

Maja Kolega, prof. psihologije

Predavačica psihologijske grupe predmeta
Veleučilište VERN'
Iblerov trg 10, Zagreb,
E-mail: maja.kolega@vern.hr

Hrvoje Grčić, bacc. oec.

Voditelj odjela prodaje poslovnim korisnicima
TELE2 d.o.o.
Ulica grada Vukovara 269d, Zagreb,
E-mail: hrvoje.grcic@tele2.com

SELEKCIJA I TRENING PRODAJNOG OSOBLJA NA PRIMJERU TELE2 HRVATSKA

UDK / UDC: 658.8-057.33

JEL klasifikacija / JEL classification: J24, L81

Stručni rad / Professional paper

Primljeno / Received: 4. svibnja 2011. / May 4, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

Sažetak

Polazeći od klasifikacija i tipova ličnosti temeljenih na prethodno razrađenim teorijama ličnosti u radu se opisuju crte ličnosti koje se smatraju nužnima ili barem poželjnima za osobu koja se želi baviti prodajom. Prepoznavanje traženih crta ličnosti prikazano je selekcijskim procesom koji prolaze svi potencijalni kandidati za radno mjesto prodavača u tvrtki Tele2 Hrvatska. Zbog kompleksnosti čitave discipline prodaje, proces evaluacije kandidata ne prestaje samim završetkom postupka selekcije, nego se prodajni predstavnici izlažu daljnjim testovima i po dobivanju željenog zaposlenja. Zbog važnosti osobnog razvoja i stalnog daljnjeg stručnog usavršavanja osoba zaposlenih u prodaji, one konstantno prolaze različite edukacije i radionice. Osim osobnog razvoja pojedinca, cilj je takvih radionica i dobivanje informacija o kandidatima, temeljem kojih se provodi daljnje profiliranje prodavača.

Ključne riječi: prodajne vještine, procjena ličnosti, petofaktorski model.

1. UVOD

Učinkovita prodaja temelj je uspješnosti i stabilnosti svake kompanije. Iz tog je razloga izrazito važno posvetiti posebnu pozornost odabiru prodajnog osoblja te njegovom razvoju i usavršavanju. Svaka je situacija prodaje jedinstvena, zahtijeva različite uloge, obuhvaća kompleksne zadatke i raznolike

situacije koje zahtijevaju određene osobine ličnosti. Mnogi problemi bili bi riješeni ili barem smanjeni kada bi se pronašli pravi ljudi za pravo radno mjesto, stoga se puno pažnje u velikom broju suvremenih organizacija pridaje profesionalnoj selekciji. Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Već dugo vremena traži se prikladan način za opisivanje psihološke strukture idealnog prodavača; još je 1926. godine G. Gallup zaključio kako upravo osobine ličnosti, a ne inteligencija ili interesi, razlikuju dobrog od lošeg prodavača (Gallup, 1926., u Russ-Eft, Del Gaizo, 2002.). U klasičnoj studiji Mayer i Greenberg (1964.) identificirali su dvije osnovne kvalitete koje dobar prodavač mora imati: to su empatija, tj. sposobnost uživanja u emocionalno stanje druge osobe i tzv. ego drive, odnosno želja za ostvarivanjem prodaje i osvajanjem tržišta. McMurry je (1961.) naglasio važnost visoke razine energije kod prodavača, visoko samopouzdanje, želju za pobjedom i doživljaj problema kao izazova. Lamont i Lundstrom (1977.) identificirali su izdržljivost, empatiju i snagu ega, a čak su opisali i fizičke kvalitete koje mora imati dobar prodavač: mora biti „visok, fizički dojmljiv i energičan“. Seligman i Schuman (1986.) opisali su crtu ličnosti koju su nazvali atribucijskim stilom i pokazali povezanost te crte i uspješnosti u prodaji. Pojedinci s optimističnim atribucijskim stilom ostvarivali su bolje rezultate u prodaji osiguranja od onih s pesimističnim stilom i dulje su ostajali u tom poslu. Još je jedna crta ličnosti koja ima značajnu ulogu u predikciji uspješnosti prodaje, a to je internalni lokus kontrole (Bothma i Schepers, 1997.). Osnovna je poteškoća kod tih osobina, za koje se prema iskustvu može pretpostaviti da će biti povezane s uspjehom u prodaji, što ih nije lako definirati i mjeriti.

Danas su najčešće korištene metode selekcije psihologijski testovi i selekcijski intervjui.

Psihologijski test standardizirani je postupak pomoću kojega se izaziva neka određena aktivnost, a onda se učinak te aktivnosti mjeri i vrednuje tako da se individualni rezultati usporede s rezultatima koji su dobiveni kod drugih pojedinaca u jednakoj situaciji (Petz, 1992.). Osnovna je svrha psihologijskih testova utvrditi razvijenost individualnih osobina relevantnih za obavljanje određenog posla i predvidjeti uspješnost na poslu prema postignutim rezultatima u testu. Radi selekcije najčešće se koriste testovi kognitivnih sposobnosti i testovi ličnosti. Iako su testovi kognitivnih sposobnosti (testovi inteligencije) dobri prediktori radne uspješnosti u većini poslova, istraživanja za zaposlenja u prodaji daju različite rezultate: neki su autori pronašli pozitivnu povezanost inteligencije i uspjeha u prodaji (Allworth, Hesketh, 2000., Avis i sur., 2002.), dok drugi nisu pronašli nikakvu povezanost (Robie i sur., 2005.). Drugim riječima, iako se očekuje određena razina kognitivnih sposobnosti, viša inteligencija ne znači ujedno i boljeg prodavača.

Za razliku od testova kognitivnih sposobnosti, o korisnosti upitnika ličnosti za predikciju radne uspješnosti rezultati dugo nisu bili zadovoljavajući (Cooper i Robertson, 2007.). Istraživanja od početka dvadesetog stoljeća pa sve do osamdesetih godina istog stoljeća ukazivala su na slabu prediktivnu valjanost upitnika ličnosti, a tek su kasnije meta-analize pokazale značajnu povezanost između nekih osobina ličnosti i radne uspješnosti (Barrick i Mount, 1991.; Barrick, Mount i Judge, 2001.). Jedan je od mogućih razloga zašto ranijim istraživanjima nije utvrđena značajna povezanost između nekih osobina ličnosti i radne uspješnosti veliki broj teorija ličnosti i nepostojanje jedinstvene taksonomije osobina ličnosti u jedinstveni sustav. Najbliže je takvoj taksonomiji u današnje vrijeme petofaktorski model ličnosti.

Cilj je ovoga rada prikazati proces selekcije i edukacije prodajnog osoblja na primjeru jedne radne organizacije (Tele2). U prvom dijelu rada prikazan je petofaktorski model ličnosti temeljem kojega se vrši identifikacija poželjnih crta ličnosti za radno mjesto prodavača u toj tvrtki. Jednako tako, prikazani su rezultati istraživanja koji govore o povezanosti crta ličnosti i nekih kriterija radne uspješnosti prodavača. U drugom je dijelu opisan čitav selekcijski postupak u spomenutoj tvrtki za radno mjesto prodavača, koji se odvija u nekoliko faza. Nadalje, prikazan je daljnji proces usavršavanja prodajnih vještina kod primljenih kandidata te profiliranje prodavača u skladu s njihovom osobnošću kako bi se dobili najučinkovitiji rezultati.

2. PETOFAKTORSKI MODEL LIČNOSTI

Prema mišljenju velikog broja istraživača, ličnost pojedinca može se opisati putem pet temeljnih dimenzija ličnosti. Takav je model nastao na osnovi leksičkog pristupa, odnosno pretostavke da će individualne razlike među ljudima biti kodirane u jeziku. Korištenjem neke strukturalne analize te se pojedinačne osobine ličnosti mogu organizirati u manji broj osnovnih dimenzija. Petofaktorski model ličnosti sadrži sljedećih pet dimenzija ličnosti: ekstraverziju, ugodnost, savjesnost, emocionalnu stabilnost i otvorenost prema iskustvu. Svaka od pet dimenzija sastavljena je od više komponenti nižeg reda koje predstavljaju osnovne karakteristike pojedinaca. Tako, primjerice, ekstraverzija sadrži socijalabilnost, poduzetnost, ambicioznost i asertivnost; neuroticizam je sastavljen od emocionalne reaktivnosti, iritabilnosti i nesigurnosti; ugodnost obuhvaća ljubaznost, kooperativnost i sklonost pomaganju; savjesnost obuhvaća potrebu za kontrolom, opreznost, pouzdanost, odgovornost te sklonost napornom radu i postignuću; otvorenost obuhvaća kreativnost, otvorenost prema iskustvu te neke aspekte kulture, osobnih stavova, sklonosti i orijentacija kao, primjerice, umjetničke interese, nekonformizam, progresivne i nekonvencionalne vrijednosti (Krapić, 2005.). Na osnovi petofaktorskog modela ličnosti konstruiran je veći broj mjernih instrumenata, među kojima se najčešće koristi NEO-PI-R, inventar ličnosti autora Coste i McCrea. Ovih pet faktora, popularno još nazvanih i

Velikih pet, mogu se identificirati u velikom broju drugih mjernih instrumenata (poput popularnog Eysenckovog upitnika ličnosti EPQ ili Myers-Briggsovog upitnika MBTI).

Što se tiče vremenske stabilnosti crta ličnosti, nalazi potvrđuju da su ekstraverzija i neuroticizam najstabilnije crte, dok je crta ugodnosti najmanje stabilna u vremenu (Kračić, 2005.). Savjesnost i emocionalna stabilnost najbolji su pokazatelji opće radne uspješnosti te predviđaju uspješnost u gotovo svim zanimanjima, dok važnost ostalih crta ličnosti ovisi o vrsti zanimanja (Barrick, Mount i Judge, 2001.). Savjesniji će pojedinci vjerojatno biti asertivniji već u traženju posla i učinkovitiji u razvoju karijere, a zbog veće motivacije za učenjem kod takvih se pojedinaca, mogu općenito očekivati i bolji rezultati. Prodavači koji imaju visok rezultat na skali savjesnosti češće postavljaju ciljeve i posvećeniji su njihovom ostvarivanju, što je povezano i s ostvarenom većom prodajom i učinkovitošću (Barrick, Mount, Strauss, 1993.). Neuroticizam, odnosno emocionalna stabilnost, također je vrlo značajna varijabla za predikciju ponašanja vezanih za posao. Pojedinci s izraženim neuroticizmom najčešće su neodlučni po pitanju karijere i češće se nastoje zaposliti na manje složenim poslovima, a kada se zaposle pokazuju manju radnu motivaciju (Colquitt, LePine i Noe, 2000.). Ekstraverzija ima pozitivne učinke kod poslova prodaje kao i kod svih poslova koji zahtijevaju visok stupanj socijalne interakcije (Barrick i Mount, 1991.; Mount, Barrick i Stewart, 1998.). Prema Vinchur i sur. (1998.) skale savjesnosti i ekstraverzije glavni su prediktori uspješnosti u prodaji, a Furnham i Fudge (2008.) još dodaju nizak rezultat na skali neuroticizma. Za crtu ugodnosti podatci nisu jednoznačni; Thoresen i sur. (2004.) u svom istraživanju dolaze do zaključka da je ugodnost značajan prediktor uspjeha u prodaji, dok je prema nalazima drugih autora utvrđena negativna povezanost između ugodnosti i učinkovitosti u prodaji (Warr i sur., 2005.). Iako se crta ugodnosti nije pokazala jednoznačno povezanom s radnim učinkom, u kombinaciji sa savjesnošću može imati značajan efekt. Pojedinci s visokom savjesnošću i visokom ugodnošću pokazivali su bolje rezultate i uglavnom su od nadređenih percipirani kao uspješniji djelatnici od pojedinaca s visokom savjesnošću i niskom ugodnošću (Witt i sur. 2002.).

Crte ličnosti imaju također važnu ulogu kod osposobljavanja i edukacije djelatnika za obavljanje određenog posla. Budući da je prodaja promjenjiva djelatnost koja se uvijek iznova prilagođava novim prilikama i raznim vanjskim utjecajima, ona zahtijeva prodavače koji su prilagodljivi, spremni kontinuirano raditi na sebi te koji su voljni neprekidno se razvijati u skladu s novim izazovima. Zbog važnosti osobnog razvoja i stalnog daljnjeg stručnog usavršavanja osoba zaposlenih u prodaji, one konstantno prolaze različite edukacije i radionice. Osim osobnog razvoja pojedinca, cilj je takvih radionica i dobivanje informacija o kandidatima temeljem kojih se provodi daljnje profiliranje prodavača. Različitim analizama tražena je povezanost dimenzija ličnosti s varijablama vezanim za usvajanje vještina poput motivacije za učenje, općeg uspjeha u procesu

osposobljavanja i samoefikasnosti (Krapić, 2005.) i potvrđeno je kako su s općim uspjehom u procesu osposobljavanja značajno povezane ekstraverzija, savjesnost i otvorenost prema iskustvu (Barrick, Mount, 1991.).

3. SELEKCIJSKI POSTUPAK U TELE2 HRVATSKA

Tvrtka Tele2 Hrvatska u 100 – postotnom je vlasništvu grupacije Tele2AB sa sjedištem u Stockholmu. Grupacija Tele2AB jedan je od vodećih telekomunikacijskih operatera u Europi koji nudi usluge u mobilnoj i fiksnoj telefoniji, pristup internetu, kabelsku televiziju, usluge podatkovnih mreža te zabavne sadržaje. Osnovao ju je Jan Stenbeck 1993. godine u Švedskoj, a od 2005. godine pružaju telekomunikacijske usluge i u Hrvatskoj. Korporativne vrijednosti tvrtke su, među ostalima, fleksibilnost, iskrenost, kvaliteta i proaktivnost. U skladu s korporativnim vrijednostima, poželjni su zaposlenici tvrtke osobe koje vole izazove, hrabre su i nekonvencionalne, otvorenih svjetonazora, pozitivno reagiraju na promjene, praktične su i vole jednostavna rješenja, vole neformalnu atmosferu i izravnu komunikaciju, imaju izražen timski duh i, što je najvažnije, vole posao koji rade i pri tome se dobro zabavljaju.

Tvrtka Tele2 vrlo je tražen poslodavac i osnovni je problem odabira kandidata tijekom selekcijskog postupka izuzetno veliki broj zainteresiranih kandidata. Prvi se dio selekcijskog procesa stoga vrši preko vanjske agencije koja inicijalno filtrira prijavljene kandidate na sljedeći način: prva faza sastoji se od čitanja životopisa i odabira profila koji se uklapaju u Tele2 korporativnu kulturu, a koji su na temelju prvog dojma najbliži traženom profilu prodavača. Nakon toga obavlja se psihološko testiranje (testovi inteligencije i testovi ličnosti) i testovi znanja engleskog jezika koji se rješavaju u pisanoj formi. Nakon pisanih testova kandidat pristupa usmenom dijelu intervjua u kojem kao ispitivač sudjeluje osoba specijalizirana za Tele2 (osoba s detaljnim poznavanjem Tele2 korporativne kulture, poslovnih i prodajnih procesa) i psiholog/inja. Treći krug selekcijskog procesa sastoji se od izrade psihološkog profila za pet do osam kandidata koji najbolje odgovaraju traženom profilu. Procjena kandidata, osim prema petofaktorskom modelu, sadrži i procjenu prodajnih znanja i vještina. Kategorija prodajnih vještina sastoji se od procjene odnosa prema kupcima, komunikacijskih vještina i pregovaračkih sposobnosti, sposobnosti planiranja i pripreme te rada pod stresom. Na temelju svih prikupljenih i obrađenih podataka Agencija za svakog od preporučenih kandidata procjenjuje preferiranu poziciju unutar tima i preferirano prodajno okruženje. Time završava selekcijski proces u Agenciji. Tele2 zadržava pravo odbijanja svih kandidata te zahtijevanja provedbe novog selekcijskog procesa s novim kandidatima, uz primjenu ranije opisanog procesa.

Odjel za ljudske resurse Tele2 dobiva u elektroničkom obliku popis svih kandidata s gore navedenim podatcima te u dogovoru s voditeljem odjela za koji se provodi selekcija kandidata dogovara termine za intervju. Interni intervju sastoji se od dva dijela. Prvi dio vodi voditelj odjela ljudskih resursa, koji daje

kandidatu uvid u korporativnu kulturu i vrijednosti Tele2, testira znanje engleskog jezika i procjenjuje emocionalnu i socijalnu inteligenciju kandidata. U toj fazi kandidat postavlja pitanja vezana uz osnovna prava iz radnog odnosa. Drugi dio intervjua vodi voditelj odjela za koji se provodi selekcijski proces. Voditelj ispituje stručnost, utvrđuje radno iskustvo u prodaji, načine poslovanja, stečena iskustva, znanja i vještine koja kandidatu daju dodanu vrijednost i razlikovanje u odnosu na druge prijavljene kandidate. Kako bi se osigurala ravnopravnost svih kandidata u procesu selekcije, pitanja koja se postavljaju svim kandidatima u ovoj fazi postupka potpuno su identična. Intervjui se provode odvojeno kako bi svaki voditelj intervjua stekao vlastitu predodžbu o kandidatu, pri čemu se predodžba zasniva na procjeni osobina koje svaki voditelj intervjua smatra relevantnim za svoje područje stručnosti. Na taj se način postiže optimalni izbor osobe čiji profil udovoljava kriterijima ličnosti procijenjenim od psihologa, a da je osoba istodobno stručna i odgovara zahtjevima radnog mjesta za koje se natječe, što samostalno procjenjuje voditelj odjela za koji se provodi selekcijski proces. Voditelj odjela ljudskih resursa i voditelj odjela za koji se provodi selekcijski proces zajednički odlučuju o izboru kandidata koji ulaze u sljedeći drug selekcijskog procesa. Tako odabrani kandidati prolaze testiranje na način da sudjeluju u simulaciji prodaje koja se nikada ne odnosi na prodaju telekomunikacijske opreme i usluga, nego se radi o nekoj drugoj slučajno odabranoj industriji. Kandidati koji se najbolje iskažu u simuliranom procesu prodaje, odabiru se za zadnji intervju, na kojemu su ispitivači voditelj i pojedini članovi odjela Tele2 s kojima će kandidati najviše surađivati (prodajna podrška). Nakon toga donosi se konačna odluka o odabiru kandidata. S odabranim kandidatom voditelj odjela ljudskih resursa prolazi edukaciju o ciljevima i vrijednostima Tele2 (tzv. Tele2 Way).

3.1. Postseleksijski postupak

Nakon što je prodavač dobio posao u Tele2, njegov proces učenja, usavršavanja i formiranja prodajnih vještina tek počinje. Svaki novozaposleni ima tzv. *grace period* u trajanju od 3 mjeseca. To je vrijeme potrebno za učenje, svladavanje terminologije, usluga i proizvoda, kako bi prvi sastanak s klijentom prošao bez ikakvih neugodnosti i propuštene prilike. Novozaposlena osoba prolazi internu edukaciju te obilazi potencijalne klijente zajedno s nekim od starijih kolega kako bi stekla iskustvo u telekomunikacijama i potrebna znanja o samom poduzeću. Bitno je napomenuti da novi prodavač radi, komunicira sa svim zaposlenima u sektoru, što znači da prolazi prodajni proces sa svakim od postojećih predavača. Cilj je ovakve interakcije da novi prodavač dobije uvid u što više načina prodaje te da od svakog starijeg prodavača izvuče ono što je za njega najbolje i najiskoristivije. Kako je sve u direktnoj prodaji iznimno mjerljivo, nakon 3 mjeseca probnog rada vrši se cjelovita evaluacija prodavača. Prodavaču se šalju tzv. lažni klijenti (*mystery meeting*) koji rade procjenu kandidata. Ovisno o dobivenim rezultatima, prodavača se šalje na daljnje

usavršavanje. S obzirom na kompleksnost cjelokupnog procesa selekcije i naknadnog ocjenjivanja i procjene novozaposlenog prodavača, više je nego poželjno da kandidat ima izražen optimizam kao crtu ličnosti. Naime, optimizam je bitna osobina jer su najčešće u samom početku rezultati lošiji, a i sam proces prodaje traje nekoliko tjedna (od prvog kontakta do zaključivanja prodaje), tako da su inicijalno dobra organizacija posla i optimizam presudni. Ekstraverzija je osobina koja je jednostavno nužna. Naime, ako je prodavač introvertiran, postoji velika mogućnost da nije spreman za rad u direktnoj prodaji, zbog čega se upućuje u druge sektore prodaje, primjerice sudjelovanje u postupcima javne nabave, gdje su važniji analitičnost, točnost i pridržavanje zadanih rokova. Nakon otprilike šest mjeseci, nastupa faza konačne evaluacije i tzv. razgovora od 360 stupnjeva. Na tim se sastancima definira što je dobro, što bi trebalo popraviti i usavršiti te se definiraju dodatni treninzi i edukacije kako bi se faktor uspješnosti u prodaji i ostvarenju profita maksimalizirao. Također, prodavač svojem voditelju izlaže prijedloge promjena, bilo da se radi o izmjenama unutar tima ili o izmjenama u terenskom radu i pristupu potencijalnim ili postojećim klijentima. Kako pojedini ljudi rade unutar tvrtke preko pet godina, vrlo lako može doći do „grupnog sljepila“, zbog čega novi prodavač ponekad ima bolji uvid u situaciju i procese koji bi se mogli promijeniti za dobrobit pojedinca, a time i same kompanije.

Učinak prodavača kontinuirano se prati i nagrađuje isplatom bonusa, koji ovisi isključivo o njegovom individualnom učinku. Procjena individualnog učinka vrši se na kvartalnoj bazi, što omogućuje kontinuirano praćenje i stalnu motivaciju. Ovo pridonosi razvoju pozitivne konkurencije kod prodavača. Tome svakako pridonosi i činjenica da najbolja prodaja donosi i najveće financijske pogodnosti. Nakon šest mjeseci dobiva se kompletna slika o djelatniku s analizom kvalitete prodaje, profilom ličnosti i razinom zadovoljstva. Kao što se može primijetiti, čitav proces i procjena djelatnika uvelike je povezana s njegovim osobinama ličnosti i profilom prodaje koji mu najviše odgovara. Kako je proces dugačak i neizvjestan, bitno je kontinuirano praćenje i potpora novozaposlenom prodavaču.

3.2. Trening (edukacija) prodavača

Nakon što je odabrana osoba koja ima potencijal za prodaju, potrebno ju je kontinuirano usavršavati ciljanim edukacijama i treninzima. Prije provođenja treninga prodavači se kategoriziraju, zbog čega trening za sve razine kvalitete prodavača nije jednak. Ljudi u nižoj kategoriji prodaje (reaktivni prodavači), prema iskustvu i bez obzira na kvalitetu treninga, ostat će jednako loši prodavači uz minimalne pomake. Upravo iz ovoga razloga ukinuti su prodajni treninzi za grupe u kojima je više od deset ljudi. Uvedena je edukacija koja se vrši po manjim grupama (često do osam ljudi), gdje trener ima mogućnost osobno upoznati svakoga od prodavača i raditi usmjereno na njihovim dobrim osobinama

kako bi maksimalizirao učinak treninga. U praksi se odličnim pokazalo rješenje snimanja kandidata dok drže prezentaciju klijentu, čime se i kandidatu daje prilika da samostalno uoči nedostatak kojih najčešće ni sam nije bio svjestan. Grupe se slažu tako da u radu sudjeluju osobe koje se međusobno poznaju radi poticanja i olakšavanja otvorene komunikacije. Treninzi koji su se pokazali od iznimne važnosti su: pregovaranje, ophođenje prema ključnim kupcima, prezentacijske vještine, organizacija vremena i pregovaranje s različitim tipovima osobnosti.

3.3. Profiliranje prodavača

Svaki je od prodavača u Tele2 u skladu sa svojom osobnošću specijaliziran za određene segmente prodaje, primjerice prodavači specijalizirani za državne službe, za manje obrte, za IT stručnjake i sl. Na taj se način eliminira kolektivna odgovornost koja može nastati ako nisu jasno definirana područja odgovornosti svakoga od članova prodajnog tima. Profiliranjem prodavača dolazi do jačanja tima. Razlog je za to što svaki od pojedinaca unutar prodajnog tima dobiva u svoju isključivu nadležnost određeni segment u kojemu je bolji od drugih. Različito segmentirani prodavači sudjeluju na zajedničkim sastancima na kojima je član tima s iznimnim tehničkim znanjem zadužen za prezentiranje ponude IT stručnjacima, dok je istodobno drugi član prodajnog tima zadužen za pregovaranje s vlasnikom tvrtke koji najčešće ima druga područja interesa, druge razine znanja i različito poimanje dobrog poslovanja. Ovo je čest primjer u srednje velikim kompanijama (30-100 mobilnih linija), gdje se pregovori obavljaju izravno s „*opinion makerima*“ - IT stručnjacima koji su zaduženi za analiziranje ponude svih telekom operatora. Takvi su sastanci isključivo tehničke naravi, a ako predstavnik kupca smatra da ponuda zadovoljava tehničke preduvjete, prelazi se na drugu razinu pregovaranja koja se obavlja na sastanku s ovlaštenom osobom kupca za donošenje odluke o samom sklapanju posla. Ova faza pregovora primarno je bazirana na uspostavljanju odnosa povjerenja, a u sadržajnom su smislu predmet sastanka razgovori o kvaliteti, dostupnosti i cijeni usluge.

4. ZAKLJUČAK

Primjena psihologijskih metoda vrši se od samih početaka prodajnog procesa, preko spoznaja dobivenih iz psihologije ličnosti, u kojima su određene crte ličnosti prepoznate kao preduvjet uspješnosti prodajnog osoblja, do razvijanja i jačanja kvalitete prodavača procesima edukacije i daljnjeg profiliranja. Pregled istraživanja povezanosti dimenzija petofaktorskog modela ličnosti i učinkovitosti u poslovima prodaje pokazuje da je poznavanje crta ličnosti kandidata nedvojbeno korisno za predikciju uspjeha u prodaji. Visoki rezultati na dimenzijama savjesnosti i emocionalne stabilnosti predviđaju uspjeh u gotovo

svim zanimanjima, dok je za poslove u prodaji najprediktivnija crta ekstraverzije. Specifične su karakteristike dobrog prodavača i optimizam, otvorenost, znatiželja, upornost, hrabrost, organiziranost itd. Ovaj niz nikako nije i konačan, a uvjetovan je tipom prodaje (izravna nasuprot neizravnoj prodaji) i osobnošću kupca jer različiti tipovi kupaca različito reaguju na podražaje i pristupe. Ovisno o zahtjevima koje postavljaju ova dva faktora, vrši se selekcija prodavača i njihovo daljnje educiranje i profiliranje u smjeru koji najbolje udovoljava specifičnim zahtjevima koji su pred prodavača postavljeni angažiranjem u određenom tipu prodaje ili kroz specifične zahtjeve i potrebe kupca s kojim je prodavač u interakciji. Iako su osobine ličnosti prodavača nužne za definiranje i kvalitetno obavljanje prodajnog procesa, ipak u njihovoj analizi treba biti oprezan kako se ne bi upalo u zamku kategorizacije prodavača prema samo pojedinim razinama njegove ličnosti, uz istodobno zanemarivanje njegove cjelokupne osobnosti, koja je splet međudjelovanja čitavog niza različitih crta ličnosti. U slučaju površnog pristupa proučavanju ličnosti veliki je rizik da pojedinci s izraženim individualnim i originalnim crtama ličnosti, koje se općenito smatraju atipičnima za prodaju, budu u samom startu selekcijskog procesa eliminirani, iako bi možda u stvarnosti takve osobe dale najbolje prodajne rezultate, upravo zahvaljujući svojoj originalnosti i individualnosti. Dodatnu otegotnu okolnost u provođenju uspješnog odabira čine i potencijalno zavaravajući psihologijski testovi ličnosti koji puno češće daju sliku o željama potencijalnih prodavača umjesto o njihovim stvarnim sposobnostima za obavljanje poslova u prodaji. Drugim riječima, kandidati mogu iskriviti svoje odgovore u socijalno poželjnom smjeru kako bi povećali vjerojatnost vlastitog zaposlenja.

Na primjeru tvrtke Tele2 Hrvatska detaljno je prikazan proces selekcije i edukacije prodajnog osoblja radi prevencije mogućih problema i pronalaska najboljih ljudi za posao prodaje. Nakon prvog postupka selekcije koji, među ostalim, uključuje primjenu testova kognitivnih sposobnosti i testova ličnosti, kandidati se po dobivanju zaposlenja izlažu daljnjim test situacijama i procjeni. Učinak prodavača kontinuirano se prati, a nakon šest mjeseci dobiva se kompletna slika o jakim stranama i područjima razvoja svakog pojedinca. Na temelju osobina ličnosti prodavača i profila prodaje koji mu najviše odgovara, biraju se prikladne daljnje edukacije i treninzi koji se organiziraju radi kontinuiranog osobnog i profesionalnog razvoja.

LITERATURA

Allworth, E., Hesketh, B., Job requirements biodata as a predictor of performance in customer service roles, *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 137.-147., 2000.

Avis, J. M., Kudisch, J. D., i Fortunato, V. J.. Examining the incremental validity and adverse impact of cognitive ability and conscientiousness on job performance, *Journal of Business and Psychology*, 17, 8.7-105., 2002.

Bahtijarević Šiber F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.

Barrick, M. R. i Mount, M. K., The Big Five personality dimensions: A metaanalysis, *Personnel Psychology*, 44, 1.-26., 1991.

Barrick, M. R., Mount, M. K. i Judge, T. A., Personality and performance at the beginning of the new millenium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assesment*, 9, 9.-30., 2001.

Barrick M. R., Mount M. K., Strauss, J. P., Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting, *Journal of Applied Psychology*, 78, 715.-722., 1993.

Bothma, A. C., Schepers, J. M., The role of locus of control and achievement motivation in the work performance of black managers, *Journal of Industrial Psychology*, 23(3), 44. -52., 1997.

Colquitt, J. A., LePine, J. A. i Noe, R. A., Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research, *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678.-707., 2000.

Cooper, D., i Robertson, I. T. *Psihologija odabira zaposlenika*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2007.

Furnham, A., Fudge, C., The five factor model of personality and sales performance, *Journal of Individual Differences*, 29(1), 11.-16., 2008.

Krapić, N., Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje, *Psihologijske teme*, 14 (1), 39.-55., 2005.

Lamont, L. M. i Lundstrom, W. J., Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics, *Journal of Marketing Research*, 14, 1977.

Mayer, D. i Greenberg, H. M., What Makes a Good Salesman? *Harvard Business Review*, 42, 119.-125., 1964.

McCrae, R. R., Costa, P. T., *Personality in adulthood: a five-factor theory perspective*, Guilford Press, New York, 2003.

McMurry, R. N., The Mystique of Super-Salesmanship, *Harvard Business Review*, 113.-122., 1961.

Mount, M. K., Barrick, M. R. i Stewart, G. L., Five-Factor Model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions, *Human Performance*, 11, 145.-165., 1998.

Petz, B., *Psihologijski rječnik*, Prosvjeta, Zagreb, 1992.

Robie, C., Brown, D. J., i Shepherd, W. J., Interdependence as a moderator of the relationship between competitiveness and objective sales

performance, *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 274.-281., 2005.

Russ-Eft, D., i Del Gaizo, E., Sales superstars: Defining competencies needed for sales performance, *Achieve Global* 4 (5), 1.-5., 2002.

Seligman, M. E. P., Schulman, P., Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832.-838., 1986.

Thoresen, C. J., Bradley, J. C., Bliese, P. D., Thoresen, J. D., The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages, *Journal of Applied Psychology*, 89, 835-853., 2004.

Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S. III, Roth, P. L., A metaanalytic review of predictors of job performance for salespeople, *Journal of Applied Psychology*, 83, 586.-597., 1998.

Warr, P., Bartram, D., i Martin, T., Personality and sales performance: Situational variation and interactions between traits, *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 87.-91., 2005.

Witt L. A., Burke L. A., Barrick M. R., Mount M. K., The interactive effects of Conscientiousness and Agreeableness on job performance, *Journal of Applied Psychology*, 87, 164.-169., 2002.

Maja Kolega, psychology professor

VERN Polytechnic'
Iblerov trg 10, Zagreb
Lecturer of psychology subjects
E-mail: maja.kolega@vern.hr

Hrvoje Grcic, bacc. oec.

TELE2 d.o.o.
Ulica grada Vukovara 269d, Zagreb,
Head of sales for business users
E-mail: hrvoje.grcic@tele2.com

SELECTION AND TRAINING OF SALES STAFF WITH TELE 2 CROATIA TAKEN AS AN EXAMPLE

Abstract

By applying classifications and personality types which are set by personality theories, this paper describes personality traits which are deemed as necessary or at least as desirable for a person involved in the sales process. Recognition of the requested personality traits is shown in the selection process which all candidates for sales position in Tele2 Croatia must take. Due to the complexity of entire sales discipline, the evaluation process does not stop with the selection of the candidate. Sales representatives are rather exposed to further testing even after being hired in the company. Since personal development is so important, as well as development of further expertise, sales person constantly takes different trainings and workshops. Besides personal development of an individual, the goal of those workshops is gaining information on the candidate which is then used for further profiling of sales persons.

Key words: Sales performance, Personality assessment, Big five model

JEL classification: J24, L81