



UW Faculty of Management
Working Paper Series
No 5/ November 2015

FLUKTUACJA SPRZEDAWCÓW W OCENIE
MENEDŻERÓW POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Krzysztof Cybulski ¹,
Faculty of Management, University of Warsaw, Poland

JEL: J53, M51

Słowa kluczowe: Fluktuacja sprzedawców, uwarunkowania organizacyjne, doświadczenie zawodowe menedżerów, stabilność organizacji

¹ Corresponding author. Address: Faculty of Management, University of Warsaw, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warsaw, Poland.

E-mail addresses: kcybulski@wz.uw.edu.pl

UW FM Working Paper Series are written by researchers employed at the Faculty of Management of UW and by other economists, and are published by the Faculty.

DISCLAIMER: An objective of the series is to get the research results out quickly, even if their presentations are not fully polished. The findings, interpretations, and conclusions expressed in this Working Paper are those of their author(s) and do not necessarily the views of the Faculty of Management of UW.

© By the Author(s). The papers are written by the authors and should be cited accordingly.

Publisher: University of Warsaw, Faculty of Management Press

Address:

Str.: Szturmowa 1/3; 02-678 Warsaw, Poland

Telephone: +48 22 55 34 164

Fax: +48 22 55 34 001

This paper can be downloaded without charge from:

<http://www.wz.uw.edu.pl/serwisy,witryna,1,dzial,326.html>

Information on all of the papers published in the UW Faculty of Management Working Paper Series can be found on Faculty of Management Website at:

<http://www.wz.uw.edu.pl/serwisy,witryna,1,dzial,326.html>

ISSN 2300-4371 (ONLINE)

Fluktuacja sprzedawców w ocenie menedżerów polskich przedsiębiorstw

Krzysztof Cybulski

Faculty of Management, University of Warsaw

kcybulski@wz.uw.edu.pl

Abstracts

In order to succeed in the competitive market, sales organizations strive to maintain a high level of their salespeople loyalty. It is a fundamental challenge for most companies, strictly linked with the problem of salesforce turnover.

For long this topic has received a lot of attention from academic researchers and management practitioners alike due to the significant, lasting and adverse effects caused by sales staff turnover.

In spite of ongoing research into this area, not all aspects of salespeople turnover are well explored and explained. Most of the research activity to date was focused on identifying the behavior and attitude of individuals leaving the sales organizations.

Consequently, the turnover was analyzed as a response mechanism to stress or dissatisfaction with the organisation. On the other hand, one area that seems to be most under-researched is the assessment of salespeople turnover carried out by sales managers and the impact of their actions on the turnover. This problem deserves more attention as it is crucial to understand what actions can be taken within the sales organizations to limit the adverse effects of sales force turnover.

The author aimed to fill the apparent void in existing research by examining the following research questions:

How do managers of Polish sales organizations' assess the salespeople turnover?

To what extent does their assessment depend on their professional experience and selected features of their organizations?

The results of questionnaire survey (using a sample of more than three hundred Polish sales managers) contribute to wider research into the organizational drivers of salespeople turnover.

JEL Classification: J53, M51

Keywords: Fluktuacja sprzedawców, uwarunkowania organizacyjne, doświadczenie zawodowe menedżerów, stabilność organizacji

Spis treści

STRESZCZENIE	5
WSTĘP.....	6
1. PRZEGLĄD LITERATURY	7
1.1 ISTOTA ORAZ SKŁADOWE FLUKTUACJI SPRZEDAWCÓW	7
1.2 SPECYFIKA FLUKTUACJI PRACOWNIKÓW SPRZEDAŻY	7
1.3 FLUKTUACJA SPRZEDAWCÓW W PERSPEKTYWIE JEDNOSTKOWEJ	8
1.4 FLUKTUACJA PRACOWNIKÓW W NAUKACH EKONOMICZNYCH I SOCJOLOGII	8
1.5 FLUKTUACJA PRACOWNIKÓW SPRZEDAŻY A DOROBEK TEORII ORGANIZACJI	10
1.6 WPŁYW MENEDŻERÓW NA POSTAWY I ZACHOWANIA SPRZEDAWCÓW	11
1.7 KONSEKWENCJE FLUKTUACJI W ORGANIZACJACH SPRZEDAŻOWYCH	12
1.8 OPINIE MENEDŻERÓW NT. FLUKTUACJI SPRZEDAWCÓW	13
2. CHARAKTERYSTYKA BADAŃ WŁASNYCH.....	15
2.1. MODEL BADAWCZY I OPIS ZMIENNYCH	15
2.2. PYTANIA ORAZ HIPOTEZY BADAWCZE	17
2.3. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH.....	21
2.4. NARZĘDZIE BADAWCZE ORAZ SPOSÓB DOTARCIA DO RESPONDENTÓW	22
2.5. CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ	23
2.6. REALIZACJA PROJEKTU BADAWCZEGO.....	24
2.7. WYKORZYSTANE METODY ANALIZY DANYCH	24
2.8. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ.....	29
3. WNIOSKI Z BADAŃ	36
4. KIERUNKI PRZYSZŁYCH BADAŃ	39
5. BIBLIOGRAFIA	40
5.1. POZYCJE KSIĄŻKOWE	40
5.2. ARTYKUŁY, RAPORTY Z BADAŃ I MATERIAŁY Z INTERNETU	40
6. ZAŁĄCZNIKI	44
6.1. OBLICZENIA DO MODELU 1	44
6.2. OBLICZENIA DO MODELU 2	45
6.3. OBLICZENIA DO MODELU 3	46
6.4. OBLICZENIA DO MODELU 4	47
6.5. OBLICZENIA DO MODELU 5	48
7. SPIS RYSUNKÓW I TABEL	49
7.1. SPIS RYSUNKÓW	49
7.2. SPIS TABEL	49

Streszczenie

Chcąc przetrwać na konkurencyjnym rynku organizacje dążą do utrzymania wysokiego poziomu lojalności swoich sprzedawców. Jest to kluczowe wyzwanie dla większości organizacji, ściśle powiązane z problemem ich fluktuacji.

Kwestia niniejsza od dawna znajduje się w centrum zainteresowań wielu ośrodków akademickich i praktyków zarządzania, gdyż zjawisko to wywołuje poważne, długotrwałe i zwykle negatywne konsekwencje dla większości organizacji. Uderzająca jest zwłaszcza wysoka i trwale utrzymująca się skala fluktuacji sprzedawców w większości organizacji sprzedażowych.

Pomimo dziesięcioleci eksploracji badawczej fluktuacja pracowników sprzedaży stanowi nie do końca rozpoznany problem. Dotychczasowe badania koncentrowały się głównie na rozpoznaniu postaw i zachowań osób zaangażowanych w „wycofywanie się z organizacji”. Z tej perspektywy fluktuacja sprzedawców była analizowana jako specyficzna forma ich reakcji na stres bądź brak zadowolenie z organizacji. Natomiast uwarunkowania organizacyjne, zwłaszcza wpływ menedżerów na kształtowanie się tego zjawiska długo pozostawały na marginesie badań naukowych.

Zwłaszcza problem oceny fluktuacji sprzedawców przez ich menedżerów nie był do tej pory przedmiotem poważniejszej analizy naukowej pomimo, że kwestia ta wydaje się być istotna dla zrozumienia działań podejmowanych w organizacjach w celu ograniczenia jej negatywnych skutków.

Pragnąc wypełnić tę ewidentną lukę autor niniejszego opracowania podjął próbę odpowiedzi na następujące pytania „*jak menedżerowie polskich organizacji sprzedażowych oceniają fluktuację podległych sprzedawców?*” oraz w „*jakim stopniu oceny te są warunkowane przez ich doświadczenie zawodowe oraz wybrane charakterystyki organizacji na rzecz których pracują?*”.

Chociaż wyniki badań kwestionariuszowych przeprowadzonych na grupie kilkuset menedżerów polskich organizacji sprzedażowych nie prowadzą do jednoznacznych konkluzji to stanowią ważną inspirację do podjęcia zakrojonych na szeroką skalę badań nad organizacyjnymi uwarunkowaniami zjawiska fluktuacji pracowników sprzedaży w naszym kraju.

Wstęp

Opracowanie niniejsze jest poświęcone analizie ocen fluktuacji sprzedawców przez menedżerów sprzedaży oraz uwarunkowaniom organizacyjnym tych ocen. Stanowi ono pogłębienie istotnych wątków, które były przedmiotem rozprawy habilitacyjnej „Zjawisko fluktuacji sprzedawców w świetle badań empirycznych” (Cybulski, 2013).

Dyskusja jaka się wokół wspomnianych badań habilitacyjnych pozwoliła rzucić nowe światło na prezentowane zagadnienia. Umożliwiła też poddanie analizie krytycznej niektórych rozwiązań metodycznych przyjętych w części empirycznej wzmiankowanej rozprawy. Znalazło to odbicie między innymi w opiniach recenzentów, którzy sugerowali konieczność zawężenia problematyki badawczej poprzez ograniczenie liczby pytań i hipotez. Opinie te wskazywały także na potrzebę lepszego dopasowania wykorzystanych metod analizy statystycznej do charakteru pozyskanych danych empirycznych. Zgodnie z sugestiami zawartymi w tych opiniach autor nie tylko zawęził rozważania do problematyki oceny fluktuacji sprzedawców przez ich menedżerów, ale ponadto skoncentrował wysiłek badawczy jedynie na jej uwarunkowaniach organizacyjnych.

Nie były one do tej pory przedmiotem szerszej eksploracji badawczej. Istnieje zatem w tym obszarze pewna luka poznawcza, którą opisany w niniejszym tekście projekt badawczy pozwala w jakiejś mierze wypełnić. Warto zaznaczyć, że wiedza o tym jak menedżerowie oceniają fluktuacji sprzedawców jest istotna nie tylko z poznawczego punktu widzenia. Posiada ona również sporą użyteczność z punktu widzenia praktyki zarządzania organizacjami sprzedażowymi. W opracowaniu niniejszym autor przeprowadził syntetyczny przegląd literatury dotyczącej fluktuacji sprzedawców ze szczególnym naciskiem na jej uwarunkowania organizacyjne, przeformułował problem badawczy oraz użył nowych technik statystycznych jakie zostały wykorzystane do analizy zebranych danych empirycznych.

Na koniec autor pragnie wyrazić podziękować Szanownym Recenzentom rozprawy habilitacyjnej, w szczególności profesor Grażynie Wieczorkowskiej oraz profesorowi Jackowi Osiewalskiemu za wnikliwe uwagi pozwalające na sprecyzowanie problematyki badawczej oraz dokonanie istotnej modyfikacji zastosowanych metod analizy statystycznej.

Krzysztof Cybulski

Warszawa, czerwiec – listopad 2015 r.

1. Przegląd literatury

1.1 Istota oraz składowe fluktuacji sprzedawców

Fluktuacja sprzedawców jest często definiowana jako tempo w jakim sprzedawcy opuszczają firmę „z powodu awansu, dobrowolnej rezygnacji, przejścia na rentę bądź emeryturę bądź w wyniku wymuszonej rezygnacji” (Cron, DeCarlo 2006, ss.208-209).

Na ogół jest ona zawężana do przypadków dobrowolnego odejścia sprzedawców z organizacji lub utożsamiana z jej bezpośrednim predykatorem za jaki zwykle uchodzi intencja ich dobrowolnego odejścia z organizacji (Jolson, Dubinsky, Anderson, 1987; Lucas, Parasraman, Enis, 1987). Nie ma jednak powodów, aby zjawisko fluktuacji sprzedawców ograniczać wyłącznie do przypadków ich dobrowolnego odchodzenia z organizacji (Jones, Katak, Futrell, Johnston, 2001). Można zatem wyróżnić pięć autonomicznych składowych fluktuacji pracowników sprzedaży. Są nimi odpowiednio przypadki: (1) dobrowolnego odchodzenia z organizacji, (2) odejścia sprzedawców wymuszone przez organizację, (3) awansowanie pracowników na stanowiska menedżerskie, specjalistów lub trenerów w obrębie działu sprzedaży lub przejścia do innych komórek organizacji, (4) niekontrolowanego odejścia spowodowane przez choroby oraz wypadki oraz, (5) planowane odejścia pracowników na rentę bądź emeryturę (Darmon, 1992, s.192).

1.2 Specyfika fluktuacji pracowników sprzedaży

Fluktuacja sprzedawców różni się istotnie od zachowań innych pracowników. Przede wszystkim uderzający jest jej relatywnie wysoki poziom. Organizacje, które nie potrafią utrzymać więcej niż połowy swoich sprzedawców przez okres co najmniej kilku lat wcale nie należą obecnie do rzadkości. Obserwujemy też spore zróżnicowanie branżowe, a poziom fluktuacji jest bardzo różny w odmiennych grupach pracowników sprzedaży (Maertz, Campion, 1998). Zwykle fluktuacja jest najwyższa w grupach nowych i najlepszych sprzedawców (Jones, Chonko, Rangarajan, Roberts, 2007). Odznacza się ona również dużą wrażliwością, gdyż nawet niewielkie zmiany koniunktury rynkowej znacząco wpływają na jej poziom. Większość przypadków fluktuacji stanowią dobrowolne odejścia sprzedawców z organizacji. Ten typ zachowań jest szczególnie uciążliwy, gdy organizację opuszczają zwykle najlepsi sprzedawcy, którzy często odchodzą z firmy bez uprzedzenia, a nawet bez wcześniejszych sygnałów braku zadowolenia z pracy bądź organizacji (Holtom, Mitchell, Lee, Inderrieden, 2005; Russ, McNeilly, Morrell, K., Loan-Clarke, Wilkinson, 2004).

1.3 Fluktuacja sprzedawców w perspektywie jednostkowej

Badania nad fluktuacją sprzedawców do niedawna koncentrowały się głównie na rozpoznaniu jej uwarunkowań związanych z ich indywidualnymi cechami, specyficznymi postawami i zachowaniem osób zaangażowanych w proces „wycofywania się z organizacji”.

Z perspektywy jednostkowej fluktuacja sprzedawców powinna być analizowana jako specyficzna forma ich reakcji na stres bądź stan braku zadowolenia z organizacji, kiedy przekracza on zdolności adaptacyjne jednostek (Morrell, Loan-Clarke, Wilkinson, 2004).

Niezadowolenie jednostek z organizacji stanowi też ważną składową większość modeli fluktuacji analizowanej z perspektywy jednostkowej. Niezadowoleni sprzedawcy zwykle mają niską motywację do pracy i osiągają słabe wyniki. (Steel, Lounsbury, 2009; Darmon, 2007, s.134). Dobrowolna fluktuacja jak już wcześniej wzmiankowano w największym stopniu dotyczy nowych oraz najlepszych sprzedawców (Maertz, Griffeth, Campbell, Allen, 2007; Allen, Shore, Griffeth, 2003).

Wielu sprzedawców nieustannie odczuwa swojej pracy bardzo silny, niekiedy długotrwały stres. Jego skutkiem są zazwyczaj ich wyczerpanie emocjonalne i wypalenie zawodowe. Wówczas odejście sprzedawców z organizacji wydaje się być racjonalnym rozwiązaniem, zaś ich dalsza obecność w firmie może okazać mocno dysfunkcyjną, gdyż prowadzi do wzrostu nieetycznych zachowań względem organizacji oraz jej klientów (Yung, 2006).

1.4 Fluktuacja pracowników w naukach ekonomicznych i socjologii

Problematyka fluktuacji pracowników znajduje się zasadniczo poza obszarem klasycznej myśli ekonomicznej. Jednak z warunków równowagi rynkowej wynika pośrednio, że żadna firma, ani też indywidualny pracownik nie mogą odnieść korzyści lub straty z powodu odejścia z organizacji tak długo jak koszty krańcowe związane z jego zatrudnieniem są równoważne krańcowym efektom jego pracy (Abbasi, Hollman, 2000; Abelson, Baysinger, 1998).

Zgodnie z teorią krańcowych przychodów pracownicy dążąc do maksymalizacji osobistych dochodów przemieszczają się z organizacji o niższej do organizacji o wyższej produktywności. Ich fluktuację należy traktować jako przejaw „krańcowego dopasowania”. Jednak ze względu na znaczące rozmiary tego zjawiska wzrost dochodów indywidualnych spowodowany przemieszczaniem się jednostek przekłada się w skali makro na wyższe tempo wzrostu gospodarczego. Natomiast firmy osiągają swoje optimum w punkcie maksymalizacji

krańcowych przychodów realizowanych przez sprzedawców. Nie mają one wówczas motywacji ani do zwalniania aktualnych, ani też do zatrudniania nowych sprzedawców (Dubas, Hershey, 2007).

Paradoksalnie niska fluktuacja sprzedawców, czyli ich ograniczona mobilność może stać się źródłem szeregu negatywnych zjawisk ekonomicznych. Jednym z nich jest wykształcenie się specyficznego „sklejonego” rynku pracy, na którym pracownicy unikają ryzyka angażowania się w znalezienie lepiej płatnej pracy, akceptują niskie zarobki i brak szerszych perspektyw zawodowych.

W naszych rozważaniach nie sposób pominąć również teorii rynku pracy nawiązujących pośrednio do problematyki fluktuacji. Są to: (1) dualna teoria rynku pracy, oraz (2) teoria segmentacji rynku pracy. Zakładają one, że większość rynków pracy jest podzielona na dwa wyraźnie różne segmenty tj. rynek podstawowy i rynek wtórny (Maynard, Joseph, Maynard, 2006; Launov, 2004; Reich, Gordon, Edwards, 1973).

Pierwszy z tych segmentów charakteryzują wysokie dochody osiągane przez pracowników, korzystne i stabilne warunki zatrudnienia, atrakcyjna praca, sprawiedliwe relacje w organizacji, uczciwe i przewidywalne reguły zarządzania oraz, realne możliwości rozwoju zawodowego i awansowania. Na drugim z segmentów warunki zatrudnienia oraz pracy są zdecydowanie mniej korzystne dla pracowników. Charakteryzują je niskie zarobki oraz znaczna niestabilność zatrudnienia. Relacje pracownicze są ujęte w ramy surowej i arbitralnej dyscypliny, a pracownicy mają też niewielkie możliwości podnoszenia kwalifikacji i ograniczone perspektywy awansowania. Ten dychotomiczny podział rynku pracy występuje także w obrębie organizacji sprzedażowych determinując poziom i charakter fluktuacji ich pracowników (Kalleberg, 2008).

Między stanem koniunktury gospodarczej a fluktuacją pracowników organizacji sprzedażowych istnieje silna negatywna korelacja. Oznacza to, że w okresie dobrej koniunktury generalnie jej poziom rośnie, zaś w fazie spadku aktywności gospodarczej sprzedawcy raczej niechętnie opuszczają aktualną organizację i wówczas tempo opuszczania organizacji przez sprzedawców wyraźnie słabnie (Maertz, Griffeth, Campbell, Allen, 2007; Allen, Shore, Griffeth, 2003).

Innym zjawiskiem mającym widoczny wpływ na fluktuacji w organizacjach sprzedażowych jest intensywność konkurencji rynkowej. Firmy działające w warunkach silnej

rywalizacji odnotowują zdecydowanie wyższy poziom fluktuacji sprzedawców, niż organizacje w mniejszym stopniu na nią wystawione. Ponadto poziom fluktuacji sprzedawców organizacji wyraźnie rośnie w miarę jak „odstaje” ona od lidera rynkowego w kategoriach udziału w rynku, bądź innych parametrów rynkowych bądź finansowych mierzących jej pozycję konkurencyjną (Fee, Hadlock, 2000).

Socjologia jest tą dyscypliną, która próbuje wyjaśnić społeczne uwarunkowania fluktuacji. Choć jej konsekwencje są ponoszone głównie przez jednostki zmuszone do odejścia z organizacji lub dobrowolnie ją opuszczające to jej skutki należy rozpatrywać także z punktu widzenia tzw. interesu publicznego. Oznacza to, że odchodząc z organizacji jednostki kierują się wyłącznie interesem osobistym, ale ich działania w gruncie rzeczy służą także interesowi publicznemu. Zarazem wymuszone odejścia z organizacji zwykle niekorzystne dla poszczególnych pracowników przynoszą często skutki pozytywne dla społeczeństwa jako całości. Jednocześnie społeczeństwo jako całość nie koniecznie zyskuje z tytułu redukcji fluktuacji w poszczególnych organizacjach, gdyż mobilność społeczna będąca jej następstwem przyczynia się do wzrostu konkurencji oraz uruchamia mechanizm transferu kwalifikacji i umiejętności prowadzące do poprawy efektywności, kompetencji biznesowych i technicznych organizacji.

1.5 Fluktuacja pracowników sprzedaży a dorobek teorii organizacji

March i Simon pierwsi podjęli próbę opracowania teorii wyjaśniającej przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji (March, Simon, 1958 za Boles, Dudley, Onyemah, Rouzies, Weeks, 2012). W ich opinii takie czynniki jak postrzegana atrakcyjność odejścia z organizacji i łatwość jej opuszczenia determinują poziom fluktuacji pracowników (Trevor, 2001; Gerhart, 1989).

Mobley (1977) z kolei dokonał identyfikacji czynników prowadzących od stanu braku zadowolenia z organizacji do momentu kiedy jednostka definitywnie zdecyduje się ją opuścić. W uzupełnieniu Price i Mueller wyróżnili szczegółowo uwarunkowania, które poprzedzają niezadowolenie pracowników z organizacji oraz niski poziom ich zaangażowania (za Boles, Dudley, Onyemah, Rouzies, Weeks, 2012; Kazi, Aziz, Zadeh, Zadeh, 2012).

Innowacje są ważną determinantą efektywności współczesnych organizacji. Ich istotnym nośnikiem jest wywołana przez fluktuację mobilność pracowników sprzedaży. Umożliwia ona transfer nowych idei i wymusza szybszą adaptację organizacji do warunków rynkowych (Morita, 2006; Shaw, Duffy, Johnson, Lockhart, 2005).

Organizacje różnią się też tym co daje się określić jako poziom „inwestowania w sprzedawców”. Odróżnia je także jakość i styl zarządzania zespołami sprzedaży. Pozwala to zatem wyróżnić tzw. organizacje sprzedażowe „wysokiego zaangażowania” oraz organizacje sprzedażowe „niskiego zaangażowania” (Klewer, Schaffer, 1995).

„Inwestowanie” organizacji w sprzedawców polega między innymi na stosowaniu profesjonalnych procedur pozyskiwania nowych pracowników, hojnym ich wynagradzaniu sprzedawców oraz zatrudnianiu na stałych korzystnych umowach o pracę (Cybulski, 2013 ss.70-75; Smith, Rutigliano, 2012; Dubas, Nijhawan, 2007; Bray, 2007; Wilson, 2004; Becker, 1962). W organizacjach sprzedażowych „niskiego zaangażowania” rekrutacja pracowników trwa krótko i nie jest zbyt staranna. Sprzedawcy otrzymują zwykle niskie wynagrodzenie, zaś warunki ich zatrudnienia i pracy są na ogół mało korzystne. W konsekwencji fluktuacja sprzedawców w organizacjach „niskiego zaangażowania” jest zwykle na relatywnie wysokim poziomie, zaś organizacje „wysokiego zaangażowania” charakteryzują się niską skalą odejść pracowników sprzedaży (Holtom, Mitchell, Lee, Eberly, 2008).

1.6 Wpływ menedżerów na postawy i zachowania sprzedawców

Fluktuacja sprzedawców stanowi kluczowe wyzwania menedżerskie, gdyż zapewnienie stabilności ich zatrudnienia pozwala firmom utrzymać sprzedaż na wysokim poziomie oraz zapewnić zadowolenie i lojalność klientów (Salesperson Turnover, 2013).

Chociaż menedżerowie w bardzo znaczącym stopniu wpływają na zwiększenie, bądź redukcję skali odejść sprzedawców z organizacji, a zjawisko fluktuacji pracowników sprzedaży od dawna jest przedmiotem zainteresowania wiodących ośrodków akademickich to jednocześnie jego organizacyjne, a zwłaszcza menedżerskie uwarunkowania nie były dotychczas wystarczająco mocno eksponowane w studiach poświęconych odchodzeniu pracowników z organizacji sprzedażowych (Holtom, Mitchell, Lee, Eberly, 2008; Alexandrov, Babakus, Yavas, 2007; Bray, 2007).

Fluktuacja sprzedawców jest wypadkową czynników „wypychających” pracowników z organizacji oraz czynników „ułatwiających” z niej odejście. Mało skuteczni bądź generujący jakieś inne problemy sprzedawcy są zwykle „wypychani” z organizacji, a w procesie tym aktywnie uczestniczy kadra menedżerska (Hradecky, 2001).

Często menedżerowie w sposób niezamierzony przez swoje nierozważne decyzje oraz nieetyczne postawy i zachowania prowadzą do odejścia sprzedawców z organizacji.

Szczególna rola menedżerów w kształtowaniu się postaw i zachowań prowadzących do fluktuacji sprzedawców została już dawno zauważona przez wielu autorów. Ich prace dowodzą, że decyzje menedżerów mogą negatywnie wpływać na zadowolenie sprzedawców, ich zaangażowanie w pracę oraz motywację. Mają one więc bezpośredni wpływ na ich wymuszoną bądź dobrowolną fluktuację (Rutherford, Boles, Hamwi, Madupalli, Rutherford, 2009; Firth, Mellor, Moore, Loquet, 2004; Flaherty, Papas, 2000).

Wpływ ten jest w znacznym stopniu zależny od posiadanych przez menedżerów kompetencji społecznych oraz praktycznych umiejętności zarządzania zespołami sprzedawców nabytymi przez lata doświadczeń. One to przesądzają o stabilności zarządzania dając swego rodzaju gwarancje spójnej polityki organizacji względem zespołów sprzedażowych w dłuższym horyzoncie czasowym (Hrehocik, 2007).

W konsekwencji prowadzi to do stabilności zatrudnienia sprzedawców oraz wzrostu ich produktywności. Skądinąd wiadomo, że częste zmiany w zespołach sprzedawców są źródłem poważnych zakłóceń operacyjnych w organizacjach zwłaszcza usługowych (Zoltners, Sinha, Lorimer, 2013; Harter, Schmidt, Keyes, 2003).

1.7 Konsekwencje fluktuacji w organizacjach sprzedażowych

Fluktuacja jest zjawiskiem niejednorodnym nie tylko ze względu na jej genezę ale także z punktu widzenia potencjalnych konsekwencji. Wyróżnić zatem można fluktuację „funkcjonalną” kiedy odejście sprzedawców z organizacji jest dla niej korzystne. Prowadzi ona do wzrostu jej przychodów i poprawy rentowności. Jej efektem są często również lepsze relacje z klientami firmy. Natomiast fluktuacja jest „dysfunkcjonalną” czyli szkodliwą z punktu widzenia jej skutków dla organizacji, kiedy opuszczają ją sprzedawcy skuteczni osiągający dobre wyniki oraz mający dobre relacje z jej klientami (Hollenbeck, Williams, 1986).

Większość przypadków dobrowolnej fluktuacji sprzedawców ma na ogół negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Natomiast fluktuacja wymuszona zwykle prowadzi do poprawy wyników i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej organizacji (Glebbek, Bax, 2004; Johnson, Griffeth, Griffeth, 2000). Fluktuacja sprzedawców wywiera w pierwszej kolejności niezwykle destrukcyjny na wpływ na koszty funkcjonowania organizacji sprzedażowej prowadząc przede wszystkim do znaczącego wzrostu tzw. kosztów separacji związanych z odejściem sprzedawców z organizacji oraz kosztów wymiany dotychczasowych

pracowników sprzedaży, które obejmują koszty pozyskania, szkolenia oraz adaptacji nowo pozyskanych sprzedawców (Cascio, 2006; Darmon, 2006).

Fluktuacja generuje również inne, w większości pośrednie, koszty wywołane między innymi przez okresowe wakaty w obsadzie obszarów sprzedażowych lub na stanowiskach w dziale sprzedaży. W wyniku fluktuacji występują straty wynikające z okresowo niższej produktywności nowych sprzedawców w relacji do wyników osiągniętych przez sprzedawców opuszczających organizację. Gorsze wyniki mogą też osiągać sprzedawcy, którzy pozostali w organizacji ponieważ „zawierania” związane z fluktuacją zwykle negatywnie wpływają na ich motywację (Darmon, 2002). Wysoka fluktuacja zawsze wywiera negatywny wpływ na poziom i dynamikę przychodów organizacji zwłaszcza odejście z organizacji jej najlepszych sprzedawców ma mocno dysfunkcyjny charakter. Skutki ich fluktuacji są często odczuwane nawet w dłuższym horyzoncie czasowym (Staw, 1980).

Organizacja ponosi niekiedy ogromne straty wizerunkowe z powodu odejścia dobrych pracowników sprzedaży, równie dotkliwa może okazać się utrata ważnych informacji oraz klientów zabranych przez odchodzących z organizacji sprzedawców lub menedżerów sprzedaży. Warto zarazem pamiętać, że pozbywając się nieskutecznych sprzedawców organizacja jest w stanie wyraźnie poprawić swoje wyniki sprzedażowe po części na skutek redukcji kosztów związanych z ich nadzorem menedżerskim (Darmon, 2008).

Zasadniczo jednak stabilność zespołów sprzedażowych wpływa pozytywnie na kwalifikację oraz motywację sprzedawców. Prowadzi też do poprawy ich wyników oraz podniesienia jakości obsługi klientów. W konsekwencji sprzyja poprawie rentowności sprzedaży (Mulki, Jaramillo, Locander, 2006; Arnold, 2005; Bufe, Murphy, 2004; Ramlall, 2003).

1.8 Opinie menedżerów nt. fluktuacji sprzedawców

Fluktuacja jest analizowana przede wszystkim ze względu na jej poziom. Pojęcia takie jak „niska”, bądź „wysoka” fluktuacja mają dosyć ograniczoną wartość informacyjną, gdyż w zależności od branży, a nawet od stanu koniunktury rynkowej ten sam poziom odejść sprzedawców z organizacji może zostać raz uznany za relatywnie niski, a innym razem za względnie wysoki. Innym kryterium oceny fluktuacji jest jej charakter. Z tego punktu widzenia można wyróżnić fluktuację dobrowolną oraz wymuszoną. W przypadku fluktuacji dobrowolnej odejście sprzedawców z organizacji jest wynikiem swobodnego aktu ich woli, natomiast fluktuacja wymuszona jest następstwem decyzji organizacji, która w oparciu

o różne przesłanki decyduje o zwalnianiu swoich pracowników (Johnson, Griffeth, Griffeth, 2000). Kolejną cechą fluktuacji jest jej „funkcjonalności”. Fluktuacja „funkcjonalna” to fluktuacja korzystna dla organizacji. Fluktuację określamy jako „dysfunkcjonalną” kiedy jej konsekwencje są dla organizacji szkodliwe.

Choć decyzje menedżerów mają istotne znaczenie dla kształtowania się postaw i zachowań sprzedawców prowadzących do ich odejścia z organizacji, to wiedza o tym jak faktycznie menedżerowie oceniają fluktuację podległych sprzedawców, jej przyczyny i konsekwencje wydaje się być ograniczona (Glebbek, Bax, 2004; Shore, Barksdale, Shore, 1995).

Wypełniając tę lukę autor dokonał syntezy dwóch teorii tzn. teorii ograniczonej racjonalności (Simon, 1991) i teorii postrzegania organizacji przez menedżerów (Hambrick, 2007; Mason, Hambrick, 1984). Teoria ograniczonej racjonalności utrzymuje, że menedżerowie podejmując decyzje mają ograniczony dostęp do informacji. Limitują ich brak doświadczenia i wiedzy. Ich decyzje podejmowane są zwykle pod presją czasu w oparciu o indywidualne oceny sytuacji z jakimi stykają się w praktyce zarządzania. Są one też odbiciem ich osobowości i wartości jakie podzielają. One też określają: (1) pole widzenia, czyli „to co znajduje się w obszarze zainteresowań menedżerów”, (2) selektywną percepcję, czyli „to co w danym momencie menedżerowie widzą i słyszą” tzn. jakie problemy postrzegane jako istotne bądź nieważne oraz, (3) sposób interpretacji zastanej bądź antycypowanej rzeczywistości. Mając do czynienia z tego rodzaju ograniczeniami menedżerowie raczej dążą do racjonalizacji swoich wyborów w oparciu o informacje, które są im faktycznie dostępne. Oznacza to, że poszukują nie optymalnych, ale jedynie możliwych do zaakceptowania decyzji (March, 1977).

Natomiast teoria postrzegania organizacji przez menedżerów zwraca uwagę na to, że sytuacje w jakich przychodzi podejmować im decyzje są z poznawczego punktu widzenia złożone, niepewne i obiektywnie rzecz biorąc „niepoznawalne”, a jedynie możliwe do subiektywnej interpretacji. Bazuje ona na przekonaniu, że „doświadczenie, wartości, kwalifikacje i osobowość menedżerów silnie wpływają na sposób w jaki postrzegają oni problemy, z którymi się stykają, a w konsekwencji na ich decyzje” (Kinnu, Murgor, Ongeti, Nicholas, Evans, 2012; Hambrick, 2007). Synteza obu teorii pozwoliła na wykształcenie nowej jakościowo koncepcji. Została określona przez autora jako *teoria postrzegania fluktuacji sprzedawców przez menedżerów* opiera się ona na pozyskaniu i analizie opinii

menedżerów sprzedaży różnych szczebli. Cechuje ją znaczny realizm poznawczy pozwalający umiejscowić postawy i decyzje menedżerów we właściwym kontekście sytuacyjnym.

2. Charakterystyka badań własnych

2.1. Model badawczy i opis zmiennych

Opracowany przez autora model badawczy tworzą zmienna objaśniana, która została zdefiniowana jako „ocena fluktuacji sprzedawców przez menedżerów” oraz dwie zmienne objaśniające. Są nimi odpowiednio „doświadczenie zawodowe menedżerów sprzedaży” oraz „typ organizacji sprzedażowej”.

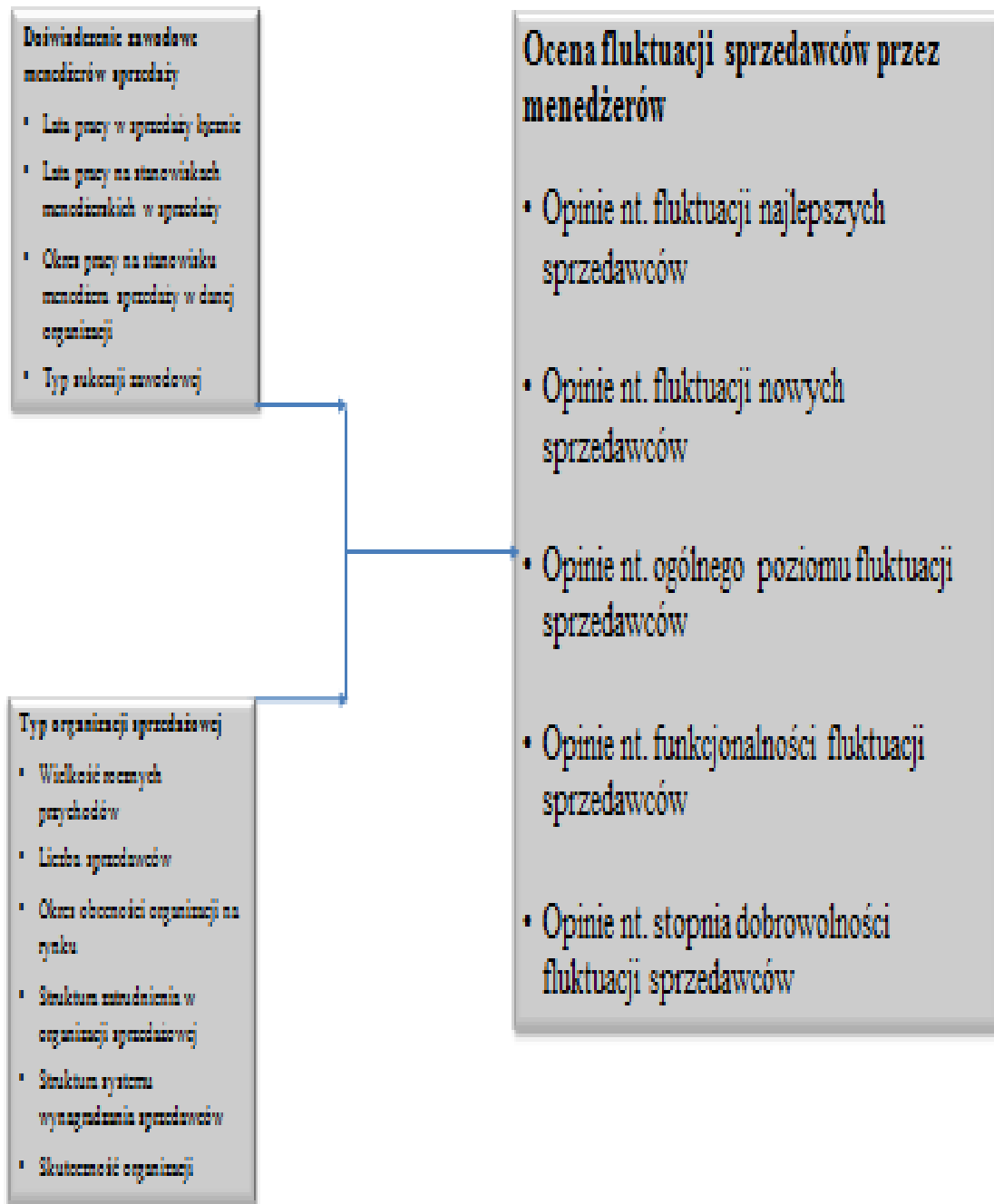
Zmienna objaśniana ma charakter wielowymiarowy. Opisuje ją pięć zmiennych szczegółowych takich jak: (1) ocena fluktuacji najlepszych sprzedawców jako wyzwania dla organizacji, (2) ocena fluktuacja nowych sprzedawców jako wyzwania dla organizacji, (3) ocena poziomu fluktuacji pracowników sprzedaży, (4) ocena funkcjonalności fluktuacji sprzedawców, (5) ocena stopnia dobrowolności odejścia sprzedawców z organizacji.

Pięć powyższych rodzajów przeciwstawnych opinii menedżerów odnośnie fluktuacji sprzedawców pozwala antycypować dwa biegunowo odmienne jej kategorie. Z „pozytywną” oceną mamy do czynienia wówczas, gdy menedżerowie sprzedaży dzielą łącznie następujący zestaw opinii na temat fluktuacji podległych im sprzedawców:

- fluktuacja najlepszych sprzedawców nie stanowi w opinii ankietowanych menedżerów wyzwania dla ich organizacji,
- fluktuacja nowych najlepszych sprzedawców nie stanowi w opinii ankietowanych menedżerów wyzwania dla ich organizacji,
- poziom fluktuacji sprzedawców jest niski,
- fluktuacja sprzedawców jest korzystna dla organizacji oraz,
- fluktuacja sprzedawców ma wymuszony a więc kontrolowany przez organizację charakter.

Z kolei ocena „negatywna” oznacza, że w opinii menedżerów fluktuacja zarówno najlepszych jak też nowych sprzedawców jest wyzwaniem dla ich organizacji, jej poziom jest wysoki, jest też ona szkodliwa dla organizacji gdyż w organizacjach przeważa fluktuacja dobrowolna, a więc przez nie niekontrolowana.

Rysunek 1 Model Oceny Fluktuacji Sprzedawców przez Menedżerów



Źródło: opracowania własne.

Pierwsza ze zmiennych wyjaśniających to „doświadczenie zawodowe menedżerów”. Podobnie jak zmienna objaśniana jest to zmienna agregatowa, a jej składowymi są odpowiednio: (1) łączny staż pracy badanego menedżera w sprzedaży, (2) łączny staż pracy respondenta na stanowiskach menedżerskich w sprzedaży, (3) staż pracy na stanowiskach menedżerskich w dziale sprzedaży danej organizacji, (4) sukcesja zawodowa determinowana przez liczbę organizacji na rzecz których badany menedżer pracował dotychczas.

Druga z wcześniej wskazanych zmiennych niezależnych została określona jako typ organizacji. Definiują ją następujące charakterystyki organizacji na rzecz której pracuje dany menedżer sprzedaży: (1) wielkość organizacji określana przez poziom osiągniętych rocznych przychodów, (2) wielkość organizacji określana przez liczbę zatrudnionych sprzedawców, (3) stabilność zewnętrzna (rynkowa) wyznaczana przez lata obecności organizacji na rynku polskim, (4) stabilność wewnętrzna, którą określa procentowy udział w strukturze zatrudnienia w organizacji sprzedawców zatrudnionych na podstawie stałych umów o pracę, (5) stabilność wewnętrzna, którą określa procentowy udział komponentów stałych w strukturze dochodów zatrudnionych sprzedawców oraz (6) skuteczność organizacji sprzedażowej definiowana jako stopień (procent) realizacji rocznych zadań przez zespół sprzedawców.

2.2. Pytania oraz przypuszczenia badawcze

Kwestia kluczowa analizowana w niniejszym opracowaniu zawiera się w następującym pytaniu badawczym *„jak menedżerowie polskich organizacji sprzedażowych oceniają fluktuację podległych sprzedawców?”*.

Ocena fluktuacji sprzedawców przez menedżerów jest traktowana w opracowaniu niniejszym jako wielowymiarowa zmienna objaśniana. Tworzą ją szczegółowe opinie menedżerów dotyczące różnych aspektów fluktuacji pracowników sprzedaży, które zostały zawarte w poniższych twierdzeniach:

- odejście z organizacji najlepszych sprzedawców stanowi wyzwanie dla organizacji
- odejście z organizacji nowych sprzedawców stanowi istotne wyzwanie dla organizacji
- poziom fluktuacji sprzedawców organizacji jest wysoki
- fluktuacja sprzedawców organizacji ma charakter dobrowolny
- fluktuacja sprzedawców organizacji jest szkodliwa dla organizacji

Autor zakłada, że ocena fluktuacji sprzedawców dokonywana przez menedżerów jest w znacznym stopniu kształtowana przez ich doświadczenie zawodowe oraz specyficzne cechy organizacji sprzedażowych na rzecz których pracują. Doświadczenie zawodowe menedżerów określa poziom ich profesjonalizmu, który pośrednio wpływa na ich postawy i zachowania oraz sposób postrzegania problemów organizacyjnych a także decyzje jakie są przez nich podejmowane.

Zmienne określające w niniejszym opracowaniu typ organizacji sprzedażowej w istotnym stopniu determinują jej stabilność zewnętrzną oraz wewnętrzną. Odzwierciedlają one tym samym również jakość zarządzania zespołami sprzedażowymi, a pośrednio także strukturę i dynamikę odejść pracowników sprzedaży z organizacji.

Sformułowanie i weryfikacja szczegółowych hipotez badających uwarunkowania organizacyjne oceny fluktuacji sprzedawców przez menedżerów sprzedaży zostało poprzedzone pytaniem sondującym o znaczenie samego zjawiska fluktuacji pracowników sprzedaży w opinii menedżerów. Autor w oparciu o studia literaturowe oraz dyskusje i wywiady przeprowadzone z menedżerami polskich przedsiębiorstw sformułował następujące, odnoszące się do wcześniej wskazanego głównego pytania badawczego, przypuszczenia badawcze.

Przypuszczenie badawcze 1: Fluktuacja najlepszych sprzedawców jest w opinii menedżerów ważnym wyzwaniem dla ich organizacji.

W języku zoperacjonalizowanym brzmi ona „wyzwanie w postaci „fluktuacji najlepszych sprzedawców” uzyska wysoką pozycję rangową, obliczaną na podstawie średniej wyborów dokonywanych przez respondentów spośród możliwości zawartych w pytaniach od numeru 58 do numeru 81kwestionariusza wykorzystanego w badaniu.

Przy weryfikacji tej hipotezy będzie brana pod uwagę pozycja rangowa przypisywana opinii, że „nadmierna fluktuacja w grupie najlepszych sprzedawców jest największym wyzwaniem dla organizacji”. Zakłada się, że opinia ta uzyska względnie wysoką rangę z pośród 24 wszystkich wyzwań ocenianych przez menedżerów sprzedaży. Za względnie wysoką pozycję uznano umieszczenie tego wyzwania w pierwszej piątce wskazanych przez respondentów największych wyzwań. Wyniki dostępnych badań zdają się wskazywać na rosnącą wśród menedżerów sprzedaży świadomość zagrożeń związanych z wysoką fluktuacją najlepszych sprzedawców. Odejście z organizacji najlepszych, czyli najbardziej skutecznych w realizacji zadań sprzedażowych pracowników generuje wiele problemów. Przed

wszystkim jego konsekwencją zwykle jest spadek przychodów organizacji, wzrost kosztów jej funkcjonowania a w dłuższym horyzoncie czasowym również pogorszenie pozycji konkurencyjnej. Hipoteza 1 zakłada, iż to ważność tego wyzwania znajduje odzwierciedlenie w opiniach menedżerów sprzedaży.

Przypuszczenie badawcze 2: Fluktuacja nowych sprzedawców jest w ocenie menedżerów polskich przedsiębiorstw ważnym wyzwaniem dla ich organizacji.

W języku zoperacjonalizowanym „wyzwanie w postaci „fluktuacji nowych sprzedawców” uzyska wysoką pozycję rangową, obliczaną na podstawie średniej wyborów dokonywanych przez respondentów spośród możliwości zawartych w pytaniach od numeru 58 do numeru 81kwestionariusza wykorzystanego w badaniu.

Przy weryfikacji tej hipotezy będzie brana pod uwagę pozycja rangowa przypisywana opinii, że „nadmierna fluktuacja w grupie nowych sprzedawców jest największe wyzwanie dla organizacji”. Zakłada się, że opinia ta uzyska względnie wysoką rangę z pośród 24 wszystkich wyzwań ocenianych przez menedżerów organizacji. Za względnie wysoką pozycję uznano umieszczenie tego wyzwania w pierwszej piątce największych wyzwań. Wyniki dostępnych badań wskazują na rosnącą wśród menedżerów sprzedaży świadomość zagrożeń związanych z wysoką fluktuacją nowych sprzedawców. Sugerują one, że odejście z organizacji nowych pracowników sprzedaży przybiera w wielu organizacjach masowy charakter i jest źródłem rosnących kosztów oraz innych zakłóceń operacyjnych. Hipoteza 2 zakłada, iż to ważność tego wyzwania znajduje odzwierciedlenie w opiniach menedżerów sprzedaży. Zasadniczą część pracy zajmuje wielozmianowa analiza uwarunkowań organizacyjnych opinii menedżerów sprzedaży na temat fluktuacji. Służyły temu następujące problemy badawcze:

1. Jakie są uwarunkowania organizacyjne oceny menedżerów dotyczące fluktuacji najlepszych sprzedawców jako wyzwania dla organizacji?

W celu uzyskania odpowiedzi na ten problem badawczy pytanie 73 z ankiety kwestionariuszowej „główne wyzwania dla organizacji sprzedażowej – nadmierna fluktuacja najlepszych sprzedawców” zostało poddane analizie przy pomocy modelu wielomianowego logitowego nieuporządkowanego. Model ten opisany został w niniejszym opracowaniu jako model 1. Uwarunkowania ocen menedżerów dotyczące fluktuacji najlepszych sprzedawców zostały opisane, w punkcie wyjścia tzn. przed obliczeniami, przy pomocy zmiennych odpowiednio do kategorii „typ organizacji sprzedażowej” oraz „doświadczenie zawodowe

menedżera sprzedaży”. Ich szczegółowy opis zawiera „Model Oceny Fluktuacji Sprzedawców przez Menedżerów” (patrz. punkt **2.1. Model badawczy i opis zmiennych**).

2. Jakie są uwarunkowania organizacyjne oceny menedżerów dotyczące fluktuacji nowych sprzedawców jako wyzwania dla organizacji?

W celu uzyskania odpowiedzi na ten problem badawczy pytanie 74 z ankiety kwestionariuszowej „główne wyzwania dla organizacji sprzedażowej – nadmierna fluktuacja nowych sprzedawców” zostało poddane analizie przy pomocy modelu wielomianowego logitowego nieuporządkowanego. Model ten opisany został w niniejszym opracowaniu jako model 3. Uwarunkowania ocen menedżerów dotyczące fluktuacji nowych sprzedawców zostały opisane, w punkcie wyjścia tzn. przed obliczeniami, przy pomocy zmiennych organizacyjnych przypisanych odpowiednio do kategorii „typ organizacji sprzedażowej” oraz „doświadczenie zawodowe menedżera sprzedaży”. Ich szczegółowy opis zawiera „Model Oceny Fluktuacji Sprzedawców przez Menedżerów” (patrz. punkt **2.1. Model badawczy i opis zmiennych**).

3. Jakie są uwarunkowania organizacyjne oceny menedżerów dotyczące wysokości (poziomu) fluktuacji sprzedawców?

W celu uzyskania odpowiedzi na ten problem badawczy pytanie 85 z ankiety kwestionariuszowej „ocena wysokości fluktuacji” zostało poddane analizie przy pomocy modelu wielomianowego logitowego nieuporządkowanego. Model ten opisany został w niniejszym opracowaniu jako model 3. Uwarunkowania ocen menedżerów dotyczące wysokości fluktuacji sprzedawców zostały opisane, w punkcie wyjścia tzn. przed obliczeniami, przy pomocy zmiennych organizacyjnych przypisanych odpowiednio do kategorii „typ organizacji sprzedażowej” oraz „doświadczenie zawodowe menedżera sprzedaży”. Ich szczegółowy opis zawiera „Model Oceny Fluktuacji Sprzedawców przez Menedżerów” (patrz. punkt **2.1. Model badawczy i opis zmiennych**).

4. Jakie są uwarunkowania organizacyjne oceny menedżerów dotyczące funkcjonalności (szkodliwości) fluktuacji sprzedawców?

W celu uzyskania odpowiedzi na ten problem badawczy pytanie 86 z ankiety kwestionariuszowej „ocena funkcjonalności fluktuacji sprzedawców” zostało poddane analizie przy pomocy modelu wielomianowego logitowego porządkowanego. Model ten opisany został w niniejszym opracowaniu jako model 4. Uwarunkowania ocen menedżerów

dotyczące funkcjonalności fluktuacji sprzedawców zostały opisane, w punkcie wyjścia tzn. przed obliczeniami, przy pomocy zmiennych organizacyjnych przypisanych odpowiednio do kategorii „typ organizacji sprzedażowej” oraz „doświadczenie zawodowe menedżera sprzedaży”. Ich szczegółowy opis zawiera tabela 1 umieszczona poniżej w tekście. Ich szczegółowy opis zawiera „Model Oceny Fluktuacji Sprzedawców przez Menedżerów” (patrz. punkt **2.1. Model badawczy i opis zmiennych**).

5. Jakie są uwarunkowania organizacyjne oceny menedżerów dotyczące struktury dobrowolności fluktuacji sprzedawców?

W celu uzyskania odpowiedzi na ten problem badawczy pytanie 84 z ankiety kwestionariuszowej „ocena struktury dobrowolności fluktuacji sprzedawców” zostało poddane analizie przy pomocy modelu dwumianowego logitowego binarnego. Model ten opisany został w niniejszym opracowaniu jako model 5. Uwarunkowania ocen menedżerów dotyczące dobrowolności fluktuacji sprzedawców zostały opisane, w punkcie wyjścia tzn. przed obliczeniami, przy pomocy zmiennych organizacyjnych przypisanych odpowiednio do kategorii „typ organizacji sprzedażowej” oraz „doświadczenie zawodowe menedżera sprzedaży”. Ich szczegółowy opis zawiera „Model Oceny Fluktuacji Sprzedawców przez Menedżerów” (patrz. punkt **2.1. Model badawczy i opis zmiennych**).

2.3. Metodyka badań własnych

Metody badań wykorzystanych dla potrzeb niniejszego opracowania cechują odpowiednio: (1) wieloetapowość, (2) różnorodność metodologiczna, (3) kreatywność badawcza. Na początek dla potrzeb niniejszego opracowania została przeprowadzona staranna kwerenda bogatej literatury poświęconej problematyce fluktuacji pracowników głównie w organizacjach sprzedażowych. Dla potrzeb niniejszego opracowania wykorzystano łącznie 67 publikacji. Są to w większości artykuły naukowe, z raporty z badań oraz materiały typu „research note”.

Kolejnym krokiem były badania jakościowe w formie wywiadów z grupą 30 menedżerów sprzedaży oraz ekspertów zarządzania. Dyskusje przeprowadzane na kanwie tych wywiadów koncentrowały się na: (1) analizie modelu opracowanego przez autora, służącego do badania zależności między ocenami fluktuacji sprzedawców przez menedżerów, a ich potencjalnymi uwarunkowaniami organizacyjnymi, (2) weryfikacji ankiety kwestionariuszowej skierowanej do grupy menedżerów sprzedaży polskich przedsiębiorstw.

Zweryfikowana ankieta posłużyła jako instrument pomiaru zmiennych wzmiankowanego wyżej modelu. Pozwoliły one też sprecyzować cele oraz hipotezy badawcze a także wyznaczyć dalsze kierunki badań. Dodatkowo autor pozyskał kilkanaście opisów praktyk biznesowych (przypadków) nawiązujących pośrednio bądź bezpośrednio do tematyki rotacji personelu w działach sprzedaży.

2.4 Narzędzie badawcze oraz sposób dotarcia do respondentów

Narzędziem wykorzystywanym dla potrzeb niniejszych badań był standaryzowany kwestionariusz ankietowy zweryfikowany w okresie luty – kwiecień 2013 pod względem rzetelności i wiarygodności poprzez badania pilotażowe przeprowadzone na grupie 30 menedżerów i ekspertów zarządzania. Dla potrzeb niniejszego opracowania wykorzystano jedynie 16 z grupy 187 pytań zawartych w pierwotnym kwestionariuszu ankietowym. Są to pytania zamknięte głównie w formie sześciopunktowej, zrównoważonej, werbalnej i wymuszającej skali Likerta. Odpowiedzi na pytanie dotyczące stopnia dobrowolności fluktuacji pracowników sprzedaży były mierzone z wykorzystaniem skali ilorazowej (stosunkowej), zaś skuteczność zespołu sprzedażowego została zdefiniowana jako stopień wykonania wyznaczonego mu rocznego targetu w formie skali stosunkowej.

Oprócz wspomnianych pytań wykorzystano także pytanie sondujące, którego celem było sprawdzenie znaczenia fluktuacji pracowników sprzedaży na tle innych wyznań z jakimi spotykają się aktualnie polskie organizacje sprzedażowe. Przy czym chodziło tutaj wyłączenie o uzyskanie opinii menedżerów sprzedaży na ten temat. Jednocześnie pytanie to wyznacza ramy interpretacyjne wyników badań pozwalając sprawdzić jak ważnym problemem jest fluktuacja sprzedawców dla menedżerów sprzedaży polskich przedsiębiorstw. Operacjonalizację wspomnianej „ważności fluktuacji” stanowiły w prezentowanych opracowaniu dwa oddzielne pytania tzn. respondenci byli oddzielnie pytani o znaczenie fluktuacji najlepszych oraz fluktuacji nowych sprzedawców. Wszystkie opisane oraz analizowane tutaj zmienne mają postać deklaratywną tzn. ich pomiar oparty został wyłącznie na opiniach badanych respondentów bez ich weryfikacji z wykorzystaniem innych metod bądź twardych danych pochodzących bezpośrednio z badanych organizacji.

Badanie zostało przeprowadzone w okresie dwóch miesięcy od 04.02.2013 r. do 04.04.2013 r. w formie internetowej ankiety kwestionariuszowej na grupie 540 menedżerów sprzedaży polskich przedsiębiorstw wyłonionych w drodze doboru losowego z bazy adresowej Polish National Sales Awards (PNSA). Ankieta została poprzedzona listem

intencyjnym oraz szczegółową instrukcją. Łącznie pozyskano 310 całkowicie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych. Stanowiły one około 11% menedżerów sprzedaży, który rekordy znalazły się w wyjściowej bazie danych udostępnionej autorowi przez PNSA.

2.5 Charakterystyka próby badawczej

Badane organizacje sprzedażowe

Badane organizacje reprezentowały całe spektrum przedsiębiorstw. Blisko 22% badanych podmiotów to przedsiębiorstwa z branży usług finansowych. Przedsiębiorstwa dystrybucyjne stanowiły 14,5% badanej zbiorowości, zaś 12% w niej udział miały przedsiębiorstwa z grupy FMCG. Przedsiębiorstwa z branży transportu oraz logistyki i usług pozafinansowych stanowiły odpowiednio 11% oraz 10% badanych organizacji.

70% badanych organizacji jest obecna na polskim rynku dłużej niż 7 lat, jedynie w przypadku 10% przedsiębiorstw ich okres funkcjonowania jest krótszy niż 3 lata. Aż 67% menedżerów ocenia pozycję rynkową swoich przedsiębiorstw jako „bardzo dobrą” lub „dobrą”. W badanej próbie przeważają przedsiębiorstwa małe bądź średnie. Ponad 57% badanych organizacji uzyskiwało roczne przychody do 50 mln. PLN, przy czym aż 40% firm deklarowało przychody jedynie do wysokości 20 mln. PLN rocznie, zaś organizacje duże o przychodach 100 PLN lub więcej w skali roku stanowiły jedynie 25% badanych organizacji.

Przedsiębiorstwa zatrudniające nie więcej niż 20 sprzedawców stanowiły blisko 45% badanej zbiorowości. Zarazem organizacje zatrudniające 100 lub więcej sprzedawców stanowiły ponad 26% próby. W 65% badanych organizacji większość sprzedawców jest zatrudnionych na podstawie stałych umów o pracę. W badanych przedsiębiorstwach w strukturze wynagrodzenia sprzedawców przeważają komponenty stałe. Stanowiły one 60% dochodów zatrudnionych pracowników sprzedaży.

Menedżerowie badanych organizacji

W badanej grupie menedżerów kobiety stanowiły jedynie nieco ponad 27% wszystkich respondentów. Blisko 2/3 ankietowanych to osoby młode do 35 roku życia. Ponad 88%, badanych osób deklaruje posiadanie wyższego wykształcenia przynajmniej na poziomie studiów licencjackich. Prawie 86% badanych menedżerów miało staż pracy w sprzedaży dłuższy niż 3 lata, przy czym aż 39% respondentów ponadto posiadało co najmniej 10 letnie doświadczenie w zawodzie sprzedawcy. Blisko 75% respondentów pracuje na stanowisku menedżera nie dłużej niż 7 lat. Większość z nich, bo 58% badanych pełniło jakąś

funkcję menedżerską w dziale sprzedaży w 2 lub 3 firmach, zaś 27% badanych objęło funkcję kierowniczą po raz pierwszy w danej organizacji.

2.6 Realizacja projektu badawczego

Projekt badawczy „Fluktuacja sprzedawców w ocenie polskich menedżerów” był realizowany w okresie dwóch miesięcy od 04.02.2013 r. do 4.04.2013 r. w formie ankiety elektronicznej umieszczonej na stronie internetowej www.webankieta.pl.

Respondenci wyłonieni do badań z bazy danych PNSA otrzymywali drogą mailową list intencyjny z adresem strony www na której została umieszczona ankieta. Następnie po zalogowaniu się na stronie oraz wpisaniu specjalnego kodu dostępu „wchodzili” w ankietę i wypełniali pytania zawarte w kwestionariuszu. Program komputerowy zarządzający ankietą „wymuszał” na respondentach konieczność udzielania odpowiedzi. Dlatego pozyskane dane nie zawierają kategorii „brak odpowiedzi”.

2.7 Wykorzystane metody analizy danych

Ze względu na jakościowy w większości charakter pozyskanych na podstawie przeprowadzonej ankiety kwestionariuszowej danych empirycznych do ich analizy znalazły zastosowanie przede wszystkim modele zmiennych jakościowych. Autor rozpatrywał wykorzystanie innych metod analizy statystycznej jednak o ostatecznym wyborze modeli zmiennych jakościowych wielomianowych uporządkowanych i nieuporządkowanych oraz modeli dwumianowych (binarnych) zdecydował ostatecznie fakt, że spełniały one w najwyższym stopniu mierniki oceny modeli takie jak: wskaźniki oceny dobroci dopasowania, oceny statystycznej istotności parametrów modelu oraz, w przypadku modeli jakościowych charakteryzowały się one minimalnym ilorazem logarytmu wiarygodności.

Zmienna zależna

Zmienna zależna Y – „ocena fluktuacja sprzedawców przez menedżerów” która może przyjmować tylko dwie wartości (najczęściej 1 lub 0), nazywana jest zmienną dwumianową, dychotomiczną lub binarną. Model opisujący taką zmienną to model wyboru binarnego (binary choice model) lub regresja dwumianowa. Zmienna binarna odzwierciedla zero-jedynkową decyzję lub sytuację.

W ogólności związek y ze zmiennymi objaśniającymi polega na modelowaniu prawdopodobieństwa p_i dla i tego obiektu jako funkcji zmiennych X (Gruszczyński, 2012).

$$p_i = F(x_i^T \beta),$$

$$\text{gdzie } x_i^T \beta = (1 \ X_{1i} \ X_{2i} \ \dots \ X_{ki}) (\beta_0 \ \beta_1 \ \beta_2 \ \dots \ \beta_k)^T.$$

X_{ki} – zmienna objaśniająca numer k dla obserwacji i ;

β_k – parametr przy zmiennej objaśniającej numer k .

Występują dwa podstawowe podejścia do interpretacji modeli zmiennych jakościowych tj. interpretacja skłonnościowa i użytecznościowa. Pierwsza z nich zakłada że przedmiotem modelowania jest zmienna ukryta y^* , której wartości nie są obserwowane. Zmienna ukryta reprezentuje skłonność, inklinację (ciążenie) danego osobnika lub danej jednostki obserwacji do podejmowania decyzji lub przyjmowania stanu odpowiadającego wartości $y = 1$. Zakłada się, że jeśli owa skłonność jest dodatnia, to $y = 1$. Obserwujemy zatem $y = 1$, jeśli $y^* > 0$, oraz $y = 0$, jeśli $y^* \leq 0$. Skłonność y^* jest następującą funkcją zmiennych objaśniających modelu:

$$y_i^* = x_i^T \beta + e_i \text{ gdzie } e_i - \text{składnik losowy}$$

W przedstawionym zapisie wyrażenie $x_i^T \beta$ jest zbiorczym wskaźnikiem (indeksem skłonności) (Amemiya, 1981), który reprezentuje zmienne wyjaśniające y_i^* . Wartość tego indeksu decyduje o tym, jaką kategorię (0 lub 1) przyjmuje jednostka i . Interpretacja skłonnościowa dotyczy zarówno jednostek, które świadomie wybierają jedną z dwóch kategorii, jak i tych jednostek, które trafiają do danej kategorii, nie decydując o tym.

Interpretacja użytecznościowa opiera się na założeniu, że każda jednostka dokonująca wyboru czyni to w sposób racjonalny – maksymalizując użyteczność podjętej decyzji. Wówczas $p_i = F(x_i^T \beta)$ jest prawdopodobieństwem zdarzenia, że użyteczność wyboru możliwości $y_i = 1$ jest wyższa dla i -tej jednostki od użyteczności wyboru możliwości przeciwnej.

W części empirycznej wykorzystano jeden z najczęściej spotykanych modeli zmiennych dwumianowych czyli model logitowy. Warto zaznaczyć, że w modelu logitowym funkcja F jest następującą dystrybuantą rozkładu logistycznego:

$$p_i = F(x_i^T \beta) = \frac{\exp Z_i}{(1 + \exp Z_i)^2}$$

W powyższym modelu wszystkie wartości p_i znajdują się w przedziale (0,1). Funkcja odwrotna do F może być zapisana jako:

$$F^{-1}(p_i) = \ln \frac{p_i}{1-p_i}$$

Przyjęto podstawową terminologię modeli statystycznych zgodnie z nią w modelu logitowym $\ln \frac{p_i}{1-p_i}$ nazywa się logitem, który oznacza logarytm ilorazu prawdopodobieństw przyjęcia oraz nieprzyjęcia wartości 1 przez zmienną y_i .

W wielu pytaniach kwestionariusza ankiety występowały odpowiedzi oznaczone na skali rangowej, stąd zaistniała konieczność oszacowania modeli zmiennych wielomianowych uporządkowanych. W tej sytuacji zmienna objaśniana przyjmuje więcej niż dwie kategorie, pomiędzy którymi występuje naturalny porządek. Specyfikacja modelu uporządkowanego jest rozwinięciem specyfikacji modelu binarnego na większą liczbę progów. W ujęciu teoretycznym zakłada się, że zmienna porządkowa y jest ograniczonym zapisem pewnej nieobserwowalnej zmiennej ciągłej y^* . Założono też, że y^* jest liniową funkcją zmiennych objaśniających zapisanych w wektorze x oraz nieznanymi parametrami zapisanych w wektorze β .

$$y_i^* = x_i^T \beta + \mu_i \text{ gdzie } \mu_i \text{ - składnik losowy}$$

Pomimo że zmienna y^* jest nieobserwowalna to obserwujemy różne wartości zmiennej porządkowej y , która jest jej odzwierciedleniem. Przekształcenie zmiennej nieobserwowalnej y^* na zmienną obserwowalną y wymaga podzielenia całego zakresu wartości zmiennej y^* na J przedziałów. W tym celu należy wyznaczyć $J+1$ wartości, które będą ich granicami.

Można utworzyć wektor k takich wartości, którego elementy nazywane są punktami odcięcia (cutpoints), ponieważ „tną” przedział wartości zmiennej nieobserwowalnej y^* na przedziały. Zmienna obserwowalna y przyjmuje wartość j , gdy zmienna nieobserwowalna y^* przyjmuje wartość z j -tego przedziału, czyli pomiędzy k_{j-1} a k_j .

Dla uporządkowanego modelu logitowego możemy zapisać:

$$p_{ij} = \frac{\exp(k_j - x_i^T \beta)}{1 + \exp(k_j - x_i^T \beta)} - \frac{\exp(k_{j-1} - x_i^T \beta)}{1 + \exp(k_{j-1} - x_i^T \beta)}$$

gdzie p_{ij} oznacza prawdopodobieństwo, że dla i -tego obiektu zmienna y przyjmie wartość j , natomiast k_j oznacza kraniec j -tego przedziału.

Niestety elementy wektora k (zwane też progami, thresholds) nie są znane, ponieważ nie obserwujemy y^* . Stąd elementy wektora k wymagają oszacowania tak samo jak elementy wektora β . Z uwagi na fakt, że y^* jest zmienną nieobserwowalną, która może przyjmować dowolne wartości rzeczywiste, zakłada się że:

$$K_0 = -\infty \text{ i } K_J = +\infty$$

Zatem liczba progów wymagających oszacowania wynosi $J - 1$.

W przeprowadzonym badaniu testowano również modele zmiennych wielomianowych nieuporządkowanych w postaci logitowego modelu wielomianowego (Manski, McFadden, 1981). Modele zmiennych wielomianowych można traktować jako uogólnienie modelu logitowego dwumianowego (Gruszczyński, 2012).

Modele wielomianowe dotyczą porównań kilku możliwości wyboru. Zazwyczaj wybiera się jedną z kategorii i i oznacza jako tzw. referencyjną, aby następnie porównywać pozostałe względem niej. W przypadku J możliwości wyboru otrzymujemy $J - 1$ równań logitowych.

Zmienne egzogeniczne

Modelowaniu poddano zmienne egzogeniczne wyróżnione na podstawie pytań 73, 74, 84, 85 oraz 86. Odpowiedzi na wyszczególnione zapytania ankiety korespondują ściśle z oceną wpływu fluktuacji sprzedawców na funkcjonowanie kluczowych obszarów organizacji.

W większości przypadków właściwym kierunkiem modelowania okazała się estymacja modeli dla zmiennych wielomianowych. Jedynym fragmentem analizy dla którego pojawiło się uzasadnienie budowy modelu dwumianowego jest pytanie 84. Zmienne endogeniczne poddane analizie w poszczególnych modelach dotyczą zatem następujących pytań:

Tabela 1 Zmienne endogeniczne a pytania w ankiecie

<p>Pytanie 73: „Nadmierna fluktuacja w grupie najlepszych sprzedawców jest największym wyzwaniem dla organizacji” – Model 1.</p> <p>Pytanie 74: „Nadmierna fluktuacja w grupie nowych sprzedawców jest największym wyzwaniem dla organizacji” – Model 2.</p> <p>Pytanie 85: Ocena wysokości fluktuacji sprzedawców: „Pani (Pana) zdaniem poziom fluktuacji w organizacji sprzedażowej jest ...” – Model 3.</p> <p>Pytanie 86: Ocena funkcjonalności fluktuacji sprzedawców: „Jaki jest w Pani (Pana) ocenie łączny wpływ fluktuacji sprzedawców na sytuację firmy?” – Model 4.</p> <p>Pytanie 84: „Struktura fluktuacji pracowników organizacji sprzedażowej (w procentach dobrowolna i wymuszona) – Model 5.</p>
--

Pierwotnie wartości odpowiedzi w pytaniach 73, 74, 85 i 86 zawierały kategorie uporządkowane od 1 do 6. Wstępna analiza materiału empirycznego wykazała jednak, że zmienną objaśnianą można bez straty na uogólnieniach pogrupować w następujące trzy kategorie:

- 1 – negatywna ocena stwierdzenia (obejmuje kategorie 1 + 2)
- 2 – neutralna ocena stwierdzenia (obejmuje kategorie 3 + 4)
- 3 – pozytywna ocena stwierdzenia (obejmuje kategorie 5 + 6)

Wektor potencjalnych zmiennych objaśniających, które umieszczono pierwotnie w szacowanych modelach obejmował dziesięć zmiennych objaśniających:

Tabela 2 Zmienne objaśniające

Typ organizacji sprzedażowej:

X1: wielkość organizacji – roczne przychody ze sprzedaży w mln. PLN

X2 wielkość organizacji – liczba pracowników sprzedaży organizacji

X3: trwałość organizacji– obecność organizacji na rynku polskim w latach

X4: stabilność organizacji– procentowy udział w strukturze zatrudnienia działu sprzedaży organizacji pracowników zatrudnionych na podstawie stałych umów o pracę

X5: stabilność organizacji – udział procentowy części stałych w strukturze wynagrodzenia pracowników działu sprzedaży organizacji

X10: stopień realizacji przez organizację zadań sprzedażowych w procentach

Doświadczenie zawodowe menedżera sprzedaży:

X6: lata pracy respondenta w sprzedaży w ogóle

X7: lata pracy respondenta na stanowiskach menedżerskich

X8: lata pracy respondenta na stanowiskach menedżerskich w danej organizacji

X9: sukcesja zawodowa - liczba firm na rzecz których pracował dany respondent na stanowiskach menedżerskich

2.8 Analiza wyników badań

2.8.1. Postrzeganie przez menedżerów sprzedaży fluktuacji sprzedawców jako ważnego wyzwania dla organizacji sprzedażowych

Wyniki rangowania przez respondentów głównych wyzwań stojących obecnie przed organizacjami sprzedażowymi prezentuje tabela 3. Odpowiedzi w niej zawarte pozwalają zweryfikować hipotezy 1 i 2 , a tym samym określić podstawowe ramy interpretacji wyników przeprowadzonych badań. Wyniki zawarte w omawianej tabeli pokazują bowiem na ile w ogóle problem fluktuacji jest ważny dla menedżerów sprzedaży polskich organizacji.

Fluktuacja traktowana jako wyzwanie dla organizacji sprzedażowych znalazła się dopiero na 18 pozycji rangowej. Jeżeli chodzi o fluktuację najlepszych sprzedawców oraz na 20 pozycji rangowej w przypadku fluktuacji nowych sprzedawców z pośród 24 wszystkich branych pod uwagę wyzwań przed jakimi stoją polskie organizacje sprzedażowe. Ani więc fluktuacja najlepszych sprzedawców, ani nowych sprzedawców nie jest spostrzegana przez menedżerów sprzedaży jako ważne wyzwanie dla ich organizacji sprzedażowych. Wyniki te każą odrzucić hipotezę 1 i hipotezę 2 niniejszych badań. Rzucają one jednak interesujące światło na opinie menedżerów sprzedaży. Jeśli chodzi o ważność problematyki fluktuacji sprzedawców to opinie te znacznie różnią się od obiektywnie dużego znaczenia fluktuacji sprzedawców na co wskazują opisy zawarte w literaturze przedmiotu.

Tabela 3 Główne wyzwania dla organizacji sprzedażowych

Wyzwania	Średnia ocen
Nadmierna konkurencja w branży	4,14
Spadające przychody ze sprzedaży	3,98
Trudności w pozyskaniu dobrych sprzedawców	3,85
Wypalenie zawodowe pracowników sprzedaży	3,80
Załamanie się koniunktury rynkowej	3,77
Niski poziom motywacji pracowników sprzedaży	3,70
Ogólnie niepewność odnośnie sytuacji ekonomicznej kraju	3,70
Niska skuteczność sprzedawców	3,66
Rosnące koszty funkcjonowania działu sprzedaży	3,64
Nierealistyczne oczekiwania kierownictwa firmy	3,63
Utrata wielu ważnych klientów	3,57
Mało atrakcyjny system wynagradzania sprzedawców	3,54
Ogólnie spadek zaufania w relacjach biznesowych	3,45
Nazbyt wygórowane oczekiwania klientów firmy	3,37
Nazbyt wygórowane targety narzucone przez firmę	3,35
Brak współpracy z działem marketingu	3,35
Brak spójnej polityki i strategii sprzedażowej	3,34
Nadmierna fluktuacja w grupie najlepszych sprzedawców	3,27
Defraudacje w dziale sprzedaży	3,22
Nadmierna fluktuacja w grupie nowych sprzedawców	3,21
Nadmiernie roszczeniowe postawy pracowników sprzedaży	3,18
Ogólnie niskie kwalifikacje i umiejętności sprzedawców	3,08
Regulacje prawne ograniczające działalność sprzedażową	3,05
Konflikty w zespole	2,83
Przeciętna ocena rankingowa	3,49

Źródło: badania własne.

Legenda: skala od 1 do 6.

2.8.2. Organizacyjne uwarunkowania ocen fluktuacji sprzedawców przez menedżerów sprzedaży

Analiza oceny fluktuacji sprzedawców przez menedżerów została przeprowadzona z wykorzystaniem pięciu autonomicznych modeli wielomianowych logitowych nieuporządkowanych. Każdy z nich odnosi się do jednej zmiennej szczegółowej tworzących ocenianą zmienną wielowymiarową jaką jest „ocena fluktuacji sprzedawców przez menedżerów”.

Weryfikacja modeli została poprzedzona analizą wyników pytania sondującego ważność fluktuacji jako wyzwania organizacyjnego w opiniach badanych menedżerów. Wyniki odpowiedzi na wspomniane pytanie sondujące przedstawia powyższa tabela.

Model 1: Organizacyjne uwarunkowania oceny menedżerów sprzedaży dotyczącej fluktuacji najlepszych sprzedawców jako wyzwania dla organizacji.

Model wielomianowy logitowy nieuporządkowany pozwala najlepiej opisać zjawisko fluktuacji najlepszych sprzedawców w ocenie menedżerów sprzedaży za pomocą wektora zmiennych objaśniających w niniejszym badaniu (liczba przypadków „poprawnej predykcji” 156). Model logitowy uporządkowany również został zbudowany, ale charakteryzował się mniejszą liczbą przypadków „poprawnej predykcji”.

Wybór postaci modelu został w tym przypadku podyktowany jego jakością predykcyjną. W modelach logitowych klasyczne miary dopasowania takie jak R^2 tracą na znaczeniu lub ewentualnie po pewnych przekształceniach służą do porównywania modeli. Test ilorazu wiarygodności wskazuje na odrzucenie hipotezy zerowej, która mówi że wszystkie parametry modelu oprócz stałej są równe zero (68,8275).

W powyższym modelu jako kategorię referencyjną dla zmiennej endogenicznej Y_{73} przyjęto ocenę 1 (tj. fluktuacja najlepszych sprzedawców nie stanowi wyzwania dla organizacji). Z uwagi na fakt występowania 3 kategorii zmiennej objaśnianej otrzymujemy 2 równania logitowe. Naturalnie w tabeli estymacyjnej ujęto wyłącznie zmienne i odpowiadające im parametry statystycznie istotne:

X_2 – „liczebność sprzedawców”, dodatni parametr w obu równaniach logitowych sugeruje, że **jeśli wzrasta liczba sprzedawców w organizacji to zwiększa się szansa oceny fluktuacji najlepszych sprzedawców jako wyzwania dla organizacji** (w sensie brak wyboru kategorii 1 która oznaczałaby, że fluktuacja najlepszych sprzedawców nie jest wyzwaniem dla organizacji) [por. tabela: załącznik 6.1]. Ponadto bardziej szczegółowej interpretacji można poddać tak zwaną wartość „Odds Ratio”, która wskazuje że **wzrost liczby sprzedawców (tj. zmiana przedziału) powoduje wzrost szansy na ocenę fluktuacji najlepszych sprzedawców jako wyzwania dla organizacji o 32%**.

X_4 – „stabilność organizacji” ujemny parametr w obu równaniach logitowych pozwala przypuszczać, że **wraz ze wzrostem liczby umów stałych zmniejsza się szansa na postrzeganie zjawiska fluktuacji najlepszych sprzedawców jako wyzwania dla organizacji**.

X6 – „lata pracy w charakterze sprzedawcy w ogóle” parametr ujemny wskazuje na to, że **wraz z większą liczbą lat pracy na stanowisku menedżera zmniejsza się szansa na postrzeganie zjawiska fluktuacji najlepszych sprzedawców jako wyzwania dla organizacji.**

X9 – „sukcesja zawodowa (liczba firm w których pracował dany sprzedawca)”, dodatni parametr oznacza, że **wraz z większą liczbą firm na rzecz których pracował dany menedżer szansa postrzegania fluktuacji najlepszych sprzedawców jako wyzwania dla organizacji również rośnie** (tj. wybór inny od kategorii referencyjnej). Warto zauważyć jednak, że w drugim równaniu logitowym jest to zmienna nieistotna statystycznie, zatem wybór pomiędzy kategorią referencyjną, a oceną fluktuacji jako skrajnie ważnego wyzwania dla organizacji nie jest powiązany z „sukcesją zawodową”

X10 – „stopień wykonania celu” w przypadku tej zmiennej kierunku zmian prawdopodobieństwa są bardziej niejednolite i uzależnione od wartości kategorii zmiennej objaśnianej. Dla wyborów binarnych 1 lub 2 na skali związanej z oceną fluktuacji jako wyzwania dla organizacji otrzymujemy parametr dodatni i statystycznie istotny. Zatem zgodnie z drugim równaniem logitowym szansa na dokonanie wyboru pomiędzy kategorią referencyjną, a oceną fluktuacji jako neutralnego wyzwania dla organizacji jest pozytywnie związana ze „stopniem wykonania celu”. Dla wyborów binarnych 1 lub 3 na badanej skali otrzymano nieistotne statystycznie powiązanie ze „stopniem wykonania celu”.

Model 2: Organizacyjne uwarunkowania oceny menedżerów sprzedaży dotyczącej fluktuacji nowych sprzedawców jako wyzwanie dla organizacji.

Model wielomianowy logitowy nieuporządkowany został także zaproponowany do analizy zjawiska fluktuacji nowych sprzedawców jako wyzwania dla organizacji ze względu na jego możliwości predykcyjne (liczba przypadków „poprawnej predykcji” 162). Model logitowy uporządkowany odznaczał się zdecydowanie mniejszą liczbą przypadków „poprawnej predykcji”. Test ilorazu wiarygodności przyjmuje w badaniu wysoką wartość 35,8204, której odpowiada wyjątkowo niski empiryczny poziom istotności 0,0001. Parametry modelu są istotne statystycznie.

W modelu jako kategorię referencyjną dla zmiennej endogenicznej Y_{74} przyjęto ocenę 1 (tj. fluktuacja nowych sprzedawców nie stanowi wyzwania dla organizacji). Zatem w badaniu otrzymujemy 2 równania logitowe widoczne w tabeli estymacyjnej, która zawiera ostateczne zmienne istotne statystycznie:

X1 – „przychody organizacji”, zmienna istotna statystycznie tylko dla drugiego równania logitowego. Parametr ujemny -0,278095 oznacza, że wybór pomiędzy oceną zjawiska fluktuacji nowych sprzedawców w kategoriach „bardzo duże wyzwanie dla organizacji” lub „nie jest wyzwaniem dla organizacji” jest negatywnie związany z przychodami firmy. **Stąd należy oczekiwać że im wyższe przychody organizacji tym mniejsza szansa na to że zjawisko fluktuacji jest postrzegane jako wyzwanie.**

X3 – „trwałość organizacji” zmienna istotna statystycznie wyłącznie w pierwszym równaniu logitowym. Parametr ujemny -0,181077 oznacza, że **wraz z większą liczbą lat**

funkcjonowania organizacji zmniejsza się szansa na postrzeganie zjawiska fluktuacji nowych sprzedawców jako wyzwania (tj. biorąc pod uwagę możliwe wybory pomiędzy odpowiedzią „nie stanowi wyzwania” a kategorią neutralną).

X4 – „stabilność organizacji”, parametr istotny statystycznie w obu równaniach logitowych o wartościach -0,475412 oraz -,337469. **Ujemny parametr w obu równaniach logitowych pozwala przypuszczać, że wraz ze wzrostem liczby umów stałych o pracę zmniejsza się szansa na postrzeganie zjawiska fluktuacji nowych sprzedawców jako wyzwania dla organizacji.**

X5 – „udział części stałej w wynagrodzeniu sprzedawcy”. Zmienna istotna statystycznie wyłącznie w drugim równaniu logitowym. Dodatni parametr o wartości 1,1159 **wskazuje na pozytywny związek oceny zjawiska fluktuacji nowych sprzedawców jako wyzwania dla organizacji z udziałem części stałej w wynagrodzeniu sprzedawcy. Można więc powiedzieć, że jeśli część stała wynagrodzenia sprzedawcy rośnie to zwiększa się szansa na ocenę przez respondentów zjawiska fluktuacji nowych sprzedawców jako wyzwania.**

X7 – „lata pracy jako manager sprzedaży”, parametr istotny statystycznie w pierwszym równaniu logitowym o wartości -0,298339. **Wraz ze zwiększającą się liczbą lat pracy na stanowisku managera sprzedaży zmniejsza się szansa na to że respondent prezentuje swój neutralny stosunek do uznania zjawiska fluktuacji nowych sprzedawców jako wyzwania (tzn. respondent chętniej oceni badaną fluktuację jako zjawisko które nie jest wyzwaniem dla organizacji).**

Model 3: Organizacyjne uwarunkowania oceny menedżerów sprzedaży dotyczącej poziomu fluktuacji.

Model wielomianowy logitowy nieuporządkowany jest także najlepszym modelem pod względem możliwości predykcyjnych do badania oceny poziomu fluktuacji przez uczestników organizacji, czego potwierdzeniem jest również test ilorazu wiarygodności 56,0471 i ponadto liczba przypadków „poprawnej predykcji” 178. Alternatywny model logitowy uporządkowany pozwolił uzyskać mniejszą liczbą przypadków „poprawnej predykcji”, co stało się przesłanką wyboru modelu nieuporządkowanego.

W powyższym modelu kategorią referencyjną jest ocena fluktuacji w organizacji jako niskiej dla pytania Y_85. Stąd interpretacji poddano istotne statystycznie oszacowania współczynników pochodzące z dwóch równań logitowych:

X2 – „liczebność sprzedawców”, parametr dodatni oraz istotny statystycznie w obu równaniach logitowych o wartości odpowiednio 0,244626 i 0,214286. **Wzrost liczby sprzedawców w organizacji powoduje, że szansa oceny poziomu fluktuacji jako wysokiej zwiększa się.**

X3 – „trwałość organizacji”, parametr istotny statystycznie w obu równaniach logitowych o wartościach odpowiednio -0,375088 oraz -0,349403. **Ujemny znak obu parametrów wskazuje na to, że wraz ze wzrostem „trwałości organizacji” mierzonej liczbą lat działalności na rynku zmniejsza się szansa na poziom oceny fluktuacji jej pracowników sprzedaży jako wysokiej.**

X4 – „stabilność organizacji”, oba parametry istotne statystycznie o wartościach mniejszych od zera -0,352618 i -0,931241. **Zatem jeśli liczba stałych umów o pracę rośnie (tj. stabilność organizacji) to zmniejsza się szansa na ocenę poziomu fluktuacji sprzedawców jako wysokiej.**

X6 – „lata pracy jako sprzedawca”, parametr ujemny lecz istotny statystycznie wyłącznie w drugim równaniu logitowym o wartości -0,390788. **Wraz ze wzrostem liczby lat pracy w zawodzie menedżera zmniejsza się szansa na ocenę poziomu fluktuacji sprzedawców jako wysokiej (dla wyborów binarnych typu fluktuacja niska lub wysoka).**

Model 4: Ocena struktury fluktuacji.

Do oceny struktury fluktuacji wykorzystano model logitowy binarny z uwagi na specyfikę modelowanych wielkości. Wartości zmiennej endogenicznej zostały przekształcone w ten sposób, że $Y_i = 1$ jeśli dobrowolna fluktuacja organizacji okazała się większa od 50%. W każdym innym przypadku $Y_i = 0$. Możliwości predykcyjne modelu okazały się dość wysokie (tj. liczba przypadków „poprawnej predykcji” wyniosła około 64,8 %). Natomiast test ilorazu wiarygodności przyjął wartość 8,76956, która pozwala odrzucić hipotezę zerową mówiącą o tym, że parametry modelu są równe zero przy empirycznym poziomie istotności 0,1186.

W modelu logitowym binarnym wyróżniono pięć zmiennych istotnych statystycznie. Należy podkreślić, że zmienna „liczebność sprzedawców” nieznacznie przekracza dziesięcioprocentowy poziom istotności, jednak pozostawienie jej w modelu podnosi zauważalnie liczbę przypadków „poprawnej predykcji”.

X1 – „przychody organizacji”, parametr dodatni 0,157342 oznacza że **wraz ze wzrostem przychodów organizacji (tj. zmianą kategorii przedziału przychodów) zwiększa się szansa na ocenę struktury fluktuacji pracowników sprzedaży jako dobrowolnej o 17% (Odds Ratio)**, przy założeniu ceteris paribus.

X2 – „liczebność sprzedawców”, parametr ujemny -0,145448 sugeruje, że **jeśli liczba sprzedawców rośnie (tj. zmiana kategorii przedziału liczby zatrudnionych sprzedawców) w organizacji to szansa na ocenę struktury fluktuacji sprzedawców jako dobrowolnej zmniejsza się o 13,5 % (Odds Ratio)**, przy założeniu ceteris paribus.

X7 – „lata pracy jako menedżer sprzedaży” parametr ujemny -0,512634 wskazuje na to, że **jeśli liczba lat pracy na stanowisku menedżera sprzedaży zwiększa się to w konsekwencji szansa na ocenę struktury fluktuacji jako dobrowolnej maleje o ponad 40% (Odds Ratio)**, przy założeniu ceteris paribus.

X8 – „lata pracy na stanowisku menedżera sprzedaży w danej organizacji”, parametr dodatni o wartości 0,27946 pozwala stwierdzić, że **jeżeli liczba lat pracy na stanowisku menedżera sprzedaży w danej organizacji zwiększy się to w rezultacie szansa na ocenę struktury fluktuacji jako dobrowolnej rośnie o ponad 32% (Odds Ratio)**, przy założeniu ceteris paribus.

X9 – „sukcesja zawodowa” (liczba firm w których pracował dany menedżer), parametr dodatni 0,307196 wskazuje na to, że **wraz ze wzrostem liczby firm w których pracował dany menedżer szansa na ocenę struktury fluktuacji jako dobrowolnej rośnie o około 36% (Odds Ratio)**, przy założeniu ceteris paribus.

Model 5: Organizacyjne uwarunkowania oceny menedżerów sprzedaży dotyczącej łącznego wpływu fluktuacji sprzedawców na sytuację firmy.

Przeprowadzone badania wykazały, że najlepiej dopasowanym modelem do badanego zjawiska okazał się model wielomianowy logitowy uporządkowany. Test ilorazu wiarygodności przyjął dla modelu dość dużą wartość 71,74 która potwierdza istotność statystyczną parametrów przy zmiennych objaśniających. Ponadto liczba przypadków „poprawnej predykcji” wyniosła 200. Model logitowy nieuporządkowany odznaczał się znacznie mniejszą liczbą przypadków „poprawnej predykcji”, a zatem z klasy modeli jakościowych model logitowy uporządkowany okazał się tym razem najlepszy.

W powyższym modelu zaprezentowano tylko zmienne statystycznie istotne. Jak widać statystycznie istotny wpływ na ocenę łącznego wpływu fluktuacji na sytuację firmy miały:

X4 – „stabilność organizacji”, **im więcej osób jest zatrudnionych na stałych umowach o pracę, tym zjawisko fluktuacji jest oceniane jako bardziej pozytywne**. Parametr 0,3956879 oznacza, że **wzrasta szansa na pozytywną opinię o zjawisku fluktuacji o ponad 48% (Odds Ratio) wraz ze wzrostem liczby osób zatrudnionych na stałych umowach o pracę (tj. ze zmianą przedziału reprezentującego zatrudnienie na umowach stałych)**.

X6 – „lata pracy jako sprzedawca”, im dłużej respondent pracuje jako sprzedawca, tym ocenia zjawisko fluktuacji jako mniej pozytywne. Parametr -0,287974 sugeruje, że **szansa na pozytywną opinię o fluktuacji maleje o około 25% (Odds Ratio) wraz ze wzrostem liczby przepracowanych lat w zawodzie sprzedawcy (tj. wraz ze zmianą prognozy)**.

X7 – „lata pracy jako manager sprzedaży”, im dłużej respondent pracuje jako menedżer sprzedaży, tym ocenia zjawisko fluktuacji jako bardziej pozytywne. Parametr 0,459155 sugeruje, że **szansa na pozytywną opinię o fluktuacji rośnie o około 58% (Odds Ratio) wraz ze wzrostem liczby przepracowanych lat jako menedżer sprzedaży**.

X8 – „lata pracy jako menedżer sprzedaży w danej organizacji”, im dłużej respondent pracuje jako manager sprzedaży w danej organizacji, tym ocenia zjawisko fluktuacji jako mniej pozytywne. Parametr -0,327696 sugeruje, że **szansa na pozytywną opinię o fluktuacji maleje o około 28% (Odds Ratio) wraz ze wzrostem liczby przepracowanych lat jako menedżer sprzedaży w danej organizacji**.

3. Wnioski z badań

Menedżerowie sprzedaży pracujący na rzecz przedsiębiorstw działających na rynku polskim nie postrzegają fluktuacji sprzedawców jako istotnego wyzwania dla ich organizacji. Za znacznie ważniejsze od fluktuacji sprzedawców menedżerowie uznali odpowiednio następujące problemy: (1) nadmierną konkurencję w branży, (2) spadające przychody ze sprzedaży, (3) trudności w pozyskaniu dobrych sprzedawców, (4) wypalenie zawodowe pracowników sprzedaży oraz, (5) groźbę załamania się koniunktury rynkowej.

Świadczyć to może o stosunkowo niskiej świadomości kadry menedżerskiej co do znaczenia fluktuacji personelu jako ważnego czynnika zarządzania zespołami sprzedażowymi. Wyznacza to istotne zadania edukacyjne w kształceniu menedżerów w Polsce. Pokazuje też, że prezentowane badania dotyczą zjawiska lekceważonego przez kadrę zarządzającą organizacjami sprzedażowymi mimo jego obiektywnie wysokiego znaczenia.

Warto zwrócić też w tym kontekście uwagę na procesualny aspekt wyników niniejszych badań. Ukazują one pewien prawdopodobnie początkowy etap funkcjonowania problematyki fluktuacji sprzedawców w świadomości menedżerów polskich organizacji sprzedażowych. Jest przecież oczywiste, że wobec wyzwań konkurencyjnego rynku taki stan świadomości musi ulec szybkiej zmianie.

Warto również zauważyć, iż przedstawione poniżej zależności pomiędzy różnymi uwarunkowaniami fluktuacji sprzedawców w opiniach menedżerów dotyczą zjawiska prawdopodobnie w niewielkim stopniu obciążonego zmienną aprobaty społecznej, gdyż postrzeganego w naszym kraju jako stosunkowo mało ważne. Pozwala to mieć spore zaufanie do opinii badanych menedżerów w tym względzie. Można więc przyjąć, że prezentowany materiał badawczy daje względnie wiarygodny obraz ocen menedżerów na temat uwarunkowań fluktuacji w zespołach sprzedażowych jako zjawiska, którego postrzeganie w polskich warunkach dopiero się zaczyna.

Modele zastosowane w prezentowanych badaniach pozwalają na zarysowanie obrazu współzależności między różnymi uwarunkowaniami organizacyjnymi oceny zjawiska fluktuacji sprzedawców przez menedżerów.

1. Wzrost liczby sprzedawców w danej organizacji oraz wzrost doświadczenia zawodowego menedżerów sprzedaży w tym rosnąca sukcesja zawodowa warunkują wzrost nasilenia oceny przez tych menedżerów fluktuacji najlepszych sprzedawców jako wyzwania dla organizacji.

2. Wzrost liczby sprzedawców pracujących w oparciu o stałe umowy o pracę w danej organizacji oraz rosnący staż pracy menedżerów na stanowiskach kierowniczych w sprzedaży warunkują zmniejszenie się nasilenia oceny przez tych menedżerów fluktuacji najlepszych sprzedawców jako wyzwania dla ich przedsiębiorstw.

3. Stabilizacja wewnętrzna danej organizacji definiowana jako wzrost liczby pracowników sprzedaży zatrudnionych w oparciu o stałe umowy o pracę warunkuje zmniejszenie nasilenia oceny przez menedżerów sprzedaży fluktuacji najlepszych sprzedawców jako wyzwania dla ich przedsiębiorstw.

4. Zmniejszeniu się szansy, że zjawisko fluktuacji nowych sprzedawców będzie oceniane przez menedżerów sprzedaży jako wyzwanie sprzyjają następujące zjawiska:

- Wyższe przychody osiągnięte przez organizację
- Rosnąca liczba lat funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku czyli stabilizacja zewnętrzna
- Rosnąca liczba sprzedawców zatrudnionych w oparciu o stałe umowy o pracę
- Zwiększający się staż pracy menedżerów na stanowiskach kierowniczych w sprzedaży

5. Wzrost części stałej wynagrodzenia sprzedawców zwiększa szansę na ocenę przez menedżerów zjawiska fluktuacji nowych sprzedawców jako wyzwania.

6. Zmniejszeniu się szansy, że poziom fluktuacji sprzedawców będzie oceniany przez menedżerów sprzedaży jako wysoki sprzyjają następujące zjawiska:

- „Rosnąca trwałość organizacji” mierzona liczbą lat działalności na polskim rynku
- Rosnąca liczba sprzedawców zatrudnionych w oparciu o stałe umowy o pracę
- Rosnący staż respondentów w zawodzie menedżera

7. Wzrost liczby sprzedawców w organizacji powoduje, że szansa oceny przez menedżerów poziomu fluktuacji sprzedawców jako wysokiej zwiększa się.

8. Następujące kierunki zmian zmiennych objaśnianych prowadzą do zwiększenia prawdopodobieństwa, że fluktuacja sprzedawców jest oceniana przez menedżerów sprzedaży jako dobrowolna:

- Wzrost przychodów organizacji tzn. wraz ze zmianą kategorii przedziału przychodów zwiększa się szansa na ocenę przez menedżerów struktury fluktuacji jako dobrowolnej o 17%.
- Liczba lat pracy respondenta na stanowisku menedżera sprzedaży w danej organizacji zwiększa w rezultacie szansę na jego ocenę struktury fluktuacji jako dobrowolnej o ponad 32%.
- Wzrost liczby firm, na rzecz których pracował dany menedżer zwiększa szansę na ocenę struktury fluktuacji jako dobrowolnej o około 36%.

9. Następujące kierunki zmian zmiennych objaśniających prowadzą do zmniejszenia prawdopodobieństwa, że fluktuacja sprzedawców jest oceniana przez menedżerów sprzedaży jako dobrowolna:

- Rosnąca liczba sprzedawców zatrudnionych w organizacji oznacza zmniejszenie szansy na ocenę fluktuacji jako dobrowolnej o 13,5 % wraz z przejściem do wyższego przedziału skali liczby zatrudnionych sprzedawców.
- Zwiększający się staż pracy na stanowisku menedżera sprzedaży powoduje zmniejszenie się szansy na ocenę przez menedżerów struktury fluktuacji jako dobrowolnej o ponad 40% wraz z przejściem do wyższego przedziału skali staż na stanowisku menedżera.

10. Następujące kierunki zmian zmiennych objaśniających prowadzą do zwiększenia prawdopodobieństwa, że fluktuacja sprzedawców jest oceniana przez menedżerów sprzedaży jako funkcjonalna tzn. jako zjawisko pozytywne:

- Rosnąca liczba sprzedawców zatrudnionych na stałych umowach o pracę powoduje, że szansa na pozytywną opinię menedżerów sprzedaży o zjawisku fluktuacji sprzedawców wzrasta. Rośnie ona ponad 48% wraz z przejściem do wyższego przedziału skali zatrudnienia pracowników sprzedaży na umowach stałych.
- Wzrost liczby przepracowanych lat przez menedżerów sprzedaży na stanowiskach kierowniczych powoduje, że szansa na pozytywną opinię o fluktuacji sprzedawców rośnie o ok. 60% wraz z przejściem do wyższego przedziału skali zatrudnienia menedżerów na stanowiskach kierowniczych.

11. Następujące kierunki zmian zmiennych objaśniających prowadzą do zmniejszenia prawdopodobieństwa, że fluktuacja sprzedawców jest oceniana przez menedżerów sprzedaży jako funkcjonalna tzn. jako zjawisko pozytywne:

- Wzrost liczby lat przepracowanych przez menedżera w zawodzie sprzedawcy zmniejsza szansę na pozytywną opinię o fluktuacji sprzedawców. Maleje ona o ok. 25% wraz z przejściem do wyższego przedziału skali zatrudnienia menedżera w zawodzie sprzedawcy.
- Wraz ze wzrostem liczby przepracowanych lat przez menedżerów na stanowiskach kierowniczych w dziale sprzedaży danej organizacji maleje o 28% szansa na ich pozytywną opinię o fluktuacji sprzedawców, wraz z przejściem do wyższego przedziału skali liczba lat przepracowanych na stanowiskach menedżerskich w danej organizacji sprzedażowej.

12. Reasumując wyłaniająca się z niniejszych badań ocena fluktuacji sprzedawców przez menedżerów sprzedaży przeprowadzona na podstawie próby jest złożona oraz wielowątkowa.

4. Kierunki przyszłych badań

- Istnieje w pełni uzasadniona potrzeba ciągłego kontynuowania pogłębionych badań nad uwarunkowaniami organizacyjnymi fluktuacji sprzedawców nie tylko ze względu na występującą lukę poznawczą, ale również z powodu dużej znaczenia wyników tych badań dla poprawy praktyki zarządzania.
- Badania tego rodzaju powinny być rozszerzone w pierwszej kolejności o te aspekty funkcjonowania organizacji sprzedażowych, które do tej pory nie były przedmiotem poważniejszej eksploracji naukowej, takie jak związki pomiędzy doświadczeniem zawodowym menedżerów sprzedaży oraz stabilnością wewnętrzną i zewnętrzną organizacji sprzedażowych, a oceną fluktuacji w zespołach sprzedawców różnych kategorii przez ich menedżerów.
- Sugerowane badania powinny być prowadzone z uwzględnieniem odrębności różnych kategorii organizacji sprzedażowych działających w odmiennych warunkach rynkowych co oznacza, że:
 - 1) oddzielne badania powinny zostać przeprowadzone dla różnych kategorii zespołów sprzedażowych na przykład pracowników call center, sprzedawców terenowych oraz reprezentantów medycznych firm farmaceutycznych oraz agentów ubezpieczeniowych i sprzedawców obsługujących klientów w punktach sprzedaży detalicznej,
 - 2) planując przyszłe projekty badawcze należałoby również uwzględnić zróżnicowane warunki w jakich przychodzi funkcjonować poszczególnym organizacjom sprzedażowym.
- Punktem wyjścia programu dalszych badań mógłby stać się model przedstawiony przez autora w niniejszej pracy.

5. Bibliografia

5.1 Pozycje książkowe

1. Cron, W.L., DeCarlo, Th. E. (2006). *Darlymple'S Sales Management*, Ninth Edition, John Wiley & Sons, Inc.
2. Cybulski, K. (2013). *Zjawisko fluktuacji sprzedawców w świetle badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
3. Darmon, R.Y. (1992). *Effective Human Resource Management in the Sales Force*, Quorum Books.
4. Darmon, R.Y. (2007). *Leading the Sales Force. A Dynamic Management Process*, Cambridge University Press.
5. Gruszczyński, M. (2012). *Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych*, Walters Kluwer Polska S.A.
6. Manski, Ch.F., McFadden, D. (1981). *Structural Analysis of Discrete Data & Economic Application*, Cambridge The MIT Press.

5.2 Artykuły, raporty z badań i materiały z Internetu

1. Abbasi, S.M., Hollman, K.W. (2000). Turnover: the real bottom line, *Public Personnel Management*, Vol. 29, pp. 333-342.
2. Abelson, M., Baysinger, B. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model, *Academy of Management Review*, 9 (2).
3. Allen D.G., Shore, L.M., Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *Journal of Management*, 29 (1) 99-119.
4. Alexandrov, A., Babakus, E., Yavas, U. (2007). The Effects of Perceived Management Concern for Frontline Employees and Customer on Turnover Intentions, *Journal of Service Research*, Vol.9, No.4, May.
5. Amemiya, T.(1981). Qualitative response models: a survey, *Journal of Economic Literature* 19, 1483-1536.
6. Arnold, E. (2005). Managing Human Resources to Improve Employee Retention. *The Health Care Manager*, 24(2), 132-140.
7. Becker, G.S. (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis, *Journal of Political Economics*, Vol. 70 pp.9-49.
8. Boles, J.S., Dudley, G.W., Onyemah. V., Rouzies, D. and Weeks, A. (2012). Sales Force Turnover and Retention: A Research Agenda, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. XXXII, no 1 (Winter).
9. Bray, L. (2007). Reduce Turnover with Effective Recruiting, Retention, and Training, February, www.american.payroll.org.
10. Bufe, B., Murphy, L. (2004). How to Keep Them Once You've Got Them, *Journal of Accountancy*, December.
11. Cascio, W.F. (2006). The High Cost of Low Wages, *Harvard Business Review*, July/August.

12. Darmon, R.Y. (2008). The Concept of Salesperson Replacement Value: A Sales Force Turnover Management Tool, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Summer.
13. Darmon, R.Y. (2006). Sales Force Turnover Diagnosis and Management: An Often Overlooked Source of Productivity, ESSEC Business School Marketing Department Working Paper.
14. Dubas, K.M., Hershey, L.(2007). The Optimal Rate of Sales Force Turnover, *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, Vol. 12, Number 2.
15. Fee, E.C., Hadlock, Ch. J. (2000). Management Turnover and Product Market Competition: Empirical Evidence from the U.S. Newspaper Industry, *The Journal of Business*, Vol. 73, No. 2.
16. Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A., Loquet, C. (2004). How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit?, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19 No.2.
17. Flaherty, K.K., Papas, J.M. (2000). The role of trust in salespersons-sales manager relationships, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20, 4, Fall, pp. 271-278.
18. Gerhart, B.A. (1989). Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities, Cornell University ILR School DigitalCommons@ILR
19. Glebbek, A.C., Bax, E.H. (2004). Is High Employee Turnover Really Harmful?. An Empirical Test Using Company Records, *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.2.
20. Hambrick, D.C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, 334-343.
21. Hambrick, D.C., Mason, Ph. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 193-206.
22. Harter, J. K. Schmidt, F. L. Keyes, C. L. M. (2003): Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies, C. L. M. Keyes J. Haidt: *Flourishing: Positive psychology and the life well lived*, Washington, 205–224
23. Hollenbeck, J.R., Williams, Ch. R. (1986). Turnover Functionality Versus Turnover Frequency: A Note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness, *Journal Psychology*, Vol.71, No.4.
24. Holtom, B.C., Mitchell, T., Lee, Th. W., Eberly, M.B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Close Review of the Present, and a Venture into the Future, *The Academy of Management Annals*, Vol.2, No.1, pp.231-274.
25. Holtom, B.C., Mitchell, T., Lee, Th. W., Inderrieden, E.J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organization can manage them, *Human Resource Management*, Vol.44, No.3, pp.337-352.
26. Hradecky, G. (2001). Who is responsible for turnover?, *Pharmaceutical Representative*. Northfield: July, Vol. 31, Iss.7.
27. Hrehocik, M. (2007). Finding, Keeping and Grooming The Best Sales Force, *Sales & Marketing Management*, October.
28. Johnson, J. T., Griffeth, R.W., Griffeth, M. (2000). Factors Discriminating Functional and Dysfunctional Salesforce Turnover, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.15.

29. Jolson, M.A., Dubinsky, A.J., Anderson, R.E. (1987). Correlates and Determinants of Sales Force Tenure: An Exploratory Study, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Nov; 7, 3.
30. Jones E., Chonko L.B., Rangarajan D., Roberts J. (2007). The Role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions, and Salesperson Performance, *Journal of Business Research*, February.
31. Jones, E., Katak, D.M., Futrell, Ch. M., Johnston, M.W. (2001). Leader Behavior, Work-Attitudes, & Turnover of Salespeople: An Integrative Study, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Spring.
32. Kalleberg, A.L. (2008). Precarious work, insecure workers: employment relations in transition, *American Sociological Review*, Vol. 74 (February: 1-22).
33. Kazi, G., M; Aziz, S. A. , Zadeh, A., Zadeh, Z. F.(2012). The Contribution of Organizational Variables and its Impact on Job Turnover and Job Satisfaction of Employee's, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, February, Vol. 3 Issue 10.
34. Kinnu, D., Murgor, P., Ongeti, W., Nicholas, L., Evans, A. (2012). Upper Echelons Theory and Research: A review of theory and empirical literature 28 years later, *Prime Journal of Business Administration and Management (BAM)*, Vol. 2 (10), pp.697-702, October 16th.
35. Klewer, E.D., Schaffer, R.W. (1995). Commentary. Sales is an Investment, Attrition an Expense, *Journal of Health Care Marketing*, 15,3,12.
36. Launov, A. (2004). An Alternative Approach to Testing Dual Labor Market Theory, *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study Labor*.
37. Lucas, G.H. (Jr.), Parasraman, Davis, R.A., Enis, B.M. (1987). An Empirical Study of Sales Force Turnover, *Journal of Marketing*, July, Vol.51.
38. Maertz, C.P. jr., Griffeth, R.W., Campbell, N.S. , Allen, D.G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075.
39. Maertz, C.P. jr., Campion, M.A.(1998). 25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critiques, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol.13, C.L. Cooper and I.T. Robinson ed., London: Wiley & Sons, 49-86.
40. Maynard, D.C., Joseph, T.A., Maynard, A.M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions, *Journal of Organizational Behavior*, 27.
41. Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., and Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of employee turnover process, *Psychological Bulletin*, Vol. 62, pp. 493-522.
42. Morita, H. (2006). Firm Dynamics, Labor Mobility, and Specific Human Capital, *University of South Wales, Working Papers*.
43. Morrell, K., Loan-Clarke, J., Wilkinson, A. (2004). The Role of Shocks in Employee Turnover, *British Journal of Management*, Vol. 15, 335-349.
44. Mulki, J.P., Jaramillo, F., Locander, W.B. (2006). Effects Of Ethical Climate and Supervisory Trust On Salesperson Job Attitudes And Intentions To Quit, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Winter.

45. Ramlall, S. A. (2003). Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness., *Applied H.R.M. Research*, 8(2), 63-72.
46. Reich, M., Gordon, D., Edwards, R.C. (1973). Dual Labor markets: A Theory of Labor Market Segmentation, University of Nebraska-Lincoln, Economics Department Faculty Publications.
47. Russ, F.A., McNeilly, K.M. , Comer, J.M, Light, Th.B. (1998). Exploring the Impact of Critical Sales Events, *Journal of Personal Selling & Sales Management*; Spring; 18,2.
48. Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, A.G., Madupalli, R., Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors, *Journal of Business Research*, 62.
49. Salesperson Turnover (2013). Is Your Manager Hiring The Wrong People or Did You Hire The Wrong Manager?, Talent Bits and Bits and Bytes A Blog by TalentQ Consulting.
50. Shaw, J.D., Duffy, M.K., Johnson, J.J., Lockhart, D.E. (2005). Turnover, Social Capital Losses, And Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.4.
51. Shore, Mc. L., Barksdale, K., Shore, T.H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 6, 1593-1615.
52. Simon, H. (1991). Bounded rationality and organizational learning, *Organization Science* 2 (1): 125-134.
53. Smith, B., Rutigliano, T. (2001). The Truth About Turnover. How much is too much? How little is too little?, *Gallup Business Journal*.
54. Staw, B.M. (1980). The consequences of turnover, *Journal of Occupational Behavior*, 1: 253-273.
55. Steel, R.P., Lounsbury, J.W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of conceptual literature, *Human Resource Management Review* 19, 271-282.
56. Trevor, Ch. O. , Nyberg, A.J. (2008). Keeping your headcount when all about are losing their: Downsizing, voluntary turnover rates, and moderating role of HR practices, *The Academy of Management Journal*, Vol. 51, No.2.
57. Wilson, J. (2004). Sales Management as a Source of Competitive Advantage. How sales managers add value to the organization. Research Report.
58. Yung, L. (2006). The Impact of Organizational Justice on Independent Salespeople' Intent to Stay, [Working Paper, Monash University](#).
59. Zoltners, A.A., Sinha, P.K., Lorimer, S.E. (2013). How to Make Sense of Sales Force Turnover, <http://blogs.hbr.org/> 2:00 PM June 11, 2013

6. Załączniki

6.1 Obliczenia do modelu 1

```

Multinomial logistic regression           Number of obs   =       291
                                           Wald chi2(10)  =       61.03
Log likelihood = -285.28244              Prob > chi2    =       0.0000
    
```

Y73		Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
1		(base outcome)					
2							
	X2	.2894368	.0879346	3.29	0.001	.117088	.4617855
	X4	-.3847091	.1486825	-2.59	0.010	-.6761214	-.0932968
	X6	-.3748053	.1234177	-3.04	0.002	-.6166995	-.1329111
	X9	.2318086	.1315271	1.76	0.078	-.0259797	.4895969
	X10	.2309592	.0864704	2.67	0.008	.0614803	.4004381
3							
	X2	.2840415	.1020689	2.78	0.005	.0839901	.4840929
	X4	-.3167699	.1762186	-1.80	0.072	-.6621521	.0286123
	X6	-.2622526	.1470772	-1.78	0.075	-.5505186	.0260134
	X9	.2276169	.1559749	1.46	0.144	-.0780883	.5333221
	X10	-.0881912	.1096299	-0.80	0.421	-.3030619	.1266795

```

Marginal effects after mlogit
y = Pr(Y73==1) (predict)
  = .34632107
    
```

variable	dy/dx	Std. Err.	z	P> z	[95% C.I.]		X
X2	-.0651356	.01819	-3.58	0.000	-.100792	-.029479	2.95189
X4	.0822069	.03129	2.63	0.009	.020877	.143536	2.5189
X6	.0767573	.02563	2.99	0.003	.02652	.126995	2.8866
X9	-.0521761	.02734	-1.91	0.056	-.105764	.001412	2.39863
X10	-.0293394	.01823	-1.61	0.107	-.065063	.006384	3.86942

Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 156 (53,6%)

Test ilorazu wiarygodności: Chi-kwadrat(10) = 68,8275 [0,0000]
--

Źródło: Opracowanie własne w programach STATA 12 i GRETL 1.10.1

6.2 Obliczenia do modelu 2

Multinomial logistic regression	Number of obs	=	310
	LR chi2(10)	=	35.82
	Prob > chi2	=	0.0001
Log likelihood = -305.34448	Pseudo R2	=	0.0554

Y74	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
1	(base outcome)					
2						
X1	.0078621	.1007498	0.08	0.938	-.1896039	.205328
X3	-.1810767	.1096315	-1.65	0.099	-.3959506	.0337971
X4	-.475412	.1756643	-2.71	0.007	-.8197076	-.1311163
X5	.2810309	.5733777	0.49	0.624	-.8427686	1.404831
X7	-.298339	.1256329	-2.37	0.018	-.5445749	-.052103
_cons	2.965637	.730889	4.06	0.000	1.533121	4.398153
3						
X1	-.2780949	.1215675	-2.29	0.022	-.5163628	-.0398271
X3	-.0418603	.1322538	-0.32	0.752	-.301073	.2173525
X4	-.3374692	.2038857	-1.66	0.098	-.7370778	.0621394
X5	1.115904	.6621437	1.69	0.092	-.1818739	2.413682
X7	.0350942	.1422396	0.25	0.805	-.2436903	.3138786
_cons	.9733988	.8551811	1.14	0.255	-.7027252	2.649523

Marginal effects after mlogit
 $y = \text{Pr}(Y74==1) \text{ (predict)}$
 $= .30786981$

variable	dy/dx	Std. Err.	z	P> z	[95% C.I.]		X
X1	.0162275	.01978	0.82	0.412	-.022542	.054997	3.07742
X3	.029869	.02198	1.36	0.174	-.013218	.072956	4.55806
X4	.0926675	.03479	2.66	0.008	.024471	.160864	2.54839
X5	-.1121525	.11459	-0.98	0.328	-.336741	.112436	.401032
X7	.0426967	.02414	1.77	0.077	-.00461	.090004	2.02258

Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 162 (52,3%)

Test ilorazu wiarygodności: Chi-kwadrat(10) = 35,8204 [0,0001]

Źródło: Opracowanie własne w programach STATA 12 i GRETL 1.10.1

6.3 Obliczenia do modelu 3

```

Multinomial logistic regression      Number of obs   =      310
                                     LR chi2(8)       =      56.05
                                     Prob > chi2      =      0.0000
Log likelihood = -288.02431         Pseudo R2      =      0.0887
    
```

Y85	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
1	(base outcome)					
2						
X2	.2446265	.0973659	2.51	0.012	.0537928	.4354602
X3	-.3750875	.1171343	-3.20	0.001	-.6046666	-.1455085
X4	-.3526179	.1839222	-1.92	0.055	-.7130988	.007863
X6	-.1637636	.1172432	-1.40	0.162	-.393556	.0660288
_cons	3.222862	.771442	4.18	0.000	1.710863	4.73486
3						
X2	.2142861	.1221888	1.75	0.079	-.0251995	.4537717
X3	-.3494026	.140445	-2.49	0.013	-.6246699	-.0741354
X4	-.9312413	.2161896	-4.31	0.000	-1.354965	-.5075175
X6	-.3907881	.1514955	-2.58	0.010	-.6877138	-.0938624
_cons	4.23982	.8800627	4.82	0.000	2.514928	5.964711

```

Marginal effects after mlogit
  y = Pr(Y85==1) (predict)
    = .24096294
    
```

variable	dy/dx	Std. Err.	z	P> z	[95% C.I.]		X
X2	-.0433445	.01707	-2.54	0.011	-.076793	-.009896	2.93548
X3	.0674202	.02014	3.35	0.001	.027942	.106898	4.55806
X4	.0911486	.03148	2.90	0.004	.029446	.152851	2.54839
X6	.0404104	.02055	1.97	0.049	.000142	.080679	2.90323

Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 178 (57,4%)

Test ilorazu wiarygodności: Chi-kwadrat(8) = 56,0471 [0,0000]

Źródło: Opracowanie własne w programach STATA 12 i GRETL 1.10.1

6.4 Obliczenia do modelu 4

Logistic regression	Number of obs	=	310
	Wald chi2(5)	=	25.04
Log likelihood = -201.07908	Prob > chi2	=	0.0001

Y84	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
X1	.1573419	.0932085	1.69	0.091	-.0253433	.3400271
X2	-.1454485	.0933512	-1.56	0.119	-.3284134	.0375165
X7	-.512634	.1786051	-2.87	0.004	-.8626936	-.1625743
X8	.2794603	.1443232	1.94	0.053	-.003408	.5623286
X9	.3071956	.1115728	2.75	0.006	.0885169	.5258744

Marginal effects after logit
 $y = \text{Pr}(Y84) \text{ (predict)}$
 $= .6206041$

variable	dy/dx	Std. Err.	z	P> z	[95% C.I.]		X
X1	.0370469	.02186	1.69	0.090	-.005795	.079889	3.07742
X2	-.0342465	.022	-1.56	0.120	-.077364	.008871	2.93548
X7	-.1207021	.04171	-2.89	0.004	-.202448	-.038956	2.02258
X8	.0658002	.03359	1.96	0.050	-.000042	.131642	2.63871
X9	.0723306	.02598	2.78	0.005	.02141	.123251	2.39032

Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 201 (64,8%)
$f(\beta x)$ do średnich niezależnych zmiennych = 0,486
Test ilorazu wiarygodności: Chi-kwadrat(5) = 8,76956 [0,1186]

Źródło: Opracowanie własne w programach STATA 12 i GRETL 1.10.1

6.5 Obliczenia do modelu 5

```
Ordered logistic regression                Number of obs   =       310
                                           LR chi2(4)      =       13.71
                                           Prob > chi2     =       0.0083
Log likelihood = -245.29286                Pseudo R2      =       0.0272
```

Y86	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
X4	.3956879	.1388452	2.85	0.004	.1235563	.6678195
X6	-.2879746	.1461054	-1.97	0.049	-.5743359	-.0016132
X7	.4591555	.2011743	2.28	0.022	.0648612	.8534499
X8	-.327696	.1879803	-1.74	0.081	-.6961307	.0407386
/cut1	-.7390695	.5019658			-1.722904	.2447654
/cut2	2.984167	.5440681			1.917813	4.050521

```
Marginal effects after ologit
y = Pr(Y86==1) (predict)
= .27381252
```

variable	dy/dx	Std. Err.	z	P> z	[95% C.I.]		X
X4	-.0786783	.02742	-2.87	0.004	-.132428	-.024929	2.54839
X6	.0572606	.029	1.97	0.048	.000412	.114109	2.90323
X7	-.0912981	.03977	-2.30	0.022	-.16924	-.013357	2.02258
X8	.0651588	.03722	1.75	0.080	-.007791	.138109	2.63871

Liczba przypadków 'poprawnej predykcji' = 200 (64,5%)

Test ilorazu wiarygodności: Chi-kwadrat(4) = 71,74 [0,0000]

Źródło: Opracowanie własne w programach STATA 12 i GRETL 1.10.1

7. Spis rysunków i tabel

7.1 Spis rysunków

RYSUNEK 1 MODEL OCENY FLUKTUACJI SPRZEDAWCÓW PRZEZ MENEDŻERÓW16

7.2 Spis tabel

TABELA 1 ZMIENNE ENDOGENICZNE A PYTANIA W ANKIECIE28

TABELA 2 ZMIENNE OBJAŚNIAJĄCE29

TABELA 3 GŁÓWNE WYZWANIA DLA ORGANIZACJI SPRZEDAŻOWYCH30