Išliks efektyvūs mokytojai

Pokyčiai Žmonės elgiasi taip, kaip juos matuoji

Bendrovėms reikės įrodyti, kad mokymai gali greitai atsipirkti. Prieš juos perkant įmonėms reikėtų išsiaiškinti, ar šiuo metu mokymų iš tikrųjų reikia. Jeigu atsakymas teigiamas, juos reikia tinkamai išsirinkti.

Nerius Jasinavičius, mokymų ir konsultacijų UAB „TOC sprendimai“ partneris

Ar užsakovas gali tikėtis, kad verslo mokymai padės jam uždirbti? Kad ir kaip būtų apmaudu mokytojams, teigiamas atsakymas yra vienintelė galimybė norint išlikti mokymų rinkoje. Bus įdomūs tik tie dėstytojai, kurie stovėdami prie lentos parodys kliento pinigus.

Užsakovai dėl to tik išloš. Nes mokytojai pagaliau susitelks į apribojimus, kurie įmonei trukdo uždirbti. Jei apribojimas yra nepakankami pardavimai, vienintelė išeitis – įsigilinti į pardavimo procesą, pažiūrėti, kaip klientai aptarnauja savo klientus.

Jei nesusikalba įmonės padaliniai, konsultantai bus priversti analizuoti darbuotojams nustatytus tikslus. Žmonės vis dar elgiasi taip, kaip juos matuoji.

Mokymai truks ne po 2–3 dienas keletą kartų per metus, o po dieną kiekvieną savaitę. Tik tokiu būdu galima paskatinti darbuotojus ugdytis naujus įpročius. Atsiras pokyčių tęstinumas. Žinoma, iki to laiko, kol turėsime, ką pasakyti.

Liūdna žinia viešbučių ir konferencijų salių operatoriams. Mokymai iš Druskininkų, Birštono ar Palangos persikels į gamyklas, cechus, sandėlius. Mokymai vyks ten, kur bus daromi pokyčiai, kur bus iš karto priimami sprendimai, kur sudaromi grafikai ir kur jau kitą dieną bus imamasi veiksmų.

Mokytojai taip pat turės keistis. Iki šiol, mokant planavimo ar projektų valdymo, pakakdavo hipotetinių pavyzdžių („statysime saldainių fabriką“), o dabar mokytojams teks prisidėti planuojant ir valdant realius projektus. Mokymų dalyviai, anksčiau atlikdavę teorinius, su kasdiene veikla nesusijusius, projektus, žaisdavo kompiuterinį žaidimą. Prie monitoriaus gali būti asas žaisdamas „Quake“ ar „Formula-1“, tačiau šaudyti išmokstama tikroje šaudykloje, o vairuoti – tikroje sankryžoje.

Vienose įmonėse po kursų efektyvumas padidėja 1,5 karto, o kitose po tų pačių kursų padėtis nesikeičia.

Pasižiūrėkime, kokios įmonės gavo naudos iš mokymų. Dažniausiai tai buvo tos, kurios rengė vidinius kursus. Kurios į dalyvių sąrašą įtraukė žmones ne pagal žvaigždučių kiekį antpečiuose, bet pagal uždavinius. Naudos gavo tos įmonės, kurių mokymuose dalyvaudavo ir rinkodaros, ir tiekimo, ir gamybos žmonės.

Jokie vidinės komunikacijos ar komandos formavimo kursai nepadės tokiai įmonei, kurioje gamybininkai matuojami pagal gamybos efektyvumą, o, pavyzdžiui, pardavėjai, pagal klientų pasitenkinimą. Galima marinti badu, girdyti degtine – pagerėjimo grįžus į darbą tikėtis neverta. Jie nesusitars tol, kol pardavėjai norės kuo įvairesnių prekių mažesnėmis partijomis, o gamybininkai, priešingai, – kuo didesnių partijų ir mažesnės gaminių įvairovės.

Iki šiol mes tik mokėme, o dabar turėsime priversti klientus išmokti ir taikyti. Visai kaip mokyklos laikais – užduosime namų darbų, rengsime kontrolinius (auditus) ir rašysime pažymius (matuosime pažangą). Taisysime klaidas ir aiškinsime, kaip jų išvengti.

Sandra Stankevičienė, „TMD Partners“ konsultantė

Kai kada mokymai nepadeda. Pavyzdžiui, tyrėme organizaciją, kurioje Pardavimo ir Gamybos skyrių priešiškumas, nenoras bendradarbiauti keldavo daug problemų. Dėl to smarkiai vėluodavo gaminiai, krito klientų pasitenkinimas ir lojalumas.

Peršasi mintis, kad čia galėtų padėti bendradarbiavimo mokymai. Tirdami organizaciją pamatėme, kad joje nėra gamybos planavimo funkcijos ir dėl to kyla konfliktų tarp gamybos ir pardavimo. Pirmiausia minėtai įmonei reikėjo susitvarkyti gamybos procesą ir tik tada mokyti darbuotojus bendradarbiauti tarpusavyje.

Jei bendrovė nepasiekia užsibrėžtų pardavimo tikslų, skubama darbuotojus siųsti į kursus. Bet pirma verta įsigilinti į tai, kaip organizuojami ir valdomi pardavimai, ar veikianti sistema yra efektyvi, ar tinkamai suskirstyti klientai, ar aiškiai nustatyti vadybininkų darbo su skirtingomis klientų grupėmis principai, ar yra pardavimo rezultatų analizės įrankių ir pan.

Vienos Lietuvoje veikiančios gamybos įmonės naujausia patirtis rodo, kad pradėjus tobulinti pardavimo veiklos valdymą, net be mokymų per 4 mėnesius pavyko stabilizuoti pardavimų kritimus. Konkurentų pardavimai ir toliau sparčiai mažėja. Pardavimo darbuotojų mokymai po įdiegtų sistemos pokyčių duos tik dar didesnį teigiamą efektą.

Neretai mokymų kursai pasirenkami klaidingai. Pavyzdžiui, įmonės vadovai yra dalyvavę daugelyje mokymų, bet vis tiek neperduoda darbų darbuotojams, o bando viską aprėpti patys. Tokiu atveju nebeverta svarstyti, ar reikalinga dar viena tęstinė mokymų programa, kur vadovai vėl mokytųsi darbų perdavimo technikos.

Neverta pradėti mokyti vadovų, jei keičiant strategiją nėra aiškiai nuspręsta ir atsakyta į klausimą, kokių vadovų jai reikės ateityje.

Tęstinio mokymo bendrovės pagal 2008 m. pajamas iš šios veiklos

Vieta	Bendrovė	Tęstinio mokymo pajamos 2008 m., tūkst. Lt	Tęstinio mokymo pajamos 2007 m., tūkst. Lt	Mokymų tematika	Pardavimo pajamos 2008 m., tūkst. Lt	Ikimokestinis pelnas 2008 m., tūkst. Lt	Darbuotojų skaičius 2008 12 31	Buveinė	Vadovas
1	ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas	6.584	6.927	Finansai, lyderystė, pardavimai, personalas, rinkodara, pokyčiai	20.389	n.d.	124	Vilnius	Nerijus Pačėsa
2	TMD partneriai, UAB	5.552	6.892	Vadovavimas, lyderystė, klientų valdymas, pardavimai, derybos, komanda	7.116	n.d.	40	Vilnius	Vilius Žemaitis
3	Protraining Academy, UAB	4.949	3.562	IT: Microsoft, ECDL, EC-Council, CompTIA, Linux, ITIL, PRINCE2	5.071	281	11	Vilnius	Agnė Mažvilaitė
4	Ekonominės konsultacijos ir tyrimai, UAB	3.289	2.263	Organizacijų, personalo valdymas. Rinkodara, pardavimai, derybos	7.764	633	30	Vilnius	Gintas Umbrasas
5	OVC Consulting grupė 1*	3.252	6.212	Vadovavimas, personalas, pardavimai, asmeninis efektyvumas ir kt.	5.375	n.d.	22	Vilnius	Virginijus Lepeška
6	Žmogaus studijų centras 2*	3.176	3.543	Vadovavimas, lyderystė, pardavimai, derybos, klientai, vadyba	3.938	n.d.		Vilnius	Gintaras Chomentauskas
7	TOC sprendimai, UAB	2.695	3.262	Įmonių pelningumo didinimas; gamybos bei tiekimo grandinės valdymas	3.601	n.d.	11	Vilnius	Nerius Jasinavičius
8	SDG, UAB	2.410	1.598	Darbuotojų saugos ir sveikatos, kiti mokymai ir seminarai	17.913	n.d.	228	Kaunas	Eduardas Jasas
9	Mercuri International, UAB	2.239	2.124	Valdymo, pardavimų, projektų valdymo, aptarnavimo ir kt.	2.264	n.d.	11	Vilnius	Saulius Patašius
10	Inscape Baltic, UAB	2.239	1.983	Pardavimai, vadovavimas, lyderystė, aptarnavimas, komanda, stresas	2.409	n.d.	8	Vilnius	Lina Mieliauskienė
11	Baltijos kompiuterių akademija, UAB	2.169	2.049	IT vartotojams, specialistams, vadovams	2.169	217	12	Vilnius	Vygintas Jasiulis
12	DOOR Training and Consulting Baltic, UAB	1.930	2.200	Pardavimai, pokyčiai, derybos, vadovavimas, prezentacijos, problemos	2.050	n.d.	10	Vilnius	Vygantas Keras
13	Vadybos sprendimų centras, UAB	1.825	3.020	Planavimas, rinkodara, finansai, kokybė, personalas, komanda	n.d.	n.d.	n.d.	Vilnius	Jolanta Nėjutė
14	ETKC, UAB	1.800	2.400	Užsienio kalbos, kompiuterinis raštingumas, socialinės kompetencija	2.450	n.d.	8	Kaunas	Dalius Raškinis
15	Sabelijos grupė	1.440	1.424	Darbo sauga, buhalterija, apskaita, sąmatos	29.437	n.d.	184	Klaipėda	Tadas Šatkauskas
16	Primum Esse 3*	1.050	1.404	Vadovavimas ir lyderystė, asmeninės konsultacijos, rinkodara, kūryba	2.290	n.d.	12	Vilnius	Solveiga Grudienė
17	Nepriklausomų verslo konsultantų grupė, UAB	1.000	2.000	Vadovavimas, pardavimai, logistika, prekyba, gamyba, projektai, strategija	1.400	110	5	Kaunas	D. Skibiniauskienė
18	VDM, UAB (Artašeso Gazariano vadybos ir demokratijos mokykla)	1.000	1.500	Vadyba, problemos, klientai, aptarnavimas, vadyba, vadovavimas	1.300	n.d.	2	Klaipėda	Jurgita K.-Gazarian
19	Personalo valdymo grupė 4* (HR Management)	687	518	n.d.	2.548	116	17	Vilnius	Darius Mažeika
20	Bureau Veritas Lit., UAB	616	641	ISO, kokybės, rizikos valdymo, kvalifikacijos kėlimo, ES SF paramos	9.434	1.662	32	Vilnius	Gitana Bogužienė
21	Nacionalinių projektų rengimas, UAB ir NPR, VšĮ	498	689	Teisė, darbo santykiai, personalas, biuro administravimas, derybos	4.924	35	23	Vilnius	Andrius Gurklys
22	Noriu personalo sprendimų grupė (Noriu darbo, UAB)	269	256	Vidiniai ir atvirieji mokymai: įmonių valdymas, rinkodara, personalas	874	n.d.	10	Vilnius	Palmira Sirusienė
23	Mokesčių srautas, UAB	249	184	Buhalterinės apskaitos ir administratorių kursai	7.228	153	35	Vilnius	Natalja Portnovaitė
24	Uolektis, UAB	140	107	Supažindinimas su ISO ir kitų standartų reikalavimais	551	n.d.	8	Kaunas	Alma Žemaitienė
25	Socialinės ir ekonominės plėtros centras, VšĮ	100	138	Verslo ir viešojo sektoriaus darbuotojų mokymai	1.675	100	7	Vilnius	Mindaugas Danys

1* UAB Organizacijų vystymo centras, VšĮ Mokymo įstaiga Organizacijų vystymo centras, UAB OVC mokymai
2* UAB Žmogaus studijų centras, VšĮ Žmogaus studijų centras
3* Primum Esse ir Primum Esse Konsultacijos
4* UAB Personalo valdymo grupė, UAB Šiaulių personalo valdymo grupė ir UAB HR Management Baltic
Ateityje 2008 m. duomenys gali būti tikslinami

ŠALTINIS: BENDROVIŲ PATEIKTI DUOMENYS