

## PREKYBOS VADOVŲ VEIKSMINGO MOKYMOSI GALIMYBĖS PROFESIONALUMO TOBULINIMO KONTEKSTE

Rūta Marija Andriekienė, Gitana Tolutienė, Jūratė Kontautienė

*Klaipėdos universitetas*

### **Anotacija**

Straipsnyje teoriškai išanalizavus darbuotojų veiksmingą mokymąsi ir jo plėtros galimybes profesionalumo tobulinimo kontekste tiriamas prekybos vadovų požiūris į tai. Empiriškai (prekybos vadovų požiūriu) atskleista ir pagrįsta profesionalumo tobulinimo, veiksmingo mokymosi samprata ir esmė, veiksmingo mokymosi ir profesionalumo tobulinimo strategijos bei būdai, profesionaliai prekybos vadovų veiklai būtinos kompetencijos, profesionalumo tobulinimo galimybės ir kt. Remiantis pagrindinių tyrimo rezultatų analize ir išvadomis, straipsnyje pateikiama siūlymų mažmeninės prekybos įmonės vadovams.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: profesionalumas, veiksmingas, mokymasis, perspektyva, tobulinimas, prekybos vadovas.

### **Abstract**

The article analyzes the scientific problem of effective learning opportunities for trade supervisors' in the perspective of professionalism improvement. Selected as research object trade supervisor's effective learning and professionalism improvement. After theoretically analyse workers' effective learning and the possibilities of its development perspective of professionalism improvement analysed trade supervisor's view on effective learning opportunities from the perspective of professionalism improvement. In this article, the empirical aspect (from the point of view of trade supervisor's) reveals and substantiates the concept and essence of professionalism improvement and effective learning, strategies and methods of effective learning and professionalism improvement, trade supervisor's competencies necessary for professional activities, opportunities for effective learning of trade supervisor's of professionalism improvement, etc. Based on the analysis and conclusions of the main research results, the article presents suggestions for the managers of a retail company.

KEY WORDS: professionalism, effective, learning, perspective, improvement, trade supervisor.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v85i2.2191>

### **Įvadas**

Šiandien mokslinio ir praktinio pobūdžio dialoguose akcentuojamas darbuotojų įgūdžių, profesionalumo tobulinimas, organizacijos mokymosi kultūra, turimo potencialo atskleidimas, siekiant, kad organizacija sėkmingai veiktų dabar ir ateityje, būtų pranašesnė konkurencingoje rinkoje. Todėl šiuolaikinė sėkminga organizacija siekia turėti nuolat tobulėti linkusius darbuotojus profesionalus. Vis dėlto padėti ugdytis darbuotojų profesionalumą, žvelgiant į perspektyvą, organizacijoje ne taip paprasta. Įmonės turėtų susitelkti ties perspektyvių, veiksmingų mokymosi programų kūrimu, kad darbuotojai greitai ir veiksmingai

mokytūsi, siektų profesionalumo, didintų darbinės veiklos vertę ir darbo našumą. Sėkmingai veikia profesionalus ugdančios, t. y. įgūdžius, gebėjimus ilgalaikėje perspektyvoje tobulinančios, įmonės.

B. Jatkauskienės (2013) teigimu, profesionalumas nėra stabilus, jis nuolat konstruojamas, atsižvelgiant į profesinės veiklos reikmes, ir palengvina darbuotojo adaptaciją profesinės krizės atveju. Taigi, norint vystyti ir plėtoti darbuotojų profesionalumą, reikia surasti bei iširti veiksmingo mokymosi strategijas ir būdus, tam įtaką darančius veiksnius. Tad vienas svarbiausių mokymosi veiksmingumo požymių – mokymosi kultūros formavimas. Mokymasis turėtų būti ne proginis, o strateginis dalykas, turint ilgalaikių tikslų. Tinkamai parinkti mokymai tiek darbuotojams, tiek įmonei padeda atrasti įvairių problemų sprendimų, ne tik tiesioginių įmonei (didina finansinius veiklos rodiklius, gerina darbuotojų veiklos rezultatus ir kt.), bet ir darančių motyvacinį poveikį darbuotojams (didina jų pasitikėjimą savo jėgomis, ugdo įgūdžius, sudaro galimybes siekti karjeros, didina lankstumą, leidžia darbuotojams pajusti savo reikalingumą, visa tai lemia pasitenkinimą darbu). Be to, jie garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą.

Norint veiksmingai mokytis svarbiausia yra vidinė motyvacija. Taigi organizacijos, siekdamos darbuotojų profesionalumo, kuris užtikrina organizacijos veiklos sėkmingumą, turėtų sudaryti veiksmingo darbuotojų mokymosi sąlygas ir nuolat skatinti juos mokytis, siekiant tobulinti profesionalumą. Kad mokymasis būtų veiksmingas ir pasitarnautų profesinei veiklai, jis turi būti tikslingas, nenutrūkstamas, sistemingas, tai padėtų organizacijai spręsti problemas, atsinaujinti. Taigi svarbu nuolat darbuotojus skatinti ugdytis profesionalumą, ieškant veiksmingų mokymosi būdų, nustatant jiems įtakos turinčius veiksnius, skatinant mokymosi motyvaciją, kt. Šiame straipsnyje svarbu nustatyti prekybos vadovų mokymosi veiksmingumo, neatsiejamo nuo vidinių vertybinių nuostatų bei profesinėje veikloje ir gyvenime kylančių iššūkių, galimybes profesionalumo tobulinimo kontekste.

Pastebėta, kad moksliniuose šaltiniuose plačiai analizuojamas suaugusiųjų švietimas, mokymasis, mokymo strategijos ir būdai bei mokymąsi lemiantys veiksniai (Adomaitienė ir kt., 2020; 2016; Паронджанов, 2017; Bagdonienė ir kt., 2017; Greene, 2016; Stelmokienė ir kt., 2015; Syed, 2015; Tolutienė, 2014; Merriam, 2013; Brookfield, 2013; Jatkauskienė ir kt., 2015; 2013; Jatkauskienė, 2013 ir kt.). Ypač vertingi B. Jatkauskienės (2013) sisteminiai tyrimai andragogų profesionalizacijos aspektu, analizuojant prekybos vadovų veiksmingo mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo kontekste. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad prekybos vadovų mokymosi veiksmingumas profesionalumo tobulinimo kontekste nepakankamai išanalizuotas. Tad straipsnyje formuluojama

mokslinė problema – prekybos vadovų veiksmingo mokymosi galimybės profesionalumo tobulinimo kontekste.

Tyrimo objektas: prekybos vadovų veiksmingas mokymasis ir profesionalumo tobulinimas.

Tyrimo tikslas: ištirti veiksmingo mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo kontekste prekybos vadovų požiūriu.

Tyrimo tikslo siekta, atskleidžiant prekybos vadovų požiūrį į: 1) profesionalumo tobulinimo, veiksmingo mokymosi sampratą ir esmę; 2) veiksmingo mokymosi ir profesionalumo tobulinimo strategijas ir būdus; 3) kompetencijas, būtinas prekybos vadovų profesionaliai veiklai; 4) prekybos vadovų veiksmingo mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo aspektu.

Tyrimo metodai. Atlikus veiksmingo darbuotojų mokymosi galimybių profesionalumo tobulinimo kontekste teorinę analizę, vykdyta apklausa (anketavimas), siekiant ištirti prekybos vadovų požiūrį į veiksmingo mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo aspektu.

## **1. Prekybos vadovų veiksmingo mokymosi galimybių profesionalumo tobulinimo aspektu tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija**

Tyrimo metodologija, metodika ir organizavimas. 2020 m. vasario mėn. vykdytas empirinis tyrimas, siekiant ištirti prekybos vadovų požiūrį į veiksmingo mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo aspektu. Tyrimas atliktas pasitelkus anketinę apklausą. Anketos klausimynas sudarytas, remiantis teorine analize (Adomaitienė ir kt., 2016; Gedvilienė ir kt., 2015; Jatkauskienė ir kt., 2015; 2013; Lukošūnienė, 2014; Tolutienė, 2014; Andriekienė ir kt., 2011 ir kt.), straipsnio autoriams parengus klausimus ir atsakymų variantus. Klausimyną sudarė 27 mišrūs klausimai su atsakymų variantais, jie suskirstyti į šešias dalis: 1) socialiniai-demografiniai duomenys: lytis, amžius, išsilavinimas, specialybė, darbo stažas (1–5 kl.); 2) profesionalumo tobulinimo, veiksmingo mokymosi samprata ir esmė (6–14 kl.); 3) veiksmingo mokymosi ir profesionalumo tobulinimo strategijos bei būdai (15–19 kl.); 4) profesionaliai veiklai būtinos prekybos vadovo kompetencijos (20–22 kl.); 5) prekybos vadovo veiksmingo mokymosi galimybės profesionalumo tobulinimo aspektu (23–24 kl.); 6) prekybos vadovų pasiūlymai, pageidavimai veiksmingo mokymosi, siekiant tobulinti profesionalumą, kontekste (25–27 kl.).

Klaipėdos regione iš viso dirba maždaug 800 mažmeninės prekybos vadovų. Iš jų apklausta 10 proc. Išdalinta 80 anketų, analizei panaudota 70 iš jų. Siekiant parinkti reprezentatyviąją imtį, kuri atskleistų generalinę aibę, tyrimui pasirinkta paprastoji atsitiktinė imtis. Atrinkti lengviausiai pasiekiami prekybos vadovai

ir organizacijos, kurių vadovai į atliekamą tyrimą žvelgė geranoriškai. Į tyrimą įtraukti prekybos vadovai, dirbantys mažmeninės prekybos įmonėse, kurios veikia skirtingose vietovėse, skiriasi jų apyvarta, darbuotojų skaičius, įsteigimo laikas ir kt. Siekta, kad tyrimo imtis apimtų kuo įvairesnius tiriamo reiškinio atvejus, siekiant nustatyti bendrus, visiems tiriamiems atvejams būdingus bruožus. Visiems dalyvaujantiems šiame tyrime užtikrintos vienodos sąlygos.

Duomenys analizuoti taikant statistinę duomenų apdorojimo programą *SPSS 26.0*. Tyrimo atsakymai pateikti procentine išraiška. Taikyti šie statistiniai metodai: 1) dažnių lentelės; 2) grafinė analizė – sisteminti duomenis ir aprašyti dažnių skirstymą; 3) dviejų kintamųjų ryšių vertinimas (Spearmano koreliacijos koeficientas, matuojantis tiesinę kintamųjų priklausomybę); 4) siekiant palyginti pagal amžių, stažą ir išsilavinimą, sudarytos kryžminės lentelės; 5) ranginiams kintamiesiems apskaičiuotos aprašomosios statistikos charakteristikos (vidurkis, standartinis nuokrypis, minimalios ir maksimalios reikšmės). Gauti duomenys susisteminti, išanalizuoti ir palyginti tarpusavyje. Statistiškai reikšmingiems skirtumams tarp grupių nustatyti taikytas  $\chi^2$  kriterijus, pasirinktas reikšmingumo lygmuo ne didesnis nei 0,05.

Straipsnyje atlikta koreliacinė analizė, siekiant nustatyti statistiškai reikšmingus koreliacinius ryšius tarp šių kintamųjų: kompetencijų vertinimo ir išsilavinimo; kompetencijų svarbos ir darbo stažo bei amžiaus; kompetencijų tobulinimo dažnio ir amžiaus, išsilavinimo bei darbo stažo; noro tobulinti kompetencijas, atsižvelgiant į amžių, ir išsilavinimo ar darbo stažo. Šiame straipsnyje pateiktos ir detalizuotos tik reikšmingos porinės koreliacijos.

Prekybos vadovų požiūris į veiksmingo mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo aspektu. Tyrimo dalyvių socialinių-demografinių duomenų analizė atskleidė, kad didžiausią dalį – 70 proc. dalyvavusiųjų tyrime – sudaro moterys, likusieji – vyrai. Tiriamąją imtį sudaro respondentai iš įvairių amžiaus grupių, didžioji dalis (68,6 proc.) – 31–45 m. amžiaus, maždaug ketvirtadalį (21,4 proc.) sudaro 46 m. ir vyresni asmenys, mažiausią dalį (10 proc.) – respondentai iki 30 m. amžiaus. Taigi tyrimo dalyvių daugumą sudaro vidutinio amžiaus prekybos organizacijų vadovai, turintys galimybę tobulinti savo profesines kompetencijas. Galima daryti prielaidą, kad šis amžius – tai darbingo amžiaus pikas, kai siekiama užsitikrinti asmeninį ir profesinį gyvenimą, aktyviai siekti karjeros bei tobulinti savo profesionalumą. Respondentų pasiskirstymo pagal profesiją analizė atskleidė, kad net 71,1 proc. tiriamųjų yra įgiję vadybinį išsilavinimą. Taigi didžiosios dalies respondentų įgyta profesija atitinka darbo pobūdį.

Daugiausia (47,1 proc.) respondentų nurodė, kad turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (bakaluro laipsnį), nemaža dalis (22,9 proc.) turi magistro laipsnį.

Taigi šios profesijos atstovai siekia nuolat tobulinti savo profesionalumą. Nustatyta, kad didžioji dalis (67,1 proc.) respondentų turi didesnę nei 11 m. darbo stažą. Galima daryti prielaidą, kad daugelis dirba nebe pirmus metus, turi aukštąjį išsilavinimą ir suvokia, kokių kompetencijų jiems trūksta, tad stengiasi tobulėti, siekdami tapti savo srities profesionalais.

Atliekant tyrimą nustatyta, kad didžioji dalis (40 proc.) respondentų profesionalumą supranta kaip nuolatinį specialių mokslo žinių kaupimą, profesinei veiklai būtinų kompetencijų įgijimą ir tobulinimą. Apklausti prekybos vadovai profesionalumą suvokia kaip kompetencijų įgijimą kaupiant profesinę patirtį. Pasak B. Jatkauskienės (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. Kiek mažiau (31,4 proc.) respondentų nurodė, kad profesionalumas – tai darbo išmanymas, gebėjimas produktyviai veikti. Šie prekybos vadovai suvokia, kad būtina įgyti specialių profesinių žinių ir kompetencijų, kurios toliau būtų gilinamos bei pritaikomos praktiškai (1 lentelė).

1 lentelė. Respondentų pasirinkta profesionalumo samprata

Profesionalumo samprata	Atsakymai	
	n	proc.
Profesionalumu laikomas mokėjimas produktyviai veikti, veiklos išmanymas, neturint specialiųjų žinių ar bazinio pasirengimo	10	14,3
Nuolatinis specifinių, mokslo žinių kaupimas, profesinei veiklai būtinų kompetencijų įgijimas ir tobulinimas	28	40,0
Darbo išmanymas, gebėjimas produktyviai veikti	22	31,4
Asmens turimų įgūdžių, gebėjimų panaudojimas konkrečioje veiklos situacijoje	11	15,7
Profesionalumas nėra stabilus, jis nuolat konstruojamas, vystomas, nulemtas veiklos, prisitaiko prie pokyčių	19	27,1
Aukšto lygio žinių, kompetencijų ir veiklos kokybės demonstravimas	16	22,9
Gebėjimai, žinios, kultūra ir tapatumas, siejami su aukštu profesinių žinių lygiu, kartais labai specializuotomis žiniomis, veiklos metodais, uždara darbo rinka, veiklos procesų valdymu ir kt.	16	22,9

Respondentų nuomone, profesionalumą lemia du pagrindiniai veiksniai: nuolatinis, sistemingas, tikslingas ir veiksmingas mokymasis žvelgiant į perspektyvą (70 proc.) ir nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas, tobulėjimo siekis (51,4 proc.) (2 lentelė). Vadinasi, prekybos vadovai, kaip profesionalai, suvokia ir prisiima atsakomybę už mokymąsi, kuris žvelgiant į ateitį skatina nuolat tobulėti ir

PREKYBOS VADOVŲ VEIKSMINGO MOKYMOSI GALIMYBĖS PROFESIONALUMO...

taip lemia profesionalumą. Vertinant tai, kaip suvokiamas profesinis tobulėjimas, atsižvelgiant į amžių, galima pastebėti, kad jauniausiai tiriamųjų amžiaus grupei (iki 30 m.) profesionalumą lemiantis veiksnys – priklausymas savajai profesijos atstovų bendruomenei – didžiausias (28,6 proc.) tarp kitų amžiaus grupių. Taigi jauniems prekybos vadovams svarbu priklausyti savajai profesijos atstovų bendruomenei, nes tai rodo jų profesionalumo lygį. Kaip teigia B. Jatkauskienė (2013), savajai profesijos atstovų bendruomenei priklausantis profesionalas, įsitraukęs į profesinę veiklą ir reguliuojamas profesijos vidaus atstovų, yra „tikras“ profesionalas.

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal profesionalumą lemiančius veiksnius

Veiksniai, lemiantys veiksmingo profesionalumo tobulinimą	Atsakymai	
	n	proc.
Mokymosi tikslų išsikėlimas	10	14,3
Nuolatinis, sistemingas, tikslingas ir veiksmingas 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 ištikus profesinei krizei	8	11,4

65,7 proc. tiriamųjų įsitikinę, kad profesionalas yra tas, kurį tokį esant pripažįsta tiek jis pats, tiek ir kiti. Tai rodo, kad nepakanka pačiam individui laikyti save profesionalu (0,0 proc.), jo profesionalumą turi pripažinti kolegos, vadovai, pavaldiniai, klientai ir kt. Kai kurių tyrėjų nuomone (Jatkauskienė ir kt., 2012, p. 54), vienas iš etapų, kai asmuo tampa tikru profesionalu, – profesinė integracija. Tos pačios patirties, žinių, net problemų bendrumas leidžia tapatintis su konkrečia profesine grupe. Kad būtų pripažintas, atrastų save ar apsisaugotų, individas ne kartą turės tapatintis su kitais, tačiau kiekvieną kartą jis privalės vėl tapti pats savimi. Todėl galima teigti, kad profesionalai turi pabrėžti savo unikalumą, skirtingumą, nepriklausomybę nuo grupės. Nuolat tobulėjančio ir save pažįstančio asmens pagrindu formuojasi profesinis tapatumas. Šiais dviem aspektais prekybos vadovai tampa profesionalais konstruodami ir tobulindami savo profesionalumą.

Atliekant tyrimą aiškinantis, kas atskleidžia prekybos vadovo profesionalumą, nustatyta, kad daugiausia (65,7 proc.) respondentų pasirinko atsakymą „lankstumas priimant pokyčius, gebėjimas savo patirtį pritaikyti kintančiose veiklos situacijose“, kita dalis (55,7 proc.) – „gebėjimas planuoti, organizuoti, vykdyti, vertinti savo veiklą“, nemažai tiriamųjų (47,1 proc.) pasirinko atsakymą „kritinis mąstymas, problemų nustatymas ir kūrybiškas sprendimas“ (3 lentelė). Visi šie atsakymai atskleidžia, kad prekybos vadovų profesionalumą rodo aukštesnio

lygio profesinė veikla ir tam tikras kokybės lygmuo. Kita vertus, norint išsilaikyti nuolat kintančioje darbo rinkoje ir didinti savo darbo našumą konkurencinėje verslo aplinkoje, neužtenka vien veiksmingai vadovauti pagal tikslias taisykles arba turėti žinių, lankstumas vykdant savo veiklą tampa vienu pagrindinių įmonių siekiu. Empiriniai duomenys patvirtina, kad lankstumas, gebėjimas savo patirtį pritaikyti kintančioje veiklos situacijoje, ieškoti naujų galimybių ir jas sudaryti parodo aukščiausio lygio prekybos vadovo profesionalumą.

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas  
prekybos vadovo profesionalumo supratimo aspektu

Prekybos vadovo profesionalumas	Atsakymai	
	<i>n</i>	proc.
Profesijos žinių turėjimas, taisyklių žinojimas, įvaldymas, taikymas praktikoje	20	28,6
Nuolatinis žinių atnaujinimas, kompetencijų ir profesionalumo tobulinimas	30	42,9
Lankstumas priimant pokyčius, gebėjimas savo patirtį pritaikyti kintančioje veiklos situacijoje	46	65,7
Profesinė praktika ir elgsena	10	14,3
Refleksijos įgūdžiai ir mokymosi veikiant gebėjimai	10	14,3
Kritinis mąstymas, problemų nustatymas 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

Nustatyta, kad daugelis (72,9 proc.) prekybos vadovų įsitikinę, jog profesionalumo siekis leidžia realizuoti save ir asmeniškai tobulėti; nemažai (54,3 proc.) apklaustųjų nurodė, kad tai skatina apčiuopiami jų darbo rezultatai; mažiausia dalis (15,7 proc.) mano, kad savo profesionalumą tobulina, siekdami išsaugoti darbo vietą (4 lentelė). Remdamiesi šiais duomenimis, galime daryti išvadą, kad prekybos vadovams, kaip profesionalams, labai svarbu save realizuoti ir asmeniškai tobulėti bei matyti savo darbo rezultatus. Vadinas, jie turi poreikį tobulinti savo profesionalumą. G. Le Boterf'as (2010) ir B. Jatkauskienė (2013) teigia, kad vystymosi, tobulėjimo aspektu asmuo tampa profesionalu, kai išsiskiria savo turimomis kompetencijomis, asmeninėmis savybėmis, siekiais, pasirengimu siekti profesionalumo, individualiai tobulėti. Esant tam tikroms aplinkybėms profesinis tobulėjimas gali būti asmeninio tobulėjimo sinonimas. Tad nekeista, kad dalis prekybos vadovų, dirbančių mažmeninėje prekyboje, siekdami užtikrinti sėkmingą veiklą, tobulina savo profesionalumą, nes tai skatina darbo rezultatai, lemiantys verslo gyvavimą.

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas priešasčių, kas skatina siekti profesionalumo, aspektu

Profesionalumo tobulinimo motyvai	Atsakymai	
	<i>n</i>	proc.
Asmeninės karjeros sėkmė	23	32,9
Galimybė realizuotis ir asmeniškai tobulėti	51	72,9
Vadovų, kolegų įvertinimas	14	20,0
Matomi asmeniniai darbo rezultatai	38	54,3
Konkurencija (karjeros, veiklos atžvilgiu)	18	25,7
Siekis išsaugoti darbo vietą	11	15,7

5 lentelėje pateikti apklausos rezultatai atskleidė, kad prekybos vadovams asmeniškai naudinga ir būtina tobulinti profesionalumą dėl trijų priešasčių, siekiant: prisitaikyti prie prekybos rinkos pokyčių (55,7 proc.); įgyti naujų ir tobulinti turimas kompetencijas bei jas taikyti veikloje (55,7 proc.); asmeninio tobulėjimo ir pasitenkinimo (47,1 proc.). Galima teigti, kad prekybos vadovai įgyvendina savo tikslus, jeigu nuolat tobulėja, auga profesiniu požiūriu. Todėl svarbu suprasti, kad profesionalu tampama praktiškai dirbant. Sudėtingoje, besikeičiančioje verslo aplinkoje keičiasi ir strateginiai organizacijos tikslai, prekybos vadovams savo veiklą tenka koreguoti. Svarbu suvokti ir tai, kad profesionalumą atskleidžia gebėjimas nutiesti veiksmingus ryšius tarp turimų kompetencijų ir atliekamos veiklos. Kuo daugiau žmonės mokosi, tuo daugiau patirties jie įgyja, tad auga ir keičiasi. Nuo prekybos vadovo profesionalumo priklauso jo profesinės veiklos sėkmė. Todėl prekybos vadovas privalo nuolat mokytis, tobulėti tiek kaip asmuo, tiek kaip profesionalas.

5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas asmeninių profesionalumo tobulinimo siekių aspektu

Naudinga ir būtina tobulinti profesionalumą	Atsakymai	
	<i>n</i>	proc.
Siekiant prisitaikyti prie nuolatinių prekybos rinkos pokyčių	39	55,7
Norint darbe labiau savimi pasitikėti	14	20,0
Siekiant sėkmingos karjeros	16	22,9
Siekiant įgyti naujų ir tobulinti turimas kompetencijas bei jas taikyti veikloje	39	55,7
Siekiant asmeniškai tobulėti ir tuo pasitenkinti	33	47,1
Siekiant vadovų, kolegų, pavaldinių ir kitų pripažinimo	8	11,4
Siekiant didesnio darbo užmokesčio	26	37,1
Baiminantis netekti darbo, esant didžiulei konkurencijai	3	4,3



Kaip matyti 6 lentelėje, 61,4 proc. tiriamųjų veiksmingą mokymąsi supranta kaip mokymąsi taikant naujausius metodus, panaudojant nuolat atsinaujinančias žinias, įgyjant naujų įgūdžių, keičiant turimas nuostatas; 52,9 proc. – kaip iš įvairių mokymų, seminarų, kursų gautų žinių praktinį taikymą. Galima daryti prielaidą, kad tokį rezultatų pasiskirstymą lėmė poreikis nuolat tobulėti, domėtis naujovėmis ir joms diegti naujų darbo metodų taikymas vis atsinaujinant technologijoms, darbo metodikoms, veikiant kitiems veiksniams. Mažiausiai atsakiusiųjų (14,30 proc.) nurodė, kad veiksmingas mokymasis – tai mokymasis iš patirties, kasdienės profesinės veiklos; 20 proc. atsakiusiųjų teigimu, tai procesas, kai transformuojant patirtį kuriamos žinios, lavinami gebėjimai, kitaip tariant, tai patirtinis mokymasis. Kai kurių tyrėjų teigimu (Jatkauskienė, 2013, p. 332), vis spartėjantis naujų technologijų diegimas gali būti pavojingas, vien mokymasis visų veiklos problemų neišspręs. Individuali patirtis mokantis naudinga tik tada, kai ji konceptualizuota, susieta su žiniomis, tai nuolat vykstantis procesas. Galima teigti, kad profesionalas mokosi iš patirties ir žino, kaip atlikti veiksmą, kad šis duotų norimą rezultatą. Praktiškai veikdami profesionalai sukuria asmenines praktines žinias, kurios skiriasi nuo įvairiuose mokymuose pateikiamų deklaratyvių žinių. Taigi, remiantis tyrimo duomenimis, galima suprasti, kad nemaža dalis prekybos vadovų negeba susieti žinių su savo praktika, tad jiems refleksijos gebėjimų ugdymas būtinas kaip profesionalios veiklos sąlyga, norint veikti savarankiškai. Žinoma, žinios kaupiamos, bet reflektuojančiam praktikui mokymasis įgauna pridėtinę vertę, nes jo veikla neatsiejama nuo turimų konceptualių struktūrų, kurios susiformuoja laikui bėgant įgaunant patirties ir sukaupus žinių.

6 lentelė. Respondentų pasirinkta veiksmingo mokymosi samprata

Veiksmingo mokymosi supratimas	Atsakymai	
	<i>n</i>	proc.
Mokymasis iš patirties, kasdienės profesinės veiklos	11	14,3
Gautų žinių iš įvairių mokymų, seminarų, kursų taikymas praktikoje	40	52,9
Mokymasis, taikant naujausius metodus, panaudojant nuolat atsinaujinančias žinias, įgyjant naujų įgūdžių, keičiant nuostatas	46	61,4
Veiksmingas naujovių diegiamas darbinėje praktikoje	25	35,7
Profesionaliai organizuotas mokymosi procesas, kai žinios tampa įgūdžiais	25	35,7
Procesas, kai transformuojant patirtį kuriamos žinios, lavinami gebėjimai	7	20,0

Beveik pusė (47,1 proc.) prekybos vadovų nurodė, kad mokymosi veiksmingumą lemia motyvacija tikslingai įsisąmoninti mokymosi turinį; mažiau (42,9 proc.) apklaustųjų nurodė tinkamai iškeltus mokymosi tikslus (žr. 7 lentelę).

Mokslinėje literatūroje (Jatkauskienė ir kt., 2015; Lukošūnienė, 2014 ir kt.) motyvacija įvardijama kaip vienas svarbiausių prasmingo mokymosi elementų, kaip kompleksinis reiškinys, apimantis žmogaus poreikius, norus, interesus, įsitikinimus, kaip pagrindinė asmens augimo varomoji jėga. Anot V. Lukošūnienės (2014), suaugusiojo mokymosi motyvaciją lemia jo poreikiai ir interesai, kuriuos mokymasis gali patenkinti. Mokydamasis suaugęs žmogus orientuojasi ne į patį mokomąjį dalyką, o į gyvenime kylančių problemų sprendimą, tad motyvuotas mokytis yra tiek, kiek, jo manymu, tai padės minėtas užduotis atlikti. Tikslinga pabrėžti, kad mokymo turinio kūrimo kontekstą naudinga sieti su darbuotojų profesinio prisitaikymo, arba profesinio augimo, motyvacija. Mažmeninės prekybos rinkoje, norint išlikti konkurencingam, reikia nuolat mokytis profesinės veiklos situacijose. Svarbu pažymėti, kad mokymasis bus tuo veiksmingesnis, kuo tiksliau bus numatyti konkretieji tarpiniai mokymosi tikslai, išreikšti atitinkama elgsena, mokymosi sąlygos, kuriomis pasireišk šis elgsena, bei mokymosi sėkmės kriterijai. Gauti rezultatai atskleidžia, kad tiriamieji pasiryžta keistis / mokytis, kai jaučia neatitikimą tarp to, kas jie yra, kokių žinių turi, ir to, ką norėtų pasiekti. Todėl apklaustieji kaip vieną iš veiksmingo mokymosi sąlygų ir nurodė tinkamą mokymosi tikslų iš(si)kėlimą.

7 lentelė. Veiksmingą mokymąsi lemiantys veiksniai

Veiksmingą mokymąsi lemiantys veiksniai	Atsakymai	
	n	proc.
Tinkamai atlikta mokymosi poreikių analizė	25	35,7
Palankios mokymosi aplinkos kūrimas	10	14,3
Tinkamų mokymosi tikslų iškėlimas	30	42,9
Tinkama, bendravimu ir bendradarbiavimu pagrįsta lektoriaus ir besimokančiojo sąveika	22	31,4
Motyvacija tikslingai įsisąmoninti mokymosi turinį	33	47,1
Mokymo formų / metodų ir medžiagos tinkamas parinkimas	27	38,6
Dėstoma mokymo tema (dalykas), turinys ir tikėjimas mokymosi naudingumu	18	25,7
Besimokančiųjų grupės raida, dinamika (įvairovė), branda, statusas, išsivystymo lygis, nuostatos, vertybės	8	11,4
Laikas, per kurį įsisąmoninamos žinios, išlavinami gebėjimai, suformuojamos nuostatos ir pan.	8	11,4
Lektoriaus profesionalumas, kompetentingumas, gebėjimas ugdyti besimokantįjį	26	37,1

Analizuojant, kaip tenkinami darbuotojų mokymosi poreikiai, žvelgiant į įmonės veiklos perspektyvą, paaiškėjo, kad 68,6 proc. apklaustųjų lanko kursus, 67,1 proc. mokosi darbo vietoje, 55,7 proc. lanko seminarus, paskaitas. Taigi

dauguma prekybos vadovų mokymosi poreikius tenkina darbo vietoje (žr. 8 lentelę). Tai reiškia, kad tiek patys tiriamieji, tiek įmonės laikosi sistemingo nuolatinio atsinaujinimo požiūrio ir tai sieja su darbo vieta. Konkurencinėje verslo aplinkoje, kuri nuolat kinta, kartu su sparčia technologijų pažanga prekybos vadovams nuolat kyla profesinių situacijų, problemų, individualių atvejų, kai laikui spaudžiant yra priversti greitai priimti sprendimus. Todėl mokymosi procese konkreti patirtis transformuojama į aukštesnio lygio tikslingą veiklą – naujų situacijų poveikio išbandymą.

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas mokymosi poreikių tenkinimo būdų aspektu

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
Vaizdo pratybos (kalbėjimas prieš vaizdo kamerą)	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

Atliekant tyrimą paaiškėjo, kad tiriamiesiems tobulinti profesionalumą labiausiai padeda šios mokymosi formos: tęstinis profesinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas (45,7 proc.); savišvieta (42,9 proc.). Panašu, kad daugelis respondentų mano, jog profesinis tobulėjimas labiau susijęs su darbo vieta, o ne su formalioju švietimu. Tyrimo duomenys atskleidžia prekybos vadovų siekį savarankiškai kokybiškai ir kūrybiškai veikti tam tikroje profesinėje srityje, ieškoti naujų žinių ir praktiškai jas išbandyti. Kadangi respondentai prioritetą teikia tęsiniam profesiniam mokymui, kvalifikacijos tobulinimui ir savišvietai, vadinasi, jie supranta, kad šių mokymosi formų esmė – skirtumas tarp turimų ir siekiamų įgyti kompetencijų, susijęs su darbuotojų turimu kompetentingumu, jo ugdymu, kvalifikacijos tobulinimu, savišvieta, kuri svarbi profesiniam tobulėjimui, neatsiejamam nuo konkrečios darbo vietos, sprendžiamų problemų, individualių atvejų.

PREKYBOS VADOVŲ VEIKSMINGO MOKYMOSI GALIMYBĖS PROFESIONALUMO...

Tyrimu nustatyta, kad maždaug pusė (51,4 proc.) apklaustųjų mano, jog prekybos vadovų profesionalumo tapsmui įmonės taiko stebėjimą / vertinimą; kita pusė (50,0 proc.) pažymėjo prekybos vadovų savivaldų mokymąsi (savistabą, savianalizę, savimoką) (9 lentelė). Remiantis tyrimo duomenimis, darytina prielaida, kad prekybos vadovams įmonės užtikrina grįžtamojo ryšio dėl savo vykdomos veiklos ir jos rezultatų galimybę. Vadinasi, įmonės skatina savišvietą, o prekybos vadovai laikosi „nuostatos mokytis“. Tai rodo jų atsakomybę, įsipareigojimą už savo profesionalumo tapsmą. Suaugęs žmogus turi įsipareigoti ne tik profesijai, darbui, t. y. lavintis, bet ir šeimai, pomėgiams, todėl suaugusiojo savivaldumas aiškinamas kaip ypatinga profesionalumo tobulinimo strategija. Galima teigti, kad savivaldus mokymasis prekybos vadovams ypač svarbus. Svarbu ir tai, kaip juos vertina įmonės, nors daug dėmesio skiriama savistabai, savianalizei ir savimokai.

9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas profesionalumo tobulinimo strategijų, padedančių tapti profesionalais, pasirinkimo aspektu

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, atliekama patarėjui (mentoriui, treneriui) vadovaujant	13	18,6
Nuolatinė kolegų, vadovų parama / pagalba	28	39,6
Kvalifikacijos vertinimas ir analizė	30	42,6
Kita	3	4,3

Dauguma (47,1 proc.) apklausos dalyvių pažymėjo, kad jų įmonėse mokymus vykdo prekybos vadovas; 44,3 proc. – personalo skyriaus darbuotojas. Akivaizdu, kad prekybos vadovams būtinos andragogo kompetencijos, nes baigę vadybos ar kitas studijas jų neįgyja. Remiantis tyrimo duomenimis, respondentai labiausiai sutinka su tuo, kad asmuo, kuris organizuoja ir vykdo suaugusiųjų mokymus, turi turėti bendrųjų (4,36) ir socialinių (4,34) kompetencijų (1 pav.). Vadinasi, apklausos dalyviai nežino, kad vykdant mokymus suaugusiesiems svarbu turėti andragogo, tyrėjo ir edukacinių kompetencijų. Pastebėtina, kad respondentai prekybos vadovams nurodė kitas būtinas kompetencijas nei asmeniui, kuris organizuoja ir vykdo mokymus darbuotojams. Tik trečdalis (29,1 proc.) tyrimo dalyvių mano, kad būtinos edukacinės kompetencijos. Didžioji dalis (78,6 proc.) atsakė, kad būtinos vadybinės, 64,3 proc. – strateginės ir 54,3 proc. – verslumo kompetencijos. Apklauso duomenys atskleidė, kad tiriamieji pažymėjo tas kompetencijas, kurios pagal svarbą tiesiogiai siejasi su prekybos vadovo darbu,

atliekamomis funkcijomis. Šios trys kompetencijos ypač svarbios, kad prekybos vadovas savo idėjas įgyvendintų profesinėje veikloje, planuotų ir vadovautų projektams: kūrybiškumas, domėjimasis naujovėmis, gebėjimas rizikuoti ir kt. Šių specifinių žinių bei įgūdžių nuolat reikia įgyvendinant socialinius, ekonominius, komercinius ir kitus projektus. Be šių kompetencijų, prekybos vadovams atliekant edukacinę funkciją būtina įgyti andragogo kompetencijų, ypač edukacinės veiklos. Iš šių empirinių duomenų darytina išvada, kad edukacinėms prekybos vadovų kompetencijoms profesionaliai veiklai vykdyti dėmesio nedaug teskirama.

Atlikus koreliacinę kompetencijų vertinimo ir išsilavinimo analizę, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp išsilavinimo ir bendrųjų ( $r = 0,330$ ,  $p = 0,005 < 0,01$ ), išsilavinimo ir socialinių-emocinių ( $r = 0,288$ ,  $p = 0,016 < 0,05$ ), išsilavinimo ir kognityvinių ( $r = 0,354$ ,  $p = 0,003 < 0,01$ ), 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 pripažįstama šių kompetencijų svarba.

Atlikus tyrimą atskleista: 37,1 proc. respondentų dėl edukacinės veiklos pažymėjo, kad labiausiai norėtų tobulinti mokymosi poreikių analizės procesą, taikydami tam skirtas metodikas. Dėl vadybinės veiklos didžioji dauguma (67,1 proc.) respondentų norėtų lavinti mokymosi paslaugų teikimo planavimo, organizavimo ir koordinavimo gebėjimus. Dėl tiriamosios veiklos dauguma (65,7 proc.) tyrimo dalyvių, remiantis apklausos rezultatais, norėtų išmokti numatyti praktinės veiklos tobulinimo galimybes, perspektyvias, veiklos tobulinimą skatinančias iniciatyvas. Bendrųjų kompetencijų aspektu net 64,3 proc. tiriamųjų norėtų tobulinti gebėjimą priimti ir teikti grįžtamąjį ryšį: bendrauti, bendradarbiauti, prisiimti atsakomybę, dirbti komandoje ir kt. Tai rodo, kad prekybos vadovams trūksta gilesnių žinių ir gebėjimų elementariose bazinėse andragoginės veiklos srityse, be kurių neįmanoma arba įmanoma, bet nekokybiškai numatyti suaugusiųjų mokymosi vizijas ir tikslus, perspektyvą, atlikti stebėseną ir pan.

Atlikus koreliacinę analizę, ar siekis tobulinti kompetencijas priklauso nuo amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo, nustatyti statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai tarp išsilavinimo ir 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 mažiau norima tobulinti tiriamąsias ir bendrąsias kompetencijas. Be to, nustatytas statistiškai reikšmingas atvirkštinis koreliacinis ryšys tarp darbo stažo ir noro tobulinti bendrąsias kompetencijas ( $r = -0,247$ ,  $p = 0,039 < 0,05$ ), t. y. tiriamieji, turintys didesnę darbo stažą, statistiškai reikšmingai pažymi mažesnę norą tobulinti bendrąsias kompetencijas.

Iš tyrimo paaiškėjo, kad nemaža dalis (22,9 proc.) prekybos vadovų tobulina savo kompetencijas tik pasitaikius galimybei; 21,4 proc. – kasdien. Taigi prekybos vadovai, kaip profesionalai, mokymosi neatsieja nuo kasdienio gyvenimo ir patirties, jį mato kaip procesą, kur susiejamos turimos ir naujos patirtys, taip plečiant požiūrį, žinojimą, kompetenciją. Tyrimo duomenys atskleidė ir tai, kad didžioji dauguma (38,6 proc.) respondentų save laiko kompetentingais profesionalais; dauguma (37,1 proc.) – patyrusiais profesionalais; beveik ketvirtadalis (18,6 proc.) – aukščiausio lygio profesionalais ekspertais. Tyrimo duomenys liudija, kad dauguma prekybos vadovų yra savo srities profesionalai ir gali remtis ankstesnėse veiklos situacijose taikyta bei patikslinta praktika, ją pritaikydami naujose situacijose.

Pastebėta, kad statistiškai reikšmingai kaip profesionalumo tobulinimo galimybes įvardija kvalifikacijos augimą tiriamieji iki 30 m. bei 46 m. ir vyresni nei 31–45 m. amžiaus ( $\chi^2 = 8,446$ ,  $p = 0,015 < 0,05$ ). Akivaizdu, kad jauniems prekybos vadovams kvalifikacijos tobulinimas suteikia būtinų žinių, lavina gebėjimus, formuoja požiūrį – tai, kas būtina profesinei veiklai. Tuo tarpu vyresnio amžiaus prekybos vadovai kvalifikacijos tobulinimą traktuoja kaip asmeninių interesų tenkinimo ir asmeninio tobulėjimo būdą. Taigi įmonės renkasi prekybos vadovų profesionalumo tobulinimą, kaip galimybę ugdyti kompetencijas ir gerinti profesinės veiklos kokybę.

Kiti empiriniai duomenys atskleidžia, kokie profesionalumo tobulinimo būdai respondentams atrodo veiksmingiausi: seminarai, paskaitos (64,3 proc.); mokymasis darbo vietoje (61,4 proc.) ir kursai (40 proc.) (žr. 10 lentelę). Taigi dauguma respondentų veiksmingai siekia profesionalumo savo darbo vietoje, jiems priimtinesni trumpalaikiai seminarai, kursai, paskaitos. Palyginus, kaip skiriasi veiksmingiausių profesionalumo tobulinimo būdų pasirinkimas amžiaus aspektu, nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi pasirenkant studijų grupes ( $\chi^2 = 12,503$ ,  $p = 0,002 < 0,01$ ). Šį būdą statistiškai reikšmingai dažniau pažymėjo 46 m. ir vyresni respondentai, o tai rodo, kad vyresnio amžiaus prekybos vadovai, siekdami būti arčiau praktinės veiklos ir įmonės konteksto, kaip veiksmingiausią profesionalumo tobulinimo būdą įvardijo pasidalijimą patirtimi, įmonei aktualių problemų sprendimą ir rėmimąsi turimomis žiniomis bei patirtimi.

10 lentelė. Veiksmingiausi profesionalumo tobulinimo būdai ir strategijos

Profesionalumo tobulinimo galimybės	Atsakymai	
	<i>n</i>	proc.
Mokomieji renginiai	23	32,9
Diskusijos	26	37,1
Seminarai, paskaitos	45	64,3
Konferencijos	22	31,4
Kursai	28	40,0

Profesionalumo tobulinimo galimybės	Atsakymai	
	<i>n</i>	proc.
Stažuotės, 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, patarėjui (mentorui, treneriui) vadovaujant	15	21,4
Nuolatinė kolegų, vadovų parama	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

Apibendrinant prekybos vadovų požiūrio į veiksmingo mokymosi galimybes profesionalumo tobulinimo kontekste analizę, galima teigti, kad profesionalumą jie sieja su nuolatinio profesinei veiklai būtinų kompetencijų įgijimu ir tobulinimu. Prekybos vadovai yra linkę atsakingai mokytis, nes žvelgiant į ateitį sistemingas tobulėjimas lemia profesionalumą. Pastarąjį jie sieja su lankstumu priimant pokyčius, gebėjimu savo patirtį pritaikyti kintančiose veiklos situacijose ir naujų galimybių paieška. Linkę tobulinti profesionalumą asmeniškai tobulėdami, kad pasiektų kuo didesnių darbo rezultatų, nes tai užtikrina verslo gyvavimą. Taigi prekybos vadovams asmeniškai naudinga ir būtina tobulinti savo profesionalumą, kad įgyvendintų profesinės veiklos tikslus ir prisitaikytų prie nuolatinių prekybos rinkos pokyčių.

Veiksmingą mokymąsi supranta kaip mokymąsi taikant naujausius metodus, įsisąmoninant nuolat atsinaujinančias žinias, įgyjant naujų įgūdžių, keičiant nuostatas. Tai lemia beveik kasdien atsinaujinančios naujos technologijos, darbo metodikos ir kt. Prekybos vadovų nuomone, mokymosi veiksmingumą lemia tinkami mokymosi tikslai, tikslingas mokymosi turinys ir tinkamos mokymosi formos pasirinkimas. Prekybos vadovams trūksta refleksijos įgūdžių, ypač tiems, kurių profesinės veiklos patirtis nedidelė. Prekybos vadovų mokymosi poreikiai tenkinami įmonių organizuojamuose kursuose darbo vietoje, seminaruose, paskaitose ir kt., t. y. jų profesinis tobulėjimas labiau susijęs su darbo vieta. Siekti profesionalumo leidžia tęstinis profesinis mokymas, kvalifikacijos tobulinimas, savišvieta. Įmonėse taikomos stebėjimo / vertinimo ir savivaldus mokymosi strategijos.

Respondentų nuomone, prekybos vadovo profesionaliai veiklai vykdyti būtinausias vadybinės, strateginės ir verslumo kompetencijos. Įmonėse mokymus paprastai vykdo prekybos vadovai, tad jiems svarbu tobulinti arba įgyti andragogo

kompetencijų, ypač edukacinės veiklos. Didesnę profesinės veiklos patirtį turintys tiriamieji statistiškai reikšmingai pažymi mažesnę norą tobulinti bendrąsias kompetencijas. Įmonėse mokomasi kaupiant patirtį, pamažu įsisąmoninant tą ribą, už kurios profesionalo kompetencijos pradeda skirtis nuo neturinčiojo patirties. Tad tiriamieji savo profesionalumo tobulinimo galimybes įvardija kaip praktinės patirties įgijimą, kompetencijų, kvalifikacijos tobulinimą. Prekybos vadovų teigimu, veiksmingiausi profesionalumo tobulinimo būdai ir strategijos yra seminarai, paskaitos, mokymasis darbo vietoje, kursai ir kt.

### **Išvados ir siūlymai**

Atliktas tyrimas atskleidė, kad prekybos vadovai profesionalumą sieja su nuolatinio mokslo žinių ir kompetencijų, būtinų jų profesinei veiklai, įgijimu ir tobulinimu. Prisiimdami atsakomybę už mokymąsi, žvelgdami į perspektyvą prekybos vadovai profesionalumą sieja su lankstumu pokyčiams, gebėjimu savo patirtį pritaikyti kintančiose profesinės veiklos situacijose, naujų galimybių paieška.

Prekybos vadovai veiksmingą mokymąsi supranta kaip mokymąsi taikant naujausius metodus, įsisąmoninant nuolat atsinaujinančias žinias, įgyjant būtinus įgūdžius, keičiant nuostatas. Prekybos vadovų nuomone, mokymosi veiksmingumą lemia tinkami mokymosi tikslai, tikslingas mokymosi turinys ir tinkamas mokymosi formų parinkimas, bet veiksmingai mokytis siekiant profesionalumo jiems trūksta refleksijos įgūdžių.

Prekybos vadovų profesionalumui tobulinti įmonėse taikomos šios strategijos: stebėjimas / vertinimas, savivaldus mokymasis. Veiksmingiausi profesionalumo tobulinimo būdai ir strategijos: seminarai, paskaitos, mokymasis darbo vietoje, kursai. Visa tai siejama su darbo vieta. Prekybos vadovams profesionalumą tobulinti padeda šios dvi mokymosi formos: tęstinis profesinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas bei savišvieta. Prekybos vadovų nuomone, jų profesinei veiklai būtiniausias vadybinės, strateginės ir verslumo kompetencijos. Mažiausiai dėmesio jie linkę skirti edukacinių kompetencijų tobulinimui.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad veiksmingo mokymosi galimybės siekiant profesionalumo prekybos vadovams sudarytos, kai įmonėse tikslingai ir sistemingai organizuojamas veiksmingas jų mokymasis, leidžiantis įmonėms spręsti dabarties ir būsimas problemas, prekybos vadovus motyvuojant tobulinti profesionalumą taikant veiksmingas strategijas ir būdus. Prekybos vadovų mokymąsi profesionalumo tobulinimo kontekste turėtų organizuoti ir vykdyti andragogai profesionalai arba prekybos vadovai, įgiję andragogo kompetencijų: edukacinių (gebantys vykdyti mokymosi procesus, tenkinti besimokančiųjų



Rūta Marija Andriekienė, Gitana Tolutienė, Jūratė Kontautienė

poreikius ir kt.), vadybinių (gebantys planuoti, koordinuoti mokymosi procesus, užtikrinti lygiavertę sąveiką, sudaryti mokymosi sąlygas ir kt.), tyrėjo (gebantys tirti mokymosi poreikius ir kt.) ir bendrųjų (gebantys sistemiškai mąstyti, užtikrinti grįžtamąjį ryšį ir kt.).

Remiantis empirinio tyrimo rezultatų analize ir išvadomis, pateikiama siūlymų mažmeninės prekybos įmonės vadovams:

- Teikti pasiūlymus administracijai dėl darbuotojų ir pačių vadovų mokymosi poreikių, numatyti jų vykdymo galimybes.
- Aktyviai įsitraukti į įmonės strateginio planavimo procesus, numatant darbuotojų ir pačių vadovų veiksmingo mokymosi siekiant profesionalumo galimybes.
- Kilus sunkumų dėl profesionalumo tobulinimo, kreiptis pagalbos, konsultuotis su administracijos darbuotoju, kuris atsakingas už mokymąsi, ar andragogą profesionalą.

## Literatūra

- Adomaitienė, J., Zubrickienė, I. (2020). *Veiklos tyrimai, jų taikymo teorija ir praktika*. Studijų knyga. Klaipėda: KU leidykla.
- Adomaitienė, J., Zubrickienė, I. (2016). *Projektai mokymo(si) procese: andragoginės sąveikos optimizavimo aspektas*. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
- Andriekienė, R. M. (2011). Andragogų profesionalizacija atliekamų vaidmenų aspektu. *Andragogika*, Nr. 2, p. 13–28. Klaipėda: KU leidykla.
- Bagdonienė, A., Adomaitienė, J. (2017). Andragogų profesinis tobulėjimas atliekant veiklos tyrimus. *Andragogika*, Nr. 1 (8), p. 112–130. Klaipėda: KU leidykla.
- Brookfield, S. D. (2013). *Powerfull Techniques for Teaching Adults*. San Francisco: Jossey-Bass; 1 edition.
- Gedvilienė, G. ir kt. (2015). *Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtra*. Monografija. Vytauto Didžiojo universitetas, Versus Aureus.
- Greene, C. L. (2016). *Entrepreneurship: ideas in action*. South-Western / Thomson.
- Jatkauskienė, B. (2013). *Andragogų profesionalizacijos sistemos procesionali raiška*. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
- Jatkauskienė, B., Andriekienė, R. M. (2013). *Universiteto dėstytojų veiklos daugiavfunkcionalumas profesionalizacijos kontekste*. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
- Jatkauskienė, B., Le Boterf, G. (2012). Universiteto dėstytojų profesionalizacijos eskizas. *Andragogika*, Nr. 1(3), p. 48–66. Klaipėda: KU leidykla.
- Jatkauskienė, B., Trakšėlyš, K. (2015). *Andragogy: Adult Education Contexts*. Monografija. Scholar's Press, Saarbrücken (Vokietija).
- Le, Boterf, G. (2010). *Dar kartą apie kompetenciją. 15 pasiūlymų įprastoms idėjoms išplėtoti*. Klaipėda: KU leidykla.
- Lukošūnienė, V. (2014). *Kvalifikaciją tobulinančių suaugusiųjų mokėjimo mokytis kompetencijos raiška ir ugdymas (is)*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
- Merriam, S. B. (2013). *Adult Learning: Linking Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Syed, M. (2015). *Black Box Thinking: Why Most People Never Learn from Their Mistakes-But Some Do*. Portfolio.
- Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2015). *Vadovavimo efektyvumo vertinimas: psichologiniai aspektai*. Monografija. Kaunas: Versus Aureus.
- Tolutienė, G. (2014). Professional development on the aspect of learning from experience. *Nauki Humannistyczne Humanities, Journal of Modern Science*, No. 2, p. 13–26. WSGE.
- Паронджанов, В. Д. (2017). *Как написать хороший учебник для хороших людей. Учебники, о которых мечтают студенты и школьники*. Москва.

## **EFFECTIVE LEARNING OPPORTUNITIES OF TRADE SUPERVISORS IN THE PERSPECTIVE OF PROFESSIONALISM IMPROVEMENT**

**Rūta Marija Andriekienė, Gitana Tolutienė, Jūratė Kontautienė**

### **Summary**

Today, both scientific and practical dialogues focus on improving employee skills, professionalism, organizational learning culture, unlocking potentials for an organization to succeed now and in the future, and to be superior in a competitive marketplace. Therefore, a modern successful organization strives to have employees who are professional and constantly improving. However, helping to develop the professionalism of employees from a perspective is not so easy in an organization. Companies should focus on developing promising, effective learning programs so that employees can learn quickly and efficiently, pursue professionalism, and increase the value and productivity of their work. Successful companies that develop professionals, i. y. improves their skills and abilities in the long run.

In this article, it is important to identify the learning effectiveness of trade supervisors in the perspective of professional development, which is inseparable from a person's internal values and emerging challenges in professional activities and life. As the analysis of the scientific literature has shown, the effective learning of trade supervisor from the perspective of professionalism improvement has not been sufficiently analyzed. Therefore, the article formulates the following: what are the opportunities for effective learning of trade supervisors in the perspective of professionalism improvement?

The object of the research: effective learning and professionalism improvement of trade supervisors.

The aim of the research: to investigate the possibilities of effective learning from the perspective of professionalism improvement from the point of view of trade supervisors.

The aim of the research was pursued by revealing the attitude of trade supervisors to: 1) the concept and essence of professionalism improvement, effective learning; 2) strategies and methods for effective learning and professionalism improvement; 3) competencies necessary for the professional activities of trade supervisors; 4) opportunities for effective learning of trade supervisors in the aspect of professionalism improvement.

Research methods. After the theoretical analysis of effective employee learning in the perspective of professionalism improvement, a survey (questionnaire) was

conducted in order to examine the attitude of trade supervisors to the possibilities of effective learning in the perspective of professionalism improvement.

The study was conducted using a questionnaire. The questionnaire was compiled on the basis of theoretical analysis and questions and answer variants prepared by the authors of the article. 80 questionnaires were distributed, 70 of them were used for analysis. The study included trade supervisors working in retail businesses that vary by location, turnover, number of staff, time of establishment, and so on.

The analysis of socio – demographic data of the research participants showed that the largest part – 70 percent. the participants in the study were women and the rest were men. The research sample consists of respondents of various age groups, the majority of whom (68.6%) are aged 31–45. and about a quarter (21.4%) are 46 years old. and older. The smallest part (10%) is up to 30 m. respondents. This shows that the majority of survey participants are middle-aged sales executives who have the opportunity to improve their professionalism in their professional field. It can be assumed that in this age, adults have reached the peak of working age, when the aim is to secure personal and professional life, actively pursue a career and improve their professionalism in activities. The analysis of the distribution of respondents by profession showed that as many as 71.1%. the respondents have acquired a managerial education, which means that the profession acquired by the majority of respondents corresponds to the nature of the work.

The majority (47.1%) of the respondents indicated that they have a higher university (bachelor's) degree, the other – a significant part (22.9%) has a master's degree. This shows that the representatives of this profession are constantly striving to improve their professionalism. It was found that the majority (67.1%) of respondents are older than 11 years. length of service. It can be assumed that most people are not working for the first year, have a higher education and are aware of what they lack in terms of professionalism improvement and are trying to improve in order to become professionals in their field.

Research shows that trade supervisors associate professionalism with the continuous acquisition and improvement of scientific knowledge and competencies required for professional activities. By taking responsibility for learning from a perspective, they associate professionalism with flexibility for change, the ability to adapt their experience to changing business situations, and the search for and creation of new opportunities.

Trade supervisors understand effective learning as learning using the latest techniques, absorbing ever-increasing and up-to-date knowledge, acquiring skills, changing attitudes. In their opinion, effective learning is determined by appropriate learning goals, purposeful learning content and appropriate selection of learning forms, but they lack reflection skills.

The following strategies are used to improve the professionalism of trade supervisors in companies: monitoring / evaluation and self-directed learning, and the most effective ways and strategies for professionalism improvement – seminars, lectures, on-the-job training, courses. All this is linked to the workplace and helps to improve professionalism in these two forms of learning: continuing vocational training and in-service training, and self-education. In their opinion, managerial, strategic and entrepreneurial competencies are most needed to realize the professional activities of a trade supervisors. It pays the least attention to educational competencies.

The results of the research show that effective learning opportunities for trade supervisors in the perspective of professionalism improvement are created when effective training of trade supervisors is purposefully, continuously, systematically organized and implemented, which helps companies to solve problems now and in the future, when trade supervisors are motivated and improve professionalism with effective strategies and ways. The training of trade supervisors in the perspective of professionalism improvement should be organized and implemented by andragogues professionals or trade supervisors who have acquired andragogical competencies: educational competencies (be able to realize learning processes, meet the needs of learners, etc.); managerial competencies (to be able to plan, coordinate learning processes, ensure equal interaction, create learning conditions, etc.); research competencies (ability to research learning needs, etc.) and general competencies (ability to think systematically, provide feedback, etc.).

Based on the analysis of the results and conclusions of the empirical research, suggestions are made to the managers of the retail company:

- To provide proposals to the administration on the learning needs of the managed employees and the managers themselves and to anticipate the possibilities of their realization and implementation.
- To be actively involved in the strategic planning of the company, providing opportunities for effective learning of managers and managers themselves from the perspective of professionalism improvement.
- In case of difficulties in professionalism improvement, seek help, advice from the person in charge of administration or a professional andragogue.

**Rūta Marija Andriekienė** – profesorė, daktarė (socialiniai mokslai – edukologija), Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Tęstinių studijų centras.

El. paštas: [ruta.andriekiene@ku.lt](mailto:ruta.andriekiene@ku.lt)