

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Humanitarinių ir Socialinių mokslų fakulteto

Tęstinių studijų centras

Jūratė Kontautienė

**EFEKTYVUS DARBUOTOJŲ MOKYMASIS
PROFESIONALUMO TOBULINIMO
PERSPEKTYVOJE**

Andragogikos studijų programos

magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2020

BAKALAURO IR MAGISTRO BAIGIAMŲJŲ DARBŲ LYDRAŠČIO FORMA

Pildo bakalauro/magistro baigiamojo darbo autorius

.....
(bakalauro/magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

.....
(bakalauro/magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad bakalauro/magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

.....
(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Sutinku, kad bakalauro/magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

.....
(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Pildo bakalauro/magistro baigiamojo darbo vadovas

Bakalauro/magistro baigiamąjį darbą ginti

.....(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(bakalauro/magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje

.....
(data)

.....
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vedėjas

Bakalauro/magistro baigiamąjį darbą ginti

.....(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu(-ais) skiriu

.....
(įrašyti recenzento(ų) vardą, pavardę)

.....
(data)

.....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

SANTRAUKA

Kontautienė J. Efektyvus darbuotojų mokymasis profesionalumo tobulinimo perspektyvoje. Andragogikos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė prof. dr. R. M. Andriekienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2020. - 79 p.

Raktažodžiai: profesionalumas, efektyvus, mokymasis, perspektyva, tobulinimas, prekybos vadovas.

Mokslinė problema – kaip efektyviai organizuoti ir realizuoti prekybos vadovų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje?

Tyrimo objektas – prekybos vadovų efektyvus mokymasis ir profesionalumas.

Tyrimo tikslas – teoriniu ir empiriniu aspektu išanalizuoti prekybos vadovų efektyvaus mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo perspektyvoje.

Tyrimo uždaviniai: 1) Teoriniu aspektu išanalizuoti darbuotojų efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje; 2) Ištirti prekybos vadovų požiūrį į efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje; 3) Atlikti „X“ prekybos institucijos atvejo analizę (vieno atvejo), tikslu nustatyti efektyvaus mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo aspektu.

Šis tyrimas grindžiamas šiomis metodologinėmis nuostatomis: Transformatyvaus mokymosi teorija (Mezirow, 1991; Siebert, 2011 ir kt.), kurios esmė - veikimas, o veikiant lemiamas veiksnys naujai prasmės perspektyvai suvokti. Jo metu paliečiamos trys mokymosi sritys: kognityvinė, afektyvinė, socialinė. *Humanistinė mokymosi teorija*, kuri grindžiama humanistinėmis pedagogikos ir psichologijos nuostatomis (Rogers, 1961; Maslow, 1967), kuriose akcentuojama žmogaus asmenybės svarba, atskleidžiančiomis suaugusio žmogaus mokymosi potencialą, išryškinančiomis efektyvaus mokymosi prielaidas.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė; apklausa (anketavimas); atvejo analizė.

Darbo naujumas, teorinis ir praktinis reikšmingumas

- Pagrįsta profesionalumo tobulinimo perspektyvoje samprata, profesionalumo tobulinimo strategijos, būdai, prekybos vadovų efektyvaus mokymosi būdai per mokymąsi motyvuojančius veiksnius profesionalumo tobulinimo perspektyvoje.
- Parengta kiekybinio tyrimo metodika ir atvejo analizė galėtų pasitarnauti prekybos vadovų efektyviam mokymuisi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje organizacijoje ir už jos ribų. Parengtas aprašas galėtų būti vertingas ir kitoms prekybos organizacijoms, pasinaudojant efektyvaus mokymosi strategijas ir būdus, realizuojant savąias profesionalumo tobulinimo programas, vertinimus.
- Parengtos rekomendacijos efektyvaus prekybos vadovų mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje.

SUMMARY

Kontautiene J. Effective worker's learning perspective of professionalism improvement. Andragogy master's degree thesis. Thesis' advisor: prof. dr. R.M. Andriekienė. Klaipeda university: Klaipeda, 2020. - 79 p.

Keywords: professionalism, effective, learning, perspective, improvement, trade supervisor.

Thesis problem: how to effectively organise and realise trade supervisors' learning perspective of professionalism improvement.

Thesis object: trade supervisor's effective learning and professionalism.

Thesis purpose: theoretically and empirically analyse trade supervisor's effective learning abilities of professionalism improvement.

Thesis tasks: 1) To theoretically analyse workers' effective learning perspective of professionalism improvement; 2) To analyse trade supervisor's view on effective learning perspective of professionalism improvement; 3) To analyse „X“ trade institution's occurrence, to identify effective learning possibilities of professionalism improvement aspect.

The research is based on these methodological provisions: Transformative learning theory (Mezirow, 1991; Siebert, 2011, etc.) the point – action, and acting it determines factor for a new perception perspective. There are touched three learning spheres: cognitive, affective and social. Humanitarian learning theory, which is based on humanitarian pedagogy and psychology provisions (Rogers, 1961; Maslow, 1967), in which it is accented a person's personality importance, revealing adult person's learning potential, highlighting effective learning assumptions.

Thesis methods: educational literature analysis; research (questionnaire); case analysis.

Work's novelty, theoretical and practical significance:

- Based on perspective in professionalism improvement concept, professionalism improvement strategies, ways, trade supervisors' effective ways of learning through learning motivating factors in perspective of professionalism improvement.
- Prepared quantity research methodology and case analysis could be useful for trade supervisors' effective learning in perspective of professionalism improvement in an organisation and beyond. Prepared text could be useful other trade organisations, using effective learning strategies and ways, realising own professionalism improvement programs, evaluations.
- Prepared recommendations for effective trade supervisors' learning perspective of professionalism improvement.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Profesionalumo sampratos aiškinimai (sudaryta autorės).....	12
2 lentelė. Kompetencijų profesionalumo lygiai pagal H. L. Dreifus ir kt. (1986) (Rodzevičiūtė, 2006, 15 p.).....	35
3 lentelė. Respondentų pasirinkta profesionalumo samprata.....	43
4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal profesionalumą lemiančius veiksniai.....	44
5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal prekybos vadovo profesionalumo supratimą.....	45
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal priežastis, kas skatina tobulinti profesionalumą.....	46
7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asmeninius profesionalumo tobulinimo siekius.....	47
8 lentelė. Respondentų pasirinkta efektyvaus mokymosi samprata.....	48
9 lentelė. Veiksniai, lemiantys efektyvų mokymąsi.....	49
10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal mokymosi poreikių tenkinimo būdus.....	50
11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal profesionalumo tobulinimo strategijas, padedančias tapti profesionalais.....	51
12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal profesionalumo tobulinimo galimybes.....	54
13 lentelė. Efektyviausi profesionalumo tobulinimo būdai ir strategijos.....	55
14 lentelė. Sėkmingo prekybos vadovo vertybės ir asmeninės savybės.....	60
15 lentelė. 1 - oji kategorija – Mokymo(si) poreikių analizė.....	61
16 lentelė. 3-ioji kategorija – Kompetencijos.....	66
17 lentelė. 5-oji kategorija – Įgytų kompetencijų taikymas.....	68
18 lentelė. 6-oji kategorija – Mokymasis iš patirties.....	69
19 lentelė. 7-oji kategorija – Perspektyva.....	70

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Tyrimo struktūra.....	39
2 pav. Kompetencijų vertinimas balais, vidurkiai.....	52
3pav. „X“ mažmeninės prekybos įmonės kompetencijų vertinimo sistema (sudaryta autorės).....	59
4 pav. Prekybos vadovo efektyvaus mokymosi schema (sudaryta autorės).....	59

TURINYS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	7
IVADAS.....	8
1. TEORINĖS TYRIMO PRIELAIIDOS: EFEKTYVUS DARBUOTOJŲ MOKYMASIS PROFESIONALUMO TOBULINIMO PERSPEKTYVOJE.....	12
1.1. Profesionalumo tobulinimo, efektyvaus mokymosi sampratos ir esmė.....	12
1.2. Efektyvaus mokymosi ir profesionalumo tobulinimo strategijos ir būdai.....	18
1.3. Prekybos vadovo kompetencijos, būtinos profesionaliai veiklai.....	26
1.4. Efektyvus prekybos vadovo mokymasis ir profesionalumo tobulinimas profesinės veiklos perspektyvos aspektu.....	31
2. EMPIRINĖS TYRIMO PRIELAIIDOS: EFEKTYVUS DARBUOTOJŲ MOKYMASIS PROFESIONALUMO TOBULINIMO PERSPEKTYVOJE.....	38
2.1. Tyrimo metodologija, metodika ir organizavimas.....	38
2.2. Tyrimo rezultatų analizė ir jų interpretacija.....	42
2.2.1. Prekybos vadovų požiūris į efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje.....	42
2.2.2. „X” prekybos institucijos veiklos analizė prekybos vadovų efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvos aspektu.....	57
IŠVADOS.....	72
REKOMENDACIJOS.....	74
LITERATŪRA.....	75
PRIEDAI.....	80

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Suaugęs besimokantis asmuo - asmuo, dalyvaujantis suaugusiųjų švietime ir mokymosi procesuose (Jatkauskienė ir kt., 2012, p. 180).

Profesionalizacija (angl. professionalisation) - procesas, vykstantis dviem lygmenimis, kurie tarpusavyje glaudžiai susiję. Tai kaupimas profesinių, mokslo žinių, kurios sukurtų kompetentingos veiklos teorinį bei empirinį pagrindą: visuomeninės profesijos, su jos specifinėmis kvalifikacijomis ir kompetencijomis pripažinimas (Jatkauskienė ir kt., 2012, p. 163).

Profesionalumas – tai gebėjimai, žinios, kultūra ir identitetas, kurie siejami su aukštu profesinių žinių lygiu, kartais labai specializuotomis žiniomis, veiklos metodais, uždara darbo rinka, veiklos procesų valdymu ir kt. (Jatkauskienė, 2013, p. 26).

Efektyvus (lot. effectivus- veiksmingas, kuriantis) – veiksmingas, duodantis reikiamus arba geriausius rezultatus. **Efektivumas** dar apibūdinamas kaip rezultatų ir sąnaudų (lėšų, išteklių, energijos) palyginimo/atitikimo laipsnis (Tarptautinių žodžių žodynas, 2008, p. 188).

Mokymasis (angl. learning) - aktyvi, kryptinga žmogaus veikla, kurios tikslas – gauti žinių, jas suprasti ir įsiminti, formuoti įgūdžius ir ugdyti gebėjimus. Skiriamos orientacinė, vykdomoji ir kontrolinė (vertinamoji) mokymosi fazės. Mokymąsi ypač skatina teigiama motyvacija (Lingvodidaktikos terminų žodynas, 2012, p. 126).

Perspektyva (lot. perspicio — aiškiai matau) – ateitis, ateities planai, viltys, galimybės (Tarptautinių žodžių žodynas, 2008, p. 568).

Tobulinimas – formavimo veiksmas, kai gerinamas mokėjimas, veikla, elgesys, stiprinamos pastangos atsižvelgiant į siekiamą idealą, naujus reikalavimus, pasiektus laimėjimus ir standartus. Tobulinama tada, kai galima remtis tam tikra patirtimi, reikalingais mokėjimais ir įgūdžiais (Jovaiša, 2007, p. 308).

Prekybos vadovas - planuoja, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja įmonių, parduodančių prekes mažmeniniu būdu ir urmu, veiklą. Jie atsakingi už parduotuvių ar parduotuvės organizacinių padalinių, kurie parduoda ypatingos rūšies prekes, biudžetą, personalą, jo mokymą ir strategines bei veiklos kryptis (<https://mysalary.lt/karjera/lietuvos-darbai-ir-darbo-uzmokesciai/lietuvos-mazmenines-ir-didmenines-prekybos-vadovai>) (žiūrėta: 2019-10-09).

SANTRUMPOS

EDM – Efektyvus darbuotojų mokymasis

TPM – Tęstinis profesinis mokymasis

PT – Profesionalumo tobulinimas

MPPV – Mažmeninės prekybos padalinio vadovas

PV – Prekybos vadovas

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandieną tiek mokslinio, tiek praktinio pobūdžio dialoguose akcentuojamas darbuotojų įgūdžių, profesionalumo tobulinimas, organizacijos mokymosi kultūra, potencialų atskleidimas tam, kad organizacija sėkmingai veiktų dabar ir ateityje, ir būtų pranašesnė konkurencingoje rinkoje. Todėl šiuolaikinė sėkminga organizacija siekia turėti darbuotojus profesionalus, nuolat tobulėjančius. Tačiau padėti ugdytis darbuotojų profesionalumą, žvelgiant į perspektyvą, organizacijoje nėra taip paprasta. Įmonės turėtų susikonscentruoti į perspektyvių, efektyvių mokymosi programų kūrimą, kad darbuotojai gebėtų greitai ir efektyviai mokytis, siektų profesionalumo, didintų darbinės veiklos vertę ir darbo našumą. Sėkmingos įmonės, kurios ugdo profesionalus, t. y. tobulina jų įgūdžius, gebėjimus ilgalaikėje perspektyvoje.

B. Jatkauskienė (2013) aiškina, kad profesionalumas nėra stabilus, bet visą laiką konstruojamas, atsižvelgiant į profesinės veiklos reikmes. Profesionalumas palengvina darbuotojo adaptaciją profesinės krizės atveju. Taigi, norint vystyti ir plėtoti profesionalumą, reikia atrasti, iširti efektyvaus mokymosi strategijas ir būdus, jį įtakojančius veiksniai.

Todėl vienas iš svarbiausių mokymosi efektyvumo požymių yra mokymosi kultūros formavimas. Mokymasis neturi būti proginis, o strategiškas, t. y. turintis ilgalaikius tikslus (Juozaitis, 2005, p. 65). Tinkamai parinkti mokymai paprastai tiek darbuotojams, tiek įmonei padeda rasti įvairių problemų sprendimų, ne tik tiesioginių įmonei (didina finansinius veiklos rodiklius, gerina personalo veiklos rezultatus), bet ir motyvacinį poveikį darbuotojams (didina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis, tobulina įgūdžius, atveria platesnes perspektyvas karjerai, didina lankstumą, leidžia darbuotojams pasijusti reikalingiems, o visa tai didina pasitenkinimą darbu). Be to, jie garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą.

V. Lukošūnienė ir kt. (2007) akcentuoja, kad svarbiausias dalykas, norint efektyviai mokytis yra vidinė motyvacija. Taigi, organizacijos, norėdamos padidinti darbuotojų profesionalumą, laiduojantį organizacijos sėkmę, turėtų sudaryti sąlygas, galimybes efektyviam darbuotojų mokymuisi perspektyvos aspektu. Nuolat skatinti, motyvuoti darbuotojus mokytis, siekiant profesionalumo tobulinimo. Kad mokymasis būtų efektyvus ir pasitarnautų profesinei veiklai, būtina, kad jis būtų tikslingas, nenutrūkstamas, sistemingas, kad padėtų institucijai spręsti problemas, atsinaujinti. Todėl reikėtų nuolat vystyti ir plėtoti darbuotojų profesionalumą, ieškant efektyvių mokymosi kelių, būdų, atrandant jį įtakojančius veiksniai, skatinant mokymosi motyvaciją ir kt. Mūsų atveju, svarbus prekybos vadovų mokymosi efektyvumo indentifikavimas profesionalumo tobulinimo perspektyvoje, kuris neatsiejamas nuo asmens vidinių vertybinių nuostatų bei kylančių iššūkių profesinėje veikloje ir gyvenime.

Temos ištirtumas. Mokslinėse publikacijose plačiai analizuojamas suaugusiųjų švietimas, mokymasis, jų strategijos ir būdai, bei mokymąsi sąlygojantys veiksniai (Juozaitis, 2005;

Laurinavičiūtė, 2002; Jatkauskienė, 2013; Adomaitienė ir kt., 2016; Andriekienė ir kt., 2006; Linkaitytė ir kt., 2011; Zuzevičiūtė ir kt., 2008 ir kt.) ir kt. Jie pateikia daug vertingų pastebėjimų apie efektyvų suaugusiųjų mokymąsi. Pvz., J. Adomaitienė ir kt. (2016) teigia, jog projektų metodas mokymo(si) procese yra veiksmingas: ugdant ir plėtojant besimokančiojo iniciatyvumą, gebėjimą projektuoti savo veiksmus, konstruoti perspektyvą ir kitas asmenines savybes, gebėjimus ir įgūdžius. V. Zuzevičiūtė ir kt. (2008) tyrė suaugusiųjų mokymąsi teigia, jog darbdaviai nori turėti aukštos kvalifikacijos ir nuolat tobulėjančius darbuotojus. V. Lukošūnienė ir kt. (2007) analizavo efektyvaus mokymosi prielaidas. Jų nuomone, norint efektyviai mokytis būtina vidinė motyvacija. Suaugusio motyvacija mokytis labai susijusi su jo praktine veikla ir su tikslu, kurio jis siekia. Efektyvus ir prasmingas mokymasis yra tada, kai aiškiai suvokiamas tikslas bei kelias jam pasiekti (Teresevičienė ir kt., 2006, p. 156). B. Jatkauskienė ir kt. (2013) pateikia vertingų patarimų profesionalizacijos sistemos proceso klausimais. Jų teigimu, profesionalas nebesiejamas vien tik su kvalifikuoto, savarankiško, pareigingo, iniciatyvaus darbuotojo asmeniu, o profesionalumas nebereiškia vien tik savo profesinės etikos gynėbos, tačiau tampa kiekvienam darbuotojui potencialiai taikomų organizacinių normų raiška.

Jatkauskienė ir kt. (2013) pastebi, jog be profesionalumo (profesionalo savybė) ir profesionizmo (korporatizmo), atsiranda dar ir trečioji šalia apibrėžtų profesionalizacijos dimensijų – profesionalizmas, kuris apibūdinamas kaip kompetencijų vystymas atitinkamai pagal veiklos normas (standartus) konkrečiame kontekste. Jų nuomone, profesionalizacija gali būti suprantama ir analizuojama pagal joje dalyvaujančius veikėjus (lygmenis) ir skirtingas profesionalizacijos dimensijas (profesionalumą ir profesionizmą). Abi profesionalizacijos proceso dimensijos yra nepakeičiamos viena kita, nei vienai jų neteikiamas prioritetas, jos tik papildo viena kitą (Jatkauskienė ir kt., 2013, p. 18). Mūsų analizuojamai problemai vertingi B. Jatkauskienės (2013) sisteminiai tyrimai andragogų profesionalizacijos aspektu, kurie pasitarnauja analizuojant prekybos vadovų efektyvų mokymąsi profesionalizacijos tobulinimo perspektyvos aspektu.

Kaip parodė mokslinės literatūros, dokumentų analizė, efektyvus prekybos vadovų mokymasis profesionalumo tobulinimo perspektyvoje nepakankamai išanalizuotas. Todėl formuluojama **mokslinė problema**: kaip efektyviai organizuoti ir realizuoti prekybos vadovų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje?

Tyrimo objektas – prekybos vadovų efektyvus mokymasis ir profesionalumas.

Tyrimo tikslas – teoriniu ir empiriniu aspektu išanalizuoti prekybos vadovų efektyvaus mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo perspektyvoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriniu aspektu išanalizuoti darbuotojų efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje.

2. Ištirti prekybos vadovų požiūrį į efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje.
3. Atlikti „X“ institucijos atvejo analizę (vieno atvejo), tikslu nustatyti efektyvaus mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo aspektu.

Tyrimo hipotezė: Prekybos vadovų efektyvus mokymasis profesionalumo tobulinimo perspektyvoje vyks sėkmingai, jeigu jis bus tikslingas, nenutrūkstamas, sistemingas, padės institucijai spręsti problemas dabartyje ir perspektyvoje, darbuotojai bus motyvuojami ir tobulins profesionalumą įvairiomis strategijomis, būdais, o jį organizuos ir realizuos andragogai profesionalai arba prekybos vadovai, įgiję andragoginių kompetencijų: edukacinių (gebės realizuoti mokymosi procesus, tenkins besimokančiųjų poreikius ir kt.); vadybinių (gebės planuoti, koordinuoti mokymosi procesus, užtikrinti lygiavertę sąveiką, kurs mokymosi sąlygas ir kt.); tiriamųjų (gebės tirti mokymosi poreikius ir kt.); bendrųjų (gebės sistemiškai mąstyti, užtikrins grįžtamąjį ryšį ir pan.).

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė, tikslu išanalizuoti darbuotojų efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje.
2. Apklausa (anketavimas), tikslu ištirti prekybos vadovų požiūrį į efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje.
3. Atvejo analizė (vieno atvejo), tikslu atlikti „X“ institucijos prekybos vadovų mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo aspektu.

Tyrimo metodologija:

Transformatyvus mokymosi teorija (Mezirow, 1991; Siebert, 2011 ir kt.), suaugusiųjų mokymąsi aiškinanti kaip reflektyvų procesą, kurio metu žmogus keičia probleminius mąstymo, prasmės suvokimo būdus, prielaidas ir lūkesčius. *Transformatyvus mokymosi* esmė – veikimas, o veikiant lemiamas veiksnys naujai prasmės perspektyvai suvokti. Jo metu paliečiamos trys mokymosi sritys: kognityvinė, afektyvinė, socialinė.

Humanistinė mokymosi teorija, kuri grindžiama humanistinėmis pedagogikos ir psichologijos nuostatomis (Rogers, 1961; Maslow, 1967), kuriose akcentuojama žmogaus asmenybės svarba, atskleidžiančiomis suaugusio žmogaus mokymosi potencialą, išryškinančiomis efektyvaus mokymosi prielaidas, žmogui mokantis organizacijoje ir už jos ribų.

Tyrimo dalyviai:

- 70 prekybos vadovų.
- „X“ prekybos įmonė.

Darbo naujumas, teorinis ir praktinis reikšmingumas:

- Pagrįsta profesionalumo tobulinimo ir efektyvaus mokymosi perspektyvoje sampratos, esmė, profesionalumo tobulinimo strategijos, būdai, prekybos vadovų efektyvaus mokymosi būdai per mokymąsi motyvuojančius veiksnius profesionalumo tobulinimo perspektyvoje.
- Parengta kiekybinio tyrimo metodika ir vieno atvejo analizė galėtų pasitarnauti prekybos vadovų efektyviam mokymuisi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje organizacijoje ir už jos ribų. Parengtas aprašas galėtų būti vertingas ir kitoms prekybos organizacijoms, pasinaudojant efektyvaus mokymosi strategijas ir būdus, realizuojant savąsias profesionalumo tobulinimo programas, vertinimus.
- Parengtos rekomendacijos efektyvaus prekybos vadovų mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje gali būti naudingos ir kitų prekybos įmonių vadovams.

Darbo struktūra. Darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, pagrindinės sąvokos, santrumpos, naudojamos darbe, įvadas, kuriame atskleidžiamas temos aktualumas, iširtumas, formuluojama mokslinė problema, objektas, tyrimo tikslas, uždaviniai, metodai, metodologinės nuostatos, darbo naujumas, teorinis ir praktinis reikšmingumas. Pirma dalis – teorinė, skirta teoriniu aspektu išanalizuoti ir teoriniams pagrindams pateikti darbuotojų efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje. Antra dalis – empirinė, skirta kiekybinio tyrimo metu iširti prekybos vadovų požiūrį į efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje. Kiekybinio tyrimo metu nustatyti „X“ institucijos mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo aspektu. Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos efektyvaus prekybos darbuotojų mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje. Literatūros sąrašas – 88 šaltinių pozicijos. Darbą iliustruoja 19 lentelių ir 4 paveikslai, 30 priedų. Darbo apimtis – 79 puslapių.

1. TEORINĖS TYRIMO PRIELAIIDOS: EFEKTYVUS DARBUOTOJŲ MOKYMASIS PROFESIONALUMO TOBULINIMO PERSPEKTYVOJE

1.1. Profesionalumo tobulinimo, efektyvaus mokymosi sampratos ir esmė

Siekiant išanalizuoti profesionalumo ir efektyvaus mokymosi koncepto sampratas, identifikuoti reiškinius, bei išsiaiškinti efektyvaus mokymosi poreikį profesionalumo tobulinimo perspektyvoje, buvo atlikta mokslinės literatūros, dokumentų ir kitų šaltinių, profesionalumo kaip profesionalizacijos proceso dimensijos, profesionalumo tobulinimo ir efektyvaus mokymosi klausimais, analizė. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad nėra vieningo sutarimo dėl profesionalumo sampratos (1 lentelė). Priežastis yra ta, kad pastaraisiais metais profesionalizacijos terminas, dažnokai vartojamas, tapo daugiaprasmis. Profesionalizacijos konceptas tapo sociologijos analizės objektu apie 1930 metus, kai buvo norėta apibrėžti veiklos tapsmo profesija ir struktūravimosi procesą (Jatkauskienė, 2013, p. 22).

1 lentelė. Profesionalumo sampratos aiškinimai (sudaryta autorės)

Samprata/aiškinimas	Autorius/ metai
Profesionalumas – tai nuolatinio tobulinimosi pasekmė, tad atsižvelgiant į tai, kaip jis apibrėžiamas, galima teigti, kad tęstinis mokymasis vaidina vis didesnę vaidmenį profesionalų veikloje	Schon D., 1983; 1987; Cervero R. M., 1988
Profesionalumas gali būti apibūdinamas kaip specialių funkcijų atlikimas, kompetencijų, reikalingų šioms funkcijoms, įvaldymas, profesinio identiteto pripažinimas.	Lamarre J. M., 2000
Specifinių, mokslo žinių kaupimas, kompetencijų, reikalingų profesinei veiklai, įgijimas ir tobulinimas	Bourdoncle R., 1993
Profesionalumas reiškiasi kaip kompleksinė ekspertizė atitinkamai pagal nustatytas kompetencijas, normas, vertybes ir kt. Kitaip sakant, profesionalumas yra specifinių mokslo žinių ir deontologijos visuma.	Lefresne F., 2003
Profesionalumas – tai gebėjimai, žinios, kultūra ir identitetas, kurie siejami su aukštu profesinių žinių lygiu, kartais labai specializuotomis žiniomis, veiklos metodais, uždara darbo rinka, veiklos procesų valdymu ir kt.	Jatkauskienė B., 2013
Profesionalas – asmuo, labai gerai išmanantis savo veiklą ir sugebantis puikiai ją atlikti. Profesionalai išauga praktinėje profesinėje veikloje.	Jovaiša L., 2007
Profesionalą nuo mėgėjo skiria profesionalumas, kuris atskleidžia asmens įgūdžius, gebėjimus naudotis konkrečioje veiklos situacijoje. Profesionalumas nėra stabilus, jis nuolat konstruojamas, vystomas, kyla iš veiklos, prisitaiko prie besikeičiančio konteksto.	Le Boterf, 2010
Profesionalumas atsiskleidžia praktinėje veikloje, o profesionalai yra praktikai, kurie demonstruoja savo žinojimą veiksmuose. Jį atskleidžia ne tik atliekamos veiklos kokybė, bet ir specialus pasirengimas, nes profesionalumu laikomas specialus pasirengimas, mokėjimas rezultatyviai veikti, nuodugnus veiklos išmanymas, be specialiųjų žinių ar bazinio pasirengimo, kuris įgyjamas studijų procese, naivu būtų tikėtis profesionalumo darbe. Autorės nuomone (ten pat), profesionalas pasižymi aukšto lygio profesinės veiklos gebėjimais.	Toluitienė G., 2014

Nors nėra vieningo sutarimo dėl profesionalumo sampratos, bet dauguma autorių sutaria, kad tai nuolatinis kompetencijų, būtinų profesinei veiklai, tobulinimas. O profesionalumas atsiskleidžia praktinėje profesinėje veikloje. Profesionalai, norėdami išlikti ir vystytis konkurencinėje aplinkoje, privalo sąmoningai ir tikslingai konstruoti profesines žinias, kompetencijas, įgūdžius, elgseną sudėtingose veiklos situacijose. Tęsiant profesionalo apibūdinimą, verta paminėti L. Jovaišą (2007) kuris profesionalu apibūdina asmenį, kaip labai gerai išmanantį savo veiklą ir sugebantį puikiai ją atlikti. G. Le Boterf (2010) nuomone, profesionalas neapsiriboja vieninteliu identiška atsikartojančių veiklos užduočių atlikimu, t.y. neapsiriboja mokėjimu atkartoti, o geba veikti ne tik įprastuose pasikartojančiuose, bet ir sudėtingose naujai pasitaikančiose situacijose. Aukščiau minėtų mokslininkų nuomonės sutampa, jog profesionalumas – tai nuolatinio, sistemingo, tikslingo mokymosi tobulinimo pasekmė. Tai yra mokymasis vaidina didelį vaidmenį profesionalų veikloje. Tikras profesionalas efektyviai mokosi nuolat kasdieninėje veikloje ir taip tobulina savo profesionalumą, žvelgdamas į perspektyvą.

Profesionalumą, jo tobulinimą analizuoja nemažai Lietuvos ir užsienio mokslininkų (Le Boterf, 2008; Tight, 2007; Jatkauskienė ir kt., 2011; Jatkauskienė, 2012, 2013; Jarvis, 2006; Guskey ir kt., 2004; Tolutienė ir kt., 2014). Kalbant apie profesionalumo svarbą ir efektyvų mokymąsi, jo tobulinimą mokslininkės G. Tolutienė ir kt. (2014), B. Jatkauskienės ir kt. (2012) akcentuoja patirtinį mokymąsi, išskiria profesionalumo dimensijas, charakteristikas bei pateikia profesionalizacijos kelius ir būdus sėkmingai jos raiškai. B. Jatkauskienė (2013), R. M. Andriekienė (2013), E. Jatkauskas (2010), K. Trakšelys (2013), D. Martišauskienė (2013), A. M. Juozaitis (2008) ir kt. savo darbuose pateikia profesionalumą, kaip vieną iš R. Bourdoncle išskirtų profesionalizacijos proceso tipų (dimensijų) (1 priedas).

Profesionalumo samprata atskleidžiama tik jai artimų terminų (*profesija, profesionalas, profesionalizacija*) analizės kontekste. Profesionalizacija gali būti suprantama ir analizuojama pagal joje dalyvaujančius veikėjus (lygmenis) ir skirtingas jos dimensijas. Pirmoji, vidaus proceso, dimensija vadintina *profesionalumu* (tai mokslo žinių kaupimas, kompetencijų ugdymas, kvalifikacijos tobulinimas ir pan.), o antroji, išorės proceso dimensija, anot R. Bourdoncle (1991), pavadinta *profesionizmu* (išskirtinio statuso reikalavimas, profesinio identiteto konstravimas, formavimas, vystymas, įtvirtinimas) ir reiškia individų grupės tapumą profesija.

Šios dvi profesionalizacijos proceso dimensijos ne tik skirtingai reiškiasi, bet ir praturtina viena kitą. Pirmiausia profesionalizacija išreiškia specifinių žinių, kompetencijų, reikalingų profesinei veiklai, konstravimo (kūrimo) ir vystymo idėją (Jatkauskienė ir kt., 2013, p.18). Profesionalizacija – ne toks jau ir senas konceptas, Europoje atsiradęs XX a. 8-ajame dešimtmetyje. Pirmine prasme profesionalizacija reiškė kokios nors veiklos, dažniausiai savanoriškos, tapumą profesija, bet kartu ir individo profesionalumo vystymąsi, tapumą profesionalu.

Šis tapsmas visada buvo lėtas, vykstantis per socialinių, profesinių reprezentacijų evoliuciją ir besibaigiantis atlyginamu darbu, sertifikuotų specialistų rengimu, suteikiančiu teisę, užsiimti praktika, saugančiu savo profesinės grupės narius nuo konkurencijos arba užtikrinančiu tam tikrą kvalifikaciją (Jatkauskienė, 2013, p. 23). Profesiniai įgūdžiai ir dalyvavimas profesionalizacijoje paprastai pasireiškia per individo kompetencijas, kurios apibrėžiamos kaip turimų gebėjimų sujungimas su patirtimi ir konkrečia veiklos aplinka (Laužackas ir kt., 2005, p.45). F. Lefresne (2003) aiškina profesionalumą, kaip specifinių mokslo žinių ir deontologijos visumą. Taigi profesionalumas reikalauja profesinės veiklos analizės, kurios tikslas įgyti naujų kompetencijų įvairiose erdvėse, valdant profesinio pasirengimo, veiklos ir socialinio gyvenimo kaitą. Kuriant naujas darbo vietas, būtina identifikuoti naujas kompetencijas, siekiant jų pripažinimo. Profesionalumas siejamas su mokymosi pasiekimų, įgytų įvairiose mokymosi aplinkose (formalioje, neformalioje, savaiminėje), vertinimu ir pripažinimu (Jatkauskienė, 2013, p. 44).

Profesionalumo terminas atsirado Italijoje (it. *professionalita*). Iš pradžių šiuo terminu siekta apibūdinti profesinį ekonominės veiklos pobūdį (Jobert, 1989). Vėliau šio termino samprata prasitoplė ir reiškė „žinių, gebėjimų, ir patirties visumą“ (Liétard, 1999). Profesionalumą galima suprasti kaip asmens socialiai pripažintų kompetencijų visumą, kuri leidžia jam atlikti kompetentingą veiklą (Jatkauskienė, 2013, p. 26). Profesionalumas, anot autorės (ten pat), pradedamas ugdyti ilgo išsimokslinimo metu, o tobulinimas visos profesinės karjeros laikotarpiu.

Pasak mokslininkų B. Jatkauskienę (2013), M. Tight (2007), kalbant apie *profesijos ir profesionalo* terminus, reikėtų pasakyti, kad profesionalo sąvoka skiriasi tuo, kad ji netaikoma visiems dirbantiems individams. Ji priskiriama tik tam tikroms karjeros rūšims. Šie terminai žymi išskirtinumą, tačiau vienareikšmiškai sunku juos apibrėžti. Profesionalumas, kaip veiklos kategorija, turi tendenciją vystytis, plėtotis, atsižvelgiant į daigiafunkcionalumu pasižymintią veiklą. M. Tight (2007) manymu, asmens adaptacija profesinės krizės atveju ir yra vienas jo profesionalumo kriterijų. Šis terminas žymi aiškią, aukštesnio lygio darbo veiklą ir tam tikrą išskirtinumą.

Veiklos pasaulyje profesionalui keliami reikalavimai tapo bendrinio modernybės raiškos bruožu: kiekvienas darbuotojas privalo būti profesionalu. Tačiau kuo toliau, tuo sudėtingiau suprasti paties termino profesionalas prasmę: profesionalas nebesiejamas vien tik su kvalifikuoto, savarankiško, pareigingo, atsakingo, kūrybingo, iniciatyvaus darbuotojo asmeniu (Jatkauskienė ir kt., 2012, p. 50). Profesionalumas, profesionalo savybė – tai socialiai pripažintas gebėjimas diktuoti ir įgyvendinti taisykles (Aballea, 2007). Autorius išskiria tris profesionalumo dimensijas: *techninę, socialinę, vadybinę*.

Techninė profesionalumo dimensija remiasi profesijos meno taisyklių įvaldymu, *socialinė* – socialinių, organizacinių, institucinių santykių sistemos įvaldymu, o *vadybinė* – savo veiklos

ekonominiu įvaldymu. Kiekviena ši dimensija reikalauja ne tik teorinių, procedūrinių žinių, bet ir praktinių gebėjimų, kurie ir pagrindžia ekspertinę veiklą. Galima teigti, kad profesionalumo pagrindinė savybė yra jo konstravimo dinamika (Jatkauskienė, 2013, p. 26).

Tikras profesionalas geba veikti savarankiškai sudėtingoje veiklos situacijoje. Todėl profesionalumas reiškia individų asmeniniu ir profesiniu tobulėjimu konstruojant kompetencijas ir remiantis žiniomis bei gebėjimais. Kompetentingumas reiškia pačių įvairiausių žinių, gebėjimų, patirties mobilizavimą, siekiant užsibrėžto tikslo, todėl tiesiogiai siejasi su profesionalumu, galia, noru ir gebėjimu veikti (Le Boterf, 2010, p. 50).

Profesionalumas yra individo savybė ir nuosavybė, tačiau kartais jis nepaklūsta individo pageidavimui jį valdyti, nes aktyviai reiškiasi jo socialinis, tinklinis aspektas. Profesionalumas remiasi ir kitais asmenimis, kitais elementais, kitų profesionalumu, todėl tampa labai lakus, sunkiai vertinamas ir valdomas (Lefresne, 2003) (Jatkauskienė, 2013, p. 43). Būti profesionalu reiškia, kad ne tik pats individas save laikytų juo, bet dar reikia, kad jį pripažintų profesionalu kiti asmenys (kolegos, vadovai, pavaldiniai, klientai ir kt.).

Profesionalumas taip pat susietas su asmeniu, jo gebėjimais mobilizuoti turimus šaltinius, siekiant išspręsti veiklos problemą ar įveikti sudėtingą profesinę situaciją, veiklos funkcijų atlikimą. Profesionalas, remdamasis operaciniais vaizdiniais, gali orientuoti savo šaltinių atranką ir konstruoti derinį, siekdamas kompetentingai veikti. Taip pat įgalina perprasti, suvokti situaciją, pereiti nuo neapibrėžtos, nekonkrečios situacijos, paskui suformuluoti pačią problemą ir numatyti jos sprendimo strategiją (Jatkauskienė ir kt., 2012, p. 152).

Profesionalizacijos procese atsiranda nuolatinis žinių atnaujinimo, kompetencijų tobulinimo poreikis, kitaip tariant, profesionalumo tobulinimas, žvelgiant į perspektyvą.

Piliečių išsilavinimas, pasirengimas profesijai bei profesinis tobulinimasis yra individų bei ekonomikos (technologijų, mokslo pasaulyje) pažangos prielaida, piliečių informuotumas – jų gebėjimo sąmoningai tvarkyti ar bent daryti įtaką platesniems procesams prielaidą (Zuzevičiūtė ir kt., 2008, p. 24). G. Tolutienė (2014) teigia, jog *profesionalumo tobulinimas* įgalina tapsmą aukštesnio lygio profesionalu bei suteikia pasitenkinimą atliekama veikla, o tobulinti savo profesionalumą galima tik pačiam nuolat veikiant, vystant žinias, gebėjimus, įgūdžius, patirtį praktinėje veikloje. Mums priimtinausias profesionalumo konceptas B. Jatkauskienės (2013). Ji teigia, jog profesionalumas – tai gebėjimai, žinios, kultūra, identitetas, kurie siejami su aukštu profesinių žinių lygiu, kartais labai specializuotomis žiniomis, veiklos metodais, veiklos procesų valdymu ir kt.

Todėl galima teigti, jog profesionalas yra praktikas, sukaupęs sėkmingą veiklos patirtį ir juo tampama, kai profesinio pasirengimo metu įgytos žinios ir gebėjimai taikomi profesinėje veikloje (praktikoje). Jis mokosi nuolat iš savo, kitų patirties, tai kryptingas, sistemingas procesas, jo

tobulinimas sudaro galimybes tapti aukštesnio lygio profesionalu, kompetentingai taikyti įgytas žinias, mokėjimus, gebėjimus, vertybes praktikoje (profesinėje veikloje), visa tai laiduoja pasitenkinimą profesine veikla.

Profesionalumo tobulinimui ypatingą reikšmę turi asmens *efektyvus mokymasis*. Kalbant apie efektyvų mokymąsi, *efektyvumo* sąvoka dažniausiai vartojama ugdymo veiklos gero organizavimo kontekste (Rupšienė ir kt., 2011, p. 64). Pvz., R. Kučinskienė ir kt. (2005) teigia, kad efektyvumas – tai rezultato ir sąnaudų (lėšų, išteklių, energijos) palyginimo laipsnis; taigi efektyviai veikianti sistema pasiekia numatomus rezultatus tikslingai panaudodama išteklius ir mažindama jų sąnaudas. Panašiai efektyvumą aiškina ir V. Targamadzė (2001), ji teigia, jog efektyvumas – tai tinkamai iškeltų tikslų įgyvendinimas, kokybiško rezultato pasiekimas, racionaliai, ekonomiškai panaudojant turimus išteklius.

Tarptautinių žodžių žodyne (2008) žodis *efektyvus* (lot. *effectivus* – veiksmingas, kuriantis) reiškia veiksmingas, duodantis reikiamus arba geriausius rezultatus, o efektyvumas dar apibūdinamas kaip rezultatų ir sąnaudų (lėšų, išteklių, energijos) palyginimo/atitikimo laipsnis (Tarptautinių žodžių žodynas, 2008, p. 188). Taigi *efektyvus* reiškia veiksmingas, labai paveikus, o *efektas*, pasak L. Jovaišos (2007) – rezultatas, poveikis, veikmė. Pagal efekto laipsnį matuojama darbo sėkmė. Kai efektas silpnas, kalbama apie netinkamą mokymo proceso organizavimą. Paties efektyvumo lygį įvertinti nelengva, nes jis priklauso ne tik nuo mokymo proceso organizavimo, jo veikmės, bet ir nuo besimokančiųjų individualių savybių bei aplinkos veiksnių. Lengviau nustatyti mokymo efektyvumą. Taigi galime išskirti efektyvumą andragoginiu požiūriu, kuris taip pat matuojamas pagal veiklos efektyvumą. Siekiant efektyvumo, reikia kažką įvykdyti, prieš tai apgalvojant veiksmą. Tad, norint atpažinti efektyvumą, reikia aiškiai ir tiksliai apibrėžti tikslus, nes efektyvumas apibrėžiamas tikslų pasiekimo laipsniu (Targamadzė, 2001, p. 7).

Kalbant apie *efektyvų mokymąsi* profesionalumo tobulinimo aspektu, svarbu, G. Le Boterf (2010) pastebėjimai, jog kuo dažniau žmogus susiduria su skirtingomis ir sudėtingomis situacijomis, tuo labiau iš jų pasimokoma, tuo labiau praturtėjama, nes profesionalas turi savo veiklos atlikimo būdą, strategijų supratimą, todėl jam geriau pačiam tobulinti savo praktiką. Taip pat jis supranta stipriąsias savo puses ir taiso silpnąsias. Jo nuomone, tobulėjimas per savo veiklą, kasdienine veikla leidžia tapti savo srities profesionalais. Autoriaus nuomone (ten pat), svarbu tobulinti ne tik specifinius, tik tai profesijai reikalingus, bet ir daug bendresnius gebėjimus, siekiant tapti savo srities profesionalu. L. Jovaiša (2007) teigia, jog patirtis yra įgytos informacijos ir išmokyto veiksmų sanaka, kurios elementai yra žinios, mokėjimai, įgūdžiai, pažiūros, jausmai. Kaip teigia G. Tolutienė (2014), patirtis įgyjama veikloje. Viena iš efektyvesnių mokymosi būdų – efektyvus mokymasis iš patirties, nes jis apima pačias įvairiausias situacijas, į kurias žmogus patenka, veiklas, kuriomis kasdien užsiima, situacijas, problemas, kurias jis sprendžia ir, remiantis

mokymosi iš savo patirties, kaskart tobulėja. Svarbu mokytis veikiant, atrandant, reflektuojant, nes patirčių reflektavimas įgalina vystyti naujus mokėjimus, įgūdžius, teorijas ir mąstymo patirtis. Kalbant apie efektyvų mokymąsi, svarbu akcentuoti, kas realizuoja šį procesą. Kaip teigia B. Jatkauskienė ir kt. (2012), andragoginė didaktika orientuota į besimokantįjį. Tai yra, į tai, kaip jis integruoja savo mokėjimus, žinias, gebėjimus į realią dabartinę mokymosi veiklą, demonstruojant, performuojant ir kt. naują mokymosi turinio elementą. Andragogo funkcija – sudaryti tokių mokymosi situacijų, kad suaugęs besimokantis asmuo galėtų visą mokymosi laikotarpį išlikti aktyvus ir produktyvus, o tai geba daryti tik andragogas profesionalas arba savo srities specialistas, įgijęs andragoginių kompetencijų (t. y. edukacinių, vadybinių, tiriamųjų, bendrųjų).

B. Jatkauskienė ir kt. (2012), remdamiesi autoriais (Martin et al., 2004), pateikia kelis efektyviam mokymuisi turinčius veiksnys: motyvaciją, džiaugsmą ir laisvę. Ji teigia, jog motyvacija – svarbiausias ir pagrindinis veiksnys, išskiria keletą jos formų: smalsumą, tikslo siekį, identifikacijos siekį. Kalbant apie smalsumą, ypatingas motyvacijos veiksnys yra poreikių patenkinimas (išspręsti profesinę problemą, įveikti kliūtį ir pan.). Mokymosi procese besimokančiojo valia nulemia tai, kad jis, siekdamas savo tikslo, pats sau meta iššūkį. Motyvacija mokytis skatina ir identifikacijos siekis. Žmogus nori daryti tai, ką daro kiti, būti kaip kiti, kurie atitinka jo vaizduotėje susikurtą idealų modelį. Džiaugsmas – pagrindinis energijos, užtikrinančios gyvybiškumą, elementas. Besimokantis suaugęs asmuo patiria daug džiaugsmo, atrasdamas, sukurdamas, išspręsdamas. Trečiasis mokymosi veiksnys – laisvė. Laisvė pasirinkti siektinus mokymosi tikslus, kelią, būdą, ritmą ir kt.

I. Zubrickienė ir kt. (2011), kalbėdamos apie asmeninį efektyvumą, teigia, jog jis tiesiogiai susijęs su jo asmenybe ir jos raiška veikloje ir pasireiškia, pirmiausiai, per andragogo aktyvumą veikiant, kuriuo siekiama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas tarp andragogo ir besimokančiojo skatina andragogą veikti efektyviai. L. Jovaiša (2007) teigia, jog žmogaus smegenims patinka mokytis ir žmogus nusiteikęs mokytis didžiąją savo gyvenimo dalį, nes susiduriant su nuolat besikeičiančia aplinka, kyla natūralus noras ją pažinti, iširti ir prisitaikyti. R. M. Andriekienė ir kt. (2006) teigia, jog efektyviam mokymuisi būtina pažinti ir įvertinti suaugusiųjų mokymuisi būdingus bendrus bruožus: suaugusiųjų asmenybės ir žinių tobulėjimas vyksta pereinant nuo priklausomybės į autonomiją; jie labiau motyvuoti, nes gyvenimo realijos juos veda mokytis, šviestis, jie pripažįsta faktą, kad mokytis, šviestis ir tobulėti yra privalumas; iš savo patirties semiasi elementų, padedančių mokytis; pripažįsta, kad jų nusiteikimas mokytis ir numatytų tikslų siekimas didina prestižą tarp aplinkinių; jie yra labai pragmatiški, nes jų mokymosi tikslas – įgyti naujų ar tobulinti turimas kompetencijas; tikisi, kad sugaištas laikas praleistas naudingai, kad pritaikys visa tai profesinėje ir kt. veikloje; jų motyvaciją lemia vidinės paskatos, teorijos ir praktikos sąsajos ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad mūsų analizuojamai problemai priimtinausia profesionalumo samprata tai yra gebėjimai, žinios, identitetas, kurie siejami su aukštu profesinių žinių lygiu, veiklos metodais, veiklos procesų valdymu ir kt. Profesionalumas suprantamas kaip tikslingas, kryptingas, nuolatinis ir sistemingas procesas. Jis nėra stabilus, nuolat konstruojamas ir vystomas iš veiklos. Norint, kad šis procesas įvyktų greitai ir sklandžiai, mes (andragogai) turime siekti, kad besimokantysis mokytųsi ir dirbtų kuo efektyviau dabar ir ateities perspektyvoje. Kitaip tariant, efektyvus mokymasis, kai kuo mažesnių pastangų dėka pavyksta pasiekti rezultatų, tikslų dabar ir perspektyvoje. Vadinasi, efektyvus mokymasis - tai mokymasis čia ir dabar iš įvairių kasdienės veiklos situacijų, problemų, kurios sprendžiamos reflektuojant iš savo, kitų patirties, taip vystant naujus mokėjimus, įgūdžius, teorijas, mąstymo patirtis profesionalumo tobulinimo perspektyvoje. Todėl efektyviam mokymuisi būtina žinoti mokymosi tikslus ir suvokti jų prasmę, kad būtų galima toliau tobulintis ir greitai įsisavinti naujoves. Profesionalumo tobulinimas leidžia tapti aukštesnio lygio profesionalu ir jausti pasitenkinimą savo profesine veikla.

1.2. Efektyvaus mokymosi ir profesionalumo tobulinimo strategijos ir būdai

Globalios korporacijos yra išvysčiusios savo darbų atlikimo standartą iki aukščiausio lygio, todėl konkuruoti galėsime tik mokėdami greitai prisitaikyti prie kintančių sąlygų, sąlygojančių darbuotojų kaitą, ir tik pasiekę aukščiausią meistriškumo lygį, išugdyti įgūdžius greitai. LR Finansų ministerijos pateiktame dokumente „Lietuvos ūkio 2017-2020 metų perspektyvos“ teigiama, kad inovacijos, intelektinės nuosavybės produktai turėtų tapti prioritetinėmis investavimo kryptimis. Tokios investicijos – greičiausias būdas padidinti pastaraisiais metais menkai augusį darbo našumą, o kartu paspartinti ekonomikos augimą. Sparčiai auganti laisvų darbo vietų pasiūla, skatina iki šiol neaktyvius gyventojus įsilieti į darbo rinką ir tapti aktyviais darbo rinkos dalyviais.

Darbuotojo išėjimas iš darbo yra susijęs ne tik su tiesioginiais nuostoliais, bet kartu sukelia daugelį neigiamų padarinių – padidėja darbo krūvis likusiems darbuotojams, prarandamas žmogiškasis kapitalas – patirtis, žinios, gebėjimai, mažėja komandos sutelktumas, kuris gali skatinti ir kitus darbuotojus ieškoti naujo darbo. Norint užtikrinti įmonės pelną, svarbu išlaikyti įmonės talentus. Taip pat svarbu naują darbuotoją išmokyti atlikti konkrečius veiksmus per kuo trumpesnę laiką be klaidų arba su minimaliai daromomis klaidomis. Turime gebėti įgyti įgūdžius ne tik greitai, bet ir išvystyti juos iki automatizmo. Žmogus atlieka veiksmą nesuspėdamas sąmoningai pagalvoti ir būtent tokio lygio automatizmas yra privalomas profesionalams, kuriems tenka dirbti realiose situacijose, kuriose būtina žaibiška reakcija (Parondžanov, 2017).

Žmogus negali išmokyti visko, be to sparčiai tobulėjant technologijoms, nebūtina įsiminti daug žinių. Svarbiausia dabar – išmokyti mokytis. V. Lukošūnienė (2014) teigia, jog nuo dirbančių

žmonių kompetencijų ir kvalifikacijos tiesiogiai priklauso gamybinių procesų inovatyvumas, darbo našumas, produkcijos, paslaugų kokybė. Todėl žmonės, norėdami sėkmingai dirbti profesijos srityje, turi įgyti ne vieną kompetenciją ir kvalifikaciją, nuolat atnaujinti žinias, įgūdžius, gebėjimus arba įgyti naujų. Jos nuomone (ten pat, p. 6), tikslingai pasirinktos mokymo ir mokymosi galimybės padeda suaugusiam išsilaikyti darbo rinkoje arba integruotis į ją, atitikti keliamus reikalavimus, prisiimti atsakomybę už savo gyvenimą, taip pat ir nuolatinį mokymąsi bei visapusišką tobulėjimą, puoselėjant profesines ir bendrąsias kompetencijas. Todėl nūdienos iššūkiai kelia uždavinius besimokančiam suaugusiajam – tobulinti gebėjimą mokytis, t. y. bendrauti, bendradarbiauti, kritiškai mąstyti, spręsti problemas, savarankiškai mokytis, greičiau, efektyviau, reflektuojant, naudojant naujausius metodus, įsisavinant nuolat gausėjančias ir atsinaujinančias žinias, įgyti įgūdžių, keisti nuostatas į mokymąsi, veiksmingai pritaikyti naujoves darbinėje praktikoje.

V. D. Parondžanov (2017) kokybės aspektu žinias skirsto į dvi grupes: deklaratyvinės ir procedūrinės žinios. Deklaratyvinės žinios atsako į klausimą kas? (pvz., kokia yra metalo rūšis?). Procedūrinės žinios atsako į klausimą kaip? (pvz., kokius žingsnius reikia atlikti, norint sutvarkyti kompiuterį?). Deja, didžioji dauguma vadovėlių, kurie skirti suaugusiems žmonėms, yra pripildyti deklaratyvinių žinių, o procedūrinės žinios išdėstomos toli gražu ne pačiu patogiausiu būdu.

Todėl, kalbant apie efektyvų mokymąsi, pagrindinė andragogo funkcija yra: paversti *deklaratyvinę informaciją procedūrine; procedūrinę informaciją pateikti tokioje formoje*, kad ji būtų lengvai įsisavinama. Geriausias būdas tokią informaciją perteikti yra informacijos algoritmavimas; organizuoti mokymosi procesą taip, kad procedūrinės žinios, būtų paverstos įgūdžiais. Labai svarbu, kad šis procesas būtų kuo greitesnis, o pats mokymas būtų maksimaliai efektyvus (su minimaliomis pastangomis besimokantysis įsisavintų maksimaliai įgūdžių) (Parondžanov, 2017).

Žvelgiant į efektyvaus mokymosi raidą, jau 1998 metais B. Badmajev teigia, jog bet kokio mokymo pagrindinis tikslas yra išmokyti žmogų atlikti konkrečius veiksmus. Todėl švietimo sistemos uždavinys – ne tik aprūpinti tam tikra žinių kiekybe, bet ir gebėtų paaiškinti žodžiais, ką ir kodėl jis dabar daro, t. y. mokytis taikyti žinias praktinėje, teorinėje, kognityvinėje ir profesinėje veikloje. Trumpai tariant, reikia mokyti kompetentingumo. Kompetentingumas – konstruktas, kuris išreikštas sėkmingu įvairių asmens vidaus ir išorės šaltinių deriniu. Kitaip tariant, tai gebėjimas panaudoti savo darbines kompetencijas. Jis susidaro iš 4 elementų: 1) Specifinės profesinės žinios, kurios sudaro žinojimo pagrindą; 2) Sugebėjimas atlikti tam tikrus veiksmus, sprendžiant specifines profesines užduotis. Tai sudaro mokėjimų pagrindą; 3) Motyvacija, kuri sudaro pagrindą norėjimui; 4) Nuolatinis taikymas esamų žinių ir įgūdžių, kuris sudaro pagrindą profesiniams įpročiams (Jatkauskienė, 2015, p. 183).

Mokymosi sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių, iš kurių labai svarbus – tinkamos mokymosi aplinkos sukūrimas, tiesiogiai veikiantis besimokančiųjų motyvaciją, pažinimą, suvokimą, mokymosi pasiekimus, emocinę būseną. G. Tolutienė (2013) empiriniu tyrimu nustatė, kad mokymosi aplinkos sėkmę laiduoja maloni, į mokymąsi įtraukianti aplinka, bendradarbiavimo veikla. Efektyvus gali būti mokymasis, kai priartėjama prie besimokančiojo ir tampa jam priimtinas, netgi smagus. Tik tuomet, kai besimokančiojo santykis su supančia aplinka ir pačiu savimi yra harmoningas, sukuriamą palanki mokymosi aplinka (Jatkauskienė ir kt., 2012, p. 52). Mokymosi aplinka aprėpia sąlygų, nuostatų, požiūrių, santykių, veiklos būdų, priemonių visumą, lemiančių mokymosi efektyvumą ir rezultatus (Tolutienė, 2013, p. 111). Efektyvumu vertinami rezultatai, kurie lyginami su apsibrėžtais tikslais. Prieš sutelkiant visą dėmesį į efektyvumą, reikia tvirtai žinoti, ar pasirinkti tikslai yra teisingi ir atitinkantys situaciją (Targamadzė, 2001, p. 16).

Mokymosi aplinka taip pat turi įtakos mikroklimatui, tarpusavio sąveikai, kurioje labai svarbus bendravimo, bendradarbiavimo aspektas. Todėl G. Tolutienė (2010), G. Foley (2007) andragoginę sąveiką suvokia kaip andragogo ir besimokančių suaugusių veiklą, orientuotą į mokymąsi ir jam palankios aplinkos, grįstos bendravimu bei bendradarbiavimu, sukūrimą. Daugelis autorių (Tolutienė, 2013; Jarvis, 2001; Teresevičienė ir kt., 2006; Foley, 2007 ir kt.) pripažįsta, kad suaugusiųjų mokymosi efektyvumas, kokybė priklauso ne tiek nuo pačių suaugusiųjų individualių mokymosi ypatumų, gebėjimų, kiek nuo aktyvaus ir produktyvaus dalyvavimo andragoginėje sąveikoje. Šis buvimas kartu mokymosi procese priklauso nuo situacijos, kurioje mokomasi, pobūdžio: santykių tarp andragogo ir besimokančiųjų bei jų tarpusavio santykių, vyraujančių mokymosi formų, būdų, metodų ir kt. (Zubrickienė ir kt., 2011).

Analizuojant andragoginę sąveiką, efektyvaus mokymosi aspektu, būtina suvokti, jog kalbama apie sąveiką, vyraujančią suaugusiųjų mokymosi procese. Kaip aiškina L. Jovaiša (2017), andragoginė sąveika yra ugdomoji, grindžiama mokymo ir mokymosi turiniu, pagal andragogo ir suaugusiųjų mokymosi ypatumus pasirinktais mokymosi metodais ir organizacine forma. Ši sąveika veda į žinių konstravimo ir transformavimo procesą, kai besimokantieji bendradarbiaudami kuria naujas koncepcijas ir įgūdžius. Kokybiškas tarpusavio bendravimas gali paskatinti konstruoti ir transformuoti žinias. Efektyvų mokymąsi lemia mokymosi aplinka, turinys, andragogo ir besimokančiojo sąveika, taikomi mokymosi metodai, strategijos ir andragogo profesionalumas.

Suaugusiesiems taikomus mokymosi metodus galime pavadinti andragogine strategija. Ją sudaro bendra andragogo ir besimokančiojo veikla, grindžiama andragogo pagrindiniu credo ir besimokančiojo filosofija bei veiksmų, pasisakymų, andragogo sukurtų ir parengtų pratimų visuma. Išėities taškas yra besimokantysis. Dėl suaugusiesiems būdingų specifinių savybių (branda, statusas, profesinė veikla, apsisprendimas, patirties perdavimo siekis) andragogikoje labiau vertinami aktyvinantys mokymosi metodai, kurie gali būti prilyginami nuolatiniam dialogui. Andragoginis

dialogas – tai nuolatinė besimokančiojo ir andragogo sąveika (Andriekienė ir kt., 2006, p. 50). Tarpusavio sąveika, noras bendrauti (socialinis motyvas) yra vienas iš reikšmingiausių mokymosi motyvų. Sąveika tarp andragogo, besimokančiojo ir informacijos įvairiose mokymosi teorijose interpretuojama skirtingai, tačiau visose akcentuojama, jog pagrindiniai sąveikos dalyviai – andragogai ir besimokantieji, kurie palaiko tarpusavio ryšį per informaciją. Nuo to kas, kaip, koku būdu informaciją (žinias) naudoja, priklauso andragoginės sąveikos raiška (Tolutienė, 2013, p. 116).

Andragoginei sąveikai artimesnis konstruktyvistinis modelis, akcentuojantis, kuo aktyvesnis besimokantysis, tuo *efektyvesnis mokymosi procesas*, kuo jis pasyvesnis – tuo paviršutiniškesnis mokymasis. Taip pat šios sąveikos prasmė atsiskleidžia tarpusavio pasitikėjimu paremtais santykiais, kurie neabejotinai turi įtakos jos sėkmingai raiškai.

Todėl andragogo sąveiką galima traktuoti kaip į mokymąsi nukreiptą andragogo ir besimokančiųjų tarpusavio veiklą, pagrįstą bendradarbiavimu tam palankioje mokymosi aplinkoje, kurioje vyrauja teigiamas mikroklimatas, visi jaučiasi saugūs, pasirengę dalytis patirtimi, suteikti pagalbą, vertinamas kiekvieno individualumas ir indėlis. Kuriant mokymosi aplinką, kurioje mokosi suaugę žmonės, svarbu skatinti kritiškai analizuoti situaciją, dalyvauti mokymosi procese, dalytis idėjomis, padėti vienas kitam.

M. Teresevičienė ir kt. (2006) išskyrė efektyvaus mokymosi tikslą – siekti, kad besimokantieji turėtų savo nuomonę, mokėtų argumentuoti, išreikšti save pokalbių, dialogų, diskusijų forma. Tokiu būdu jie plėtoja socialinius gebėjimus, kurie padeda žmonėms naudingai dalyvauti socialiniame bei ekonominiame valstybės gyvenime; jie padeda mokytis ir efektyviai atlikti daugybę užduočių. Tačiau kaip pažymi mokslininkė, suaugusiojo didelė patirtis gali apsunkinti mokymąsi. Tai ypač būdinga vyresniojo amžiaus žmonėms. Per gyvenimą pamažu išsiugdo reakcijas į pasikartojančias sąveikos situacijas, pradeda veikti ir mąstyti stereotipiškai. I. Zubrickienė ir kt. (2011) analizavo andragoginę sąveiką, kad joje besimokantieji veikia ir mąsto skirtingai: nuo stereotipinio pasikartojančio elgesio (habitualizacijos) įvairiose mokymosi situacijose iki transformuojančiojo mokymosi, kuris padeda įveikti šį stereotipinį elgesį tapus kritiškai sąmoningiems. Habitualizacijos reiškinys būdingas kiekvienai žmogaus veiklai, taip pat ir mokymuisi. Todėl P. Jarvis (2001), M. Teresevičienė ir kt. (2006), G. Foley (2007) ir kt. suaugusiųjų veiklai, mąstymui ir mokymuisi būdingą habitualizaciją išskiria kaip vieną iš efektyviam suaugusiųjų mokymuisi trukdančių sąlygų.

J. Mezirow (1997) perspektyvos transformacijos teorija remiasi netikėtų prielaidų ir mokymosi klaidų atradimu bei analize. Pagrindiniai transformuojamojo mokymosi metodai – kritinis patirties vertinimas ir diskusijos. Kritinis reflektavimas ypač aktualus perspektyvos transformacijoje. Todėl besimokantiejiems visada verta būti kritiškiems savo požiūrio atžvilgiu ir pripažinti, kad visi požiūriai yra šiek tiek habitualizuoti.

Autoriai (Teresevičienė ir kt., 2006; Andriekienė ir kt., 2006; Zubrickienė ir kt., 2011 ir kt.) aiškina, kad kiekvienas besimokantysis savaip sprendžia problemas, tačiau jie beveik visada pasitikrina, ką aplinkiniai mano apie numatomus pokyčius. Taip įvyksta perspektyvos transformacija, patikrinę naujos prasmės perspektyvą, besimokantieji stengiasi ją įgyvendinti. Tuo metu vyksta žmogaus brendimas arba tobulėjimas. Šis visas perspektyvos transformacijos ciklas skirstomas į tris stadijas: priešiškus, sudarymas iš naujo, bendras konsensusas (Zubrickienė ir kt., 2011, p. 24) (2 priedas). Pasak J. Mezirow (1997), besimokantis suaugusysis patiria nuoseklius perspektyvos transformacijos ciklus kelis kartus (Zubrickienė ir kt., 2011, p. 25). Taigi transformuojantysis mokymasis yra svarbus savasties tapsmo procesui. Todėl andragoginėje sąveikoje visada turi būti skatinamas asmeninis augimas ir kartu sąmoningumo plėtra. Ši sąveika visada veda į žinių konstravimo ir transformavimo procesą, kai besimokantieji bendradarbiaudami kuria naujas koncepcijas ir įgūdžius (Zubrickienė ir kt., 2011, p. 27). J. Mezirow perspektyvos transformacijos teorijos taikymas įgalina besimokančiuosius transformuoti savo mokymąsi. Suaugusiesiems atsiranda poreikis imtis transformuojančio veiksmo, t. y. keisti socialinę aplinką ir tobulinti savo praktiką, natūraliai eliminuojant habitualizuoto mokymosi patirtį (ten pat, p. 28).

Kritinės refleksijos svarbą pabrėžia ir kita konstruktyvistinė mokymosi teorija – reflektyviosios patirties teorija. R. M. Andriekienė ir kt. (2006) aiškina, kad reflektvyvi patirtis iš karto padiktuoja problemos sprendimą, kuris yra ne kas kita kaip kompetencijos įgijimas ir jos išlaikymas remiantis turima arba nauja patirtimi. Besimokantieji, sprendami problemas, panaudoja ne tik savo patirtį, bet ir jau turimas teorines žinias. G. Foley (2007) taip pat išskiria profesinį tobulinimąsi per kritinę refleksiją. Veiksmingiausiai dirba tie profesionalai, kurie susidoroja su daugybe problemų praktiniame darbe, kurie planuoja, veikia, stebi, apmąsto savo praktiką, paskui vėl planuoja, veikia, stebi bei apmąsto, ir taip nenutrūkstančia spirale. Andragogas arba tos srities profesionalas privalo padėti besimokančiajam vystyti naujas problemų sprendimo perspektyvas, kompetencijas, remdamasis reflektvyvia besimokančiųjų patirtimi.

Daugelis andragogų mokslininkų (Teresevičienė ir kt., 2006; Juozaitis, 2005; Lukošūnienė ir kt., 2007; Jarvis, 2001 ir kt.) analizuoja ir pabrėžia mokymosi per patirtį svarbą. Mokymąsi per patirtį analizavo ir tyrė suaugusiųjų mokymosi pradininkai teoretikai J. Dewey (1976-1991), M. S. Knowles (1980), D. A. Kolb (1984), P. Jarvis (2001) ir kt. Pasak žymaus eksperimentinio mokymosi teoretiko D. A. Kolb (1975), suaugusieji mokosi pereidami per tam tikrus ciklo etapus: konkrečios patirties, refleksyvaus stebėjimo, abstraktaus konceptualizavimo ir aktyvaus eksperimentavimo (3 priedas). Autorius tai pavadino patirtinio mokymosi ciklu. Jis teigia, kad suaugusiųjų mokymuisi būdinga remtis patirtimi, labai daug pasimokyti galima iš savo pačių veiklos. Ji apmąstoma, reflektuojama, pradedama ieškoti sąsajų su turimomis žiniomis, koncepcijomis. Dažniausiai reflektuojama, kai pastebimas patirties neatitikimas naujiems

reikalavimams. Tada seka abstraktaus konceptualizavimo etapas, kuriama sava teorija, kaip neatitikimą būtų galima išspręsti, ieškoma sąsajų su patirties patikrintais veiksmais ir susikūrus naujas koncepcijas, patikrinus turimas teorijas, sprendžiamos esamos ir kylančios problemos. Paskutiniame žingsnyje eksperimentuojama, naujų koncepcijų, idėjų išbandymas ir tampa pagrindu naujai patirčiai atsirasti.

D. A. Kolbo patirtinio mokymosi ciklas pagrindžia patirties ir jos sisteminimo – reflekttyvaus ir abstraktaus – svarbą gyvenime ir mokymesi. P. Jarvis (2001) mokymąsi apibrėžia kaip nuolatinę patirties įprasminimą ir transformaciją į žinias, įgūdžius, požiūrius, vertybes, įsitikinimus. Taigi patirtis yra esminis mokymosi veiksnys (Kaminskienė ir kt., 2000, p. 41). Refleksinis atsitraukimas leidžia geriau išmokyti vėl investuoti į mokymąsi ar profesinę praktiką. Profesionalas turi turėti atsitraukimo, matymo iš tam tikro nuotolio gebėjimų tiek veikos situacijos, tiek savo praktikos atžvilgiu. Jis turi pasižymėti reflekttyvumu (Jatkauskienė ir kt., 2012, p. 86). G. Tolutienė (2014) teigia, jog asmuo mokosi iš savo patirties išgyventoje veikloje. Asmuo profesionalu netampa tik pradėjęs veikti profesinėje aplinkoje. Tai ilgas procesas, apspręstas turimų žinių, įgijamos patirties ir jų tinkamo pritaikymo praktikoje. Profesionalumo tobulinimas – nenutrūkstamas, besitęsiantis procesas, kuris priklauso ir nuo paties asmens gebėjimo mokytis ir noro. Dokumente (Delors, 2009), parengtame UNESCO užsakymu, postuluojamas kreipimasis į keturias esmines mokymosi rūšis, glaudžiai susijusias tarpusavyje: 1) Mokymasis įgyti žinias, t. y. išmokyti suprasti. Ne tam tikros informacijos ar žinių gavimas, bet pažinimo priemonių įvaldymas, jų atranka, struktūravimas, panaudojimas; 2) Mokymasis veikti, t. y. gebėti kūrybiškai dirbti tam tikroje sferoje; 3) Mokymasis bendrai gyventi, t. y. gebėti suprasti ir gerbti kitus, jų tradicijas, vertybes, jausmus, kultūrą; 4) Mokymasis gyvenimui, t. y. galimybė skleisti asmeninėms ypatybėms ir tobulėti, savarankiškai, kūrybiškai, atsakingai ir kritiškai veikti (Jatkauskienė ir kt., 2012, p. 122).

R. M. Andriekienė ir kt. (2006) pateikia vieną aktualiausių mokymosi strategijų – mokymąsi sprendžiant problemas. Toks mokymas taip pat yra laikomas heterogeninės grupės valdymo strategija (Kolb, 1976). Grupėje taikant mokymosi sprendžiant problemas strategiją, atitinkamus metodus, kiekvienas grupės narys gali naudotis bendros veiklos rezultatais. Taikant tokią mokymosi strategiją, ugdomos socialinės kompetencijos, nes ji padeda besimokančiajam didinti pasitikėjimą savo jėgomis ir gebėjimais, ugdo savarankiškumą. Autorės rašo, kad verta atkreipti dėmesį į individualų besimokančiojo mokymosi stilių, į kognityvinio išsivystymo lygį, nuostatas, vertybes ir kt. Siūlydami besimokantiems susipažinti su problemos sprendimo operacijomis andragogas jiems pasiūlytų efektyviau įvaldyti įvairias kognityvines operacijas (veiksnius), skatintų besimokančiųjų kritinį mąstymą.

Kiekvienas besimokantysis turi savitą, individualų mokymosi stilių, vadinasi, bet kurią besimokančiųjų grupę galime laikyti heterogeniška mokymosi stilių atžvilgiu. D. A. Kolbo

aprašytas mokymosi stilių modelis remiasi konkrečia besimokančiojo patirtimi. Jis išskyrė keturis mokymosi būdus, besiskiriančius pagrindiniais elementais, dominuojančiais kiekvieno individo mokymosi procese (4 priedas). Jei mokymosi procese dominuoja konkreti patirtis (KP – susiejimas), gaunamas didelis rezultatas būtent už konkrečią patirtį. Asmens mokymosi būdas sutelktas į asmeninę patirtį, remiamasi asmeniniais sprendimais. Jei mokymosi procese dominuoja abstrakti konceptualizacija (AK – sintezė), tai rodo, kad asmens mokymosi būdas yra grindžiamas analize ir koncepcijomis. Šio mokymosi tipo atstovai labiau vertina teoriją, užduotis ir analizę. Mokymasis „atrandant“ beveik nėra priimtinas. Jei mokymosi procese dominuoja apmąstomasis stebėjimas (AS – analizė), kuris grindžiamas tikslingu ir apgalvotu samprotavimu. Asmenys linkę priimti sprendimus, pasitelkę nuodugnius stebėjimus. Jei mokymosi procese dominuoja aktyvus eksperimentavimas (AE – pritaikymas), tai reiškia, kad asmuo mokosi bandydamas, darydamas, veikdamas pats. Mokslinė tiriamoji veikla, namų užduotys ar grupės diskusija yra metodai, kuriuos jis mėgsta.

Profesionalumo tobulinimas profesinėje veikloje betarpiškai siejasi su pačia organizacija bei jos vadovų požiūriu į darbuotojų profesionalumo tobulinimą. B. Leonienė (2001) remdamasi J. Bengtsson (1997), siūlo organizacijų vadovams, įvertinus turimus finansinius išteklius bei darbuotojų potencialo lygį, taikyti tris profesionalumo tobulinimo strategijas (5 priedas). Išanalizavus šias strategijas, galima teigti kad intensyviosios profesionalumo tobulinimo strategijos esmė – organizacija pati susiranda reikiamos kvalifikacijos darbuotojus ir rūpinasi jų profesionalumo tobulinimu; dualinė esmė – kai profesionalumo tobulinimu rūpinasi ir organizacija, ir darbuotojas, o mobiliosios esmė – kai organizacija renkasi tik aukštą išsimokslinimo lygį turinčius darbuotojus – kad būtų imlūs spartiems pokyčiams organizacijos aplinkoje. Kiekviena organizacija, priklausomai nuo požiūrio į personalo valdymą, formuoja individualią darbuotojų mokymo(si) strategiją.

A. M. Juozaitis (2008) rekomenduoja integruoti skirtingas tobulinimosi formas, kad jos tenkintų ne tik tęstinumo, bet sistemiškumo reikalavimus profesiniam tobulinimuisi. Nenutrūkstamumas arba tęstinumas suprantamas kaip sudėtinė profesinės (darbinės) veiklos dalis. A. M. Juozaitis aprašė Sparksas ir Loucks-Horsley (1989) bei Drago-Severson (1994) profesinio tobulinimosi modelius (formas): mokomieji renginiai; stebėjimas / vertinimas; dalyvavimas raidos / tobulinimo procesuose (projektų grupės); studijų grupės; problemų formulavimas / ugdamosios veiklos tyrimas; savivaldaus mokymosi; veikla, vadovaujama patarėjo (mentoriaus ar trenerio).

Mokomieji renginiai – mokymai, per kuriuos įgyjama mokymosi patirties. Mokymų metu perteikiama nauja informacija, lavinami, tobulinami įgūdžiai, formuojamos, keičiamos nuostatos, planuojama, kaip išmokstama medžiaga bus perkelta į realią darbinę veiklą. Efektyviausias ir trumpiausias profesinio tobulinimosi modelis.

Stebėjimo / vertinimo metu profesionalas stebi profesionalo darbą ir paskui teikia grįžtamąjį ryšį. Pasak R. Juozaitienės ir kt. (2006), grįžtamasis ryšys padeda ne tik sužinoti, ką kiti mato, bet ir kaip stebėtojas vertina stebimąjį profesionalą.

Dalyvavimas raidos / tobulinimosi procesuose naudoja daug „mokymose veikloje“ elementų, nes koncentruojasi sprendžiant organizacijai aktualius klausimus ir apmąstant, kuo šis sprendimas ir procesas padėjo grupės nariams ir ko jie išmoko, tai buvimas arčiausiai praktinės veiklos ir organizacijos konteksto.

Studijų grupės forma artima raidos / tobulinimo procesų formai, nes dirbama grupėse, tačiau skirtumas yra tas, kad grupėse žmonės dalyvauja ne su konkrečiu projektu, o tam tikrose organizacijos veiklos tobulintinose srityse ir remiasi turimomis žiniomis bei patirtimi (Murphy, 1997).

Problemų formulavimo / veiklos tyrimo metu besimokantieji kaupia ir apmąsto patirtį ir remiantis šiais apmąstymais, integruoja naujas žinias ir daro išvadas apie tolesnę veiklą. Tai mokymasis iš patirties, kurį suaugusiųjų mokymesi plačiai aptarė D. A. Kolbas (1984), P. Jarvis (1987) ir kt.

Savivaldus mokymasis pagrįstas prielaida, kad pats žmogus geriausiai įvertina savo mokymosi poreikius ir pajėgia pats suteikti savo mokymuisi reikiamą kryptį ir lavintis savo iniciatyva. Individai labiau motyvuoti mokytis tada, kai jie imasi mokytis savo iniciatyva, kai patys šią veiklą planuoja. Šiai mokymosi formai reikalingi tinkami gebėjimai, tokie kaip savęs, kaip besimokančiojo suvokimas, įsipareigojimas mokytis pasirinktu momentu.

Veikla, vadovaujama patarėjo (mentoriaus, trenerio) sparčiai plečiasi pastaruoju metu. Labiau patyręs profesionalas dirba su mažesnę patirtį turinčiu, padeda jam formuluoti tobulinimosi tikslus, perduoda savo patirtį. Mentoriavimo esmė apibrėžiama kaip metodas, kurį pasitelkęs mažiau patirties turintis individas gali mokytis iš labiau patyrusio (Teresevičienė ir kt., 2004, p. 18). Artima mentoriavimo forma yra kaučingas, kurio esmė padėti besimokančiajam/besimokantiems patiems surasti geriausius jiems rūpimų klausimų sprendimo būdus, naudojant kryptingą klausinėjimą, aktyvų klausymąsi, konstruktyvų grįžtamojo ryšio suteikimą. B. Jatkauskienė ir kt. (2012) apibūdina kaip tam tikros rūšies pagalbą, palaikymą, asmens, siekiančio mobilizuoti savo turimus asmeninius šaltinius, konsultavimą, paramą, ieškant išeities, priimančios sprendimus, nepriklausomybės ugdymas. Tokių pokalbių tikslas – susitarti su pačiu savimi ir numatyti bei siekti tikslų tiek asmeninėje, tiek profesinėje srityje.

M. Teresevičienės ir kt. (2004) teigimu, naujoji mokymosi paradigma grindžiama suvokimu, jog mokymasis yra konstruktyvi individo veikla, aktyvus žinių bei prasmės kūrimo procesas, kuris remiasi bendradarbiavimu, nuolatine savikontrole, besimokančiojo turima patirtimi. Bet efektyvaus mokymosi procese svarbi, lyg apjungianti – mokėjimo mokytis kompetencija, kaip teigia A.

Lukošūnienė (2014), kuri susiformuoja savireguliuojančiame, aktyviame žinojimo konstravimo, savęs pažinimo ir socialiniame procese. Mokėjimo mokytis kompetencija apima nuostatas ir gebėjimus, kurie padeda žmogui imtis atsakomybės už savo mokymąsi, sudaro prielaidas būti mokymosi visą gyvenimą dalyviu.

Apibendrinant galima teigti, jog mokymasis iš patirties, kritinis refleksyvumas ir andragoginė sąveika atveria galimybes efektyviam mokymuisi ir tapsmui profesionalu perspektyvos aspektu. Mokymasis, sietinas su tikslu ir taikytinas pagal kiekvieno besimokančiojo žinių, gebėjimų, motyvacijos, mokymosi patirtį, bei palaikant glaudžią, tarpusavio pasitikėjimu grįstą, andragoginę sąveiką, tampa veiksmingu ir efektyviu profesionalumo tobulinimo perspektyvoje. Habitualizacijos reiškinys – kaip viena iš efektyviam suaugusiųjų mokymuisi trukdančių sąlygų. Tradiciniai mokymai neturi jokios aiškos metodikos, pagal kurią galima suformuoti greitą įgūdį, tad tobulėjimas darbo vietoje telieka tik gerais ketinimais. Mokymosi strategijų taikymas priklauso nuo įvairių sąveikaujančių veiksnių visumos: besimokančiojo asmeninių charakteristikų, jo žinių, mokymosi patirties, mokymosi tikslų ir sąlygų, užduočių sudėtingumo. Svarbu derinti veikimą su refleksavimu per kritinį patirties vertinimą, nes veikimas yra mokymosi iš patirties pagrindas, o refleksavimas padeda pereiti nuo žinojimo prie veiksmo. Kad patirtis turėtų įtakos profesionalumo tobulėjimui, ji turi būti nuolat refleksuojama ir kritiškai vertinama. Taip ji pereina į mokymąsi, mokymasis taikant mokymosi strategijas, būdus tampa efektyviu mokymuisi, kuris pereina – į profesinį tobulėjimą, o šis – į rezultatyvią veiklą. Taigi mokymasis per veiklą, iš patirties ją refleksuojant, mokymasis andragoginėje sąveikoje konstruoja ir transformuoja naujas žinias ir gebėjimus.

1.3. Prekybos vadovo kompetencijos, būtinos profesionaliai veiklai

Šiandienos rinkos sąlygos ir nuolatiniai pokyčiai, siekiant išlikti unikaliais ir konkurencingais rinkoje, verslininkus verčia gebėti greitai reaguoti ir adaptuotis. Tokiems tikslams pasiekti naudojamos pačios įvairiausios priemonės, kuriamos verslo strategijos, tokios kaip naujos mokslinės žinios, inovacijų paieška technologijų srityse, profesionalių darbuotojų ugdymas ir net verbavimas. Teisingas žmonių išteklių valdymas ir sėkmingas vadovavimas prilygsta aukštiesiems įmonės rezultatams ir įgyvendintiems tikslams. Kaip vieną iš svarbiausių uždavinių, siekiant užsibrėžtų tikslų, galima įvardinti vadovo kompetencijas. Tam, kad vadovo turimos kompetencijos tarnautų organizacijai, kompetencijų vystymas privalo būti detalai suplanuotas, t. y. įvertinant kompetenciją atskirais struktūriniais elementais ir nustatius nekompetencijas, kuriami kompetencijos ugdymo modeliai.

Ilgą laiką veiklos pasaulyje buvo vartojamas kvalifikacijos terminas. Šio termino atsiradimas buvo gana reikšmingas, nes jis įtvirtino nuostatą, kad darbuotojas nėra robotas – jis privalo turėti

žinių, gebėjimų, patirties. Net tai, kad kvalifikacijos terminas buvo siaurinamas iki diplomo sąvokos ar ankstesnėje darbo vietoje pasiekto lygio, turiniu kvalifikacijos terminas, buvo artimas kompetentingumo terminui. Taigi, kompetentingumas tampa vis aktualesnis. Jis yra daug svarbesnis, negu buvo manyta. Išigalint kompetencijų terminui, kuris neprieštarauja nei veiklos pasaulio organizavimo formoms, nei individo vaidmeniui profesinėje veikloje, mes lyg patys dalyvaujame veiklos procese (Andriekienė ir kt., 2006, p. 98).

Panašiai teigia ir R. Laužackas (2005), kuris akcentuoja, kad „kompetencijos“ ir „kvalifikacijos“ sąvokos išsiskiria tada, kai jos įvertinamos praktikoje per profesinių žinių ir gebėjimų plotmę. Jis teigia, kad kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ji vartojama tada, kai tenka pabrėžti profesines žmogaus galias praktinėje veikloje. Tuo tarpu, kvalifikacijos sąvoka vartotina tada, kai kalbama apie tai, ką žmogus rengiasi įgyti arba įgyja švietimo sistemoje.

Pastaruoju metu kompetencijos plačiai nagrinėjamos tiek užsienio, tiek lietuvių autorių: M. S. Knowles ir kt. (2005), L. M. Spencer ir kt. (1993), P. Jarvis (1995). R. Laužackas ir kt. (2005), P. Jucevičienė ir kt. (2000), A. M. Juozaitis (2008), D. Lepaitė (2002), M. Teresevičienė ir kt. (2006), B. Jatkauskienė ir kt. (2012), J. Adomaitienė ir kt. (2011), A. Bėkšta (2011), V. Zuzevičiūtė ir kt. (2008), G. Le Boterf (2010). Kompetencijos pradėtos tirti norint padėti žmogui keistis, siekiant geresnių gyvenimo ir darbo rezultatų.

Apibrėždami, kas yra kompetencijos ir kuo jos svarbios profesionalų veiklai, tyrėjai akcentuoja, kad neįmanoma kokybiškai mokyti suaugusiuosius tam tinkamai nepasirengus, kiekviena profesinė veikla reikalauja atitinkamos kvalifikacijos, kompetencijų, kompetentingai veikti tam tikroje srityje ar profesijoje. Tam tikrai profesinei veiklai atlikti būtinos kompetencijos nustatomos remiantis tos profesijos kvalifikaciniais reikalavimais, kuriuos lemia besikeičiančios darbo rinkos sąlygos. G. Le Boterf (2010) profesinę veiklą apibrėžia kaip profesinę praktiką, nes kalbama apie realią praktiką realiame kontekste, kai yra atliekama, arba tada, kai jau yra atlikta. Autorius pabrėžia, kad nebepakanka „turėti kompetencijų“, bet suprasti, ką reiškia „tinkamai ir kompetentingai veikti konkrečioje situacijoje“; t. y. kas vyksta su asmeniu, kai jam sėkmingai ir kompetentingai sekasi veiklos situacijoje? G. Le Boterf (2010) išskiria dvi sąvokas:

- *Turėti kompetencijų* – tai turėti *šaltinių* (žinių, gebėjimų, mąstymo būdų, fizinių įgimių, elgsenos nuostatų...), siekiant kompetentingai veikti. Taigi šaltinių turėjimas (žinios, gebėjimai, elgsena) – būtina, bet nepakankama kompetentingos veiklos sąlyga.
- *Būti kompetentingam* – tai gebėti veikti sėkmingai ir kompetentingai veiklos situacijoje (atlikti veiklą, atsilaikyti kažkokiam įvykiui, išspręsti problemą, įgyvendinti projektą...). Tai rezultatyvios *profesinės praktikos* įgyvendinimas, visiškai mobilizuojant *turimų šaltinių* (žinių, gebėjimų, elgsenos, mąstymo būdų) *derinius*.

Vadinasi, asmuo kompetentingai veikia konkrečioje situacijoje, jei: jis moka derinti turimų asmeninių šaltinių visumą; jei moka įgyvendinti rezultatyvią profesinę praktiką (įvaldant tam tikrą situaciją ir duodant rezultatų, įvertinus reikalavimus). Taigi, profesionalas, pasak G. L. Boterf (2010) siekdamas veikti rezultatyviai ir kompetentingai, privalo įgyvendinti rezultatyvią profesinę praktiką, sėkmingai įvaldyti situaciją ir mobilizuoti tinkamų šaltinių derinį.

Mažmeninės prekybos padalinio vadovas yra atsakingas ne tik už pardavimus. Pardavimų vadovo tiesioginė pareiga – išsiaiškinti klientų poreikius ir pateikti jiems reikalingas / juos dominančias prekes ar paslaugas. Geriausių rezultatų pardavimų vadovas siekia vadovaudamas pardavimo personalui, palaikydamas ryšius su organizacijos vadovybe. Pardavimų vadovas atlieka personalo mokymus, rinkos tyrimus, juos vertina ir pagal rezultatus sudaro pardavimo darbų planus ir kt. vadybinę veiklą. Prekės ar paslaugų reklamos rūpesčiai dažniausiai nugula taip pat ant pardavimo vadovo pečių. Organizacijos priverstos orientuotis ne tik į šiandienos keliamus reikalavimus darbuotojo, užimančiam vadovaujančias pareigas, kompetencijai, bet ir numatyti, kokios kompetencijos lems sėkmę ateityje.

Apibendrinant mokslinę literatūrą apie prekybos vadovams arba aukštesnio rango vadovams keliamus reikalavimus, būtinas kompetencijas (Goleman, 2003; Talentsmart, 2009; Neale ir kt., 2008; Parker, 2012; Kotze ir kt., 2011; Boyatzis ir kt., 2004; Skaržauskienė ir kt., 2004, Gedvilienė, 2015 ir kt.) bei remdamasi savo asmenine patirtimi galima išskirti 6 pagrindines kompetencijas, reikalingas prekybos vadovo profesionaliai veiklai:

1. Strateginės kompetencijos arba strateginio mąstymo kompetencijos (orientuotis į rezultatą, siekti tikslų, siekti asmeninio efektyvumo, kurti naujas idėjas, taikyti naujus veiklos metodus, inicijuoti pokyčius, prisitaikyti prie kintančios aplinkos, išreikalauti norimo rezultato, uždegti kitus ir pan.).
2. Verslumo (išnaudoti naujas galimybes, kurios atsiranda su pokyčiais, sugebėti įvertinti vartotojų paklausą rinkoje, atpažinti alternatyvias perspektyvas).
3. Skaitmeninės (techniniai įgūdžiai naudoti skaitmenines technologijas).
4. Socialinės – emocinės (gebėti vadovui atpažinti ir valdyti savo ir kitų žmonių emocijas, būti empatiškam ir jautriam kitų žmonių poreikiams ir rūpesčiams. Mokėti priimti kritiką, pasinaudoti ja ir siekti efektyvių sprendimų versle).
5. Tiriamosios (analizuoti informaciją bei situacijas, kritiškai mąstyti, gebėti diagnozuoti problemas).
6. Procesinės (gebėti vadovui nustatyti prioritetus, numatyti veiklos kryptis, kuriomis reikia eiti, etapus, kuriuos reikia pereiti ir metodus, kuriuos reikia pritaikyti, nustatyti problemų priežastis, deleguoti užduotis, suplanuoti veiksmų eigą, sekti vykstančius procesus).

7. Edukacinės (realizuoti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi procesus, kurti mokymo ir mokymosi paslaugas suaugusiesiems, tenkinti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi poreikius, taikant parengtas mokymo ir mokymosi programas, priemones, metodus, strategijas ir išteklius, motyvuoti besimokančiuosius ir skatinti jų poreikį mokytis).
8. Vadybinės (planuoti ir organizuoti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi procesus, planuoti ir valdyti suaugusiųjų mokymosi situacijas).

Dažnai darbo vieta pateikia vadovams potencialią mokymosi situaciją, nes jiems reikia planuoti, atlikti monitoringą ir įvertinti atliktus veiksmus. Jie dalyvauja sprendžiant problemas, bendrauja su kitais darbuotojais, iš kurių taip pat gali nuolat mokytis. Darbas kuria mokymosi iš patirties situaciją, o vadovai gali keisti savo elgseną ir parodyti, ko išmoko. Darbo vietoje jie gali rasti visas mokymosi formas, kur jie augs ir tobulės, vadinasi, kartais mokantis galimas ir profesinis, ir asmeninis tobulėjimas (Jarvis, 2001, p. 133). G. Le Boterf (2010) pabrėžia, kad asmenų turimi vidiniai ir išorės šaltiniai nėra identiški, laikui bėgant jie gali kisti, vystytis. Todėl nėra ir negali būti nustatytas vienintelis būdas tapti kompetentingu, t. y. konstruoti, formuoti ar ugdyti savo kompetencijas, atsižvelgiant į spręstiną veiklos problemą ar realizuojamą projektą.

Prekybos vadovai atlikdami darbuotojų mokymo(si) funkciją, turėtų bendradarbiauti su andragogais, kad profesionaliai atliktų šią funkciją ir gebėtų realizuoti šią veiklą. Nes jie vykdo panašias veiklas, kurių vienas tikslas – padėti prekybos darbuotojams įgyti profesionaliai veiklai būtinų kompetencijų. Būtina sudaryti sąlygas bendradarbiauti, pasidalyti gerąja patirtimi, plėtoti prekybos vadovams andragoginius gebėjimus, įsisavinant naujas, efektyvias darbuotojų mokymo(si) strategijas, būdus. Taip būtų plėtojamas efektyvios mokymosi strategijos ir būdai, įgyjamos kompetencijos profesionaliai prekybos vadovo veiklai.

Kaip parodė darbinė patirtis, prekybos vadovai savo profesinėje veikloje atlieka edukacinį, socialinį, vadybinį ir kt. vaidmenis. Todėl prekybos vadovų ir andragogų bendradarbiavimas – svarbus veiksnys profesionalios veiklos realizavimui. Toks požiūris labai svarbus, skatinant bendradarbiavimą. Valstybė, verslas turėtų pripažinti prekybos vadovų formaliai ir neformaliai įgytas kompetencijas, dirbant su suaugusiais, organizuojant ir realizuojant efektyvų prekybos darbuotojų mokymąsi. Džiugu, kad kai kurie prekybos vadovai, žvelgiant į perspektyvą profesionalumo tobulinimo aspektu, studijuoja andragogikos studijose ir sėkmingai pritaiko įgytas kompetencijas savo profesinėje veikloje. Prekybos vadovai aktyviai ieško galimybių, kaip efektyviai mokytis ir padėti mokytis personalui. Šiame procese naudojami efektyvūs suaugusiųjų mokymosi būdai, strategijos: mokymosi koncepcijų formavimas, atvejų analizė, patirtinis mokymasis, diskusija, dialogas, grupinis ir individualus darbas, refleksija ir kt.

Prekybos vadovas, atlikdamas mokymo ir mokymosi funkcijas, savo bendruomenėje turėtų būti susipažinęs su suaugusiųjų mokymosi metodais. Prekybos vadovui, realizuojant šias

andragogines funkcijas: mokymo, mokymosi suaugusiesiems kūrimą, jo galimybių užtikrinimą, mokymosi sąlygų sudarymą ir kūrimą, perspektyvų numatymą ir kt., kurios nurodytos „Andragogų profesinės veiklos apraše“ (2013), svarbu, kad jos būtų nukreiptos į kompetencijų įgijimą ir plėtojimą konkrečioje situacijoje, orientuojantis į suaugusiųjų poreikius, tenkinančių mokymo ir mokymosi galimybių kūrimą, vizijų ir tikslų numatymą, stebėseną, perspektyvą ir kt. O šių funkcijų įgyvendinimui prekybos vadovui būtinos kompetencijos edukacinei, tyriminei ir vadybinei veiklai realizuoti. Realizuojant edukacinę veiklą, prekybos vadovas turėtų įgyti šių kompetencijų: planuoti, realizuoti mokymo ir mokymosi procesus ir t.t. (6 priedas).

Atlikus analizę, remiantis „Andragogų profesinės veiklos aprašu“ (2013) ir „X“ organizacijos prekybos vadovo pareiginėmis instrukcijomis, 6 priede matyti, kad prekybos vadovas privalo turėti andragogo edukacinių, vadybinių ir tiriamųjų kompetencijų, norint sėkmingai vykdyti savo veiklą. Pareiginėse instrukcijose matosi, jog didelis dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų mokymo(si) procesui, personalo rodiklių analizavimui, darbuotojų vertinimui, veiksmų planų ruošimui dėl personalo kvalifikacijos vystymo. Todėl prekybos vadovui reikalingos andragoginės kompetencijos. Iš kompetentingo vadovo visada tikimasi pačių geriausių rezultatų. Kaip jau buvo anksčiau minėta, kad andragogais būna ir vadovai, kurie, siekdami sėkmingos organizacijos veiklos, skatina darbuotojų mokymąsi, nes supranta, kad šiandienos žinių visuomenės ūkio brangiausias išteklius – aukštos kvalifikacijos darbo jėga. Be abejo, būtinas tam tikras požiūris į mokymą(si), besimokantįjį, pavyzdžiui, pagarba nežinojimui ir siekiui sužinoti, pagarba besimokančiajam, pagarba pastangoms, augimui, gebėjimas bendrauti įvairiose ir įtemptose situacijose (Zuzevičiūtė ir kt., 2008, p. 154).

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena profesinė veikla reikalauja atitinkamos kvalifikacijos, kompetencijų kaip turimo gebėjimo savarankiškai, kokybiškai ir kūrybiškai, t.y. kompetentingai veikti tam tikroje srityje ar profesijoje. Šiame skyriuje atlikta prekybos vadovo ir andragogo kompetencijų lyginamoji analizė atskleidė, jog šiais laikais vadovaujantis žmogus privalo turėti andragoginių kompetencijų – edukacinių, vadybinių, tiriamųjų, profesinei veiklai realizuoti. Visos šios sritys susijusios, papildo viena kitą. Sėkmingam organizacijos gyvimui užtikrinti vadovui yra būtina įgyti ir vystyti andragogines kompetencijas. Vadovas turi išvelgti savo vadovaujamos įmonės, padalinio perspektyvas, žinoti jų tikslus, mokymosi poreikius, suprasti pavaldinių lūkesčius ir skatinti nuolat mokytis. Mokyti ne tik to, kas reikalinga vadovaujančiai sričiai, bet ir tobulinti vadovavimo su darbuotojais įgūdžius, įgyjant / tobulinant andragogines kompetencijas ateities perspektyvoje.

1.4. Efektyvus prekybos vadovo mokymasis ir profesionalumo tobulinimas profesinės veiklos perspektyvos aspektu

Organizacijos efektyvumo – rezultatyvumo svarba nuolat auga, nes sparčiai keičiantis aplinkai, organizacijos, patenka į konkurencines sąlygas. Šiandien kiekviena prekybos organizacija, norinti išlikti ir sėkmingai gyvuoti, turi rūpintis savo veiklos efektyvumu. Verslo procesai yra laikomi labai sudėtingais konkurencinėje verslo aplinkoje, kuri nuolat kinta kartu su greita technologijų pažanga. Prekybos vadovas turėtų sąveikauti su šiomis aplinkos jėgomis, kurios reikalauja, kad jis būtų labai kompetentingas įvairiose srityse: intelektinėje, požiūrio, elgesio, techninėje, edukacinėje ir vadybos. Dėl to jie susiduria su iššūkiu panaudoti kompetencijų rinkinį, kad galėtų sėkmingai vystyti savo prekybinę veiklą. Svarbu, jog prekybos vadovas įgydamas ir tobulindamas savo kompetencijas, įgalintų savo darbuotojus efektyviai veiklai.

Žvelgiant į sąvokos „efektyvumo“ raidą, galima pastebėti, jog „efektyvumas“ gali būti apibrėžiamas įvairiais aspektais – pedagoginiu, ekonominiu, vadybiniu, techniniu ir pan. L. Jovaiša (2007) efektyvumą apibrėžia kaip reikšmingą pedagoginio poveikio rezultatą, pasekmę. Pedagoginiame darbe siekiama efektyvumo, pagal kurio laipsnį nustatoma darbo sėkmė. Nedidelį efektyvumą gali lemti netinkamas pedagoginio proceso organizavimas. Taigi šioje efektyvumo sampratoje akcentuojamas poveikio, kurį pedagoginė veikmė daro asmenybei, stiprumo pobūdis.

Ekonominio efektyvumo aspektą nusako V. Vaitkevičiūtės (2007) pateiktas efektyvumo apibrėžimas: efektyvumas- rezultatų ir sąnaudų (lėšų, resursų, energijos) palyginimo laipsnis. Panašiai efektyvumas nusakomas Enciklopediniame edukologijos žodyne (2007): tai sugebėjimas pasiekti norimą rezultatą su kuo mažesnėmis sąnaudomis (Rupšienė ir kt., 2011, p. 64). Šiuose apibrėžimuose akcentuojamas rezultato siekis kuo mažesnėmis sąnaudomis arba racionalų įvairių išteklių panaudojimą, siekiant rezultato.

V. Targamadzė (2001) teigia, jog organizacijos efektyvumo samprata susijusi ir su tokiomis sąvokomis kaip veiksmingumas, rezultatyvumas, našumas, produktyvumas, kokybiškumas ir pan. *Našumas (angl. productivity)* - paprastai matuojamas produkcijos apimtimi per žmogaus darbo valandą. Taigi našumo sampratoje akcentuojamas produktų kiekio ir laiko, reikalingo tam kiekiui pagaminti, santykis. Anglų kalboje žodis *produktivity* reiškia ne tik našumą, bet ir produktyvumą. *Produktyvumas* - tiekimas naudos, gerų rezultatų ką nors gaminant, našumas, naudingumas (Vaitkevičiūtė, 2007, p. 342).

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad neretai efektyvumo sinonimu vartojama *rezultatyvumo* sąvoka, tačiau, kaip teigia, V. Targamadzė (2001), rezultatyvumas yra teisingas daiktų darymas, efektyvumas teisingų daiktų darymas teisingai. Rezultatyvumo samprata gana aiškiai apibrėžta

Tarptautinių žodžių žodyne (2008): *rezultatyvumas* – duodantis rezultatą, pasiekiantis tikslą, duodantis apčiuopiamos naudos.

Taigi rezultatyvumo sampratoje vėlgi akcentuojamas veiklos rezultatas, kuris siejamas su tikslų įgyvendinimu. Kuo labiau pasiekti rezultatai atitinka iškeltus tikslus, tuo didesnis organizacijos rezultatyvumas ar produktyvumas. Rezultatyvumas, produktyvumas reiškia, kad gaminami produktai yra naudingi, reikalingi, kitaip tariant, rezultatyvumas ir produktyvumas reiškia tinkamai pasirinktus tikslus. Skirtumas yra tas, kad rezultatyvumas labiau susijęs su kokybiniu produkcijos matu, o produktyvumas – su kiekybiniu produkcijos matu. Todėl galima daryti išvadą, kad produktyvumas ir rezultatyvumas yra tam tikra efektyvumo išraiška. Rezultatyvi veikla reiškia rezultato pasiekimą, t. y. gero produkto pagaminimą, produktyvi veikla taip pat reiškia tikslo pasiekimą, t. y. daug ir gerų produktų pagaminimą. Efektyvi veikla reiškia, kad tas rezultatas pasiekiamas efektyviai, t. y. su mažiausiomis sąnaudomis. Taigi efektyvumas – tai sąvoka, apimanti išteklius ir rezultatą ir reiškia sugebėjimą sunaudoti mažiausiai išteklių, siekiant organizacijos tikslų. Tačiau svarbu suprasti, kad net ir didžiausias efektyvumas negali atnešti organizacijai sėkmės, jei pamiršamas naudingumo, reikalingumo aspektas. Todėl prieš sutelkiant visą dėmesį į efektyvumą, reikia tvirtai žinoti, ar pasirinkti tikslai yra teisingi ir atitinkantys situaciją.

Taigi apibendrinus įvairių sampratų analizę, galima teigti jog efektyvumas – tai tinkamai iškeltų tikslų įgyvendinimas, kokybiško rezultato pasiekimas, racionaliai, ekonomiškai panaudojant turimus išteklius. Šiandien itin sparčiai augantis konkurencijos lygis iškelia įmonių vadovams nelengvą uždavinį: *Kaip įtikinti vartotojams ir užtikrinti nuolatinę prekių ar paslaugų kokybę, kuri visapusiškai tenkintų jų lūkesčius ne tik dabartyje, bet ir ateityje (perspektyvoje), kad mažmeninės prekybos įmonė kuo ilgiau dirbtų rezultatyviai ir neštų pelną?* Didelę reikšmę įmonėse turi prekybos vadovo žinios, gebėjimai žmonių vadovavimui, procesų valdymui ir nuolatiniam personalo tobulėjimui, mokymuisi ir kt. Geras vadovas, žino, kad jo komandos laimėjimai didžia dalimi priklauso nuo šaltinių ir nuo sąlygų, kurias reikia sujungti kad pastarosios galėtų būti mobilizuotos ir apgalvotai suvienytos (Le Boterf, 2010, p. 38).

C. L. Greene (2006) apibūdindamas vadovą, išskiria septynias būdingiausias savybes: nepriklausomybė – noras savarankiškai priimti sprendimus ir mėgautis savo pasirinkta veikla; pasitikėjimas savimi – drąsių sprendimų savarankiškas priėmimas; nesėkmės atveju, tikėjimas, kad viską galima ištaisyti; tikslingumas ir atkaklumas – ryžtingai ir ištvermingai eina užsibrėžto tikslo link; susitelkimas – sugeba susikoncentruoti ties konkrečia užduotimi; naujų iššūkių paieška ir dideli reikalavimai sau; kūrybiškumas – nuolatinis naujų galimybių profesinei veiklai pagerinti ieškojimas, strategijų kūrimas, įvairių problemos sprendimo galimybių paieškos; greitų sprendimų priėmimas – nevengia greitai apsispręsti, jeigu tai yra būtina, kad aplenkėtų savo konkurentus.

Valstybinė švietimo 2013–2022 m. strategijoje rašoma, kad švietimas turi atverti ir siūlyti įvairias mokymosi galimybes, padedančias žmogui tobulinti gebėjimus remiantis kvalifikacijomis ir visapusišku savęs tobulinimu, įgyjant pasitikėjimo savo jėgomis, atsakomybės už save, bendruomenę, valstybę ir aplinką. Valstybė privalo suteikti žmogui kitą galimybę savoje šalyje, padėti rasti naują vietą sociume ir išmokyti naujų vaidmenų, įgyti naujų kompetencijų. Švietimas turi tapti suaugusiųjų keliu į bendruomeninį, socialinį, pilietinį, kultūrinį, ekonominį gyvenimą. Todėl įmonės turėtų skatinti kryptingai ir nuosekliai investuoti į strategiškai svarbių darbuotojų (įmonės vadovų, padalinių vadovų ir kt.) kompetencijų lavinimą.

Tikslingai naudojamos mokymosi strategijos sustiprina besimokančiųjų gebėjimą efektyviai mokytis ir padeda siekti geresnių mokymosi rezultatų, leidžia efektyviai naudoti laiką ir pasirinkti geriausią būdą užduočiai atlikti, pateikia priegą prie turinio ir medžiagos įvairovės, suteikia pasitikėjimo prašyti pagalbos. V. Lukošūnienės (2014) nuomone, sėkmingam mokymosi strategijų taikymui svarbu suaugusiojo tikėjimas mokymosi strategijų naudingumu, motyvacija tikslingai įsisavinti mokymosi turinį, valia mokymosi motyvacijai išlaikyti ir tikėjimas mokymuisi reikalingais asmeniniais ištekliais. Autorė (ten pat, p. 82) pateikia mokymosi strategijų klasifikaciją (7 priedas), remdamasi skirtingų mokslininkų teorinėmis pozicijomis, tyrimų tikslais, mokslininkų požiūriais į mokymosi strategijų paskirtį. Pasak mokslininkės, mokymosi strategijos sietinos su tikslu, nes bet kokiam strateginiam veiksmui būtina žinoti, *ką norima* padaryti.

Mokymosi strategija apima kiekvieną elgesio būdą ir mintis, įtraukiančius besimokantįjį į aktyvų mokymąsi ir jį palaikančius, darančius įtaką jų motyvacijai. Gebėdamas taikyti veiksmingas strategijas, besimokantysis jaučia didesnę nepriklausomybę nuo išorinių mokymosi veiksmų, geba planuoti tolesnį savarankišką mokymąsi, įvertinti mokymosi strategiją ir perkelti ją į kitas mokymosi sritis. Suaugusiųjų mokymuisi yra įdomi mokymosi strategijų klasifikacija pagal suaugusio mokinio ar suaugusiųjų mokytojo aktyvumą organizuojant mokymąsi, kurią G. M. Linkaitytė ir kt. (2008) sudarė, remdamosios vadybine strategijų kūrimo patirtimi.

7 priede, pavaizduotoje mokymosi strategijų klasifikacijoje, išskiriamos *dėstytojo „suplanuota“ mokymosi strategija* (mokymosi stratego vaidmenį prisiima andragogas), *antrepreneriška mokymosi strategija* (suaugusieji patys sąmoningai apsisprendžia, kaip mokysis), *„skėčio“ strategija*, (mokymosi dalykas nustato iš anksto nubrėžtas ribas), *sutarimo strategija* (besimokantieji susitaria dėl mokymosi būdo) ir *priverstinė strategija* (kai išorinės aplinkybės trukdo mokytis taip, kaip suplanuota). Pagal strategijų taikymo bendrumą įvairaus turinio dalykams, išskiriamos *bendrosios arba universaliosios* bei *specifinės* strategijos.

Bendrosios strategijos, kurioms priklauso kognityvinės ir problemų sprendimo strategijos, taikomos įvairiuose mokymosi kontekstuose. *Specifinės* strategijos taikomos siauresnėje žinių srityje, tam tikroms užduotims ir tam tikrose situacijose spręsti. Pagal funkcinę mokymosi strategijų

reikšmę informacijai valdyti ir kognityvinių bei motyvacinių mokymosi elgsenos kategorijų specifiką skiriamos kognityvinės, metakognityvinės ir išteklių valdymo strategijos. Kognityvinių ir metakognityvinių strategijų išskyrimą C. Artelt (2000) argumentuoja skirtingų strategijų naudojimo tikslu: kognityvinės strategijos taikomos pažangai pažintinėje srityje pasiekti, o metakognityvinės strategijos naudojamos pasiektai pažangai stebėti (Lukošūnienė, 2014, p. 83).

Todėl profesionalai vadovai turi lanksčiai naudoti mokymosi strategijas, atsižvelgiant į užduotis ir mokymosi situacijas. Kitaip tariant, mokymosi strategija suteikia galimybę patiems profesionalams valdyti savo mokymosi procesą. Žmonės tampa vyresni, ir jų požiūris į mokymąsi keičiasi, atsiranda pažintinių ir mokymosi pokyčių, didėja individualūs skirtumai, ir visa tai daro įtaką mokymosi stiliui ir reikalauja mokymosi strategijų individualizacijos. J. Hautamäki ir kt. (2002) taip pat akcentuoja besimokančiųjų asmenybės svarbą ir savireguliacijos procesus (Gedvilienė ir kt., 2015, p. 176).

Todėl profesionalus prekybos vadovas turi išsiskirti šiais gebėjimais, kad save tobulintų perspektyvoje: gebėjimas organizuoti savo mokymosi procesą; gebėjimas mokytis ir veikti savarankiškai; gebėjimas mokytis ir veikti grupėje; gebėjimas spręsti problemas; gebėjimas aptarti (reflektuoti) savo mokymąsi ir veiklą; gebėti prisitaikyti prie pokyčių ir lanksčiai, kūrybiškai ieškoti sprendimo būdų.

Prekybos vadovams keliama kvalifikaciniai reikalavimai atnaujina ir pagilina bendrąsias ir dalykines kompetencijas, panaudojant savęs ir kitų mokymo(si) galimybes. Kvalifikacijos tobulinimas veda į profesionalo asmenybinį ir profesinį augimą. G. Le Boterf (2010) išskiria penkias profesionalo tapimo fazes: nuo naujoko iki eksperto. Autorius teigia, kad tik trečioje fazėje tampama profesionalu, kurio perkeliameji gebėjimai įgauna visą mastą. E. Rodzevičiūtė (2006), remdamasi H. L. Dreifus ir kt. (1986), taip pat išskiria asmens kompetencijų profesionalumo augimo lygmenis (2 lentelė).

Kaip matyti 2 lentelėje, pripažintas profesionalas gali remtis ankstesnėse veiklos situacijose naudota ir patikslinta praktika, ją pritaikydamas naujoje situacijoje. Aukščiausią profesionalo kategoriją – ekspertą nuo naujoko skiria ne vien tai, kad ekspertas turi didesnę operacinių vaizdinių biblioteką, bet ir tai, kad jis dėl savo patirties sugeba atpažinti vaizdinius, kurie gali būti panaudoti naujoje situacijoje. Todėl ekspertas gali greičiau ir efektyviau pradėti reikalingos informacijos paiešką. Tai vienas iš pagrindinių didmeistro bruožų.

2 lentelė. Kompetencijų profesionalumo lygiai pagal H. L. Dreifus ir kt. (1986) (Rodzevičiūtė, 2006, p. 15)

Lygis	Stadija, fazė, etapas, pakopa	Būdingi bruožai	Žinojimas kaip elgtis	Svarbumo pažinimas	Situacijos vertinimas	Sprendimų priėmimas
1	Pradedantysis (Novice)	Griežtas taisyklių ir planų laikymasis Mažas situacijų suvokimas Nesavarankiški sprendimai	Be nurodymų situacijoje	Nėra	Analitinis	Racionalus
2	Pažengęs pradedantysis (Advanced beginner)	Savybių ir aspektų nurodymai veiksmams (aspektai – globalūs situacijų bruožai, priimti tik po ankstesnės patirties) Situacinis suvokimas kol kas ribotas Visos savybės ir aspektai traktuojami atskirai ir pateikiami vienodu svarbumu	Situacijoje			
3	Kompetentingas (Competent)	Suprantamas ir apgalvotas planavimas Standartizuoti, įprasti veiksmai		Esamas	Holistinis	
4	Patyręs (Proficient)	Holistiškos situacijos Akcentuojami svarbiausi bruožai situacijoje Suvokiami nukrypimai nuo įprastos struktūros Lengviau sprendžiamos problemos Vadovaujant kiekvienoje situacijoje išnaudojamas maksimumas				
5	Ekspertas (Expert)	Daugiau nepriklausomas nuo taisyklių ir nurodymų Intuityvus situacijų suvokimas Priimami analitiniai sprendimai naujose situacijose ar iškilus problemoms Vizijos turėjimas				Intuityvus

Kaip minėta ankstesniuose skyriuose, prekybos vadovui, organizuojant ir realizuojant mokymą ir mokymąsi, būtina įgyti andragoginių kompetencijų ir jas nuolat plėtoti. Tai įvairių efektyvių mokymosi strategijų, būdų taikymas, patirtinis mokymasis, stebėjimas, refleksija, įvairūs seminarai, kursai, kurių metu diskutuojama andragogo profesionalų veiklos ypatumų, vaidmenų, funkcijų ir kt. andragoginių kompetencijų įgijimo klausimais. Prekybos vadovo veikloje svarbus poreikių tyrimas, mokymų planavimas, organizavimas, bei jų realizavimas, užduočių delegavimas, darbuotojų motyvavimas. M. Tight (2007), kalbėdamas apie profesionalumą, akcentuoja išskirtinai aukštesnio lygio profesinę veiklą, jos kokybę. G. Le Boterf (2010) pastebi, jog profesionalui būdingi įvairūs ir aukšto lygio gebėjimai. L. Jovaiša (2007) teigia, kad profesionalo sąvoka žymi aiškią, aukštesnio lygio profesinę veiklą ir tam tikrą išskirtinumą. G. Tolutienė (2014) pabrėžia veiklos kokybę apibūdžiant profesionalą. Pasak G. Le Boterf (2007), profesionalui sekasi, ko imasi, žino, kaip mobilizuoti reikalingus šaltinius: žinias, mokėjimus, gebėjimus, asmenines savybes, nuostatas vertybes, patirtį. A. Pollard (2002) teigia, kad profesionalai yra praktikai, sukaupę tam tikrą veiklos patirtį. Autoriaus nuomone, praktikai tampama, kai pradedamos taikyti profesinio pasirengimo metu įgytos žinios. Kitas kelias, kuris veda į profesionalumą, yra patirtinis, t. y. žmonės profesines kompetencijas bei gebėjimus įgyja veikloje, kai be bazinio pradinio pasirengimo į praktinę veiklą įsijungia susiklosčius aplinkybėms ar asmeniškai apsisprendę. G. Tolutienė (2014) pabrėžia, jog profesionalumas atsiskleidžia praktinėje veikloje, o profesionalai yra praktikai, kurie

demonstruoja savo žinojimą veiksmuose. Autorės nuomone, profesionalumą atskleidžia ne tik atliekamos veiklos kokybė, bet ir specialus pasirengimas, mokėjimas rezultatyviai veikti, nuodugnus jos išmanymas. Be specialiųjų žinių ar bazinio pasirengimo, kuris įgyjamas studijų procese, naivu būtų tikėtis profesionalumo darbe. B. Jatkauskienė (2013) teigia, jog būtent potencialių mokymosi situacijų išskyrimas iš praktinės veiklos situacijų tampa vienu iš galimų profesionalizacijos proceso konstravimo galimybių.

Apibendrinant galima teigti, kad profesionalas prekybos vadovas, norintis pasiekti efektyvių rezultatų, turi mokytis iš kiekvienos praktinės situacijos pateikiamos patirties, siekti tobulinti ne tik andragogines kompetencijas, bet ir specializuotus gebėjimus. Mokymasis per veiklą, iš patirties, ją analizuojant (reflektuojant), mokymasis mokant kitus, mokymasis nuosekliai pagal savo vystymosi planą, sudarytą pagal kvalifikacijos vertinimo rezultatus – efektyvūs mokymosi būdai profesionalumo tobulinimo perspektyvoje. Mokymuisi patirtis reikšminga, kai ji nagrinėjama buvusių ir būsimų patirčių kontekste. Tai reikšmingas efektyvus mokymasis ne tik dėl tapimo profesionalu, bet ir dėl profesionalumo tobulinimo ateityje. Prekybos vadovai profesinės veiklos metu patys turi nepaliaujamai mokytis, nuolat analizuoti savo veiklos efektyvumą, apmąstyti dabartinę darbo patirtį, juos koreguoti, nepaliaujamai ieškoti naujų alternatyvų ir galimybių tobulėti ne tik darbo vietoje, bet ir už jos ribų.

Apibendrinant teorinę analizę, galima teigti, kas profesionalumas susietas su asmeniu, jo gebėjimais mobilizuoti turimus šaltinius, siekiant išspręsti veiklos problemą, įveikti sudėtingą profesinę situaciją. Efektyvus mokymasis, kai kuo mažesnių pastangų dėka pavyksta pasiekti rezultatų dabar ir perspektyvoje. Todėl efektyviam mokymuisi būtina žinoti mokymosi tikslus ir suvokti jų prasmę. Efektyvų mokymąsi lemia: bendravimu ir bendradarbiavimu grįsta mokymosi aplinka, turinys, andragogo ir besimokančiojo sąveika, taikomos mokymosi strategijos ir būdai bei andragogo profesionalumas.

Pasirinkti mokymosi strategijas yra vienas svarbiausių tikslų, norint efektyviai mokytis. Tikslingai taikomos mokymosi strategijos mažina priklausomybę nuo išorinių mokymosi veiksnių, užtikrina veiksmingą mokymąsi, padeda pasiekti mokymosi rezultatų. Svarbu derinti veikimą su reflektavimu per kritinį patirties vertinimą, nes veikimas yra mokymosi iš patirties pagrindas, o reflektavimas padeda pereiti nuo žinojimo prie veiksmo. Mokymasis taikant mokymosi strategijas, būdus tampa efektyviu mokymusi, kuris pereina – į profesinį tobulėjimą, o šis – į rezultatyvią veiklą. Taigi mokymasis per veiklą, iš patirties ją reflektuojant, mokymasis andragoginėje sąveikoje konstruoja ir transformuoja naujas žinias ir gebėjimus. Mokymasis, sietinas su tikslu ir taikytinas pagal kiekvieno besimokančiojo žinias, gebėjimus, motyvaciją, mokymosi patirtį bei palaikant glaudų, tarpusavio pasitikėjimu, grįstą andragoginę sąveiką, tampa veiksmingu ir efektyviu profesionalumo tobulinimo perspektyvoje. Dėl nuolat vykstančių pokyčių rinkoje, inovacijų

diegimo, verslo procesų, technologijų tobulinimo ypač aktualu tampa dabar ir perspektyvoje nuolatinis darbuotojo mokymasis, profesionalumo ir kompetentingumo tobulinimas.

Savo profesinėje veikloje prekybos vadovas atlieka andragoginę funkciją, nes jis yra atsakingas už efektyvų mokymą ir mokymąsi. Prekybos vadovas pagal veiklos ataskaitas tiria mokymosi poreikius, organizuoja ir realizuoja šį procesą individualiai ir grupėmis. Prekybos vadovai savo profesinėje veikloje atlieka edukacinę, socialinę, tiriamąją funkcijas. Todėl būtina sudaryti sąlygas įgyti arba plėtoti prekybos vadovams andragogines kompetencijas (edukacines, vadybines, tiriamąsias ir kt.), įsisavinant naujas, efektyvias darbuotojų mokymosi strategijas, būdus arba bendradarbiaujant su andragogais. Taip pat prekybos vadovas atsakingas ne tik už darbuotojų mokymąsi, bet ir už savo mokymąsi, tobulėjimą. Organizacijose yra diegiami kvalifikacijos vertinimo sistemos arba kompetencijos ugdymo/ vertinimo modeliai, kurių tikslas – išmatuoti prekybos vadovų veiklos efektyvumą. Profesionalioje veikloje įgyjamos kompetencijos ir kvalifikacijos rezultatai parodo prekybos vadovo profesionalų darbą, kuris veda į profesionalumo tobulinimą perspektyvos aspektu.

2. EMPIRINĖS TYRIMO PRIELAIIDOS: EFEKTYVUS DARBUOTOJŲ MOKYMASIS PROFESIONALUMO TOBULINIMO PERSPEKTYVOJE

2.1. Tyrimo metodologija, metodika ir organizavimas

Atlikus efektyvaus darbuotojų mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje mokslinės literatūros, dokumentų analizę, aptarus profesionalumo tobulinimo, efektyvaus mokymosi sampratas, esmę, pateikus efektyvaus mokymosi ir profesionalumo tobulinimo strategijas, būdus bei prekybos vadovo kompetencijas profesionaliai veiklai ir jų plėtros galimybes, žvelgiant į perspektyvą, buvo modeliuojamas empirinis tyrimas, remiantis tyrimo metodologija pateikta įvade (p. 10). Kokybinis tyrimas atliktas 2019 m. vasario – balandžio mėnesiais, kiekybinis - 2020 m. sausio – vasario mėn. Tyrimo struktūra pateikta 1 paveiksle.

Tyrimo tikslas – empiriniu aspektu išanalizuoti prekybos vadovų efektyvaus mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo perspektyvoje. Tyrimo metu atlikta empirinių duomenų analizė, suformuluotos išvados, rekomendacijos, taikytinos tik „X“ prekybos institucijai, bet jomis gali pasinaudoti ir kitos prekybos įmonės.

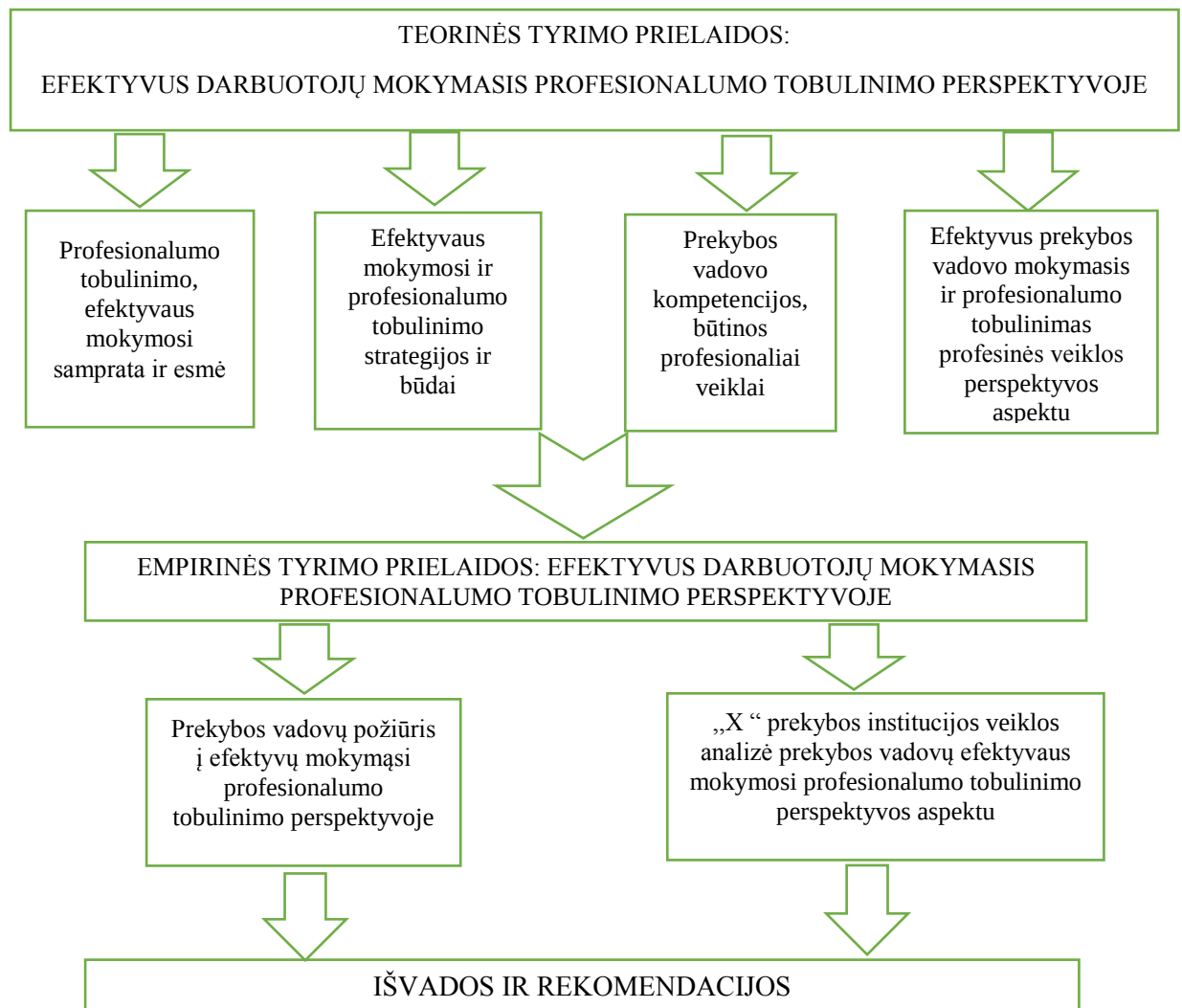
Tyrimo eiga. Pirmajame tyrimo etape atlikta efektyvaus darbuotojų mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje teorinė analizė, pateiktos sampratos, esmė, efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo strategijos ir būdai, kompetencijos, būtinos prekybos vadovo profesinei veiklai bei jų plėtros galimybės.

Antrajame tyrimo etape buvo atliktas empirinis tyrimas. Jis – iš dviejų dalių. Pirmoje dalyje – ištirtas prekybos vadovų požiūris į efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje; atlikta gautų duomenų analizė ir pateikta jų interpretacija. Antroje dalyje – atlikta „X“ prekybos institucijos veiklos, efektyvaus darbuotojų mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvos aspektu, duomenų analizė ir jų interpretacija.

Trečiajame etape – formuluojamos teorinės ir empirinės išvados, parengtos rekomendacijos problemos klausimais.

Tyrimo metodai – kiekybinis tyrimas atliktas, pasitelkus anketinę apklausą, o kokybinis – vieno atvejo analizė. *Kiekybiniam tyrimui* anketos klausimynas buvo sudarytas, remiantis teorine analize (Jatkauskienė, 2013, 2014; Tolutienė, 2013, 2014; Juozaitis, 2008; Andriekienė ir kt., 2006, 2011; Gedvilienė ir kt., 2015; Lukošūnienė, 2014; Zubrickienė ir kt., 2011; Adomaitienė ir kt., 2011, 2016; Andragogų profesinės veiklos aprašas, 2013 ir kt.) bei autorės parengtais klausimais.

Anketos klausimyną sudarė mišrūs klausimai su atsakymų variantais. Respondentams buvo sudaryta galimybė rinktis jiems priimtina atsakymą(-us) iš pateiktų variantų arba įrašyti savo atsakymą, jeigu jų netenkino pateikti atsakymų variantai (8 priedas).



1 pav. Tyrimo struktūra

Anketą sudarė šešios klausimų dalys:

1. Demografiniai duomenys: lytis, amžius, išsilavinimas, specialybė, darbo stažas (1-5).
2. Profesionalumo tobulinimo, efektyvaus mokymosi sampratos ir esmė (6-14).
3. Efektyvaus mokymosi ir profesionalumo tobulinimo strategijos ir būdai (15-19).
4. Prekybos vadovo kompetencijos, būtinės profesionaliai veiklai (20-22).
5. Efektyvus prekybos vadovo mokymasis profesionalumo tobulinimo aspektu (23-24).
6. Prekybos vadovų pasiūlymai, pageidavimai efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje (25-27).

Tyrimo apribojimai. Tyrime dalyvauja didžioji dalis moterų. Tai yra pabrėžtinas dalyvavusių respondentų vienalypiškumas lyties aspektu.

Kokybiniam tyrimui atlikta vieno atvejo analizė „X“ prekybos institucijoje. Analizuoti „X“ prekybos institucijos dokumentai, žodžiu suderinus su įstaigos vadovu. Analizuota: įstaigos

strategija, mokymosi paketai, mokymų ataskaitos, pareiginės instrukcijos, detalūs planai, veiklos ataskaitos, susirinkimų apibendrinimai, vadovavimo kodeksas, vidinės tvarkos (mokymų tvarka, grįžamojo ryšio tvarka, esminiai komunikavimo etapai, naujų darbuotojų atrankos schema, naujų darbuotojų įvedimo į pareigas tvarka, darbuotojų kvalifikacijos vertinimo tvarka, darbuotojų paaugštinimo-pažeminimo pareigose tvarka ir kt.). *Atvejo analizės tikslas* – ištirti, koks dėmesys skiriamas prekybos vadovų efektyviam mokymuisi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje.

Remiantis teorine analize, išskirtos *efektyvaus mokymosi kategorijos ir subkategorijos*: 1-oji kategorija – mokymo(si) poreikių analizė, subkategorijos – taikytos metodikos, poreikių realizavimas, nauda įmonei; 2-oji kategorija – mokymo(si) programos, subkategorijos – tikslas, turinys, ir jo nauda, metodai, sąveika, grįžtamasis ryšys, refleksija, teikėjo profesionalumas; 3-oji kategorija – kompetencijos, subkategorijos – edukacinės veiklos srityje, vadybinės, tiriamosios ir bendrosios; 4-oji kategorija – motyvavimas mokytis, subkategorijos – finansinė, moralinė paskatos, kilimas karjeros laiptais; 5-oji kategorija – įgytų kompetencijų taikymas, subkategorijos – stebėjimas, analizė, dalijimasis patirtimi; 6-oji kategorija – mokymasis iš patirties, subkategorijos – mentoriavimas, reflektavimas, demonstravimas; 7-oji kategorija – perspektyva; subkategorijos – įmonės poreikis, tenkinimo galimybės ir kt.

Tyrimo imtis, imties atrankos pagrindimas:

1. Prekybos vadovai. Klaipėdos regione iš viso yra apie 800 mažmeninės prekybos vadovų. Iš jų apklausta 10 proc. Išdalinta 80 anketų, analizei panaudota 70 anketų. Siekiant parinkti reprezentatyvią imtį, kuri atspindėtų generalinę aibę, tyrimui buvo pasirinkta paprastoji atsitiktinė imtis. Buvo atrinkti lengviausiai pasiekiami prekybos vadovai, lengviausiai pasiekiamos prekybos organizacijos, kurių vadovų požiūris į atliekamą tyrimą buvo geranoriškas. Į tyrimą įtraukti prekybos vadovai, dirbantys mažmeninės prekybos įmonėse, kurios skiriasi: vietoje, apyvartos dydžiu, personalo skaičiumi, įkūrimo laiku ir kt. Buvo siekiama, kad tyrimo imtis apimtų kuo įvairesnius tiriamo reiškinių atvejus, kad nustatyti bendrus bruožus, būdingus visiems tiriamiesiems atvejams.

2. „X“ prekybos įmonės vieno atvejo analizė prekybos vadovų efektyvus mokymasis profesionalumo tobulinimo aspektu.

Duomenų rinkimas ir apdorojimas. Kiekybinio tyrimo duomenys buvo renkami iš „X“ prekybos institucijų prekybos vadovų praktikų. Klausimynai buvo dalijami 80 prekybos vadovams – dalyviams. Dalijant anketas, dalyviams buvo paaiškintas tikslas, anonimiškumas, pildymo instrukcija bei rezultatų panaudojimas (apibendrinti rezultatai ir naudojami tik magistro baigiamajam darbui). Anketų grįžtamumas – 87,5%, t. y. grįžo 70 anketų, kurios tiko apdorojimui. Surinkus anketas, jos buvo koduojamos ir suvedamos į SPSS programą. Duomenys analizuoti, taikant statistinę duomenų apdorojimo programą SPSS (Statistical Package for Social Sciences)

26.0 Tyrimo atsakymai pateikti procentine išraiška. Naudoti tokie statistiniai metodai: 1) dažnių lentelės; 2) grafinė analizė – duomenų sisteminiui ir dažnių skirstymų aprašymui, pavaizdavimui; 3) dviejų kintamųjų ryšių vertinimas (Spearman koreliacijos koeficientas, kuris matuoja tiesinę kintamųjų priklausomybę); 4) palyginimui pagal amžių, stažą ir išsilavinimą sudarytos kryžminės lentelės; 5) ranginiams kintamiesiems skaičiuotos aprašomosios statistikos charakteristikos (vidurkis, standartinis nuokrypis, min ir max reikšmės). Gauti duomenys buvo susisteminti, išanalizuoti bei tarpusavyje palyginti. Statistiškai reikšmingiems skirtumams tarp atskirų grupių nustatyti taikytas χ^2 kriterijus, pasirinktas reikšmingumo lygmuo nedidesnis nei 0,05. Kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, vadinasi šis skirtumas statistiškai reikšmingas, o jei $p > 0,05$, skirtumas tarp dažnių yra statistiškai nereikšmingas. Jei $p < 0,01$ – esminis, $p < 0,001$ – labai ryškus, $p < 0,0001$ – didelis skirtumas (Bitinas ir kt., 2008, p. 237).

Darbe atlikta koreliacinė analizė, siekiant nustatyti statistiškai reikšmingus koreliacinius ryšius tarp kintamųjų (kompetencijų vertinimo ir išsilavinimo; tarp kompetencijų svarbumo ir darbo stažo bei amžiaus; tarp kompetencijų tobulinimo dažnumo bei amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo; tarp noro tobulinti kompetencijas priklausomai nuo amžiaus, išsilavinimo ar darbo stažo). Taikytas Spearman ranginės koreliacijos koeficientas. Kuo koreliacijos koeficientas arčiau 1 ar -1, tuo ryšys stipresnis, teigiamas koreliacijos koeficientas rodo tiesioginę priklausomybę, neigiamas – atvirkštinę. Ryšys statistiškai reikšmingas, kai $p < 0,05$. Analizėje pateikiamos ir detalizuojamos tik reikšmingos porinės koreliacijos.

Validumas ir patikimumas. Išorinis tyrimo instrumento validumas susijęs su imties sudarymu. Tyrimo imtis turėtų būti pasirenkama taip, kad kuo geriau atspindėtų aibę. Vidinis anketos patikimumas yra pagrįstas statistiškai. Klausimyno skalės vidinis nuoseklumas buvo patikrintas naudojant Cronbach alfa koeficientą, kurio reikšmė 0,795 rodo gerą instrumento vidinį nuoseklumą. Klausimyno kompetencijų vertinimo dalies vidiniam patikimumui nustatyti buvo apskaičiuotas Cronbach alfa koeficientas. Cronbach alfa matuoja skalę sudarančių kintamųjų vidinį suderinamumą. Jei Cronbach alfa siekia 0,60, tai tinka tyrimams (Pukėnas, 2009, p.27). Tačiau dažnai norima, kad Cronbach alfa būtų 0,70 ar daugiau, kad skalę ar klausimų grupę būtų galima laikyti suderinta. Moksliniuose darbuose skalė laikoma patikima, kai Cronbach alfa koeficientas didesnis nei 0,7 (Pakalniškienė, 2012, p.11). Kompetencijų vertinimo klausimyno patikimumas lygus 0,788 parodo, kad skalė patikima.

Tyrimo etika. Aukščiau minėta, jog respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, jo nauda, anonimiškumu, instrukcija ir kt. V. Žydzūnaitės ir kt. (2008) nuomone, tyrimo etikos plėtra neatsiejama nuo supratimo, jog tyrimuose žmonės turi dalyvauti tik savanoriškai. Tyrimo metu buvo užtikrintas dalyvių savanoriškumo, anonimiškumo, lygiavertiškumo principai. Anketas

gražino užpildžiusieji, o tie, kurie atsisakė, negražino. Visiems dalyvaujantiems tyrime buvo siekiama užtikrinti vienodas sąlygas.

Kokybiniame tyrime – vieno atvejo analizė, turinio analizės metodu siekiama nustatyti, koks dėmesys skiriamas prekybos vadovo efektyviam mokymuisi profesionalumo tobulinimo perspektyvos aspektu „X“ prekybos institucijoje. Atvejo studiją, anot D. M. Zucker (2009), galima įžvelgti ir kaip metodologiją, ir kaip metodą. Metodologija, nes atliekami du tyrimai: kiekybinis ir kokybinis; kaip metodas, nes pagal atvejo studijos metodo reikalavimus analizuojami dokumentai, jų turinys, komentarai, pritaikant turinio analizės metodą pagal efektyvų mokymąsi ir profesionalumo tobulinimą perspektyvoje specifiką, galimybes. „X“ prekybos įmonės efektyvaus prekybos vadovų mokymosi galimybės profesionalumo tobulinimo perspektyvoje buvo atliekamas manifestiniu lygmeniu. V. Žydžiūnaitė ir kt. (2008) teigia, jog manifestinės interpretacijos lygmuo reiškia, kad išskirtos (suformuotos) kategorijos interpretuojamos tiesiogiai, remiantis raktiniais žodžiais. *Kokybinio tyrimo analizė* atliekama, taikant tris turinio analizės etapus (Cormack, 2002):

1. Nustatomos teorinės ribos, kuriose nagrinėjama teksto medžiaga. Tekstas skaitomas daug kartų, pasižymimos aktualios vietos, apimančios įvairias asociacijas. Pastabos rašomos šalia citatų.

2. Tyrėjo apmąstymas, nuostatos, kurias tikslinga atskirti nuo teksto analizės. Analizės metu svarbu atsiriboti nuo asmeninės nuomonės, patirties, nuostatų, remiamasi tik teorine medžiaga ir interpretacija.

3. Tyrėjas pasirenka ir atspindi metodologines – filosofines nuostatas, kurios naudojamos turinio analizei.

Tyrimo etika. Turinio analizei „X“ prekybos įmonės naudoti dokumentai (poreikių analizė, strategija, planai, ataskaitos, programos, instrukcijos ir kt.), jų panaudojimas suderinti su atsakingais vadovais (žodžiu). Tačiau jie nepanoro viešinti savo pavadinimo. Todėl darbe šios įstaigos pavadinimas nebus skelbiamas.

2.2. Tyrimo rezultatų analizė ir jų interpretacija

2.2.1. Prekybos vadovų požiūris į efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje

Tyrimo dalyvių socialinių – demografinių duomenų analizė parodė, kad didžiausią dalį – 70 proc. dalyvavusiųjų tyrime sudaro moterys, likę - 30 proc. – vyrai (9 priedas).

Kaip matyti 9 priede, tiriamąją imtį sudaro įvairių amžiaus grupių respondentai, iš kurių didžioji dalis (68,6 proc.) yra 31–45 m. amžiaus, o apie ketvirtadalį (21,4 proc.) sudaro 46 m. ir vyresni. Mažiausią dalį (10 proc.) sudaro iki 30 metų respondentai. Tai rodo, kad tyrimo dalyvių daugumą sudaro vidutinio amžiaus prekybos vadovai, turintys galimybę tobulinti savo

profesionalumą profesinėje srityje. Remiantis M. Teresevičiene ir kt. (2006), galima daryti prielaidą, kad šiame amžiuje suaugusieji yra pasiekę darbingo amžiaus piką, kada siekiama užsitikrinti asmeninį ir profesinį gyvenimą, aktyviai siekti karjeros bei tobulinti savo profesionalumą veikloje. Respondentų pasiskirstymo pagal profesiją analizė parodė, kad net 17,1 proc. tiriamųjų turi įgiję vadybinį išsilavinimą, vadinasi, didžioji dalis respondentų įgyta profesija atitinka darbo pobūdį.

Daugiausia (47,1 proc.) respondentų, atsakydami į klausimą dėl jų įgyto mokslo laipsnio, nurodė, jog turi aukštąjį universitetinį (bakalauro) laipsnį, kita – nemaža dalis (22,9 proc.) turi magistro laipsnį. Tai rodo, jog šios profesijos atstovai nuolatos siekia tobulinti savo profesionalumą. Nustatyta, kad didžioji dalis (67,1 proc.) respondentų turi didesnę nei 11 m. darbo stažą. Galima daryti prielaidą, jog dauguma dirba nebe pirmus metus, turi aukštąjį išsilavinimą ir suvokia, ko trūksta jiems profesionalumo tobulinimo srityje bei siekia tobulėti įvairiose veiklose siekiant tapti savo srities profesionalais.

Analizuojant atsakymus į klausimą „*Kokia profesionalumo samprata Jums priimtiniausia?*“, tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dalis (40 proc.) profesionalumą supranta, kaip specifinių, nuolatinių mokslo žinių kaupimą, kompetencijų, reikalingų profesinei veiklai, įgijimą ir tobulinimą. Šie respondentai profesionalumą suvokia kaip kompetencijų įgijimą profesinės patirties metu. Todėl, pasak B. Jatkauskienę (2013), ši profesionalizacijos, kaip vidaus proceso, dimensijos prasmė, gali reikštis įvairiai: specifinių profesinių žinių mobilizavimu, tęstiniu profesiniu mokymu, iš praktikos kilusių žinių formalizavimu ir pan. (3 lentelė).

3 lentelė. Respondentų pasirinkta profesionalumo samprata

Profesionalumo samprata	Atsakymai	
	n	proc.
Profesionalumu laikomas mokėjimas rezultatyviai veikti, nuodugnus veiklos išmanymas, be specialiųjų žinių ar bazinio pasirengimo	10	14,3
Specifinių, nuolatinis mokslo žinių kaupimas, kompetencijų, reikalingų profesinei veiklai, įgijimas ir tobulinimas	28	40,0
Nuodugnus darbo išmanymas, gebėjimas rezultatyviai veikti	22	31,4
Asmens įgūdžių, gebėjimų naudojimas konkrečioje veiklos situacijoje	11	15,7
Profesionalumas nėra stabilus, jis nuolat konstruojamas, vystomas, kyla iš veiklos, prisitaiko prie besikeičiančio konteksto	19	27,1
Aukšto lygio žinių, kompetencijų ir veiklos kokybės demonstravimas	16	22,9
Gebėjimai, žinios, kultūra ir identitetas, kurie siejami su aukštu profesiniu žinių lygiu, kartais labai specializuotomis žiniomis, veiklos metodais, uždara darbo rinka, veiklos procesų valdymu ir kt	16	22,9

Kiek mažiau (31,4 proc.) respondentų nurodė, kad profesionalumas - tai nuodugnus darbo išmanymas, gebėjimas rezultatyviai veikti. Šie prekybos vadovai suvokia, kad būtina įgyti specialių profesinių žinių ir kompetencijų, kurios toliau gilinamos ir plėtojamos praktikoje. Pasak R. Bourdoncle (1993), šios abi dimensijos (profesionalumo ir profesionizmo) yra nepakeičiamos viena

kita, nè vienai jų neteikiamas prioritetas, jos tik papildo viena kitą. Socialinis pripažinimas negali egzistuoti be praktikos formalizavimo, o formalizavimas negali „taupyti“ įgyvendinamų profesinio statuso siekio strategijų sąskaita (Jatkauskienė, 2013, p. 42). Mažiausia respondentų dalis (14,3 proc.) profesionalumą laiko mokėjimą rezultatyviai veikti, nuodugnų veiklos išmanymą, be specialiųjų žinių ar bazinio pasirengimo. Šie prekybos vadovai suvokia, kad nebūtina įgyti specialių profesinių žinių, galima veiklą išmanyti ir plėtoti tik praktikoje. Tačiau, remiantis B. Jatkauskiene (2013), analizavusia profesionalumo sampratą, galima teigti, jog profesionalumas siejamas su mokymosi pasiekimų, įgytų įvairiose mokymosi aplinkose (formalioje, neformalioje, savaiminėje), vertinimu ir pripažinimu.

Empirinių duomenų klausimo „*Kas lemia efektyvaus profesionalumo tobulinimą?*“ analizė (4 lentelė) rodo, jog, respondentų nuomone, profesionalumą lemia pagrindiniai du veiksniai: nuolatinis, sistemingas, tikslingas ir efektyvus mokymasis, žvelgiant į perspektyvą (70 proc.) ir nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas, tobulėjimo siekis (51,4 proc.). Mažiausiai (10 proc.) - priklausymas savajai profesijos atstovų bendruomenei.

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal profesionalumą lemiančius veiksnius

Veiksniai, lemiantys efektyvaus profesionalumo tobulinimą	Atsakymai	
	n	proc.
Mokymosi tikslų išsikėlimas	10	14,3
Nuolatinis, sistemingas, tikslingas ir efektyvus mokymasis, žvelgiant į perspektyvą	49	70,0
Nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas, tobulėjimo siekis	36	51,4
Priklausymas savajai profesijos atstovų bendruomenei	7	10,0
Profesijos įgijimas ir nuolatinis jos tobulinimas	10	14,3
Asmens adaptacija profesinės krizės atveju	8	11,4

Anot R. Laužacko ir kt. (2005) kvalifikacijos tobulinimas – tai savarankiškumo prasmę turintys gebėjimai, įgūdžiai ir žinios. Kvalifikacijos tobulinimo procese yra įgyjamos su naujų reikalavimų, operacijų, funkcijų atlikimu susiję profesiniu pasirengimu tam tikrai veiklai. Vadinasi, prekybos vadovai, kaip profesionalai suvokia ir prisiima atsakomybę už mokymąsi, kuris žvelgiant į perspektyvą skatina sistemingai tobulėti, veda į profesionalumą, tobulėjimo siekį nuolatiname, sistemingame procese, kuomet veikla, turinti aiškiai suformuluotus tikslus, kurių siekimu niekas neabejoja ir kurių įvykdymą galima patikrinti, nes, pasak A. M. Juozaičio (2008) nenutrūkstamumas arba tęstinumas suprantamas kaip sudėtinė profesinės (darbinės) veiklos dalis.

Vertinant profesionalaus tobulėjimo suvokimą, atsižvelgiant į amžių, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Kaip matyti 10 priede, visoms amžiaus grupėms profesionalumą lemia tie patys veiksniai: nuolatinis, sistemingas, tikslingas ir efektyvus mokymasis, žvelgiant į perspektyvą ir nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas, tobulėjimo siekis. Galima pastebėti, kad jauniausiai tiriamųjų amžiaus grupei (iki 30 m.) veiksnys, lemiantis profesionalumą - priklausymas savajai

profesijos atstovų bendruomenei, yra didžiausias (28,6 proc.) tarp kitų amžiaus grupių. Tai parodo, kad jauniems prekybos vadovams svarbu priklausyti savajai profesijos atstovų bendruomenei, nes tai rodo jų profesionalumo lygį. Kaip teigia B. Jatkauskienė (2013), profesionalas, priklausydamas savajai profesijos atstovų bendruomenei, integruodamasis į profesinę veiklą, reguliuojamas profesijos vidaus atstovų, jau yra „geras“ profesionalas.

Kaip matyti 11 priede, jog 65,7 proc. tiriamųjų įsitikinę, jog profesionalas yra tas, kurį tokiu jį esant pripažįsta tiek jis pats, tiek ir kiti. Tai rodo, jog nepakanka pačiam individui save laikyti profesionalu (0,0 proc.), o jo profesionalumą turi pripažinti kolegos, vadovai, pavaldiniai, klientai ir kt. Kai kurių tyrėjų nuomone (Nault, 2007; Lauzon, 2002 ir kt.) vienas iš etapų, padedančių asmeniui tapti tikru profesionalu – profesinė integracija. Tokios pačios patirties, žinių, net problemų bendrumas, leidžia identifikuotis su konkrečia profesine grupe. Norėdamas būti pripažintas, norėdamas rasti save ar norėdamas apsisaugoti, individas ne vieną kartą identifikuosis, tačiau kiekvieną kartą jis privalės vėl tapti pats savimi (Jatkauskienė ir kt., 2012, p. 54). Todėl profesionalai turi pabrėžti savo unikalumą, skirtingumą, nepriklausomybę nuo grupės. Nuolat tobulėjančio ir savęs pažįstančio asmens pagrindu susiformuoja profesinis identitetas. Šiais dviem aspektais prekybos vadovai tampa profesionalais savo profesionalumo konstravimo, tobulėjimo perspektyvoje.

Tyrimo metu analizuotos prekybos vadovų nuomonės, kas parodo prekybos vadovo profesionalumą, analizė atskleidžia, jog daugiausia (65,7 proc.) pasirinko atsakymą „lankstumas pokyčiams, gebėjimas savo patirtį pritaikyti kintančiose veiklos situacijose“, kita dalis – 55,7 proc., pasirinko „gebėjimas planuoti, organizuoti, vykdyti, vertinti savo veiklą“, nemaža dalis (47,1 proc.) tiriamųjų pasirinko „kritinis mąstymas, problemų identifikavimas ir kūrybiškas sprendimas“ (5 lentelė). Visi šie atsakymai rodo, jog prekybos vadovų profesionalumą atspindi aukštesnio lygio profesinė veikla ir tam tikrą išskirtinumą kokybės prasme (Tight, 2007, p. 96).

5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal prekybos vadovo profesionalumo supratimą

Prekybos vadovo profesionalumas	Atsakymai	
	n	proc.
Profesijos žinių, taisyklių žinojimas, įvaldymas, taikymas praktikoje	20	28,6
Nuolatinis žinių atnaujinimas, kompetencijų ir profesionalumo tobulinimas	30	42,9
Lankstumas pokyčiams, gebėjimas savo patirtį pritaikyti kintančiose veiklos situacijose	46	65,7
Profesinė praktika ir elgsena	10	14,3
Refleksijos įgūdžiai ir mokymosi veikiant gebėjimai	10	14,3
Kritinis mąstymas, problemų identifikavimas ir kūrybiškas sprendimas	33	47,1
Mokymasis iš patirties, veiklos analizė ir tobulinimas	24	34,3
Gebėjimas planuoti, organizuoti, vykdyti, vertinti savo veiklą	39	55,7
Inovacijų ir modernių technologijų taikymas praktinėje veikloje	15	21,4
Rezultatyvi veikla, tikslų išsikėlimas ir jų įgyvendinimas	27	38,6

Norint išsilaikyti nuolat kintančioje darbo rinkoje ir didinti savo darbo našumą konkurencinėje verslo aplinkoje, neužtenka vien efektyviai vadovauti pagal tikslias taisykles arba turėti žinių, pasak B. Leonienės (2008), lankstumas savo veikloje tampa vienu iš pagrindinių įmonių siekiu. Analizės rezultatai ir rodo, jog lankstumas, gebėjimas savo patirtį pritaikyti kintančiose veiklos situacijose, ieškoti naujų galimybių ir jas kurti parodo aukščiausio lygio vadovų profesionalumą.

Ištyrę, ar darbo patirtis turi įtakos prekybos vadovo profesionalumo suvokimui, gauti duomenys rodo, kad statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (12 priedas). Suskaičiuota χ^2 kriterijaus p reikšmė rodo, kad darbo stažas neturi įtakos prekybos vadovo profesionalumo suvokimui. Tačiau didėjant darbo stažui išlieka tas pats profesionalumą lemiantys veiksnys kiekvienoje amžiaus grupėje – lankstumas pokyčiams, gebėjimas savo patirtį pritaikyti kintančiose veiklos situacijose (iki 6m. – 63,6 proc.; 7-10 m. - 66,7 proc; 11 m. ir vyresni – 66 proc.). Tačiau kitas profesionalumą lemiantys veiksnys, atsižvelgiant į darbo patirtį, yra – nuolatinis žinių atnaujinimas, kompetencijų ir profesionalumo tobulinimas (iki 6m. – 63,6 proc.; 7-10 m. – 50 proc.). Tai rodo, jog iki 10 m. darbo patirtį turintys prekybos vadovų profesionalumas atsiskleidžia per nuolatinį mokymąsi, kompetencijų tobulinimą, užtikrinantį žmogaus profesinį aktyvumą ir meistriškumą profesionalumo tobulinimo perspektyvoje. Pastebėta, jog mažiausią darbo stažą turintys tiriamieji (iki 6 m.) visiškai nesuvokia profesionalumo kaip refleksijos įgūdžių ir mokymosi veikiant gebėjimų (0 proc.). Galima daryti prielaidą, jog mažą darbo patirtį turintiems prekybos vadovams trūksta diferencijuotų konceptualių struktūrų ir jiems atrodo, pasak B. Jatkauskienę (2013), kad viska yra tas pats: veikla, užduotys, ritmas, žodžiai ir kt. dalykai.

Tyrimo metu analizuotos prekybos vadovų nuomonės, vertinant profesionalumo aspektą profesinėje veikloje. Nustatyta, kad dauguma (72,9 proc.) prekybos vadovų įsitikinę, jog profesionalumo tobulinimas leidžia realizuoti save ir asmeniškai tobulėti bei nemažai (54,3 proc.) apklaustųjų nurodė, jog tai skatina jų darbo apčiuopiami rezultatai. Mažiausia dalis (15,7 proc.) mano, kad savo profesionalumą tobulina dėl darbo vietos išsaugojimo (6 lentelė).

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal priežastis, kas skatina tobulinti profesionalumą

Profesionalumo tobulinimo motyvai	Atsakymai	
	n	proc.
Tai laiduoja asmeninės karjeros sėkmę	23	32,9
Leidžia realizuoti save ir asmeniškai tobulėti	51	72,9
Skatina vadovybės, kolegų įvertinimas	14	20,0
Skatina mano darbo matomi rezultatai	38	54,3
Skatina konkurenciją (karjeros, veiklos atžvilgiu)	18	25,7
Skatina darbo vietos išsaugojimą	11	15,7

Vertinant profesionalumo tobulinimo motyvus atsižvelgiant į amžių statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Kaip matyti 13 priede, visos tiriamųjų amžiaus grupės profesionalumą tobulina, nes tai leidžia realizuoti save ir asmeniškai tobulėti bei skatina darbo matomi rezultatai.

Iš šių duomenų galime daryti išvadą, kad prekybos vadovams kaip profesionalams labai svarbu realizuoti save ir asmeniškai tobulėti, ir matyti savo darbo rezultatus. Vadinasi, jie turi ryškų poreikį tobulinti savo profesionalumą. G. Le Boterf (2010), B. Jatkauskienė (2013) teigia, kad vystymosi, tobulėjimo perspektyvos aspektu asmuo tampa profesionalu, kai išsiskiria savo turimais individualiais šaltiniais, asmeninėmis savybėmis, siekiais, pageidavimais tobulinti savo profesionalumą, siekti individualaus tobulėjimo. Esant tam tikroms aplinkybėms profesinis tobulėjimas gali būti asmenybės tobulėjimo sinonimas. Todėl nekeista, jog dalis prekybos vadovų, dirbančių mažmeninėje prekyboje, norėdami užtikrinti sėkmingą veiklą, tobulina savo profesionalumą, nes tai skatina darbo rezultatai, kurie naudingi verslo gyvavimui.

Tyrimo dalyvių buvo klausta „*Kodėl Jums asmeniškai naudinga ir būtina tobulinti profesionalumą?*“. 7 lentelėje esantys rezultatai rodo, jog prekyboms vadovams asmeniškai naudinga ir būtina tobulinti profesionalumą dėl trijų priežasčių: siekiant prisitaikyti prie nuolatinės prekybos rinkos pokyčių (55,7 proc.), siekiant įgyti naujų ir tobulinti turimas kompetencijas bei jas taikyti veikloje (55,7 proc.) ir siekiant asmeninio tobulėjimo ir pasitenkinimo (47,1 proc.).

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asmeninius profesionalumo tobulinimo siekius

Kodėl naudinga ir būtina tobulinti profesionalumą	Atsakymai	
	n	proc.
Siekiant prisitaikyti prie nuolatinės prekybos rinkos pokyčių	39	55,7
Siekiant įgyti didesnio pasitikėjimo darbe	14	20,0
Siekiant kilti karjeros laiptais	16	22,9
Siekiant įgyti naujų ir tobulinti turimas kompetencijas bei jas taikyti veikloje	39	55,7
Siekiant asmeninio tobulėjimo ir pasitenkinimo	33	47,1
Siekiant vadovų, kolegų, pavaldinių ir kt. pripažinimo	8	11,4
Siekiant didesnio darbo užmokesčio	26	37,1
Baimė netekti darbo, esant didžiulei konkurencijai	3	4,3

Prekybos vadovai įgyvendina savo tikslus, jeigu jie nuolat tobulėja ir auga. Todėl svarbu suprasti, kaip teigia L. Jovaiša (2007), jog profesionalu tampa praktikoje. Sudėtingoje, besikeičiančioje verslo aplinkoje keičiasi ir strateginiai organizacijos tikslai, prekybos vadovams savo veiklą tenka koreguoti. Remiantis G. Le Boterf (2010), galima teigti, kad profesionalumas atsiskleidžia gebėjimuose nutiesti efektyvius ryšius tarp turimų asmeninių šaltinių ir atliekamos veiklos. Kuo daugiau žmonės mokosi, tuo labiau patyrę tampa, tuo daugiau jie auga ir keičiasi. Nuo prekybos vadovo profesionalumo priklauso jo profesinės veiklos sėkmė. Todėl prekybos vadovas privalo nuolat efektyviai mokytis, tobulėti tiek asmeninėje, tiek profesinėje srityje.

Kaip matyti 8 lentelėje, į klausimą „*Kaip suprantate sampratą „efektyvus mokymasis“?*“, gautų duomenų analizė rodo, jog 61,4 proc. tiriamųjų pasirinko efektyvaus mokymosi sampratą, kaip mokymąsi naudojant naujausius metodus, įsisavinant nuolat gausėjančias ir atsinaujinančias žinias, įgyjant įgūdžius, keičiant nuostatas. 52,9 proc. pasirinko – gautų žinių iš įvairių mokymų, seminarų, kursų, taikymą praktikoje. Aktualu pažymėti, kad jie efektyvų mokymąsi supranta kaip naujų mokymosi metodų, žinių įsisavinimą. Galima daryti prielaidą, kad tokį rezultatų pasiskirstymą lemia beveik kasdien atsinaujinančios ar atsirandančios technologijos, darbo metodikos ir kiti veiksniai, kurių atsiradimas lemia poreikį nuolat tobulėti, domėtis naujovėmis ir joms įsisavinti išmokyti naujų darbo metodų. Mažiausiai atsakiusiųjų (14,30 proc.), jog efektyvus mokymasis - mokymasis iš patirties, kasdienės profesinės veiklos ir 20 proc. atsakiusiųjų, jog tai procesas, kuriame transformuojant patirtį yra kuriamos žinios, mokėjimai, gebėjimai, kitaip tariant, patirtinį mokymąsi. Nebent pavoju gali kelti vis spartėjantis naujų technologijų diegimas, tačiau vien mokymusi neįmanoma išspręsti įvairių veiklos problemų. Individuali patirtis kuria mokymąsi tik tuomet, jei ji yra konceptualizuota, susieta su žiniomis, ir tai turi vykti nuolatos (Jatkauskienė, 2013, p. 332). Mokslininkai (Jarvis, 2001; Le Boterf 2010 ir kt.) teigia, jog profesionalai mokosi iš patirties ir žino kaip atlikti veiksmą, kad šis duotų norimų rezultatų. Praktinėje veikloje profesionalai sukuria asmenines praktines žinias, kurios skiriasi nuo deklaratyvinių žinių įvairiuose mokymuose. Galima daryti išvadas, kad profesionalas mokosi iš patirties ir žino, kaip atlikti veiksmą, kad duotų norimų rezultatų.

8 lentelė. Respondentų pasirinkta efektyvaus mokymosi samprata

„Efektyvaus mokymosi“ sampratos supratimas	Atsakymai	
	n	proc.
Mokymasis iš patirties, kasdienės profesinės veiklos	11	14,3
Gautų žinių iš įvairių mokymų, seminarų, kursų taikymas praktikoje	40	52,9
Mokymasis, naudojant naujausius metodus, įsisavinant nuolat gausėjančias ir atsinaujinančias žinias, įgyjant įgūdžius, keičiant nuostatas	46	61,4
Veiksmingas naujovių pritaikymas darbinėje praktikoje	25	35,7
Profesionaliai organizuotas mokymosi procesas, kurio metu žinios, būtų paverstos įgūdžiais	25	35,7
Procesas, kuriame transformuojant patirtį yra kuriamos žinios, mokėjimai, gebėjimai	7	20,0

Vadinasi, iš tyrimo duomenų galima suprasti, jog prekybos vadovai nemoka susieti žinių su savo praktika, o tai, anot B. Jatkauskienės (2013), refleksijos gebėjimų ugdymas – reikalinga profesionalios veiklos sąlyga, siekiant veiklos savarankiškumo. Žinoma, žinios vystomos, tobulinamos, tačiau reflektuojančiam praktikui mokymasis įgauna pridėtinę vertę, nes jo veikla turi būti susiejama su jo turimomis konceptualiomis struktūromis, kurios susiformuoja bėgant metams ir įgaunant patirties bei žinių.

Tyrimo metu nustatyta, kokie veiksniai lemia efektyvų mokymąsi. Beveik pusė (47,1 proc.) prekybos vadovų nurodo, kad efektyvų mokymąsi lemia motyvacija tikslingai įsisavinti mokymosi turinį ir kiek mažiau (42,9 proc.) apklaustųjų nurodė – tinkamai iškelti mokymosi tikslai. Tuo tarpu, mažiausiai daliai prekybos vadovų atrodo, jog efektyvų mokymąsi lemia besimokančių asmenų grupės raida ir laikas, per kurį įsisavinti žinias (9 lentelė).

9 lentelė. Veiksniai, lemiantys efektyvų mokymąsi

Efektyvų mokymąsi lemiantys veiksniai	Atsakymai	
	n	proc.
Tinkamai atlikta mokymosi poreikių analizė	25	35,7
Tinkamas, palankus mokymosi aplinkos sukūrimas	10	14,3
Tinkamai iškelti mokymosi tikslai	30	42,9
Tinkama, bendravimu ir bendradarbiavimu grįsta lektoriaus ir besimokančiojo sąveika	22	31,4
Motyvacija tikslingai įsisavinti mokymosi turinį	33	47,1
Mokymo formų/metodų bei medžiagų tinkamas parinkimas	27	38,6
Dėstoma mokymo tema (dalykas), turinys ir tikėjimas mokymosi naudingumu	18	25,7
Besimokančiųjų asmenų grupės raida, dinamika (įvairovė), branda, statusas, išsivystymo lygis, nuostatos, vertybės	8	11,4
Laikas, per kurį įsisavinti žinias, gebėjimus, nuostatas ir pan.	8	11,4
Lektoriaus profesionalumas, gebėjimas ugdyti besimokantįjį, kompetencijos	26	37,1

Mokslinėje literatūroje (Juozaitis, 2015; Jatkauskienė ir kt., 2015; Lukošūnienė, 2014 ir kt.) motyvacija įvardijama vienu iš svarbiausių prasmingo mokymosi elementų, kompleksiniu reiškiniu, apimančiu žmogaus poreikius, norus, interesus, įsitikinimus, pagrindinę asmenybės augimo varomąją jėgą. Anot V. Lukošūnienės (2014), suaugusiojo motyvaciją mokytis lemia išskylantys poreikiai ir interesai, kuriuos gali patenkinti mokymasis. Mokydamasis suaugęs žmogus orientuojasi ne į patį mokomąjį dalyką, o į gyvenimo problemų sprendimą, todėl motyvacijos mokytis turi tiek, kiek, jo manymu, mokymasis padeda minėtas užduotis išspręsti. R. Laužackas (2008) pabrėžia, kad mokymo turinio kūrimo kontekstą naudinga sieti su darbuotojų profesinio prisitaikymo arba profesinio augimo motyvacija. Mažmeninės prekybos rinkoje, norint išlikti konkurencingu, reikia nuolat mokytis darbo situacijoje. R. M. Andriekienė ir kt. (2006) pažymi, kad mokymasis bus tuo efektyvesnis, kuo tiksliau bus numatyti konkretieji tarpiniai tikslai, išreikšti elgsena, sąlygos, kuriomis pasireikš ši elgsena ir sėkmės kriterijai. Rezultatai rodo, kad tiriamieji pasiryžta keisti/mokytis tada, kai jaučia neatitikimą tarp to, kas yra, kokių žinių jie turi ir to, ką jie nori pasiekti. Todėl apklausoje ir nurodė, kad viena iš efektyvaus mokymosi sąlygų yra tinkamas mokymosi tikslų iš(si)kėlimas.

Kiekvienas mokymosi procesas prasideda nuo poreikių išsiaiškinimo. Į klausimą „Kaip Jūs įstaigoje tiriami mokymosi poreikiai?“ 61,4 proc. tiriamųjų atsakė veiklos vertinimo būdu, 48,6 proc. – veiklos stebėjimu (14 priedas).

Vadinasi, mažmeninės prekybos įmonės pasirenka sudėtingesnę kelią, t. y. suformulavus vertinimo rodiklius, pasak A. M. Juozaičio (2008), galima elgesio lygmenyje konstatuoti, kiek minėtas gebėjimas yra pastebimas (išorinio vertintojo požiūriu) arba kiek asmuo mano turįs/valdąs nagrinėjamą gebėjimą (asmeninio įsivertinimo atveju). Veiklos vertinimo metu galima įsitikinti, ar vykstantys mokymai yra veiksmingi.

Analizuojant, kokiais būdais tenkinami įmonėje mokymosi poreikiai, žvelgiant į įmonės veiklos perspektyvą, paaiškėjo, kad 68,6 proc. apklaustųjų lanko kursus, 67,1 proc. apklaustųjų mokosi darbo vietoje, o 55,7 proc. - lanko seminarus, paskaitas. Vadinasi, dauguma įmonių darbuotojų mokymosi poreikius tenkina darbo vietoje (10 lentelė). Mažiausiai (12,9 proc.) pasirinkusiųjų videotreningą (kalbėjimą prieš videokameras) mokymosi būdą. Galima daryti prielaidas, jog tai dėl laiko trūkumo, profesionalų lektorių stokos ar vaizdo kameros baimės. Tai reiškia, kad tiek patys tiriamieji, tiek įmonės laikosi sistemingo požiūrio į nuolatinį atsinaujinimą ir jį sieja su darbo vieta. Konkurencinėje verslo aplinkoje, kuri nuolat kinta kartu su greita technologijų pažanga, prekybos vadovai nuolat susiduria su profesinėmis situacijomis, sprendžiamomis problemomis, individualiais atvejais ir laiko spaudžiami, jie yra priversti greitai priimti sprendimus. Todėl, anot G. M. Linkaitytės ir kt. (2011), mokymosi proceso metu konkreti patirtis transformuojama į aukštesnio lygio tikslingą veiklą – naujų sąvokų formavimą bei naujų situacijų poveikio išbandymą.

10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal mokymosi poreikių tenkinimo būdus

Mokymosi poreikių tenkinimo būdai	Atsakymai	
	n	proc.
Mokomieji renginiai	24	34,3
Diskusijos	13	18,6
Seminarai, paskaitos	46	55,7
Konferencijos	18	25,7
Kursai	27	68,6
Stazuotės, komandiruotės	22	31,4
Savarankiškas mokymasis	38	54,3
Mokymasis darbo vietoje	47	67,1
Videotreningas (kalbėjimas prieš videokamerą)	9	12,9
Imitaciniai žaidimai	27	38,6
Ankstesnės patirties refleksija (patirtinis mokymasis)	35	50,0
Mokymasis grupėse	30	42,9
Mokymasis mokant kitus	32	45,7

Tyrimo metu taip pat buvo siekta išsiaiškinti, kokios mokymosi formos prekybos vadovams labiausiai padeda tobulinti profesionalumą (15 priedas). Paaiškėjo, kad tiriamiesiems labiausiai padeda tobulinti profesionalumą šios dvi mokymosi formos: tęstinis profesinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas (45,7 proc.) bei savišvieta (42,9 proc.). Panašu, kad dauguma respondentų mano, kad profesinis tobulėjimas susijęs labiau su darbo vieta nei formaliojo ugdymu.

Pasak, B. Anužienės ir kt. (2008), tęstinis profesinis mokymas (TPM) yra susijęs su organizacijos darbuotojų turimu kompetentingumu, jo ugdymu, kvalifikacijos tobulinimu, persikvalifikavimu. Todėl TPM yra suprantamas kaip skirtumas tarp turimų ir siekiamų įgyti kompetencijų. Tai parodo prekybos vadovų savarankiškumą kokybiškai ir kūrybiškai veikti tam tikroje profesinėje srityje, ieškoti naujų žinių ir tuoj pat praktiškai jas pritaikyti. Kaip teigia M. Teresevičienė ir kt. (2006), savišvieta yra svarbus ir profesiniam tobulėjimui bei kompetencijai. Ji neatsiejama nuo konkrečios darbo vietos, sprendžiamų problemų, individualių atvejų.

Aktualu buvo išsiaiškinti, *kokios profesionalumo tobulinimo strategijos taikomos įmonėse prekybos vadovų profesionalumo tapsmui* (11 lentelė). Tyrimu nustatyta, kad 51,4 proc. apklaustųjų profesionalumo tapsmui įmonės taiko stebėjimą/vertinimą ir 50,0 proc. apklaustųjų pažymėjo savivaldų mokymąsi (savistabą, savianalizę, savimoką). Remiantis gautais rezultatais, darytina prielaida, jog prekybos vadovams įmonės suteikia galimybę gauti grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą, veiklos rezultatus.

11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal profesionalumo tobulinimo strategijas, padedančias tapti profesionalais

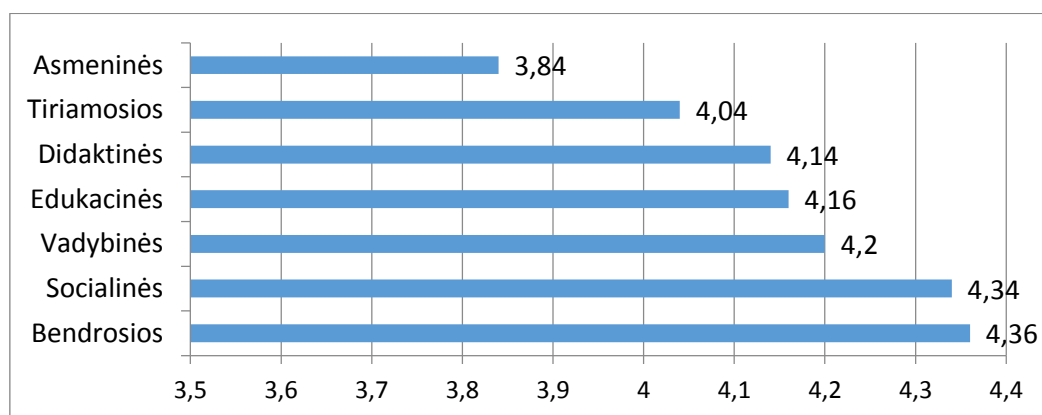
Profesionalumo strategijos	Atsakymai	
	n	proc.
Stebėjimas/vertinimas	36	51,4
Projektinė veikla	13	18,6
Studijų grupės (dalijimasis darbo patirtimi su kolegomis)	18	25,6
Savivaldus mokymasis (savistaba, savianalizė, savimoka)	35	50,0
Veikla, vadovaujama patarėjo (mentorius, trenerio)	13	18,6
Nuolatinė kolegų, vadovų parama/pagalba	28	39,6
Kvalifikacijos vertinimas ir analizė	30	42,6
Kita	3	4,3

Vadinasi, įmonės palaiko savišvietą, o prekybos vadovai pasižymi „nuostata mokytis“. Tai rodo, prekybos vadovų atsakomybę, įsipareigojimą už savo profesionalumo tapsmą. Pasak A. M. Juozaičio (2008), suaugęs žmogus turi įsipareigojimus ne tik savo lavinimuisi, profesijai, darbui, bet ir šeimai, pomėgiams, todėl suaugusiojo savivaldumo parodymas yra aiškinamas kaip ypatinga profesionalumo tobulinimosi strategija. Galima teigti, kad savivaldus mokymasis prekybos vadovams yra labai svarbus. Svarbu ir tai, kaip juos vertina įmonės, nors savistabai, savianalizei ir savimokai skiriama irgi didelė reikšmė.

Dauguma (47,1 proc.) apklausos dalyvių pažymėjo, jog jų organizacijose mokymus vykdo prekybos vadovas, 44,3 proc. pažymėjo – personalo skyriaus darbuotojas (16 priedas). Akivaizdu, jog prekybos vadovams būtinos andragoginių kompetencijų, nes baigę vadybos ar kitas studijas prekybos vadovas neįgyja tokių kompetencijų ir kvalifikacijos.

Vykdomi mokymai įmonėse buvo vertinami 5 balų (nuo 1 – labai blogai, iki 5 – labai gerai) sistemoje, mokymų vertinimo vidurkis lygus 3,99 (vidutiniškai vertinama beveik 4 balais), tai rodo gerą vertinimą. Standartinis nuokrypis parodo kiek vertinimas nukrypsta nuo vidurkio, jis lygus 1,25 ir nėra didelis, tai reiškia, kad vertinimas labai nesiskiria, tai pastebima ir 17 priede (blogai vertina tik 18,6 proc).

Kaip teigia G. Le Boterf (2010), veiklos sėkmė arba nesėkmė priklauso nuo dirbančių žmonių, jų turimų kompetencijų. Siekiant išsiaiškinti, kokiomis kompetencijomis turėtų pasižymėti asmuo, kuris organizuoja ir realizuoja mokymus suaugusiesiems, tiriamieji turėjo pagal svarbumą pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą kiekvienoje eilutėje, jį apibraudami nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku) (2 pav.). Rezultatai rodo, kad didžiausi šių kompetencijų vertinimo vidurkiai: bendrųjų kompetencijų vertinimo vidurkis lygus 4,36 ir socialinių kompetencijų - 4,34. Tai rodo, jog respondentai labiausiai sutinka, kad asmuo, kuris organizuoja ir realizuoja mokymus suaugusiesiems, turi pasižymėti bendrosiomis ir socialinėmis kompetencijomis. Tačiau su edukacinėmis (4,16), didaktinėmis (4,14) ir tiriamosiomis (4,04) kompetencijomis nelabai sutinka. Tarp kompetencijų svarbumo ir darbo stažo bei amžiaus statistiškai reikšmingo koreliacinio ryšio nenustatyta. Vadinasi, tiriamieji apklausos dalyviai nėra susidūrę arba susipažinę, jog vykdant mokymus suaugusiesiems labai svarbu turėti andragoginių kompetencijų, tame tarpe edukacinių ir tiriamųjų.



2 pav. Kompetencijų vertinimas balais, vidurkiai

Siekiant išsiaiškinti, kokios kompetencijos reikalingos prekybos vadovo profesionaliai veiklai vykdyti, analizuojant tyrimo duomenis pastebime, kad respondentai prekybos vadovams išskyrė kitas kompetencijas, nei asmeniui, kuris organizuoja ir realizuoja mokymus. Didžioji dalis (78,6 proc.) atsakė, jog labiausiai reikalingos vadybinės kompetencijos, 64,3 proc. – strateginės kompetencijos ir 54,3 proc. – verslumo kompetencijos. Maža dalis (27,1 proc.) tyrimo dalyvių mano, kad reikalingos edukacinės kompetencijos (18 priedas).

Apklausa rodo, jog tiriamieji pažymėjo tas kompetencijas, kurios pagal svarbą tiesiogiai siejasi su prekybos vadovo darbu, atliekamomis funkcijomis. Šios trys kompetencijos labai svarbios, norint prekybos vadovui idėjas realizuoti veikloje, planuoti ir vadovauti projektams, pasitelkiant kūrybiškumą, atvirumą naujovėms, gebėjimą rizikuoti. Šių specifinių žinių bei įgūdžių nuolat reikia įgyvendinant socialinius ir ekonominius, komercinius projektus (Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategija, 2006).

Atlikus koreliacinę analizę tarp kompetencijų vertinimo ir išsilavinimo, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp išsilavinimo ir bendrųjų ($r=0,330$, $p=0,005<0,01$), išsilavinimo ir socialinių - emocinių ($r=0,288$, $p=0,016<0,05$) bei tarp išsilavinimo ir kognityvinių ($r=0,354$, $p=0,003<0,01$) ir tarp išsilavinimo ir procesinių ($r=0,244$, $p=0,042<0,05$) kompetencijų. Visais atvejais ryšys tiesioginis ir galima daryti išvadą, kad kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo labiau sutinkama su šių (bendrosiomis, socialinėmis - emocinėmis, kognityvinėmis, procesinėmis) kompetencijų svarba.

Kaip tyrimo rezultatai jau parodė, jog dažniausiai (47,1 proc.) mokymus vykdo įmonėse prekybos vadovai (16 priedas). Todėl be šių trijų kompetencijų (vadybinių, strateginių ir verslumo), prekybos vadovams, realizuojant edukacinę funkciją, būtina įgyti andragoginių kompetencijų, o ypač edukacinėje veiklos srityje. Iš šių duomenų galime daryti išvadą, kad prekybos vadovo profesionaliai veiklai vykdyti labai mažai dėmesio skiriama edukacinėms kompetencijoms.

Analizuojant atsakymus į klausimą „*Kaip dažnai tobulinate savo, kaip prekybos vadovo, kompetencijas?*“ paaiškėjo, kad daugiausia (22,9 proc.) prekybos vadovų tobulina savo kompetencijas tik pasitaikius galimybei ir 21,4 proc. – kasdien (19 priedas). Atlikus koreliacinę analizę (skaičiuotas Spearman ranginės koreliacijos koeficientas), statistiškai reikšmingo ryšio tarp kompetencijų tobulinimo dažnumo bei amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo nenustatyta. Tai rodo, kad prekybos vadovai, kaip profesionalai, mokymąsi neatsieja nuo kasdienio gyvenimo ir patirties. M. Teresevičienė ir kt. (2006) mokymąsi mato kaip procesą, jungiantį įgyjamas ir jau turimas žinias ir mokėjimus. Tokiu būdu dažnai siekiama sukurti naujas patirtis ir taip plėsti naują žinojimą, kompetenciją, požiūrį.

Paprašius respondentus įsivertinti savo, *kaip prekybos vadovo, profesionalumo lygį*, rezultatai rodo, kad daugiausia (38,6 proc.) respondentų save laiko kompetentingu profesionalu, 37,1 proc. save laiko patyrusiu profesionalu, beveik ketvirtadalis (18,6 proc.) save laiko aukščiausio lygio profesionalu - ekspertu (20 priedas).

Vadinasi, dauguma tyrimo dalyvių save laiko aukštesniuose profesionalumo lygiuose: kompetentingu profesionalu, patyrusiu arba ekspertu. G. Le Boterf (2010) pabrėžia, kad tik trečioje fazėje tampama profesionalu, kurio perkeliameji gebėjimai įgauna visą mastą. Tai reiškia, dauguma prekybos vadovų profesionalų gali remtis ankstesnėse veiklos situacijose naudota ir patikslinta

praktika, ją pritaikydamas naujoje situacijoje. Tai reiškia, kad dauguma respondentų tobulina savo profesionalumą.

12 lentelė parodo, jog daugiausia (60 proc.) tiriamųjų savo organizacijose profesionalumo tobulinimo galimybes įvardija kaip praktinės patirties įgijimą, 58,6 proc. įvardija žinių ir turimų kompetencijų atnaujinimą ir tobulinimą, 42,9 proc. nurodė kvalifikacijos augimą.

12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal profesionalumo tobulinimo galimybes

Profesionalumo tobulinimo galimybės	Atsakymai	
	n	proc.
Profesinės sėkmės ir karjeros užtikrinimas	10	14,3
Kvalifikacijos augimas	30	42,9
Pareigų pakilimas	14	20,0
Atlyginimo didėjimas	25	35,7
Žinių ir turimų kompetencijų atnaujinimas ir tobulinimas	41	58,6
Praktinės patirties įgijimas	42	60,0
Profesionalumo darbinėje veikloje užtikrinimas	27	38,9
Veiklos sferos plėtra	13	18,6
Prestižo, pagarbos įgijimas	8	11,4

Tačiau palyginti nedidelė dalis apklaustųjų savo organizacijose profesionalumo tobulinimo galimybes įvardija kaip profesinės sėkmės ir karjeros užtikrinimą (14,3 proc.) bei prestižo, pagarbos įgijimą (11,4 proc.). Vadinasi, profesionalumo tobulinimas susijęs su tobulesniu veiklos atlikimu tame pačiame jos kontekste. Iš šių duomenų galime daryti išvadą, kad organizacijos prekybos vadovams teikia galimybes tobulėti per profesinių žinių ir gebėjimų plotmę, praktinę profesinę veiklą, kad pasižymėtų tam tikromis kompetencijomis, įgalinančiomis sėkmingai atlikti savarankiškai, kokybiškai ir kūrybiškai profesinės veiklos funkcijas.

Statistiškai reikšmingai profesionalumo tobulinimo galimybėmis laiko kvalifikacijos augimą tiriamieji iki 30 m. bei 46 m. ir vyresni, nei 31-45 m. amžiaus ($\chi^2 = 8,446$, $p = 0,015 < 0,05$) (21 priedas). Akivaizdu, kad jauniems žmonėms kvalifikacijos augimas suteikia reikalingų žinių, gebėjimų bei požiūrių, reikalingų veiklai vystyti. O vyresnio amžiaus žmonės kvalifikacijos augimą laiko būdu siekti asmeninių interesų ir asmeninio tobulėjimo.

E. Rodzevičiūtė (2006), remdamasi E. Hoyle (2002), teigia, kad profesionalumas yra savybė, kai dirbama ar ieškoma, kaip veikti. Autorė skiria dvi profesionalumo raiškas. Viena susijusi su statuso gerinimu, kita – su kompetencijų tobulinimu, darbo kokybės pagerinimu. Vadinasi, pasak tyrimo dalyvių, organizacijos renkasi profesionalumo tobulinimą susijusį su kompetencijų tobulinimu, darbo kokybės gerinimu.

Siekiant išsiaiškinti prekybos vadovų pasiūlymus, pageidavimus efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje, tyrimo dalyvių buvo paprašyta *pareikšti nuomonę apie jiems efektyviausius profesionalumo tobulinimo būdus ir strategijas* (13 lentelė). Gauti duomenys rodo, jog respondentams efektyviausi šie profesionalumo tobulinimo būdai: seminarai, paskaitos

(64,3 proc.), mokymasis darbo vietoje (61,4 proc.) ir kursai (40 proc.). Tai rodo, jog dauguma respondentų efektyviausiai tobulina profesionalumą darbo vietoje bei jiems priimtinesni trumpalaikiai seminarai, kursai, paskaitos. Tačiau mažiausiai tiriamųjų (21,4 proc.) kaip efektyviausią tobulinimosi būdą įvardijo veiklą vadovaujamą patarėjo (mentorius, trenerio). Tai gali būti susiję su tuo, kad patys apklausos dalyviai nėra arba mažai yra su tuo susidūrę, nes patarėjas (mentorius, treneris) turi būti specialiai paruoštas, o prekybos įmonės tam nei dėmesio, nei išteklių neskiria.

13 lentelė. Efektyviausi profesionalumo tobulinimo būdai ir strategijos

Profesionalumo tobulinimo galimybės	Atsakymai	
	n	proc.
Mokomieji renginiai	23	32,9
Diskusijos	26	37,1
Seminarai, paskaitos	45	64,3
Konferencijos	22	31,4
Kursai	28	40,0
Stazuotės, komandiruotės	21	30,0
Stebėjimas/vertinimas	18	25,7
Dalyvavimas projektinėje veikloje	23	32,9
Studijų grupės (dalijimasis darbo patirtimi su kolegomis)	21	30,0
Savivaldus mokymasis (savistaba, savianalizė, savimoka)	22	31,4
Veikla, vadovaujama patarėjo (mentorius, trenerio)	15	21,4
Nuolatinė kolegų, vadovų parama/pagalba	18	25,7
Kvalifikacijos vertinimas ir analizė	16	22,9
Ankstesnės patirties refleksija	19	27,1
Mokymasis darbo vietoje	43	61,4
Speciali literatūra	16	22,9

Palyginus, kaip skiriasi efektyviausių tobulinimo būdų pasirinkimas pagal amžių, nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi pažymint studijų grupes ($\chi^2 = 12,503, p=0,002<0,01$). Ši tobulinimo būdą statistiškai reikšmingai daugiau pažymėjo 46 m. ir vyresni respondentai (22 priedas). Tai parodo, jog vyresnio amžiaus tyrimo dalyviai efektyviausią profesionalumo tobulinimo būdą laiko pasidalijimą patirtimi, koncentruojasi sprendžiant organizacijai aktualius klausimus ir remiasi turimomis žiniomis bei patirtimi. Tai reiškia, pasak A. M. Juozaičio (2008), buvimą arčiausiai praktinės veiklos ir organizacijos konteksto.

Analizuojant atsakymus į klausimą „*Kokiais būdais ir strategijomis Jūs pageidautumėte tobulinti savo profesionalumą perspektyvos aspektu?*“ paaiškėjo, kad respondentų pasiskirstymas išlieka panašus, kaip ir efektyviausių profesionalumo tobulinimo būdų ir strategijų pasiskirstyme. Tyrimo dalyviai pasirinko tuos pačius būdus ir strategijas, pagal kurias ir toliau pageidautų tobulinti savo profesionalumą perspektyvos aspektu: 64,3 proc. tiriamųjų pageidautų tobulinti profesionalumą seminaruose ir paskaitose, 59,2 proc. tiriamųjų pageidauja tobulinti profesionalumą kursuose ir 37,1 proc. profesionalumo tobulinimą sieja su mokymusi darbo vietoje (23 priedas). Galima daryti išvadą, jog tyrimo dalyviai galimai dėl to ir toliau pageidautų tais pačiais būdais ir

strategijomis tobulinti savo profesionalumą perspektyvos aspektu, nes jie, pasak respondentus yra efektyviausi.

Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, jog prekybos vadovas atlieka mokymo ir mokymosi funkcijas, todėl realizuojant edukacinę veiklos sritį, prekybos vadovas turi įgyti arba tobulinti jau turimas andragogines kompetencijas: edukacines, vadybines, tiriamąsias ir bendrąsias. Siekiant išsiaiškinti, kokias andragogines kompetencijas prekybos vadovai norėtų tobulinti profesionalumo tobulinimo perspektyvoje, reikėjo pažymėti atsakymą(us) kiekvienoje andragoginėje kompetencijoje.

24 priedas parodo, jog edukacinėje veiklos srityje dauguma (37,1 proc.) respondentų pažymėjo, kad labiausiai norėtų tobulinti mokymo ir mokymosi poreikių analizės procesą bei realizuoti mokymo ir mokymosi procesą, naudojant mokymo ir (ar) mokymosi metodikas, programas, projektus ir pan. Vadybinėje veiklos srityje 67,1 proc. respondentų norėtų tobulinti mokymosi paslaugų teikimo planavimą, organizavimą ir koordinavimą. Tiriamosios veiklos srityje 65,7 proc. tyrimo dalyvių remiantis veiklos tyrimo rezultatais numatyti praktinės veiklos tobulinimo galimybes, inovacijas, perspektyvias, veiklos tobulinimą skatinančias, iniciatyvas. Bendrosiose kompetencijose 64,3 proc. tiriamųjų nori tobulinti gebėjimą priimti ir teikti grįžtamąjį ryšį: bendrauti, bendradarbiauti, prisiimti atsakomybę, dirbti komandoje. Tai parodo, kad prekybos vadovams trūksta gilesnių žinių ir gebėjimų, elementarioms bazinėms andragoginių kompetencijų veiklos sritims, be kurių, neįmanoma arba įmanoma, bet nekokybiškai atlikti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi galimybių kūrimą, vizijų ir tikslų numatymą, stebėseną, perspektyvą ir pan. Manoma, kad tai susiję su prekybos vadovų užimtumu, nuolatine įtampa.

Siekiant įvertinti, kuriai kompetencijai skiriamas didesnis dėmesys, iš atskirų teiginių buvo sudarytos 4 kompetencijų skalės ir paskaičiuoti vidurkiai (tie kurie nepažymėjo kompetencijos užkoduoti 0, o kurie pažymėjo – 1). Vidurkiai skiriasi nedaug, tačiau pastebima, kad mažiausiai pritariama edukacinėms kompetencijoms (25 priedas).

Atlikus koreliacinę analizę ar priklauso noras tobulinti kompetencijas priklausomai nuo amžiaus, išsilavinimo ar darbo stažo, nustatyti statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai tarp išsilavinimo bei tiriamųjų kompetencijų ($r=-0,256$, $p=0,032<0,05$), išsilavinimo ir noro tobulinti bendrąsias kompetencijas ($r=-0,301$, $p=0,011<0,05$). Abiem atvejais ryšys atvirkštinis. Galima daryti išvadą, kad kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo norima mažiau tobulinti tiriamąsias ir bendrąsias kompetencijas. Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas atvirkštinis koreliacinis ryšys tarp darbo stažo ir noro tobulinti bendrąsias kompetencijas ($r=-0,247$, $p=0,039<0,05$), tiriamieji su didesniu darbo stažu statistiškai reikšmingai pažymi mažesnį norą tobulinti bendrąsias kompetencijas.

Apibendrinant, prekybos vadovų požiūriu į efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje, analizę, galima teigti, jog jie profesionalumą sieja su nuolatiniu kompetencijų,

reikalingų profesinei veiklai įgijimu ir tobulinimu. Prekybos vadovai prisiima atsakomybę už mokymąsi, kuris žvelgiant į perspektyvą skatina sistemingai tobulėti, veda į profesionalumą. Jie profesionalumą sieja su lankstumu pokyčiams, gebėjimu savo patirtį pritaikyti kintančiose veiklos situacijose, naujų galimybių ieškojimu ir jų kūrimu. Taip pat jie turi ryškų poreikį tobulinti savo profesionalumą per savo asmeninį tobulėjimą, kad pasiektų kuo didesnių darbo rezultatų, reikalingų verslo gyvavimui. Todėl prekybos vadovams asmeniškai naudinga ir būtina tobulinti profesionalumą, kad įgyvendintų profesinės veiklos tikslus, prisitaikytų prie nuolatinės prekybos rinkos pokyčių.

Efektyvų mokymąsi jie supranta kaip mokymąsi naudojant naujausius metodus, įsisavinant nuolat gausėjančias ir atsinaujinančias žinias, įgyjant įgūdžius, keičiant nuostatas. Tai lemia beveik kasdien atsinaujinančios ar atsirandančios technologijos, darbo metodikos ir kt. Jų nuomone, efektyvų mokymąsi lemia tinkami mokymosi tikslai, tikslingas mokymosi turinys bei tinkamos mokymo formų parinkimas. Prekybos vadovams trūksta refleksijos įgūdžių, ypač mažą darbo patirtį turintiems. Įmonėse prekybos vadovų mokymosi poreikiai tenkinami kursuose, darbo vietoje, seminaruose, paskaitose. Tai yra profesinis tobulėjimas labiau susijęs su darbo vieta ir padeda tobulinti profesionalumą šios dvi mokymosi formos: tęstinis profesinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas bei savišvieta, kuri neatsiejama nuo konkrečios darbo vietos, sprendžiamų problemų, individualių atvejų. Profesionalumo tapsmui įmonėse taikomos šios mokymosi strategijos: stebėjimas/vertinimas bei savivaldus mokymasis.

Prekybos vadovo profesionaliai veiklai vykdyti labiausiai reikalingos vadybinės, strateginės ir verslumo kompetencijos. Daugiausia įmonėse mokymus vykdo prekybos vadovai, todėl jiems reikia tobulinti arba įgyti andragoginių kompetencijų, ypač edukacinėje veiklos srityje. Tiriamieji su didesniu darbo stažu statistiškai reikšmingai pažymi mažesnę norą tobulinti bendrąsias kompetencijas. Įmonėse mokomasi iš patirties ir per patirtį, vis geriau suvokiant tą ribą, už kurios profesionalo kompetencijos pradeda skirtis nuo neturinčiojo patirties. Todėl tiriamieji savo organizacijose profesionalumo tobulinimo galimybes įvardija kaip praktinės patirties įgijimą, kompetencijų tobulinimą, kvalifikacijos augimą.

Prekybos vadovams efektyviausi profesionalumo tobulinimo būdai ir strategijos - seminarai, paskaitos, mokymasis darbo vietoje, kursai.

2.2.2. „X“ prekybos institucijos veiklos analizė prekybos vadovų efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvos aspektu

Kokybinio tyrimo atveju studijų analizė pradedama nuo „X“ prekybos įmonės pristatymo ir prekybos vadovų efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje galimybių.

Pagrindinė „X“ įmonės veikla – mažmeninė prekyba grožio puoselėjimo priemonėmis (kosmetika, parfumerija, kūno priežiūros priemonėmis ir t.t.). Ypatingas dėmesys skiriamas įmonės personalui, jų kompetencijų vystymui, darbuotojų mokymui, ilgalaikių darbo vietų kūrimui, darbo organizavimo efektyvumo didinimui. Tai didžiausias darbuotojų skaičiumi prekybos kosmetika tinklas Lietuvoje. Mažmeninės prekybos skyrius susideda iš 5 regioninių padalinių: Kauno, Vilniaus, Rokiškio, Šiaulių ir Klaipėdos regionų (26 priedas).

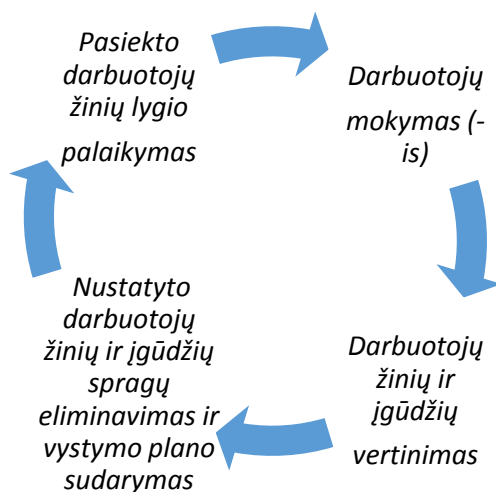
Šiame darbe pasirinktos „X“ įmonės mažmeninės prekybos padalinių vadovų efektyvus mokymasis ir profesionalumo tobulinimas matuojamas kompetencijos/veiklos efektyvumo vertinimo metu, kuris vyksta kiekvienais metais. Darbuotojų kvalifikacijos vertinimas įmonėje yra siejamas su darbuotojų profesionalumo vystymu, konkurencinio pranašumo rinkoje formavimu, klientų aptarnavimo kokybe bei klientų poreikių patenkinimu ir jų ateities vartojimo tendencijų formavimu („X“ įmonės „Darbuotojų kvalifikacijos vertinimo aprašymas“, 2014). Profesionalumo tobulinimas susijęs su sistemingu kompetencijos tobulinimu. Jau anksčiau buvo pabrėžiama R. Laužacko (2000), kad kvalifikacija yra tinkamais rezultatais įrodyta atitiktis darbo reikalavimams. Todėl ir „X“ įmonės mažmeninės prekybos padalinių vadovų kvalifikacijos vertinimo rezultatai parodo veiklos kokybę, mokėjimą veikti, įgyvendinti rezultatyvią praktiką. Kvalifikacija yra sudaryta iš kompetencijų, nes jie yra esminiai elementai, nusakantys asmens ryšį su užduotimi. Kompetencijų kiekis ir pobūdis gali kisti, tai priklauso nuo jų sudėtingumo ir pobūdžio.

27 priede matyti, kaip atliekamas, kokiais kriterijais vertinamas prekybos vadovų veiklos efektyvumo matavimas, jį sudaryta remiantis „X“ įmonės prekybos vadovo veiklos efektyvumo vertinimo kriterijais (2018).

Ši pasirinktos „X“ įmonės mažmeninės prekybos padalinio vadovų kvalifikacijos vertinimo sistema leidžia prekybos vadovams atskleisti įgūdžius, gebėjimus, jais naudotis konkrečioje veiklos situacijoje. G. Le Boterf (2010) pabrėžia, kad profesionalą nuo mėgėjo skiria profesionalumas, kuris nėra stabilus, jis nuolat konstruojamas, vystomas, prisitaiko prie besikeičiančio konteksto.

Remdamasi „X“ įmonės mažmeninės prekybos padalinio vadovų kompetencijų/veiklos efektyvumo vertinimo politika bei „X“ įmonės „Darbuotojų kvalifikacijos vertinimo aprašymu“ (2014), galima teigti „X“ įmonė kiekvieną dieną rūpinasi darbuotojų kompetencijomis (3 pav.). Darbuotojo kvalifikaciją, kaip jau yra įprasta, rodo jo darbai – kaip užduočių ar sumanymų vykdymo rezultatas.

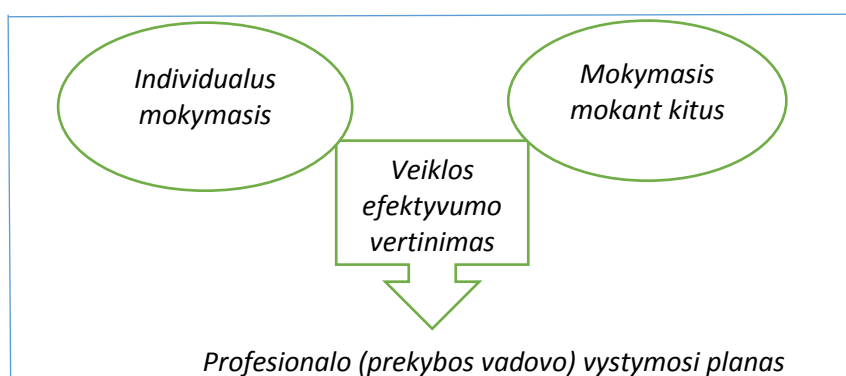
Profesionalumas tobulinamas mokantis iš savo patirties ir atsiskleidžia veikloje, skirtas profesinėms žinioms, įgūdžiams pagausinti/tobulinti, kompetencijoms plėtoti ir nuostatas koreguoti. Patirtis nėra tai, kas žmogui nutinka, o tai, ką jis su tuo veikia (Le Boterf, 2010). Mokymasis iš patirties yra priemonė profesinės veiklos atlikčiai pagerinti, efektyviau transformuoti mokymąsi į darbą, padidinti motyvaciją tobulėti.



3pav. „X“ mažmeninės prekybos įmonės kompetencijų vertinimo sistema (sudaryta autorės)

„X“ įmonės mažmeninės prekybos padalinių vadovų kompetencijų/veiklos efektyvumo vertinimas fiksuoja ne tik žinių ir įgūdžių (pagal kiekybinius ir kokybinius rodiklius) vystytinas/tobulintinas sritis, bet žinių ir įgūdžių progresą taip pat parengiamas jų vystymo ir palaikymo planas perspektyvoje.

Remiantis „X“ įmonės prekybos vadovo kvalifikacijos vystymo planu, galima teigti, jog prekybos vadovų efektyvus mokymasis vyksta 3 etapais (4 pav.): 1) Individualus mokymasis iš patirties; 2) Mokymasis mokant kitus, kuris taip pat skatina savianalizę; 3) Profesionalo vystymo plano atlikimas remiantis kompetencijos/veiklos efektyvumo vertinimo rezultatais bei refleksijos/savianalizės metu, suvokiant stipriąsias ir silpnąsias sritis.



4 pav. Prekybos vadovo efektyvaus mokymosi schema (sudaryta autorės)

Visi šie etapai padeda įgyti naujo išmokimo, analizuojant ir reflektuojant savo patirtį, padeda tą naują išmokimą paversti aukštesnės kokybės veikla. Remiantis B. Jatkauskiene (2013), analizavusia profesionalumo sampratą, galima teigti, jog svarbūs yra visi profesionalumo elementai:

žinios, išsilavinimas, priklausymas profesinei grupei, žinių lygio palaikymas bei tobulinimas ir kt., tačiau pats svarbiausias profesionalumo požymis yra tinkamos ir rezultatyvios praktikos demonstravimas.

Remiantis 1.3. skyriuje aprašytomis mažmeninės prekybos padalinio vadovų pareiginėmis instrukcijomis ir šiame skyriuje aprašyta „X“ įmonės prekybos vadovų kvalifikacijos vertinimo sistema, galima teigti, jog prekybos vadovo pagrindinės darbo sudedamosios dalys yra: žmonės, procesai ir rezultatai (28 priedas).

Vadinasi, prekybos vadovas, norintis rezultatyviai vykdyti savo veiklą ir tuo pačiu tobulinti savo profesionalumą, privalo:

1. Užtikrinti tinkamą darbų (procesų) atlikimą savo padalinyje.
2. Palaikyti tinkamą darbuotojų kompetenciją – žinios; įgūdžiai; motyvacija;
3. Visą veiklą (procesus, darbuotojus, dirbančius padalinyje) nukreipti rezultato siekimui.

Priskirti matavimus (siektinus rezultatus) darbuotojo veiklai, kalbėti apie siektinus rezultatus su darbuotojais, matuoti pasiektus rezultatus, pristatyti darbuotojams jų darbų įvertinimą, analizuoti, galvoti kaip galima pagerinti veiklos rezultatyvumą.

Centrinę kompetencijų vietą užima vadovų asmeninis tobulėjimas bei kompetencijos, reikalingos ne tik šiai profesijai, bet ir kitoms, susijusioms su socialiniu pasauliu ir žmonėmis. Tai bendravimo gebėjimai, atsakomybė, lankstumas, tolerancija, teigiamas savęs vertinimas, mobilumas (Teresevičienė ir kt, 2006, p. 220). Vadinasi, prekybos vadovui taip pat svarbu turėti, sėkmę lemiančias, asmenines savybes (14 lentelė).

14 lentelė. Sėkmingo prekybos vadovo vertybės ir asmeninės savybės

Vertybės	Asmeninės savybės
• Aiškiai apibrėžtos • Transformuojamos į organizaciją, norint tobulėti profesinėje veikloje	Gebėjimas matyti ir žinoti daugiau nei kiti, emocinis stabilumas, apsukrumas/gebėjimas išsisukti, atkaklumas, komunikabilumas, žodžio laikymasis, konfidencialumas, gebėjimas suprasti ir atjausti, tolerancija, reputacija, įžvalga, darbų delegavimas, patikimumas, imlumas naujovėms, prioritetizuotas dėmesio paskirstymas

Profesionalas prekybos vadovas turi gebėti skirti vienodą dėmesį visoms veiklos sritims, pasirinkti tinkamą vadovavimo stilių, nuolat ugdyti sudedamąsias kompetencijos dalis, gebėti pažinti ir suprasti kitus žmones, atpažinti jų elgesio niuansus ir panaudoti šią informaciją kaip prisitaikymo prie aplinkos bei įtakos kitiems šaltinį.

Kiekvienam vadovui yra ne tik svarbu turėti ar įgyti tam tikrų asmeninių savybių, įgūdžių ar kompetencijų, bet ir nuolat pagal poreikį jas tobulinti. Kaip teigia B. Jatkauskienė (2013), iškilus nenumatytai problemai, netikėtam įvykiui, profesionalus darbuotojas privalo gebėti imtis rezultatyvios iniciatyvos, taikyti reikalingas priemones ir veiksmus problemai pašalinti. G. Le Boterf (2010) akcentuoja, jog kompetencija ir kompetentingumas ne galutinis rezultatas, o procesas,

vedantis rezultatyvumo link. Tai mokymosi veiklos visuma, skirta vystyti kompetencijas, kompetentingumą, įgyvendinti profesinį projektą, taip pat sėkmingai asmens profesinei integracijai, reintegracijai ir ilgalaikiam asmens aktyvumui darbo rinkoje (Jatkauskienė, 2013, p. 147). Todėl tikslingam jų ugdymui organizacijose kuriami kompetencijos ugdymo modeliai.

Tolimesnėje darbo dalyje analizuojama detaliau, koks dėmesys skiriamas prekybos vadovų efektyviam mokymusi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje, remiantis vidiniais „X“ įmonės veiklos dokumentais, pagal anksčiau pateiktas kategorijas. Pradedame analizę nuo 1 – osios kategorijos – *mokymo(si) poreikių analizės* bei subkategorijos: taikytos metodikos, poreikių realizavimas, nauda įmonei (15 lentelė).

15 lentelė. 1 - oji kategorija – Mokymo(si) poreikių analizė

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorijos (vidiniai dokumentai)	Subkategoriją iliustruojantys teiginiai
1.	Mokymo(si) poreikių analizė	Metodikos (centralizuoto slapto pirkėjo tyrimo analizė 2019-12, vidinių mokymų ataskaita 2019-08, PV susirinkimo apibendrinimas 2018-04, mokymo (žinių, įgūdžių lavinimo) tvarka, kvalifikacijos vertinimo tvarka)	<Slapto pirkėjo tyrimo metu identifikuotos dominuojančios darbuotojų klaidos... > <...testavimo metu identifikuotos dominuojančios darbuotojų klaidos... > <Klientų aptarnavimo standarto teorinių žinių trūkumas, identifikuotas c-mokymų metu...> <...nustatytos problemos atžvilgiu...> <...užduokite klausimus, kreipdamasi į skirtingus darbuotojus apie tai, ką reglamentuoja viena ar kita pristatomos temos dalis/etapas...> <Anoniminės apklausos anketos užpildymas... > <Išsiaiškinti, suformulavus klausimus, apie darbo organizavimą padalinyje...> <Identifikuoti atskira forma darbų ir laiko sąnaudų analizę...> <...įsivardyti savo vystytinas sritis...> <...išsiaiškinti pardavėjų poreikius, lūkesčius ...kaip sekėsi mokytis, į ką norėtų labiau pasigilinti...> <...atsižvelgiant į klientų skundų dominuojantį pobūdį...> <...klientų aptarnavimo kokybės stebėjimo metu fiksuojamos klientų aptarnavimo klaidos, vystytinos sritys...>
		Realizavimas (PV susirinkimo apibendrinimas 2019 02, mokymo (žinių, įgūdžių lavinimo) tvarka, kvalifikacijos vertinimo tvarka)	<Diskusija dėl komunikacijos padalinyje...> <Mokymai nustatytų klaidų atžvilgių (išsikeltų tikslų) atžvilgiu...> <...konsultuoti vykdant tvarkų ir sistemų pakeitimą/atnaujinimą...> <...testavimas naudojamas ugdymo ir mokymo tikslais...> <Mokymas atliekamas pagal vidinę įmonės tvarką.>
		Nauda įmonei (Kvalifikacijos vertinimo tvarka, mokymų medžiaga „Mokymų efektyvumo matavimas“)	< Informacijos pritaikomumas pardavimo procese.> <Mokymų rezultatas turi būti - pasirusęs ir pasiryžęs keistis darbuotojas.> <...dėl darbuotojo pasikeitusio elgesio poveikis organizacijos veiklai, įtaka produktyvumui, kokybei ir t.t.> <...mokymosi rezultatas, įtakojantis pardavimus, suteikia galimybę uždirbti daugiau...> <Identifikavus problemos kilmę, būtina imtis veiksmų problemai spręsti....>

Apibendrinant 1 -ją kategoriją, galima teigti, jog „X“ įmonė pakankamai išsamiai išanalizuoja mokymo(si) poreikius, kad gerintų veiklos rezultatyvumą ir tuo pačiu tobulintų prekybos vadovo, kaip andragogo, atsakingo už mokymo(si) poreikių analizę ir procesą, vaidmenį. „Andragogo profesinės veiklos apraše“ (2013) rašoma, kad viena iš andragogo veiklos sričių – mokymo(si) poreikių analizė ir mokymosi proceso realizavimas. Taip pat mokslininkės (Zuzevičiūtė ir kt., 2008; Teresevičienė ir kt., 2006; Andriekienė ir kt. 2006 ir kt.) akcentuoja, kad mokymo(si) procesas visada prasideda nuo poreikių analizės. Išsiaiškinti, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei gerinti. Vadovas, atliekantis andragogo funkciją, organizacijoje turi turėti įgūdžių diegti mokymosi kultūrą, siekiant patenkinti organizacijos darbuotojų mokymosi poreikius, kad mokymo programa atitiktų jų lygį, patirtį, įgūdžius, požiūrį bei asmeninį suinteresuotumą. Nes kaip teigia B. Jatkauskienė (2012), suaugusiam žmogui esminis poreikis – sužinoti, kodėl jis mokosi, - yra pagrindinis motyvacijos veiksnys, todėl lektorius privalo atsakyti į klausimus, ką suaugęs asmuo išmoks, sužinos, gebės atlikti ir pan. Mokymosi poreikiams nustatyti naudojama: anketos, klausimynai, stebėjimai, pokalbiai, dokumentų analizė. Šiais išvardintais metodais puikiai naudojasi „X“ prekybos įmonė, kad nusistatytų mokymo(si) tikslus, nuo kurių priklauso mokymo(si) metodų pasirinkimas, kuris nulemia mokymo(si) tikslo pasiekimo kokybę. Ugdytojai, numatę mokymosi tikslus, turi galimybę parengti poreikius atitinkančią mokymo programą, ją racionaliai įgyvendinti, įvertinti ugdymo proceso veiksmus, besimokančiųjų kompetencijas mokymo proceso pabaigoje (Andriekienė ir kt., 2006, p. 75).

29 priede pateikiama 2 – oji kategorija – *mokymo(si) programos* bei subkategorijos: tikslas, turinys ir jo nauda, metodai, sąveika, grįžtamasis ryšys, refleksija, teikėjo profesionalumas.

Apibendrinant pateiktą, galima teigti, kad planuojant ir sudarant mokymo(si) programas numatomi tikslai ir uždaviniai. Nuo jų prasideda bet kokia mokymo programa. Jie yra suprantami, aiškūs, konkretūs. Analizuojant „X“ įmonės dokumentus, pastebima, kad tikslų būna įvairių ir nuo jų priklauso parenkami įvairūs metodai. Nes kaip teigia A. Bėkšta (2008) mokymosi tikslai reikalauja tam tikrų metodų, naudojami metodai tinka tam tikriems tikslams pasiekti. Metodai skirstomi į pasyvaus ir aktyvaus mokymosi(si) metodus. Skirtingiems tikslams reikia skirtingų mokymosi metodų. Aptariant antrąją kategoriją – mokymo(si) programos, subkategorija – metodai, galima teigti, jog „X“ organizacija turi susidariusi taikomų pasyvių ir aktyvių metodų komplektą. Pavyzdžiui, tikslas - <...pardavimo įgūdžių lavinimas treniruočių pagalba, vystymas, keičiant sąveiką, požiūrį... >, galimi metodai: <...demonstruojant praktiniu pavyzdžiu...>, <...suteikiant darbuotojui trūkstančių žinių, pateikiant informaciją apie naudas...> ir pan. Kaip teigia M. Teresevičienė ir kt. (2006), kad norint skatinti naujų gebėjimų atsiradimą, reikia įtraukti kuo daugiau veiklų (duoti galimybę dalyviams bendrauti, diskutuoti, leisti išbandyti). „X“ įmonės dokumentuose pastebima, kad naudojami ir pasyvūs, ir aktyvūs metodai.

Pasyvūs: paskaita - <...suteikia informaciją žodžiu, supažindina su dokumentais.>; instruktavimas - <...išsamus reikalavimų pristatymas..(ką daryti, kaip daryti, kodėl daryti)...>. Individualus mokymasis - <...konsultavimas darbuotojų iškeltų klausimų pagrindu.>; klausymasis ir stebėjimas - <...suteikiant darbuotojui trūkstamų žinių, pateikiant informaciją apie naudas...>, <...patariant kaip tinkamai organizuoti savo veiklą, kad ji būtų rezultatyvi...>. Tai nereiškia, kad dalyvio dalyvavimas pasyvus, tačiau mąstymo procesai gali vykti labai aktyviai, nes dalyviai įgyja daug žinių.

Mokymasis reikalauja, kad suaugusysis būtų aktyvus. Pats savarbiausias suaugusiojo mokymosi veiksnys – naudojimasis asmenine patirtimi, nes suaugusiam tai yra lyg ir tapatybę patvirtinantis dokumentas (Jatkauskienė ir kt., 2012, p. 15). Andragogas lektorius privalo taikyti aktyvumą skatinančius būdus. X organizacijoje taikomi šie aktyvaus mokymosi metodai. Diskusijos - <...aptarti sėkmingą kitų darbuotojų mokymosi praktiką...>, <...diskusija dėl komunikacijos parduotuvėse...>, simuliaciniai žaidimai - <...praktinių situacijų imitavimas su kolegėmis, su vadovu.>, vaidmenų atlikimas - <imituojamas pirkimo – pardavimo procesas>, <...duoda praktiškai atlikti pačiam darbuotojui pagal realiai vykstančius darbus parduotuvėje...>, <...pademonstruojama kaip remokendacijas paversti mokymosi procesu.>, atvejų analizė - <...slapto pirkėjo anonimiškos anketos analizavimas...>. Programų realizavime labai svarbus turinys, koks jis informatyvus, naujas, kokia dermė tarp teorijos ir praktikos. Atsižvelgus į mokymosi tikslus ir besimokančiųjų grupę bei poreikius, mokymo turinį galima detalizuoti temomis, t. y. mokymo turinio dalimis, turinčiomis aiškų tikslą ir apibendrinančias išvadas. Prisimenant, kad suaugusiųjų mokymasis yra aktyvus procesas, orientuotas į praktinį informacijos panaudojimą, ruošdami renginio turinį turime galvoti apie tinkamą santykį tarp informacijos pateikimo bei jos apdorojimo, t.y. aktyvios suaugusiųjų veiklos (Teresevičienė ir kt., 2006, p. 256). Tai yra, svarbi praktinė veikla, demonstravimas, aptarimas, refleksija ir t.t. Suaugusieji mokosi, nes juos tai verčia daryti kokie nors poreikiai, kuriuos jie nori patenkinti, sužinoti naujų faktų, pamatyti ryšius tarp tarytum nesusijusių dalykų, pastebėti analogijas. Visa tai sudaro mokymosi turinį (Zuzevičiūtė, 2008, p. 77). A. Bėkšta (2008) teigia, jog pradedant kokią nors temą svarbu parodyti, kaip ji susijusi su konkrečiomis profesinėmis situacijomis ir kaip žmogus galės panaudoti tai, ko mokosi. Kadangi darbuotojams, dirbantiems prekyboje, svarbu mokėti parduoti, vadovaujantis „X“ organizacijos kliento aptarnavimo standartu, išmanyti asortimentą, kūno kalbą, gebėjimas atpažinti ir suprasti kliento emocijas, komunikacijos elementus, bendravimo kultūrą su klientu, konfliktų valdymą, informacijos pritaikomumą apie veido, odos, nagų priežiūrą pardavimo procese, tai ypač svarbus dėmesys turi būti skiriamas teorijos ir praktikos dermei. Todėl galime teigti, jog mokymo turinyje yra atrenkamos ir detalizuojamos tinkamos temos.

Tik profesionalus andragogas, išmanantis mokymosi strategijas, gali teikti efektyvią pagalbą suaugusiam besimokančiam (Jatkauskienė, 2013, p. 238). Suaugusiųjų mokymuisi būtina palanki sąveika, padrąšinimas, saugumas, partneriška komunikacija. Andragogas kaip pagalbininkas, patarėjas ir partneris mokymosi procese turi surasti geriausią būdą bendrauti ir bendradarbiauti su besimokančiu suaugusiuoju, skatinti jį ir motyvuoti (Tolutienė, 2013, p. 236). Subkategorijoje – sąveika, dokumentų analizė parodo, kad lektorius glaudžiai bendradarbiauja (<Užtikrinti kokybišką vadovų ir jiems pavaldžių darbuotojų bendradarbiavimą, siekiant nustatytų tikslų.>) ir dalijasi patirtimi (<...klauskite, išgirskite, įvertinkite...ir kartu su darbuotoju įvertinkite, kokios jam reikės pagalbos...>), stengiasi suprasti besimokančiųjų poreikius (<kokius klausimus jie pasižymėjo, į ką norėtų labiau pasigilinti, kuriam klausimui reikia skirti daugiau laiko ir dėmesio>), padeda nustatyti problemas ir kokios pagalbos darbuotojams iš tiesų reikia (<...klauskite, išgirskite, įvertinkite...ir kartu su darbuotoju įvertinkite, kokios jam reikės pagalbos...>). Tačiau pasigendama gilesnės analizės, kaip lektorius perpranta darbuotojų motyvus, kurie skatina jų mokymosi veiklą. Trūksta infomacijos „X“ institucijos dokumentų analizėje, kaip ir kokie taikomi atitinkami mokymosi šaltiniai, metodai, priemonės, klausimai, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų sukauptas žinias ir patirtis, gebėjimus mokytis, lūkesčius dėl būsimos pažangos. Pasak G. Tolutienę (2013), kiekvienas besimokantysis turi savo mėgstamas mokymosi formas, metodus, būdus. Skirtingiems žmonėms mokantis vienoje grupėje, andragogas turi padėti vertinti ir puoselėti suaugusiam besimokančiajam būdingus savitumus, modifikuoti taikomus mokymo metodus, pritaikant juos pagal mokymosi stilius, būdingus besimokantiesiems, daugiau dėmesio kreipti į besimokantį suaugusį asmenį, mokymosi veiklas ir situacijas organizuoti taip, kad jam būtų patogiu (Tereševičienė ir kt., 2006, p.250).

Daugelis autorių (Bėkšta, 2008; Zuzevičiūtė ir kt., 2008; Tereševičienė ir kt., 2006; Juozaitis, 2008 ir kt.) teigia, kad grįžtamasis ryšys padeda tobulinti programas, gerinti mokymo kokybę. Grįžtamąjį ryšį galima gauti dviem būdais: raštu ir žodžiu. „X“ organizacija grįžtamajam ryšiui užtikrinti, pasibaigus mokymams, naudoja formalias anketas, kuriose užduodami tradiciniai klausimai: <Ar Jums patiko seminaras? Ar rekomenduotumėte seminarą kitiems? Kokie mokymai būtų Jums aktualūs ateityje? Įrašykite jei turite kitų pastebėjimų, kurie nebuvo įvertinti anketoje>. Tai vertinimas pirmiausia emociniame lygmenyje, todėl dažnai paviršutiniški, tačiau bendrą dalyvių pasitenkinimo lygį iš esmės atspindi. Analizuojant, „X“ institucijos pavienius vertinimus ir bendrą vertinimų rezultatą, nustatyta, kad darbuotojai praėjusius mokymus vertina labai gerai: mokymų organizavimą, turinį, lektorių ir t.t. Kaip pavyzdžiui, darbuotojai ateityje norėtų mokymų šiomis temomis: kliento aptarnavimo standarto mokymai, vagysčių prevencija, konfliktų valdymas, klientų tipai, kliento perpratimas, kūno kalba, problemų sprendimo būdai ir pan. Taip pat išanalizavus grįžtamojo ryšio anketas, darbuotojai labai aukštai vertina lektoriaus profesionalumą, pavyzdžiui,

<buvo labai įdomu ir informatyvu>, <ačiū už suteiktas žinias ir gerą nuotaiką>, <mokymai visada malonūs, labai gerai atlieka savo darbą>, <geras nusiteikimas, labai daug naudos, labai patenkinta>, <mažos grupės ir lektorė sudaro labai atvirą ir jaukią atmosferą> ir pan. Tačiau nagrinėjant anketas buvo užfiksuotas mokymų dalyvių nepasitenkinimas vaidmenų atlikimo mokymų metodo naudojimu. Suvaidinę situaciją, dalyviai bei stebėtojai ją aptaria, analizuoja, kaip reiktų elgtis realiose situacijose, daro išvadas. Toje vietoje, galima tik daryti prielaidas, jog „X“ organizacijos lektorius galimai kažkurių mokymų metu nesukūrė tinkamos, palankios aplinkos, galimai vyravo kontrolinio pobūdžio grįžtamojo ryšio suteikimas. Kai besimokantieji nepasitiki savo žiniomis ir gebėjimais, kai kuriems dalyviams gali būti nepatogu (diskomfortiška), kai visa grupė analizuoja „aktorių“ atliktus veiksmus, elgseną, o peržengti tam tikrus veiklos modelius, reikia energijos ir atsidavimo. Kita vertus, tai yra vienas iš būdų klausydamasi stebėtojų išgirsti įvairesnės patirties analizę (Juozaitis, 2005, p. 103). B. Jatkauskienė ir kt. (2012) teigia, jog andragogai, suaugusiųjų švietėjai turėtų gebėti užtikrinti grįžtamąjį ryšį, stebėti besimokančiųjų mokymosi pažangą ir suformuluoti atvirus ir refleksyviuos klausimus, analizuojančius progresą (pvz.: kaip pakito elgsena?; ką naujo sužinojote, išmokote?; kaip tai pritaikysite darbe?; kas nuo to pasikeis? ir pan.).

Analizuojant „X“ organizacijos dokumentus, pastebima, kad po kiekvienos kasdienės užduoties skiriama laiko apmąstymams ir skatinama užsirašyti išgyvenimus (<...atliekant kasdienės užduotis VISADA skirti laiko apmąstymui (kas sekėsi gerai, o kas ne taip gerai, ką kitą kartą galėtų padaryti geriau...>). Tada žmogus gali keisti veiklos ir mąstymo modelius profesionalumo tobulinimo perspektyvoje. Tačiau tai lieka kiekvieno darbuotojo asmeninei atsakomybei, kadangi dokumentuose pasigendama konkrečių atvejų aprašymų ir gilesnės analizės.

16 lentelėje pateikiami dokumentų analizės rezultatai *kompetencijos* kategorijoje bei subkategorijose: edukacinės veiklos sritis, vadybinės veiklos sritis, tiriamosios veiklos sritis, bendroji kompetencija.

Aptariant trečiąją kategoriją – kompetencijos, subkategorija edukacinės veiklos srityje galima pripažinti, jog „X“ organizacijoje dokumentuose nėra išsamiai išskirtos ir aprašytos edukacinės kompetencijos, reikalingos prekybos vadovo darbui su suaugusiais žmonėmis. Nuo šios kompetencijos priklauso suaugusiųjų mokytojų rengimo programa ir jos dalys. Pasigendama analizėje, kalbant apie programų parengimą ir jų realizavimą, tenkinant suaugusiųjų mokymo ir mokymosi poreikius. „X“ organizacijos dokumentuose labiau pastebimas griežtas reglamentavimas, ką prekybos vadovas turi ir privalo daryti veiklos efektyvumo didinimui (arba didinant veiklos efektyvumą), t. y. labiau veiklos užduotys, tačiau trūksta dokumentuose, kokius gebėjimus turi turėti prekybos vadovas, norint atlikti konkrečias funkcijas.

Pasak mokslininkų (Le Boterf, 2010; Jatkauskienė, 2013 ir kt.) kompetencijos negali būti susiaurinamos iki rezultatyvumo ar rezultatų arba turimų asmens šaltinių. Tai procesas, vedantis asmens rezultatyvumo link.

16 lentelė. 3-ioji kategorija – Kompetencijos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorijos (vidiniai dokumentai)	Subkategoriją iliustruojantys teiginiai
3.	Kompetencijos	Edukacinės veiklos sritis (Vadovavimo standartas, mokymų medžiaga „Pagrindinės vadovų funkcijos“)	<PV mokydamas darbuotojus turi suteikti jiems žinias, plėsti jų supratimą, lavinti darbuotojų gebėjimus realizuoti reikalavimus praktikoje, mokyti darbuotojus analizuoti atliekamus darbus, kritiškai vertinti kiek jų veikla yra efektyvi, atitinkanti iškeltus kriterijus (tikslus), bei mokyti darbuotojus (mokytis pačiam)...> <Mokyti tinkamai dirbti> <Mokyti siekti nustatytų rezultatų>
		Vadybinės veiklos sritis (Vadovavimo standartas, mokymų medžiaga „Pagrindinės vadovų funkcijos“)	<...realaus pasimatavimo ir įsivertinimo, kurioje mokymo stadijoje esu ir atitinkamų veiksmų mokymams realizuoti (mokymo tikslui pasiekti) parinkimas ir įgyvendinimas.> <Užtikrinti kokybišką užduočių pavaldiems darbuotojams planavimą, delegavimą, koordinavimą, kontrolę...> <Planuoti darbus/užduotis pagal SMART.>
		Tiriamosios veiklos sritis (Vadovavimo standartas, mokymų medžiaga „Pagrindinės vadovų funkcijos“)	<...ieškoti būdų, kaip padaryti daugiau, geriau, kaip viršyti klientų lūkesčius, kaip sukurti daugiau pridėtinės vertės verslui.> <Stebėti ir analizuoti, vertinti darbuotojų siūlymus, užtikrinti tinkamų siūlymų įgyvendinimą.> <Domėtis naujais vadybos, vadovavimo ir veiklos efektyvumo didinimo metodais.> <Klausti darbuotojų, prašyti teikti pasiūlymus dėl darbo kokybės gerinimo ir inovacijų.> <Žinoti rinkos tendencijas, konkurencinę aplinką.> <Nuolat domėtis asortimento naujovėmis rinkoje.> <Viso mokymo proceso metu yra būtina stebėti, analizuoti ar mano ir mokomo darbuotojo veikla yra nukreipta į problemos sprendimą ir tikslo realizavimą.>
		Bendrosios kompetencijos (Mokymų medžiaga „Pagrindinės vadovų funkcijos“, Vadovavimo standartas)	<Grįžtamasis ryšys darbuotojui, kitaip – atliktos užduoties įvertinimo pristatymas.> <Užtikrinti kokybišką vadovų ir jiems pavaldžių darbuotojų bendradarbiavimą, siekiant nustatytų tikslų.> <Įtakoti darbuotojų motyvaciją.>

Šiuo atveju „X“ organizacijoje prekybos vadovai turi asmens vidinius šaltinius (žinios, gebėjimai, asmeninės savybės, patirtis, nuostatos ir kt.), tačiau neturi išorės šaltinių (dokumentų tinklo, duomenų bazės ar kompetencijų aprašo ir t.t.), kurie padeda pasiekti aukštesnį profesionalumo lygį edukacinėje veiklos srityje. Tačiau „X“ organizacijos dokumentuose randama gilesnė analizė dalykinių ir bendrųjų kompetencijų vertinimui kvalifikaciniame periode, vadinasi, šios kompetencijos „X“ organizacijoje laikomos pagrindinėmis, kurios reikalingos organizacijos efektyvumui ir rezultatyvumui užtikrinti. „X“ institucijos administracija turėtų sudaryti galimybes

prekybos vadovams, realizuojantiems mokymo procesą, tobulinti andragogines kompetencijas, būtinas andragoginių funkcijų realizavimui (Andragogo profesinės veiklos aprašas, 2013).

Atliekant 4 kategorijos – *motyvavimas mokytis* analizę galima pastebėti, kad visos naudos, kurias darbuotojai gali patirti mokydami „X“ organizacijoje yra tiesiogiai susiję su darbuotojų kompetencija ir darbo užmokesčiu (30 priedas).

„X“ organizacijoje darbo užmokestis susietas su pardavimais. Pardavimams vykdyti būtina nuolat skirti laiko ir pastangų, žinių (asortimento, tvarkų, reikalavimų darbo kokybei) atnaujinimui ir palaikymui, lavinti įgūdžius (aptarnavimo, bendravimo, darbo organizavimo praktikos), siekti nustatytų veiklos tikslų (pardavimo rezultatų). Todėl kvalifikacijos rezultatai leidžia darbuotojui būti pripažintam ir įvertintam (finansiška ir nefinansiška) arba bent jau nusistatyti žinių ir įgūdžių lygį, poreikį kompetencijos vystymui. Turint aukštą kvalifikacijos vertinimą darbuotojai pretenduoja į kvalifikacinę premiją ir karjerą (vertikalią ir horizontalią). „X“ įmonė įgyja konkurencinį pranašumą rinkoje, kas lemia klientus tapti lojaliais, nes patenkinami ir viršijami klientų poreikiai. B. Jatkauskienė ir kt. (2012) pažymi, kad svarbiausias suaugusiojo mokymosi tikslas – naujų kompetencijų įgijimas ir vystymas, bei jų poreikių (ir ne vien mokymosi) patenkinimas. „X“ įmonės dokumentuose pabrėžiama, kad darbuotojų pasiekimus, jų motyvavimą ir atlygį įtakoja tiesioginis prekybos padalinio vadovas. „X“ įmonės mažmeninės prekybos padalinio vadovui būtina kokybiškai išmokyti darbuotojus dirbti, kokybiškai orgnizuoti, koordinuoti, kontroliuoti jų darbą, reikalauti, kad pardavėjų veikla būtų nukreipta į iškeltų tikslų pasiekimą ir asmeninių naudų patenkinimą, teikti nuolatinį grįžtamąjį ryšį. Nuolatinis darbuotojų mokymas, vertinimas, analizavimas, komunikavimas vyksta prekybos vadovo atsakomybėje. „X“ organizacijos prekybos vadovai taip pat dalyvauja kvalifikacijos vertinime, yra reitinguojami Lietuvos mastu, juos vertina aukštesnio lygio vadovai (direktorius, generalinis direktorius, personalo vadovė), tačiau, kaip pastebima dokumentuose, trūksta jų vertinimo, pripažinimo, paskatinimo finansine prasme. Kitaip kaip pardavėjai, prekybos vadovai negauna kvalifikacinės premijos, viešo pripažinimo, įvertinimo, taip pat jiems nesuteiktos priemonės, galimybės dalyvauti išoriniuose mokymuose, konferencijose, seminaruose (nebent savo lėšomis, savo noru, įsivertinus poreikį). Dokumentų analizėje randamos tik konsultacijos, nustatytų problemų atveju, iš direktoriaus ar personalo vadovės. Todėl prekybos vadovų profesionalizacija reiškiasi daugiau per naujos veiklos atlikimą savarankiškai, patarimų, pagalbos paiešką, atliekant veiklos užduotį, skaitant ir analizuojant dokumentaciją, reikalingą veiklos užduočiai atlikti, dalyvaujant veiklos problemų analizėje, dalyvaujant susirinkimuose su kitų padalinių prekybos vadovais, darbdaviui siekiant įvertinti turimas prekybos vadovo kompetencijas kvalifikacijos vertinimo metu ir atliekant rezultatyvumo bei profesinio tinkamumo stebėseną. Todėl „X“ organizacijoje PV profesionalizacija karjeros aspektu vyksta horizontaliai. Pasak G. Tolutienę (2014) tai - profesinis tobulėjimas

panašaus pobūdžio veikloje, turintis kitus tikslus. Ši sąvoka taip pat suprantama kaip tobulesnis panašios veiklos atlikimas tame pačiame jos kontekste. Nors pardavėjai toje pačioje įmonėje turi didesnių galimybių, būti paaukštintiems į aukštesnes vadovaujančias pareigas. Vadinasi, PV tiriamoje įmonėje dažniausias mokymosi būdas yra mokymasis darbo vietoje, kuris siejamas su realia praktine veikla, realių veiklos situacijų įvaldymu, kas tampa viso mokymosi darbo vietoje pagrindu (Jatkauskienė, 2013, p. 159). Todėl prekybos vadovui, kaip profesionalui, neužtenka rezultatyviai dirbti, bet ir kurti naujas žinias, jomis naudotis ar jas skleisti, mokytis iš praktinės veiklos situacijų, valdyti ne tik dažniausiai pasitaikančias tipines veiklos situacijas, bet ir visiškai naujas, dar nė karto nepatirtas, t. y. veiklos problemas panaudoti kaip galimybę mokytis ir tobulėti. Profesionalumo tobulinimo perspektyvos prasme prekybos vadovai privalo ugdyti gebėjimą mokytis iš veiklos situacijų, nuolat analizuoti savo patirtį ir iš jos mokytis.

Analizuojant 5 –ąją kategoriją – *įgytų kompetencijų taikymą*, dokumentuose pastebėta, kad prekybos vadovų stebėjimas, kaip toks profesionalumo tobulinimo metodas (forma), iš dalies nevyksta „X“ organizacijoje (17 lentelė).

17 lentelė. 5-oji kategorija – Įgytų kompetencijų taikymas

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorijos (vidiniai dokumentai)	Subkategoriją iliustruojantys teiginiai
5.	Įgytų kompetencijų taikymas	Stebėjimas (Prekybos vadovų vertinimas, 2014)	<Dalykinių prekybos vadovo kompetencijos vertinimas....atliekamas personalo vadovui (ar kito asmens) stebint prekybos vadovo veiklą....> <Naudojantis klientų aptarnavimo kokybės stebėjimo formą, galima įvertinti pardavėjų-konsultančių aptarnavimo įgūdžių lygį...>
		Analizė (PV vystymo planas 2016-04)	<konsultavimas vykdomas praktinės situacijos analizės pagrindu.>
		Dalijimasis patirtimi (2018.08.18 PV susirinkimo apibendrinimas)	<Planas: -Išsiaiškinti, kaip daroma dabar -Identifikuoti gerąją praktiką -Suformuluoti siūlymus ir rekomendacijas -Tobulinti darbo organizavimą padalinyje>

Pasigendama gilesnės analizės subkategorijoje – stebėjimas, nes vyksta tik dalykinių PV kompetencijų stebėjimas, stebint PV veiklą. Pasak A. M. Juozaičio (2008) ši forma yra abiem pusėms naudinga – juk tiek gaunantysis grįžtamąjį ryšį, tiek teikiantysis kaupia vertingą patirtį. Nestebimas profesionalo elgesys gali skatinti tokias veiklas, kurias organizacija kaip tik norėtų eliminuoti. Todėl stebėtojo (kolegos ar vadovybės) grįžtamasis ryšys padeda ne tik sužinoti, ką kiti mato, bet ir kaip jie vertina jo veiksmus (Juozaitis, 2008). Tačiau stebėjimui būdingi ir trūkumai: stebėtojo nuotaika, išankstinės nuostatos gali įtakoti stebėjimo pagrindu priimtus sprendimus, galima norimo rezultato tendencija, galimos stebėtojo klaidos dėl patirties stokos ir pan. (Laužackas ir kt., 2005).

Analizuojant dokumentus pasigendama tiriamos subkategorijos – analizės, nes „X“ įmonės dokumentuose randamos tik vos kelios veiklos (praktinės situacijos pagrindu), kuriose analizuojama prekybos vadovo elgsena. Asmuo analizuodamas skirtingas situacijas žino, kokį veiksmą reikia atlikti įvairiose situacijose. Jis yra pajėgus atpažinti reikiamą informaciją situacijoje, kad galėtų atitinkamai veikti (Laužackas ir kt., 2005). Galima pastebėti, kad „X“ įmonėje prekybos vadovai labai retai, tik vieno susirinkimo apibendrinimo dokumentuose randama dalijimasis patirtimi, gerąją praktika, siūlymais, rekomendacijomis. Pasak R. Laužacko ir kt. (2005) dalijimasis patirtimi (veikla), kurią pritaiko kiti asmenys jau egzistuojančiam savo supratimui, įgūdžiams, savybėms bei požiūriams pateikia kitą profesinės patirties lygį, padeda išmokimą versti į aukštesnės kokybės profesinę veiklą.

18 lentelėje pateikta 6 kategorija – *mokymasis iš patirties* bei subkategorijos: mentoriavimas, reflektavimas, demonstravimas.

18 lentelė. 6-oji kategorija – Mokymasis iš patirties

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorijos (vidiniai dokumentai)	Subkategoriją iliustruojantys teiginiai
6.	Mokymasis iš patirties	Mentoriavimas (Vadovavimo standartas, mokymų medžiaga „Pagrindinės vadovų funkcijos“)	<Geba suteikti kitiems reguliarių ir aiškų grįžtamąjį ryšį apie jų darbo atlikimą bei pasiūlyti paramą, susidūrus su problemomis.> <Imasi veiksmų, parodančių dėmesį kitų žmonių jausmams bei poreikiams.> <Pastebi kitų pasiekimus, įvertina rezultatus.> <Įtraukia darbuotojus į organizacijos planavimo, sprendimų priėmimo bei problemų sprendimo procesus.> <Skatina darbuotojus mokytis, ugdyti ir teikti atsiliepimus vienas kitam.>
		Reflektavimas (Mokymų medžiaga „Mokymo efektyvumo matavimas“)	<...patirties refleksija – to, kas tau nutiko, stebėjimas ir mąstymas apie tai (Refleksija apima tiek mokymosi patirties „aprašymą“/ „peržiūrėjimą“ (ką padarė, ko ir kaip išmoko ir kaip jautėsi), tiek mokymosi patirties apmąstymą (kas sekėsi gerai, o kas ne taip gerai, ką kitą kartą galėtų padaryti geriau).> <...atliekant kasdienės užduotis VISADA skirti laiko apmąstymui (kas sekėsi gerai, o kas ne taip gerai, ką kitą kartą galėtų padaryti geriau...)>
		Demonstravimas (Mokymų medžiaga „Darbas su komanda“)	<...pademonstruojama kaip rekomendacijas paversti mokymosi procesu.> <...demonstruojant praktiniu pavyzdžiu...>

Aptariant 6 kategoriją – mokymasis iš patirties, subkategoriją – mentoriavimas, kuris vyksta santykių tarp prekybos vadovo ir pardavėjų „X“ įmonėje. Prekybos vadovas (labiau patyręs profesionalas) dirba su pardavėju (mažesnę patirtį turinčiu), padeda jam, pamoko, pataria, pagelbsti, dalijasi patirtimi ir teikia grįžtamąjį ryšį dėl geresnių įmonės rezultatų. Tai viena mokymosi sąveikų efektyviau organizuojant mokymosi trajektoriją (Teresevičienė ir kt., 2006). Toje vietoje prekybos vadovo demonstruojamos žinios ir įgūdžiai vyksta ryšyje tarp jo ir jo darbuotojų. Tačiau pats

prekybos vadovas neturi mentoriaus, kuris padėtų jam įgyti ir tobulinti prekybos vadovui būtinų praktinių profesinių kompetencijų. Norint efektyvesnio prekybos vadovo mokymosi, reikalingas profesionalus andragogas ar daugiau patirties įgyjęs kolega, kuris padėtų tenkinti sistemiškumo reikalavimus profesiniam tobulinimuisi. Analizuojant „X“ įmonės dokumentus, galima pastebėti, jog prekybos vadovai skatinami mokytis per patirtį savo paties profesinės veiklos situacijose. Profesionalas yra tas, kuris geba ne vien rezultatyviai veikti specifinėje veiklos situacijoje, bet taip pat suprasti, kodėl ir kaip jis veikia (Jatkauskienė, 2013, p. 327). Vadinasi, reflektyvumas atsiranda patirtinio mokymosi, patirties kaupimo metu. Norint pasidalinti praktika, reikia ją pažinti ir galėti ją paaiškinti. Todėl yra reikalingi refleksijos gebėjimai. Tačiau kaip buvo minėta 6-oje kategorijos analizėje, jog „X“ įmonėje prekybos vadovai geba naudotis žiniomis, bet jie nesidalija patirtimi, kuriant naujas žinias, kurios vėliau gali tapti kolektyvinėmis. Taip pat prekybos vadovai neturi mentoriaus, kuris padėtų, perteiktų, paaiškintų, kaip ir kodėl imasi vieno ar kito būdo tam tikroje situacijoje. Todėl prekybos vadovams nelieta nieko kaip ugdyti ir taikyti savo refleksijos įgūdžius, tai yra viena profesionalios veiklos sąlygų, siekiant veiklos savarankiškumo, nes jie neturi sąlygų ir galimybių kreiptis į kitus profesionalus ar ekspertus, norint priimti sprendimą.

19 lentelėje pateikta „X“ įmonės perspektyva, remiantis jos strateginiu planu (2017-2019). 7 – ojoje kategorijoje – *perspektyva*, aiškiai įvardinti „X“ įmonės poreikiai ir tenkinimo galimybės, suformuluoti artimesni bei tolimesni tikslai ir numatyta, kaip visa tai realizuoti, įgyvendinti.

19 lentelė. 7-oji kategorija – Perspektyva

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorijos (vidiniai dokumentai)	Subkategoriją iliustruojantys teiginiai
7.	Perspektyva	Įmonės poreikis (Strateginė sesijos suvestinė)	<-Įmonės veiklos efektyvumo didinimas -Asortimentas ir jo valdymas -Tinklo plėtra -Tinklo įvaizdžio gerinimas -Santykis su klientais. Klientų aptarnavimas -Lojalumas darbuotojų, grandies vadovų>
		Tenkinimo galimybės (Strateginė sesijos suvestinė)	<-Didinti pardavimus -Parduotuvių ploto didinimas -Kategorijų asortimento plėtimas ir naujų kategorijų įvedimas -Žinomų prekinių ženklų asortimento plėtimas -Aptarnavimo kokybės kėlimas> <...būtina priminti, kokias naudas darbuotojas dabar turi, kokių galimybių šiuo metu neišnaudoja ir kokias ateities perspektyvas turi.> <parengiamas vystymo planas perspektyvoje>

Analizuojant strateginį planą, galima pastebėti, jog prognozuojant pelną ir pardavimus, „X“ įmonės perspektyvumas siejamas su žmogiškaisiais ištekliais, t.y. vadovai ir jų komandos. Kitaip tariant, asmeninės ir profesinės kompetencijos yra svarbiausi rodikliai, lemiantys verslo

perspektyvas. Konkurencinis pranašumas rinkoje formuojasi ne tik per finansinius ir ekonominius rodiklius, bet ir keliant klientų aptarnavimo kokybę darbuotojų profesionalumo tobulinimo aspektu.

Apibendrinant „X“ prekybos instiucijos veiklos analizę, prekybos vadovų efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvos aspektu, galima teigti, jog institucijoje išsamiai atliekama poreikių analizė. Mokymo(si) poreikių nustatymui naudojama: anketos, klausimynai, stebėjimai, pokalbiai, dokumentų analizė. Orientuojantis į poreikius planuojamos ir sudaromos mokymo(si) programos, numatomi tikslai ir uždaviniai, naudojami aktyvūs ir pasyvūs metodai.

Tačiau pasigendama gilesnės analizės, kaip lektorius perpranta darbuotojų motyvus, kurie skatina jų mokymosi veiklą. Trūksta infomacijos, kaip ir kokie taikomi atitinkami mokymosi šaltiniai, metodai, priemonės, klausimai, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų sukauptas žinias ir patirtis, gebėjimus mokytis, lūkesčius dėl būsimos pažangos. „X“ organizacija grįžtamajam ryšiui užtikrinti, pasibaigus mokymams, naudoja formalias anketas, nustatyta, kad darbuotojai praėjusius mokymus vertina labai gerai: mokymų organizavimą, turinį, lektorių ir t.t. Nagrinėjant anketas, buvo užfiksuotas mokymų dalyvių nepasitenkinimas vaidmenų atlikimo mokymų metodo naudojimu. Vadinas, grįžtamojo ryšio teikimo metu lektorius turėtų suformuoti atvirus ir refleksyvius klausimus, analizuojančius progresą. Dokumentuose pasigendama konkrečių atvejų aprašymų ir gilesnės analizės subkategorijoje – refleksija.

„X“ organizacijos dokumentuose nėra išsamiai išskirtos ir aprašytos edukacinės kompetencijos, reikalingos prekybos vadovo darbui su suaugusiais žmonėmis. Dalykinės ir bendrosios kompetencijos laikomos kaip pagrindinėmis efektyvumui ir rezultatyvumui užtikrinti.

Trūksta prekybos vadovų vertinimo, pripažinimo, paskatinimo finansine prasme. Jų profesionalizacija reiškiasi daugiau per naujos veiklos atlikimą savarankiškai, patarimų, pagalbos paiešką, atliekant veiklos užduotį, skaitant ir analizuojant dokumentaciją, reikalingą veiklos užduočiai atlikti ir t.t. Todėl „X“ organizacijoje prekybos vadovų profesionalizacija karjeros aspektu vyksta horizontaliai.

Pastebėta, kad įgytų kompetencijų taikymas „X“ organizacijoje praktiškai nevyksta. Trūksta analizės apie tokį profesionalumo tobulinimo metodą kaip stebėjimas. Galima pastebėti, kad „X“ įmonėje beveik neanalizuojama prekybos vadovų veikla, labai retai dalijamasi patirtimi, gerąją praktika, siūlymais, rekomendacijomis.

Prekybos vadovai neturi mentoriaus, kuris padėtų jam įgyti ir tobulinti prekybos būtinas praktines profesines kompetencijas, jie skatinami mokytis per patirtį savo paties profesinės veiklos situacijose. Tai yra vienas pagrindinių efektyvaus mokymosi būdų profesionalumo tobulinimo perspektyvoje „X“ prekybos įmonėje. Mentoriavimas ir demonstravimas vyksta santykyje tarp prekybos vadovų ir pardavėjų, o perspektyvumas siejamas ne tik su finansiniais ir ekonominiais rodikliais, bet ir su žmogiškaisiais ištekliais, t.y. vadovais ir jų komandomis.

IŠVADOS

Apibendrinta teorinė, dokumentų ir empirinio tyrimo analizė leidžia teigti, jog iškelta hipotezė pasitvirtino: prekybos vadovų efektyvus mokymasis profesionalumo tobulinimo perspektyvoje vyks sėkmingai, jeigu jis bus tikslingas, nenutrūkstamas, sistemingas, padės institucijai spręsti problemas, jei darbuotojai bus motyvuojami nuolat tobulėti, o šį procesą organizuos ir realizuos andragogai profesionalai arba prekybos vadovai, įgiję andragoginių kompetencijų.

Teorinė analizė parodė, kad profesionalumas susietas su asmeniu, jo gebėjimais mobilizuoti turimus šaltinius, siekiant išspręsti veiklos problemas ar įveikti sudėtingą profesinę situaciją ir kt. Tai gebėjimai, žinios, kultūra, identitetas, kurie siejami su aukštu profesinių žinių lygiu, kartais labai specializuotomis žiniomis, veiklos metodais, veiklos procesų valdymu ir kt.

Efektyvus mokymasis - tai mokymasis čia ir dabar, kuo mažesnių pastangų dėka, iš įvairių kasdienės veiklos situacijų, problemų, kurios sprendžiamos reflektuojant iš savo, kitų patirties, taip vystant naujus mokėjimus, įgūdžius, teorijas, mąstymo patirtis pavyksta pasiekti rezultatų profesionalumo tobulinimo perspektyvoje. Kasdien atsirandančios naujos technologijos, darbo metodikos, inovacijos lemia poreikį nuolat tobulėti, domėtis naujovėmis dabar ir perspektyvoje, norint išlikti konkurencingais rinkoje. Šiame procese svarbu žinoti, numatyti mokymo(si) tikslus ir suvokti jų prasmę. Efektyvų mokymąsi lemia mokymo(si) aplinka, turinys, andragogo ir besimokančiojo sąveika, taikomi mokymo(si) būdai, strategijos ir andragogo profesionalumas.

Kad patirtis turėtų įtakos profesionalumo tobulėjimui, ji turi būti nuolat reflektuojama ir kritiškai vertinama. Taip ji pereina į mokymąsi, mokymasis taikant mokymosi strategijas, būdus tampa efektyviu mokymusi, kuris pereina – į profesinį tobulėjimą, o šis – į rezultatyvią veiklą.

Tikslingai naudojamos mokymosi strategijos sustiprina besimokančiųjų gebėjimą efektyviai mokytis ir padeda siekti geresnių mokymosi rezultatų, leidžia efektyviai naudoti laiką ir pasirinkti geriausią būdą užduočiai atlikti. Todėl profesionalai vadovai turi lanksčiai naudoti mokymosi strategijas, atsižvelgiant į besimokančiojo patirtį, užduotis ir mokymosi situacijas bei jų taikymą įmonėje.

Prekybos vadovui reikalingos kompetencijos profesionaliai veiklai atlikti: strateginės, verslumo, skaitmeninės, socialinės – emocinės, tiriamosios, procesinės, edukacinės, vadybinės. Prekybos vadovams atliekant darbuotojų mokymo(si) funkcijas, būtina įgyti andragoginių kompetencijų, norint įžvelgti savo vadovaujamos įmonės, padalinio perspektyvas, žinoti jų tikslus, mokymosi poreikius, suprasti pavaldinių lūkesčius ir skatinti nuolat mokytis.

Kiekybinis tyrimas rodo, kad prekybos vadovai profesionalumą sieja su nuolatiniu mokslo žinių ir kompetencijų, reikalingų profesinei veiklai įgijimu ir tobulinimu. Jie prisiimant atsakomybę

už mokymąsi, žvelgiant į perspektyvą, profesionalumą sieja su lankstumu pokyčiams, gebėjimu savo patirtį pritaikyti kintančiose veiklos situacijose, naujų galimybių ieškojimu ir jų kūrimu.

Prekybos vadovai efektyvų mokymąsi supranta kaip mokymąsi naudojant naujausius metodus, įsisavinant nuolat gausėjančias ir atsinaujinančias žinias, įgyjant įgūdžius, keičiant nuostatas. Jų nuomone, efektyvų mokymąsi lemia tinkami mokymosi tikslai, tikslingas mokymosi turinys bei tinkamas mokymo formų parinkimas, tačiau refleksijos įgūdžių jiems trūksta.

Prekybos vadovų profesionalumo tobulinimui įmonėse taikomos šios strategijos: stebėjimas/vertinimas bei savivaldus mokymasis, o efektyviausi profesionalumo tobulinimo būdai ir strategijos - seminarai, paskaitos, mokymasis darbo vietoje, kursai. Visa tai siejama su darbo vieta ir padeda tobulinti profesionalumą šios dvi mokymosi formos: tęstinis profesinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas bei savišvieta.

Prekybos vadovo profesionaliai veiklai realizuoti labiausiai, jų nuomone, reikalingos vadybinės, strateginės ir verslumo kompetencijos. Mažiausiai dėmesio skiria edukacinėms kompetencijoms.

Kokybinis tyrimas atskleidė, jog „X“ įmonė išsamiai išanalizuoja mokymo(si) poreikius veiklos rezultatyvumo gerinimui, bei mokymo(si) proceso realizavimui.

Planuojant ir sudarant mokymo(si) programas numatomi tikslai ir uždaviniai, taikomi pasyvių ir aktyvių metodų komplektas, detalizuojamos temos, mokymo(si) turinys. „X“ įmonėje pasigendama gilesnės analizės, kaip lektorius perpranta darbuotojų motyvus, kurie skatina jų mokymosi veiklą, bei informacijos, kaip ir kokie taikomi atitinkami mokymosi šaltiniai, metodai, priemonės, klausimai, atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų sukauptas žinias ir patirtis, gebėjimus mokytis, lūkesčius dėl būsimos pažangos.

Dokumentuose pasigendama konkrečių atvejų aprašymų ir gilesnės analizės subkategorijoje – refleksija, nėra išsamiai išskirtos ir aprašytos edukacinės kompetencijos, reikalingos prekybos vadovo darbui su suaugusiais žmonėmis, tačiau dalykinės ir bendrosios kompetencijos laikomos kaip pagrindinėmis efektyvumui ir rezultatyvumui užtikrinti.

Prekybos vadovų profesionalizacija reiškiasi daugiau per naujos veiklos atlikimą savarankiškai, patarimų, pagalbos paiešką, atliekant veiklos užduotį, skaitant ir analizuojant dokumentaciją, reikalingą veiklos užduočiai atlikti ir t.t. Įgytų kompetencijų taikymas „X“ organizacijoje praktiškai nevyksta. Prekybos vadovai neturi mentoriaus, kuris padėtų jiems įgyti ir tobulinti prekybos vadovams būtinas praktines profesines kompetencijas, todėl jie skatinami mokytis per patirtį savo paties profesinės veiklos situacijose.

„X“ įmonė perspektyvumą sieja ne tik su finansiniais ir ekonominiais rodikliais, bet ir su žmogiškaisiais ištekliais, t.y. vadovais ir jų komandomis.

REKOMENDACIJOS

Remiantis empirinio tyrimo rezultatų analize ir išvadomis, pateikiamos rekomendacijos atskiroms grupėms, kurios galėtų pasitarnauti prekybos vadovų efektyviam mokymuisi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje įstaigoje ir už jos ribų.

Mažmeninės prekybos įmonės administracijai:

- Administracijos ir prekybos vadovų efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvos aspektu įstaigoje ir už jos ribų turėtų padėti projektuoti ir realizuoti andragogas profesionalas, kuris gebėtų nuolat ir sistemingai, taikant įvairias metodikas, atlikti profesionalius darbuotojų poreikių tyrimus: ištirtų silpnąsias, stipriąsias veiklos puses, individualizuotų mokymąsi ir taikytų atitinkamas efektyvias metodikas, žvelgiant į perspektyvą įmonės vystymuisi.
- Sudaryti sąlygas prekybos vadovams įgyti andragoginių (edukacinių, vadybinių, tiriamųjų, bendrųjų) ir kt. profesinių kompetencijų įvairiomis formomis, nuolat mokytis darbo vietoje ir už jos ribų, reflektuojant, įvertinant jų veiklą ir sistemingai stebint jų profesionalumą įmonės ir asmeninės perspektyvos aspektu.
- Nuolat informuoti, konsultuoti prekybos vadovus apie efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvos aspektu darbo vietoje ir už jos ribų.
- Motyvuoti ir skatinti prekybos vadovus mokytis darbo vietoje ir už jos ribų, dalintis patirtimi, mokytis vieniems iš kitų, skiriant auštesnes pareigas, premijas, padėkos raštus už nuolatinį mokymąsi ir nuolatinį inovacijų diegimą prekybos įmonėje.
- Numatyti prekybos vadovų efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo aspektu strategiją ir fiksuoti įmonės strateginiuose dokumentuose.

Prekybos vadovams:

- Teikti pasiūlymus administracijai apie vadovaujamų darbuotojų ir pačių vadovų mokymosi poreikius ir numatyti jų realizavimo bei diegimo galimybes.
- Aktyviai įsijungti į įstaigos strateginį planavimą, numatant darbuotojų efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvos aspektu, galimybes.
- Iškilus sunkumams dėl profesionalumo tobulinimo, kreiptis pagalbos, konsultacijų į administracijos atsakingą asmenį už mokymąsi ar andragogą profesionalą.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė J., Zubrickienė I. 2011. Kompetencijų plėtra karjeros perspektyvos planavimo aspektu. *Andragogika*, Nr. 1. Klaipėda: KU leidykla, p. 87-97.
2. Adomaitienė J., Zubrickienė I. 2016. Projektai mokymo(si) procese: andragoginės sąveikos optimizavimo aspektas. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
3. Andriekienė R. M. 2011. Andragogų profesionalizacija atliekamų vaidmenų aspektu. *Andragogika*, Nr. 2. Klaipėda: KU leidykla, p. 13-28.
4. Andriekienė R. M., Anužienė B. 2006. Andragoginiai kompetencijų tobulinimo aspektai tęstiniame profesiniame mokyme. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
5. Anužienė B., Andriekienė R. M., Jatkauskas E., Zubrickienė I. 2008. Andragogikos technologijos: nuo koncepto kūrimo iki jos įgyvendinimo. Metodinė knyga. Klaipėda: KU leidykla.
6. Bagdonienė A., Adomaitienė J. 2017. Andragogų profesinis tobulėjimas atliekant veiklos tyrimus. *Andragogika*, Nr. 1 (8). Klaipėda: KU leidykla, p. 112-130.
7. Bėkšta A. 2011. Kas yra suaugusiųjų švietimo veikėjai ir kodėl jie turi būti profesionalai. *Andragogika*, Nr. 2. Klaipėda: KU leidykla, p. 49-53.
8. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. 2008. Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
9. Brookfield S. D. 2013. *Powerfull Techniques for Teaching Adults*. San Francisco: Jossey-Bass; 1 edition.
10. Bulajeva T. 2007. Suaugusiųjų ugdymas: kritinio sąmoningumo link. *Logos*, Nr. 50. Vilnius: VU leidykla, p. 167-175.
11. Dikčius V. 2011. Anketos sudarymo principai. Vilnius: VU leidykla.
12. Europos Komisija. 2007. Bendrieji visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimai. *Europos orientaciniai metmenys*. Liuksemburgas: Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras [žiūrėta 2013m. spalio 10d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_lt.pdf>.
13. Foley G. 2007. Suaugusiųjų mokymosi metmenys. Suaugusiųjų švietimas globalizacijos laikais. Suaugusiųjų švietimas. ŠMM. Vilnius: Kronta.
14. Gedvilienė G. ir kt. 2015. Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtra. Mokslo monografija. Vytauto Didžiojo universitetas. Versus Aureus.
15. Greene, C. L. 2006. *Entrepreneurship: ideas in action*. South-Western/Thomson
16. Guskey Th. R. 2004. Profesinio tobulinimosi vertinimas. Vilnius: Garnelis.
17. Jarvis P. 2001. Mokymosi paradoksai. Kaunas: VDU leidykla.

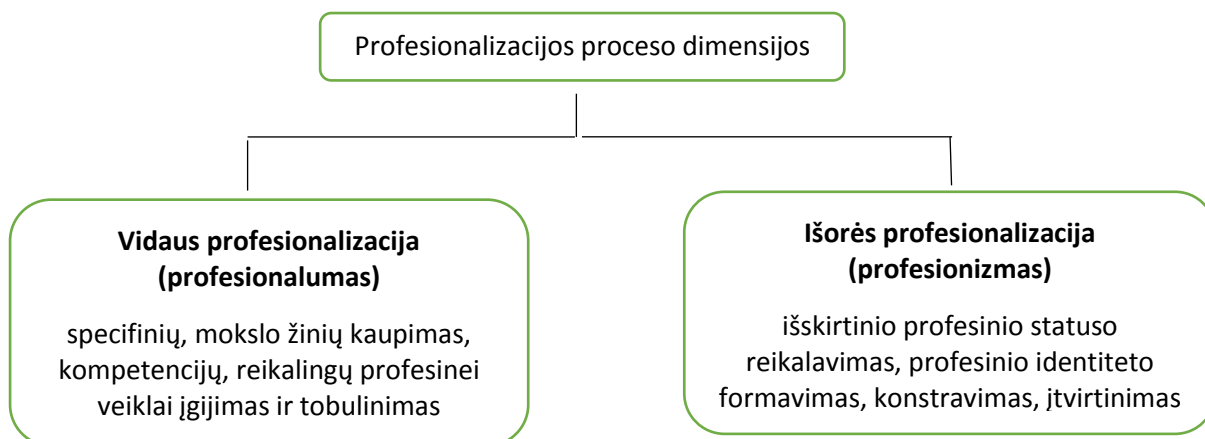
18. Jarvis P. 2006. Towards a Comprehensive Theory of Human Learning. London and New York: Routledge / Farmer Press.
19. Jatkauskienė B. 2010. Andragogų profesinio identiteto kontūrų raiška profesionalizacijos kontekste. Mokytojų ugdymas, Nr. 15(2). Šiauliai: ŠU leidykla, p.59-77.
20. Jatkauskienė B. 2013. Andragogų profesionalizacijos sistemos profesionali raiška. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
21. Jatkauskienė B., Andriekienė R. M., Juozaitis A. M. 2011. Kas tu esi, andragoge, profesionalizacijos, deprofesionalizacijos kontekste? Andragogika, Nr. 1. Klaipėda: KU leidykla, p. 7-18.
22. Jatkauskienė B., Andriekienė R. M. 2013. Universiteto dėstytojų veiklos daugiafunkcionalumas profesionalizacijos kontekste. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
23. Jatkauskienė B., Jatkauskas E. 2010. Andragogų profesionalizacijos raiška veiklos daugiafunkcionalumo kontekste. Mokytojų ugdymas, Nr. 14(1). Šiauliai: ŠU leidykla, p.42-63.
24. Jatkauskienė B., Le Boterf G. 2012. Universiteto dėstytojų profesionalizacijos eskizas. Andragogika, Nr. 1(3). Klaipėda: KU leidykla, p. 48-66.
25. Jatkauskienė B., Tolutienė G. 2012. Aiškinamasis andragogikos terminų žodynas. Klaipėda: KU leidykla.
26. Jatkauskienė B. 2015. Suaugusiųjų švietimo technologijos. Studijų knyga.
27. Jatkauskienė B., Trakšėlys K. 2015. Andragogy: Adult Education Contexts. Monografija. Scholar's Press, Saarbrücken (Vokietija).
28. Jatkauskienė B., Trakšėlys K., Nugaras M. 2015. Dėstytojų teikiamos paramos/pagalbos besimokantiems studentams eskizas. Andragogika, Nr. 1(6).p.
29. Jovaiša L. 2007. Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius: Gimtasis žodis.
30. Juozaitienė R., Juozaitis A. M. 2006b. Grįžtamasis ryšys. Geras suaugusiųjų mokytojas Europoje. AGADE. Sudaryt.: Jääger T., Irons J. Vilnius: LSŠA.
31. Juozaitis A. M. 2008. Andragogų praktikų neformaliojo mokymosi modelis. Monografija. Vilnius: LSŠA.
32. Juozaitis A. M. 2005. Besimokantys suaugusieji. Prieš einant į suaugusiųjų auditoriją. Vilnius: LSŠA.
33. Juozaitis A. M. 2008. Neformaliojo mokymosi modelio įtaka andragogų praktikų kompetencijų kitimui. Pedagogika, Nr. 91. Vilnius, p. 136-144.
34. Juozaitis A. M. 2008. Pagrindinės kompetencijos andragogo profesinėje veikloje. Pedagogika, Nr. 89. Vilnius, p. 52-57.
35. Juozaitis A. M. 2008. Suaugusiųjų mokytojų profesionalizacija tobulinant andragoginę veiklą. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, edukologija (07 S). Kaunas: VDU leidykla.

36. Kaminskienė L., Teresevičienė M. 2000. Suaugusiųjų patirtinis mokymasis ir jo skatinimo galimybės. Suaugusiųjų švietimas dabarčiai ir ateičiai. Kaunas: VDU, p. 39-44.
37. Kardelis K. 2016. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
38. Kučinskienė R., Kučinskas V. 2005. Studijų kokybės sistemos kūrimas ir valdymas. *Acta Pedagogica Vilnensia*, 14. Vilnius: VU leidykla, p. 187-198.
39. Laurinavičiūtė J. 2002. Suaugusiųjų mokymosi motyvacijos genezė šiuolaikinės darbo rinkos sąlygomis. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
40. Laužackas R. 2008. Kompetencijomis grindžiamų mokymo/studijų programų kūrimas ir vertinimas. Monografija. Kaunas: VDU leidykla.
41. Laužackas R. 2005. Profesinio rengimo metodologija. Kaunas: VDU leidykla.
42. Laužackas R. 1999. Profesinės kvalifikacijos tobulinimas: teorinės ir praktinės prielaidų paieškos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 11. Kaunas: UDK, p. 145.
43. Laužackas R., Stasiūnaitienė E., Teresevičienė M. 2005. Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi. Monografija. Kaunas: VDU leidykla.
44. Le Boterf G. 2010. Dar kartą apie kompetenciją. 15 pasiūlymų įprastoms idėjoms išplėtoti. Klaipėda: KU leidykla.
45. Leonienė B. 2008. Vadovavimas darbuotojams sparčiai kintančioje aplinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 48. Kaunas: VDU leidykla, p. 71-85.
46. Leonienė B. 2001. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa.
47. Lingvodidaktikos terminų žodynas. 2012. Sudaryt.: Ramonienė M., Brazauskienė J., Burneikaitė N. ir kt. Vilnius: VU leidykla.
48. Linkaitytė G. M., Žilinskaitė L., Lapėnienė A. 2011. Andragogikos studija: teorijos ir praktikos dermės paieškos. Klaipėda: Klaipėdos banga.
49. Linkaitytė G., Lukšytė D. 2008. Kokios yra mokymosi strategijos? Andragogų klausimai. Praktiniai suaugusiųjų mokymo aspektai. Sud.: Juozaitienė R., Juozaitis A., Lukošūnienė V. Vilnius: InterSe, p. 24–25.
50. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Dėl andragogo profesinės veiklos aprašo, 2013. Vilnius.
51. LR Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymas. 2014. Vilnius: ŠMM.
52. Longworth N. Mokymosi visą gyvenimą praktika. Švietimo kaita XXI amžiuje. Suaugusiųjų švietimas. ŠMM. Vilnius: Kronta.
53. Lukošūnienė V., Barkauskaitė M. 2011. Andragogų mokymosi mokytis kompetencijos raiška. *Andragogika*, Nr. 2. Klaipėda: KU leidykla, p. 99-111.
54. Lukošūnienė V., Bėkšta A. 2007. Mokymosi pagrindai. Suaugusiųjų švietimas. Vilnius: Kronta.

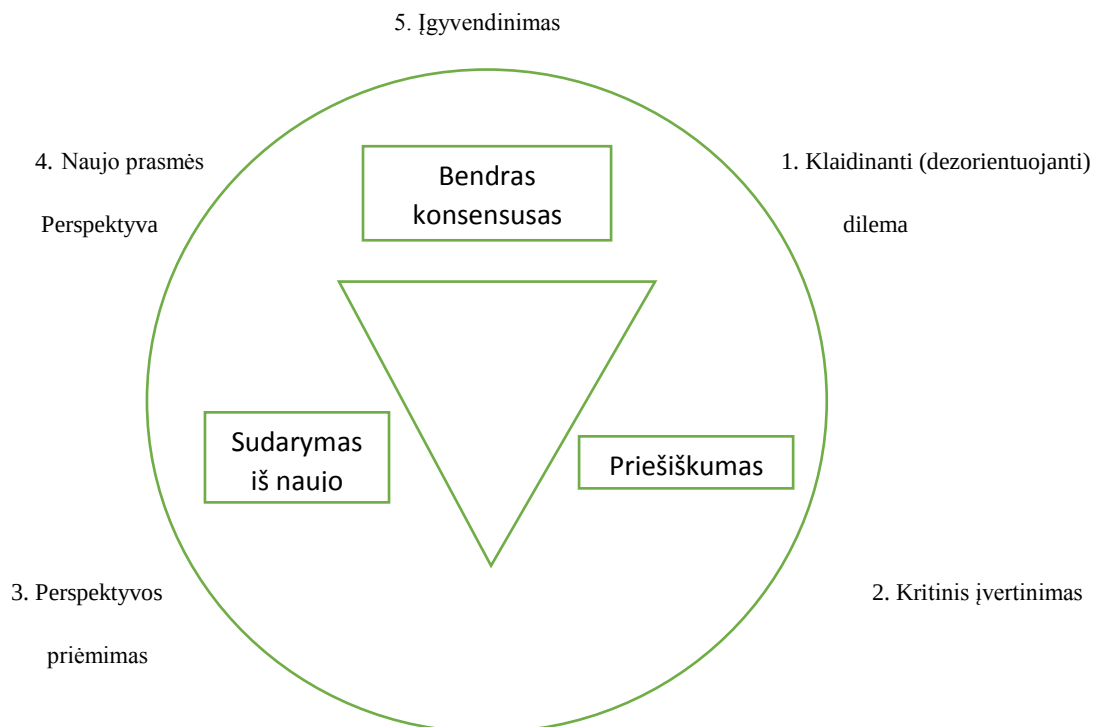
55. Lukošūnienė V. 2014. Kvalifikaciją tobulinančių suaugusiųjų mokėjimo mokytis kompetencijos raiška ir ugdymas(is). Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, edukologija (07 S). Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
56. Malcolm S. Knowels, Edwood F. Holton III, Richard A. Swanson. 2007. Suaugęs besimokantysis: klasikinis požiūris į suaugusiųjų švietimą. Suaugusiųjų švietimas. ŠMM. Vilnius: Danielius.
57. Merriam S.B. 2013. Adult Learning: Linking Theory and Practice.
58. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. 2001. Vilnius: LSŠA. <http://www.lssa.smm.lt/docs/memorandumas_2001.doc>.
59. Pakalniškienė V. 2013. Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Vilnius: VU leidykla.
60. Pollard A. 2002. Refleksyvusis mokymas: veiksminga ir duomenimis paremta profesinė praktika. Vilnius: Garnelis.
61. Pukėnas K. 2009. Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: LKKA.
62. Rodzevičiūtė E. 2006. Vidurinės mokyklos mokytojo pedagoginio kompetentingumo turinio ir struktūros pagrindimas. Daktaro disertacija. Vilnius: VPU leidykla.
63. Rupšienė L., Bartusevičienė I. 2011. Studijų rezultatyvumo sąvokos analizė. Andragogika, Nr. 1. Klaipėda: KU leidykla, p. 60-69.
64. Syed M. 2015. Black Box Thinking: Why Most People Never Learn from Their Mistakes-But Some Do. Portfolio.
65. Skaržauskienė A., Paražinskaitė G. 2010. Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. Socialinių mokslų studijos, Nr. 1(5), p. 41-61.
66. Stelmokienė A., Endriulaitienė A. 2015. Vadovavimo efektyvumo vertinimas: psichologiniai aspektai. Monografija. Kaunas: Versus Aureus leidykla.
67. Targamadžė V. 2001. Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai. Mokomoji knyga studentams. Klaipėda: KU leidykla.
68. Tarptautinių žodžių žodynas. 2008. Sudaryt.: Bogušė V., Bendorienė A. Vilnius.
69. Teresevičienė M., Gedvilienė G., Zuzevičiūtė V. 2006. Andragogika. Vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams. Kaunas: VDU leidykla.
70. Teresevičienė M., Oldroyd D., Gedvilienė G. 2004. Suaugusiųjų mokymasis: andragogikos didaktikos pagrindai. Vadovėlis. Kaunas: VDU leidykla.
71. Tight M. 2007. Kertinės suaugusiųjų švietimo ir mokymo idėjos. Suaugusiųjų švietimas. ŠMM. Vilnius: Kronta.
72. Tolutienė G. 2013. Andragoginė sąveika ir jos raiška mokymosi aplinkos aspektu: teorinė ir empirinė dimensijos. Andragogika, Nr. 1(4). Klaipėda: KU leidykla, p. 111-127.

73. Tolutienė G. 2013. Andragogo pagalbos suaugusiam besimokančiajam strategijos taikymo galimybės. Tiltai, Nr. 3(64). Klaipėda: KU leidykla, p. 231-242.
74. Tolutienė G., 2014. Profesionalumo tobulinimas tutoriaus veiklos kontekste: teoriniai ir empiriniai aspektai. Andragogika, Nr. 1(5). Klaipėda: KU leidykla, p. 162-178.
75. Tolutienė G. 2014. Professional development on the aspect of learning from experience. Nauki Humannistyczne Humanities, Journal of Modern Science, No. 2. WSGE.
76. Trakšelys K. 2011. Adult Learning within an Organization as an Element of Professionalization. Suaugusiųjų mokymasis organizacijoje kaip profesionalizacijos elementas. Andragogika, Nr. 2. Klaipėda: KU leidykla, p. 140-148.
77. Trakšelys K., Martišauskienė D. 2013. Pedagogo profesionalizacijos aspektai modernioje visuomenėje. Tiltai, Nr. 2. Klaipėda: KU leidykla, p. 145-161.
78. Trakšelys K. 2011. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas: profesionalizacijos elementas. Andragogika, Nr. 1. Klaipėda: KU leidykla, p. 38-45.
79. Vaitkevičiūtė V. 2007. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas.
80. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. [žiūrėta 2020 m. sausio 8 d.]
Prieiga per internetą: https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf
81. Zubrickienė I., Adomaitienė A. 2011. Andragogo asmeninio efektyvumo plėtojimo aspektai. Andragogika, Nr. 2. Klaipėda: KU leidykla, p. 54-71.
82. Zubrickienė I., Adomaitienė J. 2011. Andragoginė sąveika: nuo habitualizacijos link transformuojančiojo mokymosi. Andragogika, Nr. 1. Klaipėda: KU leidykla, p. 19-29.
83. Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M. 2008. Suaugusiųjų mokymasis. Andragoginės veiklos perspektyva. Mokslo studija. Kaunas: VDU leidykla.
84. Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M. 2007. Universitetinės studijos mokymosi visą gyvenimą perspektyvoje. Monografija. Kaunas: VDU leidykla.
85. Žydžiūnaitė V. 2008. Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija.
86. Zucker D. M. 2009. How to do case study researdi: University of Massachussets Amherst, college of Nursing. Prieiga internete:
https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=cie_faculty_pubs
(žiūrėta: 2019-04-05).
87. Бадмаев Б. Ц. 1998. Психология и методика ускоренного обучения. М.: Гуманит. изд. центр Владос.
88. Паронджанов В. Д. 2017. Как написать хороший учебник для хороших людей. Уѣбники, о которых мечтают студенты и школьники.

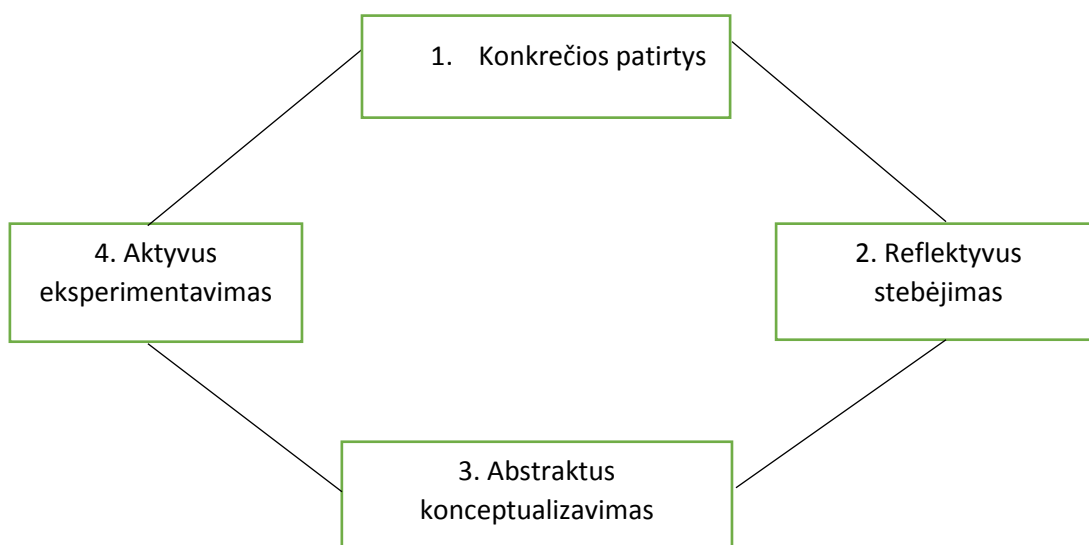
PRIEDAI



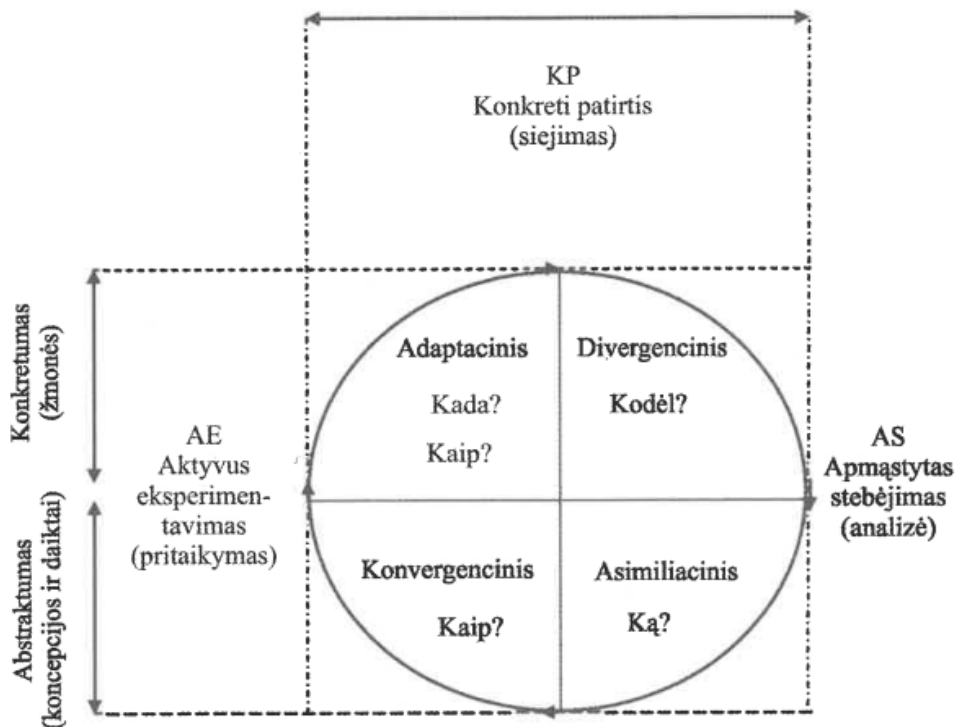
1 pav. Profesionalizacijos proceso dimensijos (pagal Bourdoncle, 1991)



2 pav. J. Mezirow (1978) perspektyvinė transformacija: transformacijos ciklas



3 pav. Patirtinio mokymosi ciklas (Kolb, 1984)



4 pav. Kolb mokymosi stiliai (Kolb, 1976)

1 lentelė. Profesionalumo tobulinimo strategijos (parengta autorės pagal Leonienę, 2001)

Strategija	Apibūdinimas
Intensyvioji profesionalumo tobulinimo strategija	Ja vadovaujamosi organizacija pati susiranda reikiamos kvalifikacijos darbuotojus ir nuolat rūpinasi jų mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu darbo vietose; šiuo atveju darbuotojai nuolat keičia darbo vietas ir taip išnaudoja skirtingų darbo vietų teikiamas kvalifikacijos tobulinimo galimybes; strategijos taikymas sėkmingas tik tuo atveju, jei užtikrinama glaudi sąveika tarp darbo rinkos ir pagrindinio profesinio mokymo sistemos, aprūpinančios organizacijas tinkamos kvalifikacijos darbuotojais.
Dualinė profesionalumo tobulinimo strategija	Ją taikydami organizacijos vadovai stiprina darbuotojų potencialą, geriau išnaudodami jų gabumus, skatindami juos pačius rūpintis savo profesiniu tobulėjimu ir prisiimti atsakomybę už savo profesinę karjerą; ši strategija paprastai pasirenkama tuo atveju, kai organizacijoms trūksta lėšų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui finansuoti, o pagrindinio profesinio parengimo sistema yra silpna.
Mobilioji profesionalumo tobulinimo strategija	Ji pagrįsta nuostata, kad organizacija turi rinktis tik aukštą išsimokslinimo lygį (universitetinį išsilavinimą) turinčius darbuotojus, nesigilindama, kiek iš tikrųjų tokio lygio darbuotojų reikia, nes spartūs pokyčiai organizacijos aplinkoje skatina greitai persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų; strategija tinka organizacijoms novatorėms, kuriose keičiantis darbo technologijai dažnai tenka keisti darbuotojų darbo profilį ir jų profesinį pasirengimą.

2 lentelė. Prekybos vadovų ir andragogų kompetencijų profesinei veiklai lyginamoji analizė
(sudaryta autorės)

Veiklos sritys	Andragogo kompetencijos	Prekybos vadovo kompetencijos
Edukacinės veiklos sritys	realizuoti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi procesus: tenkinti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi poreikius, taikant parengtas mokymo ir mokymosi programas, priemones, metodus, strategijas ir išteklius ir kt.	mokyti ir konsultuoti darbuotojus, teikti nurodymus, kiek tai yra susiję su veiklos planų įgyvendinimu ir iškeltų tikslų pasiekimu, bei pavestų funkcijų, užduočių įgyvendinimu ir kt.
	teikti suaugusiems mokymosi pagalbą konsultuojant ir informuojant	konsultuoti, informuoti ir mokyti darbuotojus, teikti jiems grįžtamąjį ryšį, sekdamas jų nuolatinio darbo kokybės progreso
	vertinti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi pasiekimus	vykdyti pakartotinį darbuotojų darbo kokybės vertinimą po mokymų ar atlikus darbuotojų apmokymus, pavedus jiems naujas, papildomas funkcijas, užduotis ar pan.
	motyvuoti besimokančiuosius ir skatinti jų poreikį mokytis visą gyvenimą	motyvuoti darbuotojus siekti nustatytų tikslų ir kokybiškai atlikti jiems pavestas užduotis
	kokybiškai įgyvendinti mokymo ir mokymosi situacijų planus	formuoti darbo organizavimo parduotuvėse principus, mokyti darbuotojus tinkamai ir efektyviai organizuoti darbą parduotuvėse
	vykdoma mokymosi poreikių analizė ir realizuojamas mokymo ir mokymosi procesas	apmokyti ir įvesti į pareigas naujai priimtus darbuotojus
	rengti mokymo ir mokymosi programas suaugusiems	planuoti darbuotojų vidinius mokymus (kai juos atlieka įmonės darbuotojai), organizuoti šių mokymų įgyvendinimą, kontroliuoti jų kokybę
	kurti mokymo ir mokymosi paslaugas suaugusiems	ruošti darbuotojų išorinių mokymų (kai juos apmoko išorės konsultantai, lektoriai) poreikio planus
	mokymo ir mokymosi situacijų suaugusiems kūrimas, apimantis funkcijas, nukreiptas į besimokančiųjų kompetencijų įgijimą ir plėtojimą konkrečioje situacijoje	analizuoti personalo kiekybinius ir kokybinius rodiklius, ruošti veiksmų po darbuotojų vertinimų planus. Teikti išvadas, pasiūlymus dėl personalo kvalifikacijos vystymo

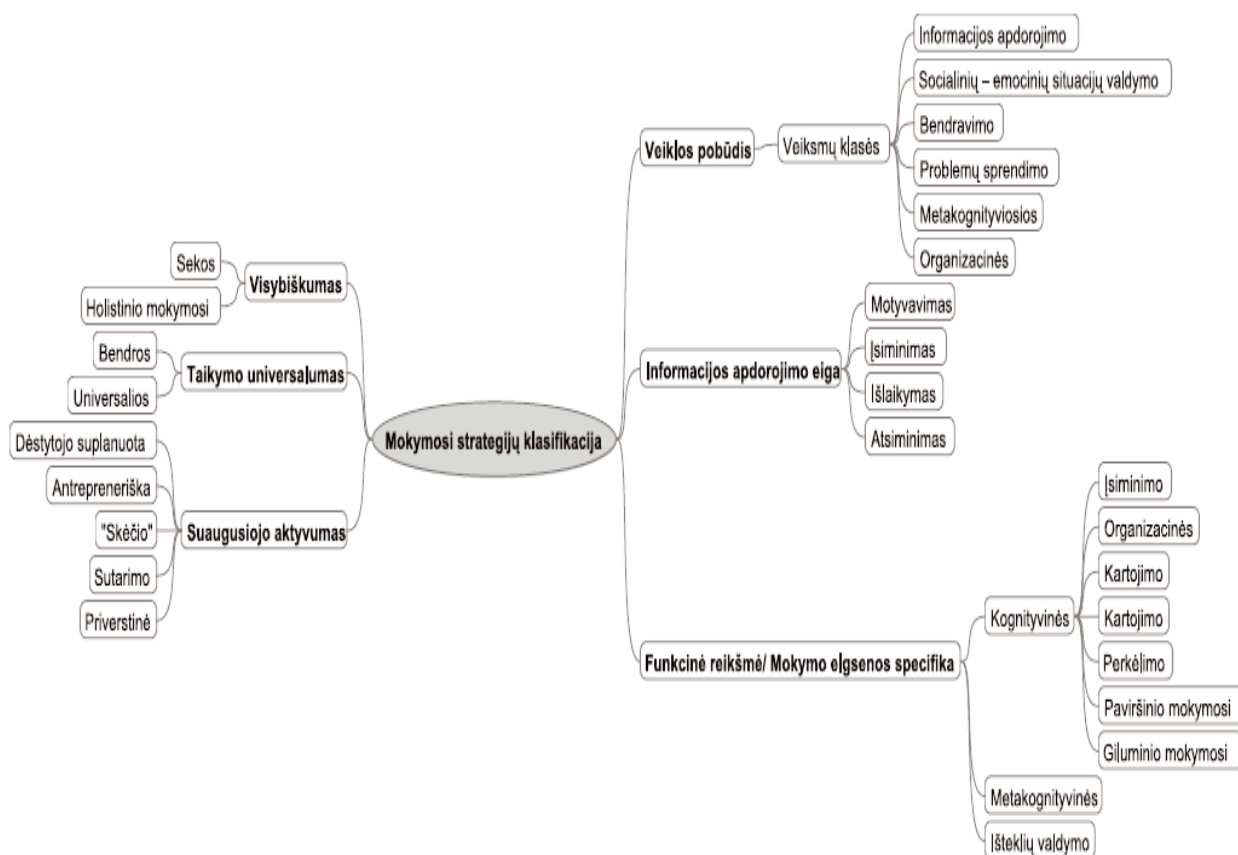
2 lentelės tęsinys

Veiklos sritys	Andragogo kompetencijos	Prekybos vadovo kompetencijos
	taikyti priemones, didinančias suaugusiųjų mokymosi prieinamumą	apmokytį praktikantus iš aukštųjų mokyklų (universitetai, kolegijos ir pan.) atlikti jiems priskirtas užduotis, konsultuoti praktikantus ir užtikrinti tinkamą praktikos kokybę įmonėje
	nuolat savarankiškai mokytis, naudojantis supančia informacijos erdve ir iš kitų perimama gyvenimo patirtimi	nuolat savarankiškai ir pagal įmonės nurodymus kelti savo kvalifikaciją
Vadybinės veiklos sritys	planuojamos ir įgyvendinamos suaugusiųjų mokymo ir mokymosi sąlygos ir galimybės	planuoti, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti padalinio veiklą
	planuoti, organizuoti ir koordinuoti mokymosi paslaugų suaugusiesiems teikimą	asmeniškai formuoti tikslus padaliniui ir, esant poreikiui, ruošti jų įgyvendinimo veiklos planus
	gebėjimas reflektuoti savo patirtį, mokytis ir tobulėti	ruošti savo asmeninės veiklos planus
	į(si)vertinti mokymosi visą gyvenimą paslaugų kokybę	nustatyti ir su tiesioginiu vadovu suderinti siekiamų rezultatų (tikslų) matavimo / vertinimo priemones ir kriterijus
	vertinti mokymosi visą gyvenimą sąlygų kokybę	suformuoti ir deleguoti užduotis darbuotojams, susijusias su veiklos planų įgyvendinimu ir tikslų pasiekimu
	kurti ir palaikyti lygiavertę sąveiką su besimokančiais; organizuoti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi veiklas; į(si)vertinti suaugusiųjų mokymosi situacijas;	kontroliuoti parduotuvėms nustatytų tikslų, veiksmų planų įgyvendinimą, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti įmonės (t.y. įmonės vadovo, padalinių vadovų ar kitų atsakingų darbuotojų) nurodymų, tvarkų, procedūrų ar atskirų projektų savalaikišką ir kokybišką įgyvendinimą padalinyje
	koordinuoti strateginių suaugusiųjų švietimo tikslų ir uždavinių įgyvendinimo veiklas;	inicijuoti projektus, diegti pokyčius, susijusius su darbuotojų darbo krūvio optimizavimu ir darbuotojų veiklos efektyvumo didinimu
	planuoti ir organizuoti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi procesus:	planuoti, organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti parduotuvių darbuotojų mokymąsi ir vertinimą
	sudaryti fizines, technines, socialines ir kitas sąlygas suaugusiesiems mokytis visą gyvenimą tinkluose, regionuose, bendruomenėse ir organizacijose	deleguoti darbuotojams praktikantų iš profesinių m-klių, darbo rinkos mokymų centrų ir kt. praktikos organizavimą parduotuvėse, kontroliuoti praktikos kokybę ir naudą įmonei; planuoti ir organizuoti praktikantų praktiką padalinyje
	koordinuojant mokymosi visą gyvenimą iniciatyvas rengti strateginius suaugusiųjų švietimo kaitos dokumentus	ruošti įsakymus, kitus dokumentus ar jų projektus, reglamentuojančius padalinio veiklą
Tiriamosios veiklos sritys	organizuoti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi veiklas	komunikuoti su įmonės atsakingais darbuotojais (padalinių, funkcijų vadovais) dėl mokymosi ir mokymosi būdų, reikalingų tinkamam veiklos organizavimui padalinyje
	projektuoti ir atlikti praktinės veiklos tyrimus, kurio pagrindu galima būtų nusistatyti mokymosi poreikius	ruošti ataskaitas apie pasiektus veiklos ir mokymosi rezultatus (asmeninius ir padalinio)
	parengti profesinės veiklos tyrimo projektą	analizuoti padalinio veiklos, valdymo ir mokymosi efektyvumą
	parengti ir pritaikyti duomenų rinkimo ir analizės priemones; atlikti veiklos tyrimą tinkamai naudojant duomenų rinkimo ir analizės metodus bei priemones	nustatyti būdus leidžiančius efektyviau organizuoti padalinio veiklą ir suderinti su tiesioginiu vadovu, įgyvendinti tai padalinyje
	tirti tinkluose, regionuose, bendruomenėse ir organizacijose sudarytų mokymosi visą gyvenimą sąlygų kokybę ir gerinimo perspektyvas	planuoti ir analizuoti veiklos plėtros galimybes regione; ieškoti naujų nuomos plotų parduotuvėms, analizuoti verslo aplinką regione
	remiantis tyrimų rezultatais numatyti inovacijas, skatinančias mokymosi visą gyvenimą kultūros kūrimą	analizuoti ir teikti pasiūlymus tiesioginiam vadovui dėl parduotuvių išlaikymo kaštų optimizavimo

2 lentelės tęsinys

Veiklos sritys	Andragogo kompetencijos	Prekybos vadovo kompetencijos
	naudoti atliktų tyrimų rezultatus komunikacijai tarp skirtinguose suaugusiųjų švietimo sferos lygmenyse	planuoti ir organizuoti rinkodarinius veiksmus, tyrimus regione
	atlikti tyrimus, padedančius į(si)vertinti suaugusiųjų mokymosi paslaugos kokybę; remiantis tyrimų rezultatais gerinti mokymosi visą gyvenimą paslaugų kokybę	analizuoti reklamos kampanijų ir kitų rinkodarinių veiksmų efektyvumą, identifikuoti efektyviausius būdus pardavimams skatinti ir įgyvendinti juos padalinyje
	tirti mokymosi paslaugų suaugusiesiems kokybę: pasirinkti suaugusiųjų mokymosi tyrimo tikslams pasiekti tinkamus tyrimo tipus ir metodus	nuolat analizuoti darbo organizavimo parduotuvėse efektyvumą, esant poreikiui inicijuoti pokyčius
	vertinamas suaugusiųjų švietimas, mokymas ir mokymasis	atlikti darbuotojų veiklos vertinimus ir nusistatyti mokymosi poreikius perspektyvoje
	kurti suaugusiųjų švietimo tyrimų projektus; panaudoti atliktų tyrimų rezultatus suaugusiųjų mokymosi poreikių bei mokymosi visą gyvenimą perspektyvų analizei	pagal darbuotojų kompetencijos vertinimą ir veiklos rezultatus teikti pasiūlymus finansiniam ir nefinansiniam darbuotojų motyvavimui bei skatinimui
	tirti suaugusiųjų švietimo situaciją, patirtį ir perspektyvas nacionaliniame ir tarptautiniame lygmenyse	kontaktuoti su mokymo įstaigomis dėl praktikantų pritraukimo

7 PRIEDAS



5 pav. Mokymosi strategijų klasifikacija (Lukošūnienė, 2014)

ANKETA

Gerbiamas (-a) respondente,

Klaipėdos universiteto Humanitarinių ir Socialinių mokslų fakulteto Tęstinių studijų centro Andragogikos studijų magistrantė Jūratė Kontautienė atlieka tyrimą. **Tyrimo tikslas** - ištirti prekybos vadovų požiūrį į efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje.

Anketa anoniminė, todėl garantuojamas Jūsų konfidencialumas. Maloniai prašome Jūsų užpildyti anketą ir atsakyti į visus klausimus. Jūsų nuoširdūs atsakymai padės įvertinti efektyvias darbuotojų mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo perspektyvoje. Apibendrinti duomenys bus panaudoti tik magistro baigiamajame darbe.

Anketos pildymo instrukcija: Atidžiai perskaite, žemiau pateiktus klausimus, prašome pasirinkti, Jums priimtinausią, atsakymo variantą (-us) ir pažymėkite ☐+. Jeigu nerasite Jums tinkančio atsakymo varianto, tuomet parašykite savo atsakymą į „kita“.

I. SOCIALINĖ-DEMOGRAFINĖ INFORMACIJA APIE RESPONDENTĄ:**1. Jūsų lytis:**

- ☐ vyras
- ☐ moteris

2. Jūsų amžius:

- ☐ iki 30 m.
- ☐ 31 – 45 m.
- ☐ 46 - 55 m.
- ☐ 56 m. ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ vidurinis
- ☐ profesinis
- ☐ aukštesnysis (spec. vidurinis)
- ☐ aukštasis neuniversitetinis
- ☐ aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)
- ☐ aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)
- ☐ kita.....

4. Jūsų įgyta profesija (įrašykite):**5. Jūsų darbo stažas:**

- ☐ iki 3 m.
- ☐ 4-6 m.
- ☐ 7-10 m.
- ☐ 11 m. ir daugiau

II. PROFESIONALUMO TOBULINIMO, EFEKTYVAUS MOKYMOSI SAMPRATOS IR ESME**6. Kokia profesionalumo samprata Jums priimtinausia?**

- ☐ profesionalumu laikomas mokėjimas rezultatyviai veikti, nuodugnus veiklos išmanymas, be specialiųjų žinių ar bazinio pasirengimo
- ☐ specifinių, nuolatinis mokslo žinių kaupimas, kompetencijų, reikalingų profesinei veiklai, įgijimas ir jų tobulinimas
- ☐ nuodugnus darbo išmanymas, gebėjimas rezultatyviai veikti
- ☐ asmens įgūdžių, gebėjimų naudojimas konkrečioje veiklos situacijoje
- ☐ profesionalumas nėra stabilus, jis nuolat konstruojamas, vystomas, kyla iš veiklos, prisitaiko prie besikeičiančio konteksto
- ☐ aukšto lygio žinių, kompetencijų ir veiklos kokybės demonstravimas
- ☐ gebėjimai, žinios, kultūra ir identitetas, kurie siejami su aukštu profesiniu žinių lygiu, kartais labai specializuotomis žiniomis, veiklos metodais, uždara darbo rinka, veiklos procesų valdymu ir kt.
- ☐ kita (įrašykite).....

7. Kas lemia efektyvaus profesionalumo tobulinimą?

- ☐ mokymosi tikslų išsikėlimas
- ☐ nuolatinis, sistemingas, tikslingas ir efektyvus mokymasis, žvelgiant į perspektyvą
- ☐ nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas, tobulėjimo siekis
- ☐ priklausymas savajai profesijos atstovų bendruomenei
- ☐ profesijos įgijimas ir nuolatinis jos tobulinimas
- ☐ asmens adaptacija profesinės krizės atveju
- ☐ kita (įrašykite).....

8. Jūsų nuomone, kas parodo prekybos vadovo profesionalumą?

- ☐ profesijos žinių, taisyklių žinojimas, įvaldymas, taikymas praktikoje
- ☐ nuolatinis žinių atnaujinimas, kompetencijų ir profesionalumo tobulinimas
- ☐ lankstumas pokyčiams, gebėjimas savo patirtį pritaikyti kintančiose veiklos situacijose
- ☐ profesinė praktika ir elgsena
- ☐ refleksijos įgūdžiai ir mokymosi veikiant gebėjimai
- ☐ kritinis mąstymas, problemų identifikavimas ir kūrybiškas sprendimas
- ☐ mokymasis iš patirties, veiklos analizė ir tobulinimas
- ☐ gebėjimas planuoti, organizuoti, vykdyti, vertinti savo veiklą
- ☐ inovacijų ir modernių technologijų taikymas praktinėje veikloje
- ☐ rezultatyvi veikla, tikslų išsikėlimas ir jų įgyvendinimas
- ☐ kita (įrašykite).....

9. Ką reiškia, Jūsų nuomone, būti profesionalu?

- ☐ pats individas save laiko profesionalu
- ☐ pripažįsta jo profesionalumą kiti asmenys (kolegos, vadovai, pavaldiniai, klientai, užsakovai ir kt.)
- ☐ pats individas save laiko profesionalu ir jo profesionalumą pripažįsta kiti asmenys (kolegos, vadovai, pavaldiniai, klientai, užsakovai ir kt.)
- ☐ kita (įrašykite).....

10. Jūs tobulinate savo profesionalumą, nes:

- ☐ tai laiduoja asmeninės karjeros sėkmę
- ☐ leidžia realizuoti save ir asmeniškai tobulėti
- ☐ skatina vadovybės, kolegų įvertinimas
- ☐ skatina mano darbo matomi rezultatai
- ☐ skatina konkurenciją (karjeros, veiklos atžvilgiu)
- ☐ skatina darbo vietos išsaugojimą
- ☐ kita (įrašykite).....

11. Kodėl Jums asmeniškai naudinga ir būtina tobulinti profesionalumą?

- ☐ siekiant prisitaikyti prie nuolatinės prekybos rinkos pokyčių
- ☐ siekiant įgyti didesnio pasitikėjimo darbe
- ☐ siekiant kilti karjeros laiptais
- ☐ siekiant įgyti naujų ir tobulinti turimas kompetencijas bei jas taikyti veikloje
- ☐ siekiant asmeninio tobulėjimo ir pasitenkinimo
- ☐ siekiant vadovų, kolegų, pavaldinių ir kt. pripažinimo
- ☐ siekiant didesnio darbo užmokesčio
- ☐ baimė netekti darbo, esant didžiulei konkurencijai
- ☐ kita (įrašykite).....

12. Kaip suprantate sampratą „efektyvus mokymasis“?

- ☐ mokymasis iš patirties, kasdienės profesinės veiklos
- ☐ gautų žinių iš įvairių mokymų, seminarų, kursų taikymas praktikoje
- ☐ mokymasis, naudojant naujausius metodus, įsisavinant nuolat gausėjančias ir atsinaujinančias žinias, įgyjant įgūdžius, keičiant nuostatas
- ☐ veiksmingas naujovių pritaikymas darbinėje praktikoje
- ☐ profesionaliai organizuotas mokymosi procesas, kurio metu žinios, būtų paverstos įgūdžiais

- ☐ procesas, kuriame transformuojant patirtį yra kuriamos žinios, mokėjimai, gebėjimai
- ☐ kita (įrašykite).....

13. Jūsų nuomone, kas nulemia efektyvų mokymąsi?

- ☐ tinkamai atlikta mokymosi poreikių analizė
- ☐ tinkamas, palankus mokymosi aplinkos sukūrimas
- ☐ tinkamai išskirti mokymosi tikslai
- ☐ tinkama, bendravimu ir bendradarbiavimu grįsta lektoriaus ir besimokančiojo sąveika
- ☐ motyvacija tikslingai įsisavinti mokymosi turinį
- ☐ mokymo formų/metodų bei medžiagų tinkamas parinkimas
- ☐ dėstoma mokymo tema (dalykas), turinys ir tikėjimas mokymosi naudingumu
- ☐ besimokančiųjų asmenų grupės raida, dinamika (įvairovė), branda, statusas, išsivystymo lygis, nuostatos, vertybės ir kt.
- ☐ laikas, per kurį įsisavinti žinias, gebėjimus, nuostatas ir pan.
- ☐ lektoriaus profesionalumas, gebėjimas ugdyti besimokančiųjų, kompetencijos
- ☐ kita (įrašykite).....

14. Kaip Jūsų įstaigoje tiriami mokymosi poreikiai?

- ☐ veiklos stebėjimo būdu
- ☐ apklausos metodu
- ☐ veiklos vertinimo būdu
- ☐ neatitiktimų veikloje identifikavimo būdu
- ☐ kita (įrašykite).....

III. EFEKTYVAUS MOKYMOSI IR PROFESIONALUMO TOBULINIMO STRATEGIJOS IR BŪDAI

15. Kokiais būdais Jūsų įmonėje tenkinami mokymosi poreikiai, žvelgiant į įmonės veiklos perspektyvą?

- ☐ mokomieji renginiai
- ☐ diskusijos
- ☐ seminarai, paskaitos
- ☐ konferencijos
- ☐ kursai
- ☐ stažuotės, komandiruotės
- ☐ savarankiškas mokymasis
- ☐ mokymasis darbo vietoje
- ☐ videotreningas (kalbėjimas prieš videokamerą)
- ☐ imitaciniai žaidimai
- ☐ ankstesnės patirties refleksija (patirtinis mokymasis)
- ☐ mokymasis grupėse
- ☐ mokymasis mokant kitus
- ☐ kita (įrašykite).....

16. Kokios mokymosi formos Jums labiausiai padeda tobulinti profesionalumą?

- ☐ formalusis mokymasis (institucinis)
- ☐ neformalusis mokymasis
- ☐ savišvieta
- ☐ tęstinis profesinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas
- ☐ kita (įrašykite).....

17. Kokios profesionalumo tobulinimo strategijos taikomos Jūsų įmonėje, Jūsų profesionalumo tapsmui?

- ☐ stebėjimas/vertinimas
- ☐ projektinė veikla
- ☐ studijų grupės (dalijimasis darbo patirtimi su kolegomis)
- ☐ savivaldus mokymasis (savistaba, savianalizė, savimoka)
- ☐ veikla, vadovaujama patarėjo (mentoriaus, trenerio)

- ☐ nuolatinė kolegų, vadovų parama/pagalba
- ☐ kvalifikacijos vertinimas ir analizė
- ☐ kita (įrašykite).....

18. Kas Jūsų organizacijoje vykdo mokymus?

- ☐ išorės lektorius
- ☐ organizacijos vidinis mokymų vadybininkas
- ☐ personalo skyriaus darbuotojas
- ☐ prekybos vadovas
- ☐ mūsų organizacijoje mokymai neorganizuojami
- ☐ kita (įrašykite).....

19. Kaip Jūs vertinate vykdomus mokymus Jūsų įmonėje pagal 5 balų sistemą, kai 1 (labai blogai), o 5 (labai gerai)?

- ☐ 5
- ☐ 4
- ☐ 3
- ☐ 2
- ☐ 1

IV. PREKYBOS VADOVO KOMPETENCIJOS, BŪTINOS PROFESIONALIAI VEIKLAI

20. Pagalvokite, pagal svarbumą, kiek sutinkate *kokiomis kompetencijomis turėtų pasižymėti asmuo, kuris organizuoja ir realizuoja mokymus suaugusiesiems* ir pažymėkite labiausiai tinkantį atsakymo variantą kiekvienoje eilutėje, jį apibraudami nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku).

Kompetencijos	Labai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Nelabai sutinku	Labai sutinku
Edukacinės (realizuoti mokymo(si) procesus)	1	2	3	4	5
Vadybinės (planuoti, organizuoti, koordinuoti mokymo(si) procesus)	1	2	3	4	5
Socialinės (inicijuoti bendradarbiavimą ir spręsti konfliktus)	1	2	3	4	5
Asmeninės (gebėti adekvačiai reikšti jausmus)	1	2	3	4	5
Didaktinės (mokymosi ypatumų, grupių dinamikos, dalyko išmanymas)	1	2	3	4	5
Tiriamosios (atlikti praktinės veiklos tyrimus)	1	2	3	4	5
Bendrosios (gebėti sistemiskai mąstyti, priimti ir teikti grįžtamąjį ryšį)	1	2	3	4	5
Skaitmeninės (gebėti tvarkytis su info ir naujomis technologijomis)	1	2	3	4	5
Kita (įrašykite).....	1	2	3	4	5

21. Kokios kompetencijos reikalingos prekybos vadovo profesionaliai veiklai vykdyti?

- ☐ edukacinės (tenkinti mokymo(si) poreikius, rengti, įgyvendinti mokymo(si) programas ir t.t.)
- ☐ vadybinės (planuoti, organizuoti, koordinuoti, vertinti veiklos procesus, darbines situacijas ir t.t.)
- ☐ asmeninės (gebėti adekvačiai reikšti jausmus, suprasti ir gerbti kitus, sudominti kitus ir t.t.)
- ☐ dalykinės (išmanyti savo veiklos sritį, gebėti kritiškai reflektuoti ir t.t.)
- ☐ tiriamosios (atlikti praktinės veiklos tyrimus, numatyti jos tobulinimo galimybes ir t.t.)
- ☐ bendrosios (gebėti priimti ir teikti grįžtamąjį ryšį, tobulėti, gebėti sistemiskai mąstyti ir t.t.)
- ☐ strateginės (siekti tikslų, inicijuoti pokyčius, taikyti naujus veiklos metodus, uždegti kitus ir t.t.)
- ☐ socialinės–emocinės (gebėti atpažinti, valdyti savo, kitų žmonių emocijas, būti empatiškam ir t.t.)
- ☐ kognityvinės (analizuoti situacijas, kritiškai mąstyti, gebėti diagnozuoti problemą ir t.t.)
- ☐ procesinės (gebėti nustatyti prioritetus, numatyti veiklos kryptis, sekti vykstančius procesus ir t.t.)
- ☐ verslumo (orientuotis rinkoje, lanksčiai reaguoti į pokyčius, kurti naujus sprendimo būdus ir t.t.)
- ☐ skaitmeninės (gebėti naudotis naujausiomis technolog., elektroninėmis info priemonėmis ir t.t.)
- ☐ kita (įrašykite).....

22. Kaip dažnai tobulinate savo, kaip prekybos vadovo, kompetencijas?

- ☐ kasdien
- ☐ kartą per savaitę
- ☐ kartą per mėnesį
- ☐ kartą per ketvirtį
- ☐ kartą per pusmetį
- ☐ kartą per metus
- ☐ tik pasitaikius galimybei
- ☐ kita (įrašykite).....

V. EFEKTYVUS PREKYBOS VADOVO MOKYMASIS PROFESIONALUMO TOBULINIMO ASPEKTU

23. Įvertinkite savo, kaip prekybos vadovo, profesionalumo lygį:

- ☐ Ekspertas – daugiau nepriklausomas nuo taisyklių ir nurodymų, intuityvus situacijų suvokimas
- ☐ Patyręs – lengviau sprendžiamos problemos, vadovaujant kiekvienoje situacijoje, išnaudojamas maksimumas
- ☐ Kompetentingas profesionalas – suprantamas ir apgalvotas planavimas, įprasti veiksmai
- ☐ Pažengęs pradedantysis - situacijos suvokimas kol kas ribotas, sprendimai priimami kol kas pagal ankstesnę patirtį
- ☐ Pradedantysis (naujokas) - griežtas taisyklių ir planų laikymasis, nesavarankiški sprendimai

24. Kokios profesionalumo tobulinimo galimybės Jūsų organizacijoje?

- ☐ profesinės sėkmės ir karjeros užtikrinimas
- ☐ kvalifikacijos augimas
- ☐ pareigų pakilimas
- ☐ atlyginimo didėjimas
- ☐ žinių ir turimų kompetencijų atnaujinimas ir tobulinimas
- ☐ praktinės patirties įgijimas
- ☐ profesionalumo darbinėje veikloje užtikrinimas
- ☐ veiklos sferos plėtra
- ☐ prestižo, pagarbos įgijimas
- ☐ kita (įrašykite).....

VI. PREKYBOS VADOVŲ PASIŪLYMAI, PAGEIDAVIMAI EFEKTYVAUS MOKYMOSI PROFESIONALUMO TOBULINIMO PERSPEKTYVOJE

25. Kokie, Jūsų nuomone, efektyviausi profesionalumo tobulinimo būdai ir strategijos?

- ☐ mokomieji renginiai
- ☐ diskusijos
- ☐ seminarai, paskaitos
- ☐ konferencijos
- ☐ kursai
- ☐ stažuotės, komandiruotės
- ☐ stebėjimas/vertinimas
- ☐ dalyvavimas projektinėje veikloje
- ☐ studijų grupės (dalijimasis darbo patirtimi su kolegomis)
- ☐ savivaldus mokymasis (savistaba, savianalizė, savimoka)
- ☐ veikla, vadovaujama patarėjo (mentorius, trenerio)
- ☐ nuolatinė kolegų, vadovų parama/pagalba
- ☐ kvalifikacijos vertinimas ir analizė
- ☐ ankstesnės patirties refleksija
- ☐ mokymasis darbo vietoje
- ☐ speciali literatūra
- ☐ kita (įrašykite).....

26. Kokias kompetencijas Jūs norėtumėte tobulinti profesionalumo tobulinimo perspektyvoje (pažymėkite atsakymą(us) kiekvienoje kompetencijoje) ?

Edukacinės kompetencijos:

- ☐ analizuoti mokymo ir mokymosi poreikius ir realizuoti mokymo ir mokymosi procesą, naudojant mokymo ir (ar) mokymosi metodikas, programas, projektus ir kt.
- ☐ panaudoti atliktų tyrimų rezultatus mokymosi poreikių perspektyvų analizei
- ☐ planuoti ir įgyvendinti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi sąlygas ir galimybes, parengti ir teikti suaugusiųjų mokymo ir (ar) mokymosi paslaugas
- ☐ vertinti mokymą ir mokymąsi, įgyvendinant mokymosi patirties refleksiją
- ☐ kita (įrašykite).....

Vadybinės kompetencijos:

- ☐ planuoti, organizuoti ir koordinuoti mokymosi paslaugų teikimą
- ☐ koordinuojant mokymus, rengti strateginius dokumentus
- ☐ koordinuoti suaugusiųjų mokymo(si) paslaugų vykdytojų veiklas, derinant darbuotojų, klientų, užsakovų poreikius
- ☐ kita (įrašykite).....

Tiriamosios kompetencijos:

- ☐ atlikti praktinės veiklos tyrimus, tinkamai naudojant duomenų rinkimo ir analizės metodus bei priemones
- ☐ remiantis veiklos tyrimo rezultatais numatyti praktinės veiklos tobulinimo galimybes, inovacijas, perspektyvias, veiklos tobulinimą skatinančias, iniciatyvas
- ☐ tirti mokymosi(si) paslaugų kokybę, remiantis tyrimų rezultatais gerinti mokymo(si) paslaugų kokybę
- ☐ kita (įrašykite).....

Bendrosios kompetencijos:

- ☐ gebėti priimti ir teikti grįžtamąjį ryšį: bendrauti, bendradarbiauti, prisiimti atsakomybę, dirbti komandoje
- ☐ gebėti naudotis informacinėmis technologijomis
- ☐ gebėti reflektuoti savo patirtį, mokytis ir tobulėti
- ☐ būti kūrybiškam, inicijuoti pokyčius dėl norimo rezultato, prisitaikyti prie kintančios aplinkos, taikyti naujus veiklos metodus
- ☐ kita (įrašykite).....

27. Kokiais būdais ir strategijomis Jūs pageidautumėte tobulinti savo profesionalumą perspektyvos aspektu?

- ☐ mokomieji renginiai
- ☐ diskusijos
- ☐ seminarai, paskaitos
- ☐ konferencijos
- ☐ kursai
- ☐ stažuotės, komandiruotės
- ☐ stebėjimas/vertinimas
- ☐ dalyvavimas projektinėje veikloje
- ☐ studijų grupės (dalijimasis darbo patirtimi su kolegomis)
- ☐ savivaldus mokymasis (savistaba, savianalizė, savimoka)
- ☐ veikla, vadovaujama patarėjo (mentorius, trenerio)
- ☐ nuolatinė kolegų, vadovų parama/pagalba
- ☐ kvalifikacijos vertinimas ir analizė
- ☐ ankstesnės patirties refleksija
- ☐ mokymasis darbo vietoje
- ☐ speciali literatūra
- ☐ kita (įrašykite).....

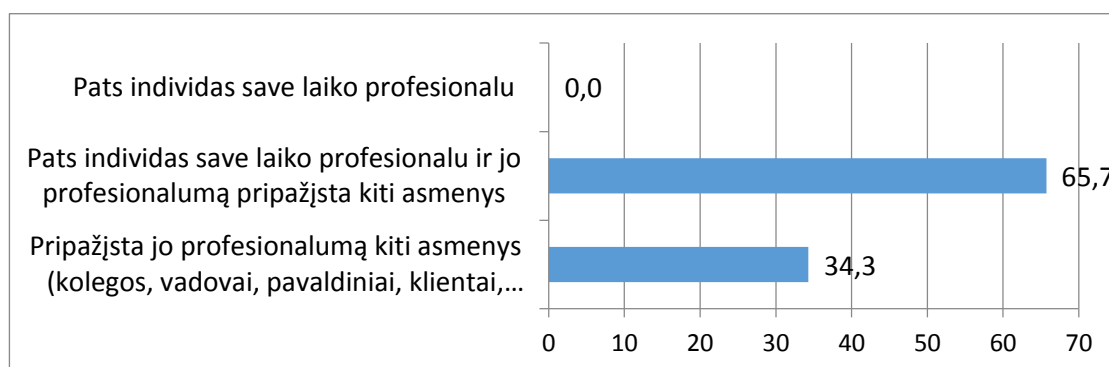
Ačiū už atsakymus ir sugaištą laiką!

3 lentelė. Tiriamųjų demografinės charakteristikos

Kintamieji	Kategorija	Atsakiusių skaičius (n)	Atsakiusių skaičius (proc.)
Lytis	Vyras	21	30,0
	Moteris	49	70,0
Amžius	iki 30 m.	7	10,0
	31-45m.	48	68,6
	46 m. ir vyresni	15	21,4
Išsilavinimas	Be aukštojo (vidurinis, profesinis, aukštesnysis)	13	18,6
	Aukštasis neuniversitetinis	8	11,4
	Aukštasis universitetinis (bakalauras)	33	47,1
	Aukštasis universitetinis (magistras)	16	22,9
Profesija	administratorius	5	7,1
	buhalteris	6	8,6
	dizaineris	1	1,4
	ekonomistas	6	8,6
	inžinierius	11	15,7
	logistikas	1	1,4
	medicinos darbuotojas	5	7,1
	pedagogas	9	12,9
	psichologas	6	8,6
	teisininkas	4	5,7
	vadybininkas	12	17,1
	nepažymėjo	4	5,7
Darbo stažas	iki 6 m.	11	15,7
	7-10 m.	12	17,1
	11m. ir daugiau	47	67,1

4 lentelė. Respondentų efektyvaus profesionalumą lemiančių veiksnių pasiskirstymas atsižvelgiant į amžių

Veiksniai	Amžiaus grupės		
	iki 30 m	31-45m.	46 m. ir vyresni
Mokymosi tikslų išsikėlimas	42,9	12,5	6,7
Nuolatinis, sistemingas, tikslingas ir efektyvus mokymasis, žvelgiant į perspektyvą	71,4	68,8	73,3
Nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas, tobulėjimo siekis	57,1	47,9	53,3
Priklausymas savajai profesijos atstovų bendruomenei	28,6	10,4	0,0
Profesijos įgijimas ir nuolatinis jos tobulinimas	14,3	12,5	20,0
Asmens adaptacija profesinės krizės atveju	14,8	12,5	12,5



6 pav. Buvimo profesionalu vertinimas, proc.

5 lentelė. Prekybos vadovo profesionalumo suvokimas atsižvelgiant į darbo patirtį

Prekybos vadovo profesionalumas	Stažas		
	iki 6 m	7-10m.	11m. ir daugiau
Profesijos žinių, taisyklių žinojimas, įvaldymas, taikymas praktikoje	27,3	16,7	31,9
Nuolatinis žinių atnaujinimas, kompetencijų ir profesionalumo tobulinimas	63,6	50,0	36,2
Lankstumas pokyčiams, gebėjimas savo patirtį pritaikyti kintančiose veiklos situacijose	63,6	66,7	66,0
Profesinė praktika ir elgsena	9,1	16,7	17,0
Refleksijos įgūdžiai ir mokymosi veikiant gebėjimai	0	33,3	10,6
Kritinis mąstymas, problemų identifikavimas ir kūrybiškas sprendimas	36,4	41,7	51,1
Mokymasis iš patirties, veiklos analizė ir tobulinimas	36,4	58,3	27,7
Gebėjimas planuoti, organizuoti, vykdyti, vertinti savo veiklą	36,4	66,7	57,4
Inovacijų ir modernių technologijų taikymas praktinėje veikloje	27,3	33,3	17,0
Rezultatyvi veikla, tikslų išsikėlimas ir jų įgyvendinimas	45,5	16,7	42,6

6 lentelė. Profesionalumo tobulinimo motyvai atsižvelgiant į amžių

Profesionalumo tobulinimo motyvai	Amžiaus grupės		
	iki 30 m	31-45m.	46 m. ir vyresni
Tai laiduoja asmeninės karjeros sėkmę	42,9	27,1	46,7
Leidžia realizuoti save ir asmeniškai tobulėti	57,1	72,9	80,0
Skatina vadovybės, kolegų įvertinimas	28,6	16,7	20,0
Skatina mano darbo matomi rezultatai	71,4	56,3	40,0
Skatina konkurenciją (karjeros, veiklos atžvilgiu)	14,3	27,1	26,7
Skatina darbo vietos išsaugojimą	14,3	12,5	26,7

7 lentelė. Mokymosi poreikių tyrimo būdai

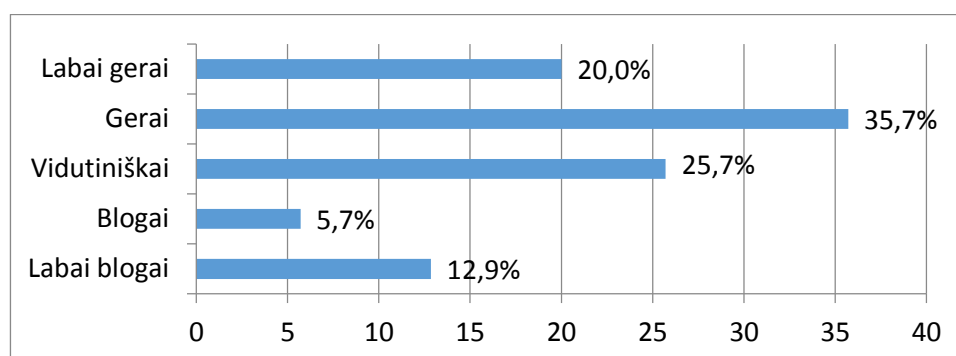
Būdai	Atsakymai	
	n	proc.
Veiklos stebėjimas	34	48,6
Apklauso metodas	20	28,5
Veiklos vertinimo būdas	43	61,4
Neatitikimų veikloje identifikavimo būdas	9	12,9
Kita	3	4,3

8 lentelė. Mokymosi formos, padedančios tobulinti profesionalumą

Mokymosi formos	Atsakymai	
	n	proc.
Formalusis mokymasis (institucinis)	16	22,9
Neformalusis mokymasis	15	21,4
Savišvieta	30	42,9
Tęstinis profesinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas	32	45,7

9 lentelė. Mokymų vykdytojai pasiskirstymas tiriamųjų organizacijose

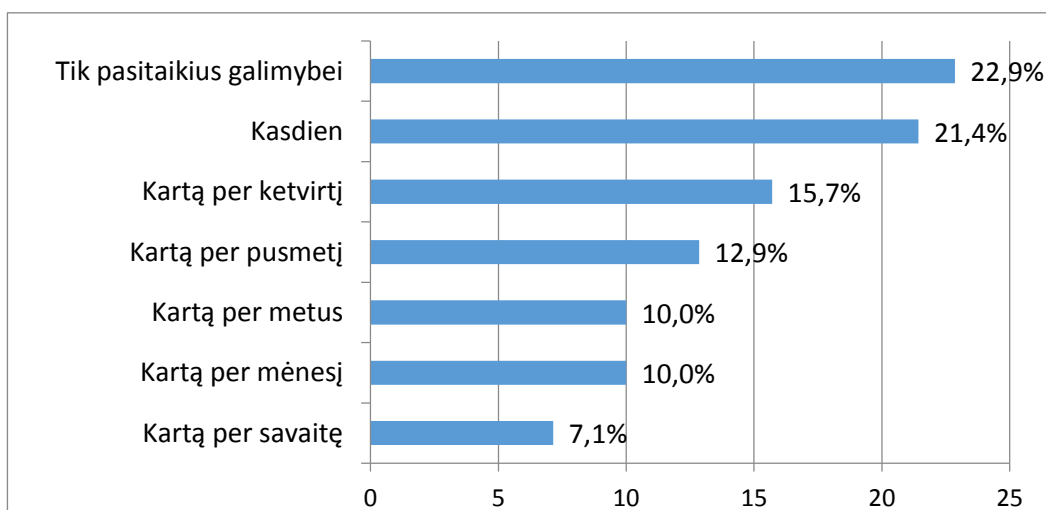
Mokymų vykdytojai	Atsakymai	
	n	proc.
Išorės lektorius	27	38,6
Organizacijos vidinis mokymų vadybininkas	18	25,7
Personalo skyriaus darbuotojas	31	44,3
Prekybos vadovas	33	47,1
Mūsų organizacijoje mokymai neorganizuojami	7	10,0



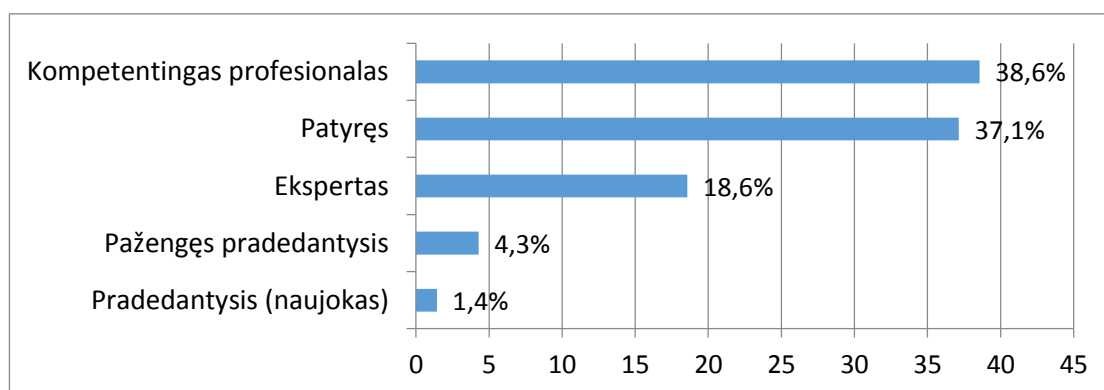
7 pav. Vykdomų mokymų vertinimas, proc.

10 lentelė. Prekybos vadovų kompetencijų vertinimas

Kompetencijos	Atsakymai	
	n	proc.
Edukacinė	19	27,1
Vadybinė	55	78,6
Asmeninė	38	54,3
Dalykinė	36	51,4
Tiriamoji	21	30,0
Bendroji	36	51,4
Strateginė	45	64,3
Socialinė-emocinė	29	41,4
Kognityvinė	31	44,3
Procesinė	36	51,4
Verslumo	36	54,3
Skaitmeninė	23	32,9



8 pav. Kompetencijų tobulinimo dažnumas, procentai



9 pav. Savo profesionalumo lygio vertinimas, procentai

11 lentelė. Profesionalumo tobulinimo galimybės pagal amžių

Profesionalumo tobulinimo galimybės	Amžiaus grupės		
	iki 30 m	31-45m.	46 m. ir vyresni
Profesinės sėkmės ir karjeros užtikrinimas	14,3	14,6	13,3
Kvalifikacijos augimas*	71,4	31,3	66,7
Pareigų pakilimas	42,9	20,8	6,7
Atlyginimo didėjimas	28,6	39,6	26,7
Žinių ir turimų kompetencijų atnaujinimas ir tobulinimas	71,4	54,2	66,7
Praktinės patirties įgijimas	42,9	58,3	73,3
Profesionalumo darbinėje veikloje užtikrinimas	71,4	37,5	26,7
Veiklos sferos plėtra	28,6	18,8	13,3
Prestižo, pagarbos įgijimas	14,3	6,3	26,7

*skirtumai statistiškai reikšmingi

12 lentelė. Efektyviausi profesionalumo tobulinimo būdai ir strategijos pagal amžių, proc.

Profesionalumo tobulinimo galimybės	Amžiaus grupės		
	iki 30 m	31-45m.	46 m. ir vyresni
Mokomieji renginiai	28,6	33,3	33,3
Diskusijos	57,1	39,6	20,0
Seminarai, paskaitos	71,4	64,6	60,0
Konferencijos	57,1	29,2	26,7
Kursai	42,9	43,8	26,7
Stazuotės, komandiruotės	57,1	25,0	33,3
Stebėjimas/vertinimas	42,9	25,0	20,0
Dalyvavimas projektinėje veikloje	57,1	34,3	26,7
Studijų grupės (dalijimasis darbo patirtimi su kolegomis)*	28,6	18,8	66,7
Savivaldus mokymasis (savistaba, savianalizė, savimoka)	57,1	31,3	20,0
Veikla, vadovaujama patarėjo (mentorius, trenerio)	28,6	25,0	6,7
Nuolatinė kolegų, vadovų parama/pagalba	42,9	25,0	20,0
Kvalifikacijos vertinimas ir analizė	14,3	18,8	40,0
Ankstesnės patirties refleksija	42,9	25,0	26,7
Mokymasis darbo vietoje	57,1	66,7	46,7
Speciali literatūra	14,3	18,8	26,7

*Skirtumai statistiškai reikšmingi

13 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pageidaujamus būdus ir strategijas tobulinant savo profesionalumą

Kokiais būdais ir strategijomis pageidautų tobulinti savo profesionalumą perspektyvos aspektu	Atsakymai	
	n	proc.
Mokomieji renginiai	21	30,0
Diskusijos	14	20,0
Seminarai, paskaitos	45	64,3
Konferencijos	25	35,7
Kursai	37	59,2
Stazuotės, komandiruotės	25	35,7
Stebėjimas/vertinimas	11	15,8
Dalyvavimas projektinėje veikloje	19	27,1
Studijų grupės (dalijimasis darbo patirtimi su kolegomis)	17	24,3

13 lentelės tęsinys

Kokiais būdais ir strategijomis pageidautų tobulinti savo profesionalumą perspektyvos aspektu	Atsakymai	
	n	Proc.
Savivaldus mokymasis (savistaba, savianalizė, savimoka)	27	38,6
Veikla, vadovaujama patarėjo (mentorius, trenerio)	13	18,6
Nuolatinė kolegų, vadovų parama/pagalba	16	22,9
Kvalifikacijos vertinimas ir analizė	10	14,3
Ankstesnės patirties refleksija	14	20,0
Mokymasis darbo vietoje	26	37,1
Speciali literatūra	18	25,7

24 PRIEDAS

14 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal andragogo profesinių kompetencijų tobulinimosi poreikį perspektyvoje

Noras tobulinti kompetencijas perspektyvoje	Atsakymai	
	n	proc.
Edukacinės kompetencija		
Analizuoti mokymo ir mokymosi poreikius ir realizuoti mokymo ir mokymosi procesą, naudojant mokymo ir (ar) mokymosi metodikas, programas, projektus ir kt.	26	37,1
Panaudoti atliktų tyrimų rezultatus mokymosi poreikių perspektyvų analizei	20	28,6
Planuoti ir įgyvendinti suaugusiųjų mokymo ir mokymosi sąlygas ir galimybes, parengti ir teikti suaugusiųjų mokymo ir (ar) mokymosi paslaugas	21	30,0
Vertinti mokymą ir mokymąsi, įgyvendinant mokymosi patirties refleksiją	13	18,6
Vadybinės kompetencija		
Planuoti, organizuoti ir koordinuoti mokymosi paslaugų teikimą	47	67,1
Koordinuojant mokymus, rengti strateginius dokumentus	10	14,3
Koordinuoti suaugusiųjų mokymo(si) paslaugų vykdytojų veiklas, derinant darbuotojų, klientų, užsakovų poreikius	23	32,9
Tiriamosios kompetencija		
Atlikti praktinės veiklos tyrimus, tinkamai naudojant duomenų rinkimo ir analizės metodus bei priemones	18	25,7
Remiantis veiklos tyrimo rezultatais numatyti praktinės veiklos tobulinimo galimybes, inovacijas, perspektyvias, veiklos tobulinimą skatinančias, iniciatyvas	46	65,7
Tirti mokymosi(si) paslaugų kokybę, remiantis tyrimų rezultatais gerinti mokymo(si) paslaugų kokybę	19	27,1
Bendrosios kompetencija		
Gebėti priimti ir teikti grįžtamąjį ryšį: bendrauti, bendradarbiauti, prisiimti atsakomybę, dirbti komandoje;	45	64,3
Gebėti naudotis informacinėmis technologijomis	15	21,4
Gebėti reflektuoti savo patirtį, mokytis ir tobulėti	15	21,4
Būti kūrybiškam, inicijuoti pokyčius dėl norimo rezultato, prisitaikyti prie kintančios aplinkos, taikyti naujus veiklos metodus	32	45,7

25 PRIEDAS

15 lentelė. Andragogo profesinių kompetencijų vidurkiai

Skaitinės charakteristikos	Edukacinė	Vadybinė	Tiriamoji	Bendroji
Vidurkis	0,28	0,38	0,39	0,39
Std. nuokrypis	0,088	0,130	0,142	0,231
Minimumas	0,25	0,33	0,33	0,25
Maximumas	0,50	1,00	1,00	1,00

„X“ prekybos įmonės charakteristika ir valdymo struktūra

„X“ prekybos įmonės charakteristika. „X“ organizacijos buveinė Kaune, Taikos pr. 100F. Pradėjo savo veiklą 1995 m., kurios specializacija buvo didmeninė prekyba kosmetika ir kūno priežiūros priemonėmis. Šiuo metu taip pat palaikoma ir plėtojama didmeninė prekyba ir aktyviai dirbama su didžiais prekybos tinklais, taip pat tiekiamos prekės ir nepriklausomoms parduotuvėms visoje Lietuvoje. Tuo pačiu (1995 m.) „X“ įmonė tampa kosmetikos, parfumerijos ir kūno priežiūros priemonių importuotoja. Prekės tiekimos iš JAV, Maroko, Kinijos ir 20 skirtingų Europos šalių. Šiuo metu yra 95 prekiniais ženklams oficialūs atstovai Lietuvoje.

1999 m. kovo 30 d. atidarytas pirmas mažmeninės prekybos skyrius ir taip buvo padėtas pagrindas didžiausio lietuviško kapitalo kosmetikos bei parfumerijos tinklo formavimuisi. Šiuo metu tai plačiausias kosmetikos ir parfumerijos asortimentas - apie 37 tūkst. įvairių grožio prekių iš 54 skirtingų kategorijų - kiekvieno pirkėjo poreikiams patenkinti. Didelis dėmesys skiriamas pozicionavimui internete. **2016 metai** – sėkmingai startavo „X“ prekybos įmonės elektroninė parduotuvė. 2018m. NIELSEN tyrimų duomenimis užima II vietą tarp visų e-parduotuvių kosmetikos kategorijoje, žinoma tarp 46% visų Lietuvos gyventojų. Pagrindinė „X“ įmonės veikla yra mažmeninė prekyba grožio puoselėjimo priemonėmis. Įmonėje visada buvo ir yra didelis dėmesys skiriamas verslo plėtrai ir vystymui. 2004 metais įkurta fotografijos laboratorija.

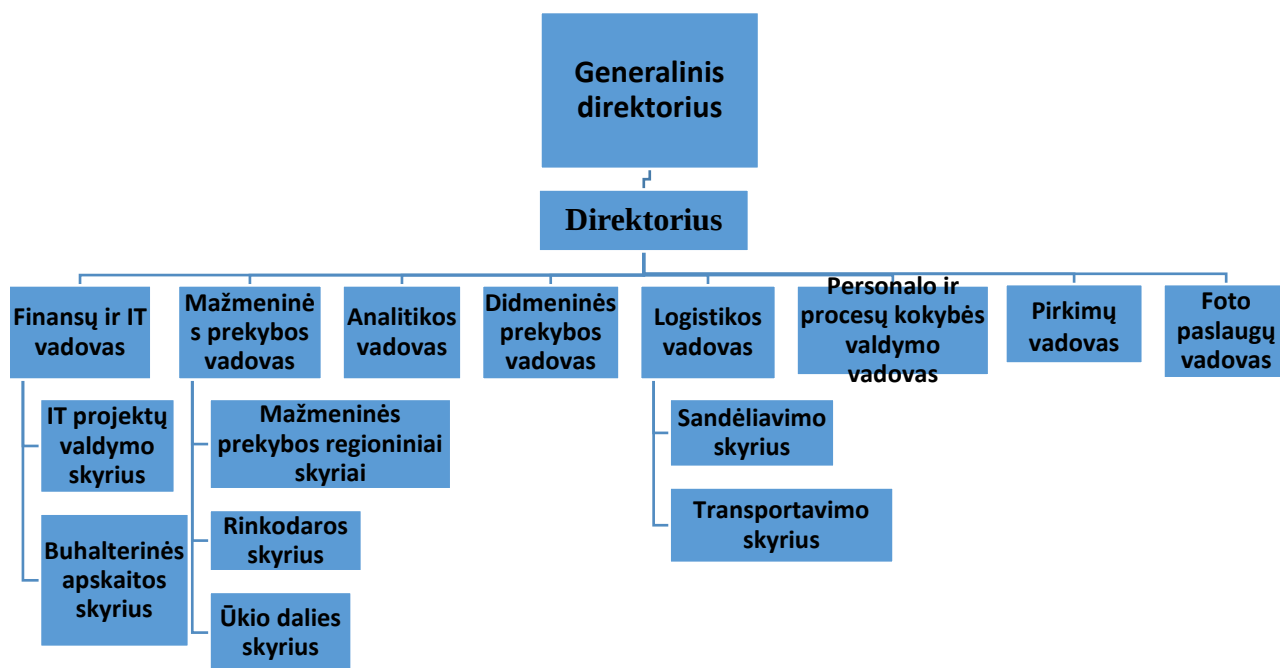
2008 -2011 metais vykdomas aktyvus įmonės modernizavimas: įdiegti personalo ir analitikos skyriai; didinamas atsargų valdymo efektyvumas; ypatingas dėmesys skiriamas klientų aptarnavimo kokybės vystymui; sukurimas naujas, modernus parduotuvės stilius; ypatingas dėmesys skiriamas asortimento valdymui ir šio proceso efektyvumo didinimui; aktyviai investuojama į darbuotojų mokymus – tuo tikslu pritraukiamos ES lėšos ir skirima dalis įmonės lėšų; atnaujinama įmonės strategija.

2014 m. tęsiamas įmonės modernizavimo procesas, kurio esminės kryptys – darbuotojų mokymai ir jų kvalifikacijos kėlimas; darbo organizavimo efektyvumo didinimas; asortimento valdymas; klientų aptarnavimo kokybė; įmonė išlaiko ir stiprina lyderio pozicijas rinkoje. Nuolat didinimas parduotuvių skaičius (šiuo metu 50 Lietuvos miestuose ir miesteliuose), taip „X“ tinklas įtvirtina savo pozicijas rinkoje. Šiuo metu „X“ tinklas jungia 120 parduotuvių visoje Lietuvoje, užima 39 proc. rinkos dalies specializuotų kosmetikos parduotuvių. Didžiausias specializuotų grožio prekių pardavimo tinklas Lietuvoje.

Darbuotojai yra esminis kompanijos išteklius (turtas), kuriantis didžiausią pridėtinę vertę klientams ir verslą valdantiems akcininkams. Ypatingas dėmesys skiriamas įmonės personalui, jų

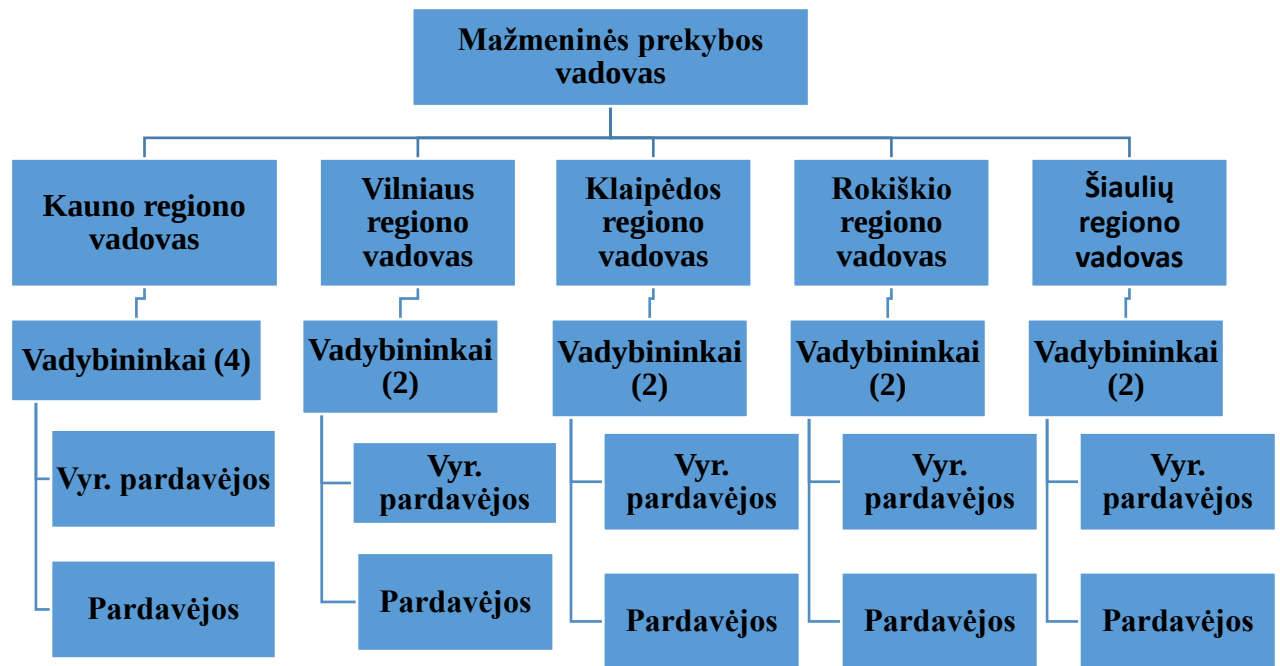
kompetencijų vystymui, darbuotojų mokymui, ilgalaikių darbo vietų kūrimui, darbo organizavimo efektyvumo didinimui. Mažmeninės ir didmeninės prekybos darbuotojai dirba visoje Lietuvoje. Tai didžiausias darbuotojų skaičiumi prekybos kosmetika tinklas Lietuvoje – įmonėje dirba ~770 darbuotojų penkiuose regioniniuose padaliniuose visoje Lietuvoje.

Įmonės valdymo struktūra yra funkcinė, įmonė taip pat didelį dėmesį skiria procesų valdymui (1 pav.). Padaliniais vadovauja funkciniai vadovai. Centriname ofise Kaune iš viso dirba apie 195 darbuotojus.



1 pav. „X“ prekybos įmonės organizacinė valdymo struktūra

1 paveiksle matome, jog įmonės struktūra susideda iš 11 skyrių: personalo skyrius, analitikos skyrius, rinkodaros skyrius, pirkimų skyrius, logistikos skyrius, IT skyrius, didmeninės prekybos skyrius, mažmeninės prekybos skyrius, ūkio priežiūros skyrius, foto paslaugų skyrius, finansų ir apskaitos skyrius. Didžiausias darbuotojų skaičiumi skyrius Kauno ofise yra logistikos skyrius (115 darbuotojų). Visoje Lietuvoje didžiausias darbuotojų skaičiumi yra mažmeninės prekybos skyrius, kuris susideda iš 5 regioninių padalinių: Kauno (162 darbuotojai), Vilniaus (134 darb.), Rokiškio (81 darb.), Šiaulių (86 darb.) ir Klaipėdos (92 darb.) regionų (2 pav.).



2 pav. Mažmeninės prekybos padalinio valdymo struktūra

„X“ prekybos įmonės siekis - atitikti įvairių pirkėjų poreikius ir galimybes įsigyti kokybiškus, gerai žinomus rinkoje ir naujausius kosmetikos produktus gaminamus visame pasaulyje.

„X“ tinklo išskirtinumai:

- *Asortimentas* yra vienas iš pagrindinių „X“ tinklo išskirtinumų ir privalumų. Siekdami patenkinti ir viršyti klientų poreikius nuolat plečiamas prekinių ženklų kiekis. Galima rasti itin platų ir išskirtinį (unikalų) grožio prekių asortimentą, kuriame net 70% yra tik „X“ tinklo parduotuvėse. Asortimentas nuolat atnaujinamas – pristatoma daugiausia naujienų tarp visų konkurentų.
- *Vertė už kainą.* „X“ tinklas yra didelės dalies asortimento importuotojas tiesiai iš gamintojų, be papildomų tarpininkų, su palankiomis tiekimo sąlygomis, gali suformuoti unikalų asortimentą ir pasiūlyti geriausią vertę už mokamą kainą.
- *Klientų aptarnavimo kokybė.* Darbuotojų mokymas yra susijęs su darbuotojų profesionalumo vystymu, kliento aptarnavimo kokybe, jų poreikių patenkinimu ir t.t.

„X“ įmonės vertybės:

- *Grožis*, nes pagrindinė veikla yra prekyba grožio puoselėjimo priemonėmis.
- *Profesionalumas*, nes įmonė užtikrina visiems darbuotojams suteikti sąlygas asmeniniam profesionalumo vystymui.
- *Pokyčiai*, nes įmonė reaguodama į rinkos pokyčius, klientų poreikius, kuria naujus veiklos procesus (pvz., tokią kaip naujų produktų atrankos sistemą ir pan.), kad būtų patraukli ir novatoriška rinkos lyderė.

- *Socialiai atsakinga*, nes įmonė dalyvauja įvairiuose socialiniuose projektuose, aktyviai veikia rinkoje, kuria naujas darbo vietas, sudaro sąlygas įsidarbinti asmenims, kuriems yra sudėtinga įsilieti į darbo rinką (asmenys be darbo patirties, asmenys tik baigę mokymo įstaigas, mamos auginančios mažus vaikus, kvalifikaciją pakeitę asmenys ir pan.), nuolat palaiko ryšius su akademinė visuomene (universitetai, kolegijos, profesinės m-klos ir pan.), sudaro sąlygas studentams atlikti praktiką, susijusią su jų pasirinktų studijų pobūdžiu, įgyti praktinio pobūdžio žinių, bei, esant galimybei, susieti savo profesinę karjerą su „X“ įmone.

27 PRIEDAS

16 lentelė. Mažmeninės prekybos padalinio vadovo kompetencijos/veiklos efektyvumo matavimas (sudaryta autorės)

Tikslai keliami pareigybei	Kiekybiniai matavimai (rodikliai)	Kokybiniai matavimai – žinios/įgūdžiai (vertinimas atliekamas ofise)
Atrinkti	<i>Kaita per pirmus 3 įmonėje mėn., t.y. kai darbo stažas iki atleidimo momento ≤ 3 mėn.</i>	<u>Vertinamos sritys:</u> <i>Klientų aptarnavimo standartas</i> <i>Grįžtamojo ryšio teikimas</i>
Išmokyti	<i>Pirmas slapto pirkėjo tyrimas po bandomojo laikotarpio</i>	<i>Naujų darbuotojų įvedimas į pareigas</i> <i>Motyvacinis pokalbis</i>
	<i>Visų pardavėjų kvalifikacinis balas (žinios, įgūdžiai)</i>	<i>Pardavėjos kvalifikacijos vertinimo tvarka</i> <i>Mokymų tvarka</i>
	<i>Slapto pirkėjo tyrimo vidurkis (visų priskirtų dirbančių pardavėjų)</i>	<i>Mokymosi apie produktus rekomendacijos</i> <i>Pardavėjos darbo užmokesčio sistema</i>
	<i>Vyr. pardavėjų kvalifikacinis balas (žinios, įgūdžiai)</i>	<i>Parduotuvės aplinkos standartas</i>
	<i>Slapto pirkėjo tyrimo vidurkis (visų priskirtų dirbančių vyr.pardavėjų)</i>	<u>Mažmeninės prekybos padalinio vadovo komunikacijos kokybė. Matavimo kriterijai:</u>
Motyvuoti /Išlaikyti	<i>Pardavėjų kaita, kai darbo stažas įmonėje nuo (>) 3 mėn. iki 12 mėn.</i>	<i>informacija perteikiama, demonstruojant pasitikėjimą savimi, savo žinios, įgūdžiais;</i>
	<i>Pardavėjų kaita kai darbo stažas įmonėje nuo (>) 12 mėn. ir daugiau</i>	<i>informacija perteikiama sklandžiais, taisyklingais, išbaigtais sakiniais;</i>
	<i>Pardavėjų nuomonės tyrimas (komandinis darbas, emocinė darbuotojų savijauta, tikslo pristatymo kokybė, užduočių delegavimo kokybė, grįžtamojo ryšio suteikimas, veiklos vertinimas, kritikos išsakymas, prieštaraivimų valdymas, procesų parduotuvėse organizavimas)</i>	<i>pokalbio metu nenukrypsta nuo temos, dominuoja aiški pristatomos temos perteikimo struktūra;</i>
Pardavimų valdymas	<i>Iškeltų apyvartų tikslų pasiekimai</i>	<i>esant poreikiui (diskusijai išsiplėtus), reziumuoja ir užakcentuoja esmines komunikuojamas žinutes;</i>
	<i>Naudingesnių prekių pardavimai</i>	<i>viso pokalbio metu įsiklauso į pašnekovą, tinkamai reaguoja į pašnekovo verbalinę ir neverbalinę kalbą.</i>
	<i>Inventorizacijos rezultatai</i>	
	<i>Kryžminių prekių pardavimai</i>	
	<i>Motyvacijos akcijos prekių pardavimai</i>	

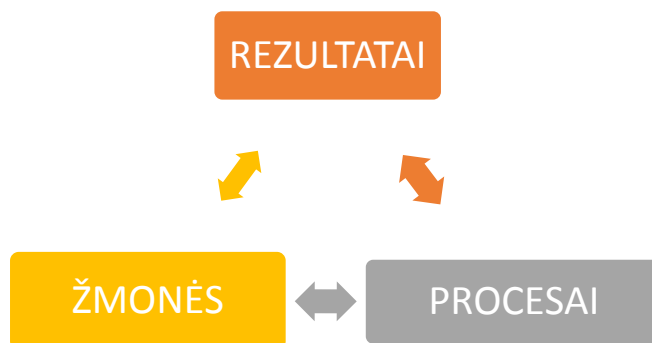
Vertinant mažmeninės prekybos padalinių vadovų kompetencijas atskirai analizuojami pavieniai kiekybiniai rodikliai ir vienas išvestinis kokybinis rodiklis (žinių/įgūdžių/komunikacijos vertinimo rezultatai).

Atliekant kokybinį mažmeninės prekybos padalinio vadovo žinių/įgūdžių/komunikacijos matavimą (susitikimo metu) vertinamas kiekvienos srities išmanymas iš žinių, įgūdžių ir komunikacijos perspektyvos ir išvedamas vienas balas (aritmetinis visų vertinimų vidurkis), rodantis mažmeninės prekybos padalinio vadovo efektyvaus mokymosi įvertinimą iš viso (max galimas įvertinimas 10 balų). Tai reiškia, kad kompetencijos vystymas neabejotinai susijęs su efektyviu mokymusi.

Žinių ir įgūdžių vertinimo principai:

- *Mažmeninės prekybos padalinio vadovo vertinimą atlieka generalinis mažmeninės prekybos direktorius, personalo vadovė.*
- *Testavimas atliekamas pokalbio su mažmeninės prekybos padalinio vadovu forma.*
- *Mažmeninės prekybos padalinio vadovui yra pateikiami klausimai, praktinės situacijos, siekiant patikrinti testuojamos srities išmanymą, t.y. kiek vyksta nuolatinis efektyvus mokymasis. G. Le Boterf (2010) teigia, kad kuo dažniau susiduriama su skirtingomis ir sudėtingomis situacijomis, tuo labiau iš jų pasimokoma, tuo labiau praturtėjama.*
- *Kiekvienas atsakymas yra vertinamas balais. Kiekvieno atsakymo pagrindu taip yra vertinama mažmeninės prekybos padalinio vadovo komunikacijos kokybė.*
- *Atlikus visą kompetencijos vertinimo pokalbį yra apskaičiuojamas visų vertinimų vidurkis (vienas balas).*
- *Atsižvelgiant į kiekvieną konkretų kiekybinį rodiklį ir kokybinį balą yra nustatoma mažmeninės prekybos padalinio vadovo vieta tarp kitų mažmeninės prekybos padalinio vadovų.*
- *Vertinimo rezultatai nustato tolimesnes mažmeninės prekybos padalinio vadovo vystymo kryptis, tikslus. Parengiamas vystymo planas perspektyvoje (refleksija/savianalizė).*

28 PRIEDAS



10 pav. Prekybos vadovo profesinės veiklos atsakomybių vystymo sritys (sudaryta autorės)

17 lentelė. 2-oji kategorija – Mokymo(si) programos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorijos (vidiniai dokumentai)	Subkategoriją iliustruojantys teiginiai
2.	Mokymo(si) programos	Tikslas, turinys ir jo nauda (vidinių mokymų ataskaita 2019 08, PV susirinkimo apibendrinimas 2019 08, mokymo (žinių, įgūdžių lavinimo) tvarka, mokymų medžiaga „Darbas su komanda“, „Mokymo efektyvumo matavimas“, darbo užmokesčio mokėjimo tvarka, mokymų ataskaitos 2016 05, 2017 08)	<...pardavimo įgūdžių lavinimas treniručių pagalba, vystymas, keičiant sąveiką, požiūrį... > <...naujų darbuotojų atrankos proceso tobulinimas... > <Atrankų efektyvumo didinimo galimybės..> <...pamokyti darbuotoją, kad darbas būtų atliktas laiku ir kokybiškai.> <...pateikti darbuotojui sprendimus, ko pasekoje jis gali iš karto keisti savo elgseną....tinkamai atlikti pavestą užduotį (is)...> <...į nustatytą problemos pobūdį...> <...pasiektų nustatytus...pardavimų, vidinių rodiklių tikslus.> <suformuoti teigiamą pardavėjų nuomonę apie centralizuotus mokymus> <Bazinių žinių apie plaukus ir jų priežiūrą suteikimas // Suteikti žinių kaip informaciją apie plaukų priežiūrą pritaikyti pardavimo procese> <Išsikelkite mokymų tikslus (kokybinius ir/ar kiekybinius).> <Žinių apie bendravimo kultūrą, plaukus ir jų priežiūrą priminimas / suteikimas // praktinių įgūdžių lavinimas> <...mokymo temų (sričių) prioritetizavimas (svarbu, svarbiau, svarbiausia), kokių temų ir kiek detaliai, per kiek laiko galime išmokyti> <Pasirinkite mokymų temą (KAS mokymas, produktų/asortimento mokymas, PNO mokymas, KAS taikymo praktikoje mokymas ir pan.).> <Analizuojant šią temą buvo pristatyti ir aptarti <u>pagrindiniai</u> kūno kalbos gestai, apimantys akių kontaktą, emocijų išraiškas veide (džiaugsmas, liūdesys, abejonė, nuostaba), žvilgsnio kryptį, galvos padėtį, veido lietimui gestus, rankų gestus bei viso kūno pozicijos trumpą aptarimą (atspindėjimas, stovėjimo kampas, asmeninė erdvė). Kiekvienas kūno kalbos signalas buvo analizuojamas iš dviejų perspektyvų: kliento ir konsultantės.> <Buvo priminti visi pagrindiniai KAS etapai, KAS pristatymas ir diskusija su pardavėjomis buvo organizuojama formuojant klausimus: ką darome, kaip darome, kodėl darome (kaip pvz.: Pirmas kontaktas su klientu: Ką darome? Kaip darome? Kodėl darome?) ir pateikiant atsakymus į juos.> <Komunikacijos elementai (kūno kalba, balsas, informacija, kurią mes teikiame), Kaip tapti geru pašnekovu> <Konfliktų valdymas (mąstymo būdai ir jų įtaka emocijoms, konfliktų prevencija, konfliktų sprendimo strategijos)> <kiek (žinių porcijavimas atsižvelgiant į darbuotojo gebėjimus priimti, suprasti, prisiminti informaciją, kada (susitikimų intensyvumas, mokymo laikas, trukmė) mokyti.> <Realizavus mokymo tikslus, besimokantysis turi demonstruoti savo gebėjimus organizacijoje> <...įgūdis įgytas per mokymus, panaudotas darbo vietoje, darbuotojas pritaiko/naudoja savo darbe įgytas žinias>
		Metodai (Mokymo tvarka, mokymų medžiaga „Pagrindinės vadovų funkcijos“, „GR teikimas“, PV susirinkimo apibendrinimas 2017-10-05)	<...praktinių situacijų imitavimas su kolegėmis, su vadovu.> <...suteikiant darbuotojui trūkstančių žinių, pateikiant informaciją apie naudas...> <Protmūšis – faktai apie Eurokos> <...praktinių įgūdžių lavinimas...> <...patariant kaip tinkamai organizuoti savo veiklą, kad ji būtų rezultatyvi...> <...išsamus reikalavimų pristatymas...> <...slapto pirkėjo anonimiškas anketos analizavimas...>

17 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorijos (vidiniai dokumentai)	Subkategoriją iliustruojantys teiginiai
			<Pardavėjos yra suskirstomos į 3 grupes. Kiekvienai pardavėjai yra pateikiamas chronologinis aprašymas (chronologinis aprašymas orientuojamas į plaukų priežiūros priemonių kategoriją). Kiekviena pardavėja chronologinį aprašymą skaito ir jį analizuoja KAS, bendravimo kultūros su klientais, plaukų priežiūros atžvilgiu individualiai, atsakant į klausimus: - "Kas buvo atlikta gerai?", "Kuo remiantis priėmėte sprendimą, kad atlikta gerai?" - "Kas buvo atlikta blogai?", "Jeigu atlikta blogai, tai kaip reikėtų atlikti?" (remiantis KAS, bendravimo kultūra, informacija apie plaukus ir jų priežiūrą).> <...vyksta diskusija grupėse. Po diskusijos kiekviena grupė pristato savo rezultatus kitoms grupėms. Pristačius rezultatus yra suimtuojama situacija "pardavėja - klientas" kaip analizuotą situaciją reikėjo atlikti gerai. > Mokymų metu analizuojamos ir imituojamos skirtingos situacijos: <...suteikia informaciją žodžiu, supažindina su dokumentais.> <...savarankiškas mokymasis, naudojant mokomąją medžiagą.> <...aptarti sėkmingą kitų darbuotojų mokymosi praktiką...> <...duoda praktiškai atlikti pačiam darbuotojui pagal realiai vykstančius darbus parduotuvėje...> <...diskusija dėl komunikacijos parduotuvėse...> <...konsultavimas darbuotojų iškeltų klausimų pagrindu.> <Klausti pačių darbuotojų, kokios jie turi sėkmingos mokymosi patirties ir skatinti juos tuos pačius mokymosi būdus išbandyti...>
		Sąveika (mokymų medžiaga „Užduočių paskirstymas“, „Mokymo proceso organizavimas“, mokymo (žinių, įgūdžių lavinimo) tvarka)	<...susitarimo dėl mokymosi būdo, intensyvumo ir siektino rezultato suformavimas, pristatymas.> <Mokymas atliekamas individualiai darbuotojui arba darbuotojų grupei> <Naujokų mokyme ypatingai svarbu tai, kad naujas darbuotojas gerai pasijaustų ir patikėtų savo galimybėmis (t.y. mokyti taip, kad susiformuotų nuomonė, kad išmokti nėra sunku ir išmokti, mokėti yra naudinga) ir tik tada gilinti žinias (dozėmis).> <Užtikrinti kokybišką vadovų ir jiems pavaldžių darbuotojų bendradarbiavimą, siekiant nustatytų tikslų.> <...klauskite, išgirskite, įvertinkite...ir kartu su darbuotoju įvertinkite, kokios jam reikės pagalbos...> <...pabrėžkite, kad iškilus nesklaidumams būtina nedelsiant kreiptis į Jus tam, kad Jūs laiku galėtumėte suteikti pagalbą ir palaikymą.> <klauskite kaip sekėsi darbuotojams ruošti mokymams> <kokius klausimus jie pasižymėjo, į ką norėtų labiau pasigilinti, kuriam klausimui reikia skirti daugiau laiko ir dėmesio>
		Grįžtamasis ryšys (Mokymo (žinių, įgūdžių lavinimo) tvarka, vadovavimo standartas, GR teikimo tvarka)	<Pasidomėti, ar mokymai atitiko darbuotojų lūkesčius, ar buvo naudingi, ar jie gavo atsakymus į visus aktualius atsakymus, ar sieks pritaikyti įgytas žinias/įgūdžius savo veikloje ir pan.> <Vadovas susitikimo su darbuotoju metu suteikia GR apie atliktą užduotį.> <GR – motyvuoti darbuotoją siekti geresnių veiklos rezultatų ir/ar išlaikyti pasiektą žinių, įgūdžių lygį.> <Mokymų vertinimas buvo atliktas kiekvienos mokymų dienos pabaigoje. Mokymų vertinimas buvo atliktas naudojant anoniminę apklausos anketą. Mokymų vertinimus pateikė visi mokymuose dalyvavę darbuotojai.> <Ar Jums patiko seminaras? Ar rekomenduotumėte seminarą kitiems? Kokie mokymai būtų Jums aktualūs ateityje? Įrašykite jei turite kitų pastebėjimų, kurie nebuvo įvertinti anketoje.>

17 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorijos (vidiniai dokumentai)	Subkategoriją iliustruojantys teiginiai
		Refleksija (mokymų medžiaga „Mokymo proceso organizavimas“)	<Savianalizė...po kiekvienos imitacinės situacijos.>
		Teikėjo profesionalumas (mokymų medžiaga „Mokymo proceso organizavimas“, vidinių mokymų ataskaitos Klaipėdos regionui)	<Mokymo programos dalyvių reakcija iš kart po mokymų. Esminis klausimas – ar jiems patiko mokymai?> <Mokymų vertinimas atliekamas kiekvienos mokymų dienos pabaigoje, naudojant anoniminę apklausos anketą.> <Buvo labai įdomu ir informatyvu. Ačiū už suteiktas žinias ir gerą nuotaiką. Mokymai visada malonūs. Labai gerai atlieka savo darbą. Geras nusiteikimas, labai daug naudos. Labai patenkinta.> <lektorė labai nuoširdi ir aiškiai išdėstė viską. Šaunuolė> <nepatiko praktinės užduotys, nes tai darome kasdien.> <Lektorė buvo super> <mažos grupės ir lektorė sudaro labai atvirą ir jaukią atmosferą> <nereikia praktinių užduočių> <labai tinkamas žmogus tokiems mokymams vesti.> <Mano manymu praktinė užduotis, kur reikėjo suvaidinti, paprasčiausiai yra tyčiojimas iš mūsų, juk mes suaugę žmonės> <per šiuos mokymus gavau daug žinių, kurias galėsiu panaudoti darbe>

30 PRIEDAS

18 lentelė. 4-oji kategorija – Motyvavimas mokytis

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorijos (vidiniai dokumentai)	Subkategoriją iliustruojantys teiginiai
4.	Motyvacija mokytis	Finansinė moralinė paskatos (Kvalifikacijos vertinimo tvarka, darbo užmokesčio mokėjimo tvarka,)	<Galėsi užsidirbti daugiau pinigų, kai tik pradėsi kokybiškai ir įtaigiai teikti pasiūlymus klientams.> <Darbuotojo žinios ir įgūdžiai, būtinos užduočiai atlikti, įtakoja pardavimus ir darbuotojų lūkesčius atitinkantį atlyginimą.> <...žinios = pardavimai=atlyginimas...> <...taps lengviau parinkti ir pristatyti klientui produktą, kai tik išsamiai ir detalai išsiaiškinsi jo poreikius. Galėsi užsidirbti daugiau pinigų, kai tik pradėsi kokybiškai ir įtaigiai teikti pasiūlymus klientams.> <Atlyginimas susideda iš skirtingų priedų: kvalifikacijos, apyvartos, pareigybinio ir pan.> <Kvalifikacijos vertinimo rezultatai įtakoja pardavėjų atlyginimą.> <Kokybiški mokymai, susiję su darbo pobūdžiu, profesine veikla. Naujausios žinios apie kosmetikos gaminius.> <konsultacija nukreipta į žinių suteikimą/priminimą bei praktinį reikalavimų išpildymą.>
		Kilimas karjeros laiptais (Mokymų medžiaga „GR teikimas“)	<Daug naujienų asortimente ir veiklos funkcijų – visada yra galimybių įgyti naujų žinių, susipažinti su naujais produktais ir tapti tikru savo padalinio grožio pardavimo ekspertu.> <...yra galimybė siekti paaukštinimo ir konsultantės – ekspertės įvertinimo...Šis įvertinimas yra darbuotojo pasiekimų pripažinimas ir mūsų įmonės padėka už pastangas siekiant žinių.> <Darbo pobūdžio pajvairinimas, atsižvelgiant į individualius darbuotojų gebėjimus...>