

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Jolanta PETRAUSKIENĖ

Vadybos studijų programos studentas

KONSULTANTŲ KOMPETENCIJOS FORMAVIMAS
KNYGYNŲ TINKLE "PEGASAS"

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Jolanta PETRAUSKIENĖ

KONSULTANTŲ KOMPETENCIJOS FORMAVIMAS
KNYGYNŲ TINKLE "PEGASAS"

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovė:

doc. dr. Irina ŽALIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Jolanta Petrauskienė

Konsultantų kompetencijos formavimas knygynų tinkle „Pegasas“. Magistro darbas

Magistro darbe analizuojama intelektinių prekių pardavėjų-konsultantų kompetencija. Teorinėje dalyje apžvelgta bendroji kompetencijos samprata ir jos klasifikacija, kompetencijos modeliai, kompetencijos ugdymas, tobulinimas ir vertinimas bei išnagrinėta konsultavimo esmė ir funkcijos. Norint parengti intelektinių prekių pardavėjų – konsultantų kompetencijos modelį, buvo atliktas tyrimas, kurio metu buvo naudojami dokumentinės analizės, anketinės apklausos ir interviu metodai.

Tyrimo metu išsiaiškinta, kad intelektinių prekių pardavėjo – konsultanto darbe yra svarbiausios socialinė ir asmeninė kompetencijos. Darbuotojas pirmiausia turi turėti asmenines savybes bei socialinius įgūdžius, reikalingus bendraujant, o profesines žinias ir metodinius įgūdžius galima išugdyti, įgyti kartu su darbo patirtimi. Remiantis tyrimo gautais duomenimis, darbo pabaigoje pateiktos rekomendacijos, galinčios, personalą ugdantiems vadovams, padėti siekti aukštesnės intelektinių prekių pardavėjų – konsultantų kompetencijos ir įtakoti gerinant klientų aptarnavimą.

SUMMARY

Jolanta Petrauskienė

The formation of consultants expertise in the bookshops network“Pegasas“. Master work

The work analyses expertise of seller-consultant who sells intellectual goods. Theoretic part of the work looks into competence from general ideas well as of its classification, expertise's development and evaluation. Moreover, the work researches on consulting of customers and its functions. To create a seller-consultant model of competence were analyzed documents, were made questionnaires and interviews.

As a research shows, social and personal expertizes are the most important for the seller-consultant who sells intellectual goods. It means that first of all personal features and social communication skills are necessary to the seller of intellectual commodities. Other features like occupational knowledge or methodical skills are not in the first place of importance because there is a large opportunity to develop or gain it with working experience. Moreover, in the end of master work are presented recommendations which could be useful for directors of the bookshops to raise competence of sellers- consultants and improve service of selling.

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. KONSULTANTŲ KOMPETENCIJOS FORMAVIMO KAIP PERSONALO VALDYMO SRITIES TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Intelektinės prekės pardavimo paslaugų specifiškumas.....	10
1.2. Kompetencijos samprata žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu	16
1.2.2. Kompetencijos modelių palyginamoji analizė.....	26
1.2.3. Kompetencijos ugdymas, tobulinimas ir vertinimas.....	30
1.3. Konsultanto kompetencijų teorinio modelio formavimas.....	33
1.3.1. Konsultavimo esmė ir konsultanto funkcijos.....	34
1.3.2. Konsultanto kompetencijų modeliavimas intelektinių prekių pardavimo procese.....	36
2. KONSULTANTŲ KOMPETENCIJOS MODELIO FORMAVIMAS KNYGYNŲ TINKLE „PEGASAS“	41
2.1. Knygynų tinklo „pegasas“ charakteristika.....	41
2.2. Tyrimo metodologija, organizavimas ir imtis.....	43
2.3. Konsultantų kompetencijos tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas.....	46
2.3.1. Knygynų tinklo „Pegasas“ dokumentacijos, reglamentuojančios konsultantų kompetenciją, analizė.....	46
2.3.2. Knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų esamos kompetencijos įvertinimas.....	48
2.3.3. Intelektinių produktų pardavėjų - konsultantų kompetencijos formavimas.....	56
IŠVADOS	64
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	67
PRIEDAI.....	72

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kompetencijos apibrėžimai.....	19
2 lentelė. Kompetencijos lygiai	20
3 lentelė. Kompetencijų klasifikacija pagal asmens gebėjimus.....	22
4 lentelė. Kompetencijų modelis pagal Boyatzis (1982).....	28
5 lentelė. „PlumInternational“ kompetencijų modelis.....	29
6 lentelė. Knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų kompetencijos tyrimo metodai.....	44

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pardavimo ir konsultavimo procesas.....	14
2 pav. Kompetencijos termino struktūra.....	17
3 pav. Kompetencijos samprata pagal A. Pearson.....	18
4 pav. Bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų skirstymas.....	25
5 pav. „Ledkalnio“ kompetencijos modelis.....	26
6 pav. Darbuotojo kompetencijos modelis pagal R. P. Tett (2000).....	27
7 pav. Tarptautinių kompetencijų modelis.....	30
8 pav. Mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, sistemos modelis.....	31
9 pav. Teorinis konsultantų kompetencijos modelis.....	38
10 pav. Intelektinių prekių pardavimo konsultanto kompetencijos teorinis modelis.....	40
11 pav. Organizacinė struktūra knygynų tinkle „Pegasas“.....	42
12 pav. Respondentų nuomonė, kas geriausiai galėtų atlikti	49
13 pav. Konsultantų suvokiamos kompetencijos savęs vertinimo rezultatai.....	50
14 pav. Konsultantų profesinės kompetencijos savęs vertinimo rezultatai.....	51
15 pav. Konsultantų metodinės kompetencijos savęs vertinimo rezultatai.....	52
16 pav. Konsultantų socialinės kompetencijos savęs vertinimo rezultatai.....	53
17 pav. Knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų kompetencijos įvertinimo palyginimas.....	55
18 pav. Žinios ir gebėjimai pagal svarbą formuojant profesinę kompetenciją.....	57
(konsultantų nuomonė).....	57
19 pav. Žinios ir gebėjimai pagal svarbą formuojant metodinę kompetenciją.....	58
(konsultantų nuomonė).....	58
20 pav. Žinios ir gebėjimai pagal svarbą formuojant socialinę kompetenciją.....	59
(konsultantų nuomonė).....	59
21 pav. Žinios ir gebėjimai pagal svarbą formuojant asmeninę kompetenciją.....	60
(konsultantų nuomonė).....	60
22 pav. Apibendrintas knygynų konsultanto kompetencijų modelis.....	61

IVADAS

Viena iš šiuolaikinės paslaugų įmonės sėkmingos veiklos prielaidų yra kokybiškas pirkėjų aptarnavimas, atitinkantis pirkėjų lūkesčius bei poreikius. Daugelis pažangių organizacijų, suprasdamos vertybių svarbą, kuria specialius kompetencijų modelius, kurie pateisina organizacijos lūkesčius darbuotojų žinių, įgūdžių, vertybių ir elgesio atžvilgiu. Kompetencijos modeliai yra puiki priemonė kryptingai ugdyti darbuotojus siekiant strateginių organizacijos tikslų. Tuomet vertybės išreiškiamos ir ugdomos tobulinant konkrečias kompetencijas.

Turintys tinkamą kompetenciją, t.y. sąmoningumą, požiūrį, tinkamą vidinę motyvaciją, tinkamą mokymą ir tinkamą „įgaliojimų“ kiekį, darbuotojai, kurie, be viso to, moka įsiklausyti į klientus, yra ypač svarbūs modeliuojant ir teikiant geriausią rezultatą sukurtą aptarnavimą. Todėl kliento bendram potyriui – vadinasi, ir pasitenkinimui – didžiausią įtaką daro su aptarnavimu susiję momentai, o prekės ar paslaugos pardavimo (teikimo) momentu klientui suteikiamas aptarnavimas daro didžiausią tiesiogiai įvertinamą įtaką pelningam organizacijos augimui (Adomaitytė, 2005).

Knygos – tai kūrybinio, intelektinio, mokslinio darbo produktas, patenkinantis žmogaus aukščiausius pažinimo ir saviraiškos poreikius. Tokio produkto pardavimas reikalauja iš konsultantų specialaus pasiruošimo bei atitinkamų žinių ir įgūdžių.

Specialiosios kompetencijos bei jų formavimo modeliai plačiai aptariami tiek teorinėje, tiek praktinėje mokslinėje literatūroje. Iki 9-tojo dešimtmečio apie jas kalbėta nedaug, kadangi tarybiniu laikotarpiu dominavusiai planinei ekonomikai svarbu buvo išugdyti darbuotoją, kuris gerai išmanytų siaurą specializaciją. Devintąjį dešimtmetį Lietuvai įžengus į rinkos ekonomiką, tobulėjant mokslui ir technikai, tapo aktualu, kad darbuotojai įgytų bendrąsias kompetencijas, suteikiančias galimybę asmeniui tobulėti, mokytis ir kurios gali būti lengvai transformuojamos iš vienos veiklos į kitą.

Knygų rinka Lietuvoje traukiasi. Vien per 2011 metus ji sumažėjo 6%. Nepaisant to UAB „Alma Littera“ įmonių grupės pajamos tais pačiais metais padidėjo 8%. Norint sėkmingai konkuruoti su kitomis įmonėmis, užsiimančiomis mažmenine knygų prekyba, svarbu, jog įmonė būtų orientuota į pirkėjo poreikių tenkinimą, jo kompetentingą aptarnavimą ir nuolatinį darbuotojų kompetencijos ugdymą, gerinant klientų aptarnavimo kultūrą.

Tyrimo aktualumas, be jau minėtų priežasčių, pasireiškia ir tuo, jog knygynų „Pegasas“ vadovams aktualūs ir svarbūs tiriamojo darbo rezultatai, išvados ir naujas kompetencijos modelis, siekiant kuo efektyvesnės organizacijos veiklos. Šis tyrimas atliekamas turint konkretų knygynų tinklo „Pegasas“ užsakymą sukurti knygynų konsultantų kompetencijos modelį (žr. 1 priedą), kuriuo remiantis būtų formuojami reikalavimai darbuotojams bei kuriama kompetencijos vertinimo ir ugdymo sistema.

Darbuotojų kompetencijų ugdymo svarbą organizacijos veiklos efektyvumui, konkurencingumui, kompetencijos plėtros modelių kūrimą bei įgyvendinimą nagrinėjo daugelis užsienio ir lietuvių autorių. Tačiau, išstudijavus mokslinę literatūrą, nepavyko aptikti nė vieno kompetencijos modelio, kuris būtų sukurtas specialiai intelektinių produktų pardavėjams - konsultantams. Tai parodo šio darbo mokslinį **naujumą**.

Bendrųjų kompetencijų (profesinė, bendravimo ir kt.) svarba ir reikšmė dabartiniame pasaulyje nuolat didėja. Lietuvos integracija į Vakarų pasaulį bei stojimas į Europos Sąjungą transformuoja visuomenės požiūrį į ugdymo procesą, todėl pastaruoju metu jomis itin domimasi. Lietuvoje bendrųjų kompetencijų sampratą nagrinėjo P. Jucevičienė (2000), Žydžiūnaitė (2003), D. Lepaitė (2000). Bendrųjų kompetencijų ir kompetencijos sampratos bei jų plėtros tyrimai daugiausia buvo atliekami Jungtinėje Karalystėje, JAV ir Vokietijoje, kuriose labiau paplitę bendrųjų gebėjimų, bendrųjų kompetencijų terminai, kuriuos savo mokslinėse publikacijose analizavo Eraut (1990), Barnett (1993).

Knygynų tinklas „Pegasas“ turi patvirtintą klientų aptarnavimo standartą, kuriame apibrėžta konsultanto veikla nuo išvaizdos, bendravimo iki klientų poreikių atpažinimo. Kiek jo laikomasi yra matuojama „slapto pirkėjo“ ataskaitomis. Remiantis 2014 metų pirmo ketvirčio (ir ankstesnėmis – 2012 m., 2013 m.) „slapto pirkėjo“ ataskaitomis, matoma, jog viso tinklo knygynų klientų aptarnavimo standarto laikymosi vidurkis svyruoja vidutiniškai nuo 79% iki 85%.

Tyrimo problema galima išreikšti klausimu: kokias personalo valdymo priemonės galėtų naudoti knygyno vadovas, siekdamas efektyviai padidinti nepakankamą konsultantų kompetenciją aptarnaujant klientus?

Tyrimo objektas. Intelektinio produkto pardavėjų-konsultantų kompetencija.

Tyrimo tikslas. Atlikus konsultantų kompetencijos koncepto analizę, remiantis tyrimo rezultatais suformuoti ir pagrįsti intelektinių prekių konsultantų kompetencijos modelį.

Tyrimo uždaviniai.

1. Išnagrinėti kompetencijos sampratą ir jos klasifikacija.
2. Remiantis mokslinės literatūros analize, suformuoti pardavėjų - konsultantų kompetencijos modelį, pritaikomą knygyams.
3. Atlikti konsultantų kompetencijos vertinimą knygynų tinkle „Pegasas“.
4. Parengti konsultantų kompetencijos modelį intelektinio produkto pardavėjams - konsultantams .

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, sisteminimas ir apibendrinimas.
- Anketinė apklausa.
- Interviu.

- Turinio (content) analizė.

Darbo struktūra.

Remiantis “Magistro darbo rengimo metodika” (Lileikienė ir kt., 2004), darbą sudaro santrauka, turinys, lentelių sąrašas, paveikslų sąrašas, įvadas, konceptualioji ir analitinė-tiriamoji dalys, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas bei priedai.

Teorinėje dalyje nagrinėjama problemą apibūdinanti literatūra, bei pateikiama jų analizė. Kadangi knygyno konsultanto veiklos bei kompetencijos spektras yra gana platus, teorinėje dalyje atskirai išskiriama pardavimo bei konsultavimo proceso samprata bei intelektinių prekių pardavimo ypatumai, į kuriuos būtina atsižvelgti formuojant kompetencijos modelį. Taip pat analizuojamas teorinis požiūris į kompetencijos sampratą bei formuojamas teorinis konsultantų kompetencijos modelis.

Praktinėje darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo duomenų analizė. Remiantis knygynų vadovų ir darbuotojų nuomone bei teoriniu konsultantų kompetencijos modeliu, išskiriamos knygynų tinklui “Pegasas” aktualios konsultantų kompetencijos bei suformuojamas naujas modelis, padėsiantis pasiekti didesnę nei dabar esamą klientų aptarnavimo standarto laikymosi procentą. Duomenys iliustruojami lentelėmis ir paveikslais.

1. KONSULTANTŲ KOMPETENCIJOS FORMAVIMO KAIP PERSONALO VALDYMO SRITIS TEORINIAI ASPEKTAI

Žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą sudaro keletas funkcinų sričių, viena iš kurių yra darbuotojų ugdymas, užtikrinantis nepakankamo bazinio išsilavinimo spragas, formuojant darbuotojo kompetencijas, reikalingas konkrečioje darbo vietoje. Todėl, siekiant sukurti konsultanto kompetencijos modelį, pravartu išanalizuoti konsultantų kompetencijos formavimo teorinius aspektus.

Knygynų konsultantų kompetencijos formavimas skiriasi nuo kitų konsultavimo paslaugas teikiančių įmonių kompetencijų, kadangi knygos nėra kasdienio vartojimo prekė – tai kūrybinio, intelektualio, mokslinio darbo produktas, patenkinantis A. Maslow (1943) poreikių piramidės viršūnėje esančius aukštesnius asmenybės poreikius – pažinimo ir saviraiškos poreikius. Tokio tipo produktų pardavimo procesas yra sudėtingas ir reikalaujantis aukšto ir visapusiško pardavėjų - konsultantų kompetencijos lygio. Todėl knygyne konsultanto darbe svarbu suvokti klientų konsultavimo ir knygų pardavimo procesų specifiškumą, reikalaujantį iš knygyne konsultantų specialaus pasiruošimo bei atitinkamų žinių ir įgūdžių. Taigi, siekiant suformuoti knygyne konsultanto kompetencijos modelį, svarbu suvokti pardavimo, konsultavimo sampratą intelektualinės prekės pardavimo kontekste.

1.1. Intelektinės prekės pardavimo paslaugų specifiškumas

Intelektinių prekių pardavimo procese susipina konsultavimo ir asmeninio pardavimo sampratos. Tiek pardavimas, tiek konsultavimas gali būti nagrinėjamas kaip tam tikra paslauga, kuria naudojasi prekę norintis įsigyti klientas. Kaip teigia konsultavimo procesą nagrinėjantys autoriai (Sandler, 1998, Bagdonienė, Hopenienė, 2005, Teresevičienė ir kt., 2008), konsultavimas – tai paslauga, kurios metu konsultantas gali daryti įtaką klientui. Nagrinėjant konsultavimą kaip paslaugą, pirmiausiai būtina apibrėžti paslaugos teikimo svarbiausias savybes ir charakteristikas.

Pasak B. Vengrienės (2006), analizavusios užsienio autorių darbus, paslauga - tai:

- veiksmas arba veiksmų serija, pasireiškianti asmenų kontaktu arba kontaktu su fiziniu įrengimu ar mašina, suteikianti pasitenkinimą vartotojui;
- bet kokia nauda ar veikla, kurią viena pusė gali pasiūlyti kitai, pasižyminti neapčiuopiamumu bei tuo, kad nėra nuosavybės rezultatas. Jos išraiška gali būti susieta ar nesusieta su fiziniu produktu.
- procesas, susijęs su asmens prigimties, būsenų, galimybių keitimu, jam pačiam to pageidaujant.

Paslaugos esmė atsiskleidžia jos pagrindinėje ypatybėje – tai tokia veikla, kurią atlieka kitas asmuo, o ne paslaugos vartotojas (Vengrienė, 2006).

Konsultavimo paslauga, kaip nemateriali veikla, gali būti traktuojama kaip procesas, kurio metu vyksta bendravimas tarp konsultanto ir kliento. Konsultavimui būdingos tam tikros savybės (Bagdonienė, Hopenienė, 2005):

- **Neapčiuopiamumas.** Konsultavimo neįmanoma fiziškai išmatuoti, jis suprantamas kaip savijauta ar patirtis;
- **Heterogeniškumas.** Konsultavimo paslaugos negalima formalizuoti ar apibrėžti tam tikrais standartais, kadangi konsultavimas vyksta aktyviai sąveikaujant proceso dalyviams;
- **Nepatvarumas.** Konsultavimo paslaugos neįmanoma sukaupti, saugoti ar perduoti, sunku subalansuoti konsultavimo paslaugos paklausą ir pasiūlą.
- **Gamybos ir vartojimo vienovė.** Konsultavimo paslauga vartojama tuo pat metu, kai ji yra teikiama. Tai reiškia, kad klientas turi tiesiogiai dalyvauti paslaugos teikimo, t. y. konsultavimo momentu.
- **Nekaupiamumas.** Konsultavimo paslaugos neįmanoma sukaupti ateičiai, todėl jei vienu metu tenka konsultuoti daug klientų, į paslaugos teikimą turi būti įtraukta daugiau darbuotojų ir atvirkščiai – sumažėjus paklausai, sumažėja konsultantų poreikis.
- **Nuosavybė neperduodama ir nekeičiama.** Kaip ir kitos paslaugos, konsultavimo paslaugos negalima pakeisti į kitą, perduoti ją kitam asmeniui, kadangi paslauga – tai procesas. Galima perduoti materialines teises į paslaugos gavimą, tačiau pačios paslaugos perduoti kitam asmeniui neįmanoma (Bagdonienė, Hopenienė, 2005).

Konsultavimas kaip paslauga egzistuoja tol, kol klientui jis reikalingas ir kol konsultacijos tenkina jo poreikius. Konsultavimo procesui vykti reikalingos kelios sąlygos (Bagdonienė, Hopenienė, 2005):

- Būtinai dviejų šalių – konsultanto ir kliento – dalyvavimas;
- Kliento noras gauti konsultavimo paslaugą;
- Sprendžiant kliento problemą, sprendimą priima pats klientas, o konsultantas tik pataria.

P. Sandler (1998), M. Teresevičienė ir kt. (2008), analizuodami konsultavimo sampratą, teigia, kad konsultavimas yra procesas, susidedantis iš keturių dalių:

- a) **Ižangos.** Šiame etape konsultantas stengiasi suvokti konsultuojamojo statusą, o konsultuojamajam svarbu suvokti, kad konsultantu gali pasitikėti, ar jis pakankamai kompetentingas išspręsti jo problemą. P. Sandler (1998) taip pat pabrėžia, jog šiame etape konsultavimo proceso dalyviai daug dėmesio turėtų skirti tarpusavio sąveikai – t.y. nežodiniams bendravimo elementams, padedantiems suprasti vienas kito jausmus ir motyvus, siekiant geriau suprasti vienas kitą, pasinaudojant neverbaline informacija.

- b) Poreikio ar problemos identifikavimo. Šiame etape konsultavimo proceso dalyviai supažindinami su savo poreikiais ir problemomis. Svarbiausias šio etapo momentas – jausmų ir motyvų, slypinčių už tam tikrų sąvokų, supratimas, todėl šiame etape klausymasis tampa esmine reikalaujama konsultanto savybe, nes pasak E. Jensen (1999) klausytis – reiškia suprasti kito realybę, todėl klausantis dažnai reikia likti nešališkam bei gebėti valdyti savo jausmus.
- c) Poreikio ar problemos tyrinėjimo: esminis šio etapo momentas – konsultavimo strategijos pasirinkimas, svarbu, kad šis bendravimas pereitų į sisteminių grįžtamąjį ryšį. Šiame etape siekiama, kad konsultavimo proceso dalyviai laisvai reikštų vienas kitam savo mintis, nuojautas, kylančius įgyjant naujos informacijos ir patyrimo (Sandler, 1998, Teresevičienė ir kt. (2008).
- d) Sprendimo priėmimo. Taigi galima teigti, kad norint pasiekti pagrindinį konsultavimo tikslą – padėti konsultuojamajam kuo geriau pasirengti jo kompetencijų vertinimui, svarbiu aspektu tampa konsultanto turimos žinios ir gebėjimai. Tačiau konsultanto darbo efektyvumas priklauso ne tik nuo turimų profesinių žinių ir specialių konsultavimo įgūdžių, bet ir nuo jo paties asmeninių savybių (Sandler 1998).

Taigi, apibendrinant konsultavimo sampratą, galima teigti, kad konsultavimas yra procesas, apimantis pagalbą klientui analizuoti, dabartinę ir ateities pageidautiną, situaciją, suvokti, kokios pasekmės gali kilti ateityje, priėmus tam tikrą sprendimą, padedantis susisteminti savo turimas žinias, suvokiant problemos esmę, suteikiantis specifinių žinių, padedančių išspręsti tam tikras problemas, padedantis klientui suformuoti tinkamus problemos sprendimo įgūdžius, atsakingai pasirenkant optimalų sprendimą (Sapagovienė, 2009).

Konsultavimo galutinis tikslas – sandorio sudarymas arba prekės pardavimas. Todėl su konsultavimo procesu tampriai susijęs pardavimo procesas. Tad pravartu išnagrinėti asmeninio pardavimo sampratą.

Pardavimo procesas yra labai svarbus prekių realizavimo ir bendrai verslo valdymo aspektas, kadangi rinkoje gaminama daug panašios tiek savo kokybinėmis savybėmis, tiek kaina, produkcijos. Todėl pardavimų sėkmė labiau priklauso ne tiek nuo produkto savybių ar kokybės, kiek nuo tinkamos rinkodaros bei gerai organizuoto pardavimo proceso. Pardavimų proceso esmė - tai sugebėjimas padėti klientui suvokti savo poreikius ir patenkinti juos, padedant priimti sprendimą įsigyti siūlomą prekę. V. Pranulis, R. Virvilaitė (2003) pardavimą apibrėžia kaip procesą, kurio metu, pasitelkus prekybos personalą ir paskirstymo kanalų tinklą, įgyvendinami įmonės rinkodaros planai. Pardavimų valdymas – pardavimų vadovo sritis, apimanti ir pardavimų personalo bei realizavimo kanalų palnavimą, organizavimą, kontrolę. Pardavimų valdymą, pasak V. Pranulis, R. Virvilaitė (2003), sudaro:

- Tinkamo pardavimų personalo parinkimas;
- Pardavimų formų parinkimas;
- Pardavimų kanalų tinklo formavimas;
- Savo personalo ir pardavimų agentų veiksmų suderinimas;
- Nuolatinis pardavimų personalo kvalifikacijos ugdymas ir jų darbo sistemos tobulinimas, vadovaujantis rinkodaros tikslais ir pardavimų prognozėmis.

Organizacijos vadovo pareiga – tinkamai valdyti pardavimo procesą bei užtikrinti kokybišką pardavimų ir konsultavimo paslaugos teikimą, ugdant pardavėjų-konsultantų kompetencijas. Organizacijos vadovo vaidmuo ypač svarbus ugdant intelektinę prekę turinčius parduoti darbuotojus.

Pardavimo esmę sudaro du pagrindiniai komponentai:

1. Klientų poreikių nustatymas;
2. Klientų poreikių patenkinimas.

Klientų poreikių identifikavimas padeda atrasti jų patenkinimo būdus ir įtakoti pirkėjo sprendimo priėmimą. Pirkėjo sprendimo priėmimo procesas susideda iš šių etapų (Gaižutis, 2004):

- poreikio atsiradimas;
- informacijos rinkimas;
- alternatyvų įvertinimas;
- pirkimo sprendimas;
- įvertinimas ir elgsena po pirkimo.

Nepatenkintus pirkėjų poreikius nustatyti galima paprasčiausio pokalbio su klientu metu, ar pasinaudojus specialiai sukurtomis sudėtingomis stebėjimo galimybėmis, kai vartotojas stebimas tam tikros veiklos metu ir identifikuojami net ir jam pačiam nežinomi dalykai.

Pardavimo procesas – tai ne vien vienkartinis pirkėjo poreikių patenkinimas, bet ir siekimas palaikyti ilgalaikius santykius su pirkėjais, užtikrinantis kliento norą sugrįžti dar ir dar kartą bei įsigyti naujų produktų.

Pasiūlymo pateikimo etapas gali būti suskirstytas į tris blokus (Rysev, 2007):

- pozicionavimą - prekinio ženklo, prekės ar įmonės įvaizdžio formavimą vartotojo sąmonėje;
- įtakos technologijas - argumentavimo, įtikinimo bei efektyvaus siūlymo technikos panaudojimą, pristatymą (prezentaciją).

Po tinkamo pasiūlymo pirkėjui pateikimo bei informavimo apie prekės privalumus, seka pasiūlymas sudaryti sandorį, prieštaravimų įveikimas bei derybos dėl abipusių nuolaidų. Po šių etapų įvyksta sandorio sudarymas arba atsitraukimas, kai grįžtama į pasiruošimo etapą.

Kiekvieno pardavimo etapo metu turi būti analizuojamos pirkėjo reakcijos, pirkėjui daroma

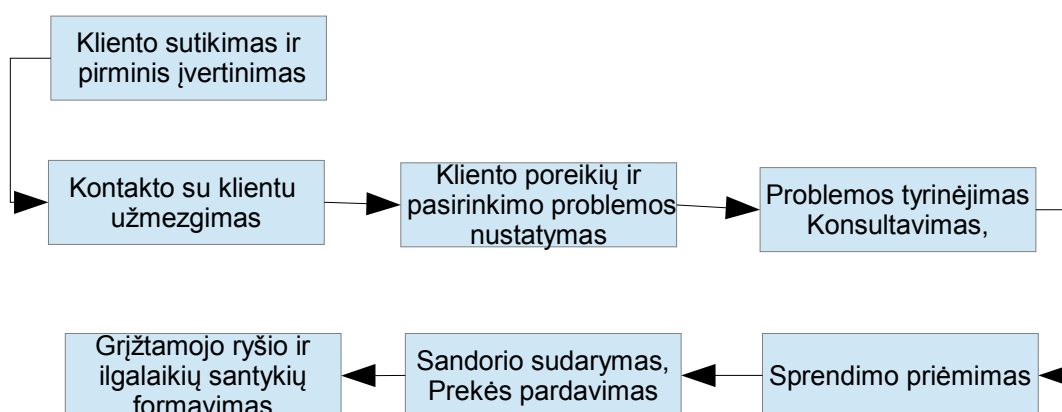
įtaka bei naudojamos skirtingos pirkėjo poveikio priemonės.

Kai kuriais atvejais konsultavimo procesas yra viena iš pardavimo proceso grandžių.

I. Bučiūnienė (2002) pardavimų procesą dalina į tokius etapus:

1. Potencialių pirkėjų paieška ir suradimas;
2. Pasiruošimas susitikimui;
3. Pirmas susitikimas su pirkėju;
4. Pirkėjo poreikių nustatymas ir problemos identifikavimas;
5. Prekes pristatymas ir demonstravimas;
6. Prieštaravimų įveikimas;
7. Sandorio sudarymas – prekės pardavimas;
8. Aptarnavimas po pardavimo.

Šie etapai būdingi asmeninių pardavimų procesui, tačiau intelektinių prekių pardavimo konsultanto veikloje pardavimo proceso etapai turėtų būti kiek kitokie. Darbo autorė, sujungusi konsultavimo paslaugos ir pardavimo procesus, pateikia intelektinių prekių pardavimo konsultanto konsultavimo paslaugos teikimo ir pardavimo procesą (1 pav.).



1 pav. Pardavimo ir konsultavimo procesas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis D. Sapagoviene (2009); I. Bučiūniene (2002) .

Taigi, konsultanto veikla apibūdinama kaip dviejų procesų jungtis – iš vienos pusės tai – konsultavimas kaip paslauga, iš kitos pusės – prekės pardavimas. Sujungus du šiuos procesus, gautas pardavimo ir konsultavimo modelis, aktualus intelektinių prekių pardavimo veikloje. Nors konsultavimas ir pardavimas tarpusavyje glaudžiai susiję, tačiau kiekvienam iš šių procesų būdingos tam tikros savybės. Pardavėjo darbe svarbu prekių asortimento ir savybių, prekių išdėstymo ypatybių žinojimas bei ypač svarbios klientų aptarnavimo žinios. Konsultanto darbe svarbūs momentai yra sugebėjimas bendrauti, greitai ir tiksliai surasti bei tinkamai pateikti informaciją. Kliento aptarnavimo žinios ir įgūdžiai – tai tarsi jungiamoji grandis tarp konsultavimo ir pardavimo procesų.

Knygynų pardavimo objektas – tai spaudos produktai, grožinė, mokslinė, techninė literatūra, ugdymo priemonės, žemėlapiai, atlasai, vadovėliai, pratybos ir dar daug kitų prekių, didžiąją dalį iš kurių sudaro knygos. Knygos – tai intelektualinio darbo produktas, tenkinantis pažinimo poreikį. Tad norint parduoti tokį intelektualinį produktą, reikia turėti nemažai žinių ir būti išprususiam praktiškai visose gyvenimo srityse. Norint išsiaiškinti, kokios žinios ir įgūdžiai reikalingi knygų pardavimo konsultantui, pirmiausiai reikia sutelkti dėmesį į intelektualinio produkto ir konkrečiai – knygų – rinkos ypatumus.

S. K. Clerides (2002), nagrinėjęs knygų rinką Jungtinėse Amerikos Valstijose, pažymi, kad knygų rinka pasižymi nedidele apimtimi lyginant su kitais produktais. Didelės reikšmės knygų paklausai ir pardavimams turi leidyklų sugebėjimas pateikti knygas patraukliai viršelio išvaizdos bei kainos atžvilgiu. Knygos pirkėjas negali nustatyti prekės kokybės, pavartęs knygą, todėl knygos kokybę pirkėjas įvertina pagal viršelio patrauklumą, kitų skaitytojų atsiliepimus ir konsultanto pateiktą informaciją.

Knygų leidyba neapsiriboja vien grožinės literatūros produktais. Knygynų parduodamos prekės dažnai yra vadovėliai, pratybos, atlasai ir kitos ugdymo priemonės. Parduodant ugdymo priemones, reikalavimai konsultantui prasiplečia ir iki ugdymo turinio supratimo bei tinkamo pateikimo. P. H. Thornton (2004) akcentuoja ypatingą ugdomosios literatūros leidybos reikšmę. Pasirenkant ugdymo priemonę iš gausios pasiūlos, svarbu tinkamai įvertinti šių priemonių naudotojo poreikius, atsižvelgti į vyraujančią švietimo sistemoje ugdymo turinį. Nors ši sritis labiau aktuali leidybos pramonei, tačiau parduodant tokį produktą nemažiau svarbu ir pardavėjo kompetencija ugdymo turinio ir priemonių srityje.

Anot A. Vaišvilienės (2009), knygos kaip prekės charakteristikos, jų pasirinkimo ir naudojimo ypatybės nustato specifinius reikalavimus knygų pardavimui. Lyginant knygų rinką su kitomis prekybos rinkomis, ryškėja knygų rinkos bruožai, turintys įtakos knygų pardavimo procesui.

Knygų rinka – tai naujų prekių rinka. Čia nėra pakartotinio prekių panaudojimo ar pardavimo.

Knygomis būdingas vienkartinis naudojimas – vieną kartą nusipirkęs knygą, pirkėjas tos pačios knygos nebepirks. Tai bruožas, skiriantis knygų pardavimą nuo vartojimo prekių, kurias pirkėjai perka nuolat (Vaišvilienės 2009).

Aukšta įsigijimo rizika, vartojimo netikrumas. Pirkimo metu sunku įvertinti knygos kokybę. Jei skaitytojui knyga nepatiko, jis negali jos gražinti ar pakeisti į tinkamą¹. Be to, sunku užtikrinti atgalinį ryšį su klientu ir suformuoti ilgalaikį bendradarbiavimą ar veiklos stabilumą.

Intensyvi naujovių paklausa. Prekės įsigyjamoms ne vien tik dėl savo savybių, bet ir dėl naujumo, patrauklumo. Naujų prekių rinkai būdingas labai greitas prekės augimas ir sunykimas.

¹ <http://www.pegasas.lt/index.php?cl=content&tpl=0af504ed29c459e15.67735228&menu=0af504ed2ad197727.94387673>

Produkcijos įvairovė. Tai visų kūrybinių produktų bruožas. Tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje išleidžiama daugybė naujų knygų, atnaujinami pakartotiniai leidimai, todėl anot A. Vaišvilaitės (2009), nuolat žinoti, kas vyksta knygų rinkoje yra ypatingai sunki užduotis.

Nepriklausoma vertinimo sistema – nepriklausoma nuomonė. Žodinė informacija ir atsiliepimai apie naują knygą sklinda nepriklausomai nuo leidėjų norų ir reklaminių sprendimų. Šiuolaikinis socialinių tinklų valdomas pasaulis atveria itin greitos informacijos, ypač subjektyvios, sklaidos galimybes.

Apibendrinant užsienio bei lietuvių autorių nuomonę apie knygų kaip intelektinės prekės pardavimo ypatumus, galima teigti, kad knygų pardavimo procese konsultanto vaidmuo yra ypatingai svarbus. Nepakanka tinkamai išdėlioti prekes ar taikyti lanksčią kainų politiką, kuri būtų veiksminga plataus vartojimo prekių pardavime. Parduodant knygas, konsultanto kompetencijos prasiplečia keliomis kryptimis: konsultantas turi ne tik mokėti parduoti, bet ir turi būti išprusęs grožinės, mokslinės literatūros bei ugdymo priemonių srityse. Atsižvelgiant į knygų pardavimo specifiškumą bei priklausomybę intelektinių prekių grupei, konstatuotina, kad tokios prekės konsultavimo ir pardavimo rezultatyviam procesui užtikrinti reikalinga pakankamai aukšto lygio konsultantų kompetencija.

1.2. Kompetencijos samprata žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu

Vienas iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo aspektų – personalo ugdymas. Personalu ugdymo tikslas – pasiekti kompetencijos lygį, būtiną kokybiškam ir efektyviam profesinės veiklos užtikrinimui. Darbuotojų ugdymas apibrėžiamas kaip „mokymo poreikio analizavimas, garantuojant, kad darbuotojai įgytų reikalingų sėkmingam darbui atlikti ir naudingų organizacijai žinių ir įgūdžių, kompetencijų“ (Lobanova L. 2009). Mokslinėje literatūroje kompetencijos samprata yra pakankamai plačiai išnagrinėta ir yra pateikiama gana daug kompetencijos sąvokų. Įprasta kompetenciją vertinti kaip tam tikrų sugebėjimų tam tikram darbui atlikti visumą. Dėl sąvokų interpretacijų gausos ir sampratos įvairiapusiškumo kyla kompetencijos bei ugdymo turinio vertinimo problema. Todėl prieš sudarant kompetencijos vertinimo ir tobulinimo modelius, verta išnagrinėti įvairius požiūrius į kompetencijos sampratą.

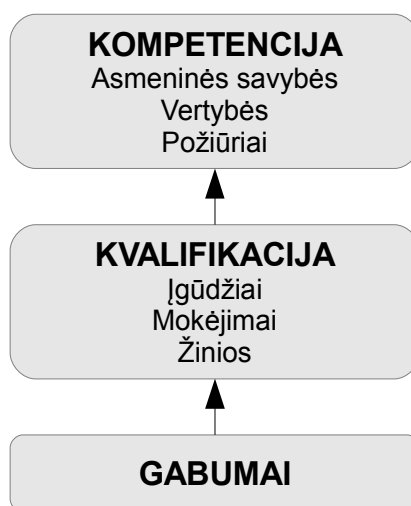
1.2.1. Bendroji kompetencijos samprata ir jos klasifikacija

Kompetencijos sąvoką mokslinėje literatūroje tyrinėjo R. Boyatzis (1982), P. Drucker (1989), L. M. Spencer ir S. M. Spencer (1998) ir kt.. Kompetencijos sąvoka apibūdinamas žinių ir įgūdžių derinimas bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms. Lietuvoje įvairius

kompetencijos aspektus analizavo R. Laužackas, (2000), D. Lepaitė (2000), Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2010) ir kiti.

Bendriausia prasme kompetencija apibūdinama kaip gebėjimas kažką atlikti priimtinu lygiu; tai įgūdžiai, gebėjimai, ir charakteristikos, išryškėjantys žmonių veikloje, siekiant sėkmingo savo veiklos rezultato, atliekant tam tikras užduotis ir veikiant tam tikromis aplinkybėmis. Taip pat kompetencija gali būti siejama su žmogaus raiška ar gebėjimu veikti, sąlygotais individo turimų žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmeninių savybių bei vertybių aspektais (Jucevičienė, Lepaitė, Trotter, Brazdeikis, 2003).

L. M. Spencer ir S. M. Spencer (1998) kompetenciją sieja su žiniomis ir įgūdžiais bei asmens charakteristikomis, kurias galima išugdyti, tačiau kompetencijomis jos tampa tik tada, kai yra siejamos su konkrečia profesine veikla. Kaip ir L. M. Spencer ir S. M. Spencer (1998), J. Makūnas (2005) kompetenciją apibrėžia kaip ugdymo mokslo srities terminą, turintį tiesioginę sąveiką su kitais ugdymo ir profesinės srities terminais (žr. 2 pav.).



2 pav. Kompetencijos termino struktūra

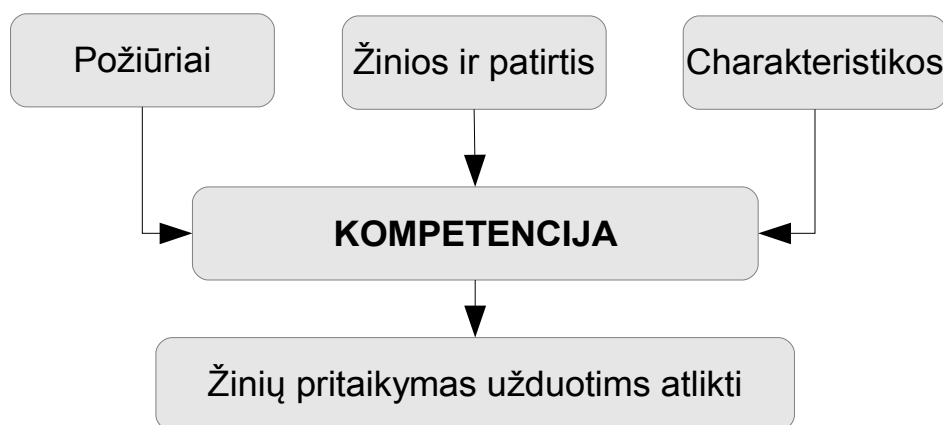
Šaltinis: J. Makūnas (2005).

Kaip matyti 2 pav., kompetencija yra suvokiama kaip gebėjimų, žinių, polinkių ir nuostatų derinys. Tai bendra, apjungianti koncepcija, kurią sudaro kvalifikacija ir asmens gabumai; tai įrodytas gebėjimas naudoti žinias, gebėjimus, asmeninius, socialinius, metodinius gebėjimus dirbant, studijuojant ir siekiant profesinio ar asmeninio tobulėjimo (Pluktaitė, 2010). Pateiktame paveikslėlyje taip pat matyti, kad kompetencijai didelę įtaką turi asmens vertybės, požiūriai bei savybės – tai vertybinis pamatas ir asmeninės charakteristikos greta turimų žinių, įgūdžių ir gebėjimų juos taikyti veikloje, įgijus formalią kvalifikaciją, tampa pamatu asmeniui tapti kompetentingu. Taigi, žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, o įvertinus gabumų, veikiančių gebėjimų formavimąsi, svarbą, bei asmens vertybes ir asmenines savybes,

įvertinama asmens kompetencija, tad remiantis šiais aspektais sukuriama ir traktuojama kompetencijos samprata (Jucevičienė, Lepaitė, 2000).

Analizuojant kompetencijos sąvoką, taip pat svarbu jos netapatinti su kvalifikacija, kuri įgyjama gavus diplomą ar atitinkamą kvalifikaciją patvirtinantį pažymėjimą, nes kompetencija yra platesnė sąvoka, apimanti žinias ir asmens įgūdžius, sugebėjimus juos pritaikyti tam tikromis aplinkybėmis – tai žinių ir gebėjimų atributas, apibūdinantis darbuotojo gebėjimą atlikti jam patikėtas užduotis, o kvalifikacija – tik sudėtinė kompetencijos dalis, įrodanti asmens mokymosi rezultatą (tai asmens žinios ir gebėjimai, įgyti mokymosi procese), kvalifikacija sudaryta iš žinių, kaip teorinio pasirengimo, ir praktinių įgūdžių bei gebėjimų (Palekaitė, 2009).

Pasak A. Pearson (1984), kompetencijos apibrėžimus galima suskirstyti pagal individo turimas savybes – t.y., žinias, patirtį, požiūrius, asmenines savybes ar charakteristikas (žr. 3 pav.)



3 pav. Kompetencijos samprata pagal A. Pearson

Šaltinis: A. Pearson (1984)

Pagal A. Pearson (1984), atlikti užduotis įmanoma taikant turimas žinias praktikoje. Šios žinios glūdi asmens kompetencijoje, o šią formuoja asmens turimos žinios ir patirtis, charakteristikos bei požiūriai, kuriais remiantis asmuo dalyvauja visuomeninėje ir profesinėje veikloje.

Remiantis 3 - ame paveiksle pateikiama A. Pearson (1984) kompetencijos samprata, kompetencijos sąvokas galima apibrėžti atsižvelgiant į individo turimas savybes (1 lentelė).

Kompetencijos apibrėžimai

Kriterijai	Autorius, metai	Kompetencijos apibrėžimas
Žinios ir patirtis	M. Poole, M. Warner (2000)	Kompetencija – tai sugebėjimas praktinėmis situacijomis taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus
	A. Pearson (1984)	Kompetencija – tęstinė atkarpa, kuri prasideda tik žinojimu, kaip „kažką“ atlikti, ir baigiasi žinojimu, kaip „kažką“ atlikti labai gerai, taigi gebėjimas kažką atlikti kompetentingai būtų kažkur tarp šių dviejų atkarpos taškų
	B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2003)	Žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos
Asmens savybės	R. E. Boyatzis (1982, 2002)	Pagrindinės asmens savybės, kaip antai: motyvai, būdo bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti apribojimus
Požiūriai, savybės ir charakteristikos	S. C. Schoonover (1998)	Pagal situaciją reikalinga elgsena, kuri apibrėžia, kaip toje situacijoje atrodo sėkminga veikla
	R. Adamonienė (2004)	Kompetencija – tai individo savastimi, jam būdingomis vertybėmis nuostatomis ir profesiniu žinojimu bei gebėjimais pagrįsta bei darbdavio reikalavimais apribota raiška, orientuota į gerą profesinės veiklos rezultatą bei prasmingo gyvenimo kūrimą
	Tarptautinių žodžių žodynas (2001) Žmoniškųjų išteklių ir personalo valdymo žodynas (1997)	Kompetencija – buvimas produktyvaus, gebėjimas atlikti darbo reikalaujamas užduotis Kompetencija (lot. Competentia) – tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą

Šaltinis: J. Saikovič, (2006), R. Adamonienė, (2004), Tarptautinių žodžių žodynas (2001), B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2003), A. Pearson (1984), R. E. Boyatzis (1982, 2002).

Taip pat kompetencija įvardijama kaip žinių ar gebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojo gebėjimą atlikti užduotis, ši samprata dažnai tapatinama su plataus diapazono sugebėjimais, kurie vienaip ar kitaip susiję su darbuotojo patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu. Anot A. Pearson (1984), kompetencija taip pat gali būti apibrėžiama kaip tęstinė atkarpa, kuri prasideda tik žinojimu kaip „ką nors“ atlikti, o baigiasi žinojimu kaip „ką nors“ atlikti labai gerai.

Kita plotmė, kurioje vertinama kompetencija, yra vadybinis kompetencijos apibrėžties aspektas. Vertinant šiuo aspektu, kompetencija - tai asmens gebėjimas atlikti tam tikrą profesinę

veiklą, siekiant tam tikrų asmeninių ar organizacijos tikslų (Achreman, 1998). Kitaip tariant, kompetencija apima gebėjimą atlikti užduotį, susietą su profesinės veiklos sritimi ir/ar specializacija, kai sėkmingos veiklos prielaida yra asmens įgyta kvalifikacija bei gebėjimu atlikti vaidmenį konkrečioje darbo aplinkoje, kai efektyvios veiklos prielaida yra asmeniniai bruožai ir individuali elgsena, liudijanti asmens socialinių gebėjimų įvaldymą (Iždonaitė-Medžiūnienė, 2009). Taigi, sujungus individo asmenines savybes, vertybes, požiūrius ir vadybines kompetencijas, galima išugdyti kompetentingus darbuotojus, kurie pasieks gerų rezultatų profesinėje veikloje.

Apibendrinant skirtingas kompetencijos sampratos interpretacijas, galima teigti, kad mokslinėje plotmėje kompetencija įvardijama kaip gebėjimų visuma, skirta atlikti tam tikrą veiklą, kuri grindžiama asmens žiniomis, mokėjimais, įgūdžiais, požiūriais, patirtimi polinkiais, asmeninėmis savybėmis bei vertybėmis (Jucevičienė, Lepaitė, 2000; Žadeikaitė, Railienė, 2009). Kompetencija yra žmogaus kvalifikacijos ir gebėjimo veikti išraiška, kurią lemia individo savybės, vertybės, įgytos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, požiūris į darbą. Kompetencija – funkcinis gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą (Žadeikaitė, Railienė, 2009).

Kaip jau minėta, kompetencija neapsiriboja vien tik įgyta kvalifikacija – kompetencija ugdoma visą gyvenimą tobulėjant profesinėje veikloje ir įgaunant asmeninę patirtį. Todėl asmens kompetencija vystosi tam tikrais etapais ir kiekviename etape pasiekiamas atitinkamas kompetencijos lygis.

Mokslinėje literatūroje galima aptikti skirtingus kompetencijos lygių išskirstymus. Antai P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000) yra linkusios suskirstyti kompetencijos lygius į keturias dalis (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Kompetencijos lygiai

Kompetencijos lygis	Esminiai bruožai	Veiklos lygis	Kompetencijos ugdymo galimybės
Elgsenos	Įprastiniai atliekami veiksmai pagal tam tikros darbo vietos reikalavimus	Darbo operacinis atlikimas	Meistriškas išmokimas; kompetencijų koncepcija
Pridedamasis	Elementari elgsena ir žinių pritaikymas reikalaujamam darbui atlikti	Darbo atlikimo tobulinimas	Meistriškas išmokimas; kompetencijų koncepcija
Integruotas	Žinojimo integracija ir kūrybinė veikla	Darbo vidinių ir išorinių sąlygų keitimas	Meistriško išmokimo ir kognityvinio konstruktyvizmo pusiausvyra, bet didesnė orientacija į kompetencija - kompetencines
Holistinis	Holistinė kompetencija	Naujų darbų kūrimas; turimų gebėjimų perkėlimas į naują veiklos situaciją.	Visuminis požiūris į gebėjimų ugdymą/kognityvinis konstruktyvizmas

Šaltinis: P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000)

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų kompetencijos lygių apibūdinimų, esant atitinkamam kompetencijos lygiui, gali būti taikomos skirtingos kompetencijos ugdymo galimybės.

Meistriškas išmokimas apibrėžia asmens elgesį, tuo pačiu labiau pabrėžiant kompetencijas kaip ugdymo tikslą. Kaip teigia Jucevičienė, Lepaitė (2000), šiuo požiūriu dominuoja specializuoti tam tikros veiklos gebėjimai, formuojami konkretūs įgūdžiai, kurių reikalauja atliekamas darbas, taip pasiekiamas automatiškas įgūdžių pakartojimo lygis, laikantis nustatytų veiklos standartų (t.y., apibrėžiama, ką besimokantis turi atlikti, per kiek laiko ir koku būdu).

Kitas – *bendrasis požiūris į kompetenciją* – remiamasi psichometrija, siekiant nustatyti kokybę, susijusią su tobulu veiklos atlikimu, bet akcentuojamas ne mokymosi procesas, o įgūdžių atranka. *Kognityvinis – konstrukcinis* požiūris akcentuoja akademinį mokymąsi, siekiant įgyti reikalingų žinių ir įgūdžių atlikti tam tikrą darbą. Be to, šis požiūris remiasi tuo, kaip žmogus gali veikti ir kaip jis veikia tam tikros veiklos kontekste (Jucevičienė, Lepaitė, 2000).

Operaciniam darbui atlikti (pirmas kompetencijos lygis) reikalinga elementariausio lygio kompetencija, atitinkanti darbo reikalavimus, sudaryta iš aiškiai išskiriamų sudedamųjų dalių. Darbo tobulinimui (antras lygis) reikalinga pridedamoji kompetencija, grindžiama ne tik elementaria kompetencija, bet ir tam tikru žinojimu, o darbo vidinėms ir išorinėms sąlygoms keisti (trečia lygis) reikalaujama integruotos kompetencijos, elgsenos ir žinojimo integracijos, kuria grindžiama esminė veikla, o naujam darbui kurti ir kvalifikacijai perkelti į naują veiklos situaciją (t.y, ketvirtas kompetencijos lygis) reikalaujama holistinės kompetencijos (Jucevičienė, 2007).

Pirmasis – elgsenos lygis, kai dominuoja specializuoti tam tikros profesinės veiklos gebėjimai, formuojant konkrečius, darbui reikalingus įgūdžius. Šio lygio esminis bruožas – elementari elgsena pagal darbo vietos reikalavimus. Antrasis, pridedamasis, lygis – yra susijęs su darbo tobulinimu, meistriškai išmokta elgsena. Integruotas, trečiasis lygis, susijęs su antruoju, kai žinojimas yra taikomas kūrybinėje, kintamojoje veikloje. Ketvirtajame lygyje atsiranda santykis tarp gilaus supratimo ir ilgalaikės veiklos – jis siejamas su naujo darbo kūrimu, kvalifikacijos perkėlimu į naują veiklos situaciją (Tamašauskaitė – Skėtrienė, 2009).

Panašiai kompetencijos lygius apibrėžia ir N. Kuitienė (2005), tačiau ši autorė kompetenciją skirsto į penkis lygius:

I lygis: šiame lygyje kompetencija suprantama kaip tam tikrų turimų žinių pritaikymą, siekiant atlikti darbinę veiklą ar dirbant pasikartojantį ar numatomą darbą;

II lygis: kompetencija suprantama kaip turimų žinių pritaikymas plačioje, įvairioje darbinėje aplinkoje. Tam tikrais atvejais II kompetencijos lygis apima veiklą, kuri yra kompleksiška ir nesikartojanti, yra susijusi su individualia atsakomybe bei autonomija, o tuo pačiu ir su bendradarbiavimu su kitais asmenimis. Šiame kompetencijos lygyje asmens gebėjimas dirbti komandoje ar grupėje tampa bene svarbiausiu aspektu;

III lygis: tai žinių, gebėjimų pritaikymas atlikti veiklai, kuri nėra susijusi su rutina, kompleksinė; šiam lygiui yra reikalaujama ne tik individuali atsakomybė ir autonomija, bet ir gebėjimas kitų kontroliavimas ir gebėjimas kitus nukreipti tam tikra linkme;

IV lygis: tai žinių, gebėjimų pritaikymas, atliekant įvairią techninę ar profesionalią darbinę veiklą; siekiant atlikti tokius reikalavimus atitinkančią veiklą, reikia daug asmeninės atsakomybės, o tuo pačiu ir gebėjimų atsakyti už kitų asmenų darbą ir išteklių paskirstymą;

V lygis: tai daugelio esminių principų pritaikymas įvairioje, dažnai nenumatomoje veikloje; šiam kompetencijos lygiui reikalinga didelė asmeninė autonomija bei svarbi atsakomybė už kitų atliekamą darbą, o tuo pačiu ir išteklių paskirstymą, be to, reikalaujama ir atsakomybes už analizavimą, projektavimą ir įvertinimą.

Autorės nuomone, šią klasifikaciją tikslinga sustambinti į tris lygius: II lygį sujungiant su III, o IV- su V, nes remiantis šia klasifikacija, labai sudėtinga nustatyti, kada asmuo pagal turimas žinias ir įgūdžius pereina iš vieno lygio į kitą.

Taigi, kompetencija yra hierarchinis struktūrinis darinys, nes skirtingo hierarchinio veiklos lygio atlikimui reikalinga skirtingo lygio kompetencija. Skirstant kompetenciją į lygius, autorei labiau artimas kompetencijos skirstymas į keturis lygius – meistriškai išmoktą (elementarią), pridedamąjį (darbo atlikimo), integruotąjį (darbo išorinių ir vidinių sąlygų keitimą) ir holistinį (naujo darbo kūrimo) kompetencijos lygius.

Kita kompetencijos struktūravimo plotmė – sritis ir būdas, kuriuose kompetencija pasireiškia, kokias funkcijas ji atlieka bei kokių tikslų siekiama ir kokių įgūdžių ir žinių reikalaujama iš kompetetingo asmens. Šiuo tikslu egzistuoja skirtingos kompetencijų klasifikacijos.

Užsienio autoriai, išskirdami kompetencijos rūšis, jas klasifikuoja, remiantis, turimais asmens gebėjimais. Pagal šią klasifikaciją, skiriamos tris kompetencijos rūšys (žr. 3 lentelę):

3 lentelė

Kompetencijų klasifikacija pagal asmens gebėjimus

Kompetencijos rūšis	Pagrindiniai gebėjimai, savybės
Asmeninė kompetencija	Gebėjimas valdyti save, aiški asmeninių vertybių sistema, tikslūs asmeniniai tikslai, gebėjimas nuolat ugdyti savo asmenybę
Socialinė kompetencija	Gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams, vadovauti, mokyti ir lavinti pavaldinius, formuoti ir tobulinti darbo grupę
Profesinė kompetencija	Gebėjimas spręsti problemas, kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves, šiuolaikinės žinios.

Šaltinis: Woodcock, Francis, 1982 (cit. pgl. Palekaitė, 2009)

Mokslininkė D. Stukaitė (2000), praplėsdama Woodcock (1982) kompetencijų skirstymą, pateikia dar vieną kompetencijų klasifikaciją, išskirdama kompetencijas į:

- a) Specialybinių – apimančią sugebėjimą suvokti ir išspręsti dalykines ir specialybės problemas, kuriai yra reikalaujamos išsamios tam tikros srities žinios bei patirtis pagrindinėje, o tuo pačiu ir gretutinėje savo darbo srityje, organizaciniai sugebėjimai, užsienio kalbos (-ų) mokėjimas bei užsieninės patirties turėjimas;
- b) Asmeninę – asmens išsivystymo, bendravimo su žmonėmis, kolektyvu. Šiai kompetencijai reikalaujami komunikavimo ir kooperavimo, delegavimo sugebėjimai, kūrybiškumas, stabilumas ir pasitikėjimas savimi, galimybė dirbti komandoje, galimybė ir sugebėjimas dirbti intensyviai;
- c) Metodinę, apimančią gebėjimą dalyvauti socialiniuose procesuose. Šiai kompetencijai reikalaujama matyti problemų sprendimų būdus, analitinio mąstymo turėjimas, savo tikslo suvokimas, galėjimas planuoti, analizuoti, planuoti rezultatus, individualaus ir grupinio darbo technikų išmanymas;
- d) Valdymo – tai savo darbo srities bei organizacijos valdymas. Tai reikalavimai įmonės rezultatų užtikrinimui, gamybos aprūpinimo, strateginio mąstymo ir planavimo turėjimas, bendradarbių skatinimas.

Pateiktoje D. Stukaitės (2000) kompetencijos rūšių klasifikacijoje šio darbo autorė pasigenda vadybinės kompetencijos, kuri, jos nuomonė, yra labai svarbi asmens kompetencijos vertinimo rūšis, todėl apie ją kalbama šiek tiek plačiau. Pasak E. Butkevičienės, E. Vaidelytės (2009), vadybinę kompetenciją apima tokios sudedamosios dalys, kaip: (1) gebėjimas dirbti komandinį darbą, (2) komunikacija, (3) darbuotojo įsitraukimo ir kitų kolegų įtraukimo į pavestų užduočių atlikimą, (4) orientavimasis į organizacijos tikslų pasiekimą bei (5) orientavimasis į teikiamų paslaugų kokybę. Anot E. Butkevičienės, E. Vaidelytės (2009), svarbiausios šios kompetencijos rūšies dalys yra efektyvi komunikacija, sugebėjimas išklausti bei įsitraukimas į komandinį darbą. Papildomai kalbėdamos apie vadybinę kompetenciją, autorės išskiria keletą savybių, kuriomis turėtų pasižymėti darbuotojas – t.y., planavimas, organizuotumas (t.y., savo atsakomybės sričių išmanymas, produktyvumas), koordinavimas (t.y., gebėjimas įvertinti riziką prieš įgyvendinant numatytus sumanymus, žmogaus – analitiko savybės), kitų darbuotojų aktyvinimas, skatinimas, sugebėjimas planuoti laiką užduočių atlikimui, organizacijos vizijos ir misijos, tikslų, strategijos suvokimas (Butkevičienė, Vaidelytė, 2009).

V. Žydžiūnaitė (2003) kompetencijas skirsto į:

- a) Slenkstines, kurių atlikimui reikia minimalaus gebėjimų panaudojimo, kurias apsprendžia asmens motyvai, požiūriai, vertybės, savivertė, kurias asmuo atsinešą į darbo procesą ir nukreipia tam tikra linkme;
- b) Išskirtines kompetencijas, kurios yra svarbiausios realizuojant tam tikrą darbinę veiklą,

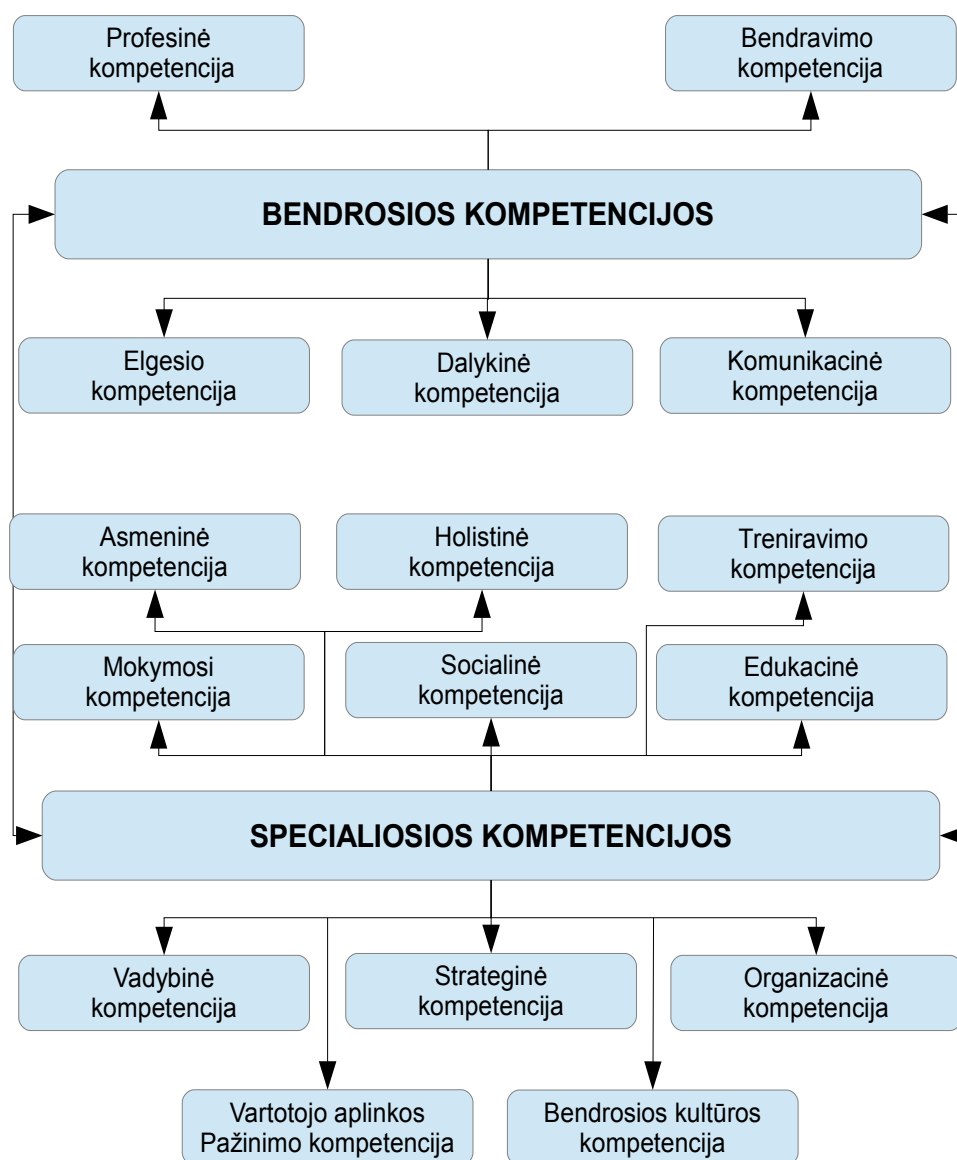
ir yra susijusios su darbuotojo elgsena bei kurių nėra įmanoma imituoti ar nukopijuoti.

A. Janušauskaitė (2012) pateikia kompetencijos rūšių skirstymą, teigdama, kad kompetencijos gali būti:

- a) Santykių (bendravimo) – sugebėjimas ir sukurti, ir palaikyti santykius, sugebėjimas prisitaikyti prie įvairaus charakterių klientų, gebėjimas apsikeisti tinkama informacija su klientu;
- b) Techninė – žinių, reikalingų atlikti savo darbą, visuma;
- c) Organizacinė (metodinė) – galėjimas planuoti savo darbą, prioritetinių sričių nusistatymas, gebėjimas planuoti, derinti tikslus ir uždavinius;
- d) Vadybinė – sugebėjimas motyvuoti kitus, darbo organizavimas, planavimas, prioritetų išsikėlimas;
- e) Strateginė – sugebėjimas komunikuoti visuomenėje, galimybė prisitaikyti naujoje aplinkoje, kooperavimasis, savo veikimo laisvės apsibrėžimas;
- f) Kliento aplinkos pažinimo – sugebėjimas suprasti klientą, jo pageidavimų, poreikių numatymas;
- g) Pedagoginė – gebėjimas klientui paaiškinti jam iškilusius klausimus, padėti suprasti, vadovauti naujovėms;
- h) Pažinimo (kognityvinė) – sugebėjimo siekti naujų žinių, mokymosi, naujų kompetencijų vystymo (Janušauskaitė 2012).

Ši klasifikacija siejama su žmogaus raiška, gebėjimu veikti, kurie yra sąlygoti asmens žinių, gebėjimų veikti, įgūdžių, požiūrių, asmeninių savybių bei individo vertybių.

Taigi, apibendrinant skirtingus kompetencijų klasifikacijos būdus, galima remtis A. Gaidelio (2011) kompetencijų skirstymu į bendrąsias ir specialiąsias priklausomai nuo kompetencijai priskiriamų funkcijų. Pasak autoriaus, bendrosios (pagrindinės) kompetencijos – plataus veikimo profilio žinių, mokėjimų, sugebėjimų ir asmeninių savybių darna, būdinga ir pritaikoma ne kurioje nors vietoje, o daugelyje profesijų. Specialiosios kompetencijos, yra tokios, kurios yra būdingos ir reikalingos atlikti su konkrečia veikla susijusiam specifiniam darbui – specialioji kompetencija, pasak autoriaus, nusako darbuotojo vertę savo profesijos srityje: tai darbuotojo žinios, įgūdžiai, pažintiniai, kūrybos gebėjimai, emocinės, vertybinės nuostatos. 4 - amė paveiksle pateikiamas A. Gaidelio (2011) kompetencijų klasifikavimo modelis, kuris apjungia ir apibendrina visas anksčiau išvardintas kompetencijų rūšis.



4 pav. Bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų skirstymas.

Šaltinis: A. Gaidelis (2011)

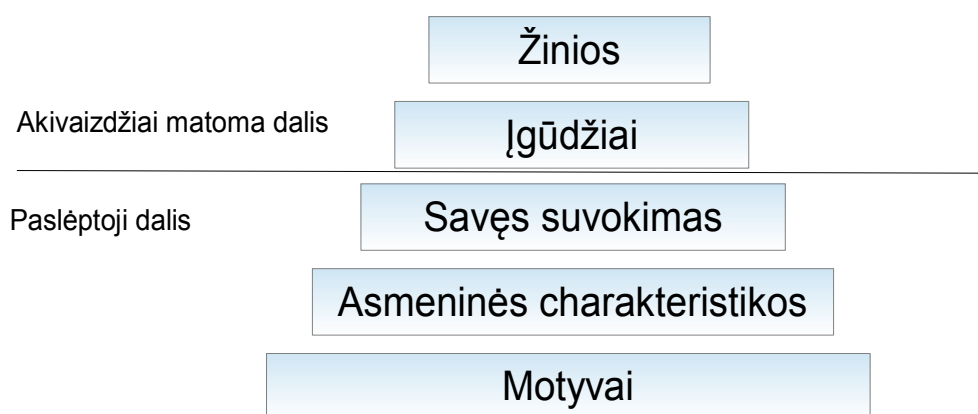
Toks kompetencijų skirstymas yra pamatinis: kaip teigia A. Jakubė, A. Juozaitis (2012), kompetencijų skirstymas į bendrąsias ir specialiąsias pagrįstas kompetencijų pobūdžiu. Bendrosios kompetencijos vadinamos perkeliamaisiais gebėjimais – t.y, bendro pobūdžio gebėjimais, kurie atsiskleidžia visų disciplinų plotmėje (Jakubė, Juozaitis, 2012), specialiosios kompetencijos – profesinės žinios ir specialūs gebėjimai, būdingi tam tikros specialybės darbuotojui, reikalingi rezultatyviai atlikti darbinės funkcijas.

1.2.2. Kompetencijos modelių palyginamoji analizė

Kaip buvo išsiaiškinta ankstesniuose darbo skyriuose, kompetencija yra suvokiama tarsi žinių arba gebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų sugebėjimą gerai atlikti užduotis arba įstaigos gebėjimą klientui teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Šiame skyriuje analizuojami autorių mokslinėje literatūroje pateikiami kompetencijos modeliai, kuriais remiantis, šioje darbo dalyje bus suformuotas teorinis konsultantų kompetencijos modelis. Kuriuo rementis, praktinėje darbo dalyje bus formuojama anketa, siekiant įvertinti knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų kompetenciją.

Darbuotojo kompetencijai įvertinti L. M. Spencer, S. M. Spencer, (1998) siūlo penkių komponentų kompetencijos vertinimo modelį, kitaip dar vadinamą „Ledkalnio“ modeliu, apimančią šiuos aspektus:

- a) Motyvus – t.y., vidinę motyvaciją, generuojančią elgesį darbe;
 - b) Asmenines charakteristikas (bruožus) – asmens savybes, lemiančias individo elgseną, (t.y., reakcijas į iškilusias situacijas, asmens atkaklumą, iniciatyvą, ir pan.);
 - c) Savęs suvokimą – savęs perteikimo koncepciją, pasireiškiančią elgesiu, asmens vertybėmis, požiūriu, savęs suvokimu, nuostatomis;
 - d) Įgūdžius, gebėjimus, pasireiškiančius vykdant tam tikras užduotis;
 - e) Žinias – tam tikros srities vertingą informaciją, kurią turi darbuotojas tam tikroje srityje.
- Remiantis šiais aspektais, galima suformuoti grafinį „ledkalnio“ kompetencijos modelį (žr. 5 pav.).

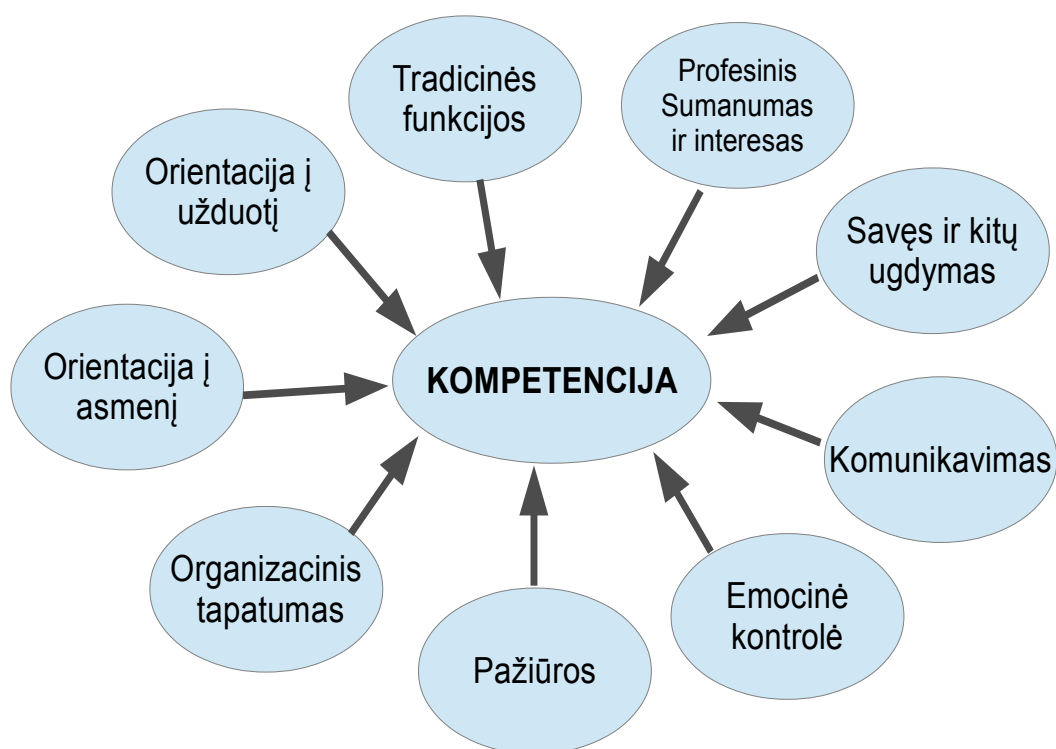


5 pav. „Ledkalnio“ kompetencijos modelis

Šaltinis: L. M. Spencer, S. M. Spencer (1998)

Autoriai, kurdami „ledkalnio“ kompetencijos modelį, išskiria matomą ir nematomą dalis. Matomoji dalis yra lengvai pastebima ir plėtojama – ją sudaro žinios ir įgūdžiai. Nematomą kompetencijos dalį, kuri yra sunkiau nustatoma ir plėtojama, sudaro motyvai, kurie nulemia tam tikrą elgesį, norint pasiekti tam tikrus tikslus, asmeninės charakteristikos bei savęs suvokimas (t.y., asmens požiūris, vertybės). Žinios, įgūdžiai turi įtakos žmogaus kvalifikacijos formavimuisi, įvertinus gabumų svarbą bei žmogaus vertybes, asmenines savybes. Žinios ir įgūdžiai traktuojami kaip pagrindinės kompetencijos dalys, įgyjamos mokymosi ir asmeninio tobulinimosi metu (Gaidelis, 2011).

Dar vieną kompetencijos modelį pasiūlė R. P. Tett ir kt. (2000), sujungdamas į devynis kompetencijos blokus gebėjimus, kurių visuma ir apsprendžia asmens kompetentingumą (6 pav.)



6 pav. Darbuotojo kompetencijos modelis pagal R. P. Tett (2000)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003).

Darbo autorės nuomone, darbuotojas, atitinkantis visų devynių modelyje pateiktų kompetencijos blokų savybes, gali būti laikomas kompetentingu. Į kiekvieną bloką įeina kompetenciją apibūdinančių savybių grupės (Tett ir kt, 2000):

1. Tradicinės funkcijos apima problemų supratimą, sprendimų priėmimą, vadovavimą, funkcijų delegavimą, strateginį planavimą, koordinavimą, tikslų iškėlimą, kontroliavimą, kitų ir savęs motyvavimą, rezultatyvumą ir komandos subūrimą;
2. Orientacija į užduotį – iniciatyvumą, skubumą, ryžtingumą, susitelkimą į užduoties

atlikimą;

3. Orientacija į asmenį – kooperaciją, socialumą, užuojautą, susitelkimą į vartotoją, tikslo pasiekimą, mandagumą bei nuovokumą;
4. Organizacinis tapatumas – orientaciją į taisykles, drausmingumą, asmeninę atsakomybę, patikimumą, darbo limitų laikymąsi, lojalumą bei profesionalumą;
5. Pažiūros – prisitaikymą, toleranciją, kultūrinį supratimą, kūrybinį mąstymą;
6. Emocinė kontrolė – stresų valdymą bei tvirtumą;
7. Komunikavimas – rašytinė ir verbalinė komunikacija, klausymo įgūdžiai, vieši pristatymai;
8. Savęs ir kitų ugdymas - darbo atlikimo įvertinimas, tikslų iškėlimas, savęs ugdymas, grįžtamasis ryšys;
9. Profesinis sumanumas ir interesas – finansinis ir saugumo interesai, techninė patirtis, organizacinis sąmoningumas (Tett ir kt, 2000).

N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003), išanalizavusios R. P. Tett (2000) darbuotojo kompetencijos modelį, teigia, kad darbuotojai gali būti laikomi kompetentingais, jei kreipia daug dėmesio į savo darbo atlikimą, kuris yra svarbus ir pagrįstas organizacijoje. Taip pat darbuotojai laikomi kompetentingais, jei jie atlieka jiems pavestas užduotis organizacijai tinkamais būdais. Taigi, kompetentingais darbuotojai laikomi pagal tai, ką jie atlieka, ir kokiais būdais tai daro .

Dar vienas kompetencijos modelis, kurį verta analizuoti, sudarytas R. Boyatzis (1982), kuris koncentruojasi į darbuotojų įnašą siekiant organizacijos tikslų, siejamas su asmeninėmis charakteristikomis ir orientuotas į rezultatą. Šiame modelyje kompetencijai nusakyti telkiamasi ties darbo atlikimo reikalavimais ir darbuotojų atliekamomis funkcijomis. Tai požiūrių į kompetenciją, kompetencijų blokus ir charakteristikų suvestinė (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Kompetencijų modelis pagal Boyatzis (1982)

Kompetencijų blokai	Kompetencijos ir jų charakteristikos
Tikslas ir veiksmai	Loginis mąstymas, proaktyvumas, orientacija į efektyvumą, diagnostinis koncepcijų panaudojimas
Lyderystė	Loginis mąstymas, koncepcijų plėtra, pasitikėjimas savimi, viešųjų kalbų panaudojimas
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Adekvatus savęs vertinimas, pripažįstamos valdžios panaudojimas, vadovavimas grupiniam procesui
Vadovavimas pavaldiniams	Pozityvus dėmesys, kitų asmenų ugdymas, spontaniškumas, valdžios panaudojimas
Dėmesio skyrimas kitiems	Objektyvus suvokimas, savikontrolė, ištvermė ir prisitaikymas prie situacijos
Specializuotis žinios	Socialinis vaidmuo

Šaltinis: J. Pluktaitė (2010)

JAV konsultacinė kompanija „PlumInternational“ sukūrė universalų kompetencijų modelį, kuriame pagrindinės kompetencijos skirstomos į tris grupes – t.y. į socialines kompetencijas, reikalingas, dirbant su žmonėmis savęs valdymo kompetencijas (asmenines) bei verslo kompetencijas. Modelis patogus tuo, kad jį galima nesunkiai adaptuoti kitoms organizacijoms pagal organizacijos kultūroje, vizijoje ir strategijose numatytus poreikius. Modelis pateikiamas 5 lentelėje.

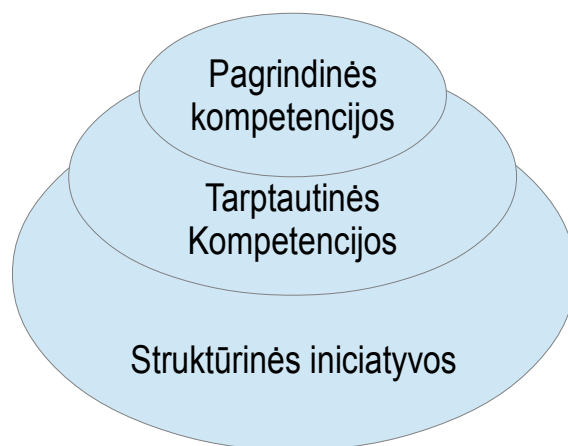
5 lentelė

„PlumInternational“ kompetencijų modelis

Socialinė kompetencija		Verslo kompetencija		Savęs valdymo kompetencijos
Vadovavimas kitiems	Bendravimas ir įtaka	Problemų sprendimas	Rezultatų siekimas	Pasitikėjimas savimi
Tikslo nustatymas	Dėmesys bendravimui	Informacijos rinkimas	Iniciatyva	Streso valdymas
Skatinama parama	Bendravimas žodžiu	Analitinis mąstymas	Verslo orientacija	Asmeninis patikimumas
Komandinio darbo skatinimas	Bendravimas raštu	Mąstymas į priekį	Naujovių skatinimas	Lankstumas
Igaliojimų suteikimas	Įtikinantis bendravimas	Abstraktus mąstymas	Orientacija į rezultatus	
Pokyčių valdymas	Tarpusavio supratimas	Strateginis mąstymas	Kruopštumas	
Kitų ugdymas	Įtaka kitiems	Techninė patirtis	Ryžtingumas	
Veiklos valdymas	Efektyvūs santykiai		Verslo žinios	
Įvairovės skatinimas	Orientacija į klientus		Globali perspektyva	

Šaltinis: PlumInternational (2009)

Autorės nuomone, PlumInternational modelis puikiai tinka darbuotojų kompetencijos vertinimui įmonės viduje, tačiau šį modelį puikiai papildo D. Bourn (2008) modelis (žr. 7 pav.), kuriame tarsi „išeinama“ iš organizacijos ar vieno individo ribų, ir kompetencija imama vertinti tarptautiniame kontekste, todėl šių dviejų modelių sąveika puikiai tinka visapusiškai įvertinti asmens kompetenciją.



7 pav. Tarptautinių kompetencijų modelis

Šaltinis: D. Braun (2008).

Šio modelio centre pagrindinėmis kompetencijomis tampa darbas komandoje, komunikaciniai sugebėjimai, tarptautinių komunikacijos technologijų naudojimo gebėjimai, iniciatyva, problemų sprendimo gebėjimai, raštingumo ir analitinių priemonių naudojimo gebėjimai. Modelyje tarptautinėmis kompetencijomis tampa gebėjimai komunikuoti tiek gimtąja, tiek užsienio kalba, matematinis raštingumas, mokymasis mokyti, tarpasmeniniai ir pilietiniai gebėjimai bei kultūrinė kompetencija, be to, išskiriami ir tokie aspektai kaip tarptautinė komunikacija, tarptautinės patirties turėjimas, tarptautinis mąstymas bei kultūrų suvokimas. O struktūrinėmis iniciatyvoms šiame modelyje autorius priskiria techninius gebėjimus, savikontrolę, didelį pasitikėjimą savimi, toleranciją dviprasmiškumui, savimotyvaciją, savarankišką efektyvumą, koncentraciją, atvirumą, lankstumą bei gerus organizacinius įgūdžius (Bourn, 2008).

1.2.3. Kompetencijos ugdymas, tobulinimas ir vertinimas

Kaip jau minėta anksčiau, kompetencija, paremta žiniomis ir įgūdžiais, gali būti ugdoma. Pagrindinės žinios gaunamos akademiniam lygyje, tačiau darbo įgūdžiai ir patirtis įgyjami dirbant ir tobulinantis bei keliant savo kvalifikaciją, o kartu ir kompetencijos lygį.

Kompetencijos ugdymą užtikrinti galima sudarant bendras darbuotojų mokymo ir ugdymo programas, orientuotas į organizacijos tikslų įgyvendinimą. Integruotos mokymo sistemos, pagrįstos kompetencijos ugdymu bei orientuotos į greitai besikeičiančių sąlygų įtaką, kūrimas leidžia pasiekti organizacijos iškeltų tikslų bei suteikia pranašumo konkurencinėje kovoje (Adamonienė, Ruibytė, 2010).

Organizacijos raidos įvertinimas	- Esamos situacijos įvertinimas - Būsimos situacijos įvertinimas
Reikalingos kompetencijos įvertinimas	- organizacijos darbo analizė - kompetencijos katalogų darbo vietoms formavimas
Būsimos kompetencijos įvertinimas	- Darbo veiklos pasikeitimas - Kompetencijos katalogų ateities darbo vietoms kūrimas
Darbuotojų kompetencijos įvertinimas	- Darbuotojų atitikimo esamoms kompetencijoms įvertinimas - Darbuotojo atitikimas būsimos kompetencijoms įvertinimas
Mokymo poreikio nustatymas	- Trumpalaikio mokymo poreikio nustatymas - Ilgalaikio mokymo poreikio nustatymas
Mokymo planų nustatymas	- trumpalaikių mokymo planų sudarymas - ilgalaikių mokymo planų sudarymas
Mokymo įvertinimas	- Darbuotojo mokymo ir kompetencijos ugdymo įvertinimas

8 pav. Mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, sistemos modelis

Šaltinis: R. Adamonienė, L. Ruibytė (2010).

Kompetencija yra reliatyvi sąvoka, reiškianti nuolatinį kitimą. Besikeičiančios bendrosios ir profesinės žinios, mokėjimai ir įgūdžiai pasiekiami ugdant mokymo įstaigose, asmeniui pačiam ugdantis bei yra nulemti prigimtinių žmogaus gebėjimų. Sukaupta patirtis bei žinios apie pasaulyje vykstančius reiškinius bei žinios apie aplinkinių pasaulį konkretaus individo žiniomis ir jo kompetencija tampa tik tuomet, kai su ta informacija yra susipažįstama, informacija suvokiama, žinios tampa žinojimu bei išmokstama taikyti jas praktiškai, analizuoti, integruoti į kitas žinias, vertinti, keičiant žinių turinį ir struktūrą. Toks žinių panaudojimas ir interpretavimas tampa darbuotojo kompetencija. Profesinė kompetencija, meistriškumas ir profesionalumas tarpusavyje glaudžiai susiję bei vienas nuo kito priklauso.

Sėkmingam konsultanto darbui, kaip ir bet kuriam kitam, reikalingos trys esminių kompetencijų ir įgūdžių grupės (Baležentis (2008):

Veikimas autonomiškai: veikti plečiant akiratį, formuoti ir įgyvendinti gyvenimo planus bei asmeninius projektus, ginti teises, poreikius ir interesus;

Veikimas socialiai nevienalytėse grupėse: gebėjimas susitarti su kitais, bendradarbiauti ir dirbti komandoje, valdyti ir spręsti konfliktus;

Interaktyvus priemonių naudojimas: gebėjimas interaktyviai naudotis kalba, simboliais ir

tekstais, interaktyviai naudoti žinias ir informaciją, naujas technologijas.

M. Išoraitė (2011) pateikia tokias darbuotojų ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo formas:

- Specialus funkcinis mokymas;
- Mokymas darbo vietoje;
- Rotacija pagal pareigas;
- Stažuotė kitose firmose;
- Dalyvavimas darbo grupėse;
- Saviugda darbo veiklos procese.

M. Karčiauskas (2006) išskiria tokius dažniausiai taikomus metodus:

Mokymas darbo vietoje – besimokantieji įgyja reikiamų įgūdžių ir žinių, stebėdami toje darbo vietoje dirbantį patyrusį darbuotoją. Taip mokomasi žemesnės kvalifikacijos reikalaujančių darbų, taip pat ir aukščiausio lygio vadovai patirties semiasi, dirbdami vadovų padėjėjais. Dar vienas mokymo darbo vietoje būdas – darbų rotacija, kai darbuotojas tam tikrais laikotarpiais perkeliamas iš vieno darbo į kitą;

Praktinės stažuotės – M. Karčiausko (2006) nuomone, tai mokymo procesas, pasižymintis tam tikra struktūra, kurio metu asmenys tobulina įgūdžius užsiėmimuose auditorijose ir darbo vietoje. Šis metodas taikomas įvairių profesijų darbuotojų mokymuose.

Audiovizualiniai metodai – tai mokomieji filmai, televizijos laidos, audio, video medžiaga.

Imitacinis modelis – tai toks mokymo būdas, kai apmokymui naudojami tikri įrengimai ar jų imitacijos. Šio modelio privalumas – galimybė mokytis tiesiogiai darbo vietoje.

Kompiuterizuoto mokymo metodas – žinios ir įgūdžiai tobulinami naudojantis dialoginėmis kompiuterinėmis sistemomis vidinio tinklo ar interneto pagalba. Toks metodas gali sutrumpinti mokymo trukmę iki 50%.

Atsirandant naujoms mokymosi technologijoms, didėja savarankiško mokymosi reikšmė, įtakota stiprėjančios konkurencijos darbo rinkoje. Šias tendencijas lemia būtinybė greičiau mokytis, efektyviau taikyti teorines žinias praktikoje. Didžiausio efektyvumo mokantis galima pasiekti greitai reaguojant į pokyčius, tuomet mokymosi metu siekiama ne tik įgyti naujų žinių, bet ir tobulinti jau žinomas sritis, tokiu būdu užtikrinant žinių ir įgūdžių atnaujinimą bei praktinį pritaikymą (Baležentis, 2008).

Kintant organizacijos poreikiams bei klientų reikalavimams, kompetencijos ugdymas ir tobulinimas tampa vis svarbesnis. Siekiant nustatyti darbuotojo atitikimą šiandienos aktualijoms ir gebėjimą tinkamai atlikti darbinės funkcijas, svarbu tinkamai įvertinti darbuotojo kompetencijos lygį ar kompetencijos ugdymo ar tobulinimo rezultatus.

P. Lindsay, R. Stuart (1997), vertinant kompetenciją, pirmiausiai svarbu nustatyti, kokio darbuotojo organizacijai reikia, kokių įgūdžių ir žinių jis turi turėti bei kokios savybės turi būti jam

būdingos. P. Lindsay, R. Stuart (1997) siūlo kompetencijos vertinimo modelį priklausomai nuo to, kaip įmonėje suvokiama kompetencija ir koks žmogus laikomas kompetetingu:

1. Darbuotojo sugebėjimas atlikti organizacijai svarbias veiklas ir siekti organizacijos tikslų bei rezultatų;
2. Darbuotojo sugebėjimas atlikti darbinės funkcijos organizacijai priimtinais būdais.

Darbo autorės nuomone, vertinant kompetenciją svarbu atsižvelgti į abu aspektus, tiek į tai, kokių rezultatų darbuotojas pasiekia vykdydamas darbinės funkcijas, tiek į tai, kokiais būdais jis to pasiekia.

Galimi keli kompetencijos vertinimo modeliai (Skibiniauskienė, 2010):

1. Savarankiškas vertinimo modelis;
2. Dalinai savarankiška vertinimo sistema;
3. Kompleksinė vertinimo sistema;
4. Išorinė vertinimo sistema.

Priklausomai nuo kompetencijos vertinimo tikslų, kompetencijos vertinimas gali būti vykdomas pačioje įmonėje, įmonės ar personalo skyriaus vadovų arba pasitelkiant profesinės kompetencijos vertinimu užsiimančias konsultavimo įmones. Kompetencijos vertinimas gali būti atliekamas interviu pagalba, anketavimo būdu ar taikant specialias informacinių technologijų programas.

Apibendrinant galima teigti, kad kompetencijos samprata pakankamai plati ir nevienareikšmiška, tačiau bendrąja prasme – tai žinių, įgūdžių, asmens savybių visuma bei sugebėjimas teorines žinias taikyti praktiškai profesinėje veikloje. Kompetencija ugdoma ir vystoma etapais ir kiekviename etape darbuotojas pasiekia tam tikrą kompetencijos lygį. Vertinant konsultantų kompetencijos lygį, svarbu atsižvelgti į esamus ir būsimus reikalavimus darbuotojui, atliekant darbinės funkcijas. Darbuotojo vertinimas atliekamas vertinat tiek bendrąsias, tiek specialiąsias kompetencijas. Konsultantų kompetencijoms įvertinti tikslingiausia naudoti modelį, apimančią visas kompetencijos sritis – profesinę, asmeninę, metodinę bei socialinę kompetenciją. Tik visapusiškai kompetentingas darbuotojas gali pasiekti maksimalių rezultatų atlikdamas savo darbą.

1.3. Konsultanto kompetencijų teorinio modelio formavimas

Kryptis, kuria turėtų dirbti organizacijos vadovas, ugdydamas personalo kompetencijas, apibrėžiama formuojant atitinkamai pareigybei reikalingų kompetencijų modelį. Skyriuje apžvelgiama konsultavimo, kaip veiklos, samprata teorinėje plotmėje, suformuojamas konsultanto, kaip profesijos, apibrėžimas. Išanalizavus konsultanto funkcijas, pateikiamas kompetencijų, būtinų

konsultanto, ypač dirbančio intelektinių prekių pardavimo srityje, darbinėms funkcijoms atlikti, teorinis modelis.

1.3.1. Konsultavimo esmė ir konsultanto funkcijos

Reikia pastebėti, kad analizuojant mokslinę literatūrą, nustatyta, jog konsultavimo sąvoka vis tik neturi aiškaus ir vienintelio apibrėžimo: vieni autoriai į konsultavimą žvelgia siaurąja prasme ir teigia, kad konsultavimas yra tiesiog pokalbis, tuo tarpu kiti autoriai į konsultavimą žvelgia plačiau ir teigia, kad jis yra kaip tam tikras įsikišimas į žmogaus gyvenimą (Jovaiša, Gurskienė, 2011).

Remdamasis požiūriu, kad konsultavimo apibrėžimų egzistuoja labai daug, R. Kočiūnas (1999), apibrėždamas konsultavimo sąvoką, siūlė atkreipti dėmesį į esminius konsultavimo elementus:

- a) Konsultavimo dėka asmuo gali veikti pasirinktinai;
- b) Jis padeda mokytis naujai elgtis;
- c) Jo dėka, asmenybė skatinama tobulėti;
- d) Konsultavimo esmė yra kontraktas tarp kliento ir konsultanto;
- e) Konsultavime akcentuojama paties kliento atsakomybė, jis pats turi savarankiškai apsispręsti ir priimti sprendimus bei jų dėka pradėti keistis, o konsultantas jį gali tik paskatinti.

Kaip teigia A. Vengeris (2008), I. Pelenytė (2013), konsultavimas yra savanoriška (t.y., grįsta bendru susitarimu) konsultanto ir jo kliento (konsultuojamojo) veikla, kurios proceso metu yra siekiama pozityvių pokyčių klientui. Konsultavimas yra tam tikra bendradarbiavimo forma, kurios pagrindinis tikslas – dalintis patirtimi, suteikti ir gauti pagalbą, siekiant išspręsti tam tikras problemas.

Pasak D. Perkumienės, A. Perkumo (2010), konsultavimo dėka, klientams padedama išanalizuoti situaciją, nustatomos problemos, kurias vertėtų išspręsti, sprendimo galimybės. Autoriai pabrėžia, kad konsultavimo dėka, asmeniui suteikiama informacija, kurios pagalba galima išspręsti tam tikras problemas. F. Steele (1999) sutinka su nuomone, kad konsultantas suteikia klientams pagalbą, tačiau dar pabrėžia, jog konsultantas pats neatsako už kliento problemos išsprendimą, o tik padeda rasti sprendimą.

E. Miščinskienės (2009) nuomone, konsultavimą galima išskirti į du požiūrius: pirmuoju požiūriu teigiama, kad konsultavimas apima bet kokią pagalbą suteikimą, susijusį su užduoties ar grupės užduočių struktūra, kurios metu pats konsultantas neatsako už užduoties atlikimą, bet padeda atsakingiems už tai. Remiantis šiuo požiūriu, konsultaciją siekiama pakreipti taip, kad konsultuojamasis pats pajėgtų atsakyti į jam iškilusius klausimus, suvokti savo problemas bei jas

sėkmingai išspręsti.

Remiantis antruoju požiūriu, teigiama, kad konsultavimo funkciją atlieka konsultavimo tarnyba, kurioje dirbančių kvalifikuotų asmenų pagalba, klientui padedama išsiaiškinti veiklos problemas, rasti jų sprendimo būdus, pateikti rekomendacijas, esant poreikiui, pagelbėti, vykdant sprendimus. Antrasis požiūris siejamas su ypatinga profesionalia pagalba (Miščinskienė, 2009). Remiantis šiais požiūriais, konsultavimą galima suskirstyti į tris kryptis – t.y., tiesioginį, netiesioginį bei mišrų konsultavimą. Kaip teigia M. Mendelė – Leliugienė (2009), tiesioginis konsultavimas apima tiesioginį dialogą tarp kliento ir konsultanto, kuomet konsultantas klausia, o klientas atsakinėja, o iš gautų atsakymų yra daromos išvados bei numatomi tolimesni su konsultavimo susiję veiksmai, konsultanto patarimai bei aiškinimai yra grindžiami faktais, be to, konsultantas instruktuoja, pamoko klientą, ką ir kaip daryti. Netiesioginio konsultavimo metu konsultantas tiesiog įgalina klientą savo problemas spręsti pačiam, konsultanto pagrindiniu tikslu tampa kliento saviraiškos energijos nukreipimas kūrybine linkme, motyvuojant jį suprasti, įsisąmoninti savo elgesio reikšmę bei prasmę. Tokio konsultavimo metu konsultantas sukuria pokalbiui tokias sąlygas, kuriose klientas pats klausia, pats randa atsakymus į šiuos klausimus, įsivertintų savo veiklą, elgesį, santykius, bei pats nuspręstų, kuria linkme nori judėti. Netiesioginį konsultavimą galima sieti su pirmuoju požiūriu į konsultavimą, o mišrusis konsultavimas gali apimti antrąjį požiūrį į konsultavimą. Mišriojo konsultavimo metu persipina tiesioginis ir netiesioginis konsultavimas, kurio esmė – abiejų pokalbio dalyvių (t.y., kliento ir konsultanto) pagrindinis rūpestis – iškilusių problemų sprendimo būdų paieška. Reikia pabrėžti, kad tokia konsultavimo kryptis tinkama įgyvendinti tik tuomet, jei klientas yra linkęs bendrauti su konsultantu ir nori siekti užsibrėžto tikslo (Mendelė – Leliugienė, 2009)

Apžvelgus konsultavimo sampratą, svarbu įvardyti, kaip mokslinėje plotmėje yra traktuojamas konsultantas, kaip asmuo. Pasak M. Mendelės – Leliugienės (2009), konsultantas, kaip asmuo – specialistas, turi pasižymėti šiomis savybėmis: bendraudamas su klientais, jis elgiasi atpalaiduojamai, o ne kontroliuojamai, taip pat kreipia dėmesį į esminius aspektus, o ne smulkmenas, pats įsitraukiantis į situaciją, altruistas, be to, orientuotas į kliento palydėjimo profesinėje veikloje procesą. Šios autorės nuomone, konsultantas tam tikra prasme atlieka sąmoningą socialinę įtaką klientui, padedančią klientams susidaryti teisingą nuomonę bei priimti tinkamus sprendimus. Taigi, apibendrintai galima teigti, kad pagrindinės konsultanto funkcijos gali būti išskiriamos šios:

- a) Padėti klientui išanalizuoti dabarties bei ateities pageidaujamą situaciją
- b) Išsiaiškinti klientui, kokios pasekmės gali kilti, pasirinkus vieną ar kitą sprendimą;
- c) Padėti klientui susisteminti turimas žinias bei įžvelgti problemos esmę;
- d) Gali klientui suteikti žinių, padėsiančių jam išspręsti tam tikras problemas bei įžvelgti

galimas pasekmes;

- e) Padidinti kliento motyvaciją, siekiant įgyvendinti pasirinktą problemos sprendimo būdą;
- f) Padėti klientui priimti optimaliausią sprendimą, patobulinti klientų nuomonės formavimo ir sprendimo priėmimo įgūdžius (Sapagovienė, 2009).

Kiti autoriai, analizuojami konsultanto sampratą, papildomai teigia, kad konsultanto pagrindinė pareiga – tvirto, draugiško, abipusiu pasitikėjimu grįsto santykio tarp kliento ir konsultanto sukūrimas. Konsultantas, kaip asmuo, turi susikoncentruoti į trijų svarbiausių veiklų įgyvendinimą – t.y., buvimą su klientu, tikslingą poveikio sukūrimą, nuolatinės savo veiklos analizavimą. Be to, analizuojant konsultanto, kaip asmens, sąvoką, autoriai išskiria reikalavimus, keliamus šiam asmeniui – t.y., įsijautimas į kliento jausmus, solidarumas, adekvatumas, patikimumas, garbingumas, sugebantis atpalaiduoti klientą, rodantis svarbą esminiams problemos dalykams, atsiskleidžiantis, įsitraukiantis į situaciją, altruistas, gebantis į situaciją žvelgti pozityviai, nesavanaudiškai besirūpinantis savo klientu, atviras, patikimas, šiltas, sugeba pats savarankiškai priimti sprendimus, pažįsta save ir savo vertybių sistemą, kliento problemas suvokiantis svarbesnėmis nei savo asmeninėmis problemomis, sugebantis įtikinti klientą pačiam prisimti atsakomybę už sprendimų priėmimą (Johnson, Robbins, Jones, cit. pgl. M. Mendelė – Leliugienė, 2009).

Taigi, apibendrinant šį skyrių, galima teigti, kad konsultavimas kaip procesas yra suprantamas vienas iš būdų, padedantis spręsti žmonių socialines problemas. Konsultanto profesinėje veikloje yra labai svarbių asmeninių savybių, kurios gali nulemti konsultavimo proceso sėkmę. Nestokojama teorinių interpretacijų, tyrimų ir įvairių autorių nuomonių siekiant apibūdinti efektyvų konsultavimą lemiančių asmeninių konsultanto savybių. Yra pateikiama daug ir įvairių asmeninių savybių, tačiau vienareikšmiško atsakymo, kokiomis asmeninėmis savybėmis ir bruožais turėtų pasižymėti konsultantas nėra. R. Kočiūnas (1999) teigia, kad visos literatūroje minimos asmeninės savybės ir būdo bruožai turėtų būti siekiamybė kiekvienam konsultantui, tų savybių ugdymas prisidėtų prie profesinio tobulėjimo.

1.3.2. Konsultanto kompetencijų modeliavimas intelektinių prekių pardavimo procese

P. Block (2001), suformavęs nepriekaištingo konsultavimo modelį, teigia, kad konsultanto kompetencijos apibrėžiamos atsižvelgiant į tai, jog svarbiausias konsultanto darbo aspektas - tinkamai panaudoti turimą informaciją ir surasti efektyviausią būdą problemai išspręsti – suteikti klientui tokio lygio ir tiek informacijos, kad klientas laisvai priimtų sprendimą. Darbo autorės nuomone, intelektines prekes parduodančio konsultanto darbe šis aspektas apibrėžiamas profesinės kompetencijos plotmėje, kur konsultanto žinios turi tiesioginę įtaką kliento pasirinkimui ir sprendimo priėmimui.

Konsultantas turi tikslą parduoti prekę ar paslaugą. Tačiau toks tikslas yra pakankamai siauras, tad P. Block (2001) išplečia ir detalizuoja konsultanto tikslų sąrašą:

1. Užmegzti bendradarbiavimo santykius. Nors intelektinės prekės įsigijimas laikomas vienkartinio pirkiniu, neturinčiu jį lydinčių prekių ar paslaugų, tačiau bendradarbiavimo galimybė egzistuoja ir čia. Gavęs tinkamą konsultaciją ir jausdamas konsultanto norą bendradarbiauti, klientas kitos prekės įsigijimui pasirinks būtent tą vietą, kurioje gavo tinkamą ir kokybišką jo poreikius atitinkantį konsultavimą bei malonų aptarnavimą. Bendradarbiavimas užtikrina pasitikėjimą konsultanto kompetencija ir formuoja ilgalaikius santykius tarp konsultanto ir kliento profesinėje srityje.

2. Padėti klientui išspręsti problemas taip, kad išliktų poveikis. Intelektinių prekių pardavimo konsultanto darbe neužtenka tik pateikti informaciją apie kliento pasirinktą prekę. Konsultantas turi išspręsti kliento pasirinkimo problemą, su kuria susiduria neapsisprendęs klientas ar klientas, turintis per mažai informacijos.

3. Užtikrinti, kad dėmesys būtų skiriamas ir techninėms problemoms, ir santykiams, nes būtent per santykius vyksta ilgalaikis poveikis. Draugiška atmosfera ir dėmesys kliento asmenybei padės konsultanto darbe priimti tinkamą sprendimą konsultavimo ir pardavimo procese, o klientui paliks teigiamų emocijų ir draugiškumo pojūtį, užtikrinantį pageidaujama rezultatą. Tad konsultantas turi koncentruotis ne tik į pardavimo, bet ir į kliento pažinimo ir psichologinio portreto formavimo procesą.

J. Makūno (2005) nuomone, geras konsultantas turi:

- a) Turėti profesinį pasirengimą, vadybinių žinių, gerai išmanyti konsultavimo dalyką bei gebėti taikyti įvairius konsultavimo metodus.;
- b) Turėti patirties, gebėti perteikti turimą savo ne tik darbinę, bet ir akademinę ir asmeninę patirtį;
- c) Gebėti nuolat atnaujinti savo žinias, ugdyti, tobulinti savo kvalifikaciją, būti žingeidus;
- d) Mokėti savarankiškai organizuoti savo veiklą, asmeniškai priimti sprendimus;
- e) Sugebėti analizuoti, bendrinti duomenis, daryti išvadas;
- f) Gebėti būti nešališku.

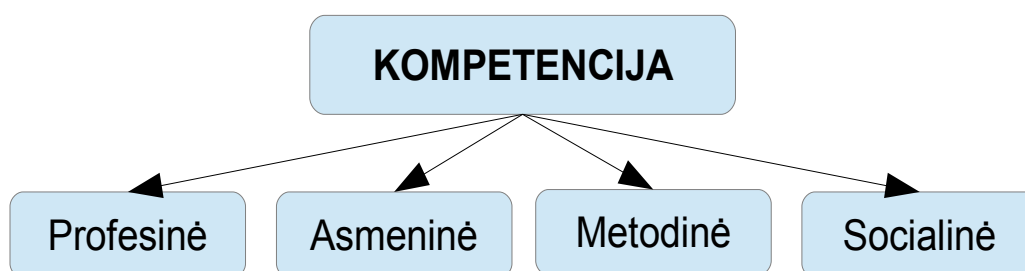
Šios savybės taip pat gali būti taikomos ir vertinant bet kurias intelektines prekes pardavinėjančio konsultanto kompetenciją. Profesinis pasirengimas ir vadybinės žinios konsultanto darbe reikalingos organizuojant konsultavimo ir pardavimo procesą. Konsultantui svarbu atpažinti šių procesų etapus ir galimus jų išeities variantus, mokėti taikyti atitinkamą konsultavimo metodą. Nuo konsultanto kompetencijos šioje srityje priklauso sklandus konsultavimo ir pardavimo proceso vyksmas, demonstruojantis konsultanto profesionalumą.

Asmeninės ir akademinės patirties perteikimas sustiprina konsultanto profesinę kompetenciją,

išplečia jo žinių ribas, suteikia galimybę parodyti savo kompetentingumą ir užsitikrinti autoritetinę kliento požiūrį. Autoritetingo konsultanto patiriamas klientas lengviau ir su didesniu užtikrinimu priims reikalingą sprendimą. Asmeninė, akademinė ir profesinė patirtis turi būti nuolat atnaujinama, kadangi intelektinės prekės pardavimo specifika reikalauja nuolatinio žinių judėjimo ir atnaujinimo.

Mokėjimas savarankiškai organizuoti savo veiklą, asmeniškai priimti sprendimus, sugebėjimas analizuoti ir daryti išvadas užtikrina intelektinių prekių konsultantui tobulėjimo galimybes, kurioms pagrindą duoda anksčiau taikytų konsultavimo ir pardavimo modelių rezultatyvumas ir naujų modelių savarankiška paieška.

J. Makūnas (2005), analizuodamas konsultantų kompetencijų reikalavimus, pateikia teorinį kompetencijų modelį, susijusį su kompetencijos rūšimis – profesine, asmenine, metodine ir socialine. Taigi, apibendrinus visas intelektinių prekių pardavimo konsultantui būtinas kompetencijos rūšis, kompetencijų tyrimui ir vertinimui priimtinausias yra J. Makūno (2005) suformuotas kompetencijų vertinimo modelis (8 pav.)



9 pav. Teorinis konsultantų kompetencijos modelis

Šaltinis: J. Makūnas, (2005).

Pasak J. Makūno (2005), profesinė kompetencija yra susijusi su sugebėjimu realiai atlikti tam tikras užduotis konkrečiose veiklos srityse. Konsultanto kompetenciją profesinėje srityje užtikrina: aukštasis išsilavinimas, išsilavinimo profilis, darbo patirtis, profesinės žinios, dalykiniai įgūdžiai, žinios apie produktą, profesinės žinios apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus, sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje, užsienio kalbų mokėjimas, įstatymų ir kitų teisės aktų žinojimas. Intelektinių prekių pardavimo konsultantui šios žinios suteikia galimybę išlaikyti aukštą profesinės kompetencijos lygį.

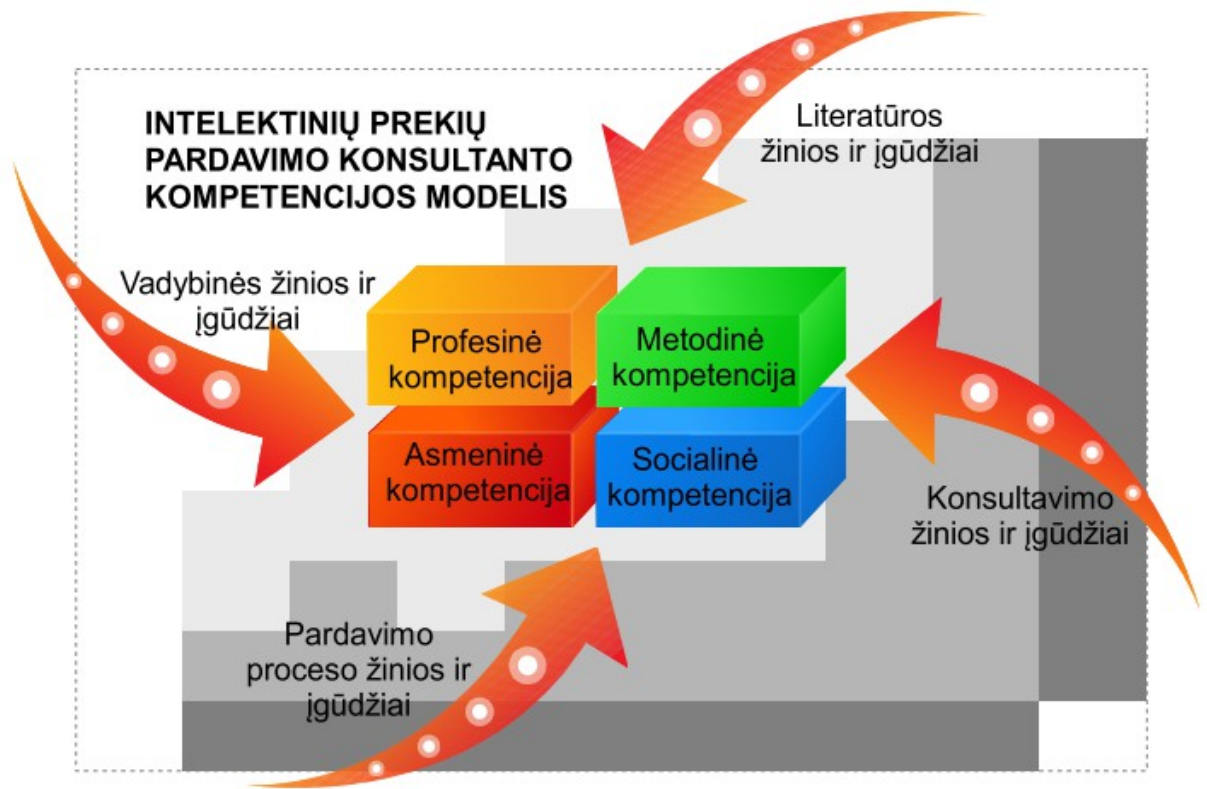
Asmeninė kompetencija įvardijama kaip savęs įvertinimas, asmeninės savybės, siekis produktyviai dirbti, tobulėjimo siekimas. Tai iniciatyvumas, aktyvumas, optimizmas, mokėjimas reikšti savo mintis, paveikti kitus, lankstumas, sugebėjimas valdyti emocijas, pasitikėjimas savimi, darbštumas, pareigingumas, noras mokytis ir tobulėti. Išvardintos asmeninės savybės reikalingos

bet kokiam darbe, tačiau Intelektinių prekių pardavimo konsultanto darbas susijęs su tiesioginiu bendravimu su klientais, todėl asmeninės konsultanto savybės ypač aktualios užmezgant ilgalaikį kontaktą su klientu bei įgyjant jo pasitikėjimą.

Metodinė kompetencija apima darbuotojų sugebėjimus gauti informaciją, ją įvertinti, perdirbti ir pateikti pasiūlymus veiklos gerinimui. Metodinė kompetencija išreiškiama tokiais sugebėjimais ir savybėmis: analitinis mąstymas, sugebėjimas planuoti darbą, sugebėjimas organizuoti darbinę veiklą, analizuoti darbo rezultatus, sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti, individualaus darbo technikos išmanymas, sugebėjimas teikti pasiūlymus, sugebėjimas spręsti problemas, konfliktines situacijas. Ši kompetencijos rūšis padeda intelektinių prekių pardavimo konsultantui pasirinkti tinkamą bendravimo su klientu metodą, analizuoti darbo procesą, ir remiantis gautais rezultatais, daryti išvadas bei, jei reikia, keisti darbo eigoje taikomus metodus.

Socialinė kompetencija – žmogaus vertybių sistemos, gebėjimo bendrauti ir bendradarbiauti su įvairaus lygio socialinės aplinkos objektais, meistriškumo sprendžiant įvairias konfliktines situacijas ir jų išvengimo įgūdžiai. Socialinė kompetencija – tai terpė, kurioje pasireiškia darbuotojo asmeninės savybės. Socialinę kompetenciją apibūdina sugebėjimas bendrauti, kontaktuoti, sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę, sugebėjimas įtikinti, savitarpio supratimas, pagalba bendradarbiams, mokėjimas save pateikti, sugebėjimas kooperuotis, atsakomybės jausmas, profesinės etikos laikymasis, derybų meno žinojimas, derybinis lankstumas.

Formuojant intelektinių prekių pardavimo konsultanto kompetencijos modelį, verta atsižvelgti į intelektinių prekių pardavimo proceso specifiškumą. Tad intelektinių prekių konsultanto kompetencijos apima visas konsultanto kompetencijas apibūdinančias sritis, kurias įtakoja intelektinių prekių pardavimo konsultantui būtinų žinių ir įgūdžių ugdymo kryptys (10 pav.).



10 pav. Intelektinių prekių pardavimo konsultanto kompetencijos teorinis modelis

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis J. Makūno (2005) modeliu.

Kaip jau minėta anksčiau, intelektinių prekių pardavimo konsultanto darbo specifiškumas yra nulemtas aukštesnių pirkėjo poreikių tenkinimo būtinumo ir intelektualinio produkto pardavimo ypatumų. Todėl intelektinių prekių konsultantų kompetencijų modelis formuojamas atsižvelgiant į intelektinių prekių pardavimo konsultantų darbe reikalingų vadybinių, pardavimo proceso, konsultavimo proceso, intelektinės prekės pažinimo įtakos jo profesinei, metodinei, asmeninei ir socialinei kompetencijai.

Apibendrinant galima teigti, kad visos kompetencijos rūšys daugiau ar mažiau yra svarbios intelektinių prekių pardavimo konsultanto darbe, todėl jų vertinimas, ugdymas ir tobulinimas yra svarbi intelektinių prekių personalo valdymo dalis. Remiantis teorine kompetencijos sistemos analize, konsultantų profesinė kompetencija knygynų tinkle „Pegasas“ bus analizuojama pagal J. Makūno (2005) pateiktą teorinį konsultantų kompetencijos modelį, pritaikant jį knygyno konsultantų kompetencijos vertinimui.

2. KONSULTANTŲ KOMPETENCIJOS MODELIO FORMAVIMAS KNYGYNŲ TINKLE „PEGASAS“

Remiantis teoriniu knygyno kompetencijos formavimo modeliu, šioje darbo dalyje įvertinamas knygyno „Pegasas“ konsultantų kompetencijos lygis bei nustatomos sritys, kuriose būtina tobulinti konsultantų kompetenciją, siekiant aukšto klientų aptarnavimo kokybės lygio, kuris apibrėžiamas knygyno „Pegasas“ klientų aptarnavimo standarte.

2.1. Knygynų tinklo „pegasas“ charakteristika

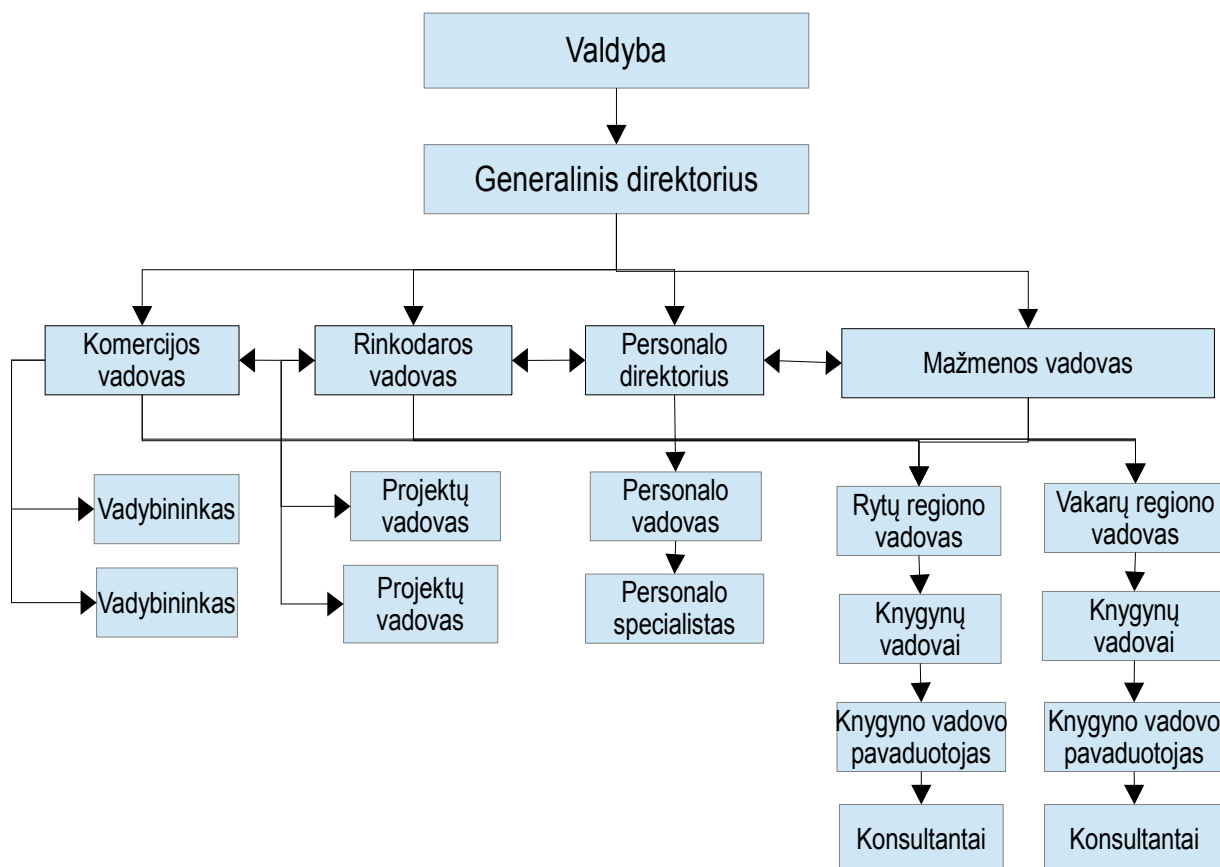
UAB „ALG knyginai“ veikia nuo 1990 m. Šiuo metu ši didžiausia knygų leidybos ir prekybos įmonių grupė jungia leidyklas „Alma littera“ ir „Šviesa“, „Knygų klubą“, UAB „Arpresa“, UAB „Alma littera sprendimai“, mažmeninės knygų prekybos tinklą "Pegasas" vienijantį 25, pasaulinius standartus atitinkančius, knygynus įvairiuose Lietuvos miestuose. Pirmasis knygynų tinklo „Pegasas“ knygynas duris atvėrė 2003 metais. 2009 metais prie grupės taip pat prisijungė prekybos centruose „Akropolis“ įsikūrę keturi „Baltų lankų“ knyginai, kurie 2011 metais perėmė "Pegaso" prekinį ženklą. Knygynų tinkle „Pegasas“ dirba apie 140 darbuotojų, iš jų 103 konsultantai ir vyr. konsultantai. Konsultantai yra viena svarbiausių organizacijos struktūros grandžių, nes nuo jų priklauso įmonės pardavimų planų vykdymas, konsultantai įtakoja, koks požiūris apie knygynus, susiformuoja klientų sąmonėje.

Organizacijoje, iškilusiems svarbiems klausimams spręsti, yra suburiamos neformalios darbinės grupės, kurios rūpinasi ir ieško tinkamų sprendimų, kad pašalinti iškilusius įmonėje nesklaidumus.

Organizacinė struktūra - viena iš knygyno stiprybių. Įmonių grupėje dirba daugiau negu 500 žmonių. UAB „ALG knyginai“ turi „aukštą“ funkcinę valdymo struktūrą.

Knygynų tinklas „Pegasas“ yra aktyvus bendruomenės narys, aktyviai dalyvaujantis miestų ir regionų bendruomenių veikloje. Knygynų tinklas jau yra prisidėjęs prie įvairių miestų švenčių organizavimo ir rėmimo.

„Alma littera“ įmonių grupės **misija** – skatinti pažinimo ir skaitymo poreikį, teikti pažinimo džiaugsmą ir skaitymo malonumą. Bendras tikslas - **vizija**, kuri jungia visas įmonių grupes, yra siekti, kad Lietuva – taptų, daugiausiai skaitančia šalimi Europoje.



11 pav. Organizacinė struktūra knygynų tinkle „Pegasus”

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB „ALG knygynai“ valdymo struktūros modeliu.

„Alma littera“ įmonių grupėje yra patvirtinta paramos politika, kurioje apibrėžta, kokius socialinius projektus inicijuoja ir remia kiekvienas iš įmonei priklausančių prekės ženklų. Leidykla „Alma littera“ jau keletą metų skiria paramą knygomis nacionalinei kultūrai reikšmingiems projektams, projektams, skatinantiems skaityti ir kurti, įvertinantiems rašytojus, bibliotekininkus ir kitus kultūros veikėjus. Leidykla „Šviesa“ nuolat remia projektus, kurie įtakoja švietimo sistemos formavimąsi, ugdo ir skatina tobulėti šalies mokinius, ugdo ir įvertina geriausius mokytojus.

Pagrindinės vertybės, kuriomis vadovaujasi įmonių grupė:

Atsakomybė – tai kiekvieno iš mūsų savanoriškas apsisprendimas įnešti savo asmeninį indėlį, kuriant bendrą komandos gerovę. Ji suteikia mums atkaklumo, skatinančio nepasiduoti ieškant geriausio sprendimo, ir pasitikėjimo, kuris leidžia siekti rezultatų, viršijančių net didžiausius lūkesčius. Ji įpareigoja siūlyti tik kokybiškas paslaugas, produktus ir sprendimus, laikytis duoto žodžio bei skirti ypatingą dėmesį klientų grįžtamajam ryšiui. Taip pat – kasdien puoselėti gerą įmonės vardą.

Pagarba - mūsų veikla yra susijusi su pagarbos puoselėjimu žodžiui, knygai, kolegai, klientui, šaliai... Pagarbą kiekvienas ugdome savyje, ji yra neatsiejama kasdienių bendravimo

situacijų dalis. Tai mums reiškia bendradarbiavimą, pagalbą ir toleranciją kitiems komandos nariams. Taip pat – vienodai pagarbų elgesį su visais žmonėmis, nepaisant jų amžiaus, lyties, išsilavinimo ar užimamų pareigų. Pagarbą suprantame ir kaip žmogiškos šilumos bei pozityvių nuostatų puoselėjimą kitų atžvilgiu.

Saviraiška - per saviraišką mes realizuojame savo kūrybinius polėkius. Ji mums padeda formuoti savo tvirtą nuomonę ir drąsiai ją reikšti, rodyti iniciatyvą, siūlyti ir realizuoti naujas idėjas, būti atviriems naujovėms. Atskleidami paslėptus savo talentus ir išlaisvindami potencialą, tobulėjame, atrandame kūrybiškus sprendimus ir „degame“ tuo, ką darome.

Laimėjimai - laimėjimų pojūtis mums yra energijos variklis siekiant bendrų tikslų, kurie yra reikšmingi ir orientuoti tik į aukščiausius rezultatus. Todėl nuoširdžiai vertiname ne tik asmenines, bet ir kolegų bei įmonės pergalės. Laimėjimus patiriame tuomet, kai pasiekiamo išsikeltus tikslus, įsisaviname reikalingą ir aktualią informaciją, ugdome savo kompetencijas ir gebėjimus, o klaidas laikome tik galimybe tobulėti.

Didelis dėmesys knygynuose „Pegasas“ yra skiriamas klientų aptarnavimui. Įmonėje, norint išlaikyti aukštus klientų aptarnavimo principus, įgyvendinti klientų lūkesčius, užsitikrinti klientų lojalumą bei būti konkurencingiems rinkoje, patvirtinti reglamentai apibrėžiantys personalo elgesį su klientais viso aptarnavimo proceso eigoje ir kurie nustato pagrindinius principus, kuriais remdamiesi darbuotojai priima sprendimus tiek standartinėse, tiek nestandartinėse klientų aptarnavimo situacijose.

Atsižvelgiant į pagrindines organizacijos vertybes ir reikalavimus klientų aptarnavimo kokybei organizacijoje formuojamas kompetencijų, reikalingų knygyno konsultantui sąrašas, kuriuo remiantis vertinami kandidatai į konsultanto darbo vietą bei dirbantys konsultantai.

2.2. Tyrimo metodologija, organizavimas ir imtis

Tyrimo objektas: Knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų kompetencija.

Tyrimo tikslas: Atlikti knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų kompetencijos tyrimą ir remiantis jo rezultatais suformuoti ir pagrįsti intelektinių prekių konsultantų kompetencijos modelį.

Knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų kompetencijos tyrimas atliktas vertinant konsultantų kompetenciją įvairiais lygmenimis: pačių konsultantų, vadovų bei slaptų pirkėjų nuomone apie konsultantų kompetenciją.

Tyrimui naudoti metodai pateikti 6 - oje lentelėje.

Knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų kompetencijos tyrimo metodai

Tyrimo grupė	Naudotas metodas
Konsultantai	Anketinė apklausa
Vadovai	Struktūruotas interviu
Pirkėjai	Slapto pirkėjo ataskaita
Dokumentacija	Dokumentų analizė

Konsultantai vertinti anketinės apklausos metodu (žr. 3 priedą). R. Gudonavičienė (2012) teigia, kad anketa (klausimynas) – tai formalizuota grupė klausimų, išdėstytų remiantis tam tikromis taisyklėmis, kuriais siekiama gauti informacijos iš respondentų.

Imties dydžiui apskaičiuoti buvo remtasi knygynų tinkle „Pegasas“ dirbančių konsultantų skaičiumi, kurių yra 102. Apklausoje dalyvavo 80 knygyno „Pegasas“ konsultantų.

Imties dydis buvo paskaičiuotas pagal sekančią formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}},$$

čia n – reikiamų respondentų skaičius;

Δ - leidžiamos imties paklaidos dydis ($\Delta = 0,05$);

N – tiriamos visumos skaičius.

$$n = \frac{1}{(0,05)^2 + \frac{1}{103}} = \frac{1}{0,0025 + 0,0098} = \frac{1}{0,0123} = 81$$

Šis skaičius rodo, kad imties dydis yra 81 respondentas. Tyrime dalyvavo 80 respondentų.

Tyrimo anketa parengta specializuoto internetinio tinklapio pagalba apklausa.lt. Pilna anketos nuoroda - <http://apklausa.lt/f/knygynu-konsultantu-kompetencijos-vertinimas-a4p71dq/answers/new.fullpage>. Sudarant anketos klausimus buvo atsižvelgta į K. Kardelio (2005) patarimus, jog klausimai turi būti paprasti ir aiškūs, negalima pateikti dvigubų klausimų, turi būti pateikiami tik reikalingi klausimai. Anketoje, didžiąją dalimi, suformuluoti uždarojo tipo klausimai. Keletas klausimų pateikiami ir atvirojo tipo, paliekant galimybę respondentams išsakyti savo nuomonę, jei nei vienas anketoje siūlomas atsakymas būtų netinkamas. Pateikti klausimai, į kuriuos gali būti keli atsakymo variantai ar matricos (Likerto) skalės tipo, kuomet atsakymo variantus reikia reitinguoti, t. y. kiekvienam atsakymui parinkti reikšmę nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „Visiškai nesutinku“, o 5 reiškia „Visiškai sutinku“. Anketa konsultantams apima pagrindines kompetencijos vertinimo sritis: profesinę, metodinę, asmeninę ir socialinę kompetencijas. Tirta konsultantų nuomonė, kokių žinių ir

įgūdžių konsultantui reikia, bei kokių iš jų trūksta pačiam respondentui. Anketinės apklausos metodas pasirinktas, kadangi vertinimo klausimynas sudarytas griežtos struktūros principu ir vietos interpretavimui palikta pakankamai nedaug (palikti specialūs laukeliai įvesti variantams, kurie nenumatyti iš anksto paruoštuose atsakymuose. Dėl didelio respondentų skaičiaus kiti apklausos metodai yra neefektyvūs (Kardelis, 2002).

Vadovų nuomonės vertinimas atliktas kokybinio tyrimo - interviu metodo pagalba (žr. 4 priedą). Interviu dalyvavo 6 vadovai iš skirtingų Lietuvos regionų. Interviu, K. Kardelio (2002) nuomone, yra viena iš apklausos formų, labiausiai tinkančių mažos imties apklausoms atlikti. Kaip teigia A. Valackienė ir S. Mikėnienė (2008), interviu atskleidžia daug požymių, kurie reikalingi tyrimui ir kurių joks kitas metodas neatskleistų.

Apklausai naudotas struktūruotas interviu, pagal iš anksto numatytą planą, paruoštus atvirus klausimus, leidžiančius vadovams išreikšti savo individualią nuomonę. Interviu metu vadovams užduoti klausimai, atskleidžiantys jų nuomonę apie konsultantams keliamus kompetencijos reikalavimus bei darbuotojų atitikimas šiems reikalavimams, aptartos priemonės, kurias tikslinga naudoti ugdant konsultantų kompetencijas.

Pirkėjų nuomonę įvertinta slapto pirkėjo ataskaitos analizės metodu (žr. 5 priedą). Slapto pirkėjo ataskaita pildoma stebint konsultantus jų darbo aplinkoje, kai konsultantai elgiasi natūraliai, nes nežino, kad yra stebimi. Slapto pirkėjo ataskaitos duomenys leidžia įvertinti ne tik konsultanto žinias ir įgūdžius, bet ir sugebėjimą juos panaudoti praktinėje veikloje. Toks tyrimo metodas yra labai efektyvus vertinant knygytų tinklo „Pegasas“ konsultantų kompetenciją, kadangi eliminuojamas išankstinis konsultanto pasiruošimas atsakant į klausimus, koks yra atsakant į anketos klausimus.

Gauti anketinio tyrimo rezultatai apdoroti MS Office Excell taikomąja programa bei specializuota apklausa.lt duomenų apdorojimo programa, apibendrinti ir pateikti grafiškai. Likerto skalės atsakymų apibendrinimui naudotas grupuotų reikšmių matematinio vidurkio metodu, naudojant formulę:

$$X = (x_1 \cdot f_1 + x_2 \cdot f_2 \dots + x_n \cdot f_n) / n$$

kur:

X – apskaičiuojamas reikšmės vidurkis;

x_n – kintamojo įvertinimo pagal Likerto skalę reikšmė (balas);

f_n – kintamojo pasikartojimo dažnis (respondentų, pasirinkusių atitinkamą reikšmę skalėje, skaičius);

n – imtis (bendras į klausimą atsakiusių respondentų skaičius).

Siekiant palyginti skirtingais būdais surinktos informacijos duomenis, visi įvertinimai, išreikšti ne penkiabalėje sistemoje, perskaičiuojami į penkiabalę sistemą.

Pagal darbo knygyne trukmę konsultantų skaičius pasiskirstęs maždaug po lygiai: 37,5% darbuotojų knygyne dirba mažiau nei metus, tiek pat dirbančių daugiau nei trejus metus. 25% dalyvavusiųjų apklausoje knygyne dirba nuo 1 iki 3 metų. 62 % apklaustųjų užima konsultanto pareigas, 20,8% - vyr. konsultanto pareigas, 16,7% užima vadovo ar pavaduotojo pareigas. 98% dalyvavusiųjų apklausoje yra moterys, 81% - asmenys nuo 20 iki 35 metų, 17% - nuo 35 – iki 50 metų ir 2% - virš 51 metų. 73% apklaustųjų turi aukštąjį išsilavinimą, 17% - aukštesnįjį, 6% turi vidurinį išsilavinimą ir 4% turi mokslinį laipsnį.

Suformuotas knygyno konsultanto kompetencijos vertinimo modelis leidžia išanalizuoti ir įvertinti konsultanto kompetenciją įvairiais pjūviais bei sudaryti pilną vaizdą apie konsultantų kompetencijos trūkumą ir ugdymo spragas. Turint pilną informaciją, galima kryptingai ir tikslingai formuoti efektyvią kompetencijos vertinimo ir ugdymo sistemą.

2.3. Konsultantų kompetencijos tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas

Knygynų konsultanto kompetencijos teorinis modelis pritaikytas vertinant knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų kompetenciją. Kompetencija vertinama analizuojant anketinės apklausos, interviu, slapto pirkėjo ataskaitų rezultatus bei knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų pareigines nuostatas ir klientų aptarnavimą reglamentuojančius dokumentus.

2.3.1. Knygynų tinklo „Pegasas“ dokumentacijos, reglamentuojančios konsultantų kompetenciją, analizė

Pagrindiniai dokumentai, apibrėžiantys knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų kompetencijos reikalavimus, yra „Klientų aptarnavimo standartas“ (KAS) ir pareiginiai nuostatai.

Knygynų konsultanto pareigybės tikslas yra knygyno klientų konsultavimas ir aptarnavimas, remiantis knygynei iškeltais tikslais bei rodikliais, skatindamas klientus įsigyti knygyno prekes (knygas, žurnalus, suvenyrus, kanceliarines prekes ir pan.). Reikia paminėti, kad knygynų konsultanto pareigybei yra keliami tam tikri kvalifikaciniai reikalavimai, pvz. išsilavinimo (aukštojo arba aukštesniojo), taip pat įvardijami ir asmeniniai įgūdžiai bei gebėjimai (organizuotumas, galimybė dirbti savarankiškai ir komandoje, komunikabilumas, atsakomybės jausmas, pardavimų ir klientų aptarnavimo įgūdžiai).

Knygynų konsultanto pareiginiai nuostatai išskiria esmines atsakomybes, kurių yra reikalaujama, siekiant atlikti pareigybės reikalaujamas užduotis:

- Klientų aptarnavimą ir konsultavimą. Pagrindinė užduotis – klientų aptarnavimo standarte nustatytų principų laikymasis siekiant aptarnauti klientus taip, kad šis gautų visus

atsakymus į jam rūpimus klausimus bei būtų patenkintas aptarnavimo kokybe;

- Klientų užsakymų priėmimą – specialių klientų užsakymų įgyvendinimas (informacija apie užsakymo vykdymą, prekių keitimo grąžinimo ir keitimo procedūrų administravimas), remiantis klientų aptarnavimo standarte numatytais reikalavimais, siekiant patenkinti klientų poreikius ir realizuoti pardavimus;

- Darbą su kasa – konsultantas dirba su kasa, priimdamas klientų atsiskaitymus už perkamas prekes, skaičiuoja pinigų likutį kasoje, atlieka prekių grąžinimus, pildo kasos žurnalą, o taip pat ir yra atsakingas už kasoje esančių pinigų inkasavimą;

- Darbą su knygyno prekėmis – remdamasis iš tiekėjų gautais dokumentais, priima, paruošia gautas prekes prekybai, užtikrina savalaikį prekių patekimą į prekybos salę, atlieka prekių grąžinimus, paruošia prekių asortimentą būsimoms knygyne vykstančioms akcijoms;

- Ekspozicijos principų įgyvendinimą – remiantis knygyno standarto ekspozicijos principais ir rinkodaros skyriaus reikalavimais, paruošia prekių ekspoziciją taip, kad toks prekių išsidėstymas skatintų pardavimus;

- Rinkodaros skyriaus priemonių įgyvendinimą – aktyvus įsitraukimas į rinkodaros veiksmų įgyvendinimą, siekis padidinti pardavimų mastą, remiantis rinkodaros priemonėmis;

- Knygyno inventoriaus ir darbo priemonių priežiūrą – pagal darbo priemonių naudojimosi instrukciją, saugo darbo priemones, jas naudoja pagal paskirtį, kad išlaikytų jų gerą būklę (Knygyno tinklo „Pegasas“ knygyno konsultanto pareiginių nuostatų aprašas).

Analizuojant knygyno konsultanto pareiginius nuostatus, taip pat verta pabrėžti, kad juose aprašomos ir pagrindinės šios pareigybės atsakomybės, apimančios atsakomybę už tinkamą klientų aptarnavimą, salės asortimentų valdymą ir eksponavimą, materialinių vertybių trūkumą, kuris atsiranda dėl konsultanto kaltės ar nuo jo priklausančių aplinkybių, materialinių vertybių saugojimą nuo sugadinimo, tinkamą darbo laiko drausmės laikymąsi, atitikimą savo pareigybės kvalifikaciniams reikalavimams bei savo sugebėjimų ir įgūdžių tobulinimą (Knygyno tinklo „Pegasas“ knygyno konsultanto pareiginių nuostatų aprašas).

Taip pat pareigybių aprašas nurodo, kad knygyno konsultantas turi gebėti asmeniškai teikti pasiūlymus, išvelgti taisytiną sritį įmonės veikloje, priimti tam tikrus sprendimus savo atsakomybės srityje, nuolat tobulinti savo kvalifikacinius įgūdžius pagal su savo vadovu suderintą kvalifikacijos tobulinimo programą.

Kaip buvo minėta, knygyno konsultanto veiklą ir jo atsakomybės ribas reglamentuoja ne tik įmonės konsultanto pareiginiai nuostatai, bet ir klientų aptarnavimo standartas, taikomas, įvertinti ne tik konsultantų įgūdžius, bet ir kompetentingumą. Klientų aptarnavimo standarto įgyvendinimas atliekamas, remiantis slapto pirkėjo ataskaita, kuomet yra vertinami darbuotojo gebėjimai ir atitikimas reikalavimams. Plačiau apie klientų aptarnavimo standarto vertinimą knygyno tinkle

„Pegasas“ bus kalbame kitame darbo skyriuje.

Klientų aptarnavimo standartas (KAS) - tai dokumentas, kuris apibrėžia knygyno klientus aptarnaujančio bei konsultuojančio personalo elgesį įvairiose su klientų aptarnavimu susijusiose situacijose. KAS reglamentuoja personalo elgesį su klientais viso aptarnavimo proceso eigoje ir nustato pagrindinius principus, kuriais remdamiesi darbuotojai priima sprendimus tiek standartinėse, tiek nestandartinėse klientų aptarnavimo situacijose. KAS tikslas - išlaikyti aukštus klientų aptarnavimo principus, įgyvendinti klientų lūkesčius, užsitikrinti klientų lojalumą bei būti konkurencingiems rinkoje. KAS atspindi įmonės viziją, misiją, vertybes ir strategines nuostatas. Šis dokumentas gali būti pildomas ar keičiamas atsižvelgiant į besikeičiančią situaciją įmonėje arba pasikeitusią įmonės verslo strategiją, kuri susijusi su knygyno veikla, įmonės vadovų nutarimais. KAS privaloma laikytis visiems knygyno klientus aptarnaujantiems darbuotojams. Su KAS ir su standarto pakeitimais darbuotojais supažindinami pasirašytinai (Tvarijonavičius, M., 2012).

Klientų aptarnavimo standartas apima reikalavimus visam klientų konsultavimo ir aptarnavimo procesui:

- a) Kontakto užmezgimas;
- b) Kliento poreikių analizė;
- c) Aktyvus prekių siūlymas;
- d) Informacijos apie prekes pateikimas;
- e) Informacijos apie prekes suteikimas;
- f) Informacijos apie nesamas prekes suteikimas.

Be to, šiame dokumente apžvelgiami reikalavimai konsultantų elgesiui, sprendžiant sudėtingas situacijas, tokias kaip nesugebėjimas bendrauti su klientu jam suprantama kalba (jei klientas yra užsienietis), gebėjimas bendrauti su klientu – vaiku, neįgaliu, neblaiviu, grėsmę keliančiu pirkėju, taip pat šiame dokumente aprašomas konfliktų valdymo standartas (Knygynų tinklo „Pegasas“ klientų aptarnavimo standartas). Taigi, galima teigti, kad remiantis klientų aptarnavimo standartu, yra aprašomi pagrindiniai knygynų konsultantų pareigybės atsakomybių standartai, o remiantis šiais standartais, slapto pirkėjo dėka, yra įvertinama knygynų konsultantų kompetencija bei įgūdžiai.

2.3.2. Knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų esamos kompetencijos įvertinimas

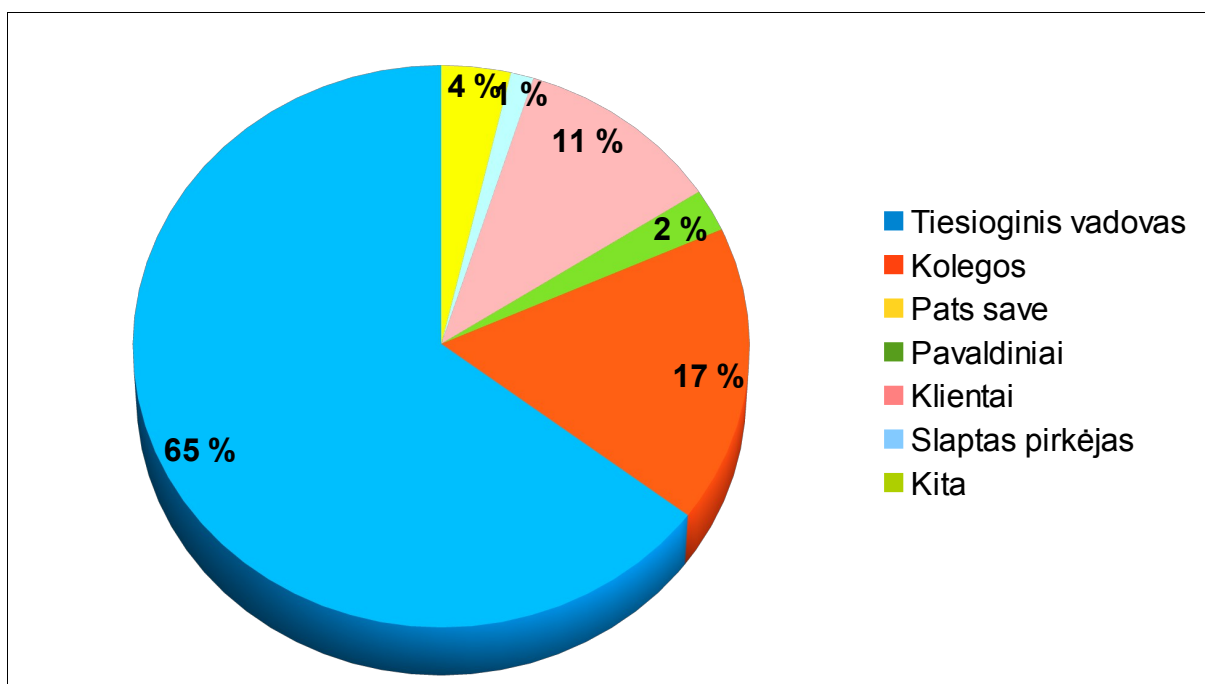
Tyrimo metu įvertinta esama konsultantų kompetencija. Esamos kompetencijos lygis nustatytas analizuojant:

- pačių konsultantų nuomonę apie jų turimus gebėjimus ir įgūdžius profesinėje, metodinėje, socialinėje ir asmeninėje srityje;

- vadovų nuomonę apie darbuotojų esamos kompetencijos lygį;
- konsultantų kompetencijos atitikimą knygynų tinklo dokumentacijoje nurodytiems kriterijams.

Dauguma apklaustų konsultantų (46%) dirba knygyne daugiau nei trejus metus. 21% dirba nuo 1 iki 3 metų ir 33% darbuotojų darbo patirtis nesiekia metų. Iš šios informacijos galima spręsti, kad dauguma darbuotojų turi pakankamą patirtį, kuri padės jiems objektyviai įvertinti savo gebėjimus ir žinias bei suteikti naudingos informacijos formuojant konsultantų kompetencijos modelį.

Pasak apklausoje dalyvavusių darbuotojų, geriausiai konsultanto kompetencijos vertinimą galėtų atlikti tiesioginis vadovas (taip mano 65% apklaustųjų) (12 pav.).



12 pav. Respondentų nuomonė, kas geriausiai galėtų atlikti konsultanto kompetencijos vertinimą

17 % apklaustųjų mano, kad geriausiai konsultanto kompetenciją įvertinti gali kolegos, ir tik 11% respondentų mano, kad tai gali padaryti klientai. Apklaustųjų nuomone slaptas pirkėjas ir pavaldiniai retai kada gali tinkamai įvertinti konsultanto kompetenciją. Keli respondentai paminėjo, kad tai gali padaryti vadovas kartu su kolegomis ir klientais. Ir niekas nemano, kad geriausiai savo kompetenciją galėtų įvertinti pats konsultantas. Taigi, geriausiai kompetencijos vertintojais yra tiesioginis vadovas bei kolegos. Vadovų nuomone, pilną konsultanto kompetencijos vaizdą galima susidaryti tik visapusiškai įvertinus konsultanto gebėjimus ir įgūdžius bei nuolat jį stebint darbinėje aplinkoje. Apklausti vadovai akcentavo, kad dažnai pats konsultantas įvertina save geriau ar blogiau nei kolegos ar vadovas, todėl vertinant konsultantų kompetenciją svarbu ne tik tiesioginio vadovo

nuomonė, bet ir kolegų, klientų bei paties konsultanto vertinimas. Darbuotojų kompetenciją, vadovų nuomone, geriausia vertinti kompleksiskai, t. y. atsižvelgti į paties konsultanto savęs vertinimą, kolegų vertinimą, slapto pirkėjo vertinimo rezultatus, klientų atsiliepimus, tačiau pagrindinį vertinimą ir reikalingus kompetencijos tobulinimo organizavimo veiksmus turi atlikti tiesioginis vadovas. Visų apklaustų vadovų nuomone, konsultantų kompetencijos vertinimas turi būti atliekamas ne mažiau kaip du kartus per metus. Interviu metu vadovai pažymėjo, kad konsultanto darbas turi būti stebimas ir vertinamas nuolat darbo eigoje ir pastebėjus kompetencijos trūkumą, turi būti reaguojama nedelsiant, analizuojamos situacijos, aiškinamos padarytos klaidos.

Teisingam kompetencijos įvertinimui nemažą reikšmę turi įvertinimo atlikimo dažnumas. 66% paklaustų konsultantų mano, kad kompetencijos vertinimą pakanka atlikti vieną kartą metuose. 13% apklaustųjų mano, kad kompetenciją reikia vertinti du kartus per metus ir 16% - kartą į ketvirtį. Vadovų nuomone, kompetencijos vertinimą tikslingiausia atlikti keletą kartų į metus. Taip pat buvo išreikšta nuomonė, kad pagrindinis kompetencijos vertinimas turi būti atliekamas konsultanto priėmimo į darbą metu, kuomet įvertinamo jo turimos kompetencijos arba turimas potencialas jas įsigyti. Toliau konsultanto kompetencijos vertinamos darbo eigoje, stebint jį darbo vietoje, atliekant darbo funkcijas.

Įvertinant suvokiamą kompetenciją, išskirtos kelios gebėjimų grupės, reikalingos knygyne konsultanto darbe. Darbuotojai vertino savo sugebėjimus penkiabaleje sistemoje, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 „visiškai sutinku“. Suvokiamos kompetencijos srities gebėjimai, kuriuos savyje pastebi darbuotojai ir savęs vertinimas pavaizduoti 13-ame paveiksle.



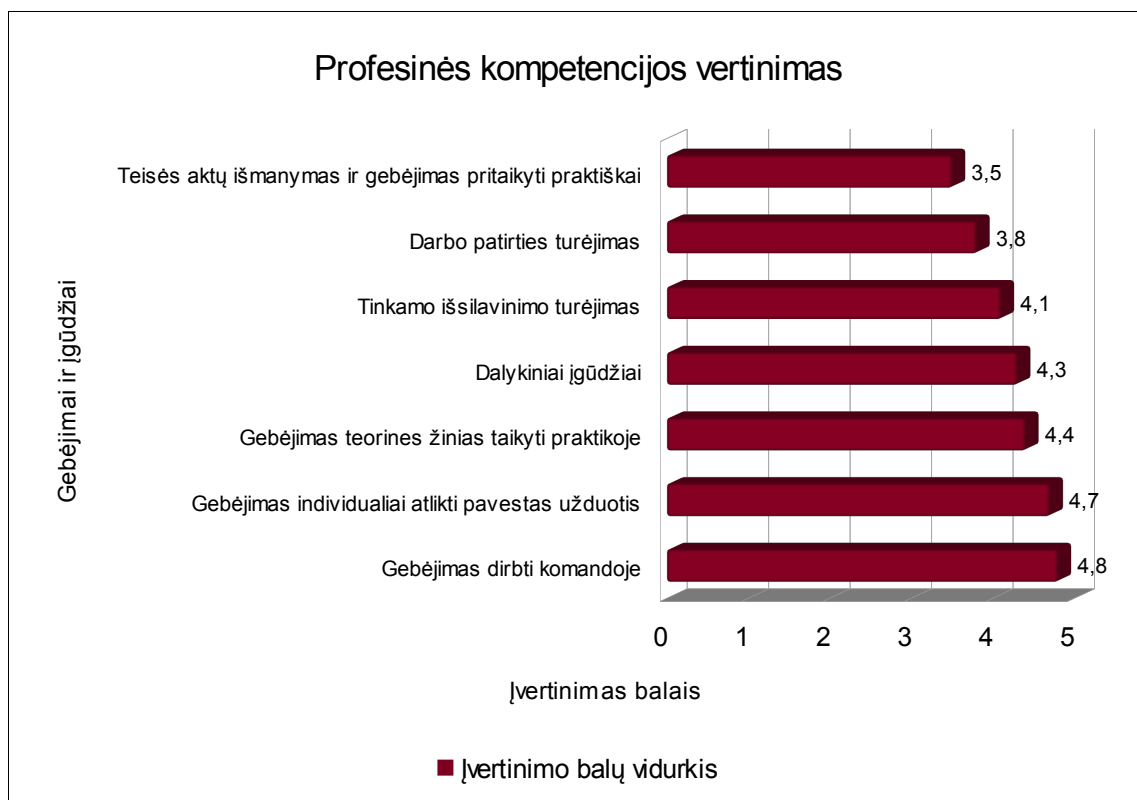
13 pav. Konsultantų suvokiamos kompetencijos savęs vertinimo rezultatai

Išanalizavus konsultantų savęs vertinimo rezultatus suvokiamos kompetencijos srityje, pagrindiniai gebėjimai, kuriais pasižymi konsultantai, jų nuomone, yra orientacija į klientą ir į užduoties atlikimą bei komunikaciniai gebėjimai ir teigiamas požiūris į darbą. Gebėjimai, kuriais mažiausiai pasižymi konsultantai, jų nuomone, yra tarpasmeniniai gebėjimai darbo funkcijų atlikime bei organizacinis tapatumas. Pagal surinktų balų skaičių nedaug atsilieka ir kiti gebėjimai ir įgūdžiai – teigiamas požiūris į darbą, lankstumas ir prisitaikymas, emocinė kontrolė bendraujant su klientais, profesinis sumanumas, intelektiniai gebėjimai, tradicinių darbo funkcijų atlikimas, saviugdos poreikis bei tarpasmeniniai gebėjimai.

Taigi, apibendrinami suvokiamos kompetencijos savęs vertinimo rezultatus, galime daryti išvadą, kad knygynų tinklo „Pegasus“ darbuotojai mano save esant labai orientuotais į klientą ir užduoties atlikimą, turi komunikacinių sugebėjimų, tačiau mažai tapatinantys save su organizacija, t. y. save suprantantys kaip knygyno konsultantą, tačiau nesuvokiantys savęs kaip konkretaus knygyno struktūros dalies.

Profesinės kompetencijos vertinimas

Profesinės kompetencijos įvertinimui tyrimo metu pasirinkti gebėjimai ir įgūdžiai, reikalingi dirbant komandoje ir individualiai, svarbūs profesinėje knygyno konsultanto veikloje. Savęs vertinimo profesinės kompetencijos srityje reitingavimas pateiktas 14 - ame paveiksle.



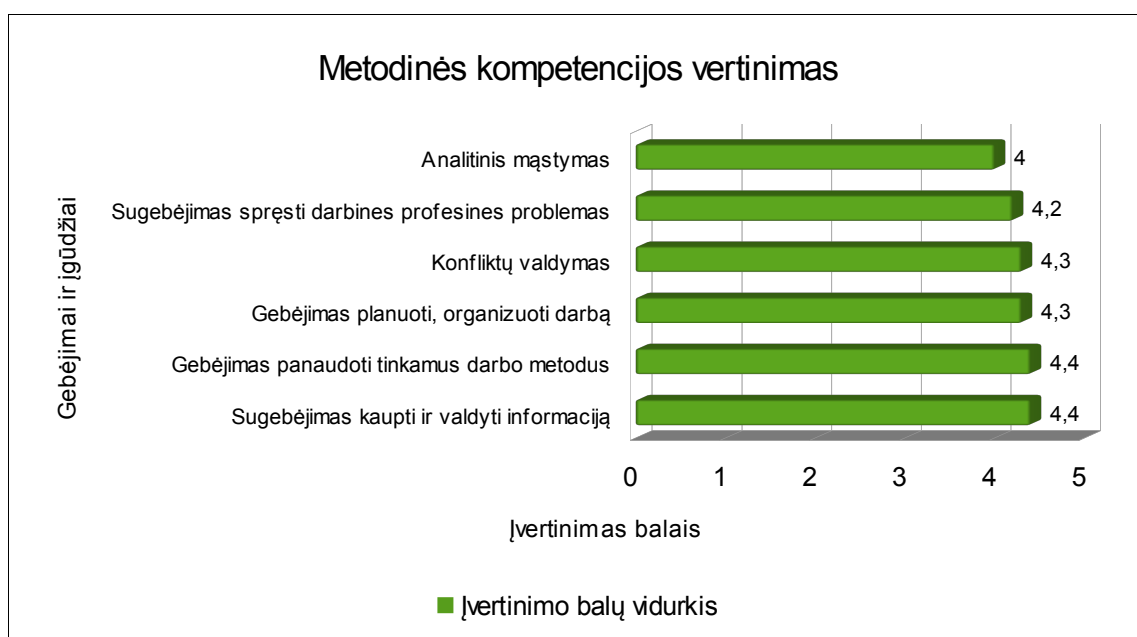
14 pav. Konsultantų profesinės kompetencijos savęs vertinimo rezultatai

Konsultantai, vertindami savo profesinę kompetenciją, kaip pagrindinį ir aukščiausio lygio savo sugebėjimą įvardina gebėjimą dirbti komandoje bei gebėjimą individualiai atlikti pavestas užduotis. Aukščiausiu balu šiuos gebėjimus įvertino atitinkamai 81% ir 70% respondentų. Pakankamai gerai profesinės kompetencijos srityje konsultantai įvertina ir gebėjimą teorines žinias taikyti praktiškai bei dalykinius įgūdžius. 18% respondentų nurodė, kad jie neturi reikiamos darbo patirties bei 14% neišmano teisės aktų, reikalingų konsultanto darbe, arba nemoka jų taikyti praktiškai. 40% apklaustųjų mano, kad turi tinkamą išsilavinimą, 2% apklaustųjų nurodo, kad tinkamo išsilavinimo neturi.

Profesinės kompetencijos, kurių konsultantams labiausiai trūksta, jų nuomone, yra išsilavinimas literatūros srityje, sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje, išsamios profesinės žinios bei sugebėjimas įtikinti.

Metodinės kompetencijos vertinimas

Metodinė kompetencija apima tokius įgūdžius ir gebėjimus, kurie padeda pasirinkti tinkamus metodus ir būdus atlikti darbo užduotis. Konsultantų metodinės kompetencijos savęs vertinimo rezultatai pateikti 15 - ame paveiksle.



15 pav. Konsultantų metodinės kompetencijos savęs vertinimo rezultatai

Vertindami savo metodinę kompetenciją dauguma konsultantų kaip savo stiprybę nurodė gebėjimą kaupti ir valdyti informaciją ir panaudoti tinkamus darbo metodus (įvertinimo vidurkis siekia 4,4 balus). Kaip silpniausia metodinės kompetencijos sritis nurodomas analitinis mąstymas ir sugebėjimas spręsti darbinės problemas. Nepaisant šių gebėjimų ir įgūdžių užimamos paskutinės vietos reitingų lentelėje, silpnybėmis jas pavadinti sunku, kadangi bendrame penkiabalo vertinimo kontekste analitinis mąstymas ir gebėjimas spręsti darbinės profesines problemas surinko 4 ir 4,2

vidutinį balą. Vadinas, šie gebėjimai ir įgūdžiai yra pakankamai aukšto lygio.

Konsultantų nuomone, jiems labiausiai trūksta konfliktinių situacijų valdymo įgūdžių, sugebėjimo tinkamai pateikti pasiūlymą bei analitinio mąstymo.

Socialinės kompetencijos vertinimas

Socialinė kompetencija, apimanti gebėjimus ir įgūdžius, turinčius reikšmės bendraujant su kitais asmenimis, apklausos dalyvių įvertinta kaip viena iš svarbiausių kompetencijų, reikalingų konsultanto darbe. Konsultantų savęs vertinimo rezultatai socialinės kompetencijos srityje yra pakankamai aukšti (16 pav.)



16 pav. Konsultantų socialinės kompetencijos savęs vertinimo rezultatai

Apklausti konsultantai geriausiai įvertino savo sugebėjimą dirbti komandoje, taktiškumą, darbštumą ir pareigingumą, sąžiningumą. Silpniau įvertintas mokėjimas sklandžiai reikšti savo mintis, iniciatyvumas ir aktyvumas bei savikritiškumas. Tačiau visumoje savo socialines kompetencijas konsultantai įvertino itin aukštais balais – 4,3 – 4,8 balo.

Kaip labiausiai trūkstamą gebėjimą socialinės kompetencijos srityje apklausti konsultantai nurodė sugebėjimą įtikinti. Taip pat apklausti konsultantai pažymėjo, kad jiems kartais trūksta noro mokytis, pasitikėjimo savimi, iniciatyvumo.

Apibendrinant konsultantų kompetencijos savęs vertinimo rezultatus, galima suformuoti knygyntų tinklo „Pegasas“ tipinio konsultanto paveikslą:

- Gebantis dirbti komandoje bei tinkamai atlikti pavestas užduotis;
- Orientuotas į klientą ir į užduoties atlikimą;
- Gebantis bendrauti, taktiškas, darbštus ir sąžiningas;
- Mokantis sklandžiai reikšti savo mintis;
- Iniciatyvus, aktyvus ir savikritiškas;
- Mokantis spręsti konfliktines situacijas bei darbine problemas.

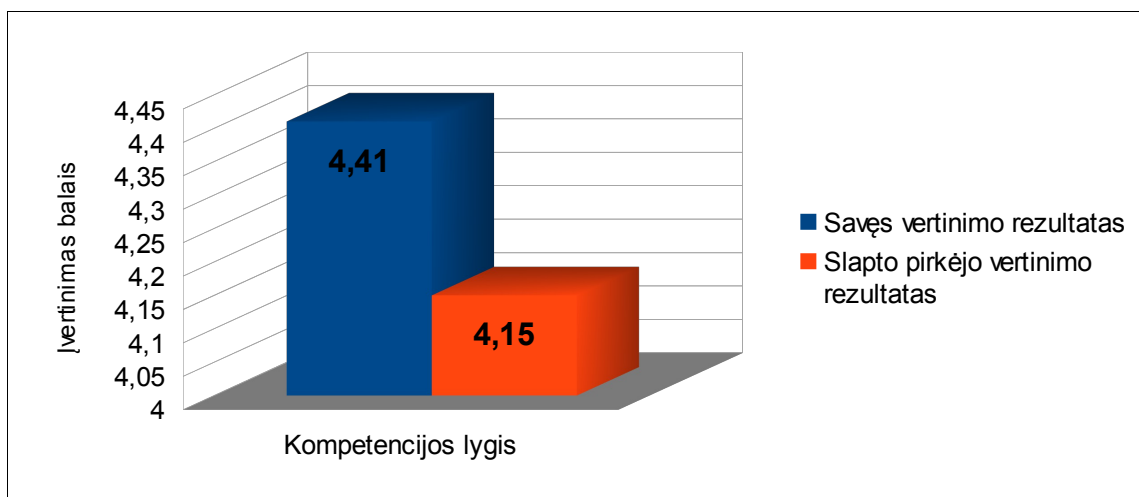
Bendras kompetencijų savęs įvertinimo lygis yra pakankamai aukštas – svyruoja nuo 3,5 iki 4,8 balo penkiabalėje sistemoje. Silpniausiai konsultantai save vertina profesinės ir metodinės kompetencijos srityse, konkrečiai jiems trūksta teisės aktų žinių ir praktinio jų taikymo bei analitinio mąstymo. Kai kuriems konsultantams sunku tinkamai pateikti pasiūlymą bei valdyti konfliktines situacijas. Stipriausiai konsultantai save jaučia socialinės kompetencijos srityje. Susumavus visų kompetencijų grupių gebėjimų ir įgūdžių įvertinimus, galima apskaičiuoti bendrą konsultantų savęs vertinimo kompetencijos lygį penkiabalėje sistemoje: 4,41 balo.

Vertinant knygynų tinklo konsultantų kompetencijos lygį, buvo išanalizuotos slapto pirkėjo ataskaitos, kurias pateikė knygynų tinklas. Slapto pirkėjo tyrimas atliekamas vertinant kiekvieną knygyną atskirai bei apibendrinant atskirai rytų ir vakarų regiono rezultatus. Taip pat pateikiamas ir bendras viso knygynų tinklo „Pegasas“ kompetencijos vertinimo rezultatas.

Naudojant Slapto pirkėjo metodiką, aptarnavimo kokybės vertinimas atliekamas vieną kartą per ketvirtį. Vertinimo data ir laikas yra laisvai pasirenkami. Klientus aptarnaujantys darbuotojai bei knygynų vadovai apie vertinimo datą, laiką neinformuojami. Kiekvieno subkriterijaus vertė įvertinama balais. Balas užskaitomas, jei vertinamo knygyno darbuotojai atitinka vertinamą subkriterijų, jei ne, rašomas 0. Skaičiuojant rezultatus yra sumuojami knygyne atliktų simuliacinių pirkimų balai ir jie dalinami iš knygyne atliktų simuliacinių pirkimų skaičiaus. Stebėjimo rezultatai yra fiksuojami stebėjimo protokole. Po slapto pirkėjo tyrimo knygynuose atliekama slapto pirkėjo tyrimo rezultatų sklaida, išanalizuojamos situacijos, aptariami neatitikimai ir numatomi jų pašalinimo būdai.

Taigi, slapto pirkėjo ataskaitų pagalba įvertintas bendras konsultantų kompetencijos lygis 2013 m. IV ketvirtį perskaičiavus rezultatus į penkiabalę sistemą siekia 4,15 balo.

Siekiant sudaryti pilną kompetencijos vertinimo rezultatų vaizdą, pateikiamas konsultantų savęs vertinimo ir slapto pirkėjo konsultantų kompetencijos įvertinimo palyginimas (17 pav.)



17 pav. Knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų kompetencijos įvertinimo palyginimas

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, konsultantai savo kompetencijos lygį vertina kiek geriau nei slaptas pirkėjas. Tačiau šis skirtumas nėra didelis ir sudaro 0,26 balo (5% nuo maksimaliai galimos įvertinimo sumos). Kompetencijos lygio įvertinimas sudaro 83 – 88% nuo maksimalaus galimo įvertinimo. Knygyno vadovybės nuomone, optimalus įvertinimo lygis yra tarp 75 ir 90%. Tad tiek slapto pirkėjo, tiek savęs vertinimo rezultatai patenka į šiuos rėžius ir yra arčiau maksimalios ribos. Knygynų tinklo „Pegasas“ vadovai periodiškai atlieka kiekvieno darbuotojo kompetencijos vertinimą bei pildo specialiai tam sukurtą klausimyną. Apklaustų vadovų nuomone, konsultantų savęs vertinimas dažniausiai sutampa su vadovų vertinimu. Retais atvejais pasitaiko, kad darbuotojai save vertina geriau ar prasčiau nei atrodo vadovams ar klientams. Tai reiškia, kad esama knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų kompetencija atitinka organizacijos lūkesčius. Tačiau tai nereiškia, kad nėra vietos tobulėjimui. Įvertinę kiekvieno darbuotojo kompetenciją atskirai, knygynų vadovai gali pakreipti darbuotojus tinkama kompetencijos ugdymo linkme.

Ilgalaikiuose knygynų tinklo „Pegasas“ planuose yra iškeltas tikslas pasiekti 95% konsultantų kompetencijos lygį, todėl vadovo pareiga – nustatyti silpnąsias darbuotojų vietas atliekant darbo funkcijas bei padėti darbuotojui šias spragas užpildyti. Siekiant šio tikslo pirmiausiai labai svarbu suvokti, ko organizacija tikisi iš darbuotojo, kokie reikalavimai turi būti keliami, kad pilnai atitiktų gebėjimų ir įgūdžių poreikį, reikalingą darbo funkcijoms atlikti. Todėl toliau formuojamas knygynų konsultanto kompetencijos modelis, remiantis konsultantų, vadovų nuomone bei KAS apibrėžtais reikalavimais.

2.3.3. Intelektinių produktų pardavėjų - konsultantų kompetencijos formavimas

Formuojant knygynų konsultanto kompetenciją, pagrindinį vaidmenį atlieka vadovas. Vadovo pareiga pakreipti konsultantą tinkama kryptimi ugdant savo kompetencijas, išaiškinant kompetencijos spragas bei nurodant kompetencijos tobulinimo kryptis. Todėl vadovų, tiesiogiai dirbančių su konsultantais, nuomonė ypač svarbi, formuojant konsultantų kompetencijos modelį. Tuo pačiu, remiantis apibendrintais duomenimis, vadovai galės kryptingai vertinti konsultantų darbą bei siekti jų kompetencijos atitikimo suformuotam modeliui.

Siekiant nustatyti vadovų nuomonę apie knygyno konsultantui būtinų kompetencijų bei jų vertinimo ypatybes, atliktas knygynų tinklo „Pegasas“ vadovų nuomonės tyrimas pusiau struktūruoto interviu pagalba. Vadovai atsakinėjo į iš anksto pateiktus atvirus klausimus, vaizdžiai iliustruojančius vadovų konsultantams keliamus reikalavimus įvairių kompetencijų srityse.

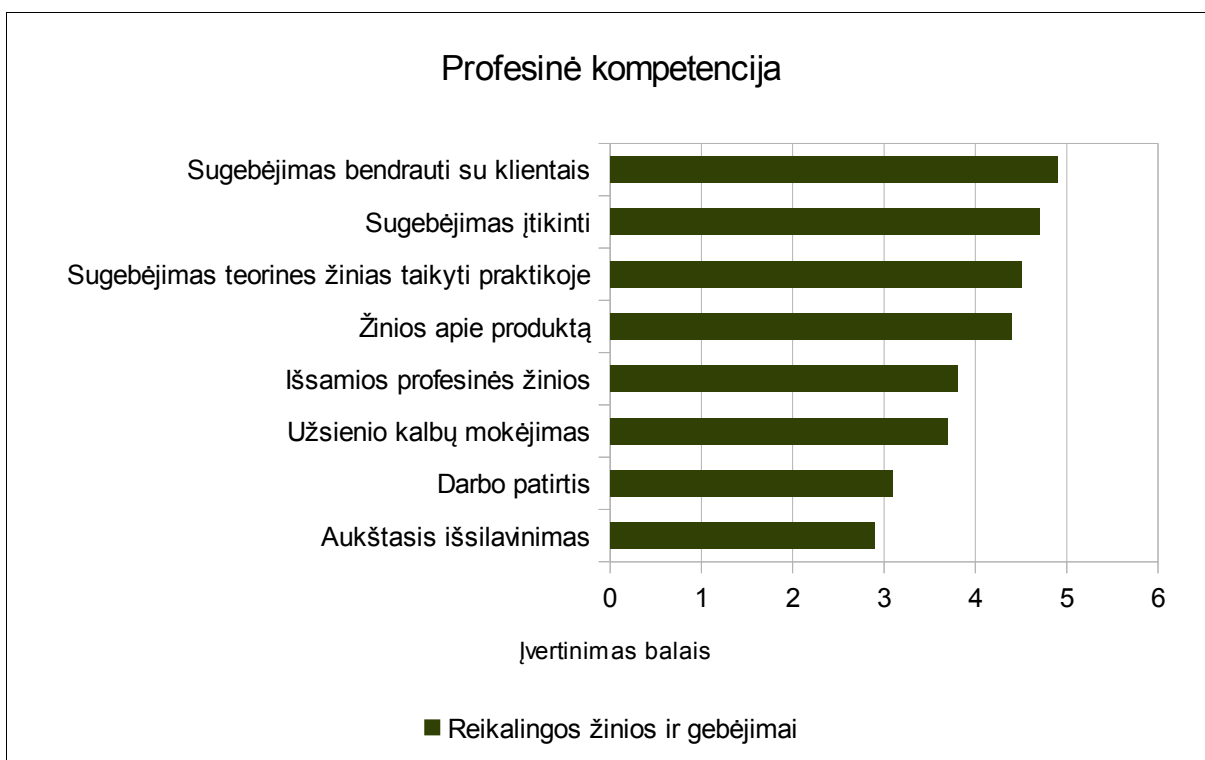
Apklausoje dalyvavo 5 knygynų vadovai ir vakarų regiono vadovė. Anot apklaustų vadovų, kompetencija – tai:

- žinios, patirtis, gebėjimai, supratimas, kurioje srityje esi geriausias;
- žinių ir įgūdžių visuma, kuria vadovaujasi darbuotojai atlikdami savo darbą;
- gebėjimai užimti konkrečias pareigas;
- konsultanto žinios apie atliekamą darbą, mokymai, darbo patirtis;
- gebėjimas atlikti tam tikras funkcijas bet kokioje aplinkoje, bet kokiam darbe.

Taigi, vadovai pripažįsta, kad konsultanto kompetencija – tai jo turimų žinių ir įgūdžių visuma, reikalinga atlikti darbinės funkcijas.

Kaip svarbiausią kompetenciją dauguma vadovų nurodo asmeninę ir socialinę kompetencijas. Konsultantas pirmiausiai turi turėti tam tikras asmenines savybes, tokias kaip mokėjimas bendrauti, mokėjimas dirbti komandoje, o visas kitas kompetencijas, ypač profesines, galima išugdyti darbo metu, vidinių ir išorinių mokymų metu, analizuojant sudėtingesnes situacijas, aptariant padarytas klaidas.

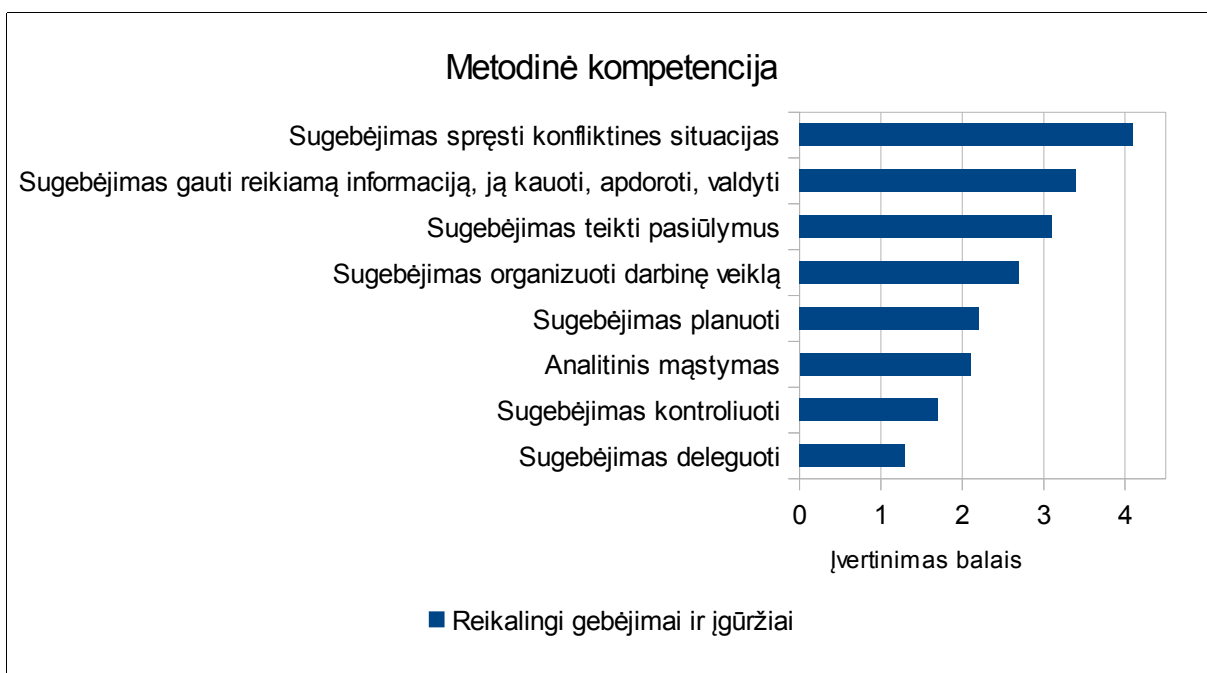
Apklausti konsultantai buvo paprašyti reitinguoti pagal svarbą konsultanto darbe reikalingus gebėjimus ir įgūdžius. Anot apklaustųjų, profesinės kompetencijos gebėjimai ir įgūdžiai pagal svarbą išsirikiuoja 17 paveiksle pavaizduota tvarka.



18 pav. Žinios ir gebėjimai pagal svarbą formuojant profesinę kompetenciją
(konsultantų nuomonė)

Svarbiausiais profesinės kompetencijos gebėjimais knygytų konsultantai nurodė sugebėjimą bendrauti su klientais ir sugebėjimą įtikinti. Su šia nuomone sutinka ir apklausti vadovai. Knygytų tinklo „Pegasus“ KAS'e taip pat akcentuojamas bendravimas su klientais bei mokėjimas įtikinti, kadangi tai pagrindinė sąlyga siekiant galutinio rezultato – pardavimo. Nors reikalavimuose priimančiam į darbą konsultantus yra nurodyta, kad kandidatai turi turėti aukštąjį išsilavinimą, tačiau konsultantų bei vadovų nuomone, aukštasis išsilavinimas neužtikrina aukšto profesinės kompetencijos lygio. Taip pat profesinės kompetencijos neparodo ir turima darbo patirtis. Darbo patirtis užtikrina aukštą profesinės kompetencijos lygį tik tuomet, kai nuolat tobulėjama, mokomasi iš savo klaidų, mokomasi ir teorinės žinios pritaikomos praktiškai.

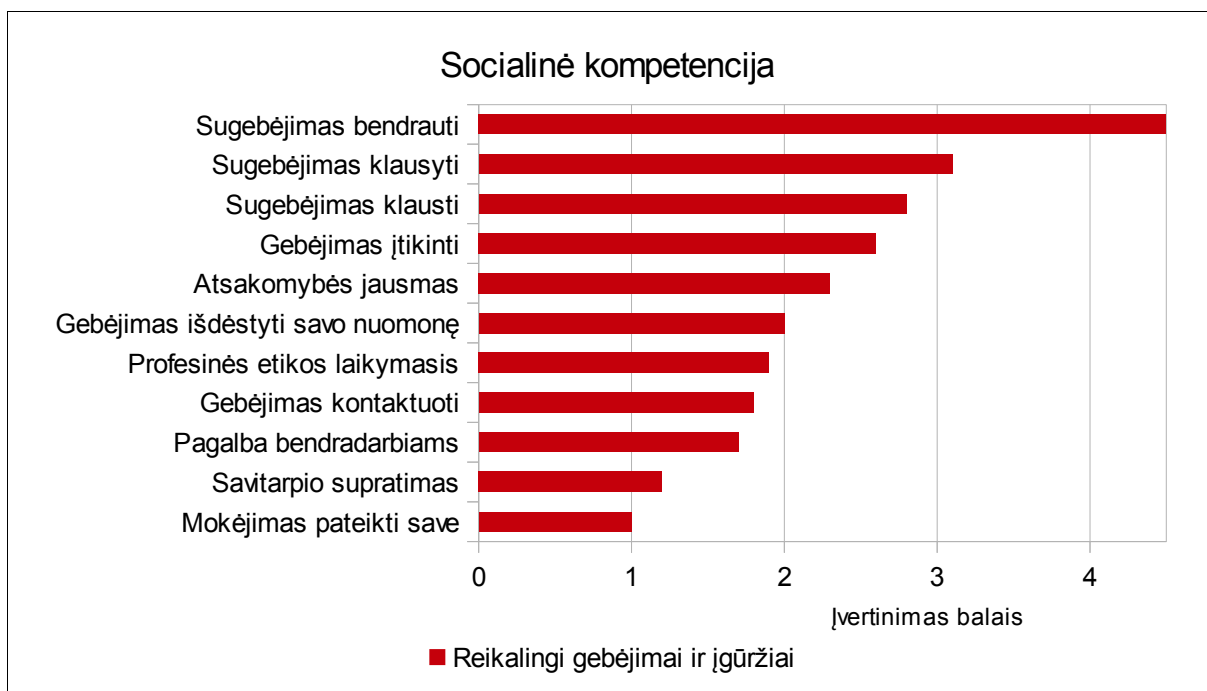
Metodinės kompetencijos gebėjimus ir įgūdžius apklausti konsultantai surikiavo tvarka, pavaizduota 19 - ame paveiksle.



19 pav. Žinios ir gebėjimai pagal svarbą formuojant metodinę kompetenciją
(konsultantų nuomonė)

Metodinė kompetencija tiek konsultantų, tiek knygynų vadovų nuomone, nėra pati svarbiausia konsultanto darbe, tačiau be jos konsultanto darbas taip pat neįmanomas. Pagrindiniai gebėjimai ir įgūdžiai, padedantys formuoti metodinę kompetenciją konsultantų nuomone, yra sugebėjimas spręsti konfliktines situacijas ir sugebėjimas gauti reikiamą informaciją. Vadovų nuomone, už šiuos gebėjimus svarbesnis yra sugebėjimas teikti pasiūlymus. Sugebėjimai kontroliuoti ir deleguoti nėra svarbūs konsultanto darbe. Taip mano ne tik konsultantai, bet ir vadovai. Šių sugebėjimų neakcentuoja ir KAS bei darbo funkcijų nuostatai. Sugebėjimas organizuoti darbinę veiklą ir sugebėjimas planuoti yra pakankamai svarbūs konsultanto darbe, kadangi konsultantas turi gebėti savarankiškai planuoti ir organizuoti savo darbą pagal tuo metu esančias aplinkybes, nes vadovas ne visada gali kiekvienam darbuotojui nurodyti, ką, kaip ir kada jis turi daryti.

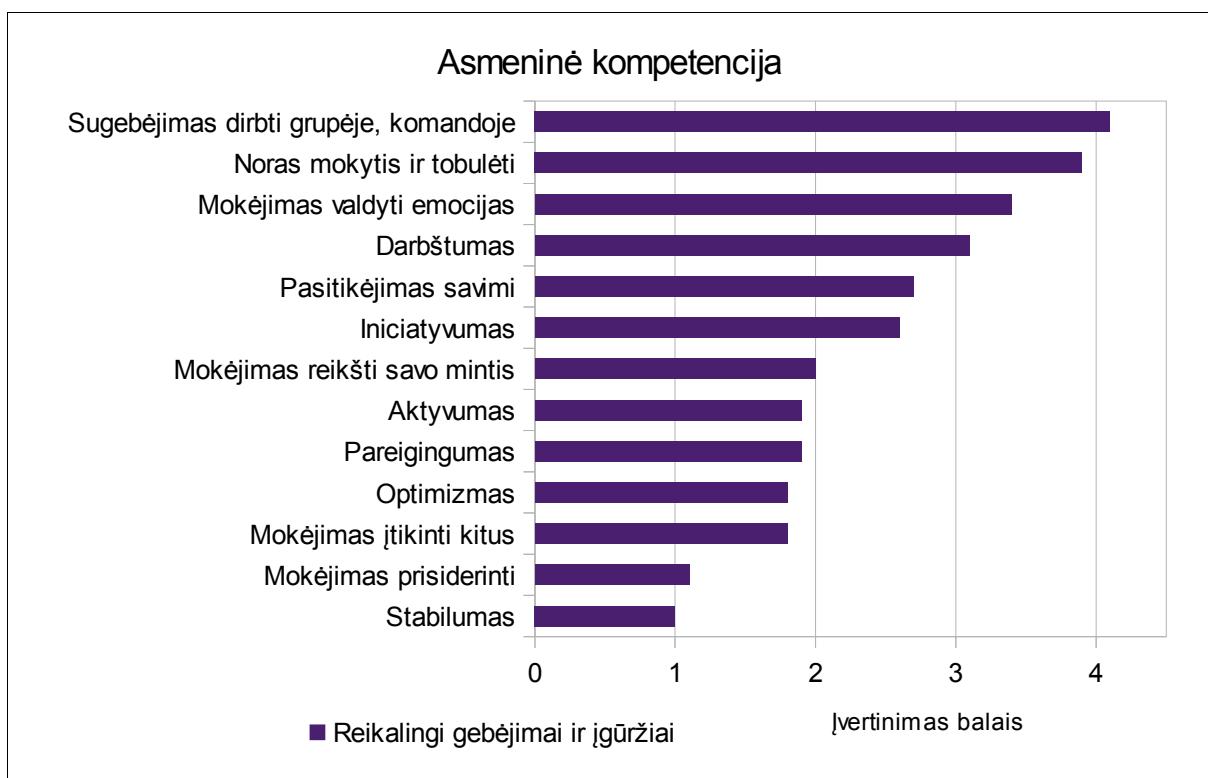
Analizuojant socialinei kompetencijai formuoti reikalingus gebėjimus, prieita išvados, kad tai viena iš svarbesnių kompetencijų konsultanto darbe. Vadovai pažymėjo, kad socialinė ir asmeninė darbuotojo kompetencijos yra pagrindas kitoms kompetencijoms ugdyti ir tobulinti. Konsultantų nuomonė, kokie gebėjimai yra svarbiausi vertinant socialinę kompetenciją, pateikta 20 - am paveiksle.



20 pav. Žinios ir gebėjimai pagal svarbą formuojant socialinę kompetenciją
(konsultantų nuomonė)

Sugebėjimas bendrauti vienareikšmiškai yra pats svarbiausias gebėjimas konsultanto darbe. Be šio sugebėjimo neįmanomas joks nei konsultavimo, nei pardavimo procesas. Todėl šis gebėjimas yra įvertinamas daug aukštesniu balu nei kiti socialiniai įgūdžiai. Su šia nuomone sutinka ir vadovai. Sugebėjimas klausyti ir klausti taip pat svarbus konsultanto darbe. Iš esmės tai sugebėjimai, be kurių nebūtų įmanomas bendravimas. Pardavėjo darbe vienas iš svarbesnių gebėjimų yra gebėjimas įtikinti. Tai turi būti atliekama neįkyriai, natūraliai. Klientas net neturi pajusti, kad jis įtikinėjamas. Tai tam tikros rūšies menas, kurį įvaldę konsultantai gali pasiekti gerų pardavimo rezultatų. Kaip pačius nereikšmingiausių gebėjimus socialinės kompetencijos srityje apklausti konsultantai nurodė gebėjimą pateikti save, savitarpio supratimas, pagalba bendradarbiams. Sugebėjimas pateikti save greičiausiai nėra pats svarbiausias gebėjimas konsultanto darbe, kadangi vien gražus vaizdas nepaskatins kliento pirkti. Daug svarbiau yra profesionaliai pateikti informaciją apie prekes bei mokėti klausytis ir klausti. Nors konsultantai pagalbą bendradarbiams ir savitarpio supratimą įvardino kaip mažiau svarbius gebėjimus, apklausti vadovai akcentuoja, kad tai yra vieni iš svarbiausių įgūdžių ir gebėjimų, kadangi konsultantai dirba komandoje, kur būtina dalintis patirtimi ir padėti vienas kitam sunkesnėse situacijose.

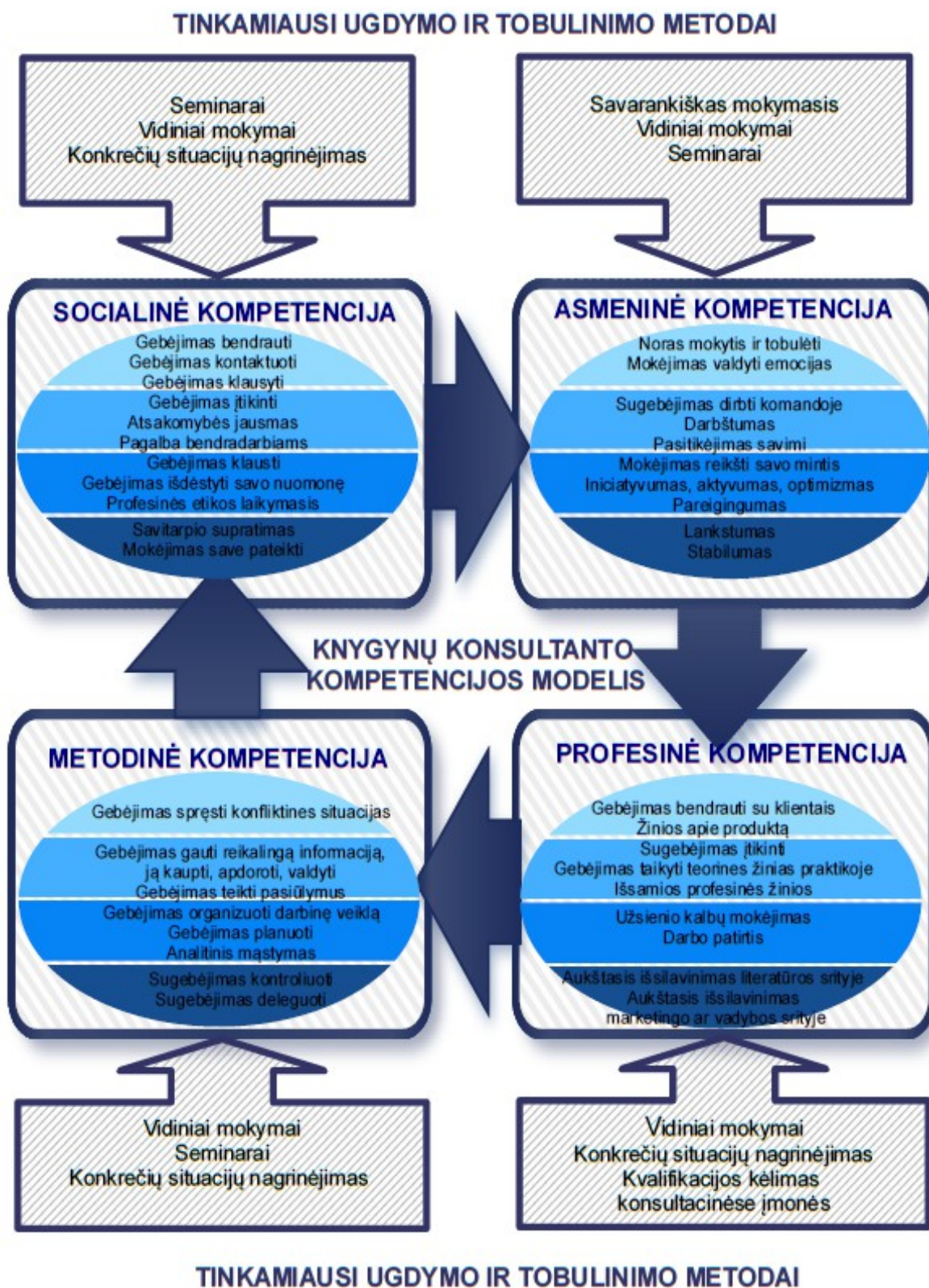
Asmeninė kompetencija įvardinama kaip svarbiausia konsultanto darbe. Vadovai labiau linkę vertinti naują darbuotoją būtent šios kompetencijos lygmenyje. Svarbu, kad asmuo turėtų potencialą ir norą mokytis ir tobulėti. Konsultantai asmenines savybes, gebėjimus ir įgūdžius pagal svarbą paskirstė 21-ame paveiksle pavaizduota tvarka.



21 pav. Žinios ir gebėjimai pagal svarbą formuojant asmeninę kompetenciją
(konsultantų nuomonė)

Svarbiausios asmeninės savybės konsultanto darbe – mokėjimas dirbti grupėje, komandoje bei noras mokytis ir tobulėti. Mokėjimas valdyti emocijas taip pat labai svarbus, ypač konfliktinių situacijų metu.

Išanalizavus knygytų vadovų nuomonę, pačių konsultantų bei knygytų tinklo „Pegaso“ KAS'e pabrėžiamus reikalavimus konsultantams, išskirti svarbiausi, pagrindiniai bei antraeiliai gebėjimai ir įgūdžiai, reikalingi formuojant apibendrintą konsultantų kompetencijos modelį. Pagrindinis dėmesys koncentruojasi į klientą ir bendravimą su juo – pirmą kontaktą su klientu, jo poreikių išaiškinimą, sugebėjimą pateikti pasiūlymą bei įtikinti klientą šiuo pasiūlymu pasinaudoti. Todėl formuojant knygytų konsultanto kompetencijų modelį, pirmiausiai išryškintos tos savybės ir tie gebėjimai bei įgūdžiai, kurie užtikrina sklandų bendravimo su klientu procesą ir galutinį rezultatą – pardavimą. Atsižvelgiant į minėtus aspektus, formuojamas knygytų konsultantų kompetencijos modelis, kuriuo remiantis galima išugdyti specialistą, atitinkantį vadovų lūkesčius (22 pav.).



22 pav. Apibendrintas knygynų konsultanto kompetencijų modelis

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Apibendrintas knygytų konsultanto kompetencijų modelis vaizdžiai iliustruoja, kad knygytų konsultanto darbe svarbios visos kompetencijos – tiek socialinė, tiek asmeninė, tiek metodinė, tiek profesinė. Tačiau socialinė ir asmeninė kompetencijos yra svarbesnės už metodinę ir profesinę. Toks vertinimas pagrindžiamas knygytų tinklo „Pegasas“ vadovų bei konsultantų nuomone, kad darbuotojas pirmiausiai turi turėti asmenines savybes bei socialinius įgūdžius, reikalingus bendraujant su klientais, o profesines žinias ir metodinius įgūdžius galima išugdyti, įgyti kartu su darbo patirtimi.

Svarbiausiais socialinės bei asmeninės kompetencijos įgūdžiais ir gebėjimais įvardinami gebėjimas bendrauti, kontaktuoti ir klausyti, noras mokytis ir tobulėti, sugebėjimas valdyti savo emocijas. Tai tokie gebėjimai, be kurių konsultantas negalėtų tinkamai vykdyti tiesioginių savo pareigų bei siekti jam nustatytų asmeninių tikslų. Jei konsultantas turi šias savybes, kitos savybės gali būti išugdytos vidinių bei išorinių mokymų metu bei darbo eigoje. Todėl prieš priimant darbuotoją, būtina įvertinti jo kompetenciją būtent šiais aspektais.

Organizuojant vidinius mokymus bei renkantis išorines mokymo sistemas, pravartu atkreipti dėmesį į svarbiausias profesines ir metodines kompetencijas – gebėjimą spręsti konfliktines situacijas, gebėjimą bendrauti su klientais bei suteikti žinių apie parduodamus produktus.

Vertinant konsultanto kompetenciją derėtų atkreipti dėmesį į tai, kad aukštasis išsilavinimas nei literatūros srityje, nei vadybos ar marketingo srityje nėra pats svarbiausias kriterijus. Daug svarbesnis yra noras mokytis ir tobulėti bei sugebėjimas teorines žinias taikyti praktikoje. Taip pat knygytų konsultantui nėra būtini sugebėjimai kontroliuoti ar deleguoti. Šios savybės reikalingesnės vadovams.

Taigi, vertinant knygytų konsultantų kompetenciją svarbu atsižvelgti į aukščiausiose modelio pozicijoje esančius gebėjimus ir įgūdžius ir mažesnę dėmesį skirti žemesnėse pozicijose einantiems gebėjimams ir įgūdžiams.

Pasiekti atitinkamą konsultantų kompetencijos lygį bei tobulinti jį toliau galima įvairiais būdais. Apklausti vadovai sutartinai akcentavo, kad didžiausias indėlis šioje srityje yra paties darbuotojo noras mokytis ir tobulėti. Be šios savybės bet kokios pastangos iš šalies turės menką rezultatą. Tiesioginis vadovas yra tas asmuo, kuris nukreipia darbuotoją tinkama linkme, išsiaiškina žinių ir įgūdžių trūkumus bei kompetencijos ugdymo spragas ir motyvuoja darbuotoją siekti geresnių rezultatų.

Efektyviausias mokymo būdas, anot knygytų darbuotojų ir vadovų, yra mokymai įmonės viduje ir sudėtingų situacijų aptarimas bei nagrinėjimas kolektyve. Keletą kartų per metus pravartu organizuoti platesnius mokymus, seminarus temomis, kuriose konsultantams sunkiausia ugdytis savarankiškai. Profesinė, metodinė ir socialinė kompetencijos efektyviausiai ugdoma vidinių mokymų metu, nagrinėjant konkrečias situacijas, organizuojant išorinius mokymus. Asmeninė

kompetencija efektyviausiai ugdoma mokantis savarankiškai, kadangi asmeninių savybių, kuriomis pasižymi asmuo, pakeisti praktiškai neįmanoma.

Apibendrinant knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantų kompetencijos formavimo tyrimo rezultatus, galima teigti, kad reikšmingiausios ir svarbiausios kompetencijos, reikalingos konsultantų darbe yra asmeninės ir socialinės. Šios kompetencijos pasiekiamos ugdant tas asmens savybes ir gebėjimus, kurios reikalingos sklandžiam laisvam bendravimui su klientu, jo poreikių išaiškinimui, pasiūlymo pateikimui bei įtikinimui pasinaudoti pasiūlymu. Be šių savybių dar labai svarbus noras mokytis ir tobulėti. Tai pagrindiniai gebėjimai, padedantys pagrindą visoms kitoms kompetencijoms tobulinti. Esamos situacijos analizė parodė, kad knygynų tinklo „Pegasas“ konsultantai turi visus reikiamus jų profesinėje veikloje gebėjimus ir įgūdžius, jų kompetencijos lygis yra pakankamai aukštas - siekia 83 – 88% . Tačiau tinklo vadovų tikslas yra pakelti konsultantų kompetencijos lygį iki 95%. Šio tikslo pasiekti galima tik aiškiai nustatant kriterijus, kuriais remiantis bus tobulinama esama kompetencija bei surandant efektyviausius jos tobulinimo būdus. Apibendrintas knygynų konsultantų kompetencijos modelis padės knygynų vadovams kompleksiskai pažvelgti į konsultanto kompetencijų visumą bei kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų.

Praktinio tyrimo metu suformuotas knygynų konsultantų kompetencijos modelis remiasi teoriniu intelektinių prekių pardavimo konsultanto modeliu. Teorinis modelis apibrėžia pagrindines intelektinių prekių pardavimo konsultantui reikalingas kompetencijas bei jų formavimo kryptis. Teorinio modelio pagrįstumas atsiskleidžia praktiškai pritaikius jame išskirtas atitinkamoms kompetencijoms ugdyti būtinas žinias ir įgūdžius bei apibrėžiant jų tobulinimui tinkamiausius būdus. Taigi, remiantis praktinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad teorinis intelektinių prekių pardavimo konsultanto modelis yra pagrįstas ir taikytinas personalo valdymo srityje knygynų konsultantų kompetencijos ugdymo sistemos formavimui.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus kompetencijos sampratą ir jos klasifikaciją, buvo padarytos šios išvados:
 - Apibendrinus įvairius mokslininkų požiūrius į kompetenciją, galima teigti, kad tai asmens gebėjimų ir įgūdžių visuma, grindžiama asmens žiniomis, mokėjimais, požiūriais, patirtimi, polinkiais, asmeninėmis savybėmis bei vertybėmis, reikalinga tinkamam profesinės veiklos vykdymui.
 - Aukščiausio lygio kompetencija – tai daugelio esminių principų pritaikymas įvairioje veikloje, kuriai būdingas aukštas atsakomybės, analizavimo, projektavimo ir įvertinimo lygis.
 - Kompetencija yra realiatyvi sąvoka, reiškianti nuolatinį kitimą. Besikeičiančios bendrosios ir profesinės žinios, mokėjimai ir įgūdžiai pasiekiami ugdant mokymosi įstaigose, asmeniui pačiam ugdantis bei yra nulemti prigimtinių žmogaus gebėjimų.
 - Parduodant intelektinę prekę ir padedant pirkėjui priimti sprendimą pirkti, reikalingos išskirtinės žinios ir gebėjimai.

2. Remiantis mokslininkų pateiktais kompetencijų modeliais, suformuotas teorinis knygytų konsultantų kompetencijos modelis. Atsižvelgiant į knygų pardavimo specifiškumą bei priklausomybę intelektinių prekių grupei, konstatuotina, kad tokios prekės konsultavimo ir pardavimo rezultatyviam procesui užtikrinti reikalinga aukšto lygio ir visapusiška konsultantų kompetencija.

Teorinis knygytų konsultantų kompetencijos modelis remiasi kompetencijų klasifikacijos pagal skirtingus asmens gebėjimus principu, apimančiu visas kompetencijos sritis, įskaitant profesinę, asmeninę, metodinę bei socialinę kompetencijas. Maksimalių rezultatų konsultantas gali pasiekti tik būdamas visapusiškai kompetentingu. Knygytų konsultanto kompetencijas praplečia konsultanto žinių ir įgūdžių įvairiapusiškumas, kadangi konsultanto darbe vienodai reikalingos ne tik konsultavimo ir pardavimo žinios, bet ir vadybinės, marketingo ar literatūros žinios bei gebėjimas jas taikyti praktikoje. Todėl knygytų konsultanto kompetencijos vertinimas, ugdymas ir tobulinimas yra svarbi knygytų personalo valdymo dalis.

3. Atlikus knygytų „Pegasas“ konsultantų kompetencijos vertinimą paaiškėjo, kad:
 - Knygytų konsultanto veiklą ir jo atsakomybės ribas reglamentuoja įmonės konsultanto pareiginiai nuostatai, bei „Klientų aptarnavimo standartas“, kuris taikomas, įvertinti ne tik konsultantų įgūdžius, bet ir kompetentingumą. Klientų aptarnavimo standarto įgyvendinimas atliekamas, remiantis slapto pirkėjo ataskaita, kuomet yra vertinami darbuotojo gebėjimai ir atitikimas reikalavimams.
 - 65% apklausoje dalyvavusių darbuotojų mano, kad geriausiai konsultantų

kompetenciją gali įvertinti tiesioginis vadovas. Tokios pačios nuomonės yra ir apklaustieji vadovai.

- Apibendrinami suvokiamos kompetencijos savęs vertinimo rezultatus, galime daryti išvadą, kad knygynų tinklo „Pegasas“ darbuotojai mano save esant labai orientuotais į klientą ir užduoties atlikimą, turi komunikacinių sugebėjimų, tačiau mažai tapatinantys save su organizacija, t. y. save suprantantys kaip knygyno konsultantą, tačiau nesuvokiantys savęs kaip konkretaus knygyno struktūros dalies.
- Vertindami savo profesinę kompetenciją, konsultantai aukščiausiai (81%) įvardija sugebėjimą dirbti komandoje. Labiausiai trūksta, jų nuomone, išsilavinimo literatūros srityje, bei sugebėjimo taikyti teorines žinias praktikoje.
- Konsultantų nuomone, vertinant metodines kompetencijas, jiems labiausiai trūksta konfliktinių situacijų valdymo įgūdžių, sugebėjimo tinkamai pateikti pasiūlymą bei analitinio mąstymo.
- Socialinės kompetencijos srityje, aukščiausiais balais buvo įvertinti sugebėjimas dirbti komandoje, taktiškumas, darbštumas, bei pareigingumas. Konsultantams trūksta sugebėjimų įtikinti ir pasitikėjimo savimi. Tačiau visumoje savo socialines kompetencijas konsultantai įvertino itin aukštais balais, nuo 4,3 iki 4,8 balo.
- Susumavus visų kompetencijų grupių gebėjimų ir įgūdžių įvertinimus, konsultantų savęs vertinimo kompetencijos lygį sudaro 4,41 balo. Slapto pirkėjo ataskaitų pagalba įvertintas bendras konsultantų kompetencijos lygis siekia 4,15 balo. Taigi konsultantai savo kompetencijos lygį vertina kiek geriau nei slaptas pirkėjas.

4. Remiantis tyrimo rezultatais, suformuotas apibendrintas knygynų konsultantų kompetencijos modelis, kuriame išryškinti knygynų konsultantų darbe reikšmingiausi gebėjimai ir įgūdžiai. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad socialinė ir asmeninė kompetencijos yra svarbesnės už metodinę ir profesinę. Darbuotojas pirmiausiai turi turėti asmenines savybes bei socialinius įgūdžius, reikalingus bendraujant su klientais, o profesines žinias ir metodinius įgūdžius galima išugdyti, įgyti kartu su darbo patirtimi.

Svarbiausiais įgūdžiais ir gebėjimais įvardinami gebėjimas bendrauti, kontaktuoti ir klausyti, noras mokytis ir tobulėti, sugebėjimas valdyti savo emocijas. Tai tokie gebėjimai, be kurių konsultantas negalėtų tinkamai vykdyti tiesioginių savo pareigų bei siekti jam nustatytų asmeninių tikslų. Jei konsultantas turi šias savybes, kitos savybės gali būti išugdytos vidinių bei išorinių mokymų metu bei darbo eigoje. Be to, svarbus yra noras mokytis ir tobulėti bei sugebėjimas teorines žinias taikyti praktikoje.

Efektyviausias mokymo būdas, anot knygyno darbuotojų ir vadovų, yra mokymai įmonės viduje ir sudėtingų situacijų aptarimas bei nagrinėjimas kolektyve.

REKOMENDACIJOS

Knygynų vadovams rekomenduojama atrenkant bei ugdant personalą atsižvelgti į asmeninę ir socialinę kompetencijas. Ypatingą dėmesį skiriant šioms savybėms mokėjimas bendrauti, nebijoti pradėti pokalbį pirmam, taip pat iniciatyvumas, gebėjimas darbus atlikti savarankiškai.

Periodiškai organizuoti personalo mokymus susijusius su konfliktinių situacijų valdymu, prieštaravimų įveikimu. Taip pat tyrimas rodo, kad konsultantams reikalingi mokymai, padėsiantys labiau pasitikėti savimi.

Kadangi tyrimo rezultatai parodė, jog trūksta išsilavinimo literatūros srityje, tai rekomenduotina nuolat ruošti susitikimus su leidyklų atstovais ir autoriais, kurie pristatytų naujai išleistas knygas, kas padėtų perteikti informaciją pirkėjui.

Remiantis tyrimo rezultatais, daugelis konsultantų nesijaučia esantys organizacijos dalimi, todėl rekomenduotini metiniai įmonės rezultatų pristatymai, visų grandžių darbuotojams. Globalių problemų sprendimas darbinėse sesijose, įtraukiant visus darbuotojus, dalyvavimas įmonės kasmetiniuose renginiuose, tradicijų įvedimas ir jų nuolatinis laikymasis (stažas, jubiliejai).

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Achreman, P. L. (1998) Learning and individual differences. *APA Editions*.
2. Adomaitytė J., (2005). *Kaip įvertinti ir valdyti klientų aptarnavimą*. [žiūrėta 2013-09-15].
Prieiga per internetą: <http://www.spect.lt/spect_lt/documents/ziniasklaida_pdf/VZzinynas_2005Liepa4.pdf>.
3. Adamonienė, R. (2004). *Profesinio ugdymo psichologija ir pedagogika* : vadovėlis. Utena: UAB „Utenos Indra“.
4. Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Research papers, 5 (24).
5. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
6. Baležentis, A. (2008). *Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje. Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
7. Barnett, R. (1993). *The Limits of Competence*. Buckingham: SRHE & Open. University Press.
8. Block, P. (2001). *The Flawless Consulting Fieldbook and Companion: A Guide to Understanding your Expertise. Peter Block and 30 flawless consultants, assisted by Andrea M.Markowitz*. San Francisco: Jossey-bass/Pfeiffer.
9. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager – A Model for Effective Performance*. New Yorks.
10. Bourn, D. (2008). Learning and Skills Improvement Service (LSIS). *Global skills. Institute of Education*. p. 1-32.
11. Bučiūnienė, I. (2002). *Pardavimų valdymas*. Kaunas: Technologija.
12. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E. (2009). *Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos*. MRU ir KTU: Viešoji politika ir administravimas, 30, p. 68-81
13. Clerides, S. K. (2002). Book value: intertemporal pricing and quality discrimination in the US market for books. *International Journal of Industrial Organization*, 20, 1385–1408.
14. Drucker, P. (1992). *Managing the Future*. New York: Dutton.
15. Eraut, M. (1990). *Developing Professional Knowledge and Competence*. Prieiga per internetą: <http://www.amazon.co.uk/Developing-Professional-Knowledge-And-Competence/dp/0750703318#reader_0750703318>
16. Gaidelis, A. (2011). Fizinio rengimo dėstytojo kompetencijų svarba rengiant teisėsaugos

- pareigūnus. *Mokslinių straipsnių rinkinys: Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 6.
17. Gaižutis, A. (2004). Marketingo komplekso elementai ir jo aplinka. Vilniaus universitetas. Vilnius
 18. Gudonavičienė, R. (2012). Marketingo tyrimai. Kaunas
 19. Išoraitė, M. (2011). *Žmogiškieji išteklių – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją*. Vilnius: Socialinių mokslų studijos, VGTU.
 20. Išdonaitė-Medžiūnienė, I. (2009). *Turizmo vadybos specialistų socialinės kompetencijos ugdymas*. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas. Šiauliai.
 21. Jakubė, A., Juozaitis, A. (2012). *Bendrujų kompetencijų ugdymas aukštojoje mokykloje*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
 22. Janušauskaitė, A. (2012). Atsakomybės ir profesinės kompetencijos svarba teisininko veikloje. *MRU: mokslinių straipsnių rinkinys: Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 8, p. 119-129.
 23. Jensen, E. (1999). *Tobulas mokymas. Daugiau kaip 1000 praktinių patarimų vaikų ir suaugusiųjų mokytojams*. Vilnius: AB OVO.
 24. Jovaiša, T. R., Gurskienė, O. (2011). Konsultavimas socialiniame (socialinio pedagogo) darbe. *Socialinis ugdymas*, 14 (25), 5-12.
 25. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: KTU.
 26. Jucevičienė, P., Brazdeikis, V. (2003). Pedagogo IKT kompetencijos dinamiškos struktūros pagrindimas. *Socialiniai mokslai*, 2003, 2 (39).
 27. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 1 (22).
 28. Karčiauskas, M. (2006). Žmogiškųjų išteklių plėtra organizacijoje. *LŽŪU, Kaunas*. Prieiga per internetą: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2006/kaimo_pletra/Karciauskas%20Marius.pdf.
 29. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
 30. Kočiūnas, R. (1999). Svarbiausios efektyvaus psichologinio konsultavimo prielaidos. Vilnius: Presvika.
 31. Kuitienė, N. (2005). Užsienio kalbų pedagogikos studentų požiūrių kaita, vertinant kompetentingo pedagogo savybes. *Central and Eastern European Online Library: Pedagogy Studies*, issue: 76, 39-44 psl.
 32. Laužackas R., Pukelis K. (2000). Kvalifikacija ir kompetencija: samprata, santykis bei struktūra profesijos mokytojo veiklos kontekste. *Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos*. Nr. 3. p. 10 –17.
 33. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*.

- Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
34. Lindsay, P., Stuart, R. (1997). Reconstructing competence. *Journal of European Industrial Training*, 8 (9)
 35. Lobanova, L. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje. *Verslas: teorija ir praktika*. 2009.10(03) p. 233-246. Prieiga per internetą: <http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/viewFile/1648-0627.2009.10.233-246/pdf>
 36. Makūnas, J. (2005). *Konsultantų kompetencijos modelis*. Magistro darbas. Akademija: LŽŪU, Kaunas.
 37. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. (2002). *Vadyba: Specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas: Technologija.
 38. Maslow A. H, (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review* 50(4) 370-96.
 39. Mendelė – Leliugienė, M. (2009). Mentorstė kaip konsultavimo metodas. *Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija* [žiūrėta 2014-02-15]. Prieiga per internetą: http://mparkas.lt/media/user_files/root_folder/Projektai/Mentoryste_ir_konsultavimas.pdf
 40. Miščinskienė, E. (2009). Konsultavimo poveikis kaimo moterų verslumui Lazdijų rajone. *Straipsnių rinkinys „Jaunasis mokslininkas“: LŽŪU*.
 41. Nedzinskas, E.; Bankauskienė, N. (2009). Sąvokų atsakingumas ir atsakomybė semantiniai ryšiai su etikos kategorijomis. *Jaunųjų mokslininkų darbai. Šiaulių universitetas*: 1(22), p. 136–144.
 42. Palekaitė, A. (2009). *Pokyčiai žinių vadybos aplinkoje: žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijų įtaka*. Vilnius: VU.
 43. Pearson, A. (1984). *Competence: A Normative Analysis*. Washington: D.C. University Press of America.
 44. Pelenytė, I. (2013). *Socialinio pedagogo kaip konsultanto asmeninių savybių vertinimas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
 45. Perkumas, A., Perkumienė, D. (2010). Konsultantų ir klientų bendravimo veiksniai žemės ūkio konsultavimo įmonėse. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 23 (4).
 46. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos: teorija ir praktika*. p. 65-80.
 47. Pluktaitė, J. (2010). *Vadybos specialistų ugdymas veiksniams tarptautinėse rinkose: tobulinimo strategijos*. Vilnius: VGTU. *PlumInternational*. [žiūrėta 2013-08-15]. Prieiga per internetą: <http://www.pluminternational.com>
 48. Pranulis V., Virvilaitė R. ir kt. (2003) *Pardavimai*. Verslo žinios, Vilnius. 210 p.
 49. Rysev N. (2007) *Aktyvūs pardavimai*. Vilnius : Ugrimas.

50. Saikovič, J. (2006). *Personalo kompetencijos plėtros modelis: Vilniaus universiteto bibliotekos atvejis*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas: Vilnius.
51. Sandler, P. (1998). *Management Consultancy. A Handbook of Best Practice*. London: Kogan Page.
52. Sapagovienė, D. (2009). Seniūnijos darbuotojų teikiamų konsultavimo paslaugų įvertinimas. *Straipsnių rinkinys „Jaunasis mokslininkas“: LŽŪU*.
53. Skibiniauskienė, D. (2010). Darbuotojų kompetencijos ir jų įtaka padalinio produktyvumui. *Nepriklausomų verslo konsultantų grupė* [žiūrėta: 2014-03-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.imoniuvystymas.lt/files/kompetenciu%20vertinimo%20modelis%20Danguoles%20PDF.pdf>>.
54. Spencer, L. M.; Spencer S. M. (1998). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York.
55. Stankevičienė, K., Bielinienė, I., Zimbienė, B., (2009). Ikimokyklinio ugdymo pedagogo profesijos kompetencijos įsivertinimas. *Central and Eastern European Online Library: Pedagogy Studies* 93.
56. Steele, F. (1999). *Consulting for Organization Change – Massachusetts*. CBI Publishing Company, Itc.
57. Stukaitė, D. (2000). *Kvalifikacija darbo vietų vertinimo požiūriu*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir metodologija. Kaunas: Technologija.
58. Tamašauskaitė – Skėtrienė, K. (2009). *Darbuotojų vadybinės kompetencijos įtaka organizacijos valdymui*. Šiauliai: ŠU.
59. Teresevičienė, M., Daukšienė, E., Pribušauskaitė, J. (2008). Konsultanto pasirengimo ir jo asmeninių savybių svarba darbuotojų kompetencijų vertinimo procese. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 45.
60. Tett, R. P., Guterman, H. A., Beier, A., Murphy, P. J., (2000). Development and Content Validations of a ‘Hyperdimensional’ Taxonomy of Managerial Competence. *Human Performance*, 3 (13), p. 205–251.
61. Thornton, P. H. (2004). *Market from culture. Institutional logics and organization decisions in higher education publishing*. California: Stanford university press.
62. Tvarijonavičius M. (2012). Klientų aptarnavimo standartas. *Verslo žinios* 2012-08-01 (138/2012). [Internete]. [žiūrėta 2014-01-10]. Prieiga per internetą: <<http://laikrastis.verslozinios.lt/index.php?act=mprasa&sub=article&id=51881>>.
63. Vaišvilienė, A. (2009). Reklamos ir knygų verslo sąveika. *Knygotyra, Nr. 53*. [Internete]. [žiūrėta 2014-02-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Knygotyra/53/165-184.pdf>>.

64. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
65. Vengeris, A. (2008). *Psichologinis konsultavimas ir diagnostika*. I dalis. Praktinis vadovas. Vilnius: Presvika.
66. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla.
67. Žadeikaitė, L., Railienė, A. (2009). Socialinio pedagogo kaip profesijos patarėjo veiklos funkcijos ir kompetencijos: teorinės prielaidos. *Socialinis ugdymas* 8 (19).
68. Žydžiūnaitė, V. (2003). *Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas*. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU.

PRIEDAI

1 priedas „Organizacijos prašymas atlikti tyrimą“.



UAB ALGknygnai Knygynų tinklas „Pegasus“
Ulonų g. 2 Vilnius

Šiaulių universiteto
Socialinių mokslų fakulteto
Vadybos katedros
vedėjui (-ai) Skaistei Žičkienei

PRAŠYMAS ATLIKTI TYRIMĄ ORGANIZACIJAI AKTUALIA TEMA

2012 -10-15

Prašytume, kad vadybos magistro studentė Jolanta Petrauskienė atliktų tyrimą organizacijai aktualia tema „Knygyno konsultantų kompetencijos modelis“.

Prašytume kokybiškai parengto ir apginto magistro darbo tyrimo rezultatų ataskaitą pateikti organizacijai, nes esame suinteresuoti gautus tyrimo rezultatus bei rekomendacijas pritaikyti praktiškai.

vadovi
(Knygyno vadovo pareigos)



[Signature]
(parašas)

Olina Krivaitienė
(vardas ir pavardė)

2 priedas „Pažymėjimas apie magistro darbo tema perskaitytą pranešimą“.



UAB ALGknygnai Knygynų tinklas „Pegasus“
Ulonų g. 2 Vilnius

Šiaulių universiteto
Socialinių mokslų fakulteto
Vadybos katedros
vedėjui (-ai) Skaistei Žičkienei

PAŽYMĖJIMAS

Šis pažymėjimas liudija, kad


Jolanta Petrauskienė

2014 m. balandžio 24 d. skaitė pranešimą organizacijoje UAB „ALGknygnai“.

Pranešimo tema

„Knygynų konsultantų kompetencijos formavimas“.

radoni
(Pareigos)



[Signature]
(parašas)

Jolanta Petrauskienė
(vardas ir pavardė)

Vilnius
2014 m. balandžio 24 d.

3 priedas Anketa.

Maloniai kviečiame Jus dalyvauti tyrime „Knygynų konsultantų kompetencijos vertinimas“. Tyrimo tikslas – remiantis mokslinė literatūra ir moksliniu tyrimu, sukurti konsultantų kompetencijos modelį, tinkantį knygynų tinklui „Pegasas“. Anketa yra anoniminė, vardo ir pavardės nurodyti nereikia. Labai prašome Jūsų būti nuoširdžiais ir atidžiais tyrimo dalyviais.

Pasirinkite vieną, Jūsų nuomone, atitinkantį atsakymą ir jį pažymėkite.

1. Kiek laiko dirbate knygyne „Pegasas“?

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 3 metų
- Daugiau nei 3 metus

2. Kokias pareigas užimate knygyne „Pegasas“?

- Konsultanto
- Vyr. konsultanto
- Vadovo/pavadootojo
-

3. Jūsų nuomone, kas geriausiai galėtų atlikti konsultanto kompetencijos vertinimą?

- Tiesioginis vadovas
- Kolegos
- Pats save
- Pavaldiniai
- Klientai
- Slaptas pirkėjas
-

4. Jūsų nuomone, kaip dažnai reikia atlikti konsultantų kompetencijos vertinimą?

- Rečiau nei vieną kartą metuose
- Kartą metuose
- Du kartus per metus
- Kartą į ketvirtį
- Kartą į mėnesį
- Kompetencijos vertinimas nereikalingas

5. Suvokiamos kompetencijos vertinimas. Prašau įvertinti savo gebėjimus penkiabalėje sistemoje, atliekant konsultanto darbo funkcijas, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“.

	1	2	3	4	5
Orientacija į klientą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teigiamas požiūris į darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saviugdos poreikis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradicinių darbo funkcijų atlikimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacinis tapatumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emocinė kontrolė bendraujant su klientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikaciniai gebėjimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientacija į užduoties atlikimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesinis sumanumas ir interesas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intelektiniai gebėjimai darbo funkcijų atlikime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarpasmeniniai gebėjimai darbo funkcijų atlikime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lankstumas ir prisitaikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Profesinės kompetencijos vertinimas: Prašau įvertinti savo gebėjimus penkiabalėje sistemoje, atliekant konsultanto darbo funkcijas, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“

	1	2	3	4	5
Tinkamo išsilavinimo turėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo patirties turėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalykiniai įgūdžiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gebėjimas teorines žinias taikyti praktikoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teisės aktų, reglamentuojančių dirbamą sritį, išmanymas ir gebėjimas taikyti juos praktikoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gebėjimas individualiai atlikti pavestas užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gebėjimas dirbti komandoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Metodinės kompetencijos vertinimas. Prašau įvertinti savo gebėjimus penkiabalėje sistemoje, atliekant konsultanto darbo funkcijas, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“

	1	2	3	4	5
Gebėjimas atlikti darbą nepriklausomai nuo profesinio turinio, panaudojant tinkamus darbo metodus ir būdus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugebėjimas kaupti ir valdyti informaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analitinis mąstymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugebėjimas spręsti darbine profesines problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktų valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gebėjimas planuoti, organizuoti darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Socialinės kompetencijos vertinimas. Prašau įvertinti savo gebėjimus penkiabalėje sistemoje, atliekant konsultanto darbo funkcijas, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“

	1	2	3	4	5
Sugebėjimas dirbti komandoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taktiškumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savikritiškumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sąžiningumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokėjimas sklandžiai reikšti savo mintis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciatyvumas ir aktyvumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbštumas ir pareigingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikabilumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Profesinės kompetencijos vertinimas. Ši kompetencijos sritis apima sugebėjimą atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma.

1. Kokia profesinė kompetencija, Jūsų nuomone, reikalinga knygyno “Pegasas” konsultanto darbe? Pasirinkite atsakymo variantą, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“.

	1	2	3	4	5
Aukštasis išsilavinimas literatūros srityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aukštasis išsilavinimas marketingo ar vadybos srityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo patirtis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išsamios profesinės žinios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žinios apie produktą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užsienio kalbų mokėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugebėjimas įtikinti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugebėjimas bendrauti su klientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jei reikia, nurodykite kitą būtiną profesinę kompetenciją

2. Kokios profesinės kompetencijos Jums asmeniškai trūksta knygyno “Pegasas” konsultanto darbe? Pasirinkite atsakymo variantą, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“.

	1	2	3	4	5
Aukštasis išsilavinimas literatūros srityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aukštasis išsilavinimas marketingo ar vadybos srityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo patirtis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išsamios profesinės žinios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žinios apie produktą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užsienio kalbų mokėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugebėjimas įtikinti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugebėjimas bendrauti su klientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jei reikia, nurodykite kitą profesinę kompetenciją, kurios jums trūksta

3. Kokie mokymo būdai gali padėti įgyti reikalingą profesinę kompetenciją? Pasirinkite atsakymo variantą, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“ .

	1	2	3	4	5
Kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įmonėse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokymai įmonės viduje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savarankiškas mokymasis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seminarai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkrečių situacijų nagrinėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instrukcijų ir kitų mokymosi priemonių studijavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jei reikia, nurodykite kitus mokymo būdus

Konsultantų metodinė kompetencija. Ši kompetencijos sritis apima sugebėjimą įgyti naujas žinias ir įgūdžius bei savarankiškai surasti darbo užduočių sprendimo kelius.

1. Kokia metodinė kompetencija reikalinga konsultanto darbe? (galimi keli atsakymo variantai).

- Analitinis mąstymas
- Sugebėjimas planuoti
- Sugebėjimas organizuoti darbinę veiklą
- Sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, apdoroti, valdyti
- Sugebėjimas teikti pasiūlymus
- Sugebėjimas spręsti konfliktines situacijas
- Sugebėjimas kontroliuoti
- Sugebėjimas deleguoti
-

2. Kokios metodinės kompetencijos Jums asmeniškai trūksta knygyne „Pegasas“ konsultanto darbe?

3. Kokie mokymo būdai gali padėti įgyti reikalingą metodinę kompetenciją? (galimi keli atsakymo variantai)

- Kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įmonėse
- Mokymai įmonės viduje
- Savarankiškas mokymasis
- Seminarai
- Konkrečių situacijų nagrinėjimas
- Instrukcijų ir kitų mokymosi priemonių studijavimas
-

Konsultantų socialinė kompetencija. Ši kompetencijos sritis apima sugebėjimą dirbti komandoje bei kurti darbinę aplinką.

1. Kokia socialinė kompetencija reikalinga knygyno "Pegasas" konsultanto darbe? (galimi keli atsakymo variantai)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Gebėjimas bendrauti | <input type="checkbox"/> Atsakomybės jausmas |
| <input type="checkbox"/> Gebėjimas kontaktuoti | <input type="checkbox"/> Mokėjimas save pateikti |
| <input type="checkbox"/> Gebėjimas įtikinti | <input type="checkbox"/> Sugebėjimas klausti |
| <input type="checkbox"/> Gebėjimas išdėstyti savo nuomonę | <input type="checkbox"/> Sugebėjimas klausyti |
| <input type="checkbox"/> Savitarpio supratimas | <input type="checkbox"/> Profesinės etikos laikymasis |
| <input type="checkbox"/> Pagalba bendradarbiams | <input type="checkbox"/> <input type="text"/> |

2. Kokios socialinės kompetencijos Jums asmeniškai trūksta knygyno "Pegasas" konsultanto darbe?

3. Kokie mokymo būdai gali padėti įgyti reikalingą socialinę kompetenciją? (galimi keli atsakymo variantai)

- Kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įmonėse
- Mokymai įmonės viduje
- Savarankiškas mokymasis
- Seminarai
- Konkrečių situacijų nagrinėjimas
- Instrukcijų ir kitų mokymosi priemonių studijavimas
-

Konsultantų asmeninė kompetencija. Ši kompetencijos sritis apima savęs pažinimo ir savęs pristatymo sugebėjimus.

1. Kokia asmeninė kompetencija reikalinga knygyno “Pegasas” konsultanto darbe? (galimi keli atsakymo variantai)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Iniciatyvumas | <input type="checkbox"/> Sugebėjimas dirbti grupėje, komandoje |
| <input type="checkbox"/> Aktyvumas | <input type="checkbox"/> Pasitikėjimas savimi |
| <input type="checkbox"/> Optimizmas | <input type="checkbox"/> Stabilumas |
| <input type="checkbox"/> Mokėjimas įtikinti kitus | <input type="checkbox"/> Noras mokytis ir tobulėti |
| <input type="checkbox"/> Mokėjimas reikšti savo mintis | <input type="checkbox"/> Darbštumas |
| <input type="checkbox"/> Sugebėjimas prisiderinti | <input type="checkbox"/> Pareiagingumas |
| <input type="checkbox"/> Mokėjimas valdyti emocijas | <input type="checkbox"/> <input type="text"/> |

2. Kokios asmeninės kompetencijos Jums asmeniškai trūksta knygyno “Pegasas” konsultanto darbe?

3. Kokie mokymo būdai gali padėti įgyti reikalingą asmeninę kompetenciją? (galimi keli atsakymo variantai)

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įmonėse |
| <input type="checkbox"/> Mokymai įmonės viduje |
| <input type="checkbox"/> Savarankiškas mokymasis |
| <input type="checkbox"/> Seminarai |
| <input type="checkbox"/> Konkrečių situacijų nagrinėjimas |
| <input type="checkbox"/> Instrukcijų ir kitų mokymosi priemonių studijavimas |
| <input type="checkbox"/> <input type="text"/> |

Jūs esate:

- Moteris
 Vyras

Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis
 Profesinis
 Aukštesnysis
 Aukštasis
 Mokslinis laipsnis

Jūsų amžius:

- Iki 20 metų
 21-35 metai
 36-50 metai
 51 metai ir daugiau

AČIŪ UŽ ATSAKYMUS!

4 priedas *Interviu protokolas.*

Interviu protokolas Nr.

1.Kiek laiko dirbate knygynų tinkle „Pegasus“?	
2.Jūsų užimamos pareigos	
3.Kaip suprantate „kompetencijos“ sąvoką?	
4.Kaip manote, kokios kompetencijos reikalingos, sėkmingam konsultanto darbui?	
5.Jūsų nuomone, kas galėtų geriausiai atlikti konsultantų kompetencijos vertinimą?	
6.Kas jūsų manymu gerintų konsultantų darbą?	

<p>7.Ar jūsų pavaldinių kompetencijos įsivertinimas sutampa su jūsų vertinimu? Kodėl?</p>	
<p>8.Kokių konkrečių veiksmų imatės kaip vadovas, kad konsultantas sėkmingai tobulintų potencialias kompetencijas?</p>	
<p>9.Ar vadovas gali įtakoti konsultantų kompetencijos tobulinimą? Ir kaip?</p>	
<p>10.Ką duoda kompetencijos vertinimas?</p>	

5 priedas Klausimynas slaptam pirkėjui.

Informacija apie vizitą	
Vizito vieta (knygyno adresas):	Kiek klientų buvo knygyne Jums įėjus į salę?
Vizito data:	Kiek konsultantų buvo Jums įėjus į salę?
Vizito pradžios laikas:	Jūsų poreikis (trumpai aprašykite):
Vizito pabaigos laikas:	Per kiek laiko prie Jūsų priėjo konsultantas?
Aptarnavęs darbuotojas (vardas, jei neturėjo vardo kortelės – trumpas aprašymas):	Ką konsultantas veikė Jums įėjus į knygyną (pažymėkite visus teisingus variantus): <input type="checkbox"/> Tvarkė, dėlėjo prekes <input type="checkbox"/> Aptarnavo kitus klientus <input type="checkbox"/> Pildė dokumentus <input type="checkbox"/> Dirbo kompiuteriu <input type="checkbox"/> Kompiuteryje žaidė žaidimus, naršė asmeniniais tikslais <input type="checkbox"/> Stovėjo, vaikščiojo po salę <input type="checkbox"/> Sėdėjo <input type="checkbox"/> Stovėjo, pasirėmę į lentynas <input type="checkbox"/> Kalbėjosi tarpusavyje <input type="checkbox"/> Kalbėjosi mobiliuoju telefonu/rašė SMS žinutes <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite šio klausimo komentare) <input type="checkbox"/> Salėje tuo metu nebuvo nė vieno darbuotojo
PIRMAS IŠPŪDIS (.../200)	
Aplinka (.../10)	
Ar knygyno vidaus aplinka buvo švari ir tvarkinga (atkreipiamas dėmesys į grindis, vitrinas, prekystali)	<input type="checkbox"/> Taip (5) <input type="checkbox"/> Ne (0)
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /5	
Ar knygos lentynose ir ant stalų buvo išdėtos tvarkingai?	<input type="checkbox"/> Taip (5) <input type="checkbox"/> Ne (0)
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /5	
Aptarnavusio darbuotojo išvaizda (.../10)	
Ar darbuotojo apranga ir išvaizda atitinka standarto keliamus reikalavimus?	<input type="checkbox"/> Taip (5) <input type="checkbox"/> Ne (0)
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /5	
Ar darbuotojo vardo ženkliukas buvo gerai matomas?	<input type="checkbox"/> Taip (5) <input type="checkbox"/> Ne (0)
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /5	
Pirmasis kontaktas (.../180)	
Ar nors vienas tuo metu laisvas konsultantas, atkreipė dėmesį, Jums įėjus į knygyną? Komentare nurodykite - kaip konsultantas parodė, kad Jus pastebėjo? Ar pasisveikino žodžiu/galvos linktelėjimu/akimis?	<input type="checkbox"/> Taip (50) <input type="checkbox"/> Ne (0) <input type="checkbox"/> Neatkreipė dėl subjektyvių priežasčių (0) (subjektyvypriežastisyra kalbėjimasis su kitais konsultantais, prekių rinkimas, dėlėjimas, tiesiog stovėjimas) <input type="checkbox"/> Neatkreipė dėl objektyvių priežasčių (50) (objektyvypriežastisyra darbas su klientu priekasos, darbas su klientu salėje- aktyvus konsultavimas, darbas informacijos stalyje, prie kompiuterio) (50)
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /50	
Per kiek laiko prie Jūsų priėjo konsultantas? Jei nepriėjo iškart, komentare aprašykite situaciją, kodėl nepriėjo.	<input type="checkbox"/> Per reikalingą laiką (S-M formate per 3 minutes arba, jei konsultavo kitus klientus, iškart baigęs konsultaciją/ L- XXL formate per 5 minutes, jei konsultavo kitus klientus, iškart baigęs konsultaciją.

	<p>Jei buvo neprieita per reikalaujamą laiką, galima vertinti subjektyviai maksimaliu balu, jei slaptam pirkėjui tiko/ buvo priimtinas pagal esamą situaciją laikas, per kurį priėjo konsultantas.(80)</p> <p><input type="checkbox"/> Ne dėl objektyvių priežasčių ir ilgiau nei per reikalaujamą ir pirkėjonetenkinantį laiką, bet priėjo pats (40)</p> <p><input type="checkbox"/> Nepriėjo visai dėl subjektyvių priežasčių (0)</p>
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /80	
Ar konsultantas pokalbį pradėjo tinkamai ir maloniai, po kurio norėjosi tęsti bendravimą su juo?	<p><input type="checkbox"/> Taip (50)</p> <p><input type="checkbox"/> Ne (0)</p>
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /50	
PROFESINIAI ĮGŪDŽIAI (.../450)	
Poreikių aiškinimasis (.../100)	
Ar konsultantas aiškino kliento poreikius?	<p><input type="checkbox"/> Taip, poreikius išsiaiškino pilnai (100);</p> <p><input type="checkbox"/> Poreikius išsiaiškino nepilnai, nelabai suprato, ko man reikia (50);</p> <p><input type="checkbox"/> Poreikių neisiaiškino, iškart siūlė knygas (0)</p>
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /100	
BE SVORIO: Kuriuos iš šių klausimų darbuotojas uždavė, siekdamas išsiaiškinti kliento poreikius? (g.b.keli variantai)	<p><input type="checkbox"/> Kokios knygos ieškote?</p> <p><input type="checkbox"/> Kokio žanro knygas mėgstate?</p> <p><input type="checkbox"/> Kokie Jūsų pomėgiai?</p> <p><input type="checkbox"/> Darbuotojas visiškai neisaiškino mano poreikių</p> <p><input type="checkbox"/> Kita (įrašykite)</p>
Pardavimo įgūdžiai (.../150)	
BE SVORIO: Kiek knygų Jums pasiūlė darbuotojas pagal pirminį poreikį per visą bendravimo laiką (komentare pažymėkite, kiek iš viso knygų Jums buvo pasiūlyta ir ar tai, jūsų nuomone, buvo optimalus Jums pasiūlytas knygų kiekis – ne per daug ir ne per mažai)	<p><input type="checkbox"/> Taip, pasiūlė 2-5 knygas</p> <p><input type="checkbox"/> 6 – 8 knygas</p> <p><input type="checkbox"/> Pasiūlė daugiau nei 8 knygas</p> <p><input type="checkbox"/> Nepasiūlė nė vienos</p>
KOMENTARAS:	
Parašykite knygų, kurias Jums siūlė konsultantas pavadinimus (jei siūlė daugiau nei 3 – parašykite bent 2 knygas)	
Ar darbuotojas pasiūlė Jums papildomų leidinių ar kitų produktų?	<p><input type="checkbox"/> Taip, pasiūlė konkrečius leidinius ar papildomas prekes ir argumentavokodėl juos įsigyti dabar yra naudinga (150)</p> <p><input type="checkbox"/> Niekopapildomai nepreparavo poreikio nepasiūlė (0)</p>
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /150	
BE SVORIO: išvardinkite, kokius papildomus leidinius ar produktus pasiūlė konsultantas:	
BE SVORIO: išvardinkite, kokias akcijas ar patarimus pasiūlymus Jums pristatė (jei pristatė) konsultantas:	
Informavimas apie produktus (.../200)	
Ar darbuotojas trumpai pristatė siūlomas knygas?	<p><input type="checkbox"/> Taip (150)</p> <p><input type="checkbox"/> Ne (0)</p>
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /150	
Ar darbuotojas, klientui paprašius/savo iniciatyva palygino siūlomas knygas tarpusavyje, išryškindamas esminius skirtumus tarp lyginamų knygų,	<p><input type="checkbox"/> Taip (50)</p> <p><input type="checkbox"/> Ne (0)</p>

suteikiamas emocijas?	
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /50	
BE SVORIO: Kokia buvo konsultanto elgsena, pasakojant apie knygas? (galimi visi variantai)	<input type="checkbox"/> Vartė pristatydamasi ūlomasknygassavorankose; <input type="checkbox"/> Tik pasakojo apie knygas, rodydamas į jas; <input type="checkbox"/> Davė klientui pavartyti knygas; <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite)
KOMENTARAS:	
BE SVORIO: Ar darbuotojas informaciją išdėstė tvirtai, neabejodamas tuo, ką sako?	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne
KOMENTARAS:	
BENDRAVIMO SUGEBĖJIMAI (.../150)	
Ar darbuotojas buvo paslaugus (linkęs padėti)?	<input type="checkbox"/> Taip (50) <input type="checkbox"/> Ne (0)
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /50	
Koks aptarnavusio konsultanto bendravimo stilius?	<input type="checkbox"/> Nuoširdus/draugiškas (100) <input type="checkbox"/> Mandagus, bet nesuinteresuotas/atsainus (50) <input type="checkbox"/> Grubus/nemandagus (0)
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /100	
KONTAKTO PABAIGA (.../200)	
Konsultacijos pabaiga (.../70)	
Ar klientui neapsisprendus, konsultantas:	<input type="checkbox"/> pasistengė surasti daugiau argumentų, įtikinti klientą/įtakoti jo apsisprendimą (70) <input type="checkbox"/> papildomų argumentų neieškojo, tačiau nuėjo dėl objektyvių priežasčių (jo pagalbos reikėjo kitiems klientams), prieš nueidamas informavo kad jei klientui jo dar prireiks, jis bus netoliese/pasiūlė pakviesti, jei dar prireiks pagalbos (50); <input type="checkbox"/> nuėjo ir paliko apsispręsti klientą vieną (0)
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /70	
Kasos darbuotojo atsisveikinimas (.../130)	
Įrašykite kasoje Jus aptarnavusio darbuotojo vardą (arba apibūdinkite darbuotoją):	
Ar kasos darbuotojas užbaigė kontaktą mandagiu, maloniu žodžiu?	<input type="checkbox"/> Taip (20) <input type="checkbox"/> Ne (0)
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /20	
Ar kasos darbuotojas, prieš atlikdamas kasos operaciją, pasiteiravo, ar turite lojalus kliento kortelę?	<input type="checkbox"/> Taip (30) <input type="checkbox"/> Ne (0)
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /30	
Ar kasos darbuotojas pasiūlė Jums įsigyti lojalus kliento kortelę?	<input type="checkbox"/> Taip, pasiūlė ir pateikė argumentus, kodėl turėčiau kortelę turėti (30) <input type="checkbox"/> Konsultantas nepasiūlė įsigyti kortelės, nes aš pasakiau, kad ją turiu (30) <input type="checkbox"/> Konsultantas nepasiūlė įsigyti kortelės, bet eilėje užmanęs buvo 3 ir daugiau laukiančių klientų (30) <input type="checkbox"/> Taip, bet nepasakė, kodėl "Pegaso" kortelė yra naudinga ir kasoje užmanęs buvo <3 žmonės. (15) <input type="checkbox"/> Nepasiūlė ir kasoje užmanęs buvo <3 žmonės (0)
VERTINIMAS: /30	
KOMENTARAS:	
Ar konsultantas kasoje pasiūlė įsigyti priekasio prekių?	<input type="checkbox"/> Taip (50) <input type="checkbox"/> Kasoje aptarnavotas pats konsultantas,

	papildomų prekių leidinių jau buvo pasiūlęs konsultuodamas (50) <input type="checkbox"/> Kasoje aptarnavotas pats darbuotojas, bet neikonsultuodamas, neikasoje papildomų prekių nepasiūlė (0) <input type="checkbox"/> Ne (0)
KOMENTARAS:	
VERTINIMAS: /50	
SUBJEKTYVŪS KLIENTO PASTEBĖJIMAI	
Ar sugrįžtumėte į knygyną kaip realus klientas?	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne
Įvertinkite savo bendrą pasitenkinimą vizitu 10 balų skalėje (1- visiškai nepatenkintas vizitu; 10 – labai patenkintas vizitu)	
Kodėl tokį balą skyrėte?	<input type="checkbox"/> Nesijaučiau laukiamas <input type="checkbox"/> konsultantas nebuvo suinteresuotas <input type="checkbox"/> konsultantas mažai argumentavo (būtinai sekančio klausime detalizuokite sritis, kuriose Jums trūko argumentacijos) <input type="checkbox"/> konsultantas nebuvo nuoširdus <input type="checkbox"/> konsultantas nekėlė pasitikėjimo <input type="checkbox"/> informacija buvo pateikta „sausai“ <input type="checkbox"/> informaciją reikėjo „traukti“ <input type="checkbox"/> konsultantas kalbėjo neužtikrintai, abejodamas <input type="checkbox"/> konsultantas neįtikino priimti sprendimą <input type="checkbox"/> negavau atsakymų į visus mano klausimus <input type="checkbox"/> vizito metu buvo nejauki atmosfera/jaučiausi nejaukiai <input type="checkbox"/> darbuotojai nesukūrė malonios atmosferos <input type="checkbox"/> trūko konkretumo konsultanto kalboje <input type="checkbox"/> konsultantas pats sprendė, kas man geriau <input type="checkbox"/> nuobodžiai ir ilgai laukiau, kol mane aptarnaus (dėl darbuotojų kaltės) <input type="checkbox"/> nuobodžiai ir ilgai laukiau, kol mane aptarnaus (dėl to, kad buvo ilga pirkėjų eilė) <input type="checkbox"/> hesistengė manęs išlaikyti kaip kliento <input type="checkbox"/> pokalbyje buvo daug pauzių <input type="checkbox"/> konsultantas aptarnavo profesionaliai <input type="checkbox"/> suteikė visą man reikalingą informaciją <input type="checkbox"/> darbuotojai sukūrė malonią atmosferą <input type="checkbox"/> darbuotojas išrinko man tinkamą prekę <input type="checkbox"/> darbuotojas detalai išsiaiškino, ko man reikia <input type="checkbox"/> priekaištų neturiu <input type="checkbox"/> kita (aprašykite šio klausimo komentare)
KOMENTARAS:	
	VISO BALŲ: .../1000
	VISO PROCENTINIS BALAS: .../100