

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FILOZOFSKA FAKULTETA  
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

**PETRA NOVAK**

**Psihološke značilnosti zaposlenih v prodaji – analiza glede na  
izbrane dejavnosti v gospodarstvu**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2014



UNIVERZA V LJUBLJANI  
FILOZOFSKA FAKULTETA  
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

**PETRA NOVAK**

**Psihološke značilnosti zaposlenih v prodaji – analiza glede na  
izbrane dejavnosti v gospodarstvu**

DIPLOMSKO DELO

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2014



## Zahvala

Iskreno se zahvaljujem svoji mentorici doc. dr. Evi Boštjančič za strokovno pomoč ter vse koristne nasvete in predloge pri oblikovanju diplomske naloge. Zahvala velja tudi ostalim profesorjem in asistentom, ki so mi s svojim znanjem in napotki pomagali pri uspešnem zaključku študija in diplomske naloge.

Zahvalila bi se tudi kadrovske agenciji, ki mi je omogočila uporabo podatkov v raziskovalne namene.

Posebna zahvala velja družini, partnerju, prijateljem in vsem najbližjim, ki so mi ves čas študija stali ob strani in me spodbujali.

## Povzetek

Prodaja je nedvomno ena izmed pomembnejših področij delovanja podjetij, saj je tesno povezana z njihovim uspešnim poslovanjem. Psihološke značilnosti uspešnih zaposlenih v prodaji so bile že od nekdaj predmet zanimanja raziskovalcev. V raziskavi je avtorica iskala odgovor na vprašanje, ali se psihološke značilnosti zaposlenih v prodaji med seboj razlikujejo glede na spol, gospodarski sektor in glede na delovno mesto zaposlenih. V raziskavo je bilo po načelu priložnostnega vzorčenja vključenih 192 zaposlenih v prodaji. Avtorico so zanimale njihove osebnostne lastnosti (*vprašalnika EPQ in PIE*), čustvena inteligentnost (*Večfaktorska lestvica čustvene inteligentnosti*) ter optimizem (*Vprašalnik atribucijskega stila*).

Rezultati so pokazali, da se zaposleni v prodaji med seboj razlikujejo predvsem glede izraženosti osebnostnih lastnosti in manj v izraženosti čustvene inteligentnosti in optimizma. Glede na spol se zaposleni v prodaji razlikujejo predvsem v dimenziji Reprodukcijske, ki je pri ženskah bolj izražena. Pri primerjavi, osredotočeni na delovno mesto, je avtorica ugotovila, da se vodje prodaje od vodij ključnih kupcev ter prodajnih predstavnikov razlikujejo predvsem v osebnostnih dimenzijah Psihoticizma, Inkorporacije, Samozaščite, Opozicionalnosti in Agresivnosti. Kaže se, da so vodje prodaje manj zaupljivi in bolj dominantni, ambiciozni, odločni ter nagnjeni k dokazovanju kot ostali zaposleni v prodaji. Primerjava glede na gospodarski sektor ni prinesla jasnih zaključkov, opaznih pa je bilo nekaj razlik med skupinami v izraženosti dimenzije Psihoticizma in Inkorporacije. Ob primerjavi osebnostnih lastnosti zaposlenih v prodaji s populacijo, je avtorica ugotovila, da imajo ti v povprečju višje izražene dimenzije Ekstravertnosti, Reprodukcijske, Nekontroliranosti in Opozicionalnosti. Manj izrazite pri njih pa so dimenzije Nevroticizem, Samozaščita in Deprivacija.

Ugotovitve raziskave so lahko v pomoč predvsem delodajalcem in kadrovskim agencijam pri bolj učinkovitem izboru kadrov na področju prodaje. Raziskava ponuja tudi dobro izhodišče za podrobnejše analize na tem področju, zlasti z vidika razlik med delovnimi mesti v prodaji ter različnimi gospodarskimi sektorji.

**Ključne besede:** zaposleni v prodaji, osebnostne lastnosti, čustvena inteligentnost, optimizem, delovno mesto

## Abstract

Sales, which are closely connected to a company's success, most certainly belong to the most important fields of operation in any business. Therefore, psychological traits of successful sales employees have always been a subject of interest in research. The aim of this study is to determine whether the psychological traits of employees who work in sales differ between genders, economic sectors, and employment roles. The study is based on a sample of 192 randomly picked sales employees, whose personality traits (*Questionnaires EPI and EPQ*), emotional intelligence (*The Multifactor Emotional Intelligence Scale – MEIS*), and optimism (*Forced-Choice Attributional Style Questionnaire – ASQ*) are the main subjects of interest in the study.

The study revealed that sales employees differ from each other mostly in the degree of personal traits and less in emotional intelligence and optimism. In reference to gender, sales employees differ mostly in the degree of Reproduction, which is more present among females. Regarding employment type, it was concluded that sales managers are different from key account managers and sales representatives, especially in personal dimensions of Psychoticism, Incorporation, Protection, Rejection, and Destruction. In comparison to other sales employees, it seems that sales managers are less trustful and more dominant, ambitious, and determined, while also expressing a strong desire to prove themselves. The comparison according to economic sector resulted in unclear findings, however, there are some differences between groups in the dimensions of Psychoticism and Incorporation. When comparing the personal traits of sales employees with the rest of the population, it was revealed that on average sales employees have a higher degree of Extraversion, Reproduction, Orientation, and Rejection. On the other hand, Neuroticism, Protection, and Deprivation are not so distinct.

Employers and recruitment agencies could find the study useful in their selection process of sales personnel. The study could also be a good basis for more detailed analysis in this field, especially from the perspective of differences between employment roles in sales and economic sectors.

**Key words:** sales personnel, personality traits, emotional intelligence, optimism, workplace

# Vsebinsko kazalo

1. UVOD.....	8
1.1. OSEBNOST .....	9
1.1.1. Opredelitev osebnosti.....	9
1.1.2. Teorije osebnosti .....	10
1.1.3. Razlike med spoloma v osebnostnih lastnostih.....	17
1.1.4. Osebnostne lastnosti zaposlenih v prodaji .....	18
1.2. ČUSTVENA INTELIGENTNOST.....	21
1.2.1. Opredelitev čustvene inteligentnosti.....	21
1.2.2. Teorije čustvene inteligentnosti .....	22
1.2.3. Razlike med spoloma v čustveni inteligentnosti.....	27
1.2.4. Čustvena inteligentnost zaposlenih v prodaji.....	27
1.3. OPTIMIZEM.....	29
1.3.1. Opredelitev optimizma.....	29
1.3.2. Teorije optimizma .....	30
1.3.3. Optimizem zaposlenih v prodaji .....	32
1.4. PRODAJA.....	34
1.4.1. Opredelitev prodaje.....	34
1.4.2. Delovna mesta v prodaji .....	34
1.4.3. Prodaja v različnih gospodarskih sektorjih .....	36
1.4.4. Napovedovanje uspešnosti zaposlenih v prodaji .....	37
1.5. RAZISKOVALNI PROBLEM .....	40
2. METODA .....	43
2.1. UDELEŽENCI.....	43
2.1.1. Glede na spol.....	44
2.1.2. Glede na delovno mesto .....	45
2.1.3. Glede na gospodarski sektor .....	46
2.2. PRIPOMOČKI .....	49
2.2.1. Eysenckove osebnostne lestvice (revidirana oblika) – EPQ-R.....	49
2.2.2. Profil indeks emocij – PIE .....	49
2.2.3. Večfaktorska lestvica čustvene inteligentnosti – MEIS.....	50
2.2.4. Vprašalnik atribucijskega stila –ASQ.....	51

2.3.	POSTOPEK .....	53
2.3.1.	Delitev glede na delovno mesto .....	53
2.3.2.	Delitev glede na gospodarski sektor.....	54
	REZULTATI .....	56
2.4.	NORMALNOST PORAZDELITVE.....	56
2.5.	RAZLIKE MED SKUPINAMI ZAPOSLENIH V PRODAJI .....	59
2.5.1.	Glede na spol .....	59
2.5.2.	Glede na delovno mesto .....	60
2.5.3.	Glede na gospodarski sektor.....	63
2.6.	PRIMERJAVA LASTNOSTI ZAPOSLENIH V PRODAJI S POPULACIJO .....	66
3.	RAZPRAVA .....	69
3.1.	RAZLIKE MED SKUPINAMI ZAPOSLENIH V PRODAJI .....	69
3.1.1.	Glede na spol .....	69
3.1.2.	Glede na delovno mesto .....	72
3.1.3.	Glede na gospodarski sektor.....	75
3.2.	RAZLIKE MED ZAPOSLENIMI V PRODAJI IN SLOVENSKO POPULACIJO	77
3.3.	OMEJITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKAVE.....	79
3.4.	PRENOS UGOTOVITEV V PRAKSO .....	82
4.	SKLEP.....	83
5.	LITERATURA.....	85
6.	PRILOGE .....	93

## Kazalo preglednic

Tabela 1. <i>Prikaz frekvenčne porazdelitve udeležencev glede na različne gospodarske dejavnosti.</i> .....	44
Tabela 2. <i>Razporeditev in frekvenčna porazdelitev udeležencev v skupine glede na delovno mesto.</i> .....	44
Tabela 3. <i>Število in odstotki moških in žensk glede na stopnjo izobrazbe ter področje izobrazbe.</i> .....	45
Tabela 4. <i>Starost, število let zaposlitve ter število let v prodaji udeležencev glede na delovno mesto v prodaji.</i> .....	45
Tabela 5. <i>Stopnja in področje izobrazbe udeležencev glede na delovno mesto v prodaji.</i> .....	46
Tabela 6. <i>Starost, število let zaposlitve ter število let v prodaji udeležencev glede na izbrane gospodarske sektorje.</i> .....	47
Tabela 7. <i>Stopnja in področje izobrazbe udeležencev glede na izbrane gospodarske sektorje.</i> .....	47
Tabela 8. <i>Pregled podtestov Večfaktorske lestvice čustvene inteligentnosti</i> .....	51
Tabela 9. <i>Pregled poddimenzij Vprašalnika atribucijskega stila</i> .....	52
Tabela 10. <i>Delovna mesta v prodaji</i> .....	54
Tabela 11. <i>Normalnost porazdelitve lestvic osebnostnih lastnosti.</i> .....	56
Tabela 12. <i>Normalnost porazdelitve lestvic čustvene inteligentnosti.</i> .....	57
Tabela 13. <i>Normalnost porazdelitve lestvic optimizma.</i> .....	57
Tabela 14. <i>Razlike v izraženosti lestvic osebnostnih lastnosti udeležencev glede na spol.</i> ...	59
Tabela 15. <i>Razlike v izraženosti lestvic čustvene inteligentnosti udeležencev glede na spol.</i>	59
Tabela 16. <i>Razlike v izraženosti lestvic optimizma udeležencev glede na spol.</i> .....	60
Tabela 17. <i>Aritmetične sredine in standardne deviacije posameznih lestvic osebnostnih lastnosti udeležencev glede na delovno mesto v prodaji.</i> .....	60

Tabela 18. Razlike v izraženosti lestvic osebnostnih lastnosti udeležencev glede na delovno mesto v prodaji. ....	61
Tabela 19. Razlike v izraženosti lestvic osebnostnih lastnosti med pari skupin glede na delovno mesto v prodaji. ....	61
Tabela 20. Razlike v izraženosti lestvic čustvene inteligentnosti glede na delovno mesto v prodaji. ....	62
Tabela 21. Razlike v izraženosti lestvic optimizma glede na delovno mesto v prodaji. ....	62
Tabela 22. Aritmetične sredine in standardne deviacije posameznih lestvic osebnostnih lastnosti glede na izbrane gospodarske sektorje. ....	63
Tabela 23. Razlike v izraženosti lestvic osebnostnih lastnosti glede na gospodarski sektor. ....	63
Tabela 24. Razlike v izraženosti lestvic Psihoticizem in Inkorporacija pri moških glede na gospodarski sektor. ....	65
Tabela 25. Razlike v izraženosti lestvic čustvene inteligentnosti glede na gospodarski sektor. ....	65
Tabela 26. Razlike v izraženosti lestvic optimizma glede na gospodarski sektor. ....	66
Tabela 27. Primerjava izraženosti lestvic osebnostnih lastnosti med zaposlenimi udeleženci v prodaji in populacijskimi normami za moške. ....	67
Tabela 28. Primerjava izraženosti lestvic osebnostnih lastnosti med zaposlenimi udeleženkami v prodaji in populacijskimi normami za ženske. ....	67

# 1. UVOD

Pri izboru kadrov za določeno delovno mesto se podjetja pogosto soočajo z vprašanjem, kateri so tisti dejavniki, ki v največji meri vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih. Že vrsto let raziskovalci na področju Psihologije dela in organizacije preučujejo povezave med psihološkimi značilnostmi posameznikov in njihovim vedenjem na delovnem mestu. Dobro poznavanje psiholoških značilnosti, ki igrajo pomembno vlogo pri delovni uspešnosti zaposlenih, je pomembno predvsem pri selekciji in izboru kandidatov za določeno delovno mesto.

Preučevanje specifičnih značilnosti zaposlenih v prodaji oziroma tudi na drugih specifičnih delovnih mestih je predmet zanimanja širokega kroga raziskovalcev že dolgo vrsto let. Večina raziskovalcev, ki je preučevala psihološke značilnosti posameznikov, je poskusila odgovoriti na vprašanje, katere so tiste značilnosti zaposlenih v prodaji, ki ločijo uspešne od neuspešnih.

Glede na specifičnost prodajnega poklica, ki vključuje visoko stopnjo interakcije z večjim številom ljudi, bi lahko predvidevali, da osebnostne lastnosti in veščine upravljanja medosebnih odnosov, igrajo pomembno vlogo pri prodajni uspešnosti. Način prodaje in zahteve do zaposlenih v prodaji pa seveda niso enake v različnih podjetjih. Nekatera podjetja so usmerjena predvsem na prodajo produktov, druga se usmerjajo bolj na prodajo storitev. Med podjetji obstajajo tudi velike razlike glede na to, kdo je ciljni kupec njihovih produktov ali storitev. V primeru prodaje fizičnim osebam gre za visoko število možnih uporabnikov, medtem ko je v primeru prodaje pravnim osebam krog možnih kupcev ožji.

Glede na razlike v prodaji med podjetji bi bilo smiselno pričakovati tudi nekatere razlike v psiholoških značilnostih v prodaji zaposlenih posameznikov. Ali se posamezniki, zaposleni v prodaji, med seboj razlikujejo glede na to, v kakšnem prodajnem okolju opravljajo delo? Na to vprašanje bomo poskušali odgovoriti v pričujoči raziskavi. Predvidevamo, da lahko določene kontekste prodaje dobro razlikujemo med seboj, če jih razdelimo glede na gospodarski sektor, v katerem imajo ta podjetja registrirano svojo dejavnosti. To je seveda zelo široka opredelitev.

Tudi naslov diplomskega dela je zastavljen precej široko, saj bomo v nadaljevanju poskušali prikazati posamezne razlike med različnimi skupinami zaposlenih v prodaji. Usmerili se bomo na razlike med spoloma, na razlike med različnimi delovnimi mesti v prodaji ter med različnimi gospodarskimi sektorji. Dobro poznavanje specifičnosti različnih kontekstov v

prodaji je namreč lahko v veliko pomoč pri selekciji prodajnega kadra tako delodajalcem kot tudi kadrovskim agencijam.

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili koncepte osebnosti, čustvene inteligentnosti in optimizma ter njihove povezave s prodajo.

## **1.1. OSEBNOST**

### **1.1.1. Opredelitev osebnosti**

V strokovni literaturi obstaja vrsta številnih psiholoških definicij osebnosti. Psiholog Gordon W. Allport (1937, po Musek, 1997) je že v 40. letih prejšnjega stoletja zbral tolikšno množico definicij osebnosti, da jih je v svoji analizi definicij raje razvrstil v nekaj skupin. Med te skupine je uvrstil: definicije, ki osebnost predstavljajo kot skupek vseh značilnih psihofizičnih sestavin posameznika; definicije, ki poudarjajo urejenost in celovitost osebnosti; hierarhične definicije; definicije, ki poudarjajo prilagajanje, ter definicije, ki obravnavajo osebnost z individualnega in razlikovalnega vidika.

Allport (1937, po Musek, 1997, str. 25) je osebnost opredelil kot *»dinamično organizacijo tistih psihofizičnih sistemov pri posamezniku, ki določajo značilne načine njegovega prilagajanja okolju«*.

Musek (2005, str. 13) pa je različne psihološke definicije osebnosti strnil v opredelitev osebnosti kot *»celostnega vzorca relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezne osebe razlikujejo med seboj.«* Osebnost po njegovem predstavlja *»celostni aspekt naše osebne eksistence, ki se subjektivno pojavlja na ravni doživljanja, objektivno pa na ravni obnašanja. Ta celostni aspekt sestavljajo lastnosti, ki se kažejo v našem doživljanju in obnašanju kot dosledne (konsistentne) in razlikovalne (distinktivne).«*

Osebnost določata relativna trajnost in distinktivnost. Relativna trajnost označuje lastnost osebnosti, da v različnih situacijah in časih pri posamezniku do izraza prihajajo podobne osebnostne lastnosti. Govori torej o tem, da se isti posamezniki v različnih situacijah vedejo na sebi specifičen način. Distinktivnost pa po drugi strani označuje lastnost osebnosti, da se različni posamezniki v enakih situacijah vedejo različno. Osebnost torej zajema zlasti tiste vidike posameznikovega doživljanja in vedenja, ki so trajni in individualni (Musek, 2005).

### 1.1.2. Teorije osebnosti

Musek (1997) opredeljuje teorijo osebnosti kot znanstveno razlago, ki skuša povezati spoznanja o osebnosti v celovit in koherenten (neprotisloven) sistem. Avtor navaja, da lahko teorije osebnosti v grobem razdelimo glede na to, ali se pri svoji razlagi usmerjajo na dejavnike znotraj osebe same (intrapersonalni izvor) ali pa na dejavnike zunaj osebe (ekstrapersonalni izvor). Tako nekatere teorije preučujejo notranje izvore (npr. motivacijske teorije, strukturne teorije, kognitivne teorije, biološke teorije), druge teorije v svoji razlagi obravnavajo zunanje izvore (npr. vedenjske teorije, socialne teorije). Tretja skupina teorij vidi glavni izvor osebnosti v interakciji med notranjimi in zunanjimi dejavniki (npr. interakcijske teorije, socialno-kognitivne teorije).

Strukturne teorije izhajajo iz prepričanja, da so temeljne enote osebnosti trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj. Te tvorijo osebnost in usmerjajo naše obnašanje. Osebnost si torej lahko predstavljamo kot celoto, ki jo sestavljajo številne značilnosti posameznika. Te trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj, imenujemo osebnostne lastnosti. Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v značilen, neponovljiv vzorec, v njegovo osebnost (Musek, 2005).

Osebnostne lastnosti tvorijo strukturo osebnosti, zato jih lahko pojmujeemo kot strukturne enote osebnosti. Ker je osebnostih lastnosti veliko in so med njimi lahko velike razlike v kompleksnosti, jih lahko razvrstimo od najbolj specifičnih, ki jih je zelo veliko, do najbolj splošnih in kompleksnih, ki jih je razmeroma malo (Musek, 2005).

Raziskovalca Eysenck (1952, po Musek, 2005) in Guilford (1959, po Musek, 2005) sta na področju raziskovanja osebnostnih lastnosti vzporedno oblikovala hierarhični model, ki obsega štiri ravni osebnostnega prostora, ki si sledijo v zaporedju njihove kompleksnosti. Na najnižji ravni so specifične osebnostne značilnosti, ki pogosto korelirajo med seboj, na podlagi njihovih korelacij pa lahko oblikujemo latentne dimenzije. Te predstavljajo že bolj kompleksne osebnostne značilnosti. Podobno lahko zopet na podlagi korelacij teh kompleksnejših dimenzij oblikujemo še bolj generalne dimenzije osebnosti, ki jih imenujemo tudi temeljne dimenzije osebnosti.

Za temeljne dimenzije osebnosti je značilno, da so generalne in informativne ter neodvisne druga od druge. Ker pojasnjujejo pomemben del informacij o osebnosti in medosebnih razlikah, je njihovo odkrivanje ključnega pomena za področje odkrivanja strukture osebnosti (Musek, 2005).

Raziskovanje strukture osebnosti je torej v veliki meri usmerjeno v odkrivanje najkompleksnejših in najbolj informativnih osebnostnih lastnosti – temeljnih potez in dimenzij osebnosti. Tako so se do sedaj oblikovale številne teorije osebnosti ter modeli osebnostne strukture. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili tri modele osebnostne strukture: Eysenckov model osebnostne strukture, Petfaktorski model ter Plutchikov model ciklurtarne strukture osebnosti, ki temelji na Plutchikovi teoriji emocij.

Petfaktorski model osebnosti nas bo podrobneje zanimal predvsem zaradi splošne razširjenosti uporabe tega modela osebnosti v raziskovanju, med drugim tudi v raziskovanju osebnostnih značilnosti zaposlenih v prodaji. Eysenckov model ter Plutchikov model osebnosti nas bosta zanimala bolj neposredno, saj oba vprašalnika osebnostnih lastnosti, ki smo ju uporabili v raziskavi, temeljita na teh dveh modelih osebnosti.

### **1.1.2.1. Eysenckov model temeljnih dimenzij osebnosti**

Angleški psiholog Eysenck (1975; 1985; po Musek, 1997) je v svoji razlagi osebnostne strukture izhajal iz domneve, da se osebnostne lastnosti razporejajo hierarhično. Svojo domnevo, da obstajajo nekatere splošne in temeljne dimenzije osebnosti, je preizkusil s pomočjo faktorsko analitičnega pristopa. S faktorsko analizo korelacij med posameznimi specifičnimi značilnostmi je raziskovalec odkril najprej dve, nato pa tri temeljne dimenzije osebnosti. Tako je nastala teoretska zgradba osebnosti, zasnovana na treh temeljnih dimenzijah: (1.) introvertnost – ekstravertnost, (2.) stabilnost – nevroticizem in (3.) nePsihoticizem – Psihoticizem. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili posamezne dimenzije.

#### **Introvertnost – ekstravertnost (v nadaljevanju ekstravertnost)**

Prva dimenzija, ki jo je Eysenck (1975; 1985; po Musek, 1997) ugotovil in je pojasnjevala največ variance v množici vprašalniških postavk, se je po svoji psihološki vsebini zelo ujemala z Jungovim opisom ekstravertnega in introvertnega tipa. Pol dimenzije na strani introvertnosti vključuje lastnosti, kot so nedružabnost, previdnost, rezerviranost, razmišljajoče vedenje ter izražen interes za lastno doživljanje in notranji svet. Na drugi strani pol dimenzije ekstravertnosti vključuje izrazito družabnost, živahnost, podjetnost, aktivno in impulzivno vedenje ter interes za okolico in dražljaje.

### **Stabilnost – nevroticizem** (v nadaljevanju nevroticizem)

Drugo dimenzijo, ki je bila po svojem obsegu variance skoraj enako obsežna kot prva, je avtor (Eysenck, 1975; 1985; po Musek, 1997) poimenoval stabilnost – nevroticizem. Po vsebini je namreč vsebovala zasičenost postavk, ki ocenjujejo čustveno stabilnost in v svoji skrajni obliki opisujejo nevrotske simptome. Na eni strani dimenzija opisuje lastnosti, kot so stabilnost, kontrola čustev, uravnoteženo vedenje, mirnost, dobro razpoloženje, zadovoljstvo z življenjem, obvladanost, samozaupanje, gotovost in osredotočenost. Na drugi strani (pol nevroticizma) pa ta dimenzija vključuje zaskrbljenost, bojazen, tesnoba, napetost, nesproščenost, labilno čustvovanje, preobčutljivost, razdraženost, občutke krivde in druge lastnosti.

### **Nepsihoticizem – Psihoticizem** (v nadaljevanju Psihoticizem)

Tretja dimenzija pojasnjuje nekoliko manjši del variance v vedenjskih razlikah kot prvi dve. Izraz Psihoticizem je avtor (Eysenck, 1975; 1985; po Musek, 1997) za poimenovanje uporabil, ker se pri osebah z visokimi vrednostmi te dimenzije pogosteje pojavljajo znaki, ki so značilni za simptom psihoze. Ta dimenzija na eni strani označuje blagost, obzirnost, strpnost, nesebičnost, zmožnost empatije, neagresivnost, pohlevnost, prijaznost, vljudnost, skrbnost idr., na drugi strani pa agresivnost, ambicioznost, dominantnost, nagibanje h grobosti, drznost, netolerantnost, togost idr.

#### **1.1.2.2. Petfaktorski model osebnosti**

Pri iskanju strukture osebnosti se je vrsta znanstvenikov v svojem raziskovanju obrnila k jeziku. Tak pristop pri preučevanju strukture osebnosti danes imenujemo leksični (besedni, besediščni) pristop. Za uporabo tega pristopa je značilna predpostavka, da se je večina opaznih osebnostnih lastnosti v času izrazila skozi naravni jezik. Bolj ko je neka lastnost pomembna v življenju posameznikov, bolj verjetno se bo le-ta izrazila tudi skozi jezik, ki ga uporabljajo (Musek, 2010).

Strukturo osebnosti skozi leksični pristop sta raziskovala že ameriška znanstvenika Allport in Odbert (1936, po Musek, 2010), ki sta v svoj izbor osebnostnih izrazov zajela kar 17.953 besed, izločila pa večje število najpomembnejših osebnostnih lastnosti. Tudi Cattell (1950, 1957, po Musek, 2010) je v svojem raziskovanju ubral leksični pristop. S pomočjo analize semantičnih podobnosti izbranih izrazov, empiričnih raziskav in kasnejše faktorjske analize je izločil 16 faktorjev osebnosti.

V zadnjih desetletjih se je zelo razširilo implicitno pojmovanje strukture osebnosti, ki pravi, da osebnost sestavlja pet velikih dimenzij, v katerih se odražajo različne osebnostne poteze ljudi. Implicitna teorija osebnosti v posameznikih nastopa kot posebna kognitivna shema oziroma sklop kognitivnih shem, ki nezavedno vplivajo na osebnostno ocenjevanje in presojanje osebnostnih lastnosti v smeri petih robustnih dimenzij. Iz implicitne teorije osebnosti se je oblikoval petfaktorski model osebnosti (tudi model velikih pet), ki predstavlja najpopularnejši dimenzionalni model osebnosti (Musek, 2005).

Kljub temu, da obstaja soglasje glede števila najkompleksnejših faktorjev osebnosti, pa se poimenovanja petih faktorjev med seboj razlikujejo. Najpomembnejša raziskovalca petfaktorskega modela osebnosti sta raziskovalca McCrae in Costa (1987; 1990), ki sta petfaktorski model osebnosti razčlenila v naslednjih pet faktorjev: ekstravertnost, prijetnost, vestnost, nevroticizem in odprtost.

Za vsakega izmed petih faktorjev velja (tako kot pri Eysenckovi teoriji osebnosti), da je notranje precej razčlenjen ter sestavljen iz različnih komponent, ki med seboj korelirajo. Costa, McCrae in Dye (1991) so v svoji analizi ugotovili glavne komponente, ki sestavljajo vsakega izmed petih velikih faktorjev. Ekstravertnost tako sestavljajo: toplina, druženje, samozavest, aktivnost, iskanje, vznburjenje ter pozitivne emocije. Prijetnost sestavljajo komponente: zaupanje, odkritost, altruizem, prilagojenost, skromnost in blagost. Faktor vestnosti sestavljajo kompetentnost, red, čut dolžnosti, storilnost, samodisciplina ter odločnost, faktor nevroticizma pa vsebuje komponente tesnobe, sovražnosti, depresivnosti, pretirane samokritičnosti, impulzivnosti ter ranljivosti. Zadnji faktor, odprtost, sestavljajo domišljija, estetski čut, globoko doživljanje, akcija, ideje in vrednote.

### **Ekstravertnost**

Ekstravertnost (tudi energija, surgentnost) predstavlja energično in dinamično delovanje posameznika, zgovornost in navdušenje ter sposobnost samouveljavljanja in vplivanja na druge (Avsec, 2007). Musek (2010) ekstravertne osebe opisuje kot družabne, tople, energične, aktivne, samozavestne, optimistične, zabavne, z visokim navdušenjem, vesele, radožive ter nezanesljive. Nasprotno pa introvertne osebe opisuje kot nedružabne, hladne, zadržane, odmahnjene, pesimistične, trezne, resne, kritične, z visoko stopnjo koncentracije in zanesljivosti.

Depue in Collins (1999) povzemata komponente ekstravertnosti, kot so družabnost, delovanje, aktivacija, impulzivnost, pozitivne emocije in optimizem. Navajata tudi, da

številne komponente ekstravertnosti med seboj korelirajo in se med seboj povezujejo najprej v širše dimenzije in šele nato v sam faktor ekstravertnosti. Dve široki poddimenziji ekstravertnosti, ki se pogosto pojavljata, sta medosebno angažiranje in impulzivnost. Prva združuje predvsem družabnost in delovanje, druga pa zlasti iskanje simulacije in pozitivni afekt.

V dobro poznanem vprašalniku petih velikih faktorjev osebnosti (BFQ) (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, in Perugini; 1993) dimenzijo ekstravertnosti sestavljata dve poddimenziji: aktivnost ter dominantnost. Prva označuje vidike energičnega in dinamičnega vedenja posameznika, druga pa vidike povezane s sposobnostjo samouveljavljanja v odnosu do drugih.

### **Prijetnost**

Prijetnost (tudi sprejemljivost, prijaznost) predstavlja sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi, razumevanje in nudenje pomoči drugim ter zaupanje in odprtost do drugih (Avsec, 2007). Musek (2010) povzema, da osebe z visoko stopnjo prijetnosti označuje načelno zaupanje do drugih, sprejemanje, sposobnost prilagajanja, nesebičnost, pripravljenost pomagati, odkritost in ljubeznivost. Po drugi strani pa so osebe z nizko stopnjo prijetnosti lahko trde, sumničave, grobe, tekmovalne, nekooperativne, dominantne, neprijazne in odrezave.

Caprara idr. (1993) so dimenzijo sprejemljivosti ločili na dve poddimenziji, in sicer na sodelovanje, ki se nanaša na zmožnost razumevanja in podpiranja zahtev in potreb drugih, ter na sodelovanje z drugimi, ki predstavlja prijaznost do drugih, zaupanje, odprtost.

### **Vestnost**

Faktor vestnosti predstavlja sposobnost samouravnavanja, zanesljivost, natančnost in redoljubnost ter vztrajnost, trdnost in delavnost (Avsec, 2007). Osebo, ki ima ta faktor visoko izražen, lahko opišemo kot urejeno, samokontrolirano, samodisciplinirano, organizirano, odgovorno, zanesljivo, delavno in preudarno. Nasprotno pa je oseba z nizko izraženo vestnostjo pogosteje bolj neurejena, brezbrizna, neodločna, lagodna, pogosto odlaga svoje dolžnosti in je nagnjena k lenobnosti ter popuščanju impulzov (Musek, 2010).

Dimenzijo vestnosti pri vprašalniku BFQ sestavljata poddimenziji, kot sta natančnost (zanesljivost, skrbnost, ljubezen do reda) ter vztrajnost (sposobnost posameznika, da prevzete naloge in dejavnosti izpelje do konca) (Caprara idr., 1993).

## **Nevroticizem**

Nevroticizem je poleg ekstravertnosti druga temeljna dimenzija, ki je prisotna pri vseh pomembnih modelih osebnostne strukture in je zagotovo univerzalna. Oseba, ki ima visoko izraženo dimenzijo nevroticizma, je čustveno nestabilna, napeta, pogosto jo skrbi, marsičesa se boji, je tesnobna, negotova, prevevajo jo občutki nezadovoljstva, je razdražljiva ter občutljiva. Nasprotno pa je oseba z nizko izraženim nevroticismom mirna, stabilna, sproščena ter ima dobro izraženo kontrolo čustev (Musek, 2010).

## **Odprtost**

Dimenzija odprtosti (tudi intelektualna odprtost, odprtost za izkušnje) se povezuje z željo po informacijah in znanju, z motivom radovednosti ter raziskovalnimi interesi na eni strani in umetnostjo in ustvarjalnostjo na drugi strani. Odprta oseba ima visoko izraženo domišljijo, domiselnost, kulturo, zanimanje za informacije, sprejemanje razlik in sprememb, iskanje neodvisnosti ter originalnosti. Nasprotno pa ima oseba z nizko izraženo dimenzijo odprtosti pomanjkanje domišljije, nizko zanimanje za informacije in novosti, vztraja pri rutini in tradiciji ter je nagnjena k praktičnosti (Musek, 2010).

## **Primerjava Eysenckove teorije osebnosti ter petfaktorske teorije**

V kolikor primerjamo Eysenckovo teorijo osebnosti, ki vsebuje tri faktorje osebnosti, s petfaktorsko teorijo osebnosti, lahko ugotovimo, da se v obeh teorijah pojavljata faktor ekstravertnosti in faktor nevroticizma, ki se ujemata tudi pri opisu obeh vsebin. Nasprotno pa se dimenzija Psihoticizma po Eysencku neposredno ne ujema s preostalimi faktorji teorije velikih pet (Musek, 2005).

Po mnenju Eysencka (1992) se dimenziji prijetnosti in vestnosti, ki ju omenja petfaktorski model, pravzaprav odražata v skupni dimenziji Psihoticizma. Tudi Costa in McCrae (1992) ugotavljata podobno – da je dimenzija Psihoticizma povezana z omenjenima faktorjema. Poudarjata pa, da sta v petfaktorski strukturi oba faktorja nedvomno samostojna.

### **1.1.2.3. Teorija Plutchnika**

Plutchnikova sistemizacija osebnostnih potez (Plutchnik, 1980, po Boben, 2010) temelji na njegovi teoriji čustev, ki ima za svoje izhodišče evolucijski pogled na čustva. Po Plutchnikovi teoriji čustev imajo čustva evolucijsko zgodovino ter pri človeku igrajo prilagoditveno vlogo. Kljub številnim izraznim oblikam čustev obstaja le majhno število temeljnih, primarnih ali

prototipičnih čustev. Avtor navaja osem dimenzij primarnih čustev, ki naj bi predstavljale prototipe vseh čustvenih vedenj. Te dimenzije so: inkorporacija, zavračanje, uničevanje, zaščita, reprodukcija, reintegracija, orientacija ter eksploracija.

Osebnostne poteze so po avtorjevem mnenju (Plutchik, 1980, po Boben, 2010, str. 18) »relativno trajne dispozicije za določene konsistentne čustvene reakcije, ki se pojavljajo v različnih medsebojnih situacijah.« Kot osnovo za sistematizacijo osebnostnih potez je Plutchik (1980, po Boben, 2010) uporabil krožni model, v katerem so poteze razvrščene po stopnji podobnosti. Sosednje poteze imajo zmerne pozitivne korelacije, nato se korelacije približajo ničli, sledijo pa jim negativne korelacije. V primerjavi s prejšnjima modeloma osebnosti, ki smo jih opisali, poteze po Plutchiku torej med seboj niso neodvisne. S krožno analizo stukture namreč ne iščemo domnevnih temeljnih dimenzij, ki naj bi tvorile osnovo osebnostnih potez, temveč poskušamo identificirati vzorec najpomembnejših osebnostnih potez.

Plutchik (1980, po Boben, 2010) opisuje osem temeljnih dimenzij osebnosti, ki si v krožnem modelu sledijo v tem vrstnem redu: Reprodukacija, Inkorporacija, Nekontroliranost, Samozaščita, Deprivacija, Opozicionalnost, Eksploracija in Agresivnost.

V nadaljevanju bomo na kratko predstavili značilnosti oseb z visoko oziroma nizko izraženostjo posamezne dimenzije (Boben, 2010, str. 40-41):

- Za osebo z visoko izraženo dimenzijo **Reprodukacija** velja, da ima visoko izraženo težnjo po družabnem vedenju, je prijateljska, usmerjena navzven (ekstravertna). Taka oseba uživa v družbi in vzdržuje tople, prijateljske stike. Nagnjena je k delu v družbi, težje dela sama. Oseba z nižje izraženo dimenzijo Reprodukacije je bolj nedružabna, je redkobesedna, usmerjena v notranje dogajanje, prav tako ni pretirano aktivna pri vzdrževanju številnih medosebnih odnosov.
- Oseba z visoko izraženo dimenzijo **Inkorporacija** teži k sprejetosti sebe in k sprejemanju drugih, je zaupljiva, poslušna, lahko je tudi odvisna in sugestibilna. Nasprotno pa je oseba z nizko Inkorporacijo nezaupljiva do drugih. Stvari in dogodkov ne sprejema samo po njihovem videzu.
- Visoko izražena dimenzija **Nekontroliranost** kaže na težnjo po impulzivnosti, željo po novostih, presenečenjih in pustolovščinah. Nasprotno oseba z nižje izraženo dimenzijo ne teži k pustolovščinam in ni impulzivna. Novim izkušnjam se izogiba, teži k stabilnosti in varnosti.

- Nasprotno oseba z visoko izraženo dimenzijo **Samozaščita** teži k previdnosti, je plašna, pazljiva in anksiozna. Pogosto jo skrbi, da bi zašla v težave, skrbi jo, kaj si drugi mislijo o njej. Oseba z nizko izraženo Samozaščito je oseba z manj izraženo bojazljivostjo in opreznostjo, je bolj nagnjena k tveganju. Lahko se loteva stvari, ki so celo nevarne in niso vedno v njeno dobro.
- Oseba z visoko izraženo dimenzijo **Deprivacija** je lahko depresivna, žalostna in potrta. Počuti se lahko prikrajšano, osamljeno in odrinjeno in je verjetno pesimistična. Nizko izražena dimenzija pa označuje osebo, ki je zadovoljna s svojim stilom življenja.
- Visoka izraženost **Opozicionalnost** kaže na osebo ki je trmoglava, zamerljiva, kritična in ki teži k zavračanju ljudi. Osebo, ki ima to dimenzijo nižje izraženo, bi lahko opisali kot neodločno, nesamostojno, podredljivo in ustrežljivo.
- Oseba z visoko izraženo dimenzijo **Eksploracija** teži k spoznavanju ter organiziranju svojega okolja. Izraženo ima potrebo po redu, ima dobro samokontrolo ter daje vtis organizirane osebe. Drugi jo zaznavajo kot dobro organizirano, natančno, točno, vestno. Na drugi strani te dimenzije pa lahko opišemo osebo, ki ne načrtuje prihodnosti in je razmeroma neorganizirana. Nima visoko izražene potrebe po urejenosti in samokontroli.
- Ne nazadnje visoko izražena dimenzija **Agresivnost** opisuje osebo, ki je nagnjena k prepiranju in dokazovanju. Teži k temu, da pove vse kar misli. Drugi jo lahko opišejo kot upornika, saj so ji pomembne predvsem ideje in ne ljudje. Oseba z nizko izraženo Agresivnostjo je neagresivna in ni prepirljiva. Je dokaj pasivna in brez življenjske ekspanzivnosti.

### 1.1.3. Razlike med spoloma v osebnostnih lastnostih

Raziskave kažejo (npr. Barrett in Eysenck, 1984), da obstajajo razlike med spoloma v vseh temeljnih dimenzijah osebnosti po Eysencku. Razlika med spoloma je pri psihotizmu in nevrotizmu najbolj izrazita in se po pravilu pojavlja v vseh kulturnih okoljih (avtorja sta v svojo raziskavo zajela 25 različnih držav). V povprečju imajo moški navadno višje izražen Psihotizem kot ženske. Zanimivo je, da je ta razlika največja pri mlajših in srednje starih osebah, medtem ko pri starejših upada. Pri izraženosti dimenzije nevrotizma pa imajo ženske to dimenzijo višje izraženo kot moški. Najmanjše razlike med spoloma so prisotne v dimenziji ekstravertnosti, le-te pa niso vedno konsistentne. Če se pojavijo razlike med spoloma, so moški v povprečju navadno nekoliko bolj ekstravertni kot ženske.

V primerjavah med spoloma na podlagi petfaktorskega modela so ženske v vseh razvojnih obdobjih izražale večjo mero nevroticizma in odprtosti za izkušnje (Costa idr. 1986). Kasneje so raziskovalci Costa, Terracciano in McCrae (2001) ugotovili, da imajo ženske v različnih kulturah višje izraženo raven nevroticizma in sprejemljivosti, nižje izraženo pa imajo odprtost za ideje. V večini primerov so bile ženske tudi bolj vestne od moških. Tudi na slovenskem vzorcu so ženske izražale več sprejemljivosti ter višji nevroticizem kot moški (Caprara idr., 2012).

Pri oblikovanju slovenskih norm za vprašalnik Profil indeks emocij (Boben, 2010) so bile prav tako opazne pomembne razlike med spoloma na vseh dimenzijah razen na dimenziji Deprivacije. Najvidnejše razlike med spoloma so bile prisotne na dimenzijah Reprodukcijske, Inkorporacijske ter Opozicionalnosti. Medtem ko so imele ženske višje izraženi dimenziji Reprodukcijske in Inkorporacijske, so imeli moški višje izraženo dimenzijo Opozicionalnosti.

#### **1.1.4. Osebnostne lastnosti zaposlenih v prodaji**

Povezava med osebnostjo in delovno uspešnostjo je bila v preteklih nekaj desetletjih zelo priljubljena tema raziskovalcev na področju psihologije organizacije in dela. Ena pomembnejših meta-analiz na tem področju je nedvomno analiza avtorjev Barricka in Mounta (1991). V svoji analizi sta avtorja ugotavljala povezavo med petimi dimenzijami osebnosti po petfaktorskem modelu ter tremi kriteriji uspešnosti pri delu za pet različnih poklicnih skupin. Ugotovila sta, da je vestnost edina dimenzija izmed danih petih, ki je povezana z delovno uspešnostjo ne glede na kriterij uspešnosti in ne glede na poklicno skupino. Povezanost ostalih štirih dimenzij je variirala glede na dani kriterij in poklicno skupino. Tako je bila ekstravertnost dober prediktor uspešnosti za dve poklicni skupini, ki vključujeta visoko stopnjo interakcije z ostalimi – management in prodaja.

Furnham in Fudge (2008) sta naredila podrobnejšo analizo, v kateri sta ugotavljala, katere so tiste osebnostne lastnosti, ki se povezujejo z delovno uspešnostjo zaposlenih v prodaji. Na podlagi analize rezultatov 66 prodajnih svetovalcev sta ugotovila, da nekatere izmed petih dimenzij osebnosti pomembno korelirajo s prodajnimi dosežki. Vestnost je bila tudi v njuni analizi tista, ki je bila pomembno pozitivno povezana z delovno uspešnostjo. Predpostavljata, da so vestni prodajni svetovalci pri svojem delu bolj uspešni od manj vestnih, saj so ti pri svojem delu bolj organizirani, bolj so delavni in zavezani ciljem. Tudi posamezniki z višje izraženo dimenzijo odprtosti so bili pri svojem delu uspešnejši kot tisti z nižjo odprtostjo.

Tretja lastnost, kjer sta avtorja (Furnham in Fudge, 2008) ugotovila pomembno povezavo, je sprejemljivost. Tu je povezava med sprejemljivostjo in delovnim uspehom prodajnih predstavnikov negativna, kar pomeni, da so prijazni, sprejemljivi in nesebični posamezniki dosegali slabše prodajne rezultate. Prav nasprotno pa so imeli tisti zaposleni v prodaji, ki so nagnjeni k individualizmu in se pri svojem delu ne obremenjujejo preveč z odnosi z drugimi, boljše delovne rezultate. Avtorja razlagata, da je pri delovnem mestu v prodaji močan poudarek na individualnem doseganju rezultatov. Povzemata tudi obrazložitve udeležencev, ki navajajo, da je pri delu pomembno, da neuspehov ne jemljejo preveč osebno, saj bi s tem hitro izgubili zaupanje vase in v svoje delo.

Pri ostalih dveh dimenzijah (ekstravertnost in nevroticizem) avtorja, (Furnham in Fudge, 2008) presenetljivo, nista ugotovila pomembnih povezav z uspešnostjo. Odsotnost povezave nevroticizma z uspešnostjo avtorja razlagata z vidika selekcije zaposlenih v prodaji. Predvidevata namreč, da bi posamezniki z visokim nevroticizmom težko obdržali delovno mesto v prodaji. Prav zaradi tega so bili najverjetneje izločeni že iz selekcijskih postopkov. Pojasnjujeta, da je verjetnejša razlaga ta, da je na splošno v prodaji zaposlenih manj posameznikov z visoko izraženim nevroticizmom. V raziskavi se je sicer pokazala pozitivna povezanost med ekstravertnostjo in uspešnostjo prodaje zaposlenih, vendar ta povezava ni bila statistično pomembna. Slednji rezultat je še posebej zanimiv v luči nedavnih raziskav (npr. Grant, 2013; Warr, 2002), ki ugotavljajo, da med ekstravertnostjo in delovno uspešnostjo ni jasne linearne povezave, temveč je ta povezava krivoljčna.

Grant (2013) je v raziskavi povezanosti ekstravertnosti in delovne uspešnosti zaposlenih v prodaji ugotovil, da so imeli prodajni zastopniki, ki so dosegali najvišje rezultate, zmerno izraženo ekstravertnost. Prodajni zastopniki, ki so imeli zelo visoko izraženo ekstravertnost, so bili nasprotno v prodaji manj uspešni. Posamezniki z zmerno izraženo ekstravertnostjo se po njegovem bolje odrežejo v prodajnem procesu, saj znajo s primerno energijo voditi pogovor s strankami, hkrati pa jim znajo tudi prisluhniti in svojo komunikacijo prilagoditi njihovim potrebam. Pri zmerno ekstravertnih posameznikih je nevarnost, da jih bodo drugi prepoznali kot preveč vsiljive, preveč samozavestne in nepristne, nižja kot pri posameznikih z izredno visoko ekstravertnostjo.

Nekoliko drugačne povezave med ekstravertnostjo in delovno uspešnostjo prodajnikov so ugotovili raziskovalci, ki so pri opazovanju dimenzij osebnosti upoštevali tudi poddimenzije posameznih lastnosti (npr. Vinchur in Shippmann, 1998; Warr, Bartram in Martin, 2005).

Tako so Warr idr. (2005) ugotovili, da dimenzija ekstravertnosti sicer ni pomembno povezana z uspešnostjo v prodaji, se pa z uspešnostjo pomembno povezuje ena izmed dveh poddimenzij ekstravertnosti – dominantnost. Dominantnost označuje vidike ekstravertnosti povezane s sposobnostjo samouveljavljanja v odnosu do drugih. Tudi pri dimenziji vestnosti, ki je sicer povezana z delovnim uspehom prodajnikov, so avtorji ugotovili podobno. Namreč, da gre povezanost pripisati le eni izmed dveh poddimenzij vestnosti – vztrajnosti. Tudi tu je bila sprejemljivost zaposlenih v prodaji negativno povezana z njihovimi prodajnimi dosežki, nevroticizem in odprtost pa nista imela pomembnih korelacij z dosežki. Avtorji v svoji analizi opozarjajo, da lahko z združevanjem osebnostnih lastnosti na nivo petih temeljnih dimenzij osebnosti izgubimo nekatere pomembne informacije o dinamiki osebnosti. Kot vodilo pri raziskovanju pa izpostavljajo, da naj bi raziskovalci posvetili pozornost tudi posameznim poddimenzijam osebnosti in ne le temeljnim petim.

Enake ugotovitve povzemata tudi Vinchur in Shippmann (1998), ki sta v meta-analizi napovednikov delovne uspešnosti zaposlenih v prodaji med drugim ugotovila, da se dominantnost (poddimenzija ekstravertnosti) in vztrajnost (poddimenzija vestnosti) pomembno povezujeta z delovno uspešnostjo. Obe poddimenziji sta imeli pomembne napovedne vrednosti tako za ocene nadrejenih kot tudi za objektivne mere uspešnosti prodaje. Poleg dominantnosti in vztrajnosti avtorja poročata tudi o pomembnih napovednih vrednostih kognitivnih sposobnosti ter starosti.

Pri raziskovanju zadovoljstva kupcev kot enega izmed kriterijev delovne uspešnosti zaposlenih v prodaji, sta Anselmi in Zemanek (1997) ugotovila, da visoka stopnja energije in vztrajnosti pomembno vplivata na višje zadovoljstvo kupcev. Leuthesser in Kohli (1995) pa poročata, da so kupci bolj zadovoljni s tistimi zaposlenimi v prodaji, ki so bolj odprti in zaupljivi ter s tistimi, ki z njimi delijo več osebnih informacij.

V kasnejših analizah so se raziskovalci posvetili tudi mediacijskim učinkom med osebnostnimi lastnostmi in delovno uspešnostjo zaposlenih v prodaji. Zaposleni v prodaji, ki so bolj vestni, si bodo verjetneje tudi sami zastavili in oblikovali cilje, ki jih želijo doseči, tem ciljem bodo bolj zavezani, kar jim omogoča, da so pri svojem delu bolj uspešni (Barrick, Mount in Strauss, 1993). Tudi težnja zaposlenih v prodaji po doseganju visokega statusa v družbi ter težnja po dosežkih, ki se povezujeta z visoko ekstravertnostjo in vestnostjo, vplivata na boljše dosežke v prodaji (Barrick, Stewart in Piotrowski, 2002).

Yang, Kim in McFarland (2011) mediacijske učinke med osebnostnimi lastnostmi in delovno uspešnostjo v prodaji razlagajo s pomočjo motivacijskega faktorja samoučinkovitosti (angl. *self-efficacy*). Avtorji ugotavljajo, da sta ekstravertnost in vestnost antecedenta samoučinkovitosti, ki nato neposredno vpliva na delovno uspešnost.

## **1.2. ČUSTVENA INTELIGENTNOST**

### **1.2.1. Opredelitev čustvene inteligentnosti**

V zadnjih dveh desetletjih se je konstrukt čustvene inteligentnosti oblikoval v enega bolj opaznih in popularnih psiholoških konstruktov v diferencialni psihologiji (Zeidner, Roberts, in Matthews, 2008). Če bi čustveno inteligentnost opredelili širše, bi lahko rekli, da »predstavlja set kompetenc za identifikacijo, procesiranje in upravljanje čustev« (Zeidner idr., 2008, str. 64).

Pojem čustvene inteligentnosti sta v 90-letih preteklega stoletja prvič uporabila raziskovalca Peter Salovey in John D. Mayer (1990). Avtorja (Salovey in Mayer, 1990) sta emocionalno inteligentnost opredelila kot sposobnosti, ki naj bi posamezniku pomagale točneje oceniti in izražati lastne emocije ter emocije drugih ter te informacije uporabiti pri mišljenju in vedenju. Za Bar-Ona (2000) je emocionalna inteligentnost splet nekognitivnih zmožnosti, kompetenc in spretnosti, ki vplivajo na posameznikov uspeh pri kosaanju z okoljem. Po Golemanu (1995) pa čustvena inteligentnost obsega čustvene, kognitivne in vedenjske spretnosti.

Konstrukt čustvene inteligentnosti je produkt dveh svetov. Kot prvo je konstrukt nedvomno pomemben del popularne in laične psihologije, ki je pojem čustvene inteligentnosti hitro sprejela za svojega. Po drugi strani pa je bil konstrukt v strokovni javnosti sprejet s kar nekaj kritike in skepse (Pečjak in Avsec, 2003).

Tudi danes, po dobrih dvajsetih letih raziskovanja konstrukta med raziskovalci ni enotnega konsenza glede opredelitve in konceptualizacije čustvene inteligentnosti. Še vedno namreč nimamo enoznačnega odgovora, ali je čustvena inteligentnost kognitivni ali nekognitivni koncept, ali se nanaša na implicitno ali eksplicitno znanje o emocijah ter ali se nanaša na osnovno in v času trajno značilnost posameznika oziroma je rezultat specifične prilagoditve socialnemu in kulturnemu kontekstu (Zeidner idr., 2008).

Kljub številnim razhajanjem raziskovalcev na tem področju pa obstaja nekaj konsenzov glede konceptualizacije čustvene inteligentnosti (Zeidner idr., 2008):

- čustvena inteligentnost je večfaktorski konstrukt, ki ga lahko preučujemo iz različnih raziskovalnih perspektiv,
- koncept čustvene inteligentnosti se prepleta z drugimi psihološkimi konstrukti,
- koncept čustvene inteligentnosti se smiselno povezuje z različnimi zunanjimi kriteriji,
- čustvena inteligentnost se teoretično in praktično odraža tudi v preučevanju izjemnih primerov posameznikov,
- konstrukt čustvene inteligentnosti je razvojno dobro opredeljen in sledi zakonitostim razvoja človeka.

### **1.2.2. Teorije čustvene inteligentnosti**

Konstrukt čustvene inteligentnosti bi lahko pojasnili s pomočjo razlage dveh komponent, ki ga nedvomno sestavljata – pojem emocij in pojem inteligentnosti. Včasih so raziskovalci omenjena pojma razumeli kot izključujoča, sodobnejše teorije emocij pa razlagajo, da so lahko emocije posamezniku pomemben vir informacij pri učinkovitejšem prilagajanju, motiviranju in doseganju določenih življenjskih ciljev (Schwarz, 1990, po Pečjak in Avsec, 2003).

Raziskovalci so pri oblikovanju svojih teorij o čustveni inteligentnosti posvečali večjo pozornost eni ali drugi komponenti konstrukta (emocijam ali inteligentnosti). Glede na ta poudarek se je oblikovala tudi konceptualna delitev raziskovalcev in teorij na tiste, ki obravnavajo čustveno inteligentnost kot nekognitivni konstrukt (najpogosteje kot osebnostno lastnost), in tiste, ki jo obravnavajo kot sposobnost – torej kognitivni konstrukt. Ta delitev teorij o čustveni inteligentnosti predstavlja enega ključnih konceptualnih izzivov konstrukta čustvene inteligentnosti. Poleg omenjenih dveh modelov se je razvil tudi t.i. mešani model, ki zajema čustveno inteligentnost kot sposobnost in osebnostno lastnost. (Pečjak in Avsec, 2003)

V nadaljevanju bomo predstavili značilnosti obeh zgoraj omenjenih pristopov ter tri najpomembnejše teorije čustvene inteligentnosti.

#### **1.2.2.1. Čustvena inteligentnost kot osebnostna značilnost**

Raziskovalce, ki čustveno inteligentnost pojmujejo kot mešanico adaptivnih čustvenih lastnosti in dispozicij, lahko uvrstimo med tiste, ki čustveno inteligentnost pojmujejo kot

nekognitivno. Temu primerno je prilagojen tudi njihov pristop k merjenju čustvene inteligentnosti, saj temelji na samo-ocenjevalnih merskih inštrumentih – vprašalnikih. S pomočjo teh vprašalnikov posameznik oceni, v kolikšni meri so različna vedenja in sposobnosti zanj značilna. Merske karakteristike teh inštrumentov so na ravni osebnostnih vprašalnikov (Pečjak in Avsec, 2003).

Skupina raziskovalcev, ki čustveno inteligentnost pojmujejo kot osebnostno lastnost, je številna. Podrobneje bomo predstavili dva bolj znana modela čustvene inteligentnosti – model Golemana (1995) in model Bar-Ona (2000).

### **Golemanov model čustvene inteligentnosti**

Goleman (1995) je v svojem modelu čustveno inteligentnost opredelil kot konstrukt, ki je sestavljen iz poznavanja čustev, uravnavanja čustev, samomotiviranja, prepoznavanja čustev pri drugih in vedenja v medosebnih odnosih. Avtor je v svoj model vključil tako motivacijske značilnosti in čustva kot tudi značilnosti vedenjskega področja.

Pravzaprav bi lahko Golemanov model čustvene inteligentnosti opredelili kot mešan model, saj v svoji opredelitvi čustvene inteligentnosti zajema tako osebnostne lastnosti kot tudi določene sposobnosti. Goleman je svoj model čustvene inteligentnosti namreč oblikoval s pomočjo številnih internih raziskav podjetij, kjer je ugotavljal, katere so tiste lastnosti zaposlenih, ki ločijo povprečne od zelo uspešnih (Goleman, 2001).

Avtor je po objavi modela čustvene inteligentnosti leta 1995 koncept večkrat redefiniral in preoblikoval. Trenutno model sestavljajo štiri glavne dimenzije, ki so sestavljene iz dvajsetih spretnosti oziroma čustvenih kompetenc (Goleman, 2001, str. 28):

- Samozavedanje (angl. *self-awareness*), ki ga sestavljajo čustvena zavest, natančno samoocenjevanje in zaupanje vase,
- Socialno zavedanje (angl. *social awareness*), ki ga sestavljajo empatija, ustrežljivost, in poslovna zavest,
- Samokontrola (angl. *self-management*), ki jo sestavljajo samonadzor, zanesljivost, vestnost, prilagodljivost, ciljna usmerjenost, iniciativnost,
- Graditev zvez (angl. *relationship-management*), ki jo sestavljajo razvojna rast drugih, vplivnost, obvladovanje sporov, vodenje, spodbujanje sprememb, navezovanje stikov, sodelovanje ter timske spretnosti.

Po Golemanu (2001) je razvitost teh štirih dimenzij kompetenc pogoj za razvoj specifičnih kompetenc in spretnosti, ki so potrebne za uspešno delo na določenem delovnem področju.

Goleman in Boyatzis (1998, po Boyatzis, Goleman, in Rhee, 2000) sta na podlagi opisanega modela oblikovala tudi Vprašalnik čustvene kompetentnosti (Emotional Competence Inventory, ECI), ki ga sestavljajo štiri navedene dimenzije. Vprašalnik je oblikovan po metodi 360 stopinj, namenjen pa je predvsem ocenjevanju čustvene kompetence posameznika v določeni organizaciji. Oblikovan je kot razvojni inštrument in ni namenjen uporabi v kadrovanju, saj zahteva sodelovanje nadrejenih in kolegov.

Vidimo lahko, da avtorjevo pojmovanje čustvene inteligentnosti zajema številne psihološke konstrukte. Nekateri avtorji (npr. Mayer, Salovey in Caruso, 2000) poudarjajo, da njegove teorije ne bi smeli pojmovati kot znanstveno. Kljub temu je Golemanov model eden najbolj razširjenih in popularnih modelov v laični psihologiji.

### **Bar-Onov model čustvene inteligentnosti**

Tudi Baronov model (2000; 2006) bi lahko opisali kot mešani model, ker čustveno inteligentnost opisuje kot sklop čustvenih in socialnih kompetentnosti in spretnosti, ki vplivajo na to, kako učinkovito posameznik razume samega sebe, se izraža, razume in se povezuje z drugimi okoli sebe, kako uspešno se sooča z vsakodnevnimi zahtevami okolja.

Tako kot Goleman, tudi Bar-On (2006) poudarja nekognitivni vidik čustvene inteligentnosti. V njegovem modelu čustveno in socialno inteligentnost sestavlja pet glavnih področjih, ki so nato razdeljena v petnajst podpodročij. Ta področja so:

1. Intrapersonalna inteligentnost (angl. *intrapersonal skills*), ki jo sestavljajo emocionalno samozavedanje, asertivnost, samospoštovanje, samoaktualizacija in neodvisnost. To področje se nanaša na sposobnost posameznika, da se zaveda in da razume čustva, občutke in razpoloženja znotraj sebe.
2. Interpersonalna inteligentnost (angl. *interpersonal skills*), ki jo sestavljajo empatija, medosebni odnosi in družbena odgovornost. To področje predstavlja sposobnost posameznika, da se zaveda in razume čustva drugih okoli sebe.
3. Prilagodljivost (angl. *adaptability*), ki jo sestavljajo reševanje problemov, preverjanje realnosti in fleksibilnost. Področje predstavlja odprtost posameznika za spremembe okoli sebe.

4. Spoprijemanje s stresom (angl. *stress management*), ki ga sestavljata frustracijska toleranca in kontrola impulzov. Predstavlja sposobnost posameznika, da se spoprijema s stresnimi situacijami ter je sposoben nadzora svojih čustev.
5. Splošno razpoloženje (angl. *general mood*), ki ga sestavljata sreča in optimizem. Opisuje sposobnost posameznika, ki doživlja in izraža pozitivna čustva ter je optimističen.

Tudi Bar-On (1997, po Bar-On, 2006) je na podlagi svojega modela oblikoval samoocenjevalni vprašalnik EQ-i (*Emotional Quotient Inventory*), ki v 133 postavkah meri zgoraj opisanih pet komponent.

### **1.2.2.2. Čustvena inteligentnost kot sposobnost**

Sklop raziskovalcev, ki čustveno inteligentnost pojmujejo kot mentalno sposobnost, je usmerjen predvsem v razreševanje vprašanja, ali lahko konstrukt čustvene inteligentnosti merimo s testi, podobnimi klasičnim testom za merjenje sposobnosti. Raziskovalci so poskušali ugotoviti, katere so tiste sposobnosti, ki sestavljajo konstrukt čustvene inteligentnosti. S tem namenom so iskali ustrezne metode za merjenje čustvene inteligentnosti ter poskušali oblikovati inštrumente z merskimi karakteristikami, ki so značilne za to vrsto inštrumentov. (Pečjak in Avsec, 2003)

Eden izmed bolj razširjenih modelov, ki pojmujejo čustveno inteligentnost kot sposobnost, je nedvomno model dveh ameriških raziskovalcev Johna D. Mayerja in Petra Saloveya (1997). V nadaljevanju bomo podrobneje opisali značilnosti njune teorije.

#### **Mayerjev in Salovejev model čustvene inteligentnosti**

Mayer in Salovey (1997, str. 10) čustveno inteligentnost opisujeta kot »*sposobnost točnega zaznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev; sposobnost čustvenega spodbujanja mišljenja; sposobnost razumevanja in analiziranja čustev ter uporabo tega znanja; sposobnost refleksivne regulacije čustev, ki spodbujajo čustveni in intelektualni razvoj posameznika.*«

Avtorja (Mayer in Salovey, 1997) sta te štiri sklope sposobnosti, ki jih zajemata v definiciji, oblikovala po vertikalni in po horizontalni osi, pri čemer se vertikalna os nanaša na kompleksnost procesov, ki si sledijo od najenostavnejših do kompleksnih, horizontalna os pa opisuje različne razvojne stopnje štirih sklopov sposobnosti.

Najenostavnejša sposobnost, ki jo avtorja opredeljujeta, je sposobnost zaznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev. Ta sposobnost se razvija od sposobnosti prepoznavanja čustev dalje, najprej pri sebi, nato šele pri drugih. Razvojno ji sledi sposobnost izražanja čustev in šele nato sposobnost pravilnega ocenjevanja čustev oziroma razlikovanja med resničnimi in zaigranimi čustvi.

Nekoliko kompleksnejša je sposobnost ocenjevanja čustvenega spodbujanja mišljenja, ki se nanaša na sposobnost prepletanja čustev z mišljenjem oziroma uporabe čustev v kognitivnih procesih, kot so npr. reševanje problemov in odločanje.

Po kompleksnosti ji sledi sposobnost razumevanja in analiziranja čustev ter sposobnost uporabe tega znanja o čustvih. Razvojno se ta sposobnost najprej kaže v uspešnem prepoznavanju in poimenovanju čustev ter njihovem razlikovanju glede na intenziteto. Z razvojem posameznik začne razumevati tudi kompleksna čustva ter razume, da lahko v določenih situacijah doživlja tudi nasprotna si čustva. Nazadnje posameznik razume tudi prehajanje med različnimi čustvi.

Najkompleksnejša raven čustvene inteligentnosti je po mnenju avtorjev (Mayer in Salovey, 1997) sposobnost reflektivne regulacije čustev za spodbujanje čustvene in intelektualne rasti. Razvoj te sposobnosti poteka od sposobnosti posameznika, da je odprt tako za pozitivna kot tudi negativna čustva, preko sposobnosti reflektivnega upravljanja in nadzorovanja čustev, do sposobnosti reflektivnega upravljanja z lastnimi čustvi ter čustvi drugih.

Avtorji zgoraj opisane sklope sposobnosti v kasnejših objavah in instrumentih (npr. Mayer, Caruso in Salovey, 1999; Mayer, Salovey in Caruso, 2004) navajajo pod nekoliko skrajšanimi imeni, vendar z ohranjenimi vsebinskimi opisi:

1. Zaznavanje čustev
2. Uporaba čustev
3. Razumevanje čustev
4. Upravljanje s čustvi

Avtorji Mayer idr. (1999) so na podlagi modela oblikovali večfaktorsko lestvico čustvene inteligentnosti (*The Multifactor Emotional Intelligence Scale - MEIS*), ki meri posameznikovo čustveno znanje in njegove čustvene spretnosti na zgoraj navedenih štirih področjih. Kasneje je izšla novejša verzija istega testa z boljšimi merskimi karakteristikami MSCEIT (Mayer idr., 2004).

### **1.2.3. Razlike med spoloma v čustveni inteligentnosti**

Raziskave kažejo, da med spoloma obstaja kar nekaj razlik v izraženosti čustvene inteligentnosti. Tako na primer raziskave (npr. Brackett in Mayer, 2003; Brackett, Rivers, Shiffman, Lerner in Salovey, 2006) poročajo o tem, da ženske dosegajo višje rezultate na testu MSCEIT, ki meri čustveno inteligentnost kot sposobnost. Brackett idr. (2006) navajajo, da so imele udeleženske višje izražen skupni rezultat na testu MSCEIT kot udeleženci, ta razlika pa je bila tudi statistično pomembna. Tudi na štirih lestvicah, ki sestavljajo test so bile opazne pomembne razlike med spoloma. Raziskovalci so v isti raziskavi uporabili tudi samo-ocenjevalno lestvico čustvene inteligentnosti (SREIS). Med samoocenami moških in žensk, udeleženih v raziskavi, ni bilo statistično pomembnih razlik. Kljub temu da razlike niso statistično pomembne, pa je zanimivo dejstvo, da so se v samo-ocenah čustvene inteligentnosti moški ocenili višje kot ženske.

Tudi Petrides in Furnham (2000) poročata o podobnih razlikah med spoloma v čustveni inteligentnosti. Ženske so dosegle višje rezultate kot moški na testu čustvene inteligentnosti kot sposobnosti, medtem ko so na samoocenjevalnih lestvicah čustvene inteligentnosti v povprečju moški dosegli višji rezultat. Tudi regresijska analiza je pokazala, da je bil spol pomemben prediktor samoocene čustvene inteligentnosti. Pri udeležencih so bile korelacije med testom čustvene inteligentnosti in samooceno višje kot pri udeleženkah.

### **1.2.4. Čustvena inteligentnost zaposlenih v prodaji**

Rozzel, Pettijohn in Parker (2006) so v svoji analizi napovednikov uspešnosti prodaje zajeli tudi vpliv čustvene inteligentnosti na uspešnost zaposlenih v prodaji. Avtorji predpostavljajo, da zaposleni v prodaji pri svojem delu pogosto naletijo na zavrnitve, neuspehe ter konflikte in nejasnosti glede lastne vloge. Za uspeh v tem specifičnem okolju morajo imeti dobro razvit samonadzor in biti morajo sposobni prepoznavati lastna čustva. Ko je zaposleni v prodaji soočen z neprijaznostjo in zavrnitvijo potencialnih strank, mora biti sposoben ločiti svoja čustva od negativnosti tega dogodka. V prodaji zaposleni so pogosto pri svojem delu zelo samostojni ter nimajo stalnega nadzora nadrejenih. Zaradi tega, avtorji sklepajo, morajo imeti dobro razvito sposobnost motiviranja samega sebe ter sposobnost samoregulacije. Za njegovo uspešno delo je pomembna tudi empatija, ki predstavlja sposobnost razumevanja čustev drugih in uspešnega prilagajanja le-tem. Razumevanje potencialnih strank se avtorjem namreč zdi ključnega pomena za uspešno prodajo.

Svoje predpostavke so avtorji (Rozzel idr. 2006) preverili tudi empirično, pri čemer so za mero čustvene inteligentnosti vzeli samoocenjevalni vprašalnik, ki sicer teoretično sloni na teoriji Saloveya in Mayerja. Tudi delovno uspešnost zaposlenih so avtorji merili v obliki samoocene, udeležence pa so nato razdelili v tri skupine (najbolj uspešni, povprečni in manj uspešni). Ugotovili so, da je čustvena inteligentnost izražena višje v skupini zaposlenih, ki so bili najuspešnejši, ter nižje pri zaposlenih, ki so se ocenili kot manj uspešne. Pomembne razlike so opazili tudi pri posameznih faktorjih čustvene inteligentnosti. Tako je bil na primer faktor samonadzora višje izražen pri zaposlenih v najuspešnejši skupini in nižje v skupini povprečnih in manj uspešnih. Faktor čustvenega samozavedanja je bil pri skupini manj uspešnih izražen nižje kot pri ostalih dveh skupinah.

Zanimiva je tudi kvalitativna raziskava avtorjev Deeter-Schmelz in Sojka (2003), ki so povezavo med čustveno inteligentnostjo in uspešnostjo zaposlenih v prodaji raziskovali v obliki poglobljenih intervjujev z najuspešnejšimi zaposlenimi v prodaji. Najpogostejša področja čustvene inteligentnosti, ki so jih omenjali, so bila empatija, zaznavanje čustev pri drugih ter samozavedanje. Udeleženci so poudarili, da je pri delu v prodaji pomembno, da se zna posameznik »postaviti v kožo kupca«, da zna prepoznati čustva in razmišljanja kupcev, da zna zaznati trenutno razpoloženje kupca, da zna nadzorovati svoja čustva, da ima razvito sposobnost samomotivacije ter da pri razumevanju kupca uporablja tudi neverbalne znake.

Napovedno vrednost čustvene inteligentnosti v prodajni uspešnosti sta preverjala tudi Haakonstad in Walden (2012), ki sta raziskavo izpeljala na vzorcu nepremičninskih posrednikov. Avtorja sta v raziskavi uporabila vprašalnik MSCEIT, ki čustveno inteligentnost meri kot sposobnost. Kot mero uspešnosti sta uporabila objektivno mero – število uspešnih prodaj v preteklem letu. Njuni rezultati niso pokazali nobenih pomembnih razlik med uspešnostjo in čustveno inteligentnostjo – niti v skupnem rezultatu niti v posameznih lestvicah čustvene inteligentnosti.

Odsotnost povezave med čustveno inteligentnostjo in prodajno uspešnostjo je moč opaziti tudi v nekaterih drugih študijah. Harris, Mirabella in Murphy (2012) so povezavo čustvene inteligentnosti s prodajno uspešnostjo opazovali na vzorcu prodajnih predstavnikov zaposlenih v farmacevtski industriji. Tudi oni so uporabili samoocenjevalni vprašalnik (EQ-i) ter objektivno mero uspešnosti. Rezultati raziskave sicer niso pokazali nobenih pomembnejših povezav s prodajno uspešnostjo, poročajo pa o razlikah v izraženosti čustvene inteligentnosti glede na spol.

Če na povezavo in delovno uspešnostjo pogledamo nekoliko širše (ne le v kontekstu prodaje), velja omeniti tudi dve novejši meta-analizi. Joseph in Newman (2010) sta ugotovila, da se napovedne vrednosti čustvene inteligentnosti za delovno uspešnost razlikujejo glede na to, kolikšna mera čustvene inteligentnosti je bila v raziskavi uporabljena. Navajata, da v kolikor so raziskovalci uporabili mero čustvene inteligentnosti kot sposobnosti (npr. MSCEIT), čustvena inteligentnost ni imela pomembne napovedne vrednosti delovne uspešnosti. Nasprotno pa sta opazila, da so mere čustvene inteligentnosti, ki temeljijo na mešanih modelih ali samooceni, pomembno prispevale k varianci delovne uspešnosti. Zelo podobne ugotovitve v svoji meta-raziskavi navajajo tudi O`Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver in Story (2010).

### **1.3. OPTIMIZEM**

#### **1.3.1. Opredelitev optimizma**

Psihološki konstrukt optimizma je nedvomno pomemben del pozitivne psihologije, ki raziskuje optimalne vidike naše narave in postavlja v ospredje pojem psihičnega blagostanja. Optimizem navadno tesno povezujemo s t.i. pozitivnim mišljenjem, tesno se povezuje s pozitivnim čustvovanjem, psihičnim blagostanjem, upanjem in podobnimi konstrukti, ki jih preučuje pozitivna psihologija. V splošnem bi optimizem lahko opisali kot *»naravnost oziroma pričakovanje, da se bodo dogajale pozitivne stvari, skratka kot pričakovanje pozitivnih izidov. Nasprotno pomeni pesimizem precenjevanje verjetnosti negativnih izidov«*. (Musek, 2010, str. 298)

Antropolog Tiger (1979, str. 18, po Forgeard in Seligman, 2012) je optimizem opisal kot *»razpoloženje (ali odnos posameznika), ki je tesno povezano s pričakovanji o socialni in materialni prihodnosti posameznika, ki jo posameznik ocenjuje kot zaželeno.«*

Po Scheierju, Carverju in Bridgesu (1994) optimizem odraža pričakovanja, da se bodo v prihodnosti zgodile dobre stvari, medtem ko pesimizem odraža pričakovanja, da se bodo zgodile slabe stvari. Seligman (1991) pa navaja, da optimizem vpliva na to, kako posameznik zaznava sebe in okolje, kako obdeluje informacije okoli sebe ter kako se na te informacije odziva. Medtem ko optimisti zaupajo prihodnosti in verjamejo, da bo ta pozitivna, pesimisti verjamejo, da obstaja visoka verjetnost, da se bodo negativni dogodki zgodili prav njim

samim. Optimizem in pesimizem tako po Seligmanu (1991) delujeta kot pomembna kognitivna filtra, ki vplivata na zaznavanje, vedenje in kognicijo posameznika.

### **1.3.2. Teorije optimizma**

Peterson (2000) v podrobnem pregledu razvoja konstrukta optimizma tega opisuje kot kognitivni, afektivni in motivacijski konstrukt. Avtor opisuje dva, med seboj različna pristopa k pojmovanju optimizma. Kot prvega omenja pristop, ki optimizem opredeljuje kot del človekove narave, kot drugega pa pristop, ki na optimizem gleda kot na osebnostno značilnost, v kateri se posamezniki med seboj razlikujejo. V nadaljevanju nas bo zanimal predvsem diferencialni pristop k preučevanju konstrukta optimizma.

Pri preučevanju optimizma kot osebnostne značilnosti sta se v zadnjih nekaj desetih letih raziskovanja oblikovali dve večji, med seboj različni struji. Prva optimizem razlaga in meri z vidika pojasnjevalnega sloga dogodkov (angl. *explanatory style*), druga pa z vidika pričakovanj za prihodnost (angl. *dispositional optimism/expectational optimism*) (Peterson, 2000).

#### **1.3.2.1. Optimizem kot pojasnjevalni slog dogodkov**

Koncept optimizma, ki ga lahko razlagamo skozi posameznikov pojasnevalni slog dogodkov, je prvi razvil ameriški raziskovalec Martin Seligman (1991). V svoji knjigi (Seligman, 1991), ki je med poljudno literaturo doživela velik uspeh, avtor koncept optimizma izpelje iz raziskav fenomena naučene nemoči. Posameznike, ki izražajo naučeno nemoč, avtor opisuje kot pesimistične oziroma navaja, da so prevzeli pesimističen pojasnjevalni slog dogodkov. Ti posamezniki po njegovih poročanjih verjamejo, da so negativni dogodki stabilni v času ter da imajo splošni oziroma generalni učinek. Pogosto sebi pripisujejo odgovornost za neuspehe ter si redko pripišejo zasluge za uspehe, ki so jih dosegli. Verjamejo, da so pozitivni dogodki le začasni ter da vplivajo le na določen del njihovega življenja, da nimajo splošnega učinka. Nasprotno pa imajo posamezniki, ki nikoli ne izražajo občutkov nemoči, po avtorjevih opisih optimističen pojasnjevalni slog dogodkov. Verjamejo, da so negativni dogodki začasni in specifični (nimajo generalnega učinka na njihovo življenje).

Iz te razlage je avtor (Seligman, 1991) izpeljal opredelitev pojasnjevalnega sloga dogodkov, ki ga sestavljajo tri dimenzije: trajnost, obsežnost in posebljenje. Z vidika trajnosti, ki je časovna dimenzija, je za optimistični slog pojasnjevanja dogodkov značilno, da posameznik negativne dogodke zaznava kot začasne, pozitivne dogodke okoli sebe pa kot trajne.

Pesimistični slog pojasnjevanja nasprotno označuje slog pojasnjevanja, kjer posameznik negativne dogodke zaznava kot trajne, pozitivne dogodke pa kot začasne. Druga dimenzija pojasnjevalnega sloga dogodkov, torej obsežnost, je prostorska dimenzija, ki opredeljuje, v kolikšni meri nek dogodek (pozitivni ali negativni) vpliva na posameznikovo življenje oziroma kolikšen generalni učinek ima na posameznikovo delovanje. Za optimistični slog pojasnjevanja dogodkov je značilno, da posameznik pozitivne dogodke označuje kot splošne oziroma kot dogodke, ki pomembno vplivajo na širši del njegovega delovanja. Negativne dogodke optimistični posameznik zaznava kot specifične, oziroma kot dogodke, ki vplivajo le na manjši del njegovega življenja. Pri pesimističnem slogu je način pojasnjevanja ravno obraten. Negativne dogodke pesimističen posameznik zaznava kot splošne, pozitivne dogodke pa kot specifične. Zadnja dimenzija pojasnjevalnega sloga je poosebljenje, ki predstavlja stopnjo odgovornosti, ki si jo posameznik pripiše za dogodke okoli sebe. Posamezniki, ki si ob negativnih dogodkih in neuspehih pripišejo visoko stopnjo odgovornosti, bodo posledično lahko imeli nižje samospoštovanje in nižjo samozavest. Nasprotno pa posamezniki, ki ob negativnih dogodkih najdejo zunanje vzroke, ne bodo izgubili samozavesti. Optimisti navadno za slabe dogodke najdejo zunanje vzroke in ne prevzemajo nase prevelike odgovornosti nase, medtem ko si pri dobrih dogodkih znajo pripisati zasluge.

Seligman (1991), ki optimizem vidi skozi posameznikovo nagnjenje k optimističnemu pojasnjevanju dogodkov skozi tri opisane dimenzije, je v sodelovanju z drugimi avtorji oblikoval tudi kar nekaj vprašalnikov, ki izvirajo iz njegove teorije. Eden bolj znanih vprašalnikov pojasnjevalnega sloga dogodkov je Vprašalnik atribucijskih slogov (*Attributional Style Questionnaire, ASQ*, Peterson idr, 1982), ki je sestavljen iz 12 hipotetičnih dogodkov (6 negativnih in 6 pozitivnih). Posameznik za vsakega od dogodkov napiše razlog, zakaj je do tega dogodka prišlo, nato pa vsakega izmed navedenih razlogov oceni na 7-stopenjski lestvici na treh dimezijah: trajnost, obsežnost in poosebljenje. Na podlagi vprašalnika ASQ je bila s strani različnih raziskovalcev razvita vrsta drugih vprašalnikov, ki bodisi dopolnjujejo že obstoječi vprašalnik ali pa ga prilagajajo za določeno skupino udeležencev (npr. EASQ, Peterson in Vilanova, 1988). Smith, Caputi in Crittenden (2013) so tako na primer pred kratkim razvili vprašalnik pojasnjevalnega sloga, ki je prilagojen pojasnjevanju dogodkov v delovnem okolju (*Workplace Explanations Survey, WES*).

### **1.3.2.2. Dispozicijski optimizem**

Drugi pristop h konceptualizaciji in merjenju optimizma (npr. Scheier, Carver in Bridges, 1994) izhaja iz predpostavke, da so posamezniki usmerjeni k doseganju ciljev, ki so jim pomembni in prinašajo dodano vrednost, ter tistih ciljev, ki jih hkrati zaznavajo kot dosegljive. Optimizem in pesimizem opisujejo kot široki in generalizirani obliki upanja oziroma dvomov, ki so značilne za posameznika tekom njegovega življenja. V svojih raziskavah so avtorji tako preverjali pričakovanja posameznikov o prihodnosti. Zanimalo jih je, v kakšni meri posamezniki v prihodnosti pričakujejo zaželene oziroma nezaželene dogodke. Optimizem opisujejo kot pričakovanje posameznikov, da bo v prihodnosti prišlo do zaželenih dogodkov, pesimizem pa kot pričakovanje, da se bodo v prihodnosti zgodili nezaželeni dogodki. Optimisti zaželene izide vidijo kot dosegljive, za njihovo doseganje se bolj trudijo bolj, so tudi bolj vztrajni. Pesimisti pa nasprotno prej pričakujejo slabe izide dogodkov ter neuspehe v prihodnosti in se prej vdajo.

Na podlagi teorije avtorjev je bila oblikovana tudi Lestvica življenjske orientacije (*Life Orientation Test, LOT-R*, Scheier idr., 1994), ki na podlagi desetih postavk ugotavlja, ali posameznik v svoji prihodnosti pričakuje pozitivne ali negativne dogodke.

### **1.3.3. Optimizem zaposlenih v prodaji**

Omenili smo že, da je konstrukt optimizma pomembno povezan z ostalimi konstrukti pozitivne psihologije, npr. s srečo, psihičnim blagostanjem, pozitivnimi in negativnimi afekti, upanjem itd. (Musek, 2010). Raziskovalci so poleg povezav s konstrukti pozitivne psihologije ugotavljali tudi povezavo optimizma z drugimi osebnostnimi lastnostmi, z delovnim uspehom in številnimi drugimi korelati.

Optimistični stil pojasnjevanja dogodkov je po Buchananu in Seligmanu (1995) povezan z višjim nivojem motivacije in dosežkov ter z nižjim nivojem depresivnih simptomov.

V pregledu literature sta Nes in Segerstrom (2006) zaključila, da optimistični posamezniki pri soočanju s problemi izbirajo strategije, usmerjene k samemu problemu. Optimisti so po njihnih zaključkih bolj aktivni v svojih poskusih reševanja problemov, kar je v nasprotju s splošnim prepričanjem, da optimistični posamezniki pogosto zanikajo probleme okoli sebe. Pesimisti pri soočanju s problemi nasprotno težijo k večji pogostosti uporabe strategij izogibanja, kar se lahko kaže v bolj pasivnem pristopu k reševanju problemov.

Zanimiva je tudi ugotovitev raziskovalcev, da optimistične posameznike ostali sprejemajo bolj pozitivno kot pesimistične posameznike (Helweg-Larsen, Sadeghian, Webb, 2002).

Eno prvih raziskav povezav optimizma z uspešnostjo zaposlenih v prodaji sta objavila Seligman in Schulman (1986). Raziskovalca sta na vzorcu zavarovalnih zastopnikov ugotovila, da so bili optimistični zavarovalni zastopniki pri svojem delu bolj uspešni ter so imeli boljše prodajne rezultate. Razlagata, da so optimistični posamezniki lažje prenesli pogoste zavrnitve, ki so značilne za tako vrsto prodaje, ter da so bili pri svojem delu bolj vztrajni.

Stutton in Lumpkin (1993) sta na vzorcu zaposlenih v prodaji ugotovila, da so optimistični zaposleni pri soočanju s stresnimi dejavniki pogosteje uporabljali strategije, ki so usmerjene v reševanje problemov, medtem ko so pesimistični posamezniki uporabljali strategije, usmerjene v čustvovanje. Z drugimi besedami, optimisti so probleme pri svojem delu zaznavali kot rešljive, pesimisti pa so se problemu poskusili izogniti in preusmeriti svojo pozornost drugam.

Tudi Rich (1999), ki je raziskoval povezavo optimizma z vedenjem zaposlenih na vzorcu prodajnih predstavnikov, poroča, da so optimistični zaposleni v prodaji bolj uspešni. Dodaja tudi, da bodo optimistično naravnani bolj verjetno aktivni tudi v aktivnostih izven svojih delovnih nalog. Optimistični prodajni predstavniki se bodo v delovnem okolju manj pogosto pritoževali zaradi malenkosti ter bodo lažje tolerirali manj ugodne delovne pogoje.

Na vzorcu prodajnih predstavnikov iz finančnih ustanov sta raziskovalki Dixon in Schertzer (2005) ugotovili, da optimizem in samoučinkovitost pomembno vplivata na atribucije prodajnih predstavnikov v primeru neuspehov. Optimistični prodajni predstavniki z visoko stopnjo samoučinkovitosti so neuspehom pri delu pripisovali predvsem trenutne oziroma nestabilne vzroke. Pogosteje so prevzemali tudi osebno odgovornost za neuspehe pri delu ter si pripisovali večjo stopnjo odgovornosti za dosežke v prihodnosti. Razen tega sta bila optimizem in samoučinkovitost pomembno povezana tudi z namenom posameznikov, da v prihodnosti povečajo svoj vloženi trud v prodajne dosežke.

Kljub obširnim raziskavam v zadnjih dveh desetletjih na področju optimizma, ki so pripomogle k boljšemu razumevanju tega konstrukta, pa Forgeard in Seligman (2012) opozarjata, da so na tem področju potrebne še dodatne raziskave. V prihodnosti bi morali obširneje raziskati, na kakšen način optimizem vpliva na številne dejavnike, na primer na uspeh. Podrobnejše odgovore pa bi morali poiskati tudi na vprašanje, kako in pod kakšnimi

pogoji optimizem vpliva na strategije soočanja s problemi ter na višje ravni psihičnega blagostanja.

## **1.4. PRODAJA**

### **1.4.1. Opredelitev prodaje**

Prodajo lahko opredelimo kot del trženja podjetja. Kotler (1998, str. 6) trženje opredeljuje kot *»družbeni in upravljalški proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost«*. Ta opredelitev je seveda precej široka in zajema osnovne sestavine trženja, kot so potrebe, želje, povpraševanje, izdelki, vrednost, strošek in zadovoljstvo, menjava, transakcije in odnosi, trgi, trženje in tržniki.

Trženjsko upravljanje je proces, ki ga oblikujejo analiza, načrtovanje, izvedba in nadzor; zajema pa tako izdelke in storitve kot tudi ideje. Trženjsko upravljanje temelji na načelu menjave, njegov cilj pa je dosežen takrat, ko sta obe vpleteni strani zadovoljni. (Kotler, 1998)

Prodajo lahko po Potočniku (1996, str. 91) opredelimo širše ali ožje. Ožje opredeljujemo prodajo kot *»eno izmed temeljnih funkcij poslovnega procesa, npr. nabavljanje, proizvodnje, prodajanje, financiranje in kadrovanje.«* Širše pa lahko prodajo pojmuje kot *»distribucijsko fazo družbene Reprodukije, ki vključuje tudi fizično gibanje blaga od proizvodnje do porabe«*. V nadaljevanju bomo koncept prodaje pojmovali kot eno izmed temeljnih poslovnih funkcij.

Potočnik (1996) kot glavne odločitve v prodaji navaja kratkoročne in dolgoročne odločitve. Med kratkoročne odločitve prodaje sodijo oblikovanje prodajnih cen, raven kakovosti, oblikovanje popustov, velikosti zaloge blaga, razmerja do konkurence, poslovni odnosi s kupci itd. Med dolgoročne odločitve pa uvršča pridobivanje novih trgov, spremembo obstoječih prodajnih metod, razvijanje in uvajanje novih proizvodov itd.

### **1.4.2. Delovna mesta v prodaji**

McMurray (1961) je bil med prvimi, ki je poudaril, da se vsi zaposleni v prodaji ne soočajo z enakimi problemi in zahtevami delovnega mesta. Poudaril je, da se lahko potrebe in zadolžitve zaposlenih v prodaji razlikujejo glede na tip delovnega mesta. McMurray (1961) je

opisal pet kategorij zaposlenih v prodaji, ki jih je opredelil glede na ključne delovne naloge. Kot prvo kategorijo je opisal zaposlene v prodaji, ki oblikujejo povpraševanje pri kupcih, vendar ne prevzemajo dejanskih naročil s strani kupca. To kategorijo zaposlenih je opisal kot misijonarje (angl. *missionary salespeople*). Druga kategorija zaposlenih, ki jih je avtor poimenoval dobavni prodajniki (angl. *delivery salespeople*), so bili tisti zaposleni v prodaji, ki so predvsem skrbeli za zadostne zaloge produktov pri dobaviteljih. V tretjo skupino zaposlenih je uvrstil tiste, ki so skrbeli tako za povpraševanje kot tudi za dejansko prodajo produktov oziroma prevzemanje naročil. Ti zaposleni so bili tisti, ki šli navadno čez vse korake v procesu prodaje. Četrta skupina zaposlenih je predstavljala tiste, ki so bili odgovorni predvsem za prevzemanje naročil (angl. *order-takers*) in v manjši meri za pospeševanje prodaje. Zadnja, peta skupina zaposlenih, je predstavljala tiste, ki skrbijo za prodajo kompleksnejših in bolj tehnično zahtevnih produktov, ki zahtevajo posebno znanje in izobrazbo. To skupino je avtor poimenoval tehnični prodajniki (angl. *technical salespeople*).

Seveda se je v zadnjih nekaj desetletjih narava delovnih mest v prodaji ter funkcija prodaje v podjetju močno spremenila. Tem spremembam so nedvomno botrovali razvoj naprednih tehnologij, povečana usmerjenost h kupcem v prodajnem procesu, globalizacija, povečan pritisk na prodajno funkcijo in še mnogi drugi dejavniki. (Moncrief, Marshall, in Lassk, 2006)

Moncrief idr. (2006) so zaradi številnih sprememb v dejavniki, ki oblikujejo prodajno funkcijo, pripravili sodobnejšo taksonomijo delovnih mest v prodaji. Taksonomijo so oblikovali na vzorcu več kot 1000 zaposlenih v prodaji, pri čemer so se usmerili na udeležence iz področja proizvodne industrije. S pomočjo klasterske analize so izločili šest tipov zaposlenih v prodaji:

- 1) Prodajni svetovalec (angl. *consultative seller*)
- 2) Razvijalec novih trgov (angl. *new business/channel development seller*)
- 3) Misijonarski prodajnik (angl. *missionary seller*)
- 4) Dobavni prodajnik (angl. *delivery seller*)
- 5) Podpora prodaji (angl. *sales support*)
- 6) Skrbnik ključnih kupcev (angl. *key account seller*)

Slovenska klasifikacija poklicev (Statistični urad RS, 2014) delovna mesta v prodaji uvršča v različna področja. Tako lahko vodstvene poklice v prodaji (npr. vodja prodaje, področni vodja prodaje, prodajni menedžer) najdemo pod klasifikacijo menedžerjev za splošne poslovne funkcije in komercialo, strokovne poklice v prodaji (npr. pospeševalec prodaje, vodja ključnih

kupcev, svetovalec za prodajne metode) pa najdemo v skupini strokovnjakov za prodajo, oglaševanje in trženje. Obsežnejša je tudi skupina poklicev, ki jih klasifikacija opisuje kot zastopnike in posrednike za prodajo in nabavo. Znotraj te skupine lahko v skupini komercialnih zastopnikov za prodajo opazimo širok nabor poklicev v prodaji (npr. prodajni zastopnik, komercialist), prisotni pa so tudi prodajni poklici, ki so značilni za posamezni gospodarski sektor (npr. zavarovalni posrednik, nepremičninski posrednik). Ne nazadnje lahko prodajne poklice najdemo tudi v skupini prodajalcev, ki vključuje prodajalce na stojnicah, prodajalce v trgovinah, prodajalce po telefonu in podobno.

Iz zgornje klasifikacije lahko opazimo, da se poklici v prodaji v grobem delijo na vodstvene poklice v prodaji, strokovne poklice v prodaji ter zastopniške poklice. V nadaljevanju bomo upoštevali to grobo delitev poklicev v prodaji.

### **1.4.3. Prodaja v različnih gospodarskih sektorjih**

Interakcijski model po Tettu in Burnettu (2003) predpostavlja, da pomembnost določenih osebnostnih lastnosti v dani situaciji variira glede na situacijske dejavnike. Model izpostavlja pet ključnih situacijskih dejavnikov, ki v določeni meri vplivajo na izraženost specifične osebnostne značilnosti posameznika v delovnem okolju. Glede na to, kakšna je organizacijska kultura, kako se obnašajo drugi posamezniki ter kakšne so zahteve delovnega mesta, se bo izraženost posameznikovih osebnostnih lastnosti in značilnosti prilagajala kontekstu oziroma bo izraženost posameznikovih lastnosti del interakcije med okoljem in posameznikovimi predispozicijami.

Glede na zahteve delovnega mesta in delovnega okolja se med seboj najverjetneje razlikujejo tudi delovna mesta v prodaji. Omenili smo že razlike med posameznimi delovnimi mesti v prodaji kot so npr. vodstvena delovna mesta v prodaji, zastopniška delovna mesta v prodaji itd.. V nadaljevanju nas bo zanimalo tudi, ali se zahteve podobnih delovnih mest v prodaji (npr. prodajnih zastopnikov) razlikujejo glede na gospodarski sektor, v katerem je podjetje dejavno.

Warr idr., (2005) na primer navajajo, da se delovna mesta v prodaji med seboj razlikujejo z vidika količine medosebne interakcije, potrebe po kvalitetnih odnosih s kupci, potrebe po takti komunikaciji in drugih značilnostih samega delovnega mesta. Tudi situacijski dejavniki so lahko različni - npr. ali so nagrade za uspeh stvar individualnega dosežka ali pa se uspehe v podjetju nagrajuje timsko; glede na razlike v vrednotah in normah, način plačila itd. Avtorji (Warr idr., 2005) podajajo primer prodajnih delovnih mest, ki zahtevajo aktivno prodajo ter

prepričevanje kupca. Tovrstna delovna mesta navadno zaposlenim v prodaji dovoljujejo, da s kupcem manipulirajo, ga prepričujejo ter izkrivljajo informacije; vse v namen uspešno zaključene prodaje. Tak tip prodaje je še posebej značilen za prodajnike, katerih plačilo temelji na individualni uspešnosti.

Aziz, May in Crotts (2002) so v svoji študiji uspešnosti prodaje borznih posrednikov ugotovili pomembno pozitivno povezavo med osebnostno lastnostjo makiavelizma in samooceno uspešnosti prodaje. Za posameznike z visoko izraženo lastnostjo makiavelizma je značilno, da so bolj nagnjeni k izkoriščanju ostalih okoli sebe za lastne namene.

Kljub temu, da se zdi, da zahteve okolja in delovnega mesta pomembno vplivajo na to, katere osebnostne značilnosti so pri zaposlenih zaželeni, v slovenski in tuji literaturi nismo zasledili raziskav, ki bi primerjale osebnostne značilnosti zaposlenih v prodaji glede na gospodarski sektor. Večina raziskav se je pri svojem preučevanju lastnosti uspešnih zaposlenih v prodaji osredotočila le na en izbran vzorec področja – npr. zavarovalništvo (Yang, Kim in McFarland, 2011), finance (Barrick, Stewart in Piotrowski, 2002), proizvodnja (Barrick, Mount in Strauss, 1993), tehnologija (Reday, Marshall in Parasuraman, 2009), storitve (Furnham in Fudge, 2008), distribucija (Anselmi in Zemanek, 1997) in farmacija (Thoresen, Bradley, Bliese in Thoresen, 2004).

#### **1.4.4. Napovedovanje uspešnosti zaposlenih v prodaji**

Na uspešnost zaposlenih v prodaji vpliva vrsta dejavnikov, ki so lahko povezani z značilnostmi zaposlenih ali pa predstavljajo zunanje, eksterne, dejavnike. V zgornjem pregledu področij osebnostnih značilnosti, čustvene inteligentnosti in optimizma smo že opisali ugotovitve kar nekaj raziskav, ki so ugotovljale povezanost naštetih lastnosti z uspešnostjo zaposlenih. Ker nas bo področje zaposlenih v prodaji zanimalo tudi nekoliko širše, bomo v nadaljevanju predstavili še dve pomembni meta-raziskavi, ki vključujeta širši pregled dejavnikov uspešnosti v zaposlenih.

Leta 1985 so ameriški avtorji Churchill, Ford, Steven in Walker (1985) predstavili prvo obsežnejšo meta-analizo dejavnikov uspešnosti v prodaji, ki je pomembno vplivala na takratne akademske in vodstvene poglede na prodajo. Avtorji so v meta-analizo zajeli 116 raziskav objavljenih med 1918 do leta 1982. Na podlagi modela uspešnosti zaposlenih v prodaji (Churchill idr. 1985), ki vključuje pet glavnih napovednikov prodajne uspešnosti zaposlenih, so avtorji oblikovali šest kategorij prediktorjev, v katere so uvrstili vse povezave

iz raziskav, ki so jih zajeli v vzorec. Teh šest kategorij so, na podlagi velikosti povezave z delovno uspešnostjo, glede na pomembnost razporedili takole:

1. Prodajna vloga ,
2. Veščine,
3. Motivacija,
4. Osebni dejavniki (vključuje lastnosti kot so starost, spol, višina, izobrazba, itd),
5. Osebne značilnosti,
6. Organizacijski in okoljski dejavniki.

Avtorji so v analizi tudi preverili, ali nekateri dejavniki merjenja oziroma raziskovalnega konteksta vplivajo na višino povezave med naštetimi napovedniki in prodajno uspešnostjo. Moderatorske spremenljivke so razporedili v tri področja: vrsta strank, vrsta produkta, vrsta odvisne spremenljivke. Ugotovili so, da na jakost povezave med glavnimi napovedniki in prodajno uspešnostjo pomembno vpliva vrsta produkta, ki jo zaposleni prodajajo. Tako na primer na uspešnost prodaje, če gre za prodajo storitev, najbolj vplivajo osebni dejavniki. Po drugi strani, ko gre za prodajo izdelkov potrošnikom, na uspešnost prodaje najbolj vplivajo organizacijski in okoljski dejavniki. Tudi osebne značilnosti imajo večji učinek na posameznikovo uspešnost prodaje, če gre za prodajo produktov in ne storitev.

Dobri dve desetletji po objavi obsežne meta-analize Churchilla idr. (1985) so nizozemski raziskovalci Verbeke, Dietz in Verwaal (2011) objavili sodobno meta-analizo dejavnikov uspešnosti v prodaji. V raziskavo so zajeli kar 268 raziskav iz tega področja, objavljenih med leti 1982 in 2008. V svoj konceptualni model so zajeli kar 18 prediktorjev in tri skupine moderatorskih spremenljivk. V analizi so izločili štiri prediktorje, ki so se izkazali za najpomembnejše pri napovedovanju delovne uspešnosti in skupaj napovedujejo 32 % variance v uspešnosti v prodaji:

1. Znanje ( $\beta = 0,28, p < ,05$ )
2. Stopnja prilagodljivosti ( $\beta = 0,27, p < ,05$ )
3. Nejasnost vloge ( $\beta = -0,25, p < ,05$ )
4. Kognitivne sposobnosti ( $\beta = 0,23, p < ,05$ )

Opazimo lahko, da znanje zaposlenih v prodaji, njihova prilagodljivost in kognitivne sposobnosti na prodajo vplivajo pozitivno, medtem ko ima nejasnost prodajne vloge na uspeh negativen učinek.

Tudi nizozemski avtorji (Verbeke idr., 2011) so spremljali morebitni moderatorski vpliv nekaterih dejavnikov ter ugotovili, da vse moderatorske spremenljivke, ki so jih vključili v analizo, pomembno vplivajo na višino napovednih vrednosti posameznih prediktorjev. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili tri pomembnejše moderatorske skupine spremenljivk ter njihove vplive.

a) Metoda merjenja

Med napovednimi vrednostmi posameznih prediktorjev uspešnosti prodaje obstajajo razlike glede na način merjenja uspešnosti prodaje. Tako ima prediktor osebnostnih lastnosti v primeru, da je merilo uspešnosti prodaje samoocena zaposlenih, mnogo večjo napovedno vrednost, kot če je merilo uspešnosti prodaje poročilo nadrejenega. V primeru, da so raziskovalci za merilo uspešnosti prodaje vzeli objektivne podatke, se je prediktor ciljne-usmerjenosti izkazal za mnogo bolj pomembnega, kot če so o uspešnosti prodaje zaposlenih poročali nadrejeni.

b) Raziskovalni kontekst

Tudi raziskovalni kontekst je pomembno vplival na višino napovednih vrednosti prediktorjev. V primeru, da je pri raziskavi šlo za prodajo potrošnikom oziroma fizičnim osebam, sta se prediktorja kognitivne izbire, ki predstavlja proces odločanja, ter interno okolje, ki predstavlja okoljske dejavnike znotraj podjetja, izkazala za pomembnejša kot v primeru, če je šlo za prodajo pravnim osebam. Avtorji razlagajo, da prodaja potrošnikom poteka v manj kompleksnih situacijah, pogosteje pa so zaposleni v prodaji, ki je usmerjena v potrošnika, tudi manj izobraženi in imajo raje bolj jasno in zaščiteno okolje. Po drugi strani prodaja pravnim osebam navadno poteka v okolju, kjer so zadolžitve zaposlenih v prodaji širše opredeljene, prodajni cikli pa so daljši in manj predvidljivi. Najverjetneje je ravno zato tudi prediktor nejasnost vloge pomembnejši, predvsem v primeru prodaje fizičnim osebam. Zanimivo je tudi dejstvo, da nizozemski raziskovalci niso opazili močnega vpliva vrste produktov (produkt ali storitev), o katerem so poročali Churchill idr. (1985).

c) Vrsta prodaje

Pomembnost prediktorjev je odvisna tudi od značilnosti prodaje v podjetju. V primeru, da je prodaja usmerjena predvsem k rezultatom, se prediktorji, kot so stopnja prilagodljivosti, nejasnost vloge in osebnostne značilnosti, izkažejo za bolj pomembne, kot če je prodaja usmerjena tudi v vedenje samih zaposlenih. Razlike v

pomembnosti prediktorjev so opazne tudi glede na to, če je prodaja usmerjena tradicionalno v dosežke oziroma v oblikovanje kvalitetnih odnosov s strankami. V primeru, da je pri prodaji poudarek na usmerjenosti v stranke in dolgoročne odnose, so prediktorji, kot so medosebne veščine, ciljna usmerjenost in supervizija vodje, pomembnejši kot v primeru usmerjenosti prodaje v dosežke.

Iz opisanih meta-analiz lahko povzamemo, da so se dejavniki uspešnosti prodaje v zadnjih dveh desetletjih precej spremenili. Medtem ko so Churchill idr. (1985) kot pomembnejše prediktorje prodaje izpostavili zaznavanje prodajne vloge, veščine in motivacijo, Verbeke idr. (2011) poudarjajo pomembno vlogo znanja o produktih ali storitvah (ki so predmet prodaje), sposobnost prilagodljivosti, kognitivnih sposobnosti in jasnosti. Nizozemski avtorji (Verbeke idr., 2011) predpostavljajo, da se bosta v prihodnosti sposobnost mreženja ter sposobnost pridobivanja znanja in informacij iz različnih virov (angl. *knowledge brokering*) razvili v pomembna napovednika uspešnosti v prodaji.

Pri obeh meta-analizah lahko vidimo, da ima kontekst raziskovanja prodajne uspešnosti pomembno vlogo. Med rezultati raziskav obstajajo pomembne razlike glede na način merjenja uspešnosti prodaje, glede na področje prodaje ter navsezadnje tudi glede na vrsto objekta prodaje.

## **1.5. RAZISKOVALNI PROBLEM**

Področje raziskovanja psiholoških značilnosti zaposlenih v prodaji je predmet interesa raziskovalcev že dolgo časa. Med strokovno literaturo lahko zasledimo vrsto raziskav, med drugim tudi obsežnejše meta-analize (npr. Vebeke idr., 2011), ki ugotavljajo, da kontekst raziskovanja moderira vpliv dejavnikov na uspešnost zaposlenih.

Zanimivo je, da se večina raziskav na tem področju usmerja v raziskovanje psiholoških značilnosti, predvsem v raziskovanje zaposlenih na delovnem mestu prodajnih predstavnikov (in podobnih delovnih mestih). Kot smo ponazorili že v poglavju o delovnih mestih v prodaji, obstajajo različna področja delovnih mest v prodaji, ki se med seboj razlikujejo glede na zahteve ter zadolžitve posameznikov (Moncrief idr., 2006). Smiselno bi bilo torej pričakovati, da se tudi značilnosti zaposlenih, ki so uspešni na teh delovnih mestih, v nekaterih pogledih razlikujejo.

V številnih raziskavah je moč opaziti tudi to, da se navadno raziskovalci usmerijo v en raziskovalni kontekst oziroma spremljajo uspešnost zaposlenih v specifičnem delovnem okolju, ki je vezano na eno gospodarsko področje (npr. zavarovalni segment). Ker se tudi gospodarski sektorji med seboj razlikujejo glede načina prodaje (usmerjena k rezultatom oz. usmerjena h kupcu), vrste ciljnih kupcev (fizične oziroma pravne osebe), vrste prodajnih produktov (storitve oziroma produkti), pričakujemo, da se način dela v prodaji ter zadolžitve zaposlenih v prodaji razlikujejo tudi glede na gospodarski sektor. Kljub temu pa med domačo in tujo literaturo nismo zasledili raziskav na to temo.

V pričujoči raziskavi smo želeli ugotoviti, ali se zaposleni v prodaji med seboj razlikujejo v izraženosti psiholoških značilnosti glede na to, v katerem gospodarskem sektorju so zaposleni. Zanimalo nas je tudi, ali obstajajo razlike med zaposlenimi na različnih delovnih mestih, ali obstajajo razlike med spoloma pri zaposlenih v prodaji. Ne nazadnje smo želeli tudi preveriti, ali se slovenski vzorec zaposlenih v prodaji v izraženosti osebnostnih lastnosti razlikuje od slovenske populacije.

Zastavili smo si naslednje raziskovalne cilje:

- Ugotavljanje razlik v izraženosti osebnostnih lastnosti, čustvene inteligentnosti in optimizma pri zaposlenih v prodaji glede na spol.
- Ugotavljanje razlik v izraženosti osebnostnih lastnosti, čustvene inteligentnosti in optimizma pri zaposlenih v prodaji glede na delovno mesto.
- Ugotavljanje razlik v izraženosti osebnostnih lastnosti, čustvene inteligentnosti in optimizma pri zaposlenih v prodaji glede na gospodarski sektor.
- Ugotavljanje razlik v izraženosti osebnostnih lastnosti med zaposlenimi v prodaji in slovensko populacijo

Pri predvidevanju razlik med spoloma pri zaposlenih v prodaji smo se oprli na predhodne ugotovitve raziskovalcev, ki so podrobneje predstavljene v uvodu. Ti poročajo o razlikah med spoloma na področju osebnostnih lastnosti (npr. Barrett in Eysenck, 1984; Costa idr., 2001, Caprara idr., 2012) ter tudi na področju izraženosti čustvene inteligentnosti (npr. Brackett idr., 2006; Petrides in Furnham, 2000). V izraženosti optimizma nismo zasledili pomembnejših raziskav, ki bi poročale o razlikah med spoloma. Iz teh ugotovitev smo izpeljali hipotezi 1 in 2.

Hipoteza 1. *Predvidevamo, da se bodo moški in ženske v vzorcu zaposlenih v prodaji med seboj razlikovali v izraženosti lestvic osebnostnih lastnosti in čustvene inteligentnosti.*

Hipoteza 2. *Predvidevamo, da v izraženosti lestvic optimizma ne bo opaznih razlik med spoloma.*

Zaradi pomanjkanja raziskav v slovenskem in tujem prostoru na področju razlik glede na delovno mesto in glede na gospodarski sektor, smo si pri dveh raziskovalnih ciljeh namesto hipotez zastavili širši raziskovalni vprašanji:

- *Ali obstajajo razlike v izraženosti osebnostnih lastnosti, čustvene inteligentnosti in optimizma med skupinami zaposlenih v prodaji glede na delovno mesto?*
- *Ali obstajajo razlike v izraženosti osebnostnih lastnosti, čustvene inteligentnosti in optimizma med skupinami zaposlenih v prodaji glede na gospodarski sektor?*

Kljub temu, da na v slovenskem prostoru nismo zasledili raziskav, ki bi primerjale vzorec zaposlenih v prodaji s slovenskim povprečjem, smo si pri opredelitvi predvidevanj za četrti raziskovalni cilj pomagali s predhodnimi raziskavami na področju raziskovanja psiholoških profilov zaposlenih v prodaji. Številne raziskave namreč kažejo na to, da je za uspešne zaposlene v prodaji značilen svojevrsten vzorec osebnostnih lastnosti. Tako so za uspešne zaposlene v prodaji značilne višja ekstravertnost (npr. Barrick in Mount, 1991), nižja sprejemljivost (npr. Furnham in Fudge, 2008), dominantnost (npr. Warr idr., 2005) in vztrajnost (npr. Vinchur in Shippmann, 1998). Iz teh ugotovitev bi lahko sklepali, da se izraženost osebnostnih lastnosti zaposlenih v prodaji v nekaterih pogledih razlikuje od populacijskega povprečja. Predvidevanja smo strnili v hipotezo 3.

Hipoteza 3. *Predvidevamo, da bo pri primerjavi med zaposlenimi v prodaji in slovensko populacijo prihajalo do pomembnih razlik v izraženosti osebnostnih lastnosti.*

## **2. METODA**

### **2.1. UDELEŽENCI**

V raziskavo je bilo vključenih 192 zaposlenih v prodaji. Zaposleni v prodaji so bili v raziskavo vključeni na osnovi priložnostnega vzorčenja. V vzorec so zajeti posamezniki, ki so med leti 2010 in 2014 v namen selekcijskega postopka pri eni izmed slovenskih kadrovskega agencij izpolnili niz izbranih psiholoških vprašalnikov. Podatki testiranja posameznikov so bili v znanstvene namene raziskave anonimizirani.

Pogoji, da smo določenega posameznika uvrstili v priložnostni vzorec, so bili naslednji:

- da je posameznik izpolnil celoten niz izbranih vprašalnikov,
- da je bil posameznik v času testiranja zaposlen na delovnem mestu v prodaji,
- da je bil posameznik v času testiranja zaposlen v enem izmed štirih izbranih gospodarskih sektorjev (proizvodnja, farmacija, informacijska tehnologija ter finance in zavarovalništvo).

Vsi udeleženci raziskave so pred testiranjem uspešno opravili uvodni selekcijski razgovor z enim izmed svetovalcev v kadrovskega agenciji.

Od 192 udeležencev je bilo 141 moških (73,4 %) in 51 žensk (26,6 %). Od tega je imelo 157 udeležencev (81,8 %) zaključeno najmanj 7. stopnjo izobrazbe, 20 udeležencev (10,4 %) najmanj 6. stopnjo izobrazbe ter 15 udeležencev (7,8 %) najmanj 5. stopnjo izobrazbe. 128 udeležencev (66,7 %) je imelo zaključeno izobrazbo na področju družboslovnih ved, 64 udeležencev (33,3 %) pa na področju naravoslovnih ved. Povprečna starost udeležencev je bila 36,54 let, povprečno število let zaposlitve 11,39, povprečno število let zaposlitve v prodaji pa 8,36.

Tabela 1 in Tabela 2 prikazujeta frekvenčno porazdelitev udeležencev ločeno po spolu glede na izbrano gospodarske dejavnosti in delovno mesto.

Tabela 1. *Prikaz frekvenčne porazdelitve udeležencev glede na različne gospodarske dejavnosti.*

Gospodarska dejavnost	Moški	Ženske	Skupaj
Proizvodnja	54	3	57
Farmacija	16	19	35
Informacijska tehnologija	40	7	47
Finance in zavarovalništvo	31	22	53

V Tabeli 1 lahko opazimo, da je delež udeleženk zaposlenih v gospodarskem sektorju proizvodnje in informacijske tehnologije precej manjši od deleža udeležencev v teh dveh sektorjih. V sektorju farmacije ter financ in zavarovalništva pa je ta delež bolj uravnotežen, saj udeleženke predstavljajo približno polovico vseh udeležencev v posameznem sektorju.

Tabela 2. *Razporeditev in frekvenčna porazdelitev udeležencev v skupine glede na delovno mesto.*

Delovno mesto	Moški	Ženske	Skupaj
Vodja prodaje	93	26	119
Vodja ključnih kupcev	29	8	37
Prodajni zastopnik	19	17	36

Tabela 2 prikazuje število udeležencev glede na posamezna področja delovnih mest. V vzorcu raziskave je bilo opazno večje število zaposlenih na vodstvenem delovnem mestu, medtem ko je bilo število zaposlenih na delovnem mestu vodje ključnih kupcev in prodajnega zastopnika podobno.

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili še nekatere opisne značilnosti vzorca po skupinah glede na spol, delovno mesto ter gospodarski sektor.

### **2.1.1. Glede na spol**

Povprečna starost moških udeležencev je bila 36,5 let (Standardni odklon - SD = 5,5 let). Najmlajši udeleženec je bil star 26 let, najstarejši pa 58 let. Povprečna starost ženskih udeleženk je bila 36,6 let (SD = 4,93 let). Najmlajša udeleženka je bila v času testiranja stara 25 let, najstarejša pa 45 let. Povprečno število let zaposlitve pri moških udeležencih je bilo 11,3 let (SD = 5,6 let), pri ženskih pa 11,5 (SD = 5,6 let). Udeleženec z najmanjšim številom let zaposlitve je bil v času testiranja zaposlen že 2 leti, udeleženka z najmanjšim številom let zaposlitve pa je bila zaposlena 1 leto. Udeleženec z najdaljšim delovnim stažem je bil v času testiranja zaposlen že 33 let, udeleženka z najdaljšim delovnim stažem pa 27 let. Povprečno so bili moški udeleženci v prodaji zaposleni že 8,6 let (SD = 4,5 let), ženske udeleženke pa

7,5 let (SD= 3,6 let). Udeleženec z največ izkušnjami v prodaji je bil v prodaji zaposlen že 33 let, udeleženka z največ izkušnjami v prodaji pa 18 let. Porazdelitev udeležencev glede na stopnjo izobrazbe in področje izobrazbe je prikazana v Tabeli 3.

Tabela 3. Število in odstotki moških in žensk glede na stopnjo izobrazbe ter področje izobrazbe.

Izobrazba	Moški		Ženske		
	N	%	N	%	
Stopnja	<i>Srednja</i>	9	6,4	6	11,8
	<i>Višješolska</i>	16	11,3	4	7,8
	<i>Univerzitetna</i>	116	82,3	41	80,4
Področje	<i>Družboslovne vede</i>	95	67,4	33	64,7
	<i>Naravoslovne vede</i>	46	32,6	18	35,3

### 2.1.2. Glede na delovno mesto

Iz Tabele 4 je razvidna starost, število let zaposlitve in število let v prodaji s povprečnimi vrednostmi, standardnimi deviacijami ter minimalnimi in maksimalnimi vrednostmi. Opazimo lahko, da so vodje prodaje v povprečju zaposleni dlje časa kot vodje ključnih kupcev in prodajni zastopniki ter da so v prodaji zaposleni že dlje časa. Med zaposlenimi na delovnem mestu vodja ključnih kupcev in prodajni zastopnik ni vidnih razlik.

Tabela 4. Starost, število let zaposlitve ter število let v prodaji udeležencev glede na delovno mesto v prodaji.

		Vodja prodaje	KAM	Prodajni zastopnik
Starost (v letih)	M	37,7	34,7	34,4
	SD	5,0	5,6	4,8
	Min	28	26	25
	Max	58	53	45
Št. let zaposlitve	M	12,7	9,4	9,1
	SD	5,2	5,2	6,0
	Min	4	2	1
	Max	33	25	27
Št. let v prodaji	M	9,19	7,1	6,9
	SD	5,2	3,7	3,7
	Min	2	2	1
	Max	33	19	18

Ker nas je zanimalo, ali so razlike v starosti, številu let zaposlitve ter številu let v prodaji tudi statistično pomembne, smo le-te preverili s Kruskal-Wallisovim testom. Skupine udeležencev glede na delovno mesto v prodaji se v starosti med seboj statistično pomembno razlikujejo na stopnji pomembnosti  $p < 0,01$  (Kruskal-Wallis  $U = 18,245$ ;  $p = ,000$ ). Tudi v številu let zaposlitve (Kruskal-Wallis  $U = 22,177$ ;  $p = ,000$ ) ter številu let v prodaji (Kruskal-Wallis  $U = 13,864$ ;  $p = ,001$ ) so med tremi skupinami prisotne statistično pomembne razlike na stopnji  $p < 0,01$ .

Tabela 5. Stopnja in področje izobrazbe udeležencev glede na delovno mesto v prodaji.

Izobrazba	Vodja prodaje		KAM		Prodajni zastopnik	
	N	%	N	%	N	%
Stopnja						
<i>Srednja</i>	7	5,9	2	5,4	6	16,7
<i>Višješolska</i>	13	10,9	3	8,1	4	11,1
<i>Univerzitetna</i>	99	83,2	32	86,5	26	72,2
Področje						
<i>Družboslovne vede</i>	84	70,6	24	64,9	20	55,6
<i>Naravoslovne vede</i>	35	29,4	13	35,1	16	44,4

Tabela 5 predstavlja strukturo udeležencev glede na stopnjo in področje izobrazbe. Opazimo lahko, da imajo udeleženci na vseh treh delovnih mestih v veliki večini univerzitetno stopnjo izobrazbe. Nekoliko več udeležencev z nižjo stopnjo izobrazbe (višješolska in srednješolska) je moč opaziti le pri skupini udeležencev na delovnem mestu prodajnega zastopnika. Za delovno mesto vodje prodaje je značilna predvsem družboslovna smer izobrazbe (kamor smo uvrstili tudi ekonomsko izobrazbo), medtem ko ima del udeležencev na delovnem mestu vodje ključnih kupcev in prodajnega zastopnika tudi naravoslovno izobrazbo (kamor smo poleg naravoslovnih področij, npr. medicina, farmacija, uvrstili tudi tehnična področja kot so na primer elektrotehnika, strojništvo, gradbeništvo). Največ udeležencev z naravoslovno izobrazbo je moč opaziti v skupini prodajnih zastopnikov (44,4%).

### 2.1.3. Glede na gospodarski sektor

V Tabeli 6. lahko razberemo informacije o starosti, številu let zaposlitve ter številu let v prodaji udeležencev glede na izbrane gospodarske sektorje.

Tabela 6. Starost, število let zaposlitve ter število let v prodaji udeležencev glede na izbrane gospodarske sektorje.

		Proizvodnja	Farmacija	Informacijska tehnologija	Finance in zavarovalništvo
Starost (v letih)	M	37,6	35,3	36,3	36,3
	SD	6,4	5,3	5,3	4,5
	Min	28	25	25	26
	Max	58	51	51	47
Št. let zaposlitve	M	12,3	9,6	11,2	11,8
	SD	6,4	4,7	5,2	5,3
	Min	2	2	2	1
	Max	33	27	25	27
Št. let v prodaji	M	9,1	7,1	8,3	8,4
	SD	5,4	2,9	3,9	4,0
	Min	2	2	2	1
	Max	33	15	21	18

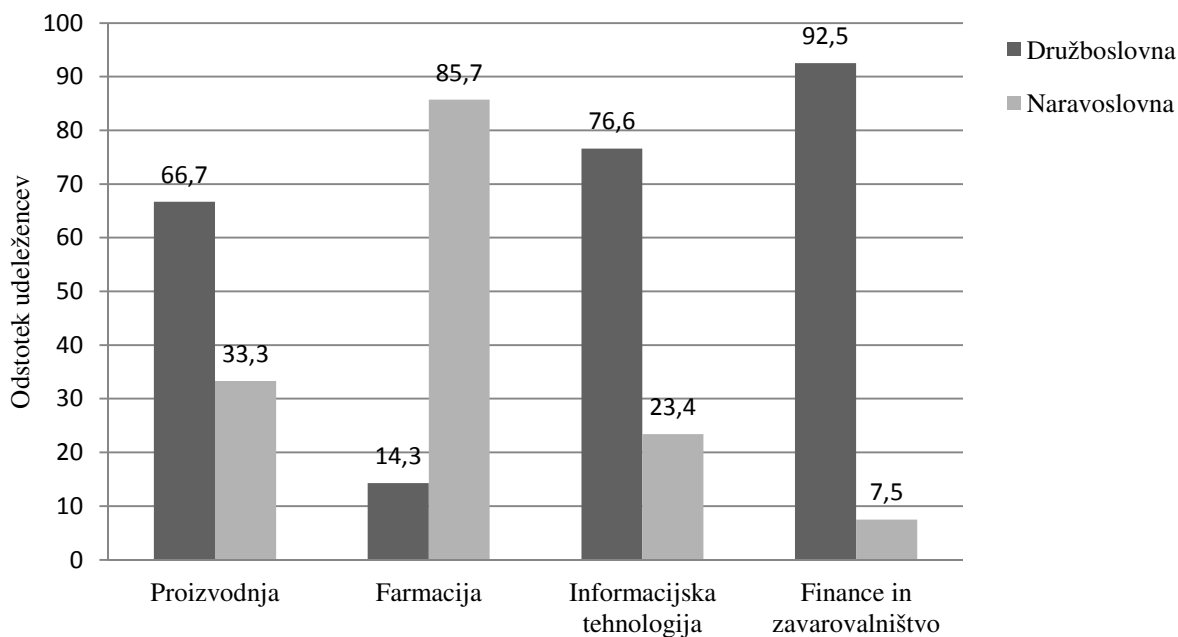
Med skupinami udeležencev po izbranih gospodarskih sektorjih v starosti udeležencev ni bilo statistično pomembnih razlik (Kruskal-Wallis  $U = 3,622$ ;  $p = ,305$ ). Prav tako med skupinami ni bilo statistično pomembnih razlik niti glede na število let zaposlitve (Kruskal-Wallis  $U = 6,240$ ;  $p = ,100$ ) niti glede na število let v prodaji (Kruskal-Wallis  $U = 3,640$ ,  $p = ,303$ ).

Tabela 7 prikazuje izobrazbeno strukturo udeležencev zaposlenih v štirih izbranih gospodarskih sektorjih. Najvišji delež udeležencev z univerzitetno stopnjo izobrazbe lahko opazimo v sektorju farmacija, medtem ko je najnižji delež univerzitetno izobraženih zaposlenih prisoten v sektorju finance in zavarovalništvo.

Tabela 7. Stopnja in področje izobrazbe udeležencev glede na izbrane gospodarske sektorje.

		Proizvodnja		Farmacija		Informacijska tehnologija		Finance in zavarovalništvo	
Izobrazba		N	%	N	%	N	%	N	%
Stopnja									
	<i>Srednja</i>	3	5,3	0	0,0	3	6,4	9	17,0
	<i>Višješolska</i>	6	10,5	1	2,9	6	12,8	7	13,2
	<i>Univerzitetna</i>	48	84,2	34	97,1	38	80,9	37	69,8
Področje									
	<i>Družboslovne vede</i>	38	66,7	5	14,3	36	76,6	49	92,5
	<i>Naravoslovne vede</i>	19	33,3	30	85,7	11	23,4	4	7,5

Slika 1 predstavlja grafično ponazoritev področja izobrazbe pri udeležencih iz izbranih gospodarskih sektorjev. Razvidno je, da v sektorju farmacije prevladujejo zaposleni z naravoslovno izobrazbo, medtem ko je v drugih sektorjih prisotnih več zaposlenih z družboslovno izobrazbo. Med njimi lahko v sektorju proizvodnje opazimo najvišji delež zaposlenih z naravoslovno izobrazbo, v sektorju financ in zavarovalništva pa je ta delež najnižji.



*Slika 1.* Grafični prikaz odstotkov udeležencev z zaključeno družboslovno oziroma naravoslovno izobrazbo glede na štiri izbrane gospodarske sektorje.

## **2.2. PRIPOMOČKI**

V raziskavi smo uporabili dva vprašalnika osebnosti (Eysenckove osebnostne lestvice – EPQ-R, Profil indeks emocij – PIE), test čustvene inteligentnosti (Večfaktorska lestvica čustvene inteligentnosti – MEIS) ter vprašalnik atribucijskega stila (Forced-choice Attributional Style Questionnaire – ASQ).

### **2.2.1. Eysenckove osebnostne lestvice (revidirana oblika) – EPQ-R**

- Originalna verzija vprašalnika: *Eysenck Personality Questionnaire Revised – EPQ-R* (Eysenck in Eysenck, 1978, po Arnerič, Boben, Krajnc, 1997)
- Slovenska priredba vprašalnika: *Eysenckove osebnostne lestvice (revidirana oblika) – EPQ-R* (Arnerič, Boben Krajnc, 1997)

Vprašalnik meri tri glavne osebnostne dimenzije: Ekstravertnost, Nevroticizem in prihoticizem. Namenjen je splošnemu ocenjevanju osebnosti. Vprašalnik sestavlja 106 postavk, na katere posameznik odgovarja na način prisilne izbire z odgovorom da ali ne. Vprašalnik sestavljajo lestvica Psihoticizem (P), ki jo sestavlja 32 postavk, lestvica Ekstravertnost (E), ki jo sestavlja 23 postavk, lestvica Nevroticizem (N), ki jo sestavlja 21 postavk, lestvica Lažnivost (L), ki jo sestavlja 21 postavk ter dodatni lestvici Kriminalnost (C) in Odvisnost (A). (Arnerič, Boben, in Krajnc, 1998)

Alfa vrednosti notranje zanesljivosti se nahajajo od 0,71 do 0,90 za slovensko priredbo ter od 0,76 do 0,90 za angleško različico vprašalnika. Najnižjo zanesljivost ima lestvica Psihoticizem ( $\alpha = 0,74$ ), sledi ji lestvica Ekstravertnost ( $\alpha = 0,84$ ), z najvišjo zanesljivostjo pa se ponaša lestvica Nevroticizem ( $\alpha = 0,90$ ). Zanesljivosti pri testu-retestu v Veliki Britaniji so bile podobne notranji zanesljivosti ( $\alpha = 0,77 - 0,89$ ) (Arnerič, Boben, in Krajnc, 1998).

### **2.2.2. Profil indeks emocij – PIE**

- Originalna verzija vprašalnika: *Emotions Profile Index – EPI* (Plutchik in Kellerman, 1974, po Boben, 2010)
- Slovenska priredba vprašalnika: *Profil indeks emocij – PIE* (Baškovac Milinković, Bele Potočnik, Hruševar Bobek, Rojšek, Krajnc in Boben, 1979, po Boben, 2010)

Vprašalnik Profil indeks emocij je vprašalnik, ki je osnovan na Plutchikovem večdimenzionalnem modelu čustev. S pomočjo vprašalnika dobimo informacije o nekaterih osnovnih osebnostnih potezah in osebnostnih konfliktih posameznika. Vprašalnik sestavlja 62 postavk oziroma parov pridevnikov, izpolnjevanje pa poteka po načinu prisilne izbire. Pri vsakem paru pridevnikov mora posameznik izbrati tisti pridevnik, ki ga bolje opisuje. Vprašalnik sestavlja osem lestvic ter ocena socialno zaželenih odgovorov (Bias ocena):

- Reprodukcijska
- Inkorporacijska
- Nekontroliranost
- Samozaščita
- Deprivacija
- Opozicionalnost
- Eksploracijska
- Agresivnost

Notranje zanesljivosti vprašalnika Profil indeks emocij (alfa koeficienti) se gibljejo od 0,64 do 0,81 za klasičen način reševanja papir-svinčnik ter od 0,67 do 0,80 za računalniško reševanje. Najnižjo zanesljivost izkazuje lestvici Opozicionalnost ( $\alpha = 0,64$ ) in Eksploracijska ( $\alpha = 0,67$ ), najvišjo pa lestvica Inkorporacijska ( $\alpha = 0,81$ ) (Boben, 2010).

### **2.2.3. Večfaktorska lestvica čustvene inteligentnosti – MEIS**

- Originalna verzija vprašalnika: *The Multifactor Emotional Intelligence Scale – MEIS* (Mayer, Caruso in Salovey, 1999)
- Slovenska priredba vprašalnika: *Večfaktorska lestvica čustvene inteligentnosti – MEIS* (Boštjančič, 2001)

Večfaktorska lestvica čustvene inteligentnosti meri posameznikovo čustveno znanje in njegove čustvene spretnosti. Lestvica temelji na modelu, ki čustveno inteligentnost opredeljuje kot sposobnost. Lestvica je sestavljena iz šestih podtestov, ki oblikujejo štiri lestvice oziroma osnovne sposobnosti čustvene inteligentnosti, kot jih definirata Mayer in Salovey. Podrobnejši pregled strukture lestvice je podan v Tabeli 8.

Tabela 8. Pregled podtestov Večfaktorske lestvice čustvene inteligentnosti

Sposobnost	Podtest	Kratek opis
Zaznavanje čustev	Obrazi	Podtest sestavljajo tri barvne fotografije obrazov. Posameznik mora na 5-stopenjski lestvici (1-nikakor ni prisotno, 5-vsekakor je prisotno) oceniti vsako od šestih vnaprej podanih čustev, in sicer, v kolikšni meri obraz izraža posamezno čustvo.
	Zgodbe	Podtest sestavljajo trije opisi različnih dogodkov, ki so jih pred kratkim doživele določene osebe. Posameznik mora vsako situacijo (s pomočjo 5-stopenjske lestvice) oceniti, v kolikšni meri je pripovedovalec zgodbe občutil vnaprej določenih sedem navedenih čustev.
Uporaba čustev	Sinestezijska (občutki)	Podtest predstavlja pet čustev, v katera se mora posameznik vživeti ter na 5-stopenjski lestvici to čustvo opisati s pomočjo petih dimenzij (toplota, hitrost, svetlost, velikost, barva).
Razumevanje čustev	Definicije	Podtest sestavlja 14 nalog, kjer mora posameznik izbrati tistega izmed štirih opisov, ki po njegovem mnenju najbolje opisuje podano kompleksno čustvo oziroma čustveno stanje, ki ga doseže določeno čustvo ob njegovem stopnjevanju.
	Perspektive	Podtest sestavljata dve zgodbi o interakciji vsaj dveh oseb. Posameznik mora ponovno s pomočjo 5-stopenjske lestvice oceniti, v kolikšni meri je posamezno izmed petih vnaprej podanih čustvenih stanj izraženo pri obeh v interakciji.
Upravljanje s čustvi	Upravljanje z lastnimi čustvi in čustvi drugih	Podtest sestavlja šest nalog, kjer mora posameznik rangirati štiri načine odzivanja v podanih čustvenih situacijah.

(Boštjančič, 2001)

Vrednosti zanesljivosti so se pri angleški obliki vprašalnika gibale med 0,70 in 0,87, medtem ko so bile zanesljivosti v slovenski verziji vprašalnika nižje. Za skupni rezultat na lestvici je koeficient zanesljivosti znašal 0,57, med posameznimi podtesti pa so posamezne zanesljivosti variirale od 0,28 do 0,63. Zanesljivosti tuje verzije vprašalnika so torej ustrezne, zanesljivosti slovenske verzije vprašalnika pa so razmeroma nizke.

#### 2.2.4. Vprašalnik atribucijskega stila -ASQ

- Originalna verzija vprašalnika: *Forced-choice Attributional Style Questionnaire – ASQ* (Reivich in Seligman, 1991, po Reivich, 1995)

Vprašalnik atribucijskega stila je vprašalnik, ki izhaja iz Seligmanovega (1991) pojmovanja optimizma kot posameznikovega načina pojasnjevanja pozitivnih in negativnih dogodkov okoli sebe. Vprašalnik je sestavljen iz 48 postavk, na katere posameznik odgovarja na način prisilne izbire. Vprašalnik vsebuje 24 postavk z opisi pozitivnih dogodkov (npr. »V službi ste dobili pomembno nagrado«) ter 24 postavk z opisi negativnih dogodkov (npr. »Zamudili ste pomemben sestanek). Za vsakega izmed 48 dogodkov mora posameznik izbrati enega izmed dveh odzivov, ki sta na voljo. Posameznik izbere tisti odziv, ki je glede na opisani dogodek zanj najbolj verjeten. Vsaka postavka oziroma dogodek se nanaša na eno izmed treh dimenzij po Seligmanovi teoriji pojasnjevalnega stila (trajnost, obsežnost in poosebljenje), medtem ko ostali dve dimenziji ohranja konstantni. Na primer postavka »Prijatelj se vam je zahvalil, ker ste mu pomagali« ima na izbiro naslednja dva odgovora (a) »Z veseljem sem mu pomagal/a v težavah« ali (b) »V splošnem rad/a pomagam ljudem«. Oba odziva sta notranja (poosebljenje) in stabilna v času (trajanje), razlikujeta pa se v dimenziji obsežnosti. Prvi odziv predstavlja dogodek kot specifičen, drugi pa kot globalen oziroma splošen. Vsako dimenzijo sestavlja 16 postavk – 8 z negativnimi in 8 s pozitivnimi dogodki.

Vprašalnik tri dimenzije deli glede na pojasnjevanje dobrih in slabih dogodkov, zato vsaka izmed treh dimenzij vsebuje še dve poddimenziji, kot je prikazano v Tabeli 9. V nadaljevanju bomo namesto opisov dimenzij uporabljali kratice, ki so podane v desnem stolpcu Tabele 9. Posamezne načine pojasnjevanja dogodkov smo podrobneje predstavili že v teoretskem uvodu, zato jih tu ne bomo podvajali. V kolikor je skupni rezultat pri vprašalniku pozitiven, le-ta nakazuje na to, da ima posameznik optimističen pojasnjevalni stil dogodkov okoli sebe. Če je ta vrednost negativna, gre za bolj pesimističen pojasnjevalni stil dogodkov okoli sebe.

Tabela 9. Pregled poddimenzij Vprašalnika atribucijskega stila

Trajnost	Pojasnjevanje negativnih dogodkov	PmB (angl. <i>permanent bad</i> )
	Pojasnjevanje pozitivnih dogodkov	PmG (angl. <i>permanent good</i> )
Obsežnost	Pojasnjevanje negativnih dogodkov	PvB (angl. <i>pervasive bad</i> )
	Pojasnjevanje pozitivnih dogodkov	PvG (angl. <i>pervasive good</i> )
Poosebljanje	Pojasnjevanje negativnih dogodkov	PsB (angl. <i>personalized bad</i> )
	Pojasnjevanje pozitivnih dogodkov	PsG (angl. <i>personalized good</i> )
Skupni rezultat	Optimizem - pesimizem	GB

Vprašalnik atribucijskega stila je bil leta 2009 v slovenski jezik preveden skupaj s knjigo Naučimo se optimizma (Seligman, 1991). Knjigo je v Sloveniji izdala Mladinska knjiga v prevodu Sergeje Pirc. Seligman (1991) v knjigi ne omenja opisnih značilnosti vprašalnika (npr. zanesljivosti), navaja pa, da je bila zanesljivost vprašalnika potrjena v številnih zasebnih študijah v ameriških podjetjih (Seligman, 1994, po Smith, Caputi, in Crittenden, 2013). O

zanesljivosti vprašalnika poročata Cheng in Furnham (2003), ki navajata alfa koeficient v vrednosti 0,57 za skupni rezultat na vprašalniku. Avtorji Fournier, de Ridder in Bensing (1999) v svoji raziskavi navajajo nižje vrednosti alfa koeficientov za posamezne lestvice, ki se gibljejo od 0,18 do 0,43.

### **2.3. POSTOPEK**

Udeleženci so zgoraj opisane vprašalnike izpolnili v okviru selekcijskega postopka pri eni izmed slovenskih kadrovskega agencij. Ti podatki so bili namen raziskave anonimizirani. Izpolnjevanje vprašalnikov je trajalo od 1 ure do 1 ure in pol. Pred izpolnjevanjem baterije testov je vsak izmed udeležencev prejel informacije o času trajanja izpolnjevanja vprašalnikov, namenu testiranja, prejel je tudi osnovna navodila za izpolnjevanje vsakega posameznega vprašalnika. Še pred testiranjem je posamezni udeleženec opravil selekcijski razgovor z enim izmed svetovalcev. Udeleženci so najprej izpolnili vprašalnik Profil indeks emocij, ki so mu sledile Eysenckove osebnostne lestvice in Večfaktorska lestvica čustvene inteligentnosti. Kot zadnjega izmed vprašalnikov v sklopu baterije testov so udeleženci izpolnili Vprašalnik atribucijskega stila.

Udeležence smo v raziskavo vključili na podlagi kriterijev podanih pri opisu vzorca. Zbrane podatke izbranih udeležencev smo statistično obdelali s programom SPSS.

V nadaljevanju bomo na kratko predstavili tudi način oblikovanja skupin udeležencev glede na delovno mesto ter glede na gospodarski sektor.

#### **2.3.1. Delitev glede na delovno mesto**

Kot eden izmed pogojev, da smo posameznika uvrstili v priložnostni vzorec, je bil ta, da je bil posameznik v času testiranja zaposlen na delovnem mestu v prodaji. Informacije o svoji trenutni zaposlitvi je vsak izmed posameznikov posredoval v selekcijskem razgovoru, ki ga je opravil pred testiranjem. Udeležence, izbrane v vzorec, smo razdelili v tri skupine, glede na delovno mesto v času testiranja. Širši sklopi, v katere smo uvrstili udeležence so bili: vodja prodaje, vodja ključnih kupcev in prodajni zastopnik. Vsak izmed sklopov pa je seveda vključeval več različnih delovnih mest, vendar z nekaterimi ključnimi skupnimi lastnostmi. V Tabeli 10 podrobneje predstavljamo posamezne sklope s primeri delovnih mest, ki smo jih vključili v posamezni sklop. V nadaljevanju bomo za delovno mesto Vodja ključnih kupcev uporabljali krajšavo KAM (angl. *key account manager*).

Tabela 10. Delovna mesta v prodaji

Sklop	Vodja prodaje	Vodja ključnih kupcev (KAM)	Prodajni zastopnik
Primeri delovnih mest	Vodja prodaje	Vodja ključnih kupcev	Prodajni zastopnik
	Direktor prodaje	Skrbnik ključnih kupcev	Prodajni svetovalec
	Vodja prodajnega oddelka	Key Account Manager	Komercialist
	Vodja prodajnega območja		Zavarovalni zastopnik
	Vodja prodajne enote		Tržnik Komercialni zastopnik
Glavna značilnost	<i>Vodenje zaposlenih v prodaji</i>	<i>Skrb za obstoječe kupce</i>	<i>Pridobivanje novih kupcev</i>

### 2.3.2. Delitev glede na gospodarski sektor

Ker nas je v raziskavi prvotno zanimalo, ali se zaposleni v prodaji med seboj razlikujejo glede na različne gospodarske sektorje, smo že pri izbiranju udeležencev v vzorec postavili kriterij, da je moral biti udeleženec v času testiranja zaposlen v prodaji v enem izmed štirih izbranih gospodarskih sektorjev. Za izbrane štiri sektorje smo se odločili na podlagi števila udeležencev v posameznem sektorju, saj so bili ti štirje sektorji med najštevilčnejšimi po številu udeležencev. Pri oblikovanju štirih področij smo si pomagali s Standardno klasifikacijo dejavnosti (Statistični urad RS, 2008), ki je obvezen nacionalni standard in se uporablja za določanje dejavnosti in za razvrščanje poslovnih subjektov in njihovih delov za potrebe uradnih in drugih administrativnih zbirk podatkov (registri, evidence, podatkovne baze ipd) ter za potrebe statistike in analitike v naši državi in na mednarodni ravni. V štiri izbrane gospodarske sektorje smo uvrstili naslednje:

- **Proizvodnja** – po klasifikaciji SKD, predelovalne dejavnosti, ki jih označuje šifra kategorije C;
- **Farmacija** – po klasifikaciji SKD, podpodročje trgovina na debelo s farmacevtskimi izdelki ter medicinskimi potrebščinami in materiali, ki ga označuje šifra G46.46;
- **Informacijska tehnologija** – po klasifikaciji SKD, informacijske in komunikacijske dejavnosti, ki jih označuje šifra kategorije J;
- **Finance in zavarovalništvo** – po klasifikaciji SKD, finančne in zavarovalniške dejavnosti, ki jih označuje šifra kategorije K.

Sektor farmacije je edini izmed izbranih, ki ne predstavlja celotnega področja po klasifikaciji SKD, temveč le manjše podpodročje znotraj področja trgovina, ki ga označuje šifra kategorije G. Ker gre pri trgovini s farmacevtskimi izdelki in medicinskimi potrebščinami in materiali za specifično področje, ki je po svojih lastnosti zelo verjetno precej drugačno od ostalih področjih znotraj trgovine, smo se odločili, da to področje definiramo ožje od ostalih.

# REZULTATI

## 2.4. NORMALNOST PORAZDELITVE

V analizi podatkov smo najprej preverili ali se rezultati udeležencev iz vzorca na posameznih vprašalnikih porazdeljujejo normalno. Normalnost porazdelitve celotnega vzorca udeležencev smo ugotavljali s Kolmogorov-Smirnovim testom. Rezultati za posamezne vprašalnike so prikazani v tabelah 11, 12 in 13.

Tabela 11. *Normalnost porazdelitve lestvic osebnostnih lastnosti.*

Vprašalnik	Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
EPQ	Psihoticizem	5,54	2,95	0,568	-0,024	1,731	,005**
	Ekstravertnost	19,67	2,75	-1,436	3,681	2,566	,000**
	Nevroticizem	3,88	3,18	1,839	4,933	2,688	,000**
PEI	Reprodukcija	18,59	1,51	-1,404	2,499	2,843	,000**
	Inkorporacija	22,91	2,73	-1,151	2,349	2,072	,000**
	Nekontroliranost	13,71	2,44	-0,700	0,693	1,873	,002**
	Samozaščita	12,98	3,68	-0,354	0,815	1,425	,035*
	Deprivacija	4,64	2,54	0,170	-0,545	1,242	,091
	Opozicionalnost	7,15	3,54	0,328	-0,248	1,261	,083
	Eksploracija	15,43	3,20	0,137	0,221	1,139	,149
	Agresivnost	8,60	3,68	0,336	0,518	1,058	,213

Opomba: M = aritmetična sredina, SD = standardna deviacija, Asim. = asimptotičnost, Spl. = sploščenost, Z = Kolmogorov-Smirnov Z, p = statistična pomembnost. \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

Iz Tabele 11 so razvidne povprečne vrednosti in standardne deviacije posameznih lestvic na vprašalniku PIE in vprašalniku EPQ. Opazimo lahko tudi, da se distribucija vseh treh lestvic na vprašalniku EPQ pomembno razlikuje od normalne porazdelitve. Prav tako se od normalne distribucije pomembno razlikujejo nekatere lestvice vprašalnika PIE – Reprodukcijska, Inkorporacijska, Nekontroliranost in Samozaščita. Lestvice Deprivacijska, Opozicijska, Eksplorijska in Agresivna se od normalne distribucije ne razlikujejo statistično pomembno.

Iz Tabele 11 lahko opazimo tudi asimptotičnost in sploščenost posameznih lestvic. Pri lestvicah Ekstravertnost, Reprodukcijska, Inkorporacijska, Nekontroliranost in Samozaščita je porazdelitev levo asimetrična, pri lestvicah Psihoticizem in Nevroticizem pa desno asimetrična. Lestvice Ekstravertnost, Nevroticizem, Reprodukcijska in Inkorporacijska kažejo izrazito koničasto krivuljo.

Tabela 12. *Normalnost porazdelitve lestvic čustvene inteligentnosti.*

Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
Zaznavanje čustev	30,03	3,07	-1,914	7,615	2,758	,000**
Uporaba čustev	19,07	2,59	-0,016	-0,202	1,527	,019*
Razumevanje čustev	23,73	2,93	0,016	0,093	1,586	,013*
Upravljanje s čustvi	16,29	2,58	-1,320	5,836	1,725	,005**
Skupno	89,30	5,66	-0,695	2,169	1,048	,222

Opomba: M = aritmetična sredina, SD = standardna deviacija, Asim. = asimptotičnost, Spl. = sploščenost, Z = Kolmogorov-Smirnov Z, p = statistična pomembnost. \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

Iz Tabele 12 je razvidno, da se vse lestvice čustvene inteligentnosti, razen skupnega dosežka, pomembno razlikujejo od normalne porazdelitve. Porazdelitev rezultatov je večinoma levo asimetrična (z izjemo lestvice Razumevanje čustev) ter koničasta (z izjemo Uporabe čustev).

Tabela 13. *Normalnost porazdelitve lestvic optimizma.*

Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
PmB	2,16	1,34	0,306	-0,428	2,107	,000**
PvB	2,26	1,20	0,881	2,696	2,995	,000**
PmG	5,18	1,42	-0,439	0,535	2,272	,000**
PvG	4,04	1,63	0,020	-0,281	1,640	,009**
PsB	5,30	1,63	-0,468	0,483	2,372	,000**
PsG	2,62	1,71	1,395	9,007	1,815	,003**
GB	3,23	4,44	0,294	1,140	0,869	,436

Opomba: M = aritmetična sredina, SD = standardna deviacija, Asim. = asimptotičnost, Spl. = sploščenost, Z = Kolmogorov-Smirnov Z, p = statistična pomembnost. \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

Kot je razvidno iz Tabele 13, se tudi pri porazdelitvi lestvic optimizma vse lestvice, razen skupne lestvice GB, pomembno razlikujejo od normalne porazdelitve. Skupna lestvica optimizma/pesimizma GB se porazdeljuje normalno.

Opazno je, da pri dimenzijah vprašalnikov prevladuje porazdelitev, ki se razlikuje od normalne. Predvidevali smo, da je vzrok temu lahko tudi nehomogenost vzorca, ki združuje zaposlene iz štirih različnih gospodarskih sektorjev. Zato smo normalnost porazdelitve lestvic na štirih vprašalnikih ločeno preverili tudi za zaposlene iz štirih skupin gospodarskih sektorjev. Ker je pri delitvi vzorca na štiri skupine nastala vrsta tabel z deskriptivnimi statistikami, smo te zaradi večje preglednosti vključili v prilogo. Tu bomo na kratko le povzeli pomembnejše značilnosti.

Po delitvi udeležencev v štiri skupine glede na gospodarski sektor, smo ugotovili, da se v večini skupin lestvice porazdeljujejo normalno, kar nakazuje na večjo homogenost skupin znotraj gospodarskih sektorjev. Še vedno pa so se nekatere lestvice porazdeljevale

nenormalno, zato smo v nadaljevanju razlike v izraženosti osebnostnih lastnosti, čustvene inteligentnosti in optimizma med spoloma, delovnimi mesti ter gospodarskimi sektorji zaposlenih v prodaji preverjali z neparametričnimi testi (Mann – Whitney U test in Kruskal – Wallis test).

V primerjavi vzorca zaposlenih v prodaji s populacijskimi normami smo udeležence obravnavali ločeno glede na spol. Zaradi tega smo morali tudi za skupini udeležencev in udeleženk preveriti normalnost porazdelitve lestvic osebnostnih lastnosti, ki smo jih prav tako vključili v prilogo.

## 2.5. RAZLIKE MED SKUPINAMI ZAPOSLENIH V PRODAJI

### 2.5.1. Glede na spol

Tabela 14. Razlike v izraženosti lestvic osebnostnih lastnosti udeležencev glede na spol.

Vprašalnik	Lestvice	Moški		Ženske		Mann-Whitney U	P
		M	SD	M	SD		
EPQ	Psihoticizem	5,79	3,02	4,84	2,63	2947	,055
	Ekstravertnost	19,84	2,66	19,22	2,99	3077	,124
	Nevroticizem	3,77	3,06	4,22	3,51	3930	,320
PEI	Reprodukcija	18,47	1,47	18,94	1,57	4488	,007**
	Inkorporacija	22,73	2,73	23,41	2,71	4240	,056
	Nekontroliranost	13,64	2,51	13,92	2,27	3812	,520
	Samozaščita	12,96	3,56	13,04	4,02	3724	,704
	Deprivacija	4,65	2,52	4,61	2,63	3585	,976
	Opozicionalnost	7,33	3,54	6,67	3,2	3236	,288
	Eksplozija	15,47	3,19	15,31	3,26	3546	,885
	Agresivnost	8,72	3,53	8,27	4,10	3240	,295

Opomba: \* - razlike so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* - razlike so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,01$ .

Iz Tabele 14 je razvidno, da se moški in ženske statistično pomembno razlikujejo le v izraženosti osebnostne lastnosti Reprodukcija, katero imajo ženske udeleženke višje izraženo kot moški udeleženci. V izraženosti ostalih osebnostnih lastnosti med spoloma ni bilo statistično pomembnih razlik. Pri ženskih udeleženkah je osebnostna lastnost Psihoticizem izražena nižje, osebnostna lastnost Inkorporacija pa višje kot pri moških udeležencih, vendar ta razlika ni statistično pomembna.

Tabela 15. Razlike v izraženosti lestvic čustvene inteligentnosti udeležencev glede na spol.

Lestvice	Moški		Ženske		Mann-Whitney U	P
	M	SD	M	SD		
Zaznavanje čustev	30,00	3,24	30,12	2,57	3584	,974
Uporaba čustev	19,09	2,62	19,02	2,55	3612	,961
Razumevanje čustev	23,67	3,02	23,90	2,70	3825	,495
Upravljanje s čustvi	16,23	2,75	16,45	2,04	3695	,768
Skupno	89,17	6,00	89,67	4,61	3645	,884

Opomba: \* - razlike so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* - razlike so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,01$ .

Tabela 16. Razlike v izraženosti lestvic optimizma udeležencev glede na spol.

Lestvice	Moški		Ženske		Mann-Whitney U	p
	M	SD	M	SD		
PmB	2,21	1,40	2,04	1,18	3351	,461
PvB	2,21	1,264	2,39	1,00	3919	,320
PmG	5,16	1,52	5,22	1,12	3619	,942
PvG	4,01	1,632	4,14	1,65	3700	,755
PsB	5,35	1,62	5,18	1,66	3339	,441
PsG	3,53	1,47	3,86	2,26	3789	,543
GB	3,15	4,56	3,45	4,11	36330	,911

Opomba: \* - razlike so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* - razlike so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,01$ .

Iz Tabele 15 in Tabele 16 je razvidno, da tako v izraženosti na lestvicah čustvene inteligentnosti kot tudi na lestvicah optimizma ni statistično pomembnih razlik med moškimi in ženskimi udeleženci.

### 2.5.2. Glede na delovno mesto

Tabela 17. Aritmetične sredine in standardne deviacije posameznih lestvic osebnostnih lastnosti udeležencev glede na delovno mesto v prodaji.

Vprašalnik	Lestvice	Vodja prodaje		KAM		Prodajni zastopnik	
		M	SD	M	SD	M	SD
EPQ	Psihoticizem	5,89	3,05	5,59	3,02	4,33	2,16
	Ekstravertnost	19,82	2,76	19,86	2,55	19,00	2,91
	Nevroticizem	3,84	3,20	3,84	3,39	4,08	2,93
PEI	Reprodukcija	18,44	1,52	18,89	1,22	18,81	1,69
	Inkorporacija	22,19	2,63	24,22	1,58	23,94	3,20
	Nekontroliranost	13,99	2,37	13,51	2,19	13,00	2,82
	Samozaščita	12,13	3,72	14,11	3,09	14,64	3,28
	Deprivacija	4,72	2,76	4,35	2,18	4,67	2,12
	Opozicionalnost	7,74	3,65	6,14	3,21	6,25	3,15
	Eksploracija	15,33	3,14	15,70	3,09	15,47	3,55
	Agresivnost	9,47	3,66	7,08	3,07	7,31	3,53

Iz Tabele 17 lahko razberemo aritmetične sredine in standardne deviacije za posamezne lestvice na vprašalnikih PIE in EPQ glede na tri področja delovnega mesta v prodaji. Morebitne razlike v izraženosti posameznih lestvic osebnostnih lastnosti med tremi skupinami glede na delovno mesto, smo preverili z neparametričnim testom (Kruskal-Wallis test) in jih prikazali v Tabeli 18.

Tabela 18. Razlike v izraženosti lestvic osebnostnih lastnosti udeležencev glede na delovno mesto v prodaji.

Vprašalnik	Lestvice	$\chi^2$	p
EPQ	Psihoticizem	7,217	,027*
	Ekstravertnost	2,979	,225
	Nevroticizem	0,616	,735
PEI	Reprodukcija	5,333	,069
	Inkorporacija	30,085	,000**
	Nekontroliranost	3,822	,148
	Samozaščita	15,488	,000**
	Deprivacija	0,411	,814
	Opozicionalnost	7,176	,028*
	Eksploracija	0,405	,816
	Agresivnost	16,335	,000**

Opomba:  $\chi^2$  = vrednost Kruskal – Wallis testa, \* - razlike so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* - razlike so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,01$ .

Iz Tabele 18 je razvidno, da so statistično pomembne razlike v osebnostnih lastnostih med posamezniki na različnih delovnih mestih v prodaji prisotne pri lestvicah Psihoticizem, Inkorporacija, Samozaščita, Opozicionalnost ter Agresivnost. Na ostalih lestvicah se skupine v izraženosti osebnostnih lastnosti med seboj ne razlikujejo.

S pomočjo post-hoc testa za ugotavljanje razlik med posameznimi pari skupin smo preverili posamezne razlike med skupinami ter jih prikazali v Tabeli 19. Zaradi množice uporabljenih testov smo uporabili Bonferronijev popravek, ki poostri kriterij statistične pomembnosti.

Tabela 19. Razlike v izraženosti lestvic osebnostnih lastnosti med pari skupin glede na delovno mesto v prodaji.

Vprašalnik	Lestvice	Par skupin	Razlika v povprečjih	p
EPQ	Psihoticizem	Vodja prodaje – Prodajni zastopnik	1,49	,020*
PEI		Inkorporacija	Vodja prodaje – KAM	-2,02
		Vodja prodaje – Prodajni zastopnik	-1,75	,001**
	Samozaščita	Vodja prodaje – KAM	-1,97	,010*
		Vodja prodaje – Prodajni zastopnik	-2,50	,001**
	Opozicionalnost	Vodja prodaje – KAM	1,60	,045*
	Agresivnost	Vodja prodaje – KAM	2,39	,001**
		Vodja prodaje – Prodajni zastopnik	2,17	,004**

Opomba: \* - razlike so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* - razlike so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,01$ .

V Tabeli 19 lahko razberemo posamezne pare skupin glede na delovno mesto, ki se med seboj razlikujejo glede na izraženost nekaterih osebnostnih lastnosti. Opazimo lahko, da se skupina vodij ključnih kupcev v izraženosti osebnostnih lastnosti ne razlikuje od skupine prodajnih zastopnikov. Statistično pomembne razlike so izražene le med skupino vodij in drugima dvema skupinama. Vodje prodaje imajo tako v povprečju višje kot prodajni zastopniki izraženo dimenzijo Psihoticizem, višje kot vodje ključnih kupcev dimenzijo Opozicionalnosti ter višje kot obe skupini dimenzijo Agresivnosti. Nasprotno imajo vodje prodaje nižje kot ostali dve skupini izraženi dimeziji Inkorporacija in Samozaščita.

Tabela 20 in Tabela 21, ki sta prikazani spodaj, prikazujeta aritmetične sredine in standardne deviacije izraženosti lestvic čustvene inteligentnosti ter optimizma, poleg tega pa prikazujeta statistično pomembnost razlik v izraženosti teh lestvic glede na tri skupine zaposlenih v prodaji. Opazimo lahko, da tako v izraženosti lestvic čustvene inteligentnosti kot tudi lestvic optimizma ni opaznih razlik med vodji prodaje, vodji ključnih kupcev in prodajnimi predstavniki.

Tabela 20. *Razlike v izraženosti lestvic čustvene inteligentnosti glede na delovno mesto v prodaji.*

Lestvice	Vodja prodaje		KAM		Prodajni zastopnik		$\chi^2$	P
	M	SD	M	SD	M	SD		
Zaznavanje čustev	29,97	3,25	30,16	2,41	30,11	3,14	0,069	,966
Uporaba čustev	19,17	2,74	19,51	2,28	18,31	2,28	4,205	,122
Razumevanje čustev	23,58	2,99	24,46	2,51	23,50	3,09	2,701	,259
Upravljanje s čustvi	16,43	2,23	16,08	2,60	16,03	3,53	0,148	,929
Skupno	89,29	5,63	90,24	5,46	88,36	5,95	3,489	,175

Opomba:  $\chi^2$  = vrednost Kruskal – Wallis testa

Tabela 21. *Razlike v izraženosti lestvic optimizma glede na delovno mesto v prodaji.*

Lestvice	Vodja prodaje		KAM		Prodajni zastopnik		$\chi^2$	P
	M	SD	M	SD	M	SD		
PmB	2,18	1,33	2,14	1,47	2,14	1,27	0,099	,952
PvB	2,29	1,23	2,03	1,07	2,39	1,27	1,692	,429
PmG	5,25	1,37	5,05	1,51	5,06	1,53	0,577	,749
PvG	4,18	1,54	3,84	1,91	3,81	1,64	2,428	,297
PsB	5,32	1,66	5,51	1,28	5,03	1,83	2,017	,365
PsG	3,55	1,47	3,38	1,77	4,11	2,28	1,812	,404
GB	3,39	4,35	2,62	4,74	3,31	4,48	0,626	,731

Opomba:  $\chi^2$  = vrednost Kruskal – Wallis testa

### 2.5.3. Glede na gospodarski sektor

Tabela 22. Aritmetične sredine in standardne deviacije posameznih lestvic osebnostnih lastnosti glede na izbrane gospodarske sektorje.

Vprašalnik	Lestvice	Proizvodnja		Farmacija		Informacijska tehnologija		Finance in zavarovalništvo	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
EPQ	Psihoticizem	6,37	3,06	4,77	2,38	6,08	2,98	4,66	2,84
	Ekstravertnost	19,51	3,56	19,40	2,37	19,83	2,31	19,89	2,39
	Nevroticizem	4,16	3,93	3,51	2,67	4,02	2,97	3,72	2,80
PEI	Reprodukcija	18,42	1,58	18,54	1,63	18,57	1,43	18,83	1,42
	Inkorporacija	22,44	3,12	23,40	2,51	22,36	2,56	23,58	2,43
	Nekontroliranost	12,89	2,56	13,57	2,64	13,53	2,35	13,77	2,32
	Samozaščita	12,79	3,70	13,54	3,55	12,72	4,08	13,06	3,41
	Deprivacija	4,79	2,70	4,80	1,91	4,47	2,48	4,53	2,83
	Opozicionalnost	7,29	3,13	6,71	3,15	7,70	4,19	6,87	3,61
	Eksplozija	15,70	3,23	14,86	3,21	15,81	3,44	15,17	2,93
	Agresivnost	8,67	3,70	8,74	3,15	8,83	3,71	8,24	4,03

Iz Tabele 22 lahko razberemo aritmetične sredine in standardne deviacije za posamezne lestvice na vprašalnikih PIE in EPQ glede na štiri izbrane gospodarske sektorje. S Kruskal-Wallisovim testom smo preverili tudi pomembnost razlik v izraženosti posameznih lestvic osebnostnih lastnosti in jih prikazali v Tabeli 23.

Tabela 23. Razlike v izraženosti lestvic osebnostnih lastnosti glede na gospodarski sektor.

Vprašalnik	Lestvice	$\chi^2$	p
EPQ	Psihoticizem	11,752	,008**
	Ekstravertnost	1,597	,660
	Nevroticizem	1,074	,783
PEI	Reprodukcija	3,028	,387
	Inkorporacija	9,332	,025*
	Nekontroliranost	1,445	,695
	Samozaščita	1,966	,579
	Deprivacija	0,750	,861
	Opozicionalnost	1,128	,770
	Eksplozija	2,102	,552
	Agresivnost	1,013	,798

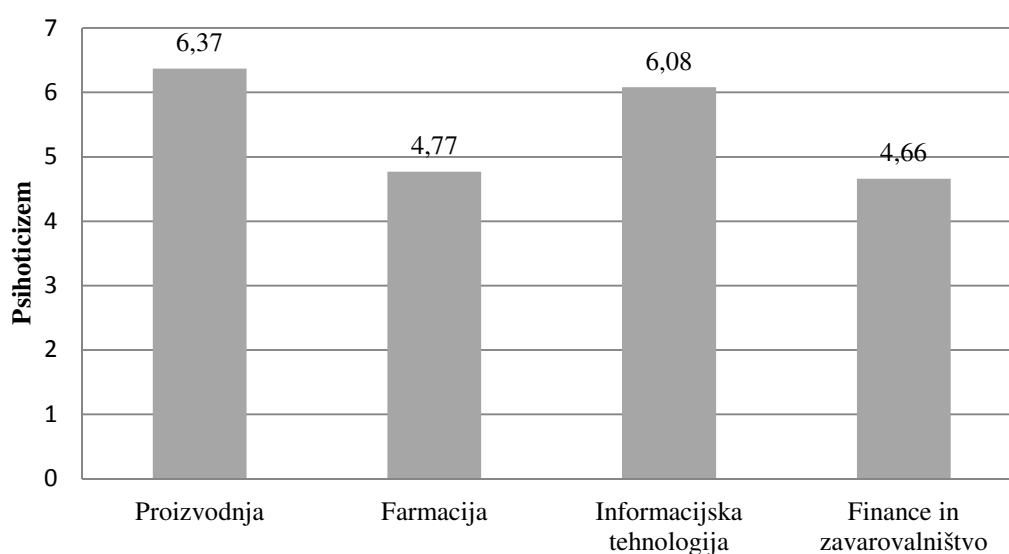
Opomba:  $\chi^2$  = vrednost Kruskal – Wallis testa, \* - razlike so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* - razlike so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,01$ .

Statistično pomembne razlike v izraženosti lestvic osebnostnih lastnosti med posamezniki iz različnih gospodarskih sektorjev (Tabela 23) so prisotne pri lestvicah Psihoticizem in

Inkorporacija. Pri izraženosti drugih lestvic osebnostnih lastnosti med štirimi skupinami zaposlenih v prodaji ni bilo statistično pomembnih razlik.

S pomočjo post-hoc testa za ugotavljanje razlik med posameznimi pari skupin smo preverili posamezne razlike med skupinami. Tudi tu smo uporabili Bonferronijev popravek, ki poostri kriterij statistične pomembnosti. Za statistično pomembno se je po Bonferronijevemu popravku izkazala le razlika v izraženosti lestvice Psihoticizem med skupino zaposlenih v proizvodnji ter skupino zaposlenih na področju financ in zavarovalništva (razlika v povprečjih = 1,59,  $p < 0,05^*$ ). V izraženosti lestvice Inkorporacija po Bonferronijevemu popravku med posameznimi pari skupin ni bilo statistično pomembnih razlik.

Slika 2 prikazuje izraženost osebnostne lastnosti Psihoticizem glede na izbrane gospodarske sektorje. Opazimo lahko, da imajo zaposleni v sektorju farmacije in sektorju finance in zavarovalništvo v povprečju to lastnost nižje izraženo. Nasprotno imajo zaposleni v sektorju proizvodnja in informacijska tehnologija v povprečju višje izražen Psihoticizem.



Slika 2. Grafični prikaz izraženosti lestvice Psihoticizem glede na štiri skupine gospodarskih sektorjev.

Pri podrobnejši analizi podatkov moramo biti pozorni tudi na značilnosti posameznih skupin zaposlenih v posameznem gospodarskem sektorju. Kot lahko opazimo v Tabeli 1 je v našem vzorcu udeležencev število žensk v sektorju proizvodnja in v sektorju informacijska tehnologija precej manjše kot v drugih dveh sektorjih, kjer je zastopanost udeleženk bolj reprezentativna. Ker smo v analizi rezultatov opazili razlike (čeprav ne statistično pomembne) v spolu tudi pri osebnostnih lastnostih Psihoticizem in Inkorporacija (glej Tabelo 14), je

mogoče, da je na izraženost razlik pri analizi glede na gospodarske sektorje, vplivala neenakomerna zastopanost obeh spolov pri vseh sektorjih. Ravno zato smo analizo razlik med štirimi skupinami glede na gospodarski sektor izvedli še enkrat – tokrat le na vzorcu moških. Tudi tu je Kruskal-Wallisov test pokazal, da obstajajo statistično pomembne razlike med štirimi skupinami v izraženosti lestvice Psihoticizem ( $\chi^2 = 12,482$ ,  $p = ,006$ ) in lestvice Inkorporacija ( $\chi^2 = 9,289$ ,  $p = ,026$ ).

Tudi tu smo uporabili post-hoc test z Bonferronijevim popravkom, da bi preverili razlike med posameznimi skupinami pri obeh lastnostih. Rezultati so prikazani v Tabeli 24. Opazimo lahko, da imajo udeleženci iz sektorja proizvodnja in sektorja informacijska tehnologija višje izraženo lastnost Psihoticizem kot udeleženci iz sektorja finance in zavarovalništvo. Nasprotno pa imajo zaposleni iz sektorja finance in zavarovalništvo višje izraženo lastnost Inkorporacije kot zaposleni v sektorju informacijske tehnologije.

Tabela 24. Razlike v izraženosti lestvic Psihoticizem in Inkorporacija pri moških glede na gospodarski sektor.

Vprašalnik	Lestvice	Par skupin	Razlika v povprečjih	p
EPQ	Psihoticizem	Proizvodnja – Finance in zavarovalništvo	1,78	,046*
		Informacijska tehnologija – Finance in zavarovalništvo	1,98	,033*
PEI	Inkorporacija	Informacijska tehnologija – Finance in zavarovalništvo	-1,76	,041*

Opomba: \* - razlike so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* - razlike so statistično pomembne na nivoju  $p < 0,01$ .

Tabela 25. Razlike v izraženosti lestvic čustvene inteligentnosti glede na gospodarski sektor.

Lestvice	Proizvodnja		Farmacija		IKT		Fin.		$\chi^2$	P
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
Zaznavanje čustev	29,21	3,43	30,37	2,43	30,02	3,72	30,70	2,16	7,289	,063
Uporaba čustev	19,03	2,74	18,97	2,63	18,74	2,67	19,47	2,36	1,429	,699
Razumevanje čustev	23,51	3,02	24,00	2,88	23,87	2,84	23,68	3,01	0,985	,805
Upravljanje čustvi	16,26	2,39	16,26	2,27	16,30	3,10	16,32	2,55	0,231	,972
Skupno	88,32	6,80	89,80	4,75	89,53	4,83	89,83	5,56	0,440	,932

Opomba: IKT = Informacijska tehnologija, Fin. = Finance in zavarovalništvo;  $\chi^2$  = vrednost Kruskal – Wallis testa

Tabela 26. Razlike v izraženosti lestvic optimizma glede na gospodarski sektor.

Lestvice	Proizvodnja		Farmacija		IKT		Fin.		$\chi^2$	p
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
PmB	2,17	1,40	2,17	1,42	2,17	1,39	2,13	1,21	0,032	,999
PvB	2,26	1,26	2,34	1,06	2,38	1,34	2,09	1,10	0,900	,825
PmG	5,05	1,69	5,11	1,37	5,25	1,41	5,28	1,15	0,445	,931
PvG	3,91	1,49	3,80	1,43	4,19	1,73	4,21	1,82	3,063	,382
PsB	5,47	1,42	4,77	1,73	5,38	1,70	5,40	1,68	4,564	,207
PsG	3,41	1,62	3,69	1,55	3,38	1,64	3,91	1,96	1,620	,655
GB	2,84	4,40	3,31	4,42	3,21	5,29	3,60	3,69	1,380	,710

Opomba: IKT = Informacijska tehnologija, Fin. = Finance in zavarovalništvo;  $\chi^2$  = vrednost Kruskal – Wallis testa

Tabela 25 in Tabela 26 prikazujeta aritmetične sredine in standardne deviacije izraženosti lestvic čustvene inteligentnosti ter optimizma glede na izbrane gospodarske dejavnosti. V tabelah lahko tudi razberemo statistično pomembnost razlik med zaposlenimi glede na izbrane štiri gospodarske sektorje. Opazimo lahko, da tako v izraženosti lestvic čustvene inteligentnosti kot tudi lestvic optimizma ni opaznih razlik med zaposlenimi v sektorju proizvodnje, farmacije, informacijske tehnologije ter financ in zavarovalništva.

## 2.6. PRIMERJAVA LASTNOSTI ZAPOSLENIH V PRODAJI S POPULACIJO

V raziskavi nas je tudi zanimalo, ali se psihološke značilnosti zaposlenih v prodaji pomembno razlikujejo od psiholoških značilnosti, kot so izražene pri populaciji. V nadaljevanju bomo predstavili razlike med vzorcem in populacijo za lestvice vprašalnika EPQ in PIE. Primerjav s populacijo za vprašalnika čustvene inteligentnosti in optimizma nismo prikazali, saj trenutno za ta dva vprašalnika nimamo veljavnih norm za slovensko populacijo. Za norme vprašalnika EPQ smo uporabili slovenske norme iz leta 1997 (Arnerič, Boben, in Krajnc, 1998), za norme vprašalnika PIE pa smo uporabili slovenske norme iz leta 2006 (Boben, Profil indeks emocij - PIE, priročnik, 2010). Aritmetičnih sredin in standardnih deviacij za vzorec udeležencev (moških in žensk) v spodnjih tabelah nismo prikazovali, saj so podane že v Tabeli 14.

Kljub temu, da se porazdelitev nekaterih lestvic razlikuje od normalne, smo za analizo uporabili parametričen t-test, saj imamo iz populacijskih norm na voljo le aritmetične sredine in ne tudi medianskih vrednosti. Lestvice, ki se porazdeljujejo nenormalno (glej prilogo) so v

tabeli 27 in 28 označene ležeče, kar pomeni, da moramo rezultate interpretirati z zadržki, ki jih s seboj prinese uporaba parametričnih testov na vzorcih, ki se ne porazdeljujejo normalno.

Tabela 27. Primerjava izraženosti lestvic osebnostnih lastnosti med zaposlenimi udeleženci v prodaji in populacijskimi normami za moške.

Vprašalnik	Lestvice	M norme	SD norme	t	df	Razlika v povprečjih	p
EPQ	<i>Psihoticizem</i>	4,81	3,38	3,864	140	0,98	,000**
	<i>Ekstravertnost</i>	16,69	4,82	10,852	140	2,43	,000**
	<i>Nevroticizem</i>	8,32	5,93	-3,842	140	-0,98	,000**
PEI	<i>Reprodukcija</i>	16,80	3,11	13,462	140	1,67	,000**
	<i>Inkorporacija</i>	22,34	3,87	1,698	140	0,39	,092
	<i>Nekontroliranost</i>	11,89	3,54	8,278	140	1,75	,000**
	<i>Samozaščita</i>	15,80	3,99	-9,456	140	-2,83	,000**
	<i>Deprivacija</i>	6,27	3,33	-7,626	140	-1,62	,000**
	<i>Opozicionalnost</i>	6,15	3,51	3,940	140	1,18	,000**
	<i>Eksploracija</i>	15,52	4,05	-0,193	140	-0,05	,847
	<i>Agresivnost</i>	9,07	4,37	-1,167	140	-0,35	,245

Tabela 28. Primerjava izraženosti lestvic osebnostnih lastnosti med zaposlenimi udeleženkami v prodaji in populacijskimi normami za ženske.

Vprašalnik	Lestvice	M norme	SD norme	t	df	Razlika v povprečjih	p
EPQ	<i>Psihoticizem</i>	4,61	3,38	0,231	50	0,08	,819
	<i>Ekstravertnost</i>	16,69	4,82	9,177	50	2,82	,000**
	<i>Nevroticizem</i>	8,32	5,93	-12,309	50	-4,42	,000**
PEI	<i>Reprodukcija</i>	17,92	2,49	4,653	50	1,02	,000**
	<i>Inkorporacija</i>	23,44	3,45	-0,074	50	-0,03	,941
	<i>Nekontroliranost</i>	11,59	3,42	7,335	50	2,33	,000**
	<i>Samozaščita</i>	15,47	3,81	-4,318	50	-2,43	,000**
	<i>Deprivacija</i>	6,49	3,08	-5,108	50	-1,88	,000**
	<i>Opozicionalnost</i>	5,49	3,36	2,388	50	1,18	,021*
	<i>Eksploracija</i>	15,06	3,87	0,556	50	0,25	,581
	<i>Agresivnost</i>	8,48	4,32	-0,358	50	-0,20	,722

Tabela 27 in Tabela 28 predstavljata razlike v izraženosti osebnostnih lastnosti med vzorcem zaposlenih v prodaji in slovenskimi populacijskimi normami. Opazimo lahko, da se vzorec v prodaji zaposlenih moških od moške populacije statistično pomembno razlikuje v številnih osebnostnih lastnostih. Na lestvicah Psihoticizem, Ekstravertnost, Reprodukcijska, Nekontroliranost in Opozicionalnost so udeleženci dosegli višjo izraženost teh lestvic, kot je

značilno za moško populacijo. Lestvice Nevroticizem, Samozaščita in Deprivacija so bile pri udeležencih izražene nižje od norm. Pri udeleženkah je bilo moč opaziti podobne razlike s populacijskimi normami za ženske, le da pri udeleženkah ni bilo opaznih razlik pri izraženosti lestvic Psihoticizem in Inkorporacija. Med razlikami močno izstopa izraženost osebnostne lastnosti nevroticizma, ki je pri udeleženkah precej nižja kot v populaciji.

### **3. RAZPRAVA**

V raziskavi nas je zanimalo, ali obstajajo določene razlike med zaposlenimi glede na spol, delovno mesto in gospodarski sektor ter v katerih lastnostih se zaposleni v prodaji razlikujejo od slovenske populacije. Poznavanje specifičnih razlik med posameznimi skupinami zaposlenih v prodaji je namreč lahko v veliko pomoč predvsem delodajalcem in kadrovskim agencijam pri odločitvah v selekcijskem postopku.

Pri opisnih značilnostih vzorca smo ugotovili (glej Tabelo 6), da je delež zaposlenih v prodaji z zaključeno vsaj univerzitetno stopnjo najvišji v sektorju farmacije. Po deležu univerzitetno izobraženih mu sledi sektor proizvodnje, najnižji odstotek univerzitetno izobraženih pa smo opazili v sektorju finance in zavarovalništvo. Skupine zaposlenih smo primerjali tudi glede na področje izobrazbe, ki so jo zaključili. Tudi tu smo ugotovili, da sektor farmacije izstopa, saj ima večji delež zaposlenih v tem sektorju naravoslovno izobrazbo (najverjetneje iz področja farmacije ali veterine). Nekoliko višji delež zaposlenih z naravoslovno oziroma tehnično izobrazbo smo opazili tudi v skupini sektorja proizvodnja. Zaposleni v sektorju finance in zavarovalništvo so imeli v veliki meri zaključeno predvsem družboslovno izobrazbo, kar je najverjetneje glede na področje dela v sektorju precej pričakovano. Zanimivo je tudi dejstvo, da je imela na področju informacijske tehnologije večina zaposlenih (76 %) družboslovno izobrazbo, kar nakazuje na to, da v tem sektorju v vzorcu zaposlenih v prodaji najverjetneje ne prevladujejo tehnično podkovani zaposleni.

Predvsem nas je podrobneje zanimalo, ali se zaposleni v prodaji med seboj razlikujejo v izraženosti psiholoških značilnosti. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili posamezne sklope analize razlik med zaposlenimi v prodaji v osebnostnih lastnostih, čustveni inteligentnosti in optimizmu ter razlik s populacijo. Nato bomo predstavili tudi omejitve in predloge za nadaljnje raziskave ter uporabne vidike pričujoče raziskave.

#### ***3.1. RAZLIKE MED SKUPINAMI ZAPOSLENIH V PRODAJI***

##### **3.1.1. Glede na spol**

Pri primerjavi osebnostnih lastnosti zaposlenih v prodaji glede na spol smo ugotovili, da so imele udeleženke višje izraženo osebnostno dimenzijo Reprodukcijske, ki jo meri vprašalnik PIE. Pri udeleženkah je bila višje izražena tudi dimenzija Inkorporacije, ki pa ni bila

statistično pomembna. Tudi pri dimenziji prihoticizma je bilo moč opaziti razlike med spoloma (čeprav zopet ne statistično pomembne). Udeleženci so imeli to dimenzijo izraženo višje kot udeleženke. Ti rezultati so delno skladni z ugotovitvami raziskovalcev, ki ugotavljajo, da so ženske v primerjavi z moškimi bolj družabne, anksiozne, zaupljive in bolj blago misleče (npr. Feingold, 1994, po Musek, 2010).

Tudi slovenske norme za vprašalnika PIE (Boben, Profil indeks emocij - PIE, priročnik, 2010) in EPQ (Arnerič, Boben in Krajnc, 1998) poročajo o podobnih razlikah med populacijskim vzorcem moških in žensk. Ženske imajo tako nižje izraženo dimenzijo Psihoticizma ter višje izraženi dimenziji Reprodukcijske in Inkorporacijske.

Zanimivo je, da v raziskavi nismo opazili razlik med spoloma v drugih lastnostih, saj raziskave ugotavljajo razlike tudi v izraženosti drugih lastnosti med moškimi in ženskami. Tako naj bi bila razlika med spoloma v izraženosti dimenzije Nevroticizem precej izrazita, pojavljala pa naj bi se v vseh raziskanih kulturnih okoljih (npr. Barrett in Eysenck, 1984). Ženske so po ugotovitvah raziskovalcev tako v povprečju čustveno manj stabilne kot moški, kar pa se ni jasno pokazalo v našem vzorcu zaposlenih v prodaji. Če pogledamo natančneje povprečne vrednosti izraženosti dimenzije Nevroticizma pri moških in ženskah (glej Tabelo 14.), sicer opazimo nekoliko višje izražen Nevroticizem pri udeleženkah, vendar ta razlika zaradi visoke standardne deviacije ni statistično pomembna.

Tudi Furnham in Fudge (2008) nista opazila pomembnih razlik med zaposlenimi v prodaji glede na spol ali starost. Avtorja poročata le o eni opazni razliki, in sicer, da so imele udeleženke višje izraženo Ekstravertnost kot udeleženci. V raziskavi vpliva značilnosti zaposlenih v prodaji na zadovoljstvo kupcev so raziskovalci (Anselmi in Zemanek, 1997) ugotovili, da je spol pomembno vplival na poročanje kupcev o stopnji zadovoljstva z opravljeno prodajo. Če so bili pri prodaji kupci v interakciji z moškim zaposlenim v prodaji, so kasneje kupci poročali o višjem zadovoljstvu s prodajo, kot če so bili v interakciji z žensko. Kljub temu je pri razlagi teh ugotovitev treba biti pazljiv, saj je raziskava potekala v sektorju proizvodnje, kjer je bil delež ženskih strank zelo nizek. Swan in Futrell (1978) sta na primer ugotovila, da se lahko ženske, ki so zaposlene v prodaji, soočajo s problemi pri uspešnosti v prodaji v kolikor gre za prodajo v gospodarskem sektorju, kjer prevladuje moški spol (kot je na primer sektor proizvodnje).

Pri primerjavi izraženosti čustvene inteligentnosti in optimizma med spoloma nismo opazili pomembnih razlik. V primeru izraženosti optimizma nas ta ugotovitev sicer ne preseneča, saj

v pregledu strokovne literature o optimizmu nismo zasledili poročanj raziskovalcev o razlikah med spoloma. Nasprotno je pri izraženosti čustvene inteligentnosti zanimivo, da nismo opazili nobenih razlik med spoloma, saj raziskovalci (npr. Brackett in Mayer, 2003; Brackett, idr., 2006) poročajo o razlikah med spoloma, ki so opazne še posebej v primeru, če čustveno inteligentnost merimo kot sposobnost. V skupnem rezultatu na testu čustvene inteligentnosti sicer lahko opazimo nekolikšno razliko v prid udeleženkam (glej Tabela 15), vendar je ta razlika zopet zaradi visoke standardne deviacije nepomembna.

Če za osnovna področja razlik med spoloma velja, da so ženske v povprečju pri primerjavi z moškimi manj agresivne, imajo višjo izraženo emocionalnost (nevroticizem, depresivnost, anksioznost) ter višjo izraženo empatijo, socialno zaznavanje in altruizem (po Musek, 2010), se glede na rezultate, te razlike v našem vzorcu zaposlenih v prodaji odražajo le delno. Lahko bi rekli, da so ženske zaposlene v prodaji bolj usmerjene v medosebne odnose (Reprodukcija) ter imajo višjo izraženo zaupanje (Inkorporacija). Ženske, zaposlene v prodaji, so od moških, zaposlenih v prodaji, bolj občutljive, rahločutne do drugih ter manj neposredne in agresivne pri doseganju svojih ciljev (Psihoticizem).

Slednji opis je še posebej zanimiv ob ugotovitvah raziskave, v kateri so avtorji opravili analizo zaznav o prodaji med moškimi in ženskami na tem področju (Parker in Pettijohn, 1994). Ugotovili so, da ženske, zaposlene v prodaji, kot najbolj negativni aspekt prodaje ocenjujejo odnose s strankami ter da v primerjavi z moškimi, neuspehe in zavrnitve zaznavajo bolj osebno. Avtorji razlagajo, da so ženske, zaposlene v prodaji, bolj osredotočene na oblikovanje pozitivnih odnosov s strankami, ter da jih zato zavrnitve in morebitni spori lahko prizadenejo bolj kot moške, zaposlene v prodaji. Ženske ocenjujejo kot najbolj pozitivni vidik prodaje prav medosebne odnose, medtem ko moški poleg medosebnih odnosov cenijo predvsem finančno stimulacijo in svobodo pri delu.

Če povzamemo: o razlikah glede na spol bi lahko rekli, da se kažejo predvsem na področju določenih osebnostnih lastnosti (kot npr. težnja po družabnem vedenju, želja po toplih in prijateljskih odnosih, težnja po sprejetosti in zaupanju, odvisnost od drugih, rahločutnost v medosebnih odnosih) ter manj na področju čustvene inteligentnosti in optimizma. Hipotezo 1 bi torej lahko potrdili le delno, saj se razlike med spoloma kažejo le v izraženosti nekaterih osebnostnih lastnosti, ne pa tudi v izraženosti čustvene inteligentnosti. Hipoteze 2 ne moremo ovreči, saj pričakovano nismo opazili pomembnejših razlik med spoloma v izraženosti lestvic optimizma.

### 3.1.2. Glede na delovno mesto

V raziskavi nas je tudi zanimalo, kakšne so razlike osebnostnih lastnosti med zaposlenih glede na različna delovna mesta v segmentu prodaje. Delovna mesta v prodaji smo razdelili na tri vsebinsko različna področja – vodja prodaje (vodenje zaposlenih), vodja ključnih kupcev (skrb za obstoječe stranke) ter prodajni predstavnik (skrb za pridobivanje novih strank).

V analizi razlik osebnostnih lastnosti med zaposlenimi na različnih delovnih mestih v prodaji (glej Tabele 17, 18 in 19) smo ugotovili opazne razlike predvsem med vodji prodaje ter zaposlenimi na drugih dveh delovnih mestih. Med prodajnimi zastopniki in vodji ključnih kupcev nismo opazili statistično pomembnih razlik.

Rezultati so pokazali, da imajo vodje prodaje višje izraženo dimenzijo Psihoticizma ter dimenziji Opozicionalnost in Agresivnost. Nasprotno imajo nižje kot ostali zaposleni v prodaji izraženo dimenzijo Inkorporacije in Samozaščite. Vodje prodaje bi lahko v primerjavi z drugimi zaposlenimi v prodaji opisali kot bolj:

- ambiciozne, dominantne, nagnjene h grobosti in drznosti (Psihoticizem),
- kritične, odločne in nepodredljive (Opozicionalnost),
- agresivne, nagnjene k dokazovanju (Agresivnost).

Nasprotno pa so vodje prodaje v primerjavi z drugimi zaposlenimi v prodaji manj zaupljivi, sugestibilni in odvisni od drugih (Inkorporacija) ter manj nagnjeni k previdnosti, plašnosti in pazljivosti (Samozaščita).

Pri primerjavi izraženosti čustvene inteligentnosti in optimizma med skupinami zaposlenih v prodaji nismo opazili nobenih statistično pomembnih razlik. Nekaj vidnejših razlik lahko opazimo pri izraženosti skupnega rezultata na testu čustvene inteligentnosti (glej Tabelo 20), kjer so imeli vodje ključnih kupcev najvišji rezultat, prodajni zastopniki pa najnižjega. Te razlike pa zaradi visoke variabilnosti zopet niso bile blizu statistično pomembnih.

Ugotovitev, da med vodji ključnih kupcev in prodajnimi predstavniki ni bilo opaznejših razlik, bi lahko delno pojasnili tudi z nejasnimi kriteriji med delovnim mestom vodje ključnih kupcev in prodajnim predstavnikom. Delovna mesta se namreč v različnih podjetjih med seboj lahko precej razlikujejo po svoji vsebini in odgovornostih zaposlenih. Tako je lahko delovno mesto prodajnega svetovalca v določenem podjetju združeno s funkcijo vodje ključnih kupcev, saj je zaposleni odgovoren za pridobivanje novih strank in tudi za skrbništvo

ključnih strank. Slednje je značilno še posebej za manjša podjetja, kjer je število zaposlenih v prodajnem oddelku manjše.

Rezultate, da se vodje prodaje v določenih osebnostnih lastnostih razlikujejo od vodij ključnih kupcev in prodajnih predstavnikov, je potrebno dodatno osvetliti z različnih vidikov. Eden izmed njih je nedvomno ta, da analiza podatkov, ki smo jo izvedli, priča le o nekaterih razlikah v osebnostnih lastnostih med skupinami, ne omogoča pa nam globljega vpogleda v dejavnike, ki so morebiti posredno ali neposredno vplivali na te razlike. V analizi smo na primer tudi ugotovili, da se vodje prodaje, vodje ključnih kupcev in prodajni predstavniki med seboj pomembno razlikujejo tudi glede na starost, število let zaposlitve ter število let v prodaji (glej Tabelo 4). Vodje prodaje so tako v povprečju 3 leta starejši od zaposlenih na drugih dveh delovnih mestih, v prodaji pa so zaposleni v povprečju dve leti dlje kot vodje ključnih kupcev in prodajnih zastopnikov.

Ena izmed razlag, zakaj se vodje prodaje razlikujejo v osebnostnih lastnostih, bi lahko bila, da zaposleni v prodaji z določenim vzorcem osebnostnih lastnosti (v katerih se vodje prodaje razlikujejo od ostalih dveh skupin) hitreje napredujejo na delovno mesto vodje prodaje. Druga možna razlaga bi bila glede na pomembne razlike v starosti in leta pridobljenih izkušenj. Pri posameznikih, zaposlenih v prodaji, se skozi čas izoblikuje določen vzorec osebnostnih lastnosti, ki je zaradi prevladovanja starejših udeležencev v skupini vodij prodaje drugačen od mlajših udeležencev iz drugih dveh skupin.

Da bi podrobneje osvetlili ta problem bi bile potrebne dodatne analize in raziskave, na tem mestu bomo v nadaljevanju omenili nekaj raziskav o spreminjanju izraženosti dimenzij vprašalnikov PIE in EPQ skozi čas. Za vse tri dimenzije vprašalnika EPQ velja, da po adolescenci začnejo upadati (npr. Eysenck in Eysenck, 1975, 1991, po Musek, 2005). Upadanje prishoticizma poteka v močni interakciji s spolom, pri adolescentih je razlika med spoloma velika (moški izražajo višji Psihoticizem), pri šestdesetletnikih pa razlika v izraženosti Psihoticizma med spoloma ni več pomembna, saj ta lastnosti pri moških z leti opazno pada (Eysenck in Eysenck, 1975, 1991, po Musek, 2005).

Tudi pri osebnostnih lastnostih, ki jih meri vprašalnik PIE, je moč opaziti določene spremembe med starostnimi skupinami. Za Inkorporacijo je tako na slovenskem vzorcu iz leta 1998 vidno, da s starostjo izraženost te lastnosti narašča pri obeh spolih. Nasprotno lahko skoraj premočrtno upadanje s starostjo zasledimo pri dimenziji Opozicionalnosti. Razvojne

spremembe pri dimenziji Samozaščite in dimenziji Agresivnosti po drugi strani niso tako jasno začrtane. (Boben, 2010)

Glede na to, da izraženost Inkorporacije z leti narašča, izraženost Opozicionalnosti pa upada, bi lahko vsaj za ti dve lastnosti zaključili, da najverjetneje nista del razlik v osebnostnih lastnostih vodij prodaje, ki bi bile prisotne zgolj zaradi višje povprečne starosti teh udeležencev. Pri vodjih prodaje smo namreč opazili višje izraženo Opozicionalnost in nižje izraženo Inkorporacijo, kar je ravno obratno razvojnim trendom teh dveh lastnosti.

Nekatere podobne lastnosti vodij prodaje so v nedavni analizi ugotovili tudi Lounsbury, Foster, Levy in Gibson (2014), ki so na vzorcu 978 vodij prodaje iz številnih gospodarskih sektorjev ugotavljali, v katerih osebnostnih značilnosti se vodje prodaje razlikujejo od ostalih posameznikov iz drugih poklicev. Ugotovili so, da so imeli vodje prodaje višje izražene lastnosti ekstravertnost, usmerjenost h kupcu, optimizem in vizionarstvo. Nižje kot posamezniki iz ostalih poklicev pa so imeli vodje prodaje izražene lastnosti: vestnost, sprejemljivost, odprtost in realističnost (angl. *tough-mindedness*). Avtorji so tudi opazovali, katere so tiste lastnosti, ki se pomembno povezujejo z zadovoljstvom s kariero pri vodjih prodaje. Ugotovili so pomembne pozitivne povezave med zadovoljstvom in čustveno stabilnostjo, optimizmom, motivacijo za delo, odprtostjo, realističnostjo ter asertivnostjo.

V kontekstu značilnosti vodij prodaje je zanimiva tudi eksplorativna študija, kjer so avtorji ugotavljali, katere so tiste značilnosti vodij prodaje, ki jih prodajni predstavniki in sami vodje prodaje zaznavajo kot ključne za uspešno delo vodje prodaje (Deeter-Schmelz, Goebel in Kennedy, 2008). Prodajni predstavniki vodjo prodaje zaznavajo v vlogi podpornika prodajnih procesov (angl. *supporter*). Kot lastnosti, ki so ključne v vlogi vodje prodaje prepoznavajo dobro znanje o prodajnih procesih in strategijah, dobre komunikacijske veščine in dobre sposobnosti upravljanja medosebnih odnosov. Po drugi strani pa vodje prodaje sami sebe zaznavajo v bolj aktivni prodajni vlogi (angl. *participant*). Tudi oni zaznavajo široko poznavanje področja prodaje, dobre komunikacijske veščine, sposobnost upravljanja medosebnih odnosov ter dobre organizacijske sposobnosti kot ključne za uspešno vodenje prodaje.

Če bi povzeli ugotovitve naše raziskave bi lahko zaključili, da se vodje prodaje v izraženosti nekaterih osebnostnih lastnosti pomembno razlikujejo od vodij ključnih kupcev in prodajnih predstavnikov. Zdi se, da so vodje prodaje manj zaupljivi, bolj dominantni, ambiciozni, odločni in nagnjeni k dokazovanju kot ostali zaposleni v prodaji.

Zanimivo je, da se zaposleni v izraženosti čustvene inteligentnosti med seboj ne razlikujejo. Vsekakor bi za jasne zaključke o vzrokih teh razlik med zaposlenimi v prodaji potrebovali temeljitejšo analizo osebnostnih lastnosti zaposlenih na posameznih delovnih mestih. Predloge za nadaljnje raziskovanje bomo podrobneje opisali v odseku omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

### **3.1.3. Glede na gospodarski sektor**

Glavna točka interesa v naši raziskavi je bilo vprašanje, ali se zaposleni v prodaji med seboj razlikujejo glede na to, v katerem gospodarskem sektorju so zaposleni. Analizo smo izvedli na področju osebnostnih lastnosti, čustvene inteligentnosti in optimizma.

Pri primerjavi osebnostnih lastnosti med zaposlenimi v štirih sektorjih smo opazili statistično pomembne razlike zgolj pri dveh dimenzijah – psihotocizmu in Inkorporaciji. Po uporabi post-hoc testa s katerim smo primerjali posamezne pare skupin sektorjev med seboj na teh dveh dimenzijah, smo ugotovili, da se pomembno med seboj razlikujejo zaposleni iz sektorja proizvodnje in sektorja financ in zavarovalništva. Zaposleni v sektorju proizvodnje so imeli višje izraženo lastnost Psihotocizma kot zaposleni v sektorju financ in zavarovalništva.

Ker smo pri razlikah med spoloma opazili razlike v izraženosti Psihotocizma, štirje sektorji pa med seboj niso imeli enake zastopanosti udeleženk, smo razlike med sektorji preverili tudi ločeno za vzorec moških.

Tudi pri primerjavi osebnostnih lastnosti vzorca moških, zaposlenih v prodaji, glede na štiri izbrane sektorje smo ugotovili pomembne razlike med štirimi skupinami v izraženosti Psihotocizma in Inkorporacije. Natančnejša analiza je pokazala, da imajo zaposleni v sektorju finance in zavarovalništvo v primerjavi z zaposlenimi v sektorju proizvodnje in sektorju informacijske tehnologije nižje izraženo lastnost Psihotocizma. Prodajniki v sektorju financ in zavarovalništva so torej lahko bolj blagi, so obzirni, strpni, prijazni, so bolj vljudni kot ostali zaposleni. Tudi pri zaposlenih v sektorju farmacije je bila lastnost Psihotocizma izražena nižje kot pri ostalih dve skupinah, vendar ni bila statistično pomembna.

Pri izraženosti lastnosti Inkorporacije se je pokazalo, da se zaposleni v sektorju financ in zavarovalništva pomembno razlikujejo od zaposlenih v informacijski tehnologiji. Prvi imajo tako višje izraženo lastnost Inkorporacije, ki se lahko kaže v obliki boljšega sprejemanju drugih, višji zaupljivosti do drugih ter večji poslušnosti.

Opisane rezultate bi si lahko razlagali z vidika določenih značilnosti finančnega in zavarovalniškega segmenta. Prodajo v sektorju financ oziroma bančništva in zavarovalništva označuje precej širok spekter potencialnih kupcev. Tako v bankah kot tudi zavarovalnicah je prodaja navadno usmerjena na dve področji – prodajo storitev fizičnim osebam ter prodajo storitev poslovnim uporabnikom. V našem vzorcu je bil večji delež udeležencev zaposlenih v zavarovalniškem segmentu. Prodaja zavarovalne storitve navadno v veliki meri zahteva stik med prodajnim osebjem in uporabnikom zavarovalne storitve. V primeru prodaje fizičnim osebam so zaposleni v prodaji dnevno v interakcijah s številnimi posamezniki, pogosto pa se tudi soočajo s konflikti in zavrnitvami. Ravno zato so jim najverjetneje lastnosti kot so prijaznost, strpnost in vljudnost lahko v pomoč pri uspešnem delu na tem področju. Seveda pa so to le predvidevanja, ki bi za bolj konkretne ugotovitve potrebovala podrobnejšo analizo na tem področju.

Zanimivo študijo na področju bančništva so izvedle hrvaške avtorice, ki so raziskovale, ali je mogoče na podlagi osebnih značilnosti kandidatov za zaposlitev napovedovati njihovo uspešnost pri delu (Bach, Šimić in Merkač, 2013). V raziskavi so uporabile podatke iz zbirke o hrvaških bančnih uslužbencih, kjer je bilo skupaj testiranih več kot 1600 kandidatov za zaposlitev. Rezultati multiple regresijske analize so pokazali, da so pri napovedovanju uspešnosti kadra, zaposlenega v bančništvu, najpomembnejše kognitivne zmožnosti, razsodnost, zmožnost obvladovanja, pogum, primerna občutljivost, zmožnost sprejemanja sprememb, toplina in čustvena stabilnost. Na podlagi svojih izsledkov so avtorice izdelale tudi Profil dobrega kandidata za zaposlitev v bančništvu, ki poleg že opisanih lastnosti npr. vključuje tudi natančnost, sposobnost samonadzora, asertivnost, sposobnost upoštevanja pravil ter realističnost.

Med ostalimi sektorji na področju osebnostnih lastnosti ni bilo vidnih razlik. Tudi v izraženosti čustvene inteligentnosti in optimizma ni bilo opaznih razlik. Če povzamemo: glede na predstavljene ugotovitve raziskave bi težko sklepali, da obstajajo opaznejše razlike med zaposlenimi v prodaji glede na izbrane sektorje. Po drugi strani tudi ne moremo trditi, da se zaposleni v različnih sektorjih v psiholoških značilnostih med seboj ne razlikujejo, saj smo opazili razlike pri zaposlenih v sektorju finance in zavarovalništvo. V delu, kjer bomo predstavili omejitve raziskave, bomo predstavili tudi nekaj predlogov za nadaljnje raziskovanje na tem področju.

### **3.2. RAZLIKE MED ZAPOSLENIMI V PRODAJI IN SLOVENSKO POPULACIJO**

Razen razlik med zaposlenimi v prodaji glede na spol, delovno mesto in gospodarski sektor nas je v raziskavi tudi zanimalo, ali se vzorec zaposlenih v prodaji v psiholoških značilnostih razlikuje od slovenske populacije. Ker imamo za vprašalnika PIE in EPQ na voljo veljavne slovenske norme, smo vzorec zaposlenih primerjali s temi normami. Pri primerjavi zaposlenih v prodaji s populacijo smo pričakovali razlike v izraženosti osebnostnih lastnosti, naša pričakovanja pa so rezultati tudi potrdili. Hipoteze 3 torej ne moremo ovreči.

Ugotovili smo, da se moški vzorec zaposlenih v prodaji od populacije razlikuje na skoraj vseh lestvicah vprašalnikov PIE in EPQ, razen na lestvicah Inkorporacije, eksploracije in Agresivnosti. Udeleženci v raziskavi so imeli v primerjavi z normami višje izražen Psihoticizem, Ekstravertnost, Reprodukcijsko, Nekontroliranost in Opozicionalnost. Nižje izražene so bile lastnosti Nevroticizem, Samozaščita in Deprivacija. Če bi povzeli te lastnosti glede na opis posameznih dimenzij bi lahko rekli, da imajo zaposleni v prodaji iz vzorca (v primerjavi z moško populacijo) višje izražen interes za okolico in dražljaje, so bolj družabni in imajo višje izraženo željo po stikih z ljudmi (višja, reproduktivnost), hkrati pa so bolj ambiciozni, dominantni in kritični do drugih (višji Psihoticizem, Opozicionalnost). V povprečju kažejo tudi višjo impulzivnost (višja Nekontroliranost) ter manjšo težnjo k previdnosti, pazljivosti in plašnosti (nižja samozaščita). So tudi redkeje žalostni in potrti (nižja Deprivacija) ter redkeje občutijo tesnobo, napetost in razdražljivost (nižji Nevroticizem).

Tudi pri primerjanju udeleženk s populacijskimi normami žensk smo ugotovili podobne razlike. Zanimivo, da pri ženskem vzorcu zaposlenih v prodaji nismo opazili razlik z normami pri lastnosti Psihoticizma. Slednjo ugotovitev bi si lahko razlagali s predvidevanji, ki smo jih navedli že v razpravi o razlikah glede na spol. Prav verjetno je, da so v prodaji zaposlene ženske bolj usmerjene v medosebne odnose ter zato tudi bolj blage, strpne, potrpežljive in prijazne v odnosih do drugih. Opozorili bi tudi na ugotovitev, da se ženski vzorec zaposlenih v prodaji od populacije najbolj razlikuje v izraženosti Nevroticizma. Udeleženke so imele to lastnost izraženo precej nižje, kot je značilno za slovensko populacijo, kar kaže na to, da so ženske, zaposlene v prodaji, precej bolj čustveno stabilne, kot je to v povprečju. Ta ugotovitev sicer ni presenetljiva, saj so za delovna mesta v prodaji značilni pogoji in dejavniki, ki drugače niso del večine ostalih delovnih mest. Tako so za prodajo značilni visoka stopnja neodvisnosti pri delu, visoka stopnja zavrnitev in neuspehov, zahtevana visoka stopnja samoiniciativnosti ter visoka stopnja medosebnih kontaktov (Deeter-Schmelz idr., 2008).

Zaposleni v prodaji se morajo pogosto soočiti s stresnimi in nepredvidljivimi situacijami, zato je možno predvidevati, da bi bila zaposlenemu v prodaji visoka čustvena stabilnost v pomoč pri uspešnem delu.

Zgornje ugotovitve so zanimive z vidika primerjave psihološkega profila zaposlenih v prodaji z ostalimi posamezniki. Kljub temu pa moramo biti pri interpretaciji teh rezultatov primerno pazljivi in ugotovitev ne smemo posploševati na celotno populacijo zaposlenih v prodaji. Kot smo omenili že v poglavju rezultatov, smo pri primerjavi uporabili parametrični test (t-test), saj smo imeli za populacijo na voljo le povprečne vrednosti, ne pa tudi medianskih. Ker distribucije posameznih lestvic pri moških in ženskah niso vse normalno porazdeljene, moramo upoštevati morebitne napake parametričnega testa. Poleg tega je potrebno na tem mestu tudi poudariti, da so bili rezultati, uporabljeni v raziskavi, zbrani v namene selekcije, kar je lahko vplivalo na rezultate na posameznih lestvicah.

Hrvaške raziskovalke (Seršić, Zelenbrz in Čorko, 2006) so na primer ugotovile pomembne razlike med izraženostjo posameznih dimenzij vprašalnika PIE glede na to, ali je šlo za selekcijsko oziroma neselekcijsko situacijo. Podatke so avtorice pridobile iz prakse dveh podjetjih – kadrovske agencije, ki je vprašalnik PIE uporabljala v selekcijske namene, ter svetovalne agencije, ki je vprašalnik PIE uporabljala v namene osebnega svetovanja. Pri vseh lestvicah, razen pri lestvici Nekonroliranosti, so avtorice opazile pomembne razlike med obema situacijama. V primeru selekcijske situacije so imeli udeleženci višje izražene lastnosti Reprodukcijske, Inkorporacijske, Samozaščite in eksploracijske. Nižje izražene so bile v selekcijski situaciji lastnosti Deprivacijske, Opozicionalnosti in Agresivnosti. Avtorice zato opozarjajo, da se lahko pri uporabi vprašalnika PIE v selekcijske namene pojavi izkrivljanje odgovorov na socialno zaželjen način. Občutljivost vprašalnika PIE je zato lahko v tovrstni situaciji nižja od pričakovane.

Glede na zgoraj opisano raziskavo je možno, da je na višjo izraženost nekaterih lastnosti pri vzorcu zaposlenih v prodaji vplivala tudi selekcijska situacija. Kljub temu so lastnosti, v katerih se razlikuje vzorec zaposlenih v prodaji od norm, delno skladne tudi z ugotovitvami raziskav uspešnosti zaposlenih v prodaji, ki smo jih podrobneje opisali v uvodu. Tako se npr. ugotovitev, da so zaposleni v prodaji bolj ekstravertni, dominantni, impulzivni in nepopustljivi sklada z ugotovitvami raziskovalcev (npr. Warr idr., 2005; Vinchur in Schippmann, 1998), da so zaposleni v prodaji z višje izraženo dimenzijo dominantnosti (poddimenzija Ekstravertnost) in vztrajnosti (poddimenzija Vestnost) bolj uspešni v prodaji.

### **3.3. OMEJITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKAVE**

Kljub temu, da analiza rezultatov daje primeren vpogled v morebitne razlike med skupinami zaposlenih v prodaji, je potrebno omeniti nekaj omejitev pričujoče raziskave, ki bi lahko vplivale na same ugotovitve in zaključke. V nadaljevanju bomo predstavili možne pomanjkljivosti raziskave ter predstavili predloge za nadaljnje raziskave na tem področju.

Pri izvedbi raziskave smo naleteli na nekaj omejitev, predvsem pri samem vzorcu in pri uporabljenih vprašalnikih.

Kot prvi sklop pomanjkljivosti, ki bi lahko vplivale na rezultate raziskave, je nedvomno sam raziskovalni kontekst oziroma raziskovalni vzorec. Rezultate smo namreč pridobili iz baze testiranj pri eni izmed kadrovskega agencij, kjer so udeleženci vprašalnike izpolnjevali v namene selekcijskega postopka. Kot smo že omenili, selekcijska situacija lahko vpliva na izpolnjevanje vprašalnikov v smeri socialno zaželenih odgovorov. Tudi sam vzorec udeležencev predstavlja nekaj omejitev v raziskavi, saj smo ga oblikovali na podlagi priložnostnega vzorčenja in ne na podlagi naključnega nabora udeležencev. Posamezniki v vzorcu predstavljajo ožje selekcioniran nabor zaposlenih v prodaji, saj so pred testiranjem vsi udeleženci uspešno opravili tudi selekcijski razgovor pri kadrovskega agenciji. Tudi analiza porazdelitve posameznih lestvic je pokazala, da so se rezultati pogosto porazdeljevali nenormalno, kar pomeni, da je bila porazdelitev rezultatov drugačna od pričakovane. Vzorec zaposlenih v prodaji, ki smo ga uporabili v raziskavi, je bil precej nereprezentativen tudi z vidika neenakomerne zastopanosti posameznih skupin zaposlenih v prodaji. Tako je bilo v vzorcu opazno večje število moških kot žensk. Tudi zastopanost posameznikov na delovnem mestu vodje prodaje je bila občutno večja od zastopanosti vodij ključnih kupcev in prodajnih predstavnikov. Glede na število zaposlenih iz posameznega gospodarskega sektorja je opazno predvsem manjše število zaposlenih na področju farmacije.

Ker smo opazili, da se skupine med seboj delno razlikujejo glede na spol, delovno mesto in gospodarski sektor, bi bilo v nadaljnjih raziskavah te skupine smiselno obravnavati ločeno. V kolikor namreč združimo posameznike iz omenjenih skupin, lahko hitro naletimo na nehomogen vzorec zaposlenih v prodaji. Žal nam je v raziskavi dokaj nizko število udeležencev v posameznih skupinah onemogočalo, da bi lahko posamezne skupine obravnavali ločeno (npr. vodje prodaje v sektorju proizvodnje itd.)

Dodatna omejitev raziskave je najverjetneje prisotna tudi v tem, da smo okvir raziskave zastavili zelo široko. Sektor financ in zavarovalništva tako združuje zaposlene v bančništvu in

zavarovalništvu, ki so lahko bili zaposleni tako na področju prodaje fizičnim kot tudi pravnim osebam. Verjetno je, da se prodaja v svojih značilnostih precej razlikuje glede na to, ali gre za prodajo potrošnikom oziroma za prodajo ožjemu segmentu poslovnih uporabnikov. V nadaljnjih raziskavah bi zato bilo priporočljivo posamezne gospodarske sektorje obravnavati ožje ter deljeno glede na specifične značilnosti same prodaje v določenem segmentu.

Drugi širši sklop pomanjkljivosti raziskave pa se skriva v uporabljenih psiholoških vprašalnikih. Ker smo v raziskavi uporabili vzorec zaposlenih v prodaji, ki so bili testirani v namene izbora in selekcije kadrov pri kadrovske agenciji, je bila baterija testov že vnaprej oblikovana. Na izbor vprašalnikov, ki smo jih uporabili v raziskavi, žal nismo imeli vpliva. Prav tako nismo mogli preveriti notranje zanesljivosti uporabljenih vprašalnikov, saj smo imeli na voljo le končne rezultate udeležencev na posameznih lestvicah, ne pa tudi surovih rezultatov udeležencev na posameznih postavkah.

Za opazovanje osebnostnih lastnosti smo tako uporabili vprašalnika PIE in EPQ, ki podajata pester vpogled v strukturo posameznikove osebnosti. Slednje je lahko pri raziskovanju tudi pomanjkljivost, saj v strokovnem kontekstu pri raziskovanju osebnostnih lastnosti danes prevladuje petfaktorska struktura osebnosti. Poleg tega dimenzije, ki naj bi merile podobne konstrukte na vprašalnikih BFQ in PIE, ne korelirajo ustrezno med seboj (Trebovc in Bucik, 2005). Slovenska avtorja (Trebovc in Bucik, 2005) opozarjata tudi, da podatkov, ki jih pridobimo z vprašalnikom PIE, ne moremo pojasniti s teoretskim modelom, ter da na občutljivost vprašalnika močno vpliva izogibanje socialno zaželenim odgovorom. Kljub vprašljivim merskim karakteristikam pa je bil vprašalnik PIE leta 2000 med petimi najbolj uporabljanimi psihološkimi testi pri slovenskih psihologih (Boben in Pogačnik, 2000), na področju psihologije dela in organizacije pa celo najbolj uporabljen vprašalnik med 99 navedenimi psihološkimi testi.

Več pomislekov imamo pri uporabi Vprašalnika atribucijskega stila (optimizem) in Večfaktorske lestvice čustvene inteligentnosti. Za vprašalnik atribucijskega stila namreč ni na voljo slovenskih norm in koeficientov zanesljivosti, saj ta vprašalnik ni bil prirejen za slovensko populacijo. Ker zanesljivosti lestvic vprašalnika, o katerih so poročali tuji raziskovalci (npr. Cheng in Furnham, 2003; Fournier, de Ridder in Bensing, 1999), niso bile med visokimi, predvidevamo, da tudi slovenski prevod vprašalnika nima zadostnih merskih karakteristik, da bi lahko na njegovi podlagi prišli do zanesljivih ugotovitev. Ravno zaradi tega ne moremo z gotovostjo trditi, da se zaposleni v prodaji med seboj ne razlikujejo v

izraženosti optimizma. V pričujoči raziskavi teh razlik nismo opazili, za nadaljnje analize na tem področju pa bi priporočali uporabo druge, bolj zanesljive mere optimizma.

Za Večfaktorsko lestvico čustvene inteligentnosti sicer imamo tudi slovenske mere zanesljivosti, vendar so tudi te med nižjimi. Slednje nakazuje na to, da tudi ta vprašalnik nima zadostnih merskih karakteristik za zanesljivo uporabo in zaključke. Tudi tu bi pri nadaljnjih raziskavah priporočali pregled zanesljivosti vprašalnika oziroma uporabo drugega sodobnejšega vprašalnika na tem področju.

Poleg zgoraj navedenih predlogov za nadaljnje raziskave, ki bi pripomogle k razumevanju področja psiholoških značilnosti zaposlenih v prodaji, bi bilo nedvomno zanimivo raziskovanje nadaljevati na področju zaposlenih na delovnih mestih vodij ključnih kupcev ter vodij prodaje. Kot poročajo raziskovalci (Lounsbury, Foster, Levy in Gibson, 2014) je področje psiholoških značilnosti, ki so skupne zaposlenim na delovnem mestu vodje prodaje, še precej neraziskano. Deeter-Schmelz idr. (2008) so med letoma 1972 in 2006 uspeli identificirati le 5 raziskav, ki so podrobneje preučevale tematiko značilnosti vodij prodaje. Med letoma 2006 in 2012 je bilo teh raziskav nekoliko več – 15 raziskav, še vedno pa je to le nizko število v primerjavi s številnimi raziskavami na vzorcu prodajnih predstavnikov (Lounsbury idr. 2014).

### **3.4. PRENOS UGOTOVITEV V PRAKSO**

Pričujoča raziskava nedvomno predstavlja zanimiv vir za vse, ki jih zanima tematika psiholoških značilnosti zaposlenih v prodaji. Slovenske raziskave, ki bi raziskovala razlike med različnimi skupinami posameznikov zaposlenih v prodaji, še nisem zasledila. Ugotovitve raziskav dajejo primeren vpogled v morebitne razlike med spoloma ter med različnimi delovnimi mesti v prodaji. Razlike med zaposlenimi v prodaji glede na gospodarski sektor so nekoliko manj jasne. Vpogled v morebitne razlike glede na omenjene skupine zaposlenih v prodaji je lahko nedvomno v pomoč delodajalcem in kadrovskim agencijam pri selekcijskih postopkih za delovna mesta na področju prodaje. S poznavanjem razlik lahko delodajalci bolje ocenijo, kakšne osebnostne lastnosti so na določenem delovnem mestu v prodaji najbolj zaželeni. Na podlagi ugotovitev razlik med zaposlenimi v prodaji in populacijo lahko delodajalci prepoznajo, katere so tiste značilnosti posameznikov, ki so specifične za prodajna delovna mesta.

Med delodajalci je pogosto izražena želja po oblikovanju profila »idealnega kandidata« za določeno delovno mesto oziroma področje dela. Za tovrstne zaključke so sicer potrebne obsežnejše raziskave z visokim številom udeležencev, kljub temu pa lahko na podlagi ugotovitev, navedenih v razpravi, sklepamo na nekatere lastnosti, ki so skupne zaposlenim v prodaji in bi lahko sestavljale tudi smernice za profil »idealnega kandidata v prodaji«.

Ugotovitve raziskave so lahko v pomoč tudi pri kariernem usmerjanju, saj predstavljajo večplastnost prodajnega poklica. Zanimivo je namreč, da v nekaterih gospodarskih sektorjih (npr. farmacija) zaposleni v prodaji izhajajo iz tehničnega področja, spet drugi pa iz bolj družboslovnega oziroma ekonomskega (finance in bančništvo).

## 4. SKLEP

S pomočjo diplomskega dela smo prvotno želeli ugotoviti, ali se zaposleni v prodaji med seboj razlikujejo glede na to, v katerem gospodarskem sektorju so zaposleni. Tej primerjavi smo dodali tudi primerjavo zaposlenih glede na spol in glede na delovno mesto v prodaji, kjer so bili zaposleni v času testiranja. Ker nas je tudi zanimalo katere so tiste osebnostne lastnosti, ki so značilne za zaposlene v prodaji, smo zato naš vzorec udeležencev primerjali tudi s slovenskimi populacijskimi normami.

Ugotovili smo, da se razlike med posameznimi skupinami zaposlenih v prodaji izražajo predvsem na področju osebnostni lastnosti in manj na področju čustvene inteligentnosti in optimizma. Odsotnost razlik pri primerjavi izraženosti čustvene inteligentnosti in optimizma bi lahko izvirala tudi iz slabih merskih karakteristik vprašalnikov, ki smo jih uporabili, zato predlagamo dodatno raziskavo na tem področju.

Več razlik med skupinami smo opazili na področju izraženosti osebnostnih lastnosti. O razlikah pri zaposlenih v prodaji med spoloma bi lahko rekli, da se pri ženskem spolu v večji meri izraža želja po družabnem vedenju, želja po toplih in prijateljskih odnosih, težnja po sprejetosti in zaupanju ter rahločutnost v medosebnih odnosih. Zanimiva je tudi ugotovitev, da imajo udeleženske v raziskavi precej višje izraženo čustveno stabilnost, kot je značilno za žensko populacijo v Sloveniji.

Pri primerjavi zaposlenih v prodaji s kriterijem delovnega mesta smo ugotovili predvsem razlike med zaposlenimi na delovnem mestu vodje prodaje ter ostalimi zaposlenimi v prodaji. Vodje prodaje bi lahko v primerjavi z drugimi zaposlenimi v prodaji opisali kot bolj ambiciozne, dominantne, odločne ter nagnjene k dokazovanju. Nasprotno pa so vodje prodaje v primerjavi z drugimi zaposlenimi v prodaji manj zaupljivi in sugestibilni ter manj nagnjeni k previdnosti, plašnosti in pazljivosti. Za jasne zaključke o vzrokih teh razlik med zaposlenimi v prodaji bi potrebovali temeljitejšo analizo osebnostnih lastnosti zaposlenih na posameznih delovnih mestih.

Izkazalo se je tudi, da obstajajo določene razlike v izraženosti osebnostnih lastnosti pri primerjavi glede na gospodarski sektor. Skupina zaposlenih iz gospodarskega sektorja finance in zavarovalništvo se je v nekaterih osebnostnih dimenzijah (Psihoticism, Inkorporacija) razlikovala od ostalih. Analiza je pokazala, da imajo zaposleni v sektorju finance in zavarovalništvo v primerjavi z zaposlenimi v sektorju proizvodnje in sektorju informacijske

tehnologije nižje izraženo lastnost Psihoticizma. Udeleženci iz sektorja financ in zavarovalništva so bolj blagi, obzirni, strpni, prijazni in vljudni kot ostali udeleženci. Pokazalo se je tudi, da imajo udeleženci iz sektorja financ in zavarovalništva višje izraženo lastnost Inkorporacije, ki se lahko kaže v obliki večjega sprejemanja drugih, večji zaupljivosti do drugih ter večji poslušnosti. Zaradi nereprezentativnosti vzorca bi omenjene ugotovitve težko posplošili na populacijo zaposlenih v prodaji.

Pri primerjanju vzorca zaposlenih v prodaji in slovenskih populacijskih norm smo ugotovili nekatere razlike, ki so skladne tudi z ugotovitvami raziskav o uspešnosti zaposlenih v prodaji. Ugotovili smo, da so zaposleni v prodaji v primerjavi z normami bolj ekstravertni, dominantni, impulzivni in nepopustljivi. Zaposleni v prodaji imajo višje izraženo čustveno stabilnost, kot je to značilno za populacijo, so manj nagnjeni k previdnosti in plašnosti.

Predstavljena diplomska naloga je področje psiholoških značilnosti v prodaji preučevala iz širšega vidika. Ponuja dobro izhodišče za podrobnejše raziskave na tem področju, zlasti z vidika razlik med delovnimi mesti v prodaji ter različnimi gospodarskimi sektorji. Raziskava opozarja tudi na to, da so pri psiholoških značilnostih zaposlenih v prodaji, kljub obširnimi in dolgoletnim raziskavam, potrebne še dodatne raziskave.

Dobljeni rezultati so lahko v pomoč delodajalcem, kadrovskim agencijam, iskalcem zaposlitve in kariernim svetovalcem. Diplomska naloga je lahko tudi zanimivo branje za vse, ki želijo bolje spoznati poklic prodaje, osvetljen tudi s psihološkega vidika.

## 5. LITERATURA

- Anselmi, K. in Zemanek, J. J. (1997). Relationship selling: how personal characteristics of salespeople affect buyer satisfaction. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 12 (7), 539-550.
- Arnerič, N., Boben, D. in Krajnc, I. (1998). *Eysenckove osebnostne lestvice: priročnik*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Avsec, A. (2007). Pet velikih faktorjev osebnosti. V A. Avsec, *Psihodiagnostika osebnosti* (str. 121-152). Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
- Bach, M., Šimić, N. in Merkač, M. (2013). Forecasting employee`s success at work in banking: could psychological testing be used as the crystal ball. *Managing Global Transitions*, 11 (3), 283-319.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence. Insight from the Emotional Quotient Inventory. V R. Bar-Onin J. Parker, *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assesment, and application at home, school and in the workplace* (str. 343-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, 13-25.
- Barrett, P. in Eysenck, S. (1984). The assessment of personality factors across 25 countries. *Journal of Personality and Individual Differences*, str. 615-632.
- Barrick, M. in Mount, M. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-anaysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M., Mount, M. in Strauss, J. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: test of mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 715-722.

- Barrick, M., Stewart, G. in Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 43-49.
- Boben, D. (2010). *Profil indeks emoocij - PIE, priročnik* (4. dopolnjena izd., ponatis ed.). Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Boben, D. in Pogačnik, V. (2000). Mnenje psihologov o uporabi psiholoških testov. *Psihološka obzorja*, 9 (3), 79-94.
- Boštjančič, E. (2001). Osebnostne značilnosti uspešnih managerjev: magistrsko delo. Ljubljana.
- Boyatzis, R., Goleman, D. in Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI). V R. Bar-Onin J. Parker, *Handbook of emotional intelligence* (str. 343-362). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brackett, M. in Mayer, J. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1147-1158.
- Brackett, M., Rivers, S., Shiffman, S., Lerner, N. in Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 91 (4), 780-795.
- Buchanan, G. in Seligman, M. (1995). *Explanatory style*. Hillsdale: Elbaum.
- Caprara, G., Barbaranelli, C., Borgogni, L. in Perugini, M. (1993). The "Big Five Questionnaire": a new questionnaire to assess the five factor model. *Personality and Individual Differences*, 15, 281-288.
- Caprara, G., Barbaranelli, C., Borgogni, L., Bucik, V., Boben, D., Zupančič, M. in Horvat, M. (2012). *Model "velikih pet": Pripomočki za merjenje strukture osebnosti: priročnik - 3. dopolnjena izdaja*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Cheng, E. in Furnham, A. (2003). Attributional style and self-esteem as predictors of psychological well being. *Counseling Psychology Quaterly*, 16, 121-130.

- Churchill, G. J., Ford, N., Steven, W. in Walker, O. J. (1985). The determinants of salespeople performance: a meta-analysis. *Journal of marketing research*, 11, 103-118.
- Costa, P. J., McCrae, R. in Dye, D. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: a revision of the NEO personality inventory. *Personality and Individual Differences*, 12, 887-898.
- Costa, P. J., Terracciano, A. in McCrae, R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (2), 322-331.
- Costa, P. in McCrae, R. (1990). Personality disorders and the five factor model of personality. *Journal of Personality Disorders*, 4, 362-371.
- Costa, P. in McCrae, R. (1992). Reply to Eysenck. *Personality and Individual Differences*, 13, 861-865.
- Costa, P., McCrae, R., Zonderman, A., Barbano, H., Lebowitz, B. in Larson, D. (1986). Cross-sectional studies of personality in a national sample: 2. Stability in neuroticism, extraversion, and openness. *Psychology and Aging*, 1 (2), 144-149.
- Deeter-Schmelz, D., Goebel, D. in Kennedy, K. (2008). What are the characteristics of an effective sales manager? An exploratory study comparing salesperson and sales manager perspectives. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (1), 7-20.
- Deeter-Schmelz, D. in Sojka, J. (2003). Developing effective salespeople: exploring the link between emotional intelligence and sales performance. *The International Journal of Organisational Analysis*, 11 (3), 211-220.
- Depue, R. in Collins, P. (1999). Neurobiology of the structure of personality: dopamine, facilitation of incentive motivation, and extraversion. *Behavioral and Brain Sciences*, 22, 491-569.
- Dixon, A. in Schertzer, S. (2005). Bouncing back: how salesperson optimism and self-efficacy influence attributions and behaviours following failure. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (4), 361-369.

- Eysenck, H. (1992). Four ways five factors are not basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 667-673.
- Forgeard, M. in Seligman, M. (2012). Seeing the glass half full: a review of the causes and consequences of optimism. *Pratiques psychologiques*, 18, 107-120.
- Fournier, M., de Ridder, D. in Bensing, J. (1999). Optimism and adaptation to multiple sclerosis: what does optimism mean? *Journal of Behavioral Medicine*, 22 (4), 303-326.
- Furnham, A. in Fudge, C. (2008). The five factor model of personality and sales performance. *Journal of Individual Differences*, 29 (1), 11-16.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: perspectives on a theory of performance. V C. Chernissin D. Goleman, *The emotionally intelligent workplace* (str. 27-45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Grant, A. (2013). Rethinking the extraverted sales ideal: the ambivert advantage. *Psychological Science*, 24 (6), 1024-1030.
- Haakonstad, J. in Walden, U. (2012). Emotional intelligence predictors of sales performance. *Disertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 72 (12), 7671-7682.
- Harris, N., Mirabela, J. in Murphy, R. (2012). Is emotional intelligence the key to medical sales success? The relationship between EI and sales performance. *Review of Management Innovation & Creativity*, 5 (16), 72-82.
- Helweg-Larsen, M., Sadeghian, P. in Webb, M. (2002). The stigma of being pessimistically biased. *Journal of social and clinical psychology*, 21, 92-107.
- Joseph, D. in Newman, D. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-57.
- Kotler, P. (1998). *Marketing Management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor - 2.popravljena izd.* Ljubljana: Slovenska knjiga.

- Leuthesser, L. in Kohli, A. (1995). Relational behaviour in business markets: implications for relationship management. *Journal of Business Research*, 34, 221-233.
- Lounsbury, J., Foster, N., Levy, J. in Gibson, L. (2014). Key personality traits of sales managers. *Work*, 48, 239-253.
- Mayer, J. in Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? V P. Salovey in D. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Applications* (str. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J., Caruso, D. in Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J., Salovey, P. in Caruso, D. (2000). Emotional intelligence. V R. Sternberg, *The handbook of intelligence* (str. 369-420). New York: Cambridge University Press.
- Mayer, J., Salovey, P. in Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.
- McCrae, R. in Costa, P. (1985). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1), 81-90.
- McMurray, R. (1961). The mystique of super-salesmanship. *Harvard Business Review*, 39 (2) 113-122.
- Moncrief, W., Marshall, G. in Lassk, F. (2006). A contemporary taxonomy of sales positions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (1), 55-65.
- Musek, J. (1997). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- Musek, J. (2005). *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Musek, J. (2010). *Psihologija življenja*. Vnanje Gorice: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Nes, L. in Segerstrom, S. (2006). Dispositional optimism and coping: a meta-analytic review. *Personality and social psychology review*, 10, 235-251.

- O'Boyle, E. J., Humphrey, R., Pollack, J., Hawver, T. in Story, P. (2010). The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organisational Behaviour*, 31, 788-818.
- Parker, R. in Pettijohn, C. (1994). Male versus female salespeople: perceptual distinctions contributing to success and failure in sales. *The Journal of Marketing Management*, 18-25.
- Pečjak, S. in Avsec, A. (2003). Konstrukt emocionalne inteligentnosti. *Psihološka obzorja*, 12 (1), 55-66.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American psychologist*, 55, 44-55.
- Peterson, C. in Villanova, P. (1988). An expanded attributional style questionnaire. *Journal of Abnormal Psychology*, 97, 87-89.
- Peterson, C., Semmel, A., Baeyer, C., Abramson, L., Metalsky, G. in Seligman, M. (1982). The attributional style questionnaire. *Cognitive therapy and research*, 6, 287-299.
- Petrides, K. in Furnham, A. (2000). Gender differences in measured and self-estimated trait emotional intelligence. *Sex Roles*, 42 (5/6), 449-461.
- Potočnik, V. (1996). Prodajno poslovanje. V V. Potočnik, *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
- Reday, P., Marshall, R. in Parasuraman, A. (2009). An interdisciplinary approach to assessing the characteristics and sales potential of modern salespeople. *Industrial Marketing Management*, 38, 838-844.
- Reivich, K. (1995). The measurement of explanatory style. V G. Buchananin M. Seligman, *Explanatory Style* (str. 21-49). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Rich, G. (1999). Salesperson optimism: can sales managers enhance it and so what if they do? *Journal of Marketing: Theory and Practice*, 53-63.
- Rozzel, E., Pettijohn, C. in Parker, R. (2006). Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance on salespeople. *Journal of Marketing Theory and practice*, 14 (2), 113-124.

- Salovey, P. in Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Scheier, M., Carver, C. in Bridges, M. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of personality and social psychology*, 67, 1063-1078.
- Seligman, M. (1991). *Learned optimism*. New York: Knopf.
- Seligman, M. in Schulman, P. (1986). Explanatory style as predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832-838.
- Seršić, D., Zelenbrz, J. in Čorko, I. (2006). Analiza Plutchikova Indeksa Profila Emocija u selekcijskoj situaciji. *Suvremena psihologija*, 9 (2), 229-243.
- Smith, P., Caputi, P. in Crittenden, N. (2013). Measuring optimism in organizations: development of a workplace explanatory style questionnaire. *Journal of Happiness Studies*, 14 (2), 415-432.
- Statistični urad RS. (Januar 2014). *Kodirni seznam SKP-08, sistematični*. Pridobljeno iz [www.stat.si/skp](http://www.stat.si/skp)
- Stutton, D. in Lumpkin, J. (1993). The relationship between optimism and coping styles of salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (2), 71-82.
- Swan, J. in Futrell, C. (1978). Men versus women in industrial sales: a performance gap. *Industrial Marketing Management*, 7, 369-373.
- Tett, R. in Burnett, D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500-517.
- Thoresen, C., Bradley, J., Bliese, P. in Thoresen, J. (2004). The Big Five personality traits and individual job performance growth trajectories in maintenance and transitional samples. *Journal of Applied Psychology*, 89, 835-853.
- Trebovc, A. in Bucik, V. (2005). Metrične lastnosti Plutchikovega testa Profil Indeks Emocij (PIE). *Psihološka obzorja*, 14 (1), 119-137.

- Vebeke, W., Dietz, B. in Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academic Marketing Science*, 39, 407-428.
- Vinchur, A. in Schippmann, J. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 586-597.
- Warr, P. (2002). *Psychology at work*. London: Penguin.
- Warr, P., Bartram, D. in Martin, T. (2005). Personality and sales performance: situational variation and interactions between traits. *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (1), 87-91.
- Yang, B., Kim, Y. in McFarland, R. (2011). Individual differences and sales performance: a distal-proximal mediation model of self-efficacy, conscientiousness, and extraversion. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4, 371-381.
- Zeidner, M., Roberts, R. in Matthews, G. (2008). The science of emotional intelligence. Current consensus and controversies. *European Psychologist*, 13 (1), 64-78.

## 6. PRILOGE

### Normalnost porazdelitve osebnostnih lastnosti, čustvene inteligentnosti in optimizma skupin udeležencev oblikovanih glede na gospodarski sektor

#### Normalnost porazdelitve lestvic osebnostnih lastnosti – Proizvodnja

Vprašalnik	Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
EPQ	Psihoticizem	6,37	3,06	0,686	-,118	1,516	,020*
	Ekstravertnost	19,51	3,56	-1,739	3,983	1,691	,007**
	Nevroticizem	4,16	3,93	1,893	4,953	1,644	,009**
PEI	Reprodukcija	18,42	1,58	-2,029	5,880	1,922	,001**
	Inkorporacija	22,44	3,12	-1,467	3,934	0,978	,294
	Nekontroliranost	12,89	2,56	-0,778	0,601	1,154	,139
	Samozaščita	12,79	3,70	0,109	0,852	1,151	,142
	Deprivacija	4,79	2,70	0,243	-0,378	0,759	,613
	Opozicionalnost	7,29	3,13	0,245	-0,187	0,802	,541
	Eksploracija	15,70	3,23	-0,074	-0,292	0,583	,886
	Agresivnost	8,67	3,70	0,280	0,134	0,991	,280

Opomba: \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

#### Normalnost porazdelitve lestvic osebnostnih lastnosti – Farmacija

Vprašalnik	Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
EPQ	Psihoticizem	4,77	2,38	0,191	-1,117	1,006	,263
	Ekstravertnost	19,40	2,37	-0,355	0,398	0,890	,406
	Nevroticizem	3,51	2,67	1,489	3,231	1,381	,044*
PEI	Reprodukcija	18,54	1,63	-1,048	0,398	1,265	,081
	Inkorporacija	23,40	2,51	-0,685	0,046	0,816	,518
	Nekontroliranost	13,57	2,64	-1,054	2,334	0,973	,300
	Samozaščita	13,54	3,55	-0,552	-0,162	0,713	,689
	Deprivacija	4,80	1,91	-0,102	-1,199	0,839	,483
	Opozicionalnost	6,71	3,15	0,357	0,321	0,547	,926
	Eksploracija	14,86	3,21	0,318	2,214	0,985	,287
	Agresivnost	8,74	3,15	0,131	-0,448	0,806	,535

Opomba: \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

*Normalnost porazdelitve lestvic osebnostnih lastnosti – Informacijska tehnologija*

Vprašalnik	Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
EPQ	Psihoticizem	6,08	2,98	0,213	-0,854	0,902	,389
	Ekstravertnost	19,83	2,31	-0,705	-0,281	1,403	,039*
	Nevroticizem	4,02	2,97	1,793	4,122	1,551	,016*
PEI	Reprodukcija	18,57	1,43	-0,745	-0,225	1,392	,042*
	Inkorporacija	22,36	2,56	-0,521	-0,370	1,129	,156
	Nekontroliranost	13,53	2,35	-0,226	0,487	0,802	,541
	Samozaščita	12,72	4,08	-0,267	0,680	0,842	,478
	Deprivacija	4,47	2,48	0,226	-0,577	0,731	,659
	Opozicionalnost	7,70	4,19	0,441	-0,596	0,700	,710
	Eksploracija	15,81	3,44	0,400	-0,328	0,767	,599
	Agresivnost	8,83	3,71	-0,046	-0,667	0,694	,722

Opomba: \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

*Normalnost porazdelitve lestvic osebnostnih lastnosti – Finance in zavarovalništvo*

Vprašalnik	Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
EPQ	Psihoticizem	4,66	2,84	0,808	1,158	0,987	,284
	Ekstravertnost	19,89	2,39	-1,045	0,756	1,238	,093
	Nevroticizem	3,72	2,80	1,459	2,126	1,471	,026*
PEI	Reprodukcija	18,83	1,42	-1,515	2,170	1,788	,003**
	Inkorporacija	23,58	2,43	-1,350	2,143	1,524	,019*
	Nekontroliranost	13,77	2,32	-0,783	0,038	1,176	,126
	Samozaščita	13,06	3,41	-0,927	2,494	0,969	,305
	Deprivacija	4,53	2,83	0,163	-0,816	0,609	,853
	Opozicionalnost	6,87	3,61	0,047	-0,655	0,898	,395
	Eksploracija	15,17	2,93	-0,183	0,478	0,726	,667
	Agresivnost	8,24	4,03	0,788	1,197	0,700	,712

Opomba: \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

### *Normalnost porazdelitve lestvic čustvene inteligentnosti – Proizvodnja*

Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
Zaznavanje čustev	29,21	3,43	-1,188	1,481	1,603	,012*
Uporaba čustev	19,03	2,74	0,000	-0,598	0,669	,762
Razumevanje čustev	23,51	3,02	-0,240	0,057	1,100	,177
Upravljanje s čustvi	16,26	2,39	-0,103	-1,202	1,114	,167
Skupno	88,32	6,80	-1,140	1,669	0,963	,312

Opomba: \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

### *Normalnost porazdelitve lestvic čustvene inteligentnosti – Farmacija*

Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
Zaznavanje čustev	30,37	2,43	-0,096	0,199	0,908	,382
Uporaba čustev	18,97	2,63	-0,750	1,277	0,753	,622
Razumevanje čustev	24,00	2,88	-0,501	0,716	0,592	,875
Upravljanje s čustvi	16,26	2,27	-0,547	-0,134	1,013	,256
Skupno	89,80	4,75	-0,355	-0,624	0,868	,868

Opomba: \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

### *Normalnost porazdelitve lestvic čustvene inteligentnosti – Informacijska tehnologija*

Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
Zaznavanje čustev	30,02	3,72	-2,900	12,936	1,664	,008**
Uporaba čustev	18,74	2,67	0,200	-0,364	0,978	,294
Razumevanje čustev	23,87	2,84	0,396	-0,144	0,754	,621
Upravljanje s čustvi	16,30	3,10	-2,575	12,200	1,148	,143
Skupno	89,53	4,83	-0,705	-0,281	1,067	,205

Opomba: \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

### *Normalnost porazdelitve lestvic čustvene inteligentnosti – Finance in zavarovalništvo*

Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
Zaznavanje čustev	30,70	2,16	-0,684	1,304	1,208	,108
Uporaba čustev	19,47	2,36	0,476	-0,664	1,358	,050
Razumevanje čustev	23,68	3,01	0,338	0,286	1,067	,205
Upravljanje s čustvi	16,32	2,55	-0,787	2,104	0,803	,539
Skupno	89,83	5,56	0,434	1,556	1,216	,104

Opomba: \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

*Normalnost porazdelitve lestvic optimizma – Proizvodnja*

Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
PmB	2,17	1,40	0,360	-0,122	1,104	,175
PvB	2,26	1,26	1,418	6,658	1,561	,015*
PmG	5,05	1,69	-0,610	0,563	1,165	,133
PvG	3,91	1,49	0,323	0,045	1,138	,150
PsB	5,47	1,42	-0,317	-0,420	1,161	,135
PsG	3,41	1,62	0,142	-0,240	1,151	,141
GB	2,84	4,40	0,094	0,458	0,645	,645

Opomba: \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

*Normalnost porazdelitve lestvic optimizma – Farmacija*

Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
PmB	2,17	1,42	0,587	-0,244	1,044	,226
PvB	2,34	1,06	0,520	-0,235	1,345	,054
PmG	5,11	1,37	-0,218	-0,198	1,071	,202
PvG	3,80	1,43	0,245	-0,465	0,939	,341
PsB	4,77	1,73	-0,273	-0,089	0,902	,390
PsG	3,69	1,55	0,008	-1,225	1,026	,243
GB	3,31	4,42	0,837	1,117	0,887	,411

Opomba: \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

*Normalnost porazdelitve lestvic optimizma – Informacijska tehnologija*

Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
PmB	2,17	1,39	0,191	-0,890	1,257	,085
PvB	2,383	1,34	0,934	0,853	1,425	,034*
PmG	5,25	1,41	-0,232	0,161	1,184	,121
PvG	4,19	1,73	0,219	-0,473	1,105	,174
PsB	5,38	1,70	-0,884	1,454	1,650	,009**
PsG	3,38	1,64	-0,218	-0,422	1,043	,227
GB	3,21	5,29	0,556	1,702	0,750	,627

Opomba: \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

*Normalnost porazdelitve lestvic optimizma – Finance in zavarovalništvo*

Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
PmB	2,13	1,21	0,076	-0,464	1,209	,107
PvB	2,09	1,10	0,080	0,367	1,742	,005**
PmG	5,28	1,15	-0,034	-0,434	1,357	,050
PvG	4,21	1,82	-0,538	-0,103	1,293	,071
PsB	5,40	1,68	-0,256	0,768	1,038	,231
PsG	3,91	1,96	3,334	18,833	1,696	,006**
GB	3,6	3,69	-0,461	0,215	0,867	,440

Opomba: \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .

## Normalnost porazdelitve osebnostnih lastnosti moških in žensk

### Normalnost porazdelitve lestvic osebnostnih lastnosti – Moški

Vprašalnik	Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
EPQ	Psihoticizem	5,79	3,02	0,496	-0,149	1,609	,011**
	Ekstravertnosti	19,84	2,66	-1,052	0,446	1,726	,000**
	Nevroticizem	3,77	3,06	1,397	1,640	2,459	,000**
PEI	Reprodukcija	18,47	1,47	-1,383	2,698	2,392	,000**
	Inkorporacija	22,73	2,73	-1,181	2,941	1,494	,023**
	Nekontroliranost	13,64	2,51	-0,684	0,607	1,734	,005**
	Samozščita	12,96	3,56	-0,283	0,747	1,469	,027*
	Deprivacija	4,65	2,52	0,221	-0,503	1,088	,187
	Opozicionalnost	7,33	3,54	0,338	-0,199	1,016	,253
	Eksploracija	15,47	3,19	0,169	0,000	1,140	,149
	Agresivnost	8,72	3,53	0,079	-0,227	0,838	,483

Opomba: \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$

### Normalnost porazdelitve lestvic osebnostnih lastnosti – Ženske

Vprašalnik	Lestvice	M	SD	Asim.	Spl.	Z	p
EPQ	Psihoticizem	4,84	2,63	0,345	-0,584	0,886	,412
	Ekstravertnosti	19,22	2,99	-0,321	0,060	0,905	,386
	Nevroticizem	4,22	3,51	1,359	3,267	1,192	,116
PEI	Reprodukcija	18,94	1,57	-1,716	3,171	2,278	,000**
	Inkorporacija	23,41	2,71	-1,168	1,045	1,524	,019**
	Nekontroliranost	13,92	2,27	-0,721	1,081	1,045	,225
	Samozščita	13,04	4,02	-0,511	1,023	0,882	,418
	Deprivacija	4,61	2,63	0,048	-0,601	0,670	,761
	Opozicionalnost	6,67	3,2	0,314	-0,339	0,747	,633
	Eksploracija	15,31	3,26	0,058	0,961	0,899	,393
	Agresivnost	8,27	4,10	0,876	2,018	0,867	,440

Opomba: \* - nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,05$ ; \*\* nenormalnost porazdelitve je statistično pomembna na nivoju  $p < 0,01$ .