

**KLAIPĖDOS VALSTYBINĖ KOLEGIJA
VERSLO FAKULTETAS**

Konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys

**STUDIJS – VERSLAS – VISUOMENĖ:
DABARTIS IR ATEITIS JŪVALGOS V**



**STUDIES – BUSINESS – SOCIETY:
PRESENT AND FUTURE INSIGHTS V**

Conference proceedings

**KLAIPEDA STATE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
FACULTY OF BUSINESS**

Žurnale publikuojami tarptautinės konferencijos „Mokslas – Verslas – Visuomenė: dabartis ir ateities išvalgos V“ (KVK, 2020-09-29) pranešimų pagrindu parengti straipsniai.

Leidinio mokslinis komitetas / Scientific committee :

Doc. dr. Ilvija Pikturnaitė (Klaipėdos valstybinė kolegija, Lietuva) mokslinio komiteto pirmininkė

Doc. dr. Giedrė Slušnienė (Klaipėdos valstybinė kolegija, Lietuva)

Doc. Dr. Remigijus Kinderis (Klaipėdos valstybinė kolegija)

Dr. Jurga Kučinskienė (KVK Taikomosios mokslo veiklos centro vadovė)

Doc. Dr. Erika Masiliauskienė (Šiaulių universitetas)

Doc. Dr. Daiva Pagojienė (Klaipėdos universitetas)

Doc. Dr. Danutė Vaigauskaitė (LMTA Klaipėdos fakultetas)

Doc. Dr. Gitana Tolutienė (Klaipėdos universitetas, Tęstinių studijų institutas)

Doc. Dr. Algimantas Bagdonas (Kauno kolegija)

Charles Landreth (Edukacinis centras Character for Kids, JAV)

Doc. dr. Jurgita Paužuolienė (Klaipėdos Valstybinė Kolegija, Lietuva)

Lekt. Audronė Čistienė (Klaipėdos valstybinė kolegija)

Lekt. Salomėja Šatienė (Klaipėdos valstybinė kolegija)

Leidinio techninė redaktorė lekt. Rasa Nutautienė (Klaipėdos Valstybinė Kolegija, Lietuva)

Leidinio internetinis puslapis / home page:

<http://kvkvfpublishing.kvk.lt/>

Straipsniai recenzuoti / All articles are peer-reviewed

EFEKTYVUS PREKYBOS VADOVŲ MOKYMASIS PROFESIONALUMO TOBULINIMO PERSPEKTYVOJE: ATVEJO ANALIZĖ

Prof. dr. Rūta Marija Andriekienė

Klaipėdos universitetas

Doc. dr. Gitana Tolutienė

Klaipėdos universitetas

Jūratė Kontautienė

Socialinių mokslų-educologijos magistrė, UAB "Kosmelitos" Klaipėdos padalinio parduotuvių mažmeninės prekybos vadovė

Anotacija

Straipsnyje pristatomi kokybinio tyrimo pasitelkiant vieno atvejo analizę rezultatai. Šiame tyrime turinio analizės metodu siekta nustatyti, koks dėmesys skiriamas prekybos vadovų efektyviam mokymuisi profesionalumo tobulinimo perspektyvos aspektu mažmeninės prekybos grožio puoselėjimo priemonėmis institucijoje. Remiantis jos veiklos dokumentais, atskleidžiamos tirtos institucijos prekybos vadovų efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje galimybės, atliekant mokymo(si) poreikių, programų, kompetencijų, motyvavimo mokytis, įgytų kompetencijų taikymo, mokymosi iš patirties bei perspektyvos analizę. Atliktas tyrimas išryškino, jog prekybos vadovų efektyvus mokymasis profesionalumo tobulinimo perspektyvoje vyks sėkmingai, jeigu jis bus tikslingas, nenutrūkstamas, sistemingas, padės organizacijai spręsti problemas dabartyje ir perspektyvoje, darbuotojai bus motyvuojami ir tobulins profesionalumą įvairiomis strategijomis, būdais, o ji organizuos ir realizuos andragogai profesionalai arba prekybos vadovai, įgiję andragoginių kompetencijų. Atlikta atvejo analizė galėtų pasitarnauti prekybos vadovų efektyviam mokymuisi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje organizacijoje ir už jos ribų. Remiantis atvejo analizės rezultatais ir išvadomis, straipsnyje pateikiamos rekomendacijos mažmeninės prekybos įmonės administracijai.

Reikšminiai žodžiai: efektyvus mokymasis, profesionalumo tobulinimas, prekybos vadovas, perspektyva.

Įvadas

Teorinė analizė (Jatkauskienė, 2013; Jatkauskienė, Andriekienė, 2013; Jatkauskienė, Le Boterf, 2012; Jatkauskienė, Tolutienė, 2012; ir kt.) parodė, kad profesionalumas susietas su asmeniu, jo gebėjimais mobilizuoti turimus šaltinius, siekiant išspręsti veiklos problemas ar įveikti sudėtingą profesinę situaciją. Tai gebėjimai, žinios, kultūra, identitetas, kurie siejami su aukštu profesinių žinių lygiu, kartais labai specializuotomis žiniomis, veiklos metodais, veiklos procesų valdymu ir kt. Tuo tarpu 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 darbo rinkoje. Šiame procese svarbu žinoti, numatyti mokymo(si) tikslus ir suvokti jų prasmę.

Tyrėjų (Adomaitienė, Zubrickienė, 2020, 2016; Parandžanov'as, 2017; Bagdonienė, Adomaitienė, 2017; Syed, 2015; Jatkauskienė, Trakšėlyš, 2015; Lukošūnienė, 2014; Merriam, 2013; Tolutienė, 2013; ir kt.) nuomone, efektyvų mokymąsi lemia mokymosi aplinka, turinys, andragogo ir besimokančiojo sąveika, taikomi mokymosi būdai, strategijos, andragogo profesionalumas ir kt. 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 (Tolutienė, 2014; Merriam, 2013; ir kt.). Tikslingai naudojamos mokymosi strategijos sustiprina besimokančiųjų gebėjimą efektyviai mokytis ir padeda siekti geresnių rezultatų, leidžia efektyviai naudoti laiką ir pasirinkti geriausią būdą užduočiai atlikti (Lukošūnienė, 2014; Brookfield, 2013; ir kt.). Prekybos vadovai turi lanksčiai naudoti mokymosi strategijas, atsižvelgiant į darbuotojų patirtį, užduotis ir mokymosi situacijas bei jų taikymą įmonės veikloje. Todėl prekybos vadovams atliekant darbuotojų mokymo(si) organizavimo ir realizavimo funkcijas būtina įgyti andragoginių kompetencijų, norint išvelgti savo vadovaujamos įmonės, padalinio

perspektyvas, žinoti jų tikslus, mokymosi poreikius, suprasti pavaldinių lūkesčius ir skatinti nuolat mokytis.

Pastebėta, jog Lietuvoje ir pasaulyje plačiai tiriama suaugusiųjų švietimas, mokymasis, jų strategijos ir būdai bei mokymąsi sąlygojantys veiksniai (Adomaitienė, Zubrickienė, 2020, 2016; Parandžanov'as, 2017; Bagdonienė, Adomaitienė, 2017; Greene, 2016; Stelmokienė, Endriulaitienė, 2015; Syed, 2015; Tolutienė, 2014; Merriam, 2013; Brookfield, 2013; Jatkauskienė, Trakšėlytė, 2015; Jatkauskienė, Andriekienė, 2013; Jatkauskienė, 2013; ir kt.). Tačiau analizuojamai problemai itin vertingi B. Jatkauskienės (2013) sisteminiai tyrimai andragogų profesionalizacijos aspektu, kurie pasitarnauja analizuojant prekybos vadovų efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvos aspektu. Kaip parodė mokslinės literatūros analizė, efektyvus prekybos vadovų mokymasis profesionalumo tobulinimo perspektyvoje nepakankamai išanalizuotas. Todėl straipsnyje 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.

Siekiant atskleisti prekybos vadovų efektyvaus mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo perspektyvoje, dėmesys sutelkiamas į šiuos tyrimo aspektus: mokymo(si) poreikius (taikytos metodikos, poreikių realizavimas, nauda įmonei); mokymo(si) programas (jų tikslai, turinys ir jo nauda, metodai, sąveika, grįžtamasis ryšys, refleksija, teikėjo profesionalumas); kompetencijas (edukacinės, vadybinės, tiriamosios ir bendrosios); motyvavimą mokytis (finansinė, moralinė paskatos, karjeros galimybės); įgytų kompetencijų taikymą (stebėjimas, analizė, dalijimasis patirtimi); mokymąsi iš patirties (mentoriavimas, reflektavimas, demonstravimas); perspektyvą (įmonės poreikis, tenkinimo galimybės).

Tyrimo metodai: Atlikus mokslinės literatūros analizę (apie profesionalumo tobulinimo ir efektyvaus mokymosi sampratas, efektyvaus mokymosi ir profesionalumo tobulinimo strategijas, būdus bei prekybos vadovo kompetencijas profesionaliai veiklai ir jų plėtros galimybes, žvelgiant į perspektyvą) ir apklausą (anketavimą), siekiant iširti prekybos vadovų požiūrį į efektyvų mokymąsi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje, šiame straipsnyje pristatoma vykdyta vienos mažmeninės prekybos grožio puoselėjimo priemonėmis institucijos atvejo analizė, siekiant nustatyti prekybos vadovų efektyvaus mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo aspektu.

1. Prekybos vadovų efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

1.1. Tyrimo metodologija, metodika ir organizavimas

2020 m. atliktas prekybos vadovų efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje kokybinis tyrimas. Jam atlikti pasitelkta vieno atvejo analizė mažmeninės prekybos grožio puoselėjimo priemonėmis institucijoje. Taigi šiame straipsnyje pristatoma tirtos prekybos institucijos veiklos, efektyvaus prekybos vadovų mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvos aspektu jos vidinių dokumentų pagrindu gautų duomenų analizė ir interpretacija.

Suderinus su įstaigos vadovu, analizuoti šie dokumentai: įstaigos strategija, mokymosi paketai, mokymų ataskaitos, pareiginės instrukcijos, detalūs planai, veiklos ataskaitos, susirinkimų apibendrinimai, vadovavimo kodeksas, vidinės tvarkos (mokymų tvarka, grįžtamojo ryšio tvarka, esminiai komunikavimo etapai, naujų darbuotojų atrankos schema, naujų darbuotojų įvedimo į pareigas tvarka, darbuotojų kvalifikacijos vertinimo tvarka, darbuotojų paaukštinimo-pažeminimo pareigose tvarka) ir kt. Remiantis veiklos dokumentais, atskleidžiamos tirtos institucijos prekybos vadovų efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje galimybės, atliekant mokymo(si) poreikių, programų, kompetencijų, motyvavimo mokytis, įgytų kompetencijų taikymo, mokymosi iš patirties bei perspektyvos analizę.

Remiantis teorine analize, išskirtos prekybos vadovų efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvoje šios 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, vadybinės, tiriamosios ir bendrosios“; 4-oji kategorija „motyvavimas mokytis“, subkategorijos „finansinė, moralinė paskatos, karjeros galimybės“; 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“.

Šiame tyrime turinio analizės metodu siekiama nustatyti, koks dėmesys skiriamas prekybos vadovų efektyviam mokymuisi profesionalumo tobulinimo perspektyvos aspektu mažmeninės prekybos grožio puoselėjimo priemonėmis institucijoje. Atvejo analizę, anot Zucker (2009), galima įžvelgti ir kaip metodologiją, ir kaip metodą. Metodologija, nes atliekami du tyrimai: kiekybinis ir kokybinis; kaip metodas, nes pagal atvejo analizės metodo reikalavimus analizuojami dokumentai, jų turinys, komentarai, pritaikant turinio analizės metodą pagal efektyvų mokymąsi ir profesionalumo tobulinimą perspektyvoje specifika, galimybes.

Prekybos vadovų efektyvaus mokymosi galimybės profesionalumo tobulinimo perspektyvoje atliekamos manifestiniu lygmeniu. Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) teigia, jog manifestinės interpretacijos lygmuo reiškia, kad išskirtos (suformuotos) kategorijos interpretuojamos tiesiogiai, remiantis raktiniais žodžiais. Kokybinio tyrimo analizė atlikta, taikant tris turinio analizės etapus: 1) nustatytos teorinės ribos, kuriose nagrinėta teksto medžiaga, tekstas skaitytas daug kartų, pasižymint aktualias vietas, apimančias įvairias asociacijas, pastabas užsirašant šalia citatų; 2) analizės metu atsiribota nuo asmeninės nuomonės, patirties, nuostatų, remtasi tik teorine medžiaga ir interpretacija; 3) atspindimos metodologinės – filosofinės nuostatos, naudotos turinio analizei.

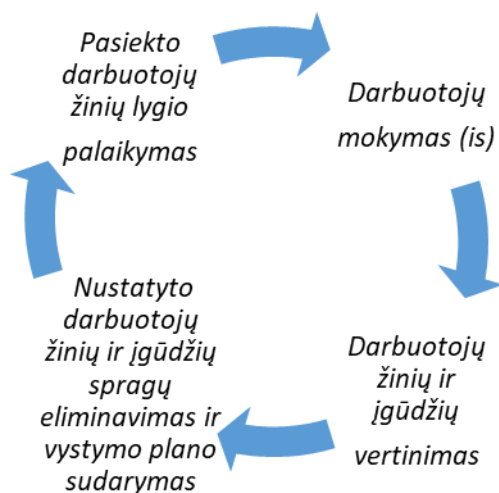
Kaip minėta, mažmeninės grožio puoselėjimo priemonėmis prekybos įmonės veiklos, efektyvaus prekybos vadovų mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvos aspektu turinio analizei naudoti dokumentai (poreikių analizė, strategija, planai, ataskaitos, programos, instrukcijos ir kt.). Siekiant užtikrinti tyrimo etiką, šių dokumentų panaudojimas suderintas su atsakingais vadovais (žodžiu). Tačiau jie nepanoro viešinti savo pavadinimo, todėl straipsnyje tirtos prekybos įmonės pavadinimas nebus skelbiamas.

1.2. Įmonės veiklos analizė prekybos vadovų efektyvaus mokymosi profesionalumo tobulinimo perspektyvos aspektu

Pagrindinė tirtos 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.

Šios įmonės mažmeninės prekybos padalinių vadovų efektyvus mokymasis ir profesionalumo tobulinimas matuojamas kompetencijos/veiklos efektyvumo vertinimo metu, kuris vyksta kiekvienais metais. Darbuotojų kvalifikacijos vertinimas įmonėje siejamas su jų profesionalumo vystymu, konkurencinio pranašumo rinkoje formavimu, klientų aptarnavimo kokybe bei klientų poreikių patenkinimu ir jų ateities vartojimo tendencijų formavimu (Darbuotojų kvalifikacijos vertinimo aprašymas, 2014). Kadangi profesionalumo tobulinimas susijęs su sistemingu kompetencijų tobulinimu, o kvalifikacija - tinkamais rezultatais įrodyta atitiktis darbo reikalavimams, todėl ir šios įmonės padalinių vadovų kvalifikacijos vertinimo rezultatai parodo veiklos kokybę, gebėjimą veikti, įgyvendinti rezultatyvią praktiką. Kvalifikacija sudaryta iš kompetencijų, nes jos yra esminiai elementai, nusakantys asmens ryšį su užduotimi. Kompetencijų kiekis ir pobūdis gali kisti, tai priklauso nuo jų sudėtingumo ir pobūdžio. Įmonės padalinio vadovų kvalifikacijos vertinimo

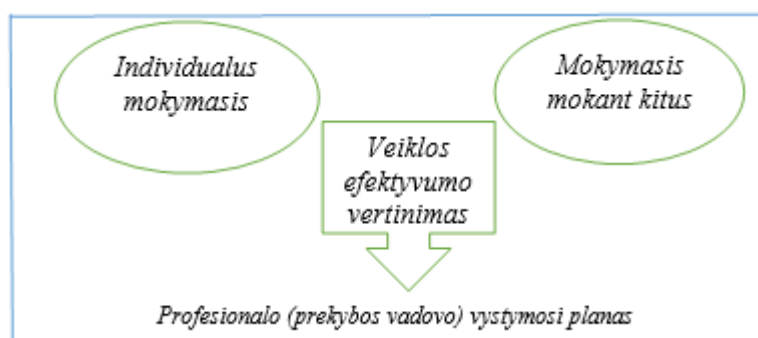
sistema (Prekybos vadovo veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai, 2018) leidžia prekybos vadovams atskleisti įgūdžius, gebėjimus, jais naudotis konkrečioje veiklos situacijoje. Remiantis įmonės padalinio vadovų kompetencijų/veiklos efektyvumo vertinimo politika bei įmonės „Darbuotojų kvalifikacijos vertinimo aprašymu“ (2014), galima teigti, kad įmonė rūpinasi darbuotojų kompetencijomis. Kaip matyti 1 pav., šios įmonės padalinių vadovų kompetencijų/veiklos efektyvumo vertinimas fiksuoja ne tik žinių ir įgūdžių (pagal kiekybinius ir kokybinius rodiklius) vystytinas/tobulintinas sritis, bet ir žinių bei įgūdžių progresą, taip pat parengiamas jų vystymo ir palaikymo planas perspektyvoje.



1 pav. Mažmeninės prekybos įmonės darbuotojų kompetencijų vertinimo sistema

Šaltinis: sudaryta autorių pagal atlikto tyrimo duomenis, 2020.

Remiantis tirtos įmonės prekybos vadovo kvalifikacijos vystymo planu, galima teigti, jog prekybos vadovų efektyvus mokymasis vyksta 3 etapais (2 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. Visi šie etapai padeda įgyti naujo išmokimo, analizuojant ir reflektuojant savo patirtį, padeda tą naują išmokimą paversti aukštesnės kokybės veikla. Remiantis Jatkauskiene (2013), galima teigti, jog svarbūs visi profesionalumo elementai: žinios, išsilavinimas, priklausymas profesinei grupei, žinių lygio palaikymas bei tobulinimas, tačiau pats svarbiausias profesionalumo požymis yra tinkamos ir rezultatyvios praktikos demonstravimas.



2 pav. Prekybos vadovo efektyvaus mokymosi schema

Šaltinis: sudaryta autorių pagal atlikto tyrimo duomenis, 2020.

Remiantis išanalizuotomis mažmeninės prekybos padalinio vadovų pareiginėmis instrukcijomis ir įmonės prekybos vadovų kvalifikacijos vertinimo sistema, galima teigti, jog prekybos vadovo pagrindinės darbo sudedamosios dalys yra: žmonės, procesai ir rezultatai. Tai

reiškia, jog prekybos vadovas, norintis rezultatyviai vykdyti veiklą ir tuo pačiu tobulinti 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. Be to, prekybos vadovas turi 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.

Kadangi centrinę kompetencijų vietą užima vadovų asmeninis tobulėjimas bei kompetencijos, reikalingos ne tik šiai profesijai, bet ir kitoms, susijusioms su socialiniu pasauliu ir žmonėmis (bendravimo gebėjimai, atsakomybė, lankstumas, tolerancija, teigiamas savęs vertinimas, mobilumas ir kt.), todėl prekybos vadovui taip pat svarbu turėti sėkmę lemiančias asmenines savybes (1 lentelė).

1 lentelė. Sėkmingo prekybos vadovo vertybės ir asmeninės savybės

Vertybės	Asmeninės savybės
<ul style="list-style-type: none"> • 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, išvalga, darbų delegavimas, patikimumas, imlumas naujovėms, prioritetizuotas dėmesio paskirstymas

Šaltinis: sudaryta autorių pagal atlikto tyrimo duomenis, 2020.

Prekybos vadovas profesionalas 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. Kita vertus, 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 Jatkauskienė (2013), iškilus nenumatytai problemai, netikėtam įvykiui, profesionalus darbuotojas privalo gebėti imtis rezultatyvios iniciatyvos, taikyti reikalingas priemones ir veiksmus problemai pašalinti. Galima teigti, kad 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 aktyvumui darbo rinkoje. Todėl tikslingam jų ugdymui organizacijose kuriami kompetencijų ugdymo modeliai.

Apibendrinant 1 - ają kategoriją „mokymo(si) poreikių analizė“, subkategorijas „taikytos metodikos, poreikių realizavimas, nauda įmonei“ (2 lentelė), galima teigti, jog mažmeninė prekyba grožio puoselėjimo priemonėmis užsiimanti 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) pažymima, kad viena iš andragogo veiklos sričių – mokymo(si) poreikių analizė ir mokymosi proceso realizavimas. Akcentuotina, kad mokymo(si) procesas visada turi prasidėti nuo poreikių analizės, nuo išsiaiškinimo, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi jo 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. Tai svarbu, nes, kaip teigia Jatkauskienė ir Tolutienė (2012), suaugusiam žmogui esminis poreikis – sužinoti, kodėl jis mokosi, - 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 tirta įmonė, kad nusistatytų mokymo(si) tikslus, nuo kurių priklauso mokymo(si) metodų pasirinkimas, kuris nulemia mokymo(si) tikslo pasiekimo kokybę. Andragogai lektoriai, numatę mokymosi tikslus, turi galimybę parengti poreikius atitinkančias mokymo programas, jas racionaliai įgyvendinti, įvertinti mokymo(si) proceso veiksmus, besimokančiųjų kompetencijas mokymo(si) proceso pabaigoje.

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

Šaltinis: sudaryta autorių pagal atlikto tyrimo duomenis, 2020.

Apibendrinant 2 – ają kategoriją „mokymo(si) programos“, subkategorijas „tikslas, turinys ir jo nauda, metodai, sąveika, grįžtamasis ryšys, refleksija, teikėjo profesionalumas“, galima teigti, kad tirtoje įmonėje planuojant ir sudarant mokymo(si) programas numatomi tikslai ir uždaviniai. Nuo jų prasideda bet kokia mokymo programa. Jie yra suprantami, aiškūs, konkretūs. Analizuojant įmonės dokumentus, pastebima, kad darbuotojų mokymo(si) tikslai keliami įvairūs, o naudojami metodai atitinka siekiamus tikslus ir tikslingai parenkami. Išskiriant subkategoriją „metodai“, galima teigti, jog ši organizacija turi susidariusi taikomų pasyvaus ir aktyvaus mokymo(si) metodų komplektą. Pavyzdžiui, tikslas - <...pardavimo įgūdžių lavinimas treniruočių pagalba, vystymas, keičiant sąveiką, požiūrį... >, galimi metodai: <...demonstruojant praktiniu pavyzdžiu...>, <...suteikiant darbuotojui trūkstamų žinių, pateikiant informaciją apie naudas...> ir pan. Tačiau pastebėtina, jog, norint skatinti naujų gebėjimų atsiradimą, reikia įtraukti kuo daugiau veiklų (duoti galimybę mokymų dalyviams bendrauti, diskutuoti, leisti išbandyti ir t.t.).

Taigi, remiantis įmonės veiklos dokumentų analize, pastebėta, kad naudojami ir pasyvaus, ir aktyvaus mokymo(si) metodai. Pavyzdžiui: 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...>. Galima teigti, kad, jei taikomi šie metodai, tai nereiškia, kad besimokančiojo dalyvavimas pasyvus, nes mąstymo procesai gali vykti labai aktyviai, nes dalyviai įgyja daug žinių. Tačiau mokymasis reikalauja, kad suaugusysis būtų aktyvus. Pats svarbiausias suaugusiojo mokymosi veiksnys – naudojimas asmenine patirtimi, nes suaugusiam - tai lyg tapatybę patvirtinantis dokumentas (Jatkauskienė, Tolutienė, 2012, p. 15). Todėl andragogas lektorius privalo taikyti aktyvumą skatinančius metodus. Nustatyta, jog tirtoje organizacijoje darbuotojų mokymų metu dažniausiai 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 rekomendacijas paversti mokymosi procesu.>, atvejų analizė - <...slapto pirkėjo anonimiškos anketos analizavimas...>.

Mokymo programų realizavimo procese taip pat labai svarbus turinys, koks jis informatyvus, naujas, kokia dermė tarp teorijos ir praktikos. Atsižvelgus į mokymo(si) tikslus ir besimokančiųjų grupę bei poreikius, mokymo turinį galima detalizuoti temomis, t.y. mokymo turinio dalimis, turinčiomis aiškų tikslą ir apibendrinančias išvadas. Suvokiant, kad suaugusiųjų mokymasis yra aktyvus procesas, orientuotas į praktinį informacijos panaudojimą, ruošdami mokymo programos turinį turime galvoti apie tinkamą santykį tarp informacijos pateikimo bei jos apdorojimo, t.y. apie aktyvią suaugusiųjų veiklą, todėl svarbi praktinė veikla, demonstravimas, aptarimas, refleksija ir t.t. Suaugusieji mokosi, nes juos tai verčia daryti tam tikri poreikiai, kuriuos jie nori patenkinti, sužinoti naujų faktų, pamatyti ryšius tarp tarytum nesusijusių dalykų, pastebėti analogijas. Visa tai sudaro mokymosi turinį. Pradedant kokią nors temą svarbu parodyti, kaip ji susijusi su konkrečiomis profesinėmis situacijomis ir kaip darbuotojas galės panaudoti tai, ko mokosi. Kadangi prekybos darbuotojams svarbu mokėti parduoti, vadovaujantis įmonės 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, tad ypač svarbus dėmesys turi būti skiriamas teorijos ir praktikos dermei. Todėl galima konstatuoti, jog tirtos įmonės mokymo programų turinyje yra atrenkamos ir detalizuojamos tinkamos temos.

Tik profesionalus andragogas, išmanantis mokymosi strategijas, gali teikti efektyvią pagalbą suaugusiam besimokančiajam. Suaugusiųjų mokymuisi būtina palanki sąveika, padrašinimas, 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“, įmonės veiklos dokumentų analizė parodė, 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 šios institucijos dokumentuose, 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 Tolutienės (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.

Pastebėtina, jog grįžtamasis ryšys padeda tobulinti programų rengimą, gerinti mokymo kokybę. Grįžtamąjį ryšį galima gauti dviem būdais: raštu ir žodžiu. Tirta 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 paviršutiniškas, tačiau bendrą mokymų dalyvių pasitenkinimo lygį iš esmės atspindi. Analizuojant tirtos institucijos pavienius vertinimus ir bendrą vertinimų rezultata, nustatyta, kad darbuotojai įvykusius mokymus vertina labai gerai, ypač mokymų organizavimą, turinį, lektorius. Pastebėta, jog darbuotojai ateityje norėtų mokymų šiomis temomis: kliento aptarnavimo standarto mokymai, vagysčių prevencija, konfliktų valdymas, klientų tipai, kliento perpratimas, kūno kalba, problemų sprendimo būdai ir kt. Išanalizavus grįžtamojo ryšio anketas, taip pat pastebėta, jog tirtos įmonės darbuotojai 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. Svarbu akcentuoti, jog andragogai, suaugusiųjų švietėjai turėtų gebėti užtikrinti grįžtamąjį ryšį, stebėti besimokančiųjų mokymosi pažangą ir suformuluoti atvirus ir refleksyvius klausimus, analizuojančius progresą (pvz.: kaip pakito elgsena?; ką naujo sužinojote, išmokote?; kaip tai pritaikysite darbe?; kas nuo to pasikeis? ir pan.).

Analizuojant grožio puoselėjimo priemonės prekiaujančios organizacijos dokumentus, pastebėta, 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...>). Tai svarbu, nes darbuotojas gali keisti veiklos ir mąstymo modelius profesionalumo tobulinimo perspektyvoje. Tačiau tai lieka kiekvieno darbuotojo asmeninei atsakomybei, kadangi tirtos įmonės veiklos dokumentuose pasigendama konkrečių atvejų aprašymų ir gilesnės analizės.

Aptariant kategoriją „kompetencijos“, subkategoriją „edukacinė veiklos sritis, vadybinė veiklos sritis, tiriamoji veiklos sritis, bendrosios kompetencijos“ (3 lentelė), tenka pripažinti, jog organizacijos dokumentuose nėra išsamiai išskirtos ir aprašytos edukacinės kompetencijos, reikalingos prekybos vadovo darbui su suaugusiais žmonėmis. Pasigendama, kalbant apie programų parengimo ir jų realizavimo analizę, dėmesio, kaip tenkinami suaugusiųjų mokymo(si) poreikiai. Organizacijos dokumentuose labiau pastebimas griežtas reglamentavimas, ką prekybos vadovas turi ir privalo daryti didinant veiklos efektyvumą, t. y. labiau dominuoja veiklos užduotys, tačiau dokumentuose trūksta informacijos, kokius gebėjimus turi turėti prekybos vadovas, siekiant atlikti konkrečias funkcijas.

Pasak tyrėjų (Jatkauskienė, 2013; ir kt.), kompetencijos negali būti susiaurinamos iki rezultatyvumo ar rezultatų, ar turimų asmens šaltinių. Tai procesas, vedantis asmens rezultatyvumo link. Galima konstatuoti, jog tirtos organizacijos prekybos vadovai turi vidinius šaltinius (žinias, gebėjimus, asmenines savybes, patirtį, nuostatas ir kt.), tačiau neturi išorės šaltinių (dokumentų tinklo, duomenų bazės ar kompetencijų aprašo ir t.t.), kurie padeda pasiekti aukštesnį profesionalumo lygį edukacinės veiklos srityje. Tačiau organizacijos veiklos dokumentuose randama gilesnė dalykinių ir bendrųjų kompetencijų vertinimui kvalifikaciniame periode analizė, vadinasi, šios kompetencijos tirtoje organizacijoje laikomos pagrindinėmis bei būtinomis organizacijos efektyvumui ir rezultatyvumui užtikrinti. Tačiau institucijos administracija turėtų sudaryti galimybes prekybos vadovams, realizuojantiems darbuotojų mokymo(si) procesą, tobulinti andragogines kompetencijas, būtinas andragoginių funkcijų realizavimui.

3 lentelė. 3-ioji kategorija – Kompetencijos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorijos (vidiniai dokumentai)	Subkategoriją iliustruojantys teiginiai
3.	Kompetencijos	Edukacinė 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>
		Vadybinė 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.>
		Tiriamoji 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 ir jiems pavaldžių darbuotojų bendradarbiavimą, siekiant nustatytų tikslų.> <Įtakoti darbuotojų motyvaciją.>

Šaltinis: sudaryta autorių pagal atlikto tyrimo duomenis, 2020.

Atliekant 4 kategorijos „motyvavimas mokytis“, subkategorijos „finansinė, moralinė paskatos, karjeros galimybės“ analizę, galima pastebėti, kad visos naudos, kurias darbuotojai gali patirti mokydamiės tirtoje organizacijoje, yra tiesiogiai susijusios su darbuotojų kompetencija ir darbo užmokesčiu. Šioje 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 (finansiskai ir nefinansiškai) 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). Ši įmonė įgyja konkurencinį pranašumą rinkoje, kas lemia klientus tapti lojaliais, nes patenkinami ir viršijami klientų poreikiai.

Jatkauskienė ir Tolutienė (2012) pažymi, kad svarbiausias suaugusiojo mokymosi tikslas – naujų kompetencijų įgijimas ir vystymas bei jų poreikių (ir ne vien mokymosi) patenkinimas. Grožio puoselėjimo priemonėmis prekiaujančios įmonės dokumentuose pabrėžiama, kad darbuotojų pasiekimams, jų motyvavimui ir atlygiui įtakos turi tiesioginis prekybos padalinio vadovas. Prekybos vadovui būtina kokybiškai išmokyti darbuotojus dirbti, kokybiškai organizuoti, 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 priklauso nuo prekybos vadovo atsakomybės.

Prekybos vadovai taip pat dalyvauja kvalifikacijos vertinimo procese, 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. Skirtingai nei šios įmonės 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 tirtoje įmonėje 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, susirinkimuose su kitų padalinių prekybos vadovais, darbdaviui siekiant įvertinti turimas prekybos vadovo kompetencijas kvalifikacijos vertinimo metu ir atliekant rezultatyvumo bei profesinio tinkamumo stebėseną.

Taigi tirtoje organizacijoje prekybos vadovų profesionalizacija karjeros aspektu vyksta horizontaliai, t.y. tobulėjant panašaus pobūdžio veikloje, turint kitus tobulėjimo tikslus, ar tobuliau atliekant panašią veiklą tame pačiame jos kontekste. Tuo tarpu pardavėjai toje pačioje įmonėje turi didesnių galimybių būti paaukštintiems į aukštesnes vadovaujančias pareigas. Vadinasi, prekybos vadovų tirtoje 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. Todėl prekybos vadovui kaip profesionalui neužtenka rezultatyviai dirbti, jis turi 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 – ają kategoriją „įgytų kompetencijų taikymas“, subkategorijas „stebėjimas, analizė, dalijimasis patirtimi“, įmonės veiklos dokumentuose pastebėta, kad prekybos vadovų stebėjimas, kaip toks profesionalumo tobulinimo metodas, iš dalies nevyksta tirtoje organizacijoje (4 lentelė).

4 lentelė. 5-oji kategorija – Įgytų kompetencijų taikymas

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorijos (vidiniai dokumentai)	Subkategoriją iliustruojantys teiginiai
1.	Įgytų kompetencijų taikymas	Stebėjimas (PV 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>

Šaltinis: sudaryta autorių pagal atlikto tyrimo duomenis, 2020.

Taip pat pasigendama gilesnės analizės subkategorijoje „stebėjimas“, nes vyksta tik dalykinių prekybos vadovų kompetencijų stebėjimas, stebint jų veiklą. Reikia akcentuoti, jog šis metodas yra abiem pusėms naudingas, nes tiek gaunantysis grįžtamąjį ryšį, tiek jį teikiantysis kaupia vertingą patirtį. Aktualu pažymėti, jog nestebimas profesionalo elgesys gali skatinti tokias veiklas, kurias organizacija kaip tik norėtų eliminuoti. Todėl stebinčiojo (kolegos ar vadovybės) grįžtamasis ryšys padeda ne tik sužinoti, ką kiti mato, bet ir kaip jie vertina jo veiksmus. Tačiau stebėjimui būdingi ir trūkumai: stebėtojo nuotaika, išankstinės nuostatos gali daryti įtaką stebėjimo pagrindu priimtiems sprendimams, galima norimo rezultato tendencija, galimos stebinčiojo klaidos dėl patirties stokos ir

pan. Analizuojant dokumentus, taip pat pasigendama tiriamos subkategorijos „analizės“, nes įmonės dokumentuose randamos tik vos kelios veiklos praktinės situacijos pagrindu, kuriose analizuojama prekybos vadovo elgsena. Svarbu akcentuoti, jog asmuo, analizuodamas skirtingas situacijas, žino, kokį veiksma reikia atlikti įvairiose situacijose. Jis yra pajėgus atpažinti reikiamą informaciją situacijoje, kad galėtų atitinkamai veikti. Pastebėtina, kad tirtose įmonėse prekybos vadovai labai retai atlieka analizę, t.y. tik vieno susirinkimo apibendrinimo dokumentuose randama dalijimasis patirtimi, gerąją praktika, siūlymais, rekomendacijomis. Dalijimasis patirtimi svarbus kaip 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.

Aptariant 6-ąją kategoriją „mokymasis iš patirties“, subkategorijas „mentoriavimas, reflektavimas, demonstravimas“ (5 lentelė), konkrečiai subkategoriją „mentoriavimas“, kuris vyksta santykiuose tarp prekybos vadovo ir pardavėjų tirtose įmonėse. 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. 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 jo veiklai būtinų praktinių profesinių kompetencijų. Norint efektyvesnio prekybos vadovo mokymosi reikalingas profesionalus andragogas ar daugiau patirties įgyjęs kolega, kuris padėtų tenkinti sistemiskumo reikalavimus profesiniam tobulinimuisi. Analizuojant įmonės dokumentus, galima pastebėti, jog prekybos vadovai skatinami mokytis per patirtį savo profesinės veiklos situacijose, tačiau profesionalas yra tas, kuris geba ne vien rezultatyviai veikti specifinėje veiklos situacijoje, bet taip pat suprasti, kodėl ir kaip jis veikia. 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, tirtose įmonėse 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 jiems lieka ugdyti ir taikyti savo refleksijos įgūdžius, kaip vieną iš profesionalios veiklos sąlygų, siekiant veiklos savarankiškumo, nes jie neturi sąlygų ir galimybių kreiptis į kitus profesionalus ar ekspertus, norint priimti sprendimą.

5 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 kasdienes 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.>

Šaltinis: sudaryta autorių pagal atlikto tyrimo duomenis, 2020.

7 – ojoje kategorijoje „perspektyva“, subkategorijose „įmonės poreikis, tenkinimo galimybės“ aiškiai įvardinti šios įmonės poreikiai ir jų tenkinimo galimybės, suformuluoti artimesni bei tolimesni tikslai ir numatyta, kaip visa tai realizuoti, įgyvendinti, remiantis jos strateginiu planu (2017-2020) (6 lentelė). Analizuojant strateginį planą, galima pastebėti, jog prognozuojant pelną ir pardavimus, įmonės perspektyvumas siejamas su žmogiškaisiais ištekliais (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.

6 lentelė. 7-oji kategorija – Perspektiva

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 prekių ženklų asortimeto 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>

Šaltinis: sudaryta autorių pagal atlikto tyrimo duomenis, 2020.

Apibendrinant grožio puoselėjimo priemonių prekybos institucijos 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 aktyvaus ir pasyvaus mokymo(si) 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. Organizacija grįžtamajam ryšiui užtikrinti, pasibaigus mokymams, naudoja formalias anketas. Grįžtamojo ryšio teikimo metu pasigendama atvirų ir refleksyvių klausimų, analizuojančių progresą. Dokumentuose pasigendama konkrečių atvejų aprašymų ir gilesnės analizės subkategorijoje „refleksija“.

Tirtos organizacijos dokumentuose nėra išsamiai išskirtos ir aprašytos edukacinės kompetencijos, reikalingos prekybos vadovo darbui su suaugusiais žmonėmis. Dalykinės ir bendrosios kompetencijos laikomos 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, todėl šioje organizacijoje prekybos vadovų profesionalizacija karjeros aspektu vyksta horizontaliai.

Pastebėta, kad įgytų kompetencijų taikymas šioje organizacijoje praktiškai nevyksta. Trūksta analizės apie tokį profesionalumo tobulinimo metodą kaip stebėjimas. Galima pastebėti, kad įmonėje beveik neanalizuojama prekybos vadovų veikla, labai retai dalijamasi patirtimi, gerąja praktika, siūlymais, rekomendacijomis. Prekybos vadovai neturi mentoriaus, kuris padėtų jiems įgyti ir tobulinti būtinas praktines profesines kompetencijas, jie skatinami mokytis per patirtį savo profesinės veiklos situacijose. Tai pažymėtina kaip vienas pagrindinių efektyvaus mokymosi būdų

profesionalumo tobulinimo perspektyvoje tirtoje įmonėje. Mentoriavimas ir demonstravimas vyksta santykiuose tarp prekybos vadovų ir pardavėjų, o perspektyvumas siejamas ne tik su finansiniais ir ekonominiais rodikliais, bet ir su žmogiškaisiais išteklių, t.y. vadovais ir jų komandomis.

Išvados ir rekomendacijos

1. Kokybinis tyrimas atskleidė, jog grožio puoselėjimo priemonių mažmeninės prekybos įmonė išsamiai išanalizuoja mokymo(si) poreikius veiklos rezultatyvumo gerinimui bei mokymo(si) proceso realizavimui. Planuojant ir sudarant mokymo(si) programas numatomi tikslai ir uždaviniai, taikomas pasyvaus ir aktyvaus mokymo(si) metodų komplektas, detalizuojamos temos, mokymo(si) turinys. Tirtoje 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. Įmonės 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 pagrindinės prekybos vadovo veiklos efektyvumui ir rezultatyvumui užtikrinti.

2. Atvejo analizė parodė, jog prekybos vadovų profesionalizacija reiškiasi daugiau per naujos veiklos atlikimą savarankiškai, patarimų, pagalbos paiešką, atliekant veiklos užduotį, skaitant ir analizuojant dokumentaciją, reikalingą veiklos užduočiai atlikti. Įgytų kompetencijų taikymas organizacijoje praktiškai nevyksta. Prekybos vadovai neturi mentoriaus, kuris padėtų jiems įgyti ir tobulinti būtinas praktines profesines kompetencijas, todėl jie skatinami mokytis per patirtį savo profesinės veiklos situacijose. Tirta įmonė perspektyvumą sieja ne tik su finansiniais ir ekonominiais rodikliais, bet ir su žmogiškaisiais išteklių, t.y. vadovais ir jų komandomis.

3. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatų analize ir išvadomis, pateikiamos rekomendacijos 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, dalytis patirtimi, mokytis vieniems iš kitų, skiriant aukštesnes 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.

Literatūros sąrašas

1. ADOMAITIENĖ, J., ZUBRICKIENĖ, I. (2016). Projektai mokymo (si) procese: andragoginės sąveikos optimizavimo aspektas. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
2. ADOMAITIENĖ, J., ZUBRICKIENĖ, I. (2020). Veiklos tyrimai, jų taikymo teorija ir praktika. Studijų knyga. Klaipėda: KU leidykla.
3. ANDRIEKIENĖ, R. M. (2011). Andragogų profesionalizacija atliekamų vaidmenų aspektu. Andragogika, Nr. 2. Klaipėda: KU leidykla, p. 13-28.

4. BAGDONIENĖ, A., ADOMAITIENĖ, J. (2017). Andragogų profesinis tobulėjimas atliekant veiklos tyrimus. *Andragogika*, Nr. 1 (8). Klaipėda: KU leidykla, p. 112-130.
5. BROOKFIELD, S. D. (2013). *Powerfull Techniques for Teaching Adults*. San Francisco: Jossey-Bass; 1 edition.
6. GEDVILIENĖ, G. (2015). Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtra. Mokslo monografija. Vytauto Didžiojo universitetas. Versus Aureus.
7. JATKAUSKIENĖ, B. (2013). Andragogų profesionalizacijos sistemos procesionali raiška. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
8. JATKAUSKIENĖ, B., ANDRIEKIENĖ, R. M. (2013). Universiteto dėstytojų veiklos daugiafunkcionalumas profesionalizacijos kontekste. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
9. JATKAUSKIENĖ, B., LE BOTERF, G. (2012). Universiteto dėstytojų profesionalizacijos eskizas. *Andragogika*, Nr. 1(3). Klaipėda: KU leidykla, p. 48-66.
10. JATKAUSKIENĖ, B., TOLUTIENĖ, G. (2012). Aiškinamasis andragogikos terminų žodynas. Klaipėda: KU leidykla.
11. JATKAUSKIENĖ, B., TRAKŠELYS, K. (2015). *Andragogy: Adult Education Contexts*. Monografija. Scholar's Press, Saarbrücken.
12. LE BOTERF, G. (2010). Dar kartą apie kompetenciją. 15 pasiūlymų įprastoms idėjoms išplėtoti. Klaipėda: KU leidykla.
13. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Dėl andragogo profesinės veiklos aprašo (2013). Vilnius.
14. LUKOŠŪNIENĖ, V. (2014). Kvalifikaciją tobulinančių suaugusiųjų mokėjimo mokytis kompetencijos raiška ir ugdymas (is). Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
15. MERRIAM, S. B. (2013). *Adult Learning: Linking Theory and Practice*.
16. SYED, M. (2015). *Black Box Thinking: Why Most People Never Learn from Their Mistakes- But Some Do*. Portfolio.
17. STELMOKIENĖ, A., ENDRIULAITIENĖ, A. (2015). Vadovavimo efektyvumo vertinimas: psichologiniai aspektai. Monografija. Kaunas: Versus Aureus leidykla.
18. 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.
19. TOLUTIENĖ, G. (2013). Andragogo pagalbos suaugusiam besimokančiajam strategijos taikymo galimybės. *Tiltai*, Nr. 3(64). Klaipėda: KU leidykla, p. 231-242.
20. TOLUTIENĖ, G. (2014). Professional development on the aspect of learning from experience. *Nauki Humannistyczne Humanities, Journal of Modern Science*, No. 2. WSGE.
21. 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
22. ŽYDŽIŪNAITĖ, V., SABALIAUSKAS, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vilnius.
23. Паронджанов, В. Д. (2017). Как написать хороший учебник для хороших людей. Учебники, о которых мечтают студенты и школьники. Москва.

EFFECTIVE TRADE SUPERVISOR'S LEARNING PERSPECTIVE OF PROFESSIONALISM IMPROVEMENT: CASE ANALYSIS

Rūta Marija Andriekienė, Gitana Tolutienė, Jūratė Kontautienė

Summary

The article analyzes the scientific problem of how to effectively organize and implement the training of trade supervisors in the perspective of professionalism improvement. Therefore, a qualitative study is presented, which was performed using a single case analysis. The main activity of the company is retail sale of beauty care products. It is the largest cosmetics trade network in Lithuania. The retail department consists of 5 regional divisions: Kaunas, Vilnius, Rokiškis, Šiauliai and Klaipėda regions.

The qualitative research revealed that the beauty care products retail company thoroughly analyzes the training needs for the improvement of performance and the implementation of the training process. When planning and compiling curricula, goals and objectives are envisaged, a set of passive and active teaching methods is applied, topics are detailed, and teaching content is specified. There is a lack of in-depth analysis of how the lecturer understands the motivations of employees, which promotes their learning activities, and information on how and what appropriate learning sources, methods, tools, issues, taking into account the different knowledge and experience, learning abilities and expectations for future progress. The company's documents lack specific case descriptions and in-depth analysis in the subcategory "reflection", they do not detail and describe the educational competencies required for a trade supervisor to work with adults, but subject and general competencies are considered key to efficiency and effectiveness.

The analysis of the case showed that the professionalization of trade supervisors manifests itself more through the performance of a new activity independently, seeking advice, assistance in performing an activity task, reading and analyzing the documentation required to perform an activity task. The application of the acquired competencies in the organization is practically non-existent. Trade supervisors do not have a mentor to help them acquire and develop the necessary practical professional competencies, so they are encouraged to learn through experience in their professional situations. The researched company associates viability not only with financial and economic indicators, but also with human resources.

Based on the analysis of the results of the qualitative research and conclusions, the following recommendations are given to the retail company's administration: 1) to carry out professional research of employees' needs: to study the weaknesses, strengths of the activity, to individualize learning and to apply appropriate effective methodologies, taking into account the perspective of the company's development; 2) to create conditions for trade supervisors to acquire andragogical and professional competencies in various forms, to constantly learn in the workplace and outside it, by reflecting, evaluating their activities and systematically monitoring their professionalism from the aspect of the company and personal perspective; 3) to constantly inform and consult trade supervisors about effective learning from the perspective of professionalism improvement in the workplace and beyond; 4) to motivate and encourage trade supervisors to learn on-the-job and off-the-job training, to share experiences, to learn from each other by awarding higher positions, bonuses, letters of thanks for continuous learning and continuous innovation in the trading company; 5) to envisage a strategy for the effective training of trade supervisors in terms of professionalism improvement and to record it in the company's strategic documents.

Key words: effective learning, professionalism improvement, trade supervisor, perspective.