

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

KOMPETENCE PRODAJALCA V MALOPRODAJI

Ljubljana, junij 2016

ANA KASUNIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Ana Kasunić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Kompetence prodajalca v maloprodaji, pripravljene v sodelovanju s svetovalko dr. Nado Zupan.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV PRODAJE	2
1.1 Prodajni proces	3
1.2 Opis poklica prodajalec	5
1.2.1 Značilnosti sodobnih prodajalcev	5
1.2.2 Motiviranje prodajalcev	6
2 OPREDELITEV MALOPRODAJE	6
2.1 Postopek prodaje v maloprodaji	6
2.2 Prodajalec v maloprodaji	7
2.3 Načini prodaje	7
2.4 Poklicne kompetence prodajalca v maloprodaji	8
3 OPREDELITEV KOMPETENC	9
3.1 Razvrstitev kompetenc	9
3.2 Sestavine kompetenc	10
3.3 Kompetenčni model in kompetenčni profil	11
3.4 Uporaba kompetenc	12
3.5 Opis del in nalog s kompetencami	12
3.6 Merjenje kompetenc	13
4 RAZISKAVA O KOMPETENCAH PRODAJALCEV V MALOPRODAJI.....	13
4.1 Opis podjetja.....	14
4.2 Metoda raziskave.....	14
4.3 Rezultati.....	15
4.4 Intervju z poslovodjo maloprodajne enote	21
4.5 Kompetenčni profil za prodajalca v maloprodaji	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Načini prodaje v maloprodaji	7
Tabela 2: Skupna ocena vseh prodajalcev za vsako kompetenco po razvitosti.....	16
Tabela 3: Podvprašanja z najvišjimi ocenami po razvitosti	16
Tabela 4: Skupna ocena vseh prodajalcev za vsako kompetenco po pomembnosti.....	18
Tabela 5: Podvprašanje z najvišjimi ocenami po pomembnosti.....	19
Tabela 6: Dokončana izobrazba anketiranih prodajalcev	20
Tabela 7: Dopolnjena starost anketiranih prodajalcev	21

KAZALO SLIK

Slika 1: Koraki v učinkoviti prodaji	4
Slika 2: Povprečne ocene vseh kompetenc po prodajalcih po razvitosti.....	17
Slika 3: Povprečne skupne ocene vseh kompetenc po prodajalcih po pomembnosti	19
Slika 4: Najpomembnejše kompetence po izboru prodajalcev	20
Slika 5: Predlog za kompetenčni profil prodajalca v maloprodaji	22

UVOD

V današnjem času, ko je trg zelo nasičen, konkurenca pa velika je ključnega pomena, da je podjetje hitro prilagodljivo na svojem področju. Temelj vsakega uspešnega podjetja so njegovi zaposleni, to so ljudje, ki so sposobni, prilagodljivi, kompetentni. Kompetenten človek je tisti, ki z določenimi kompetencami uspešno opravlja naloge, ki so mu bile dane. Kompetence, ki jih ima posameznik se navezujejo na sposobnosti in značilnosti, ki se pokažejo v določenem vedenju. Načini poslovanja privedejo do tega, da podjetje uvede seznam kompetenc s katerim si vodje pomagajo pri uresničevanju ciljev podjetja. Tu bomo kot pomembne navedli ključne kompetence, ki nam povejo katere so lastnosti, sposobnosti, veščine in znanja, ki so pomembna za opravljanje nalog vsakega zaposlenega. Kompetence je treba natančno opredeliti, da so razumljive tako vodjem kot zaposlenim. Pri vsakem posamezniku spoznamo kompetence šele ko pobližje vidimo njegovo obnašanje in delo v različnih življenjskih in delovnih izkušnjah (Ivanuš-Bezjak, 2006, str. 46). Dva človeka se nikoli ne obnašata enako, ne delujeta enako, dva človeka sta vedno drugačna drug od drugega.

Namen zaključne naloge je prepoznati tiste kompetence prodajalca v maloprodaji, ki najbolj prispevajo k njegovemu uspešnemu delu. Cilj zaključne naloge je na podlagi teorije opisati kompetence prodajalca v maloprodaji in nato s pomočjo ankete med prodajalci ugotoviti, katere so najpomembnejše kompetence za dobrega prodajalca v maloprodaji. Z anketo, ki smo jo izvedli znotraj ene od maloprodajnih enot, smo dobili mnenja prodajalcev o tem, katere kompetence so pomembne in kako so razvite.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu najprej predstavimo prodajo, kakšne vrste prodaje obstajajo, prodajni proces, ki je sestavljen iz več faz in jih podrobno predstavimo. V prvem poglavju navedemo tudi značilnosti sodobnih prodajalcev. V drugem poglavju najprej opredelimo maloprodajo in njene značilnosti. Opišemo tudi sam postopek prodaje v maloprodaji in pa kakšne načine prodaje poznamo, pa tudi kakšen je prodajalec v maloprodaji. V zadnjem tretjem poglavju teoretičnega dela pa opredelimo kompetence, kaj sploh so, kako se delijo in katere poznamo. Nadaljujemo z opisom sestavin kompetenc in predstavimo kompetenčni model in profil, ki sta podlaga za uporabo koncepta kompetenc v praksi.

Drugi, praktični del naloge se začne s kratko predstavitvijo izbranega trgovskega podjetja, ki želi ostati anonimno. Naprej opišemo metodo s katero smo raziskovali, oz. načine, kako smo pridobili želene podatke. Sledi glavni del – predstava in analiziranje rezultatov ankete. Opišemo kaj smo želeli vedeti, kako smo izračunali vrednosti na podlagi ocen in mnenj zaposlenih prodajalcev. Vse to smo še prikazali tabelarično oz. slikovno za vsako vprašanje iz ankete. Poleg ankete smo naredili tudi intervju z poslovodjo maloprodajne enote v kateri sem zaposlena. Želeli smo dobiti strokovno mnenje o kompetencah prodajalcev, o tem kakšni so dobri in uspešni prodajalci in kako jih sam

motivira. Zaključili smo z predlogom za kompetenčni profili uspešnega prodajalca v maloprodaji, katere kompetence naj bi imel, da bo uspešen pri svojem delu. Na koncu smo povzeli še sklepne ugotovitve, ki so nastajale ob pisanju dela.

1 OPREDELITEV PRODAJE

Vsakdo izmed nas se je že srečal s prodajo, če ne v vlogi prodajalca, pa kot kupca zagotovo. Marsikoga od nas so starši že v ranem otroštvu poslali v trgovino po mleko ali kruh in tako se je pri vsakem izmed nas razvila komunikacija v prodaji, oz. smo sodelovali v njej. Že od začetka civilizacije, odkar prodaja obstaja, smo kupovali izdelke na raznih štantih, tržnicah, trgovinah... in to še vedno počnemo. Prodaja je vedno odnos, ki ga ustvarita prodajalec in kupec, veže pa ju tisto, kar želi kupec, kupiti artikel od prodajalca, ki ga slednji želi prodati (Bradeško, 2015, str. 13). V današnjem času je vse bolj kot kdaj prej povezano s prodajo. Vsi imamo interes od prodaje, vsi živimo od nje, neodvisno od tega se čim se v življenju ukvarjamo, ker prodaja nas spremlja na vsakem koraku (Ledinek, 2010, str. 7). Najbolj intenzivna prodaja je sigurno v različnih prodajalnah, v pisarnah podjetij, na tržnici, doma, skratka v vsej naši okolici. Vse bolj pa se razvija tudi prodaja preko spletnih trgovin, kot preko raznih socialnih omrežij. Poznamo več vrst prodaje, in sicer:

- Osebna prodaja - najučinkovitejše orodje pri prodaji je zagotovo osebna prodaja, katera se pokaže na kasnejših stopnjah nakupnega procesa, posebno ko se kupca prepričuje in odloča za nakup, zagovarja Kodrin (2012, str. 204). Osebna prodaja se je izkazala za zelo učinkovito obliko marketinga, saj je njena uporabnost takšna da, potencialnega kupca lažje spodbudi k boljši odločitvi in potem še nakupu (Kodrin, 2012, str. 204). Osebni stik s prodajalcem kupcu omogoča več pojasnitev, dilem in odgovorov na njegova vprašanja. Vse to pripomore k hitrejši in lažji odločitvi kupca. Ledinkova (2010, str. 9) opisuje osebno prodajo kot neposredno komuniciranje med prodajalcem in morebitnim kupcem in njihovem zadovoljstvu. Prodajalec direktno komunicira s kupcem iz oči v oči, po telefonu, preko faksa, z elektronsko pošto...
- Neosebna prodaja - Ledinkova (2010, str. 8) povzema po Snoju, da neosebna prodaja nastane kadar prodajalec in kupec nista v neposrednem stiku. Najbolj pogoste oblike neosebne prodaje so: prodaje preko katalogov, spleta, raznih prospektov, preko televizije ali radia, v takih primerih ni možnosti neposrednega odgovora.
- Prodajni razgovor- v vsakem prodajnem razgovoru poteka dvosmerna komunikacija, ki nastane v neki prodajni situaciji, kjer sta ponavadi udeležena dva človeka (lahko jih je tudi več), ki skupaj tvorita medosebni odnos (Kodrin, 2012, str. 209). Če želi prodajalec prodati nek izdelek, se bo na osebni ravni dovolj potrudil, da bo kupca prepričal o prednostih nekega izdelka in le-tega tudi prodal. Da pa prodajalec to doseže mora biti dobro komunikacijsko podkovan, vživeti se mora v vlogo kupca in njegove morebitne dvome.

Prodajalci večkrat delajo napako, ko poskušajo svoje potencialne kupce motivirati, kar pa ni treba, vsak človek je po svoje že motiviran, ne vemo pa kaj ga motivira trdi Browne (2011, str. 77–78).

Prvi korak v prodajnem razgovoru bomo naredili, ko bomo ugotovili, kaj stranko motivira. Z drugim korakom prodajalec definira problem, to je njegovo delo. Potem lahko predstavi izdelek, sledi odgovarjanje na vprašanje. Zadnji, peti korak pa predstavlja izvršeno prodajo (Browne, 2011). Sposoben prodajalec je dober prodajalec, uspeh je odvisen od njegove spretnosti, komunikativnosti, sposobnosti pomagati strankam – kupcem.

Da prodajalec naredi dober vtis na kupca, mora dati kupcu možnost, da ga oskrbi. To velja ob predpostavki, da je prodajalec dobro podkovan o izdelkih, ki jih prodaja (Duncan, 2005, str. 110–111). Dober prodajalec konstantno ugotavlja želje in potrebe kupcev in jim nudi potrebne rešitve. Da prodajalec doseže to mora biti dober pojasnjevalec.

1.1 Prodajni proces

Proces osebne prodaje ni enostaven ugotavlja Ledinkova (2010, str. 34), strokovna literatura pa ga razčlenjuje po naslednjih sedmih fazah (Ledinek, str. 34–39):

- **Iskanje in ocena potencialnih kupcev**
Izkušeni prodajalci in učitelji prodaje svarijo, če ni potencialnih kupcev, prodaje ne bo, četudi je prodajalec odličen v svojem poslu z imenitnim izdelkom, ki ga zna tudi dobro predstaviti. Pri iskanju kupcev je veliko odvisno od izkušenj in iznajdljivosti prodajalcev, ki si pri tem lahko pomagajo s telefonom, pošto, spletom, raznimi oglasi.
- **Priprava na obisk**
Ko imamo seznam možnih kupcev, se moramo dobro pripraviti na razgovor, pri tem pa čim več izvedeti o morebitnem kupcu, da bo predstavitev lažje izpeljana glede na kupčeve zahteve. Pri pripravi pa je pomemben še pristop h kupcu (osebno, po telefonu, elektronska pošta) in pa izbrati primeren čas za obisk.
- **Začetek razgovora**
Ključnega pomena za uresničitev naslednje faze je prvi stik s kupcem. Tu gre za ustvarjanje prave atmosfere v procesu, kjer se prodajalec opira na svoje lastne občutke in pridobljene izkušnje.
- **Predstavitev**
V tej fazi ima prodajalec najboljšo možnost, da se dokaže z dobro predstavitvijo in prepričljivostjo, da se kupec odloči za nakup.

Ledinek (2010, str. 37) navaja tri vrste prodajnih predstavitev, ki so jih podjetja razvila:

- Standardiziran pristop - prodajalec se nauči glavne točke prodajnega govora.

- Izoblikovan pristop – nerutinska predstavitev, prodajalec spodbuja in odkrije potrebe in kupčeve nakupovalne navade.
- Pristop, ki temelji na zadovoljevanju potrebe – pomaga z iskanjem resničnih potreb kupca in s tem ko kupca posluša, prevzame vlogo svetovalca.

1. Premagovanje zadržkov in ugovorov

Kupčevih dvomov in pripomb prodajalec ne sme vzeti kot nekaj slabega. Izkušeni prodajalci vedo in sprejemajo ugovore na pozitiven način kot znak za izboljšanje predstavitev in možnosti novih idej.

2. Sklenitev posla

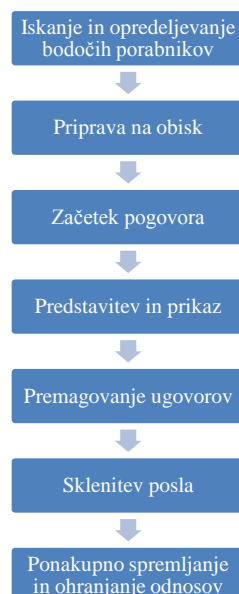
V tej fazi prodajnega procesa se pokaže, kako uspešni smo bili do sedaj. Prodajalci morajo tokom komunikacije prepoznati prave znake o tem ali je kupec pripravljen za sklenitev prodaje. Znaki so očitni, vprašanja kako naprej, komentarji.

3. Ponakupno spremljanje in vzdrževanje stikov

Če želimo, da bo kupec zadovoljen in se bo še vračal k nam, si po sklepanju prodaje, zapišemo pomembne podatke in posebnosti, ki se tičejo samega posla . Tudi ko je prodaja zaključena se prepričamo, da je kupec dobil kar je želel, s tem naredimo dober vtis za nadaljnje sodelovanje.

Kodrin (2012, str. 209) na podoben način faze prodajnega procesa opredeli kot uspešen prodajni nastop iz sedmih korakov v učinkoviti prodaji, ki so prikazani na Sliki 1.

Slika 1: Koraki v učinkoviti prodaji



Vir: L. Kodrin, *Obvladovanje prodaje*, 2012, str. 210.

1.2 Opis poklica prodajalec

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (2015) opredeljuje prodajalca, kot osebo, ki prodaja različne artikle in blago. Poznamo prodajo blaga na drobno (maloprodaja), prodajo na debelo (veleprodaja), velike trgovske sisteme, specializirane oddelke in male trgovske družbe. Prodajalec opravlja različna dela; skrbi za založenost blaga, da je blago v skladu z zakoni in dobrimi poslovnimi običaji. Za kupce zbira naročila, želje in potrebe, ki jih imajo in o tem redno obvešča svojega nadrejenega- poslovodjo. Prispelo blago prodajalec zloži v police, pripravi za prodajo, opremi s cenami, večjo zalogo pospravi v skladišče.

Prodajalec pregleduje izdelke v trgovini, izloči, tiste, ki jim je potekel rok trajanja ali ki so poškodovani, po potrebi tudi zavije prodane izdelke. Nakupljene izdelke tudi nese ali pelje do avtomobila kupca, če je taka potreba ali zahteva. Ko prodajalec prevzema blago mora preveriti količino in kakovost izdelkov, ki jo prevzema, v primeru odstopanj, pa to tudi reklamira. Pripravi tudi vse za prodajo, da je dostopno kupcem, pravilno obračuna, vodi stanje blagajne, sprejema reklamacije in jih sproti rešuje, skratka poskrbeti mora za nemoten proces prodaje. Prodajalci tudi izvajajo popis vsega blaga, temu rečemo inventura.

1.2.1 Značilnosti sodobnih prodajalcev

Po Ledinek (2010, str. 43) se zaposlovanje ljudi razume, kot aktivnost s katero želimo pridobiti sposobne ljudi, ki bodo opravili svoje delo zelo uspešno v najkrajšem možnem času z čim manjšimi stroški.). Strokovna literatura navaja naslednje značilnosti odličnih prodajalcev (Ledinek, 2010, str. 43):

- trdo delo in vztrajnost,
- ciljna naravnost,
- samozavest,
- željo po uspešnosti in entuziazem,
- prilagodljivost,
- empatija in dobro poslušanje,
- dobra informiranost o izdelku,
- pozitivnost v razmišljanju in ravnanju,
- optimizem,
- spoštovanje kupca,
- skrb za samorazvoj in pripravljenost učiti se od drugih,
- razgledanost,
- potrpežljivost in prijaznost,
- ustvarjalnost (kreativne rešitve za stranke),
- smisel za poštenost in etiko (prodajalec vreden zaupanja).

1.2.2 Motiviranje prodajalcev

»Motivacija je prizadevanje posameznika za doseganje določenih ciljev, s katerimi je povezano tudi zadovoljevanje lastnih potreb.« (Ledinek, 2010, str. 52)

Karkoli počnemo v življenju, za vsako stvar obstaja nek motiv, zaradi katerega to počnemo. Notranji motivi so znotraj človeka; prodajalec izrazi željo po uspehu, ponosen je nad svojim delom, želi napredovati. Kadar pa je človek motiviran s plačo, ima več prostega časa, več koristi pa lahko govorimo o zunanjem motivu (Ledinek, 2010, str. 52). Menedžerji morajo upoštevati pogoje, kjer delajo prodajalci oz. raven njihovega dela, da jih bodo znali dobro motivirati za skupinski uspeh podjetja (Ledinek, 2010, str. 53). Da bodo prodajalci še boljši jih lahko motiviramo finančno: z različnimi nagradami, stimulacijo pri plači, dodelitev službenega telefona in vozila. Lahko jih motiviramo tudi na drugačen način in sicer: s pohvalami nadrejenih, sodelovanjem pri novostih, več svobode pri delu samem še navaja Ledinkova (2010, str. 54).

2 OPREDELITEV MALOPRODAJE

Trgovina na drobno je drug izraz za maloprodajo in pomeni prodajo končnemu porabniku (Vrčon Tratar, 2012, str. 4). Trgovina na debelo (veleprodaja) prodaja izdelke ali blago trgovini na drobno v velikih količinah, nato pa se prodaja v količinah primernih za gospodinjstva. Največji delež trgovanja na drobno opravlja prav maloprodaja, celo več od veleprodaje in proizvajalcev trdi Zupančič (2006, str. 7). V zadnjih letih je zaznati vedno večje število trgovin na drobno brez prodajnih enot – telefonska prodaja, prodajni avtomati, prodaja po pošti, kataloška prodaja, premične stojnice, spletna prodaja.

2.1 Postopek prodaje v maloprodaji

Prodajalec je v maloprodajni enoti zaposlen, da prodaja izdelke, čimveč izdelkov, blaga in storitev, seveda je pa tam tudi da pomaga kupcem. Vsem prodajalcem je skupno, da prodajajo izdelke, ki bodo zadovoljili njihove potrebe (Vrčon Tratar, 2012, str. 73). Da pa prodajalec to doseže, mora stranko poslušati, postavljati pravilna vprašanja in seveda dobro poznati lastnosti izdelkov, ki jih prodaja.

Vrčon Tratar (2012, str. 73) je takole opredelila stopnje prodajnega postopka:

- vzpostavitev stika – pozdrav kupca ob prihodu v trgovini, stranka ne sme čakati, medtem ko mi opravljamo drugo delo,
- vsebina začetnega razgovora – začnemo pogovor, ki se ne nanaša direktno na predmet prodaje,
- ugotavljanje kupčevih potreb – ugotoviti je treba prave potrebe kupca in pravilno

svetovati,

- oblikovanje kupcu prilagojene ponudbe – pomagamo s tem, da prikažemo koristi, kot jih vidi kupec,
- upoštevamo kupčevo mnenje – če se ne strinjamo s kupcem, razložimo zakaj, drugače pritrdimo,
- sklenitev prodaje – sprejmemo odločitev nakupa in sklenemo prodajo
- dodatna prodaja – ponudimo dodatni izdelek, ki odgovarja izdelku za katerega se je kupec že odločil,
- poslopitev – kupca opozorimo na navodila za uporabo in vzdrževanje, se zahvalimo za nakup ter ga pozdravimo in povabimo k novemu nakupu.

2.2 Prodajalec v maloprodaji

Prodajalec je oseba, pa že dolgo ne samo ženskega spola, vse več je moških, ki prodajajo blago v maloprodajni enoti, trgovini, na tržnici... Vsakdo ne more biti prodajalec, zato so določene pogoji, izobrazba, spretnosti (Prodajalec, 2016). Prvi pogoj za prodajalca je sigurno izobrazba, ki predvideva vsaj IV. stopnjo trgovske ali druge ustrezne smeri. Veliko prodajalcev opravi tudi pripravništvo preden se zaposlijo ali če delodajalec tako zahteva. Od prodajalca v maloprodaji se pričakuje, da je komunikativen, ustrežljiv, prijazen da ima občutek za delo z ljudmi. Prodajalci se v sklopu svoje službe udeležujejo različnih izobraževanj, na katere jih napoti njihov delodajalec. Ta izobraževanja so različna: šola prodaje po stopnjah (modulih), požarna varnost, izobraževanja o zagotavljanju varne prehrane in še bi se našlo, odvisno od tega kaj maloprodajna enota prodaja (Prodajalec, 2016).

Delo v maloprodaji ali prodaji na splošno je še vedno bolj ženske narave, vse več pa se zaposluje tudi moških v prodaji. Trgovci se za službo ne bi smeli bati, ker je vedno več novih trgovin, večjih nakupnih centrov, diskontov... V današnjem času so trgovine povečini odprte vse dni v tednu, tudi med prazniki, nekatere pa tudi ponoči, oz. obratujejo non-stop.

2.3 Načini prodaje

V prodajalni se hkrati lahko izvaja več načinov prodaje. Podrobno jih je opisala Vrčon Tratar (2012, str. 24) in so predstavljeni v Tabeli 1.

Tabela 1: Načini prodaje v maloprodaji

Načini prodaje	Opis
Postrežni	Standardna prodaja preko pulta, kjer kupec nima direktnega stika z artikli. Vse manj se uporablja, ker ni praktičen. (zdravila)
Samoizbira	Prodajalec postreže kupcu blago, ki si ga je sam izbral. (obutev, oblačila)

Tabela 1: Načini prodaje v maloprodaji (nad.)

»Prava« samopostrežba	Kupec si sam izbere in podrobno pogleda izdelek. Stika z prodajalcem, dokler ne pride do blagajne, praktično ni. Kupec si lahko natančno pogleda izdelek. (izdelki za vsakdanjo uporabo) 7
Prodaja z avtomati	Kupec si sam izbere artikel, postreže in plača. Precej ozek asortiman artiklov.
Prodaja z razpošiljanjem	Telefonska prodaja, kataloška, spletna... kupec blaga ne vidi, ne otipa, samo preko medija lahko vidi predstavitev, sliko...

Vir: Povzeto in prirejeno po N. Vrčon Tratar, Poslovanje trgovskega podjetja, 2012, str. 24.

2.4 Poklicne kompetence prodajalca v maloprodaji

Delovna skupina pri Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti je leta 2012 objavila naslednje poklicne kompetence za prodajalca/prodajalka z zahtevano IV. stopnjo izobrazbe (Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje, 2012):

1. načrtuje in organizira lastno delo,
2. zagotavlja kakovost in uspešnost lastnega dela v delovnem okolju skladno s predpisi in standardi na področju trgovine,
3. racionalno rabi energijo, material in čas,
4. varuje zdravje in okolje,
5. razvije podjetne lastnosti, spretnosti in vedenje,
6. sporazumeva se s kupci, z dobavitelji in s sodelavci ,
7. uporablja sodobno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo,
8. spremlja zaloge in založenost z blagom,
9. prevzema blago,
10. pripravlja blago za prodajo,
11. prodaja blago in trgovinske storitve,
12. opravlja blagajniško poslovanje,
13. sodeluje pri popisih blaga,
14. vzdržuje opremo, delovne stroje, pripomočke, prodajne površine, skladišče, pomožne prostore in okolico.

Poklicni standardi za prodajalce v maloprodaji za področje dela so: priprava dela in delovnega mesta; operativna dela - prevzem blaga, založenost, priprava blaga, prodaja, blagajniško poslovanje; administrativna dela - vodenje predpisane dokumentacije; zagotavljanje kakovosti skladno z zakonodajo in standardi kakovosti; vzdrževanje in popravila – oprema, delovni stroji, skladišče, pripomočki; komunikacija, varovanje zdravja in okolja - predpisi o varovanju zdravja pri delu in okolju (Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje, 2012).

3 OPREDELITEV KOMPETENC

Ljudje smo si različni med sabo, tako po vedenju, sposobnostih, spretnostih, pogledih na življenje, veščinah... Ko vse to združimo, dobimo vzorec za vsakega posameznika, ki mu rečemo kompetence. Vsak človek ima možnost uporabe in povezave, pridobljenih in razvitih izkušenj v različnih težkih in lahkih življenjskih situacijah. (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 46) Delodajalci, ko najemajo nove zaposlene se sprašujejo kako se bodo odzivali na morebitne težave in v poslovanju in kako jih bodo lahko rešili (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 47). Zanima jih tudi, kako bo potekala komunikacija s sodelavci in strankami. Podjetje naredi seznam s kompetencami, za katero delo je opredeljeno, sam način dela. Potem so kompetence enake za vse opise nalog, ki jih predvideva pravilnik podjetja.

Kompetenten človek je tisti človek, ki je usposobljen na svojem področju, ki se nanaša na določeno kompetenco (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 46). »Kompetenco definiramo kot celoto vedenjskih vzorcev, ki jih mora posameznik obvladati, če želi uspešno in učinkovito opravljati zaupano mu delo.« (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 46) Kompetence so zaradi širokega področja človeškega delovanja in njegovega razumevanja postale eno od bistvenih področij managementa človeških virov trdi Boštjančič (2011, str. 25).

3.1 Razvrstitev kompetenc

Kompetence razvrstimo na več načinov (Gorišek, Kohont, Lamberger, Rozman, & Svetlik, 2005, str. 36):

- **Kompetence po ravneh:**
 - Ključne, tudi generične kompetence – pridobljene so skozi izobraževanje, so prenosljive med delovnimi opravili, namenjene so vsem članom podjetja in so v skladu z pravili in vrednotami, uporabne so v različnih situacijah, nalogah.
 - Delovno specifične kompetence – točno so določene za opravljanje nalog na specifičnih delovnih mestih, komunikacija, vodenje, reševanje problemov, motivacija. so značilne za določene delovne naloge in za druge naloge niso pomembne.
 - Organizacijsko specifične kompetence – izvedene iz strategije in poslanstva podjetja, nanašajo se na posamezne ljudi v podjetju in funkcije, ki jih opravljajo, nanašajo se na posameznikovo uspešnost.
 - Managerske – to so kompetence managerjev, uspešno sodelujejo z ostalimi zaposlenimi in vodijo podjetje k še boljšemu uspehu.
- **Kompetence po dimenzijah:**
 - Pričakovane – glede na poklic, delo in značilnosti podjetja, organizacijske ali delovno specifične, pričakovane s strani podjetja.

- Dejanske in potencialne – značilne za posameznike, za dobro opravljanje organizacijski vlog, dejansko jih zaposleni ima, potencialne kompetence pa lahko zaposleni še razvije.
- Opisane – to so opisi kompetenc, ki se nanašajo na kulturo in pričakovanje podjetja
- Stopnjevale ali razlikovalne – opisujejo višino razvitosti določene kompetence pri posamezniku, ločijo posameznike v organizaciji.

Kompetence razvrščamo tudi na (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 144):

- **vidne ali opazne kompetence** (na primer veščine, spretnosti, znanje), ki jih je mogoče dokaj enostavno razvijati z izobraževanjem in urjenjem,
- **nevidne ali skrite kompetence** (na primer vedenja, prepričanja, lastnosti, vrednote) – veliko enostavneje je izbirati »prave ljudi na prava mesta« kot pa jih razvijati z izobraževanjem.

Ključne ali temeljne kompetence so tiste, ki so nujno potrebne v življenju vsakega posameznika in njegovega delovanja (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 142). Uporabne so v različnih okoliščinah.

V dosednji praksi se je pokazalo, da je največja pomembnost pri iskanju novega kadra temeljila na stopnji in smeri potrebne izobrazbe in delovnim izkušnjam, veliko manj pa je bilo govora o osebnih lastnostih, sposobnostih posameznika, ker so težje opredeljive (Vukasović-Žontar & Korade Purg, 2008, str. 1). Strokovnjakom je šele v temeljitih raziskavah psihologije postalo bolj jasno, da so poleg znanj in izkušenj ter motivacije za delo, za posameznikovo uspešnost potrebni določeno in ustrezno vedenje in ravnanje, le-to pa izvira iz posameznikovih osebnostnih lastnosti (Vukasović-Žontar & Korade Purg, 2008, str. 3). Danes če hočemo posameznika motivirati, mu moramo jasno povedati, kaj od njega pričakujemo. Potrebno je navesti katera znanja, sposobnosti in veščine potrebuje na delovnem mestu ter kakšna vedenja in ravnanja mora izkazovati, da bo produktiven in uspešen. Tako Vukasović-Žontarjeva in Korade Purgova (2008, str. 5) razlagata ključne kompetence kot sposobnosti, veščine, znanja, lastnosti, vedenja in ravnanja, ki so potrebna za uspešno opravljanje dela ter nalog v določenem podjetju.

3.2 Sestavine kompetenc

Celoto vseh lastnosti posameznika združujemo v pojem kompetenc. Kompetence sestojijo iz naslednjih elementov: znanj, sposobnosti in veščin, stališč, samopodobe, motivacije, socialne vloge in reakcij posameznika na določene situacije (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 46). Za podrobnejši pregled jih bom nekaj opisala.

- Znanje - človek si nekje pridobi znanje in to pridobljeno znanje mu pomaga rešiti probleme z znanimi rešitvami. Če pa jih kombinira z intelektualnimi sposobnostmi pa

lahko reši tudi problem s še neznanimi rešitvami. (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 52).

- Sposobnosti - so tiste lastnosti kompetenc, ki najbolj vplivajo na uspešnost in rezultate pri reševanju različnih nalog in problemov (Gorišek et al., 2005, str. 35) To so intelektualne, motorične, senzorične in mehanske sposobnosti. Najbolj so izražene v kombinaciji z znanjem (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 52).
- Samopodoba in vrednote- samopodoba pomeni pojme in predstave, ki jih oblikujemo o sebi. Naše vedenje določa to, kar si mislimo o sebi. Pozitivna samopodoba ali negativna lahko pripomore k (ne)uspešnosti posameznika v določeni situaciji. Vrednote pa vodijo in usmerjajo izbiro ravnanja v določeni situaciji in poleg zmožnosti, sposobnosti veliko pripomorejo k (ne)uspešnosti posameznika v dani situaciji navaja Gorišek et al. (2005, str. 36).
- Osebnostne lastnosti - so človekove vrline, ki pa niso nujne za reševanje problemov pri delu, pustijo pa pečat v vsaki reakciji človeka. Tu se pokaže temperament in značaj posameznika (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 52).
- Motivacija - je to zaradi česar ljudje z določenim znanjem in sposobnostmi delajo. Če človek nima motivacije ne more opraviti nobene aktivnosti, tako kot ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacijo menedžerji uporabljajo kot orodje za izboljšanje delavčeve dejavnosti v želeno smer (Ivanuša-Bezjak, 2006 str. 52). Ta proces se imenuje motiviranje.

3.3 Kompetenčni model in kompetenčni profil

Byham in Moyer (v Boštjančič, 2011, str. 33) pojasnjujejo, da je kompetenčni model določena in sistematično prikazana celota kompetenc, ki pomaga razčlenjevati med bolj in manj uspešnimi zaposlenimi. Ko oblikujemo model kompetenc, je treba paziti, da je število kompetenc obvladljivo (Boštjančič, 2011, str. 33). Model kompetenc mora temeljiti na viziji, strategiji in vrednotah podjetja.

Osnovno vodilo za oblikovanje ključnih kompetenc zaposlenih je poslovna strategija in cilji usmerjeni v prihodnost, ki se potem še podprejo z delovnospecifičnimi. Za vsako podjetje je velikega pomena, da oblikuje lasten kompetenčni model (Boštjančič, 2011, str. 34). Ko je kompetenčni model izoblikovan se določi pomen posamezne značilnosti za delovna mesta, nato oblikujemo kompetenčne profile.

Kompetenčni profil je skupek kompetenc, ki so potrebne za opravljanje nalog na določenem delovnem mestu. V fazi uvajanja modela je ključna komunikacija (Boštjančič, 2011, str. 35). Naloga vodstva je, da novi model kompetenc ustrezno predstavi, še bolj pa njegovo uporabnost.

Pri uvajanju kompetenc v podjetju je bistvenega pomena model ključnih kompetenc. To pa je dokument s katerim se zaposlene obvešča, katere sposobnosti, vedenja se razvijajo za uspešno delovanje podjetja (Boštjančič, 2011, str.35). Model ključnih kompetenc jasno

izraža pričakovanja vodstva od zaposlenih in natančno opredeljuje strateško naravnani sistem kriterijev za različne delovne procese in pa tudi najbolj zanesljivo spodbuja želena ravnanja zaposlenih.

3.4 Uporaba kompetenc

Ko vodstvo podjetja opredeli zaposlitvene kompetence in z njimi seznaniti zaposlene, jih lahko uporabi za različne namene (Boštjančič, 2011, str. 35):

- opis delovnih mest – od zaposlenih delavcev ali zunanjih kandidatov v obliki zaposlitvenih kompetenc, uporabne so tudi za ocenjevanje uspešnosti na določenem delovnem mestu;
- kadrovanje – v postopku selekcioniranja prijavljenih kandidatov se preverijo zaposlitvene kompetence, ki so pomembne za določeno delovno mesto;
- uvajanje na delovno mesto – novo zaposlenega usmerimo k čim hitrejši osvojitvi zahtevanih kompetenc;
- izobraževanje – vse zaposlene želimo seznaniti z novimi kompetencami, z učenjem in s treningi ter svetovanjem na delovnem mestu;
- nagrajevanje – v sklopu določenih kompetenc merimo doseganje načrtanih ciljev in na podlagi tega nagradimo zaposlene;
- razvoj kariere – dajemo povratne informacije o doseženih kompetencah s tem, ko spremljamo razvoj kompetenc posameznika in primerjamo z osebnimi in zaposlitvenimi;
- vodenje – vodjem naredimo temelj za izvrševanje nalog in jih spodbujamo k nadaljnjemu osebnostnemu in strokovnemu razvoju.

3.5 Opis del in nalog s kompetencami

Pogodba o zaposlitvi je sestavljena iz opisa del in nalog s kompetencami. Večina podjetij ima v sistemizaciji delovnih mest izdelane opise del in nalog (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 42). Večja podjetja in podjetja, ki imajo sprejete ISO standarde so k opisom delovnih mest dodale še kompetence, katere naj bi zaposleni imeli za določeno delovno mesto.

V vsakem opisu nalog in del so naloge natančno opredeljene, ki jih mora delavec dosledno upoštevati. Delavec je bil sprejet v delovno razmerje in mora izvajati naloge in dela za katera je bil sprejet. Poleg tega, pa delovno mesto predvideva tudi odgovornosti (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 42). Že večkrat se je izkazalo, da delavcu niso v celoti predstavljene vse naloge, ki jih delovno mesto zahteva. Vsakemu delavcu bi morali, še preden podpiše pogodbo o zaposlitvi, podrobno razložiti vsebino dela, pogoje, predstaviti zahteve...

3.6 Merjenje kompetenc

Poslovni svet je uvedel kompetence z namenom ugotavljanja, katere osebnostne kompetence so najprimernejše, kako jih bomo razvijali, da bodo zaposleni učinkoviti pri svojem delu (Boštjančič, 2011, str. 38). Vodje bodo lažje motivirali in vodili svoje zaposlene, če bodo imeli resnične in realne informacije o njihovih osvojenih kompetencah.

Pri merjenju osebnih kompetenc se meri znanje in motiviranost, vedenje, ocenjujejo pa se tudi zaposlitvene kompetence pri izbiranju kadrov. Merjenje kompetenc je potrebno, ker se je v praksi pokazalo, kakšen je razvoj kompetenc in izmerjeno stanje nam pokaže realno sliko vedenja zaposlenega (Boštjančič, 2011 str. 38). Za merjenje lahko uporabimo metodo 360 stopinj - oceno kompetence predložijo nadrejeni, sodelavci, neposredno nadrejeni in sam zaposleni; ocenjevalne centre, različne intervjuje in psihološko testiranje z različnimi testi, vprašalnike.

Boštjančič (2011, str. 39) navaja naslednje metode merjenja kompetenc:

- definicija kompetence – to je enostavna metoda pri kateri na podlagi razgovora z posameznikom ugotavljamo bolj osnovne informacije, če je kompetenca prisotna ali ne;
- lestvica opazovanja vedenja – pri tej metodi, tisti, ki ocenjuje, ugotavlja kako pogosto se neka kompetenca pojavi pri zaposlenem;
- lestvica ocenjevanja ključnega vedenja – za uspešno izvajanje nalog je določeno specifično vedenje, ki ga določa posamezna kompetenca. Kompetence ocenjujemo z številčno ali opisno lestvico (npr. od 1 do 5 ali od nepomembno do zelo pomembno);
- trojna definicija – ta metoda združuje vse tri metode skupaj, uporabna je v primeru, ko kompetence naštevamo in se pogovarjamo o njih (Boštjančič, 2011, str.40). Da kar najlažje dobimo informacije in oblikujemo to metodo, opazujemo in analiziramo delovno mesto.

4 RAZISKAVA O KOMPETENCAH PRODAJALCEV V MALOPRODAJI

V tem zadnjem delu zaključne naloge želimo predstaviti raziskavo, ki smo jo izvedli v mesecu maju 2016 med 20 zaposlenimi prodajalci v enoti maloprodaje izbranega trgovskega podjetja. Namen raziskave je iz rezultatov dobiti in praktično preveriti najpomembnejše kompetence, ki naj bi jih imeli prodajalci za čimbolj uspešno delo v maloprodaji. Manjšo omejitev predstavlja zoženo obravnavanje problema, z vidika, ker raziskava ni potekala v širšem spektru prodajalcev, ampak le v eni maloprodajni enoti. Različna podjetja pa si lahko pomagajo s to raziskavo, saj lahko te lastnosti odkrivajo pri svojih zaposlenih ali pa ko bodo iskali nove zaposlene. Cilj raziskave je nekako sestaviti

kompetenčni profil, ki bo podjetjem v pomoč za iskanje ali pri pridobivanju dobrih prodajalcev.

4.1 Opis podjetja

Podjetje (želi ostati anonimno) je eno večjih trgovskih družb v Sloveniji, ki se ukvarja z veleprodajo in maloprodajo. Osnovna dejavnost je prodaja izdelkov za široko potrošnjo. Podjetje ima veliko število zaposlenih v maloprodajnih enotah po celi Sloveniji. Že nekaj let je uspešno tudi na tujih trgih. Tako ima maloprodajne enote tudi v državah bivše Jugoslavije. Da je podjetje vedno bolj uspešno, je med ostalimi dejavniki treba poudariti tudi to, da ima podjetje opredeljeno vizijo, poslanstvo in vrednote, ki jih zasledujejo pri svojem delu.

4.2 Metoda raziskave

Vsepovsod v podjetjih se vodstvo zaveda pomembnosti zaposlenih, kakšne prednosti jim prinašajo, posebno uspešnih, ki delajo tudi za svoje zadovoljstvo. Prodajalci so velik potencial vsakega podjetja in ustvarjajo velik delež v skupno dobro podjetja. Zato je velikega pomena pravilna izbira uspešnih prodajalcev. Za dobrega prodajalca ni dovolj samo izobrazba, ampak tudi izkušnje in seveda njegovo vedenje. Najlažje ljudi ocenimo z opazovanjem njegovega obnašanja med ljudmi, kako se znajde v različnih situacijah. Tak postopek je zamuden in nam vzame veliko časa.

Zato bi s to raziskavo radi ugotovili, kakšne prodajalce mora iskati podjetje, ali prodajalci, ki že delajo v podjetju zadovoljujejo zastavljena pričakovanja. Zanima nas tudi, če so lahko ti prodajalci lahko še boljši, se pravi, da presegajo pričakovanja.

Na tej podlagi bi radi naredili neko celoto kompetenc za dobrega prodajalca, se pravi izdelali bi kompetenčni profil prodajalca. S tem lahko pomagamo kadrovski službi pri iskanju ustreznega kandidata.

Iz teorije smo opisali glavne značilnosti prodajalca, postopke prodaje, postopke v maloprodaji in seveda kompetence, kakšne poznamo in kako jih uporabljamo, da bo uspeh zagotovljen. Med zaposlene v maloprodajni enoti smo razdelili anketni vprašalnik o kompetencah prodajalca. Iz teorije smo izločili 14 ključnih kompetenc, ki bi jih moral osvojiti vsak dober prodajalec. Prosili smo jih, da se ocenijo sami, kako smatrajo, da je določena kompetenca razvita pri njih. Merili smo z lestvico od ena do pet, pri čemer ena pomeni, da je kompetenca nerazvita, dve pomeni da je kompetenca slabo razvita, tri pomeni, da je srednje razvita, štiri pomeni, da je dobro razvita, pet pa pomeni visoko razvito kompetenco. Po enaki lestvici smo prosili za mnenje kako se jim zdi določena kompetenca od naštetih pomembna za dobrega prodajalca. Prosili smo jih pa tudi, da obkrožijo, oz. določijo sedem kompetenc, ki so po njihovem mnenju najpomembnejše.

Na vprašalnik je odgovorilo vseh 20 zaposlenih v maloprodajni enoti, od tega 11 žensk in 9 moških. Izpolnjene vprašalnike so vsi prodajalci vrnili v roku treh tednov, tu je treba upoštevati različne odsotnosti; dopusti, prosti dnevi, delo v izmenah.. Metoda, ki smo jo izbrali za izračun, oz. ocenjevanje je lestvica ocenjevanja ključnega vedenja. V raziskavi smo izračunali srednjo vrednost za vse kompetence, v ospredje pa postavili najbolj značilne kompetence po ocenah zaposlenih. Na podlagi rezultatov smo določili predlog za kompetenčni profil.

Kot že omenjeno v uvodu, smo poleg ankete naredili intervju z poslovodjo maloprodajne enote kateremu smo postavili 5 vprašanj, katera smo si predhodno napisali. Namen je bil ugotoviti smisel uvajanja kompetenc v maloprodajo, katere so po njegovem mnenju najpomembnejše in kakšen je dober prodajalec, kaj od njega pričakuje nadrejeni in kako sam motivira zaposlene. Vse odgovore smo skrbno zabeležili in jih napisali v metodi raziskave.

4.3 Rezultati

Najprej smo naredili izračune za vse ključne specifične/generične kompetence, ki smo jih dobili iz ocen vsakega prodajalca za vsako kompetenco posebej.

Se pravi vsak zaposlen od skupno 20 prodajalcev, se je ocenil, pri vsaki od 14 kompetenc, koliko meni, da je pri njemu določena kompetenca razvita po lestvici od 1 do 5. Se pravi, smo izračunali povprečje vseh ocen prodajalcev za vsako kompetenco posebej. Rezultati so prikazani v Tabeli 2.

Iz rezultatov je razvidno, da so se prodajalci v maloprodajni enoti najbolj ocenili pri kompetenci poštenost, ki je znašala 4,85 kar je skoraj najvišja možna skupna ocena. Samo trije prodajalci so se ocenili z oceno 4, se pravi, da je pri njih dobro razvita, ostalih 16 pa z oceno 5 – visoko razvita oz. bolje rečeno, da vsi svoje delo opravljajo zavestno in pošteno. Zelo dobro oceno je dobila tudi kompetenca delo v timu 4,7 kar je tudi dober znak, da prodajalci znajo, oz. se zavedajo soodvisnosti v timu, tako s sodelavci kot z strankami. 14 Najnižjo povprečno oceno 3,9 je dobila kompetenca komunikacijske veščine, kar kaže na verjetno pomanjkanje komunikacije. Pri tej kompetenci se je kar šest prodajalcev opredelilo z srednje razvito kompetenco, se pravi z oceno 3. Podoben rezultat je dosegla kompetenca medosebne kompetence in sicer 3,95, kar je spet neke vrste komunikacijska kompetenca, lahko predvidevamo, da prodajalci ne marajo preveč zahtevnih strank, oz. jih težje obvladujejo. Nobena kompetenca ni bila ocenjena z oceno slabo razvita ali ni razvita.

Tabela 2: Skupna ocena vseh prodajalcev za vsako kompetenco po razvitosti

	Kompetenca	Dosežena ocena
GENERIČNA	Poštenost	4,85
GENERIČNA	Delo v timu	4,70
SPECIFIČNA	Delovna disciplina	4,60
SPECIFIČNA	IT - veščine	4,50
SPECIFIČNA	Planiranje, napovedovanje	4,45
SPECIFIČNA	Usmerjenost h kupcem	4,40
GENERIČNA	Strokovnost	4,35
GENERIČNA	Odzivnost	4,25
GENERIČNA	Občutek za natančnost, ažurnost	4,15
GENERIČNA	Sposobnost odločanja	4,05
GENERIČNA	Usmerjenost k rezultatom	4,00
GENERIČNA	Samoociativnost	4,00
SPECIFIČNA	Medosebne kompetence	3,95
GENERIČNA	Komunikacijske veščine	3,90

Z anketo smo prodajalce ocenjevali z štirinajstimi glavnimi kompetencami, vsaka pa ima podvprašanja, opise le teh za lažje razumevanje. Zanimalo nas je s katero kompetenco so se najbolj opisali, kje so najbolj kompetenčni. Izračunali smo povprečje vseh podvprašanj ali če rečemo temu podkompetenc in dobili zanimive rezultate. Ugotavljamo, da so na »seznamu najboljših« kar trikrat po dve podvprašanji se pravi sestavine glavnih kompetenc. Tako prevladujejo opisi iz glavnih kompetenc kot so poštenost, delo v timu in delovna disciplina.

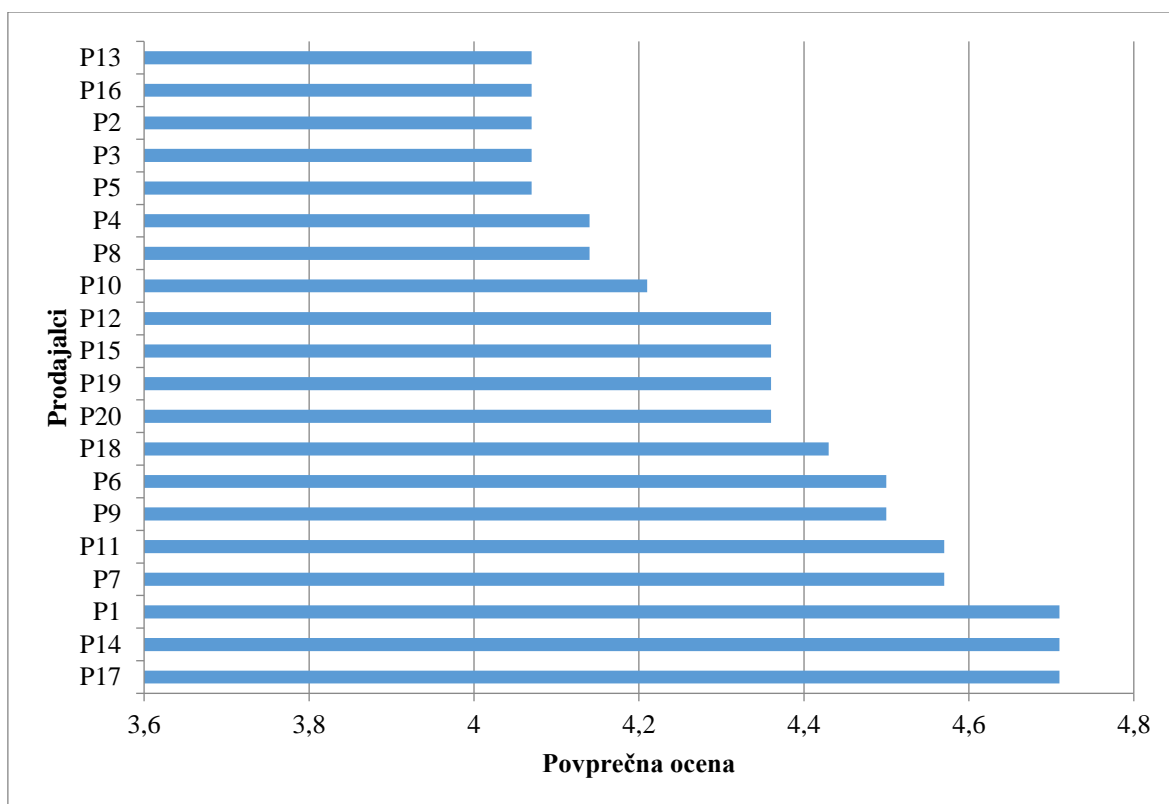
Se pravi, da je večini prodajalcev pomembno, da svoje delo opravlja zavestno in pošteno, da svetuje strankam in sodelavcem ter da točno prihaja na delo. Kot najslabše ocenjeno podvprašanje naj še omenimo sposobnost obvladovanja zahtevnejših strank ali sodelavcev, ki je sestavina medosebnih kompetenc, seveda v tabeli ni zajeta. Vseh deset najboljših podvprašanj je zajetih spodaj v Tabeli 3.

Tabela 3: Podvprašanja z najvišjimi ocenami po razvitosti

Podvprašanje/ opis kompetence	Glavna kompetenca
Svoje delo opravlja zavestno in pošteno.	Poštenost
Strankam in sodelavcem svetuje.	Delo v timu
Točno prihaja na delo.	Delovna disciplina
Je pozitivno naravnana osebnost.	Usmerjenost k rezultatom
Pošten je do strank in do sodelavcev.	Poštenost
Komunicira preko elektronske pošte.	IT- veščine
Je ustvarjalen in inovativen.	Samoociativnost
Zaveda se soodvisnosti v timu.	Delo v timu
Deluje v okviru standardov podjetja.	Delovna disciplina
Je natančen in redno preverja rezultate.	Občutek za natančnost, ažurnost

Zanimalo nas je v kolikšni meri posamezni prodajalci po kompetencah zadoščajo zahtevam, oziroma kako visoko so se ocenili za vsako posamezno kompetenco. Povprečne skupne ocene vseh kompetenc po prodajalcih prikazuje Slika 2. Kar tri prodajalke P1, P14 in P17 so se najboljše ocenile pri vseh kompetencah skupaj. Povprečna skupna ocena je znašala 4,71. To pomeni, da se je prodajalka P1 ocenila pri desetih kompetencah z visoko oceno 5, prodajalka P14 se je pri sedmih kompetencah ocenila z visoko oceno 5, prodajalka P17 pa se je meni, da ima šest kompetenc od naštetih visoko razvitih. Prodajalka P14 se je pri kompetenci komunikacijske veščine opredelila z srednje razvito kompetenco z oceno 3.

Slika 2: Povprečne ocene vseh kompetenc po prodajalcih po razvitosti



Najboljši moški prodajalec po ocenah je prodajalec številka sedem, ki je dosegel skupno povprečje 4,57 in se je kar v devetih kompetencah opredelil z najboljšo oceno 5. Sledi mu prodajalec, ki je enajsti po vrsti, dosegel je enak rezultat, pri šestih kompetencah se je opredelil z najboljšo oceno, medtem ko se je pri treh kompetencah opredelil z srednjo oceno, to je ocena 3. Najslabše se je ocenilo kar pet prodajalcev, ki so dosegli skupno oceno po kompetencah 4,07. To so prodajalci P2, P3, P5, P13 in P16. Peta in šestnajsta po vrsti sta prodajalki. Pri teh prodajalcih prevladujejo ocene dobro razvite kompetence. Prodajalka P16 se je samo pri dveh kompetencah ocenila z najboljšo oceno. Seveda se tudi tukaj nobeden izmed prodajalcev ni ocenil z ocenami 1 ali 2, kar je bilo za pričakovati.

Tabela 4 prikazuje povprečne izračune vseh ocen prodajalcev za vsako kompetenco

posebej po pomenu, kako se jim zdi določena kompetenca pomembna za dobrega prodajalca. Iz rezultatov je razvidno, da so prodajalci za pomembnost kompetence zopet najbolje ocenili poštenost in pa delo v timu. Skupna ocena je znašala 4,95 kar pomeni, da samo eden od prodajalcev ni označil ti dve kompetenci kot zelo pomembni, ampak kot pomembni z oceno 4. Iz tega izračuna lahko sklepamo, da prodajalci na prvo mesto postavljajo pošteno delo, odnos do sodelavcev in strank je ključnega pomena. Po oceni pomembnosti je kompetenca sposobnost odločanja dosegla najnižjo vrednost in sicer 4,3 kar nam pove, da se prodajalcem ne zdi tako jo pri njihovem delu. Manj kot polovica prodajalcev je opredelilo to kompetenco kot zelo pomembno. Zelo visoko oceno po mnenju prodajalcev sta dosegli kompetenci komunikacijske veščine in strokovnost, to pa je 4,9 kar nam pokaže, da prodajalci menijo da sta ti dve kompetenci še kako pomembni za uspešno delo prodajalca. Tudi kompetenca delovna disciplina je dosegla visok rezultat, enak prejšnjima dvema omenjenima kompetencama, kar bi pomenilo, da je še kako pomembno držati se discipline in reda.

Tabela 4: Skupna ocena vseh prodajalcev za vsako kompetenco po pomembnosti

	Kompetenca	Dosežena ocena
GENERICNA	Poštenost	4,95
GENERICNA	Delo v timu	4,95
GENERICNA	Komunikacijske veščine	4,90
GENERICNA	Strokovnost	4,90
SPECIFIČNA	Delovna disciplina	4,90
GENERICNA	Odzivnost	4,75
GENERICNA	Usmerjenost k rezultatom	4,70
SPECIFIČNA	Usmerjenost h kupcem	4,70
GENERICNA	Samoociativnost	4,65
GENERICNA	Občutek za natančnost, ažurnost	4,65
SPECIFIČNA	Medosebne kompetence	4,60
SPECIFIČNA	Planiranje, napovedovanje	4,60
SPECIFIČNA	IT – veščine	4,55
GENERICNA	Sposobnost odločanja	4,30

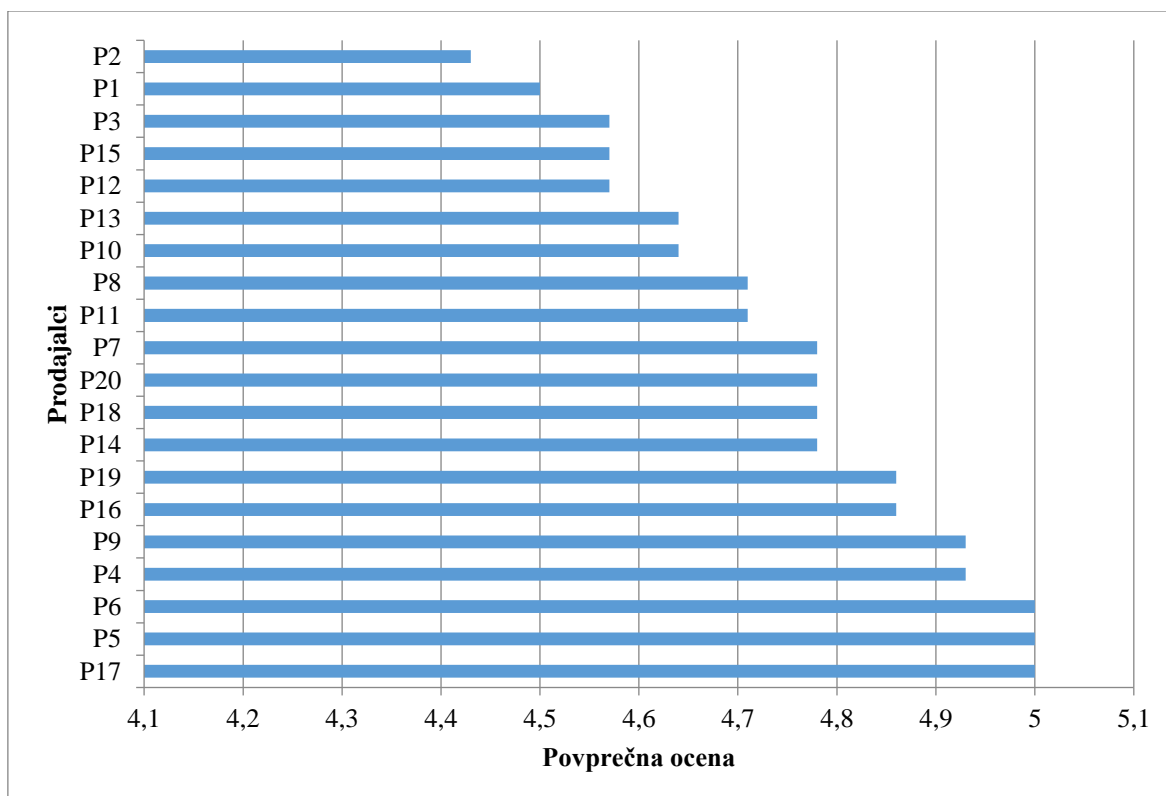
Ko smo postavili vprašanje katera podvprašanja iz kompetenc se zdijo prodajalcem najpomembnejša smo dobili zanimive rezultate. Najvišje povprečne skupne ocene so dosegle spet kompetence poštenost in delovna disciplina, kot najvišja pa je bila vrednost podvprašanja iz kompetence komunikacijske veščine. Saj po mnenju največ kandidatov mora prodajalec znati navdušiti kupce za sodelovanju pri nakupu. Ključno je tudi to, da prodajalec svoje delo opravlja pošteno iz zavestno ter da prihaja točno na delo. Prodajalci so še zelo dobro ocenili podvprašanja da ima posameznik občutek za želje in potrebe kupcev in da zna biti ljubezniv in ustrežljiv obe iz kompetence usmerjenost h kupcem. Najslabše je bilo ocenjeno podvprašanje zaznavanje priložnosti, ki jih drugi še ne opažajo iz glavne kompetence planiranje, napovedovanje. Za podvprašanja z najvišjimi ocenami po pomembnosti smo naredili Tabelo 5.

Tabela 5: Podvprašanje z najvišjimi ocenami po pomembnosti

Podvprašanje / opis kompetence	Glavna kompetenca
Kupca zna navdušiti za sodelovanje pri nakupu.	Komunikacijske veščine
Svoje delo opravlja zavestno in pošteno.	Poštenost
Točno prihaja na delo.	Delovna disciplina
Ima občutek za želje in potrebe kupcev.	Usmerjenost h kupcem
Ima strokovno znanje o izdelki, ki jih prodaja.	Strokovnost
Zna biti ljubezniv in ustrežljiv.	Usmerjenost h kupcem
Odloča se hitro, jasno ter pravočasno.	Odzivnost
Pozna ključne funkcije računalnika.	IT - veščine
Prispeva k rasti.	Usmerjenost k rezultatom
Je ustvarjelen in inovativen.	Samoociativnost

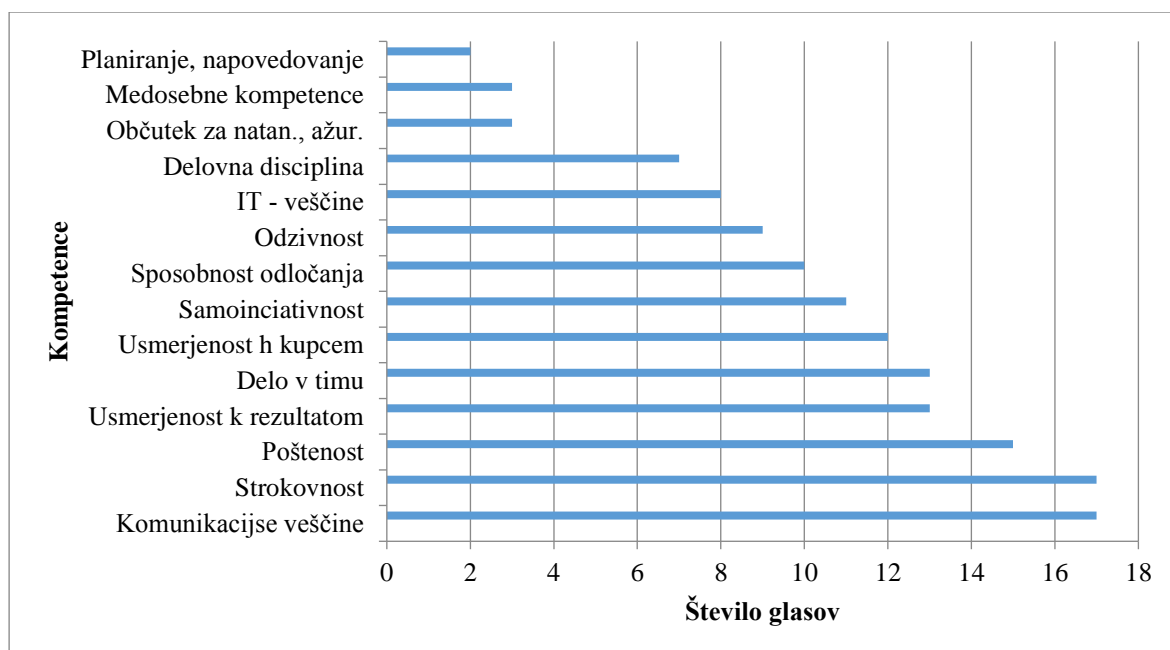
V Sliki 3 so prikazane povprečne skupne ocene vseh kompetenc po prodajalcih, ki naj bi bile pomembne za uspešno delo. Trije prodajalci so vseh štirinajst kompetenc ocenili za zelo pomembne, od tega dve prodajalki in en prodajalec. To pomeni, da je ocena znašala 5, najvišjo možno vrednost. Dva prodajalca sta tudi visoko ocenila kompetence razen ene, ki sta ocenila z pomembno – ocena 4, skupaj je znašala 4,93. Najnižje je pomembnost kompetenc ocenil prodajalec P2, ki je 7 kompetenc ocenil »samo« kot pomembne pri delu prodajalca, izračun je nanese vrednost 4,43.

Slika 3: Povprečne skupne ocene vseh kompetenc po prodajalcih po pomembnosti



Naprej v anketi smo prodajalce prosili, da obkrožijo 7 najpomembnejših kompetenc od vseh naštetih, ki so po njihovem mnenju najpomembnejše za uspešnega prodajalca. Prvo mesto sta zasedli dve kompetenci in sicer: komunikacijske veščine in strokovnost saj sta obe dobili po 17 glasov. Tako vidimo, da so prodajalci dokaj enotni, da so enakega mnenja kar se tiče teh dveh kompetenc. Potem jim sledi kompetenca poštenost s 15 glasovi, usmerjenost k rezultatom in delo v timu je dobilo po 13 glasov, samoiniciativnost 11, sposobnost odločanja pa 10 glasov. Ostale kompetence so dobile manj kot 10 glasov, kompetenca planiranje in napovedovanje je dobila najmanj samo 2 glasova. Izbor najpomembnejših kompetenc bomo prikazali v Sliki 4.

Slika 4: Najpomembnejše kompetence po izboru prodajalcev



Preden prikažemo kompetenčni profil, se bomo še ustavili pri starosti prodajalcev, ki so odgovarjali na anketo in njihovi doseženi izobrazbi. Kot že rečeno, v anketi je sodelovalo 11 žensk in 9 moških. Iz tabele 6 je razvidno, da so se anketirani prodajalci med seboj razvrščali po različnih stopnjah izobrazbe. Največ se pravi polovica prodajalcev ima končano srednjo strokovno izobrazbo, četrtnina se pravi pet prodajalcev ima zahtevano srednjo poklicno izobrazbo za prodajalca, ostalih pet prodajalcev pa ima dokončano višje oziroma visokošolsko izobrazbo.

Tabela 6: Dokončana izobrazba anketiranih prodajalcev

Stopnja zaposlenih	Frekvenca	Odstotek %
Srednja poklicna (IV.)	5	25
Srednja strokovna (V.)	10	50
Višješolska (VI. /1)	3	15
Visokošolska (VI./2)	2	10

V Tabeli 7 bomo prikazali starost vseh prodajalcev, po starostnih skupinah, koliko prodajalcev je dopolnilo določeno starost. Povprečna starost prodajalcev je 33 let. Najstarejša prodajalka ima 40 let, najmlajša pa 25. Od prodajalcev je najstarejši z 54 leti, najmlajši pa šteje 25 let. Polovica prodajalcev je starih med 25 in 30 let.

Tabela 7: Dopolnjena starost anketiranih prodajalcev

Starost	Moški	Ženska
25–30	4	6
31–36	2	3
37–42	0	2
43–48	1	0
49–54	2	0

4.4 Intervju z poslovodjo maloprodajne enote

Kateri so razlogi za uvedbo modela kompetenc? Poslovodja predlaga, da se uvede model kompetenc (nabor) potem pa še profil za skupno blaginjo podjetja. Vsako podjetje ima zaposlene različne ljudi, različnih karakterjev kjer so cilji težje uresničljivi. Če pa imamo uveden kompetenčni model bodo vsi delali po enakem vzorcu. Kar bi pomenilo, da sistem poenotimo in da imamo dobre prodajalce, ki bodo delovali po odličnem kompetenčnem modelu na podlagi katerega bomo ustvarili tudi kompetenčni profil uspešnega prodajalca v maloprodaji.

Katere so najpomembnejše kompetence za prodajalca v maloprodaji? Poslovodja je mnenja da so naslednje kompetence najpomembnejše za prodajalca : Strokovnost, dobre komunikacijske veščine, usmerjenost h kupcem, delo v timu, poštenost, delovna disciplina ter medosebne kompetence.

Katere so najpomembnejše kompetence za vodjo – poslovodjo maloprodajne enote? Poslovodja meni, da mora imeti dober in uspešen vodja razvite komunikacijske sposobnosti, medosebne – znati mora delati z ljudmi, jih voditi, pravilno usmerjati, jih motivirati. Delo v timu – svetuje svojim sodelavcem oz. podrejenim. Dober poslovodja pa je tudi usmerjen k rezultatom, znati se mora hitro odzivati in pa dobro in pošteno odločati.

Kakšen je prodajalec (kaj se od njega pričakuje)? Prodajalec je strokoven, dober posvetovalec, dobro pozna artikle, ki jih prodaja, ali vsaj delno, je dober poslušalec, pošten, dober sodelavec, vedno stremi k dobrim ciljem podjetja, skrbi za osebni razvoj in osebno rast.

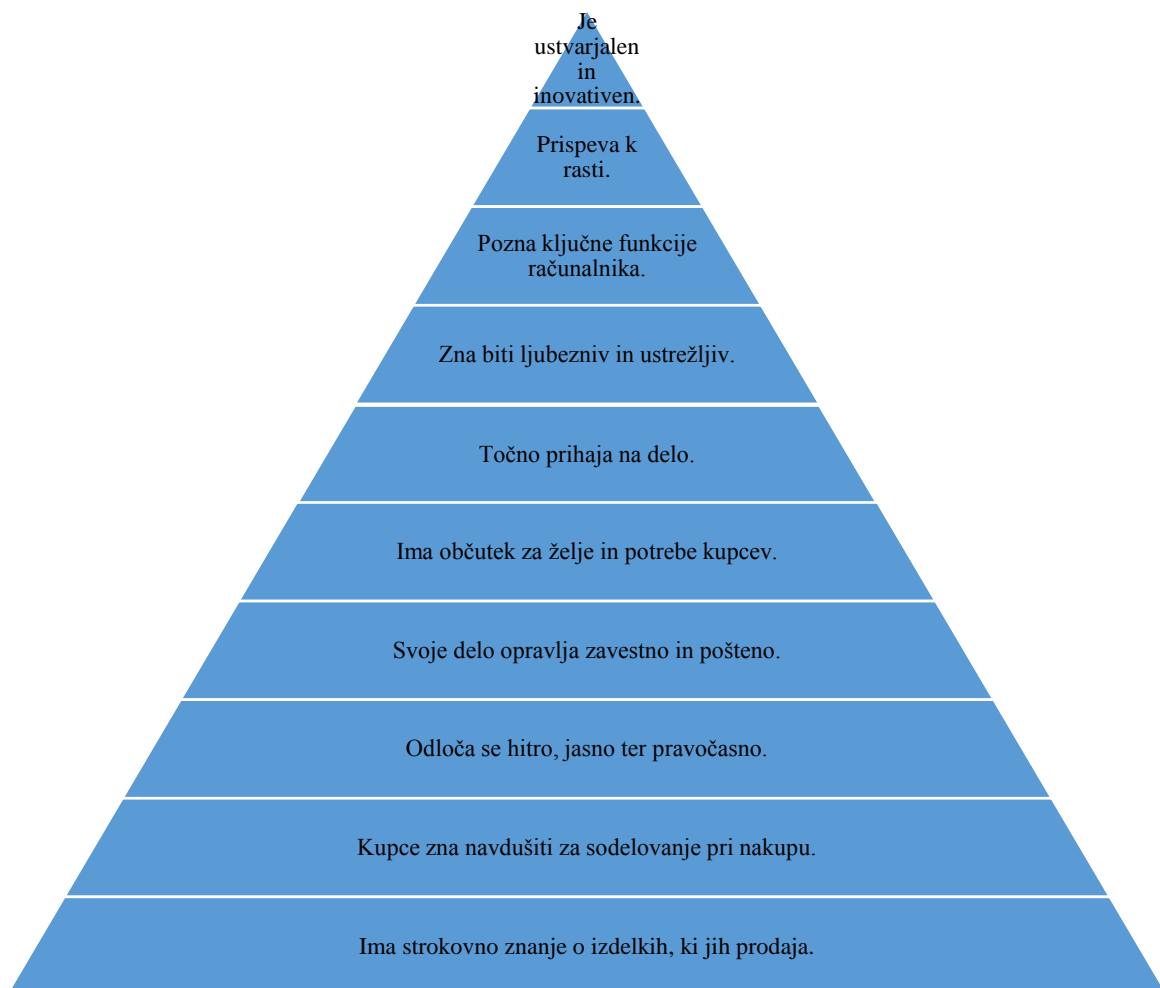
Kako poslovodja motivira svoje zaposlene? Poslovodja poda primer iz prakse, ki se večkrat uporablja. Predlaga neko tekmovanje med prodajalci, se pravi v ljudeh zbudi občutek za tekmovanje in ustvari pogoje za to. Na prvem mestu je cilj dobra prodaja,

prodajalcem povemo za možnost nagrade in jih s tem vzpodbudimo k še večji zagnanosti za delo. Npr. prodaja ledene kave, tisti prodajalci, ki prodajo največ kave oz. neko določeno količino s strani nadrejenih, dobijo neko dobroimetje v obliki kartice. Cilj tega je vključevanje vseh prodajalcev v tekmovanje, da jim to ostane v zavesti. Seveda vse to pripomore k večji skupinski uspešnosti in seveda k boljši plači vsakega posameznika.

4.5 Kompetenčni profil za prodajalca v maloprodaji

Želeli smo prikazati kompetenčni profil, v katerem so opisane najbolj pomembne kompetence, ki naj bi jih imel uspešen posamezen prodajalec. S tem profilom si lahko pomagamo pri razvijanju kompetenc zaposlenih prodajalcev ali pri izbiri novih primernih kandidatov za zaposlitev. To je neke vrste predlog, ki je nastal na podlagi raziskave o kompetencah prodajalcev v maloprodaji. Na podlagi tabele 5 in slike 4 smo sestavili kompetenčni profil, ki nam pokaže približno sliko kakšne kompetence naj bi imel dober prodajalec v maloprodaji, to pa prikazujemo v Sliki 5.

Slika 5: Predlog za kompetenčni profil prodajalca v maloprodaji



Profil je nastal na podlagi raziskave o kompetencah prodajalcev v maloprodaji. Sestavili smo ga iz ocen prodajalcev in poslovodje maloprodajne enote. Se pravi upoštevali smo mnenja prodajalcev kot tudi poslovodje. To smo prikazali s pomočjo piramide kjer smo po hierarhični ureditvi našli deset najpomembnejših kompetenc oz. njihovih podvprašanj. Tako smo na prvo mesto postavili kompetenco strokovnost, ker je po oceni pomembnosti prodajalcev dosegla najvišjo skupno oceno, pa tudi poslovodja tako meni. Tako zaključujemo, da mora imeti dober prodajalec predvsem strokovno znanje o izdelkih, ki jih prodaja. Prodajalci in poslovodja menijo, da so komunikacijske veščine tudi ključnega pomena pri dobri prodaji, zato smo podvprašanje kupce zna navdušiti za sodelovanje pri nakupu uvrstili na drugo mesto. Potem sledi trditev, da se prodajalec odloča hitro, jasno ter pravočasno. Seveda prodajalec svoje delo opravlja zavestno in pošteno. Prodajalec mora imeti občutek za želje in potrebe kupcev, točno prihaja na delo, zna pa biti tudi ljubezniv in ustrežljiv. Od prodajalca se pričakuje da pozna ključne funkcije računalnika. Dober prodajalec prispeva k rasti podjetja in je hkrati ustvarjalen in inovativen.

SKLEP

Za podjetje je bistvenega pomena kako je prodajalec več na področju znanja, kakšne so njegove prednosti, spretnosti in posebnosti. Vodstvo podjetja se ob sprejemanju novih kandidatov za zaposlitev sprašuje, kaj bo imelo od zaposlenega, kakšno korist, ali bo lahko uresničil načrtovane cilje.

Podjetja na tržišču so konstantno v nekem boju za preživetje, lahko bi rekli, da med sabo tekmujejo. Za večjo poslovno uspešnost si podjetja prizadevajo z prednostmi, ki jih ločijo od konkurence in z ustreznim vodenjem in organizacijo zaposlenih. Dobro prodajalce je treba ustrezno motivirati, spodbujati, nagrajevati. Vsak ne more biti prodajalec, treba je imeti, določene izkušnje, znanje, dobre kompetence, ki se lahko še razvijajo. Sigurno ni iz trte izvito, da je poklic prodajalca zahteven, pester, pa tudi premalo spoštovan glede na to, kakšne naloge izvajajo prodajalci in kaj morajo vse znati. Zato morajo podjetja stremeti k izboljšavam, vlaganjem v zaposlene, z raznimi izobraževanji, razgovori.

Če bo podjetje opredelilo kompetence in sestavilo primeren kompetenčni profil za prodajalca ali katerega koli zaposlenega, seveda če bodo zaposleni to dosledno upoštevali, uspeh na ravni podjetja pa tudi posameznikov ne bo izostal. Če imamo nek določen kompetenčni model ali kompetenčni profil, ki velja za vse lahko tudi zmanjšamo stroške, ki nastajajo ob uvajanju novih kadrov. Tako se poraja vprašanje, koga zaposliti, kakšno osebo sprejeti v podjetje, da bo dolgoročno prispevala k odličnim rezultatom. Zato smo naredili raziskavo o kompetencah, ki so pomembne za prodajalce, kaj o tem menijo prodajalci, ki že opravljajo ta poklic in prišli do zanimivih spoznanj. Prodajalci in poslovodja so postavili na prvo oz. drugo mesto kompetenci komunikacijske veščine in strokovnost, ker so mnenja, da dober prodajalec zna navdušiti kupca za nakup izdelka za katerega je strokovno podkovan.

Čeprav v praksi pogosto ni tako, lahko sklepamo iz ocen prodajalcev, kako so se sami ocenili pri določenih kompetencah, kako so pri njih razvite. Tukaj izpostavljamo kompetence komunikacijske veščine, ki je dobila skupno najmanjšo oceno. Predpostavljamo, da je tukaj lahko več razlogov, kot samo pomanjkanje komunikacije, morebitni strah pred neuspehom, zavračanjem strank. Zato predlagamo, da bi bilo treba delati več na tem, na sami komunikaciji, strokovnosti tudi, z izobraževanji, mogoče z pogostejšimi razgovori, pravilnim usmerjanjem.

Z rezultati, ki smo jih dobili v raziskavi, lahko pomagamo kadrovske službi, pri določanju kompetenc, ki označujejo dobrega prodajalca in posledično boljši skupni uspeh, po mnenju zaposlenih prodajalcev in vodje maloprodajne enote. Zato predlagamo, da se na področju iskanja primernih kadrov opremo na to analizo, ki lahko služi kot pomoč pri že ustaljenih standardih podjetja. Zaključujemo da je smiselno uvesti model kompetenc v vsakem podjetju, za vse delavce, ne samo za prodajalce. Prodajalci imajo tisti glavni pristni kontakt z strankami, dobijo povratne informacije, lahko bi rekli, da so kot neki kurirji – prenosniki podjetja. Vsak kompetenčni model, če je še tako dober, ga vedno lahko dopolnujemo, smiselno nadgrajujemo, novosti so vedno dobrodošle in jih kot take treba sprejeti. Vsako dobro podjetje lahko investira v tak projekt, ki se lahko na dolgi rok pokaže zelo pozitivno.

LITERATURA IN VIRI

1. Boštjančič, E. (2011). *Merjenje kompetenc. Metoda ocenjevalnega centra*. Ljubljana: Planet GV.
2. Bradeško, M. (2015). *Prodajajte s srcem*. Radovljica: Didakta.
3. Browne, H. (2011). *Kako prodati karkoli*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
4. Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje. (2012). *Poklicni standard – NRP*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.nrpslo.org/baze-podatkov/poklicni-standardi.aspx>
5. Duncan, T. (2005). *Prodajajte odgovorno. Kako hitro in manj stresno zaslužiti več*. Ljubljana: Založba Tuma d.o.o.
6. Gorišek, K., Kohont, A., Lamberger, J., Rozman, B., & Svetlik, J. (2005). *Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: GV izobraževanje
7. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Založba Pro-Andy.
8. Kodrin, L. (2012). *Obvladovanje prodaje*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
9. Ledinek, S. (2010). *Prodaja*. Slovenj Gradec: Šolski center Višja strokovna šola.
10. *Prodajalec*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=557
11. Vrčon Tratar, N. (2012). *Poslovanje trgovskega podjetja*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/ss/Gradiva_ESS/UNISVET/UNISVET_86TR_Poslovanje_Vrcon.pdf
12. Vukasović-Žontar, M., & Korade Purg, Š. (2008). *Ključne kompetence zaposlenih v praksi*. Maribor: Založba Forum Media d.o.o.
13. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2015). *Opis poklica*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Ključ=1541
14. Zupančič, V. (2006). *Trgovinsko poslovanje*. Celje: Visoka komercialna šola.

PRILOGA

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
-------------------------------------	---

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Kot nekateri že veste pišem diplomsko nalogo z naslovom KOMPETENCE PRODAJALCA V MALOPRODAJI. Prosim, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite vprašalnik, ki je namenjen diplomski nalogi. Anketa je anonimna.

Kompetence so osebnostne lastnosti, vrednote, hotenja, veščine, sposobnosti, ravnanje, izkušnje, znanje...ipd., ki jih mora imeti vsak posameznik za učinkovito opravljanje dela.

1. Prosim, če se sami ocenite pri določeni kompetenci, se pravi koliko je pri VAS razvita. Značilnost posamezne kompetence ocenjujete s petstopenjsko ocenjevalno lestvico kot je opisano:

1	2	3	4	5
Ni razvita	Slabo razvita	Srednje razvita	Dobro razvita	Visoko razvita

2. Kako se VAM zdi določena kompetenca pomembna za dobrega prodajalca? Značilnost posamezne kompetence ocenjujete s petstopenjsko ocenjevalno lestvico kot je opisano:

1	2	3	4	5
Ni pomembna	Malo pomembna	Srednje pomembna	Pomembna	Zelo pomembna

3. Izberite (obkrožite) 7 kompetenc, ki se vam zdijo najpomembnejše za uspešnega prodajalca.

KOMPETENCA	OPIS KOMPETENCE	ocena 1	ocena2
Komunikacijske veščine	Ima bogat besedni zaklad. Kupca zna navdušiti za sodelovanje pri nakupu. Ustvarja prijetno vzdušje za komunikacijo.	Razvitost	Pomen
Strokovnost	Na svojem področju je strokovno usposobljen. Ima strokovno znanje o izdelkih, ki jih prodaja.		
Usmerjenost k rezultatom	Daje predloge za izboljšavo utečenih načinov dela. Je pozitivno naravnana osebnost. Prispeva k rasti.		
Samoiniciativnost	Je ustvarjalen in inovativen. Prevzema dodatne odgovornosti, priložnosti.		
Usmerjenost h kupcem	Zna biti ljubezniv in ustrežljiv. Ima občutek za želje in potrebe kupcev.		

Delo v timu	Zaveda se soodvisnosti v timu. Strankam in sodelavcem svetuje. Sposoben je dajati in sprejemati pozitivno kritiko.	
Občutek za natančnost, ažurnost	Je natančen in redno preverja delovne rezultate. Prizadeva si za izpolnitev dolžnosti, zahtev, ki mu jih naložijo nadrejeni.	
Poštenost	Svoje delo opravlja zavestno in pošteno. Pošten je do strank in do sodelavcev.	
Delovna disciplina	Točno prihaja na delo. Deluje v okviru standardov podjetja.	
Medosebne kompetence	Sposoben obvladovanja zahtevnejših strank ali sodelavcev. Aktivno posluša stranke in je pripravljen na razjasnitev.	
Sposobnost odločanja	Prevzema samostojne aktivnosti. Nima težav pri sprejemanju novih odločitev.	
IT- veščine	Komunicira preko elektronske pošte. Pozna ključne funkcije računalnika.	
Planiranje, napovedovanje	Zaznava priložnosti, ki jih drugi še ne opažajo. Opozarja na probleme, ki jih drugi ne zaznavajo.	
Odzivnost	Je fleksibilen in prilagodljiv. Odloča se hitro, jasno ter pravočasno.	

4. Spol (obkroži):

- ženska
- moški

5. Vaša dokončana stopnja izobrazbe:

6. Napišite vašo starost:

Hvala za sodelovanje!