



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar
Modul: Spletno poslovanje

**POPIS PROCESOV IZOBRAŽEVANJ ZA
ZAPOSLENE V PRODAJNI MREŽI PODJETJA
TELEMACH D.O.O. IN PRIPRAVA NAČRTA
IZBOLJŠAV ZA KAKOVOSTNO IN UČINKOVITO
IZOBRAŽEVANJE**

Mentorica: mag. Maja Zalokar, univ. dipl. org.
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Maruša Erzar

Kranj, junij 2018

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Zalokar tako za pomoč in dragocene nasvete pri izdelavi diplomskega dela kot za podporo skozi celoten študij.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, prof., ki je mojo diplomsko nalogo slovnično in jezikovno pregledala.

Posebna zahvala gre tudi moji družini, ki me je vsa leta podpirala, spodbujala in ni nikoli izgubila upanja vame.

IZJAVA

»Študentka Maruša Erzar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Maje Zalokar, univ. dipl. org.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Prihodnost podjetij je odvisna od usposobljenih, motiviranih in zadovoljnih zaposlenih. Vlaganje podjetij v izobraževalno dejavnost, ki razvija talente, znanja in veščine zaposlenih, je ključnega pomena za njihovo poslovno uspešnost. Zavedanje o pomenu izobraževalne dejavnosti ni dovolj. Kaj vse je potrebno za pravilno izvedbo dejavnosti, ki vodi k rezultatom, smo raziskovali v diplomskem delu. V teoretičnem delu so opisani temeljni pojmi izobraževalne dejavnosti, motivi in ovire pri odločitvi za izobraževanja. Prikazali smo povezavo med izobraževanji in poslovno uspešnostjo podjetja in prikazali kazalnike uspešnosti podjetja. Nadalje smo predstavili obstoječe prodajno izobraževanje v podjetju Telemach d.o.o.

V empiričnem delu nas je zanimalo zadovoljstvo zaposlenih z obstoječim izobraževanjem in kako bi ga sami izboljšali. Poleg anketnega vprašalnika smo opravili tudi intervju z vodstvom, in sicer nas je zanimal njihov pogled na obstoječe prodajno izobraževanje in njihove želje po izboljšavah.

Na podlagi raziskave smo v zadnjem delu oblikovali akcijski načrt in podali predloge izboljšav za kakovostnejše in učinkovitejše izobraževanje.

KLJUČNE BESEDE

- Telemach d.o.o.
- Izobraževanje
- Znanje
- Prodajno izobraževanje
- Poslovna uspešnost

ABSTRACT

The future of companies depends on qualified, motivated and satisfied employees. Companies investing in educational activities that focus on developing talents, knowledge and skills of employees is crucial for the company's business success and development. Awareness of the educational activity within a business alone is not enough. What we need to do in order to carry out the activities that lead to the results is explored in the thesis.

In the theoretical part the thesis covers the basic concepts of educational activity, motives and barriers to education. We have shown the relationship between training and business performance of the company and we have also shown what the indicators of company performance are. Furthermore, we presented the existing sales education to company Telemach d.o.o.

In the empirical part, we were interested in how employees are satisfied with the existing education and how to improve it themselves. In addition to the questionnaire, we also conducted an interview with management where we were interested in their view of existing sales education and their desire for improvement. Based on the research, in the last part, we developed an action plan and made suggestions for improvements for higher quality and efficient education.

KEYWORDS

- Education
- Knowledge
- Sales education
- Business success

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.4	Predpostavke in omejitve	1
1.5	Metode dela	2
2	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	2
2.1	Poslanstvo in vizija.....	3
3	TEMELJNI POJMI.....	3
4	MOTIVI IN OVIRE ZA IZOBRAŽEVANJE.....	4
5	CILJI IN NALOGE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI	5
5.1	Vloga in nameni izobraževalne dejavnosti v prodaji	6
5.1.1	Namen izobraževanj v prodaji	7
6	MERJENJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA.....	8
7	KAZALNIKI USPEŠNOSTI PODJETJA.....	9
8	POVEZAVA IZOBRAŽEVANJ IN USPEŠNOSTI.....	10
9	PREDSTAVITEV TRENUTNEGA SISTEMA IZOBRAŽEVANJ	11
10	RAZISKAVA.....	12
10.1	Analiza raziskave	12
10.2	Rezultati raziskave	13
11	NAČRT IZBOLJŠAV	31
12	ZAKLJUČEK	36
	LITERATURA IN VIRI	38
	PRILOGI	39

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura anketiranih po spolu	13
Slika 2: Struktura anketiranih po starosti	14
Slika 3: Struktura anketiranih po izobrazbi.....	15
Slika 4: Struktura anketiranih po prodajnem kanalu.....	16
Slika 5: Struktura anketiranih po delovnih izkušnjah na trenutnem delovnem mestu	16
Slika 6: Udeležba anketirancev na izobraževanju.....	17
Slika 7: Razlogi za neudeležbo	18
Slika 8: Zadovoljstvo z izvedbo izobraževanj.....	19
Slika 9: Uporaba pridobljenega znanja po izobraževanju	20
Slika 10: Mnenje o uporabi prodajnega protokola.....	21
Slika 11: Oblike izobraževanj	22
Slika 12: Ocenjevanje rezultatov	24
Slika 13: Pomen permanentnega izobraževanja.....	26
Slika 14: Priporočilo sodelavcem.....	27
Slika 15: Predlogi izboljšav.....	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Uporaba pridobljenega znanja po izobraževanju	19
Tabela 2: Razlogi za neuporabo znanja	20
Tabela 3: Drugi razlogi za neuporabo znanja	21
Tabela 4: Ocena izvajalcev	23
Tabela 5: Načini spremljanja, ocenjevanja rezultatov	25
Tabela 6: Drugi predlogi za izboljšave.....	28

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

»Izobraževanje prinaša zelo raznovrstne učinke, na dolgi rok pa so tako z vidika posameznika kot tudi z vidika družbe pomembni predvsem njegovi naložbeni učinki.« (Bevc, 1991, str. 213)

Vsako izobraževanje pomaga posamezniku odkrivati njegove talente, vpliva na njegov intelektualni razvoj in izboljšuje njegovo razmišljanje. Ko govorimo o izobraževanju zaposlenih, pa poleg vseh razvojnih smeri posameznika to predstavlja še eno izmed ključnih konkurenčnih prednosti podjetja. Problem, ki ga raziskujemo v diplomski nalogi, temelji na pravilni izbiri koncepta prodajnega izobraževanja in povezanosti tega z uspešnostjo podjetja. Uspešna podjetja so usmerjena v prihodnost, čedalje bolj pa je potrebno zavedanje, da so njihov ključni dejavnik zaposleni, njihovo znanje in ustvarjalnost, kar je pomembno za doseganje skupnih ciljev. Sposobni, z znanjem podkovani in ciljno usmerjeni zaposleni so torej temelj naše strategije. Do izobraženega in usposobljenega kadra, ki nam poleg ostalih dejavnikov prinaša poslovno uspešnost, pa lahko pridemo le z izobraževanji, s katerimi jih naučimo spoprijemanja z novimi izzivi. Zaposleni prinašajo produktom dodano vrednost, zato morajo biti izobraževanja poučna in namenjena lažšanju napora, izpolnitvi pričakovanj ter razvijanju njihovih znanj in sposobnosti. Vsekakor izobraževanja, ki ne temeljijo na zgornjih dejavnikih, v prvi vrsti predstavljajo le strošek podjetja in ne zadovoljujejo potreb zaposlenih, slabo vplivajo na kakovost poslovanja, nikakor pa ne prinašajo dobrih poslovnih rezultatov, kar je eden izmed ključnih ciljev izobraževanj.

1.2 Cilji naloge

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, ali obstoječi sistem izobraževanja izpolnjuje pričakovanja podjetja in potrebe zaposlenih v prodajni mreži. Zanima nas, ali so zaposleni in vodstvo zadovoljni s trenutnim sistemom izobraževanja in ali bi si želeli sprememb. Z analizo želimo ugotoviti, kako uspešno je trenutno prodajno izobraževanje in na podlagi teh ugotovitev razviti smernice za nadaljnji razvoj procesov izobraževanja.

1.4 Predpostavke in omejitve

Pri organizaciji in izvedbi izobraževanj je pomembno, da na posameznika vplivajo motivacijsko, da ga razvijajo in nadgrajujejo. Zelo pomembno je, da so zaposleni motivirani za udeležbo na izobraževanju ter da pridobljeno znanje prenesejo naprej

oziroma ga potem implementirajo v svoje delo in s tem pripomorejo k dvigu poslovne uspešnosti. Ugotoviti moramo, ali ta sistem prinaša dobre rezultate ter ali je izvedba ustrezna, pa tudi, ali so zaposleni s takim načinom zadovoljni in ali si želijo sprememb.

Raziskava bo prinesla informacije, na podlagi katerih bomo lahko določili kakovostne procese izobraževanja in ocenili, kateri še ne prinašajo dobrih poslovnih rezultatov in potrebujejo spremembe.

Pri pisanju in navajanju podatkov podjetja lahko pričakujemo omejitve zaradi varovanja podatkov podjetja (stroški izobraževanj ipd.). Želimo si dobrega sodelovanja anketirancev, iskrene odgovore in pripravljenost sodelovati, saj je anketa anonimna.

1.5 Metode dela

Pri pisanju diplomske naloge smo uporabili metodo deskripcije pri opisovanju pojmov, metodo kompilacije pri uporabi izpiskov, navedb in citatov drugih avtorjev, opravili smo tudi empirično raziskavo, pri kateri smo med zaposlene v prodajni mreži razdelili ankete in rezultate statistično analizirali. Na podlagi teoretičnih izhodišč smo pripravili anketni vprašalnik in interpretirali rezultate. Izvedli smo tudi vodeni intervju z vodstvom. Pri pisanju naloge smo uporabili tako primarne in sekundarne vire kot tudi strokovno literaturo.

Na podlagi raziskave smo pridobili podatke za nadaljnji razvoj in raziskovanje. Anketni vprašalnik, sestavljen iz odprtih in zaprtih vprašanj, bomo razdelili med zaposlene v prodajni mreži.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Telemach d.o.o. je vodilni kabelski ponudnik fiksnih storitev, širokopasovnega dostopa do interneta, digitalne telefonije in najhitreje rastoči mobilni operater v Sloveniji. Z vlaganjem v tehnološke inovacije, ugodno ponudbo ter skrbjo za naročnike omogoča visoko raven in nemoteno uporabo fiksnih ter mobilnih telekomunikacijskih storitev tako poslovnim kot zasebnim uporabnikom.

Podjetje Telemach je v lasti ameriškega sklada Kohlberg Kravis Roberts (KKR), ki je skupino United Group prevzel spomladi leta 2004. Telemach je torej član skupine United Group. Sklad KKR ustvarja vrednost, tako da zagotavlja znanje o poslovanju podjetjem v svojem naložbenem portfelju.

K Telemachu prestopi približno 45 odstotkov vseh tistih, ki se odločijo zamenjati mobilnega operaterja. Najpogosteje je to konkurenčnost mobilnih paketov v smislu vsebine in cene ter kombinacije s fiksno ponudbo interneta in televizije.

2.1 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo opredeljuje namen oziroma smisel obstoja organizacije. Je dobesedno jedro, srce organizacije, njenih ravnanj in ravnanj zaposlenih. Poslanstvo tudi opredeljuje odgovornost organizacije do zaposlenih, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe. Poslanstvo podjetja Telemach je strankam nuditi:

- najboljše telekomunikacijske rešitve,
- najboljšo zabavo,
- izjemno uporabniško izkušnjo,
- posluh za naše stranke.

Vizija je posplošen opis predvidene prihodnosti organizacije, predstava idealizirane prihodnje podobe, ki izziva trenutni status quo. Predstavlja predvidevanje, kam naj bi se organizacija usmerila v prihodnosti, kakšna naj bi bila in kaj naj bi počela. Vizija običajno opisuje organizacijo, kakršna naj bi (bo) postala, ko bo učinkovito dosegla svoje predvidene cilje. Vizija ni nekaj izoliranega »zunaj nas«, neuresničljiva in neizvedljiva fatamorgana, ampak je vabljiva podoba želene prihodnosti, ki jo lahko organizacija doseže, če se zanjo dovolj potruji. Resnična vizija izhaja od znotraj (iz vodstva, zaposlenih, kolektiva, organizacije), zato se z njo lahko poistovetijo tako organizacija kot zaposleni. Vizija podjetja Telemach je zagotavljati telekomunikacijske storitve, ki prinašajo pozitivne spremembe in obogatijo življenje posameznikov.

3 TEMELJNI POJMI

Da bi se izognili pomenskim nejasnostim, bomo v nadaljevanju opredelili temeljne pojme izobraževanja.

Izobraževanje (angl. education) je po definiciji dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo (Jereb, 1998, str. 177; Možina idr., 1998, str. 491). Vsakdo ob besedi izobraževanje najprej pomisli na učenje otrok in mladostnikov, kar načeloma drži, ko govorimo o tradicionalni šolski povezavi med učiteljem in učencem. Vendar je pomembno, da se distanciramo od tradicionalnih razprav o ocenah, standardiziranega testiranja in ocenjevanja učiteljev – in resnično

pogledamo na pomen izobraževanja. Vzgoja in predvsem izobraževanje sta procesa, ki nas spremljata vse življenje in se ne končata že v mladostniških letih. Človekova osebnost se ne more razviti zunaj družbe brez vzgoje in izobraževanja (Jereb, 1998, str. 14). Kljub vsemu pa izobraževanja ne smemo enačiti z učenjem in usposabljanjem. Učenje je namreč proces, preko katerega se spreminja naše vedenje, mišljenje in naše navade, zmožnosti in znanje. V najosnovnejšem pomeni pa je učenje torej pridobivanje znanja ali spretnosti (Vukovič, Miglič, 2006, str. 20) in je nedvoumno povezano z usposabljanjem, pri katerem pridobivamo določena znanja in veščine, potrebne za dobro opravljanje dela, in je izrednega pomena za organizacijo samo. Seveda pa je pomembnost usposabljanja povezana z višjimi stroški, ki bremenijo organizacijo oziroma podjetje.

4 MOTIVI IN OVIRE ZA IZOBRAŽEVANJE

Poleg znanja, spretnosti in navad je za uspešno opravljanje kateregakoli poklica oziroma česar koli nasploh potrebna motivacija. Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja ob hkratni zadovoljitvi individualnih potreb. Dejansko je motivacija psihološka spodbuda. Razlike med ljudmi v organizaciji se kažejo ravno v motiviranosti za delo (Ferjan, 1999).

Jasmina Mirčeva (2014) navaja, da obstajata dva pomembna razloga, ki vplivata na izobraževalno dejavnost. Prvi razlog je čas izvedbe izobraževalne dejavnosti, drugi pa razlog za samo izobraževanje. Potrebe dela so tiste, za katere se je izkazalo, da se zaradi njih zaposleni odločajo za izobraževanje prej kot pa zaradi uresničevanja osebnih potreb. Prihaja do izrazite razlike pri obsegu izobraževanja tistih, ki se izobraževanju udeležujejo le znotraj svojega delovnega časa, in tistih, ki se izobražujejo le izven svoje delovnega časa.

Na izobraževanje pomembno vplivata razlog za izobraževanje in čas izvedbe izobraževalne dejavnosti. Izkazalo se je, da se zaposleni večkrat odločajo za izbiro izobraževalne dejavnosti, če je ta povezana s potrebami dela kot z uresničevanjem osebnih potreb. Glede drugega razloga je izrazita razlika v izobraževalnem obsegu tistih, ki se izobražujejo 'samo med delovnim časom' in 'samo zunaj delovnega časa'.

Motive, ki spodbujajo posameznike, da se izobražujejo celotno življenje, lahko glede na usmerjenost razdelimo v tri skupine (Rečnik in drugi, 2004, str. 117–118):

- k cilju – glede na potrebo si udeleženci izberejo določen cilj – gre za željo po spremembi lastne trenutne življenjske situacije;
- k dejavnosti – omogoča novo socializacijo, beg pred osamljenostjo, odpravljanje občutka nepomembnosti, reševanje osebnih stisk;

- k učenju – učijo se zaradi svojega razvoja, sebe samega, učijo se na vsakem koraku.

Pri vključevanju odraslih v učenje je prav tako kot motive za učenje pomembno poznati ovire, ki jim otežujejo ali celo onemogočajo učenje. Nastanejo pred in med izobraževanjem in jih razdelimo na (Rečnik in drugi, 2004, str. 119):

- situacijske izhajajo iz posameznikovega trenutnega položaja in se izražajo v pomanjkanju časa, oddaljenosti izobraževalne organizacije, prostoru za učenje, stroški za izobraževanje, družinskih problemih;
- dispozicijske se povezujejo s psiho-socialnimi značilnostmi posameznika, kot so samozavest, samopodoba, prepričanja, sposobnosti oziroma zmogljivost za učenje, stališča, motivacija, navade;
- institucionalne/organizacijske so tiste ovire, ki zadevajo neustrezno ponudbo izobraževalnih programov in tečajev, vpisne pogoje, neprilagojeno in togo organizacijo, svetovanje in pomoč pri izobraževanju, oddaljenost od izobraževalnih središč.

5 CILJI IN NALOGE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI

Že sama zakonodaja po 172. členu Zakona o delovnih razmerjih delavca in delodajalca obvezuje k izobraževanju. Zakonodaja pravi, da ima delavec pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi, ohranitve zaposlitve ter povečanja zaposljivosti ter da je delodajalec je dolžan zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev, če tako zahtevajo potrebe delovnega procesa ali če se je z izobraževanjem, izpopolnjevanjem ali usposabljanjem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali poslovnega razloga. V skladu s potrebami izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev ima delodajalec pravico delavca napotiti na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, delavec pa ima pravico kandidirati sam. Kljub vsej napisani zakonodaji pa nobeno podjetje, katerega cilj je prodaja in pridobivanje strank, ne more mimo dejstva, da je njihova konkurenčnost na trgu odvisna ne le od izobraževanja zaposlenih, ampak od nenehnega ponavljanja teh izobraževanj, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Vlaganje v ljudi je dolgoročno dobra naložba. Vlaganje v izobraževanje zaposlenih pa je najboljša naložba (Delo, 2015).

Po Jerebu (1998) naj bi s stališča organizacije izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji

dela. Iz teh zahtev lahko izvedemo specifične cilje izobraževalne dejavnosti v organizaciji:

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;
- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja;
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Za uresničitev ciljev mora izobraževalna dejavnost slediti razvoju, pravočasno reagirati na spremembe in opraviti naslednje temeljne naloge:

- analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela;
- načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske itd.);
- izdelati programe in učne načrte posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih;
- organizirati in realizirati potrebe po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja;
- kontrolirati, spremljati in vrednotiti rezultate svojega dela.

5.1 Vloga in nameni izobraževalne dejavnosti v prodaji

Zaposleni v prodaji (prodajno osebje) in končni rezultati, ki sovpadajo z zadovoljstvom kupcev, so tesno povezani. Za uspešnost tako posameznika, ekipe kot podjetja pa je potrebno znanje, veščine in sposobnosti ves čas obnavljati in nadgrajevati, saj si podjetja, ki želijo biti na trgu konkurenčna oziroma korak pred konkurenco, ne morejo privoščiti neusposobljenih prodajalcev. Podjetja, ki svoje delo opravljajo le dobro, bodo težko držala korak pred konkurenco. Treba je biti najboljši. In ključ odličnega uspeha se poleg zahtevane formalne izobrazbe zaposlenih skriva tudi v neformalnih izobraževanjih kadra, saj so prodajalci, ki niso ustrezno izobraženi o prodajnih postopkih in načinih, kako se stranki približati in jo pripraviti do tega, da si izdelek ali produkt želi in ga na koncu tudi kupi, slabi prodajalci, ki podjetju prinašajo velike izgube. Popolnoma razumljivo je, da so na eni strani nekateri ljudje dobri, odlični prodajalci ter da imamo na drugi strani zaposlene,

ki prodaje niso večji. Če jih podjetje že sprejme v svoje vrste, je treba njihovo neznanje odkriti pravi čas in jih ustrezno izobraziti. Vloga izobraževanj v prodaji je torej izjemno pomembna, ker je izobrazba eden ključnih vidikov kakovosti delovne sile oziroma kakovosti človeškega faktorja, imenovane v zadnjih tridesetih letih tudi »človeški kapital« (Bevc, 1991).

5.1.1 Namen izobraževanj v prodaji

Chris Joseph (2018) pravi, da obstajajo ljudje, katerih prodajna osebnost je ekstravertirana, kar jim omogoča primernost za kariero prodajalca. Kljub temu pa učinkovita prodaja še vedno predstavlja razvojno spretnost. Ravno s tem namenom obstajajo prodajna izobraževanja, ki prodajalcem, ki si prizadevajo biti dobri, pomagajo pri razvoju njihovih spretnosti in povečanju njihove možnosti za uspeh in njihove stopnje zaupanja. Obstaja več razlogov, zaradi katerih je prodajno usposabljanje pomembno. Naštete in opisane so v nadaljevanju.

Izboljšanje komunikacijskih spretnosti

Kljub temu da veliko prodajalcev uživa v pogovoru s strankami, pa na drugi strani morebiti nimajo primernih komunikacijskih veščin, s katerimi bi izpeljali prodajo. Prodajno izobraževanje mora pomagati pri izboljšanju komunikacijskih veščin, poslušanju strank, da prodajalec sploh odkrije, kaj stranka želi in potrebuje. Pomembna je tudi struktura postavljanja pravih vprašanj.

Učenje prodajne metodologije

Različne zapiralne tehnike z namenom pridobivanja zaveze so ključna sestavina prodajnih metodologij, česar se učenca lahko dokazano nauči. Iskanje različnih signalov pri stranki je ključnega pomena.

Premagovanje nasprotovanja

Eden izmed običajnih delov prodajnega procesa so tudi ugovori. Ugovori so nič drugega kot le signali za nakup. Pa vendar neusposobljen prodajalec lahko izrazi strinjanje z ugovorom in izgubi prodajo. Uspešni prodajalci so tisti, ki pričakujejo ugovor v prodajnem razgovoru in so nanj pripravljeni. Prodajno usposabljanje uči prodajalce, kako ravnati v primeru ugovora. Najlažja tehnika treninga je igranje vlog.

Razvijanje upravnih spretnosti

Nekatere izmed pomembnih funkcij, kot so sledenje dnevnim aktivnostim, vodenje natančnih zapisov in analiza zaključenih razmerij, so tiste, na katere opozarja učinkovito prodajno izobraževanje. S temi podatki si prodajalec lahko pomaga bolje

upravljati s časom, dvigniti svojo organizacijo in določiti območja, kjer je potrebna izboljšava.

6 MERJENJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA

Ugotavljanje učinkov izobraževanja daje podjetju koristno informacijo o ustreznosti izobraževanja, ki so se ga udeležili zaposleni. Po končanem izobraževanju morajo zaposleni delo opravljati hitreje in kakovostneje. Če so standardi merjenja delovnih rezultatov prej jasno, enoznačno, natančno in merljivo postavljeni, so prav ti rezultati najbolj zanesljiv kazalnik uspešnosti izobraževanja. Katarina Drlja (2010) navaja, da je sistematično usposabljanje zaposlenih treba načrtovati, pa naj gre za zunanje ali notranje usposabljanje. Sistematično usposabljanje je torej edini način, preko katerega podjetje lahko dejansko meri učinke neke naložbe ter vpliv izobraževanj in pridobljenega znanja na sam poslovni rezultat podjetja. Prav tako je pomembno spremljanje razvoja vsakega posameznika, ki opravi izobraževanje preko merjenja vplivov na vedenje, predvsem v smislu merjenja zadovoljstva udeležencev s samim izobraževanjem, koliko znanja so pridobili ter ali se je spremenilo njihovo vedenje. Učinkovitost izobraževanja je mogoče izmeriti na podlagi štirih zornih kotov (pridobljeno znanje, praktična uporaba pridobljenega znanja, mnenje udeležencev o izvedbi izobraževanja in vpliv pridobljenega znanja na poslovne rezultate podjetja).

Eden izmed odličnih načinov merjenja učinkov izobraževanja je tudi ta, da udeleženec ob koncu izobraževanja pripravi akcijski načrt, v katerem opredeli pridobljeno znanje ter navede, kaj mora narediti, da bo znanje začel uporabljati ter predvsem, kje in na kakšen način ga bo uporabljal. Tu nastopi tudi vloga njegovega vodje, ki potem spremlja razvoj in napredek zaposlenega glede na akcijski načrt.

Klemen Širok in Neva Kozamernik (2015) opisujeta Kirk-Patrickov model evalvacije. Gre za uveljavljen model evalviranja učinkov na katero koli usposabljanje. Ne gre le za osredotočenost neposredno na rezultate, ampak se merijo dolgoročni učinki. V ospredje postavlja tudi opazovanje sprememb na ravni posameznika takoj po samem izobraževanju. Opazuje spremembo posameznikovega vedenja na delovnem mestu in prirast znanja, pa tudi spremembo na organizacijski ravni. Čas po usposabljanju je tisto, na kar se navezuje njegov model merjenja učinkov. Leta 1959 je Kirk Patrick razvil štiristopenjski model, ki je dolgo časa veljal za najbolj uporabljenega v praksi merjenj reakcij in učenja.

1. Reakcija: preverja se takoj po sami izpeljavi izobraževanja in preverja mnenja in odzive sodelujočih v izobraževanju. Meri misli in občutja o poteku izobraževanja in ocenjuje odziv.
2. Usposabljanje ali učenje: meri znanje udeležencev pred in po opravljenem izobraževanju na podlagi primerjalnih testov, preverja nivo znanja, koliko

- znanja je bilo sploh pridobljenega ter kaj je tisto, česar so se udeleženci sploh naučili.
3. Vedenje: meri učinke izobraževanja na delovno uspešnost posameznika in spremembo njegovega vedenja v službenem okolju.
 4. Rezultati: izboljšanje poslovanja na podlagi stroškov, namenjenih izobraževanju. V ospredju je merjenje učinkovitosti izobraževanja, vezano na učinkovitost organizacije. Merljivost rezultatov je tu ključnega pomena.

7 KAZALNIKI USPEŠNOSTI PODJETJA

Starčič (1994) pravi, da je podjetje uspešno, če zna bolje od drugih izkoristiti svoje poslovne priložnosti. Tradicionalno pojmovanje uspešnosti poslovanja izhaja iz reševanja temeljnega ekonomskega problema v procesu gospodarjenja in uspešnost meri ter presoja s pomočjo treh kazalnikov: produktivnosti dela, ekonomičnosti in rentabilnosti (Možina, 2002).

Produktivnost običajno povezujemo s človeškim (živim) delom. Ko uporabljamo termin produktivnost (proizvodnost), zato mislimo na **produktivnost dela**. Omenjeno torej pomeni učinek v časovni enoti. Poslovni sistem bo produktivnejši, če bo naloga realizirana v krajšem času oziroma z manj zaposlenimi ali če bo v istem času z istim številom zaposlenih poslovni učinek večji. V tej zvezi je pomembno poudariti, da na produktivnost dela odločilno vplivajo mehanizacija, avtomatizacija, tehnične izboljšave, učinkovitost vodenja, strokovnost, znanje itd. (Starčič, 1994).

Ekonomičnost je v nasprotju s produktivnostjo dela, ki količino ustvarjenih poslovnih učinkov primerja zgolj s porabo potrebnega delovnega časa, kazalnikom, ki ustvarjene poslovne učinke primerja s porabo vseh prvin poslovnega procesa. Ker pa je takšna opredelitev ekonomičnosti za potrebe praktičnega merjenja neustrezna, ekonomičnost opredelimo z razmerjem med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanj potrebnimi stroški ali z ustreznim recipročnim kazalnikom (Možina, 2002).

Rentabilnost je opredeljena z razmerjem med dobičkom in zanj vloženim povprečnim kaitalom (dobičkonosnost kapitala). Vendar pa je tako opredeljena rentabilnost zanimiva predvsem z vidika lastnika podjetja, medtem ko je z vidika podjetja kot celote ustreznejše izračunavati t. i. rentabilnost sredstev, ki jo opredelimo z razmerjem med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi (dobičkonosnost sredstev) (Možina, 2002).

Kazalci uspešnosti se vedno nanašajo na preteklo obdobje. Informacije o uspešnosti poslovanja so temelj za sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev, saj so pomembne tako pri iskanju odgovorov na strateška vprašanja kot za sprejemanje trenutnih odločitev. Podatke za izračunavanje uspešnosti poslovanja običajno

zagotavlja računovodstvo. Najpomembnejši so podatki o dobičku podjetja ter o njegovem kapitalu in sredstvih, saj služijo za izračun dobičkonosnosti kapitala in sredstev. Okoliščine, ki narekujejo temeljito analizo aktivnosti, pa zahtevajo tudi drugačna merila za presojanje uspešnosti poslovanja. Manj pomembni postajajo kratkoročni finančni kazalniki poslovanja, narašča pa pomen **nefinančnih kazalnikov**, kar lahko povežemo s potrebo podjetij po odkrivanju in odpravljanju vseh tistih aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov. Nefinančni kazalniki, ki pridobivajo pomen, so predvsem kazalniki, s katerimi merimo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa. Če te kazalnike povežemo z zahtevo, naj podjetja opravljajo predvsem tiste aktivnosti, ki prispevajo k vrednosti poslovnih učinkov z vidika kupcev, lahko brez dvoma obravnavamo tudi kot kazalnike, s katerimi presojamo uspešnost poslovanja. Povečanje učinkovitosti namreč znižuje stroške poslovanja, kar pri nespremenjenih drugih okoliščinah vodi k večji uspešnosti poslovanja (Možina, 2002).

8 POVEZAVA IZOBRAŽEVANJ IN USPEŠNOSTI

Možina pravi, da je razvoj zaposlenih, predvsem s področja mehkih veščin, za organizacije svojevrsten izziv. Ni dovolj le, da usposabljanje organiziramo, izmeriti moramo tudi njegove učinke. Spremljanje učinkovitosti usposabljanja je izjemno pomembna naloga vsakega kadrovskega strokovnjaka, saj je ključno, da ocenimo, ali so bila vložena sredstva sploh upravičena, kakšni so vplivi usposabljanja na delovno uspešnost zaposlenih in v kolikšni meri je usposabljanje prispevalo k uresničitvi organizacijskih ciljev. Merjenje učinkovitosti usposabljanj je kompleksen proces. Če na usposabljanje gledamo kot na investicijo, je učinkovitost usposabljanja pravzaprav primerjava vložka in učinka. Usposabljanje presojamo z vidika uspešnosti sredstev, ki smo jih za to usposabljanje namenili, in z vidika učinkov, ki smo jih dosegli. Ocenjevanje učinkovitosti usposabljanja je tudi tesno povezano z delovno uspešnostjo posameznika, saj je glavni cilj vsakega usposabljanja ravno izboljšanje delovne uspešnosti.

Tina Posavec (2018) pravi, da je pri pridobivanju tehničnih znanj merjenje učinkov precej lažje, kot ko je govor o pridobivanju mehkih veščin. Ključno pa je dolgoročno spremljanje učinkov ne glede na vrsto izobraževanja.

David Earle (2010) pravi, da so izboljšave v izobraževanju povezane z dolgoročnimi izboljšavami uspešnosti. Predstavlja tri teorije, vezane na vpliv izobraževanja na uspešnost:

- Osnovni pristop človeškega kapitala je, da je izobraževanje tisto, ki pripelje do izboljšanja splošne spretnosti in sposobnosti zaposlenih. Vse to pripelje do gospodarske rasti s prispevkom večje produktivnosti in boljše uporabe obstoječe tehnologije.

- Inovacijski pristop predstavlja izobraževanje v povezanosti z razvojem novih idej, tehnologij.
- Pristop prenosa znanja pa predstavlja izobraževanje kot sredstvo za širitev znanja, ki je potrebna, da lahko uporabljamo nove ideje in tehnologije.

Obstaja pa pomembno vprašanje o obstoju povezave med izobraževanjem in uspešnostjo. Lahko bi rekli, da boljša gospodarska učinkovitost privede do povečanja udeležbe na izobraževanju in samih dosežkov izobraževanja, oziroma z drugimi besedami, da se udeleženci izobraževanj udeležujejo ravno zaradi uspešne rasti podjetja. Bolj izobražena delovna sila pa vsekakor podjetjem omogoča boljšo učinkovitost pri izkoriščanju novih gospodarskih priložnosti.

9 PREDSTAVITEV TRENUTNEGA SISTEMA IZOBRAŽEVANJ

V podjetju Telemach se z izobraževalnimi dejavnostmi ukvarja oddelek izobraževanj, ki skrbi za prenos in obnovitev znanja, vezanega na storitve in produkte podjetja in na sistem, v katerem delo poteka (SAP). Ker pa je rast podjetja vsekakor odvisna od števila strank, ki jih pridobimo in jih uspemo zadržati, pa se podjetje usmerja tudi v izobraževanja, ki zaposlene učijo spretnosti in sposobnosti, preko katerih se stranke usmerja v sprejemanje pravih odločitev.

Z izobraževanji, usmerjenimi v prodajne veščine, želi podjetje zaposlene naučiti in izuriti, na kakšen način komunicirati s stranko, zgraditi komunikacijski most, stranko pozicionirati, sprejeti in rešiti ugovor, stranko navdušiti za več in na koncu zaključiti prodajo. Del prodajnih izobraževanj je namenjen tudi opredeljevanju poslanstva, vizije in pa ciljev podjetja, saj ko zaposleni razume, kako se vrednote, poslanstvo in vizija povezujejo in prispevajo k njegovim dosežkom in ravnanjem, lahko to znanje postane temelj za določanje učinkovitih prihodnjih usmeritev. Za podjetje je izjemno pomembno, da zaposleni s svojim videzom, tehnično podkovanostjo in s svojimi prodajnimi tehnikami strankam omogočijo edinstveno izkušnjo, s katero nudijo zabavo in bogatijo življenja posameznikov.

Izobraževanje poteka v sklopu dvodnevne delavnice. Prvi dan izobraževalci uporabljajo pretežno pasivne metode (metoda predavanja, opisovanja, pojasnjevanja, poročanja in kazanja). Čez dan se zaposleni spoznajo z vizijo, poslanstvom in cilji podjetja ter s samim prodajnim protokolom. Prodajni protokol podjetja sestavljajo:

- prvi vtis in uvod,
- pozicioniranje kupca,

- predstavitev ponudbe,
- ugovori kupcev,
- zaključevanje ponudbe,
- cross selling.

Drugi dan izobraževanja je namenjen zgolj pasivno-aktivnim izobraževalnim metodam (metoda razgovora, diskusije, vaj, proučevanja primerov, igranja vlog in metoda urjenja). Izobraževanja potekajo v sproščenem okolju, kjer zaposleni vadijo predvsem na podlagi igranja vlog v vnaprej pripravljenih ali pa sproti izmišljenih scenarijih, ki so pri prodaji najpogostejši.

10 RAZISKAVA

10.1 Analiza raziskave

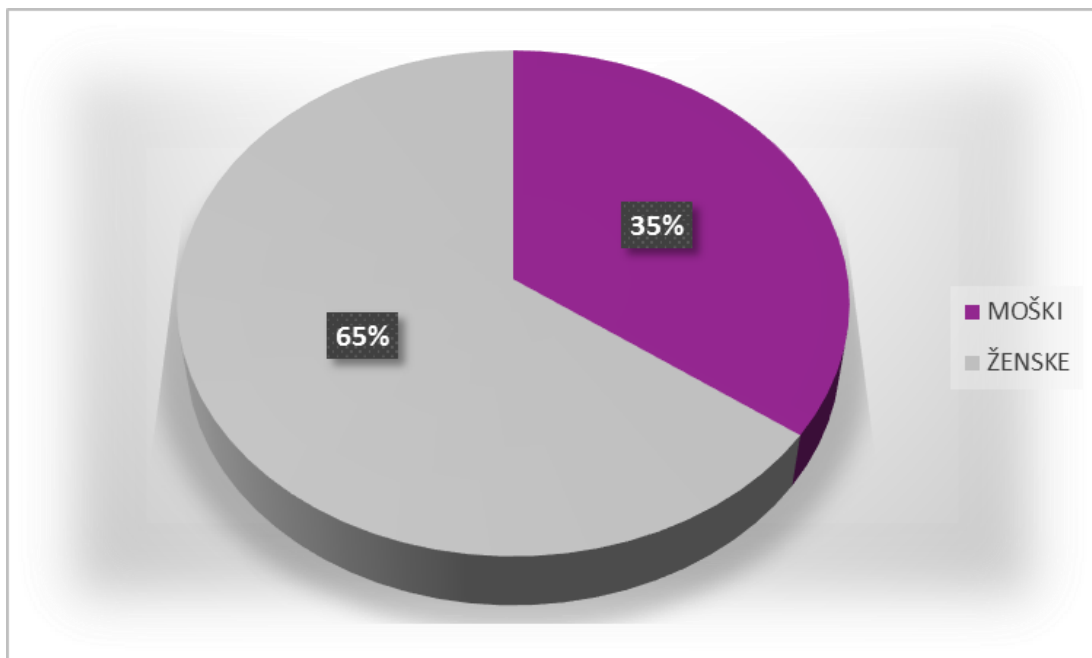
Za namen raziskave smo sestavili anketni vprašalnik. Vprašanja smo črpali iz teoretičnega dela diplomske naloge. Anketiranim smo v nagovoru zagotovili anonimnost in jih seznanili z namenom in ciljem raziskave. Vprašalnik je bil razposlan 22. 5. 2018, anketiranje je trajalo tri dni. Anketo je izpolnilo 118 anketirancev, ustrezni so bili 103 rešeni vprašalniki. Vprašalnik je sestavljen iz 18 vprašanj zaprtega in odprtega tipa.

Anketo smo sestavili preko odprtokodne aplikacije za spletno anketiranje 1Ka in vprašalnik razposlali na elektronske naslove zaposlenih v retail delu prodajne mreže. Uporabili smo IF-vprašanje, kar pomeni, da so imeli anketirani na podlagi svojih odgovorov različna vprašanja. Pridobljene podatke smo obdelali s programom Windows Office Excel.

Anketnik smo razdelili/razposlali med zaposlene po elektronski pošti. Opravili smo intervju s članom uprave/direktorjem prodaje. Zanimalo nas je mnenje vodstva, kako oni vidijo pomembnost izobraževanja v naši organizaciji, in ali se mnenje razlikuje od mnenja ostalih zaposlenih v prodajni mreži.

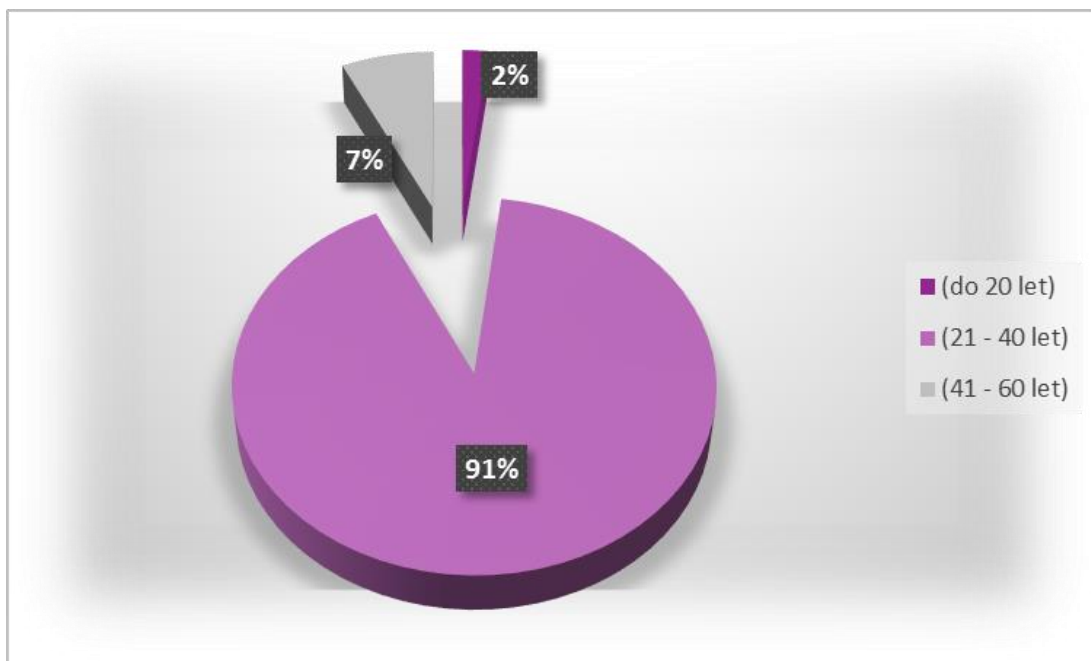
10.2 Rezultati raziskave

DEMOGRAFSKI PODATKI



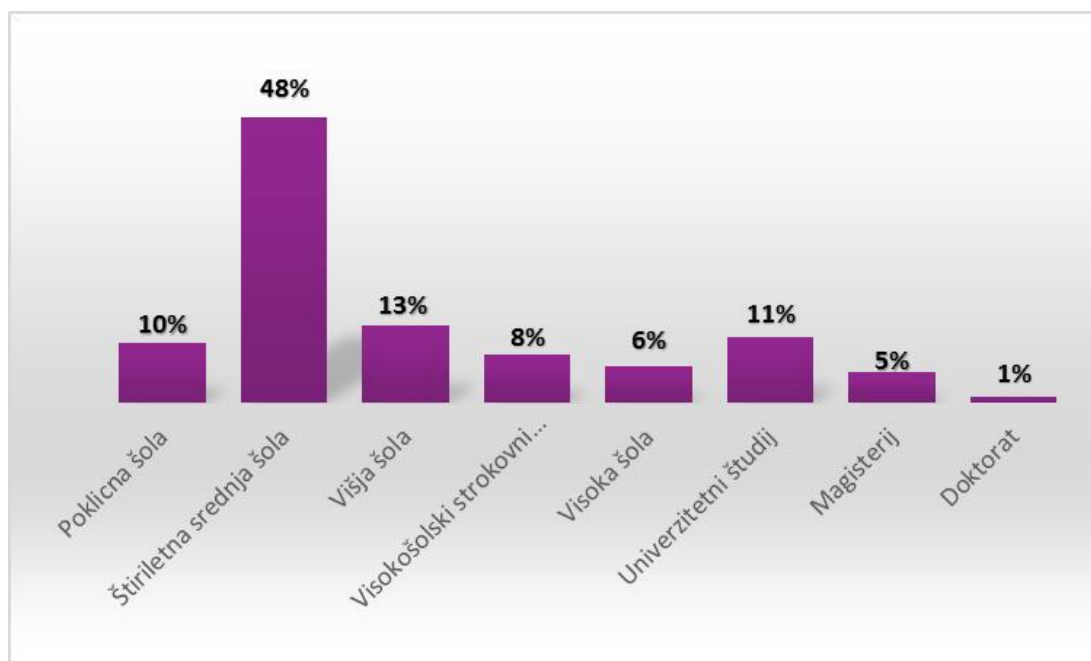
Slika 1: Struktura anketiranih po spolu

Iz slike 1, ki predstavlja spol anketiranih, je razvidno, da je na vprašanje odgovorilo več žensk kot moških. Od 103 vprašanih je odgovorilo 67 žensk (65 %) ter 36 moških (35 %).



Slika 2: Struktura anketiranih po starosti

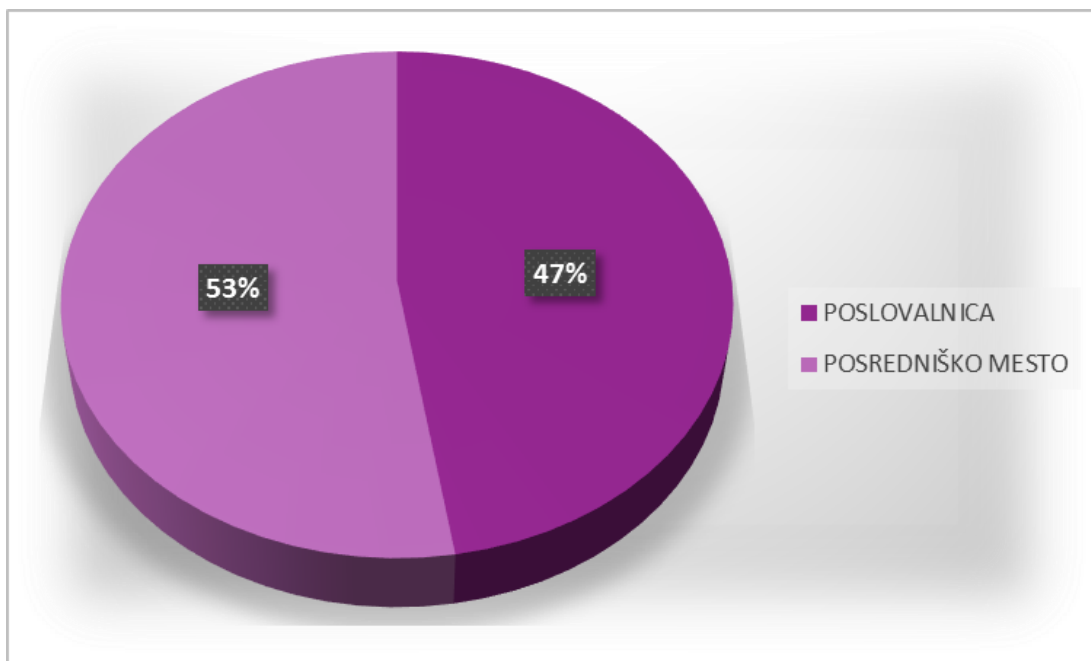
Iz slike 2 je možno razbrati, da so anketiranci razdeljeni v štiri starostne skupine. Na vprašanje so odgovorili 103 anketiranci. Največ anketiranih je bilo starih 21–40 let, kar 94. 7 anketiranih je bilo starih 41–60 let, le dva pa sta bila stara do 20 let. Nihče izmed anketiranih ni starejši od 60 let. Kot je razvidno, v prodajni mreži skorajda ni zaposlenih, mlajših od 20 let. Manjši odstotek predstavljajo zaposleni v starostni skupini nad 40 let, prevladujejo pa zaposleni v vmesni starosti. Razlogi za prikazano starostno strukturo so povezani s tem, da podjetje v prodajni mreži ne nudi študentskega dela in se mlajši od 20 let ne odločajo za zaposlitev. Starejših od 40 let je malo zaradi dejstva, da samo delo zahteva zelo dobro tehnično podkovanost tako na področju telekomunikacij kot tudi računalniške pismenosti. Na drugi strani pa tudi urnik in tempo dela zahtevata svoj delež napora. V večini starejših to delo ne pritegne ravno zaradi strahu pred zahtevano tehnično podkovanostjo.



Slika 3: Struktura anketiranih po izobrazbi

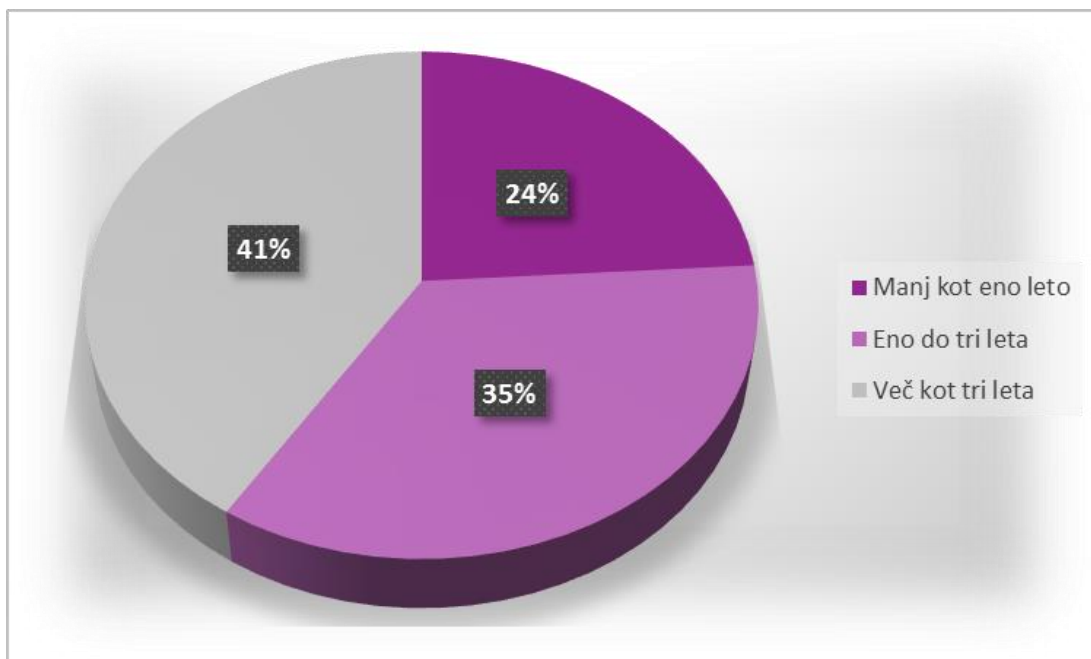
Iz tabele 1, ki prikazuje različne stopnje izobrazbe zaposlenih, je vidno, da so zaposleni v podjetju končali različne stopnje formalnega izobraževanja. Podjetje ob prijavi na delovno mesto v mrežo zaposlenih zahteva 5. ali višjo stopnjo izobrazbe.

Razvidno je, da je največ anketiranih končalo štiriletno srednjo šolo, skupaj 49 zaposlenih, kar predstavlja 48 %. 13 anketiranih je končalo višjo šolo, kar predstavlja 13 %, 11 anketiranih ima univerzitetno izobrazbo, kar predstavlja 11 % vseh anketiranih, 10 jih je zaključilo poklicno šolo, kar predstavlja 10 %. Visokošolski strokovni študij je izbralo 8 anketiranih, kar predstavlja 8 %, 6 jih je zaključilo visoko šolo, kar znaša 6 %, magisterij ima 5 anketiranih, kar predstavlja 5 %, in 1 oseba ima doktorat, kar je 1 %. V skupinah nedokončana osnovna šola, osnovna šola ter specializacija ni bilo nobenega anketiranca.



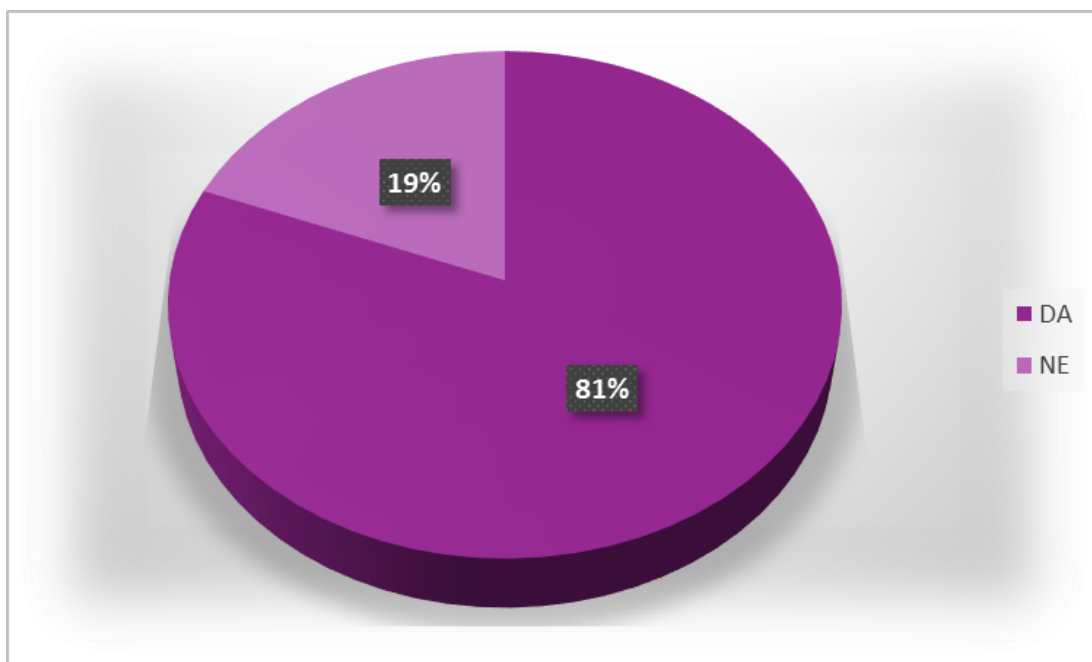
Slika 4: Struktura anketiranih po prodajnem kanalu

Odgovorov anketiranih, zaposlenih v poslovalnicah, smo prejeli 48 (47 %), medtem ko je 54 (53 %) anketiranih odgovorilo, da so zaposleni v posredniški mreži. V prodajni mreži podjetja je na posredniških mestih zaposlenih približno 80 % več zaposlenih kot v lastnih poslovalnicah, čemur lahko pripišemo večji delež odgovorov s strani posredniških mest.



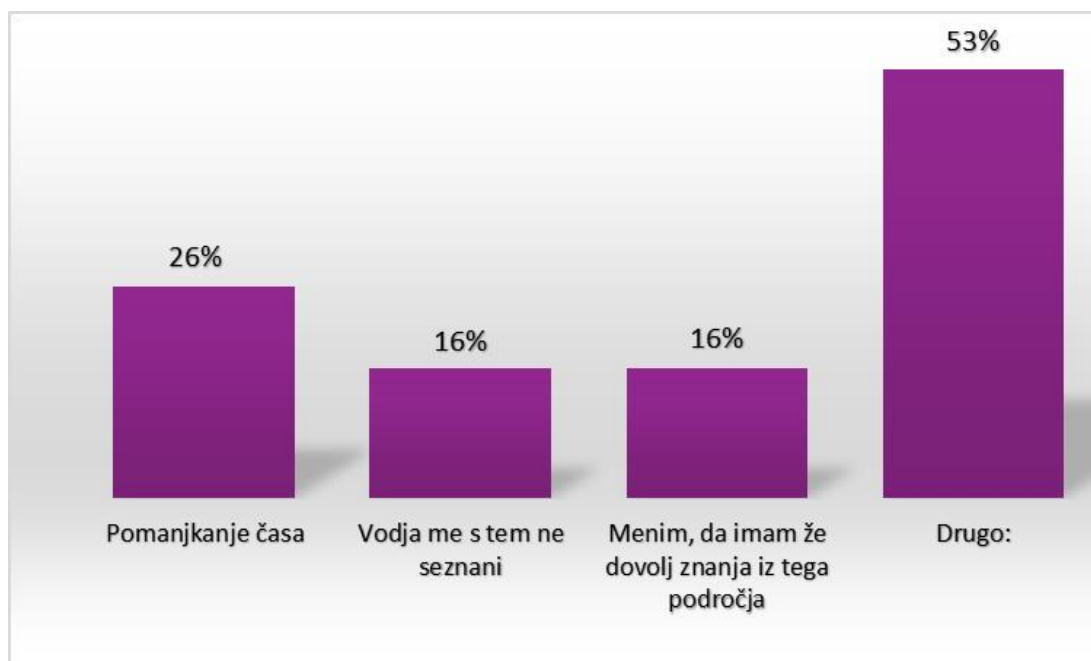
Slika 5: Struktura anketiranih po delovnih izkušnjah na trenutnem delovnem mestu

Na vprašanje, koliko let že opravljajo delo na trenutnem delovnem mestu, so odgovorili 103 anketiranci. Na voljo so imeli tri izbire. Največ, kar 42 zaposlenih (41 %), je na tem delovnem mestu zaposlenih več kot tri leta. 36 (35 %) anketiranih to delo opravlja od enega do treh let, 25 (24 %) anketiranih pa je prisotnih manj kot eno leto. Podjetje zaposlenim, ki izrazijo željo in se izkažejo pri opravljanju svojega dela, ponuja tako vertikalno kot tudi horizontalno napredovanje, kar pomeni, da se določeno število zaposlenih po nekajletnem delu v poslovalnici pozneje odloči za delo na upravi podjetja. Ravno zaradi omenjenega je večina zaposlenih na prodajnem mestu prisotnih manj kot eno leto ali od enega do treh let.



Slika 6: Udeležba anketirancev na izobraževanju

Vezano na **udeležbo na obstoječih izobraževanjih** smo postavili zaprto vprašanje. Možna odgovora sta bila le »da« in »ne«. Z IF-stavkom smo zaposlene, ki se izobraževanj (še) niso udeležili, povprašali po vzrokih (v nadaljevanju). Na postavljeno vprašanje je 83 (81 %) anketiranih odgovorilo, da so se izobraževanj že udeležili. 20 (19 %) anketiranih pa izobraževanj še ni spremljalo. Odgovori so pričakovani, saj podjetje v prodajno mrežo na mesečni ravni sprejme kar nekaj novih zaposlenih, ki se prodajnih izobraževanj ne udeležijo takoj, ampak po preteku uvajalnega obdobja.

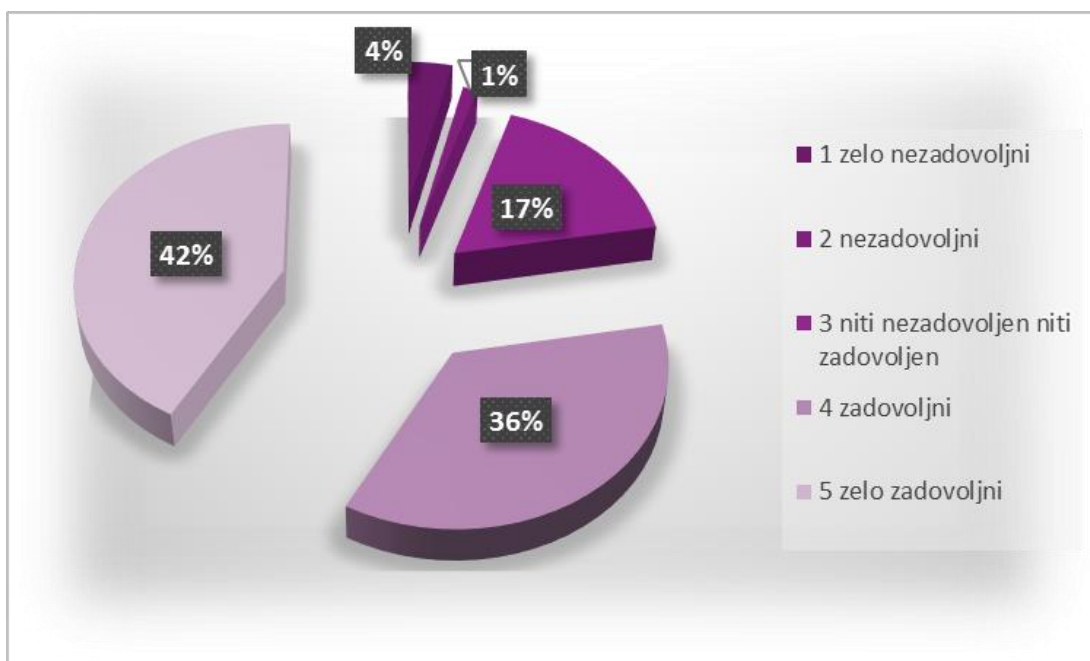


Slika 7: Razlogi za neudeležbo

10 anketiranih je kot razlog za neudeležbo izbralo možnost drugo. 7 izmed njih je pod možnost drugo navedlo svoje lastne razloge, ki jih nismo ponudili kot izbiro.

Odločali so se lahko med petimi različnimi odgovori, lahko pa so pod možnost drugo navedli popolnoma svoje razloge. Razvidno je, da ima 53 % anketiranih, ki se izobraževanja niso udeležili, izbran odgovor, vezan na neudeležbo, kar pomeni, da bodo na izobraževanja povabljeni v kratkem, ker so se podjetju pridružili pred kratkim. 7 anketirancev kot razlog navaja pomanjkanje časa oziroma premalo zaposlenih. Podjetje na izobraževanja vabi vse zaposlene, ki se ga še niso udeležili. Prodajna mesta so obremenjena, zato je celodnevni izpad zaposlenega težje nadomestiti na mestih, kjer je zaposlenih malo oziroma so kadrovsko omejena.

Anketirane, ki so potrdili, da so se udeležili izobraževanj, smo v nadaljevanju povprašali, **kako so bili na splošno zadovoljni z izvedbo izobraževanj**. Kot je razvidno s slike, so lahko podali oceno od 1 (nezadovoljni) do 5 (zelo zadovoljni).



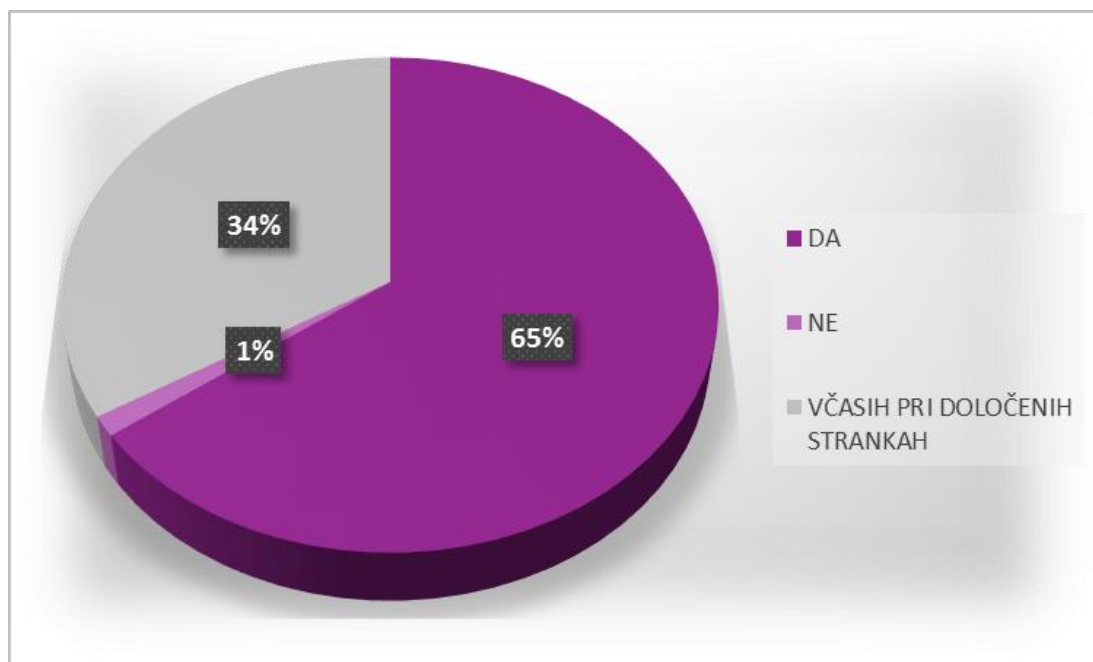
Slika 8: Zadovoljstvo z izvedbo izobraževanj

Kot je razvidno s slike 8, je 35 (42 %) anketiranih zelo zadovoljnih z obstoječim izobraževanjem, 30 (36 %) udeležencev je zadovoljnih z izobraževanjem, 14 (17 %) zaposlenih je bilo delno zadovoljnih z izobraževanjem. 1 zaposlen je nezadovoljen in 3 zaposleni so zelo nezadovoljni. Izobraževanja so zelo prodajno naravnana. Velika večina prodajalcev je privzgojeno vljudnih in ne želijo biti vsiljivi do strank. Omenjena izobraževanja učijo drugačnih pristopov, s katerimi se mora prodajalec premakniti iz svoje cone udobja in stranko nagovoriti z drugačno sistematizacijo vprašanj kot do zdaj. Za večino zaposlenih to predstavlja neprijetno situacijo zaradi občutka vsiljivosti, nekateri tega nikakor ne želijo sprejeti.

UPORABA PRIDOBLENEGA ZNANJA

Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
DA	51	50 %	65 %	65 %
NE	1	1 %	1 %	66 %
VČASIH PRI DOLOČENIH STRANKAH	27	26 %	34 %	100 %
Skupaj	79	77 %	100 %	

Tabela 1: Uporaba pridobljenega znanja po izobraževanju



Slika 9: Uporaba pridobljenega znanja po izobraževanju

Vprašanje: »**Ali po opravljenem izobraževanju uporabljeno znanje uporabljate na delovnem mestu?**« se je prikazalo anketirancem, ki so bili prisotni na izobraževanju. Izbrali so lahko le en odgovor. Kot je razvidno in tabele in slike, je 51 (65 %) anketiranih odgovorilo, da pridobljeno znanje uporabljajo, 1 anketiranec pravi, da znanja ne prenese v svojo delo, 27 (34 %) anketiranih pa pravi, da znanje uporablja včasih, pri določenih strankah. Kot smo že omenili, je podano znanje marsikomu tuje in vsiljivo. Lažje ga je na začetku uporabljati na domačih ali sodelavcih in ga postopoma uvajati pri svojem delu. Prirojenost zaprtih vprašanj in sprememba teh v odprta, hipotetična ali sugestivna vprašanja marsikomu povzročajo preglavice in predvsem neugodje v komunikaciji.

V nadaljevanju nas je vezano na zgornji odgovor zanimalo, **kateri pa so razlogi, da se pridobljenega znanja ne uporablja pri strankah oziroma se uporablja le pri nekaterih.** Vprašanje se je torej prikazalo le tistim, ki so na zgornje vprašanje odgovorili, da znanja ne prenašajo v delo ali ga uporabljajo le občasno.

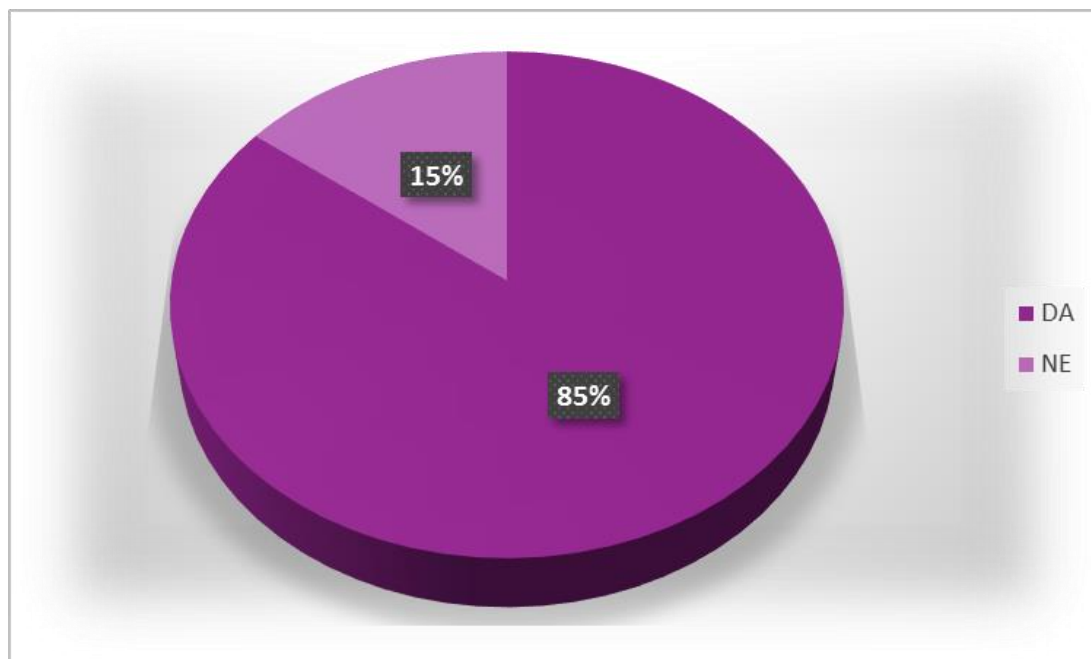
Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
1 (Pomanjkanje motivacije)	2	2 %	7 %	7 %
2 (Pomanjkanje znanja, spretnosti in vedenja)	4	4 %	14 %	21 %
3 (Strah pred neuspehom)	2	2 %	7 %	29 %
4 (Sem mnenja, da naučenega ni mogoče uporabljati v praksi)	13	13 %	46 %	75 %
5 (Drugo:)	7	7 %	25 %	100 %
Skupaj	28	27 %	100 %	

Tabela 2: Razlogi za neuporabo znanja

Odgovori	Frekvenca
Ker stranke ne bi sprejele takšne prodaje	1
Z mojega osebnega stališča je prodaja, ki jo učite, preveč vsiljiva in agresivna (jaz kot kupec ne padam na to) kot prodajalec pa vidim, da je to edini pristop k boljši prodaji :)	1
Strah na reakcijo stranke	1
Pomanjkanje izkušenj.	1
Se ne spomnim vedno, da bi uporabil te protokole	1
Skupaj	5

Tabela 3: Drugi razlogi za neuporabo znanja

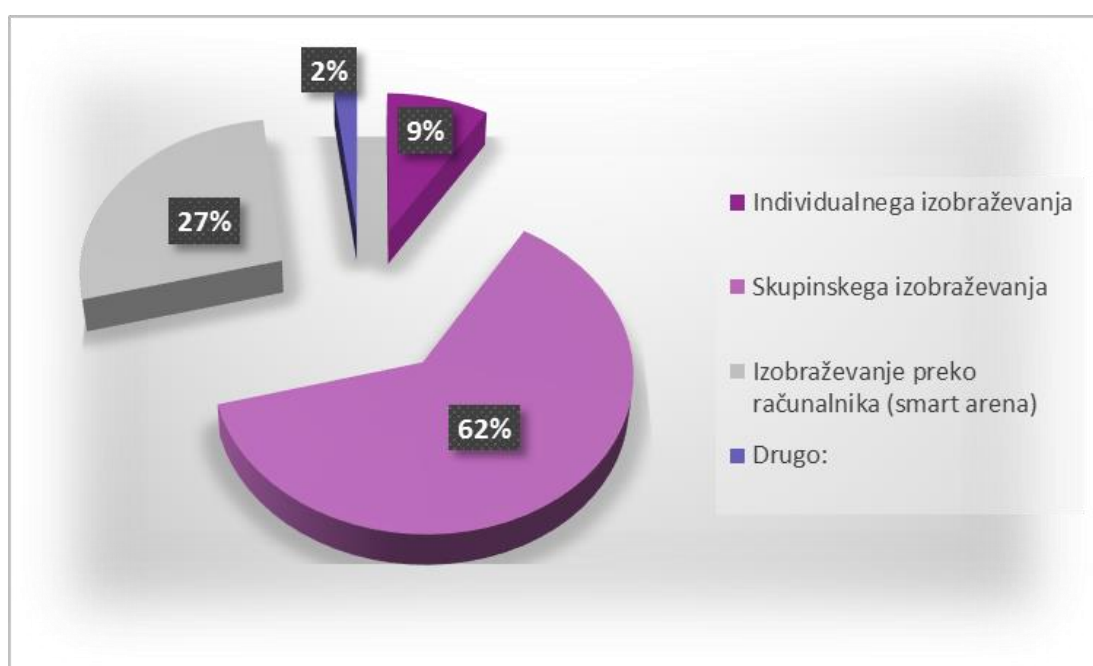
Na vprašanje o razlogih za neuporabo znanja je največ anketiranih, kar 13 (46 %) odgovorilo, da so mnenja, da naučenega ni mogoče uporabljati v praksi. 4 zaposleni (14 %) so mnenja, da imajo pomanjkljivo znanje in spretnosti. 2 zaposlena (7 %) sta izrazila strah pred neuspehom, 2 anketirana (7 %) pa menita, da je razlog pomanjkanje motivacije. 7 anketiranih (25 %) je kot razlog neuporabe izbralo drugo. Kot je razvidno iz tabele 3, jih je 5 izmed njih pod možnost drugo navedlo svoje lastne razloge, ki jih nismo ponudili.



Slika 10: Mnenje o uporabi prodajnega protokola

Tudi vprašanje »Ali ste mnenja, da prodajni protokol našega podjetja (prvi vtis, pozicioniranje strank, predstavitev ponudbe, reševanje ugovorov in zaključevanje prodaje) pripomore k vaši boljši učinkovitosti pri prodaji?« se je ponudilo vsem, ki so reševali anketo, ne glede na njihovo udeležbo pri izobraževanjih. S tabele in slike je razvidno, da 84 (85 %) vse vprašanih meni, da prodajni protokol pripomore k boljši učinkovitosti pri prodaji, 14 (14 %) pa se s tem ne strinja in so izbrali odgovor »ne«. Prodajalci se v veliki večini strinjajo, da je protokol prodaje podjetja dobrodošel in z njegovo pomočjo prodajo več. Še vedno pa ga glede na pretekle odgovore ne uporabljajo pri vseh strankah.

OBLIKE IZOBRAŽEVANJ



Slika 11: Oblike izobraževanj

Vprašanje »Na kakšen način bi želeli spremljati prodajna izobraževanja?« je bilo razdeljeno na 3 možne odgovore. Nanj so ravno tako odgovorili vsi anketiranci ne glede na prisotnost na izobraževanjih. 61 (64 %) anketiranih je mnenja, da je najprimernejša skupinska oblika izobraževanj. 27 (28 %) anketirancev bi vsebinsko raje spremljali preko smart arene, torej izobraževanje na daljavo preko računalnika, 9 zaposlenih, kar predstavlja 9 %, pa je mnenja, da bi se raje udeležili individualnih izobraževanj. 2 anketirana sta izbrala možnost drugo, vendar nista izrazila svojega mnenja. Skupinska oblika izobraževanj je v primeru prodajnih izobraževanj učinkovitejša, ker se udeleženci v igri vlog lahko pogovorijo drug z drugim in izmenjujejo mnenja o svojih dnevniških, realnih situacijah. Skupina se med seboj na podlagi iger poveže, komunicira in spoznava, kar je tudi namen izobraževanj.

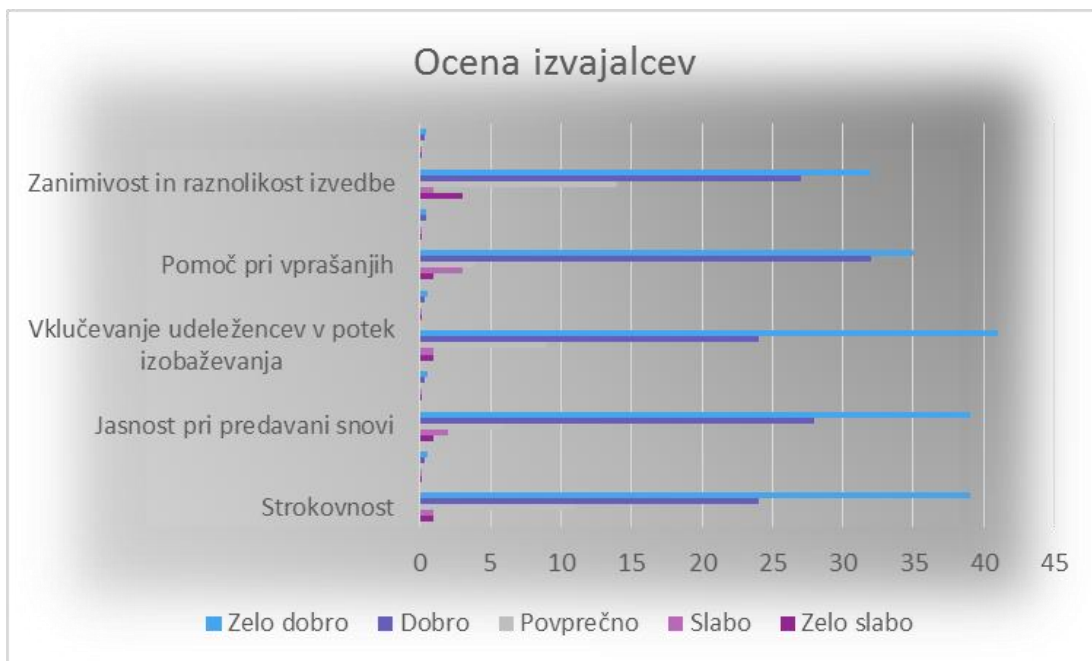
Individualno izobraževanje je za marsikoga neprijetno, ker pomeni vajo in igro vlog le z izvajalcem izobraževanj, ki je na tem področju že suveren in zaposlenemu predstavlja cono neudobja. Kljub temu pa določenim posameznikom bolj ustreza delo na štiri oči kot skupinski trening. Izobraževanje preko smart arene je podjetje že vpeljalo, vendar vezano na znanje o produktih in sistemu dela. Tehnike prodaje bi se zaposleni preko smart arene lahko lotili le pri teoretičnem delu, praktični del pa je le svojevrsten trening in predstavlja vajo in igro vlog.

OCENA IZOBRAŽEVALCEV

Tisti, ki so bili prisotni na izobraževanjih, so v nadaljevanju ocenili izvajalce izobraževanj. Na podlagi ocen anketirancev lahko izvajalci izboljšajo potek in program in ga naredijo ustrežnejšega. Ocenjevali so več segmentov od ocene dobro do zelo dobro. Kot je razvidno v tabeli in sliki, je večina anketirancev povprečno, dobro ali zelo dobro zadovoljnih. Izvajalci so na tem področju prestali določena izobraževanja, ki so in jih še vedno organizirajo zunanja podjetja. Kljub vsemu so interna prodajna izobraževanja združena z znanjem in izkušnjami izvajalcev, ki so vrsto let opravljali delo na prodajnih mestih. Izobraževanje je torej sestavljeno in vodeno po njihovih izkušnjah in ravno zato so izvajalci ves čas odprti za predloge, kritike in konstruktivne kritike, s katerimi bo izobraževanje še učinkovitejše.

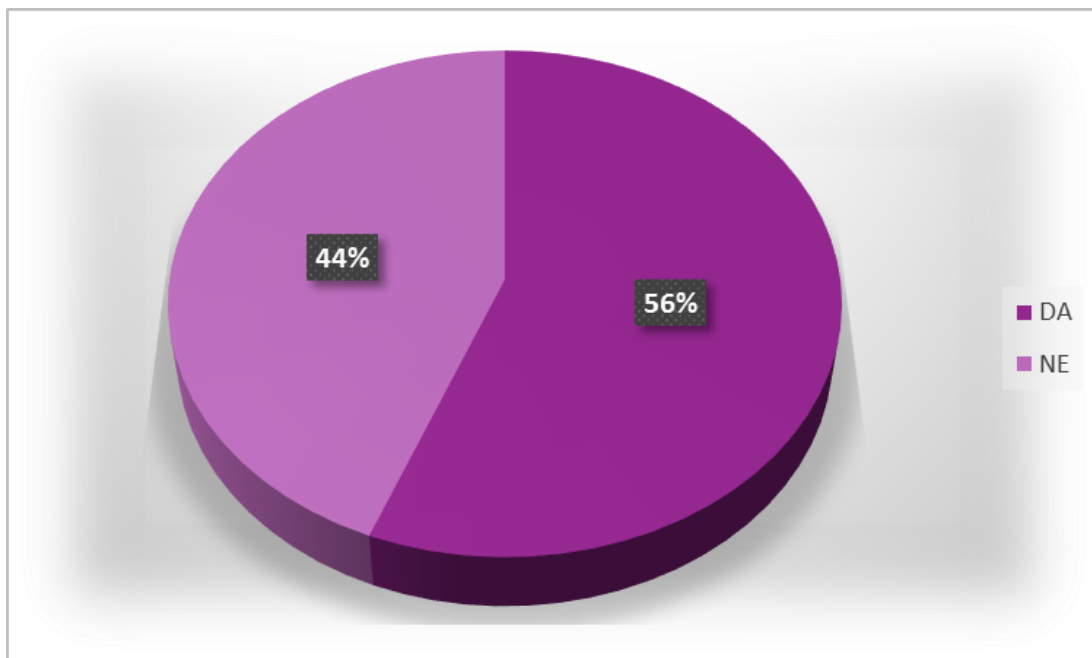
Podvprašanja	Odgovori					
	Zelo slabo	Slabo	Povprečno	Dobro	Zelo dobro	Skupaj
Strokovnost	1 1 %	1 1 %	11 14 %	24 32 %	39 51 %	76 100 %
Jasnost pri predavani snovi	1 1 %	2 3 %	6 8 %	28 37 %	39 51 %	76 100 %
Vključevanje udeležencev v potek izobraževanja	1 1 %	1 1 %	9 12 %	24 32 %	41 54 %	76 100 %
Pomoč pri vprašanjih	1 1 %	3 4 %	4 5 %	32 43 %	35 47 %	75 100 %
Zanimivost in raznolikost izvedbe	3 4 %	1 1 %	14 18 %	27 35 %	32 42 %	77 100 %

Tabela 4: Ocena izvajalcev



Slika 13: Ocena izvajalcev

SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE PO IZOBRAŽEVANJU



Slika 12: Ocenjevanje rezultatov

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali zaposlene po opravljenem izobraževanju na delovnem mestu kdo ocenjuje in spremlja njihov napredek. Vprašanje je bilo

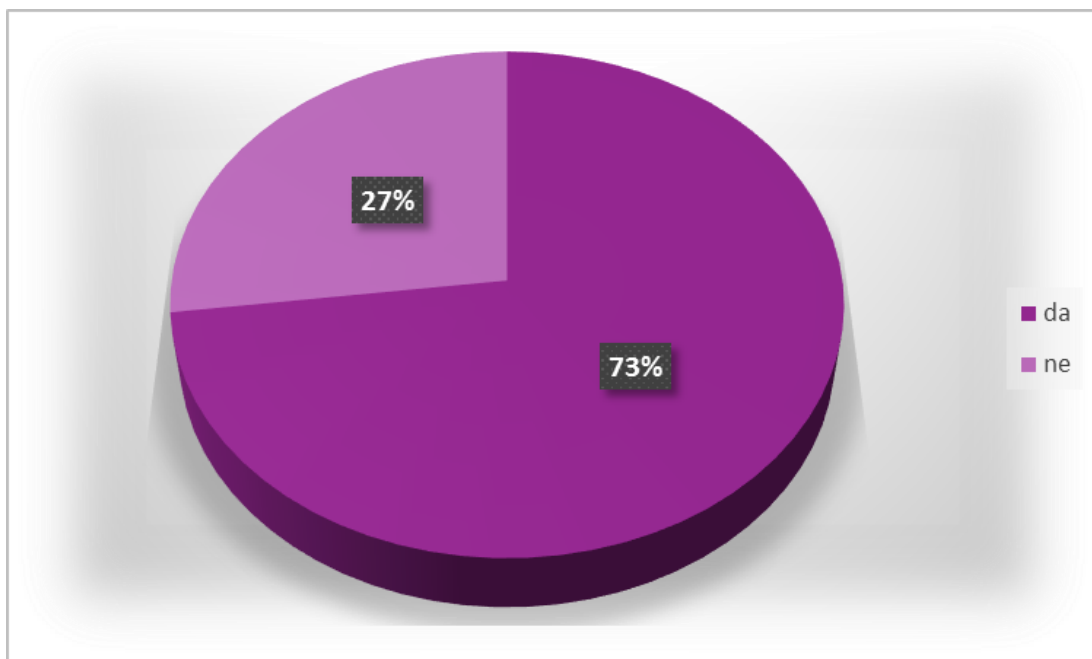
postavljeno zaprto z dvema možnima odgovoroma. 43 (57 %) zaposlenih je odgovorilo, da se njihov napredek spremlja in ocenjuje, 34 (44 %) zaposlenih pa je odgovorilo z »ne«. Dobili smo podatek, da podjetje ne meri zadostno učinkov samega izobraževanja.

	Frekvence	Veljavni	% - Veljavni
Pisno preverjanje znanja	3	42	7 %
Ustno preverjanje znanja	8	42	19 %
Coaching obrazci	18	42	43 %
Poslušanje mojega prodajnega razgovora in analiza	27	42	64 %
Drugo:	2	42	5 %
SKUPAJ		42	

Tabela 5: Načini spremljanja, ocenjevanja rezultatov

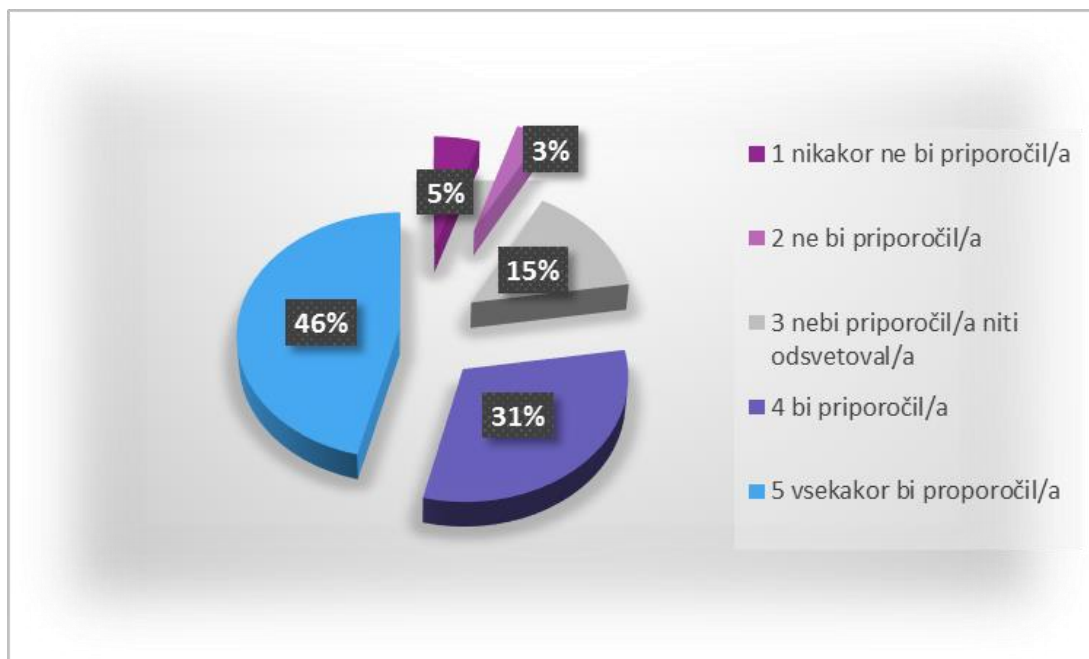
Anketirani, ki so na delovnem mestu deležni ocenjevanja in spremljanja napredka, so nam zaupali način, na katerega se omenjeno meri in ocenjuje, spremlja. Kot je razvidno v tabeli, so anketirani lahko zbirali med petimi možnostmi in dodali še svoj morebiti manjkajoč odgovor v polje drugo, vendar anketirani, ki so izbrali to možnost, niso napisali svojega mnenja. Uporabo znanja na prodajnih mestih prav tako nadzoruje izvajalec izobraževanja. Ker ekipo sestavljata dva člana, je seveda naloga vodij na prodajnih mestih, da svoje zaposlene usmerjajo in so oni tisti, ki znanje preverjajo, obnavljajo, usmerjajo naprej in po potrebi sporočijo, da zaposleni potrebuje obnovitev veščin in ponovni obisk izobraževanj.

POMEMBNOST IZOBRAŽEVANJA



Slika 13: Pomen permanentnega izobraževanja

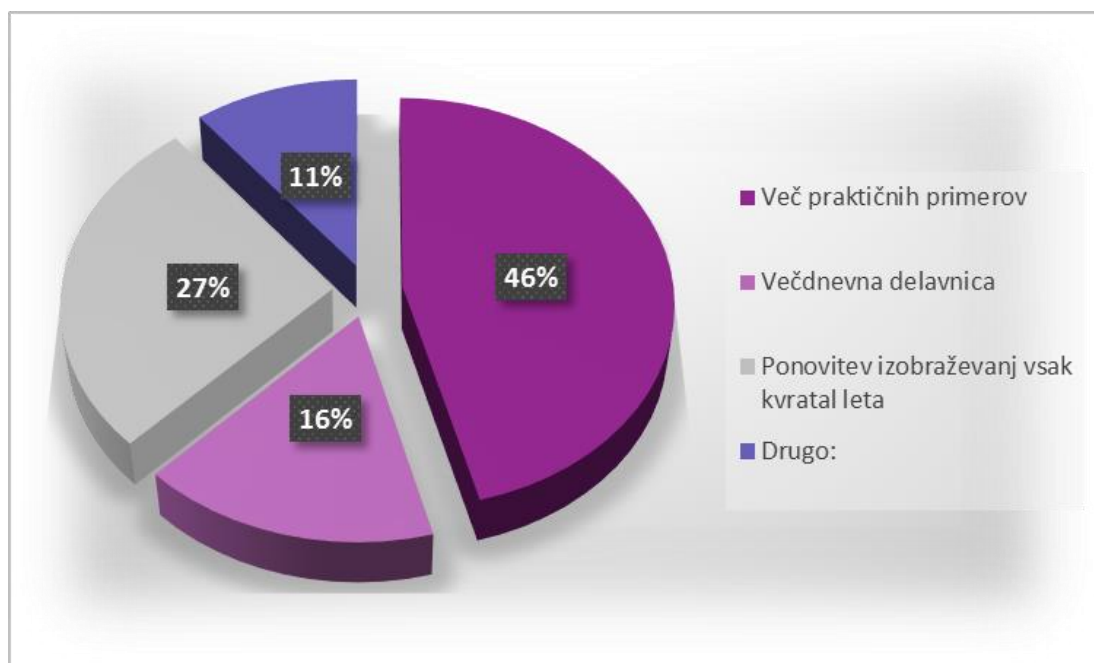
Pri naslednjem vprašanju nas je ponovno na ravni vseh anketirancev zanimalo, ali menijo, da so prodajna izobraževanja stalno potrebna za dobro opravljanje njihovega dela. Kljub zaprtosti vprašanja nanj niso odgovorili vsi anketiranci. Možna sta bila dva odgovora. 69 (73 %) zaposlenih se z navedenim strinja, 25 (25 %) pa jih meni, da izobraževanja niso potrebna. Za osvojitve prodajne veščine je potrebno veliko vaje. Če zaposleni po predanem znanju na svojem mestu uporabljajo le del tega prodajnega protokola in ga v popolnosti usvojijo, so nadaljnja izobraževanja smotna, saj le tako lahko usvojijo še preostali del prodajnega protokola in prodajnih veščin in na ta način trenirajo za svojo odličnost.



Slika 14: Priporočilo sodelavcem

Izobraževanj se niso udeležili vsi zaposleni, zato nas je v nadaljevanju zanimalo, kako verjetno je, da bi ga anketiranci priporočili sodelavcu. Možnost priporočitve so ocenili z ocenami od 1 (nikakor ne bi priporočil) do 5 (vsekakor bi priporočil).

35 vprašanih, kar predstavlja 46 %, bi izobraževanje vsekakor priporočilo sodelavcem, 24 vprašanih, kar predstavlja 31 %, bi izobraževanje priporočilo, 11 anketirancev, kar predstavlja 15 %, bi ga priporočilo le delno. 2 izmed vprašanih (3 %) izobraževanja ne bi priporočila, 4 zaposleni (5 %) pa izobraževanja nikakor ne bi priporočili ostalim sodelavcem. Dober prodajalec potrebuje znanje, veščine in odnos ter predvsem vajo, ki nikoli ne preneha. Zaposleni na prodajnih mestih niso sami, ampak delujejo v ekipi. Poleg zgoraj naštetega dober prodajalec potrebuje tudi močno prodajno ekipo. Ekipa je tista, ki tvori dobre in zagovarja slabe rezultate; ekipna prodaja je vedno močnejša od prodaje posameznikov. Zato je pomembno, da si zaposleni na prodajnih mestih pomagajo tudi s prodajnimi pristopi, prenosom znanja in spodbujanjem k nadaljnjemu učenju.



Slika 15: Predlogi izboljšav

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
Več izobraževanj, ki bi se nadgrajevala	1	1 %
Tako kot je zdaj je ok	1	1 %
Menim, da je bila vsa snov lepo obdelana in različni primeri strank zelo dobro prikazani	1	1 %
Predavanja/izobraževanje, obisk primernih konferenc, dogodkov v zvezi s prodajo vsaj 1-krat mesečno. prodajne tehnike bi moral vsak prodajalec izpiliti do mere nezavedne zavednosti	1	1 %
Ponovitev izobraževanja na 1 leto	1	1 %
Skupaj	5	5 %

Tabela 6: Drugi predlogi za izboljšave

Pri zadnjem vprašanju nas je zanimalo, kakšni so predlogi anketirancev, s katerimi bi izobraževanja lahko izboljšali. Podali smo nekaj vprašanj in omogočili možnost lastnih odgovorov. Kot je razvidno iz tabele in slike, si anketiranci v veliki meri želijo več praktičnega dela izobraževanj, podprtega s primeri. Pod možnost drugo so zapisali še svoja mnenja, ki jih niso mogli izraziti v anketi.

Poleg anketnega vprašalnika, razdeljenega med zaposlene v prodajni mreži, nas je zanimal tudi pogled in mnenje vodstva o prodajnih izobraževanjih. Vprašanja smo oblikovali glede na vprašanja in odgovore, pridobljene preko anketnika,

razdeljenega med zaposlene. Pridobljena spoznanja smo vključili v načrt izboljšav. Intervju smo opravili z vodjo prodaje.

Ali podjetje spodbuja dodatna izobraževanja in usposabljanja? Podjetje spodbuja vse vrste izobraževalne dejavnosti in podpira različna usposabljanja ne le v prodajni mreži, pač pa na ravni celotnega podjetja.

Ali ste mnenja, da so prodajna izobraževanja »Prodajam, ker znam« v našem podjetju potrebna za boljše opravljanje dela prodajalcev na njihovem delovnem mestu? Se strinjam z navedenim. Prodajna izobraževanja so pomembna za urjenje veščin in znanja prodajalcev, kar se razumljivo odraža tudi pri njihovem delu in pri končnih rezultatih.

Kateri so po vašem mnenju ključni cilji izobraževanj? Izobraževanja sama po sebi so namenjena urjenju veščin in pridobivanju širšega znanja bodisi s področja komunikacije s strankami ali pa s področja tehničnih veščin. Vsekakor je glavni cilj pridobitev višje in bolj profesionalne stopnje znanja.

V kolikšni meri se je po vašem mnenju povečala učinkovitost zaposlenih od vpeljave na začetku zunanjih, pozneje pa tudi notranjih izobraževanj v prodajni mreži oziroma na retail delu? Opaziti je znatno povečanje znanja, odnosa in veščin, vendar se zavedamo, da je prostora za izboljšave še kar nekaj. Zaposleni so prodajni protokol, ki so nam ga na začetku predstavili zunanji izvajalci, sprejeli in ga uporabljajo, vendar je potrebno nenehno osveževanja pridobljenega znanja in veliko vaje.

Ali menite, da je dovolj organiziranega izobraževanja za vse zaposlene in na katerih področjih v prodaji menite, da bi zaposleni potrebovali dodatna znanja? Menim, da je področje izobraževanj v našem podjetju dobro pokrito. Zaposleni so vključeni v različna izobraževanja in trenutno je teh izobraževanj dovolj. Kljub temu so dodatna znanja vedno dobrodošla, vendar je potrebna preišljena organizacija in vpeljava na dolgi rok, vsekakor ne vse hkrati.

Ali oz. na kakšen način v našem podjetju merimo učinke izobraževanj? Učinke izobraževanj »Prodajam, ker znam« merimo skozi statistiko prodaje na dnevni bazi.

Ste mnenja, da so zaposleni tisti, ki produktom prinašajo dodatno vrednost ali je kvaliteta produkta sama sebi dovolj? Kvaliteta produkta je razumljivo ena najpomembnejših stvari, na podlagi katere podjetje sploh trži svoje produkte. Zaposleni pa so tisti, ki produkt predstavijo in ga v zaključni fazi prodajo s svojim znanjem in odnosom. Torej se strinjam, da so zaposleni tisti, ki prinašajo dodatno vrednost.

Kateri so po vašem mnenju glavni motivi za udeležbo zaposlenih na izobraževanjih? Menim, da se udeleženci na izobraževanju dobro počutijo, predvsem pa jih pritegne zanimiva tematika, pri kateri lahko tudi podajo svoja mnenja, predloge in izkušnje. Zagotovo pa jih pritegne tudi želja po pridobitvi novega znanja.

Ali po vašem mnenju sovpadata izobraževanje in poslovna uspešnost podjetja in na kakšen način? Vsekakor. Izobraževanja urijo znanja zaposlenih in treninge prodaje. Povečanje prodaje je v veliki meri odvisno od zaposlenih in njihovega pristopa.

Bi učinkovitost izobraževanj lahko uvrstili v nefinančne kazalnike uspešnosti podjetja? Izobraževanja vsekakor uvrščamo med nefinančne kazalnike uspešnosti podjetja.

Kako ste vi zadovoljni s potekom in rezultati izobraževanj? S potekom, izvedbo in rezultati sem zadovoljna in sem mnenja, da potekajo v pravi smeri, kar se odraža na rezultatih. Spodbujam pa nadgradnje izobraževanj in uvedbo inovacij, sprememb in prilagoditev.

Menite, da prodajalci uporabljajo pridobljeno znanje? Prodajalci uporabljajo pridobljeno znanje v večji meri.

Ali bi morali po vašem mnenju povečati obseg preverjanja, spremljanja in ocenjevanja pridobljenega znanja in kateri so razlogi za vaše mnenje? Vsekakor je potrebno povečanje spremljanja znanja, saj z rednim spremljanjem tudi zaposleni občutijo neko pomoč nadrejenih in stalnost pri nadgrajevanju njihovega znanja.

Ali ste mnenja, da prodajni protokol našega podjetja (prvi vtis, pozicioniranje strank, predstavitev ponudbe, reševanje ugovorov in zaključevanje prodaje) pripomore k boljši učinkovitosti pri prodaji? Tako je. Prepričana sem, da so zgornji dejavniki ključ do učinkovitosti in uspešnosti.

Katera izobraževanja so po vašem mnenju primernejša vezano na učinkovitost in tudi na stroškovni vidik: skupinska oblika izobraževanj, individualna izobraževanja ali izobraževanja preko smart arene? Najprimernejša so po mojem mnenju skupinska in pozneje po potrebi še individualna izobraževanja. Vsekakor pa podpiram osebno interakcijo.

Ste mnenja, da prodajno izobraževanje vodijo pravi izvajalci in na podlagi česa so bili izbrani za to delo? Izobraževanja vodijo pravi izvajalci, ki smo jih izbrali na podlagi njihovih dosedanjih, preteklih izkušenj.

Je pri delu v prodaji pomembna permanentnost izobraževanj ali je dovolj, če se zaposleni izobraževanja udeleži enkrat in pozneje le še trenira pri svojem delu? Pomembna je permanentnost izobraževanj in stalno urjenje veščin. Zagotovo je uspešnost večja, če zaposleni tudi sami trenirajo pri svojem delu, vendar je potreben nek nadzor.

Kateri so vaši predlogi, s katerim bi izobraževanja lahko naredili učinkovitejša? Želim si večjega nadzora pri samem spremljanju usvojenega znanja in pri večkratni ponovitvi izobraževanj (kot smo zgoraj govorili o permanentnosti). Prav tako je želja, da se izobraževanj udeležijo vsi zaposleni in ne le tisti novi v našem podjetju. Prilagoditev izobraževanj glede na želje udeležencev je ena izmed morebitnih sprememb, ki jo lahko vpeljemo v prihodnosti glede na to, da se v mreži najdejo posamezniki, ki se v trenutnih izobraževanjih ne najdejo.

11 NAČRT IZBOLJŠAV

Na podlagi opravljene raziskave je bilo ugotovljeno, da ima podjetje kar nekaj prostora za izboljšavo izobraževanj in s tem povezanih rezultatov. Ugotovili smo, da je izobraževalna dejavnost dobro organizirana in že vrsto let skrbi za prenos znanja in veščin na svoje zaposlene, obstaja pa prostor za spremembe in nadgradnjo določenih segmentov. Na podlagi teh spoznanj smo pripravili akcijski načrt in oblikovali predloge, s katerimi mora biti vodstvo seznanjeno, da se izzivi na področju izobraževanja odpravijo. Pomembno je, da si podjetje zastavi etapne cilje in korak za korakom pride do končnega cilja. Cilji morajo biti realni in merljivi, jasni in dosegljivi, časovno opredeljeni. Predlagamo, da se po predstavitvi raziskave skupaj z vodstvom postavi časovni okvir izpeljave akcijskega načrta. Priporočamo, da si podjetje ne zastavi vseh aktivnosti naenkrat, saj to lahko pripelje do obremenjenosti izvajalcev in zaposlenih, saj je potrebno zavedanje, da bo za določen segment izboljšav potrebnega več časa kot za drugega. Vsekakor naj podjetje poleg spodnjega akcijskega načrta predvidi tudi možne ovire in omejitve ter premisli o možnih odzivih in nadaljnjih rešitvah.

Vsako podjetje si v svojih vrstah želi imeti prodajalce, ki poznajo prodajne tehnike in skrivnosti prodaje in s tem povečujejo konkurenčnost podjetja in seveda prodajo. Vendar tako kot obstaja ogromno različnih kupcev, poznamo tudi veliko različnih prodajalcev. Napačno bi bilo mišljenje, da vsi ljudje potrebujejo enak pristop in enake načine izobraževanja. Za vsakega je treba najti nekaj, v čemer se bo našel in na način, ki mu bo ustrezal. Zato se mora podjetje zavedati, da je izobraževanje dolgoročna naložba, ki kratkoročno ne prinaša rezultatov, predvsem pa je na mestu zavedanje, da imajo zaposleni različne motive in ovire za udeležbo na izobraževanju in vedo, kako pridobljeno znanje uporabljati.

Sistem nakupovanja in mišljenje kupcev se spreminjata, zato se razumljivo spreminjajo tudi prodajne tehnike. V podjetju so po večini zaposleni mladi ljudje, med katerimi so nekateri rojeni prodajalci, drugi se morajo tehnik priučiti. Odstotek zaposlenih, ki spadajo v kategorijo nad 40 let, potrebuje drugačne pristope. Zavedati se je treba, da imajo ljudje prirojene in priučene sposobnosti in starejši, kot je človek, težje ga je premakniti iz cone udobja. Zaposleni, ki spadajo v to kategorijo, bi potrebovali posebne pristope k izobraževanju, pri katerih bi večšine vadili počasneje in bolj intenzivno, predvsem pa v ponavljajočih se delavnicah. Starejšim zaposlenim ogromno težav povzroča že malenkostna sprememba programa ali ponudbe, saj potrebujejo več časa, da omenjeno predelajo in se naučijo.

Iz raziskave je razvidno, da imajo zaposleni, ki se izobraževanj še niso udeležili, za to nek utemeljen razlog. Vsekakor bi bil odstotek neudeležbe lahko manjši. Razlog, ki ga bo moralo podjetje najprej prvotno odpraviti, je ta, da zaposleni za izobraževanje nimajo časa. Nepravilna izbira časa izobraževanja lahko pripelje do nezadovoljstva zaposlenih, zato naj podjetje nadaljuje z obstoječo prakso, torej da povabljenim ponudi več možnih terminov za izvedbo izobraževanj, na katera se potem prijavijo sami. S tem jim že olajša izbiro, vezano na njihov čas. Predlagamo pa, da se z nadomestilom kadra iz drugih poslovalnic poskrbi, da se izobraževanja lahko udeležijo vsi povabljeni. Predlagamo tudi uvedbo vodenja evidence zaposlenih, ki se na vabilo niso odzvali oziroma, kar se v praksi večkrat pojavlja, vodenje evidence zaposlenih, ki se na izobraževanje prijavijo, nato pa se ga ne udeležijo. S tem si zasedejo prosto mesto in nekdo drug na ta termin na izobraževanje ne more.

V raziskavi smo tiste, ki so se izobraževanj že udeležili, povprašali o splošnem zadovoljstvu z izobraževanjem. Večina zaposlenih je zadovoljna, opaziti pa je odstotek zaposlenih, ki z izobraževanjem niso bili zadovoljni. Podjetje mora poskrbeti za pestrost in inovativnost pri izobraževanjih. V sedanja izobraževanja je vključenih kar nekaj skupinskih iger in glasbe, izobraževanja potekajo v prijetnem, domačem okolju. Načeloma je to nekaj, kar ustreza vsem. A ponovno je to mišljenje napačno. Mogoče so ravno to stvari, ki motijo določen odstotek zaposlenih. Predlagamo, da se po vsakem zaključenem sklopu izobraževanj med vse prisotne razdeli anonimni anketni vprašalnik o samem zadovoljstvu z dvodnevno delavnico. Izvajalci naj se takrat za nekaj minut odmaknejo od prostora in zaposleni naj ankete le oddajo v zaprto škatlo. Tako se bodo počutili varneje pri morebitnih podanih kritikah, izvajalci pa bodo lahko že do naslednjic odpravili izzive oziroma prilagodili izobraževanje. Napačno je pričakovati, da se bo vsako izobraževanje spreminjalo zaradi določenih posameznikov, treba pa je ugotoviti, kaj motivira vsakega posameznika in vsaj del izobraževanja prilagoditi njegovim željam. Le na ta način bo podjetje lahko uvedlo kontinuirano izobraževanje, ki se ga bodo zaposleni radi udeleževali.

Jasno je, da podjetje brez prodaje ne more obstajati. In vsa izobraževanja so popolnoma nepotrebna, če udeleženci predanega znanja ne znajo uporabiti v realnih situacijah. Dobro za podjetje je, da smo v analizi ugotovili, da 65 % vprašanih zaposlenih svoje znanje uporablja pri svojem delu. Preostali anketiranci znanje uporabljajo le pri določenih strankah. Pomembno je, da podjetje ne zahteva od zaposlenih, da na silo uporabljajo znanje, ampak jih pripelje do tega, da jim bo predano znanje le v pomoč pri doseganju njihovih planov in višjih rezultatov. Predlagamo, da izvajalci izobraževanj skrbno vodijo evidenco o udeležencih in se nekaj dni po zaključenemu sklopu izobraževanj odpravijo k vsakemu udeležencu posebej na njegovo delovno mesto, kjer v njegovem okolju ponovita snov, morebiti jo tudi uporabita v praksi pri strankah. Tudi v anketi smo iz odgovorov spoznali, da si zaposleni v prihodnje želijo več poudarka na praktičnem delu izobraževanj. Na ta način bodo udeleženci videli, da tudi izvajalcev ni strah znanja dejansko pokazati v praksi in ga uporabljati pri strankah. Eden izmed razlogov neuporabe, ki so ga navedli anketirani, je, da se znanja ne da uporabljati v praksi, ter da se bojijo uporabiti znanje. Podjetje oziroma izvajalci morajo ravno zaradi tega na terenu pokazati nasprotno oziroma že na samih izobraževanjih večkrat potrditi, da ne gre za znanje, ampak za veščino. Vsak lahko podano znanje prilagodi, pomembno je le, da se drži nekih začrtanih okvirov.

Spodbudne odgovore smo prejeli pri vprašanju o uporabi prodajnega protokola. Velika večina anketiranih namreč meni, da prodajni protokol podjetja pripomore k boljši učinkovitosti pri sami prodaji. Zaznati je torej, da je podjetje naredilo ogromen premik z uvedbo prodajnega protokola in izobraževanj, vezanih na protokol, potrebne so le nadgradnje pri delu in vplivu na zaposlene. Podjetje mora odkriti zaposlene, ki menijo nasprotno, in jim prodajni protokol ne predstavlja orodja za dvig učinkovitosti. Ponovno je potrebno motivacijsko delovanje in ne iskanje slabega v zaposlenih. Omenjene zaposlene naj se povabi na ločena izobraževanja, kjer se bodo v skupini isto mislečih počutili bolje in pogumnejše pri dajanju kritik. Izobraževanje naj se v tem primeru popolnoma prilagodi osnovam protokola in temu, da zaposleni v tem najprej zaznajo možnost uspeha.

Podjetje prakticira izobraževanja v različnih oblikah in razsežnostih. V prodajnem segmentu se je distanciralo od masovnih skupinskih izobraževanj. Glede na odzive anketiranih predlagamo, da se tega drži tudi vnaprej. S skupinskim izobraževanjem, na katerega podjetje povabi največ 10 zaposlenih, se strinja tudi velika večina anketiranih, ki so jim skupinska obstoječa izobraževanja všeč in blizu. Ponudili smo možnost izobraževanja prek računalnika – t. i. smart arena. Nezanemarljiv odstotek vprašanih se je odločilo za omenjeno obliko, zato predlagamo, da podjetje razmišlja tudi v tej smeri. Ker gre za specifična izobraževanja, kjer večji del predstavlja praktični del in urjenje veščin, bi se v smart areni osredotočili le na teoretični del podanega znanja. Omenjena oblika je zanimiva, ker se zaposleni na njej lahko učijo praktično kadarkoli. Dobra stran te oblike izobraževanja je sledljivost, saj lahko

podjetje dobro beleži odzive in znanje zaposlenih. Slabost tega je, da ni nujno, da bo zaposleni na končnem testu v smart areni sodeloval sam ali brez pripomočkov. Podjetje naj uvede testni portal za e-izobraževanje, vendar naj testno kljub vsemu zaposlene povabi na izobraževanje na sedež podjetja, kjer bo prikazana realna slika naučenega znanja in možnost, da znanje naučeno preko računalnika, zaposleni prenese v prakso. Manjši odstotek anketiranih se je odločil za individualno obliko izobraževanj. Ker večkrat omenjamo, da je prilagoditev različnim tipom prodajalcev zelo pomembna, predlagamo, da podjetje poizve, kdo v prodajni mreži si želi takšnega izobraževanja, in naj se na podlagi tega izvajalci zapeljejo na lokacijo, kjer zaposleni opravlja delo. Individualno izobraževanje bo najlažje izvesti tam, ker se bo zaposleni počutil domače.

Izvajalci izobraževanj večkrat pozabljajo, da so tam zaradi udeležencev in ne obratno. Prevečkrat prihaja do domnev, da je bilo izobraževanje uspešno in učinkovito in da so bili udeleženci zadovoljni. In ker z gotovostjo ne moremo trditi, da je bilo dosedanje izobraževanje uspešno, smo v raziskavi anketirance povprašali o zadovoljstvu z izvajalci izobraževanj v podjetju. Večina anketiranih je z izvajalci zelo dobro, dobro ali povprečno zadovoljnih. Manjši odstotek anketiranih pa ni zadovoljnih z določenimi izvedbami. Podjetje in izvajalci se morajo zavedati, da je učinkovitost izobraževanja odvisna od njihove dejavnosti. Predlagamo, da podjetje nadaljuje s stalnico zunanjih izobraževanj za izvajalce, ki se jih udeležujejo že nekaj let. Tako bodo izvajalci sledili novim pristopom in prodajnim tehnikam. Prav tako naj dodajo anketo, ki smo jo predlagali že pri zadovoljstvu zaposlenih z izobraževanji. V anketi naj udeleženi prav tako podajo konstruktivne kritike o odnosu izvajalcev izobraževanja. Na ta način se bodo tudi izvajalci lahko učili sproti in prilagajali sam program. Razvijanje nadaljnjih pristopov naj tako ne poteka na podlagi mnenj in postopkov, ki so jih vajeni izvajalci, ampak naj se v določeni meri prilagodijo tudi udeležencem izobraževanj.

Splošni namen testov po končanem izobraževanju je preverjanje pridobljenega znanja. Podjetje po prvem sklopu izobraževanj udeležencem postavi pisni test z vprašanji o teoretičnem delu izobraževanj. Namen nikakor ni ocenjevanje in iskanje napak, ampak iskanje segmentov, ki jih lahko skupaj na praktičnem delu zaposleni in izvajalci ponovno preverijo ter popravijo mišljenje in znanje zaposlenih. Kljub temu pa podjetje mora po končanih izobraževanjih preverjati znanje, morebiti ga tudi ocenjevati. Ponovno ne z namenom iskanja napak, ampak z namenom iskanja priložnosti za izboljšave. V raziskavi smo ugotovili, da je več kot polovica anketiranih deležna nekega načina preverjanja ali ocenjevanja v obliki razgovorov s svojimi direktno nadrejenimi. Kljub temu pa ostaja odstotek zaposlenih, ki tega preverjanja niso deležni. Razumljivo je, da se zaradi tega nihče od zaposlenih ne pritožuje sam, to razumejo le kot nek dodaten pritisk. Podjetje mora zaposlenim preverjanje znanja oziroma ocenjevanja napredka predstaviti kot nekaj, kar je dobro zanje, za njihovo osebno in karierno rast. Nič ni narobe, če kdo veččin nima priučenih takoj po

opravljenih izobraževanjih, vendar je zaželeno, da vodja tako osebo odkrije in jo ponovno pošlje na izobraževanje ali pa se dogovori za obisk izvajalcev, ki bodo zaposlenemu večšine pokazali, mu individualno pomagali. Kljub mehkim tehnikam, s katerimi naj podjetje spodbudi ocenjevanje in sprotno spremljanje posameznikov, pa je potrebno, da se zaposleni zavedajo, da podjetje vlaga ogromno truda in denarja v izobraževanje in da je treba izobraževanje sprejeti z zadostno mero resnosti. Podjetje naj ponovno predstavi pomembnost urjenja prodajnih tehnik vodjem posameznih posredniških mest in poslovalnic. Oni so namreč odgovorni za svojo skupino zaposlenih in za njihov razvoj na vseh področjih. Nujno je sodelovanje vodij in izvajalcev izobraževanj, ki lahko ob terenskem obisku individualno pomagajo posameznim zaposlenim, da se urjenje večščin nadaljuje. Naloga vodij pa naj bo, da z opazovanjem in pozneje coaching razgovori zaposlene usmerjajo v pravilno uporabo znanja in treninga večščin.

Permanentno oziroma stalno izobraževanje je pomembno, saj postajamo družba znanja, v kateri je potrebno vlaganje v zaposlene, v ljudi. Učimo se vse življenje in obstajajo različni dejavniki, ki nas pri tem motivirajo ali ovirajo. Nenehno izobraževanje zaposlenih v prodaji je predvsem pomembno zato, ker je prodaja živa stvar. Spreminjajo se želje in navade kupcev in spreminja se njihova kupna moč. Z analizo smo ugotovili, da se zaposleni zavedajo pomembnosti slaničice izobraževanj in spodbudna informacija je, da več kot 73 % zaposlenih trdi, da je permanentno izobraževanje pomembno. Podjetje trenutno organizira prodajna izobraževanja za zaposlene, ki se podjetju pridružijo in izobraževanj pozneje ne ponavlja. Pravilno je, da uporabo znanja in trening večščin preverjajo vodje poslovalnic in posredniških mrež skupaj z izvajalci na terenu, vendar predlagamo, da kljub temu podjetje na izobraževanje v prvi fazi povabi vse zaposlene, tudi tiste, ki so v prodaji zaposleni že dolgo časa. Kljub temu da so omenjeno že poslušali pri zunanjih izvajalcih, pa so notranja izobraževanja drugačna in prilagojena. Poleg skupinskega druženja in spoznavanja ekip, medsebojnih iger in sodelovanja se na izobraževanju osveži pomen skupnih ciljev, poslanstva in vizije podjetja. Izobraževanje za obstoječ kader naj se prilagodi. Skrajša naj se teoretični del in podaljša obseg praktičnega dela. Prodajalci, ki v prodaji delajo že dlje časa, naj pred obiskom izobraževanj pripravijo vprašanja, praktične primere zanje in naj jih posredujejo izvajalcem, ki se bodo lahko v ustreznem času ustrezno pripravili na izobraževanje in se skupaj z udeleženci pripravili na vse najpogostejše izzive, s katerimi se prodajalci srečujejo na delovnih mestih.

Odnosi v podjetju so tesni in pristni. Mnenje vsakega zaposlenega je dobrodošlo, da podjetje z njegovimi predlogi izboljša izdelke, produkte ali procese. V raziskavi smo anketiranim dali priložnost, da z njihovimi predlogi podjetje izboljša proces prodajnih izobraževanj in jih naredi še boljše in učinkovitejše. Predlagamo, da podjetje temeljito preuči predloge, morebiti izvede notranjo anketo le na to temo in na podlagi tega pripravi akcijski načrt izboljšav. Zaposleni si predvsem želijo več praktičnih

primerov. Omenjeno podjetje lahko uredi s permanentnostjo izobraževanj in pa seveda s prilagoditvijo posameznega sklopa izobraževanj posameznikom, ki potrebujejo več prakse. Anketirani si želijo večji obseg izobraževanj in pa periodično ponovitev teh. Omenjeno je za podjetje več kot spodbudno, saj so zaposleni izrazili željo po učenju novih veščin in sprejemanju novega znanja. Pomembno je, da se v akcijski načrt vključi vse zaposlene, ne le tiste, ki si tega želijo.

12 ZAKLJUČEK

Znanje in veščine zaposlenih so sposobnosti, ki predstavljajo osnovo konkurenčne prednosti podjetja. Kupci primerjajo podjetja s konkurenti in se na ta način odločajo za nakup. Podjetja kljub vsej svoji veličini ne morejo postati prva izbira kupcev brez svojih zaposlenih. Oni so namreč tisti, ki so obraz podjetja v prvi bojni liniji s svojim talentom, veščino in razmišljanjem. Zato je naloga podjetja, da z izbiro pravega koncepta izobraževanj razvija ustvarjalnost zaposlenih in jim na ta način kaže pot do skupnega cilja in kakovosti poslovanja. Izpolnitev pričakovanj zaposlenih, vezanih na prodajno izobraževanje v podjetju, je potrdilo spodbudno število prodajalcev v anketnem vprašalniku. Obstoječa izobraževanja torej temeljijo na poučnosti in olajšanju napora zaposlenim in zadovoljujejo njihove potrebe. Kljub temu pa si zaposleni in vodstvo želijo določenih sprememb, ki jih bo treba uvesti, saj podjetje ne želi slabega vpliva na kakovost poslovanja. Želje po spremembi so zaposleni pokazali v anketi, kjer smo pričakovali določena odstopanja, nekateri odgovori pa so nas kljub vsemu presenetili. Raziskava je pokazala, da je splošno zadovoljstvo zaposlenih na visokem nivoju, kljub temu pa obstaja odstotek vprašanih, ki si želijo drugačnega pristopa in sprememb pri izobraževanjih. Podjetju smo torej z analizo pripravili odlično podlago za izboljšavo ugotovljenih pomanjklivosti.

Izboljšave so torej pomembne, da podjetje doseže odličnost tako na področju prodaje kot dela z ljudmi. Zaposleni so namreč najpomembnejši kapital podjetja, zato mora biti jasno, kakšni so njihovi motivi za udeležbo na izobraževanjih, in predvidene ovire zaposlenih. Podjetje na izobraževanje nikakor ne sme gledati kot na strošek, ampak na vlaganje v prihodnost in rast tako podjetja kot zaposlenih. Nihče namreč ne prinaša večjega dobička podjetju kot zadovoljni zaposleni. In to je tudi cilj izobraževalne dejavnosti. Vendar sama izobraževalna dejavnost ni dovolj. Zastavljena mora biti preudarno in na podlagi obstoječega znanja in želj udeležencev; ne zato, da bi se jim popolnoma prilagodili, ampak zato, da bi obe strani od tega odnesli čim več. Zaposleni morajo znanje uporabljati v svojem delovnem okolju, saj je to bistvo, cilj in namen prodajnih izobraževanj. Podjetje pa mora na drugi strani to znanje preverjati in morebiti tudi ocenjevati, saj le na ta način lahko določi ustreznost izobraževanj in oceni napredek posameznika. Rezultati ankete so zgovorni: ocenjevanja in preverjanja pridobljenega znanja je premalo. Tega se zaveda tudi vodstvo, ki si želi jasnejšo usmeritev k preverjanju in

ocenjevanju. Napredovanje prodajalca in izboljšanje njegovih spretnosti in spodobnosti pa vodi k večji produktivnosti in prispeva k rasti podjetja, česar se zavedajo tudi zaposleni, saj so jasno in v večini povedali, da se strinjajo z tezo, da uporaba prodajnega protokola prinaša dobre poslovne rezultate.

V podjetju je prodajno-izobraževalna dejavnost dobro opredeljena in izpeljana učinkovito. Obstajajo pa priložnosti za izboljšavo, ki smo jih skozi analizo odkrili, predstavili rešitve in potencialne poti do izboljšav. Predlagane rešitve so dolgoročne, ne morejo biti izpeljane in uvedene v kratkem časovnem roku. Čas je v našem primeru tisti, ki predstavlja največjo omejitev pri izboljšavah. Na eni strani je pomanjkanje časa eden izmed glavnih razlogov za neudeležbo, po drugi strani pa vse predlagane rešitve potrebujejo čas za evalvacijo. Vsekakor tudi predlagane rešitve niso končne. Prodaja je namreč živa stvar in zaradi tega se spreminjajo konkurenčnosti na trgu, navade kupcev in seveda prodajne tehnike. Analiza nam je odprla pogled na celotni sistem in na delo, ki je pred nami. S pomočjo smernic in nadaljnjih internih anket bomo razvili model izobraževanja, ki se ga bodo z veseljem udeleževali zaposleni več kot enkrat, saj je naš cilj, da se zaposleni izobraževanj udeležujejo z veseljem in nikakor ne z odporom. Odprli smo temo, ki ponuja možnost nadaljnega razvoja zaposlenih in podjetja kot organizacije. Postavili smo smernice, ki jih lahko na podlagi dobre organizacije in resne strategije v prihodnosti razširimo na vse veje izobraževanj v podjetju. Predlagane rešitve so le usmeritev, kako postopati naprej, in nikakor ne zaključek našega raziskovanja. So misli, ki nas vodijo, da razmišljamo o tem, kako ravnati z zaposlenimi in kako rezultate analize in rešitve obrniti v rutino, stalnico. Tako bo podjetje poznalo svoje zaposlene, se jim približalo na njim željen način in izobraževanja pripeljalo do točke, ki bo izhodišče za motivirane zaposlene in doseganje dobrih poslovnih rezultatov podjetja.

Zadovoljni zaposleni so namreč ključni temelj poslovne odličnosti in s pravilnim ravnanjem bo podjetju uspel zastavljen cilj v letu 2018 – postati prva izbira kupcev.

LITERATURA IN VIRI

- Bevc, M. (1991). *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
- Drlja, K. (2010). *Učinkovito izobraževanje spremeni vedenje zaposlenih*. Pridobljeno 15. 5. 2018 z naslova <https://www.finance.si/287948?cookietime=1525871737>.
- Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Earle, D. (2010). *Tertiary Sector Performance Analysis and Reporting Division [Ministry of Education]. How can tertiary education deliver better value to the economy?* Pridobljeno 19. 5. 2018 z naslova <https://www.educationcounts.govt.nz/publications/80898/how-can-tertiary-education-deliver-better-value-to-the-economy/what-is-the-link-between-education-and-economic-performance>
- Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Ljubljana: Moderna organizacija.
- Kavčič, K. et al. (2015). *Iz raziskav v podjetniško prakso*. Pridobljeno 31. 5. 2018 z naslova <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-189-2.pdf>.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ličen, N. (2009). *Uvod v izobraževanje odraslih*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske Univerze v Ljubljani.
- Mirčeva, J. et al. (2014). *Motivacije in ovire pri izobraževanju za potrebe trga dela*. Pridobljeno 29. 5. 2018 z naslova http://arhiv.acs.si/porocila/Motivacije_in_ovire_pri_izobrazevanju_za_potrebe_trga_dela.pdf.
- Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Pavlin, B. (2015). *Vlaganje v izobraževanje zaposlenih je najboljša naložba*. Pridobljeno 15. 5. 2018 z naslova <http://www.delo.si/gospodarstvo/infrastruktura/vlaganje-v-izobrazevanje-zaposlenih-je-najboljsa-nalozba.html>.
- Posavec, T. *Merjenje učinkov usposabljanj*. Pridobljeno 19. 5. 2018 z naslova <http://www.kadring.si/info-portal/411>.
- Rečnik, F. et al. (2004). *Pedagoško-andragoško usposabljanje: priročnik za usposabljanje mentorjev*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Starčič, S. (1994). *Čas za produktivnosti*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGI

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni, sem Maruša Erzar in pripravljam diplomsko delo na temo prodajnega izobraževanja v našem podjetju. Namen raziskave je ugotoviti, kako ste zadovoljni z izobraževanjem in kako izobraževanja lahko naredimo boljša, učinkovitejša. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko dobimo realno sliko. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 5 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (in nikakor na ravni odgovorov posameznika). Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Spol:

Moški Ženski

V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let
- 21 - 40 let
- 41 - 60 let 61 let ali več

Kakšna je vaša najvišja dosežena izobrazba?

- Nedokončana osnovna šola
- Osnovna šola
- Poklicna šola
- Štiriletna srednja šola
- Višja šola
- Visokošolski strokovni študij
- Visoka šola
- Univerzitetni študij
- Magisterij
- Doktorat
- Specializacija

V katerem prodajnem kanalu ste zaposleni?

- Poslovalnica
- Posredniško mesto

Delavne izkušnje na področju na katerem ste trenutno zaposleni

- Manj kot eno leto
- Eno do tri leta
- Več kot tri leta

Ali ste se že udeležili prodajnega izobraževanja »Prodajni, ker znam« v našem podjetju?

- Da
- Ne

Kako ste zadovoljni z izobraževanjem "Prodajni, ker znam" v našem podjetju? (Prosim ocenite od 1 (nezadovoljni) do 5 (zelo zadovoljni)).

1
2
3
4
5

Katere so tiste ovire zaradi katerih se prodajnih izobraževanj ne udeležite?

Možnih je več odgovorov

- Pomanjkanje časa
- Vodja me s tem ne seznani
- Pomanjkanje ambicij
- Menim, da imam že dovolj znanja iz tega področja
- Pomanjkanje podpore in spodbud delodajalca
- Drugo:

Ali po opravljenem prodajnem izobraževanju "Prodam, ker znam" uporabljate pridobljeno znanje na delovnem mestu? (Možen je samo en odgovor.)

- da
- ne
- Včasih pri določenih strankah

Kateri so tisti razlogi, da pridobljenega znanja ne uporabljate pri vseh strankah?

- Pomanjkanje motivacije
- Pomanjkanje znanja, spretnosti in vedenja
- Strah pred neuspehom
- Sem mnenja, da naučenega ni mogoče uporabljati v praksi
- Drugo:

Ali ste mnenja, da prodajni protokol našega podjetja (prvi vtis, pozicioniranje strank, predstavitev ponudbe, reševanje ugovorov in zaključevanje prodaje) pripomore k vaši boljši učinkovitosti pri prodaji?

- Da
- Ne

Na kakšen način bi želeli spremljati prodajna izobraževanja? (možen je samo en odgovor)

- Individualnega izobraževanja
- Skupinskega izobraževanja
- Izobraževanje preko računalnika (smart arena)
- Drugo:

Kako bi ocenili izvajalce prodajnega izobraževanja glede na:

	Zelo slabo	Slabo	Povprečno	Dobro	Zelo dobro
Strokovnost:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasnost pri predavani snovi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vključevanje udeležencev v potek izobraževanja:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoč pri vprašanih; Zanimivost in raznolikost izvedbe:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ali po opravljenem izobraževanju kdo spremlja vase delo in ocenjuje vaš napredek na prodajnem mestu? (Možen je samo en odgovor.)

- da
- ne

Prosim zaupajte mi način s katerim se spremlja oziroma ocenjuje vaš napredek na delovnem mestu?

Možnih je več odgovorov

- Pisno preverjanje znanja
- Ustno preverjanje znanja
- Coaching obrazci
- Poslušanje mojega prodajnega razgovora in analiza
- Drugo:

Ali ste mnenja da so prodajna izobraževanja stalno potrebna za dobro opravljanje vašega dela?

- da
 ne

**Kako verjetno je, da bi to usposabljanje priporočili vašemu sodelavcu?
Prosim ocenite od 1 (ne bi priporočil) do 5 (vsekakor bi priporočil).**

1
2
3
4
5

Kakšni so vaši predlogi s katerim bi lahko izboljšali izobraževanje vezano na prodajne tehnike v našem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- Več praktičnih primerov
- Večdnevna delavnica
- Ponovitev izobraževanj vsak kvrtal leta
- Drugo:

Priloga 2: Vprašalnik za intervju

Ali podjetje spodbuja dodatna izobraževanja in usposabljanja?

Ali ste mnenja, da so prodajna izobraževanja »Prodam, ker znam« v našem podjetju potrebna za boljše opravljanje dela prodajalcev na njihovem delovnem mestu?

Kateri so po vašem mnenju ključni cilji izobraževanj?

V kolikšni meri se je po vašem mnenju povečala učinkovitost zaposlenih od vpeljave na začetku zunanjih, pozneje pa tudi notranjih izobraževanj v prodajni mreži oziroma na retail delu?

Ali menite, da je dovolj organiziranega izobraževanja za vse zaposlene in na katerih področjih v prodaji menite, da bi zaposleni potrebovali dodatna znanja?

Ali oz. na kakšen način v našem podjetju merimo učinke izobraževanj?

Ste mnenja, da so zaposleni tisti, ki produktom prinašajo dodatno vrednost ali je kvaliteta produkta sama sebi dovolj?

Kateri so po vašem mnenju glavni motivi za udeležbo zaposlenih na izobraževanjih?

Ali po vašem mnenju sovpadata izobraževanje in poslovna uspešnost podjetja in na kakšen način?

Bi učinkovitost izobraževanj lahko uvrstili v nefinančne kazalnike uspešnosti podjetja?

Kako ste vi zadovoljni s potekom in rezultati izobraževanj?

Menite, da prodajalci uporabljajo pridobljeno znanje?

Ali bi morali po vašem mnenju povečati obseg preverjanja, spremljanja in ocenjevanja pridobljenega znanja in kateri so razlogi za vaše mnenje?

Ali ste mnenja, da prodajni protokol našega podjetja (prvi vtis, pozicioniranje strank, predstavitev ponudbe, reševanje ugovorov in zaključevanje prodaje) pripomore k boljši učinkovitosti pri prodaji?

Katera izobraževanja so po vašem mnenju primernejša vezano na učinkovitost in tudi na stroškovni vidik: skupinska oblika izobraževanj, individualna izobraževanja ali izobraževanja preko smart arene?

Ste mnenja, da prodajno izobraževanje vodijo pravi izvajalci in na podlagi česa so bili izbrani za to delo?

Je pri delu v prodaji pomembna permanentnost izobraževanj ali je dovolj, če se zaposleni izobraževanja udeleži enkrat in pozneje le še trenira pri svojem delu?

Kateri so vaši predlogi, s katerim bi izobraževanja lahko naredili učinkovitejša?