

# Mariusz Trojanowski

---

## Samocena handlowców a ich wyniki sprzedaży

---

Problemy Zarządzania 10/1 (1), 8-20

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Samooceńa handlowców a ich wyniki w sprzedaży

Mariusz Trojanowski

*Kadra sprzedażowa przedsiębiorstwa jest zasobem trudnym do imitacji. Dlatego może być podstawą przewagi konkurencyjnej. Szczególnie jest ważna w branżach trudnych handlowo. Tam dysponowanie sprzedawcami wysokiej jakości wprost przekłada się na obroty i rynkowe wyprzedzanie konkurentów. Jakość sprzedawcy określana jest m.in. przez takie atrybuty, jak: wiedza, motywacja, posiadane umiejętności komunikacyjne czy sposoby działania. Wymienione cechy jakościowe handlowców były badane i stwierdzono ich pozytywny wpływ na wyniki pracy sprzedażowej. Stwierdzono także ponad wszelką wątpliwość, że bardzo ważne są predyspozycje psychologiczne sprzedawców. Wśród nich znajduje się czynnik mniej rozpoznany, zwłaszcza w warunkach polskich, tj. samooceńa sprzedawców. Istnieje pytanie, czy samooceńa handlowców wpływa na wyniki ich pracy. Jeśli tak, to jak bardzo czynnik ten determinuje wyniki pracy sprzedawców. Jeśli bowiem okaże się, że samooceńa jest czynnikiem determinującym pracę handlowców, to jej znajomość jest bardzo przydatna w praktyce zarządzania sprzedawcami – przede wszystkim do oceny, jakich kandydatów do pracy szukać, jak budować zespoły sprzedażowe, jak motywować ludzi do pracy i pomagać im w rozwoju, a przez to poprawiać wyniki sprzedażowe i zwiększać przewagę nad konkurentami.*

## 1. Jakość rekrutowanych handlowców a przewaga konkurencyjna

Podstawą przewagi konkurencyjnej są różne zasoby, które organizacja ma i kontroluje. Szczególnie ważne są te zasoby, które są trudne do nabycia czy imitacji. Są to zasoby o charakterze strategicznym (Obłój 2010: 97–101). Zasobem strategicznym budującym przewagę konkurencyjną firmy może być m.in. kadra sprzedażowa (Best 2004: 238). Krytycznym warunkiem jest tutaj, oprócz liczby handlowców, właściwe zdefiniowanie cech tej kadry. Najlepsi handlowcy to osoby, które mają odpowiednie predyspozycje do sprzedawania. Te predyspozycje nazywane są często talentem do sprzedawania (Churchill, Ford i Walker 1993: 422–427). Jednakże definiowanie jakości kadry handlowej jest niełatwe. Dlatego właśnie tak trudno powielić rozwiązania innych przedsiębiorstw, których sprzedawcy odnoszą sukcesy.

Dobór właściwych handlowców o odpowiedniej charakterystyce, czyli handlowców wysokiej jakości, nawet w 95% może determinować wyniki sprzedaży (Tracy i Scheelen 2000: 21). Wiadomo, że jakość kadry handlowej może stanowić podstawę przewagi konkurencyjnej w wielu branżach, ale jest to ważne zwłaszcza w tych, które określić można mianem „trudnych handlowo”. Do takich branż zaliczyć można m.in. większość usług finansowych, w tym głównie ubezpieczenia na życie, samochody, systemy kopiujące i inne.

Po zrekrutowaniu do pracy osób posiadających odpowiednie cechy kluczowe jest właściwe zarządzanie sprzedawcami, a w tym ich szkolenie, motywowanie i ocenianie (Marks 1994: 475–487, 497–516; Cybulski 2004: 23–27). Wynika z tego, że skoro jakość handlowców jest tak ważnym czynnikiem sukcesu sprzedażowego, należy pogłębiać ogólną wiedzę na temat zarządzania sprzedawcami, a szczególnie precyzyjnie doszukiwać się, jakich kandydatów szukać do pracy w sprzedaży.

O jakości handlowców decyduje to, w jakim stopniu mają oni rozwinięte tak ważne kompetencje, jak: wiedza o produktach, rynku czy konkurencji, zmotywowanie do pracy, umiejętności sprzedażowe, komunikacyjne i negocjacyjne. Wiadomo także, że w charakterystyce poszukiwanych pracowników bardzo ważne są cechy osobowościowe (Lanz 1994: 20). Na podstawie teorii cech w opisie osobowości handlowców wiadomo, że wybrane konkretne cechy występują u najlepszych handlowców w określonych konfiguracjach. Takie cechy, jak: przywództwo, ekstrawersja, pozytywne myślenie, asertywność i stabilność emocjonalna, przekładają się na lepsze wyniki sprzedażowe osób wyposażonych w te atrybuty osobowościowe (Trojanowski i Wójcik 2010).

Jak podają różne źródła, osobowość sprzedawców wprost przekłada się na efekty sprzedażowe, a te osoby, które mają „właściwą” osobowość, stają się gwiazdami w swoich zespołach (Holmes 2010: 113, 116–120). W tym obszarze pojawia się jeden z kluczowych czynników, tj. **samoocena** sprzedawcy (Churchill, Ford i Walker 1993: 432–436).

Zważywszy na fakt, że to właśnie odpowiednie psychologiczne przygotowanie handlowców do pracy tak mocno determinuje osiągane wyniki, warto pogłębiać ten obszar wiedzy i rozszerzać kompetencje psychologiczno-pedagogiczne szefów sprzedaży (Niewiadomski 2009: 15). To wprost przekłada się na lepsze zarządzanie kadrą handlową. Oznacza lepszą selekcję kandydatów do pracy sprzedażowej, lepszą motywację i generalnie trafniejsze decyzje menadżerskie odnoszące się do poszczególnych sprzedawców.

## 2. Samoocena i konstrukt „Ja”

Samoocena nie jest człowiekowi dana, lecz kształtuje się stopniowo przez całe jego życie. Jest to afektywna ocena samego siebie, czyli inaczej postawa wobec siebie. Samoocena wyraża się skłonnością do wartościowania samego

siebie w pozytywny lub negatywny sposób. Inaczej mówiąc, samoocena jest zbiorem sądów, opinii, przekonań wartościujących siebie samego (Wojciszke 2011: 175–176). Mówimy więc, że samoocena oznacza poczucie własnej wartości.

Samoocena ma decydujący wpływ na regulowanie zachowań jednostki. Od tego, jak wysoka lub jak niska, zawyżona czy zaniżona jest samoocena, zależy, jak człowiek radzi sobie z różnymi zadaniami, które przed nim się pojawiają.

Wysoka samoocena to duma z siebie, a zarazem umiejętność pogodzenia się z własnymi brakami. Człowiek odczuwa dumę, gdy jego działania są społecznie wartościowe i gdy spotyka się ze społecznym uznaniem i akceptacją. Wówczas nabiera poczucia własnej siły i swoich zdolności sprawczych, a więc wierzy, że może zmieniać rzeczywistość. To pomaga wytrwale dążyć do celu, pokonywać trudności (Franken 2005: 477–478). Osoby o wysokiej samoocenie przypisują sobie więcej cech pozytywnych. Wiadomo też, że łatwiej radzą sobie w trudnych sytuacjach, są na nie bardziej otwarte i lepiej reagują na stres (Franken 2005: 513).

Z drugiej strony samoocena zawyżona może przyczynić się do podejmowania zadań przekraczających możliwości danej osoby, co doprowadza do załamania i rezygnacji. Może też pociągnąć za sobą trudności w uspołecznieniu jednostki, a dalej konflikty i złe relacje z otoczeniem (Wieczorkowska-Wierzińska 2011: 97–98).

Samoocena niska to stan, w którym człowiek przypisuje sobie mniejsze możliwości, niż posiada rzeczywiście, nie docenia własnych zdolności, społecznej atrakcyjności swoich czynów, a także spodziewa się mniej od innych, niż byłoby to uzasadnione. Niska samoocena bazuje na stałym poczuciu wstydu i poczuciu winy. Jednostka o zaniżonej samoocenie nie wierzy w swoje możliwości, rezygnuje z podjęcia jakiegokolwiek zadania w obawie, że dozna niepowodzenia. Jest to stan psychiczny, który hamuje aktywność i twórczą inicjatywę jednostki, rodzi lęk, poczucie bezwartościowości, winy i zagrożenia.

Podstawowe części składowe samooceny to „Ja realne” i „Ja idealne”. Obraz „Ja” powstaje poprzez tworzenie schematów myślenia na swój temat. To z kolei jest determinowane przez informacje odbierane z otoczenia, a dotyczące siebie. Człowiek odbiera wiele takich informacji. Scala je, organizuje w różne schematy i interpretuje. To pozwala mu stworzyć swój autoportret. Z biegiem czasu przekształca ten autoportret, nabywając nowych doświadczeń. Stanowi on podstawę myślenia o sobie. Dzięki powstającym schematom człowiek jest w stanie przetwarzać wiele informacji o sobie i tworzyć obraz „Ja”, który ułatwia samoocenę.

Poziom oceny własnej zależy od tego, jak daleko jest nasze „Ja idealne” od naszego „Ja realnego”. Teoria „rozbieżności Ja” została sformułowana przez Higginsa i mówi, że istnieje rozdzźwięk między „Ja realnym” i „Ja

idealnym” (Wojciszke 2011: 152). „Ja realne” obejmuje cechy, które człowiek uważa, że posiada (jaki jestem), natomiast „Ja idealne” to cechy, do których ten człowiek aspiruje (jaki chciałbym być). Ocena dotyczyć może bardzo różnych cech własnych: od właściwości fizycznych przez cechy osobowości do cech i umiejętności społecznych. Samoocena tworzy się poprzez porównanie „Ja realnego” z „Ja idealnym”. O wysokości samooceny decyduje rozbieżność między jednym a drugim „Ja”. Osiąganie poziomu idealnego, przynajmniej w jakimś wymiarze, sprawia człowiekowi satysfakcję i w ogóle wywołuje pozytywne emocje. Z kolei niemożność dojścia do poziomu idealnego frustruje i powoduje negatywne emocje.

Wysokiej samoocenie towarzyszy (Krokowski i Rydzewski 2009: 197–200; Pervin 2005: 248–249, 270–273; Franken 2005: 510; Myers 2003: 532–533):

- wyższy poziom faktycznych osiągnięć życiowych,
- wyższa motywacja osiągnięć i wytrwałość,
- bardziej pozytywne sądy o innych ludziach,
- sprawniejsze funkcjonowanie społeczne,
- poczucie wewnętrznej kontroli zdarzeń,
- większe zadowolenie z życia i różnych jego dziedzin,
- częstsze przeżywanie uczuć pozytywnych,
- rzadsze przeżywanie uczuć negatywnych,
- lepsze samopoczucie psychiczne,
- skuteczniejsze radzenie sobie ze stresem.

Ale większość zależności, jak podają cytowane źródła, jest słaba, ogranicza się do deklaracji słownych, a jej kierunek jest niepewny. Dlatego szczególnie w przypadku handlowców powstaje pytanie o wpływ samooceny handlowca na wyniki jego działania.

### 3. Badanie handlowców

W celu zwiększenia wiedzy na temat charakterystyki handlowców uzyskujących lepsze wyniki sprzedażowe zostało przeprowadzone niniejsze badanie. Badaną populacją byli handlowcy rekrutowani do badania z różnych firm i branż.

#### 3.1. Teza badawcza

Niniejszy artykuł służy weryfikacji jednej podstawowej hipotezy, która brzmi:

**H1:** Istnieje zależność między tym, jaką samoocenę ma handlowiec, a tym, jakie uzyskuje wyniki w sprzedaży.

Jako uzupełniającą hipotezę sformułowano twierdzenie, że:

**H2:** Handlowcy uzyskujący lepsze wyniki w sprzedaży mają wyższą samoocenę od handlowców uzyskujących gorsze wyniki.

### 3.2. Kwestionariusz

Na potrzeby niniejszego badania został opracowany specjalny kwestionariusz do badania osobowości handlowców, który częściowo opierał się na doświadczeniach badawczych firmy 4P Research Mix, a częściowo na własnych doświadczeniach autora artykułu związanych z pracą z handlowcami i z działami sprzedaży.

Kwestionariusz składał się z 12 pytań. W pierwszej części znajdowało się pytanie służące określeniu cech osobowości badanych handlowców. Zawierało ono serię twierdzeń, do których każdy badany ustosunkowywał się, poprzez co możliwe było określenie, jakie cechy osobowości posiadała dana osoba<sup>1</sup>.

W niniejszym badaniu kluczowe były kolejne pytania o to, jak badana osoba postrzega siebie w odniesieniu do przedstawionych wymiarów oceny. Zostały przedstawione respondentom 31 wymiary-cechy (tabela 1). Dobór cech został dokonany na podstawie doświadczeń autora z pracy z działami handlowymi różnych przedsiębiorstw oraz na podstawie badania osobowości konsumentów prowadzonego przez agencję badawczą 4P Research Mix.

Pytanie nr 2. Poniżej znajduje się lista cech, które można przypisywać człowiekowi. Proszę określić, w jakim stopniu posiadasz te cechy. Proszę posłużyć się następującą skalą 5-stopniową z wartościami od 1 do 5, gdzie: „1” oznacza, że zdecydowanie nie jestem taki(ka) „5” oznacza, że zdecydowanie taki(ka) jestem.

Pytanie nr 3. A teraz proszę określić, które z tych cech chciał(a)byś posiadać? Proszę ponownie posłużyć się skalą od 1 do 5, gdzie: „1” oznacza, że zdecydowanie nie chciał(a)byś taki(a) być; „5” oznacza, że zdecydowanie chciał(a)byś taki(a) być.

Cechy	Taki(a) jestem	Taki(a) chciał(a)bym być
1) ambitny/ambitna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2) energiczny/energiczna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3) nieśmiały/nieśmiała	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4) pracowity/pracowita	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5) lubiący(a) ryzyko	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6) powolny/powolna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7) pesymista/pesymistka	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8) inteligentny/inteligentna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9) odważny/odważna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10) zarozumiały/zarozumiała	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11) marzyciel/marzycielka	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12) zaradny/zaradna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

cd. tab. 1

Cechy	Taki(a) jestem	Taki(a) chciał(a)bym być
13) optymista/optymistka	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14) opiekuńczy/opiekuńcza	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15) egoista/egoistka	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16) praktyczny/praktyczna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17) towarzyski/towarzyska	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18) samotnik/samotniczka	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19) indywidualista/ /indywidualistka	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20) pomaga innym	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21) sprytny/sprytna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22) atrakcyjny/atrakcyjna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23) sumienny/sumienna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24) wesoły/wesoła	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25) przedsiębiorczy/ /przedsiębiorcza	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26) wrażliwy/wrażliwa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27) odpowiedzialny/ /odpowiedzialna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
28) realista/realistka	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
29) pewny siebie/pewna siebie	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30) nerwowy/nerwowa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31) romantyczny/romantyczna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Tab. 1. Pytania dotyczące „Ja realnego” i „Ja idealnego” wraz z listą cech i skalą do udzielania odpowiedzi. Źródło: M. Trojanowski i P. Wójcik, *4P Research Mix*, Warszawa 2009.

W pierwszej kolejności badany miał za zadanie wskazać, posługując się pięciostopniową skalą od 1 do 5, w jakim stopniu **obecnie posiada daną cechę**. Następnie, dalej, korzystając z tej samej skali, miał określić, w jakim stopniu **chciałby posiadać daną cechę**. Pierwsza ocena była oceną „Ja realnego”, druga zaś „Ja idealnego”.

Lista wymiarów-cech, na podstawie których handlowcy oceniali się, została podzielona na trzy części.

Pierwszą, największą część, liczącą 20 zmiennych, stanowiły cechy, które wydawały się kluczowe z punktu widzenia osiągania najlepszych rezultatów w sprzedaży. Były to m.in. takie cechy, jak: zaradny, optymistyczny, przedsiębiorczy, odważny, pewny siebie, energiczny, wesoły, sprytny, odpowiedzialny, inteligentny, sumienny, pracowity, atrakcyjny, ambitny, towarzyski, praktyczny. Ich wpływ na skuteczność sprzedaży wydaje się pozytywny – im większe jest nasilenie tych cech, tym prawdopodobnie lepsze są wyniki w sprzedawaniu.

Druga grupa cech to te, które także wydają się ważne z punktu widzenia radzenia sobie w sprzedaży, ale wydają się mieć odwrotny wpływ na wyniki sprzedażowe danej osoby, tzn. im jest większe nasilenie tych cech, tym gorsze mogą być wyniki w sprzedaży. Są to takie cechy, jak pesymistyczny, nerwowy, nieśmiały, zarozumiały i powolny.

Wreszcie trzecia grupa obejmuje te cechy, które zdają się nie mieć żadnego wpływu na skuteczność sprzedawania. Są to takie atrybuty, jak bycie marzycielem, romantykiem, indywidualistą, ryzykantem, egoistą i samotnikiem. Cechy te, w zależności od szczegółowych warunków i kontekstu sytuacyjnego, mogą albo pomagać, albo szkodzić w pracy handlowca. Dlatego zostały tutaj uznane za neutralne.

Do tych pytań dodane były pytania metryczkowe (nr 4–11), dotyczące takich zmiennych, jak: płeć, wiek, stan cywilny, branża, staż pracy, rodzaj sprzedawanych produktów, rodzaj aktywności (sprzedaż terenowa czy stacjonarna) oraz rodzaj relacji (*Business-to-Business* czy *Business-to-Consumer*).

Ostatnie pytanie (nr 12) dotyczyło oceny wyników sprzedaży danego handlowca. Trudno było pytać o wyniki ilościowe bądź wartościowe. Niemożliwe by było wówczas porównywanie różnych firm czy branż. Dlatego przyjęto takie rozwiązanie, że wyniki sprzedażowe danego handlowca oceniane były przez jego przełożonego w porównaniu z wynikami całego zespołu, w którym ten handlowiec pracował. Do oceny handlowca przełożony miał pięciostopniową skalę – mógł wpisać, że wyniki danej osoby są „zdecydowanie gorsze”, „raczej gorsze”, „porównywalne”, „raczej lepsze” lub „zdecydowanie lepsze” od wyników całego zespołu.

Kwestionariusz był wypełniony przez handlowców z firm różnych branż, w tym m.in. farmaceutycznej, motoryzacyjnej, papierniczej, budowlanej, finansowej.

### **3.3. Próba badana i organizacja badania**

Badanie było prowadzone w okresie lat 2009–2010.

Dane zbierane były przede wszystkim podczas spotkań szkoleniowych z zespołami sprzedażowymi różnych firm. Respondenci instruowani byli, jaki jest cel badania, dowiadywali się, jak będzie ono przebiegało oraz że będzie całkowicie anonimowe.

Na salach zawsze obecni byli kierownicy sprzedaży zarządzający tymi zespołami. Respondenci zapewnieni byli, że szefowie nie będą mogli zoba-



czyć wypełnionych kwestionariuszy konkretnych osób, ale że za pośrednictwem badacza będą oceniać wyniki każdego handlowca.

Następnie handlowcy wypełniali kwestionariusz. Po wypełnieniu, w obecności handlowca badacz, zasłaniając cały kwestionariusz i podając jedynie ostatnią stronę szefowi sprzedaży, prosił o zaznaczenie, jakie są wyniki sprzedaży danej osoby. Po całej procedurze kwestionariusz w obecności wszystkich badanych trafiał do urny, gdzie mieszał się z pozostałymi kwestionariuszami.

W sumie zebrano 169 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy.

#### 4. Wyniki i wnioski z badania handlowców

Poszukując odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność statystyczna pomiędzy tym, jaką samoocenę ma handlowiec, a tym, jakie uzyskuje wyniki w sprzedaży, cała grupa badanych została przede wszystkim podzielona na dwie zasadnicze podgrupy. Pierwszą podgrupę stanowili handlowcy uzyskujący „zdecydowanie lepsze” wyniki w sprzedaży na tle swoich zespołów. Tę podgrupę nazywa się tutaj „gwiazdami”. Natomiast drugą grupę, handlowców „pozostałych”, stanowi reszta badanych, w zdecydowanej części uzyskujących wyniki „raczej lepsze”, „porównywalne” i „raczej gorsze” od innych handlowców ze swoich zespołów. Handlowców osiągających wyniki „zdecydowanie gorsze” nie było w badaniu, co wydaje się oczywiste. Takie osoby nie pracują zazwyczaj zbyt długo i są zwalniane. Okazało się, że „gwiazd” jest 40, a handlowców „pozostałych” 129.

Dla każdej podgrupy badanych obliczone zostały średnie arytmetyczne uzyskanych ocen w obydwu wymiarach („Ja realne” i „Ja idealne”) każdej cechy.

Następnie została policzona różnica między tymi ocenami – czyli podstawowa zmienna odpowiedzialna za samoocenę handlowców (także przy każdej cesze z osobna). I tak, na przykład w przypadku cechy pesymista, „gwiazdy” oceniły, że cechę tę „realnie” posiadają w stopniu 1,45, a „pozostali” 2,11. Z kolei poziom tej cechy w wymiarze „idealnym” wyniósł dla „gwiazd” 1, a dla „pozostałych” 1,28. Różnica między „Ja realnym” a „Ja idealnym” wyniosła odpowiednio  $-0,45$  i  $-0,84$ . Pełny zestaw wyników znajduje się w tabeli 2.

Kluczowe było sprawdzenie, czy między wynikami „gwiazd” i „pozostałych” istnieją różnice istotne statystycznie. W tym celu, zastosowano analizę wariancji ANOVA, która bada, czy efekt różnicy występuje czy nie występuje. Jeśli różnica okazywała się istotna statystycznie, to następnie liczony był współczynnik Eta. Informuje on o tzw. wielkości efektu. W tabeli 2 umieszczenie współczynnika Eta przy danej cesze oznacza, że różnica pomiędzy średnią dla „gwiazd” i „pozostałych” jest istotna statystycznie, i zarazem widać, jak bardzo istotna (wartość współczynnika zmienia się w przedziale od  $-1$  do  $+1$  i im jest bliższa skrajności, tym zależność jest silniejsza).

Cechy	„Ja realne” (w jakim stopniu mam daną cechę w skali 1-5) <sup>a</sup>			„Ja idealne” (w jakim stopniu chciałbym mieć daną cechę w skali 1-5) <sup>a</sup>			Różnica między „Ja realnym” a „Ja idealnym”		
	Gwiazdy	Pozostali	Współ- czynnik Eta	Gwiazdy	Pozostali	Współ- czynnik Eta	Gwiazdy	Pozostali	Współ- czynnik Eta
Pesymista/pesymistka <sup>ODW</sup>	1,45	2,11	0,27	1,00	1,28	0,16	-0,45	-0,84	<b>0,15</b>
Zaradny/zaradna	4,46	4,01	0,26	4,74	4,58		0,28	0,57	
Optymista/optymistka	4,35	3,86	0,23	4,77	4,54		0,42	0,69	
Przedsiębiorczy/przedsiębiorcza	4,10	3,68	0,21	4,69	4,60		0,59	0,92	
Odważny/odważna	4,08	3,70	0,20	4,51	4,40		0,44	0,69	
Pewny siebie/pewna siebie	3,95	3,57	0,18	4,59	4,57		0,65	1,00	
Energiczny/energiczna	4,33	4,01	0,18	4,43	4,54		0,11	0,54	
Marzyciel/marzycielka <sup>NE</sup>	3,03	3,45	0,17	2,87	3,06		-0,15	-0,39	
Wesoły/wesoła	4,38	4,09	0,16	4,50	4,54		0,13	0,46	
Nieśmiały/nieśmiała <sup>ODW</sup>	2,25	2,67	0,16	1,59	1,73		-0,66	-0,94	
Sprytny/sprytna	4,03	3,73	0,14	4,54	4,35		0,51	0,62	
Odpowiedzialny/odpowiedzialna	4,28	4,24		4,68	4,55		0,40	0,32	
Inteligentny/inteligentna	4,15	4,04		4,67	4,67		0,51	0,63	
Sumienny/sumienna	3,93	3,91		4,65	4,49		0,73	0,58	
Pracowity/pracowita	4,13	4,01		4,63	4,44		0,50	0,43	
Atrakcyjny/atrakcyjna	3,90	3,65		4,58	4,39		0,68	0,73	
Ambitny/ambitna	4,30	4,16		4,54	4,45		0,24	0,29	

Towarzystwo/towarzyska	4,23	3,94	4,46	4,38	0,24	0,45
Praktyczny/praktyczna	4,05	3,79	4,34	4,06	0,29	0,27
Pomaga innym	3,98	3,89	4,26	4,15	0,29	0,26
Opiekun/pielęgniarka	4,23	4,01	4,21	4,18	-0,01	0,18
Realista/realistka	4,00	3,87	4,21	4,04	0,21	0,16
Wrażliwy/wrażliwa	4,13	4,03	3,76	3,78	-0,36	-0,25
Romantyczny/romantyczna <sup>NE</sup>	3,58	3,64	3,56	3,54	-0,01	-0,10
Indywidualista/ indywidualistka <sup>NE</sup>	2,75	3,11	2,77	3,13	0,02	0,02
Lubiący(a) ryzyko <sup>NE</sup>	2,65	2,82	1,82	1,91	-0,83	-0,91
Egoista/egoistka <sup>NE</sup>	2,30	2,28	1,72	1,77	-0,58	-0,51
Netwowy/netwowa <sup>ODW</sup>	3,30	3,16	1,50	1,52	-1,80	-1,64
Samotnik/samotniczka <sup>NE</sup>	1,95	2,29	1,46	1,71	-0,49	-0,58
Zrozumiały/zrozumiała <sup>ODW</sup>	2,15	2,12	1,31	1,64	0,13	0,15
Powolny/powolna <sup>ODW</sup>	1,63	1,75	1,21	1,28	-0,42	-0,48
Średnia (bez neutralnych)	4,09	3,85	4,48	4,37	0,39	0,52

<sup>NE</sup> oznacza, że posiadanie danej cechy jest neutralne, czyli że nie wpływa ani pozytywnie ani negatywnie na wyniki pracy handlowca. Te cechy nie były liczone do średniej.

<sup>ODW</sup> oznacza, że posiadanie danej cechy wpływa negatywnie na wyniki pracy handlowca. Te cechy były liczone do średniej na skalach odwróconych.

<sup>a</sup> w skali 1-5, gdzie 1 oznacza, że zdecydowanie nie jestem taki(ka)/zdecydowanie nie chciał(a)być taki(a); 5 oznacza, że zdecydowanie taki(a) jestem/zdecydowanie chciał(a)być taki(a).

Tab. 2. Średnie arytmetyczne odpowiedzi na pytania „Jaki jestem?” („Ja realne”) i „Jaki chciałbym być?” („Ja idealne”) udzielonych przez wszystkich badanych handlowców w podziale na „gwiazdy” (N = 40) i „pozostałych” (N = 129). Źródło: badanie własne.

Wyniki zawarte w tabeli 2 wskazują, że w przypadku wszystkich pozytywnych cech i ich „realnego” posiadania, „gwiazdy” oceniają się wyżej od „pozostałych” handlowców, a w przypadku cech negatywnych oceniają się niżej. Wyjątkiem są dwie negatywne cechy – nerwowy i zarozumiały. Tutaj „gwiazdy” uważają, że posiadają te cechy silniej niż „pozostali”.

Podobne zależności występują w odniesieniu do „Ja idealnego”, ale te różnice są już wyraźnie mniejsze. Oznacza to, że poziom aspiracji wyznaczany przez „Ja idealne” jest w przypadku obydwu podgrup zbliżony.

Analizując, w przypadku których cech różnica między „gwiazdami” a „pozostałymi” jest istotna statystycznie, widać, że jest tak tylko w przypadku 11 cech z 31 ocenianych w wymiarze „Ja realnego”. Są to takie cechy, jak: pesymistyczny, zaradny, optymistyczny, przedsiębiorczy, odważny, pewny siebie, energiczny, wesoły, sprytny, marzycielski i nieśmiały. Natomiast w wymiarze „Ja idealnego” różnica między „gwiazdami” a „pozostałymi” okazała się istotna statystycznie tylko w przypadku dwóch cech: zarozumiałości i bycia pesymistą. W odniesieniu do większości cech różnica między „gwiazdami” a „pozostałymi” handlowcami nie jest istotna statystycznie.

W ostatnim wierszu tabeli 2 znajduje się suma średnich arytmetycznych policzona dla wszystkich „gwiazd” i „pozostałych” handlowców z uwzględnieniem listy 25 z 31 cech. Pominięto tutaj cechy „neutralne”, które prawdopodobnie nie mają wpływu na wyniki w sprzedaży lub ich wpływ jest różny w zależności od specyficznej sytuacji.

Z kolei dla zmiennych negatywnych, których nasilenie pozostaje w odwrotnej zależności z wynikami sprzedaży, została odwrócona skala i jeszcze raz policzona średnia. Chodziło o to, aby efekty się nie znosiły, tj. aby zsumowaną wartość wszystkich średnich arytmetycznych można było jednoznacznie interpretować – im wyższa wartość sumy, tym mocniej nasilone są pozytywne cechy, a zarazem najmniej nasilone cechy negatywne.

Porównując sumę średnich dla 25 cech, widać, że „gwiazdy” oceniają ich „realne” posiadanie na wyższym poziomie niż ma to miejsce w podgrupie „pozostałych”. Oznacza to, że samoocena „Ja realnego” jest wyższa wśród „gwiazd” niż dla handlowców „pozostałych”. Ta różnica nie jest istotna ani w wymiarze „Ja idealnego”, ani gdy się porównuje obydwie podgrupy, patrząc na różnice między „Ja realnym” i „Ja idealnym”. A zatem pojawia się ciekawy wniosek, że o ile „Ja idealne” nie różnicuje „gwiazd” i „pozostałych”, o tyle „Ja realne” wypada zdecydowanie na korzyść „gwiazd”.

## 5. Ograniczenia badania

Ograniczeniem badania jest między innymi wielkość badanej próby. Mimo że ostatecznie próba wyniosła 169 osób, to jednak w podziale na poszczególne podgrupy – „gwiazdy” i „pozostałych” – frekwencja wśród „gwiazd” była za mała, aby formułować miarodajne wnioski na jej temat. Jest zatem możliwe, że w przypadku wyraźnego zwiększenia badanej próby

wyniki mogłyby być zmodyfikowane, a na pewno pogłębione. Na przykład, ze względu na relatywnie niedużą frekwencję, niemożliwe było sprawdzenie, jak wygląda samoocena handlowców ze względu na ich cechy – w tym cechy demograficzne (płeć i wiek) czy takie cechy, jak staż pracy czy rodzaj sprzedawanych produktów w obecnej pracy (te dane zebrane były w metryczce).

Zastanawiające jest także to, czy poszerzenie listy cech miałyby istotny wpływ na uzyskane wyniki. Ich ograniczenie do 31 atrybutów mogło być może wpłynąć na ostateczne wnioski. Dodatkowo wyeliminowanie części cech jako neutralnych, a podzielenie pozostałych atrybutów na sprzyjające i niesprzyjające pracy w sprzedaży miało charakter arbitralny. I choć podział ten był oparty na doświadczeniu autora z pracy z różnymi zespołami sprzedażowymi, to jednak nie pochodził z metodycznych i szerokich badań naukowych.

Należy pamiętać, że w badaniu sprawdzone było nie to, czy lepsi i gorsi handlowcy naprawdę posiadają określone atrybuty lub nie posiadają ich, tylko to, jak oni sami uważają. Wiadomo, że opinie badanych na temat ich własnych cech mogą różnić się od stanu faktycznego. Handlowiec może deklarować posiadanie określonej cechy, a w istocie jej nie mieć. I może być również odwrotnie. Ten ostatni element nie był w istocie ograniczeniem badawczym, ale warto na niego zwrócić uwagę.

## 6. Zalecenia dla zarządzania handlowcami

Badanie pokazuje, że samoocena dokonywana przez handlowców pozostaje w zależności statystycznej z uzyskiwanymi przez te osoby wynikami w sprzedaży. Przy czym widać, że zależność ta dotyczy przede wszystkim zsumowanej oceny „Ja realnego” (tego, jaki(a) jestem) dokonywanej przez handlowców lepszych i pozostałych. Nie ma tego związku w ocenie różnicy między „Ja realnym” a „Ja idealnym”.

Patrząc z kolei na wyniki w podziale na poszczególne 31 cech, większość z nich, bo aż 20, takiego związku nie wykazuje. Natomiast 11 pozostałych atrybutów to te, pod względem których handlowcy skuteczniejsi w sprzedaży oceniają się wyżej od pozostałych handlowców. I ta różnica jest istotna statystycznie. Ciekawe jest to, które cechy znajdują się w tej podgrupie. Kierując się tymi wynikami, warto zatem poszukiwać takich kandydatów do sprzedaży, którzy wykazują się większym optymizmem, przedsiębiorczością, zaradnością, odwagą, energicznym, a wręcz wesołym podejściem do otoczenia, mniej marzą, a więcej skupiają się na konkretnych informacjach.

Ważne jest to, że menedżerowie sprzedaży powinni być świadomi charakterystyki swoich podopiecznych i adekwatnie do niej przykładać odpowiednie sposoby stymulowania ich do działania. Szef sprzedaży, aby podnosić wyniki konkretnego handlowca, powinien pomóc mu w pracy nad sobą, nad własnymi atutami, tak aby handlowiec ten podnosił swoją samoocenę, a dalej samopoczucie. Należy robić to małymi krokami. Natomiast świadoma i systematyczna praca może bardzo pomóc sprzedawcom w realizacji ich celów.

### Informacje o autorze

**Dr Mariusz Trojanowski** – Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. E-mail: trojan@mail.wz.uw.edu.pl.

### Przypisy

<sup>1</sup> Trojanowski i Wójcik 2010. W niniejszym artykule wyniki dotyczące cech osobowości handlowców są pomijane.

### Bibliografia

- Best, R.J. 2004. *Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, 3rd ed., New Jersey: Pearson Education International.
- Churchill, G.A. Jr, Ford, N.M. i O.C. Walker Jr 1993. *Sales Force Management*, 4th ed., Homewood: IRWIN.
- Cybulski, K. 2004. *Zarządzanie działem sprzedaży firmy. Prognozowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Franken, R.E. 2005. *Psychologia motywacji*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Holmes, Ch. 2010. *Zarządzanie sprzedażą. Praktyki najlepszych. Najskuteczniejsze metody sprzedaży i budowania więzi z klientami*, Warszawa: MT Biznes.
- Krokowski, M. i P. Rydzewski 2009. *Zarządzanie emocjami. Inteligencja emocjonalna – vademecum użytkownika*, Łódź: Imperia.
- Lanz, K. 1994. *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Marks, R.B. 1994. *Personal Selling*, 5-th ed., Boston: Allyn and Bacon.
- Myers, D.G. 2003. *Psychologia*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Niewiadomski, P. 2009. Menedżer sprzedaży – model kluczowych kompetencji a efektywność działań. *Marketing i Rynek*, nr 9.
- Obłój, K. 2010. *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Pervin, L.A. 2005. *Psychologia osobowości*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Tracy, B. i F.M. Scheelen 2000. *Nowoczesny menadżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*, Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Trojanowski, M. i P. Wójcik 2010. Wpływ osobowości na wyniki pracy handlowców. *Harvard Business Review Polska*, Grudzień.
- Wieczorkowska-Wierzińska, G. 2011. *Psychologiczne ograniczenia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Wojciszke, B. 2011. *Psychologia społeczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.