MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETO
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

SVETLANA STAVICKAJA

MOKYMO PROCESO TOBULINIMAS X ORGANIZACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. T. Sudnickas

VILNIUS
2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETO
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

MOKYMO PROCESO TOBULINIMAS X ORGANIZACIJOJE

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX067

Vadovas

_____Prof. dr. T. Sudnickas
2019 04

Recenzentas

_____
2019

Atliko

_____ stud. S. Stavickaja
2019 04

VILNIUS
2019

TURINYS

ĮVADAS **7**
1. PERSONALO MOKYMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI **10**
1.1. Personalo mokymo kontekste vartojamos sąvokos. 10
1.2. Darbuotojų mokymo priežastys ir efektyvaus suaugusiųjų mokymosi prielaidos 12
1.3. Mokymo proceso etapai. 18
2. ĮVADINIŲ PARDAVIMO VADYBININKŲ MOKYMŲ X ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA **32**
2.1. Organizacijos charakteristika 32
2.2. Tyrimo modelis, metodai ir eiga 33
3. ĮVADINIŲ PARDAVIMO VADYBININKŲ MOKYMŲ X ORGANIZACIJOJE TYRIMO ANALIZĖ **38**
3.1. Įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų proceso analizė 38
3.2. Vadovų apklausos rezultatų analizė 43
3.3. Naujų pardavimo vadybininkų apklausos rezultatų analizė 56
IŠVADOS **70**
PASIŪLYMAI **72**
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS **73**
SANTRAUKA **79**
SUMMARY **80**
PRIEDAI **81**

LENTELĖS

1 lentelė. Tyrimo etapai 35
2 lentelė. Interviu dalyvių kodai ir pareigos 36
3 lentelė. Praktikos metu naudojami metodai 45
4 lentelė. Naujų pardavimo vadybininkų vertinimo kriterijai 47
5 lentelė. Produkto dalies žinių vertinimas 48
6 lentelė. Naujų pardavimo vadybininkų žinių spragos produkto dalyje 49
7 lentelė. Naujų pardavimo vadybininkų žinių spragos pardavimo technikos dalyje 50
8 lentelė. Naujų pardavimo vadybininkų žinių spragos vidinių programų dalyje 52
9 lentelė. Sunkumai darbo pradžioje 54

PAVEIKSLAI

1 pav. X įmonės organizacinė struktūra 32
2 pav. Mokymų vertinimo anketos rezultatai 57
3 pav. Pirmosios savaitės mokymų vertinimas 59
4 pav. Mokymų vertinimo anketos rezultatai 60
5 pav. Praktikos elementų nauda 62
6 pav. Naujo darbuotojo vertinimas mokymų metu ir po jų 63
7 pav. Produkto dalies žinių vertinimas 65
8 pav. Pardavimo technikos dalies žinių vertinimas 66
9 pav. Vidinių programų naudojimo dalies žinių vertinimas 67
10 pav. Sunkumai darbo pradžioje 69

PRIEDAI

1 priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą 82
2 priedas. Klausimynas mokymų vadovui 83
3 priedas. Klausimynas grupių ir regionų vadovams 84
4 priedas. Klausimynas skyrių vadovams 85
5 priedas. Įvadinių mokymų vertinimo anketa 86
6 priedas. Naujų paradavimo vadybininkų apklausos anketa 87
7 priedas. Transkripcija interviu su mokymų vadove 89
8 priedas. Transkripcija interviu su grupės vadove (GV1) 92
9 priedas. Transkripcija interviu su grupės vadove (GV2) 95
10 priedas. Transkripcija interviu su grupės vadove (GV3) 97
11 priedas. Transkripcija interviu su grupės vadove (GV4) 99
12 priedas. Transkripcija interviu su regiono vadove (GV5) 101
13 priedas. Transkripcija interviu su regiono vadovu (GV6) 103
14 priedas. Transkripcija interviu su marketingo skyriaus vadovu (SV1) 106
15 priedas. Transkripcija interviu su finansų skyriaus vadove (SV2) 107
16 priedas. Transkripcija interviu su klientų aptarnavimo skriaus vadove (SV3) 108
17 priedas. Transkripcija interviu su IT skyriaus vadovu (SV4) 109

ĮVADAS

Vis didesnį pagreitį įgauna aplinkos, kurioje funkcionuoja organizacijos, pasikeitimai – atsiranda naujos technologijos, intensyvėja konkurencija, globalizacijos procesai paveikia prekių ir paslaugų pasiūlos – paklausos balansą ir rinkų plėtrą. Todėl neišvengiamai ir organizacijos, norėdamos išlikti rinkoje, turi keistis, priimti tobulėjančias technologijas, naujus valdymo modelius. Atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkos sąlygas, turi keistis bei tobulėti ir darbuotojai. Sparčiai besikeičianti įmonių išorinė aplinka (ekonominiai ir rinkos pokyčiai, globalizacijos įtaką, valstybės teisinės bazės pokyčiai ir pan.), o taip pat vidiniai organizacijų pokyčiai (restruktūrizacijos, plėtra, papildomų produktų ir paslaugų įvedimas, technologinių inovacijų ir naujų valdymo procesų diegimas) verčia įmones didinti darbo efektyvumą, investuoti į darbuotojų apmokymą, todėl aktualus tampa ir klausimas, kaip vykstančių apmokymų efektyvumą įvertinti ir apskaičiuoti jų realiai nešama naudą įmonei. Darbuotojų mokymas tampa ypač svarbus tiek didinant darbo efektyvumą, motyvuojant personalą, tiek siekiant trumpalaikių bei strateginių organizacijos tikslų. Tačiau keičiasi ne tik organizacijos bei darbuotojai, bet ir pats darbuotojų mokymo procesas sparčiai keičiasi ir tobulėja, plačiai taikoma galimybė mokytis nuotoliniu būdu, sparčiai populiarėja elektroniniai mokymai, įmones konsultuoja ir teikia mokymo paslaugas išorės konsultantai. Be to, mokoma visai kitokių dalykų, jei dar kelis dešimtmečius pagrindinė mokymo kryptis buvo priskirto darbo atlikimas, šiuo metu įmonės daugiausiai mokina savo darbuotojus bendradarbiavimo, komandinio darbo, bendravimo su klientais. Mokymasis jau seniai peržengė auditorijų ribas, o žvelgiant į aktyviai besiplečiančias naująsias technologijas, jis gali vykti bet kur ir bet kada, netikėčiausiuose vietose, įvairiausiomis aplinkybėmis, būdais ir metodais. (Teresevičienė ir kt. 2015, 12). Pasauline tendencija tampa mokymosi visą gyvenimą koncepcija, į kurią aktyviai įsitraukia suaugusieji, „dalyvauja neformaliojo švietimo sistemose vykstančiuose mokymuose, siekia aukštojo išsilavinimo, mokosi darbo vietose ir skiria laiko savišvietai“ (Burkšaitienė ir Jolita Šliogerienė 2012, 13).

Darbuotojų mokymas laikomas pačia efektyviausia investicija į žmogiškąjį kapitalą ir būtina visuomenės pažangos prielaida (Jančiauskas 2009, 66). Darbuotojų mokymui kasmet skiriami milijonai. Organizacijų požiūris į darbuotojų mokymo organizavimą labai priklauso ir nuo kultūrinės dedamosios, šalies, kurioje įmonė funkcionuoja. Mokslinėje literatūroje pateikiami kultūriniai skirtumai tarp šalių (Чуланова и Яна Тимченко 2016, 6; Jančiauskas 2009, 66-67). Pavyzdžiui, Japonijoje personalo mokymo sistema glaudžiai susijusi su strateginiu organizacijos vystymusi, tikimasi, kad darbuotojas dirbs vienoje įmonėje visą gyvenimą ir nuosekliai sieks karjeros, todėl jis mokomas specifinių, tik tai organizacijai būdingų procesų ir techninių subtilybių, kad užėmęs aukštas, vadovaujamas pozicijas puikiai išmanytų visą specifiką. Toks mokymas dažniausiai vyksta darbo vietoje, vykdant projektus, bendradarbiaujant tarp skirtingų padalinių ir yra sudėtinė darbo proceso dalis. Europos kompanijos

dažniau ugdydami vadovaujantį personalą, renkasi išvažiuojamųjų seminarų bei konferencijų formatą. Specialistų mokymas vyksta įmonių viduje, organizuojant seminarus ir darbo sesijas tiek vidinių, tiek išorinių lektorių pagalba. Dažnai toks mokymasis turi du svarbius dedamuosius – tai teorinio bloko analizė ir praktinių užduočių vykdymas jau darbo vietoje. JAV įmonės daug investuoja į personalo mokymus tiek laiko, tiek finansine prasme. Didžiosios JAV korporacijos sukuria ne tiek vientisą darbuotojų ugdymo sistemą, bet ir siekdami personalo profesinio tobulėjimo bei nenutrūkstamo mokymo proceso, įsteigia savo korporacinius universitetus. Konkurencingos ir pažangios įmonės Lietuvoje, o taip pat viešasis sektorius, darbuotojų ugdymui skiria vis daugiau dėmesio ir pinigų, tačiau atliekamų tyrimų šioje srityje vis dar trūksta.

Darbuotojų mokymas priklauso ne tik nuo kultūrinių skirtumų, pasirinktos strategijos, mikroklimato, vadovų požiūrio, bet didele dalimi ir pačios organizacijos gyvavimo ciklo. Dauguma organizacija išgyvena tris stadijas: augimo, stabilaus funkcionavimo ir nuosmukio, o kiekvienoje stadijoje mokymo poreikis yra skirtingas. Jeigu augimo metu įmonei svarbiausias klausimas naujų darbuotojų apmokymas, stabilaus funkcionavimo stadijoje – esamų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, o nuosmukio etape svarbiausiu tampa organizacijos išgyvenimas, todėl ieškoma būdų mokyti darbuotojus minimaliais kaštais (vidiniai ekspertai, mentoriai, mokymai internete, bibliotekos ir kt.) (Чекан и Леонид Матюнин 2018, 188-195).

Gerai suorganizuotas žmogiškųjų resursų apmokymas leidžia organizacijai ne tik įgyti pranašumą aršiai konkuruojančioje aplinkoje, bet ir išspręsti kitas su personalu susijusias problemas: didina darbuotojų motyvaciją ir lojalumą organizacijai, padeda spręsti iškylančias problemas, mažina darbuotojų kaitą, didina darbuotojų profesionalumą, darbo efektyvumą, o kartu ir organizacijos rodiklius. Tačiau, kaip tinkamai suorganizuoti personalo apmokymo procesą ir kaip įvertinti jo efektyvumą? Nors daugelis vadovų ir organizacijos narių puikiai supranta personalo mokymo ir ugdymo naudą bei neišvengiamumą, kuria vidines ugdymo programas, investuoja į išorinių kompanijų organizuojamus mokymus, tačiau pakankamai mažai skiria laiko ir dėmesio šių pastangų efektyvumo vertinimui bei mokymo proceso tobulinimui. Ir tai ne nuostabu, nes įvertinti investicijų, tiek laiko, tiek finansinių, grąžą, kalbant apie mokymus, nėra paprasta.

Kaip jau buvo minėta, vienas pagrindinių veiksnių, sąlygojančių įmonės konkurencinį pranašumą, yra profesionalūs darbuotojai, tačiau išorės aplinka dažnai negali pasiūlyti pasikeitusius organizacijos poreikius atitinkantį profesionalą, todėl vis dažniau įmonės pačios kuria įvadinių mokymų programas ir nuo pat pirmos atėjimo dienos ugdo savo darbuotojus. Tokiu būdu vis aktualesnis tampa ir klausimas, kaip išugdyti tokį komandos narį, kuris efektyviai ir ilgai dirbtų įmonėje, prisidėtų prie jos klestėjimo, bei, kaip pamatuoti įvadinio mokymo efektyvumą. Šiuo aspektu svarbu pažymėti, kad mokymo procesas reikalauja didelių laiko ir finansinių investicijų ir jo metu padarytos klaidos įmonei kainuoja vis brangiau, todėl personalo mokymo proceso efektyvumo vertinimas ir jo tobulinimas tampa svarbiu,

dėmesio reikalaujančiu klausimu. Efektyvūs įvadiniai mokymai padeda naujai atėjusiam darbuotojui greičiau susiorientuoti naujoje aplinkoje, įsilieti į darbą ir greičiau pasiekti rezultatų. Todėl iškyla pagrindinis šio darbo probleminis klausimas, kaip turi būti suorganizuoti ir įgyvendinti mokymai, kad padėtų pasiekti norimą rezultatą?

Tyrimo objektas – personalo mokymų procesas.

Tyrimo tikslas – ištirti svarbiausius personalo mokymo proceso aspektus, lemiančius mokymų efektyvumą ir rasti būdus įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų tobulinimui X organizacijoje.

Tikslui pasiekti iškeliami šie **uždavinia**i:

1. Apibrėžti personalo mokymo kontekste vartojamas sąvokas
2. Ištirti efektyvaus mokymosi prielaidas bei išanalizuoti mokymo proceso eigos etapus
3. Ištirti įvadinių pardavimo vadybininkų mokymo procesą X organizacijoje bei pateikti rekomendacijas jo tobulinimui
4. Iš skirtingų perspektyvų ištirti stipriąsias ir silpnąsias įvadinio pardavimo vadybininkų mokymo X organizacijoje sritis bei pateikti rekomendacijas jų tobulinimui.

Siekiant užsibrėžto tikslo, darbo eigoje naudojami šie **metodai**: lyginamoji mokslinių šaltinių analizė ir sintezė, dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu bei standartizuotų anketų būdu atliekamas empirinis tyrimas, tyrimo duomenų analizė ir apibendrinimas.

Darbo struktūra. Magistrinį darbą sudaro įvadas ir trys dalys: teorinė, metodinė bei analitinė, pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos. Taip pat nurodomas naudotų bibliografijos šaltinių sąrašas, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai. Darbo apimtis yra 80 puslapių, bibliografijos šaltinių sąrašą sudaro 60 šaltinių, informaciją iliustruoja 9 lentelės, 10 paveikslų, pabaigoje pateikiama 17 priedų.

1. PERSONALO MOKYMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1.Personalo mokymo kontekste vartojamos sąvokos.

Mokslinėje literatūroje yra nemažai apibrėžimų, skirtų personalo tobulėjimo procesui apibūdinti. Dėl terminų gausos, kyla nemažai klausimų nagrinėjant užsienio kalbomis (anglų ir rusų) parašytus mokslinius tekstus. Apibendrinant mokslinėje literatūroje vartojamus terminus, galima išskirti jų vartojimo kontekstą ir pagrindinius skirtumus tarp jų.

Mokymas (angl. training) – „darbuotojo parengimas vykdyti tam tikrą užduotį ar užduočių grupę“ (Bakanauskienė 2008, 220), kai suteikiami konkretūs įgūdžiai ar siauros srities kompetencija, reikalinga darbuotojui darbui atlikti. Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas apibrėžia kvalifikacijos kėlimą, kaip „bazinio pasirengimo žinių papildymą“, žinių deficito mažinimą iš vienos srities ir yra orientuotas į dabarties veiklą (Martinkus ir kt. 2000, 124). Iš šių apibrėžimų matosi, kad personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra vartojami, kaip sinonimai, apibūdinti siauresnę sąvoką, t. y. kvalifikacijos tobulinimą skirtą einamosioms pareigoms atlikti. Mokymas taip pat yra apibrėžiamas, kaip „sistemingas žinių, įgūdžių ir nuostatų, reikalingų, kad žmogus galėtų efektyviai atlikti duotą užduotį ar darbą“ (Chmiel 2005, 102), tai žinių tobulinimas, kurio tikslas pagerinti personalo veiklos rezultatus. Taip pat mokymas apibrėžiamas, kaip tikslingas, suplanuotas, organizuotas bei sistemiškai vykdomas žinių, įgūdžių ir gebėjimų įgijimo procesas (Кибанов 2013, 125). Pasak G. Dessler (2001, 156) mokymas – tai „būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti“. Šis autorius taip pat kalbama apie mokymą turėdamas omenyje dabarties perspektyvą ir šiuo metu reikalingų įgūdžių formavimą.

Kalbant apie mokymąsi, naudojamas dar vienas angliškas atitikmuo (angl. learning), kuris „siejamas su naujų žinių įgijimu ir jų poveikiui individui“ (Gražulis ir kt. 2015, 231) bei lavinimas (angl. training), kuris „siejamas su konkrečių įgūdžių ar gebėjimų formavimu“ (Gražulis ir kt. 2015, 231). Taigi, skirtinguose šaltiniuose vartojami terminai: mokymas, lavinimas ir kvalifikacijos kėlimas, daugeliu atveju gali būti suprantami kaip tas pats mokymo procesas.

Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas pateikia labai platų personalo ugdymo apibrėžimą – tai „sudėtinga sistema, apimanti rezervo, karjeros, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo planavimą ir organizavimą” (Martinkus ir kt. 2000). Bendriausias mokslinėje literatūroje nagrinėjamas personalo ugdymo apibrėžimas – tai kvalifikacijos suteikimas, reikalingas ateities darbams atlikti (Bakanauskienė 2008, 220; Lipinskienė 2012, 27). Tai darbuotojo paruošimas, jo turimų kompetencijų tobulinimas, įgytos kvalifikacijos kėlimas. Tačiau reikia skirti sąvokas kompetencija ir kvalifikacija. Kvalifikacija – tai darbui atlikti reikalingi įgūdžiai, žinios, patirtis, asmeninės savybės. Dažniausiai darbuotojo kompetencija mokslinėje literatūroje suprantama, kaip gebėjimas valdyti situaciją, numatyti reikiamus

veiksmus ir jų imtis. Kompetencija paprastai siejama su akivaizdžiai matomais dalykais, tokiais kaip žinios, įgūdžiai, gebėjimai bei kartu apima ir nematomąją pusę – darbuotojo motyvus, vertybes, požiūrį. Akivaizdžiai matoma dalis gali būti patvirtinama diplomais, sertifikatais, pažymėjimais bei kitais dokumentais, tačiau lemiamą vaidmenį darbuotojo efektyvumui turi būtent dokumentiškai nepatvirtinami dalykai, tokie kaip motyvacija ar asmeninės savybės (Lipinskienė 2012, 28). Apibendrindamos šiuolaikinį požiūrį į kompetencijų vystymą, R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2011, 164) pažymi, jog tai nuolatinis procesas, kuris paremtas savo ir kitų patirties stebėjimu, savianalize bei refleksija, kuris gali vykti tiek individualiai, tiek bendradarbiaujant su kitais. Autoriai kalbėdami apie ugdymo sąvoką pažymi, jog tai yra „labai plati, įvairi, prieštaringa, problemiška pažinimo sritis“ (Korsakienė ir kt. 2011, 144) ir apima tiek personalo mokymo (angl. training), tiek personalo tobulinimo, vystymo (angl. development) veiklas.

Kitų autorių, nagrinėjusių darbuotojų profesionalumo ugdymą, nuomone, mokymas ir ugdymas yra neatsiejami vienas nuo kito, todėl ieškoti skirtumų tarp šių sąvokų yra neproduktyvu (Jančiauskas 2009, 64). Šio autoriaus teigimu, prasmingiau skirti mokymo (angl. training) ir švietimo (angl. education) sąvokas.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą išryškėja požiūris į darbuotojų mokymą, kaip į žmogiškųjų išteklių vystymą (Gražulis ir kt. 2015, 231), kuris apima kelis aspektus: organizacijos ar jos narių tobulėjimą pagal sudarytą mokymosi modelį; darbuotojų ugdymą ir prisitaikymą prie organizacijos; mokymąsi visą gyvenimą; augimą socialiniame kontekste (bendraujant tarpusavyje). Žmogiškųjų išteklių vystymas gali būti apibrėžiamas labai plačiai, kaip „žinių, įgūdžių tobulinimas ir visos visuomenės žmonių pajėgumo didinimas“ (Gražulis ir kt. 2012, 211) ir nagrinėjamas per skirtingas prizmes – ekonominę, politinę, socialinę ar kultūros, tačiau kiti mokslininkai apie vystymą kalba gerokai siauresne prasme tik organizacijos ir individo lygmenyse. I. Bakanauskienė (2008, 221) pateikia tokį vystymo (angl. development) sąvokos apibrėžimą: „darbuotojo asmenybės profesinis augimas“ (Bakanauskienė 2008, 221), kurie yra siejamas su profesiniu tobulėjimu nepriklausomai nuo organizacijos tikslų, ateities ar karjeros planų. Plačiąja prasme „žmogiškųjų išteklių vystymas – tai bet koks procesas arba veikla, galinti pagilinti suaugusiųjų žinias, susijusias su darbu, ugdyti jų profesionalumą, didinti produktyvumą ir pasitenkinimo jausmą, ir teikiant naudą individui, grupei (komandai), organizacijai, bendruomenei, valstybei ir galiausiai visai žmonijai“ (Gražulis ir kt. 2012, 217).

Dar vienas mokslinėje literatūroje aptariamas su mokymais susijęs aspektas, tai mokymų kokybė, nes „tik kokybiški mokymai gali būti naudingi organizacijos veiklai, prisidėti prie nuolatinio jos gerinimo“ (Rakštelienė ir kt. 2017, 61).

Apibendrinus apibrėžimus, galima teigti, jos mokymas visų autorių suprantamas, kaip darbuotojo tobulėjimas, dažnai vadinamas dar ir kvalifikacijos kėlimu yra orientuotas į dabartį, skirtas einamosioms pareigoms atlikti, o ugdymas yra platesnė sąvoka ir apima darbuotojo tobulėjimą ne tik dabarties

perspektyvoje, bet ir ateities užduočių kontekste. Taip pat svarbu pastebėti, kad personalo ugdymas yra glaudžiai susijęs su kompetencija ir kvalifikacija ir formuojant ugdymo procesą svarbu jį nukreipti į ateities uždavinių sprendimą, o ne tik į įgūdžių, reikalingų dabartiniam darbui atlikti formavimą, kaip mokymo atveju. Tuo tarpu personalo vystymas yra labai plati sąvoka, apimanti skirtingas visuomeninio gyvenimo sritis ir suprantama, kaip darbuotojo asmenybės augimą profesine prasme.

1.2. Darbuotojų mokymo priežastys ir efektyvaus suaugusiųjų mokymosi prielaidos

Pasak autorių, darbuotojų mokymai yra gyvybiškai svarbūs kiekvienai organizacijai, tai ne savitikslis vienetinis įvykis, o tikslingas, apgalvotas, tęstinis procesas, turintis įtakos visos organizacijos tobulėjimui, mikroklimatui, efektyvumui (Rakštelienė ir kt. 2017, 62).

Kalbant apie mokymo priežastis yra dvi perspektyvos, iš kurių prasminga analizuoti aptariamą problemą: iš darbuotojo pozicijos ir iš organizacijos perspektyvos. Taigi, kalbant apie darbuotojo motyvus, pirmiausia reikia atkreipti dėmesį į faktą, kad suaugusieji mokosi kitaip negu vaikai. Skirtingai nei vaikų ar paauglių, kurių mokymas yra labiau orientuotas į informacijos ir žinių įsisavinimą, suaugusiųjų mokymas orientuojasi į gaunamų žinių ir informacijos taikymą bei pavertimą veiksmais (Ulrich ir Wayne Brockbank 2007, 243). Suaugusiųjų mokymo ypatumus nagrinėja mokslo šaka, vadinama andragogika. Yra specifiniai suaugusiųjų mokymosi principai, kurių paisymas sąlygoja mokymosi proceso efektyvumą, tokių kaip: mokymo būtinumo supratimas, savanoriškas dalyvavimas bei galimybė žinias pritaikyti darbe (Raipa 2015, 77-83). Viena svarbiausių sąlygų, be kurios neįmanomas suaugusiųjų mokymas – tai besimokančio noras, motyvacija įgyti naujų žinių ir pritaikyti juos praktikoje. Suaugęs žmogus išmoksta tik tai, ką pats nori išmokti, o kitos žinios yra greitai pamirštamos (Gražulis 2012, 229). Žvelgiant iš darbuotojo perspektyvos, yra išskiriamos trys pagrindinės suaugusiųjų mokymosi priežastys (Misiukonis ir kt. 2014, 21):

- Nuostatų ir požiūrių pokytis – darbuotojai siekia pakeisti savo įsitikinimus, požiūrį, nuostatas, kad pasikeistų veiklos, darbo ar asmeninio efektyvumo rezultatai.
- Žinių pokytis – naujų žinių įgijimas, informacijos lauko praplėtimas, siekiant jas pritaikyti savo veikloje.
- Elgesio pokytis – darbuotojai siekia suformuoti naujus įgūdžius, pakeisti įpročius ar elgesį.

Nors darbuotojai nurodo skirtingas mokymosi priežastis, atlikti moksliniai tyrimai parodė, kad vienas svarbiausių motyvų mokytis – tai atlyginimo padidėjimas, profesinės kompetencijos augimas, o kartu ir karjeros augimo perspektyvos (Иванова 2015, 144).

Kiekvienas suaugęs žmogus „mokytis gali tik pats“ (Andriekienė ir kt. 2018, 10), jokia mokymo institucija ir jokia organizacija negali suaugusiojo žmogaus išmokinti prieš jo valią, todėl bent iš dalies mokymo proceso eiga bei atsakomybė už mokymosi rezultatus turi būti perkelta darbuotojui.

Dar vienas aspektas, į kurį svarbu atsižvelgti – tai paslėpti darbuotojo motyvai. Gali būti, kad darbuotojas noriai mokosi ne dėl išvardytų priežasčių, o tik todėl, kad siekia pakeisti darbą, išeiti į kitą įmonę arba ateina į mokymus tam, kad pailsėtų nuo įtempto darbo ar turi panašių, įmonei nenaudingų priežasčių (Жураховская ir kt. 2016, 249). Tuomet suderinti įmonės ir darbuotojo tikslų nepavyks. Svarbu pastebėti ne tik matomus, bet ir pasistengti numanyti paslėptus motyvus.

Taigi, suaugusiųjų mokymo procesas neapsiriboja gaunamų žynių lygmenyje, o prasiskverbia į gilesnius pamatinius asmenybės sluoksnius, daro pokyčius nuostatų ir elgesio lygmenyse. Akivaizdu, kad skirtingai negu pokyčiai žinių lygmenyje, šie pokyčiai neįmanomi be besimokančiojo noro, įsitraukimo bei valios pastangų. Darbuotojas, tai pirmiausia asmenybė, jis turi savo tikslus, vertybes, motyvus, vadinasi ir darbuotojų ugdymas ar mokymas yra neįmanomas nesuderinus organizacijos ir asmens interesų (Жураховская ir kt. 2016, 244).

Taip pat mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjamos priežastis, dėl kurių organizacijos apmoko savo darbuotojus ir vertina mokymus, kaip sėkmingos veiklos dalį. Organizacijų tikslai yra pragmatiškesni, labiau pamatuojami ir dažnai siejami su finansine nauda. Apibendrinus mokslinėje literatūroje nagrinėjamas darbuotojų mokymo priežastis, išskiriami šie veiksniai (Korsakienė ir kt. 2011, 150; Jančiauskas 2009, 66; Merkys ir Oksana Šlapšienė 2013, 46; Савицкая и Елена Поворина 2016, 86; Кудряшов и Елена Мосеева 2017, 21):

- Sparčiai besikeičianti aplinka. Auganti konkurencija, besikeičianti vartotojų elgsena, naujai išleidžiami ar keičiami įstatymai, rinkos reguliavimas normų atsiradimas ar pokyčiai, makroekonominiai veiksniai verčia organizacijas mokyti savo darbuotojus siekiant išliki rinkoje ar įgyti konkurencinį pranašumą.
- Darbuotojų rezultatų didinimas siekiant maksimizuoti įmonės finansinius rodiklius. Tai gali būti ne tik produkcijos (ar paslaugų) mastų didinimas, bet ir jų kokybės gerinimas.
- Organizacijos investavimas į naujas technologijas, kuris nulemia spartų personalo techninių žinių senėjimą.
- Naujos darbo praktikos, personalo valdymo sistemų diegimas, siekiant palengvinti, patobulinti personalo socializacijos procesą ir didinti darbuotojų lankstumą.
- Organizacijų verslo strategijos pokyčiai, kurie gali būti siejami tiek su misijos, tiek su vidinės struktūros pokyčiais.
- Kasdienių darbo ir organizacinių problemų sprendimas: darbo užduočių bei karjeros pokyčių numatymas, kolegų ar vadovų pavadavimas, komunikacijos ir bendradarbiavimo tarp skyrių

gerinimas bei teigiamų organizacijos mikroklimato pokyčių iniciavimas, motyvacijos ir lojalumo didinimas.

Be išvardintų personalo mokymo priežasčių, E. Jančiauskas (2009, 66) išskiria dar vieną profesionalumo ugdymo priežastį ir įvardija reiškinį, kaip naujos paradigmos atsiradimas – „industrinį amžių keičia paslaugų ir žinių amžius“ (Jančiauskas 2009, 66) ir būtent žinios priskiriamos strateginių išteklių kategorijai.

Pasak nagrinėtų autorių, galimybė mokytis ir tobulėti, įgyti naujų žinių teigiamai veikia darbuotojo motyvaciją ir skatina lojalumą organizacijai (Merkys ir Oksana Šlapšienė 2013, 46). Todėl ypač svarbu suderinti organizacijos ir besimokančiojo tikslus, nes dažnai darbuotojai nori mokytis to, kas naudinga jiems asmeniškai ir ne būtinai reikalinga įmonei. Kaip jau buvo minėta, viena svarbiausių efektyvaus mokymosi prielaidų, tai darbuotojo noras, vidinė motyvacija. Darbuotojai noriai mokosi ir tobulėja dėl savo, o ne dėl organizacijos priežasčių, todėl siekiant maksimaliai gerų mokymo rezultatų svarbu suderinti darbuotojų ir organizacijos lūkesčius.

Autoriai (Sakalas 2003, 182; Martinkus ir kt. 2000) pažymi, kad sėkmingas darbuotojų mokymas labai priklauso ir nuo būdo, kuriuo nauja informacija yra gaunama. Žinių, informacijos pasisavinimą ar išlaikymas atmintyje priklausomai nuo to, kokiais kanalais ji yra gaunama:

- 10% - skaitant;
- 20% - klausant (paskaitos);
- 30% - matant;
- 40% - klausantis ir matant (paskaita su vizualinėmis priemonėmis);
- 70% - pačiam dalyvaujant pokalbyje;
- 90% - pačiam aktyviai dalyvaujant.

Kadangi žmonės yra skirtingi ir vieni informaciją geriau suvokia ir įsimena klausydami, kiti matydami, treti čiupinėdami ar patys darydami, tai ir mokymo metodai turi atitikti dominuojančius informacijos priėmimo kanalus. Vizualams reikėtų naudoti prezentacijas, skaidres įvairius modelius, audialams – perteikti žinias pasakojant, įtraukiant į diskusijas ar debatus, o kinestetinio būdo žmonėms paruošti vaidmenų atlikimo užduotis, aktyviai skatinti daryti patiems (Latvėnienė 2012, 143).

Vienas svarbiausių veiksnių, lemiančiu darbuotojo mokymo sėkmę, yra aktyvus besimokančiojo įtraukimas į procesą, leidimas pačiam diskutuoti bei aktyviai dalyvauti darbo procese. Ši mintis labai artima patyriminio mokymo idėjoms. D. Kolb (1984) suaugusiųjų mokyme siūlo taikyti asmeninę patirtį ir vadina tokį mokymosi būdą patyriminiu. Patyriminis mokymasis susideda iš keturių etapų:

1. Praktinė patirtis (kas įvyko?) – konkreti praktinė patirtis.
2. Stebėjimas, refleksija (kaip tai vertinu?) – patirties apmąstymas, įsisąmoninąs, įvertinimas.

3. Konceptualizavimas, apibendrinimas (kokios išvados?) – išvadų darymas, naujų idėjų generavimas.
4. Aktyvus eksperimentavimas (ką darysiu kitaip?) – 3 etape sugeneruotų idėjų įgyvendinamas, realizuojamas.

D. Kolb (1984) tvirtino, kad mokymasis prasideda nuo konkrečios praktinės patirties, kurią stebint ir analizuojant daromos išvados, kuriamos naujos teorijos ir modeliai, kurie aktyvaus eksperimentavimo stadijoje yra išbandomi. Tokiu būdu vėl gaunama patirtis ir ciklas tampa nenutrūkstamo mokymosi seka. CiklišKumas labai svarbus patyriminio mokymosi aspektas. Dar vienas iš akcentų – tai lygus mokytojo ir mokinio santykis, kur mokytojas partneriu, padedančiu besimokantiems atskleisti savo vidinį potencialą.

Profesionalumo tobulinimas yra neatsiejamas nuo mokymosi iš patirties. Tik perleidęs naujas žinias per asmeninę patirtį, kitais žodžiais, tik refleksijos proceso metu įsisąmoninant ir įvertinant naują patirtį žmogus išmoksta ir gali žinias paversti veiksmais (Tolutienė 2015, 169). Pasak autorės (2015, 170), tapti profesionalu padeda „ne tiek patirtis, keik jos refleksija“.

Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjami suaugusiųjų mokymo sėkmės faktoriai, aplinkybės, kurios didina darbuotojo motyvaciją mokytis, gerina mokymų efektyvumą. Apibendrinus autorių nuomonę, galima išskirti šiuos mokymosi efektyvumui svarbius suaugusiųjų mokymosi aspektus (Rakštelienė ir kt. 2017, 63; Misiukonis ir kt. 2014, 22-30; Ulrich ir Wayne Brockbank 2007, 243-225; Gražulis ir kt. 2012, 235; Merkys ir Oksana Šlapšienė 2013, 47; Chmiel 2005, 114; Sakalas 2003, 182; Goldstein ir Kevin Ford 2002; Торн и Дэвид Маккей, 2008, 16-19; Жураховская ir kt. 2016, 244; Райхельд 2006): ankstesnė patirtis, savanoriškas mokymo pasirinkimas, palanki darbo aplinka, mokymosi turinio tinkamumas, pasitenkinimas pačiu darbu. Moksliniuose šaltiniuose aptariami šie mokymo procesui palankūs aspektai:

- Veiksmingos, poreikius atitinkančios mokymo programos paruošimas ir įgyvendinimas.
- Patirtis. Apie mokymo dalyvių patirtį galima kalbėti dviem aspektais. Pirmiausia, tai ankstesnė mokymo patirtis (pvz.: ar prieš tai vykę mokymai patiko, buvo naudingi ir pan.). Kitas aspektas – tai galimybė suderinti naujas žinias ir įgūdžius su jau turima patirtimi, jeigu naujai gaunama informacija prieštaraus jau turimai patirčiai, mokymų dalyvis bus linkęs ją atmesti.
- Tinkamos komunikacijos užtikrinimas – kada ir kokie mokymai vyks, kas juose dalyvaus ir kam jei yra reikalingi. Darbuotojui labai svarbu paaiškinti ir, kokios naudos iš mokymų jis gali tikėtis ne tik kasdieniame darbe, bet ir ateities perspektyvoje. Taip pat, svarbu leisti morališkai ir praktiškai pasiruošti mokymams, susidėlioti darbus, susipažinti su mokymų programa ar pateikta medžiaga (Merkys ir Oksana Šlapšienė 2013, 47).
- Įsitraukimas – tai galimybė pačiam darbuotoju valdyti savo mokymosi procesą (jo greitį, kryptį, rezultatų vertinimą), savanoriškai, pačiam pasirinkti mokymus, kurių darbuotojui reikia. Siekiant

mokymosi efektyvumo, taip pat svarbu suderinti vadovybės ir darbuotojų interesus, nes, jei bus didelis spaudimas „iš viršaus“ – darbuotojai nepasieks rezultatų, dėl menko suinteresuotumo, o jei iniciatyva bus tik iš darbuotojų pusės, be vadovybės palaikymo jie nesugebės pritaikyti naujų žinių ir įgūdžių praktikoje (Sakalas 2003, 182).

- Žinių ir įgūdžių pritaikymas – darbuotojus domina ne pati teorija, o jos taikymo galimybės. Jei egzistuoja atotrūkis tarp naujų žinių, įgūdžių ir jų taikymo praktikoje galimybių, tai neigiamai veiks dalyvių motyvaciją ir įsitraukimą. Be to, žinios pasisavinamos greičiau ir pritaikomos efektyviau, jei mokymo metu sprendžiamos realios, su tiesioginiu darbu susijusios situacijos ir problemos.
- Motyvacija – darbuotojas vertina mokymosi procesą kaip naudingą, svarbų ir reikšmingą, suvokimas, kad mokymasis padės spręsti konkrečias problemas, bus pritaikomas darbe. Egzistuoja stiprus ryšys tarp darbuotojo motyvacijos, suinteresuotumo, įsitraukimo į mokymo procesą ir išmokimo arba mokymo efektyvumo, o vėliau ir gautų žinių pritaikymo praktikoje (Rakštelienė ir kt. 2017, 63). Autoriai (Rakštelienė ir kt. 2017, 63) atkreipia dėmesį, kad darbuotojai, turintys vidinę motyvaciją ne tik mokosi geriau, bet ir noriai dalinasi gautomis žiniomis su kolegomis, pritaiko jas praktikoje.
- Daryti patiems – suaugusieji geriausiai mokosi veikdami, darydami, išbandydami naujus metodus praktikoje. Kaip pastebi D. Lipinskienė „vienkartinis mokymasis auditorijoje yra mažiau efektyvus nei praktinis mokymas, be to, geriausiai žmogus mokosi, kai jo vaidmuo aktyvus, o ne pasyvus, t. y. greičiau mokosi ką nors darydamas negu klausydamas“ (Lipinskienė, 2012, p.32).
- Mokymosi aplinka – palanki tobulėjimui bei naujų žinių pritaikymui – neformali, nediktatoriška, saugi, kurioje darbuotojas jaučiasi atsipalaidavęs, nebijo eksperimentuoti, tyrinėti ir klysti.
- Pasitenkinimas darbu – organizacijos klimatas, mokymosi kultūra, darbdavio, kolegų bei vadovų palaikymas. Tobulėjimui palankios aplinkos, mikroklimato kūrimas svarbus ne tik mokymosi metu, bet ir po jų, kad gautas naujas žinias galima būtų pritaikyti atliekant kasdienes užduotis. Tam svarbus techninis ir finansinis aprūpinimas, naujovėms palanki valdymo sistema bei tinkamas mikroklimatas: vadovų ir kolegų palaikymas (Rakštelienė ir kt. 2017, 63). Autoriai pabrėžia, kad mokymų, seminarų metu žinios yra tik perteikiamos, išbandomos saugioje aplinkoje, tačiau norint jas taikyti praktiškai, keisti darbo stilių ir metodus, jau darbo vietoje turi būti suteikta parama (Trakšelys ir Julija Melnikova 2016, 27).
- Grįžtamasis ryšys – tai tarsi veidrodis, parodantis darbuotojo pastangas, progresą, tobulėjimą. „Suaugusieji tobulėja, kai pripažįsta savo stipriąsias ir silpnąsias puses“ (Ulrich ir Wayne Brockbank 2007, 227). Besimokančiam labai svarbus ir jo pažangos vertinimas. Suteiktas

grįžtamasis ryšys leidžia geriau suprasti, kokie veiklos atlikimo rezultatai, palyginti juos su planuotais bei suvokti, kas trukto pasiekti planuotą tikslą ar rezultatą (Jančauskas 2009, 24).

- Informacijos pateikimas įvairiais kanalais, naudojami įvairūs mokymosi stiliai – suaugusiųjų mokyme svarbi mokymosi metodų įvairovė, nes žmonės informaciją suvokia, priima ir įsisavina skirtingais būdais (vaizdu, garsu, fiziniu potyriu). A. Sakalas (2003) pastebi, jog ypač gerų rezultatų galima tikėtis derinant įvairius mokymo metodu bei savarankišką mokymąsi.
- Autoritetingas mokytojas – suaugusieji linkę geriau pasisavinti žinias iš autoritetų, savo srities profesionalų (net jei tai kolega ir vyksta patirties pasidalijimo sesija). Be to, svarbu pažymėti, kad dėstytojai turi orientuotis į visai kitokią, negu akademinė auditoriją, su didesne praktine patirtimi, todėl ir vaidmuo tokiu atveju yra labiau pagalbininko, moderatoriaus, skatinančio dalintis patirtimi, nei tradicinio mokytojo (Raipa 2015, 77-83).
- Asmeninė besimokančiojo atsakomybė už pasiektus mokymosi rezultatus.

Mokslinėje literatūroje kalbama ir apie barjerus, kurie trukdo, neleidžia efektyviai mokytis pasisavinti ar pritaikyti naujų žinių. Mankin išskiria šiuos pagrindinius mokymosi barjerus (cit. pgl. Gražulis ir kt. 2012, 235):

- Organizaciniai – personalo ugdymas nėra organizacijos prioritetinė sritis, trūksta mokymuisi palankios aplinkos ir kultūros, galimybių tobulėti.
- Asmeniniai – blogi prisiminimai apie ankstesnį mokymą, neigiama patirtis.
- Praktiniai – susiję su mokymosi aplinka, finansavimu, laiko ar priemonių stoka.
- Emociniai – nesaukimo jausmas, nepasikitėjimas savimi, įvairios baimės (pvz.: viešo kalbėjimo ar auditorijos baimė).
- Problemos suvokimo – besimokantis nemano, kad jam trūksta kokių nors žinių, mokymai yra vadovybės inicijuoti ir organizuoti.
- Motyvaciniai – darbuotojas paprasčiausiai nenori mokytis, nenori rizikuoti, nemato tikslo.
- Intelektualiniai bei raiškos – darbuotojui atrodo, kad jo bendravimo ar mokymosi įgūdžiai nepakankamai geri.

Nagrinėti moksliniai šaltiniai nurodo, kad sėkmingam darbuotojo mokymuisi įtakos turi daugelis veiksnių, tokių kaip besimokančio nuostatos, motyvacija, esama patirtis, žinios ir įgūdžiai, gebėjimas analizuoti, reflektuoti ir ieškoti naujų sprendimų. Taip pat mokymosi sėkmei reikalinga ir tinkamos aplinkos sąlygos: mokymosi metodo parinkimas, lektoriaus profesionalumas, organizacijos vadovų palaikymas. Nagrinėti autoriai sutinka, kad tarp aptartų veiksnių, mokymo efektyvumui kone svarbiausius vaidmenis vaidina organizacijos parama bei paties besimokančiojo motyvacija. Be palankių mokymuisi sąlygų sudarymo, tinkamo išteklių skyrimo (tiek laiko, tiek finansinių, tiek žmogiškųjų) tinkamo organizacinio mikroklimato kūrimo, efektyvaus darbuotojų ugdymo tikėtis neverta. Taip pat yra

ir su darbuotojų motyvacija, jei besimokantis nenori tobulėti, įgyti naujų žinių, pasisemti patirties, mokymosi rezultatai bus prasti. Autoriai sutaria, jog paties darbuotojo noras mokytis yra lemiamas veiksnys mokymo efektyvumui, bei pažymi, kad „besimokančiųjų nuostatos ir suvokimai yra mokymo sėkmės determinantai, jeigu jie yra susiję ne tik su mokymo programa, bet ir su platesniu organizaciniu kontekstu“ (Chmiel 2005, 114).

Autoriai taip pat pabrėžia, kad suaugusiųjų mokymas turi būti nukreiptas į patį besimokantį. Būtent darbuotojas su savo motyvais, poreikiais, jau turimomis žiniomis ir patirtimi turi atsirasti viso mokymosi proceso centre ir pats nešti atsakomybę už mokymosi rezultatus, turėti galimybę pasirinkti mokymo sferą, tempą ir tik remtis profesionalo teikiama pagalba ar patarimais. (Andriekienė ir kt. 2018, 11-30).

Apibendrinus, galima teigti, kad sėkmingam darbuotojo mokymuisi įtakos turi daugelis veiksnių, tokių kaip besimokančio nuostatos, motyvacija, esama patirtis, žinios ir įgūdžiai, gebėjimas analizuoti, reflektuoti ir ieškoti naujų sprendimų. Taip pat mokymosi sėkmei reikalinga ir tinkamos sąlygos: tinkama atmosfera, profesionalus lektorius, mokymo metodų ir informacijos pateikimo kanalų įvairovė, palanki organizacinė kultūra ir vadovų palaikymas, kad gautas žinias galima būtų pritaikyti. Tačiau autoriai sutinka kad vienas svarbiausių veiksnių, tai darbuotojo noras mokytis, todėl siekiant mokymo efektyvumo turi būti suderinti darbuotojo ir organizacijos tikslai.

1.3.Mokymo proceso etapai

Nagrinėjant mokslinius šaltinius nemažai dėmesio skiriama mokymo procesui, akcentuojamas jo sistemiškumas, tikslingumas bei veiksmingumas. Nors personalo ugdymo ir mokymo proceso etapai skirtinguose šaltiniuose gali turėti šiek tiek skirtingus pavadinimus: kompetencijos vystymo etapai, mokymo organizacijoje modelis, mokymo sistemos organizavimas (Korsakienė ir kt. 2011, 156; Jančiauskas 2009, 71), personalo ugdymo veiklos turinys (Bakanauskienė 2008, 225), ugdymo procesas (Gražulis ir kt. 2015, 252), mokymo-lavinimo procesas (Raipa 2015, 77-83), darbuotojų mokymo ir tobulinimo procesas (Šalčius ir Ingrida Šarkiūnaitė 2011, 121-126) ir nežymiai skirtis turiniu, savo esme skiriasi nedaug. Autoriai kalbėdami apie mokymo, tobulinimo procesą, kaip pagrindines dedamąsias išskiria: mokymo poreikio ir turinio identifikavimą, mokymo projektavimą ir mokymo vertinimą (Chmiel 2005, 107-121). G. Dessler (2001, 156) kalbėdamas apie mokymo ir tobulinimo proceso etapus po poreikio analizės (kuri apima ir mokymo tikslų iškėlimą), išskiria mokymo proceso projektavimo bei mokymo veiksmingumo patikrinimas etapus. Šiuose etapuose ne tik parenkami mokymo metodai, bet ir patikrinamas jų eiga bei turinys. Toliau seka mokymų įgyvendinimas bei rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.

Yra autorių (Rakštelienė ir kt. 2017, 64) nagrinėjančių mokymo procesą labai smulkiai ir išskiriančių labai daug mokymo proceso etapų: poreikio nustatymas, tikslų formulavimas, temos (turinio) parinkimas, dalyvių atranka, mokymo plano sudarymas, tinkamos infrastruktūros parinkimas,

lektorių atranka, garso ir vaizdo priemonių parinkimas, programos koordinavimas ir mokymų vertinimas. Tačiau kiti autoriai aptaria daugelį iš paminėtų dalykų neišskirdami jų į atskirus mokymo proceso elementus. Taigi, apibendrinus daugelio autorių (Bakanauskienė 2008, 225; Šalčius ir Ingrida Šarkiūnaitė 2011, 121-126; Gražulis ir kt. 2015, 252; Raipa 2015, 77-83) nuomonę, galima išskirti mokslinėje literatūroje išsamiai aprašytus 5 pagrindinius mokymo proceso etapus:

1. Mokymo poreikio nustatymas
2. Mokymo planavimas (tikslų formulavimas, programos rengimas, planų rengimas)
3. Mokymo paslaugų tiekėjų (vidinių/išorinių) atranka
4. Mokymų įgyvendinimas
5. Vykusių mokymų įvertinimas

Kiti autoriai (Korsakienė ir kt. 2011, 156; Jančiauskas, 2009, 71) siūlo kiek kitokią, bet savo esme labai panašią neformalaus mokymo eigos klasifikaciją (mokymo organizacijoje modelį, mokymo sistemos organizavimą): poreikio nustatymas/ klasifikacija; tikslų nustatymas; programos parinkimas (dar vadinamas mokymo projektavimu), mokymo įgyvendinimas; efektyvumo vertinimas. Ši, kiek kitokia klasifikacija, savo esme ir eiga nedaug skiriasi nuo anksčiau minėtos, tik vietoje personalo ugdymo planavimo etapo, išskiriamas mokymo tikslų nustatymas. Tikslų nustatymas viena svarbiausių šios sistemos dalių, nuo jų priklauso tolimesnė eiga ir didžiąja dalimi proceso sėkmė, todėl yra ypač akcentuojama ir išskirta, kaip atskiras žingsnis. Be to, kaip labai svarbi etapo dalis išskirtas ir mokymo programos parinkimas. Pirmoje pateiktoje klasifikacijoje, abu šiuos etapus apima personalo ugdymo planavimą. Taip pat pirmoje klasifikacijoje išskiriama mokymo paslaugų tiekėjų atranka.

Moksliniuose šaltiniuose rusų kalba (Семина ir kt. 2016, 136-138; Коптева и Ольга Бакшеева 2013, 77-81; Кудряшов и Елена Мосеева 2017, 19-20) mokymo proceso etapai nagrinėjami smulkiau ir dažniausiai išskiriami 7 - 8, tačiau savo esme jie nesiskiria nuo jau aptartų: mokymo poreikio analizė, mokymo biudžeto formavimas, tikslų nustatymas, programos sudarymas/mokymo metodų parinkimas, lektorių atranka ir paruošimas, kompleksinis mokymų organizavimas, mokymų įgyvendinimas ir kokybės kontrolė bei vertinimas (Коптева и Ольга Бакшеева 2013, 77-81; Семина ir kt. 2016, 137). Skiriasi etapų eiga, kai kurie autoriai siūlo visą mokymo procesą pradėti ne nuo poreikio išsiaiškinimo, o nuo mokymo tikslų iškėlimo, kurie glaudžiai siejasi su strateginiais visos organizacijos tikslais.

Tarp kitų autorių minimų mokymo proceso etapų, tokių kaip mokymo planavimas, organizavimas, vertinimas, yra požiūris, kad atskirai turi būti išryškintas personalo motyvavimo etapas (Нестерова 2015, 6). Pasak autorės, šis etapas labai svarbus, nes kaip jau buvo minėta anksčiau, viena svarbiausių sėkmingo suaugusiųjų mokymo prielaidų yra jo noras, autorė sako, kad išankstinis motyvacinių faktorių numatymas, skirtas visiems mokymo proceso dalyviams, didins pačių mokymų sėkmę.

Kitas labai svarbus mokymo aspektas, apie kurį kalbama moksliniuose šaltiniuose: besimokančiajam turi būti sudarytos galimybės praktiškai išbandyti mokymo metu gautas žinias ir įgūdžius, atliekant kasdienes darbines užduotis. (Коптева и Ольга Бакшеева 2013, 79). Mokymai duos rezultatus tik tuomet, kai visos mokymo metu, auditorijoje gautos žinios, persikels į kasdienius personalo darbus. Nesuteikus galimybės perkelti tų žinių ir įgūdžių ne tik bus veltui išeikvoti laiko bei finansiniai ištekliai, bet gali kristi darbuotojo motyvaciją, darbo našumas ir mokymai turės neigiamą poveikį.

Dar vienas svarbus aspektas planuojant mokymus – tai išteklių numatymas (finansinių, laiko ir žmogiškųjų resursų). Jis dažnai išskiriamas, kaip atskiras mokymų proceso etapas (Кудряшов и Елена Моссева 2017, 20).

Apibendrinant, galima teigti, jog skirtingi autoriai pateikia, kiek kitokį, savitą požiūrį į mokymo proceso etapus, įvardija skirtingą etapų skaičių mokymo procese, priskiria skirtingus elementus kiekvienam iš etapų, bet nagrinėjant paaiškėja, kad klasifikacijos savo esme yra labai panašios ir kiekvienas mokymo procesas susideda iš poreikio išsiaiškinimo, mokymų planavimo bei organizavimo, jų pravedimo bei įvertinimo. Taigi, apžvelgus mokslininkų pateiktas klasifikacijas, prasminga būtų aptarti šiuos etapus plačiau.

1.3.1. Mokymo poreikio analizė.

Pirmasis personalo mokymo proceso žingsnis yra mokymo poreikio analizė. „Mokymo(-si) poreikis – tai neatitikimas tarp esamos darbuotojo kompetencijos (žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybių, nuostatų) ir pageidaujamos (ar reikalingos) veiklos efektyvumui užtikrinti kompetencijos.“ (Lipinskienė 2012, 30). Poreikio analizės etape tiriami organizacijos ir darbuotojų kompetencijos tobulinimo poreikiai bei siekiama juos maksimaliai suderinti tarpusavyje. Numatoma, kam ir kokių mokymų reikia, kokių žinių ar įgūdžių trūksta. Šiame etape atliekama užduočių analizė, tiriamas darbo atlikimo lygis ir aiškinamasi, kokių yra neatitikimų bei sprendžiama, ko reikia išmokyti. Skirtumas tarp faktinio darbo atlikimo ir numatytų standartų, kurį galima įveikti apmokant darbuotojus ir yra ugdymo poreikis (Šalčius ir Ingrida Šarkiūnaitė 2011, 123; Lipinskienė 2012, 30). Paprastai ugdymo poreikiai analizuojami dviem aspektais (Gražulis ir kt. 2015, 252): tyrimų (kai atliekamos įvairios apklausos) ir stebėsenos (kai sekamas veiklos procesas bei rezultatai, analizuojami veiklos vertinimo duomenys bei organizacijos rodiklių dinamika, analizuojami išorinių ir vidinių klientų atsiliepimai ir pan.). Dažnai siekiant išgyninti poreikį šie du aspektai lanksčiai derinami tarpusavyje. Kokybiškai atlikta poreikio analizė užtikrina, kad darbuotojų ugdymui skirti ištekliai (tiek finansiniai, tiek laiko) bus tinkamai panaudoti ir personalo ugdymas bus efektyvus (Bakanauskienė 2008, 224).

Mokymo poreikio nustatymas vykdomas dviem aspektais: kokybiniu (leidžia suprasti, kokias programas ir metodus reikės naudoti, kokias žinias ar įgūdžius suteikti) ir kiekybiniu (parodo darbuotojų, kuriuos reikia apmokinti skaičių) (Семина ir kt., 2016, 137).

Apibendrinus mokslinėje literatūroje nagrinėjamus mokymo poreikio nustatymo būdus, mokymo poreikio nustatymas gali būti atliekamas skirtingais būdais ir metodais: darbuotojų darbo analizė ir lyginimas su organizacijoje egzistuojančiais standartais; naujų darbuotojų atrankos, vertinimo procesų bei socializacijos (adaptacijos) laikotarpio rezultatų analizė, kasmetinio darbuotojų vertinimo rezultatų analizė, skyrių vadovų ir darbuotojų apklausa, išorinės organizacijos informacijos (pvz.: klientų nuomonės) rinkimas, technologijų pasikeitimo analizė, numatomų organizacinių pokyčių ir galimos personalo kaitos analizė (Жураховская ir kt. 2016; Коптева и Ольга Бакшеева 2013, 78; Кудряшов и Елена Мосеева 2017, 20; Bakanauskienė ir kt. 2008, 45). Poreikio analizės metodų parinkimas priklauso nuo daugelio faktorių, tokių kaip: organizacijos dydžio, darbuotojų turimų žinių, amžiaus, užimamos pozicijos, mokymams skirto laiko, lektoriaus turimos kompetencijos bei finansinių įmonės galimybių (Семина ir kt., 2016, 141). Kaip ir renkantis bet kurį metodą, ar tai būtų mokymo metodas, ar mokymo vertinimo būdas, universalaus ir geriausio poreikio analizės metodo nėra, jo parinkimas priklauso nuo išvardytų faktorių bei nuo paties personalo specialisto profesionalumo. Taip pat verta paminėti, kad dažnai naudojami keli metodai, lanksčiai derinant juos tarpusavyje.

Apibendrinus galima teigti, kad mokymo poreikio analizės etape siekiama nustatyti, kiek turima darbuotojo kompetencija atitinka pageidaujamą bei išsiaiškinti, kaip mokymų pagalba turimus žinių, įgūdžių ar nuostatų neatitikimus pašalinti. Mokymo poreikio analizė atliekama įvairiais kanalais, būdais, metodais (tokiais kaip: darbuotojų darbo eigos ir rezultatų analizė, vadovų, darbuotojų ar klientų apklausa, numatomų pokyčių analizė ir pan.), kurių parinkimas priklauso nuo konkrečios organizacijos ir jos darbuotojų.

1.3.2. Mokymo planavimas

Sekantis personalo mokymo proceso etapas – tai mokymo planavimas. Jis apima mokymo tikslų formulavimą, programos paruošimą, mokymo metodų numatymą, ugdymo planų rengimą.

Išanalizavus ugdymo poreikį, formuluojami konkretūs tikslai, apibrėžiama, koks darbo atlikimo lygis turi būti pasiektas pasibaigus mokymo procesui. Mokymo tikslų iškėlimas vienas svarbiausių mokymo etapų, nes lemia tolimesnius žingsnius. Jei nepavyksta tiksliai apibrėžti mokymo tikslų, tuomet mokymo turinys neatitinka poreikio. Pasak N. Chmiel ir bendraautorių (2005), svarbu ne tik kuo tiksliau žodžiais apibūdinti tikslą, bet ir kuo tiksliau įvardinti naujus įgūdžius, pasikeitusią darbuotojo elgseną po mokymų bei aptarti aplinkybes, kuriomis ši elgsena pasireikš (Chmiel 2005, 111). Mokymo tikslai atsispindi visų mokymų programoje ir struktūroje. I. Bakanauskienė (2008, 227) nurodo, kad iškeliami tikslai didelėse organizacijose turėtų apimti kelis lygmenis: visos organizacijos, padalinio ir individo bei gali skirtis pagal trukmę: būti strateginiai, taktiniai ir operatyviniai. Dažniausiai minimi tokie mokymo tikslai: reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymas, organizacijos profesinio kapitalo vystymas,

konkurencinio pranašumo didinimas, naujų technologijų ar inovacijų diegimas, darbuotojų profesinio augimo, savirealizacijos ir motyvacijos didinimas (Коптева и Ольга Бакшеева 2013, 78).

Iškėlus konkrečius, aiškius, pamatuojamus tikslus pradedama ruošti ugdymo programa, kuri atskleidžia būsimo mokymo turinį, o minėti tikslai tampa jos atramos taškais. Mokymo programoje numatomi konkretūs mokymo būdai ir metodai bei nusprendžiama, ar mokymai vyks darbo vietoje, ar už jos ribų. Taip pat ruošiant mokymo programą siekiama numatyti, kaip dirbs įmonė ir atskiri jos padaliniai, kaip jie sąveikaus tarpusavyje organizuojant ir vykdant mokymus, kaip mokymai paveiks visą įmonę ir konkrečius darbuotojus (Merkys ir Oksana Šlapšienė 2013, 46).

Mokslinėje literatūroje yra nagrinėjama be galo daug mokymo būdų (dažnai kaip sinonimai vartojami mokymo formos, rūšys) bei pateikiamos skirtingos jų klasifikacijos. Minimi tokie mokymosi būdai: formalus, neformalus, savaiminis, savivaldus mokymas, ilgalaikis, trumpalaikis, kompiuterizuotas, instruktoriaus vedamas organizacijoje ir už organizacijos ribų, privalomas ar savanoriškas, individualus, tradicinis, akademinis, aktyvus ir pan. (Bakanauskienė 2008, 240-244). Labai plačiai moksliniuose šaltiniuose nagrinėjami ir mokymo metodai. Apibendrinus daugelio autorių (Gražulis ir kt. 2015, 255; Bakanauskienė 2008, 240-244; Sakalas 2003, 183-185; Lipinskienė 2012, 29; Jančiauskas 2009, 76; Korsakienė ir kt. 2011, 158-160; Stankevičienė 2006, 85; Савицкая и Елена Поворина 2016, 88; Чуланова и Евгений Никитенко 2016, 3; Кудряшов и Елена Мосеева 2017, 20) aptariamus metodus, dažniausiai minimi šie: paskaita, demonstravimas, seminaras, atvejų analizė, vaidmenų įasmeninimas, ekskursijos, stažuotės, treniravimas, darbas grupėse, simuliaciniai (imitavimo) žaidimai ir mokymai, smegenų šturmas, kompiuterinis mokymas, modeliavimas, konferencijos, darbų rotacija, audiovizualiniai metodai, konsultuojamasis vadovavimas, šešėliavimas, mentoriaus ar kuratoriaus pagalba ir t.t.

Vieningos nuomonės apie mokymo būdų klasifikacija nėra dėl mokymo metodų gausos, naudojamų variantų bei skirtingų požiūrio perspektyvų. Personalo būdus ir metodus galima klasifikuoti vertinant vietos, laiko, dalyvių įsitraukimo, organizacijos suinteresuotumą bei daugelio kitų perspektyvų. Apibendrindama daugelio užsienio ir lietuvių autorių išskiriamus mokymosi būdus ir metodus, I. Bakanauskienė pateikia tokią ugdymo būdų klasifikacija (Bakanauskienė 2008, 240):

- Mokymas darbo vietoje (vyksta darbe, prie jų priskiriami: darbo instruktažas, treniravimas, darbo stebėjimas)
- Mokymas ne darbo vietoje (vyksta už organizacijos ribų)
- Dvilypis, arba mišrus mokymas (vyksta tiek mokymo institucijose, tiek darbe)

Panašų variantą siūlo ir S. Robbins (2007, 271) klasifikuodamas darbuotojų mokymo metodus. Jis išskiria mokymosi procesą ne tik pagal vietą, kurioje šis vyksta (darbe ar už jo ribų), bet ir aptaria jo formalumo lygį. Pasak šio autoriaus personalo mokymą vertėtų klasifikuoti taip: neformalus (neplanuotas, nestruktūrizuotas, lanksčiau pritaikomas pagal situaciją, dažnai dalijimasis patirtimi) ir

formalus (iš anksto planuojamas, turi aiškią struktūrą) bei mokymas darbo metu/ darbo vietoje ir ne darbo metu/ ne darbo vietoje. Mokslinėje literatūroje rusų kalba viena dažniausiai pateikiamų klasifikacijų, kuri skirsto mokymosi procesą į mokymą darbo vietoje ir už jos ribų (Кудряшов и Елена Мосеева 2017, 20; Савицкая и Елена Поворина 2016, 88; Чуланова и Евгений Никитенко 2016, 3). Prasminga būtų aptarti šių mokymosi būdų privalumus ir trūkumus.

Kaip teigia mokslinė literatūra, vienas didžiausių mokymosi darbo vietoje trūkumų – tai, kad efektyviai mokytis ir tuo pat metu kokybiškai atlikti darbo užduotis beveik neįmanoma (Кудряшов и Елена Мосеева 2017, 21). Nors iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, jog tai ekonomiškesnis, taupesnis variantas, bet iš tikrųjų mokantis darbo vietoje kaštai labai išauga dėl patiriamo streso, daromų klaidų bei sunkumų sukuriant mokymuisi palankią situaciją. Todėl mokantis ne darbo vietoje, o tam pritaikytoje aplinkoje, imituojant tikras situacijas, yra efektyviau. Mokantis ne darbo vietoje instruktorius/ mokytojas turi geresnes galimybes užtikrinti efektyvų mokymosi procesą (Chmiel 2005, 104). Be to, tokiu būdu galima ir išskaidyti sudėtingas užduotis elementais ir mokytis dalimis (svarbu, dar pasirinktos dalys „atspindėtų prasmingą dalinį įgūdį“ (Chmiel 2005, 119)). Mišrus mokymosi būdas turi tiek mokymosi darbo vietoje, tiek už jos ribų elementų, todėl protingai juos derinant lengviau eliminuoti trūkumus ir padaryti ugdymo procesą efektyvesnį. Tokiu būdu atsiranda galimybė ne tik netrukdomai įsisavinti teorines žinias, bet išbandyti jas praktikoje.

V. Gražulis (2012, 225), apibendrindamas Lietuvos ir užsienio autorių nuomonę, akcentuoja mokymosi visą gyvenimą svarbą ir įvardija mokymosi dimensijas, kurios, pasak autoriaus, persipina ir nuolat pildo viena kitą. Mokymą jis skirsto į: formalųjį – diplomais baigiamas planuotas ir struktūruotas mokymasis ugdymo įstaigose; neformalųjį – asmeniniam ar profesiniam tobulėjimui skirtas mokymas; savaiminį (informalųjį) – savaime vykstantis procesas, kuriuo metu susidurdamas su įvairiomis darbo ir gyvenimo situacijomis žmogus tobulėja (su darbu susijusių pavyzdžiu galėtų būti problemų sprendimas su bendradarbiais, kuratoriaus vaidmuo, komandiruotė ir pan.) bei viską apimantį mokymąsi – tai visus išvardintus mokymosi būdus apimantis ugdymas. Pasak autorių pagal šį skirstymą organizacija turėtų susitelkti į neformalųjį ir informalųjį darbuotojo ugdymą, nors pastarojo svarbą ir reikšmė nėra pakankamai vertinama (dažnai organizacijos suvokdamos personalo ugdymo svarbą investuoja į brangius išorinių kompanijų seminarus, o nieko nekainuojantį bendradarbių patirties pasidalijimą neformalioje aplinkoje ignoruoja ar net draudžia).

Vienas dažniausių mokymo metodų skirstymų, sutinkamų mokslinėje literatūroje yra į tradicinius ir aktyviuosius, dar vadinamus šiuolaikiniais, mokymo metodai (Кибанов 2013, Селиванова и Ольга Коропец 2016, 3; Темнова 2018, 50-59; Korsakienė ir kt. 2011, 160; Sakalas 2003, 183). Aktyvūs mokymo metodai gali būti labai įvairūs savo forma, tūriniu ir pateikimo būdu, tačiau juos vienija keli esminiai bruožai (Чуланова и Яна Тимченко 2016, 6): organizuojant mokymus atsižvelgiama į dalyvių ypatumus ir poreikius; glaudus bendradarbiavimas tarp besimokančiųjų ir lektoriaus visuose proceso

etapuose; aktyvus, iniciatyva paremtas dalyvių įsitraukimas; maksimaliai prie kasdienio darbo priartintas mokymo procesas. Tradiciniai mokymo metodai gali būti žodiniai (pvz.: aiškinimai, pokalbiai, darbas su šaltiniais), vaizdiniai (demonstravimas, iliustracija) ir praktiniais (įvairių pratimų atlikimas raštu, žodžiu ar savarankiškai). Prie tradicinių mokymo metodų priskiriami (Селиванова и Ольга Коропец 2016, 3; Кибанов 2013; Темнова 2018, 50-59; Sakalas, 2003): paskaitos su įvairiausiais jų modifikavimo būdais bei papildomai naudojamomis priemonėmis, seminarai ir panašūs praktiniai užsiėmimai, kurių metu naudojami pratimai raštu ar žodžiu.

Kiekvienas iš išvardytų metodų turi savo privalumus, trūkumus bei taikymo galimybes. Šiuolaikinėje žmogiškųjų išteklių vadyboje ryškėja dvi pagrindinės darbuotojų ugdymo raidos tendencijos: vis dažniau nuo tradicinių mokymo metodų yra pereinama prie šiuolaikinių ir mokymo dalyviai yra aktyviai įtraukiami į sprendimų paiešką, o patys mokymai yra maksimaliai priartinami prie praktikos; kita tendencija susijusi su neformaliu ir savarankišku mokymusi, kai pats darbuotojas savo iniciatyva tobulina žinias ir įgūdžius jam tinkamiausiu laiku ir būdu (Korsakienė ir kt. 2011, 160; Stankevičienė 2006, 85). Autoriai sutinka, kad ypač gerų rezultatų galima tikėtis derinant įvairius mokymo metodus bei savarankišką mokymąsi (Sakalas 2003, 182-183). Taip pat svarbu suderinti vadovybės ir darbuotojų interesus, nes, jei bus didelis spaudimas „iš viršaus“ – darbuotojai nepasieks rezultatų, dėl menko suinteresuotumo, o jei iniciatyva bus tik iš darbuotojų pusės, be vadovybės palaikymo jie nesugebės pritaikyti naujų žinių ir įgūdžių praktikoje.

Sparčiai keičiantis technologijoms, nuolatinis mokymasis tampa vienu pagrindinių tiek organizacijos, tiek žmogaus poreikiu, o kartu su technologiniu progresu evoliucionuoja patys mokymai, atsiranda prielaidos plisti naujoms formoms ir metodams, atsiranda technologijomis grindžiamo mokymo sąvoka (Teresevičienė ir kt. 2015, 15) bei galimybė plisti nuotoliniam mokymui. Tai mokymo būdas, kai mokytoją ir besimokantį atskirtą laiko ar atstumo, mokymo procese jungia informacinės ar komunikacinės technologijos (Melnikovas 2017, 114). Pagrindinis tokio mokymo (-si) bruožai: besimokantys gali patys rinktis mokymosi tempą, temas, vietą bei būdą, yra suinteresuotas mokytis, pats prisiima atsakomybę už rezultatus, o mokytojas tampa konsultantu ir pagalbininku (Teresevičienė ir kt. 2015, 28). Kalbant apie šiuolaikines tendencijas, taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad didelė dalis mokymo proceso persikelia į elektroninę erdvę, kuriami nuotoliniai e-mokymai, leidžiantys patogiu metu ir nutolusiuose padaliniuose apmokyti darbuotojus (Бухарина 2017, 144-162). Nuotolinių mokymų metu mokymas vykdomas šiuolaikinių informacinių technologijų pagalba. Šiuo metu šis mokymo būdas sparčiai populiarėja bei daugėja tokio mokymo metodų: vebinarai (internetiniai seminarai), interaktyvūs kursai, vaizdo pamokos ir konferencijos (online) ir t.t. (Савицкая и Елена Поворина 2016, 89). Viena iš paskutinių tendencijų, tai sparčiai populiarėjantis mokymo proceso sužaidybinimas (angl. gamification). Sužaidybinimas – tai žaidimų logikos, elementų ar technikos perkėlimas į tiesiogiai su žaidimais nesusijusias situacijas, siekiant pagerinti darbo, mokymosi, sporto

ar kitokios veiklos rezultatus. (Burvytė 2016). Tarp pagrindinių sužaidybinimo privalumų vardijami: įsitraukimas į darbo procesą ir motyvacijos didėjimas, leidžia vizualizuoti bei stebėti savo ir kolegų pasiekimus, leidžia įmonei įžvelgti būsimas lyderius, o geriausiems darbuotojams atsiskleisti. (Чуланова и Галина Раджабова 2016, 122-128). Žaidybiniai mokymo metodai ypač efektyvūs ir patrauklūs Z kartos atstovams, siekiantiems ne tik, o gal ir ne tiek mokymo rezultatų, kiek įsitraukimo, dalyvavimo ir pažinimo efekto. Kai kurių autorių (Бухарина 2017, 144-162) nuomone, net patys paprasčiausi, bazinių žinių mokymai tampa neįmanomi be sužaidybinimo (taškų rinkimo, konkurencijos) elementų, didinančių dalyvių įsitraukimą. Tokiu būdu gaunamos žinios ne tik geriau pasisavina, bet ir mažina dalyvių pasipriešinimą gaunamai informacijai ir leidžia realizuoti patyriminio mokymo ciklą.

Darbuotojų mokymas ne tik persikelia į elektroninę erdvę, bet ir tampa viena iš prioritetinių vadovų veiklų. Vis daugiau kalbama apie koučingą ar arba ugdomąjį vadovavimą, kaip apie „mokymosi ir tobulėjimo būdą“ (Misiukonis 2015, 13) arba „veiklą orientuotą į darbuotojo mokymąsi“ (Misiukonis 2015, 13), įgalinančią darbuotojus, skatinančią prisiimti atsakomybę už mokymąsi ir tobulėjimą. Vadovas pokalbio su darbuotoju metu, skatiną pastarąjį mąstyti, patį spręsti iškylančias problemas, ieškoti galimybių bei tobulėti.

Mokymo metodų parinkimas priklauso nuo daugelio faktorių (tokių kaip mokymo tikslas, apmokymui skirtas laikas, dalyvių pasirengimo lygis ir pan.) ir konkrečios situacijos. Dažnai mokymo metodo pasirinkimą riboja finansinės organizacijos galimybės ir techninės priemonės bei mokymų tiekėjo profesionalumas (Korsakienė ir kt. 2011, 158). Todėl autorių teigimu, vieno, universalaus, geriausio metodo tiesiog nėra, tačiau pasak V. Latvėnienės (2012, 143-144) vis dėlto kai kurie metodai ar jų kompleksinis taikymas, gali būti laikomas efektyvesniais ir pasak autorės, reikia siekti besimokančiojo įtraukimo, skatinti susidomėjimą aktyviais dalyvauti mokymo procese, o ne vien informacijos pateikimo.

Apibendrinant nagrinėtus mokslinius šaltinius galima teigti, kad mokymo planavimo etapas apima kelis svarbius mokymo efektyvumui ir sėkmei elementus: mokymo tikslų formulavimą, programos paruošimą, mokymo metodų numatymą bei mokymo planų rengimą. Šie elementai glaudžiai susiję tarpusavyje, tinkamai suformuluoti mokymo tikslai tampa atramos taškais mokymo programai bei metodų parinkimui. Egzistuoja daugybė mokymo būdų ir metodų, o skirtingi autoriai pateikia skirtingą jų klasifikaciją ir dažniausiai mokymą skirsto pagal vietą (darbe ar už jo ribų), formalumo lygį (formalus/neformalus), darbuotojo įsitraukimo laipsnį (tradiciniai aktyvieji) bei plačiai nagrinėja šiuolaikinėmis technologijomis paremtus mokymo (si) būdus ir metodus. Svarbu paminėti, kad autoriai sutinka, jog vieno, universalaus ir paties geriausio mokymo metodo nėra, jo parinkimas priklauso nuo konkrečios situacijos, organizacijos, dalyvių bei mokymo tikslų.

1.3.3. Mokymo tiekėjų atranka

Sekantis žingsnis – mokymo paslaugų tiekėjų (vidinių/išorinių) atranka. Mokymo tiekėjų pasirinkimas, pasak nagrinėtų mokslinių šaltinių autorių, gali priklausyti nuo daugelio faktorių: mokymo tikslų, organizacijos dydžio, finansinių išteklių bei mokymo kainos, organizacijos darbo specifikos bei darbuotojų turimos kvalifikacijos, vadovybės požiūrio į personalo ugdymą, kaitos rodiklių, galimybės atitraukti nuo tiesioginio darbo ir daugelio kitų (Жураховская ir kt. 2016, 188-193; Gražulis ir kt. 2015, 253; Bakanauskienė 2008, 231-233; Misiukonis ir kt. 2014, 27). Pirmiausia, atsižvelgiant į išvardintus faktorius, ypač mokymo tikslus bei finansines organizacijos galimybes nusprendžiama, koks bus mokymo tiekėjas – išorinė konsultacinė mokymus organizuojanti įmonė ar poreikį bus stengiamasi patenkinti vidiniais organizacijos resursais. Įmonė įsivertina, ar yra vidinis, pakankamai patirties ir žinių sukaupęs kandidatas, kuris galėtų atlikti mokytojo vaidmenį.

Taip pat dažnai iškylantis praktinio pobūdžio klausimas, ar verta investuoti į išorinių kompanijų organizuojamus mokymus. Išorinių kompanijų organizuojamų mokymai dažnai yra novatoriški, remiasi naujomis mokymo technikomis, naujais mokymo metodais, jų metu naudojamos ir naujos technologijos. Be to, pasirinkus tokius mokymus atsiranda galimybė įvertinti mokymų efektyvumą ir susipažinti su kitų įmonių patirtimi (Korsakienė ir kt. 2011, 151). Tačiau, kaip ir kiekvienas personalo mokymo būdų, jis turi ir trūkumų – didelė kaina, problematiška paskaičiuoti atsipirkimą/pamatuoti naudą, galimas lūkesčių neatitikimas, galimos konsultanto klaidos dėl organizacijos specifikos neišmanymo (Жураховская ir kt. 2016, 188-193; Korsakienė ir kt. 2011, 151). Egzistuoja nuomonė, kad mokydamasis savarankiškai, individualiai, žmogus gali pasiekti tik tam tikrą žinių lygį ir norėdamas toliau tobulėti, jis turi ieškoti paramos, jungtis prie grupės bendraminčių ir tuomet toks mokymais skatina pokyčius, yra efektyvesnis (Trakšelys ir Julija Melnikova 2016, 27). Vadovaujantis šią nuomone, išorinių kompanijų organizuojami mokymai, buriantys grupes iš skirtingų organizacijų ir taip suteikiantys galimybę tobulėti, ne tik mokantis, bet ir dalinantis patirtimi, gali būti efektyvesni. Svarbu atkreipti dėmesį, kad darbuotojui nesuteikus galimybių pritaikyti gautas žinias praktikoje bei paskleisti jų organizacijoje, neleidus vykdyti pokyčių, į mokymus investuoti pinigai bus išleisti veltui.

Taip pat šiame etape svarbu parinkti ir mokytoją. Jis turi gerai išmanyti dėstomą dalyką (turėti teorinių ir praktinių žinių), bei mokėti tas žinias perteikti. Dažnai mokytojo pasirinkimas priklauso ir nuo grupės sudėties bei pačių besimokančiųjų turimų resursų. Autoriai (Misiukonis ir kt. 2014, 22-30; Райхельд 2006, 183) akcentuoja, kad mokymų sėkmei svarbus ir mokytojo autoritetas, kadangi, suaugusieji linkę geriau pasisavinti žinias iš savo srities profesionalų (net jei tai kolega ir vyksta patirties pasidalijimo sesija). Be to, svarbu pažymėti, kad dėstytojai turi orientuotis į visai kitokią, negu akademinė auditoriją su didesne praktine patirtimi, todėl ir vaidmuo tokiu atveju yra labiau pagalbininko, moderatoriaus, skatinančio dalintis patirtimi, nei tradicinio mokytojo (Raipa 2015, 77-83).

Apibendrinant mokymo tiekėjų atrankos etapą, svarbu paminėti, kad tiekėjų pasirinkimas priklauso nuo daugelio faktorių: mokymo tikslų, organizacijos dydžio, finansinių išteklių, mokymo kainos, organizacijos darbo specifikos, darbuotojų turimos kvalifikacijos, vadovybės požiūrio ir pan. Tiek išorinių mokymo kompanijų įtraukimas, tiek mokymai vidiniais įmonės resursais turi savo privalumų ir trūkumų, tačiau visais atvejais svarbus tinkamas lektoriaus parinkimas, kuriam keliami aukšti tiek žinių lygio, tiek gebėjimo jas perteikti reikalavimai.

1.3.4. Mokymo įgyvendinimas

Kitas etapas yra suplanuoto mokymo įgyvendinimas. Mokslinėje literatūroje jis nagrinėjamas kiek mažiau, tarsi laikomas savaime suprantamu etapu, kuris turi sklandžiai vykti nuosekliai ir kokybiškai atlikus visus ankstesnius darbus. Tačiau taip nėra, nes yra daugybė faktorių, kurie mokymo įgyvendinimą padaro sėkmingu: pasirinktas mokymosi būdas ir forma, mokymosi aplinka, mokymo tempo kaita, teorijos ir praktikos derinimas, turinį atitinkantis pateikimas, tarpinių rezultatų sekimas, periodinis grįžtamasis ryšys mokymo dalyviams, mokymo eigos, trukmės bei pabaigos numatymas, besimokančiųjų motyvacija, įsitraukimas bei patirtis ir t.t. (Misiukonis ir kt. 2014, 22-31, Gražulis ir kt. 2015, 253). Dauguma mokymo įgyvendinimui svarbių aspektų, jau aptarti anksčiau, kai buvo išsamiai nagrinėjamos efektyvaus suaugusiųjų mokymosi prielaidos, todėl žemiau bus aptariami tik keli mokymo įgyvendinimo aspektai.

Dar vienas svarbus faktorius, lyg ir neturintis tiesioginių sąsajų su mokymais, bet darantis didelę įtaką mokymo rezultatams, tai mokymosi aplinka. Kalbant apie higieninius faktorius svarbu pažymėti, kad siekiant maksimalaus dalyvių įsitraukimo, mokymo metu turi būti sureguliuota optimali oro temperatūra, turi būti mokymams pritaikyta aplinka, patogūs baldai, gerai matomos naudojamos vizualinės priemonės, mokymo dalyvių neturi blaškyti pašaliniai veiksniai (triukšmas, vaikštantys žmonės, skambučiai ir pan.). Taip pat svarbu atkreipti dėmesį ir į mokymo metu vyraujančią atmosferą, ji turi skatinti tobulėti: neformali, nediktatoriška, saugi, kurioje darbuotojas jaučiasi atsipalaidavęs, nebijo eksperimentuoti, tyrinėti ir klysti (Misiukonis ir kt. 2014).

Autoriai akcentuoja praktikos svarbą mokymosi procese. Labai svarbus mokymo aspektas – besimokančiajam turi būti sudarytos galimybės praktiškai išbandyti mokymo metu gautas žinias ir įgūdžius, atliekant kasdienes darbines užduotis. (Коптева и Ольга Бакшеева 2013, 79). Praktika leidžia įtvirtinti gautas žinias ir paversti jas įgūdžiais. Pradiniame mokymosi etape žinios pasisavinamos, bet tik kartotinis jų išbandymas praktikoje leidžia pasiekti automatinio atlikimo lygį. Kalbėdami apie praktiką autoriai vieningai sutinka, jog geresnis poveikis išmokymui yra tuomet, kai praktika išskaidoma keliais etapais ir įterpiama tarp teorinių užsiėmimu (derinama su teorija) (Chmiel 2005, 119). Mokymai duos rezultatus tik tuomet, kai visos mokymo metu, auditorijoje gautos žinios, persikels į kasdienius personalo darbus. Nesuteikus galimybės perkelti tų žinių ir įgūdžių ne tik bus veltui išeikvoti laiko bei

finansiniai ištekliai, bet ir gali kristi darbuotojo motyvaciją bei darbo našumas ir mokymai turės neigiamą poveikį.

Tačiau kalbant apie praktikos naudą, svarbu paminėti ir vieną pagrindinių jos sudedamųjų dalių – tai rezultatų sekimas, periodinius jų vertinimus ir grįžtamojo ryšio apie pasiektus rezultatus suteikimą mokymo dalyviams. Autoriai (Ulrich ir Wayne Brockbank 2007, 227; Chmiel 2005, 118) pabrėžia grįžtamojo ryšio svarbą mokymosi procesui. Tinkamai suteiktas grįžtamasis ryšys didina motyvaciją, skatina aktyviai dalyvauti, labiau stengtis. Pasak kai kurių autorių (Chmiel 2005, 118) grįžtamasis ryšys gali būti dvejopas – vidinis (pats darbuotojas savianalizės pagalba suvokia kiek jo veikla yra nutolusi nuo pageidaujamo rezultato) ir išorinis (iš išorės – mokytojo, instruktoriaus, vadovo – gaunama informacija apie tobulintinas veiklos sritis). Vienas svarbiausių aspektų, kurį mini daugelis autorių, tai teisingas grįžtamojo ryšio suteikimas. Net patys teisingiausi dalykai išsakyti netinkamu laiku, netinkamoje vietoje ir neteisinga forma, gali sukelti atvirkštinį tobulėjimui procesą, demotyvuoti darbuotoją ir pabloginti jo rezultatus. Teigiamas grįžtamasis ryšys (pagyrimas) gali būti, o kartais ir turi būti išsakomas viešai, o neigiamas tik asmeniškai darbuotojui, be to, jis turi būti nukreiptas į konkretų koreguotiną veiksmą ar įvykį, netinkamą darbuotojo elgesį, o ne į asmenybę (Robbins 2010, 53).

Apibendrinant galima teigti, kad yra daugybė faktorių, kurie mokymo įgyvendinimą padaro sėkmingu: pasirinktas mokymosi būdas ir forma, mokymosi aplinka, mokymo tempo kaita, turinį atitinkantis pateikimas, tarpinių rezultatų sekimas, mokymo eigos, trukmės bei pabaigos numatymas, besimokančiųjų motyvacija, įsitraukimas bei patirtis ir t.t. Nagrinėti autoriai ypatingą dėmesį skiria periodinis grįžtamojo ryšys mokymo dalyviams suteikimui, akcentuodami jo svarbą tobulėjimui bei praktinio mokymo reikšmei, nes tik kartotinis žinių išbandymas praktikoje, paverčia žinias įgūdžiais.

1.3.5. Mokymo efektyvumo vertinimas

Paskutinis mokymo proceso etapas yra vykusių mokymų efektyvumo įvertinimas. Nagrinėti autoriai, šį etapą laiko vienu svarbiausių ir akcentuoja dėmesio stoką iš organizacijų ir vadovų pusės. Mokymo vertinimo etapas siekia atsakyti į klausimą, ar investicija į mokymus pasiteisino, ar pavyko pasiekti numatytą pokytį. Jo metu stengiamasi išmatuoti mokymo metu pasiektą rezultatą, įvertinti mokymų naudą, išryškinti likusias žinių ir įgūdžių spragas bei palyginti šiuos duomenis jį su iškeltais tikslais. Taip pat siekiama įvertinti ir silpnąsias vykusių mokymų vietas, ieškant būdų šias spragas eliminuoti ateityje.

Mokymai reikalauja didelių finansinių, laiko ir žmogiškųjų resursų, organizacijos vadovybei tampa labai svarbu tuos resursus išmatuoti ir atsakyti į klausimą, ar tuos investicijos atsipirko. Nors mokslinėje literatūroje gausu mokymo programų bei dalyvių žinių ir nuomonės vertinimo metodų, kaip bei pavyzdžių, įvertinti vykusių mokymų poveikį organizacijos veiklas ir tuo labiau rezultatams vis dar

labai problematiška ir kalbant apie mokymų efektyvumo vertinimą, naudojami subjektyvūs kriterijai, o gauti rezultatai skirtingai interpretuojami. (Rakštelienė ir kt. 2017, 59)

Yra daugybė kriterijų ir rodiklių, pagal kuriuos galima vertinti personalo mokymo efektyvumą: apmokytų darbuotojų skaičius lyginant su visai organizacijos darbuotojais, bendras ar vidutinis (vienam darbuotojui skirtas) mokymo valandų skaičius, finansinių išteklių panaudojimas skiriant vieno darbuotojo mokymui, vieno darbuotojo darbo dienos, kurią jis praleido mokymuose, kaštai ir pan. (Жураховская ir kt. 2016, 251; Иванова 2015, 143-148). Taip pat mokslinėje literatūroje aptariami ir sunkiau pamatuojami rodikliai, kurie svarbūs kalbant apie darbuotojų mokymą: darbuotojų pasitenkinimo darbu, motyvacijos pokyčiai, kaitos rodiklių mažėjimas, vidinės komunikacijos, mikroklimato pagerėjimas, darbo kokybės garėjimas, paaukštinimų, vidinės karjeros galimybių augimas ir pan.

Chmiel (2005, 120) išskiria 4 mokymo vertinimo būdus:

1. Tradicinis – nusako, ar besimokantieji teigiamai reaguoją, ar išmoksta ir ar paverčia naujas žinias geresniais darbo rezultatais. Taip pat prie jų gali būti pridėtas dar vienas rodiklis, nusakantys ar šie pokyčiai prisidėjo prie organizacijos rodiklių pokyčių (kaita, darbo našumas).
2. Individualiai su besimokančiuoju susijęs vertinimas, kai siekiama nuspręsti dėl jo karjeros ar tolesnio tobulėjimo (naudojami tik individo, ne grupės duomenys).
3. Administracinis – surodo besimokančiųjų skaičių, jų žinių lygį ir pan., bei leidžia įvertinti mokymo kaštus ir panaudojimo efektyvumą (vertinamas mokymo ekonominis efektyvumas).
4. Mokymo veiksnių efektyvumo vertinimas (pvz.: kiek efektyvūs praktiniai užsiėmimai) ir siejasi su mokslinių metodų panaudojimu.

Ko gero, vienas populiariausių mokymo vertinimo metodų yra dar 1954 metais Donaldo Kirkpatricko (Киркпатрик, 2008) pasiūlytas modelis, pagal kurį skiriami 4 mokymo efektyvumo lygmenys:

1. Reakcijos į praėjusi mokymą lygmuo. Vertinamas dalyvių pasitenkinimas praėjusiais mokymais, jų susidomėjimas, įsitraukimas, lektoriaus ir jo profesionalumo vertinimas, pačių mokymų organizavimas ir medžiagos pateikimas ir pan. Iš esmės bandoma išsiaiškinti, ar mokymai patiko. Paprastai dalyvių reakcija tiriama mokymų vertinimo anketų pagalba bei interviu metodo pagalba iš karto po mokymų. Autorius pastebi, kad geri testų rezultatai ir teigiama mokymo dalyvio nuomonė negarantuoja gero išmokimo ir mokymui iškeltų tikslų pasiekimo, tačiau neigiama – gerokai sumažina motyvaciją ir mokymų naudą.
2. Žinių įsisavinimo, išmokimo lygmuo. Vertinami mokymo dalyvių žinių bei įgūdžių pokyčiai, kiek ir kokia informacija buvo įsisavinta mokymų metu, taip pat tiriama, kaip besimokantieji

planuoja pritaikyti gautas žinias. Vertinant žinių pokytį, naudojami specialiai paruošti klausimynai nei testai prieš mokymus ir po jų.

3. Elgsenos pasikeitimo lygmuo. Šiam etape vertinama, ar pasikeitė mokymo dalyvių elgsena po mokymų, ar per mokymus gautos žinios ir įgūdžiai taikomi atliekant kasdienes užduotis. Norint išmatuoti pokyčius šiame lygmenyje, vykdomas dalyvių darbo stebėjimas, pokyčiai fiksuojami, naudojami kontroliniai lapai, fokus grupės metodas. Norint surinkti patikimą informaciją apie elgesio pasikeitimus galima naudoti 360 laipsnių vertinimą, kai po mokymų stebimas ar apklausiamas ne tik pats darbuotojas, bet ir jo vadovas, kolegos ar pavaldiniai. (Rakštelienė ir kt. 2017, 67).
4. Rezultatų dinamikos lygmuo. Vertinama, ar po mokymų buvo pasiektas iš anksto numatytas rezultatas, kitaip tarant, ar mokymai buvo efektyvūs ir davė teigiamų pokyčių veiklos rezultatams (investicijų grąža, pardavimų augimas, veiklos apimčių didėjimas, darbo našumo ar kokybės gerėjimas).

Nagrinėti autoriai pastebi, kad mokymų teikiama nauda turi būti ir gali būti vertinama ne tik lengvai pamatuojamais kiekybiniais finansiniais rodikliais, tokiais kaip pardavimų ar pelno augimas, bei ne finansiniais kiekybiniais rodikliais, tokiais kaip klientų skundų skaičiaus sumažėjimas, kaitos rodiklių mažėjimas ar mažesnis broko skaičius, bet ir sunkiai pamatuojamais dalykais, tokiais kaip efektyvesnis problemų sprendimas, geresni santykiai su kolegomis ar vadovais, vidinės organizacijos kultūros pokyčiai ar mikroklimato gerėjimas (Rakštelienė ir kt. 2017, 68). Tokius rezultatus ypač sunku įvertinti ar išmatuoti, bet galiausiai būtent jie virsta kiekybiniais ir finansiniais rodikliais.

Pasak D. Kirckpatrick (2008) mokymų vertinimo procesas turi prasidėti nuo paskutiniojo, rezultatų vertinimo etapo, tam, kad visų mokymų metu būtų aiškiai orientuojamasi į mokymo rezultatą į įmonei svarbiausius rodiklius, o ne į patį mokymo procesą. Tačiau tam reikia tiksliai apibrėžti rezultatus, aiškiai pamatuojamus rodiklius, kurių tikimasi bei numatyti metodus, kuriais jie bus matuojami ir vertinami.

D. Kirkpatrick pasiūlytą mokymų vertinimo modelį papildė J. Phillips, įvesdamas dar vieną vertinimo lygmenį, vadinamą ROI (angl. return on investment), kuris leidžia paskaičiuoti, ar atsipirko į mokymus investuoti pinigai (Srivastava and Walia, 2018). Šis mokymo vertinimo metodas yra sukoncentruotas į galutinį rezultatą ir neleidžia atskirai įvertinti jo atskirų elementų, tokių kaip poreikio nustatymo, tikslų iškėlimo ar pačios programos parinkimo ir įgyvendinimo. Taip pat nagrinėti autoriai pažymi, kad mokymų vertinimas turi būti vykdomas ne iš karto po mokymų, o ilgesniais laiko tarpais, tam, kad gauti rezultatai atspindėtų tikrąjį vaizdą, be to, svarbu įvertinti kitus, su mokymais nesusijusius faktorius, galėjusius turėti įtakos mokymo dalyvių elgesio bei rezultatų pokyčiams.

Išmatuoti mokymo naudą bei mokymams išleistų finansinių išteklių grąžą yra labai sunku, todėl vis dar daug įmonių nevertina praėjusių mokymų teikiamos naudos ar vertina mokymus tik reakcijos

lygmeniu. Tačiau ši situacija pamažu keičiasi ir jeigu anksčiau organizacijos iš viso nevertino mokymų, kuo toliau, tuo labiau į tai pradedama kreipti dėmesį ir bandoma įvertinti darbo rezultatų pokyčius bei mokymo dalyvių nuomonių apklausas (Bakanauskienė ir kt. 2008, 43).

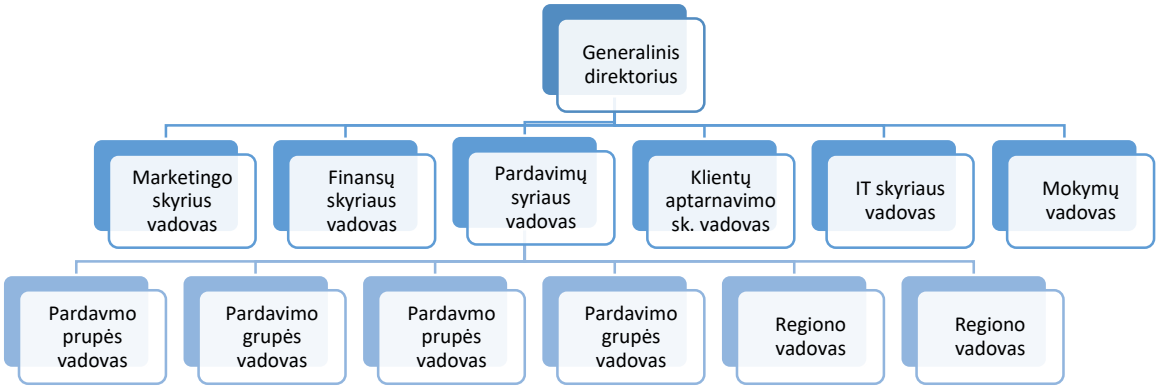
Apibendrinant mokymo vertinimo etapą, galima pasakyti, kad jo metu stengiamasi išmatuoti mokymo metu pasiektą rezultatą, įvertinti mokymų naudą, išryškinti likusias žinių ir įgūdžių spragas bei palyginti šiuos duomenis su iškeltais tikslais. Vienas labiausiai paplitusių mokymo vertinimo būdų nusako, ar besimokantieji teigiamai reaguoją, ar išmoksta, ar naudoja praktikoje ir, ar paverčia naujas žinias geresniais darbo rezultatais. Vertinant mokymus gali būti pridėtas dar vienas rodiklis, nusakantis, ar atsipirko į mokymus investuoti pinigai. Tam, kad organizacijos vadovybė būtų suinteresuota investuoti į personalo mokymą, jis turi būti naudingas tiek ir pavieniams darbuotojams, tiek visai organizacijai, t. y. atitikti organizacijos strateginius tikslus. Mokymo teikiama nauda turi viršyti išlaidas patirta mokymo procese.

2. ĮVADINIŲ PARDAVIMO VADYBININKŲ MOKYMŲ X ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant išanalizuoti ir patobulinti įvadinius pardavimo vadybininkų mokymus X organizacijoje, svarbu susipažinti su jos veikla, teikiamomis paslaugomis, valdymo struktūra bei koncepcija.

2.1. Organizacijos charakteristika

Įmonė, kurioje buvo atliekamas tyrimas sėkmingai dirba Lietuvos rinkoje daugiau negu 20 metų. Pagrindinė įmonės veikla – verslo informacijos sklaida, naudojant įvairius reklamos ir informacinius kanalus. Organizacijos informacinį tinklą sudaro gausiai lankomos interneto svetainės bei atstovaujami Lietuvoje ir pasaulyje gerai žinomi prekių ženklai. Be to, įmonė verslo klientams teikia ir kitus verslo komunikacijos sprendimus bei paslaugas, tokias kaip: internetinių svetainių bei elektroninių parduotuvių kūrimo ir optimizavimo, verslo klientų paieškos sistemų ir duomenų bazių suteikimo, informacijos ir reklamos sklaidos per socialinius tinklus ir gerai žinomas interneto svetaines, remarketingo paslaugas bei kitus verslo komunikacijos sprendimus. Pagrindiniai įmonės klientai – visoje Lietuvoje esančios, įvairiausia veikla užsiimančios organizacijos, pradedant verslo įmonėmis, baigiant politinėmis partijomis ar nevyriausybinėmis organizacijomis.



1 pav. X įmonės organizacinė struktūra

Šaltinis: X įmonės valdymo koncepcija

Pagrindinis įmonės tikslas – palengvinti ryšius tarp organizacijų ir klientų, praplėsti žiniasklaidos galimybes įmonėms ir padėti rasti reikiamą informaciją vartotojams. Darbuotojai ir vadovybė siekdami tikslo vadovaujasi tokiomis vertybėmis, kaip: profesionalumas, pozityvumas, atsakomybė, lojalumas, sąžiningumas, orientaciją į klientą, tikslo siekimas ir našumas. Todėl darbuotojų ugdymui, tobulėjimui ir gerai atmosferai kolektyve skiriamas ypatingas dėmesys. Įmonė valdoma generalinio direktoriaus, kuriam pavaldūs už pagrindines funkcijas atsakantys padaliniai: marketingo, finansų, klientų aptarnavimo, informacinių technologijų bei pardavimo (žr. 1 pav.). Atskiro žmogiškųjų resursų valdymo

padalinio nėra, jo funkcijos išdalintos tarp finansų ir kitų skyriaus bei mokymų vadovo. Mokymo vadovas yra tiesiogiai pavaldus generaliniam direktoriui (žr. 1 pav.) ir atsako už naujų darbuotojų atranką ir mokymus, bei už esančių darbuotojų ugdymą. Personalo administravimo dalis tenka finansų skyriui, o už kitus, su darbuotojais susijus procesus, atsako skyrių vadovai.

Pats didžiausiais ir organizacijai pats svarbiausias yra pardavimo skyrius. Jį sudaro 4 pardavimo grupės dirbančios Vilniuje ir 2 pardavimo grupės, esančios Kaune ir Klaipėdoje, dirbančios su didžiaisiais Lietuvos miestais bei jų regionais. Kiekvienoje pardavimo grupėje yra nuo 6 iki 11 darbuotojų ir grupės vadovas, kuris Kaune ir Klaipėdoje vadinamas regiono vadovu, nes atlieka papildomas ofiso valdymo ir administravimo funkcijas. Kadangi įmonė dirba su aktyviais pardavimais tiek telefonu, tiek tiesioginių susitikimų metu, darbas yra intensyvus, sunkus bei visų pardavimo skyriaus darbuotojų atlyginimas priklauso nuo darbo rezultatų, šiame skyriuje yra didelė darbuotojų kaita. Į pardavimo skyrių yra orientuota ir kitų skyrių veikla. Kiti skyriai dirba ties pardavimo palaikymu. Marketingo skyrius rūpinasi produkto sukūrimu, pateikimu, reklaminiu palaikymu bei ryšių su partneriais vystymu. Finansų skyrius atsako už įmonės vidaus apskaitą. Klientų aptarnavimo skyrius dirba su kliento informacijos paruošimu, duomenų bazėmis, skolų administravimu. IT skyrius užtikriną visą techninį palaikymą.

Visi įmonėje vykstantys procesai bei procedūros aprašyti valdymo koncepcijoje, kuri nuolatos pildoma ir atnaujinama. Koncepcijoje yra numatyta, kaip vykdomi atrankos ir įdarbinimo procesai, koks yra darbuotojų mokymas ir ugdymas, kaip vykdomi pardavimai ir, koks pardavimų valdymas, koks personalo vertinimo ir motyvavimo mechanizmas, kokiais principais vyksta biudžeto planavimas, kaip dažnai ir kaip praeina susirinkimai, ataskaitos, rezultatų apžvalga ir vertinimas ir pan. Įmonėje vyrauja atvirumo politika, kuriama draugiška, atviro bendravimo atmosfera. Visi pardavimo skaičiai skelbiami viešai (planai, rezultatai, vadybininkų ir grupių reitingai), vienoda ir skaidri apmokėjimo, papildomo skatinimo ir motyvavimo sistema. Taip pat rūpinamasi ir geru įmonės mikroklimatu: organizuojamos šventės, reguliarūs mokymai, pasiekus užsibrėžtus įmonės veiklos rezultatus vyksta bendri renginiai.

2.2.Tyrimo modelis, metodai ir eiga

Tyrimo tikslas – išanalizuoti X organizacijos įvadinių pardavimo vadybininkų mokymus ir rasti būdus jų tobulinimui.

Tyrimo tikslui pasiekti, skiriami uždaviniai:

- išanalizuoti įvadinių mokymų procesą X organizacijoje;
- ištirti grupių ir skyrių vadovų požiūrį į naujų pardavimo vadybininkų mokymus;
- ištirti naujai priimtų pardavimo vadybininkų požiūrį į X įmonėje organizuojamus įvadinius mokymus.

Tam, kad galima būtų pamatyti platų ir visapusišką vaizdą, įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų nagrinėjimui buvo pasirinkta mišrių metodų prieiga. Derinant kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus, apklausiami buvo visi asmenys daugiau ar mažiau dalyvaujantys įvadinio pardavimo vadybininkų mokymo procese. Taip pat tyrimo metu buvo derinami tarpusavyje to paties tipo metodai, taikoma trianguliacija.

Tyrime naudoti kokybiniai metodai: pusiau struktūruotas vadovų interviu bei įmonės valdymo koncepcijos ir kitų dokumentų analizė.

Tyrime naudoti kiekybiniai metodai: anketų pagalba atliekama naujų pardavimo vadybininkų apklausa bei antrinių duomenų šaltinis – praėjusių mokymų vertinimo anketos duomenys („šypsenų testas“).

Kokybinis tyrimo metodas buvo pasirinktas, nes leidžia pamatyti platesnį vaizdą, įsigilinti į nagrinėjamo reiškinio esmę. Tiriamieji, ekspertai, susiduria su nagrinėjama tema savo kasdieniame darbe, todėl puikiai išmano tematiką. Interviu yra efektyvus kokybinio tyrimo metodas ir gali būti naudojamas struktūruotas (griežti pokalbio rėmai, klausimai iš anksto paruošti), pusiau struktūruotas (klausimai paruošti, tačiau tyrėjui suteikiama daugiau laisvės) ir nestruktūruotas (Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė 2016, 19). Šio tyrimo metu buvo naudojamas pusiau struktūruoto interviu metodas, kai tiriamiesiems pateikiami iš anksto apgalvoti klausimai, tačiau jų struktūra, formuluotė ir seka gali nežymiai skirtis, priklausomai nuo pokalbio eigos ir gaunamų atsakymų. (Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė 2016, 19). Taip pat toks metodas leidžia labiau įsigilinti į nagrinėjama temą, pateikti papildomų klausimų ar pakreipti pokalbį reikiama linkme, be to, leidžia užmegzti ryšį su tiriamuoju ir geriau suprasti nagrinėjamą temą. Kokybiniame tyrime buvo įrašyti interviu pokalbiai su grupių, skyrių ir mokymų vadovais ir atliekama interviu transkripcija (visas interviu tekstas pateikiamas prieduose). Vėliau buvo atlikta surašyto teksto analizė.

Pardavimo vadybininkų nuomonės apie įvadinius mokymus tyrimas buvo atliekamas anketinės apklausos raštu metodu. Šis kiekybinis tyrimo metodas leidžia gauti tikslius rezultatus ir juos vertinti naudojant statistinius metodus, be to, yra paprastas informacijos surinkimo, administravimo ir duomenų analizės prasme (Gaižauskaitė ir Svajonė Mikėnė 2014, 71). Tyrimo instrumentas (klausimai/skalės) – atliekant įvadiniuose mokymuose dalyvavusių vadybininkų apklausą, buvo naudojama anketa (žr. 6 priedas) su Likerto skale. Buvo pateikiami teiginiai ir prašoma juos įvertinti pagal penkiabalę skalę, nurodant, keik sutinka su pateiktu teiginiu (balais nuo 1 iki 5). Balų reikšmės: 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku. Anketoje buvo naudojami tiek pozityvūs, tiek negatyvūs teiginiai. Kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys buvo apibendrinami Microsoft Excel programa (ji buvo pasirinkta dėl sąlyginai nedidelės duomenų apimties). Tyrimo duomenys buvo analizuojami taikant statistinės analizės būdus, loginį klasifikavimą, lyginamąją analizę, aprašomąją statistiką.

Tyrimo modelis (tyrimo etapai). Siekiant pamatyti kuo platesnį ir realistiškesnį vaizdą, analizuojant įvadinių mokymų procesą buvo apklausti visi jame dalyvaujantys darbuotojai: tiek mokymų vadovas, kuris yra atsakingas už visą procesą, tiek grupių ir skyrių vadovai, kurie po mokymų kasdien dirba su mokymų dalyviais, tiek patys mokymų dalyviai. Pagal sukurtą empirinį modelį, tyrimas buvo vykdomas keliais etapais (žr. 1 lentelė):

1 lentelė. Tyrimo etapai

I etapas	Įvadinių mokymų proceso analizė	Mokymų vadovės apklausa (interviu) Įmonės dokumentų analizė
II etapas	Vadovų apklausa	Grupių ir regionų vadovų apklausa (interviu). Skirių vadovų apklausa (interviu)
III etapas	Vadybininkų apklausa	Mokymo dalyvių anketinė apklausa „Šypsenų testo“ analizė
IV etapas	Tyrimo apibendrinimas	Gautų duomenų analizė Pasiūlymų teikimas

Sudaryta darbo autoriaus

Pirmiausia, pusiau struktūruoto interviu metodu buvo apklausta mokymų vadovė bei išanalizuoti įmonės pateikti dokumentai: valdymo koncepcija, aprašytos procedūros ir procesai. Kitas etapas – pusiau struktūruotas interviu su grupių ir regionų vadovais ir skyrių vadovais. Remiantis gautais atsakymais, buvo sudaryta anoniminė anketa ir apklausti per paskutinius, 2018 metus, įvadinių mokymų programoje dalyvavę pardavimo vadybininkai. Visi gauti duomenys buvo išanalizuoti, apibendrinti ir pateiktos išvados bei pasiūlymai.

Tyrimo respondentai. Tyrimo metu buvo apklausti visi per paskutinius 2018 metus, įvadinių pardavimo vadybininkų mokymo procese dalyvavę asmenys. Pirmajame tyrimo etape buvo apklausta 11 ekspertų: 1 mokymų vadovė, 6 grupių vadovai, 4 skyrių vadovai (marketingo, finansų, klientų aptarnavimo ir IT). Buvo paruošti 3 skirtingi klausimynai (žr. 1, 2, 5 priedas). Kad būtų patogiau analizuoti tyrimo duomenis, tyrimo dalyviai buvo pažymėti trumpiniais: MV – mokymų vadovas, GV – grupės vadovas, SV – skyriaus vadovas ir kiekvienam priskirtas atitinkamas kodas (žr. 2 lentelė). Tyrime dalyvavo 4 grupių vadovai ir 2 regiono vadovai. Pagal pareigines instrukcijas, pavaldymą, vietą organizacijos struktūroje bei atliekamas funkcijas šios dvi pareigybės skiriasi nedaug (regiono vadovai taip pat turi pardavimo grupes, tik turi papildomas ofiso administravimo funkcijas), todėl tyrimo metu jiems priskirtas tas pats kodas, kaip ir grupių vadovams, bei jų tyrimo rezultatai nagrinėjami kartu.

Trečiame etape buvo paruošta anoniminė anketa skirta per paskutinius metus įdarbintiems ir įvadiniuose mokymuose dalyvavusiems pardavimo vadybininkams. Viso per 2018 m. buvo priimta dirbti ir įvadinius mokymus išklausė 32 vadybininkai, iš jų tebedirba 21 darbuotojas, po mokymų išėjo 11

naujai priimtų vadybininkų, (viso dirba 21 naujokas – įdarbintas per paskutinius metus). Todėl vadybininkų apklausos anketų skaičius 21, o mokymų vertinimo („šypsenų testo“) anketų skaičius 32.

2 lentelė. Interviu dalyvių kodai ir pareigos

Nr.	Dalyvio kodas	Dalyvio pareigos
1.	MV	Mokymų vadovas
2.	GV1	Pardavimo grupės vadovas
3.	GV2	Pardavimo grupės vadovas
4.	GV3	Pardavimo grupės vadovas
5.	GV4	Pardavimo grupės vadovas
6.	GV5	Regiono vadovas
7.	GV6	Regiono vadovas
8.	SV1	Marketingo skyriaus vadovas
9.	SV2	Finansų skyriaus vadovas
10.	SV3	Klientų aptarnavimo skyriaus vadovas
11.	SV4	IT skyriaus vadovas

Sudaryta darbo autoriaus

Remiantis išnagrinėta moksline literatūra buvo paruošti interviu klausimai. Buvo sudarytos trys atskiri klausimynai. Vienas jų buvo skirtas mokymų vadovei, siekiant geriau suprasti įmonėje vykstantį įvadinių pardavimo mokymų procesą, jį sudarė 12 klausimų (žr. priedas 2). Kitas klausimynas buvo skirtas grupių vadovams (žr. priedas 3), jį sudarė 8 klausimai. Trečiasis klausimynas skirtas skyrių vadovams (marketingo, finansų, klientų aptarnavimo ir IT), jį sudarė 4 klausymai (žr. priedas 4). Pastarojo klausimyno pirmi du klausimai buvo pateikiami visiems skyrių vadovams, o paskutiniai du – priklausomai nuo situacijos. Jeigu pokalbio pradžioje paaiškėdavo, kad skyrius įvadiniuose pardavimo vadybininkų mokymuose nedalyvauja ir jokių klausimų su naujais žmonėmis nesprendžia, likę du klausimai pateikiamo nebuvo. Gavus respondentų atsakymus, buvo paruošta naujų pardavimo vadybininkų anketa, skirta išsiaiškinti per paskutinius, 2018 metus įmonėje įdarbintų pardavimo vadybininkų nuomonę apie vykusius įvadinius mokymus (žr. priedas 6).

Tyrimo organizavimas ir eiga. Tyrimas buvo vykdomas keliais etapais: interviu klausimų parengimas ir suderinimas su organizacijos vadovu; tyrimo dalyvių informavimas ir pritarimo užtikrinimas; interviu su mokymų, grupių ir skyrių vadovais pravedimas; gautų duomenų analizė ir anketos vadybininkams paruošimas; vadybininkų apklausa; gautų duomenų analizė ir apibendrinimas; tyrimo išvadų pristatymas vadovams.

Svarbu pastebėti, kad visi tyrimo dalyviai noriai ir išsamiai atsakinėjo į pateiktus klausimus, pildė anketas. Įmonėje vyrauja atviro bendravimo, pasitikėjimo atmosfera, todėl net nemalonūs faktai buvo drąsiai aptarinėjami, nebijoma reikšti savo nuomonės, kritika pateikiama konkrečiai ir dalykiškai. Dalyvių noras bendradarbiauti ir tobulinti įvadinių mokymų procesą labai padėjo atlikti tyrimą. Taip pat buvo jaučiamas aukščiausio lygio vadovų palaikymas. Generalinis direktorius ir pardavimų vadovas informavo tyrimo dalyvius (interviu dalies) apie planuojamą tyrimą bei organizavo jo pristatymą visiems tyrimo dalyviams. Tačiau tyrimo metu buvo ir trukdžių, kadangi organizacija leido atlikti tyrimą su sąlyga, kad nebus atskleistas jos pavadinimas, dalis dokumentų, kuriuos pati organizacija laiko konfidencialiais, negalėjo būti įdėti į priedus (pvz.: pilna mokymo programa, originali mokymų vertinimo anketa), todėl prieduose patalpintos jų dalies kopijos ar apibendrinimai, išlaikant esminę tyrimui informaciją, bet praleidžiant įmonės konfidencialumą pažeidžiančius elementus (įmonės skiriamuosius ženklus, projektų pavadinimus, valdomus ar atstovaujamus prekės ženklus, darbuotojų pavardes, konkrečių užduočių pavadinimus ar aprašymus ir pan.). Siekiant pamatyti kuo realesnį vaizdą, buvo saugomas respondentų anonimiškumas, o tyrimo duomenys buvo pateikiami apibendrinti ir neįvardijant konkrečių tyrimo dalyvių.

3. ĮVADINIŲ PARDAVIMO VADYBININKŲ MOKYMŲ X ORGANIZACIJOJE TYRIMO ANALIZĖ

3.1. Įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų proceso analizė

Siekiant patobulinti įvadinių pardavimo vadybininkų mokymo procesą X organizacijoje, pirmiausia jis buvo nuodugniai ištirtas. Pagal valdymo struktūrą ir numatytas funkcijas, pagrindinis asmuo organizacijoje, kuris atsako už personalo ugdymą yra mokymų vadovė. Viena iš esminių šios pozicijos užduočių yra užtikrinti sklandžius naujų pardavimo vadybininkų atrankos ir apmokymo procesus, todėl su ja pirmiausia ir buvo pravestas pusiau struktūruotas interviu (žr. 7 priedas). Taip pat mokymų vadovė pateikė ir vidinius organizacijos dokumentus (valdymo koncepciją – aprašytų procesų, tvarkų, standartų suvestinę), kurių analizė leido geriau suprasti vykstančius procesus.

Remiantis išanalizuotais mokslinės literatūros šaltiniais, mokymų procesas turi 5 esminius etapus, pagal kuriuos ir yra atliekamas įmonėje egzistuojančio mokymo proceso analizė.

- Mokymo poreikio nustatymas
- Mokymo planavimas
- Mokymo lektorių atranka
- Mokymo įgyvendinimas
- Vykusio mokymo įvertinimas

Šiuo pagrindinius etapus turi ir įmonėje esantis įvadinių mokymų procesas. *„Kalbant apie procesą, jis pakankamai paprastas: išsiaiškinam, keik naujokų reikės sekantį ketvirtį, juos atsirenkame, suplanuojame įvadinius mokymus, juos pravedame, tuomet turim mini egzaminą ir naujokai pradeda dirbti savo grupėse.“*(MV)

3.1.1. Mokymo poreikio nustatymas

Pirmasis žingsnis yra mokymų poreikio nustatymas. Mokslinėje literatūroje mokimosi poreikis apibūdinamas, kaip neatitikimas tarp esamos darbuotojo kompetencijos ir reikalingos darbui atlikti. Kadangi įmonės veikla yra specifinė, produktas išskirtinis ir egzistuoja darbo specifika, darbo rinka negali pasiūlyti visiškai vidinius organizacijos poreikius ir lūkesčius atitinkančių kandidatų, todėl kiekvieną įdarbintą vadybininką reikia apmokyti. Siekiant supažindinti naują darbuotoja su įmone, projektais ir išmokyti darbo specifikos ir yra organizuojami įvadiniai pardavimo vadybininkų mokymai.

Įmonėje naujų pardavimo vadybininkų atrankos ir pirminio apmokymo procesai yra persipynę tarpusavyje (MV). Nors atrinki darbuotojai yra įdarbinami ir tik paskui apmokinami, per mokymus vadovai juos stebi ir vertina jų pažangą, o patys vadybininkai turi galimybę susipažinti su darbo specifika ir tarsi pasibandyti, todėl po įvadinių mokymų (ar jų metu), kartais atrinktas žmogus dirbti taip ir nepradeda, palieka įmonę. Taigi, šiuo atveju, pradinis etapas yra atrankos poreikio išsiaiškinimas: kiek

ir kada naujų darbuotojų reikės, su kokiais projektais, kokiose grupėse ar miestuose jie dirbs. Šiuo atveju atrankos poreikis ir įvadinių mokymų poreikis sutampa, t. y., išsiaiškinus, atrankos poreikį, iš jo pradeda kristalizuotis ir įvadinių mokymų poreikis. Visi įmonėje įdarbinami pardavimo vadybininkai dalyvauja įvadiniuose mokymuose ir tik paskui pradeda dirbti. Atrankos, o kartu ir įvadinių mokymų poreikis, atsiranda pardavimo direktoriui patvirtinus ketvirčio pardavimo planus ir pristačius juos grupių vadovams. Grupių vadovai, matydami, savo planus ir įvertinę grupės sudėtį bei pajėgumą, nusprendžia, kiek naujų darbuotojų reikės kitą ketvirtį ir pranešą mokymų vadovei (MV, GV1). Dažniausiai, į kiekvieną pardavimo grupę, atrenkama po 1-2 naujus darbuotojus. Atrankos procesas susideda iš poreikio išsiaiškinimo, skelbimų kūrimo ir talpinimo, CV atrankos, pokalbio telefonu, susitikimo su kandidatu ir kandidato pristatymo grupės vadovui. Svarbu pastebėti, kad grupių vadovai aktyviai dalyvauja naujų pardavimo vadybininkų atrankos procese jau nuo kandidatų gyvenimo aprašymų atrankos. Tiek mokymų vadovė, tiek grupių vadovai pastebėjo, kad toks ankstyvas tiesioginio vadovo įtraukimas į atrankos, o vėliau ir mokymo procesą yra labai naudingas abiem pusėms, nes tiek vadovas, tiek vadybininkas žino, su kuo reikės dirbti.

Kaip minėjo mokymų vadovė, „*įmonėje vyksta nuolatinė kaita ir ji tikrai didelė*“, todėl naujų pardavimo vadybininkų atrankos ir apmokymo procesas yra cikliškas ir vyksta kiekvieną ketvirtį, „*paprastai mokymai vyksta ketvirčio pabaigoje, kad naujas žmogus papildytų pardavimo pajėgas prasidėjus naujam ketvirčiui*“ (MV).

3.1.2. Įvadinių mokymų planavimas

Mokslinė literatūra nurodo, kad atlikus poreikio analizę, sekantis mokymo proceso žingsnis – įvadinių mokymų planavimas, kuris apima mokymo tikslų iškėlimą, programos paruošimą ir pačių mokymų organizavimą. Įvadinių pardavimo vadybininkų mokymo tikslas, kaip nurodė mokymų vadovė yra „*paruošti naują vadybininką darbui*“. Nagrinėtuose organizacijos dokumentuose nei valdymo koncepcijoje, nei mokymų programos aprašyme, mokymų tikslas įvardintas ar kitaip suformuluotas nebuvo. Pagrindiniai reikalavimai, formuluojant tikslą yra jo konkretumas, tikslumas ir pamatuojamumas, tačiau šiuo atveju įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų tikslas šių reikalavimų neatitinka. Pati mokymų vadovė nurodo, kad tikslas yra sunkiai pasiekiamas dar ir dėl to, kad naujai dirbti atėję vadybininkai yra skirtingo pasiruošimo lygio, ateina su skirtingomis patirtimis ir žiniomis, todėl, jei vienu atveju, tikslas gali būti pasiekiamas, kitu atveju (mažiau patirties darbo ir pardavimo turinčių naujokų atveju), jis tampa neįmanomu. Konkretaus tikslo nebuvimas atsispindi ir grupių vadovų atsakymuose, jie turi skirtingus lūkesčius ir dažnai nepasitenkinimas dėl mokymų kokybės kyla ne dėl pačių mokymų, o dėl nerealių lūkesčių (pvz.: „*Vadybininkai galėtų ateiti į grupę jau paruošti darbui, praėję pokalbius su vadovais ir nuliniais (nepirkusiais) klientais, į išorę pasibandę skambinti, turiu*

omeny, kad jei į grupę ateitų pilnai pasiruošę darbui, veiksmui, pardavimui, o ne mokytis dar mėnesį“ (GV2)).

Įvadinių naujų pardavimo vadybininkų mokymo programą sudaro ir tobulina mokymų vadovė. Mokymų programa yra perimta iš anksčiau įmonę valdžiusios motininės kompanijos, aprašyta valdymo koncepcijoje ir koreguojama priklausomai nuo vidinių organizacijos poreikių: „*Jei iš to, ką girdžiu iš grupių vadovų ar iš naujokų suprantu, kad kažko trūksta, nepatinka, reikia pildyti, keisti ir pan., tą ir padarau*“ (MV). Tačiau, kaip sako pati mokymų vadovė, radikalių pokyčių nedaro. Programa tobulinama ne reguliariai, esant poreikiui. Pagrindinės sudedamos naujų vadybininkų mokymo programos dalys yra šios:

- Įmonės pristatymas – naujiems pardavimo vadybininkams pasakojama apie įmonę, jos istoriją, pasiekimus, akcininkus, pristatoma valdymo struktūra. Taip pat kalbama apie verslo nišą, perspektyvas, pagrindinius konkurentus, klientus. Supažindinama su įmonės vizija, misija, vertybėmis, aptariama vidaus tvarka. Aprodomi įmonės skyriai ir supažindinama su darbuotojais, su kuriais dažniausiai teks bendrauti.
- Produkto pristatymas – tai dalis, kurioje aptariamos reklamos bei informacijos formos ir nauda, pristatomi įmonės vykdomi projektai, supažindinama su jų ypatumais. Taip pat pristatomas projektas, su kuriuo dirbs vadybininkai, aptariami konkretūs produktai ir jų argumentacija, pristatoma kainodara ir specialūs pasiūlymai.
- Pardavimo mokymai – nauji vadybininkai supažindinami su įmonėje naudojamu pardavimo modeliu, aptariami ir praktiškai išbandomi pagrindiniai pardavimo elementai: kontakto užmezgimas, poreikio išsiaiškinimas, pasiūlymo teikimas, argumentavimas ir pardavimo užbaigimas.
- Techninė dalis – nauji pardavimo vadybininkai supažindinami su įmonėje naudojamomis vidinėmis programomis, mokomi susirasti informaciją apie klientą, jo pirkimų istoriją, mokumą, išmoksta pildyti užsakymus, sutartis, sąskaitas bei suvesti visą reikiamą informaciją į vidinę sistemą.
- Praktika – tai dvi dienos pardavimo grupėje, per kurią vadybininkas susipažįsta su kolegomis ir praktiškai išbando per mokymus gautą informacija bei paverčia ją pardavimo įgūdžiais.

3.1.3. Vidinių lektorių parinkimas

Nors mokymų vadovė per įvadinius mokymus pati pristato didžiąją dalį temų ir praktinių užduočių, yra dalys, kuriose dalyvauja kitų skyrių darbuotojai. Marketingo skyriaus darbuotojai pristato su projektu susijusią dalį: „*produktą, pristatome statistiką, produktų padėtį rinkoje, kur rasti lankomumo statistika, kokiais skaičiais, pjūviais remtis, kaip teisingai argumentuoti“* (SV1). Taip pat paruošia ir

pateikia produkto pristatymo medžiagą, kainininką, veiklų sąrašus. Kiekvienas projektas yra priskirtas konkrečiam marketingo specialistui ir jis per įvadinius naujokų mokymus pristatinėja savo projektą. Taip pat susipažinti ir supažindinti su reklamos rinka ir tendencijomis ateina marketingo vadovas.

Įvadiniuose pardavimo vadybininkų mokymuose taip pat dalyvauja klientų aptarnavimo skyrius. Pagal jam priskirtas funkcijas, jis apima ne tik klientų aptarnavimą, bet ir skolų valdymo, informacijos suvedimo ir pateikimo (dizaino) funkcijas. Tačiau jo dalyvavimas įvadiniuose mokymuose yra nereguliarus „*priklauso nuo užimtumo kartais ateinam, kartais ne*“ (SV3). Taip pat nėra apibrėžta, kurie asmenys ateina į naujokų mokymus, taip pat ne iki galo aišku ir kokią informaciją pateikia. Jeigu klientų aptarnavimo specialistai neateina, pagrindinę informaciją apie medžiagos iš kliento surinkimą, teisingą klientų duomenų bazės tvarkymą, mokėjimų sekimą ir skolų valdymą suteikia mokymų vadovė.

Finansų ir IT skyrių darbuotojai, kaip kviestiniai lektoriai, įvadiniuose mokymuose nedalyvauja, nes retai tiesiogiai bendrauja su pardavimo vadybininkais ir visus klausimus sprendžia per grupių vadovus.

Taip pat į mokymus yra kviečiami ir ateina generalinis direktorius ir pardavimo vadovas. Jie kartais pristato mokymų dalis apie įmonę ar atlyginimų sistemą, bet pagrindinis tikslas yra susipažinti su naujais darbuotojais bei parodyti jiems, kokie svarbūs jie yra įmonei.

3.1.4. Įvadinių mokymų įgyvendinimas

Pasibaigus atrankos procesui nustatoma mokymų data ir sukviečiami mokymo dalyviai – sėkmingai atranką įveikę kandidatai.

Standartiškai mokymai vyksta 1 savaitę mokymų salėje ir 2 dienas pardavimo grupėje. Bendra mokymo trukmė yra 7 pilnos darbo dienos. Teoriniai mokymai vyksta 5 dienas iš eilės nuo 9 ryto iki 17 val., beveik taip pat, kaip darbas įmonėje (viena valanda ryte paliekama, kad mokymų vadovė spėtų pasiruošti mokymams, sutvarkytų mokymų salę, atspausdintų medžiagą ir pan.). Užsiėmimai vyksta lygiomis dalimis po 1.5 valandos, derinant darbo ir pertraukų laiką. Dvi dienos praktikos vyksta jau pardavimo grupėse, kuriose dirbs nauji pardavimo vadybininkai ir tokiu pat grafiku, kaip visos įmonės darbas.

Mokslinėje literatūroje yra teigiama, kad išmokimas yra efektyvesnis, kai praktika dalinama mažesnėmis dalimis ir derinama kartu su teoriniu mokymu, taip paverčiant gautas žinias įgūdžiais (Chmiel 2005, 119). Šiuo požiūriu įmonės pasirinkta kiek kitokia pozicija: pirma, naujam darbuotojui suteikiama visa darbui reikalinga informacija, o vėliau, ji išbandoma praktiškai.

Pirmos savaitės mokymuose dominuoja aiški mokymo struktūra: „*kiekviena mokymų dalis turi prezentaciją su skaidrėmis (tokia, kaip teorinė dalis), dalomąją medžiagą ir praktinę užduotį*“ (MV). Mokymų metu naudojami įvairūs metodai: paskaita, skaidrių demonstravimas, įvairios vaidybinės

užduotys, žaidimai, simuliacijos, situacijų moduliavimas, pokalbių perklausa ir aptarimas, ekskursija po įmonę.

Vadovė taip pat akcentuoja patyriminio mokymo svarbą išmokim procesui: „*jeigu tik patys nečiupinės ir nieko nebandys – tai po valandos nebemokės“*. Taip pat mokymų vadovė supranta mokymo būdų įvairovės svarbą bei pripažįsta, kad tradicinis paskaitos būdas nėra pati efektyviausia mokymo priemonė („*yra to sėdėjimo ir klausymo, nors ir atrodo akivaizdu, kad išmokimas yra menkesnis*“ (MV)).

Taip pat siekiant geresnio informacijos įsiminimo, mokymuose informacija pateikiama skirtingais kanalais (vaizdu, garsu, fiziniu potyriu). Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad toks informacijos pateikimas gerina išmokimą. Mokymuose naudojamos ne tik prezentacijos, bet ir yra suruošta dalomoji medžiaga, kurioje sudėti svarbiausi akcentai, papildoma informacija, pavyzdžiai, kaip sako mokymų vadovė, tai „*visa įmanoma informacija apie įmonę ir produktą*“(MV). Vėliau visa mokymų medžiaga yra talpinama serveryje ir jau dirbantys naujokai bet kada gali atsiversti ir prisiminti bet kurią mokymų dalį.

3.1.5. Įvadinių mokymų vertinimas

Mokslinėje literatūroje klasikiniu laikomas D. Kirkpatrick modelis, pagal kurį egzistuoja 4 mokymo vertinimo lygmenys: reakcijos, išmokimo, elgesio, rezultatų. Pagal šiuos lygmenys gali būti analizuojamas ir mokymų vertinimo procesas įmonėje, kur įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų vertinimas irgi vyksta keliais etapais.

Po pirmos savaitės mokymų yra išdalinamos mokymų vertinimo anketos, įmonėje vadinamos „šypsenų testu“ (žr. 5 priedas). Jomis siekiama išsiaiškinti, kiek mokymai patiko: ar buvo įdomūs, naudingi, ar buvo tinkamas mokymų tempas, intensyvumas, mokymų trukmė ir aplinka, ar patiko lektoriaus stilius, naudoti metodai ir užduotys, kitaip tariant, gaunamas grįžtamasis ryšys iš mokymų dalyvių. Be to, kiekvienos dienos pabaigoje vyksta mokymų dienos aptarimas. Dienos aptarimas vyksta ir praktikos dienomis, taigi, mokymai reakcijos lygmeniu yra įvertinami visada.

Antrasis lygmuo yra išmokimo. Jo vertinimas vyksta reguliariai, *„kiekvienos mokymų dienos pabaigoje naujokai pildo testą, kurį taiso kolega ir pagrindinė testo mintis yra išsiaiškinti, ar neliko klausimų*“(MV). Žinių vertinimas vyksta ir mokymų pabaigoje – tai egzaminas, kurį sudaro dvi dalys: testas ir pokalbis telefonu su menamu vadovu. Tačiau egzamino tikslas nėra įvertinimas balais, tikslas, „*kad vadovas išgirstų savo darbuotoją, žinotų jo stipriąsias puses, išgirstų, kuriuose vietose sekasi sunkiau, o naujokui puiki proga saugioje aplinkoje išbandyti viską, ko yra išmokęs*“ (MV). Po egzamino pokalbio naujas darbuotojas aptaria pokalbio eigą, gauna grįžtamą ryšį, tokiu būdu žinių, išmokimo vertinimas tampa *„mokymo priemone“* (MV).

Elgesio lygmuo yra vertinamas pačių grupių vadovų, kai nauji pardavimo vadybininkai jau pradeda darbą grupėse. Grupės vadovas stebi naujoko darbą, atsako į klausimus, pataria, kaip reikia

kalbėti ar daryti konkrečioje situacijoje. Tačiau formalaus elgesio pokyčių aptarimo ar vertinimo nėra, taip pat nėra ir vieningų vertinimo kriterijų.

Įmonėje pardavimo pasiekimai yra vieši, o pati organizacijos kultūra atvira ir orientuota į rezultatus. Naujų pardavimo vadybininkų rezultatai yra nuolatos sekami ir vertinami ne tik grupės vadovo, bet ir mokymų, pardavimo vadovų bei kolegų iš kitų skyrių. Tačiau ryšys tarp įvadinių mokymų programos ar tūrinio pokyčių ir naujų pardavimo vadybininkų rezultatų niekada nebuvo tirtas. Mokymų vadovė gauna tiek iš grupių vadovų, tiek iš pačių vadybininkų grįžtamą ryšį apie tai, kaip jiems sekasi dirbti, pardavinėti, pritapti prie kolektyvo.

Apibendrinant galima teigti, kad pasibaigus atrankos procesui, yra planuojami ir organizuojami įvadiniai mokymai. Pagrindinė atsakomybė už įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų organizavimą ir pravedimą tenka mokymų vadovei. Išnagrinėjus mokymo procesą, galima teigti, kad jis yra logiškas, turi visus pagrindinius etapus. Tačiau ryškėja ir svarbūs trūkumai: nėra suformuluotas ir iškomunikuotas įvadinių mokymų tikslas, todėl dažnai net labai geri mokymo rezultatai gali iššaukti grupių vadovų nepasitenkinimą dėl iš anksto nesuderintų per didelių lūkesčių. Taip pat klausimų kelia ir lektorių parinkimas: marketingo skyrius visada dalyvauja naujų pardavimo vadybininkų mokymuose, yra paskirti atsakingi asmenys, žinoma, kokiomis temomis ir, kiek laiko bus kalbama, sudėliotos konkrečios užduotys. Tuo tarpu klientų aptarnavimo skyrius dalyvauja nereguliariai, temos nėra apibrėžtos ir lektoriai kaskart skiriasi, priklausomai nuo to, kas turi daugiau laiko. Atsiradusias informacijos ar žinių spragas pildo mokymų vadovė, kurį kartais pati pristato visą klientų aptarnavimo skyriaus mokymų dalį. Iš anksto nesuderinti lektoriai, temos ir eiga gali neigiamai atsiliepti mokymo kokybei. Taip pat trūkumų turi ir mokymų vertinimo procesas: dviejų jo lygmenų (reakcijos ir žinių) vertinimas yra nuoseklus ir reguliarus, o elgesio pokyčių vertinimas nėra standartizuota, struktūruotas ir atiduotas grupių vadovų atsakomybei. Taip pat trūkumų turi ir rezultatų vertinimo lygmuo, nėra sutarta, kiek naujas pardavimo vadybininkas turi parduoti ar, kokių rezultatų privalo pasiekti, naujų darbuotojų rezultatai yra sekami, bet planai nėra apibrėžti, juos nustato grupės vadovas.

3.2. Vadovų apklausos rezultatų analizė

3.2.1. Grupių ir regionų vadovų vaidmuo įvadinių mokymų procese.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, organizacijoje atrankos ir įvadinių mokymų procesai yra glaudžiai susiję. Visi grupių vadovai patys dalyvauja atrankose ir susipažįsta su naujais savo komandos nariais, taip pat visi sutinka, kad šis procesas yra labai svarbus: *„atsakau už viso regiono darbą ir rezultatus, todėl labiausiai suinteresuota, kad būtų atrinki tinkami žmonės ir gerai apmokyti“* (GV5). Paklausti, kokiose įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų proceso dalyse dalyvauja ir koks vaidmuo, beveik visi vadovai atsakė, kad aktyviai dalyvauja visuose su naujais darbuotojais susijusiuose procesuose nuo

atrankos poreikio nustatymo iki mokymų efektyvumo įvertinimo ir toliau socializuojant, ugdant ir motyvuojant naują darbuotoją: „*aktyviai dalyvauju, visuose dalyse, nuo žmogaus atrinkimo iki jo atėjimo į grupę ir kol kartu dirbame*“ (GV4), kitaip sakant *„nuo atrankos poreikio iki įdarbinimo ir po jo*“ (GV5). Grupės vadovo vaidmenį šiame procese labai taikliai nusakė viena iš tyrimo dalyvių: *„Vaidmuo yra supažindinti, įvesti ir paskui patikrinti kaip pavyko, kontroliuoti, nuolat ugdyti, motyvuoti.“* (GV4). Taigi, grupių vadovai nelaiko įvadinių mokymų atskiru vienetu, o suvokia juos, kaip tęstinio darbuotojų ugdymo proceso vieną iš elementų.

Pagrindinės priežastys, dėl kurių grupių vadovai įsitraukia labai anksti į naujo darbuotojo atrankos-mokymo procesą nėra moksliškai pagrįstos, tačiau praktika parodo, kad jos pasiteisina ir duoda gerų rezultatų. Mokymų vadovės teigimu, viena pagrindinių priežasčių įtraukti grupių vadovus į naujų darbuotojų atranką yra: „*kaip mes juokaujam – horoskopams pasitikrinti*“ (MV). Tokį požiūrį patvirtina ir kai kurie vadovai: „*na reikia juk pamatyti gyvą žmogų, o kaip kitaip suprasi, taigi ne kavos aparatą pagal aprašymą išsirenki“* (GV1). Įmonėje buvo atvejų, kai vadybininkas netikdavo, nes su vadovu „*biolaukai nesutampa*“ (GV1) ar naujas darbuotojas „*prie kitų grupės narių netinka*“ (GV1).

Patys grupių vadovai, vardija tokius dalyvavimo visose proceso dalyse motyvus: kad rastų prie naujo žmogaus individualų priėjimą, lengviau būtų „*įvesti į pardavimus“* (GV3), kad žinotų, su kuo paskui reikės dirbti, kokios stipriosios, kokios silpnosios pusės (GV2), pradžioje, kad susipažintų, vėliau kad įvertintų pažangą, *„kaip mokymų dalyvis bendrauja su klientu, žiūriu, kaip jam sekasi, ką išmoko“* (GV6). Vadovai noriai prisiima atsakomybę už pačių atrinktą kandidatą: „*stengiamės žmogui lyg ir įsipareigoti – patys atrenkame, patys apmokiname ir iš karto žinome, pas ką dirbs“* (GV1). Taip pat prisiima atsakomybę ir už jo sėkmę darbe bei rezultatus: *„Darbas su žmogumi įvadiniais mokymais nesibaigia, o tik prasideda ir viskas čia jau nuo vadovo priklauso.“* (GV4).

Grupių vadovai aktyviai dalyvauja visuose proceso etapuose, siekia kuo anksčiau ir kuo geriau pažinti naujus žmones ir noriai prisiima atsakomybę už naujus darbuotojus, atrenka juos, stebi per įvadinius mokymus, skiria laiko praktikos ir egzamino metu, teikia grįžtamą ryšį, juos ugdo ir motyvuoja. Įsipareigojimas naujam darbuotojui ir atsakomybės už jo rezultatus prisiėmimas skatina grupių vadovus investuoti jėgas ir laiką, o pačiam darbuotojui leidžia jaustis tvirčiau ir saugiau.

3.2.2. Įvadinių mokymų praktikos grupėse organizavimas

Po savaitę trunkančių įvadinių mokymų nauji pardavimo vadybininkai išsiskirsto po pardavimo grupes, kuriose dirbs ir dar dvi dienas praktikuojasi. Praktikos laikas yra apibrėžtas (2 dienos), tačiau praktikos turinys nėra standartizuotas, aiškiai įvardintas ar aprašytas, todėl kiekvienos grupės vadovas jį organizuoja taip, kaip jam atrodo geriausia. Interviu metu aptarti praktinio mokymo metodai apibendrinti ir pateikti lentelėje (žr. 3 lentelė). Dažniausiai, tyrimo dalyviai įvardino, kad naujas žmogus stebi kolegų darbą bei vadovai leidžia paklausyti kitų vadybininkų daromų pokalbių ir juos vėliau aptaria. Tyrimo

dalyviai įvardijo du variantus, kaip vyksta tokio pobūdžio darbas: 1) klausomasi anksčiau įrašytų tiek gerų, tiek prastų pokalbių variantų ir, sustabdžius įrašą, aptariamos reikšmingos pokalbio vietos (GV2); 2) naujas pardavimo vadybininkas stebi patyrusio kolegos darbą, klauso jo pokalbių su klientais ar važiuoja kartu į susitikimą, darbo procese užduoda klausimus ir aptaria situacijas (GV1). Grupės darbo stebėjimą ir pardavimo pokalbių perklausą viena ar kita forma naudoja visi grupių vadovai.

3 lentelė. Praktikos metu naudojami metodai

Individualus vadovo darbas (aptarimas)	GV1, GV2, GV3, GV4, GV5, GV6	6
Pokalbiai su tikrais klientais	GV1, GV3, GV4 GV5 GV6	5
Pokalbių perklausa	GV1, GV2 GV4	3
Kolegos (grupės) darbo stebėjimas	GV1 GV4 GV5	3
Pokalbiai su menamais klientams	GV2, GV3	2
Bendri susitikimai su klientais	GV1 GV5	2
Susitikimai su specialistais	GV2	1

Sudaryta darbo autoriaus

Taip pat dažnai vadovai naujų darbuotojų ugdymą perleidžia patyrusiems pardavimo vadybininkams (GV1, GV4, GV5). Yra nuomonė, kad toks darbo stebėjimas ne tik leidžia naujam žmogui geriau perprasti darbą, bet yra naudingas ir patyrusiems vadybininkams, nes jie „patys daug ką pasikartoja ir dar gi viską pagal taisykles daro, kaip priklauso, o ne kaip priprato“ (GV1).

Dar viena grupių vadovų naudojama mokymo priemonė – susitikimas su klientu (naudoja GV1, GV5), kai patyręs vadybininkas ar grupės vadovas važiuodamas pas savo klientą, kartu pasikviečia ir naują darbuotoją, nes „*turi naujokas matyti realų darbą ir tuos realius klientus*“ (GV1).

Praktikos metu visi vadovai leidžia naujiems žmonėms skambinti tikriems įmonės klientams, tik jų požiūris į šiuos skambučius kardinaliai skiriasi. Vieni parenka naujiems darbuotojams niekada nepirkusius klientus (GV1 GV3 GV5), kurių „*neįmanoma sugadinti*“ (GV1), kuriems „*mes kaip įmonė neturime jokiu įsipareigojimų*“ (GV3), tam kad „*liežuvis prasimankštintų*“ (GV3), nes per pirmus pokalbius su klientais naujokai „*net mikčioti iš to jaudulio pradeda, ką ten apie produktą – vardą savo pamiršta*“ (GV1). Kiti stengiasi, kad vadybininkas kuo greičiau patirtų sėkmę, duoda „*geresnius, sukalbamesnius*“ klientus (GV6), „*stengiuosi duoti ne visai naujus, jau kalbintus, esamus, žinau, kurie geri, gal jiems papildomą produktą pasiūlyti, gal informaciją sutikrinti, tiesiog pakalbinti, kad naujas vadybininkas atsipalaiduotų, nebijotų*“. Šiuo atveju, skiriasi vadovų tikslai, pirmieji, siekia pardavimo įgūdžių tobulinimo (laisva sklandi kalba, be jaudulio), antrasis, iš karto pradeda dirbti su naujo žmogaus motyvacija, siekia sumažinti jaudulį parinkdamas „geresnius“ klientus ir iš karto siekdamas rezultato, pardavimo.

Taip pat skiriasi ir praktikos eiga: vieni vadovai pirmiausia leidžia naujam darbuotojui apsiprasti su grupe ir stebėti darbą ar kolegą (GV1), kiti iš karto leidžia skambinti klientams (GV3, GV5 GV6).

Kiekvienoje grupėje kasdien vyksta pusvalandžio trukmės rytiniai susirinkimai, kurių metu aptariami patys įvairiausi darbo klausimai: pardavimo rezultatai, rinkos tendencijos, produkto išskirtinumas, pardavimo aspektai ir pan. Kai į grupę ateina naujas komandos narys, yra vadovų (GV2), kurie pakviečia kitų skyrių darbuotojus, pvz.: marketingo skyriaus ir „*jis dar kartą primena produkto dalį (ir naujokui gerai ir patyrusiems pasikartoti sveika*“ (GV2).

Vienas pagrindinių praktikos tikslų, kurio siekia visi grupių vadovai – parodyti naujam darbuotojui kuo „realesnį vaizdą“, kitaip sakant supažindinti su visais darbo aspektais, tik vadovai to siekia skirtingais būdais, vieni leidžia naujoką kuruoti patyrusiam vadybininkui GV1, GV4, kiti kviečiasi į pagalbą specialistus (marketingo, personalo, klientų aptarnavimo) GV2, treti daugiau dirba su nauju darbuotoju patys GV4, o dar kiti iš karto duoda darbą GV5, nes „*kuo daugiau žaidimo su naujoku, tuo jam baisiau ir sunkiau, o nuo pirmos dienos dirbti pradeda, tai ir rezultatai greitesni*“ (GV5). Vieningos schemos, pagal kurią vyksta praktinė mokymų dalis, įmonėje nėra. Tačiau visi vadovai skiria nemažai laiko ir jėgų naujam pardavimo vadybininkui: aptaria girdėtus pokalbius, atsako į klausimus, organizuoja pokalbius, suteikia grįžtamą ryšį, atrenka pagal skirtingus kriterijus klientus ir pan.

3.2.3. Žinių vertinimas po įvadinių mokymų

Pasibaigus įvadiniams pardavimo vadybininkų mokymams vyksta formalus žinių įvertinimas – egzaminas. Jo metu naujas darbuotojas skambina ne savo grupės vadovui ir telefonu pardavinėja, tarsi tai būtų klientas (pokalbio su klientu imitacija). Po pokalbio vyksta jo aptarimas: grupės vadovas, kuris buvo egzamino metu klientu, dalyvaujant tiesioginiam naujoko vadovui suteikia grįžtamąjį ryšį naujam darbuotojui apie vykusį pokalbį. Tačiau visi tyrime dalyvavę grupių vadovai, vertindami naujai atėjusius pardavimo vadybininkus ne pagal egzamino rezultatus, o pati mokymų vadovė vadina egzaminą „*mokymo priemone*“ (MV), nes egzaminas nėra vertinamas balais, o gautas grįžtamasis ryšys leidžia tobulėti. Tik vienas iš 6 grupių vadovų patį egzaminą ir kitų vadovų grįžtamą ryšį apie naujo darbuotojo daromas klaidas, laiko patikimu vertinimo kriterijumi.

Patys grupių vadovai prisipažįsta, kad iš naujų darbuotojų „*daug nesitiki*“ (GV1) ir yra išsikėlę vertinimo kriterijus, kurie jiems atrodo svarbiausi, vieniems tai gebėjimas įveikti jaudulį ir palaikyti pokalbį (GV6, GV1), kitiems gebėjimas dirbti savarankiškai (GV4).

Vienas dažniausiai minimų vertinimo kriterijų yra naujo darbuotojo gebėjimas palaikyti pokalbį su klientu, jį sudominti (GV1, GV2, GV6), kai vadybininkas *„skambina, bendrauja, liežuvis nesipina – viskas tvarkoj*“ (GV6), „*kai jam nereikia galvoti apie klausimus, kad sutektų atsakymą jis užtrunka pagalvoti pora sekundžių ir net nežinodamas atsakymo nepasimeta, išveda pokalbį, nesutrinka, pokalbis vyksta sklandžiai*“ (GV6).

Taip pat pora grupių vadovų, kaip vertinimo kriterijų įvardino produkto žinias (GV1, GV2). Tačiau buvo išsakyta ir kitokia nuomonė, kad jeigu vadybininkas laisvai bendrauja su klientu ir sugeba susitvarkyti su jauduliu, tai yra svarbiau už produkto išmanymą, nes produkto dalį išmokti lengviau (GV6). Kaip darbui svarbų vertinimo kriterijų, grupių vadovai minėjo ir yra gebėjimą dirbti savarankiškai: „*leidi daryti viską pačiam ir žiūri, kaip gaunasi"* (GV4).

Paklausti, pagal kokius kriterijus vertina naujoko pasiruošimo lygį, grupių vadovai pateikė tokius atsakymus (žr. 4 lentelė):

4 lentelė. Naujų pardavimo vadybininkų vertinimo kriterijai

Pokalbio palaikymo, bendravimo su klientu įgūdžiai	GV1 GV2, GV6	3
Vertinimo kriterijų nėra (individualus vertinimas)	GV3, GV4 GV5	3
Produkto žinios	GV1 GV2	2
Gebėjimas dirbti savarankiškai	GV4 GV6	2
Argumentavimo, prieštaravimų įveikimo įgūdžiai	GV2	1
Egzamino (pokalbio su kitu vadovu) rezultatai	GV2	1
Savęs valdymas (jaudulio įveikimas)	GV6	1

Sudaryta darbo autoriaus

Tik 1 iš 6 grupių vadovų, aiškiai įvardino naujų darbuotojų vertinimo kriterijus: *produkto išmanymas, pardavimo kalbos valdymas, mokėjimas veikti kliento ne ir bent dviejų vadovų teigiamas vertinimas* (GV2). Viena dažniausiai minimų nuomonių buvo, kad vertinimas yra individualus, priklauso nuo žmogaus ir situacijos ir nėra išskirta aiškių vertinimo kriterijų (GV 3, GV4, 5GV), pavyzdžiui: vertina naujokus individualiai ir kriterijus taiko priklausomai nuo žmogaus *(„vieningų vertinimo kriterijų mes neturim ir manau jų negali būti – kiekvienas žmogus individualus, jam reikia asmeninio priėjimo, o be to ir pardavimo būdų gali būtų koks tūkstantis, negalima visų vienomis šukomis šukuoti"*(GV3).

Taip pat yra visiškai subjektyvaus vertinimo elementų, kuriuos apskritai sunku susieti su vertinimo kriterijais: „*matai pagal žmogų*" (GV3), „*pagal akis*" (GV4), „ *paprastai jau per atrankos pokalbį pamatau, kas dirbs, o kas ne*" (GV5). Taip pat bandoma vertinti naujokų žinias ir įgūdžius pagal užduodamų klausimų kiekį: *„kuo daugiau klausimų, tuo daugiau gaudosi"* (GV5).

Įdomi ir pozityvi mintis, orientuota į naujo vadybininko motyvacijos palaikymą, kad „*vertinimas pradžioje turi būti tik skatinimo forma, didelis palaikymas, neasmeninis pastabų išsakymas*" (GV3).

Apibendrinti kriterijus, pagal kuriuos grupių vadovai vertina naujus pardavimo vadybininkus labai sunku. Akivaizdu, kad įmonėje nėra vieningos vertinimo sistemos ar vieningų kriterijų, todėl dažnai vertinimas yra subjektyvus ir šališkas. Nors kiekvienas vadovas pagrindžia savo poziciją vertinimo klausimu ir ji atrodo gana logiška, vieningų vertinimo kriterijų nebuvimas, neleidžia atsakyti į klausimą,

ar mokymai buvo sėkmingi, ar naujokai gerai išmoko pateiktą medžiagą. Vertinimo klausimas glaudžiai susijęs su mokymo tikslų iškėlimu. Jeigu nėra iškelti mokymo tikslai, kurie turi tapti atramos taškais visai mokymų eigai ir jų sėkmės įvertinimui, negalima kalbėti ir apie mokymų vertinimą, nes nėra sutarta, ką turi išmokti naujokai ir, kaip tai pamatuoti.

3.2.4. Produkto dalies žinių lygis po įvadinių mokymų.

Įvadinių mokymų metu yra kalbama apie projektą su kuriuo dirbs naujas vadybininkas, jo išskirtinumą, naudą klientui, smulkiai išnagrinėjami atskiri produktai, jų nauda ir argumentacija bei iš tų produktų sudaryti specialūs pasiūlymai. Naujokams pristatoma kainodara, nuolaidų politika, projekto reklaminis palaikymas bei lankomumo statistika. Kalbėdami apie produkto žinias, grupių vadovai vertina būtent išvardintus dalykus.

Produkto dalies žinias po įvadinių mokymų, grupių vadovai vertina skirtingai (žr. 5 lentelė), bet labai gerų atsiliepimų nėra. Prastai vertina GV1, GV5, GV6, jie teigia, kad dauguma naujai dirbti pradėjusių vadybininkų projekto ir produkto dalį išmano prastai (GV1), „*po mokymų jiems (naujokams) sunku"* (GV5), gautos informacijos nemoka panaudoti.

5 lentelė. Produkto dalies žinių vertinimas

Prastai	G	3
Skirtingai	G	2
Neblogai	GV2 GV4	2

Sudaryta darbo autoriaus

Vienas iš vadovų negalėjo atsakyti, nes *„kai pradedi pardavinėti, tada ir produktą pradedi kitaip suprasti"* (GV3), kitaip tariant, produkto dalis labai susijusi su visu pardavimo procesu ir jos žinių atskirai vertinti neįmanoma.

Kai kurie grupių vadovai sako, kad produkto dalies žinios yra skirtingos (GV4, GV1), labai priklauso nuo ankstesnio darbo patirties, jeigu ankstesnis darbas buvo susijęs su aktyviais pardavimais, reklamos paslaugų pardavimu, klientų aptarnavimu ir pan., toks žmogus greičiau perpranta įmonėje naudojamą pardavimo schemą ir greičiau pasiekia rezultatų „*buvo vaikinas, jis kažkaip greitai susigaudė... bet jis internetinę reklamą prieš tai pardavinėjo, tai jam gerai iš pat pradžių ėjosi, o kiti produkte sunkiai gaudo*." (GV1). Taip pat greitas žinių pasisavinimas priklauso ir nuo amžiaus, grupių vadovai pastebi, kad jaunesni žmonės imlesni naujai informacijai, lengviau perpranta šiuolaikinius paieškos būdus ir kanalus (GV1, SV1). Tie grupių vadovai, kurie produkto dalies žinias vertina neblogai irgi sutinka, kad priklauso nuo darbuotojo (GV4). Šiai nuomonei pritaria ir marketingo skyriaus vadovas: „*viskas priklauso nuo naujokų amžiaus ir patirties"* (SV1).

Kaip pagrindinės prasto išmokimo priežastys įvadinamas: laiko trūkumas „*laiko pritrūksta, gal mokinti kitaip kaip nors reikia* (GV1), iš vienos pusės, informacijos, teorijos, per daug, o panaudoti darbe nauji žmonės jos nemoka (GV5), iš kitos pusės, turima informacija yra ne pilna, ją reikia tikslinti ir tam gaištamas laikas (GV6), nes tuos pačius dalykus visi skirtingai supranta, skirtingai susideda akcentus, išgirsta ir įsimena skirtingus dalykus „*suvokimo prizmė būna skirtinga"*(GV3)**.**

Kalbėdami apie žinių spragas bei sunkumus, su kuriais nauji vadybininkai susiduria produkto dalyje, vadovai dažniausiai vardijo šiuos (žr. 6 lentelė):

6 lentelė. Naujų pardavimo vadybininkų žinių spragos produkto dalyje

Projekto pristatymas, išskirtinumas	GV1, GV2, GV4, GV6, SV1	5
Produktų nauda (argumentai)	GV1, GV2, GV4, GV6	4
Lankomumo statistika	G	4
Neteisingai sudėlioti akcentai (nemokėjimas panaudoti turimas žinias)	GV3, GV5, GV6	3

Sudaryta darbo autoriaus

Sunkiausia naujiems žmonėms yra pagrįsti produkto naudą ir teisingai ją argumentuoti. Taip pat sunku perprasti ir klientui pristatyti lankomumo statistiką. (pvz.: „*kai paprašai argumentuoti, statistiką, lankomumą parodyti – visai liūdna"* (GV1).

Taip pat yra pažymima, kad neįmanoma produkto dalies išmokti atskirai nuo pardavimo, visko turi būti mokoma kartu: *„neįmanoma teoriškai išmokyti produkto dalies, visko mokomasi kartu – kai pradedi pardavinėti, tada ir produktą pradedi kitaip suprasti"* (GV3), nes grupių vadovai susiduria su situacija, kai nauji pardavimo vadybininkai lyg ir apie produktą daug informacijos turi, o reikiamos informacijos klientui nepasako. Informacija pateikiama atskiromis, tarpusavy nesusijusiomis dalimis, akcentuojami visai ne tie dalykai, kurie yra svarbūs (GV3, GV5): „*jų (naujokų) žinios nuo realybės atitrūkusios, tarsi produktas sau, teorija sau, o pardavimas sau, nieks tarpusavy nesusiję"*(GV5). Taip pat pastebi, kad nauji darbuotojai turi per daug informacijos, o pardavimui naudoja ne tą, kurios reikia: „*vadybai užtenka 60 procentų, bet tos, kuri reikalinga, kuri parduoti padeda, o ne visokių techninių detalių, nes jei žino per daug, gilinasi, kur nereikia ir klientui ta informacija trukdo priimti sprendimą"* (GV6).

Taip pat vadovai po mokymų grįžusių vadybininkų pardavimo kalboje pasigenda sklandaus, patrauklaus projekto pristatymo (GV1, GV4) jo unikalumo, išskirtinumo akcentavimo (GV2, GV6, SV1). Produkto dalį per įvadinius pardavimo vadybininkų mokymus pristato marketingo specialistai, todėl marketingo skyriaus vadovo buvo pasiteirauta, kaip jis vertina naujų darbuotojų produkto dalies žinias, bei ko jiems labiausiai po mokymų trūksta. Jo nuomone, nauji darbuotojai šią dalį išmoksta

„*neblogai*“ (SV1), tik jiems reikia daugiau laiko, kad galėtų įsisavinti gautą informaciją: „*naujiems žmonėms tiesios visko per daug: produktas platus, niuansų begalė, per pusdienį visko niekaip neišmoksi...“* (SV1). Taip pat jo manymu, būtų naudinga leisti naujiems žmonėms patiems išbandyti praktiškai tai, ką teoriškai pasakoja ir rodo kolegos per mokymus.

Apibendrinant galima teigti, kad įvadinių mokymų produkto dalį, grupių vadovai vertina gana prastai. Jie sutinka, kad daug kas priklauso nuo atrinkto kandidato, jo ankstesnės patirties bei noro mokytis ir būna naujų darbuotojų, kurie greitai ir gerai perpranta produkto subtilybes. Grupių vadovų nuomone, sunkiausiai naujiems vadybininkams sekasi argumentuoti konkrečių produktų naudą ir pagrįsti ją lankomumo statistika bei pristatyti patį projektą, jo išskirtinumą. Kaip vieną didžiausių problemų vadovai įvardijo ir tai, kad dirbti atėję nauji žmonės nesugeba tinkamai panaudoti turimos informacijos bei greitai rasti trūkstamą.

3.2.5. Pardavimo įgūdžių lygis po įvadinių mokymų

Įvadinių mokymų programoje beveik dvi dienos yra skirtos pardavimo įgūdžiams formuoti. Mokymų metu vadybininkams pristatomas įmonėje taikomas pardavimo modelis ir atskirai nagrinėjami jo elementai: kontakto užmezgimas, poreikių išsiaiškinimas, pasiūlymo teikimas, argumentavimas, sutarties sudarymas. Būtent šiuos mokymus praėjusių vadybininkų įgūdžius buvo paprašyti įvertinti grupių vadovai.

Vertindami naujai atėjusių vadybininkų pardavimo įgūdžius po mokymų, grupių vadovai vertina skirtingai: neblogai (GV1, GV5), prastai (GV2, GV4, GV6), skirtingai, priklauso nuo kiekvieno atėjusio žmogaus (GV3).

Paklausti, kokia pardavimo pokalbio dalis naujiems pardavimo vadybininkams sekasi sunkiausiai, grupių vadovai pateikė tokius atsakymus (žr. 7 lentelė):

7 lentelė. Naujų pardavimo vadybininkų žinių spragos pardavimo technikos dalyje

„Negirdi“ kliento	GV3, GV4, GV5, GV6	4
Interviu dalis (klausimai, informacijos išsiaiškinimas)	GV1, GV3, GV5, GV6	4
Sprendimas pirkti, sutartis	GV2, GV4	2
Pasiūlymo pateikimas	GV1, GV3	2
Trūksta argumentų	GV2	1
Tarp pasiūlymo ir pirkimo	GV2	1

Sudaryta darbo autoriaus

Kaip vieną didžiausių problemų, grupių vadovai įvardija interviu (kitaip, poreikių išsiaiškinimo) dalį (GV1, GV3, GV5, GV6). Poreikio išsiaiškinimo dalyje, pasak grupių vadovų, reikia išmokti

nekalbėti monologais, įtraukti klientą į diskusiją, uždavinėti teisingus klausimus (GV3), išsiaiškinti reikalingą informaciją (GV1), išsigryninti poreikį (GV5). Nuo poreikio išsiaiškinimo dalies priklauso tolimesnio pokalbio sėkmė, teisingas produkto parinkimas, pasiūlymo suformulavimas, argumentacija, todėl grupių vadovai ją taip akcentuoja.

Kitas, dažnai vadovų minimas aspektai – tai kliento „negirdėjimo“ problema (GV3, GV4, GV5, GV6). Nauji pardavimo vadybininkai, neturėdami pakankamai pardavimo patirties ir įgūdžių, tiesiog „neišgirsta“ (t. y. nesupranta, neišsiaiškina arba ne iki galo suvokia), ką jiems sako klientas, kokius jis turi poreikius, koks pasiūlymas jam atrodo patraukliausiai, dėl ko jis abejoja ir t.t. Išmokti „girdėti“, tai „*išgirsti, suprasti poreikį, pasiūlyti tiksliai tai, ko klientui reikia*. *Klientai juk skirtingi, vienam reikia gyvenimiško pavyzdžio, kitam emocijos, trečiam gero pokalbio, kitam naudos, nuolaidos, kainos, papildomų naudų – ar dar ko nors“* (GV3). Atskirti poreikius, suprasti, ko klientas tikisi, ir yra išmokti „girdėti“. Ši dalis yra labai susijusi su poreikio išsiaiškinimu, tačiau „girdėjimo“ aspektas reikalingas ir teikiant pasiūlymą, atsakant į prieštaravimus ar tariantis dėl sutarties sąlygų, todėl, nors tai ir nėra atskira pardavimo pokalbio dalis, jis nagrinėjamas, kaip atskiras elementas.

Grupių vadovų nuomone, kalbant apie pardavimo įgūdžius, daug kas priklauso nuo naujo darbuotojo gyvenimiškos ir ankstesnės darbinės patirties (GV1, GV3), kuo jos daugiau, tuo labiau naujokas pasitiki savimi, kalba laisviau, mažiau jaudinasi, sklandžiau reiškia mintis (pvz.: „*vieniems persiorientuoti reikia, stilių pakeisti, o kitiems viso pardavimo proceso nu nulio išmokti“* (GV3)).

Pasak grupių vadovų, labai svarbu, kad naujas pardavimo vadybininkas išmoktų pasiūlyti būtent tai, ko reikia klientui, tai kas geriausiai atitinka jo poreikius, kad pasiūlymas būtų logiškas (GV1, GV3). Tai glaudžiai susiję su jau aptartais aspektais: poreikio išsiaiškinimo dalies ir „negirdėjimo“ problematika.

Dar vienas grupių vadovų akcentuojamas momentas, kurio nauji pardavimo vadybininkai nemoka, tai perėjimas nuo pasiūlymo prie sprendimo etapo (GV2), ir pats kliento paskatinimas apsispręsti dėl sutarties pasirašymo (GV2, GV4). „*Naujokai lyg ir įtraukia klientą, sudomina, lyg ir produktą pasako, o kai reikia pasakyti, kodėl būtent klientas turi pirkti kažkaip nepavyksta, prie sutarties niekaip neprieina, pritrūksta argumentų“* (GV2).

Taip pat buvo išsakyta nuomonė, kad pardavimas tai *„menas, mokslas, filosofija, kas tik norit, tik per teorinių mokymų savaitę to išmokti neįmanoma, kertais užtrunka ir metus ir kelis“*(GV3). Toks grupės vadovo požiūris dar kartą parodo, kad įmonėje nėra vieningos mokymų vertinimo sistemos, vieningo požiūrio, ką naujokas turi mokėt pradėdamas dirbti, todėl grupių vadovų lūkesčiai dažnai nesuderinti su realiomis galimybėmis.

Kalbant apie naujų darbuotojų pardavimo įgūdžius, buvo išsakyta dar viena problema: naujai atėję vadybininkai paprastai jau turi pardavimo ar klientų aptarnavimo patirties, savo sudėliotą pardavimo schemą ir pardavimo kalbą ir pasak vieno iš vadovų (GV6), tokį žmogų išsiugdyti, pakeisti jo turėtą

įsivaizdavimą apie pardavimą yra labai sunku, „*su jais reikia daug dirbti,* „kur kas lengviau paimti visai patirties neturintį vadybininką ir jį išmokyti.

Apibendrinant galima sakyti, kad didžiausi sunkumai pardavimo pokalbio dalyje iškylą, kai naujo vadybininkai turi išsiaiškinti kliento poreikį, įsigilinti į jo situaciją ir suprasti, „išgirsti“ poreikį, todėl mokymų metu šiai daliai turi būti skiriamas ypatingas dėmesys.

3.2.6. Vidinių programų išmanymo lygis po įvadinių mokymų

Įvadinių mokymų metu nauji pardavimo vadybininkai supažindinami su įmonėje naudojamomis vidinėmis programomis, mokomi susirasti informaciją apie klientą, jo pirkimų istoriją, mokumą, išmoksta pildyti užsakymus, sutartis, sąskaitas bei suvesti visą reikiamą informaciją į vidinę sistemą. Būtent šios informacijos įsisavinimą buvo paprašyti įvertinti grupių vadovai.

Kaip vieną didžiausių problemų, grupių vadovai įvardija tą faktą, kad per įvadinius mokymus pardavimo vadybininkai neturi galimybės patys pabandyti dirbti su vidinėmis programomis „*per mokymus jiems tik parodo, kokios yra vidinės sistemos*“ (GV1). Mokymų salėje nėra kompiuterių, todėl mokymų vadovė ar klientų aptarnavimo skyriaus specialistas tik ekrane parodo, kokia yra sistema, kaip pildoma informacija, ruošiamos sutartys, kur tikrinamas kliento mokumas ir pan. Vieną kartą pamačius, po kelių dienų prisiminti tai, kas buvo sakoma ir pačiam atkartoti tai, kas buvo rodoma, nauji vadybininkai nėra pajėgūs, todėl grupių vadovai sako, kad juos reikia mokyti iš naujo: „*visą šią dalį reikia mokinti man iš naujo, kai ateina į grupę*“ (GV1). Tą patį patvirtina ir klientų aptarnavimo skyriaus vadovė: „*tai kas, kad aš prisijungus prie sistemos, jiems parodau, kur žiūrėti kliento mokumą ar kokią informaciją, į kokį laukelį supildyti, šiandien jie pamato, rytoj neatsimena. Čia pačiam čiupinėti reikia“*(SV3). Tačiau kiti grupių vadovai supranta, kad pagrindinis darbas su vidinėmis programomis turi būti vykdomas per praktiką, grupėse ir tai susiję ne tik su techninių galimybių buvimu, bet ir su konkrečia darbine situacija: „*negali būti gerų rezultatų, nes kol pats nesusiduri nieko ir nežinai, ir nemoki*“ (GV2).

Grupių vadovai paklausti, kaip vertina naujų darbuotojų techninės dalies žinias, pateikė tokius atsakymus (žr. *8 lentelė*):

8 lentelė. Naujų pardavimo vadybininkų žinių spragos vidinių programų dalyje

Pagrindai yra, reikia praktikos	GV2 GV3 GV5	3
Prastos reikia mokyti iš naujo	G	1
Priklauso nuo žmogaus	GV4	1
Geros (pakankamos)	GV6	1

Sudaryta darbo autoriaus

Visi grupių vadovai sutinka su nuomone, kad norint išmokyti techninės dalies, reikia sudaryti galimybes naujiems vadybininkams bandyti, patiems dirbti su vidinėmis programomis. *„žinios lyg ir yra, tik jos yra labiau teorinės* (GV2). Kiti vadovai (GV3 GV6) įsitikinę, kad tos žinios, kurias vadybininkai atsineša iš įvadinių mokymų yra pakankamos ir jas „*reikia tik įtvirtinimo, per praktiką*“ (GV3).

Pastebima tendencija, kad techninės dalies žinios priklauso nuo darbuotojų amžiaus: kuo jaunesni nauji žmonės, tuo lengviau jiems sekasi perprasti vidines sistemas: *„vadybininkai yra jauni, technikoje susigaudo greitai, pardavimui to pilnai pakanka“* (GV6).

Klientų aptarnavimo skyriaus vadovė taip pat pastebi, kad naujų vadybininkų vidinių programų išmanymas nėra pakankamas: „*klausimų jie visada turi labai daug ir paprastai ateina su bėdomis*“ (SV3). Taip pat klientų aptarnavimo skyriaus vadovė nurodo, kad „*klaidų tikrai daug naujokai pridaro“* (SV3). Pagrindinės problemos susijusios su klientų skolomis, neteisingu kliento informacijos suvedimu ir patalpinimu, taip pat su konfliktinėmis situacijomis dėl naujų darbuotojų klaidų. Visa ši informacija pateikiama per įvadinius mokymus, tačiau teoriškai, o praktikos trūkumas neleidžia jos įsisavinti, todėl pradėjus dirbti atsiranda klaidos, o kartu ir klientų nepasitenkinimas.

Atsakydami į klausimą, apie technines naujų pardavimo vadybininkų žinias, visi grupių vadovai paminėjo, kad atėjus naujam darbuotojui į grupę, papildomai laiko ir dėmesio šiai mokymų daliai skirti reikia, nes kol pats vadybininkas kelis kartus nepadaro sistemose pilno pardavimo ciklo, vidinių programų nepažįsta. Nuomonės išsiskyrė tik svarstant, ar vadybininkas ateidamas dirbti jau turi mokėti savarankiškai dirbti su sistemomis, ar tik būti su jomis supažindintas ir pagrindinių praktinių dalykų mokytis pačioje pardavimo grupėje.

3.2.7. Sunkumai darbo pradžioje

Paklausti apie sunkumus, su kuriais susiduria naujokai pradėję dirbti, grupių vadovų vieningai atsakė, kad jų nuomone, didžiausia problema – tai per trumpas mokymams skirtas laikas (žr. 9 lentelė). Šis atsakymas labai susijęs ir su kitu atsakymu, tai – per didelis informacijos kiekis: *„nespėja jie informacijos apdoroti ir jiems nereikia tiek daug visko pasakoti“* (GV5), *„per trumpą laiką gauta informacija yra supresuota ir po mokymų reikia laiko, kad informacija susidėliotų į lentynėles, kad ji susigulėtų. Mokymai per intensyvūs, informacijos srautas didžiulis“* (GV6).

Laiko trūkumas taip pat minimas ir kitu aspektu – tai vadovo laikas, kuris turi būti skirtas darbui su nauju pardavimo vadybininku: „*prie naujo žmogaus reikia sėdėti ir sėdėti, jei nori iš jo rezultatą gauti, viską kartu daryti“* (GV1). Kadangi į pardavimo grupę atėję nauji žmonės nėra pasiruošę savarankiškam darbui, tiesioginis vadovas, norėdamas išsiugdyti gerą, sėkmingai dirbantį pardavimo vadybininką, turi skirti jam nemažai laiko ir pastangų, o dėl kitų darbų gausos tai ne visada pavyksta. Į šią problemą atkreikia dėmesį ir mokymų vadovė: *„prašau vadovų, kad klientų geresnių paieškotų, kad*

veiklų lengvesnių ar produktų paprastesnių pasiūlytų, bet jei ne visada gali visą dieną naujam žmogui skirti. Taip ir gaunasi, pritrūksta tiems naujokams ir sėkmės ir dėmesio"(MV). Taigi, naujo darbuotojo rezultatai priklauso ir nuo vadovo pastangų bei įdėto darbo, su tuo sutinka ir kiti vadovai: *„vadovas turi daug darbo įdėti, nors rezultato tai negarantuoja*" (GV3).

9 lentelė. Sunkumai darbo pradžioje.

Per mažai laiko mokymams	GV1, GV2, GV3, GV4, GV5, GV6	6
Patirties (praktikos) stoka, nedirba savarankiškai	GV1, GV2, GV3, GV4, GV6, MV	6
Rezultatų nebuvimas	GV1, GV3, GV6, MV	4
Per daug informacijos	GV5, GV6, MV	3
Greitas motyvacijos smukimas	GV1, GV6, MV	3
Bendro, realaus vaizdo nebuvimas	GV1, GV4, GV5	3
Baimė skambinti, nepasitikėjimas savimi	GV2, GV3, GV6	3
Vadovo laiko (dėmesio) stoka	GV1, GV3, MV	3
Nepakankamos produkto žinios	GV1, MV	2
Nepakankamos techninės žinios	GV1	1

Sudaryta darbo autoriaus

Dar vienas sunkumas, kurį paminėjo beveik visi vadovai (GV2, GV3, GV4, GV6, MV) tai patirties, praktinio darbo įgūdžių stoka, nemokėjimas dirbti savarankiškai: su nauju darbuotoju „*reikia viską kartu daryti"* (GV1), *„vadybininkai galėtų ateiti į grupę jau paruošti darbui"* (GV2), *„daugiausia trūksta paties darbo specifikos suvokimo, aktyvių pardavimų patirties* (GV3). Bet kartu grupių vadovai pripažįsta, kad pardavimo išmokti galima tik dirbant: „*per mokymus niekaip to neperteiksi, reikia pačiam dirbti ir su laiku ateis"* (GV3); „*teorija išgirsta, bet kol patys nepabando, tol trūksta"* (GV4).

Keli vadovai (GV1, GV3, GV6, MV) įvardijo, kaip didelį sunkumą, greitų rezultatų nebuvimą, kuris, kaip pasekmė, skatina nusivylimą darbu ir motyvacijos nuosmukį: „*kai nesiseka, jiems ir dirbti nesinori*" (GV6). Tam pritaria ir mokymų vadovė, ji paaiškina rezultatų svarbą ir reiškinio dėsningumą: kai nepavyksta pasiekti rezultatų, naujas vadybininkas greitai nusivilia, motyvacija krenta, kartais jis išeina iš darbo, o rezultatų nėra, nes žinios nepakankamos, pardavimo įgūdžiai prasti, jų lavinimui reikia laiko ir kantrybės. Šiuos dėsningumus pastebi ir grupių vadovai: *„pas mus paprasta po pusmečio ar po metų pasidaro, o pirmą pusmetį reikia juodai arti"* (GV1); *„jaunesni (vadybininkai) nori greito rezultato, kurio paprastai nebūna, nes gyvenimiškos ir darbinės patirties trūksta, suvokimo tam tikro nėra, daug kam pritrūksta kantrybės"* (GV3). Prie motyvacijos smukino prisideda ir kitų vadybininkų

geri rezultatai: „*jie (nauji darbuotojai) žiūri į senus vadybininkus, mato gerus, didelius pardavimus, o patiems nesigauna – patirties trūksta, dar savo klientų rato neturi“* (GV1).

Dar vienas sunkuma, su kuriuo, pasak grupių vadovų, susiduria nauji pardavimo vadybininkai, tai – baimė. Paklausti, ko trūksta naujiems žmonėms po mokymų, vienas iš grupių vadovų atsakė: *„atsipalaidavimo ir pasitikėjimo savimi. Nauji pardavimo vadybininkai bijo“*(GV6). Nauji darbuotojai patiria didelį stresą, kai reikia skambinti klientams, kai ruošiasi susitikimui, bijo klysti: „*vadybininkai kuklinasi skambinti, nerimauja, kad kažko nežino, nemoka, nusišnekės“*(GV2). Vadovai pastebi, kad baimė priklauso nuo individualių darbuotojo savybių, jeigu žmogus ramesnis, inteligentiškesnis, mažiau įžūlus, suklysti bijo labiau (GV2), te to, įtakos turi ir amžius: vyresniems žmonėms sunkiau „*perlipti per save*“, jei labiau bijo klysti (GV3).

Pasak grupių vadovų, įvadinių mokymų metu, nauji vadybininkai susikuria nuo realybės nutolusį darbo vaizdą: „*jiems per mokymus labai viskas paprasta atrodo, o kai susiduria su realybe – nusivilia“* (GV1). Bendro, realaus vaizdo nebuvimas susijęs ne tik su motyvacijos kritimu, bet ir su nesugebėjimu gerai dirbti ir sėkmingai pardavinėti, nes neturėdami bendro vaizdo vadybininkai „*praleidžia daug detalių jungiančių procesą*“ (GV4). *„Po mokymų atskirus elementus jie supranta, atskiras pardavimo dalis gali padaryti, o ryšio nemato*“ (GV5).

Dar vienas sunkumas, su kuriuo tenka susidurti naujiems pardavimo vadybininkams – tai nepakankamos produkto žinios. Nors ties šiuo klausimu, kaip sunkumą tai įvardijo tik vienos grupės vadovas (GV1), kaip nepakankamas produkto žinias kitame klausime vertino ir kiti grupių vadovai (GV1, GV4, GV5, GV6), o pati mokymų vadovė pripažįsta, jog „ *produktas sudėtingas, painus, niuansų daug“* (MV).

Tiek grupių vadovai, tiek mokymų vadovė mato tas pačias problemas: per mokymus nauji vadybininkai gauna daug informacijos, nespėja jos įsisavinti, o pardavimo patirties ir praktikos trūkumas neleidžia gauti greitų rezultatų, kurie reikalingi motyvacijai užtikrinti. Tačiau, mokymų vadovė įsitikinimu, grupių vadovai turi daugiau dirbti su nauju žmogumi ir padėti jam tapti sėkmingu pardavėju: „*aiškinu, kad tai jų žmogus ir sėkmė nuo jų priklauso“*(MV), o grupių vadovai tikisi, kad nauji vadybininkai ateis labiau pasiruošę dirbti savarankiškai, kad jiems mažiau laiko skirti reikėtų, *„kad jei (vadybininkai) į grupę ateitų pilnai pasiruošę darbui, veiksmui, pardavimui, o ne mokytis dar mėnesį*“ (GV2). Net matydami tas pačias problemas, tiek grupių vadovai, tiek mokymų vadovė yra įsitikinę, kad jas spręsti turi kita pusė.

3.2.8. Grįžtamasis ryšys po mokymų

Tyrimo metu grupių vadovai paminėjo nemažai tobulintinų vietų įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų procese, todėl paskutinis klausimas buvo, kaip jie komunikuoja, suteikia grįžtamą ryšį mokymų vadovei apie vykusius mokymus bei naujų darbuotojų žinias ir pasiekimus.

Visi grupių vadovai vieningai teigia, kad standartizuotos grįžtamojo ryšio suteikimo praktikos įmonėje nėra (GV3), jie su mokymu vadove tiesiog „*pasišneka*“, „*pasikalba*“, „*nuomonėmis pasidalija*“, „*aptaria silpnesnes ir stipresnes puses“* (GV1, GV2, GV3, GV5, GV6). Taip pat „*pasišneka*“ ir mokymų vadovė su grupių vadovais ir vadybininkais, neformaliai „*kai atvažiuoja aplankyti*“ (GV5), „*per pietus ir pertraukėles*“ (GV6). Tačiau mokymų vadovės teigimu, tai ką grupių vadovai laiko „pasišnekėjimu“ ir yra sisteminio neformalaus grįžtamojo ryšio informacijos rinkimas apie vykusių mokymų efektyvumą ir naujų vadybininkų pažangą: „*praėjus porai savaičių po mokymų apeinu visus grupių vadovus ir pakalbinu, kaip sekasi su naujoku. Tai nėra kažkoks formalus atsiskaitymas, bet jie visada pasidalina“* (MV). Pasak mokymų vadovės, būtent formalaus pavaldumo nebuvimas tarp jos ir grupių vadovų bei tarp jos ir pardavimo vadybininkų, leidžia nešališkai ir objektyviai įsivertinti praėjusius mokymus bei atvirai ir betarpiškai kalbėti apie kylančias problemas: *„būtent pavaldumo nebuvimas leidžia tiek naujokams, tiek grupių vadovams atvirai išsakyti klausimus ar problemas“* (MV).

Įmonėje vyrauja atviro bendravimo atmosfera, kai problemos ar pastabos išsakomos tiesiogiai, be užuolankų „*mano durys yra stiklinės, iškabos „belstis“ nėra, tai (vadybininkai) gali klausti kas jiems svarbu, tada kai to nori“* (GV6). Atvirumo politika vyrauja ir pardavimo rezultatų informacijos komunikacijoje, pasak vieno iš vadovų *„durys atviros sienos stilines“* (GV6). Visi pardavimai suvedami į sistemą, kurioje visi grupių vadovai gali matyti, koks vadybininkas, kokiai įmonei ir, už kokią sumą pardavė. Vadybininkai šią informaciją mato viešose pardavimo lentose, kurios yra kiekvienoje grupėje bei kiekvieną savaitę skelbiamuose pardavimo vadybininkų reitinguose. Grupių vadovų nuomone, naujų vadybininkų pardavimo rezultatai, kurie yra visiems matomi, ir yra geriausias grįžtamasis ryšys apie vykusius naujokų mokymus: *„mokymų vadovė stebi tuos žmones, kai jie dirba ir seka pardavimus, skaičius, rezultatus, sumas, klientus – viską. Tai ir yra geriausiai grįžtamasis ryšys, ji pati mato, kur yra spragos, kurios informacijos trūksta“* (GV6).

Taip pat tarp kolegų grupių vadovai informacija pasidalija ir per reguliariai (kas savaitę, kas ketvirtį) vykstančius susirinkimus. Tarp kitų klausimų, aptariami ir naujai atėjusių vadybininkų pasiekimai ir rezultatai.

3.3. Naujų pardavimo vadybininkų apklausos rezultatų analizė

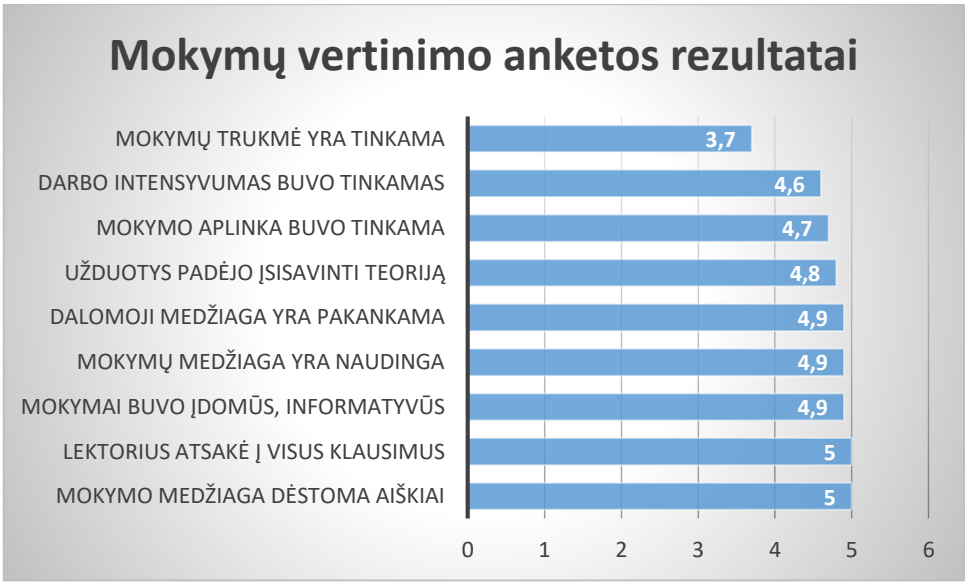
Atlikus mokymo proceso analizę bei apklausus ir išanalizavus grupių vadovų atsakymus, buvo sudaryta naujų pardavimo vadybininkų apklausos anketa (žr. 6 priedas). Per paskutinius kalendorinius metus įdarbintiems, įvadinius pardavimo vadybininkų mokymus praėjusiems vadybininkams buvo pateikti 8 teiginių blokai su pasirinkimo variantais nuo 1 iki 5 (kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku) bei prie kai kurių iš jų paliekama vietos komentarams ar nuomonei išsakyti. Taip pat pardavimo vadybininkų nuomonės analizei buvo pasitelkti įmonėje egzistavusi įvadinių mokymų vertinimo anketa, pildyta iš karto pasibaigus pirmai mokymų savaitei, kurios apibendrinti duomenys

papildė bendrą vaizdą apie 2018 m. vykusius įvadinius mokymus. Svarbu pastebėti, kad anketą po mokymų pildė visi mokymų dalyviai, tuo tarpu į tyrimui paruoštus klausimus atsakė tik iki tyrimo momento įmonėje tebedirbantys pardavimo vadybininkai.

3.3.1. Įvadinių mokymų vertinimo anketos duomenų analizė

Pasibaigus įvadiniams pardavimo vadybininkų mokymams, visiems mokymų dalyviams buvo pateikiama anoniminė mokymų vertinimo anketa, organizacijos viduje vadinama „šypsenų testu“ (žr. 5 priedas). Ją sudarė 9 uždari ir 3 atviri klausimai.

Pirmiausia, reikia pastebėti, kad visi anketos vertinimai yra labai aukšti (žr. 2 pav.). Tai natūralu, nes tik įdarbinti, mokymus pabaigę pardavimo vadybininkai yra pilni entuziazmo, optimizmo, dar nesusidūrę su darbo sunkumais, tad mokymus vertina labai gerai. Tačiau verta atkreipti dėmesį į žemesnį mokymų trukmės įvertinimą, jis yra 3,7 balo. Tačiau tokia klausimo formuluotė neleidžia suprasti, ar mokymų trukmė yra per trumpa, ar per ilga, todėl sudarant naują anketą pardavimo vadybininkams šis klausimas buvo performuluotas ir pakartotas.



2 pav. Mokymų vertinimo anketos rezultatai

Sudaryta darbo autoriaus

Visi nauji darbuotojai po įvadinių mokymų vienbalsiai sutiko, kad lektorius aiškiai ir suprantamai išdėstė mokymų medžiagą bei išsamiai atsakė į visus kilusius klausimu. Taip pat didžioji mokymų dalyvių dalis teigė, kad patys mokymai buvo įdomūs, naudingi, informatyvūs. Siekiant patvirtinti šią nuomonę į naujai suskurtą anketą buvo įtrauktas klausimas apie mokymų naudingumą ir lektoriaus profesionalumą (tikėtina tai, kad naujam darbuotojui atrodo naudinga po mokymų, gali pasikeisti ir tapti nebereikalinga pradėjus dirbti).

Darbo intensyvumas ir mokymų aplinka, gavo kiek mažesnius vertinimus, bet, analizuojant anketų komentarus, buvo pastebėti keli neigiami atsiliepimai apie tai, kad mokymų salėje yra vėsu ir buvo du komentarai dėl dažnesnių pertraukėlių mokymų metu.

Apibendrinus atvirų klausimų atsakymus, mokymų dalyviai teigė, jog jiems labiausiai patiko lektorės profesionalumas ir draugiškumas, aiškus medžiagos pateikimas ir pati mokymų atmosfera:

Labai aiškiai išdėstoma medžiaga, aiški loginė temų seka;

Labai patiko lektorė ir dėstymo stilius, neformalus, draugiškas bendravimas;

Lektoriaus profesionalumas;

Kursai labai naudingi, puikiai organizuoti, matosi, kad daug darbo įdėta;

Draugiška atmosfera, dėstomo dalyko išmanymas;

Gerai pateikta medžiaga ir puiki lektorė.

Tuo tarpu į klausimą, apie tai, ko pritrūko, dažniausiai atsakyti vengiama ir paliekama tuščia eilutė arba brūkšnys (17). Tai pat yra atsakymų „viskas buvo gerai“ (6). Kiti dalyviai pateikė tokius komentarus apie mokymų trūkumus: per daug informacijos, sunku viską prisiminti, mokymų salėje šalta, reikia daugiau pertraukėlių, norėtųsi daugiau praktikos, ypač pardavimo pokalbio dalies.

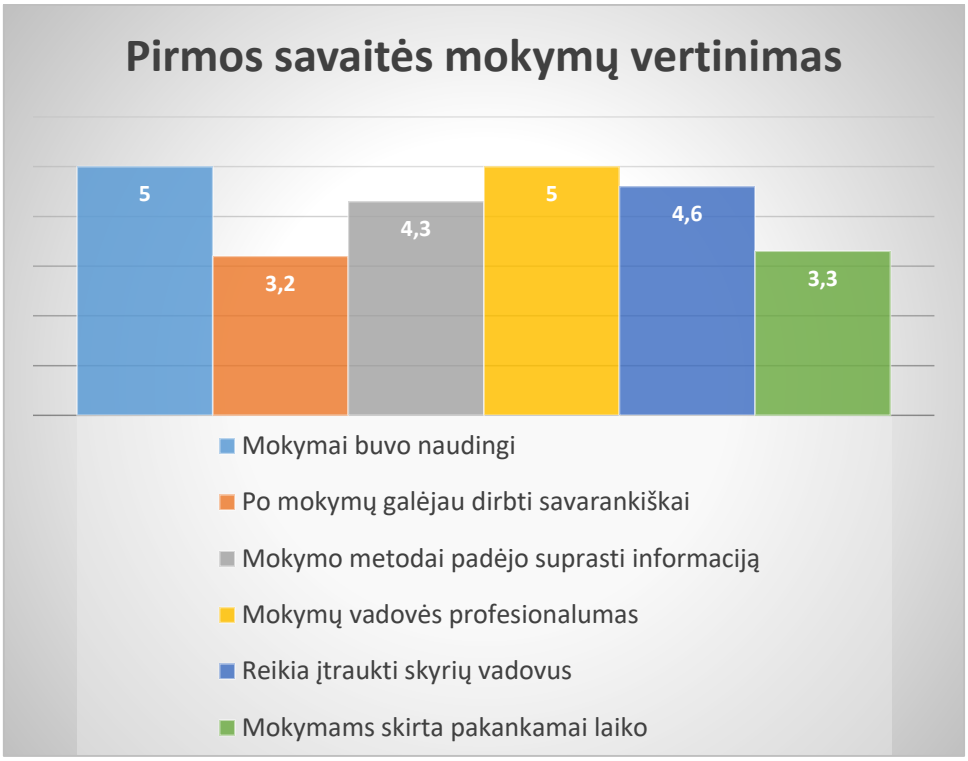
3.3.2. Teorinio mokymo vertinimas (1 savaitė salėje)

Analizuoti pardavimo vadybininkų atsakymus būtų prasminga pagal jiems pateiktus teiginių blokus. Visi tyrimo dalyviai pripažino, kad įvadiniai pardavimo mokymai buvo naudingi jų kasdieniam darbui, bei suteikė šiai kategorijai aukščiausią įvertinimą (žr. 3 pav.). Kiek kitaip suformuluotas tas pats klausimas pateiktas iš karto po mokymų irgi buvo aukštai įvertintas (4,9 balo). Vadinasi, prielaida, kad mokymų nauda ir informatyvumas iš karto po mokymų vertinama aukštai labiau dėl emocinio pakilimo, negu dėl realios naudos suvokimo, nepasitvirtino. Tyrimo dalyvių teigimu, įvadiniai mokymai yra naudingi kasdieniam vadybininkų darbui.

Taip pat aukštai mokymų dalyviai įvertino ir mokymų vadovės profesionalumą (5 balai). Pati mokymų vadovė interviu metu minėjo, kad tarp jos ir naujų pardavimo vadybininkų egzistuoja glaudus ryšys ir kolegiški, draugiški, neformalūs santykiai, kadangi tarp jų nėra tiesioginio pavaldumo. Pasibaigus įvadiniams mokymams, jų vadovė vadybininkams tampa patikima kolega, su kuria galima aptarti sunkumus, problemas, todėl ir vertinimas yra aukštas. Ypatingai gerai apie mokymų vadovę atsiliepia ir nauji vadybininkai pildydami anketą iš karto po mokymų, akcentuoja informacijos pateikimo stilių, draugišką atmosferą, neformalų bendravimą, dalyko išmanymą ir profesionalumą.

Analizuojant įvadinių mokymų procesą, paaiškėjo, kad marketingo skyriaus vadovas ir specialistai per įvadinius mokymus visada pristato produkto dalį patys, o klientų aptarnavimo skyrius, turėdamas svarbią dalį pardavimo procese, neturi aiškios dalyvavimo mokymuose tvarkos. Nuomonę šiuo klausimu

išsakė ir nauji pardavimo vadybininkai. Beveik visi vadybininkai sutiko arba visiškai sutiko (4,6 balo) su teiginiu, kad atskiras, kitų skyrių kuruojamas dalis turi pristatinėti savo srities profesionalai.



3 pav. Pirmosios savaitės mokymų vertinimas

Sudaryta darbo autoriaus

Klausimas apie tai, kiek mokymuose taikyti metodai padėjo geriau suprasti pateikiamą informaciją, gavo 4,3 balo vertinimą. Iš pirmo žvilgsnio vertinimas yra pakankamai aukštas, tačiau atsižvelgiant į tai, kad iš karto pasibaigus mokymams šis, kiek kitaip suformuluotas teiginys („Užduotys padėjo geriau suprasti teoriją“) gavo gerokai aukštesnį įvertinimą 4,8, galima teigti, kad pradėjus dirbti vadybininkai suprato, kad ne visi mokymuose taikyti metodai buvo maksimaliai efektyvūs siekiant informacijos įsisavinimo.

Vienas žemiausių vertinimų yra skirtas mokymų trukmei. Nors iš pirmo žvilgsnio 3,3 nėra labai žemas balas, atsižvelgiant į tikrai gerus kitų teiginių vertinimus, galima sakyti, kad pasak mokymų dalyvių, laiko įvadiniams mokymams skiriama per mažai. Tą patį patvirtina ir grupių vadovai, kurie interviu metu ne kartą minėjo, kad nauji darbuotojai nespėja įsisavinti jiems suteikiamos informacijos.

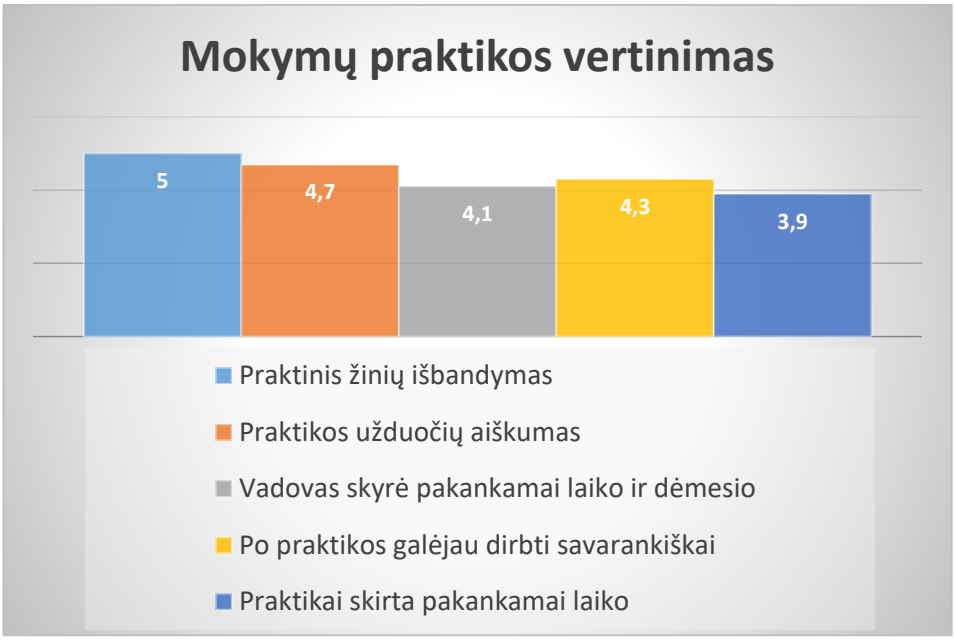
Žemiausias balas šiame klausimų bloke, buvo pateiktas vertinant savarankiško darbo įgūdžius pasibaigus įvadiniams mokymams. Svarbu pastebėti, kad nei vienas tyrime dalyvavęs vadybininkas neįvertino šio teiginio 5 balais ir buvo vos trys tyrimo dalyviai, ties šio teiginiu, pažymėję 4. Toks vieningas pardavimo vadybininkų vertinimas, liudija, kad nei vienas mokymų dalyvis negali dirbti savarankiškai ir tai nėra požiūrio, bet realiai egzistuojant problema. Tą patį patvirtina ir grupių vadovai,

kurie interviu metu ne kartą minėjo naujų darbuotojų nesavarankiškumą, kaip vieną iš svarbiausių problemų.

Bloko pabaigoje buvo pateiktas atviras klausimas apie tai, ką vadybininkų manymu reikia tobulinti įvadiniuose mokymuose. 3 apklausos dalyviai paminėjo, kad reikia „*ilginti mokymus*“ ir suteikti per mokymus daugiau „*praktinių užduočių*“ ar „*išbandyti praktiškai*“. Panašias mintis išsakė ir grupių vadovai interviu metu, kad viena pagrindinių problemų – tai per trumpas mokymams skirtas laikas ir per didelis informacijos kiekis. Vienas iš pasiūlymų buvo „trumpinti programą, dėti mažiau informacijos“. Dar viena išsakyta pastaba – pasiūlymas buvo apie galimybę pasikartoti mokymus po kažkiek laiko. Ši nuomonė labai siejasi su vieno iš grupių vadovų išsakytų minčių, kad „t*uri būti duotas laikas po mokymu, kai susiguli informacija, o paskui informacijos dėliojimas per praktiką, darbo metu, o tuomet kad jie susirinktų, dar kartą viską užtvirtintų.“* (GV6).

3.3.3. Mokymų praktikos grupėje vertinimas

Visi tyrimo dalyviai sutinka, kad praktikos metu turėjo galimybę išbandyti gautas teorines žinias, šis teiginys gavo aukščiausią įvertinimą (žr. 4 pav.).



4 pav. Mokymų praktikos vertinimas

Sudaryta darbo autoriaus

Vertindami praktikos metu pateikiamų užduočių aiškumą, pardavimo vadybininkai šiam teiginiui suteikė gana aukštą vertinimą – 4,7 balo.

Kaip ir pirmos dalies mokymų posėdžių salėje atveju, vertindami praktiką, tyrime dalyvavę vadybininkai žemiausiais balais įvertino praktikai skirtą laiką (3,9 balo). Tiek teoriniam mokymui, tiek praktikai skirto laiko vadybininkams nepakanka. Tą pačią nuomonę išsakė ir grupių vadovai, nes

išanalizuotose jų atsakymuose praktikai skirto laiko stygius akcentuojamas ir laikomas viena didesnių problemų. Vadinasi, reikia ilginti ne tik teorinės, bei ir praktinės dalies mokymus.

Kalbėdami apie sunkumus darbo pradžioje, grupių vadovai (GV1, GV3, MV) aptarė laiko trūkumą nauju aspektu, kaip dėmesio naujam darbuotojui trūkumą. Todėl naujų vadybininkų buvo paklausta, ar vadovas praktikos metu skyrė pakankamai laiko ir dėmesio naujam žmogui. Šio teiginio vertinimas yra vienas žemiausių, 4,1 balo. Vadinasi tiek nauji vadybininkai, tiek kai kurie vadovai sutinka, kad naujam žmogui trūksta ne tik, o gal ir ne tiek mokymams ir praktikai skirto laiko, kiek kokybiško vadovo dėmesio. Nes patys vadovai (GV1, GV4, GV5) kalbėdami apie praktikos organizavimą, nurodė, kad perleidžia savo funkcijas labiau patyrusiems savo grupės vadybininkams.

Gana žemi dviejų prieš tai aptartų teiginių vertinimai (kaip vadovo dėmesio trūkumas bei praktikai skirto laiko stoka), gali būti priežastimi to fakto, jog pasibaigus praktikos laikui, nauji pardavimo vadybininkai vis dar nėra pajėgūs dirbti savarankiškai (4,3 balo). Nors pagrindinis praktinio mokymo tikslas paruošti naują darbuotoją darbui, grupių vadovai teigia, kad pasibaigus mokymų ir praktikos laikui, retas naujokas geba dirbti savarankiškai.

Šio teiginių bloko komentaruose pardavimo vadybininkai tik dar kartą pakartojo jau išsakytą nuomonę, jog reikia ilginti praktikai skirtą laiką: „*praktikai per trumpas laikas*“. Taip pat buvo komentaras apie tai, jog „*nebuvo paruošta darbo vieta*“. Taigi, praktikos laikas turi būti ne tik ilginamas bet ir efektyviai išnaudojamas, o į grupė atėjusiam naujam pardavimo vadybininkui turi būti paruoštos visos darbui reikalingos priemonės.

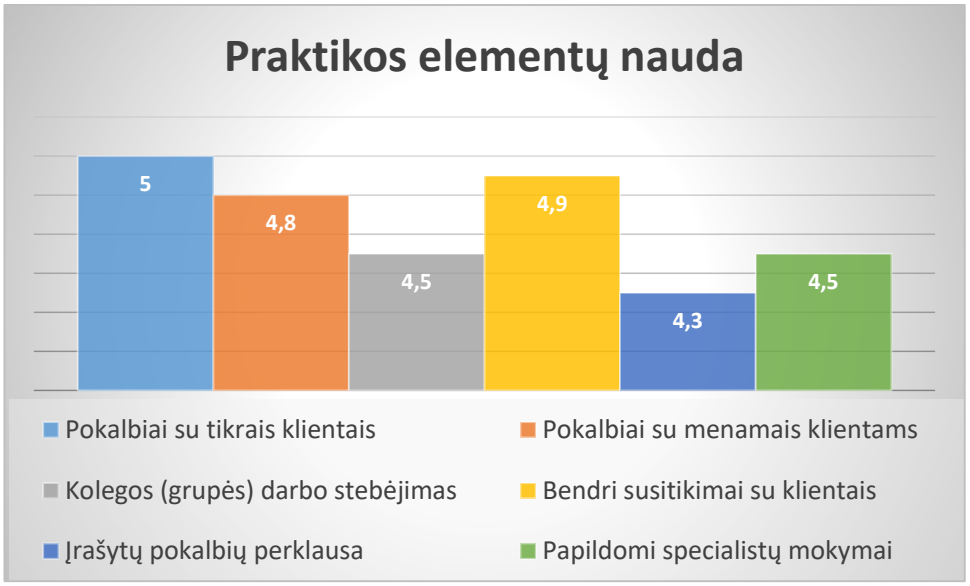
3.3.4. Įvertinkite praktikos dalių naudą

Tyrimo dalyviai buvo paprašyti įvertinti, kokie praktikos metu naudojami metodai, jų nuomone, yra efektyviausi, kitaip tariant, jiems davė daugiausiai naudos. Svarbu pastebėti, kad šiame bloke žemiausias įvertinimas yra 4,3, taigi, galima teigti, kad tyrime dalyvavę pardavimo vadybininkai visus grupių vadovų naudojamus metodus laiko pakankamai efektyviais (žr. 5 pav.).

Kaip efektyviausi buvo įvertinti labiausiai su jų tiesioginiu darbu susiję metodai – tai skambučiai klientams (5 balai) ir tiesioginiai susitikimai su jais (4,9 balo). Visi grupių vadovai įvardijo pokalbius su tikrais klientais, kaip vieną dažniausiai taikomų mokymo priemonių, o bendrus vizitus naujo darbuotojo apmokymui naudoja vos du vadovai (GV1, GV5), nors patys vadybininkai šia mokymo priemonę laiko viena efektyviausių ir naudingiausių.

Taip pat pardavimo vadybininkai suteikė aukštą įvertinimą (4,8 balo) pokalbiams su menamais klientais, kai skambinama ne savo grupės vadovui ir inscenizuojamas pardavimo pokalbis, o vėliau vadybininkais gauna grįžtamą ryšį. Šį, vadybininkų nuomone, naudingą metodą taip pat taiko tik du grupių vadovai (GV2, GV3). Mažai tikėtina, kad grupių vadovai rečiau taiko šiuos du aptartus metodus, nes nežino jų ar netiki efektyvumu. Labiau tikėtina, kad tiek menami pokalbiai, tiek bendri vizitai

reikalauja daugiau laiko ir pasiruošimo, kitų asmenų (grupių vadovų, vadybininkų) įsitraukimo, todėl yra sunkiau įgyvendinami. Juk lengviau duoti naujam vadybininkui perklausyti įrašytus pokalbius ar pasodinti prie patyrusio kolegos, stebėti jo darbą.



5 pav. Praktikos elementų nauda

Sudaryta darbo autoriaus

Kolegų ar grupės darbo stebėjimas bei papildomi mokymai su marketingo ar klientų aptarnavimo specialistais, buvo įvertinti 4,5 balo. Kolegų, grupės darbo stebėjimas yra vienas dažniausiai naudojamų metodų praktikos metu (paminėjo 3 iš 6 grupių vadovų), bet viena ar kita forma bei skirtinga apimtimi naudoja visi. Tuo tarpu susitikimą su specialistais (marketingo, klientų aptarnavimo, skolų valdymo ir pan. skyrių specialistais) paminėjo tik vienas (GV2) grupės vadovas.

Kaip mažiausiai efektyvi mokymo priemonė, vadybininkų laikoma įrašytų pokalbių perklausa (4,3 balo). Tuo tarpu 3 iš 6 grupių vadovų (GV1, GV2 GV4) taiko šią mokymo priemonę, dėl jos paprastumo.

Vadybininkų praktikos elementų naudos vertinimas koreliuoja su teorinėje dalyje aptartu patyriminio mokymo modeliu, kuris akcentuoja geresnį žinių pasisavinimą pačiam atliekant užduotis bei su klasikiniu požiūriu, kad pamatyta ar išgirsta informacija įsimenama ne taip efektyviai, kaip paties mokymų dalyvio išbandyta.

Apibendrinant galima teigti, kad visos praktikos metu taikomos mokymo priemonės, vadybininkų nuomone, yra reikalingos ir naudingos. Tačiau lyginant pardavimo vadybininkų ir grupių vadovų apklausų rezultatus paaiškėjo, kad vadybininkai efektyviausiomis laiko tas priemones, kurias patys vadovai dėl laiko ir galimybių trūkumo taiko rečiau – tiesioginius susitikimus su klientais bei pokalbius

su menamais klientais. Tik venas praktinio mokymo elementas yra laikomas ir pačiu efektyviausių ir naudojamas visų grupių vadovų – tai skambučiai tikriems klientams.

3.3.5. Naujo darbuotojo vertinimas mokymų metu ir po jų

Siekiant išsiaiškinti vadybininkų požiūrį į įmonėje egzistuojantį naujų darbuotojų vertinimo procesą, į anketą buvo įtraukti keli su vertinimu susiję teiginiai bei atviras klausimas apie tai, ką jų nuomone, vadovai vertina po mokymų ir praktikos metu (žr. 6 pav.).



6 pav. Naujo darbuotojo vertinimas mokymų metu ir po jų

Sudaryta darbo autoriaus

Pats aukščiausias šio klausimų bloko vertinimas yra ties klausimu apie egzamino sukeliama stresą, jo vertinimas yra 4,8 balo. Su šiuo teiginiu visiškai sutiko beveik visi nauji pardavimo vadybininkai (18 iš 21). Nors tiek grupių vadovai, tiek mokymų vadovė nurodė, kad egzamino rezultatai neturi lemiamos reikšmės tolesniam naujo vadybininko darbui ir tai labiau *„mokymo priemonė“* (MV), naujiems darbuotojams tai nėra iki galo iškomunikuota, todėl jiems egzaminas sukelia stresą, verčia nerimauti. Tik vienas iš grupių vadovų egzamino rezultatus paminėjo tarp naujo darbuotojo vertinimo kriterijų, tačiau savo komentaruose (šio bloko atviras klausimas) net 6 vadybininkai teigė, kad jų manymu, žinios vertinamos pagal egzamino rezultatus. Atsižvelgiant į tai, kad į atvirą klausimą atsakė tik kiek daugiau negu pusė respondentų, 6 yra labai didelis skaičius.

Vieną žemiausių (3,4 balo) šio bloko vertinimų, gavo teiginys: „Aš žinojau, kad esu stebimas ir vertinimas mokymo metu“. Dalis naujų darbuotojų net nežino, kad yra stebimi ir vertinami savo vadovų, todėl nenuostabu, kad kitas teiginys: „Man buvo aišku pagal kokius kriterijus vadovas mane vertina“, gavo dar žemesnį, 3,1 balo vertinimą. Interviu metu naujų darbuotojų vertinimo problematiką palietė ir grupių vadovai. Apibendrinant jų atsakymus, buvo pastebėta, kad įmonėje nėra vieningos vertinimo

sistemos, aiškių vertinimo kriterijų, vertinimas dažnai yra subjektyvus ir šališkas. Iš vadybininkų atsakymų matosi, kad ši problema dar gilesnė – dažnai vadybininkai net nežino, kad yra vertinami.

Aukštą vertinimą pardavimo vadybininkai suteikė teiginiui apie gaunamą reguliarų grįžtamą ryšį apie pasiekimus 4,7 balo. Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad nuolatinis grįžtamasis ryšys ypatingai svarbus besimokančio pažangai, tobulėjimui ir motyvacijai. Grupių vadovai taip pat teigė, kad nuolat teikia naujiems darbuotojams grįžtamą ryšį, įmonėje akcentuojama jo svarba. Šį faktą patvirtina ir egzamino organizavimas, kai po pokalbio su menamu klientu, su nauju darbuotoju aptariamos klaidos ir pasiekimai.

Į atvirą šio bloko klausimą: „Pagal ką (kokius kriterijus) Jus vertino tiesioginis vadovas?“ atsakė 13 iš 21 tyrimo dalyvių. Apibendrinus atvirus atsakymus, vienas dažniausių jų buvo „nežinau, sunku pasakyti“ (6 atsakymai), taip pat net 8 anketas užpildę respondentai į šį klausimą neatsakė, tikėtina, kad dalis jų nežinojo, pagal ką vadovas juos vertino, todėl paliko šią eilutę tuščią. Dar vienas labai dažnai sutinkamas atsakymas: „pagal egzaminą/egzamino rezultatus“. Nors kaip jau buvo aptarta anksčiau, vadovai mažai dėmesio skiria egzaminui, vadybininkams tai atrodo ypač svarbu. Taip pat keturis kartus buvo paminėti „pardavimo įgūdžiai“ („*pardavimo pokalbis*“, „*pardavimo eiga*“) ir tris kartus „*produkto, projekto žinios*“. Grupių vadovai produkto žinias ir pardavimo įgūdžius interviu metu irgi dažnai minėjo tarp vertinimo kriterijų, ypač akcentavo naujų vadybininkų gebėjimą užmegzti ir palaikyti pokalbį, sudominti klientą. Po kartą buvo paminėtos asmeninės savybės: savarankiškumas, atkaklumas, noras dirbti. Kaip vertinimo kriterijų „savarankišką darbą“ įvardijo ir du grupių vadovai.

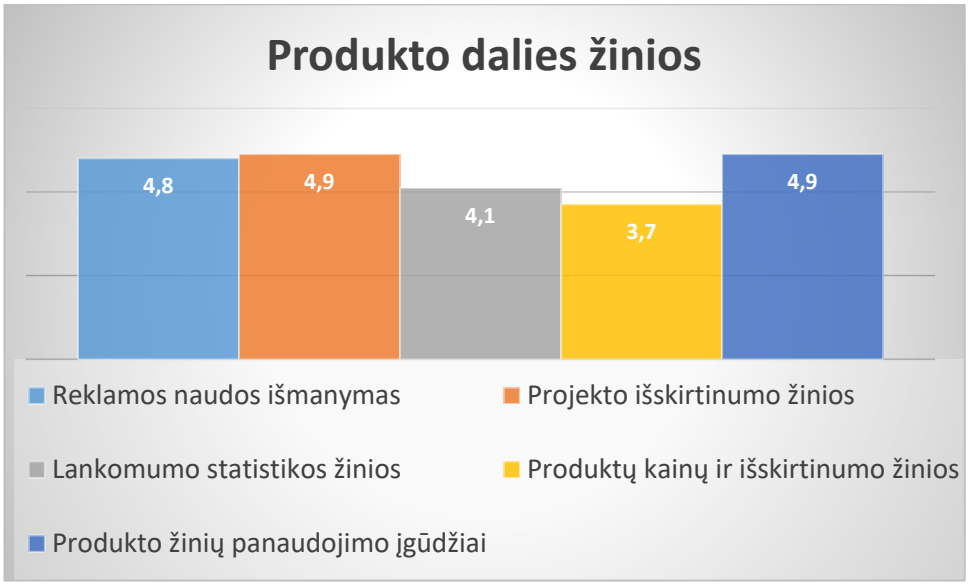
Apibendrinant šio bloko respondentų atsakymus, galima teigti, kad nauji pardavimo vadybininkai ne tik nežino, pagal kokius kriterijus yra vertinamos jų žinios ir įgūdžiai, dažnai jie net nežino, kad mokymų ir praktikos metu yra stebimi ir vertinami. Vadinasi, įmonėje nėra standartizuota vertinimo sistema, nėra susitarta dėl vertinimo kriterijų bei jei nėra iškomunikuoti, todėl vadovų vertinimas tampa subjektyvus, o vadybininkai neturi aiškių orientyrų.

3.3.6 Įsivertinkite produkto žinias pasibaigus mokymams

Siekiant išsiaiškinti, kokių produkto dalies žinių naujiems pardavimo vadybininkams trūksta po įvadinių mokymų, buvo paruoštas klausimų blokas. Analizuojat šio bloko vadybininkų atsakymus jie buvo lyginami su duomenimis gautais interviu metu su mokymų, marketingo skyriaus ir grupių vadovais.

Atlikus grupių vadovų atsakymų analizę, paaiškėjo, kad jie pakankamai prastai (net trys vadovai) vertina naujų pardavimo vadybininkų produkto žinias. Tačiau vadybininkų šio bloko vertinimo balai yra pakankamai aukšti, tikėtina, kad nauji pardavimo vadybininkai yra linkę neadekvačiai, perdėtai gerai vertinti savo produkto dalies žinias po mokymų.

Vieną aukščiausių šio bloko balų (4,9) gavo teiginys, susijęs su projekto žiniomis ir jo išskirtinumu (žr. 7 pav.). Tačiau grupių vadovai (GV1, GV2, GV4, GV6, SV1) ir marketingo skyriaus vadovas būtent šį produkto žinių aspektą nurodė, kaip blogiausiai išmokstamą. Vadybininkai jaučiasi taip pat tvirtai ir kalbėdami apie reklamos ir informacijos svarbą bei naudą klientui. Šis teiginys buvo įvertintas 4,8 balo.



7 pav. Produkto dalies žinių vertinimas

Sudaryta darbo autoriaus

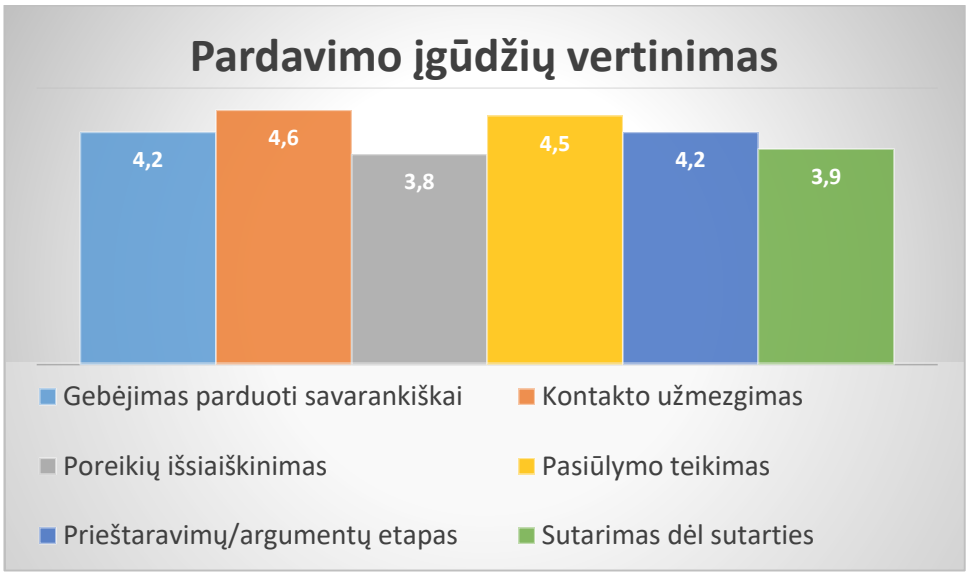
Gebėjimą pokalbio su klientu metu panaudoti turimas žinias apie parduodama produktą, pardavimo vadybininkai įvertino labai aukštai 4,9 balo. Tuo tarpu grupių vadovai (GV3, GV5, GV6) interviu metu akcentavo naujų darbuotojų nesugebėjimą panaudoti turimų žinių bei greitai rasti trūkstamą informacijos dalį. Tokie neatitikimai tarp vadovų ir naujų darbuotojų vertinimo parodo užaukštintus vadovų lūkesčius ir, kartu, vadybininkų nesugrėbėjimą adekvačiai vertinti savo turimas žinias.

Pardavimo vadybininkai pripažįsta, kad sunkiausiai po įvadinių mokymų jiems sekėsi paaiškinti klientams internetinių puslapių lankomumo statistiką (4,1 balo) bei pagrįsti atskirų produktų kainą, naudą bei išskirtinumą (3,7 balo). Šiai jų nuomonei pritaria ir grupių vadovai. Net 4 grupių vadovai (GV1, GV2, GV4, GV6) interviu metu paminėjo, kad atskirų produktų kaina, išskirtinumas ir gebėjimas argumentuoti konkretaus produkto naudą per lankomumo statistiką – tai naujų pardavimo vadybininkų silpnoji vieta.

Nauji pardavimo vadybininkai yra linkę vertinti savo produkto dalies žinias geriau negu jų vadovai. Ši tendencija matoma kalbant apie reklamos naudos ir projekto išskirtinumo žinias, bei tų žinių panaudojimo įgūdžius. Vertinant produkto kainų, išskirtinumo bei lankomumo statistikos žinias vadybininkų vertinimai žemesni ir atitinka grupių vadovų išsakytas pastabas.

3.3.6. Įsivertinkite pardavimo įgūdžius pasibaigus mokymams

Įmonėje esantis pardavimo modelis susideda iš 5 pagrindinių elementų (kontakto užmezgimas, poreikių išsiaiškinimas, pasiūlymo teikimas, argumentavimas, susitarimas), kurie yra komunikuojami per mokymus ir praktikos metu. Todėl vadybininkams skirtoje anketoje pardavimo įgūdžių vertinimo blokas buvo sudarytas iš 5 teiginių, atitinkančių minėtus elementus ir papildomo teiginio, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kiek pardavimo vadybininkas sugeba atlikti visą procesą savarankiškai. Gauti pardavimo vadybininkų atsakymai atsispindi diagramoje (žr. 8 pav.).



8 pav. Pardavimo technikos dalies žinių vertinimas

Sudaryta darbo autoriaus

Pardavimo vadybininkai sutinka, kad pasibaigus įvadiniams mokymams jie galėjo atlikti pardavimo procesą savarankiškai ir suteikia šiam teiginiui 4,2 balo. Tačiau atlikus gilesnę duomenų analizę, paaiškėja, kad vieni vadybininkai visiškai sutinka su šiuo teiginiu, kiti visiškai nesutinka. Toks kardinalus nuomonių išsiskurimas, nors ir duoda bendrą neblogą rezultatą, bet parodo, kad skirtingi žmonės, praėję tuos pačius mokymus, turi visiškai skirtingus pardavimo įgūdžius. Grupių vadovai interviu metu, ne kartą minėjo, kad savarankiško darbo įgūdžių ir praktikos naujiems darbuotojams po mokymų trūksta, tačiau akcentavo, kad tai labai priklauso nuo ankstesnės darbuotojo patirties.

Geriausiai pardavimo vadybininkai vertina savo sugebėjimus rasti tinkamą, sprendimus priimantį asmenį (4,6 balo) bei pateikti kliento poreikį atitinkantį pasiūlymą (4,6 balo). Analizuojant grupių vadovų atsakymus, pirmasis iš minėtų pardavimo proceso elementų, kontakto užmezgimas, tarp probleminių pardavimo pokalbio vietų nėra sutinkamas, o antrasis – pasiūlymo teikimas yra įvardintas dviejų vadovų (GV1, GV3), kaip silpna ir tobulintina pokalbio dalis.

Prieštaravimų įveikimo, argumentų pateikimo dalis, kaip silpna pardavimo pokalbio vieta, buvo paminėta tik vieno iš grupių vadovų (GV2), tačiau naujų pardavimo vadybininkų pateiktuose

vertinimuose ji surinko 4,2 balo. Po įvadinių mokymų naujiems pardavimo vadybininkams sunkumų kėlė ir sutarimas su klientu, dėl sutarties pasirašymo (3,9 balo). Tą pačią nuomonę išsakė ir dviejų grupių vadovai (GV2, GV4).

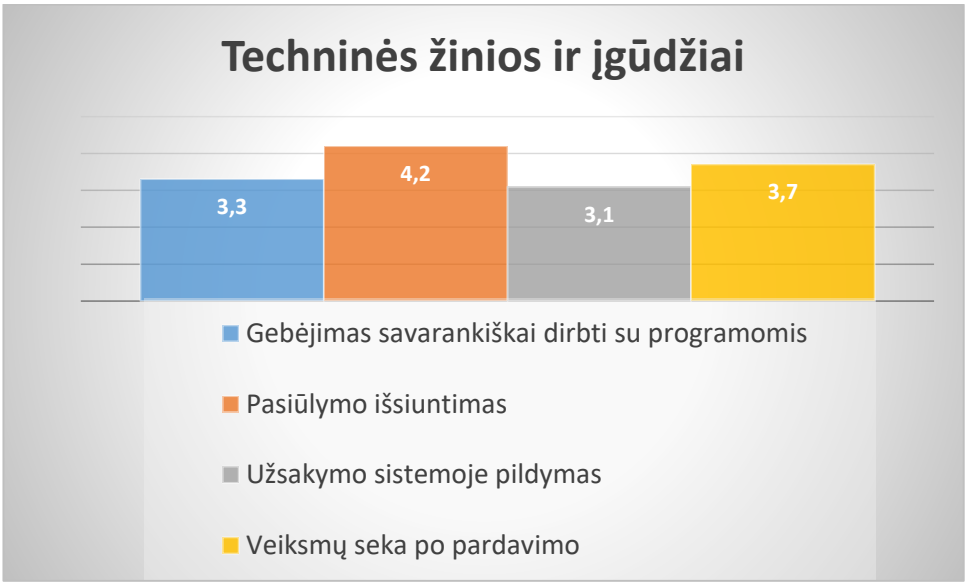
Sunkiausiai pardavimo vadybininkams sekasi išsiaiškinti kliento poreikį (3,8 balo). Su šiuo teiginiu sutinka ir 4 iš 6 kalbintų grupių vadovų (GV1, GV3, GV5, GV6), bei įvardina šią pardavimo pokalbio dalį, kaip vieną sunkiausių bet kartu ir vieną svarbiausių pardavimo proceso dalių.

Apibendrinus galima teigti, kad nauji vadybininkai po įvadinių mokymų geriausiai moka užmegzti kontaktą, su tuo sutinka ir grupių vadovai. Vienodai silpnai ir vadybininkų ir grupių vadovų yra vertinama poreikio išsiaiškinimo bei sprendimo pirkti dalys. Vertinant pasiūlymo teikimo etapą nuomonės išsiskyrė: vadybininkai išsakė nuomonė, kad jiems lengva pateikti pasiūlymą, tuo tarpu grupių vadovai įvardijo pasiūlymo etapą, kaip vieną iš probleminių.

3.3.7. Įsivertinkite vidinių programų žinias pasibaigus mokymams

Šiuo klausimų bloku siekiama išsiaiškinti, kiek pardavimo vadybininkai moka naudotis vidinėmis programomis ir savarankiškai sistemų pagalba išsiųsti klientui pasiūlymą, sutartį, o vėliau, tinkamai susekti mokėjimus bei supildyti reikiamą informaciją.

Verta pastebėti, kad tarp visų klausimų blokų, vidinių programų išmanymą nauji darbuotojai vertina prasčiausiai. Tą patį galima pastebėti ir analizuojant grupių vadovų atsakymus, tik vienas jų įvardino šios mokymų dalies žinias, kaip geras (pakankamas). Taip pat analizuojat mokymų procesą, būtent šioje dalyje buvo pastebėti organizaciniai trūkumai. Todėl nenuostabu, kad vertindami savo gebėjimą po įvadinių mokymų savarankiškai dirbti su vidinėmis programomis, nauji vadybininkai surinko 3,3 balo (žr. 9 pav.).



9 pav. Vidinių programų naudojimo dalies žinių vertinimas

Sudaryta darbo autoriaus

Aukščiausiais vertinimas šiame teiginių bloke yra priskirtas gebėjimui savarankiškai išsiųsti pasiūlymą klientui – 4,2 balo. Atsižvelgiant į gana aukštus kitų blokų teiginių vertinimus, galima teigti, kad tai vienintelė dalis, kuri naujiems vadybininkams nekėlė didesnių rūpesčių darbo pradžioje.

Pagal pardavimo proceso etapus, kitas žingsnis po pasiūlymo yra užsakymo (sutarties) sistemoje suvedimas. Jei pasiūlymą išsiųsti nauji darbuotojai savarankiškai gali, tai tinkamai supildyti užsakymą ir paruošti sutartį – ne. Tai liudija pats žemiausiai šio klausimų bloko vertinimas – 3,1 balo.

Po sutarties pasirašymo pardavimo vadybininkas turi surinkti visą reikiamą reklaminę medžiagą iš kliento ir patalpinti sistemoje. Kaip tiksliai atlikti šiuos veiksmus, nežinojo nei vienas iš tyrime dalyvavusių vadybininkų (nėra nei vieno atsakymo „visiškai sutinku“), o bendras šio teiginio vertinimas siekia 3,7 balo.

Grupių vadovai (GV2, GV3, GV5) interviu metu buvo linkę nuolaidžiau vertinti vidinių programų žinias. Pagrindai, kuriuos suteikia įvadiniai mokymai, jų nuomone, turi būti įtvirtinami per praktiką pačioje pardavimo grupėje. Klientų aptarnavimo skyriaus vadovė taip pat pritarė, kad naujų pardavimo vadybininkų žinios ir įgūdžiai nėra pakankami, o nauji darbuotojai daro daug techninių klaidų.

Vidinių programų žinios po įvadinių mokymų tiek naujų vadybininkų, tiek grupių vadovų bei klientų aptarnavimo vadovės yra vertinamos prastai. Tai viena silpniausių sričių visame mokymo procese. Nors pardavimo vadybininkai nurodė, kad darbo pradžioje gebėjo išsiųsti klientui pasiūlymą, tolimesnių veiksmų savarankiškai atlikti nemokėjo.

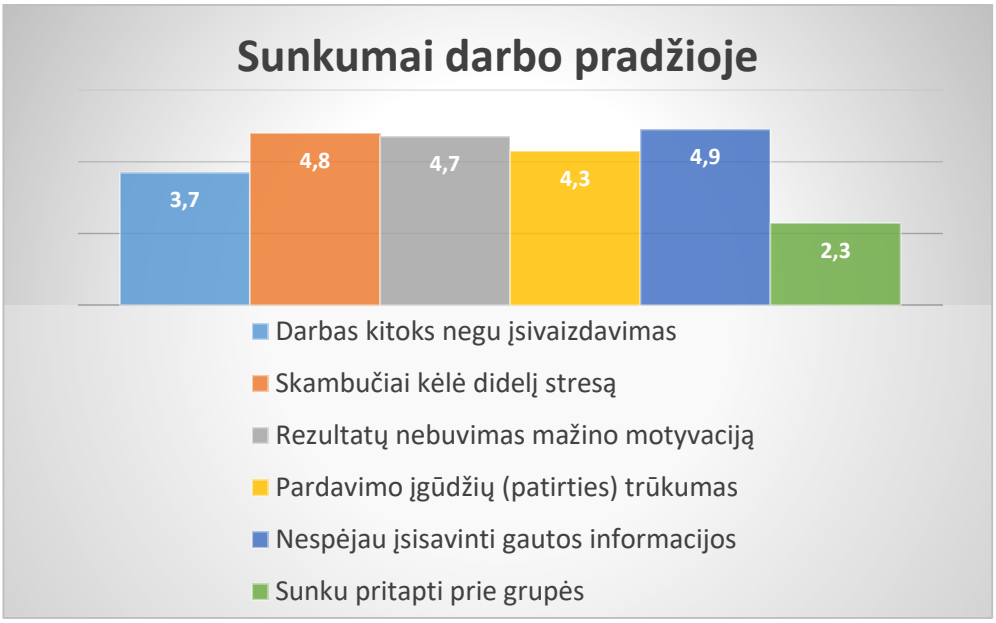
3.3.8. Sunkumai, su kuriais teko susidurti darbo pradžioje

Siekiant išsiaiškinti, su kokias sunkumais dažniausiai susidurdavo nauji pardavimo vadybininkai po įvadinių mokymų, buvo išanalizuoti grupių ir mokymų vadovų patekti atsakymai į analogišką klausimą ir sudarytas atskiras teiginių blokas. Naujai priimtų pardavimo vadybininkų atsakymai į šio bloko teiginius patekti diagramoje (žr. 10 pav.).

Beveik visi (19 iš 21) naujai priimti pardavimo vadybininkai teigė, kad nespėjo įsisavinti per mokymus gautos informacijos. Šis teiginys įvertintas 4,9 balo. Šią nuomonę vienaip ar kitaip patvirtina ir visi tyrime dalyvavę vadovai. Vieni, tai sieja su mokymams skirto laiko stoka (GV1, GV2, GV3, GV4), kiti, su per dideliu gaunamos informacijos kiekiu (GV5, GV6, MV).

Dar vienas sunkumas, su kuriuo teko susidurti beveik visiems naujiems pardavimo vadybininkams yra skambučių klientams keliamas didelis stresas (4,8 balo). Grupių vadovai (GV2, GV3, GV6) taip pat aptarė naujų darbuotojų baimę bei nepasitikėjimą savimi darbo pradžioje, kai naujas vadybininkas daro pirmuosius skambučius klientams.

Taip pat pardavimo vadybininkų apklausa patvirtino grupių vadovų GV1, GV3, GV6, MV išsakytą mintį, kad greitų rezultatų nebuvimas mažina naujo darbuotojo motyvaciją, šis teiginys įvertintas 4,7 balo.



10 pav. Sunkumai darbo pradžioje

Sudaryta darbo autoriaus

Kaip vieną didžiausių darbo pradžios sunkumų, kurį įvardijo beveik visi grupių vadovai, tai pardavimo įgūdžių (pardavimo patirties) stoka. Su šiuo teiginiu sutiko ir pardavimo vadybininkai, tačiau jų vertinimas buvo kuklesnis – 4,3 balo. Pardavimo vadybininkai tik iš dalies sutiko su grupių vadovų (GV1, GV4, GV5) išsakytu teiginiu, kad darbas per mokymus atrodė kitoks negu yra iš tikrųjų (3,7 balo).

Patį žemiausią (2,3 balo) šio bloko ir visos vadybininkų apklausos įvertinimą gavo teiginys, kad naujam darbuotojui sunku pritapti prie grupės. Su šiuo teiginiu nesutiko arba visiškai nesutiko absoliuto dauguma apklaustųjų (17 dalyvių). Tai parodo gerą įmonės mikroklimatą.

Apibendrinant sunkumus, kuriuos patiria nauji pardavimo vadybininkai pradėję dirbti, visų apklaustųjų nuomonė sutampa. Didžiausi sunkumai tai, kad vadybininkai nespėja įsisavinti gautos informacijos, pirmi skambučiai klientams kelia didelį stresą, o greitų rezultatų nebuvimas, atsiradęs dėl patirties trūkumo, mažina motyvaciją dirbti.

IŠVADOS

Atlikus išsamią mokslinės literatūros analizę, kurios metu buvo ištirti svarbiausi efektyvaus darbuotojų mokymo aspektai bei apibendrinus X organizacijoje atlikto įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų tyrimo duomenis, galima daryti tokias išvadas:

1. Mokslinė literatūroje mokymas suprantamas, kaip darbuotojo tobulėjimas, dažnai vadinamas dar ir kvalifikacijos kėlimu yra orientuotas į dabartį, skirtas einamosioms pareigoms atlikti. Ugdymas yra platesnė sąvoka, glaudžiai susijusi su darbuotojo kompetencija ir formuojant ugdymo procesą svarbu jį nukreipti į ateities uždavinių sprendimą, o ne tik į įgūdžių, reikalingų dabartiniam darbui atlikti formavimą, kaip mokymo atveju. Tuo tarpu personalo vystymas yra labai plati sąvoka, apimanti skirtingas visuomeninio gyvenimo sritis ir suprantama, kaip darbuotojo asmenybės augimą profesine prasme.
2. Sėkmingam darbuotojo mokymui įtakos turi daugelis veiksnių, tokių kaip besimokančio nuostatos, motyvacija, esama patirtis, žinios ir įgūdžiai, gebėjimas analizuoti, reflektuoti ir ieškoti naujų sprendimų. Taip pat mokymosi sėkmei reikalinga ir tinkamos sąlygos: tinkama atmosfera, profesionalus lektorius, mokymo metodų ir informacijos pateikimo kanalų įvairovė, palanki organizacinė kultūra bei vadovų palaikymas ir, kaip vienas svarbiausių veiksnių – tinkamas mokymo proceso organizavimas. Moksliniai šaltiniai pateikia daug skirtingų mokymo proceso eigos variantų, tačiau apibendrinus galima teigti, kad kiekvienas mokymo procesas susideda iš šių elementų: poreikio analizė, mokymo planavimas, tiekėjų/lektorių atranka, mokymo įgyvendinimo bei įvertinimo.
3. Įvadinių mokymų proceso analizė X organizacijoje parodė, kad nors pats mokymo procesas yra logiškas ir turi visus pagrindinius etapus, tačiau tyrimo metu išryškėjo svarbūs šių etapų įgyvendinimo trūkumai: nėra suformuluotas ir iškomunikuotas įvadinių mokymų tikslas; prastai nesuderinta vidinių lektorių dalyvavimo įvadiniuose mokymuose sistema (ne iki galo aišku, kada, kas ir ką pristato); mokymų vertinimo procesas, nors ir turi visus elementus, yra nesureguliuotas ir prastai iškomunikuotas, neturi aiškių vertinimo kriterijų.
4. Vadovų apklausos rezultatų analizė parodė, kad grupių vadovai aktyviai dalyvauja visose įvadinių mokymų proceso dalyse, ypač praktikos dalyje, kurios organizavimas yra grupių vadovų atsakomybė. Grupių vadovų nuomone, naujiems pardavimo vadybininkams po mokymų trūksta tiek produkto dalies žinių, tiek pardavimo įgūdžių, tiek gebėjimo dirbti savarankiškai ir naudotis vidinėmis programomis. Pasak jų, pagrindine problema ta, kad per mokymus nauji vadybininkai gauna daug informacijos, nespėja jos įsisavinti, o pardavimo patirties ir praktikos trūkumas neleidžia gauti greitų rezultatų, kurie reikalingi motyvacijai užtikrinti.

5. Pardavimo vadybininkų apklausos rezultatų analizė atskleidė, kad mokymai yra labai reikalingi, naudingi, leidžia geriau suprasti darbo specifiką, vadybininkai giria naudojamus metodus, lektoriaus profesionalumą, tačiau kaip ir grupių vadovai pripažįsta, kad produkto dalies žinios ir pardavimo įgūdžiai nėra pakankami savarankiškam darbui, o pateiktos informacijos įsisavinimui trūksta laiko. Be to, pastebi, kad įmonėje nėra vieningos vertinimo sistemos, aiškių kriterijų, vertinimas yra subjektyvus, šališkas, o kai kure metodai (pvz.: egzaminas) sukelia didelį stresą.

PASIŪLYMAI

Remiantis nagrinėtais moksliniais šaltiniais, atlikto tyrimo rezultatais bei pateiktomis išvadomis, organizacijai siūloma:

1. Aiškiai suformuluoti ir iškomunikuoti įvadinių pardavimo mokymų tikslą, nuosekliai jo siekti ir suderinti mokymo programą ir naudojamus metodus su šiuo tikslu.
2. Suderinti vidinių lektorių dalyvavimo įvadiniuose mokymuose sistemą, užtikrinti pristatomų temų loginę eigą, pateikiamos informacijos svarbą, apibrėžti lektorių atsakomybę.
3. Peržiūrėti įvadinių mokymų vertinimo procesą, išryškinti pagrindinius žinių ir įgūdžių vertinimo kriterijus bei užtikrinti tinkamą jų komunikaciją tiek grupių vadovams, tiek naujiems pardavimo vadybininkams. Taip pat rekomenduojama atsisakyti egzamino, kaip vertinimo elemento, nes mokymų dalyviams jis sukelia didelį stresą, o vadovams neteikia sprendimus lemiančios informacijos.
4. Ilginti įvadinių pardavimo mokymų trukmę, kartu sumažinant informacijos pateikimo intensyvumą. Tiek mokymų dalyviai, tiek grupių vadovai atsakinėdami į jiems pateikiamus klausimus ne kartą yra minėję, kad reikia ilginti įvadinių mokymų trukmę, nes nauji pardavimo vadybininkai nespėja įsisavinti patektos informacijos.
5. Ilginti praktiniam mokymui skirtą laiką, skaidant praktiką trumpesniais epizodais. Tyrimo dalyviai pažymima, kad praktikos trukmė per trumpa, o mokslinėje literatūroje yra rekomenduojama skaidyti praktiką trumpesniais epizodais ir derinti ją su teoriniais mokymais. Todėl vietoje 5 dienų mokymo salėje ir 2- jų pardavimo grupėje, verta dalį kiekvienos mokymų dienos skirti praktiniam mokymui grupėje ir taip iš karto įtvirtinti gautas teorines žinias.
6. Produkto dalies mokymo metu atkreipti ypatingą dėmesį į lankomumo statistikos ir produkto kainų bei išskirtinumo temas, duoti praktinių užduočių, leidžiančių geriau įsisavinti informaciją, paruošti atmintines.
7. Pardavimo technikos dalyje rekomenduojama daugiau dėmesio skirti poreikio išsiaiškinimo bei sprendimo priėmimo etapams, naudoti aktyvaus mokymo metodus, leisti eksperimentuoti, daryti patiems.
8. Suteikti galimybę mokymų metu dirbti su vidinėmis programomis, praktiškai mokyti formuoti pasiūlymus, pildyti užsakymus, sekti mokėjimus, suvesti kliento pateiktą informaciją į vidinę sistemą.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Andriekienė, Rūta, Gitana Tolutienė, ir Arvydas Gaidukevičius. 2018. „Apsaugos darbuotojų sociokultūrinių kompetencijų plėtotė į besimokantįjį orientuoto mokymosi aspektu“. *Andragogika* 1 (8): 9-33. http://journals.ku.lt/index.php/andragogy/article/view/1715
2. Bakanauskienė, Irena, Sonata Stniulienė, ir Ingrida Maziliauskaitė. 2008. „Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse.“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (46): 33-48. https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/36581/ISSN2335-8750_2008_N_46.PG_33-48.pdf?sequence=1
3. Bakanauskienė, Irena. 2008. *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
4. Brewster, Christopher, Elizabeth Houldsworth, Paul Sparrow, Guy Vernon 2016. *International human resource management*. London: Kogan Page Publishers.
5. Burkšaitienė, Nijolė, ir Jolita Šliogerienė. 2012. *Neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų vertinimas ir pripažinimas aukštojo mokslo institucijoje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
6. Burvytė, Sigita. 2016. „Žaidimais grįstų mokymosi metodų taikymas ugdymo procese: atvejo analizė“. http://gs.elaba.lt/object/elaba:18904860/
7. Chmiel, Nik. 2005. *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
8. Dessler, Gary. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
9. Goldstein, Irwin, ir Kevin Ford. 2002. *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Belmont: Wadsworth.
10. Gaižauskaitė, Inga, ir Svajonė Mikėnė. 2014. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
11. Gaižauskaitė, Inga, ir Natalija Valavičienė. 2016. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis.* Vilnius: VĮ Registrų centras.
12. Gražulis, Vladimiras, Andrius Valickas, Rūta Dačiulytė, ir Tadas Sudnickas. 2012. *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

13. Gražulis, Vladimiras, Daiva Račelytė, Rūta Dačiulytė, Andrius Valickas, Rūta Adamonienė, Tadas Sudnickas, ir Agota Raišienė. 2015. *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
14. Jančauskas, Eduardas. 2009. *Žmogiškųjų išteklių vadyba: sistema, politika, atranka, profesionalumo ugdymas*. Vilnius: VVAM.
15. Juozaitis, Aurimas. 2012. *Ugdomieji pokalbiai apie koučingą ir mentoringą*. Vilnius: Edukologija.
16. Kolb, David. 1984. *Experiential learning: turning experience into learn*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
17. Korsakienė, Renata, Liudmila Lobanova, ir Asta Stankevičienė. 2011. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros.* Vilnius: Technika.
18. Latvėnienė, Virginija. 2012. „Mokymo (si) ir vertinimo metodų įtaka kompetencijas plėtojančiose studijų programose“. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje: mokslo darbai* 3 (1): 141-151. https://www.slk.lt/sites/default/files/studijos_2012_puslapiui.pdf#page=141
19. Lipinskienė, Diana. 2012. *Personalo vadyba: mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija. http://www.marko.lt/wp-content/uploads/2016/09/2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf
20. Marchington Mick, Wilkinson Adrian, Donnelly Rory, Kynigou Anastasia. 2016. *Human Resource Management at Work*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
21. Martinkus, Bronislovas, Bronius Neverauskas, Algimantas Sakalas, Rimantas Venskus, ir Vytautas Žilinskas. 2000. *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas: Technologija.
22. Mažeikienė, Aistė. 2012. *Kas lemia mokymų efektyvumą? : Lektorių stilius ir dalyvių "kaukių balius".* Vadovas. Vilnius : Pačiolis., Nr. 4 (185) (balandis). p. 8-11.
23. Melnikovas, Aleksandras. 2017. „Nuotolinio mokymo funkcijų genezė technologinio ir edukacinio virsmo paradigmų kontekstuose“. *Tiltai* 76 (1): 113-126. http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/1517
24. Merkys, Linas, ir Oksana Šlapšienė. 2013. „Personalo mokymas(is) – besimokančios organizacijos kūrimo(si) prielaida (aukštos kvalifikacijos specialistų reikalaujančios įmonės atvejis)“. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje* 4 (1): 43-54. https://www.slk.lt/sites/default/files/studijos_2013_knyga_i_puslapi.pdf#page=43

25. Misiukonis, Tomas, Viktorija Matusevičiūtė, ir Mindaugas Grajauskas. 2014. *Dėmesio grupė! Praktiniai darbo su grupe būdai ir technikos.* Vilnius: Vaga.
26. Misiukonis, Tomas. 2015. *Koučingo praktika vadovams*. Vilnius: Vaga.
27. Passmore, Jonathan. 2017. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. John Wiley & Sons
28. Povilaitienė, Ieva. 2017. „Susitarimas dėl darbdavio patirtų išlaidų darbuotojo mokymui kompensavimo“. *Teisė* (102): 61-74. http://www.zurnalai.vu.lt/teise/article/view/10518
29. Raipa, Alvydas, ir Alfonsas Velička. 2015. „Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai”. *Viešoji politika ir administravimas* (5): 77-83. https://repository.mruni.eu/handle/007/13843
30. Rakštelienė, Asta, Dalius Serafinas, ir Ramunė Šepetienė. 2017. „Sisteminis neformalaus mokymo veiksmingumo vertinimas“. *Tarptautinis verslas: inovacijos, psichologija, ekonomika* 8 (1): 58-75. http://www.kuryba.lt/failai/zurnalai/2017_1.pdf#page=58
31. Robbins, Stephen. 2007. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
32. Robbins, Stephen. 2010. *Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: Tyto alba.
33. Sakalas, Algimantas. 2003. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
34. Srivastava, Varsha, and Anubha Walia. 2018. „An Analysis Of Various Training Evaluation Models“. *Advance and Innovative Research* 5 (4): 276-282. https://www.researchgate.net/profile/Anubha_Walia3/publication/329424070_AN_ANALYSIS_OF_VARIOUS_TRAINING_EVALUATION_MODELS/links/5c07d85d4585157ac1a99753/AN-ANALYSIS-OF-VARIOUS-TRAINING-EVALUATION-MODELS.pdf#page=291
35. Stankevičienė, Asta, ir Liudmila Lobanova. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje.* Vilnius: Technika.
36. Šalčius, Algirdas, ir Ingrida Šarkiūnaitė. 2011. *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
37. Teresevičienė, Margarita, Airina Volungevičienė, Vilma Žydžiūnaitė, Lina Kaminskienė, Aušra Rutkienė, Elena Trepulė, ir Sigitas Daukilas. 2015. *Technologijomis grindžiamas mokymas ir mokymasis organizacijoje:* Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

http://eltalpykla.vdu.lt:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/88/ISBN9786094671180.pdf?sequence=4#page=26

38. Tolutienė, Gitana. 2015. „Profesionalumo tobulinimas tutoriaus veiklos kontekste: teoriniai ir empiriniai aspektai". *Andragogika* 1 (5): 162-179. http://193.219.76.12/index.php/andragogy/article/view/970
39. Trakšelys, Kęstutis, ir Julija Melnikova. 2016. „Darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijos ugdymo(-si) principai". *Holistinis mokymasis* (2): 21-30. http://portalcris.vdu.lt:8080/jspui/handle/20.500.12259/35169
40. Ulrich, Dave, ir Wayne Brockbank. 2007. *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas.* Vilnius: Verslo žinios.
41. Бухарина, Алина. 2017. „Управление талантами: чему учить сотрудников сегодня, чтобы выжить завтра". *Социальная психология и общество* 8 (1): 144-162. http://dynamic-of-civilizations.ru/images/obshchestvo/2017_bukharina.pdf
42. Десслер, Гари. 2004. *Управление персоналом*. Москва: БИНОМ.
43. Жураховская, Ирина, Леонид Матюнин, Анна Чекан, и Шолотонова Екатерина. 2016. „Оценка эффективности развития персонала в организации". Из *Социально-экономические и правовые основы развития экономики: коллективная монография*, 243-255. Уфа: АЭТЕРНА. http://www.aeterna-ufa.ru/sbornik/SEiPOE-10.pdf#page=243
44. Иванова, Татьяна. 2015. „Оценка персоналом эффективности корпоративного обучения". *Балтийский гуманитарный журнал* 2 (11): 143-149. https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-personalom-effektivnosti-korporativnogo-obucheniya
45. Кибанов, Ардальон 2013. *Управление персоналом организации*. Москва: ИНФРА-М.
46. Киркпатрик, Дональд, и Джеймс Киркпатрик. 2008. *Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство по оценке эффективности обучения.* Москва: Эйч Ар Медиа.
47. Коптева, Ксения, и Ольга Бакшеева. 2013. „Профессиональное обучение как основа развития персонала организации". *Основы экономики, управления и права* 5 (11): 77-81. https://cyberleninka.ru/article/v/professionalnoe-obuchenie-kak-osnova-razvitiya-personala-organizatsii
48. Крымов, Александр. 2006. *Вы - управляющий персоналом*. Москва; Санкт-Петербург: Вершина.

49. Кудряшов, Вадим, и Елена Мосеева. 2017. „Основы формирования системы обучения персонала организации“. *Juvenis scientia* (2): 19-24. https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-formirovaniya-sistemy-obucheniya-personala-organizatsii
50. Нестерова Оксана. 2015. „Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации“. *Науковедение* 7 (2): 1-13. https://cyberleninka.ru/article/v/obuchenie-personala-kak-instrument-realizatsii-strategicheskih-tseley-organizatsii
51. Райхельд, Фред. 2006. *Как строить взаимоотношения с персоналом: руководство для руководства.* Санкт-Петербург: Питер.
52. Савицкая, Валентина, и Елена Поворина. 2016. „Теоретические аспекты системы обучения персонала“. *Материалы Афанасьевских чтений* 3 (16): 84-92. https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-sistemy-obucheniya-personala
53. Селиванова, Екатерина, и Ольга Коропец. 2016. „Эффективность использования современных систем дистанционного обучения персонала в условиях кризиса“. *Human Progres*s 2 (11): 1-10. http://progress-human.com/images/2016/Tom2_11/Selivanova_Koropets.pdf
54. Семина, Анастасия, Марина Федотова, и Алексей Тихонов. 2016. „Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления“. *Московский экономический журнал* (3): 134-145. https://cyberleninka.ru/article/v/obuchenie-personala-v-sovremennyh-kompaniyah-problemy-i-novye-napravleniya
55. Темнова, Ирина. 2018. „Методы обучения работников в современных организациях“. *Проблемы науки* 9 (33): 50-59. https://cyberleninka.ru/article/v/metody-obucheniya-rabotnikov-v-sovremennyh-organizatsiyah
56. Торн, Кей, и Дэвид Маккей. 2008. *Треннинг. Настольная книга тренера.* Санкт-Петербург: Питер.
57. Чекан, Анна, и Леонид Матюнин. 2018. „Особенности обыцхения персонала на различных этапах жизненного цикла организации“. *Вестник Московского государственного областного университета*. *Серия: Экономика* (2): 188-195. https://vestnik-mgou.ru/Articles/Doc/12291
58. Чуланова, Оксана, и Галина Раджабова. 2016. „Использование геймификации в обучении персонала организации: принципы, риски и их

минимизация“. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук* 2 (3): 122-128.
https://publikacia.net/archive/uploads/pages/2016_2_3/33.pdf

59. Чуланова, Оксана, и Евгений Никитенко. 2016. „Методика обучения по циклу Колба как эффективный инструмент обучения персонала организации“. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук* 2 (3): 115-122.
https://publikacia.net/archive/uploads/pages/2016_2_3/32.pdf
60. Чуланова, Оксана, и Яна Тимченко. 2016. „Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления“. *Науковедение* 8 (1): 1-25.
shttps://cyberleninka.ru/article/v/korporativnoe-obuchenie-personala-i-metody-ego-otsenki-podhody-instrumentariy-problemy-i-puti-ih-preodoleniya

SANTRAUKA

Magistro darbe „Mokymo proceso tobulinimas X organizacijoje“ išsamiai nagrinėjami mokymo proceso etapai, analizuojami sėkmingo mokymo veiksniai bei tiriama X organizacijos įvadinių pardavimo vadybininkų mokymo sistema ieškant būdų jos tobulinimui.

Besikeičianti aplinka dažnai negali pasiūlyti profesionalių, organizacijos poreikių atitinkančių darbuotojų, todėl ypač svarbus tampa profesionalus, savalaikis, tinkamai organizuotas ir įgyvendintas personalo mokymas. Šio darbo pagrindinis probleminis klausimas ir yra, kaip turi būti suorganizuoti ir įgyvendinti mokymai, kad padėtų pasiekti norimą rezultatą? Darbo tikslas – ištirti svarbiausius personalo mokymo proceso aspektus, lemiančius mokymų efektyvumą ir rasti būdus įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų tobulinimui X organizacijoje. Tikslo siekiama nuosekliai per uždavinius: pirmiausia apibrėžtos personalo mokymo kontekste vartojamas sąvokos, ištirtos efektyvaus mokymosi prielaidos bei mokymo proceso etapai, vėliau ištirtas įvadinių pardavimo vadybininkų mokymo procesą X organizacijoje, iš skirtingų perspektyvų aptartos stipriosios ir tobulintinos šio mokymo sritys. Siekiant užsibrėžto tikslo, darbo eigoje buvo naudojami šie metodai: lyginamoji mokslinių šaltinių analizė ir sintezė, dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu bei standartizuotų anketų būdu atliekamas empirinis tyrimas, tyrimo duomenų analizė ir apibendrinimas.

Atlikus tyrimo metu gautų duomenų analizę, paaiškėjo, kad įvadinių mokymų procesas X organizacijoje yra nuoseklus, tik kai kurie elementai yra tobulintini: trūksta aiškaus mokymų tikslo, nėra vidinių lektorių dalyvavimo mokymuose sistema, nėra aiškių naujų darbuotojų vertinimo kriterijų. Tiek grupių vadovų, tiek pardavimo vadybininkų nuomonės daugelių klausimų sutampa: nors mokymai yra labai reikalingi, kartu yra ir labai intensyvūs, vadybininkai nespėja įsisavinti informacijos, o pardavimo patirties ir praktikos trūkumas neleidžia gauti greitų rezultatų.

Magistrinį darbą sudaro įvadas ir trys dalys: teorinė, metodinė bei analitinė, pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos. Taip pat nurodomas naudotų bibliografijos šaltinių sąrašas, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai.

SUMMARY

The Master's thesis “Improvement of the Training Process in X Organization” thoroughly examines the stages of the training process, analyses the factors of successful training and examines the X organization's introductory sales manager training system for finding ways to improve it.

The changing environment is often unable to offer properly qualified staff that meets the needs of the organization, so a professional, well-timed, properly organized and implemented staff training it is particularly important. The key problematic issue raised in the thesis is how should training be organized and implemented to help achieve the desired result?

The aim of the thesis is to investigate the most important aspects of the personnel training process that determine the effectiveness of the training and find ways to improve the introductory sales manager training in the X organization. The goal is achieved through tasks sequentially: first of all, description of the concepts used in the context of staff training been made, then the assumptions of effective learning and the stages of the training process have been studied, later, the process of introductory sales managers training in X organization have been explored, the strengths and development areas of this training have been discussed from different perspectives. In order to achieve the goal, the following methods were used in the work process: comparative analysis and synthesis of scientific sources, document analysis, empirical research using semi-structured interviews and standardized questionnaires, analysis and summary of research data.

Analysis of the research data revealed that the introductory training process in X organization is consistent, only some of the elements could be improved: there is no clear training goal, there is no system for internal lecturers' participation in training, there are no clear criteria for the new employees’ evaluation. The opinions of both team leaders and sales managers overlap on many issues: although training is very much needed, it is also very intense, managers fail to master the information, and lack of sales experience and practice prevent quick results.

Master's thesis consists of introduction and three parts: theoretical, methodical and analytical. Conclusions and recommendations are presented at the end. The list of used bibliography sources, summaries in Lithuanian and English and appendixes are also indicated.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN- 10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2019 - 04 - 23

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

_____

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

studentė_____

(*vardas, pavardė)*

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„_____

_____“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

_____ _____

(parašas) (vardas, pavardė)

Klausimynas mokymų vadovui

1. Kaip vyksta naujų pardavimo vadybininkų įvadinių mokymų procesas Jūsų įmonėje?
2. Kaip vyksta mokymų poreikio nustatymas? (kaip išsiaiškinate, kada reikalingi mokymai, kiek bus dalyvių).
3. Kokia įvadinių mokymų trukmė ir eiga?
4. Koks yra mokymų turinys? (kokios mokymų dalys?)
5. Kas organizuoja ir veda mokymus?
6. Kokie metodai naudojami mokymų metu?
7. Iš ko susideda dalomoji medžiaga mokymų dalyviams? Kas ir kaip ją ruošia?
8. Kaip įvertinate mokymo dalyvių įgytų žinių/įgūdžių lygį? Kaip Jums atrodo, kokių žinių/įgūdžių naujiems pardavimo vadybininkams trūksta po mokymų?
9. Kaip Jūs įvertinate mokymų sėkmę?
10. Iš ko ir kaip gaunate grįžtamąjį ryšį apie vykusius mokymus?
11. Kaip tobulinami įvadiniai mokymai?
12. Kaip dažnai Jums tenka susitikti su naujais vadybininkais po mokymų? Su kokias sunkumais jie susiduria pradėję dirbti?

Klausimynas grupių ir regionų vadovams

1. Kokiuose įvadinių mokymų proceso etapuose Jūs dalyvaujate? (poreikio analizė, mokymų planavimas, parengimas, įgyvendinimas, įvertinimas). Koks Jūsų vaidmuo?
2. Kaip vyksta įvadinių mokymų dalyvių praktika Jūsų grupėje?
3. Kaip vyksta naujų vadybininkų žinių įvertinimas? Pagal kokius kriterijus Jūs suprantate, jog žmogus pasiruošęs dirbti?
4. Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų produktų žinias po įvadinių mokymų?
5. Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų pardavimo įgūdžius po įvadinių mokymų? Kokios pardavimo pokalbio dalys (kontakto užmezgimas, poreikio išsiaiškinimas, pasiūlymo pateikimas, argumentavimas, sutarties pasirašymas) sukelia daugiausiai sunkumų?
6. Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų technines žinias po įvadinių mokymų? (Kaip moka naudotis vidinėmis įmonės programomis, paruošti užsakymus sistemoje, tinkamai pateikti informaciją).Kokių žinių/įgūdžių po mokymų, Jūsų nuomone, naujiems pardavimo vadybininkams trūksta?
7. Su kokiais sunkumais Jūs susiduriate, kai po mokymų pradedate dirbti su nauju darbuotoju?
8. Kaip suteikiate grįžtamąjį ryšį apie vykusius mokymus ir į Jūsų grupę atėjusius naujus darbuotojus?

Klausimai skyrių vadovams

1. Kiek Jūs (ar Jūsų skyriaus darbuotojai) dalyvaujate įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų procese?
2. Kokių klausimų/problemų Jums (ar Jūsų skyriaus darbuotojams) iškyla dirbant su naujais pardavimo vadybininkais? Kokiais klausimais kreipiasi?
3. Jeigu patys praveda dalį mokymų: a. Kaip vertinate naujokų savo dalies žinias po mokymų? b. Ką, Jūsų manymu, reikėtų tobulinti įvadiniuose mokymuose?

5 PRIEDAS

Įvadinių mokymų vertinimo anketa

Mieli mokymo dalyviai, per paskutinę savaitę daug kalbėjome apie Jūsų tobulėjimą, o šiandien noriu patobulėti pati. Atsakykite į žemiau pateiktus teiginius ir įvertinkite praėjusius mokymus. Anketa anoniminė, tad labai laukiu Jūsų pastabų.

Mokymai buvo įdomūs, sužinojau daug naujos informacijos	1	2	3	4	5
Mokymuose pateikta medžiaga yra naudinga	1	2	3	4	5
Mokymo medžiaga buvo dėstoma aiškiai, suprantamai	1	2	3	4	5
Užduotys man padėjo geriau įsisavinti teoriją	1	2	3	4	5
Darbo intensyvumas buvo tinkamas	1	2	3	4	5
Mokymų trukmė yra tinkama	1	2	3	4	5
Lektorius išsamiai atsakė į visus kilusius klausimus	1	2	3	4	5
Dalomoji medžiaga yra pakankama	1	2	3	4	5
Mokymo aplinka buvo tinkamai paruošta	1	2	3	4	5
Mokymuose labiausiai patiko					
Mokymuose man pritrūko/nepatiko					
Jūsų pasiūlymai, komentarai					

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

Naujų paradavimo vadybininkų apklausos anketa

Siekdami patobulinti įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų procesą Jūsų įmonėje, kviečiame įvertinti žemiau pateiktus teiginius balais nuo 1 iki 5. Balų reikšmė: 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – iš dalies sutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku. Anketa yra anoniminė, visi rezultatai bus naudojami apibendrinti ir tik mokymų tobulinimo tikslais.

1. **Teorinio mokymo vertinima**s (1 savaitė salėje)

Mokymai buvo naudingi kasdieniam mano darbui	1	2	3	4	5
Po pirmos savaitės įvadinių mokymų galėjau dirbti savarankiškai	1	2	3	4	5
Mokymuose taikyti metodai padėjo geriau suprasti pateikiamą informaciją	1	2	3	4	5
Mokymų vadovė profesionaliai veda mokymus	1	2	3	4	5
Reikia, kad atskiras dalis pristatinėtų savo srities profesionalai (marketingo, klientų aptarnavimo)	1	2	3	4	5
Mokymams yra skirta pakankamai laiko	1	2	3	4	5
Ką jūsų manymu reikia tobulinti mokymuose?					

2. **Mokymų praktikos vertinimas** (2 dienos grupėje)

Turėjau galimybę išbandyti per mokymus gautas žinias praktiškai	1	2	3	4	5
Praktikos metu užduotys buvo pateikiamos aiškiai	1	2	3	4	5
Vadovas praktikos metu skyrė man pakankamai laiko ir dėmesio	1	2	3	4	5
Pasibaigus praktikai galėjau dirbti savarankiškai	1	2	3	4	5
Man užteko praktikai skirto laiko	1	2	3	4	5
Komentaras:					

3. **Įvertinkite praktikos dalių naudą (koks praktikos metodas jūsų manymu yra naudingiausias?)**

Pokalbiai su tikrais klientais buvo naudingi	1	2	3	4	5
Pokalbiai su menamais klientams buvo naudingi	1	2	3	4	5
Kolegos (grupės) darbo stebėjimas buvo naudingas	1	2	3	4	5
Bendri susitikimai su klientais buvo naudingi	1	2	3	4	5
Įrašytų pokalbių perklausa buvo naudinga	1	2	3	4	5
Papildomi specialistų mokymai (marketingo, klientų aptarnavimo) buvo naudingi	1	2	3	4	5

4. **Naujo darbuotojo vertinimas mokymų metu ir po jų**

Aš žinojau, kad esu stebimas ir vertinimas mokymo metu	1	2	3	4	5
Man buvo aišku pagal kokius kriterijus vadovas mane vertina	1	2	3	4	5
Egzaminas man sukėlė didelį stresą	1	2	3	4	5
Reguliariai gaudavau grįžtamą ryšį apie savo pasiekimus	1	2	3	4	5
Pagal ką (kokius kriterijus) Jus vertino tiesioginis vadovas?					

5. Įsivertinkite produkto žinias pasibaigus mokymams

Supratau ir mokėjau paaiškinti reklamos bei informacijos svarbą klientui	1	2	3	4	5
Gerai žinojau projekto, su kuriuo dirbsiu išskirtinumą	1	2	3	4	5
Mokėjau paaiškinti lankomumo statistiką	1	2	3	4	5
Žinojau kiekvieno produkto kainą ir išskirtinumą	1	2	3	4	5
Pokalbio su klientu metu gebėjau panaudoti turimas produkto žinias	1	2	3	4	5

6. Įsivertinkite pardavimo įgūdžius pasibaigus mokymams

Po mokymų mano pardavimo įgūdžiai buvo pakankami savarankiškam darbui	1	2	3	4	5
Aš lengvai rasdavau tinkamą asmenį ir užmegzdavau kontaktą	1	2	3	4	5
Man gerai sekėsi išsiaiškinti kliento poreikį	1	2	3	4	5
Aš visada pateikdavau poreikį atitinkantį pasiūlymą	1	2	3	4	5
Man būdavo lengva įveikti kliento prieštaravimus, argumentuoti, apginti kainą	1	2	3	4	5
Sutarimas dėl sutarties pasirašymo man nekėlė sunkumų	1	2	3	4	5

7. Įsivertinkite vidinių programų žinias pasibaigus mokymams

Po įvadinių mokymų aš galėjau savarankiškai dirbti su vidinėmis programomis	1	2	3	4	5
Mokėjau savarankiškai išsiųsti pasiūlymą klientui	1	2	3	4	5
Mokėjau savarankiškai užpildyti užsakymą sistemoje	1	2	3	4	5
Žinojau, kokius veiksmus reikia atlikti po pardavimo	1	2	3	4	5

8. Sunkumai, su kuriais teko susidurti darbo pradžioje

Darbas pasirodė visai kitoks negu aš jį įsivaizdavau	1	2	3	4	5
Skambučiai klientams man kėlė didelį stresą	1	2	3	4	5
Greitų rezultatų nebuvimas mažino motyvaciją	1	2	3	4	5
Pardavimo įgūdžių (pardavimo patirties) trūkumas	1	2	3	4	5
Nespėjau įsisavinti per mokymus gautos informacijos	1	2	3	4	5
Buvo sunku pritapti prie grupės	1	2	3	4	5

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

Interviu su mokymų vadove transkripcija

1. *Kaip vyksta naujų pardavimo vadybininkų įvadinių mokymų procesas Jūsų įmonėje?* Pas mus naujų vadybininkų atrankos ir apmokymo procesas yra glaudžiai susiję. Kadangi įmonėje vyksta nuolatinė kaita ir ji tikrai didelė, tai naujų vadybininkų poreikis yra nuolatinis. - *O dėl ko vyksta kaita?* Na, priežasčių daug ir įvairių – žmonės ambicingi – tai karjeros siekia, o pas mus virš 80% back offiso darbuotojų buvę pardavimo vadybininkai, gal tik IT ir finansų skyriuose nėra, beveik visi vadovai vidiniai, be to, kolektyvas jaunas, daug kas vaikučių susilaukia, aišku, yra ir kam per sunku nuolat dirbti su pardavimais (vieni neįsivažiuoja, kiti perdega), taip ir keičiasi. Kalbant apie procesą, jis pakankamai paprastas: išsiaiškinam, keik naujokų reikės sekantį ketvirtį, juos atsirenkame, suplanuojame įvadinius mokymus, juos pravedame, tuomet turim mini egzaminą ir naujokai pradeda dirbti savo grupėse.
2. *Kaip vyksta mokymų poreikio nustatymas? (kaip išsiaiškinate, kada reikalingi mokymai, kiek bus dalyvių).* Atrankos poreikis, paprastai ateina iš grupių vadovų. Jie matydami situaciją grupėse, vertindami savo pardavimo planus, praneša man, kiek kitam ketvirčiui jiems reikia naujokų (paprastai po 1 į grupę, kartais 2 atsirenka) ir prasideda atranka. Patalpinu skelbimus internete (turime sudarę sutartis su keliais portalais), tada atspausdinu kandidatų CV ir duodu atsirinkti grupių vadovams. Tuomet pakviečiu kandidatus ir pirmą pokalbį pravedu pati, o jeigu kandidatas tinkamas, antras pokalbis jau būna kartu su grupės vadovu (kaip mes juokaujam – horoskopams pasitikrinti) ir jeigu abiem pusėms tinka, kviečiame pas mus dirbti ir prisijungti prie mokymų. Paprastai mokymai vyksta ketvirčio pabaigoje, kad naujas žmogus papildytų pardavimo pajėgas prasidėjus naujam ketvirčiui.
3. *Koks yra įvadinių mokymų tikslas?* Paruošti naują vadybininką darbui. Tai apima labai daug ir labai priklauso nuo pradinio pardavimo vadybininko pasiruošimo, jeigu naujas darbuotojas visai neturi patirties, tai per mokymų savaitę turi išmokti ir viską apie produktą ir dar pardavimo technikos, o tai neįmanoma. Jei turi daugiau patirties, tai papildyti jo turimas žinias, pašlifuoti įgūdžius, supažindinti su produktu. Labai individualu.
4. *Kokia įvadinių mokymų trukmė ir eiga?* Esame sutarę mokymus daryti savaitinius ir palikti dvi dienas praktikai – kai naujokai ateina į savo grupes, susipažįsta su kolegomis, stebi, kaip jie dirba ir patys bandosi. Įvadiniai mokymai vyksta kasdien nuo 9 iki 17 val., maždaug lygiomis dalimis po 1.5 valandos – kaip įprasta darbo diena. - *O kur mokymai vyksta?* Visa grupė pirmąją savaitę mokosi kartu, posėdžių salėje
5. *Koks yra mokymų turinys? (kokios mokymų dalys?)* Yra sudaryta programa (ji paveldėta dar iš motininių kompanijų ir laikas nuo laiko peržiūrima). Pagal ją viskas ir vyksta. Mokymus sudaro 5 pagrindinės dalys: įmonės pristatymas, produkto pristatymas, pardavimo mokymai, techninė dalis ir praktika.
6. *Kas organizuoja ir veda mokymus?*

Organizuoju mokymus aš ir pati daug ką pristatau. Kai kurias dalis pasakoja kolegos: produktinę dalį ateina pristatyti marketingo vadybininkai, apie sutarčių reikalavimus ir atsiskaitymus – klientų aptarnavimo specialistai, taip pat pasveikinti naujokų ir kartais pristatyti kokią mokymų dalį ateina vadovai (generalinis, marketingo, apie atlyginimus dažniausiai perdavimų vadovas kalba, bet labai įvairiai, kas kiek laiko turi). Šiaip pas mus visi naujokus mėgsta, o ir pakalbėti mėgsta, tai tikrai laiko negaili ir susipažinti ir pabendrauti, visi juk supranta, kad šiandien jie naujokai, o po kokių metų vadovais taps, pas mus taip ir pardavimų vadovas „užaugo“, ir visi grupių, regionų vadovai ir aš kažkada naujokė buvau. Dažnai marketingo ar klientų aptarnavimo skyrių vadovai vietoj savo specialistų vieną iš prezentacijos dalių pristato, kartais ir generalinis apie įmonę pasakoja (ateina tai visada, pasakoja rečiau).

7. Kokie metodai naudojami mokymų metu?

Stengiuosi, kas kuo įvairesnių būtų. Aišku, nemažai yra to sėdėjimo ir klausymo, nors ir atrodo akivaizdu, kad išmokimas yra menkesnis, bet niekur nuo to nedingsi. Kiekviena mokymų dalis turi prezentaciją su skaidrėmis (tokia, kaip teorinė dalis), dalomąją medžiagą ir praktinę užduotį. Jau iš patirties žinau, kad, jeigu tik patys nečiupinės ir nieko nebandys – tai po valandos nebemokės. O praktinės užduotys būna labai įvairios, kartais tiesiogiai susijusios su darbu, kartais labiau žaidybinės, pavyzdžiui, tam, kad išmokinčiau naują pardavimo vadybininką užmegzti kontaktą, paprašau parašyti prisistatymą... yra nemaža simuliacinių pratimų, situacijų moduliavimo užduočių.

Klausomės pokalbių įrašų, teik gerų, tiek prastų ir bandome sumodeliuoti situaciją, užbaigti pokalbį kitaip arba sustabdome netikėtoje vietoje ir bandome patys pratęsti.

Taip pat, kaip mokymo priemonė, pas vyksta „ekskursija“, kai mes apeiname visą įmonę, susipažįstame su darbuotojais, realiai pamatome, kaip vyksta darbas skirtinguose skyriuose.

Vėliau visa mokymų medžiaga yra talpinama serveryje ir jau dirbantys naujokai bet kada gali atsiversti ir prisiminti bet kurią mokymų dalį.

8. Iš ko susideda dalomoji medžiaga mokymų dalyviams? Kas ir kaip ją ruošia?

Kiekvienas mokymų dalyvis gauna suruoštą papkutę su mokymų medžiaga, ten be pačių mokymų programos yra jis randa ir kiekvienos mokymų teorinę medžiagą (paprastai tai, kad rodoma skaidrėse, išplėstą ir redaguotą), informaciją apie produktą, kainynus, taip pat yra argumentų knyga (tai dažniausiai pasitaikančių klientų prieštaravimų ir galimų atsakymų į juos suvestinė, ją per mokymus sudaro patys naujokai ir ji papildoma iš senesnių vadybininkų patirties). Realiai toje dalomojoje medžiagoje yra visa įmanoma informacija apie įmonę ir produktą – tai knyga, sąvadas visos reikalingos informacijos ir kai pradeda dirbti, vadybininkas turi priėjimą prie visos informacijos talpykloje.

9. Kaip įvertinate mokymo dalyvių įgytų žinių/įgūdžių lygį? Kaip Jums atrodo, kokių žinių/įgūdžių naujiems pardavimo vadybininkams trūksta po mokymų?

Mokymų pabaigoje yra paruoštas produkto testas ir vyksta „egzaminas“. Na čia taip garsiai pasakyta, realiai kiekvienos dienos mokymo pabaigoje naujokai pildo testą, kurį taiso kolega ir pagrindinė testo mintis yra išsiaiškinti, ar neliko klausimų, taip pat vyksta ir mokymo dienos aptarimai. Geriausi, žinoma, gauna apdovanojimą - mini verslo dovanėlę, o jau po visų mokymų – vyksta egzaminas.

10. Kaip Jūs įvertinate mokymų sėkmę?

Mokymų pabaigoje naujokas skambina grupės vadovui ir vyksta tiesioginis pardavimas. Vadovas diskutuoja, provokuoja, užduoda nepatogius klausimus, derasi dėl kainos ir t.t., kaip

realiame pardavime. Egzamino tikslas, kad vadovas išgirstų savo darbuotoją, žinotų jo stipriąsias puses, išgirstų, kuriuose vietose sekasi sunkiau, o naujokui puiki proga saugioje aplinkoje išbandyti viską, ko yra išmokęs. Po tokio pokalbio vadovas suteikia grįžtamąjį ryšį, paaiškina, jei buvo kokių klaidų, kokių, kaip elgtis tokioje situacijoje. Pokalbis nėra kaip nors vertinamas, balais ar šypsenėlėmis – tai tiesiog mokymo priemonė.

11. Iš ko ir kaip gaunate grįžtamąjį ryšį apie vykusius mokymus?

Pirmiausia, mokymų pabaigoje, stengiuosi susirikti grįžtamąjį ryšį iš dalyvių. Turiu paruošusi „šypsenų testus“, kiek mokymai patiko, kiek buvo naudingi, be to kalbamės. O ir iš grupės labai jaučiasi, kas vyksta, jei kas negerai, visada jauti.

Kai nauji vadybininkai pradeda dirbti savo grupėse pirmąją savaitę kasdien, o vėliau kartą per savaitę mes turime pusvalandžio susitikimus, aptarti, kaip sekasi, ką klientai sakė, kaip pardavimai eina, kaip kolegos priima. Tai toks pusiau formalus susitikimas, kadangi po mokymų tarp mūsų jokio pavaldumo nėra, jie (nauji žmonės) labai atvirai man pasakoja apie sėkmes ir nesėkmes.

Taip pat praėjus porai savaičių po mokymų apeinu visus grupių vadovus ir pakalbinu, kaip sekasi su naujoku. Tai nėra kažkoks formalus atsiskaitymas, bet jie visada pasidalina. Man atrodo, kad būtent pavaldumo nebuvimas leidžia tiek naujokams, tiek grupių vadovams atvirai išsakyti klausimus ar problemas.

12. Kaip tobulinami įvadiniai mokymai?

Kažkokių aiškių taisyklių nėra, tai palikta mano atsakomybei. Jei iš to, ką girdžiu iš grupių vadovų ar iš naujokų suprantu, kad kažko trūksta, nepatinka, reikia pildyti, keisti ir pan., tą ir padarau. Radikalių pokyčių nebuvo labai seniai. Šitos programos pagrindas yra paimtas dar iš motininių kompanijų valdymo koncepcijos ir yra nežymiai tobulinami niuansai.

13. Kaip dažnai Jums tenka susitikti su naujais vadybininkais po mokymų? Su kokias sunkumais jie susiduria pradėję dirbti?

Susitinkame dažnai, reguliariai, daugiausia neformalių pokalbių metu, nors, jeigu kuriam nors iš vadybininkų sekasi sunkiau, kartai atskiru sutarimu su vadovu, aš jį truputį „pakuruoju“: kartu nuvažiuoju į susitikimą, organizuoju pokalbių perklausą, pakoučinu...

Dažniausia ir didžiausia problema – jiems nepavyksta pasiekti greitų rezultatų, dėl daugiausiai naujokų ir išeina. Pas mus atlyginimas priklauso nuo pardavimo rezultatų, o kai žmogus jaunas, ambicijos didelės, kantrybės nėra, labai sunku ir to rezultato sulaukti. O pardavinėjame ne bandeles, produktas sudėtingas, painus, niuansų daug, bet ir pardavimo pokalbio įgūdžiai būna silpnoki, ypač jeigu atėjo iš kitos srities, greitai ir gerai padaryti nepavyksta, atsiranda nusivylimas, svyra rankos, krenta motyvacija – tai ir yra problema... Mes visaip ją sprendžiame, prašau vadovų, kad klientų geresnių paieškotų, kad veiklų lengvesnių ar produktų paprastesnių pasiūlytų, aiškinu, kad tai jų žmogus ir sėkmė nuo jų priklauso, bet jei ne visada vadovai gali visą dieną naujam žmogui skirti. Taip ir gaunasi, pritrūksta tiems naujokams ir sėkmės ir dėmesio.

Interviu su grupės vadovais (transkripcija)

Transkripcija interviu su grupės vadove (GV1)

1. *Kokiuose įvadinių mokymų proceso etapuose Jūs dalyvaujate? (poreikio analizė, mokymų planavimas, parengimas, įgyvendinimas, įvertinimas). Koks Jūsų vaidmuo?*

Mokymais pas mus pagrinde užsiima mokymų vadovė, mes (grupių vadovai) labiau su pardavimo praktika dirbame. Aš iš pardavimo vadovo gaunu ateinančio ketvirčio planą ir matau, kiek man reikės žmonių, tada pasakau mokymų vadovei, kad man per ateinančią atranką reikia, tarkim, dviejų vadybininkų, o jis jau visus darbus ir atlieka, mane tik į pokalbius pakviečia.

- *Gyvenimo aprašymų Jus neatrenkate?*

Na taip, atrenku, bet argi čia darbas?... Mokymų vadovė patalpina skelbimus, surenka visus CV, iš Jų atrenka tuos, kurie teoriškai galėtų tikti, telefonu juos pakalbina – na žinote, gal nesusišneka, gal pagrindinių reikalavimų neatitinka, gal pinigų kalą nori – visokių būna, na ir tik tuos tinkamus kandidatus mums (grupių vadovams) duoda išsidalinti, o paskui ir pati juos pakalbina. Mes prisijungiame tik per antrus pokalbius, tik tada, kai žinome, kad kandidatas iš esmės tinka. Nes realiai laiko nėra patiems atrankas darytis.

- *O dėl ko tada iš viso Jūs dalyvaujate?*

Na reikia juk pamatyti gyvą žmogų, o kaip kitaip suprasi, taigi ne kavos aparatą pagal aprašymą išsirenki. Buvo kažkada bandymas netraukti į atrankos procesą vadovų visai – juk svarbiausia, kad gerą žmogų gauni, reikalavimus atitinkantį, bet tai visai nepasiteisino. Pamenu, buvo tokia moteris atrinkta ir jau kiek vyresnė ir patirtie turėjo nemažai, ir kalbėjo po mokymų gražiai, ir lyg pardavimo rezultatai tada jau buvo (visą praktiką tada mokymų vadovas vedė), bet, kai atėjo laikas į grupes suskirstyti, pasirodė, kad nieks jos nenori, vieniems, sako prie kitų grupės narių netinka, kiti – su vadovu biolaukai nesutampa, treti – ne su tuo produktų dirba ir tokia kurioziška situacija, lyg žmogus geras, o niekas neima, tai galiausiai su kitu produktu teko permokinti. Paskui gerai jai sekėsi, tebedirba, bet po to laiko kažkaip stengiamės žmogui lyg ir įsipareigoti – patys atrenkame, patys apmokiname ir iš karto žinome, pas ką dirbs.

2. *Kaip vyksta įvadinių mokymų dalyvių praktika Jūsų grupėje*?

Jau kai naujokai išklauso, ten pagal programą savaitės kursai, tai realiai pasibandyti dirbti ateina porai dienų. Na, žinoma, kiekvienas ateina į savo grupę, kad jau ir adaptuotis pradėtų, su kolegomis susipažintų. Aš pirmiausia, supažindinu su grupe ir leidžiu kokį gerą pusdienį savo geresnių vadybininkų paklausyti. Tiesiog pasodinu šalia ir jis turi viską stebėti, pasižymėti, kas neaišku klausti, pokalbių telefonu klausytis, paskui vaikščioti, o po kiek laiko kartu su naujoku viską aptariu, paaiškinu, na kartu ir visokių klausimėlių jam pamėtau, kad matyčiau, ar gaudosi nors kiek, ko nemoka ir pan.

- *Seniau dirbantiems vadybininkams tai netrukdo?*

Oj tikrai ne, jie patys ir pasisiūlo ir pagloboja – vis ne rutina, žinoma, žiūriu, jei kas ties rimtu projektu ar stambiu klientu dirba, tai jau tokiam neduodu naujoko. O aš manau, kad tie apsamanoję namo seniai dar daugiau iš naujokų išmoksta – kol jiems aiškina ir patys daug ką pasikartoja ir dar gi viską pagal taisykles daro, kaip priklauso, o ne kaip priprato. Visada išsiunčiu į bendrą susitikimą (su patyrusiu vadybininku) pas klientą, žinau, kad kiti nelabai tai

daro – turi naujokas matyti realų darbą ir tuos realius klientus. Kartu pokalbių įrašų klausom, komentuojam, kas gerai, kas ne. Na, žinoma, ir įmonėms pats jau skambina, tokioms, kurios niekad nepirko, kad liežuvį truputį pramankštintų, gyvų žmonių paklausytų, taigi būna, kad net mikčioti iš to jaudulio pradeda, ką ten apie produktą – vardą savo pamiršta, bet tai visi per tai pereina, pradžia lengva nebūna.

3. *Kaip vyksta naujų vadybininkų žinių įvertinimas? Pagal kokius kriterijus Jūs suprantate, jog žmogus pasiruošęs dirbti?*

Turime mes tokį egzaminą, bet tai man jis mažai, ką pasako. Per tas porą dienų žmogus paprastai atsiskleidžia ir jau, kai pradeda dirbti matai, tiek kokiom vietom padirbėti reikia. Egzamine bendrai vertinu, kaip pokalbį palaiko, kaip produkte gaudosi, bet daug iš jo nesitikiu, vis tiek viena yra suvaidinta situacija, kas kita reali.

4. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų produktų žinias po įvadinių mokymų?*

Prastai. Produktą išmano prastai visi, gal jiems ten laiko pritrūksta, gal mokinti kitaip kaip nors reikia, aš nežinau, bet, kai pradeda dirbti – viską iš naujo reikia mokinti. Per paskutinius metus tik vienas buvo vaikinas, jis kažkaip greitai susigaudė, bet paskui greitai ir išėjo, bet jis internetinę reklamą prieš tai pardavinėjo, tai jam gerai iš pat pradžių ėjosi, o kiti produkte sunkiai gaudosi, projekto neapgina, o kai paprašai argumentuoti, statistiką, lankomumą parodyti – visai liūdna. Paprastai renkuosi ne labai jaunus darbuotojus, mano visa grupė kiek vyresnė, juos sunkiau išmokinti, bet užtat lengviau motyvuoti, jie atsakingesni ir dirbti su jais lengviau, bet mano galva, mokymų per mažai.

5. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų pardavimo įgūdžius po įvadinių mokymų? Kokios pardavimo pokalbio dalys (kontakto užmezgimas, poreikio išsiaiškinimas, pasiūlymo pateikimas, argumentavimas, sutarties pasirašymas) sukelia daugiausiai sunkumų?*

Su pardavimo įgūdžiais kiek lengviau, mano atrinkti žmonės paprastai turi pardavimo patirties ir šiaip gyvenimškos patirties nemažai, tai kalbėti sekasi visai pusėtinai. Sakyčiau, sunkiausiai su interviu dalimi, kai reikia specifinės informacijos iš kliento sužinoti, kad poreikis taptų akivaizdus ir pasiūlymas logiškas, bet tai viskas išmokstama. Pradžioje pasiūlymo dalis sunkoka – kai produkto nemoki, tai ir pasiūlyti neturi ką.

6. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų technines žinias po įvadinių mokymų? (Kaip moka naudotis vidinėmis įmonės programomis, paruošti užsakymus sistemoje, tinkamai pateikti informaciją).*

Tikrai prastai. Kiek žinau, per mokymus jiems tik parodo, kokios yra vidinės sistemos, kaip pildomi užsakymai, suvedama kliento informacija – visą šią dalį reikia mokinti man iš naujo, kai ateina į grupę. Tai būna kiekvieną užsakymą, kiekvieną pasiūlymą su nauju vadybininku ruošiu – laiko suėda nežmoniškai daug. Jau bandėme ir atmintines daryti, bet matyt kol 100 kartų pats nepadarai aiškiau nepasidaro. Kaip bebūtų keista per paskutinius metus naujokai kažkaip geriau su kliento medžiaga tvarkosi (anksčiau vis pamiršdavo kokią dalį pasiimti, dabar kruopščiau suruošia ir klientų nepasitenkinimo apmažėjo).

7. *Kokių žinių/įgūdžių po mokymų, Jūsų nuomone, naujiems pardavimo vadybininkams trūksta?*

Tai kaip ir sakiau – labiausiai produkto žinių, na ir programomis naudotis nemoka.

8. *Su kokiais sunkumais Jūs susiduriate, kai po mokymų pradedate dirbti su nauju darbuotoju?*

Didžiausias sunkumas – tai laiko stoka. Prie naujo žmogaus reikia sėdėti ir sėdėti, jei nori iš jo rezultatą gauti, viską kartu daryti. Jei tik paliksi trumpam – jis užsikapstys ir praras motyvaciją. Jiems per mokymus labai viskas paprasta atrodo, o kai susiduria su realybe – nusivilia. Pas mus paprasta po pusmečio ar po metų pasidaro, o pirmą pusmetį reikia juodai arti. Jie žiūri į senus vadybininkus, mato gerus, didelius pardavimus, o patiems nesigauna – patirties trūksta, dar savo klientų rato neturi.

9. *Kaip suteikiate grįžtamąjį ryšį apie vykusius mokymus ir į Jūsų grupę atėjusius naujus darbuotojus?*

Visada pasišnekam su mokymų vadove. Mes ir per pačius mokymus pakalbiname, kaip mūsų žmogui sekasi, o paskui ji vis užsuka, tai pas mane, tai pas naujoką – taip ir bendraujame. Be to visi pardavimo rezultatai juk vieši – visi mato, kam kaip sekasi. Tai turbūt geriausias grįžtamasis ryšys – geri naujokų rezultatai.

Transkripcija interviu su grupės vadove (GV2)

1. *Kokiuose įvadinių mokymų proceso etapuose Jūs dalyvaujate? (poreikio analizė, mokymų planavimas, parengimas, įgyvendinimas, įvertinimas). Koks Jūsų vaidmuo?* Visuose etapuose dalyvauju, nes atsirenku naujus žmones, kurie pas mane ateis į grupę. Stebiu busimų pardavėjų darbą mokymų metu, kiek leidžia galimybės, kad paskui žinočiau su kuo reikės dirbti, kokios stipriosios pusės, kokios silpnosios. Man iš pradžių svarbu burti komandą ir kad būtų kuo glaudesnis ryšys su pardavėjais. Taip pat, dalyvauju iš pardaviminės pusės produkto pristatyme, kalbu apie prieštaravimus, barjerus, argumentaciją, produktus.
2. *Kaip vyksta įvadinių mokymų dalyvių praktika Jūsų grupėje*? Mes parenkame produktą ir tada darome testinius skambučius: prašau kitos grupės vadovės ar gero vadybininko, kad pabūtų klientu ir tiesiog darome testinius pardavimus. Paskui susitinkam trise ir apsitariame, kas buvo gerai ir kas ne. Kviečiu marketingo atstovą (kartais produkto vadybininką ar marketingo vadovą) į ritinį susirinkimą, jis dar kartą primena produkto dalį (ir naujokui gerai ir patyrusiems pasikartoti sveika). Klausome sėkmingų pardavėjų pokalbių, pavyzdžiui, kai kalba eina apie didesnę sumą, taip pat duodu ir blogų pokalbių, kad išgirstų, kas būna, kai nepatenkintas klientas įsisiautėja.
3. *Kaip vyksta naujų vadybininkų žinių įvertinimas? Pagal kokius kriterijus Jūs suprantate, jog žmogus pasiruošęs dirbti?* Vertinu tokius dalykus: produkto išmanymas, pardavimo kalbos valdymas, mokėjimas veikti kliento ne. Taip pat testinio pokalbio rezultatai ir bent dviejų vadovų teigiamas vertinimas ir, matyt, viskas.
4. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų produktų žinias po įvadinių mokymų?* Jei iš 10-ties balų, tai 7, nes labai trūksta žinių apie produkto išskirtinumą, skirtumus iš konkurentų dėl to ir visa argumentacija silpna.
5. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų pardavimo įgūdžius po įvadinių mokymų? Kokios pardavimo pokalbio dalys (kontakto užmezgimas, poreikio išsiaiškinimas, pasiūlymo pateikimas, argumentavimas, sutarties pasirašymas) sukelia daugiausiai sunkumų?* Pardaviminę dalį vertinu silpnai, paimkime skalę dešimtbalę, tai bus kokie – 6. Silpniausia grandis yra kliento privedimas prie sutarties, tarpinė stotelė tarp pasiūlymo ir pirkimo (sutarties sudarymo). Naujokai lyg ir įtraukia klientą, sudomina, lyg ir produktą pasako, o kai reikia pasakyti, kodėl būtent klientas turi pirkti kažkaip nepavyksta, prie sutarties niekaip neprieina, pritrūksta argumentų.
6. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų technines žinias po įvadinių mokymų? (Kaip moka naudotis vidinėmis įmonės programomis, paruošti užsakymus sistemoje, tinkamai pateikti informaciją).* Aš jums pasakysiu taip - šituose dalykuose negali būti gerų rezultatų, nes kol nesusiduri nieko ir nežinai, ir nemoki. Tos žinios lyg ir yra, tik jos yra labiau teorinės (kad tokios programos yra, ką juose galima matyti ir atlikti), bet kol pats naujokas nepadaro vis tiek nieko nemoka. Čia kelių kartu praktinis darbas. Mokymai duoda žinių, bet kol pats nepabandai nemokėsi.
7. *Kokių žinių/įgūdžių po mokymų, Jūsų nuomone, naujiems pardavimo vadybininkams trūksta?*

Jei jau taip idealiame variante, tai vadybininkai galėtų ateiti į grupę jau paruošti darbui, praėję pokalbius su vadovais ir nuliniais (nepirkusiais) klientais, į išorę pasibandę skambinti, turiu omeny, kad jei į grupę ateitų pilnai pasiruošę darbui, veiksmui, pardavimui, o ne mokytis dar mėnesį.

- *Ar tai įmanoma?*

Manau, jei būtų skirtos kokios trys dienos darbui su klientais, tiek testiniais, tiek išoriniais, turėtų daugiau praktinių žinių ir jau galima būtų startuoti su kitais rezultatais.

8. *Su kokiais sunkumais Jūs susiduriate, kai po mokymų pradedate dirbti su nauju darbuotoju?*

Jei neimti pardavimų, tai adaptacija. Dažniausiai pas mane yra kokie septyni-devyni žmonės, kurie dirba seniau ir nauji vadybininkai kuklinasi skambinti, nerimauja, kad kažko nežino, nemoka, nusišnekės. Jei naujas vadybininkas koks drąsesnis, įžūlesnis, tai greitas atsikovoja savo vietą, bet jei inteligentiškesnis žmogus intelektualiam pardavimui, jiems sunkiau adaptuotis, laiko reikia.

9. *Kaip suteikiate grįžtamąjį ryšį apie vykusius mokymus ir į Jūsų grupę atėjusius naujus darbuotojus?*

Komunikuojame su mokumo specialiste, kviečiu ją į rytinius susirinkimus, aptarinėjame pavienius pardavimo atveju, naujus žmones, aptariame silpnesnes ir stipresnes puses.

Transkripcija interviu su grupės vadove (GV3)

1. *Kokiuose įvadinių mokymų proceso etapuose Jūs dalyvaujate? (poreikio analizė, mokymų planavimas, parengimas, įgyvendinimas, įvertinimas). Koks Jūsų vaidmuo?* Dalyvauju, praktiniuose mokymuose, kad paskui man reikėtų lengviau įvesti jų į pardavimus. Pas mus pardavimai aktyvūs, praktiniai, todėl man reikia pirmiausiai naujoką pažinti, kitaip nerasiu individualaus, asmeninio priėjimo. Pirmiausia, dalyvauju priimdama į darbą, į savo grupę žmones atsirenku pati, nes turiu žinoti, kas ateis pas mane, nuo pat pradžių, turiu žinoti, ar konkrečiai mano komandai toks žmogus tiks, ar jis pagal psichologinį tipažą man iš viso tiks, antras dalykas man su juo reikės dirbti ir turiu jį pažinti, pajausti, ar mes vystome tarpusavio santykius, ar gebėsime atlikti darbus, ar gal iš viso netinkam vienas kitam ir nutraukiam bet kokį tolimesnį bendradarbiavimą.
2. *Kaip vyksta įvadinių mokymų dalyvių praktika Jūsų grupėje*? Pradžioje aš duodu labai daug praktinių skambučių, iš pradžių ne tikriems klientams, o vėliau it tikriems. Jis atėjęs po mokymų, vadinasi, žino technika, pažįsta produktą (nesakau, kad turi įgūdžių ir moką, kol kas tik žino), todėl duodu klientus, kuriems mes kaip įmonė neturime jokiu įsipareigojimų. Iš karto duodu daug daug skambučių ir paskui reziume: kokios klaidos, ką taisyti, kokius ir kur akcentus dėti. Turi atrasti savo pardavimo kalba, o tam reikia daug praktikos įgyti. Praktika gi labai priklauso nuo paties žmogaus ir rezultatas, ir kaip greitai tobulėja priklauso nuo paties noro ir gabumų. O kartu jis (naujokas) ir mane pažįsta, antras dalykas – tai savęs pažinimas ir asmeninis kontaktas su manimi, kaip su vadovu, darbinio santykio formavimas, socializacijos procesas – visa tai juk irgi paslėpta po praktika, ir yra labai svarbu, tik atskiro pavadinimo neturi.
3. *Kaip vyksta naujų vadybininkų žinių įvertinimas? Pagal kokius kriterijus Jūs suprantate, jog žmogus pasiruošęs dirbti?* Labai individualu. Kaip vadovas matai pagal žmogų, kaip greitai jis gali įgauti patirties, kada ateis rezultatas. Aš žinau mūsų mokymų teorinę dalį ir tomis žiniomis remiantis, įsivaizduoju, kad naujokas praktikoje tai turi užtvirtinti, o vieningų vertinimo kriterijų mes neturim ir manau jų negali būti – kiekvienas žmogus individualus, jam reikia asmeninio priėjimo, o be to ir pardavimo būdų gali būtų koks tūkstantis, negalima visų vienomis šukomis šukuoti, geras pardavėjas pats save sukuria, o per mokymus tik bazines žinias gauna. Vertinimas pradžioje turi būti tik skatinimo forma, didelis palaikymas, neasmeninis pastabų išsakymas – tai universalu, kiekvienam galioja, o pats vertinimas ne pagal kriterijus, o individualus.
4. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų produktų žinias po įvadinių mokymų?* Pas mus mokymai labai kokybiškai ir produkto pristatymo dalis yra kokybiška, bet visas informacijos įtvirtinimas vyksta grupėje ir jei kokią dalį naujokas teorijoje praleido, tai vieni iš kitų mes mokomės grupėje. Jei ne ten susidėjai akcentus, tai per tiesioginius pardavimus, jau būdamas grupėje, gali tas spragas taisyti. Kiekvieno pardavimo kalba koreguojama, nes kiekvienas produktą parduoda pirmiausia sau, o tik paskui klientui. Tik suvokimo prizmė būna skirtinga. Pavyzdžiui, abrikosas – vienam geltonas, kitam švelnus. Ir tas ir tas yra tiesa. Tai kai girdi kitus akcentus, paskui panaudoji savo kalboje, geriau supranti ir patį produktą, tarsi pamatai kitu kampu, iš kitos suvokimo prizmės. Neįmanoma teoriškai išmokyti produkto

dalies, visko mokomasi kartu – kai pradedi pardavinėti, tada ir produktą pradedi kitaip suprasti.

5. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų pardavimo įgūdžius po įvadinių mokymų? Kokios pardavimo pokalbio dalys (kontakto užmezgimas, poreikio išsiaiškinimas, pasiūlymo pateikimas, argumentavimas, sutarties pasirašymas) sukelia daugiausiai sunkumų?*

Labai su įvairiomis pardavimo patirtimis susirenka naujokai – vieni dirbę su pardavimais, klientų aptarnavimu, kiti visai ne, treti turi analogiško darbo patirties - labai individualu, todėl ir startuoja skirtingai. Vieniems persiorientuoti reikia, stilių pakeisti, o kitiems viso pardavimo proceso nu nulio išmokti. Bendra tai, kad visi turi išmokti kalbėti telefonu, palaikyti pokalbį, sudominti pašnekovą ir jį išlaikyti. Tu turi išmokti ne viską išberti monologais, o išmokti uždarinėti teisingus klausimus, įvelti klientą į pokalbį, ištraukti reikiamą informaciją - tai moka ne visis, ypač neturintys patirties, jiems reikia labai daug praktikos. Išmokti girdėti ir uždavinėti teisingus klausimus, išgirsti poreikį, pasiūlyti tiksliai tai, ko klientui reikia. Klientai juk skirtingi, vienam gyvenimiško pavyzdžio, kitam emocijos, trečiam gero pokalbio, kitam naudos, nuolaidos, kainos, papildomų naudų – ar dar ko nors. Visa tai turi jausti geras vadybininkas. Per mokymus, naujokai mokosi pardavimo pokalbio etapų, ir aš sutinku, be jų nepajudėsi, bet pardavimas kur kas daugiau negu keli žingsneliai – tai menas, mokslas, filosofija, kas tik norit, tik per teorinių mokymų savaitę to išmokti neįmanoma, kertais užtrunka ir metus ir kelis.

6. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų technines žinias po įvadinių mokymų? (Kaip moka naudotis vidinėmis įmonės programomis, paruošti užsakymus sistemoje, tinkamai pateikti informaciją).*

Šiais laikais bazinius dalykus žmonės jau moka, kompiuterį įsijungti mokyti nebereikia. Pagrindines žinias apie vidines programas atsineša iš mokymų, to ir pakanka, o paskui reikia tik įtvirtinimo, per praktiką.

7. *Kokių žinių/įgūdžių po mokymų, Jūsų nuomone, naujiems pardavimo vadybininkams trūksta?*

Daugiausia trūksta paties darbo specifikos suvokimo, aktyvių pardavimų patirties, bet per mokymus niekaip to neperteiksi, reikia pačiam dirbti ir su laiku ateis.

8. *Su kokiais sunkumais Jūs susiduriate, kai po mokymų pradedate dirbti su nauju darbuotoju?*

Sunkumas toks, kad reikia daug praktinio darbo, mažai kas startuoja greitai, tai ir pritrūksta užsispyrimo, laiko, pastangų, reikia perlipti per save, nebijoti klysti, ypač vyresni, o jaunesni – nori greito rezultato, kurio paprastai nebūna, nes gyvenimiškos ir darbinės patirties trūksta, suvokimo tam tikro nėra. Tai yra nelengvas darbas reikalauja ne tiek fizinių, kiek psichinių pastangų, specifinių žinių, tiesiog daug kam pritrūksta kantrybės. Vadovas turi daug darbo įdėti, nors rezultato tai negarantuoja, vadovas gali tik padėti, nukreipti, patarti, bet už jį dirbti negali.

9. *Kaip suteikiate grįžtamąjį ryšį apie vykusius mokymus ir į Jūsų grupę atėjusius naujus darbuotojus?*

Nežinau, tokios praktikos nėra. Tiesiog pasikalbame, pas mus žmonės profesionalūs, asmeniškai nieko nepriimame, drąsiai nuomonėmis dalinamės, patariame vieni kitiems ir tiek kažkokios standartizuotos procedūros nėra.

Transkripcija interviu su grupės vadove (GV4)

1. Kokiuose įvadinių mokymų proceso etapuose Jūs dalyvaujate? (poreikio analizė, mokymų planavimas, parengimas, įgyvendinimas, įvertinimas). Koks Jūsų vaidmuo? Taip, aktyviai dalyvauju, visuose dalyse, nuo žmogaus atrinkimo iki jo atėjimo į grupę ir kol kartu dirbame – nuolat mokomės vieni iš kitų. Tai nenutrūkstamas procesas. Vaidmuo yra supažindinti, įvesti ir paskui patikrinti kaip pavyko, kontroliuoti, nuolat ugdyti, motyvuoti. Darbas su žmogumi įvadiniais mokymais nesibaigia, o tik prasideda ir viskas čia jau nuo vadovo priklauso.
2. *Kaip vyksta įvadinių mokymų dalyvių praktika Jūsų grupėje*? Bandomaisiais skambučiais ir tų skambučių perklausa ir analizavimu. Kviečiame vadybininką, kuris padeda naujokui, praktiškai viską parodo, paaiškina dar kartą visa eigą ir atsako į iškilusius klausimus (maždaug puse darbo dienos, priklausomai nuo projekto ir vadybininko užimtumo). Jeigu negaliu negaliu vadybininko atitraukti, tai pati su naujoku užsiimu, apie projektą, pardavimus, tvarkas pasakoju, kaip kas turi būti daroma.
3. *Kaip vyksta naujų vadybininkų žinių įvertinimas? Pagal kokius kriterijus Jūs suprantate, jog žmogus pasiruošęs dirbti?* Pagal akis, ar į tave žiūri, ar į grindis. Iš naujoko iš karto matosi, ar supranta apie ką kalba, ar ne. Nes nėra jokių vertinimo kriterijų, neturime jokių testų, tiesiog bandai daryti, leidi daryti viską pačiam ir žiūri, kaip gaunasi, kitaip jokių vertinimų nėra. Visa atsakomybė tenka vadovui. O kokie testai ar kriterijai nieko nepasako – kas iš to, kad teisingai į klausimus atsako, jei savarankiškai dirbti negali?
4. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų produktų žinias po įvadinių mokymų?* Skirtingai, ne visi gerai, bet kai kurie tikrai gerai išmoksta, įsimena. Yra kur tikrai gerai susitvarko, yra kur blogai, tada vėl mokome, viską iš pradžių arba pabandome, duoti kitam vadybininkui pamokinti, marketingo specialistą pakviečiam, kad dar kartą pasakytų, bet jei nesigauna, tai nesigauna, pamatai labai greitai, ar bus, ar nebus ar gaudosi ar ne, ypač, kai projektą pristato, argumentuoja, statistiką rodo.
5. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų pardavimo įgūdžius po įvadinių mokymų? Kokios pardavimo pokalbio dalys (kontakto užmezgimas, poreikio išsiaiškinimas, pasiūlymo pateikimas, argumentavimas, sutarties pasirašymas) sukelia daugiausiai sunkumų?* Labai blogai vertinu, visiškai neturi jokio supratimo, kaip reikia pardavinėti, kaip su klientu kalbėti, kaip dėl pardavimų susitarti. Po įvadinių mokymų naujokai dažnai ateina savo litaniją išmokę, kas klientui visai neįdomu, kaip operatoriai „domina/nedomina, pirksite/nepirksite“, lyg Dormeo čiužinius pardavinėja. Man tai labai svarbu, kai prasti pardavimai, kai nusišneka, aš negaliu žiūrėti, kai darbo metu užsiima visiškai savais reikalais, savo kalbomis, apie viską tik ne apie darbą. Yra programa, pagal kurią yra mokinama ir rodoma savo pavyzdžiu.. Aš kiekvieną savaitę pildau stebėjimo formą, klausau pokalbių įrašų, pravedu pokalbius su naujoku, jei yra blogai, nepakankamai, pakartotinai mokau.
6. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų technines žinias po įvadinių mokymų? (Kaip moka naudotis vidinėmis*

įmonės programomis, paruošti užsakymus sistemoje, tinkamai pateikti informaciją).

Visi procesiniai reikalai yra mokomi prie kompiuterio ir kiekvienas turi prisijungti prie savo paskyros ir praeiti prie programų, yra tokių, kurie nesugeba paspausti pelytės (na čia vaizdžiai kalbant), bet kiekviena karta klausinėja ką kur paspausti, o jei su užsakymais tai programa, su ja reikia vien mokymui skirti kelias pilnas dienas, mokymų klasėje ar atskiroje salėje ir tik tada bandyti dirbti, tikram klientui užsakymą formuoti. Labai mažai žmonių, kurie visas palydinčias funkcijas išmoksta, paprastai kelias pagrindines išmoksta gana greitai ir su jomis tvarkosi, bet papildomose yra daug specifinių kodų, su jais mažai kas dirba kaip reikia.

7. *Kokių žinių/įgūdžių po mokymų, Jūsų nuomone, naujiems pardavimo vadybininkams trūksta?*

Praktinio darbo, turbūt. Teorija išgirsta, bet kol patys nepabando, tol trūksta. Matyt, laiko per mokymus ir praktiką.

8. *Su kokiais sunkumais Jūs susiduriate, kai po mokymų pradedate dirbti su nauju darbuotoju?*

Pamiršta, kas buvo sakyta, laiko pritrūksta, bendro suvokimo, praleidžia daug detalių jungiančių procesą, paskui išsiaiškini, kad jie nesuprato, kas ir kaip buvo aiškinta. Jeigu viską supranti ir turi klausimų, tai greitai išsiaiškinama, bet paprastai supranti, kad arba neprisimena, arba nesuprato.

9. *Kaip suteikiate grįžtamąjį ryšį apie vykusius mokymus ir į Jūsų grupę atėjusius naujus darbuotojus?*

Light formoje yra pildoma anketa apie praėjusius mokymus (pildo naujokai), ten vos keli klausimai: kaip vertinate dėstytoją, kas buvo naudinga, ar patiko, ar turite pageidavimų ir pasiūlymų dėl mokymų. O mes su vadovais pasidaliname kitaip - turime kas rytą grupės susirinkimus į kuriuos kolegos ateina, mato pažangą, savaitinius ir ketvirtinius vadovų susirinkimus, reikiama informacija pasidalinti progų netrūksta.

Transkripcija interviu su regiono vadove (GV5)

1.Kokiuose įvadinių mokymų proceso etapuose Jūs dalyvaujate? (poreikio analizė, mokymų planavimas, parengimas, įgyvendinimas, įvertinimas). Koks Jūsų vaidmuo? Visuose nuo atrankos poreikio iki įdarbinimo ir po jo. Aš, kaip regiono vadovė, atsakau už viso regiono darbą ir rezultatus, todėl labiausiai suinteresuota, kad būtų atrinki tinkami žmonės ir gerai apmokyti.
2. *Kaip vyksta įvadinių mokymų dalyvių praktika Jūsų grupėje*? Kaip ir visi vadovai, priskiriu vadybininką, kuris pašefuoja naujoką, duodu klientų nulinių, kad prasilaužtų ir kuo greičiau į tiesioginius vizitus. Kuo daugiau žaidimo su naujoku, tuo jam baisiau ir sunkiau, o nuo pirmos dienos dirbti pradeda, tai ir rezultatai greitesni. Na, žinoma, pakalbinu, kaip sekasi.
3. *Kaip vyksta naujų vadybininkų žinių įvertinimas? Pagal kokius kriterijus Jūs suprantate, jog žmogus pasiruošęs dirbti?* Paprastai jei per atrankos pokalbį pamatau, kas dirbs, o kas ne. Atskirai kažkaip nevertinu. Grįžta po mokymų, pradeda dirbti, jei kas neaišku – klausia. Kuo daugiau klausimų, tuo daugiau gaudosi, o jei dirba ir nieko neklausia, reiškia, vaidina darbą.
4. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų produktų žinias po įvadinių mokymų?* Ne kaip. Po mokymų jiems sunku. Išgirsta daug teorijos, o darbe panaudoti negali. Klausiu: „ar žinai statistiką?“ Žinau. Ar supranti, kodėl klientui naudingas produktas? Suprantu. Tai paaiškink man Ir naujokas puikiai viską paaiškina kodėl klientui to nepasakei? Nežinau... Skamba, kaip anekdotas, net jų žinios nuo realybės atitrūkusios, tarsi produktas sau, teorija sau, o pardavimas sau, nieks tarpusavy nesusiję.
5. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų pardavimo įgūdžius po įvadinių mokymų? Kokios pardavimo pokalbio dalys (kontakto užmezgimas, poreikio išsiaiškinimas, pasiūlymo pateikimas, argumentavimas, sutarties pasirašymas) sukelia daugiausiai sunkumų?* Neblogai, kalbantys visi, kai kurie net ir pardavinėjantys. Su interviu dalimi sunku, niekaip neprisikasa, ko klientui reikia. Klausinėja betikslių dalykų.
6. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų technines žinias po įvadinių mokymų? (Kaip moka naudotis vidinėmis įmonės programomis, paruošti užsakymus sistemoje, tinkamai pateikti informaciją).* Na grupėje visada reikia prisėsti, pažaisti su „vadybininko“ programa, bet nieko nepadarysi, naujas darbas, naujos tvarkos.
7. *Kokių žinių/įgūdžių po mokymų, Jūsų nuomone, naujiems pardavimo vadybininkams trūksta?*

Bendro vaizdo. Po mokymų atskirus elementus jie supranta, atskiras pardavimo dalis gali padaryti, o ryšio nemato.
8. *Su kokiais sunkumais Jūs susiduriate, kai po mokymų pradedate dirbti su nauju darbuotoju?* Jiems kažkodėl procesas atrodo svarbiau negu rezultatas. Juk ne taip svarbu viską teisingai padaryti, svarbu, kad pardavimai būtų. O nauji žmonės, kaip taisyklė, viską tobulai stengiasi atlikti ir tokiose smulkmenose paskęsta... man atrodo, nespėja jie informacijos apdoroti ir jiems nereikia tiek daug visko pasakoti. Ateis laikas, patys susiras reikalingą informaciją. Jie taip ilgai ir kruopščiai ruošiasi paskambinti klientui ar su juo susitikti, kad klientas darbą baigia ir namo išeina.
9. *Kaip suteikiate grįžtamąjį ryšį apie vykusius mokymus ir į Jūsų grupę atėjusius naujus darbuotojus?* Kai atvažiuoja pas mūsų aplankyti, pasišnekame. O taip naujokų rezultatai viską pasako.

Transkripcija interviu su regiono vadovu (GV6)

1.Kokiuose įvadinių mokymų proceso etapuose Jūs dalyvaujate? (poreikio analizė, mokymų planavimas, parengimas, įgyvendinimas, įvertinimas). Koks Jūsų vaidmuo? Dalyvauju. Dalyvauju įžanginiuose mokymuose, kai pateikiama informacija apie įmonę, trumpai susipažįstu, tada pasiimu pauzę ir tada jau kai pereinama prie skambučių, prie tiesioginių pardavimų. Tuomet aš jau vertinu, kaip mokymų dalyvis bendrauja su klientu, kai jau reikia daryti skambučius klientui, žiūriu, kaip jam sekasi, padedu. Taip pat atrankoje dalyvavau, ne pradinėje stadijoje, o kai buvo jau atrinkti kandidatai, pateikiami vadovų vertinimui, kaip jau personalo žmonės mato, kad verta jam skirti laiko.
2. *Kaip vyksta įvadinių mokymų dalyvių praktika Jūsų grupėje*? Pačioje pradžioje duodu sąrašą klientų, su kuriais reikia susisiekti, stengiuosi duoti ne visai naujus, jau kalbintus, esamus, žinau, kurie geri, gal jiems papildomą produktą pasiūlyti, gal informaciją sutikrinti, tiesiog pakalbinti, kad naujas vadybininkas atsipalaiduotų, nebijotų. Tada duodu naujų klientų, gal neseniai įsisteigusių, jie sukalbamesni, noriai pasakoja apie verslą, jiems gali būti įdomu, kad naujas vadybininkas galėtų pasiūlyti naujiems, kad lengviau pateiktų informaciją, kad liežuvis nesipintų, kad raumenys atsipalaiduotų. Nes po mokymų pirmi skambučiai jiems tiek įtampos kelia. Tokiu būdu naujoką galima pritraukti, sukelti entuziazmą, susidomėjimą darbu, sukelti jo norą dirbti, padidinti motyvaciją dirbti, pačiam užsidirbti, nešti kuo didesnį pelną įmonei. Nes jei ateina naujas žmogus ir tu užkrauni informaciją su kuria jis anksčiau nesusidūrė, nebuvo dirbęs, produktas naujas, klientas naujas ir užkrauni jam tokią laviną ant galvos, jis neatlaiko. Jei nori išlaikyti naują žmogų, reikia su juo per kitą prizmę žiūrėti, kitais būdais elgtis, parodyti, kad viskas įmanoma ir ne taip jau sudėtinga, kai jam nuotaika pagerėja, tai ir motyvacija padidėja ir išmoksta greičiau rezultatai pagerėja.
3. *Kaip vyksta naujų vadybininkų žinių įvertinimas? Pagal kokius kriterijus Jūs suprantate, jog žmogus pasiruošęs dirbti?* Jeigu jis skambina, bendrauja, liežuvis nesipina – viskas tvarkoj, net jeigu apie produktą nieko nepasako – išmoks. Suprantu, kad jau gali dirbti, kai jam nereikia galvoti apie klausimus, kad sutektų atsakymą jis užtrunka pagalvoti pora sekundžių ir net nežinodamas atsakymo nepasimeta, išveda pokalbį, nesutrinka, pokalbis vyksta sklandžiai, kad klientas net nepajustų, kad kažko vadybininkas nežino, kad neužsikirstų kalbėdamas, manau tada jau yra pasiruošęs darbui. Daug kas priklauso, kaip vadybininkas atrodo pokalbio metu, kaip jaučiais, kaip kalba, ar nervinasi, prakaituoja, akys bėgioja, visada stengiuosi kuo greičiau pasiimti į susitikimą su klientu – reikia matyti, ar susitvarko vadybininkas su jauduliu.
4. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų produktų žinias po įvadinių mokymų?* Labai silpnai. Informacijos jie turi daug, ji visa gabalais ir konkrečiai klausi apie lankomumą, projekto nauda ar privalumus – visai nieko nežino. Ta prasme, informacijos kiekis, su kuriuo jie gali dirbti sudaro maždaug 40 procentų nuo bendro informacijos kiekio, kurį jie turi žinoti. Kad vadybininkas galėtų sėkmingai pardavinėti, standartiškai jam reikia žinoti bent 60 procentų informacijos ir ja lengvai operuoti. Žinoma, jis gali pardavinėti gaudamas papildomai trukstamą informaciją iš manęs, kolegų, marketingo ar kitų skyrių, net su turimu kiekiu informacijos jau galima daryti rezultatą, bet tai užtrunka. Gaunasi, kad jiems patiems sunku

dirbti, nes reikia arba išsisukinėti, arba pardavinėti orą, dalis laiko nueina ne pardavimui o informacijos rinkimui, gaištamas laikas, klientas atšąla ir parduoti jam bus jau sunkiau. Jei klientą sudomino pasiūlymas, kol naujas vadybininkas nueis išsiaiškins, tai jau pabėgs klientas. Kita vertus su kiekvienu klausimu žinios gilėja. Pardavimo vadybininkas neturi žinoti visko nuo iki, jam tada pinsis liežuvis, klientui nereikia per daug informacijos, vadybai užtenka 60 procentų, bet to, kuri reikalinga, kuri parduoti padeda, o ne visokių techninių detalių, nes jei žino per daug, gilinasi, kur nereikia ir klientui ta informacija trukdo priimti sprendimą.

5. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų pardavimo įgūdžius po įvadinių mokymų? Kokios pardavimo pokalbio dalys (kontakto užmezgimas, poreikio išsiaiškinimas, pasiūlymo pateikimas, argumentavimas, sutarties pasirašymas) sukelia daugiausiai sunkumų?*

Mano manymu, vadybininkai ateina labai silpni, rinkoje mažai liko gerų žmonių arba jie kainuoja labai brangiai. Jei imam, kad mūsų įmonė negali mokėti brangiai, ima iš vidutiniokų, tai vertinant jų įgūdžius, su jais reikia daug dirbti, daug juos stumti, daug mokyti ir suteikinėti informaciją. Vidutiniokai, mano manymu, tai minusas, nes jau geriau pasiimti visišką nulį ir iš jo naujai lipdyti, negu permokinti dalinai patyrusį. Jį kitose įmonėse galėjo sugadinti. Tokį žmogų perlaužti man yra sunku. Mes paprastai atrenkame tuos, kurie kažką jau pardavinėjo, gal tie, kurie visai neturi patirties yra lengviau apmokomi, jie lengviau informaciją priima ir juos galima pagal save išsiugdyti. Be to, vidutinis vadybininkas yra pakankamai jaunas, turi mažai atsakomybės jausmo, juos reikia nuolat tikrinti, skatinti, raginti, nukreipti. Net motyvuoti tokį žmogų sunku, jis tik su kontrole, tik su botagu gali dirbti.

6. *Kaip vertinate per paskutinius metus į Jūsų grupę dirbti atėjusių naujų pardavimo vadybininkų technines žinias po įvadinių mokymų? (Kaip moka naudotis vidinėmis įmonės programomis, paruošti užsakymus sistemoje, tinkamai pateikti informaciją).*

Galiu pasakyti, kad geros, nes vis tiek dažniausiai eina standartinės sistemos – tos pačios sistemos, pildymas yra standartinis ir pakankamai paprastas. Kažkas nežino, kaip įkelti vaizdinę medžiagą, kaip pakeisti formatą, kur sistemoje įtraukti mokėjimus, pardavimus ir pan. Po poros užsakymų suvedimo, poros sąskaitų išrašymo, jau viskas aiškiau pasidaro – nėra ten nieko sudėtingo. O vis tiek vadybininkai yra jauni, technikoje susigaudo greitai, pardavimui to pilnai pakanka o ypač po įvadinių, kai supranta, kokia sistema, kas kur guli ir kaip pildosi.

7. *Kokių žinių/įgūdžių po mokymų, Jūsų nuomone, naujiems pardavimo vadybininkams trūksta?*

Atsipalaidavimo ir pasitikėjimo savimi. Nauji pardavimo vadybininkai bijo. Per trumpą laiką gauta informacija yra supresuota ir po mokymų reikia laiko, kad informacija susidėliotų į lentynėles, kad ji susigulėtų. Mokymai per intensyvūs, informacijos srautas didžiulis. Turi būti duotas laikas po mokymu, kai susiguli informacija, o paskui informacijos dėliojimas per praktiką, darbo metu, o tuomet kad jie susirinktų, dar kartą viską užtvirtintų ir tada jau atsipalaiduotų ir pardavinėtų.

8. *Su kokiais sunkumais Jūs susiduriate, kai po mokymų pradedate dirbti su nauju darbuotoju?*

Kaip ir minėjau, dabartinėje stadijoje atrenkami žmonės, kurie turi patirties, praktikos, jau išmokinti kitose įmonėse ir man sunku juos perlaužti, kad pradėtų dirbti pagal mūsų įmonės sistemą. Kadangi negalime atrinkti pačių geriausių vadybininkų, turime sukurti kuo

efektyvesnę mokymo sistemą, kuri padėtų greičiau pereiti, adaptuotis ir pasiekti greitesnių rezultatų – nes, kai nesiseka, rezultatų nėra, jiems ir dirbti nesinori.

9. *Kaip suteikiate grįžtamąjį ryšį apie vykusius mokymus ir į Jūsų grupę atėjusius naujus darbuotojus?*

Mokymo vadovas jisai pats stebi tuos žmones, kai jie dirba ir seka pardavimus, skaičius, rezultatus, sumas, klientus – viską. Tai ir yra geriausiai grįžtamasis ryšys, ji pati mato, kur yra spragos, kurios informacijos trūksta ir aš irgi stebiu, žinau programą, tai būna, kad susėdam, bendrai kalbame. Mano durys yra stiklinės, iškabos „belstis“ nėra, tai gali klausti kas jiems svarbu, tada kai to nori. Lygiai taip su mokymu vadove patys vadybininkai tokiu pačiu principu komunikuoja, per pietus ir pertraukėles, aptaria visą informaciją. Taip ir sukasi ratu visa informacija ir grįžtamasis ryšys - durys atviros sienos stilines.

Transkripcija interviu su marketingo skyriaus vadovu (SV1)

1. *Kiek Jūs (ar Jūsų skyriaus darbuotojai) dalyvaujate įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų procese?*

Procentaliai nedaug. Dalyvaujame tik pačiuose mokymuose, kalbame tik apie produktinę dalį: kiek užima rinkos dalies kuo naudingas. Per įvadinius mokymus pristatome produktą, pristatome statistiką, produktų padėtį rinkoje, kur rasti lankomumo statistika, kokiais skaičiais, pjūviais remtis, kaip teisingai argumentuoti. Dažniausiai tai daro produkto ir marketingo vadybininkai, aš irgi visada ateinu susipažinti. Bendra trukmė iki trijų valandų, jei vyksta įprastiniai, savaitiniai mokymai. Paruošiame ir pateikiame produkto pristatymo medžiagą, kainininką (atspausdinti lapai ir paruoštos prezentacijos, skirtos klientams).

2. *Kokių klausimų/problemų Jums (ar Jūsų skyriaus darbuotojams) iškyla dirbant su naujais pardavimo vadybininkais? Ko dažniausiai nemoka, su kokiais klausimais kreipiasi?*

Atsižvelgiant į rinkos gausą (žaidėjų interneto rinkoje labai daug), dažniausiai po mokymų klausia apie funkcijas ir produkto išskirtinumą. Nemoka nupasakoti, kuo produktas išskirtinis, nežino, kaip paaiškinti lankomumo/paspaudimų statistiką, nesupranta kai kurių vizualinių produktų. Tai niuansai, kuriuos sunku įsidėmėti iš pirmo karto, ypač jei ateini dirbti iš kitos sferos, juos reikia kartoti ir kartoti.

- *O kada ir kaip juos kartojate?*

Tai mes pristatome per produktų mokymus, įvadiniai produkto mokymai labai reikalingi. Kartais būna tokie „žali“ žmonės, kad be googlo nieko daugiau ir nežino, jie nesupranta iš pirmo karto, nei kas tie baneriai, nei bėgančios eilutės, koks skirtumas tarp produktų, kaip jei kuriami ir kodėl įmonei reikia mokamos info ar reklamos, jei pagal pavadinimą googlas nemokamai rodo. O po įvadinių mokymų, turime savaitinius vizitus pardavimo grupėse, kai kartu su visais vadybininkais dar kartą aptariame visus produktus, kainas, argumentus, rubrikas, reklaminį palaikymą ir pan. taip pat kiekvienos kampanijos pradžioje, vyksta išsamus visos dienos produkto mokymai.

3. *Kaip, Jūsų manymu, reikia patobulinti Jūsų dalies įvadinius mokymus?*

- Tiems naujiems žmonėms tiesios visko per daug: produktas platus, niuansų begalė, per pusdienį visko niekaip neišmoksi... gal duoti po truputį...gal pakartoti šimtą kartų. Dar būtų gerai iš techninės pusės pasimokyti atlikti paiešką, kai vyksta mokymai, kažkaip kompiuterizuoti visus, kad tuo pat metu dalyviai galėtų klausytis mano kolegų pasakojimų ir patys dalyvauti: atlikti paieškas, matyti kas vykta...tada ir klausimai iš karto atsirastų, o ne po laiko.

4. *Kaip vertinate Jūsų dalies naujokų žinias?*

- Labai įvairiai, priklauso nuo naujokų amžiaus ir patirties, vyresni kitaip mokosi, įsimena, kitaip ieško informacijos, jam reikia įrodyti internetinių paieškų svarbą, o jaunesnis pats suvokia, reikia tik pabrėžti produkto išskirtinumą. Šiaip neblogai, kai išeinu po mokymų, jausmas, kad viską suprato.

Transkripcija interviu su finansų skyriaus vadove (SV2)

1. *Kiek Jūs (ar Jūsų skyriaus darbuotojai) dalyvaujate įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų procese?* Nedalyvaujame. Anksčiau pristatydavome naujiems darbuotojams atlyginimo sistemą ir motyvacinius priedus, atostogų skyrimo tvarką ir pan., bet paskutinius porą metų į mokymus nebeiname. Nematome prasmės – susipažinti jie patys ateina, kai visa įmonė aprodoma, o tas dalis jiems pardavimo direktorius ar mokymų specialistė pristato.
2. *Kokių klausimų/problemų Jums (ar Jūsų skyriaus darbuotojams) iškyla dirbant su naujais pardavimo vadybininkais? Ko dažniausiai nemoka, su kokiais klausimais kreipiasi?* Beveik jokių, pavieniai klausimai. Mes vis tiek dažniausiai per grupių vadovus bendraujamą – tai jie kreipiasi, jei naujokui kyla klausimų.
3. *Kaip, Jūsų manymu, reikia patobulinti Jūsų dalies įvadinius mokymus?*
4. *Kaip vertinate Jūsų dalies naujokų žinias?*

Transkripcija interviu su klientų aptarnavimo skriaus vadove (SV3)

1. *Kiek Jūs (ar Jūsų skyriaus darbuotojai) dalyvaujate įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų procese?* Priklauso nuo užimtumo, kartais ateinam, kartais ne. Paprastai mūsų klientų aptarnavimo vadybininkė ir kartais skolų administratorė nueina. Tai pagrindiniai darbo su klientu aspektai: medžiagos iš kliento surinkimas, klientų duomenų bazės teisingas tvarkymas, mokėjimų sekimas ir skolų valdymas. Bet dažnai tai ir pati mokymų vadovė papasakoja, kai mes neateiname. Be to, per mokymus naujokai patys ateina susipažinti, kur kas sėdi, jie pas mus paskui dažnai lankosi, tada ir paaiškiname dar kartą.
2. *Kokių klausimų/problemų Jums (ar Jūsų skyriaus darbuotojams) iškyla dirbant su naujais pardavimo vadybininkais? Ko dažniausiai nemoka, su kokiais klausimais kreipiasi?* Kaip ir sakiau, klausimų jie visada turi labai daug. Paprastai ateina su bėdomis: tada, kai pardavimo neleidžia sistema įvesti, nes klientas skolingas, klausia, kaip daryti. Arba piktas klientas skambina, kad jo informacija ne ta, ne ten, ne taip atrodo ir pan., būna vadybininkai prižada visko, o mes techniškai įgyvendinti negalime. O juk viskas priklauso, kaip informacija buvo supildyta ir patalpinta, jei vadybininkas neteisingai užpildo, mes neteisingai suvedame. Pas mus visas bendravimas dažniausiai per vadybininką eina, kai iškila kokie klausimai, mes vadybininkui iš karto ir pranešame, o tada kartu galvojame, kaip atitaisyti. O klaidų tikrai daug naujokai pridaro. Na kartais tiesiog su klientų vadybininkas nebesusišneka, tada mes kaip trečia šalis dalyvaujam, kaip konflikto tarpininkai.
3. *Kaip, Jūsų manymu, reikia patobulinti Jūsų dalies įvadinius mokymus?* Net nežinau, gal praktikos daugiau, teoriškai visą informaciją sunku pasakyti. Tai kas, kad aš prisijungus prie sistemos, jiems parodau, kur žiūrėti kliento mokumą ar kokią informaciją į kokį laukelį supildyti, šiandien jie pamato, rytoj neatsimena. Čia pačiam čiupinėti reikia.
4. *Kaip vertinate Jūsų dalies naujokų žinias?* Sunku pasakyti, per mokymus, kai mes ateinam, atrodo, viskas aišku, vėliau prasideda klausimai.

Transkripcija interviu su IT skyriaus vadovu (SV4)

1. *Kiek Jūs (ar Jūsų skyriaus darbuotojai) dalyvaujate įvadinių pardavimo vadybininkų mokymų procese?* Visiškai nedalyvauju nei aš, nei skyrius.
2. *Kokių klausimų/problemų Jums (ar Jūsų skyriaus darbuotojams) iškyla dirbant su naujais pardavimo vadybininkais? Ko dažniausiai nemoka, su kokiais klausimais kreipiasi?* Į mus vadybininkai praktiškai nesikreipia. Visi procesai vyksta per vadovus. Yra kelios klausimų grupės iš pardavimo padalinio: neveikia, stringa įranga; neveikia interneto svetainės, dingo kliento informacija. Bet paprastai skyrių vadovai ateina ir su jais kalbame. O ko nauji vadybininkai nemoka, negaliu pasakyti.
3. *Kaip, Jūsų manymu, reikia patobulinti Jūsų dalies įvadinius mokymus?*
4. *Kaip vertinate Jūsų dalies naujokų žinias?*