

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 9 |
| Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+..... | 13 |
| Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management..... | 28 |
| Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers..... | 38 |
| Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences | 49 |
| Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z” | 58 |
| Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials..... | 69 |
| Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists' perspective | 83 |
| Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations..... | 96 |
| Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests | 106 |

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports | 117 |
| Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour | 126 |
| Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information | 136 |
| Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees | 145 |
| Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance | 154 |
| Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research | 165 |
| Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas | 176 |
| Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding | 185 |
| Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork..... | 195 |
| Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions | 205 |
| Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development..... | 217 |
| Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective | 228 |
| Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement | 237 |

| | |
|--|-----|
| Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries | 256 |
| Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents..... | 265 |
| Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization..... | 277 |
| Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective..... | 288 |
| Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers..... | 296 |
| Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies..... | 305 |

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Agnieszka Fornalczyk

Uniwersytet Wrocławski

e-mail: agnieszka.fornalczyk@uwr.edu.pl

Dagmara Just

Uniwersytet Wrocławski

e-mail: d.just@psychologia.uni.wroc.pl

NARCYZM A ORIENTACJA NA SPRZEDAŻ VS. ORIENTACJA NA KLIENTA W KONTAKTACH HANDLOWYCH

NARCISSISM AND SALES ORIENTED VS. CUSTOMER ORIENTED ATTITUDE IN BUSINESS SITUATIONS

DOI: 10.15611/pn.2016.430.08

JEL Classification: Z 190

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących związków pomiędzy poziomem narcyzmu handlowców a ich orientacji na klienta vs. orientacji na sprzedaż. W części pierwszej autorki przedstawiają problematykę badań w świetle literatury. Omawiają orientację na sprzedaż oraz na klienta w sytuacjach prowadzenia relacji biznesowych, jak również narcyzm jako wyznacznik owych orientacji. Dalsze części artykułu zawierają metodologię badań własnych oraz uzyskane rezultaty empiryczne ujawniające istotny związek między wysokim poziomem narcyzmu handlowców a ich silną orientacją na sprzedaż. Autorki wskazują również istotną, ujemną korelację między wiekiem badanych a ich orientacją na sprzedaż, jak również dowodzą, iż staż pracy handlowców znacząco różnicuje ich orientację na sprzedaż vs. orientację na klienta. Ostatnia część artykułu została poświęcona dyskusji wyników i wnioskowi badawczym.

Słowa kluczowe: orientacja na sprzedaż, orientacja na klienta, narcyzm.

Summary: The aim of this article is to present the results of research about the relationship between traders level of narcissism and their focus on clients versus sales. In the first part the authors present the problems of research in light of literature. They discuss sales and customer orientation in business relationships and narcissism as a determinant of these orientations. Following parts include research methodology description and results analysis that reveal a compelling association between traders high level of narcissism and strong orientation towards sales. The authors point to a significant, negative correlation between respondents age and their orientation towards sales. The authors also show that traders length of employment in sales significantly differentiates their sale vs client orientation. The last part of the article is devoted to discussion of the results and conclusions of the research, including conclusions concerning the application of research outcome.

Keywords: focus on sales, customer orientation, narcissism.

1. Wstęp

Dynamicznie rozwijające się otoczenie, rosnąca liczba podmiotów gospodarczych oferujących różnorodne produkty czy usługi wymusza na przedsiębiorcach działania służące uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej. Walka o klientów skłania organizacje m.in. do obniżania kosztów, utrzymywania odpowiedniego poziomu jakości, wykorzystywania innowacyjnych rozwiązań, marketingu czy stosowania efektywnych form sprzedaży swoich dóbr. Oprócz potencjału technologicznego i ekonomicznego ważnym narzędziem konkurowania są relacje biznesowe, w bardzo dużym stopniu uzależnione od osobistych predyspozycji prowadzących je specjalistów. Zdaniem wielu badaczy efektywne budowanie relacji biznesowych, w tym sprzedażowych, opiera się na odkrywaniu i rozumieniu sytuacji klientów, zrównoważonej orientacji na zaspakajanie ich potrzeb vs. na sprzedaż oraz właściwej komunikacji [Saxe, Weitz 1982; Penc 2007; Zoltners i in. 2008].

Dyspozycyjnym czynnikiem mogącym istotnie decydować o orientacji handlowców oraz ich powodzeniu biznesowym jest narcyzm. Dane badawcze ujawniają różnorodne i nie zawsze jednoznaczne prawidłowości dotyczące związków narcyzmu z zachowaniami zorientowanymi na sprzedaż. Organizacje rekrutując osoby odpowiedzialne za rozwój biznesu nierzadko borykają się z dylematami decyzyjnymi dotyczącymi zatrudniania jednostek narcystycznych, obawiając się ich negatywnego funkcjonowania społecznego w kontaktach z klientami [Judge i in. 2006]. Cechujący się wysokim poziomem narcyzmu handlowcy mogą osiągać dobre rezultaty w sytuacji krótkoterminowej czy jednorazowej współpracy natomiast koncentrując się na wyniku biznesowym zazwyczaj nie są w stanie zbudować trwałej, długotrwałej relacji z klientami [Campbell i in. 2002; Wojciechowski 2011; Futrell 2011].

Podjęcie badań nad narcyzmem jako podmiotowym uwarunkowaniem zachowań biznesowych z uwagi na niewystarczającą wiedzę oraz niejednoznaczne rezultaty empiryczne wydaje się aktualne i ważne. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja wyników badań własnych dotyczących związków narcyzmu i orientacji społecznych: na klienta vs. sprzedaż w sytuacjach relacji handlowych.

2. Problematyka badań

Dotychczasowy dorobek empiryczny wielu autorów wskazuje, że efektywne relacje w sytuacji sprzedaży dóbr mają miejsce wówczas, gdy realizujący je specjaliści zachowują równowagę pomiędzy troską o wynik sprzedaży oraz satysfakcją klientów [Saxe, Weitz 1982; Wojciechowski 2011]. Orientacja na klienta oznacza koncentrację jednostki na poznaniu, rozumieniu i zaspakajaniu potrzeb klienta, wyrażającą się m.in. w zainteresowaniu jego osobą, pragnieniami, pomaganiu w podejmowaniu satysfakcjonujących decyzji dotyczących zakupów. Istotnym przejawem rzeczywistej orientacji na klientów jest prezentowanie zachowań mających na celu ich

długoterminowe poczucie zadowolenia i unikanie sytuacji szybkiego finalizowania transakcji, by czerpać własne zyski kosztem niezaspokojonych interesów kontrahentów [Penc 2007]. W przypadku orientacji na sprzedaż handlowiec koncentruje się przede wszystkim na uzyskaniu jak najkorzystniejszego dla siebie rozwiązania, natomiast zadowolenie drugiej strony staje się kwestią wtórną. Osiąganie jak najwyższych wyników sprzedażowych odbywa się często w sytuacji wykorzystywania tzw. okazji, przy udziale technik manipulacji społecznej, nastawieniu na krótkoterminową relację z klientami wykluczającą rzeczywiste okazywanie zainteresowania ich potrzebami [Saxe, Weitz 1982].

Orientacje na klienta vs. sprzedaż w sytuacjach biznesowych mogą pojawiać się w efekcie oddziaływania wielu czynników osobowych czy sytuacyjnych. Jednym z najczęstszych wyznaczników zewnętrznych orientacji na sprzedaż są prowizje zależne wyłącznie od ilości sprzedaży, polityka cenowa, częstotliwość kontaktów z klientami, perspektywa czasu ich trwania czy filozofia organizacji dotycząca prowadzenia relacji biznesowych skupiona na „zawłaszczeniu rynku”, szybkim zdobyciu przewagi konkurencyjnej [Saxe, Weitz 1982; Wojciechowski 2011]. Dyspozycyjnymi uwarunkowaniami orientacji na klientów lub sprzedaż mogą być systemy wartości handlowców, ich poziom rozwoju moralnego i zdolność do etycznego działania w relacji z innymi [Futrell 2011]. Zdaniem badaczy, istotnym wyznacznikiem orientacji jednostki w sytuacji biznesowej jest poziom empatii, życzliwość wobec innych, cierpliwość, samokontrola, a także umiejętność rozpoznawania i rozumienia potrzeb klientów [Futrell 2011; Sypniewska 2013]. Orientacja na sprzedaż jest powiązana z wysokim poziomem egocentryzmu, skłonnością do manipulacji, postawą rywalizacyjną, niecierpliwością czy narcyzmem [Saxe, Weitz 1982; Soyer i in. 1999; Smith 2012]. Narcyzm definiowany jest jako cecha osobowości przejawiająca się m.in. w poznawczo-uczuciowej trosce o samego siebie, skłonności do wykorzystywania innych, poczuciu wyższości, wielkości, samouwielbieniu, złudzeniu omnipotencji, braku tolerancji na krytykę, roszczeniowości [Bazińska, Drat-Ruszczak 2000; Smith 2012]. Istnieje niewiele badań nad związkami narcyzmu z zachowaniami biznesowymi prowadzonych na gruncie polskim. Większość realizowana była wyłącznie na próbach klinicznych w kontekście poszukiwania uwarunkowań zdrowia psychicznego. Nieliczne badania empiryczne nad narcyzmem jako dyspozycją handlowców prowadzone przez Campbell, Rudich i Sidikides [2002] wskazują na wyższe wartościowanie przez osoby narcystyczne cech męskich (sprawczości, zadaniowości) niż kobiecych (opiekuńczości). Judge, Le Pine i Rich [2006] ujawniają brak empatii u narcystycznych handlowców, natomiast badania Soyera, Rovenpora i Kopelmana [1999] wyższą tolerancję nieetycznych zachowań sprzedażowych w stosunku do osób o niskim lub przeciętnym natężeniu tej cechy. Cisek i in. [2014] oraz Smith [2012] odkryli u osób narcystycznych silną tendencję do wykorzystywania innych, by zaspokoić własne potrzeby, oraz silną koncentrację na krótkoterminowych zyskach osobistych i stosowanie presji w kontaktach handlowych z klienta-

mi. Związki pomiędzy wysokim poziomem narcyzmu i silną orientacją na sprzedaż sugeruje m.in. Smith [2012], ale wciąż niewystarczająca liczba badań oraz ich niejednoznaczne rezultaty nie pozwalają na postawienie ostatecznych wniosków. Aktualny stan wiedzy zachęca do weryfikacji spostrzeżeń Smitha [2012], Cisek i in. [2014] czy Brummelmana i in. [2016] oraz kontynuowania prób badawczych nad narcyzmem realizowanych w kontekście zachowań biznesowych, szczególnie sprzedaży.

3. Hipotezy i pytania badawcze

Głównym celem badań eksploracyjnych autorek niniejszego artykułu było poszukiwanie związków pomiędzy orientacją na klienta vs. na sprzedaż oraz poziomem narcyzmu polskich specjalistów w zakresie prowadzenia relacji handlowych. Interesujące było także sprawdzenie, czy zmienne demograficzne, m.in. płeć, wiek, staż pracy handlowców, różnicują wspomniane orientacje. Analiza dotychczasowego dorobku badawczego pozwoliła na sformułowanie następujących hipotez oraz pytań badawczych:

H1: Istnieje związek między silną orientacją na klienta a niskim poziomem narcyzmu handlowców.

H2: Istnieje związek między silną orientacją na sprzedaż a wysokim poziomem narcyzmu handlowców.

P1: Czy i jaki istnieje związek między orientacją na klienta vs. orientacją na sprzedaż a wiekiem handlowców?

P2: Czy i jaki istnieje związek między orientacją na klienta vs. orientacją na sprzedaż a stażem pracy handlowców?

P3: Czy i jaki istnieje związek między orientacją na klienta vs. orientacją na sprzedaż a płcią handlowców?

4. Badania

W badaniach uwzględniono zmienne: orientację na klienta vs. orientację na sprzedaż, narcyzm oraz zmienne demograficzne, m.in. wiek, płeć i staż pracy, poziom wykształcenia osób badanych. Udział w badaniach był dobrowolny i anonimowy; zastosowano w nich następujące narzędzia kwestionariuszowe: a) ankieta danych demograficznych; b) Kwestionariusz Narcyzmu NPI Raskina i Terry'ego w polskiej adaptacji Bazińskiej i Drat-Ruszczak [2000] umożliwiający pomiar poziomu narcyzmu; c) autorski kwestionariusz do badania orientacji na sprzedaż vs. orientacji na klienta [Just, Fornalczyk 2015]. Kwestionariusz ten składa się z dwóch podskal: orientacji na klienta i orientacji na sprzedaż, dla których współczynniki rzetelności alfa Cronbacha wynoszą odpowiednio: $\alpha = 0,83$ (podskala orientacji na klienta) $\alpha = 0,85$ (podskala orientacji na sprzedaż). Narzędzie zawiera 35 twierdzeń: 16 dotyczących orientacji na klienta i 19 dotyczących orientacji na sprzedaż, do których

osoby badane odnosiły się, wybierając każdorazowo jedną z dopowiedzi na 4-stopniowej skali: a) nie zgadzam się, b) raczej się nie zgadzam, c) raczej się zgadzam, d) zgadzam się. O sile orientacji na klienta vs. orientacji na sprzedaż decydowała suma wyników w każdej z podskal.

Prace badawcze realizowano w Polsce, w różnorodnych organizacjach zajmujących się sprzedażą różnorodnych dóbr konsumpcyjnych oraz inwestycyjnych, m.in. w branżach: kosmetycznej, spożywczej, elektronicznej i telekomunikacyjnej. Badaniami objęto grupę 150 polskich handlowców w wieku od 19 do 53 lat ($M = 25,17$), w tym 81 kobiet i 69 mężczyzn. Staż pracy osób badanych wynosił od 3 miesięcy do 18 lat ($M = 3,81$). Wykształcenie wyższe miało 52% osób badanych, a średnie 48%. Próba miała charakter losowy i heterogeniczny, natomiast cechą wspólną wszystkich badanych była praca w oparciu plan sprzedaży oraz rozliczanie się z osiąganego wyniku finansowego.

5. Wyniki

W celu weryfikacji postawionych hipotez oraz pytań badawczych uzyskane dane poddano analizie statystycznej. Zastosowano współczynnik korelacji Pearsona pozwalający określić zależności liniowe pomiędzy zmiennymi: orientacja na klienta, orientacja na sprzedaż oraz narcyzm. Pierwsza część analizy miała na celu weryfikację hipotez badawczych dotyczących relacji między siłą orientacji na klienta oraz na sprzedaż a poziomem narcyzmu u handlowców. Uzyskane wyniki wskazują, że nie występuje istotna statystycznie korelacja między silną orientacją na klienta a niskim poziomem narcyzmu ($r = -0,046$; $p = 0,57$). Tym samym uzyskane rezultaty nie potwierdzają prawdziwości hipotezy H1 o istnieniu dodatniego związku między silną orientacją na klienta a niskim poziomem narcyzmu handlowców. Otrzymany współczynnik $r = 0,21$ dla $p = 0,01$ świadczy o istnieniu statystycznie istotnego, dodatniego związku między silną orientacją na sprzedaż a wysokim poziomem narcyzmu handlowców. Wynik ten potwierdza prawdziwość hipotezy H2.

Druga część analizy służyła poszukiwaniu odpowiedzi na pytania badawcze. W celu weryfikacji pytania P1, dotyczącego relacji wieku i orientacji na klienta vs. orientacji na sprzedaż, zastosowano rangowy współczynnik korelacji Spearmana (wyniki dla zmiennych nie przyjęły rozkładu normalnego). Zastosowano także korektę Benjamina–Hochberga dla wielokrotnego testowania hipotez w celu potwierdzenia istotności różnic. Przeprowadzona analiza statystyczna dostarczyła rezultatów pozwalających stwierdzić, że nie istnieje istotny związek pomiędzy silną orientacją na klienta a wiekiem ($r_s = 0,17$, $p = 0,05$), natomiast wiek pozostaje w istotnej statystycznie, odwrotnej zależności z silną orientacją na sprzedaż ($r_s = 0,21$, $p = 0,02$). Obserwowany mniejszy procent osób w wieku między 31 a 50 lat przejawiał silną orientację na sprzedaż w porównaniu z młodymi (19–30 lat), (tab. 1). Ujawniono prawidłowość, zgodnie z którą im młodszy był wiek handlowców, tym częściej występowała ich silniejsza orientacja na sprzedaż.

Tabela 1. Procentowy rozkład dla zmiennych orientacja na sprzedaż oraz wiek

| Wiek | Orientacja na sprzedaż | | |
|-----------|------------------------|------------------|------------------|
| | wynik niski (%) | wynik średni (%) | wynik wysoki (%) |
| < 24 lat | 12 | 68 | 20 |
| 25–30 lat | 26 | 58 | 16 |
| 31–50 lat | 33 | 67 | 0 |

Źródło: opracowanie własne.

Poszukując odpowiedzi na pytanie P2, dotyczące związku stażu pracy i orientacji na klienta vs. orientacji na sprzedaż, również zastosowano współczynnik korelacji Spearmana oraz korektę Benjaminiego–Hochberga. Uzyskane wyniki potwierdziły istnienie statystycznie istotnego związku pomiędzy orientacją na klienta i stażem pracy ($r_s = 0,18, p = 0,045$), a także ujemną korelację między orientacją na sprzedaż i stażem pracy ($r_s = -0,17, p = 0,045$). Silniejsza orientacja na klienta oraz słaba na sprzedaż była widoczna u osób ze stażem pracy trzech i więcej lat. Natomiast osoby o małym stażu zawodowym (do 2 lat) ujawniały słabszą orientację na klienta i znacznie silniejszą na sprzedaż (tab. 2).

Tabela 2. Procentowy rozkład dla zmiennych: orientacja na klienta vs. orientacja na sprzedaż a staż pracy ($N = 150$)

| Staż pracy | Orientacja na klienta | | | Orientacja na sprzedaż | | |
|------------|-----------------------|------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------|
| | wynik niski (%) | wynik średni (%) | wynik wysoki (%) | wynik niski (%) | wynik średni (%) | wynik wysoki (%) |
| ≤ 2 lata | 15 | 75 | 10 | 19 | 56 | 25 |
| 3–5 lat | 11 | 74 | 15 | 13 | 69 | 18 |
| > 5 lat | 6 | 81 | 13 | 25 | 69 | 6 |

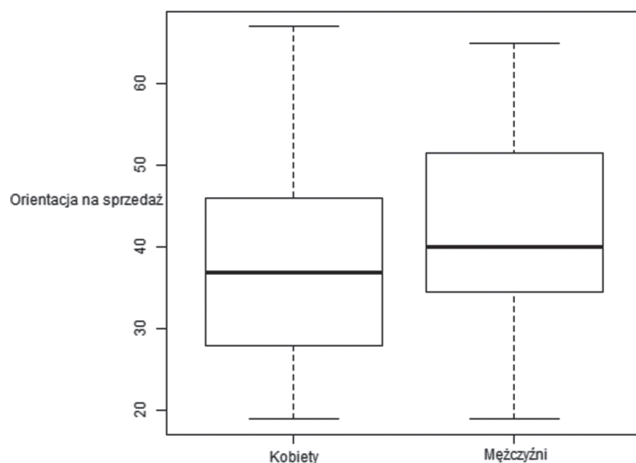
Źródło: opracowanie własne.

Aby zweryfikować zależności pomiędzy orientacją na klienta i orientacją na sprzedaż a zmienną płeć (pytanie P3), zastosowano test U Manna–Whitneya. Uzyskane rezultaty nie wskazały istotnych statystycznie różnic między kobietami i mężczyznami. Zaobserwowano jedynie trendy, zgodnie z którymi kobiety charakteryzowały się nieco silniejszą orientacją na klienta, natomiast mężczyźni silniejszą orientacją na sprzedaż (tab. 3, rys. 1, 2).

Tabela 3. Wyniki analizy statystycznej dla zmiennych: orientacja na klienta, orientacja na sprzedaż, płeć ($N = 150, p < 0,05$)

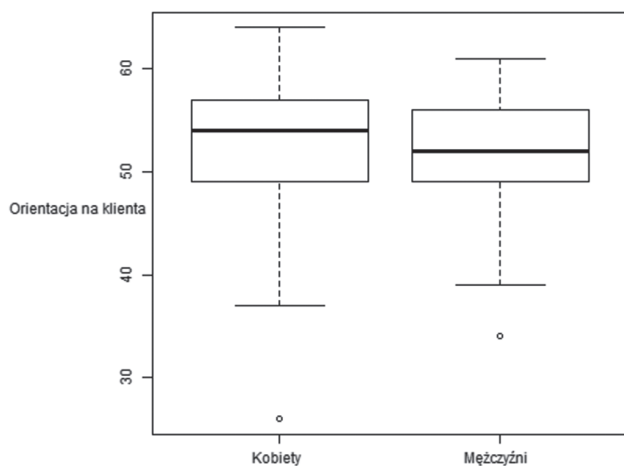
| Płeć | Orientacja na klienta | | | Orientacja na sprzedaż | | |
|-----------|-----------------------|---------|---------|------------------------|---------|---------|
| | minimum | średnia | maximum | minimum | średnia | maximum |
| Kobiety | 26 | 52,79 | 64 | 19 | 38,03 | 67 |
| Mężczyźni | 34 | 51,41 | 61 | 19 | 41,95 | 65 |

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Wyniki analizy statystycznej dla zmiennych: orientacja na klienta, płeć ($N = 150, p < 0,05$)

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Wyniki analizy statystycznej dla zmiennych: orientacja na sprzedaż, płeć ($N = 150, p < 0,05$)

Źródło: opracowanie własne.

6. Dyskusja wyników, zakończenie i wnioski

Badania ujawniły kilka istotnych prawidłowości. Po pierwsze, potwierdzono prawdziwość hipotezy dotyczącej związku wysokiego poziomu narcyzmu osób zajmujących się działaniami handlowymi z ich silną orientacją na sprzedaż. Uzyskany rezultat jest zgodny z przewidywaniami Smitha [2012] oraz wynikami badań Soyera, Rovenpora i Kopelmana [1999], wskazującymi na skłonność osób narcystycznych do tolerowania nieetycznych zachowań sprzedażowych oraz stosowania przez nie manipulacji w celu osiągnięcia jak największych osobistych korzyści. Silna orientacja na sprzedaż wiąże się z koncentracją na własnych zyskach, osiąganiem dobrych wyników kosztem zaspakajania potrzeb i interesów klientów. Tendencja ta w kombinacji z wysokim poziomem narcyzmu, jak sugerują Campbell, Rudich, Sedikides [2002], sprzyjającego faworyzowaniu sprawczości i zadaniowości, może znacznie ograniczać zdolność rozpoznawania potrzeb drugiej strony i podejmowania adekwatnych zachowań handlowych. Narcystyczni handlowcy przejawiają zazwyczaj niski poziom empatii [Judge i in. 2006] oraz „poznawczo-uczuciową troskę o samych siebie” [Smith 2012]. Istnieje realne zagrożenie, że osoby te będą mieć skłonność do wykorzystywania drugiej strony do własnych celów bez względu na to, czy jest nią klient, czy własna organizacja [Smith 2012], oraz do działań biznesowych przynoszących szybkie i jednorazowe korzyści. Dyskusyjna staje się zdolność osób narcystycznych do budowania perspektywicznych relacji handlowych opartych na zaufaniu i zaspakajaniu potrzeb wszystkich stron. Co więcej, powierzanie specjalistom o rysie narcystycznym odpowiedzialności za rozwijanie współpracy biznesowej może być wysoce ryzykowne i nieefektywne.

Po wtóre, wyniki badań nie dowiodły prawdziwości hipotezy o istnieniu związku pomiędzy silną orientacją na klienta a niskim poziomem narcyzmu u handlowców. Pozwala to wnioskować, że jednostki nienarcystyczne mogą nie być skoncentrowane silnie na klientach, lecz przejawiać orientacje zrównoważone, czyli uwzględniać zarówno wynik sprzedaży, jak i satysfakcję partnerów biznesowych. Czynnikiem wyjaśniającym brak zależności mogły być również występujące w sytuacji pomiaru zachowania autoprezentacyjne badanych. Handlowcy o niskim poziomie narcyzmu, pomimo zainteresowania potrzebami drugiej strony, mogli zakładać, że nie należy nadmiernie ujawniać orientacji na klienta, by nie być posądzonym o brak należytej troski o realizację celów biznesowych przedsiębiorstwa. Osoby badane mogły również nie mieć odpowiedniego doświadczenia i wiedzy w zakresie budowania relacji z klientami, sprzedaży. Prawdopodobnie pomiar realizowany na liczniejszej i bardziej zróżnicowanej próbie badawczej przy silniejszej kontroli zmiennych ubocznych (m.in. polityki sprzedażowej firmy, obowiązujących standardów sprzedaży czy przygotowania handlowców) mógłby dostarczyć innych rezultatów. Warto również zwrócić uwagę na wyniki wskazujące, że im młodszy jest wiek handlowców oraz ich krótszy staż pracy w zakresie prowadzenia relacji z klientami, tym większe prawdopodobieństwo przejawiania przez nich orientacji na sprzedaż. Natomiast troska

o zaspakajanie potrzeb klientów, budowanie relacji biznesowych występowała zdecydowanie częściej u osób posiadających staż pracy dłuższy niż trzy lata. Silniejsza u osób młodych, mało doświadczonych (do 30 r.ż.) tendencja do koncentrowania się na wynikach sprzedaży i instrumentalnego traktowania klientów może być efektem naturalnych procesów rozwojowych. Psychologiczne koncepcje biegu życia wskazują okres wczesnej dorosłości jednostki (do 35 r.ż.) jako czas silnej koncentracji na sobie, zdobywania informacji, dóbr, wiedzy, pozycji społecznej, zaspakajania osobistych korzyści. Orientacja na innych, umiejętność dostrzegania ich potrzeb, gotowość do dzielenia się z ludźmi, większa prospołeczność pojawiają się wraz z okresem średniej dorosłości (ok. 40 r.ż.) [Oleś 2011]. Wtedy też rosną szanse na wykorzystywanie przez handlowców zdobytych doświadczeń zawodowych, życiowych oraz efektywne budowanie relacji uwzględniających potrzeby i interesy obu stron.

Omawiając uwarunkowania orientacji handlowców, warto dodać, iż płeć nie różnicowała koncentracji na sprzedaży vs. na klientów osób badanych. Zaobserwowano jedynie, zgodne z dotychczasowym stanem wiedzy, tendencje u kobiet do silniejszej orientacji na relacje z klientami, natomiast u mężczyzn silniejszą orientację na zadania sprzedażowe.

Podsumowując dotychczasową dyskusję, należy wspomnieć, iż prowadzone przez autorki prace cechowały ograniczenia wynikające z przyjętych założeń teoretycznych oraz stosowanych metod badawczych. Jednym z nich był brak możliwości kontroli wielu zmiennych ubocznych, jak: kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, polityka i standardy sprzedaży, forma działań biznesowych, poziom wykształcenia handlowców, sytuacja gospodarcza przedsiębiorstwa. W przyszłych badaniach warto byłoby monitorować wspomniane zmienne, jak również prowadzić pomiary na większej i bardziej zróżnicowanej próbie. Doprecyzowania wymagałaby również operacjonalizacja zmiennej orientacja na sprzedaż vs. na klienta. Wspomnianą zmienną warto także badać metodą obserwacji prowadzonej w warunkach codziennych interakcji z klientami.

Powyższe rozważania można uzupełnić o kilka praktycznych wniosków. Powierzanie bardzo młodym oraz charakteryzującym się wysokim poziomem narcyzmu pracownikom odpowiedzialności za prowadzenie relacji z klientami obarczone jest znacznym ryzykiem. Poważnym zagrożeniem może być utrata perspektywicznej, długoterminowej współpracy z klientami, ich niechęć do przyszłych kontaktów w efekcie instrumentalnego podejścia narcystycznych, zorientowanych na szybki zysk i zaspokojenie własnych korzyści handlowców. W sytuacji gdy przyjmowana w organizacji polityka i strategię sprzedaży zakładają krótkoterminowe, jednokrotne kontakty z klientami, silną koncentrację na wyniku, poziom narcyzmu pracowników sprzedaży może nie mieć tak istotnego znaczenia. Dbając o efektywność organizacji, w tym relacji biznesowych, warto w procesach rekrutacji handlowców rozważyć pomiar narcyzmu, jak również zwrócić uwagę na wiek i staż pracy kandydatów. Kierowanie się etyką w biznesie, w tym monitorowanie psychologicznego

potencjału specjalistów sprzedaży i stosowanie dobrych praktyk współpracy z klientami, może dostarczać przedsiębiorstwom wielu korzyści, ale także rodzić dylematy, np. co do wyboru metod działania zapewniających zyski i jednocześnie zgodnych ze standardami moralnymi. Dylematy dotyczące wyborów strategii biznesowych, mniej bądź bardziej agresywnych, długoterminowych lub doraźnych, czy też podejmowania współpracy z osobami skupionymi na osiągnięciu wyników kosztem ludzi bywają jednymi z najbardziej obciążonych wysokimi kosztami psychologicznymi.

Literatura

- Bazińska R., Drat-Ruszczak K., 2000, *Struktura narcyzmu w polskiej adaptacji kwestionariusza NPI Raskina i Halla*, Czasopismo Psychologiczne, nr 6, t. 3–4, s. 171–187.
- Brummelman E., Thomaes S., Sedikides C., 2016, *Separating narcissism from self-esteem*, Current Directions in Psychological Science, t. 25, s. 8–13, doi:10.1177/0963721415619737.
- Campbell K., Rudich E., Sedikides C., 2002, *Narcissism, self-esteem and the positivity of self-views: Two portraits of self-love*, Personality and Social Psychology Bulletin, no. 28, s. 358–368.
- Cisek S.Z., Sedikides C., Hart C.M., Godwin H.J., Benson V., Liversedge S.P., 2014, *Narcissism and consumer behavior: A review and preliminary findings*, Frontiers in Psychology, no. 5, s. 232.
- Futrell C., 2011, *Nowoczesne techniki sprzedaży: metody prezentacji, profesjonalna obsługa, relacje z klientem*, Wolters Kluwers, Warszawa, s. 63–64.
- Judge A.T., LePine J.A., Rich B.L., 2006, *Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self- and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance*, Journal of Applied Psychology, no. 91, s. 762–776.
- Just D., 2015, *Narcyzm, metapoznawcze ja i satysfakcja z pracy a orientacja handlowców w sytuacji sprzedaży*, Wrocław, niepublikowana praca magisterska.
- Oleś P., 2011, *Psychologia człowieka dorosłego*, PWN, Warszawa.
- Penc J., 2007, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa, s. 50–51.
- Saxe R., Weitz B.A., 1982, *The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople*, Journal of Marketing Research, no. 19, s. 343–351.
- Smith G.J., 2012, *A Framework of Narcissism, Customer Orientation and Job Satisfaction in Salespersons*, referat wygłoszony na Society for Marketing Advances Conference in Orlando, Floryda.
- Soyer R.B., Rovenpor J. L., Kopelman R.E., 1999, *Narcissism and achievement motivation as related to three facets of the sales role: attraction, satisfaction and performance*, Journal of Business Psychology, no. 14, s. 285–304.
- Sypniewska B., 2013, *Kompetencje indywidualne w sprzedaży bezpośredniej*, Vizja Press & IT, Warszawa.
- Wojciechowski P., 2011, *Efektywność sprzedaży. Czas agresywnych sprzedawców minął?*, <http://www.bonavigator.pl/artykuly/czas-agresywnych-sprzedawcow-minal-czesc-1,art-286.htm> (17.01.2016).
- Zoltners A., Sinha P., Lorimer S.E., 2008, *Sales Force Effectiveness: a framework for researches and practioners*, Journal of Personal Selling & Sales Managment, no. 28, s. 115–131.