

# Zadowolenie sprzedawców z organizacji a ich intencja dobrowolnego odejścia z firmy – raport z badań

Krzysztof Cybulski, Maciej Misztak, Arkadiusz Psyk

*Personel sprzedażowy odgrywa niezwykle ważną rolę w działalności współczesnej firmy a jego zadowolenie, jak na to wskazują wyniki wielu badań i doświadczenie praktyków, wywiera ogromny bezpośredni wpływ na osiągane wyniki sprzedaży, jej efektywność oraz inne zachowania organizacyjne sprzedawców, takie na przykład jak ich intencja dobrowolnego odejścia z firmy. Intencja odejścia sprzedawców z firmy jest niezwykle silnym symptomem ich lojalności wobec firmy, stanowiąc jednocześnie istotną determinantę określającą bieżącą i długookresową efektywność sprzedaży i pozycję rynkową firmy.*

*Identyfikacja determinant kształtujących zadowolenie sprzedawców oraz zbadanie ich związków z intencją odejścia z organizacji ma ogromne znaczenie zarówno dla rozwoju teorii, jak też dla praktyki zarządzania. Ponieważ sprzedawcy zadowoleni wydają się bardziej lojalni wobec zatrudniających ich organizacji. Znajduje to odbicie w relatywnie niskich wskaźnikach deklarowanej intencji odejścia oraz wyraźnie niższym poziomie dobrowolnej fluktuacji w grupie zadowolonych sprzedawców. To zaś z kolei wywiera wysoce pozytywny wpływ na wyniki sprzedaży, kształtowanie się jej efektywności, a w rezultacie na rentowność firmy.*

*Za Churchilllem autorzy artykułu przyjmują, że zadowolenie sprzedawców z organizacji jest komponentem siedmiu autonomicznych zmiennych i obejmuje odpowiednio zadowolenie: (1) z charakteru wykonywanej pracy, (2) z wynagrodzenia, (3) z relacji z bezpośrednim przełożonym, (4) z atmosfery panującej w zespole sprzedażowym, (5) z klientów, (6) z perspektyw zawodowych oraz (7) z polityki firmy. Źródłem zadowolenia (niezadowolenia) sprzedawców mogą więc być tak różne czynniki organizacyjne, jak: niski bądź niesprawiedliwy, w odczuciu sprzedawców, poziom ich wynagrodzenia, panująca w firmie atmosfera*

*przejawiająca się w tolerowaniu nieetycznych postaw i zachowań wobec klientów, polityka firmy wobec samych sprzedawców czy relacje sprzedawców z bezpośrednim przełożonym lub sposób wyznaczania i komunikowania targetów. Wśród wielu zmiennych determinujących poziom zadowolenia bądź braku zadowolenia bardzo często na czołowe miejsce wysuwane są czynniki związane z wynagrodzeniem sprzedawców, takie jak: jego poziom, sprawiedliwy bądź niesprawiedliwy sposób wyznaczania lub dostosowana do oczekiwań struktura.*

*Zadowolenie sprzedawców w kontekście jego wpływu na zachowania personelu sprzedażowego nie było dotychczas przedmiotem badań empirycznych w naszym kraju. Nigdy nie analizowano tego zjawiska w szerszym kontekście organizacyjnym, zwłaszcza z uwzględnieniem uwarunkowań odnoszących się do licznej, a zarazem bardzo specyficznej grupy zawodowej, jaką są sprzedawcy. Niniejszy projekt stanowi zatem pierwszą próbę wypełnienia luki, jaka istnieje pomiędzy światowym dorobkiem nauk o zarządzaniu a nauką i praktyką zarządzania personelami sprzedażowymi w naszym kraju.*

## 1. Uzasadnienie tematyki badań

Personel sprzedażowy odgrywa niezwykle ważną rolę w działalności współczesnej firmy a jego zadowolenie, jak wskazują wyniki wielu badań i doświadczenie praktyków, wywiera ogromny bezpośredni wpływ na osiągane wyniki sprzedaży, jej efektywność (Brown i Peterson 1993; Babakus i in. 1996; Darmon 2005) oraz inne zachowania organizacyjne sprzedawców, takie na przykład jak ich intencja dobrowolnego odejścia z firmy (Futrell i Parasuraman 1984; Johnston i in. 1998; Ladik i in. 2001).

Intencja odejścia sprzedawców z firmy jest niezwykle silnym symptomem ich lojalności wobec firmy, stanowiąc jednocześnie

istotną determinantę określającą zarówno bieżącą, jak też długookresową efektywność sprzedaży i pozycję rynkową firmy (Darmon 2005).

Identyfikacja determinant kształtujących zadowolenie sprzedawców oraz zbadanie ich związków z intencją odejścia z organizacji ma ogromne znaczenie dla rozwoju teorii, jak również dla praktyki zarządzania. Ponieważ sprzedawcy zadowoleni wydają się bardziej lojalni wobec zatrudniających ich organizacji. Znajduje to odbicie w relatywnie niskich wskaźnikach deklarowanej intencji odejścia oraz wyraźnie niższym poziomie dobrowolnej fluktuacji w tej grupie zadowolonych sprzedawców (Roach 1979; Parasuraman i Futrell 1983; Johnston i in. 1987; McEvoy i Cascio 1987; Roland i in. 1996; Russ i McNeilly 1995; Ladiki in. 2001; Hom i Kunicki 2001; McCulloch 2003). To zaś z kolei wywiera wysoce pozytywny wpływ na wyniki sprzedaży, kształtowanie się jej efektywności, a w rezultacie na rentowność firmy.

Za Churchilllem autorzy artykułu przyjmują, że zadowolenie sprzedawców z organizacji jest komponentem siedmiu autonomicznych zmiennych i obejmuje odpowiednio zadowolenie (Churchill i in. 2000):

- z charakteru wykonywanej pracy,
- z wynagrodzenia,
- z relacji z bezpośrednim przełożonym,
- z atmosfery panującej w zespole sprzedażowym,
- z klientów,
- z perspektyw zawodowych,
- z polityki firmy.

Źródłem zadowolenia (niezadowolenia) sprzedawców mogą więc być tak różne czynniki organizacyjne, jak: niski bądź niesprawiedliwy – w odczuciu sprzedawców – poziom ich wynagrodzenia, panująca w firmie atmosfera przejawiająca się w tolerowaniu nieetycznych postaw i zachowań wobec klientów, polityka firmy wobec samych sprzedawców czy relacje sprzedawców z bezpośrednim przełożonym lub sposób wyznaczania i komunikowania targetów (Lucas i in. 1987; Tett i Meyer 1993; Williamson 1993; Chonko 1996; Darmon 2005; Adidam 2006).

Wśród wielu zmiennych determinujących poziom zadowolenia bądź braku zadowolenia bardzo często na czołowe miejsce wysuwane są czynniki związane z wynagrodzeniem sprzedawców, takie jak: jego poziom, sprawiedliwy bądź niesprawiedliwy sposób

wyznaczania lub dostosowana do oczekiwań struktura (Chonko 1996).

Zadowolenie sprzedawców w kontekście jego wpływu na zachowania personelu sprzedażowego nie było dotychczas przedmiotem badań empirycznych w naszym kraju.

Nigdy nie analizowano tego zjawiska w szerszym kontekście organizacyjnym, zwłaszcza z uwzględnieniem uwarunkowań odnoszących się do licznej, a zarazem bardzo specyficznej grupy zawodowej, jaką są sprzedawcy.

Niniejszy projekt stanowi zatem pierwszą próbę wypełnienia luki, jaka istnieje między światowym dorobkiem nauk o zarządzaniu a nauką i praktyką zarządzania personelem sprzedażowymi w naszym kraju.

## 2. Cele projektu badawczego

W projekcie autorzy postawili sobie następujące cele badawcze:

1. Identyfikacja determinant, które najsilniej określają ogólny poziom zadowolenia sprzedawców z organizacji.
2. Identyfikacja tych zmiennych, które z kolei mają największy wpływ na brak zadowolenia personelu sprzedażowego z organizacji.
3. Oszacowanie poziomu deklaratywnej intencji dobrowolnego odejścia sprzedawców z badanej organizacji sprzedażowej z uwzględnieniem czynnika czasu.
4. Identyfikacja czynników najsilniej wpływających na ową deklarowaną intencję dobrowolnego odejścia sprzedawców z firmy będącej przedmiotem analizy.

## 3. Metodologia

### 3.1. Studia literaturowe

Przygotowany przez autorów projekt badawczy obejmował po pierwsze pogłębione studia literaturowe zawierające analizę blisko 30 najbardziej reprezentatywnych artykułów i doniesień badawczych z czasopism specjalistycznych poświęconych zagadnieniom zarządzania personelem sprzedażowym, socjologii organizacji oraz zarządzania zasobami ludzkimi z lat 1974–2006. Analiza wskazanych publikacji została przeprowadzona pod kątem identyfikacji najważniejszych zmiennych wpływających na zadowolenie lub brak zadowolenia sprzedawców z organizacji. Okazała się

ona pomocna w przygotowaniu narzędzia badawczego w postaci wystandaryzowanej ankiety kwestionariuszowej.

Równolegle przeprowadzono ocenę wiodących publikacji zagranicznych pod kątem uchwycenia potwierdzonych empirycznie powiązań między zadowoleniem (brakiem zadowolenia) sprzedawców a ich deklarowaną intencją odejścia z firmy.

Pozwoliła ona na sformułowanie realistycznych celów badawczych.

### **3.2. Charakterystyka badanej populacji sprzedawców**

Badaną zbiorowością była grupa 544 pracowników działu sprzedaży jednej z wiodących na rynku polskim firm telefonii komórkowej. Firma ta zatrudniała w okresie objętym badaniem w 244 oddziałach terenowych 640 osób. W naszym projekcie badawczym uczestniczyło 85% sprzedawców.

W badanej zbiorowości zaobserwowano niewielką przewagę kobiet sprzedawców (53%) nad mężczyznami sprzedawcami (47%). Pracownicy działu sprzedaży badanej firmy to w większości ludzie bardzo młodzi (do 25. roku życia – 67% zatrudnionych) lub młodzi (w przedziale wiekowym od 26. do 35. roku życia – 32% zatrudnionych), o relatywnie krótkim stażu pracy w firmie i w zawodzie sprzedawcy.

Większość badanych charakteryzowała się wyższym wykształceniem (59%), w tym: 31% badanych legitymowało się dyplomem ukończenia studiów licencjackich, 6% inżynierskich i 22% magisterskich. Z pozyskanych danych metryczkowych można wnosić, że zdecydowana większość badanych, bo aż 64%, kontynuuje studia.

### **3.3. Narzędzie badawcze i mierzone zmienne**

Analizowane w niniejszym projekcie badawczym zależności między zadowoleniem sprzedawców z organizacji a ich deklarowaną intencją dobrowolnego odejścia z firmy stanowią część znacznie większej perspektywy badawczej polegającej na „zeskanowaniu” organizacji sprzedażowej wzmiankowanej firmy.

Na podstawie przeprowadzonego „skaningu” organizacji sprzedażowej sporządzono charakterystykę sprzedawców z punktu widzenia takich zmiennych organizacyjnych, jak: poziom skuteczności sprzedażowej, zadowolenie z organizacji, deklaro-

wana lojalność wobec firmy, przywiązanie do zawodu, skala fluktuacji sprzedawców.

Rejestrowano również opinie respondentów dotyczące przyczyn opuszczenia firmy przez jej personel sprzedażowy oraz głównych konsekwencji fluktuacji sprzedawców oraz menedżerów sprzedaży.

Badania sprzedawców oparto na standaryzowanej ankiecie kwestionariuszowej zawierającej 93 pytania zamknięte łącznie z tzw. pytaniami metryczkowymi. Każdy z kwestionariuszy został opatrzony krótkim listem przewodnim, a na początku każdego z pytań została umieszczona czytelna instrukcja.

Odpowiedzi na pytania metryczkowe opisujące poszczególnych respondentów, takie jak ich płeć, wiek, wykształcenie oraz staż zawodowy i liczba obsługiwanych klientów, zostały wyskalowane przy użyciu dychotomicznych bądź kafeteryjnych skal nominalnych, zaś dla pytań pozametryczkowych wykorzystano specjalną 6-punkową, zrównoważoną, werbalną i wymuszającą skalę Likerta.

Osobną kategorią badawczą było pytanie dotyczące skuteczności sprzedawców, która to zmienna została zdefiniowana jako stopień (procent) wykonania przez poszczególnych sprzedawców wyznaczonego im targetu, czyli trzymiesięcznego zadania sprzedażowego. W tym przypadku wykorzystano do pomiaru skalę przedziałową, gdzie liczba oraz szerokość przedziałów zostały określone na podstawie danych empirycznych badanej firmy.

Wszystkie opisane wyżej zmienne miały postać deklaratywną, tzn. pomiar oparty został wyłącznie na opiniach badanych respondentów, bez ich dalszej weryfikacji z wykorzystaniem innych metod bądź źródeł.

Dla potrzeb porównań użyto specjalnej wystandaryzowanej średniej, pozwalającej odnosić pomiary do różnych wariantów odpowiedzi. Przy czym należy zaznaczyć, że owa średnia jest wyłącznie wartością abstrakcyjną służącą jako punkt odniesienia.

Badania zostały przeprowadzone w okresie od 15 grudnia 2008 r. do 15 marca 2009 r. w formie ankiety elektronicznej umieszczonej na stronie internetowej firmy Sales Force Management Center. Konstrukcja programu zarządzającego badaniem kwestionariuszowym wymuszała na respondentach konieczność udzielania odpowiedzi, co pozwoliło uniknąć kategorii „brak odpowiedzi”.

#### 4. Ograniczenia metodologiczne i organizacyjne projektu badawczego

Badania były realizowane na sprzedawcach jednej firmy, co w zauważalny sposób wpływa na ich reprezentatywność. Populacja sprzedawców, która została objęta ankietą, to osoby o krótkim stażu i niewielkim doświadczeniu zawodowym. Dominującą grupą są jednostki młode, z wyższym wykształceniem, niekiedy równoległe kontynuujące studia. Tak więc, personel sprzedawczy badanej firmy różnił się znacząco od składu osobowego działu sprzedaży firmy typowej.

Należy podkreślić, że projekt był realizowany w okresie, kiedy miała miejsce diametralna zmiana sytuacji ekonomicznej oraz klimatu społecznego, co musiało znaleźć odbicie w odpowiedziach udzielanych przez respondentów dotyczących intencji odejścia z firmy.

#### 5. Rozkład oraz analiza odpowiedzi na poszczególne kategorie pytań<sup>1</sup>

##### 5.1. Zadowolenie sprzedawców z organizacji

Moduł ten obejmuje łącznie 28 pytań zamkniętych skalowanych sześciopunktową,

Lp.	Komponenty składowe ISZS	Ocena*
1	Sprzedawcy uważają, że atmosfera panująca w firmie jest dobra	0,890
2	Sprzedawcy są zadowoleni z relacji ze współpracownikami	0,870
3	Sprzedawcy obdarzają przełożonego szacunkiem	0,830
4	Sprzedawcy lubią aktualnie wykonywaną pracę	0,820
5	Sprzedawcy uważają, że praca z klientami sprawia im przyjemność	0,810
6	Sprzedawcy darzą przełożonego sympatią	0,810
7	Sprzedawcy są zadowoleni z relacji z przełożonym	0,800
8	Sprzedawcy, pracując w firmie zdobyli przydatne umiejętności	0,800
9	Sprzedawcy są zadowoleni z wykonywanej pracy	0,790
10	Sprzedawcy uważają, że cele i zadania stawiane sprzedawcom są zrozumiałe	0,790
11	Sprzedawcy uważają, że firma uczciwie traktuje swoich klientów	0,780
12	Sprzedawcy uważają, że cele i zadania im stawiane są konkretne	0,780
13	Sprzedawcy uważają, że jeżeli są problemy, to mogą liczyć na pomoc przełożonych	0,770
14	Sprzedawcy uważają, że w pracy otrzymują wsparcie ze strony przełożonych	0,760
15	Sprzedawcy uważają, że zadania są możliwe do wykonania	0,750
16	Sprzedawcy uważają, że zadania są sprawiedliwie rozdzielane	0,730
17	Sprzedawcy uważają, że informacje o zmianach oferty docierają zbyt późno	0,710
18	Sprzedawcy uważają, że są sprawiedliwie traktowani przez firmę	0,710
19	Sprzedawcy uważają, że firma zapewnia pracownikom bezpieczeństwo i stabilność	0,690
20	Sprzedawcy uważają, że są sprawiedliwie wynagradzani	0,670
21	Sprzedawcy uważają, że przy awansie liczą się wyłącznie kompetencje i umiejętności	0,620
22	Sprzedawcy uważają, że w pracy mają szanse rozwoju i kariery	0,620
23	Sprzedawcy uważają, że firma oferuje atrakcyjne szkolenia	0,590
24	Sprzedawcy uważają, że kontakty z firmą są sporadyczne	0,560
25	Sprzedawcy uważają, że ich wynagrodzenie jest adekwatne do wysiłku	0,550
26	Sprzedawcy uważają, że ich zarobki w firmie są atrakcyjne na tle branży	0,550
27	Sprzedawcy uważają, że mają miejsce nazbyt częste zmiany oferty dla klientów	0,510
28	Sprzedawcy uważają, że poziom podstawowego wynagrodzenia jest zadowalający	0,470
<b>Indeks satysfakcji zawodowej sprzedawców</b>		<b>0,715</b>

\* Średnia standaryzowana, dla skali ujednoczonej.

Tab. 1. Indeks satysfakcji zawodowej sprzedawców (ISZS). Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Sales Force Management Center 2009.

Rxy*	Determinanty
0,78	Sprzedawcy deklarują, że lubią aktualnie wykonywaną pracę
0,56	Sprzedawcy deklarują, że praca z klientami sprawia mi zadowolenie
0,56	Sprzedawcy są przekonani, że w pracy mają szansę rozwoju i kariery
0,55	Sprzedawcy deklarują, że lubią pracę w dziale sprzedaży
0,51	Sprzedawcy są przekonani, że za 12 miesięcy będą pracować dla tej samej firmy
0,49	Sprzedawcy są przekonani, że są sprawiedliwie traktowani przez swoją firmę
0,47	Sprzedawcy są przekonani, że za 6 miesięcy będą pracować dla tej samej firmy
0,46	Sprzedawcy deklarują, że firma, w której pracują, zasługuje na ich lojalność
0,46	Sprzedawcy uważają, że zawód, który wykonują, aktualnie cieszy się wysokim prestiżem
0,45	Sprzedawcy deklarują, że mogą śmiało rekomendować firmę członkom rodziny i znajomym
0,45	Sprzedawcy deklarują, że w przyszłości chcieliby kontynuować swoją karierę w sprzedaży
0,44	Sprzedawcy uważają, że firma zapewnia swoim pracownikom bezpieczeństwo i stabilność
0,44	Sprzedawcy uważają, że zdobyli wiele przydatnych umiejętności, pracując w firmie
0,41	Sprzedawcy deklarują, że w pracy otrzymują wsparcie ze strony przełożonych
0,40	Sprzedawcy utrzymują, że ich zarobki są atrakcyjne na tle branży
0,40	Sprzedawcy deklarują, że są zadowoleni z wysokości podstawowego wynagrodzenia
0,40	Sprzedawcy deklarują, że w przypadku problemów w pracy mogą liczyć na pomoc przełożonych
0,40	Sprzedawcy uważają, że utrzymają pracę w firmie w ciągu następnych 12 miesięcy, mimo panującej sytuacji ekonomicznej

\* Rxy współczynnik korelacji liniowej Pearsona na poziomie wyższym od 0,4.

Tab. 2. Zmienne silnie determinujące zadowolenia sprzedawców z firmy. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Sales Force Management Center 2009.

zrównoważoną, wymuszającą skalą Likerta. Wyliczony indeks przeciętnego zadowolenia z organizacji wynosi 0,715 na skali od 0 do 1 – tab. 1.

Szczegółowa analiza korelacyjna poszczególnych czynników indeksu satysfakcji zawodowej sprzedawców pozwoliła na wyodrębnienie odpowiednio tych zmiennych organizacyjnych, które w sposób znaczący wpływają na ogólne zadowolenie sprzedawców, oraz tych czynników, które w świetle prezentowanych danych nie wywierają żadnego wpływu (tab. 2).

W badaniu zostało wyodrębnionych około 20 zmiennych zadowolenia sprzedawców z organizacji. Czynnikiem na naj-

wiejszym wpływie są „dobra atmosfera panująca w firmie”, „zadowolenie z relacji z klientami” oraz „pozytywna ocena możliwości rozwoju i awansowania”.

Z kolei na brak zadowolenia sprzedawców z badanej firmy wpływała znacznie mniejsza liczba zmiennych (tab. 3). Wśród nich największe znaczenie wydają się mieć przekonanie o „braku perspektyw rozwoju i możliwości awansowania”, „monotonny charakter pracy” oraz niezadowolenie „z niskiego poziomu zadowolenia”. Jednakże ta ostatnia zmienna nie jest, jak się wydaje, w jakiś szczególny sposób eksponowana w opiniach respondentów.

Wpływ sporej liczby analizowanych zmiennych, którym pierwotnie przypisy-

Rxy*	Determinanty
-0,50	Brak perspektyw rozwoju i możliwości awansowania
-0,46	Fakt, że wielu członków zespołu deklaruje chęć odejścia z firmy
-0,45	Przekonanie o tym, że praca, którą wykonuje jest monotonna
-0,39	Przekonanie o tym, że poziom wynagrodzenia jest niski

\* Rxy współczynnik korelacji liniowej Pearsona na poziomie wyższym od -0,4.

Tab. 3. Determinanty braku zadowolenia sprzedawców z organizacji. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Sales Force Management Center 2009.



wano istotne znaczenie, nie został empirycznie potwierdzony. I tak, przekonanie sprzedawców, że ich praca związana jest z wysokim stresem, nie wykazało żadnego związku z poziomem deklarowanego zadowolenia.

Również poziom wykonania targetu przez sprzedawców wydaje się nie wpływać w istotny sposób na poziom deklarowanego przez nich zadowolenia z organizacji.

Na koniec, co może wydawać się szczególnie interesujące, „fakt otrzymania premii” wydaje się nie mieć istotnego wpływu na zadowolenie sprzedawców badanej firmy.

## 5.2. Ocena poziomu deklarowanej intencji odejścia sprzedawców z firmy

Moduł „deklarowana lojalność sprzedawców” zawierał 7 pytań zamkniętych o identycznej konstrukcji, bazującej na 6-punktowej skali wymuszającej Likerta.

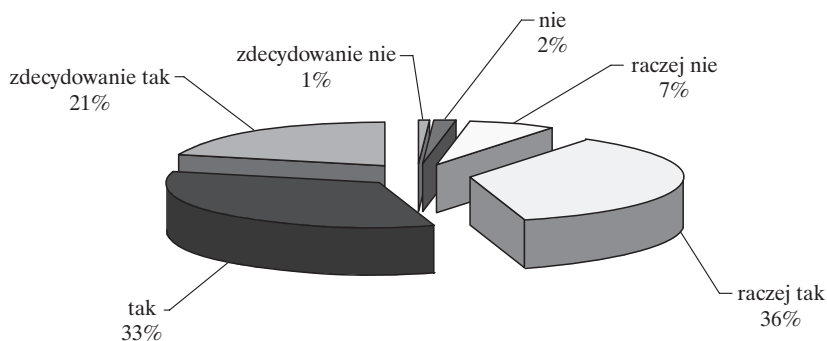
W niniejszym raporcie dokonano analizy jedynie dwóch pytań, które zostały wykorzystane do pomiaru deklarowanej przez sprzedawców intencji dobrowolnego odejścia z organizacji.

W badanej firmie aż 58% respondentów deklarowało chęć pozostania w niej przez następne 6 miesięcy (rys. 1), zatem wskaźnik „intencji dobrowolnego odejścia sprzedawców z firmy” kształtował się na bardzo niskim poziomie. Jednocześnie nie zarejestrowano wyraźnie jednoznacznych deklaracji „intencji odejścia” – zero wskazań dla opcji „zdecydowanie tak”.

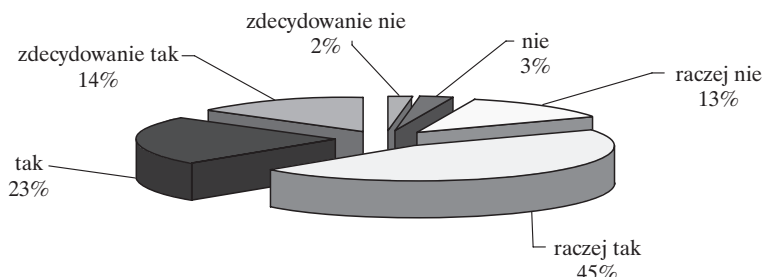
Analizując rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie mierzące intencję dobrowolnego odejścia sprzedawców z firmy w okresie 12 miesięcy (rys. 2), można zauważyć znaczący spadek liczby respondentów deklarujących chęć pozostania w firmie.

## 5.3. Identyfikacja czynników najsilniej wpływających na poziom deklarowanej przez sprzedawców intencji odejścia z firmy

Przeprowadzona analiza zależności pozwoliła na identyfikację czynników znacząco wpływających na intencję odejścia. Są to zmienne zawarte w tab. 4 (przedstawiono treść oryginalnych pytań z ankiety kwestionariuszowej).



Rys. 1. Rozkład (%) odpowiedzi na pytanie: „Jestem pewien, że za 6 miesięcy będę pracował dla tej samej firmy?”. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Sales Force Management Center 2009.



Rys. 2. Rozkład (%) odpowiedzi na pytanie: „Jestem pewien, że za 12 miesięcy będę pracował dla tej samej firmy?”. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Sales Force Management Center 2009.

0,51	Rekomendacja firmy członkom rodziny i znajomym
0,47	Zadowolenie z obecnie wykonywanej pracy
0,46	Firma zasługuje na moją lojalność
-0,42	Deklaracja odejścia wielu członków zespołu
0,40	Szanse rozwoju i kariery

Tab. 4 Czynniki silnie wpływające na intencję odejścia sprzedawców z firmy. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Sales Force Management Center 2009.

## 6. Wnioski

1. Sprzedawców badanej firmy charakteryzuje relatywnie wysoki poziom zadowolenia z organizacji. Oparty na wynikach analizy czynnikowej 28 odrębnych, silnie zróżnicowanych składowych Indeks Satisfakcji Zawodowej Sprzedawców (ISZS) wynosi 0,715 na skali od 0 do 1.
2. Pięć składowych ISZS o najwyższych wagach to: dobra atmosfera panująca w firmie, zadowolenie sprzedawców z relacji ze współpracownikami oraz z bezpośrednim przełożonym, zadowolenie z aktualnie wykonywanej pracy i zadowolenie z relacji z klientami.
3. Składowe, które relatywnie w najmniejszym stopniu ważą w ISZS, obejmują głównie elementy związane z oceną systemu wynagradzania sprzedawców, jaki istnieje w badanej firmie.
4. Szczegółowa analiza zależności wpływu poszczególnych czynników zadowolenia na ogólny poziom satysfakcji sprzedawców potwierdza uchwycone wcześniej znaczenie elementów pozamaterialnych (tab. 2).
5. Czynniki, które najsilniej wpływają, w ocenie badanych sprzedawców, na brak zadowolenia są: przekonanie sprzedawców o „braku perspektyw rozwoju i możliwości awansowania” oraz opinia, że „praca jest monotonna”.
6. Zgodnie z oczekiwaniami, deklarowana przez sprzedawców intencja dobrowolnego odejścia z organizacji kształtowała się na bardzo niskim (w perspektywie 6-miesięcznej) lub niskim (w perspektywie 12-miesięcznej) poziomie.
7. Dystrybucja czynników bezpośrednio wpływających na deklarowaną intencję dobrowolnego odejścia sprzedawców z organizacji jeszcze raz potwierdza relatywnie wysoki poziom zadowolenia sprzedawców z firmy oraz wysoki poziom deklarowanej wobec niej lojalności. I to mimo obserwowanego braku zadowolenia sprzedawców z wynagrodzenia oraz dosyć mocno

- ugruntowanego przekonania, że praca jest stresująca oraz monotonna.
8. Sygnalizowane wcześniej ograniczenia badawcze oraz specyficzny profil respondentów ograniczają możliwość szerszej generalizacji zaobserwowanych zależności. Jednocześnie wskazują one na pilną potrzebę podjęcia w tym kierunku intensywnego wysiłku badawczego na bardziej reprezentatywnej grupie respondentów – dywersyfikacja podmiotów i branż.

### Informacje o autorach

**Dr Krzysztof Cybulski** – pracownik Katedry Marketingu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

**Mgr Maciej Misztak** – doktorant Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

**Mgr Arkadiusz Psyk** – doktorant Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Z racji niewielkiej objętości artykułu dokładne rozkłady odpowiedzi znajdują się w załącznikach dostępnych na stronie internetowej firmy SFMC pod adresem: <http://www.sfmc.pl>.

### Bibliografia

- Adidam, Ph.T. 2006. Causes & Consequences of High Turnover by Sales Professionals. *Journal of American Academy of Business*, September.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M. i W.C. Moncrief 1996. Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Summer.
- Brown, S.P. i R.A. Peterson 1993. Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Casual Effects. *Journal of Marketing Research*, February.
- Chandrashekar, M., McNeilly, K., Russ, F.A. i D. Marinova 2000. From Uncertain Intentions to Actual Behavior: A Threshold Model of Whether and When Salespeople Quit. *Journal of Marketing Research*, November, s. 463–479.

- Chonko, L.B. 1996. Pay Satisfaction and Sales Force Turnover: The Impact of Different Facets of Pay on Pay Satisfaction and Its Applications for Sales Force Management. *Journal of Managerial Issues*, June.
- Churchill, G.A., Jr., Ford, N.M., i O.C. Walker, Jr. 1974. Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen. *Journal of Marketing Research*, August.
- Cybulski, K., Misztak, M. i P. Rycielski 2008. *Fluktuacja sprzedawców w wybranych polskich firmach*, niepublikowany raport z badań.
- Dalton, D.R., Todor, W.D. i D.M. Krackhardt 1982. Turnover Overstated: A Functional Taxonomy. *Academy of Management Review*, nr 2 (7), s. 117–123.
- Darmon, R.Y. 2005. A Conceptual Model of Salespeople's Satisfaction and Dissatisfaction Evolution. *Working Paper*, ESSEC and HEC-Montreal, ASAC Toronto Ont. Business School.
- Darmon, R.Y. 2006. Sales Force Turnover Diagnosis and Management: An Often Overlooked Source of Productivity. *Working Paper*, ESSEC Business School Marketing Department.
- Futrell, Ch. i A. Parasuraman 1984. The Relationships of Satisfaction & Performance to Sales Force Turnover. *Journal of Marketing*, Fall.
- Hom, P.W. i A.J. Kunicki 2001. Towards A Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, vol. 44.
- Hoverstad, R., Moncrief, W.C., Lucas, G.H. jr. i R.A. Davis 1992. A Longitudinal Examination of Turnover Among Salespeople: An Application of Event History Analysis. *The Journal of Marketing Management*, Spring/Summer.
- Johnston, M.W., Futrell, C.M., Parasuraman, A. i J.K. Sager 1998. Performance and Job Satisfaction Effects on Salesperson Turnover: A Replication and Extension. *Journal of Business Research*, nr 16.
- Johnston, M.W., Varadarajan, P.R., Futrell, Ch. i J. Sager 1987. The Relationship between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among New Salespeople. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, November.
- Ladik, D., Marshall, G.W., Lask, F.G. i W.C. Moncrief 2001. The Relationship of Satisfaction and Performance to Sales Force Turnover: A Replication and Extension. *Winter Educators Conference Proceedings*, vol. 11, AMA.
- Lucas, G.H. (jr.), Parasuraman, A., Davis, R.A. i B.M. Enis 1987. An Empirical Study of Sales Force Turnover. *Journal of Marketing*, July, vol. 51.
- McEvoy, G.M. i W.F. Cascio 1987. Do Good or Poor Performance Leave? A Meta-Analysis of the Relationship between Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, December
- McKenna, T. 2007. The Turnover Conundrum. *National Petroleum News*, April.
- Parasuraman, A. i Ch.M. Futrell 1983. Demographics, Job Satisfaction, and Propensity to Leave of Industrial Salesmen. *Journal of Business Research*, March, vol. 11.
- Roland, R., Stewart, G.L., Miller, H. i D. Pielack 1996. The Satisfaction and Retention of Frontline Employees. A Customer Satisfaction. *Industry Management*, vol. 7.
- Sager, J.K., Varadarajan, R.P. i Ch.M. Futrell 1988. Understanding Salesperson Turnover: A Partial Evaluation of Mobley's Turnover Process Model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, May.
- Taylor, T. 1993. The True Costs of Turnover and How to Prevent It. *Journal of Property Management*, nr 6 (58).
- Taylor, J. 1999. Avoid Avoidable Turnover. *Workforce*, April.
- Tett, R.P. i J.P. Meyer 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: A Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, Summer, vol. 46.
- Tyagi, P.K. i Th. R. Wortruba 1993. An Exploratory Study of Reverse Casualty Relationships among Sales Force Turnover Variables. *Academy of Marketing Science Journal*, Spring, vol. 21.
- Waters, L.L., Roach, D. i C.W. Waters 1976. Estimates of Future Tenure, Satisfaction, and Biographical Variables as Predictors of Termination. *Personnel Psychology*, nr 29.
- Williamson, N.C. 1983. A Method for Determining the Causes of Salesperson Turnover. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, May.