

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

DOVILĖ KAIRYTĖ

MOKYMAI IR JŲ EFEKTYVUMAS ORGANIZACIJOS
X PARDAVIMŲ SKYRIUJE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas
Prof. dr. Tadas Sudnickas

VILNIUS, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

MOKYMAI IR JŲ EFEKTYVUMAS ORGANIZACIJOS
X PARDAVIMŲ SKYRIUJE

Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro darbas
Studijų programa (545641321)

Konsultantas

Vadovas

_____ **Prof. dr. Tadas Sudnickas**

Recenzentas

Atliko

ŽImis0-02 gr. stud.

_____ **Dovilė Kairytė**

VILNIUS, 2012

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1 MOKYMŲ ETAPAI IR MOKYMŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS TEORINIŲ ASPEKTU	10
1.1 Žmogiškųjų išteklių valdyme naudojamos sąvokos	10
1.2 Mokymų poreikio nustatymas	12
1.3 Mokymų planavimas ir įgyvendinimas	18
1.3.1 Personalo ugdymo tikslų formulavimas	19
1.3.2 Personalo ugdymo programos rengimas	21
1.3.3 Personalo mokymų metodai	23
1.4 Mokymų efektyvumo vertinimas.....	28
2. MOKYMŲ ETAPAI IR MOKYMŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS ORGANIZACIJOJE X.....	34
2.1 Tyrimo metodologija	34
2.2 Mokymų poreikio nustatymas organizacijoje.....	36
2.3 Mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesas organizacijoje.....	40
2.4 Mokymų efektyvumo vertinimas remiantis D.Kirkpatriko modeliu	43
IŠVADOS.....	55
REKOMENDACIJOS.....	57
LITERATŪRA.....	58
ANOTACIJA	62
ANNOTATION	63
SANTRAUKA	64
SUMMARY	65
PRIEDAI	66

PRIEDAI

1 priedas. Naujokų apklausos anketa pasibaigus mokymams	67
2 priedas. Organizacijos naujokų mokymo programa – planas	71

LENTELĖS

1 lentelė. Mokymų poreikio nustatymo požiūriai pagal K. Gupta	17
2 lentelė. Tradicinės mokymo sistemos ir personalo ugdymo sistemos principai	21
3 lentelė. Mokymo programos turinys	22
4 lentelė. Ką žmonės atsimena	24
5 lentelė. Mokymo metodai	25
6 lentelė. Mokymų efektyvumo vertinimo modeliai/struktūros	30

PAVEIKSLAI

1 paveikslas. Mokymo metodų našumo ir veiksmingumo suderinamumas	26
2 paveikslas. D. Kirkpatriko mokymų efektyvumo vertinimo modelis	32
3 paveikslas. Ar mokymai atitiko Jūsų poreikius/lūkesčius apskritai?	43
4 paveikslas. Kaip vertiname mokymų dienas atskirai?	44
5 paveikslas. Ar mokymų metu gautos žinios ir praktiniai patarimai gali būti pritaikyti Jūsų darbe nuo rytojaus?	45
6 paveikslas. Kaip vertinate mokymų metu naudotą medžiagą?	46
7 paveikslas. Kaip vertinate prezentatorius?	47
8 paveikslas. Kaip vertinate mokymų organizavimą?	48
9 paveikslas. Žinių patikrinimo testo rezultatai	50
10 paveikslas. Klausimų atsakomumas pagal temas	50
11 paveikslas. Slapto pirkėjo tyrimo rezultatai pagal temas	51
12 paveikslas. Klientų vertinimas	52
13 paveikslas. Naujų darbuotojų sudaromų sutarčių kiekis	53

IVADAS

Pastaraisiais dešimtmečiais pastebima, kad žmogiškieji ištekliai vieni sparčiausiai besikeičiančių išteklių organizacijoje, todėl vis daugiau įmonių supranta, kad personalo ugdymas tampa neišvengiamas. Personalo ugdymas visada yra susijęs su darbuotojo kompetencija ar kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu. Kvalifikacija apima darbuotojo turimas žinias, įgūdžius, gebėjimus, patyrimus, asmenines savybes, kurie jiems leistų kokybiškai dirbti atitinkamos srities ir sudėtingumo darbą, tuo tarpu kompetencija yra sudedamoji kvalifikacijos dalis, darbuotojo funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą darbą. Siekiant, kad darbuotojai dirbtų efektyviai ir jų turimas potencialas būtų panaudotas, labai svarbu kryptingas organizacijos darbuotojų mokymas, kurio pagrindinis iniciatorius turi būti ne kas kitas, o organizacija.

Temos aktualumas: Užsienio bei lietuvių autorių G.Desleris, A.Sakalo, E.E. Jančiausko, I. Bakanauskienės, A. Garalio nuomone, personalo ugdymas tampa viena svarbiausių krypčių organizacijoje, nes suprantama, kad tai investicija, kuri duos rezultatų ateityje. Kiekviena organizacija pagal požiūrį ir personalo valdymą ir savo tikslus suformuluoja individualią personalo ugdymo strategiją. Veiksmingas personalo ugdymo poreikio nustatymas laiduoja, kad personalo ugdymui skiriami ištekliai – finansiniai, laiko, žmonių – bus panaudoti tikslingai. Darbe apžvelgsime literatūroje plačiai naudojamą užsienio autorių McGehee ir Thayer pristatytą „Organizacijos – užduoties – asmens“, veiklos analizės bei K. Guptos aprašomą mokymo poreikio nustatymo modelius, skirtus mokymų poreikiui organizacijoje nustatyti. Ugdymo poreikis reiškia žmogaus kompetencijos stoką, kurią galima įveikti mokant ir mokantis. Nekyla abejonių, kad nuolatinis personalo ugdymo procesas yra neišvengiamas. Tai nulemia organizacijos tikslai, egzistuojančios problemos, darbuotojų darbo kokybė, poreikis siekti karjeros, kvalifikacijos praradimas ir panašiai. Šiuo darbu siekiama išanalizuoti ir įvertinti organizacijos X mokymų poreikių nustatymo, planavimo ir įgyvendinimo procesą. Darbe apžvelgsime autorių aprašomus mokymų poreikio nustatymo, mokymų organizavimo, priemonių pasirinkimo bei mokymų efektyvumo vertinimo modelius. Remdamiesi D. Kirkpatricko 4 lygių mokymų efektyvumo modeliu, įvertinsime įmonėje vykdomų mokymų efektyvumą. Taip pat, remdamiesi atlikto tyrimo rezultatais, pateiksime išvadas bei siūlymus mokymų procesui gerinti.

Tyrimo problema: Nepakankama darbuotojų aptarnavimo ir pardavimo elgsena organizacijoje X lemia nepakankamus veiklos rezultatus.

Tyrimo objektas: Mokymo proceso etapai ir mokymų efektyvumo vertinimas.

Tyrimo tikslas: Įvertinti organizacijos mokymų strategiją bei iširti organizacijoje X organizuojamų mokymų efektyvumą, jų daromą naudą įmonės veiklos rezultatams.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamą medžiagą apie mokymų organizacijoje procesą;
2. Išsiaiškinti, kaip organizacijoje X nustatomas mokymų poreikis;
3. Išanalizuoti mokymų organizavimo ir įgyvendinimo etapus;
4. Įvertinti organizuojamų mokymų efektyvumą;
5. Pateikti išvadas ir siūlymus mokymų efektyvumui didinti organizacijoje X.

Hipotezė: Organizacijoje X darbuotojų mokymui skiriamas per mažas dėmesys, todėl neužtikrinamas mokymų efektyvumas bei lieka neišnaudotas darbuotojų potencialas, kuris leistų pasiekti organizacijos keliamus tikslus.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Interviu;
- Dokumentų analizė;
- Duomenų analizė.

Tyrimo dalyviai: Organizacijos X patyrimų ir vystymo vadovė bei organizacijoje dirbantys darbuotojai, kurie dalyvavo organizacijos rengtuose mokymuose.

Darbo struktūra:

Pirmojoje darbo dalyje – „Mokymo etapai ir mokymų efektyvumo vertinimas teoriniu aspektu“ – apžvelgiama mokslinė literatūra, moksliniai straipsniai, žmogiškųjų išteklių valdyme plačiai naudojami terminai. Šioje darbo dalyje analizuojama su mokymų etapais - poreikio nustatymo, mokymų planavimo ir įgyvendinimo etapai bei mokymų efektyvumo vertinimo etapas – susijusi literatūra. Šioje dalyje apžvelgiami mokymų poreikio nustatymo teoriniai modeliai, literatūroje siūlomi mokymo metodai bei mokymų planavimo rekomendacijos taip pat aprašomas mokymų efektyvumo vertinimo modelis.

Antroji darbo dalis – „Mokymų etapai ir mokymų efektyvumo vertinimas organizacijoje X“ – skirta išanalizuoti literatūroje aptartus, organizacijoje X įgyvendinamus mokymų etapus. Šioje darbo dalyje apžvelgiami atliktų mokymų poreikio nustatymo, mokymų organizavimo ir įgyvendinimo tyrimų rezultatai bei vertinamas organizacijoje vykdomų mokymų efektyvumas. Šioje darbo dalyje pateikiama atliktų tyrimų metodologija bei tyrimo tikslas.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir siūlymai organizacijos x mokymų programai tobulinti bei mokymų efektyvumui didinti.

Darbo apimtis: 71 p.

Paveikslų, lentelių ir priedų skaičius: 13 paveikslų, 6 lentelės, 2 priedai.

Literatūros šaltinių skaičius: 42 šaltiniai.

1 MOKYMŲ ETAPAI IR MOKYMŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS TEORINIU ASPEKTU

1.1 Žmogiškųjų išteklių valdyme naudojamos sąvokos

Mokymasis tai nuolatinis procesas, kuris prasideda žmogui gimus ir lydi jį visą gyvenimą. Be žinių ir išsilavinimo gyvenime sunku pasiekti užsibrėžtų tikslų. Pasirinkęs vieną ar kitą profesiją žmogus siekia save realizuoti bei pasiekti gyvenime užsibrėžtų tikslų. Sukaupęs žinių bagažas ir įgyti įgūdžiai padidina žmogaus galimybes prisitaikyti prie aplinkos ir keisti ją supančią aplinką. Profesinėje srityje žmogų supanti aplinka – organizacija, prie kurios veiklos ir tikslų jis prisideda bei panaudoja įgytą kvalifikaciją bei kompetenciją. Anot Garvino (1994), dabartiniai visuomenės plėtros tempai yra tokie, kad norint siekti karjeros nebeužtenka tik įgyti išsilavinimą ir siekti karjeros bei palaikyti aukštą gyvenimo lygį. Dabar darbuotojai turi ir ateityje turės nuolat mokytis, kelti savo kvalifikaciją arba ją keisti, kad išliktų konkurencingi. Garalio (2004) ir Targamandzės (2002) nuomone, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo problemą galima spręsti įdarbinus jaunos specialistus, tačiau jų yra nepakankamai, todėl sparčiai keičiantis technologijoms būtina rūpintis esamų darbuotojų kvalifikacijos kėlimu. Kadangi žmogiškieji išteklių yra sparčiausiai besikeičiantys išteklių organizacijoje, todėl norint efektyviausiai juos panaudoti būtinas kryptingas organizacijos personalo mokymas, kurio pagrindinis iniciatorius turi būti ne kas kitas, o organizacija. E.E. Jančiausko (2006) nuomone, šiandien darbuotojai vis daugiau mokomi analizuoti, burti komandas, priimti sprendimus, bendrauti, kaupti informaciją, rengti žinių duomenų bazes ir mokėti jomis naudotis, tam pasitelkti informacines technologijas. Autoriaus teigimu, informacinių technologijų revoliucija verčia darbuotojus nuolatos mokytis, atnaujinti žinias, ir tuo pačiu atsirado galimybių panaudoti naujausias technologijas – interaktyvias vaizdo studijų programas, nuotolinį mokymą ir t.t..

Apžvelkime žmogiškųjų išteklių srityje plačiai vartojamas sąvokas: personalo mokymas bei personalo tobulinimas. Personalo mokymą galima apibrėžti taip:

- Mokymas (angl. training) – darbuotojo parengimas vykdyti tam tikrą užduotį arba užduočių grupę. Mokymo sritis gana siaura ir tiksliai apibrėžta; mokymo metu suteikiami konkretūs įgūdžiai arba konkreti siauros srities kompetencija, reikalinga einamoms darbuotojo pareigoms tuo metu ir ateityje. (Bakanauskienė, 2008, p. 220)

Taip pat labai svarbi sąvoka, kuri negali būti atsiejama nuo personalo mokymo – tai personalo tobulinimas:

- Tobulinimas (angl. development) – personalo valdymo veikla, reiškianti reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimą pareigoms, kurias eiti jį pasamdė organizacija arba kurias organizacija numato jam skirti. (Bakanauskienė, 2008, p. 220)

Kalbant apie personalo ugdymo sampratą, ją galima apibrėžti kaip reikalingos kvalifikacijos ateities darbams atlikti darbuotojams suteikimą. I. Bakanauskienė (2008) personalo mokymą ir tobulinimą apibūdina kaip sudedamąsias personalo ugdymo dalis. Atskleidžiant žmogiškųjų išteklių ugdymo šiuolaikinę reikšmę, t.y. vadybos teoretikų supratimą, būtina pabrėžti, jog ugdymas taip pat suprantamas siaurąja ir plačiąja prasme. Siaurąja prasme apibūdinamas kaip darbuotojo poreikio, vertinimo, mokymo bei karjeros planavimas. Ugdymas siaurąja prasme dažnai vadinamas mokymu ir apibrėžiamas kaip „organizacijos poreikių, kurie atsiranda esant nepakankamai darbuotojų kompetencijai tam tikram darbui atlikti, patenkinimas“. Autoriai G.Desleris, A.Sakalas, P. Zakarevičius, B. Leonienė literatūroje pritarė tokiam ugdymo sąvokos apibrėžimui. Ugdymą plačiąja prasme galima apibūdinti kaip organizuotą veiklą, kurioje darbuotojas įgyja patirties, žinių, geba realizuoti save bei kurti. (Korsakienė ir kt., 2001)

Kalbant apie šias dvi sąvokas – mokymas ir ugdymas – esminių skirtumų tarp jų neišvengsite. E.E.Jančiausko (2006) teigimu, mokymas ir ugdymas yra neatsiejami, vienas kitą papildantys veiksniai. Mokymas reikalingas norint užtikrinti darbuotojo pasirengimą tinkamai atlikti tam tikras darbuotojo užimamas pareigas. Be reikiamo mokymo darbuotojų potencialas nebus tinkamai panaudotas. Planuojant mokymus, mokymai pirmiausia turi atitikti organizacijos keliamus tikslus. Personalo ugdymas nėra tiek svarbus ir būtinas užimamoms pareigoms, tačiau jis būtinas kalbant apie naudos darbuotojui suteikimą. Organizacijos suteikiama galimybė darbuotojui tobulėti, mokytis bei ugdyti savo asmenybę svarbi siekiant parodyti darbuotojo svarbą organizacijoje bei norit jį išsaugoti. Taip pat asmeninis tobulėjimas netiesiogiai turės įtakos ir asmens darbo kompetencijai – žmogus bus motyvuotas dirbti, turės sukaupęs žinių bagažą kitose srityse bei kels kompetenciją. Apibendrinant galima paminėti, kad mokymas ir ugdymas turi nenuginčijamą naudą: reikiamų įgūdžių įgijimą ir tobulinimą bei motyvacijos darbui kėlimą.

Investuojant pinigus, laiką ir žmogiškuosius išteklius į mokymą ir ugdymą, reikia įvertinti šias investicijas ir įvertinti, kokia gaunama nauda ir ar šios investicijos yra panaudojamos protingai ir efektyviai.

- Efektyvumas (angl. efficiency) - patikimas veiklos išteklių valdymas, siekiant gauti maksimalią investicijų grąžą. (Beardwell et al, 2004)

P. Drukeris (2001) savo knygoje „Drukerio mokymo pagrindai“ nurodo, kad dabar efektyvumo jau negalima laikyti savaime suprantamu dalyku bei negalima jo ignoruoti. Jo teigimu, protinio darbo darbuotojo motyvacija priklauso nuo jo efektyvumo, nuo jo gebėjimo pasiekti rezultatų. Jei jo darbas nepakankamai efektyvus, tai jo noras dirbti netrukus išblės, ir jis taps darbuotoju imituojančiu darbu. Jei nėra galimybės didinti kokio nors išteklių kiekį, reikia didinti jo našumą, o efektyvumas yra viena iš priemonių pasiekti, kad sugebėjimų ir žinių ištekliai duotų daugiau ir geresnių rezultatų. Taigi

efektyvumas, autoriaus nuomone, dėl organizacijos tikslų nusipelno labai prioritetinės padėties. Prioritetinis jis turėtų būti kaip vadovo priemonė ir kaip būdas siekti rezultatų ir veiklos efektyvumo.

Anot A. Jurausko (2006), norint įvertinti mokymo ir ugdymo efektyvumą galima nustatyti tam tikrus standartus ar naudoti jau esamus. Kad galima būtų su jais palyginti mokymo rezultatus, reikalingas atgalinis ryšys apie mokymo duomenis (p. 182). Autoriaus žodžius galima papildyti E.E. Jančiausko (2006) nuomone, kad ugdymo rezultatų vertinimas turi išankstinę reikšmę galimiems organizaciniam sprendimams visuose ugdymo sistemos grandyse: ugdymo tikslams, turinio tobulinimui, metodų naudojimui ir kt. Vertinimas taip pat gali patvirtinti arba paneigti finansinių išteklių naudojimo ugdymui efektyvumą, padėti priimti sprendimus ar toliau plėsti tam tikras ugdymo programas visos organizacijos mastu, ar jas siaurinti, o gal iš viso atsisakyti.

Žmogiškųjų išteklių ugdymo sistema – tai ugdymo elementai, integruoti į bendrą strateginę organizacijos pranašumą. Ši sistema padeda tiksliau nustatyti darbuotojų mokymo poreikius, sudaryti mokymo planus, efektyviai juos įgyvendinti ir įvertinti mokymų efektyvumą. Teisinga kryptimi organizuojama ugdymo sistema padeda veiksmingai veikti kitoms žmogiškųjų išteklių valdymo priemonėms bei tuo pačiu didėja nauda organizacijai. (Koraskienė ir kt., 2001)

Šiuo darbu siekiama išanalizuoti žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemos etapus organizacijos lygmeniu - pardavimo padalinuose - bei išsiaiškinti, kaip vertinami mokymosi rezultatai ir jų efektyvumas. Darbe apžvelgsime šiuos mokymosi etapus:

1. Mokymų poreikio analizė;
2. Mokymų planavimas ir įgyvendinimas;
4. Mokymų efektyvumo vertinimas.

Mokymo etapus apžvelgsime teoriniu aspektu, naudodamiesi moksline literatūra ir pateikiamomis teorijomis bei praktiniu aspektu, pritaikydami literatūroje pateikiamus modelius organizacijos X klientų aptarnavimo ir pardavimų skyriuose vykdomiems mokymams vertinti.

1.2 Mokymų poreikio nustatymas

Pirmasis mokymo etapas – nustatyti, kokie mokymai yra reikalingi organizacijoje. Šiame etape vykdomas ne tik individualaus darbuotojo kompetencijos vystymo poreikis, bet ir vykdomas veiklos vertinimas, organizacijos poreikių nustatymas. Poreikių įvertinimas yra pirmas žingsnis siekiant sukurti veiksmingą mokymo programą. Šis etapas padeda nustatant mokymosi tikslus, projektuojant mokymo programas ir vertinant mokymų efektyvumą. Jis taip pat suteikia galimybių vadovams ir treneriams įeiti į organizaciją ir kalbėtis su žmonėmis. Tokiu būdu yra renkama informacija, generuojamos idėjos ir

sukurama energija organizacijoje. Ši energija gali padėti pagyvinti mokymus, kurie gali atsirasti. (Cekada, 2010)

Mokymų poreikio nustatymas glaudžiai siejamas su organizacija – turi būti analizuojami jos tikslai, ištekliai ir personalas. Mokymo poreikio įvertinimas gali padėti nustatyti dabartinę našumą ar turimų žinių lygį, susijusį su specifine veikla, taip pat parodo reikalingą optimalų našumą ar žinių lygį. Poreikių įvertinimo procesas padeda surinkti informaciją apie darbuotojo kompetenciją ir apie pačią užduotį, siekiant padėti nustatyti problemos priežastis. (Cekada, 2011)

Mokymų poreikio analizės svarbi sąlyga - pačios profesijos analizė. G. Deslerio (2001) nuomone, norint atlikti mokymo poreikio analizę, reikia išsiaiškinti, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi reikiamai kokybei ir našumui pasiekti. Būtina ištirti „potencialius mokinius“, kad mokymo programa atitiktų jų išsilavinimo lygį, patirtį, įgūdžius, požiūrį ir asmeninį suinteresuotumą. (Garalis, 2004, p. 24) Atsižvelgiant į tai, labai svarbu įvardyti pagrindines pareigybių funkcijas, jas suskirstyti į atskiras užduotis, o paskui jau pradėti mokyti darbuotoją šias užduotis atlikti. Apie reikalingas žinias, įgūdžius, sugebėjimus turi spręsti darbuotojas ir organizacijos vadovai kartu, apibrėždami ilgalaikius ir trumpalaikius veiklos tikslus, taip pat su jais susijusius veiklos uždavinius ir konkrečiam žmogui keliamus reikalavimus. Nustatant esamų darbuotojų mokymų poreikį labai svarbu įsivertinti, ar mokymai išspręs dabar kylančias problemas. Taip pat darbuotojams gali būti paruošta speciali mokymo programa, atsižvelgiant į jo turimų žinių ir gebėjimų lygį. Svarbu pastebėti, kad sėkmingas darbuotojo ir organizacijos interesų suderinamumas turės didelės reikšmės mokymosi rezultatams.

Organizacijos turi mokyti ne tik naujai priimtus pardavimo vadybininkus, bet ir nuolatos kelti visų pardavimų vadybininkų kvalifikaciją ir ugdyti įgūdžius, nes nuo to priklauso pardavimų padalinio rezultatai. Sunkiausia atsakyti, dėl kokių priežasčių atsiranda ugdymo poreikis: ar dėl asmeninių, dalykinių savybių, ar dėl organizacinių veiksnių. Ištirta, jog daug geriau (efektyviau) vadovauja vadovai, turintys stiprų pasiekimų poreikį ir savikontrolę, dirbantys organizacijose, kuriose skatinama saviugda, naujų žinių taikymas. (Župerkienė, 2010, p. 55)

Kalbant apie priežastis lemiančias ugdymo poreikį ir būtinybę, galima išvardyti tokius svarbiausius veiksnius:

1. Spartus naujų technologijų radimasis ir techninių žinių senėjimas.
2. Sparčiai kintančios technologinės žinios – greitai senstančios įstatymų leidimo ir vartotojų elgsenos, konkurentų ir tiekėjų inovacinių sumanymų rinkos, naujų ekonomikos plėtros, makroekonominių procesų prognozavimo modelių formavimosi, valstybinio ekonomikos reguliavimo, naujų instrumentų naudojimo ir kitos žinios.

3. Organizacijų strategijos pokyčiai – naujai suformuluotos veiklos misijos, jai įgyvendinti reikalingi struktūriniai pokyčiai – taip pat skatina darbuotojus, siekiančius realizuoti užsibrėžtus tikslus ir planus, mokytis.

4. Pastaraisiais dešimtmečiais stebimas naujos paradigmos radimasis - industrinį amžių keičia paslaugų ir žinių amžius. Žinias apie išorę – rinkos klientų poreikius, patentų ir inovacijų duomenis, taip pat apie organizacijų viduje vykstančius procesus – daugelis autorių priskiria esminių šiandienos verslo ir administravimo pasaulio strateginių išteklių kategorijai. Žinių, kaip specifinių išteklių, panaudojimas tampa itin konkurencingų ir novatoriškų rinkų progreso veiksniumi. (E.E.Jančiauskas, 2006)

Tai bendros ugdymo poreikio nustatymo priežastys, kurios gali būti taikomos bet kurios srities žmogiškiesiems ištekliams. Kalbant apie aptarnavimo ir pardavimų mokymų poreikį ir jų būtinybę darbuotojams, B. Donaldsonas (2007) pažymi, kad jie yra būtini esant tokioms aplinkybėms:

- Priimami nauji pardavimo vadybininkai;
- Pardavimo vadybininkai perkeliama dirbti į naujas teritorijas;
- Parduodamos naujos prekės;
- Pradedamas naujas verslas, arba prekės parduodamos naujiems segmentams;
- Įgyvendinama nauja įmonės politika arba naujos procedūros;
- Nepatenkinami, blogi pardavimo įgūdžiai;
- Žemi pardavimo vadybininkų rezultatai.

Šiuo atveju iš bendrųjų priežasčių lemiančių mokymo poreikį ir būtinybę B. Donaldsonas (2007) išskyrė konkrečiai pardavimo padaliniais būdingas priežastis, lemiančias mokymų poreikį. Visos išvardytos priežastys lemia būtinybę kelti ir tobulinti darbuotojų kvalifikaciją, tačiau žvelgiant per trumpesnę raidos laikotarpį, kai kurios priežastys nėra tiek svarbios ir aktualios.

Žmogiškųjų išteklių vystymo srityje didelę reikšmę darbuotojams turi galimybė patenkinti savo asmeninius poreikius. Tačiau dažnai iškyla problema, kad darbuotojai nežino apie šiuos poreikius, todėl svarbu padėti jiems juos išsiaiškinti. Kadangi darbuotojams mokytis yra skiriamos ribotos lėšos, todėl labai svarbu išsiaiškinti, kokiems darbuotojams ir kokie mokymai yra būtini. Paprastai vadovai ir specialistai gauna didesnę finansinę paramą mokymui nei tarnautojai ir darbininkai. Atsižvelgiant į poreikį, reikia skatinti individus atpažinti savo asmeninius mokymo poreikius ir ieškoti būdų, kaip pagerinti savo žinias ir įgūdžius, iš anksto numatant jų karjeros perspektyvas.

Neginčytinas dalykas – mokymo ir švietimo tikslas yra gerinti darbuotojų veiklos rezultatus, jų konkurencingumą darbo rinkoje, kai kalbama apie darbą, o paskirų individų švietimo tikslai – o jie gali

būti patys įvairiausi – laisvalaikio įgūdžių, vaiko priežiūros, šeimos santykių ugdymo ir kitas lavinimas. (Jančiauskas, 2006, p. 65)

Siekiant organizacijoje išsiaiškinti mokymo poreikį dažniausiai naudojami tokie analizės metodai, kaip stebėjimas, pokalbis (interviu), anketavimas, darbo rezultatų analizė. Atliekant žmogiškųjų išteklių analizę praktikoje šiuos metodus geriausia taikyti kompleksiskai.

Daugiau nei tris dešimtmečius literatūroje dominuoja du teoriniai mokymų poreikių analizės modeliai:

- Organizacijos - užduoties - asmens analizės sistema (angl. O-T-P modelis)
- Veiklos analizės požiūris.

Pirmasis dominuoja akademinėje literatūroje, o pastarasis buvo labiau populiarus tarp praktikų.

„Organizacijos – užduoties – asmens” modelis: Autoriai McGehee ir Thayer knygoje „Mokymai versle ir pramonėje“ (1961 m.) pristatė mokymų poreikių analizės sistemą suskirstydami ją į tris analizės sistemas: organizacijos analizę, operacijų analizę ir žmogaus analizę (dabar minima kaip "asmens analizė"). Šis trijų pakopų požiūris poreikių vertinimo modelis įvardijamas kaip mokymų poreikio nustatymo pagrindas. Šiandien operacijos analizė dažniausiai vadinama užduočių analize arba darbo analize. Pagal šią sistemą, organizacijos analizė nagrinėja organizacijos tikslus ir uždavinius, išteklių poreikius ir efektyvumo rodiklius, siekiant nustatyti, kur mokymai yra reikalingi. Užduoties analizė reikalauja nustatyti veiklos standartus - kokios užduotys turi būti atliekamos standartams pasiekti, kaip turi būti užduotys atliekamos ir kokių reikia žinių ir įgūdžių, šioms užduotims atlikti siekiant nustatyti mokymo turinį. Galiausiai remdamasis asmens analize mokymų specialistas nustato, kas organizacijoje turėtų gauti mokymus. Tai pasiekama nustatant, kuriame lygyje kiekvienas darbuotojas šiuo metu yra pagal veiklos standartus, tai nustatoma vertinant našumą arba kompetencijos tikrinimo testais.

McGehee ir Thayer nustatė specifinių poreikių analizės metodus ir informacijos šaltinius kiekvienai iš šių trijų pagrindinių analizių. Ši tipologija išliko palyginti nepakitusi per pastaruosius 30 metų ir apžvelgus mokymų poreikių analizės akademinę literatūrą ir mokymo vadovėlius ir toliau poreikių analizę nagrinėjama atsižvelgiant į šią sistemą.

Paulas J. Tayloras ir kiti (1998) pažymi, kad kai kurie autoriai ir toliau nagrinėjo OTP modelio kūrimą ir nemažai pažengė. Pavyzdžiui, Moore ir Dutton (1978) atliko nuodugnų mokymo poreikių analizės metodų ir informacijos šaltinių peržiūrą ir pranešė suskirstę juos į kategorijas pagal OTP sistemą. Goldstein (1991, 1993), Goldstein ir Gessner (1988) išplėtė organizacijos analizę įtraukdami kiek mokymo tikslai atitinka apsvaistytą analizę ar susikerta su atitinkamų grupių organizacijos tikslais. Jie taip pat rekomendavo mokymuose įtraukti organizacinio klimato vertinimą. Hall ir Goldstein (1986) ir

Gessner (1988) rekomendavo, kad mokymo poreikiai organizacijos analizėje turi būti grindžiami ateities reikalavimais organizacijos personalui siekti strateginių tikslų, ir ne tik supažindinti su darbo reikalavimais, kaip mano McGehee ir Thayer. Latham (1988) pastebėjo, kad, nustatant mokymų poreikį, remiantis ateities strateginiais tikslais, sumažinamas būsimų techninių darbuotojų senėjimas - tai atitinka organizacijos etikos normas. Jis taip pat pridūrė kitą komponentą, kurį jis pavadino „demografinė analizė“ kaip atsaką į tyrimus, kurie parodė, kad mokymų poreikių skirtumai egzistuoja visose skirtingo amžiaus, vadovavimo lygio, lyties ir rasės darbuotojų grupėse. Nors Latham pasiūlė, kad tai turėtų būti laikoma ketvirta analize, tai iš tiesų gali būti vertinama kaip organizacinės analizės pratęsimas.

Sistemos išplėtimas yra labai svarbus, bet OTP modelis išlieka mokymų poreikių analizės metodų ir informacijos šaltinių tipologija, tačiau specialistams suteikia mažai žinių apie tai, kaip pasirinkti vieną iš daugybės mokymų poreikių analizės metodų ir informacijos šaltinių. Be to, daugelis mokymų poreikio analizės metodų, susijusių su OTP sistema (pvz., mokymų poreikių analizės apklausos ir kritiniai incidentai) suteikia nepilną ryšį tarp mokymų ir pagerėjusio organizacinio veikimo. (Taylor et al., 1998)

Veiklos analizės modelis: Veiklos analizė - alternatyvus mokymų poreikio analizės modelis, kuriame daugiausia dėmesio skiriama identifikuoti ir panaikinti neatitikimus tarp numatomos ir esamos veiklos priežasčių arba tarp pavyzdinės ir vidutinės veiklos. Pagrindinis principas yra tas, kad mokymo poreikis egzistuoja tik, kai veiklos neatitikimas priskiriamas žinių ar įgūdžių stokai, o ne kitiems, kurie daro didelę įtaką darbo elgsenai, pavyzdžiui, atlygis ir bausmė, kurie nesugeba užtikrinti pageidaujamo našumo, nepakankamas grįžtamasis ryšys arba jo šaltiniai, kliūtys veikti arba neaiškūs veiklos lūkesčiai. Veiklos analizės šalininkai teigia, kad dažnai našumo problemų sprendimas gali būti pakeista darbo aplinka, o ne darbuotojų žinių ir įgūdžių kėlimas, ir todėl daugelis mokymų vykstančių organizacijose turi mažai įtakos darbo elgesiui. Nors veiklos analizė aiškiau nurodo mokymo poreikius norimam darbo elgesiui nei OTP modelis, ji vis dar turi kitų ribojimų. Pagal šį modelį mokymai išreiškiami per mokymo veiklos analizę, kai egzistuoja veiklos rezultatų neatitikimas. Šis dėmesys išskiria mokymų galimybes nuolat gerinti lygį, kurio yra tikimasi. Antra, pagal šį modelį daroma prielaida, kad veiklos neatitikimų priežastis yra ta, kad trūksta žinių ar įgūdžių arba kintanti darbo aplinka, bet ne abu. Trečia, ji nesugeba atskirti darbo elgesio ir organizaciniu požiūriu svarbių darbo elgesio rezultatų. Ši ribota veiklos srities koncepcija pabrėžia svarbą nustatyti, koks elgesys yra labai svarbus, norint pasiekti organizacijos tikslus ir būtinybę nustatyti išorės veiksnius šiems rezultatams. Ketvirta, ir svarbiausia, veiklos analizės modelis nesugebėjo nurodyti, kaip gali būti renkama informacija siekiant analizuoti našumo problemų priežastis ir siekiant nustatyti ar reikalingi mokymai. Veiklos analizė reikalauja spęsti veiklos neatitikimus ir jų

priežastis bei suteikia šiek tiek gairių, kaip šie sprendimai turėtų būti priimami ir kas juos turėtų priimti (Taylor et al., 1998)

Aptarėme du literatūroje plačiai naudojamus mokymų poreikio nustatymo modelius. Kiek kitoki mokymų poreikio nustatymo modelį pateikia K. Gupta (1999) knygoje „Poreikių vertinimo praktinis vadovas“. Autorė siūlo mokymų poreikį nustatinėti pagal vieną iš 4 požiūrių:

1. Žinių ir įgūdžių įvertinimas;
2. Darbo ir užduočių analizė;
3. Kompetencijomis grįstas įvertinimas;
4. Strateginis poreikių įvertinimas.

Kiekvieno iš šių požiūrių ypatumai – privalumai, trūkumai bei tikslai pateikiami pirmoje lentelėje.

1 lentelė. Mokymų poreikio nustatymo požiūriai pagal K. Gupta

Požiūris	Tikslas	Kada naudojamas	Privalumai	Trūkumai
1. Žinių ir įgūdžių įvertinimas	Identifikuoja žinias ir įgūdžius, reikalingus darbo atlikimui	Diegiant naujas technologijas	Užtikrina mokymosi susiejimą su besimokančiojo poreikiais	Stokoja konkretaus fokusavimo
		Nustatant mokymosi poreikį	Lengvai įgyvendinamas	
		Kuriant mokymosi planą		
2. Darbo ir užduočių analizė	Nustato atsakomybes ir darbui atlikti būtinas užduotis	Sukuria naujų darbų aprašymus ir peržiūri esamus	Nuosekliai plėtoja mokymų reikalavimus, ypač techniniam ir specializuotam darbui	Neatsižvelgia į išorinius faktorius, kurie gali daryti įtaką darbų atlikimo efektyvumui.
		Identifikuoja užduotis naujai sukurtiems arba perprojektuotiems darbams: žinias, įgūdžius, standartus	Stimuliuoja susidomėjimą, nes žmonės patys turi galimybę apsibrėžti darbą	Ilgai trunkantis
			Nustato papildomas žinias, įgūdžius ir gebėjimus būtinus vertikaliai ar horizontaliai karjerai šiame darbe	Brangus
3. Kompetencijomis grįstas įvertinimas	Nustato žinias, įgūdžius ir nuostatas puikiam darbo atlikimui	Siekiant identifikuoti kompetencijas reikalingas darbo atlikimui	Nustato savybes leidžiančias atskirti vidutinę veiklą nuo puikios	Brangus
		Matuojant žmonių kvalifikacijos lygį	Pateikia patikimą ir tikslią informaciją apie esamą ir labiausiai tikėtiną veiklą ateityje	Ilgai trunkantis
		Plėtojant veiklos valdymo sistemą (atranką, įdarbinimą,		Reikalauja daugelio žmonių organizacijoje dalyvavimo

		paaukštiniam arba karjeros planavimą)		Reikalauja geros projektų valdymo sistemos skirtos dideliems projektams
4. Strateginis poreikių įvertinimas	Ištirti esamas veiklos problemas organizacijos kontekste	Nurodo veiklos tobulinimo poreikį verslo strategijai organizacijoje	Sukuriami ilgalaikiai sprendimai esamoms problemoms arba naujas veiklos poreikis	Brangus
	Plėtoti ilgalaikės veiklos tobulinimo planą	Nustato veiklos tobulinimo galimybes įvairiuose lygmenyse (asmeniniame, proceso ir organizacijos)	Sprendžia problemas, kurios turi įtakos pagrindiniams verslo procesams	Ilgai trunkantis
			Eliminuoja pridėtinės vertės neturinčią veiklą	Reikalauja, kad egzistuočiau verslo strategija

Šaltinis: Gupta, 2007, p. 26 – 27.

Vertinant K. Guptos pateikiamus poreikių nustatymo požiūrius, pastebima, kad jie turi panašumų su anksčiau minėtais ir plačiai naudojamais McGehee ir Thayer „Organizacijos-veiklos-asmens“ (OTP modelis) bei veiklos analizės modeliais. K. Guptos siūlomas modelis apima tas pačias sritis: veiklos analizę, asmens kompetencijas, organizacijos strategiją. Galima manyti, kad K. Guptos pateikiamas modelis susistemina bei praplečia literatūroje ir praktikoje jau plačiai aprašytus ir naudojamus mokymų poreikio nustatymo modelius.

Svarbu pastebėti, kad veiksmingas personalo ugdymo poreikio nustatymas laiduoja, kad personalo ugdymui skiriami ištekliai – finansiniai, laiko, žmonių – bus panaudoti tikslingai. Ugdymo poreikis reiškia žmogaus kompetencijos stoką, kurią galima įveikti mokantis ir mokant. Personalo ugdymo poreikių nustatymas yra ta veikla, kuria turi prasidėti personalo ugdymas organizacijoje ir kuri turi formuluoti visų kitų šios veiklos etapų nuostatas. Ji garantuoja efektyvų personalo ugdymą visais aspektais. (Bakanauskienė, 2008)

Be kita ko, pastebima, kad realybėje mokymų poreikių nustatymo etapas retai įgyvendinamas organizacijų praktikoje. Pasak Landy, vadovai apsiriboja pranešimu darbuotojams, jog kai kuriems iš jų būtini mokymai, nes yra tam tikrų veiklos problemų arba dar yra neišnaudotų mokymams skirtų lėšų. Ši svarbų ugdymo poreikių nustatymo etapą organizacijos dažnai įgyvendina ne iki galo arba per mažai tam skiria dėmesio, manydamos, jog įgūdžiai, kuriuos reikia ugdyti yra savaime aiškūs, arba, kad specialistai sugebės geriau nustatyti, koks turi būti ugdymo turinys. (Župerkienė, 2010, p. 54)

1.3 Mokymų planavimas ir įgyvendinimas

Išsiaiškinome, kuo mokymų poreikio analizė svarbi planuojant ir įgyvendinant mokymų strategiją organizacijoje, toliau apžvelkime mokymų planavimo etapus. Nėra nustatytos procedūros, kaip

organizacijos turėtų elgtis kurdamas žmogiškųjų išteklių plėtros planą, bet literatūroje pateikiami aštuoni punktai, kuriais turėtų vadovautis organizacijos:

- Išvelgti mokymo ir ugdymo reikalavimus, atsižvelgiant į organizacinės strategijos ir verslo tikslus;
- Analizuoti mokymo reikalavimus efektyviam darbui atlikti vadovaujantis organizacinėmis funkcijomis ir darbo pareigybėmis;
- Analizuoti esamų darbuotojų turimas savybes ir mokymo poreikį;
- Parengti žmogiškųjų išteklių plėtros planą, kuris užpildo spragą tarp organizacinių reikalavimų ir darbuotojų esamų įgūdžių bei žinių;
- Nuspręsti dėl tinkamo profesinio mokymo ir plėtros metodų, kurie bus naudojami tiek individualiems, tiek grupės mokymams;
- Nuspręsti, kas yra atsakingas už planą ir įvairias jo dalis;
- Įgyvendinti planą, stebėti ir įvertinti jo pažangą;
- Keisti žmogiškųjų išteklių plėtros plano stebėsenos / vertinimo pakeitimus verslo strategijoje.

Tai svarbios sudedamosios požiūrio į mokymą dalys, tačiau labai svarbu ne mechaniškai sekti sistema, tačiau nuolat stebėti žmogiškųjų išteklių poreikius ir pokyčius (kartais staigius), kurie gali paveikti organizaciją. Todėl lankstesnis arba sisteminis požiūris rekomenduoja: akivaizdžiai neveikiančios mokymo sistemos, galbūt dėl darbuotojų, profesijos, darbo specifikacijų, asmeninių santykių, verslo plano ir ekonominės veiklos rezultatų pasikeitimo, turėtų būti atsisakyta, arba sistema turėtų būti pritaikyta prie pokyčių. (Breadwell et al, 2004)

Kalbant apie mokymų planavimą galima būtų išskirti šias personalo ugdymo planavimo sudedamąsias dalis:

- Personalo ugdymo tikslų formulavimas
- Personalo ugdymo programos rengimas
- Personalo ugdymo metodai

1.3.1 Personalo ugdymo tikslų formulavimas

Vienas svarbiausių žmogiškųjų išteklių ugdymo tikslų - tai organizacijos išteklių tobulinimas ir parengimas dirbti šiuolaikinėmis ekonominių santykių sąlygomis. Šiame etape turi būti suformuluoti konkretūs mokymo tikslai atsižvelgiant į nustatytą mokymų poreikį organizacijoje. Anot E.E. Jančiausko (2006), ugdymo tikslų nustatymas – labai svarbi visos ugdymo sistemos dalis, lemianti tolesnių etapų

rengimą. Mokymo ir tobulinimo tikslai paprastai apibrėžiami kaip „darbo lygio, kuri besimokantieji turėtų pasiekti, kad būtų laikomi kompetentingais, apibūdinimas“. (Dessler, 2001, p. 158)

Formuojant tikslus labai svarbu atkreipti dėmesį, kokius gebėjimus besimokantysis turėtų įgyti pabaigęs mokymo programą. Šie tikslai apibūdina, į ką turi būti nukreiptos ir besimokančiojo, ir mokytojo pastangos bei kokiais kriterijais vadovautis vertinant mokymo programos veiksmingumą. R. Korsakienė ir kt. (2001) teigia, kad šiame etape turi būti nustatomi tikslai, kuriuos apibūdintų kiekybiniai ir kokybiniai kriterijai, rodantys ko organizacija tikisi iš mokymo. Taip pat, jos nuomone, šiame etape tikslinga atrinkti potencialių darbuotojų grupes, kurioms bus skirti mokymai.

Personalo ugdymo sistemos tikslai turi būti formuluojami atsižvelgiant į įmonių ir darbuotojų interesus. Anot autorių A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000), Lietuvoje dažniausiai personalo mokymai organizuojami, kai reikia patenkinti tam tikrus įmonių poreikius. Tuo tarpu personalo ugdymo strategija bus veiksminga ir motyvuojanti tik tuo atveju, jei ji suderins abiejų šalių tikslus. Siekiant suderinti darbuotojų ir įmonės tikslus, didelėse organizacijose turėtų būti formuluojami net trijų lygių ugdymo tikslai. Personalo ugdymo sistemos tikslai turi aiškiai parodyti organizacijos, padalinio ar individualaus asmens perspektyvas, kai ji bus įgyvendinta. E. Župerkienė straipsnyje „Vadovų savybių ugdymo priemonių organizacijoje analizė“ pažymi, kad, jei ugdymo tikslai konkretūs, trumpalaikio pobūdžio, „tuomet lengviau pasiekti teigiamų rezultatų ir jie mažiau bus susiję su valdymo problemomis. Tačiau nemažiau svarbūs ilgalaikiai tikslai ir, nors juos pasiekti daug sudėtingiau, tai neturėtų būti ugdymo atsisakymo priežastis, nes jie dažnai pasiteisina. (Župerkienė, 2010, p. 55)

Organizacijos ar padalinio tikslų formulavimas. Organizacija yra savo tikslų siekiantis vienetas, todėl ji pirmiausia suinteresuota, kad darbuotojai apibrėžtų jos tikslus, atitinkančius darbuotojų profesinę kompetenciją ir gebėjimus. Todėl didelėse organizacijose ugdymo tikslai formuluojami organizacijos padalinio lygmeniu. Teiginys, esą reikia vertinti darbuotojų pageidavimus, yra teisingas, tačiau organizacija turi siekti savo ir darbuotojų tikslų suderinamumo. (Bakanauskienė, 2008, p. 227)

Individualus asmens tikslų formulavimas. Šie tikslai detalizuoja organizacijos ir padalinio tikslus. Juose turėtų būti nurodoma, ką besimokantysis, sėkmingai baigęs mokymo programą, turėtų gebėti. Asmeniniai tikslai apibūdina, į ką turi būti orientuotas ir besimokančiojo ir mokymo paslaugas teikiančiojo pastangos, kokiais kriterijais reikia vadovautis vertinant ugdymo poreikio patenkinimą. Šiuos tikslus turėtų formuluoti atsakingas už personalo ugdymo veiklą specialistas kartu su pačiu darbuotoju ir/ar jo tiesioginiu vadovu. Personalo valdymo specialistas turi padėti potencialiems mokiniams išsikelti įmanomus pasiekti ugdymo tikslus. Šis žingsnis ypač svarbus, kai darbuotojai mokosi savarankiškai. (Bakanauskienė, 2008, p. 227-228)

Aiškiai apibrėžus tikslus, nebus sunku įvertinti personalo ugdymo sistemos efektyvumą, tačiau to nepadarius bus sunku nustatyti ir pagrįsti reikalingus resursus, ugdymo metodus ir formas.

1.3.2 Personalo ugdymo programos rengimas

Darbuotojų ugdymo programa sudaroma išanalizavus ugdymo poreikį bei nustatčius mokymo tikslus. Personalo ugdymo programa turi būti kuriama, remiantis tam tikrais principais. I. Bakanauskienė (2008) nurodo, kad sudarant mokymo planus, juose gali būti pateikiami mokymo programos tikslai, mokymui reikalingas laikas ir apimtis valandomis, principinis mokymo turinys, jo pobūdis, mokymo organizavimo metodai, numatoma mokymo data ir vieta, mokymo pasiekimų vertinimo rekomendacijos ir nurodymai. Taip pat papildomai gali būti pateikta pagalbinė medžiaga programai įgyvendinti, naudotinos mokymo priemonės, konkretūs mokymo metodai, vertinimo užduotys ir panašiai. Formuluojant žmogiškųjų išteklių ugdymo programą, ji turi atspindėti šiuolaikinės organizacijos ir jos narių lūkesčius. Remiantis ugdymo programa darbuotojai turi būti ugdomi tikslingai naudojant unikalias žmogiškojo kapitalo savybes ir užtikrinant nuolatinį organizacijos konkurencinio pranašumo formavimą ir palaikymą.

Jau minėta, kad darbuotojų ugdymas yra orientuotas į ateitį, ir tai nėra vienkartinį mokymų visuma. Jis turi vykti kasdieniniame darbiname gyvenime, tai sąlygoja personalo ugdymo sistemos ypatumus, palyginti su tradicinėmis personalo mokymo sistemomis. Lentelėje (2 lentelė) palyginamos tradicinės mokymo sistemos ir personalo ugdymo sistemos principai.

2 lentelė. Tradicinės mokymo sistemos ir personalo ugdymo sistemos principai.

	Tradicinės mokymo sistemos principai	Personalo ugdymo sistemos principai
Kas?	Atskiri individai	Visi
Kaip?	Periodinis apmokymas	Nenutrūkstamas mokymas visą gyvenimą
Kur?	Auditorijoje	Visur (darbo vietoje, auditorijoje, namie)
Kada?	Nuo – iki	Nuolat
Kodėl?	Taip įprasta	Orientacija į ateities poreikius

Šaltinis. Sakalas ir Šilingienė, 2000, p. 152

Ugdymo programos glaudžiai susijusios su išsiskeltais ugdymo tikslais, orientuotais į konkrečios profesijos darbuotojų konkrečių sugebėjimų gerinimą. E.E. Jančiausko (2006) teigimu, ugdymo programos turinys gali būti labai įvairus – tai gali būti raštingumo ugdymas, užsienio kalbų mokymas, kompiuterinio raštingumo, bendravimo su klientais elgsenos, pardavimų įgūdžių ir etikos principų mokymas. Nustatant pardavimų mokymų turinį, jį galima suskirstyti į tris kategorijas: žinias, įgūdžius ir kultūrą. Tipiškas turinio temų sąrašas pateikiamas lentelėje (3 lentelė).

3 lentelė. Mokymo programos turinys

Žinios	Igūdžiai
Apie produktą	Prekybos
Apie rinką	Su užsakovais susijusio strategavimo
Apie klientus	Darbo su tikslinėmis grupėmis
Techninės	Laiko/teritorijos
Ekonomikos	Analitinio mąstymo
Apie konkurentus	Pristatymo
	Rašymo
	Derybų
	Ryšių užmezgimo
Kita	
Vidinis klientų valdymas	Kultūra
Klientų aptarnavimo sąsaja	Kolektyvinė filosofija
Komandos formavimas	Vertybės
Kainodara	Darbo stiliaus lūkesčiai
Tikslų nustatymas	Didvyriai, legendos, istorijos

Šaltinis: Zoltners ir kt., 2008, p. 271

Konkrečios organizacijos pasirinktos temos atitiktų jau suformuluotus poreikius atsižvelgiant į turinį, mokant, šviečiant, įtikinant, motyvuojant ir perskirstant prekybos personalą, pasirenkami skirtingi mokymo metodai, tačiau rekomenduojama tarpusavyje derinti skirtingus mokymo metodus.

Šeinas (1980) pateikė žmogiškųjų išteklių valdymo bei ugdymo sistemos modelį, kuris demonstruoja, kaip individų bei organizacijos veiksmai gali būti suderinti, identifikuojant reikalingas, esamas ir trūkstamas individualias kompetencijas. Tai galima būtų pritaikyti ir įdiegiant kompetencijos ugdymą, kuriant karjeros planavimą bei darbuotojų mokymą, kaip integruotą sistemą. Šeinas bando atsižvelgti į žmogaus elgsenos motyvų permainingumą ir įvairovę. Pagal šį modelį žmogaus poreikiai ir motyvuojamieji veiksniai kinta ir nuo situacijos, į kurias patenka žmonės, ir nuo jų gyvenimo patirties, lūkesčių ir amžiaus. Šeinas taip pat teigia, kad kartu su darbo organizacijoje patirtimi žmonės gali atrasti naujų motyvuojamųjų veiksnių. Iki šių dienų šis modelis yra nepraradęs aktualumo nei teorijoje, nei praktikoje.

Pakankamai dažna organizacijų problema yra ta, kad darbuotojų mokymo sistemos nėra orientuojamos į ateities perspektyvas, čia vyraujančios tradicinės kvalifikacijos kėlimo sistemos neefektyvios. Todėl darbuotojų kompetencijos ugdymas turi būti viena iš prioritetinių kryptių, kuriant šiuolaikines ugdymo sistemas. Tai galima pasiekti sudarant bendras darbuotojų mokymo ir ugdymo programas, apimančias daugelio organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tuo tikslu turi būti sukuriama

integruota mokymo sistema, pagrįsta kompetencijos ugdymu, orientuota į ateitį, įgalinanti greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir kartu suteikiant pranašumo konkurencinėje kovoje. (Adamonienė, Ruibytė, 2010, p. 4)

Įmonių išteklių mokymo programos labiausiai įprasta vertinti lyginant programos suteiktą naudą su programos kaštais. Daugelis įmonių mano, kad bet koks mokymas organizacijai naudingas, tačiau tai ne visada tiesa. Kuo programos naudos ir kaštų santykis didesnis už vieneta, tuo projekto nauda didesnė. Jei šis santykis mažesnis, tai rodo, kad programa buvo nenaudinga, ir ją verta modifikuoti arba jos atsisakyti. Be to, pažymėtina, kad tradiciškai vertinti atrenkami dviejų rūšių duomenys: vadinamieji „kietieji“ ir „minkštieji“. „Kietieji“ duomenys (pavyzdžiui, produkcijos kiekis, kokybė, laikas, kaina) siejami su objektyviais, kiekybiniais faktoriais, o „minkštieji“ (pavyzdžiui, darbo įpročiai, darbo klimatas, jausmai/nuostatos, nauji įgūdžiai, paaukštinimas, iniciatyva) siejami su subjektyviais, kokybiniais veiksniais. (Kumpikaitė, 2007, p. 35)

Išanalizavus ugdymo teorijas galima pastebėti, kad jų įvairovė ir sukonkretina, ir apsunkina konkrečios ugdymo sistemos kūrimą įmonėje. Jeigu ugdymo sistema bus grindžiama universalumu ir individualumu, tai ši idėja taps atrama tiems darbuotojams, kurie gebės prisitaikyti prie įmonės tikslų. Šalia universalių ugdymo tikslų, susiformuojančių iš bendrumo bei panašumo, keliami ir individualūs tikslai, kurie orientuoti į ilgalaikes vertybių sistemas, išreiškiančias bendrąją ugdymo strategiją. (Korsakienė ir kt., 2001)

1.3.3 Personalo mokymų metodai

Siekiant sėkmingiausiai pasiekti organizacijoje egzistuojančios ugdymo programos iškeltus tikslus, daug dėmesio vertėtų skirti mokymo metodams pasirinkti. Ugdymo metodų pasirinkimas gana platus, tad jie gali būti įvairiai grupuojami. Mokymo metodai gali būti kvalifikuojami kaip darbo vietoje ar ne darbo vietoje.

Darbo vietoje mokymas yra būdas, kai besimokantysis plėtoja įgūdžius realaus darbo aplinkoje naudodamas tuos pačius įrenginius ir metodus mokymo metu, kokius jie naudotų dirbdami. Coles (2000) daro išvadą, kad šis metodas yra veiksmingas, nes mokomieji taiko savo mokymą realiu laiku, o ne sėdi klasėje ir pamiršta, ką jie sužinojo, kai grįžta į savo darbo vietą. Tačiau mokymas ne darbo vietoje suteikia galimybes išplėsti mokymo ribas ir dažnai gali būti naudingas kaip įžanga į mokymus darbo vietoje.

Literatūroje pateikiamas štai toks galimas ugdymo metodų skirstymas pagal S. Robinsą:

- Neformalus ugdymas
- Formalus ugdymas

- Ugdymas darbo metu
- Ugdymas ne darbo metu

Literatūroje pateikiami ir kitokie žmogiškųjų išteklių ugdymo metodų grupavimo būdai, pvz.: trumpalaikis ir ilgalaikis, aktyvus ir pasyvus, privalomas ir savanoriškas ir t.t.. Nors ugdymo kvalifikacijos skiriasi, tačiau kiekvienas iš jų tarpusavyje turi daug bendrumų, o skirtumus lemia įvairūs konkretūs pavyzdžiai. Literatūroje galime rasti nemažai konkrečių žmogiškųjų išteklių ugdymo metodų.

Šiuolaikinėse žmogiškųjų išteklių vadybos teorijose bei žinių vadybos koncepcijose išskiriamos dvi pagrindinės personalo ugdymo ir mokymo (ar mokymosi) raidos tendencijos:

1. Metodų tendencija, kai nuo tradicinių paskaitinių metodų pereinama prie šiuolaikiškų grupinių metodų, kurių metu klausytojai įtraukiami į tiesioginį sprendimo paieškos procesą ir sprendžiamos problemos priartinamos prie praktikos;

2. Savarankiško ir neformalaus mokymosi tendencija, kai pasirinkami tinkami savarankiško ir neformalaus mokymosi metodai bei kiekvienas darbuotojas gali tobulinti kvalifikaciją ir lavinti savo kompetencijas, pasirinkdamas jam patogų būdą, metodus ir laiką bei lėšų investavimo būdą (pvz. pasirinkti nuotoline studijas ir mokytis internetu, derinant ir paskirstant investicijas į pačias studijas ir interneto prieigos įrengimą). (Stankevičienė, Lobanova, 2006)

Atsižvelgiant į ugdymo turinį, mokant, šviečiant, įtikinant, motyvuojant ir perskirstant personalą, taikomi skirtingi mokymo metodai. Taip pat siekiant pasiekti geriausių rezultatų įvairūs metodai turi būti derinami tarpusavyje.

Zoltners ir kt. (2008) autoriai knygoje „Pardavimo menas“ pateikia tokias išvalgas, galinčias padėti patobulinti mokymosi programą ir lemti sėkmingą mokymosi metodų pasirinkimą:

- Individualus mokymas pranašesnis už grupinį. Gebėjimų trūkumai skiriasi priklausomai nuo žmogaus. Individuali programa yra paveikesnė, bet ne tokia naši negu grupinė. Individualiai instruktuojuojant našumo laimėjimai dažnai būna didesni negu esant grupinėms programoms. Pardavimo padaliniui svarbu kuo greičiau rasti visiškai našiai dirbančių pardavėjų.
- Aktyvus mokymasis veiksmingesnis nei pasyvus. Žmonės greičiau mokosi ką nors darydami negu klausydamiesi. Tai patvirtinta tyrimais. (lentelė nr. 4)

4 lentelė. Ką žmonės atsimena.

Dažniausiai žmonės atsimena:	
10%	ką PERSKAITO
20%	ką IŠGIRSTA
30%	ką PAMATO
50%	ką PAMATO IR IŠGIRSTA
70%	ką SAKO
90%	ką SAKO ką nors DARYDAMI

Šaltinis: Zoltners ir kt., 2008, p. 264

- Internetas atvėrė plačias galimybes informacija pagrįstam mokymui. Mokymo dokumentus galima gauti iš vietinės tarnybinės stoties. Jie prieinami ištisą parą. Juose gali būti tekstinė arba vaizdinė medžiaga. Programinė įranga pritaiko instrukcijas pagal kiekvieno asmens gebėjimų trūkumus. Panašu, kad ateityje internetinio mokymo priemonės taps daugybės prekybos personalo mokymų portalais. (Zoltners ir kt., 2008)

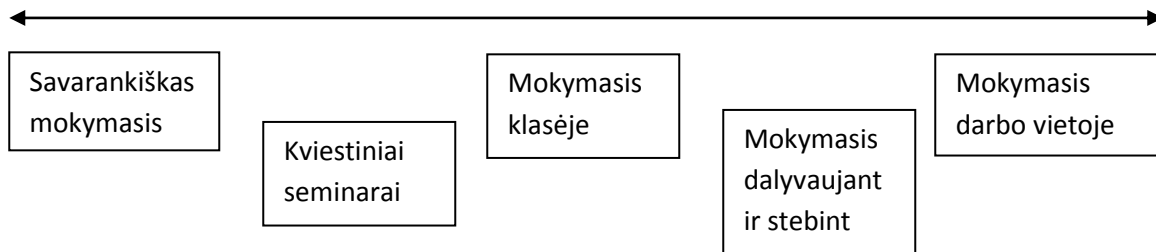
Kaip jau minėjome, mokymo metodų yra pačių įvairiausių ir jų pasirinkimas yra labai platus. Pateikiame tipišką mokymo metodų sąrašą (lentelė nr. 5).

5 lentelė. Mokymo metodai.

Mokymasis dalyvaujant ir stebint	Klasėje	Mokymasis darbo vietoje	Savarankiškas mokymasis	Kviestiniai seminarai
* Išvykos į gamyklas	* Paskaitos	* Instruktavimas	* Pasirenkami kursai	* Laiko valdymas
* Klientų aptarnavimo skambučių telefonu perklausa	* Inscenizavimas	* Mokomosios gairės	* Knygos, straipsniai	* Derybos
* Bendrovės pirkėjų stebėjimas	* Atvejo tyrimas	* Klientų atsiliepimai	* Kompaktiniai diskai	* Prekybos įgūdžiai
* Vadovavimas			* Videokonferencijos	
			* Vaizdajuostės	
			* Internetas/intranetas	
			* Prisijungimas prie tinklo	

Šaltinis: Zoltners ir kt., 2008, p. 272

Kiekvienas iš siūlomų ugdymo metodų turi savų privalumų ir trūkumų – vieni metodai veiksmingesni, kiti – našesni. Ugdymo metodų pasirinkimas priklauso nuo to, kiek laiko tam yra skiriama bei tam skiriamų lėšų bei turimų techninių galimybių. Pateikiame mokymo metodus pagal našumo/veiksmingumo seką (1 paveikslas).



Šaltinis: Zoltners, Sinha, Zoltners, 2008, p. 272

1 paveikslas. Mokymo metodų našumo ir veiksmingumo suderinamumas

Tokie autoriai kaip A. Sakalas (2003) ir Andris A. Zoltners (2008) nurodo, kad efektyviausias personalo ugdymo metodas – mokymas darbo vietoje. Kodėl? Autoriai nurodo, kad toks mokymo būdas suteikia daugiau naudos organizacijai, nes geriausiai ugdomi darbe pritaikomi įgūdžiai ir žinios, taip pat mokymo metu galima pastebėti mokymo įtaką individualiam našumui. G. Desleris (2001) šį mokymo metodą apibūdina kaip galimybę įgyti įgūdžių, reikalingų aptarnauti kokiam nors įrenginiui, stebint savo viršininko darbą. Anot jo, šis metodas taip pat plačiai taikomas ir mokant aukščiausio lygio vadovus. I. Bakanuskienė (2008) teigia, kad mokymas organizacijos viduje yra tikslingas tada, kai mokymo tematika yra specifinė, būdinga tik konkrečios srities įmonei arba personalo ugdymo programoje esama dalykų, kurie neturi būti paviešinti ir laikomi paslapyje.

Kalbant apie mokymą darbo vietoje galima paminėti treniravimo metodą (angl. coaching), kurio principas aktyvus mokymas darbo vietoje, kai moko patyręs darbuotojas, instruktorius. (Bakanauskienė, 2008)

M. Downey (2008) savo knygoje „Efektyvus koučingas“ teigia, kad efektyvus treniravimas darbo vietoje pagerina rezultatus, suteikia pasitenkinimo ir džiaugsmo, iš kurio naudos turi tiek darbuotojas, tiek organizacija. Autorius galvoje turi nepaprastus rezultatus, pasiektus asmeniniame gyvenime ir darbe, įvykdytus projektus, planus ir strategijas. Treniravimas skatina efektyvumą, kūrybingumą ir novatoriškumą. Efektyvus treniravimas padeda siekti tikslo nuosekliai. Kalbant apie treniravimo privalumus, galima išskirti, kad naudojant šį metodą didėja darbuotojo pasitikėjimas savimi, jo vertė išlieka ilgiau ir paveikia tas sritis, kurios nebuvo planuotos.

Jei mokymui skiriamos lėšos yra labai menkos, organizacija gali praktikuoti savarankiško mokymosi metodą, tačiau šiam metodui reikalinga labai aukšta paties darbuotojo motyvacija. A.Sakalas (2003) nurodo, kad savarankiškas mokymasis turi užtikrinti ne tik metodiškai teisingą mokymąsi: kur kas svarbiau orientuoti žmogų į sprendėjo, aktyvaus keičėjo vaidmenį. Taip pat labai svarbu:

- skatinti darbuotojus ir įgytas žinias taikyti mokymosi procese;

- psichologiškai parengti darbuotojus savarankiškai mokytis;
- mokymąsi traktuoti ne kaip individualų darbą, bet kaip mokymąsi grupėse. (p. 186)

Šio metodo privalumas, kad jis bene pats pigiausias, todėl tinkamas įmonėms, kurios siekia sutaupyti mokymų sąskaita.

Kaip kompromisą tarp jau minėtų dviejų metodų – mokymo darbo vietoje ir savarankiško mokymosi – galima paminėti mokymąsi auditorijose ar klasėse. Naudojant šį metodą informacija pateikiama dideliame klausytojų skaičiui. Šis metodas taikomas gana plačiai, nes nereikalauja didelių išlaidų bei priimtinas, kai reikia suteikti žinių per trumpą laiką. Andris A. Zoltners ir kt. (2008) knygoje „Pardavimo menas“ kalba apie tai, kad mokymasis auditorijoje ar klasėje nebūtinai bus dviejų jau minėtų metodų vidurkis, nes dalis dalykų gali būti išmokstami savarankiškai taip pat lengvai, kaip išdėstyti klasėje bei priešingai – klasėje perduodant žinias gali prireikti inscenizacijos arba kitokios aktyvios technikos, o tai beveik taip pat veikia kaip mokymas darbo vietoje.

Yra įvairūs personalo mokymo būdai – seminarai (atvirieji, uždarieji, praktiniai, probleminiai), teminiai pranešimai, „išvažiuojamieji“ mokymai (kai mokymai organizuojami organizacijos darbuotojų komandai arba skirtingų organizacijų to paties lygmens darbuotojams mokymams pritaikytoje vietoje) (Tumaitė, 2005). Be jau paminėtų mokymo metodų, galima išskirti ir kitus mokymo metodus, kurie plačiai naudojami mokymo programose: konferencijos, atvejų analizė, diskusijos, darbas grupėse, vaizdo ir garso mokymai. Kaip jau minėjome, tarpusavyje gali būti derinami vienas kitą papildantys metodai, taip pat turėtų būti siekiama naudoti pačias įvairiausias mokymo priemones: kompiuterius, žaidimus, vaizdo bei garso priemones, internetą bei organizacijos vidinį tinklą.

Kalbant apie pardavimų skyriaus darbuotojų mokymą, B. Donaldsonas (2007) knygoje „Pardavimų vadyba“ siūlo tokius mokymo metodus:

1. Diskusijų grupės. Jos gali būti įvairių formų ir gali pasiūlyti galimybę mokytis regioniniuose arba nacionaliniuose pardavimo susitikimuose ar specialiai sušauktoje mokymų sesijoje. Diskusijų temos, atvejų analizė ar idėjų generavimo sesijų naudojimas padeda asmenims mokytis iš kitų, bendraamžių ir kolegų ir siekti asmeninio tobulėjimo. Kadangi tokioms grupėms yra sunku vadovauti, jas kontroliuoti ir vertinti, turi būti sukurta komandos dvasia ir išsikeltas bendras tikslas.

2. Paskaitos. Paskaitos yra tradicinis būdas mokyti didelę grupę žmonių nedidelėmis sąnaudomis. Jos yra naudingos norint pateikti didelį kiekį informacijos, tačiau neužtikrina sėkmingo dalyvių informacijos pasisavinimo ir sugebėjimo prisitaikyti prie dinamiškų ir nepanašių situacijų, kurios ir apibūdina pardavimo darbą.

3. Užprogramuotas mokymasis. Plėtodami ankstesnę požiūrį daugelis pardavimo trenerių ir įmonių ieško užprogramuotų mokymosi būdų, kurie būtų ekonomiškai - efektyvūs mokymo metodai. Tai leidžia tiek naujiems, tiek esamiems pardavėjams duoti jiems žymiai daugiau. Mokymo formatą pasirenka pardavimų vadovas padalydamas mokymus į atitinkamus skirsnius, pavyzdžiui, produkto žinių ir pardavimo įgūdžių.

4. Vaidmenys. Ši technologija pasižymi tuo, kad dirbtinai sukonstruojamos pardavimo situacijos, kad būtų mokomi pardavėjai, ką daryti ir ko nedaryti tam tikroje situacijoje. Galimi skirtingi variantai – tokie kaip naudoti vaidybos priemones pardavimo susitikimuose ir sudominti, naudoti pramoginius elementus siekiant parodyti mokymo taškus. Vaidinimas – žaidimas, kai kuriems žmonėms gali būti problematiškas, bet yra naudingas norint pabrėžti bendrus trūkumus pardavimo pristatymuose.

5. Pardavimo skambučių stebėjimas. Dauguma vadovų ir trenerių naudoja šį metodą, tačiau yra nepakankamai išmokyti arba kvalifikuoti naudoti šią techniką. Problema ta, kad dažnai pernelyg daug dėmesio skiriama konkretiems privalumams ar trūkumams, daugiausia trūkumams. Kad šis mokymo metodas būtų veiksmingas, reikalingas tam tikras pasirengimas, įgūdžiai, tikslas, stebėjimas, analizė ir mokymų trenerio instruktavimas.

Priežastis mokytis yra ta, kad gaunama nauda nusvertų mokymui skirtas sąnaudas. Pardavimų mokymai nesibaigia savaime. Vadovai privalo atsižvelgti į tai, kad ne visi įgūdžiai ir požiūriai gali būti išmokstami, ir kad asmenys į mokymus reaguoja skirtingais būdais. Teigiamas požiūris į mokymus ir mokymų poreikis skiriasi, pavyzdžiui, tarp naujų ir patyrusių arba tarp techninių ir ne techninio pobūdžio darbuotojų. Kai kuriems pardavimų žmonėms mokymai bus lengviau pasisavinami ir priderinami nei kitiems, tačiau mokymai negali padėti tiems, kurie negali arba nenori mokytis ir prisitaikyti.

Pasirenkant mokymo metodus bei priemones, svarbiausia aiškiai apibrėžti, kokių tikslų yra siekiama ir kokie pasirinkto metodo privalumai. R. Korsakienė ir kt. (2001) nurodo, kad patikslinant mokymo metodus, didelę reikšmę turi mokymo tikslai, taip pat būtina įvertinti, kas mokysis (vadovai, tarnautojai, specialistai, darbininkai) ir kt.

1.4 Mokymų efektyvumo vertinimas

Kiekviena įmonė, norėdama išsilaikyti konkurencinėje rinkoje ir sukurti pelną, savo veiklos procese naudoja įvairius materialinius, finansinius, žmogiškuosius išteklius. Kuo efektyviau šie ištekliai panaudojami, tuo greičiau pagaminama ir parduodama produkcija bei paslaugos. Efektyvumas suprantamas kaip sklandus lėšų gamybos procese cirkuliavimas, duodantis teigiamą gamybos rezultatą, greitą gamybos proceso ciklą, kurio metu ne tik sukuriamas pelnas, bet ir pinigų srautas, reikalingas

gamybos proceso tęstinumui. Įrodyta, kad ilgiausias pinigų apytakos ciklas yra gamyboje, o prekybos įmonėse šis procesas vyksta greičiau, paslaugų srityje – dar greičiau. (Mackevičius, 2007)

Kalbant apie mokymų efektyvumo vertinimą, šiame etape vadovai turi įvertinti, ar pasiekti užsibrėžti tikslai ir kokių lygiu darbe naudojamos įgytos žinios bei gebėjimai. Šie duomenys yra svarbūs nustatant investicijų atsiperkamumą bei siūlant mokymo programos pakeitimus. Daugelyje mokslinių šaltinių mokymo efektyvumo vertinimas vadinamas mokymo programos validumu. Mokymo programos validumo, kaip mokymo efektyvumo, tikslas – nustatyti, ar programa pasiekė iškeltus mokymo tikslus. Galima teigti, kad mokymo efektyvumo vertinimas yra sudėtinga problema, sukianti daug diskusijų tarp šios temos tyrinėtojų. Tačiau iš esmės mokymo efektyvumo vertinimas gali būti grindžiamas trimis elementais:

- 1) Iškeltais mokymo tikslais (kai tiriami mokymo metodai, turinys bei jų atitiktis išsikeltiems tikslams)
- 2) Psichologine individo ir grupės gerove (kai daugiausia dėmesio skiriama besimokančiųjų pasitenkinimui)
- 3) Ekonominiais investicijų gražos rodikliais (kurie dėl per didelio skaičiaus veiksmų, lemiančių mokymo gražą, bei efekto uždelstumą atsižvelgiant į laiką ne visada tinkami mokymo gražai nustatyti).

Mokymų efektyvumo tyrimas gali būti atliekamas vertinant mokymo programos suteiktą naudą su programos kaštais. Verslas mėgsta tikslumą ir pinigus, tad ir vertinant žmonių išteklių ugdymą siekiama kuo daugiau piniginių išraiškų. Taigi gautiesiems rezultatams stengiamasi kuo greičiau suteikti piniginę išraišką. Paprasčiau pinigine išraiška paversti tokius rezultatus kaip produkcijos kiekis, kokybė, laikas, kaina nei tokius duomenis kaip darbo įpročiai, darbo klimatas, jausmai/nuostatos, nauji įgūdžiai, paaukštinimas, iniciatyva, tačiau ir pastaruosius duomenis stengiamasi pateikti pinigine išraiška. Pastebima, kad versle pripažįstama pinigine rezultatų išraiška, tačiau mokant žmogiškuosius išteklius labai sudėtinga tiksliai apibrėžti piniginę ugdymo teikiamą naudą, nes esama daug pašalinių veiksmų, kurie daro įtaką tiek ugdymui, tiek pačiam programoje dalyvaujančiam žmogui. Nereaguojant į šių veiksmų poveikį, o tik stengiantis rezultatus paversti pinigine išraiška kuo tiksliau, kaštai gali gerokai viršyti jų teikiamą naudą. (Kumpikaitė, 2007)

B. Donaldsonas (2007) knygoje „Pardavimų vadyba“ nurodo, kad būtina įvertinti pardavimo mokymų efektyvumą. Jis taip pat teigia, kad mokymo išlaidos yra labai konkrečios ir gali būti lengvai pamatuojamas, tačiau sukuriama nauda – sunkiau. Efektyvumas gali būti matuojamas įvairiais rodikliais:

- Pardavimai - pavyzdžiui, vertė, apimtis, užsakymų skaičius, vidutinį užsakymo dydis ir nauji klientai;

- Veikla - skambučių skaičius, kelionės laikas ir atstumas pateiktas ataskaitose;

- Išlaidos – išlaidos, išlaidų santykis ir komisinių kursai.

Vienas būdas yra rinkti tinkamus ir išmatuojamus duomenis, fiksuojant šiuos parametrus prieš mokymą ir tuoj po jo. Rezultatai turėtų parodyti pardavimų kiekybės ir kokybės pardavimų pokyčius. Problema iškyla dėl pašalinių veiksnių, darančių įtaką rezultatams. Ateityje reikalavimai mokymų poreikiui nustatyti turėtų būti įvertinti kaip dalis šio planuojamo metodo.

Literatūroje galima sutikti tokių autorių kaip Kirkpatricko (1994), Galvino (1993), Warr ir kt.(1970), Holtono (1996), Filipso (1996) ir kt. pateikiamus žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimo metodus. Lentelėje išvardytos devynios žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimo sistemos, kurias suskirstyti pasiūlė DeSimone ir kt. (2003). Šių autorių aprašomi mokymo vertinimo modeliai ir šių metodų vertinimo kriterijai pateikiami šeštoje lentelėje.

Iki šiol plačiausiai naudojamas D. Kirkpatricko pasiūlytas vertinimo požiūris, kuris susideda iš keturių kriterijų: reakcijos, išmokymo, elgsenos ir rezultatų. Toliau šį modelį plėtojo DeSimone ir kt. ir Elwood.

6 lentelė. Mokymų efektyvumo vertinimo modeliai/struktūros

Modelis/struktūra	Mokymų vertinimo kriterijai
1. Kirkpatrick (1994)	Keturi lygiai: reakcija, išmokymas, darbo elgsena ir rezultatai
2. CIPP (Galvin, 1993)	Keturi lygiai: situacija, sąnaudos, procesas ir produktas
3. CIRO (Warr ir kt., 1970)	Situacija, sąnaudos, reakcija ir produkcija
4. Brinkerhoff (1987)	Šeši lygiai: tikslų nustatymas, programos modeliavimas, programos įgyvendinimas, tiesioginiai rezultatai, vidutiniai arba naudojimo rezultatai bei poveikis ir vertė
5. Sistemų požiūris (Bushnell, 1990)	Keturi veiklos rinkiniai: tiekimas, procesas, išėiga ir rezultatai.
6. Kraiger, Ford ir Salas (1993)	Literatūroje siūloma klasifikacijos schema, kuri nurodo tris mokymo pasiekimų kategorijas (pažinimo, įgūdžių ir emocinis) ir siūlo tinkamas priemones kiekvienos kategorijos rezultatų vertinimui

7. Kaufman ir Keller (1994)	Penki lygiai: sąlygų sudarymas ir reakcija, išmokimas, taikymas, organizacijos išveiga ir socialinis poveikis.
8. Holton (1996)	Identifikuoja penkių kintamųjų kategorijas ir santykius tarp jų: antriniai įtakos veiksniai, motyvacijos elementai, aplinkos elementai, rezultatai, galimybių/sugebėjimų elementai
9. Phillips (1996)	Penkti lygiai: reakcija ir planuotas veiksmas, išmokymas, darbe taikomas mokymas, verslo rezultatai, investicijų grįžtamumas

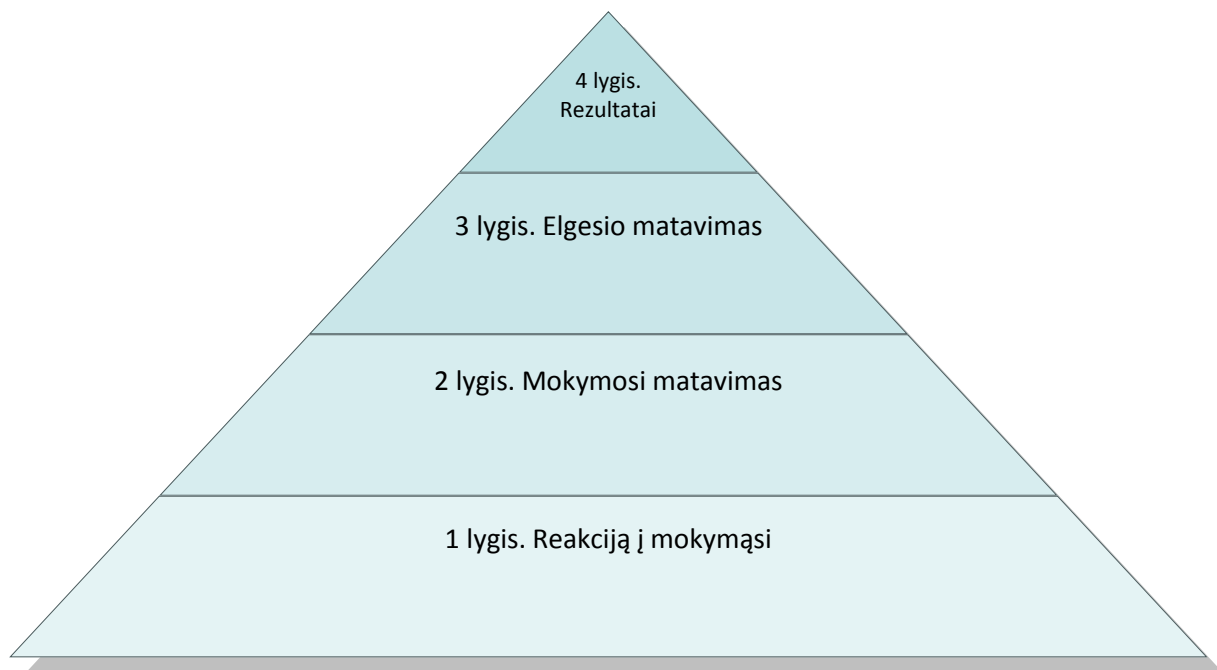
Šaltinis: Kumpikaitė, 2007, p. 31.

Visi lentelėje minimi autoriai savo mokymų efektyvumo vertinimo modeliuose akcentuoja gaunamą rezultatą. Kirkpatrikas, Warr ir kt., Kaufmanas ir Kelleris savo modeliuose, suvokdami ugdymo vertinimo kriterijų sąlygotumą, atkreipia dėmesį į reakcijos kriterijų. Vienu atveju po mokymų grįžusį darbuotoją vertinantysis gali dėl įvairių priežasčių nuvertinti arba pervertinti mokymo reikšmę elgsenai. Labai svarbu pastebėti, kad vertinant ugdymą pagal autorių minimus kriterijus susiduriama su šalutiniais veiksniais – vertinant rezultatams įtaką gali turėti su mokymo programa nesusiję veiksniai, pavyzdžiui, kainų pokyčiai rinkoje, konkurentų veiksmi.

E. E. Jančauskas (2006) kalbėdamas apie ugdymo vertinimo kriterijus įvardija pagrindines kylančias ugdymo vertinimo problemas – kriterijų apibrėžimas ir metodų parinkimas. Šiuo metu įsitvirtino mokslininkų nuomonė, kad ugdymo efektyvumo kriterijus reikia sieti su ugdymo tikslais, formuojamais jau pirmame ugdymo rengimo etape.

Kalbant apie mokymų efektyvumą, formaliai daugelis vykdomų mokymų yra vertinami, tačiau pasitaiko įvairių kliūčių. Dažniausiai naudojamas vertinimas susideda iš darbuotojo reakcijos į mokymus matavimo, dažniausiai atliekamą paskutinę mokymų dieną. Darbuotojų klausama, ar jiems patiko mokymai ir ar jie išmoko ko nors nauja. Svarbu pripažinti, kad darbuotojų reakcija yra labai svarbi: darbuotojai nebus linkę mokytis naujų dalykų arba panaudoti įgytas žinias, jei jiems nepatiko mokymai ar mokymo treneriai. Taigi, teigiama darbuotojų reakcija į mokymus yra būtina.

D. Kirkpatrikas suprojektavo 4 lygių mokymų vertinimo modelį, kuris apima ne vien tik reakcijos į mokymus matavimą, tačiau ir kitus faktorius. 2 paveiksle pateikiamas D. Kirkpatriko mokymų efektyvumo vertinimo modelis.



Šaltinis: Sudaryta pagal Kirkpatricką, 2007.

2 paveikslas D. Kirkpatricko mokymų efektyvumo vertinimo modelis

1. Reakcija į mokymus. Darbuotojų yra klausama, ar jiems patiko mokymai ir ar jie iš to pasimokė. Apklausa turi būti atliekama iš karto po mokymų arba tam tikrais etapais.
2. Mokymosi matavimas. Pavyzdžiui, jeigu mokymo programos tikslas pakelti žinių lygį, tada patikrinimui turi būti naudojamas žinių patikrinimo testas siekiant nustatyti, ar darbuotojai išmoko pateiktą medžiagą.
3. Elgesio matavimas. Elgesio matavimas parodo, kiek rekomendacijų (žinių, įgūdžių ir požiūris) iš mokymų perkeliama į darbo vietą. Elgesio pokyčio vertinimas matuoja mastą, kaip pardavėjai keičia su darbu susijusį elgesį dėl mokymų. Šis vertinimo lygis taip pat minimas kaip „mokymosi perkėlimas“. (Leach et al., 2003)
4. Rezultatai. Rezultatų matavimas yra naudingas norint parodyti, kokie ilgalaikiai įmonės tikslai yra pasiekiami mokymų dėka. Matavimai gali varijuoti nuo investicijų gražos iki mažesnių ligos atvejų, apyvartos sumažėjimo ir taip toliau. Organizacijos lygiu mokymo rezultatai paprastai suvokiami kaip finansiniai ir labiausiai objektyvūs iš visų mokymo efektyvumo vertinimo priemonių, tačiau dauguma mokslininkų mano, kad šio lygio efektyvumą yra sunkiausia pasiekti. (Leach et al., 2003)

D. Kirkpatriko modelis turi keletą trūkumų, kurios vėliau autoriai bandė įveikti remdamiesi šiuo modeliu ir jį plėtodami - Filipsas (1994), Wade'as (1994), Barzuchetis ir Claude'as (1995), Svansonas (1996), Holtonas (2000) ir kiti. Kai kurie mokslininkai teigia, kad tik įvertintus kiekvieną D. Kirkpatriko mokymų vertinimo modelio hierarchijos lygį organizacijoje galima suprasti visą mokymo programos poveikį.

Mokymų ir ilgalaikių rezultatų ryšys dažnai nėra aiškus. Dažniausiai ilgalaikiai rezultatai yra veikiami daugelio priežasčių ir mokymai gali būti viena iš daugelio galimų priežasčių. Nepaisant to, atsargus naudingumo vertinimas ir kiti didelio masto vertinimai yra naudingos priemonės siekiant nustatyti mokymų efektyvumą pagal šiuos 4 vertinimo lygius. Reakcijos ir mokymų matavimai yra naudingi norint įvertinti mokymų validumą. D. Kirkpatriko trečias bei ketvirtas lygiai rodo išorinį validumą t.y. apima mokymo rezultatus, kurie gali būti apibendrinti ir perkelti į darbo vietą bei organizaciją.

D. Kirkpatrikas (1994) savo darbuose įvardijo tris priežastis, kodėl svarbu įvertinti mokymo programas. Dažniausiai pasitaikanti priežastis yra ta, kad vertinimas gali pasakyti, kaip pagerinti būsimas mokymo programas. Antroji priežastis yra nustatyti, ar programa turėtų būti tęsiama ar sumažinta. Trečioji priežastis pateisinti mokymų skyriaus išlaidas ir jo biudžetą. Svarbu parodyti aukščiausio lygio vadovams, kad mokymas turi apčiuopiamą teigiamą rezultatą, tai užtikrina mokymų trenerių išsaugojimą net jei ir atsiranda sumažinimo grėsmė.

Anot E.E. Jančiausko (2006), ugdymo rezultatų vertinimas turi išskirtinę reikšmę galimiems organizaciniam sprendimams visose ugdymo sistemos grandyse: ugdymo tikslams ir turiniui tobulinti, metodams naudoti ir kita. Vertinimas taip pat gali patvirtinti arba paneigti finansinių išteklių naudojimo ugdymui efektyvumą, padėti priimti sprendimus ar toliau plėsti tam tikras ugdymo programas visos organizacijos mastu ar jas siaurinti, o gal iš vis atsisakyti.

Vertinant mokymų efektyvumą, derėtų efektyvumo kriterijus susieti su jau pirmame mokymų etape išsikeltais tikslais. Apibendrinant galima teigti, kad, nors versle ir siekiama rezultatus paversti lengvai apčiuopiama valiuta, tačiau, kalbant apie žmoniškųjų išteklių ugdymą, tai nėra taip paprasta padaryti, nes esama daug pašalinių veiksnių, darančių įtaką personalo ugdymui bei programoje dalyvaujančiam žmogui. Dažniais atvejais matuojant tik finansinius rodiklius, mokymai gali nepateisinti jiems skiriamų finansinių bei laiko išteklių. Todėl labai svarbu vertinti ne tik finansinius išteklius, tačiau ir kitus kriterijus, kurie nėra taip lengvai apčiuopiami - reakciją į mokymus, kintančią elgseną, žinių lygio pokytį. Taip pat nevertėtų pamiršti, kad mokomo asmens teigiama reakcija į mokymus labai svarbi, nes priešingu atveju mokymai nebus efektyvūs.

2. MOKYMŲ ETAPAI IR MOKYMŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS ORGANIZACIJOJE X

2.1 Tyrimo metodologija

Rašant šį magistro baigiamąjį buvo apžvelgta mokslinėje literatūroje pateikiama medžiaga apie mokymų įgyvendinimo etapus bei mokymų efektyvumo vertinimą. Darbu buvo siekiama išanalizuoti organizacijoje planuojamų mokymų etapus bei pamatuoti mokymų efektyvumą, remiantis Sakalo, Bakanauskienės, Jančiausko, McGehee ir Thayer, Guptos, Zoltners bei kitų teoretikų darbais. Sukurti teoriniai modeliai padės įvertinti kaip organizacijoje įgyvendinamas mokymų poreikio nustatymo etapas, kaip planuojami ir įgyvendinami mokymai bei pamatuoti jų efektyvumą.

Tyrimo problema – Nepakankama darbuotojų aptarnavimo ir pardavimo elgsena organizacijoje X lemia nepakankamus veiklos rezultatus.

Tyrimo tikslas – nustatyti kaip organizacijoje įgyvendinami mokymų etapai bei įvertinti vykdomų mokymų efektyvumą.

Tyrimo hipotezė – organizacijoje X darbuotojų mokymui skiriamas per mažas dėmesys, todėl neužtikrinamas mokymų efektyvumas bei lieka neišnaudotas darbuotojų potencialas, kuris leistų pasiekti organizacijos keliamus tikslus.

Tyrimo uždaviniai:

Organizuojamam tyrimui siekiama:

- Išsiaiškinti, kaip ir kokiais kriterijais remiantis yra nustatomas mokymų poreikis;
- Išanalizuoti mokymų organizavimo ir įgyvendinimo etapus;
- Įvertinti organizuojamų mokymų efektyvumą;
- Pateikti išvadas ir siūlymus mokymų efektyvumui didinti organizacijoje X.

Tyrimo objektas – mokymo proceso etapai ir mokymų efektyvumo vertinimas.

Tyrimo dalyviai – organizacijos X patyrimų ir vystymo vadovė, naujai priimti darbuotojai, kurie dalyvavo mokymų programoje.

Darbe atliktą tyrimą galima būtų sugrupuoti į kelis etapus:

1. Mokymų poreikio nustatymas organizacijoje;
2. Mokymų planavimas ir įgyvendinimas įmonėje;
3. Mokymų efektyvumo vertinimas;

Kiekvienam iš šių etapų parinktas tinkamiausias tyrimo metodas. Pirmajame etape siekiant išsiaiškinti, kaip įmonėje įgyvendinamas mokymų poreikio nustatymas, buvo naudojamas interviu metodas. Tyrimui pasirinktas pusiau standartizuotas interviu, kurio metu buvo iš anksto numatomi būtini

ir galima klausimai. Pusiau standartizuoto interviu procedūra ir klausimai standartizuojami tik iš dalies. Ši rūšis patogi tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp klaksėjo su respondentu būna laisvesnė atmosfera. (Tidikis, 2003)

Šis metodas pasirinktas vertinant jo garantuojamą didesnę patikimumą negu anketinį metodą ar kitus apklausos būdus, taip pat šis metodas tinkamas, kadangi įmonėje tik keli asmenys yra kompetentingi nustatyti ir priimti sprendimą dėl mokymų poreikio. Tyrimo metu iš anksto suderintu laiku buvo vykdomas interviu su patyrimų ir mokymų vadove, kurio metu buvo pateikti klausimai, padėsiantys išsiaiškinti, kaip įmonėje įgyvendinamas mokymų poreikio nustatymo etapas. Susitikimo metu interviu buvo įrašomas diktofonu ir vėliau klausimai bei atsakymai perrašomi popieriuje. Taip fiksuojamus duomenis lengviau apdoroti ir sisteminti, nes užfiksuojamos visos interviu detalės.

Antroje tyrimo dalyje sieksime išanalizuoti mokymų organizavimo ir įgyvendinimo etapą, vykdomą organizacijoje. Šiame etape naudosimės dokumentų turinio analizės metodu, kurio metu analizuosime oficialius dokumentus bei derinsime šį metodą su interviu, siekiant išsamiai išanalizuoti mokymo programą. R. Tidikis (2003) nurodo, kad turinio analizės technika leidžianti objektyviai ir sistemiskai išnagrinėjus turinio ypatybes daryti patikimas išvadas. Tyrimo metu analizuosime organizacijoje patvirtintą ir naudojamą mokymų planą – strategiją, kurią analizuodami sieksime išsiaiškinti, kaip yra organizuojami ir įgyvendinami mokymai organizacijoje, kokie metodai naudojami bei įvertinsime, ar šis etapas įgyvendinamas kokybiškai. Dokumentų turinio analizės metodas pasirinktas, nes ši analizė ne tokia subjektyvi ir šališka, kaip kokybinė analizė, kadangi nagrinėjami oficialių dokumentų duomenys, o ne žmonių nuomonės bei požiūris.

Trečiajame etape tirsime organizacijoje vykdomų mokymų efektyvumą. Tam pasitelksime D. Kirkpatricko mokymų efektyvumo vertinimo modelį. Šis modelis pasirinktas vertinant jo visapusiškumą – jis apima ne tik darbuotojų reakciją į mokymus, tačiau siūlo vertinti ir kitus faktorius: išmokimą, darbo elgseną ir rezultatus.

Tyrimo metu analizuosime besimokančiųjų reakciją į mokymus, siekdami gauti šiuos rezultatus analizuosime darbuotojų apklausos, kurios metu buvo derinami uždari ir atviri klausimai, rezultatus. Pateikus atvirus klausimus tiriamasis gali nevaržomai reikšti savo nuomonę apie įvykusius mokymus. Šiuo atveju tiriamasis išsako tai, kas jį labiausiai jaudina.

Vertindami darbuotojo išmokimą analizuosime žinių patikrinimo testo rezultatus bei įvertinsime, kaip darbuotojams pavyko įsisavinti žinias, bei siekdami išsiaiškinti gautą rezultatą paanalizuosime darbuotojų darbo rezultatus, t.y. pardavimų kiekį bei klientų atsiliepimus.

Šis mokymų efektyvumo vertinimo modelis gali pasakyti, kaip vertėtų tobulinti mokymo programą, gauti rezultatai parodys, ar programa turėtų būti tęsiama, o gal sumažinta. Anot D. Kirkpatriko, mokymų efektyvumo vertinimas turi pateisinti mokymų skyriaus išlaikymą ir jo biudžetą.

2.2 Mokymų poreikio nustatymas organizacijoje

Kaip jau minėta anksčiau, buvo atliktas 3 dalių tyrimas. Pirmoje tyrimo dalyje buvo siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijoje yra nustatomas mokymo poreikis – siekiant tai išsiaiškinti buvo susitarta dėl susitikimo, kurio metu buvo atliktas interviu su patyrimų bei vystymo skyriaus vadove. Interviu metu buvo pateikti 4 klausimai, padėsiantys išsiaiškinti, kaip organizacijoje įgyvendinamas mokymų poreikio nustatymo etapas:

1. Kokie veiksniai, Jūsų manymu, lemia mokymų poreikio atsiradimą organizacijoje?
2. Kokiais būdais nustatote mokymų poreikį?
3. Kokius kriterijus/rezultatus vertinate nustatydami mokymų poreikį?
4. Nuo ko priklauso, kaip nustatomas mokymų poreikis?

Pirmas klausimas pateiktas siekiant įvesti pašnekovą į pokalbio temą ir sužinoti, kokie veiksniai, vadovės manymu, lemia mokymų poreikio atsiradimą. Antruoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip šioje organizacijoje yra nustatomas mokymų poreikis, kaip vyksta poreikio nustatymo procesas, kas turi įtakos mokymų poreikio atsiradimui. Trečiuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie kriterijai bei rezultatai, padedantys pastebėti darbuotojų žinių, kompetencijos ir kitas spragas, organizacijoje yra vertinami, kaip yra įvertinama, kad reikia vienokių ar kitokių mokymų. Ketvirtuoju klausimu siekiama sužinoti, nuo ko priklauso mokymų poreikis, ar visais atvejais jis yra vienodas, kas lemia vienokį ar kitokį poreikių nustatymo būdą ir ar visais atvejais yra taikomas vienodas poreikių nustatymas, pvz. naujiems ir esamiems darbuotojams. Apžvelkime ir įvertinkime kiekvieną klausimą ir prie jo pateiktus patyrimų ir vystymo vadovės atsakymus.

I. Kokie veiksniai, Jūsų manymu, lemia mokymų poreikio atsiradimą organizacijoje?

Atsakydama į pateiktą klausimą interviu metu vadovė įvardijo šiuos, jos manymu, pagrindinius veiksnius, kurie lemia mokymų poreikio atsiradimą:

1. Nėra reikiamo rezultato – nesamas rezultatas, anot pašnekovės, verčia greitai reaguoti ir analizuoti darbuotojų veiklą, jų funkcijas bei imtis priemonių. Dažnai darbuotojai nežino, kitais atvejais – žino, bet nedaro, todėl atsiranda poreikis juos mokyti.
2. Situacija rinkoje bei jos pokyčiai – dirbant labai dinamiškoje rinkoje įtakos sprendimams dėl mokymų turinio turi išoriniai veiksniai – konkurentai, jų veiksmai rinkoje, technologijų kaita, kai kuriais atvejais ir teisės aktai. Iš viso to atsiranda poreikis organizuoti mokymus.

3. Vidiniai (organizacijos) pokyčiai – čia, anot pašnekovės, didžiausią įtaką daro organizacijoje vykstantys procesai: organizacijos tikslų ir strategijos pasikeitimas, prioritetų perskirstymas, valdybos, marketingo sprendimai. Jei priimamas sprendimas orientuotis į aukštą klientų aptarnavimą, tai patyrimų ir vystymo vadovė kartu su komanda turi greitai reaguoti į pasikeitusį poreikį ir organizuoti mokymus, kuriuose buvo akcentuojamas aukštas aptarnavimo lygis.

Vertinant pašnekovės išsakytas mintis galima teigti, kad nustatant mokymų poreikį organizacijoje įmonė orientuojasi tinkama linkme ir stebi svarbius veiksnius. Išvardyti veiksniai sutampa su lietuvių autoriaus E.E. Jančiausko bei užsienio autoriaus B. Donaldsono teiginiais, kad pokyčiai organizacijoje, rinkos pokyčiai bei tinkamo rezultato nebuvimas indikuoja, jog reikalingi mokymai.

II. Kaip nustatote mokymų poreikį organizacijoje?

Atsakydama į antrą klausimą pašnekovė išskyrė kelias grupes, kaip yra nustatomas poreikis. Ji įvardija, kad mokymų poreikis nustatomas pagal tai, ką mato ir pastebi suinteresuotos grupės:

1. Patyrimų ir vystymo skyriaus vadovė – tai, ką matau aš ir kaip man atrodo – šiuo atveju remiamasi asmenine patirtimi bendraujant su darbuotojais, vadovais, stebint jų darbus ir rezultatus susidaromas vaizdas, ar reikalingi mokymai ir kokie mokymai. Vadovė pripažįsta, kad dažniausiai poreikį mato ji pati, nes visgi jos darbas yra analizuoti rezultatus, bei ji mato darbuotojų kokybės rezultatus. Būtent tie statistiniai rezultatai parodo silpnąsias puses ir iš to kyla klausimas, ar patyrimų ir vystymo komanda efektyviai veda mokymus arba gal kažko nedaro, ką reikėtų. Vadovės manymu, gerai padirbėjus ir pamokius skyrių vadovus, gali pagerėti tie patys pardavimų rezultatai.

2. Skyrių ir grupių vadovai - ši grupė dažniausiai kreipiasi matydama konkrečias problemas ir norėdama jas išspręsti, taip pradedamos analizuoti kylančios problemos ir išsiaiškinama, ką reikėtų keisti ir kur reikia dėti akcentus mokant personalą.

3. Kiti skyriai, tiesiogiai nedirbantys su pardavimų skyriais - marketingas, vadovybė ir kt.. Anot vadovės, visi šie skyriai padeda pastebėti dalykus, kurie jai atrodo geri, tačiau iš tiesų kyla problemų. Čia pašnekovė pateikia pavyzdį: Konsultavimo skyrius iš pardavimo vadybininkų sulaukia daug skambučių su neaiškiais ir sunkiai suprantamais klausimais, pastebėjus, kad tokių klausimų daugėja, imamasi priemonių – klausimai grupuojami, analizuojami, bandoma aiškintis, kodėl jie kyla. Susisteminus gautą informaciją yra pastebima, ko žmonės nežino, arba tingi patys galvoti – visa tai yra išsprendžiama per mokymus. Kartais žiūrima galbūt tie mokymai nebus skirti tiesiogiai tiems patiems darbuotojams, bet jų vadovams.

Iš vadovės atsakymo matyti, kad organizacijoje labai svarbus mokymų poreikio nustatymo metodas yra stebėjimas, prie to prisideda kiekvienas skyrius: patyrimų ir vystymo vadovė ir komanda, grupių bei

skyrių vadovai ir kitos komandos, kurios pastebi kylančias problemas ir indikuoja, kad reikia imtis veiksmų ir spręsti problemas. Anot pašnekovės, mokymų poreikio nustatymas yra nuolatinis procesas, todėl labai svarbu nuolat stebėti, kas vyksta, ką sako aplinkiniai ir analizuoti bei priimti sprendimus dėl mokymų organizavimo.

III. Kokius kriterijus/rezultatus vertinate nustatydami mokymų poreikį?

Kaip pagrindinį kriterijų pašnekovė įvardijo - pardavimų kiekį. Nuolat stebint rezultatus, galime identifikuoti mokymų poreikį. Kaip pavyzdį vadovė pateikė atvejį, kad parduodant pagrindines paslaugas, buvo labai mažai parduodama papildomų paslaugų. Pardavimų kiekis parodo poreikį aiškintis priežastis, kodėl mažėja papildomų paslaugų pardavimas ir kokie mokymai reikalingi pardavėjams – žinių ar įgūdžių lavinimo, motyvacijos ar panašūs, kad papildomų paslaugų pardavimų skaičius augtų.

Antroje vietoje kaip labai svarbų kriterijų vadovė įvardija klientų pasitenkinimą – jei yra salonų, apie kuriuos yra labai prasti atsiliepimai arba žemas klientų vertinimas, tai atitinkamas ženklas, kad su to salono darbuotojais reikia dirbti atskirai. Tada vėl yra žiūrima į tuos pačius pardavimo rezultatus. Anot vadovės, būna taip, kad rezultatai yra gero, bet klientų vertinimas yra prastas, tai gali rodyti, kad viskas yra daroma spaudžiant darbuotojus. Tačiau nėra įgyvendinamas organizacijos tikslas, kad klientas liktų patenkintas ir būtų geri rezultatai. Atvirkštinis atvejis, jei nėra rezultato, bet apklausa rodo aukštą klientų pasitenkinimo lygį - tiesiog idealų - tačiau pardavimo rezultatai prasti. Tada atsiranda poreikis mokytį darbuotojus – juos orientuoti ne tik į aptarnavimą, bet ir į pardavimus. Dažnai atvejais tenka dirbti su kiekvienu darbuotoju individualiai – jį treniruoti (angl. Coaching).

Dar vienas svarbus rezultatas, kuris yra analizuojamas, t.y. „slapto pirkėjo“ tyrimo rezultatai. Atliekant „slapto pirkėjo“ tyrimą nesudėtinga išmatuoti aptarnavimo kokybės lygį bei įsivertinti, ar darbuotojai naudoja mokymų metu įgytas žinias bei ar laikosi organizacijoje numatyto standarto. Vadovės teigimu, tyrimo metu pastebima, su kuriais darbuotojais reikia dirbti individualiai ir kokius akcentus dėti mokymų metu.

Vadovės teigimu, mokymų poreikis labai gerai išryškėja vertinant aptarnavimo kokybę ir pardavimų kiekį bei klientų atsiliepimus, todėl tai pagrindiniai rezultatai, kurie organizacijoje yra nuolat stebimi, analizuojami bei daromos išvados dėl mokymų poreikio nustatymo. Tai trys labai aiškūs ir konkretūs kriterijai, kurie indikuoja kylančias problemas lemiančias organizacijos lūkesčių neatitinkančius rezultatus ir padeda suformuluoti mokymų tikslus.

IV. Nuo ko priklauso kaip nustatomas mokymų poreikis?

Vadovė išskyrė, kad mokymų poreikis priklauso nuo to, kas bus mokomas. Kai ateina naujas žmogus, natūraliai kyla poreikis mokytį, poreikis, kad jis pradėtų dirbti. Tam jį reikia išmokyti.

Priklausomai nuo skyriaus, į kurį ateina naujas darbuotojas, yra sudėliojamas planas, ką apskritai turi gauti žmogus, kad jis pradėtų dirbti. Orientuojamasi į tai, kad darbuotojas galėtų panaudoti savo asmeninę patirtį dirbti kažkokį darbą bei papildomai jam yra duodama specifinių žinių, reikalingų konkrečiam darbui atlikti. Siekiant, kad darbuotojas dirbtų efektyviai – reikia, kad darbuotoją kažkas prižiūrėtų, padėtų – čia į pagalbą pasitelkiamas treniravimo metodas. Šiuo atveju treniravimas – pamokymas, kad viską, ką darbuotojas daro, kokias turi sukaupęs žinias ir savybes, gali dar su efektyvinti.

Visai kitoks mokymų poreikis atsiranda tais atvejais, kai darbuotojas jau dirba organizacijoje ar net yra „žvaigždė“ – vienas geriausių darbuotojų arba gerai dirbantis darbuotojas ir geriau dirbančių nėra. Šiuo atveju atsiranda natūralus poreikis matyti žmogaus potencialą. Vadovo tikslas yra matyti, kiek tas žmogus gali padaryti. Jei darbuotojas su mažai stengdamasis labai gerai dirba, vadinasi, tai ženklas, kad reikia kažko, kad tas žmogus dirbtų dar geriau. Taigi atsiranda poreikis mokyti žmogų, kelti jo motyvaciją. Tokiais atvejais mokymai būna jau kitokios formos - kaip tai, ką jis jau turi, galima būtų panaudoti efektyviau, ir kaip darbuotojas gali save motyvuoti. Vėl grįžtama prie asmeninio treniravimo metodo, kartais „meduolio – botago“ metodo panaudojimo, kad žmogus judėtų smarkiau į priekį – nuo gero prie puikaus. Gerai, kad darbuotojas stengiasi dirbti, bet organizacijos tikslas, kad jis dirbtų puikiai. Patyrimų ir vystymo komandos tikslas tokiam darbuotojui sukonstruoti tokius mokymus, kad šis pasiektų puikų rezultatą.

Apibendrinant interviu su patyrimų ir vystymo skyriaus vadove pastebima, kad organizacija labiausiai orientuojasi į trumpalaikius mokymo tikslus, tai lemia nuolat kintanti rinka, kurioje įmonė vykdo veiklą bei atitinkamai organizacijos valdžios priimami sprendimai. Organizacija didesnę dėmesį skiria tuo metu kylančioms ir išryškėjančioms problemoms, o ne ateityje galinčioms kilti problemoms. Tačiau organizacija puikiai supranta, kad mokymai yra nuolatinis procesas ir su darbuotojais turi būti dirbama nuolat – ne tik lavinami įgūdžiai ir plečiamos žinios, tačiau ir keliama darbuotojo motyvacija. Pastebime, kad mokymai organizacijoje skirtingai planuojami atsižvelgiant į tai, ar mokymai skirti naujam darbuotojui ar jau seniai dirbančiam. Atsižvelgiant į tai skiriasi mokymų poreikis.

Apibendrinant surinktą informaciją galima teigti, kad mokydama naujus darbuotojus įmonė vadovaujasi K. Guptos išskirtu mokymų poreikio nustatymo įgūdžių ir žinių vertinimo požiūriu, kurio tikslas identifikuoti žinias ir įgūdžius reikalingus darbo atlikimui. Vertinant esamų darbuotojų mokymui taikomus principus, pastebime, kad organizacija orientuojasi į literatūroje plačiai naudojamą McGehee ir Thayer pristatytą mokymų poreikių analizės sistemą, kuri susideda iš 3 dalių: organizacijos analizė, užduoties analizė ir žmonių analizė. Būtent šia sistema organizacija remiasi ir vadovaujasi nustatydamą mokymų poreikį: įvertina, kokie yra organizacijos tikslai, siekiai, strategija, kur yra dedami akcentai.

Pagal šią sistemą užduoties analizė reikalauja nustatyti veiklos standartus. Šį etapą organizacija taip pat įgyvendina - tai atliekama vertinant, kas ir kaip turi būti atliekama, kokie yra keliami reikalavimai darbuotojui ir ko iš jo yra tikimasi, pagal tai yra nustatomas žinių ir įgūdžių lygis, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai bei pasiekama nustatyta kokybė. Paskutiniame etape - asmens analizė - organizacija analizuoja bei sprendžia, kas organizacijoje turėtų būti mokomas.

Remiantis pateiktais atsakymais ir padarytu apibendrinimu galima pasakyti, kad įmonė puikiai supranta, jog mokymų poreikio nustatymas yra labai svarbus etapas, todėl labai atidžiai stebi organizacijoje vykstančius procesus, analizuoja rezultatus ir daro išvadas bei sprendžia, kokie mokymai bei kam turi būti skirti.

2.3 Mokymų planavimo ir įgyvendinimo procesas organizacijoje

Antroje tyrimo dalyje atiliktas tyrimas, kurio metu buvo analizuojama mokymų organizavimo ir įgyvendinimo planas skirtas darbuotojams nuo jų atėjimo iki 12 mėn. darbo laiko įmonėje. Organizacijos mokymų planą analizuosime siekdami išsiaiškinti ir išanalizuoti jo:

1. Tikslus
2. Įgyvendinimo ypatumus
3. Mokymų metu naudojamas priemonės

Organizacijos naujokų mokymų programa - planas pateikiamas 2 priede.

Prieš pradėdami analizuoti mokymo planą patyrimų ir vystymo vadovės interviu metu paprašėme atsakyti, koks tikslas yra keliamas mokymo programai. Patyrimų ir vystymo vadovė teigia, kad esminis programos tikslas – išugdyti kvalifikuotą pardavimų komandą, kuri turėtų pakankamai techninių žinių ir įgūdžių, kuri galėtų dirbti savarankiškai ir efektyviai. Siekiant šio tikslo sukurtas mokymų planas, kuris apima 6 etapus. Paanalizuokime kiekvieną mokymų plano etapą atskirai:

1. Supažindinimas su įmone, jos strategija, struktūra, įmonės kultūra, pardavimų filosofija, produktais ir paslaugomis. Pirmo etapo mokymai trunka 3 dienas.
2. Mokymas darbo vietoje. Šio etapo metu 30 d. gilinamos darbuotojo žinios apie produktus, naudojamas sistemas ir pardavimų procesą. Šis mokymų etapas pabaigiamas žinių ir įgūdžių patikrinimo testu.
3. Pardavimo įgūdžių lavinimas: 5P. Tai vienos dienos mokymai organizuojami praėjus 1-2 mėn. nuo įsidarbinimo. Mokymų metu lavinami darbuotojo pardavimų įgūdžiai, kurių metu darbuotojui pristatoma 5P pardavimų sistema.
4. Pardavimo įgūdžiai: pažengusiems. Šis etapas įgyvendinamas praėjus 4 – 6 mėn. nuo įsidarbinimo. Šio etapo metu darbuotojas mokomas pardavimo įgūdžių ir pardavimo technikų.

5. Vertinimas ir treniravimas. Šis mokymų etapas trunka nuo 5 iki 12 darbo mėnesio. Per šį laikotarpį kiekvieno mėnesio susitikimo metu su tiesioginiu vadovu yra dirbama individualiai su darbuotoju. Planuojamas apytiksliai pusės dienos susitikimas, kurio metu darbo vietoje vertinami darbuotojo pardavimo įgūdžiai, duodamas atgalinis ryšys bei darbuotojas yra treniruojamas patyrusio darbuotojo – vadovo.

6. Pardavimo įgūdžiai: pažengusiems 2. Tai paskutinis pardavimų mokymų etapas, kurio metu apie 8 – 13 mėnesį organizuojami paskutiniai pardavimų mokymai. Jų metu planuojami vienos dienos užsiėmimai skirti pardavimo įgūdžiams pagilinti, kuriuos darbuotojai turėjo lavinti savarankiškai dirbdami bei suteikti naujų žinių apie pardavimus ir jų technikas siekiant kelti darbuotojų ekspertiškumą.

Mokymų planas sukurtas darbuotojams iki vienerių darbo metų, todėl patyrimų ir vystymo vadovės paklausėme, ar praėjus šiam laikotarpiui mokymai darbuotojams daugiau nėra planuojami? Vadovė teigia, kad mokymų planas sudarytas tik 12 mėnesių, nes per šį laikotarpį siekiama užauginti kvalifikuotus pardavėjus, kurie toliau efektyviai dirbtų savarankiškai. Tačiau tai nereiškia, kad darbuotojas nustojamas mokytis, mokymai ir toliau planuojami, tačiau jie priklauso nuo poreikio, t.y. nuo pasikeitimų organizacijoje ar marketingo sprendimų.

Analizuodami mokymų programą matome, kad skirtinguose mokymo etapuose naudojamos ir skirtingos mokymo priemonės. Didžioji dalis organizacijoje planuojamų mokymų yra vykdomi centrinėje organizacijos būstinėje, dalis mokymų vyksta darbo vietoje. Tai lemia, kad mokant darbuotojus organizacijos centrinėje būstinėje darbuotojai susipažįsta su pačia organizacija iš vidaus, bendrauja su kolegomis. Anot patyrimų ir vystymo vadovės, labai svarbu, kad darbuotojai suprastų esantys organizacijos dalis, tai ypač svarbu darbuotojams, kurie dirbs kituose miestuose, bei dėl patogumo mokymai organizuojami pačioje įmonėje. Mokymai darbo vietoje padeda susidurti su realiomis situacijomis ir suteikia galimybę mokytis per patirtį. Literatūroje nurodama, kad mokymasis darbo vietoje yra vienas iš efektyviausių mokymosi metodų. Taip pat organizacijoje plačiai naudojamos ir šios literatūroje minimos priemonės treniravimas, elektroninės priemonės (prieiga prie vidinio tinklo, video - medžiaga, kompaktiniai diskai). Patyrimų ir vystymo vadovės paprašėme papildyti, kokios dar mokymo priemonės naudojamos mokymuose, kurios neatsispindi mokymo programoje. Vadovė išvardijo šias mokymų metu naudojamas priemones ir metodus:

- Mokymams skirtas vadovėlis
- Pristatymai (skaidrės)
- Videomokymai
- Praktinės užduotys

- Diskusijos
- Žaidimai
- Realių situacijų inscenizavimas
- Klientų aptarnavimo skambučių klausymas

Paklausus, kodėl pasirenkamos šios priemonės, vadovė atsakė, kad planuojant mokymus siekiama, kad jais būtų imituojamos realios situacijos, su kuriomis darbuotojams teks susidurti darbo vietoje. Vertindama skirtingus žmonių mokymosi ir žinių įsisavinimo būdus, mokymų komanda siekia, kad mokymai būtų kuo įvairesni ir kuo geriau įsisavinami, todėl mokymai pateikiami taip, kad darbuotojas medžiagą ne tik išgirstų, bet ir pamatytų bei pajautų. Siekiant kuo didesnio mokymų efektyvumo derinami kuo įvairesni mokymo metodai prie priemonės.

Anot vadovės, įmonės strategija yra turėti vidinę trenerių komandą organizacijoje, o ne samdyti išorines kompanijas, todėl didžiąją mokymų dalį veda mokymų treneriai, tiesioginiai vadovai bei įmonės darbuotojai. Vadovės teigimu, tokį įmonės sprendimą lemia šie faktoriai:

1. Patogumas – vidinė trenerių komanda nuolat stebi organizacijoje vykstančius procesus bei greitai reaguoja į pokyčius, todėl tai patogiau nei samdant išorines kompanijas.
2. Kokybė – dažnu atveju išorinių kompanijų siūlomi mokymai neatitinka organizacijos keliamų reikalavimų kokybei.
3. Resursai – įmonei finansiškai naudingiau turėti savo trenerių komandą nei samdyti išorines kompanijas.

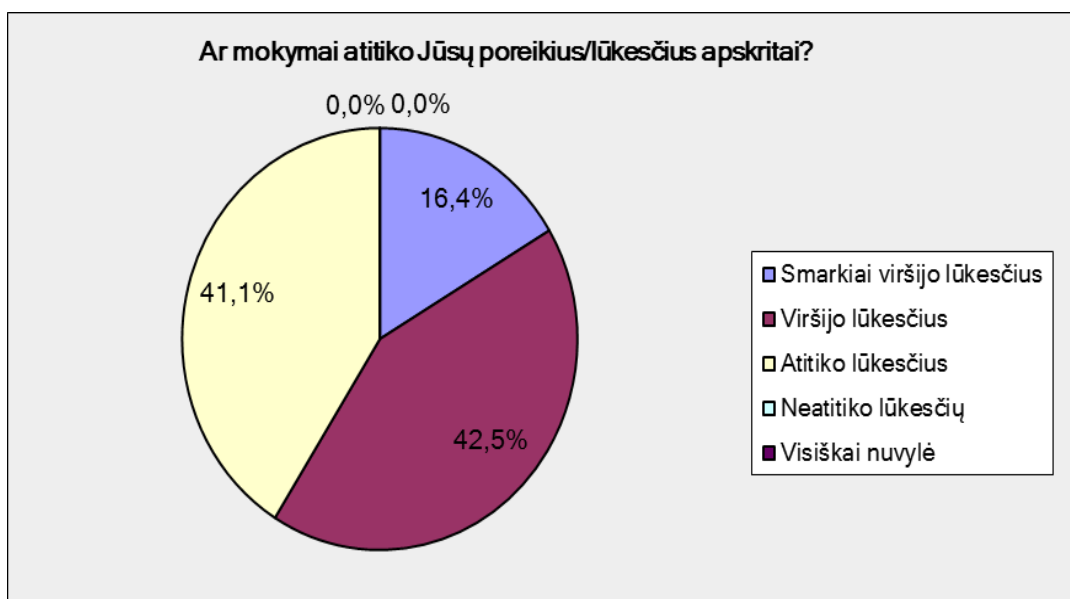
Nepaisant, kad organizacijoje suformuota trenerių komanda, tačiau esant poreikiui naudojamosi ir išorinių kompanijų paslaugomis. Organizacijos atstovės teigimu, dažniausiai mokymai perkami planuojant mokytį ir ugdyti vadovus.

Organizacijos planuojamuose mokymuose atsispindi E.E. Jančiausko pateikiama rekomendacija, kad planuojant mokymus, juos vertėtų suskirstyti į tris dalis: žinias, įgūdžius ir kultūrą. Organizacijoje mokymų pradžioje yra skiriamas didelis dėmesys darbuotojų supažindinimui su organizacijos kultūra, struktūra, vertybėmis. Taip pat žinių apie įmonės paslaugas bei produktus suteikimui bei darbe būtinų įgūdžių lavinimui. Per pirmąjį mėnesį darbuotojui koncentruotai suteikiamas didelis žinių kiekis ir žinioms patikrinti naudojamas žinių patikrinimo testas. Šio testo metu siekiama patikrinti, kaip darbuotojas įsisavino medžiagą.

2.4 Mokymų efektyvumo vertinimas remiantis D.Kirkpatriko modeliu

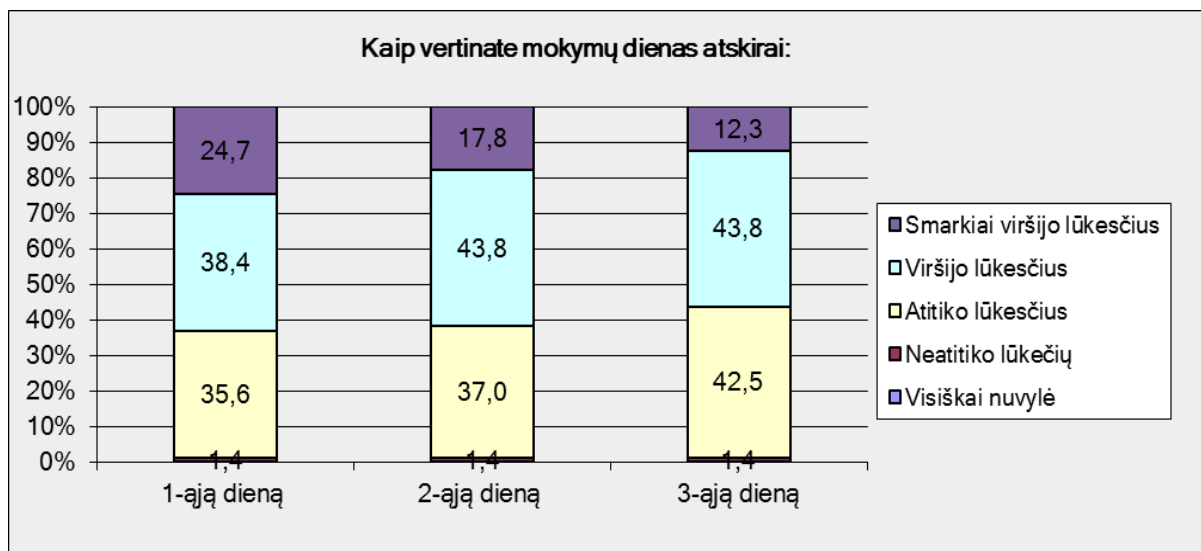
Trečiojoje tyrimo dalyje siekėme įvertinti organizacijoje vykdomų mokymų efektyvumą. Remdamiesi D. Kirkpatriko siūlomu efektyvumo vertinimo modeliu vertinsime darbuotojams nuo jų atėjimo iki vienerių metų organizuojamų mokymų efektyvumą.

Pirmo mokymų efektyvumo vertinimo etape apžvelgsime darbuotojų reakciją į mokymus. Vertindama mokinių reakciją į mokymus mokymų pabaigoje darbuotojams pateikiamas klausimynas su 12 klausimų. Šiame etape analizuosime 73 naujai dirbančių asmenų, kurie dalyvavo mokymuose, atsakymų anketas. Anketos pavyzdys pridedamas (1 priedas). Paanalizuokime surinktus apklausos rezultatus pagal kiekvieną klausimą atskirai.



3 paveikslas. Ar mokymai atitiko Jūsų poreikius/lūkesčius apskritai?

Į pirmąjį klausimą atsakė visi 73 naujokai. Didžioji dalis apklaustųjų (42,5%) įvardijo, kad mokymai viršijo jų lūkesčius, kiek mažiau - 41,1 % apklaustųjų įvardijo, kad mokymai atitiko lūkesčius, o 16,4 % pažymėjo, kad mokymai smarkiai viršijo jų lūkesčius. Nė vienas iš apklaustų respondentų nepažymėjo atsakymų „Neatitiko lūkesčių“ ir „Visiškai nuvyė“, todėl galime teigti, kad mokymai 100% atitiko ar net viršijo lūkesčius.



4 paveikslas. Kaip vertinate mokymų dienas atskirai?

Kadangi mokymai darbuotojams vyko 3 dienas, todėl antruoju klausimu buvo paprašyta įvertinti kiekvieną mokymų dieną atskirai. Vertinant atsakymus, pastebime, kad nė vienas respondentas nepasirinko atsakymo „Visiškai nuvylė“, tačiau po vieną respondentą (1,4 %) kiekvieną dieną įvertino kaip „Neatitiko lūkesčių“. Vertinant komentarus, darbuotojai pateikė pastabas, kad trūko informacijos apie sistemas ir praktinių užduočių. Pastebime, kad pirmoji diena labiausiai viršijo darbuotojų lūkesčius (24,7 %) palyginti su kitomis. Darbuotojai įvardijo šias priežastis, lėmusias tokį aukštą pirmos dienos vertinimą: pirmoji diena labai motyvuojanti, įdomi, kitokia, nei tikėjosi ateidami į mokymus. 98,6 % apklaustųjų visas mokymų dienas vertino kaip atitikusias ar viršijusias lūkesčius.

Trečiuoju klausimu buvo prašoma įvertinti tris labiausiai patikusius dalykus mokymų metu iš kiekvienos dienos. Čia buvo pateikti tokie atsakymai:

Pirmąją dieną labiausiai išsiminė šie dalykai:

1. Organizacijos vertybių pristatymas;
2. Organizacijos požiūris į klientą;
3. Organizacijos orientacija į darbuotoją, komandą.

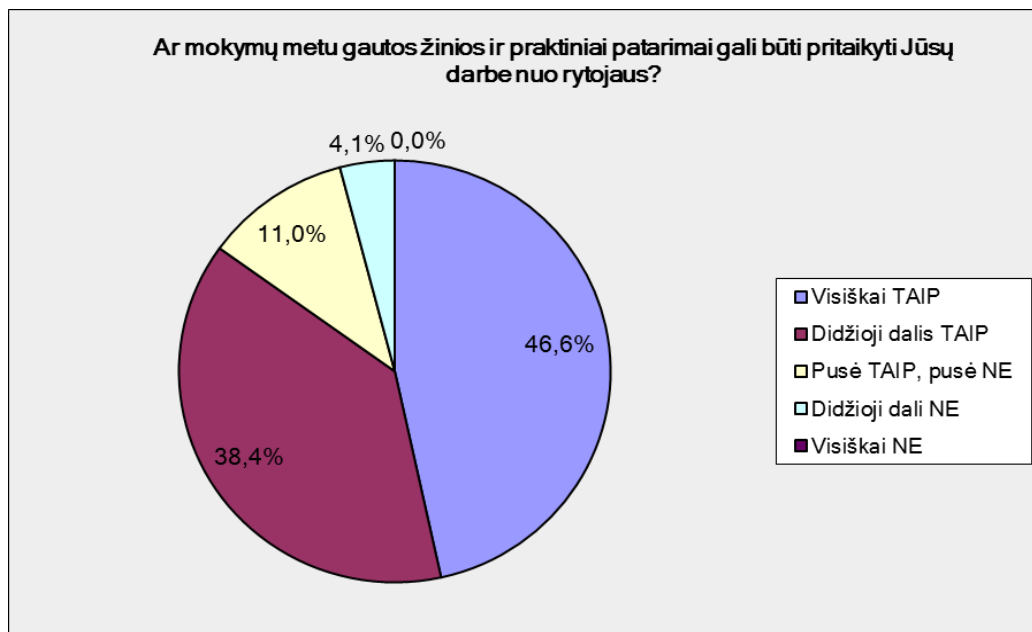
Antrosios dienos metu išskyrė šiuos labiausiai patikusius pristatymus:

1. Bendravimo su klientais ir jų aptarnavimo standartai;
2. Duomenų apsaugos pristatymas;
3. Karjeros ir tobulėjimo galimybės.

Trečiosios dienos metu darbuotojai labiausiai įvertino:

1. Organizacijoje naudojamų programų pristatymą ir mokymąsi jomis dirbti;
2. Technologijų pristatymą;

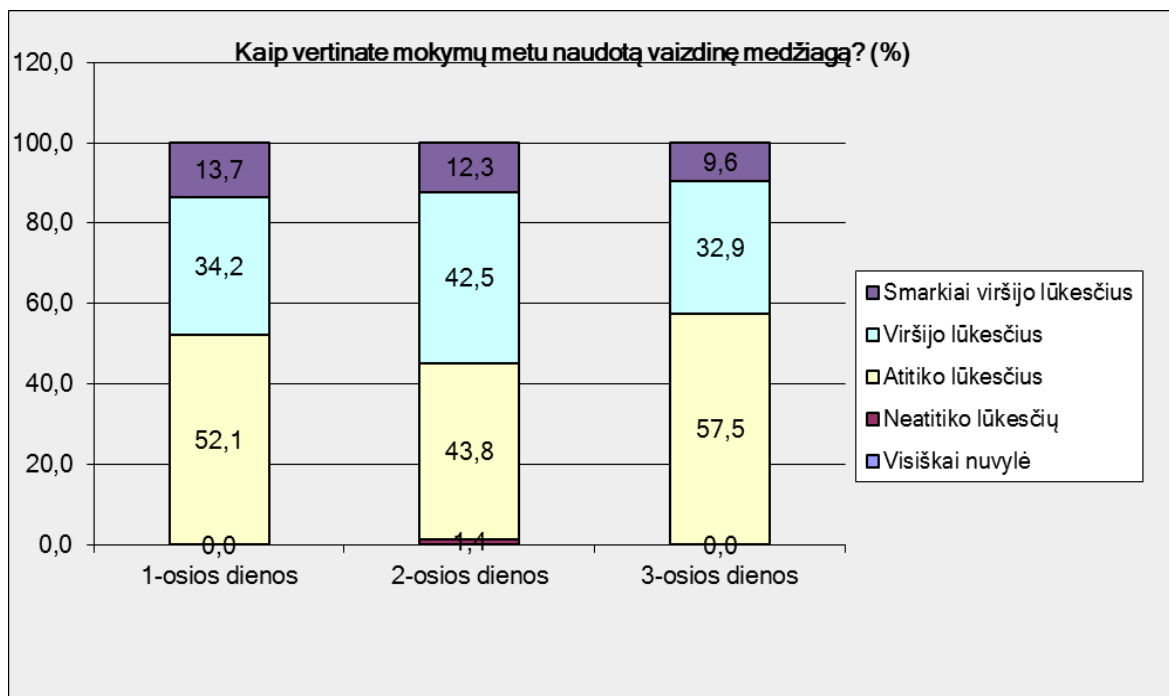
3. Mokymų aplinka bei užduotys.



5 paveikslas. Ar mokymų metu gautos žinios ir praktiniai patarimai gali būti pritaikyti Jūsų darbe nuo rytojaus?

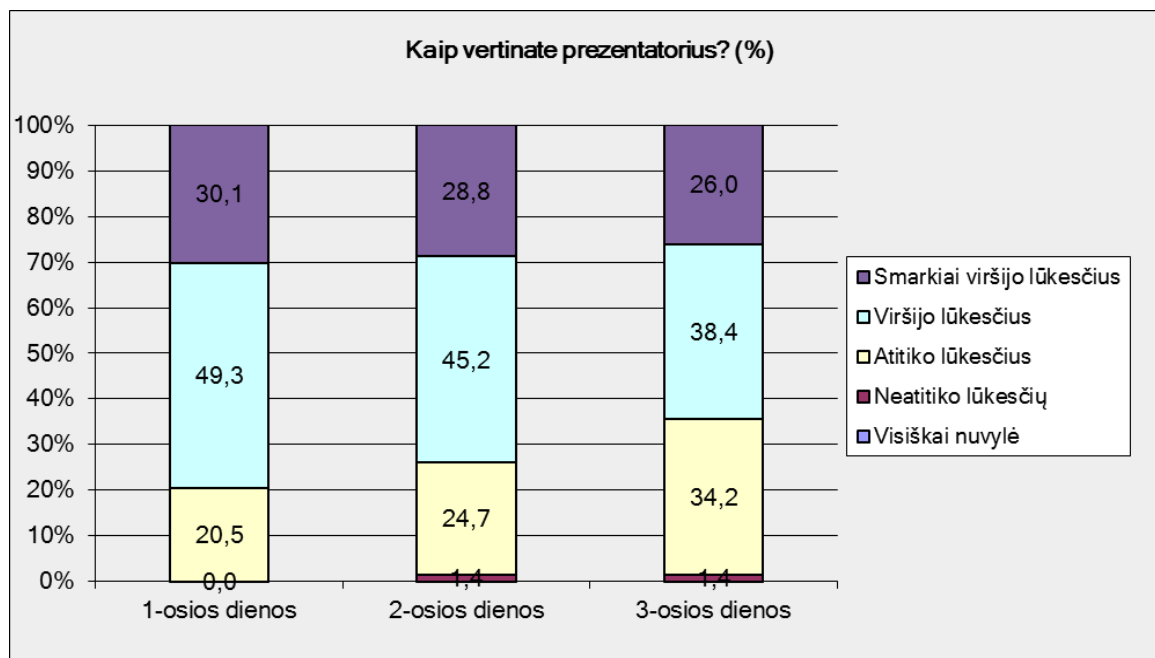
Ketvirtuoju klausimu buvo norima išsiaiškinti, ar darbuotojai galės panaudoti mokymų metu įgytas žinias savo tiesioginėse pareigose. Beveik pusė apklaustųjų, t.y. 46,6 % darbuotojų atsakė, kad įgytas žinias ir praktinius patarimus galės panaudoti pradėję dirbti. 38,4 % atsakė, kad didžiąją dalį galės panaudoti, 11 % - galės panaudoti tik pusę įgytų žinių ir tik 4,1 % atsakė, kad visgi didžiosios dalies žinių negalės panaudoti savo tiesioginėse pareigose. Vertinant komentarus, kodėl pasirinko atsakymą „Didžioji dalis NE“, pastebėta, kad jį pasirinko respondentai, kurie tiesiogiai nedirbs su klientais ir paslaugomis. Taip pat darbuotojai įvardijo, kad sunku pasakyti, kiek mokymų metu įgytų žinių bus pritaikyta iš tiesų, nes dar neteko atlikti funkcinių užduočių praktiškai.

Antrame mokymų efektyvumo vertinimo etape įvertinsime, kaip darbuotojai įsisavina mokymų medžiagą. Tam patikrinti įmonėje atliekamas žinių patikrinimo testas. Šis patikrinimo testas atliekamas praėjus 30 dienų nuo mokymų pradžios.



6 paveikslas. Kaip vertinate mokymų metu naudotą medžiagą?

Siekiant įvertinti mokymų metu naudojamą vaizdinę medžiagą, toks klausimas buvo pateiktas vykdytoje apklausoje. Į šį klausimą atsakė visi 73 apklaustieji. Pirmosios ir trečiosios mokymų dienos metu naudotą vaizdinę medžiagą 100 % respondentų vertina teigiamai, antrąją dieną - 98,9 % respondentų (pasirinkti atsakymai „Atitiko lūkesčius“, „viršijo lūkesčius“ bei „smarkiai viršijo lūkesčius“). Tokius respondentų pasirinkimus lėmė, kad medžiaga pateikta aiškiai ir konkrečiai, neperkrauta nereikalinga informacija, taip pat teigiamai vertina pristatymuose naudojamus filmukus ir nuotraukas, kurie pagyvina ir apipavidalina informaciją. 1,1 % respondentų antrosios dienos metu naudotą vaizdinę medžiagą vertina „Neatitiko lūkesčių“ bei nurodė tokias priežastis: pasitaikė tekstų labai mažu šriftu, neryškios teksto spalvos bei pasitaikė gramatinių klaidų.

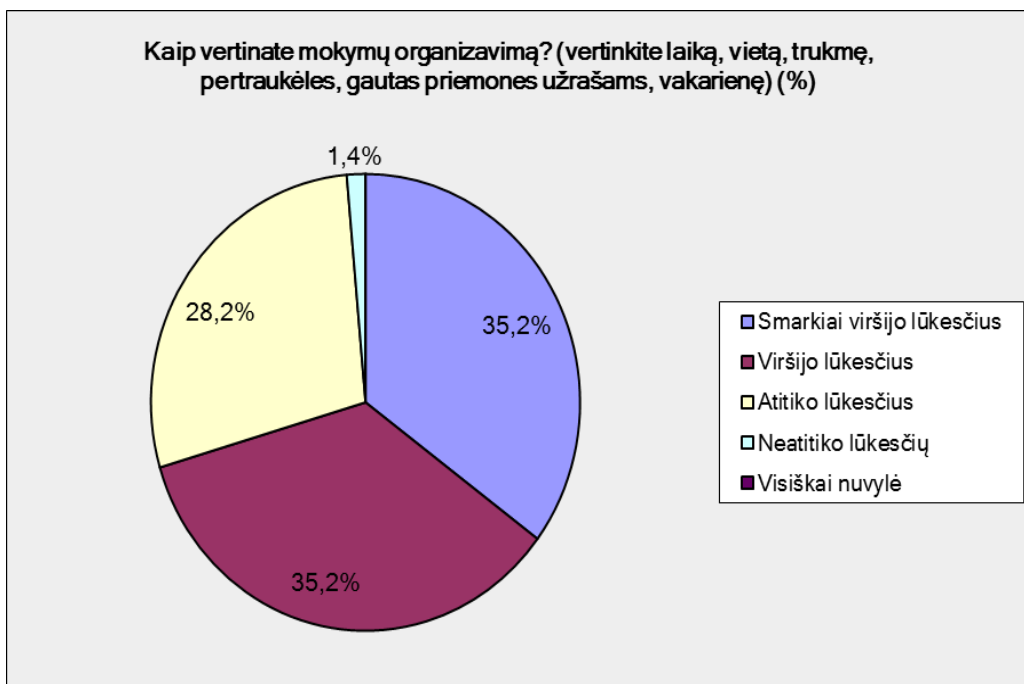


7 paveikslas. Kaip vertinate prezentatorius?

Šeštu, septintu bei aštuntu anketos klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kaip respondentai vertina pačius prezentatorius, kurie iš jų labiausiai patiko bei prašoma nurodyti, kuriems iš jų reiktų tobulėti ir kodėl. Vertinant 6 klausimo atsakymus galima teigti, kad didžioji dalis viršijo ir smarkiai viršijo respondentų lūkesčius, net 79,4 % respondentų pirmąją, 74 % antrąją ir 60,8 % trečiąją dieną respondentų pasirinko atsakymus „viršijo lūkesčius“ ir „smarkiai viršijo lūkesčius“. Antrąją ir trečiąją dieną tik 1,4 % respondentų pasirinko, kad prezentatoriai neatitiko lūkesčių. Vertindami visas dienas, dalyviai geriausiai įvertino pirmos dienos prezentatorius (79,4 % iš jų viršijo arba smarkiai viršijo lūkesčius).

8 klausimu respondentų buvo prašoma įvardyti, kuriems prezentatoriams ir kodėl reiktų tobulėti, čia jie nurodė, kad daugeliui trūksta patirties bendraujant su auditorija, dalis prezentatorių buvo susikaustę, pristatymus atliko labai monotoniškai.

9 klausimu buvo prašoma įvertinti mokymų programą: laiką, vietą, trukmę, pertraukėles tarp pristatymų, priemones užrašams bei vakarienę. Rezultatai pateikiami 8 paveiksle.



8 paveikslas. Kaip vertinate mokymų organizavimą? (%)

Vertinant mokymų organizavimą po 35,5 % respondentų pasirinko „viršijo lūkesčius“ ir „smarkiai viršijo lūkesčius“, 28,2 % - „atitiko lūkesčius“. 1,4 % pažymėjo, kad mokymų organizavimas neatitiko jų lūkesčių. Apibendrinant - visiška dauguma organizacinius dalykus įvertino teigiamai, tačiau pateikė pastabų, kad kai kurie pristatymai galėjo būti trumpesni, o pertraukėlės tarp pristatymų ilgesnės.

Į 10 klausimą „Ko, Jūsų manymu, mokymuose pritrūko? (vertinkite mokymų turinį ir medžiagą)“ atsakė 68 iš 73 respondentų. Apibendrinant pateiktus atsakymus galima išskirti šiuos, dažniausiai išvardytus dalykus, kurių pritrūko mokymų metu:

1. Daugiau praktinių užduočių su programomis, didesnio įsigilinimo į jas.
2. Trūko informacijos apie pačią organizaciją – istoriją, skyrių darbus ir pareigas, į ką kreiptis vienos ar kitos informacijos.
3. Padalomosios medžiagos – spausdintų skaidrių, kad galima būtų pasižymėti papildomą informaciją.
4. Informacijos apie pačius produktus ir paslaugas.

Didžioji dauguma atsakiusiųjų įvardijo, kad mokymams nieko netrūko ir jie gavo daugiau nei tikėjosi.

11 anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokių pasiūlymų, pageidavimų, norų dėl šių mokymų turi besimokantieji, taip pat kokia forma, kokios informacijos norėtų gauti per tokio tipo mokymus. Ties 12 anketos klausimu respondentai galėjo parašyti savo komentarus ir pastabas, kurių negalėjo išsakyti ankstesniuose klausimuose. Apibendrinant paskutinių dviejų klausimų rezultatus,

pastebima, kad respondentai anksčiau išsakytas mintis papildė, jog mokymai turėtų būti organizuojami nedidelėse grupelėse, nes taip lengviau susikaupti ir bendrauti, siūloma pateikti daugiau praktinių užduočių, daugiau informacijos apie pardavimus.

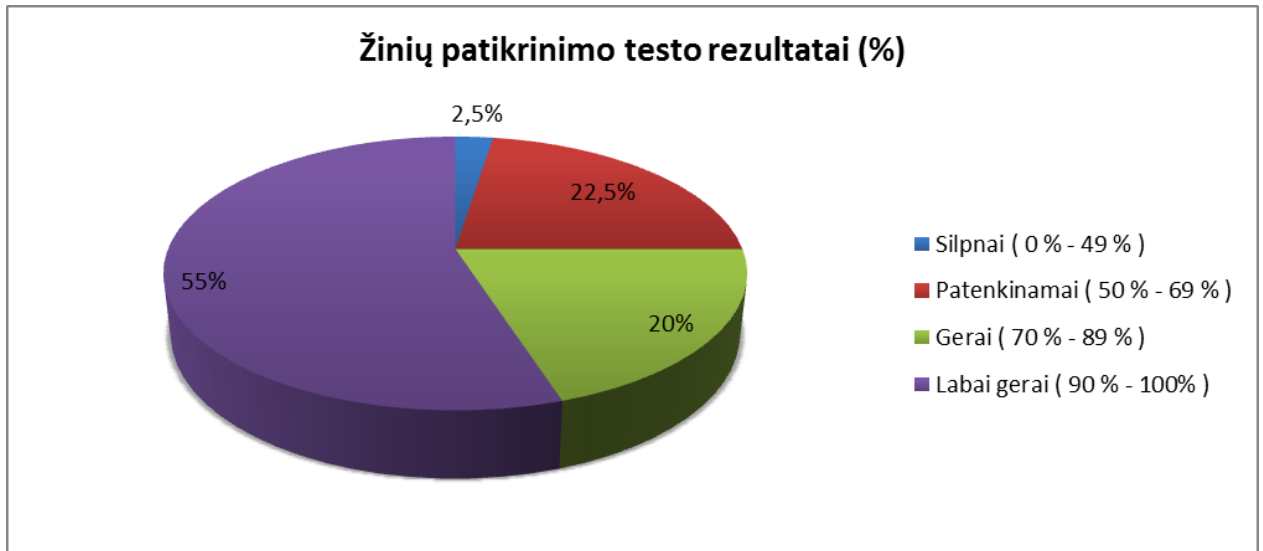
Apibendrinami klausimyno rezultatus, pastebime, kad respondentai mokymais yra patenkinti (nė vienas iš apklaustųjų nepasirinko atsakymo „Visiškai nuvylė“). Pastebima, kad trečiąją mokymų dieną respondentai vertina prasčiau, palyginanti su dviem pirmosiomis mokymų dienomis. Taip pat vertėtų didesnę dėmesį skirti prezentatoriams, nes dalis iš jų buvo vertinami neigiamai bei respondentai negailėjo kritikos dėl prezentatorių pasiruošimo.

Antrame mokymų efektyvumo vertinimo etape analizuosime darbuotojų žinių patikrinimo testo rezultatus. Žinių patikrinimo testas atliekamas praėjus 30 dienų nuo mokymų pradžios. Šiuo žinių patikrinimo testu siekiama įvertinti, kaip darbuotojai įsisavino mokymų metu pateiktą medžiagą. Analizuosime 43 darbuotojų atlikto žinių patikrinimo testo rezultatus. Žinių patikrinimo teste buvo užduodamas 40 klausimų. Klausimus sugrupavome pagal temas:

- Pardavimo įgūdžiai (1-3 klausimai);
- IT sistemų išmanymas (4-8 klausimai);
- Vidinių procedūrų išmanymas (9-20 klausimai);
- Produktų ir paslaugų išmanymas (21-40 klausimai).

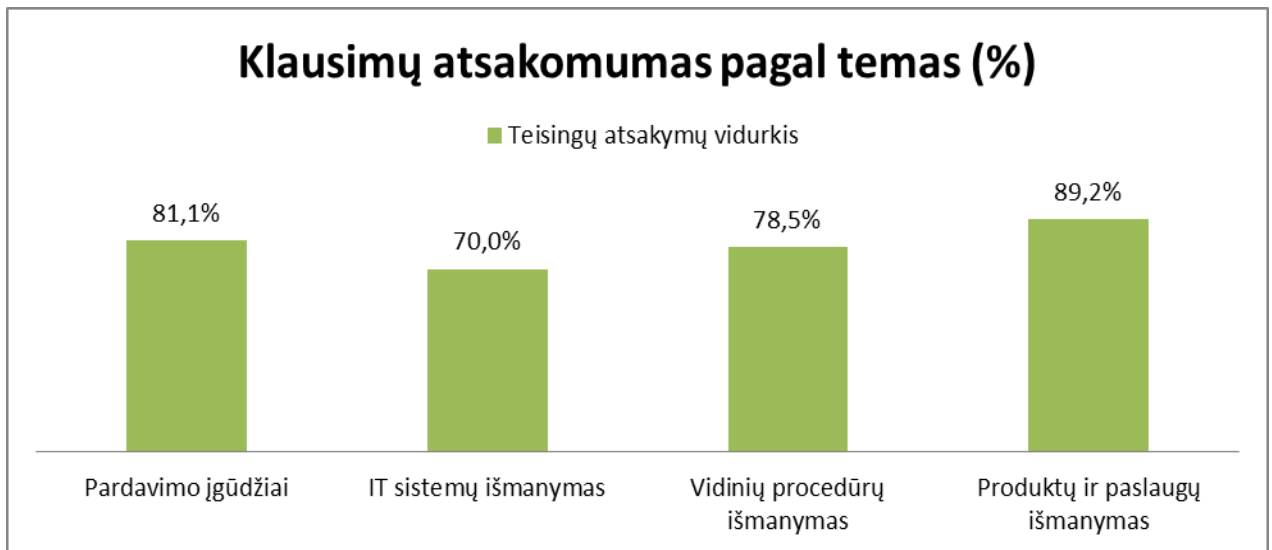
Analizuodami teisingus respondentų atsakymus į klausimus, juos suskirstėme intervalais pagal teisingai atsakytų klausimų procentą bei priskyreme reikšmę:

- 0 % - 49 % - „silpnai“
- 50 % - 69 % - „patenkinamai“
- 70 % - 89 % - „gerai“
- 90 % - 100% - „labai gerai“



9 paveikslas. Žinių patikrinimo testo rezultatai (%)

Apibendrinę visus žinių patikrinimo testo rezultatus pastebime, kad 55% visų testo klausimų buvo atsakyti „labai gerai“, 20 % klausimų atsakyti „gerai“, 22,5 % klausimų buvo atsakyta „patenkinamai“ ir tik 2,5 % klausimų buvo atsakyta „silpnai“, t.y. į vieną testo klausimą mažiau nei 50% respondentų atsakė teisingai. 75 % visų testo klausimų buvo atsakyta „gerai“ arba labai gerai, t.y. daugiau nei 70 % respondentų į šiuos klausimus atsakė teisingai. Tik į 9 iš 40 testo klausimų visi respondentai atsakė teisingai, tačiau nebuvo nė vieno testo klausimo, į kurį teisingai nebūtų atsakęs nė vienas respondentas.



10 paveikslas. Klausimų atsakomumas pagal temas

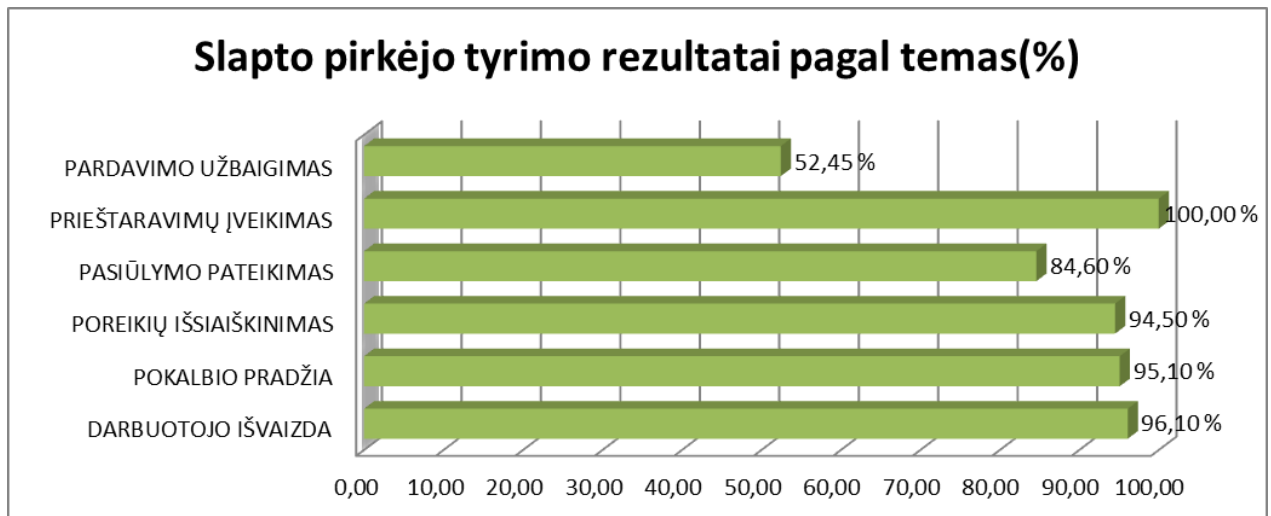
Analizuodami klausimų atsakymus pagal temas matome, kad į klausimus apie pardavimo įgūdžius vidutiniškai 81,1 % respondentų atsakė teisingai, apie sistemas teisingai atsakė vidutiniškai 70 % respondentų, apie vidines organizacijos procedūras - 78,5 %, o į klausimus apie parduodamus produktus ir

teikiamas paslaugas – 89,2 % respondentų. Testo rezultatai parodė, kad geriausiai darbuotojai įsisavino žinias apie produktus ir paslaugas, antroje vietoje žinias apie pardavimo technikas.

Trečiame mokymų efektyvumo vertinimo etape siekiant įvertinti, kiek mokymų metu įgytų žinių bei įgūdžių perkeliama į darbo vietą, yra atliekamas „slapto pirkėjo“ tyrimas, kurio metu pasitelkus atrinktus ir išmokytus anoniminius asmenis buvo atliekamas klientų aptarnavimo kokybės tyrimas, kurio metu imituojamas kliento apsilankymas pardavimo taškuose. Tokiu būdu stebėtojas dalyvauja aptarnavimo – pardavimo procese, fiksuoja tyrime nustatytus dalykus, vertina juos balais bei pateikia ataskaitą. Tyrimo metu yra fiksuojami atsakymai į klausimus, suskirstytus į šias temas:

1. Darbuotojo išvaizda
2. Pokalbio pradžia
3. Poreikių išsiaiškinimas
4. Pasiūlymo pateikimas
5. Prieštaravimų įveikimas
6. Pardavimo užbaigimas

Tyrimo metu gauti rezultatai pagal temas pateikiami 11 paveiksle.



11 paveikslas. „Slapto pirkėjo“ tyrimo rezultatai pagal temas

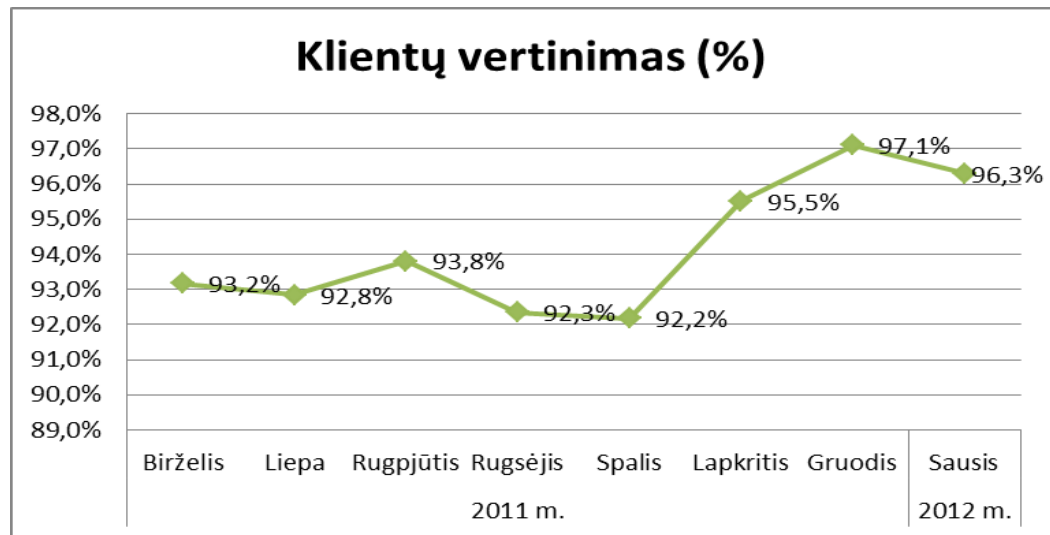
Analizuojant tyrimo rezultatus matoma, kad pardavėjai geriausiai panaudoja įgūdžius siekdami suvaldyti pirkėjo prieštaravimus. Poreikių prieštaravimo suvaldymas tyrimo metu buvo įvertintas geriausiai, t.y. 100 %. Kiek prasčiau tyrimo metu buvo įvertinta darbuotojo išvaizda (96,1 %), pokalbio pradžia (95,1 %) bei poreikių išsiaiškinimas (94,5 %). Mažiau nei 90 % anoniminių pardavėjų vertino pasiūlymo pateikimą (84,6 %) bei pardavimo užbaigimą (52,45 %). Iš visų tyrimo metu vertinamų punktų prasčiausiai buvo vertinamas pardavimo užbaigimas. Pastebėta, kad pardavėjai nelinkę siūlyti papildomų

paslaugų bei neįsitikina, ar atsakė į visus klausimus, kai anoniminis pirkėjas, sako pagalvosias, dėl šių priežasčių pardavimo užbaigimas buvo įvertintas vos daugiau nei 50 %.

Vertinant tyrimo rezultatus pastebima, kad darbuotojams sunkiausiai sekasi perkelti mokymų metu įgytas žinias apie pardavimo pokalbio užbaigimą (52,45 %) bei pasiūlymo pateikimą (84,6 %), planuojant tolimesnius mokymus šioms dviem temoms vertėtų skirti daugiau dėmesio.

D. Kirkpatrikas ketvirtame mokymų efektyvumo vertinimo etape siūlo vertinti rezultatus, todėl šiame etape paanalizuosime, kaip klientai vertina darbuotojus bei darbuotojų pardavimų rezultatus.

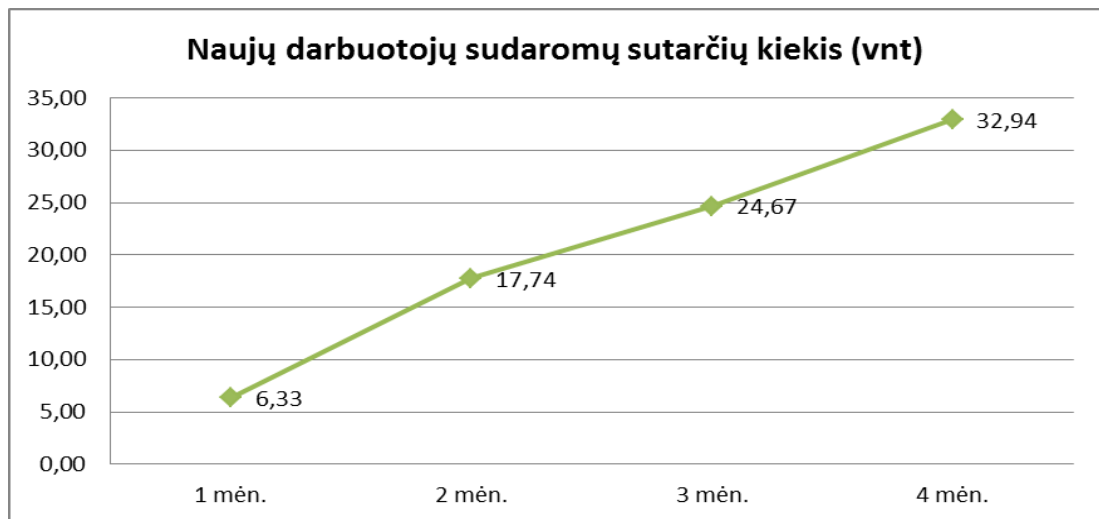
Siekiant išsiaiškinti klientų nuomonę apie aptarnavimą, po apsilankymo klientams yra pateikiamas klausimas, ar klientas rekomenduotų pardavėją savo artimiesiems, kolegoms ar draugams. Apžvelgėme klientų vertinimą nuo 2011 m. birželio mėnesio. Rezultatai pateikiami 12 paveiksle.



12 paveikslas. Klientų vertinimas (%)

Analizuojant 2011 m. birželio – 2012 m. sausio mėnesių rezultatus kaip klientai vertina aptarnavimą bei darbuotojo įgūdžius ir žinias ir ar jie linkę rekomenduoti darbuotoją, matome, kad nuo 2011 m. lapkričio mėn. pastebimas klientų vertinimo augimas. Geriausiai klientai darbuotojus vertino 2011 m. gruodžio mėn. ir šis rodiklis siekė 97,1 %. Prasčiausiai klientai darbuotojus vertino 2011 m. spalio mėn., rodiklis siekė tik 92,2 %. Pastebima, kad pakeitus mokymo programą ir skiriant didesnę dėmesio naujų mokymui – žinių ir įgūdžių lavinimui – klientų vertinimas išaugo vidutiniškai 3,44 procentinio punkto. Vertinant gautus rezultatus, matome, kad mokymo programos pakeitimas ir didesnė koncentracija į suteikiamas žinias ir įgūdžius turėjo teigiamos įtakos ir klientų atsiliepimams ir vertinimams.

Analizuodami mokymų efektyvumą, o ypač pardavimų mokymų efektyvumą, apžvelgėme sudarytą sutarčių, kurias sudarė nauji darbuotojai, dirbantys nuo 2011 m. spalio mėnesio bei dalyvavę naujų mokymo programoje, kiekį.



13 paveikslas. Naujų darbuotojų sudaromų sutarčių kiekis (vnt)

Vertinant pradedančiųjų darbo rezultatus, pastebima, kad pirmąjį savarankiško darbo mėnesį sudaromos vidutiniškai 6,33 sutarties, antrąjį – 17,74, trečiąjį – 24,67, ketvirtąjį – 32,94 sutarties. Kiekvieną mėnesį pastebimas augimas, todėl galima teigti, kad mokymų metu įgytos žinios bei įgūdžiai teigiamai veikia sudaromų sutarčių kiekį. Galima prognozuoti, kad ir vėlesniais mėnesiais sudaromų sutarčių kiekis augs, tačiau augimo tempai bus mažesni.

Naujas darbuotojas, baigęs pirmąjį mokymų programos ketvirtį, vidutiniškai sudarė 24,67 naujų sutarčių per mėnesį, tuo tarpu esami darbuotojai 2011 m. per mėnesį sudarė vidutiniškai 19,79 naujų sutarčių. Nauji darbuotojai per mėnesį sudarė vidutiniškai 24,66 % daugiau sutarčių nei esami darbuotojai.

Tyrimo metu įvertinome visus mokymų efektyvumo vertinimo etapus remiantis D. Kirkpatriko modeliu. Darbuotojų reakcijos į mokymus analizė parodė, kad darbuotojai mokymus vertina labai teigiamai, didžioji dalis darbuotojų įvardijo, kad mokymai atitiko jų lūkesčius ir jie gavo daugiau nei tikėjosi iš tokio pobūdžio mokymų, t.y. viršijo jų lūkesčius. Taip pat darbuotojai išreiškė pastabų dėl prezentatorių vedamų mokymų, mokymų programos, pateikiamos informacijos, todėl į šias pastabas labai svarbu atsižvelgti tobulinant mokymų programą. Žinių patikrinimo testas parodė, kad sunkiausiai įsisavinama medžiaga buvo tema apie organizacijoje naudojamas sistemas, tai patvirtino ir patys darbuotojai apklausos metu įvardydami, kad jiems pritrūko išsilavinimo į sistemas, jų veikimą bei praktinių užduočių. Vertinant, kiek žinių ir įgūdžių įgytų mokymų metu perkeliama į darbo vietą, matome, kad darbuotojai sėkmingai naudoja žinias, tačiau pastebėta, kad naujiems darbuotojams pardavimo metu trūksta žinių sėkmingam pardavimui ir naujai sutarčiai su klientu pasirašyti. Tyrimo metu pastebėta, kad darbuotojai nepakankamai įsisavino arba nenaudojo gautų žinių apie prekes bei paslaugas. Nepaisant trūkumų pastebėta, kad darbuotojų, dalyvavusių mokymuose, pardavimo rezultatai, palyginanti su visų darbuotojų metų vidurkiu, yra 24,66 % geresni. Taip pat pastebima, kad klientai darbuotojais yra

patenkinti, todėl vidutiniškai daugiau nei 96 % klientų rekomenduoatų darbuotoją savo šeimos nariams, draugams ar kolegoms.

IŠVADOS

Remiantis mokslinės literatūros analize bei atlikto tyrimo rezultatais suformuluotos šios išvados:

1. Žmogiškieji ištekliai vieni sparčiausiai besikeičiančių išteklių organizacijoje, todėl siekiant efektyviausiai juos panaudoti būtinas kryptingas organizacijos personalo mokymas, kurio pagrindinis iniciatorius turi būti ne kas kitas, o organizacija. Tačiau dar ne visos organizacijos supranta investicijų žmogiškiesiems ištekliams svarbą.

2. Įgyvendinant mokymų procesą organizacijoje labai svarbu apimti visus mokymo etapus: poreikio nustatymą, planavimą, įgyvendinimą bei efektyvumo vertinimą. Veiksmingas mokymų poreikio nustatymas garantuoja, kad personalo ugdymui skiriami ištekliai bus panaudoti tikslingai. Planuojant mokymus labai svarbu nustatyti mokymo tikslus, sudaryti mokymo programą bei pasirinkti tinkamiausius mokymo metodus, nes tai užtikrina sėkmingą mokymų įgyvendinimą. Galiausiai siekiant įsitikinti ar įgyvendinti mokymai pasiekė išsikeltus tikslus bei įvertinti ar investicijos naudojamos tinkamai, svarbu pamatuoti mokymų efektyvumą.

3. Tiriama organizacija X įgyvendina visus mokymų etapus, tačiau pastebėta, kad didžiausią įtaką mokymų poreikiui turi kintanti įmonės strategija, valdybos bei marketingo sprendimai, priimant sprendimus dėl mokymų yra derinamasi prie organizacijos tikslų. Tuo tarpu tokie veiksniai kaip asmeniniai darbuotojų poreikiai ir kintanti situacija rinkoje nėra esminiai kriterijai, kuriais remiamasi nustatant mokymų poreikį organizacijoje.

4. Analizuojant pastebėta, kad didžiausias dėmesys yra skiriamas naujų darbuotojų mokymui. Naujokų mokymas įgyvendinamas siekiant išugdyti kvalifikuotą pardavimų komandą, kuri galėtų savarankiškai ir efektyviai dirbti. Tuo tarpu esamų darbuotojų mokymui ir ugdymui yra skiriamas nepakankamas dėmesys – mokymai organizuojami prisitaikant prie kintančio įmonės poreikio, o asmeninis darbuotojo ugdymas pradedamas tik tiesioginio vadovo iniciatyva.

5. Planuodama mokymus organizacija siekia, kad mokymai būtų kuo efektyvesni, o informacija įsisavinta geriausiai, todėl mokymų metu tarpusavyje derinami patys įvairiausi metodai – pristatymai susirinkimų metu, videomokymai, klientų skambučių klausymas ir kt.. Tačiau darbuotojai nurodo, kad jiems pritūko praktinių užduočių.

6. Darbuotojų apklausos ir žinių patikrinimo testo rezultatai, parodė, kad darbuotojai geriausiai įsisavina informaciją apie produktus ir paslaugas, o prasčiausiai darbuotojai vertina mokymų dalį apie organizacijoje naudojamas IT sistemas bei silpniausiai įsisavina šią medžiagą. Taip pat darbuotojai neigiamai vertina ir kai kuriuos prezentatorius.

7. Analizuojant, kiek rekomendacijų iš mokymų yra perkeliama į darbo vietą, pastebima, kad darbuotojai nepakankamai praktikoje naudoja žinias apie pasiūlymo klientui pateikimą bei pardavimo užbaigimą, todėl darbuotojų pardavimų potencialas nėra efektyviai panaudojamas.

REKOMENDACIJOS

Remdamiesi atlikto tyrimo rezultatais ir pateiktomis išvadomis pateikiame rekomendacijas mokymų etapų įgyvendinimui tobulinti.

- Rekomenduojama skirti didesnę dėmesį mokymų poreikio nustatymui ir mokymus pritaikyti ne tik prie besikeičiančių organizacijos tikslų, tačiau daugiau stebėti asmeninius darbuotojų poreikius, stebėti rinkoje vykstančius pokyčius bei tuo remtis nustatant mokymų poreikį.

- Į mokymų programą įtraukti ir esamus darbuotojus bei juos nuolat ugdyti. Skirti dėmesį vadovų ugdymui – vadovavimo, darbuotojų motyvavimo ir kitų svarbių įgūdžių lavinimui. Ugdymo galimybių suteikimą matyti kaip vieną iš darbuotojų motyvavimo priemonių.

- Įgyvendinant mokymus rekomenduojame naudoti efektyviausius mokymų metodus, mokymų metu pateikti daugiau praktinių užduočių. Tarpusavyje derinti skirtingus metodus, kad informacija būtų pateikta kuo įvairiau ir būtų pasiektas didžiausias mokymų efektyvumas.

- Siūloma tobulinti mokymosi programą didesnę mokymų dalį skiriant šioms temoms:

- Organizacijoje naudojamų IT sistemų įgūdžių ugdymui;
- Pasiūlymo pateikimo įgūdžiams lavinti;
- Pardavimo užbaigimo įgūdžiams lavinti.

- Kelti prezentatorių kvalifikaciją - mokyti prezentatorius sklandžiau ir įdomiau vesti mokymus, bendrauti su auditorija, paskatinti naudoti įvairius informacijos pateikimo būdus. Aukštos kvalifikacijos prezentatoriai labiau sudomins darbuotojus bei padės lengviau įsisavinti pateikiamą mokymų medžiagą.

- Nuolat stebėti ir analizuoti pardavimo, klientų aptarnavimo, „slapto pirkėjo“ tyrimo rezultatus, klientų rekomendacijas, bei remiantis jais planuoti mokymus, tobulinti mokymo programą, kad būtų pasiektas didžiausias mokymų efektyvumas ir būtų pagrindžiamos mokymams skiriamos investicijos.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Ruibytė L., Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys // Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 2010, Nr. 5 (24), <http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/24/6.pdf> [žiūrėta 2011 10 10]
2. Adomaitytė J., Slapto pirkėjo tyrimas: efektyvi klientų aptarnavimo kokybės valdymo ir gerinimo priemonė // Marketingas, 2006, Nr. 1. http://www.spect.lt/spect_lt/documents/marketingas2006november.pdf [žiūrėta 2012 01 20]
3. Bakanauskienė I., Personalo valdymas. – Kaunas: VDU, 2008. – 343 p. – ISBN 978-9955-12-431-3
4. Breadwell I. et al, Human resource management: A contemporary approach, - Harlow, 2004. – 739 p. – ISBN – 0-273-67911-2
5. Bučiūnienė I, Pardavimo valdymas, Kaunas: Technologija, 2002. – 205 p. – ISBN 9955-09-206-8
6. Bugakovas M., Merkevičius J., Žmonių elgsenos suvokimas, http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_I/121258.html [žiūrėta 2011 12 17]
7. Butkus F.S., Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. – Vilnius: Eugrimas, 2003. - 239 p. - ISBN 9955-501-39-1
8. Dessler G., Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 343p. - ISBN 9986-850-36-3
9. Donaldson B., Sales management: principles, process and practice, - Niujorkas: Palgrave Macmillan, 2007. – 298 p. - ISBN 978-0-333-99851-9
10. Downey M., Efektyvus koučingas. Koučerių mokytojo pamokos, Vilnius: Vadybos pokyčių konsultavimas, 2008, - 210 p., ISBN 978-9955-574-05-7
11. Drucker F. P., Drukerio mokymo pagrindai, Kaunas: Dakra, 2001, - 328p., ISBN 978-9955-923-13-8
12. Garalis A., Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas // Mokytojų ugdymas. Šiauliai. Šiaulių universitetas, 2004, Nr. 3, p. 18-28 <http://archive.minfolit.lt/arch/1501/1901.pdf> [žiūrėta 2011 12 20]
13. Gupta K., Sleezer C. M., A Practical Guide to Needs Assessment, - San Francisco, 2007. – p. 336. - ISBN 9781118047033
14. Hung T., An empirical study of the training evaluation decision-making model to measure training Outcome, Social Behavior and Personality: an international journal, 2010, Vol. 38, No 1, p. 87-101. <http://www.ingentaconnect.com/content/sbp/sbp/2010/00000038/00000001/art00009> [žiūrėta 2012 01 10]

15. Jagminas J., Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai // Vadyba: mokslo tiriamieji darbai. Klaipėda. Klaipėdos universitetas, 2009, Nr. 1(14), - 73-78 p.
http://www.vlvk.lt/private/vadybos%20turiniai/vadyba_14%202009.pdf#page=73 [žiūrėta 2011 10 30]
16. Jančauskas E. E. Žmogiškųjų išteklių vadyba. II knyga. – Vilnius: VVAM, 2006. – 109 p. - ISBN 978-9955-528-17-3
17. Jurauskas A., Visuotinės kokybės vadyba. – Kaunas: Technologija, 2006. – 246 p. - ISBN 9955-25-071-2
18. Kardelis K., Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, Šiauliai: Lucilijus, 2005. – 398 p.- ISBN 9955-655-35-0
19. Kirkpatrick L. D., Kirkpatrick D. J., Evaluating Training Programs: The Four Levels, San Francisco, 2006, -250 p., ISBN 978 – 1 – 57675 – 796 – 3
20. Korsakienė R. ir kt., Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros, - Vilnius: Technika, 2001, - 224 p., ISBN 978-9955-28-871-8
21. Kumpikaitė V., Human Resource Training Evaluation, // ENGINEERING ECONOMICS, 2007, Vol. 55, No. 5, p. 29-36. <http://www.ktu.edu/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/55/1392-2758-2007-5-55-29.pdf> [žiūrėta 2011 12 20]
22. Leach P. M., Liu H. A., Investigating interrelationships among sales training evaluation methods // Journal of Personal Selling and Sales Management , 2003, Vol. 23, No. 4, p. 327 – 340.
<http://mesharpe.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,4,7;journal,34,37;linkingpublicationresults,1:110659,1> [žiūrėta 2011 01 30]
23. Lupton A. R. et al., Sales Training Evaluation Model (STEM), Industrial Marketing Management, 1999, Vol. 28, No. 1, p. 73–86. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850198000248> [žiūrėta 2012 01 10]
24. Mackevičius J., Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. Vilnius: TEV, 2007 – 510 p. - ISBN 978-9955-680-73-4
25. Pečkaitis J. S., Mačerinskienė I., Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka: mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. – 80 p., ISBN 978-9955-19-083-7
26. Pineda P., Evaluation of training in organisations: a proposal for an integrated model // Journal of European Industrial Training, 2010, Vol. 34, No. 7, p. 673 – 693.
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1881305&show=abstract> [žiūrėta 2011 10 12]
27. Sakalas A., Personalo vadyba: vadovėlis. - Vilnius: Margi raštai, 2003. – 296 p. – ISBN 9986-09-254-X

28. Sakalas A., Šilingienė V., Personalo valdymas: vadovėlis - Kauno technologijos universitetas. - Kaunas: Technologija, 2000. - 205 p. - ISBN 9986138183.
29. Stankevičienė A. ir kt., Ugdymo principo taikymo galimybės personalui mokytis // Verslas: Teorija ir praktika. Vilnius. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2008, Nr. 9(3)
http://www.coactivity.vgtu.lt/upload/verslo_zurn/btp_vol9_no3_199-209_stankeviciene.pdf [žiūrėta 2011 12 20]
30. Stankevičienė A., Lobanova L., Personalo vadyba organizacijos sistemoje, Vilnius: Technika, 2006. - 181 p. - ISBN 9955-28-015-8
31. Statt A. D., Using Psychology in Management Training. The Psychological Foundations of Management Skills, - London, 2000. - 216 p. - ISBN – 0 – 415 – 17864 - 9
32. Steensma H., Groeneveld K., Evaluating a training using the “four levels model” // Journal of Workplace Learning, 2010, Vol. 22, No. 5, p. 319 – 331.
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1865097&show=abstract> [žiūrėta 2012 01 10]
33. Taylor P. J. et al., A new integrated framework for training needs analysis // Human Resource Management Journal, 1998, Vol. 8, No 2, p. 29–50. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00165.x/abstract> [žiūrėta 2011 09 15]
34. Tennant Ch. et al., The design of a training programme measurement model // Journal of European Industrial Training, 2002, Vol. 26, No 5, p. 230 – 240.
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=837094&show=abstract> [žiūrėta 2011 12 17]
35. Tidikis R., Socialinių mokslų tyrimų metodologija, Vilnius: Aušra, 2003. – 626 p. - ISBN 9955-563-26-5
36. Tracey L. Cekada, Need training? Conducting an Effective Needs Assessment // Professional safety, 2011. http://www.asse.org/professionalsafety/pastissues/056/12/028_034_F1Cekada_1211Z.pdf [žiūrėta 2011 09 15]
37. Tracey L. Cekada, Training Needs Assessment: Understanding what employees need to know // Professional safety, 2010. http://www.asse.org/professionalsafety/docs/F1Cekada_0310.pdf [žiūrėta 2011 09 15]
38. Tumaitė D., Personalo mokymas: ypatumai ir problemos, 2005.
<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/430f2671ca2c8> [žiūrėta 2011 11 19]
39. Verslo žinios, Personalo mokymas: ryškėja brandesnis požiūris,
<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1088&id=180178> [žiūrėta 2011 11 19]
40. Zoltners A. A. et al., Pardavimo menas, - Vilnius, 2008. – 569 p. - ISBN 978-9986-16-656-6

41. Zonienė A., Investicijų į darbuotojų mokymą efektyvumo vertinimo modelis // Studijos besikeičiančioje aplinkoje: Respublikinės mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga, Vilnius, 2011. http://www.leda.lt/studijos_besikeiciancioje_verslo_aplinkoje_2011.pdf#page=58 [žiūrėta 2011 12 20]
42. Župerkienė E., Vadovų savybių ugdymo metodų organizacijoje analizė // Vadyba: Mokslo tiriamieji darbai. Klaipėda. Klaipėdos universitetas, 2010, Nr. 1(17) http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2010%2817%29.pdf [žiūrėta 2011 12 20]

Kairytė D. Mokymai ir jų efektyvumas organizacijos x pardavimų skyriuje / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 71 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti organizacijoje įgyvendinami mokymų etapai bei įvertintas mokymų efektyvumas. Pirmoje darbo dalyje išsiaiškinama žmogiškųjų išteklių ugdymo sąvoka ir svarba, apžvelgiamos vyraujančios mokymų poreikio nustatymo ir mokymų efektyvumo vertinimo teorijos, apžvelgiama kaip turi būti organizuojami mokymai remiantis mokslininkų rekomendacijomis, kokios priemonės turėtų būti pasirenkamos organizuojant mokymus. Darbe susistemintai pateikiami įvairių užsienio bei Lietuvos mokslininkų pasisakymai. Analitinėje darbo dalyje atliktas 3 dalių tyrimas pasirinktoje organizacijoje x. Tyrimo metu buvo analizuojamas mokymų poreikio nustatymo, mokymų įgyvendinimo ir mokymų efektyvumo vertinimo etapai. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ar šie etapai organizacijoje yra įgyvendinami ir pamatuoti vykdomų mokymų efektyvumą. Remiantis tyrimo rezultatais pateiktos išvados bei rekomendacijos žmogiškųjų išteklių mokymo proceso tobulinimui.

Raktiniai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių ugdymas, mokymas, mokymo programa, ugdymo tikslai, poreikio nustatymas, efektyvumo vertinimas.

Kairytė D. Trainings and their effectiveness in sales department of organization X / Master degree thesis in Human Resource Management. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 71 p.

ANNOTATION

Master's thesis analyzes organizations training phases and evaluates effectiveness of training courses. First part analyze concept and importance of human resource development, overview of the prevailing training needs and training effectiveness evaluation theories, an overview of how to organize training on the basis of scientific advice and what measures should be selected through training. Thesis systematically introduces various foreign and Lithuanian scientific arguments. The analytical part of the work carried out in three-part test to selected organization X. This test analyze training needs identification, implementation of training and training effectiveness evaluation. The test was designed to ascertain whether these steps are implemented in the organization and measure the effectiveness of the training. According to the survey results, conclusions and recommendations on human resources training process improvement were presented.

Key words: human resources, human resource development, training, training program, development objectives, training needs, evaluation of effectiveness.

Kairytė D. Mokymai ir jų efektyvumas organizacijos x pardavimų skyriuje / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 71 p.

SANTRAUKA

Pastebima, kad žmogiškieji išteklių vieni sparčiausiai besikeičiančių išteklių organizacijoje, todėl vis daugiau įmonių supranta, kad personalo ugdymas tampa neišvengiamas. Personalo ugdymas visada yra susijęs su darbuotojo kompetencija ar kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu. Siekiant, kad darbuotojai dirbtų efektyviai ir jų turimas potencialas būtų panaudotas efektyviai, labai svarbu kryptingas organizacijos darbuotojų mokymas, kurio pagrindinis iniciatorius turi būti ne kas kitas, o organizacija.

Darbo tikslas – įvertinti organizacijos mokymų strategiją bei ištirti organizacijoje X organizuojamų mokymų efektyvumą, jų teikiamą naudą įmonės veiklos rezultatams.

Darbe analizuojama problema - nepakankama darbuotojų aptarnavimo ir pardavimo elgsena organizacijoje X lemia nepakankamus veiklos rezultatus. Tyrimo tikslui pasiekti numatyti šie uždaviniai: 1. Išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamą medžiagą apie mokymų procesą; 2. Išsiaiškinti kaip organizacijoje X nustatomas mokymų poreikis; 3. Išanalizuoti mokymų organizavimo ir įgyvendinimo etapus; 4. Įvertinti organizuojamų mokymų efektyvumą; 5. Pateikti išvadas ir siūlymus mokymų efektyvumo didinimui organizacijoje X.

Darbe naudoti metodai: mokslinės literatūros analizė, interviu, dokumentų analizė, duomenų analizė.

Pirmojoje darbo dalyje – apžvelgiama mokslinė literatūra, moksliniai straipsniai, žmogiškųjų išteklių valdyme plačiai naudojami terminai. Šioje dalyje apžvelgiami mokymų poreikio nustatymo teoriniai modeliai, literatūroje siūlomi mokymo metodai bei mokymų planavimo rekomendacijos taip pat aprašomas mokymų efektyvumo vertinimo modelis.

Antroji darbo dalis - šioje darbo dalyje apžvelgiami atliktų mokymų poreikio nustatymo, mokymų organizavimo ir įgyvendinimo tyrimų rezultatai bei vertinamas organizacijoje vykdomų mokymų efektyvumas. Tyrimu siekiama patvirtinti arba paneigti hipotezę, kad skiriamas per mažas dėmesys, todėl neužtikrinamas mokymų efektyvumas bei lieka neišnaudotas darbuotojų potencialas, kuris leistų pasiekti organizacijos keliamus tikslus. Hipotezė pasitvirtino iš dalies. Pagrindinė tyrimo išvada, kad organizacija sėkmingai įgyvendina naujokų mokymų programą, tačiau ją rekomenduojama tobulinti bei sukurti esamų darbuotojų mokymo programą.

Kairyte D. Trainings and their effectiveness in sales department of organization X / Master degree thesis in Human Resource Management. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 71 p.

SUMMARY

It is noted that human resources are one of the fastest changing resources in organization, so more and more companies realize that staff training is necessary. Staff education is always associated with the employee's competence or qualifications, the renewal and replacement. In order to enable employees to work efficiently and have their potential to be used effectively, it is very important for the organization's staff to have a targeted trainings, who's a primary initiator to be nothing else but an organization.

The aim of thesis - to assess the organization's training strategy and investigate the effectiveness of organized trainings, and their benefits of enterprise performance. Problem analyzed in thesis - lack of staff knowledge and skill level of the organization X. Research objective includes the following tasks: 1. To analyze the literature of the material on the training process 2. Figure how organization X determine the need for training; 3. To analyze the organizations training and implementation phases; 4. To evaluate the effectiveness of training; 5. The conclusions and proposals to increase the efficiency of the training in organization X. Methods used in work: literature analysis, interviews, document analysis, analysis of data.

The first part - the review of scientific literature, scientific articles, widely used terms in human resources management. This section reviews the theoretical determination of the need for training models, literature, offering training methods and training planning guidelines also describes the effectiveness of the training model.

The second part - this part gives an overview of the training needs identification, results of organization and implementation of trainings, also evaluation of the training effectiveness. Investigation aims are to confirm or refute the hypothesis that lack of attention so does not ensure the effectiveness of training and will remain unused potential of employees, enabling organizations to achieve goals. The hypothesis was confirmed in part. The major conclusion is that an organization successfully implements the training program for new joiners, but it is recommended to improve and develop the existing training program.

PRIEDAI

Naujokų apklausos anketa pasibaigus mokymams

Mums labai reikalinga Jūsų nuomonė apie Naujokų mokymo programos pirmąsias tris dienas. Jūsų atsiliepimai padės mums įvertinti šių mokymų sėkmingumą, naudą Jums ir tai, ką turėtumėme keisti. Todėl prašome pildyti taip, kaip Jums atrodo, tai padės organizuoti Jums ir Jūsų būsimiems kolegoms geriausiai tinkančius mokymus ateityje. Ačiū.

Drąsiai pildykite komentarus, nesvarbu, kad klausimas pateikia galimus atsakymų variantus, palikome Jums tam vietos.

1. Ar mokymai atitiko Jūsų poreikius/lūkesčius apskritai?

- Smarkiai viršijo lūkesčius
- Viršijo lūkesčius
- Atitiko lūkesčius
- Neatitiko lūkesčių
- Visiškai nuvylė

Jūsų

komentaras

2. Kaip vertinate mokymų dienas atskirai:

	Smarkiai viršijo lūkesčius	Viršijo lūkesčius	Atitiko lūkesčius	Neatitiko lūkesčių	Visiškai nuvylė
1-ąją dieną (X organizacija - kas mes?)	<input type="radio"/> Smarkiai viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Atitiko lūkesčius	<input type="radio"/> Neatitiko lūkesčių	<input type="radio"/> Visiškai nuvylė
2-ąją dieną (Klientas)	<input type="radio"/> Smarkiai viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Atitiko lūkesčius	<input type="radio"/> Neatitiko lūkesčių	<input type="radio"/> Visiškai nuvylė
3-ąją dieną	<input type="radio"/> Smarkiai	<input type="radio"/> Viršijo	<input type="radio"/> Atitiko	<input type="radio"/> Neatitiko	<input type="radio"/> Visiškai

(Penktadienis) viršijo lūkesčius lūkesčius lūkesčius lūkečių nuvylė

Jūsų

komentaras

3. Kokie trys dalykai labiausiai įsiminė po

pirmosios dienos?

antrosios dienos?

trečiosios dienos?

4. Ar mokymų metu gautos žinios ir praktiniai patarimai gali būti pritaikyti Jūsų darbe nuo rytojaus?

- Visiškai TAIP
- Didžioji dalis TAIP
- Pusė TAIP, pusė NE
- Didžioji dali NE
- Visiškai NE

Jūsų

komentaras

5. Kaip vertinate mokymų metu naudotą vaizdinę medžiagą?

**Smarkiai
viršijo
lūkesčius**

**Viršijo
lūkesčius**

**Atitiko
lūkesčius**

**Neatitiko
lūkesčių**

Visiškai nuvylė

1-osios dienos	<input type="radio"/> Smarkiai viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Atitiko lūkesčius	<input type="radio"/> Neatitiko lūkesčių	<input type="radio"/> Visiškai nuvylė
2-osios dienos	<input type="radio"/> Smarkiai viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Atitiko lūkesčius	<input type="radio"/> Neatitiko lūkesčių	<input type="radio"/> Visiškai nuvylė
3-osios dienos	<input type="radio"/> Smarkiai viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Atitiko lūkesčius	<input type="radio"/> Neatitiko lūkesčių	<input type="radio"/> Visiškai nuvylė

Jūsų

komentarai

6. Kaip vertinate prezentorius?

	Smarkiai viršijo lūkesčius	Viršijo lūkesčius	Atitiko lūkesčius	Neatitiko lūkesčių	Visiškai nuvylė
1-osios dienos	<input type="radio"/> Smarkiai viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Atitiko lūkesčius	<input type="radio"/> Neatitiko lūkesčių	<input type="radio"/> Visiškai nuvylė
2-osios dienos	<input type="radio"/> Smarkiai viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Atitiko lūkesčius	<input type="radio"/> Neatitiko lūkesčių	<input type="radio"/> Visiškai nuvylė
3-osios dienos	<input type="radio"/> Smarkiai viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Viršijo lūkesčius	<input type="radio"/> Atitiko lūkesčius	<input type="radio"/> Neatitiko lūkesčių	<input type="radio"/> Visiškai nuvylė

Jūsų

komentarai

7. Nurodykite, kurie prezentoriai labiausiai patiko?

pirmąją dieną

antrąją dieną

trečiąją dieną

8. Nurodykite, kuriems prezentatoriams reikėtų tobulėti ir kodėl:

9. Kaip vertinate mokymų organizavimą? (vertinkite laiką, vietą, trukmę, pertraukėles, gautas priemones užrašams, vakarienę)

- Smarkiai viršijo lūkesčius
- Viršijo lūkesčius
- Atitiko lūkesčius
- Neatitiko lūkesčių
- Visiškai nuvylė

Jūsų komentarai

10. Ko, Jūsų manymu, mokymuose pritrūko? (vertinkite mokymų turinį ir medžiagą)

11. Kokių turėtumėte pasiūlymų/pageidavimų/norų dėl šių mokymų? Kokia forma, kokios informacijos ir pan. norėtumėte per tokio tipo mokymus?

12. Kiti Jūsų komentarai:

Organizacijos naujokų mokymo programa - planas

