



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Asta Ruigytė

Veiksniai darantys įtaką skirtingų pardavimo vadybininkų
profilų rezultatyvumui

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas, -ė prof. dr. Asta Savanevičienė
(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Veiksniai darantys įtaką skirtingų pardavimo vadybininkų
profilų rezultatyvumui

Žmonių išteklių vadyba 621N60005

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMŽIV-4 Asta Ruigytė

(grupė, vardas, pavardė, parašas)

Vadovas

Prof. dr. Asta Savanevičienė

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

Doc. L. Girdauskienė

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

KAUNAS, 2016

TURINYS

| | |
|--|----|
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS..... | 5 |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS..... | 6 |
| SUMMARY | 7 |
| ĮVADAS..... | 9 |
| 1. VEIKSNIŲ DARANTČIŲ ĮTAKĄ SKIRTINGŲ PARDAVIMO VADYBININKŲ PROFILIŲ REZULTATYVUMUI PROBLEMATIKA..... | 10 |
| 2. SKIRTINGŲ PROFILIŲ PARDAVIMO VADYBININKŲ REZULTATYVUMO VEIKSNIAI | 14 |
| 2.1. Amo teorijos įžvalgos, atskleidžiant darbuotojų rezultatyvumo prielaidas..... | 14 |
| 2.1.1. Amo teorijos pagrindinės tezės | 15 |
| 2.1.2. Darbuotojų rezultatyvumo prielaidos amo teorijos kontekste..... | 16 |
| 2.1.2.1. Gebėjimų reikšmė rezultatyvumui | 18 |
| 2.1.2.2. Motyvavimo reikšmė rezultatyvumui | 19 |
| 2.1.2.3. Galimybių reikšmė rezultatyvumui..... | 20 |
| 2.2. Pardavimo vadybininkų darbo specifika ir jų profiliai..... | 21 |
| 2.2.1. Pardavimo vadybininkų darbo rezultatyvumo matmenys | 22 |
| 2.2.2.1. Pardavimo vadybininkų profilis pagal pardavimų vadybininko kompetencijos lygius..... | 25 |
| 2.3. Amo teorijos implikacija nustatant pardavimo vadybininkų rezultatyvumo prielaidas | 31 |
| 2.3.1. Pardavimo vadybininko profilio ir darbo rezultatyvumo prielaidos AMO teorijos kontekste..... | 31 |
| 2.3.1.1. Skirtingų profilių pardavimo vadybininkų gebėjimai | 35 |
| 2.3.1.2. Skirtingų profilių pardavimo vadybininkų motyvavimas..... | 36 |
| 2.3.1.3. Skirtingų profilių pardavimo vadybininkų galimybių poreikis | 39 |
| 2.3.2. Skirtingų pardavimo vadybininkų profilių ir jų darbo rezultatyvumo prielaidų modelis..... | 39 |
| 3. SKIRTINGŲ PARDAVIMO VADYBININKO PROFILIŲ IR DARBO REZULTATYVUMO TYRIMO METODIKA..... | 42 |
| 3.1. Skirtingų pardavimo vadybininkų profilių tyrimo apibendrinimas..... | 42 |
| 3.2. Respondentų imtis ir demografiniai rodikliai..... | 43 |
| 4. SKIRTINGŲ PROFILIŲ PARDAVIMO VADYBININKŲ REZULTATYVUMO PRIELAIDŲ TYRIMAS | 46 |
| 4.1. Darbo veiksmų svarba ir pasitenkinimas..... | 46 |

| | |
|--|----|
| 4.2. Rezultatyvumo vertinimas savo darbe pagal pardavimo vadybininkų tipus | 54 |
| 4.2.1. Pardavimo vadybininkų motyvavimas | 54 |
| 4.2.1. Pardavimo vadybininkų gebėjimai | 56 |
| 4.2.3. Pardavimo vadybininkų galimybių svarba ir pasitenkinimas..... | 57 |
| 4.3. Skirtingų pardavimo profilių vadybininkų tipų rezultatyvumo prielaidos | 58 |
| 4.4. Prielaidos lemiančios skirtingų profilių pardavimo vadybininkų rezultatyvumą..... | 61 |
| IŠVADOS..... | 65 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS:..... | 67 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| | |
|--|----|
| 1 paveikslas. Appelbaum et al (2000) AMO teorijos panaudojimas; | 17 |
| 2 paveikslas. Kompetencijos sudedamoji dalis, remiantis Ann-Marie Finch (2011); | 32 |
| 3 paveikslas. AMO skirtingų pardavimo vadybininko profilių ir darbo rezultatyvumo prielaidų modelis; | 40 |
| 4 paveikslas. Pardavimo vadybininkų išsilavinimas; | 43 |
| 5 paveikslas. Darbo veiksmų svarba darbe bei pasitenkinimas; | 47 |
| 6 paveikslas. Pardavimo vadybininkai „Realistai“; | 49 |
| 7 paveikslas. Pardavimo vadybininkai „Moralistai“; | 50 |
| 8 paveikslas. Pardavimo vadybininkai „Tankistai“; | 51 |
| 9 paveikslas. Pardavimo vadybininkai „Scenaristai“; | 52 |
| 10 paveikslas. Pardavimo vadybininkai „Ideologai“; | 53 |
| 11 paveikslas. Pardavimo vadybininkų motyvavimas; | 54 |
| 12 paveikslas. Pardavimo vadybininkų gebėjimų vertinimas; | 56 |
| 13 paveikslas. Pardavimo vadybininko galimybės; | 57 |
| 14 paveikslas. Skirtingų pardavimo vadybininkų tipų rezultatyvumo vertinimas; | 58 |
| 15 paveikslas. Skirtingų pardavimo vadybininkų tipų vertinimas organizacijoje. | 60 |

LENTELIŲ SĄRAŠAS

| | |
|---|----|
| 1 lentelė. Pardavimo vadybininko profiliai pagal Porte L. W. ir Lawler E., Boxall, P., Purcell, J., Židžiūną R., Holland J. K.; | 11 |
| 2 lentelė. AMO teorijos dedamosios dalys; | 12 |
| 3 lentelė. AMO teorijos panaudojimas pagal Anne-Marie Finch, Macky, Boxall, Boselie et al.; | 15 |
| 4 lentelė. Pagrindiniai gebėjimai rezultatyvumo reikšmei pagal J. H. Payne, Cegala, J. M. Wiemann, Spitzberg; | 18 |
| 5 lentelė. Motyvacijos reikšmė pagal A. Maslow, Stoner et al, Скрипченко; | 19 |
| 6 lentelė. AMO teorijos dedamųjų dalių įtaka pardavimo vadybininkų rezultatyvumui; | 21 |
| 7 lentelė. Rezultatyvumo matmenys pagal Šerement A., Vanagas P., Lipinskienė D., Porte L. W. ir Lawler E.; | 22 |
| 8 lentelė. Metmenys pagal kuriuos galime vertinti vadybininko pardavimo rezultatus; | 23 |
| 9 lentelė. Asmenybių tipologija remiantis J. K. Hollando (1973); | 29 |
| 10 lentelėje. Gebėjimų svarba pardavimo vadybininkams pagal Cofsky, Ann-Marie Finch, Cirtautienė L., Le Botherf, R. Boyatzis E.; | 32 |
| 11 lentelė. Pardavimo vadybininkų tipų gebėjimai; | 35 |
| 12 lentelė. Pardavimo vadybininkų tipų motyvacijos; | 37 |
| 13 lentelė. Pardavimo vadybininkų tipų galimybių skirtumai; | 39 |
| 14 lentelė. Pardavimo vadybininkų suskirstymas pagal tipus; | 44 |
| 15 lentelė. Pardavimo vadybininkų sąsajos tarp AMO teorijos ir profilių. | 61 |

Ruigytė Asta. Factors Influencing the Performance of Different Profiles of Sales Managers. Master's Final Thesis in Human Resource Management/ supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė. Department of Management. The School of Economics and business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration.

Key words: factors, performance, profiles.

Kaunas, 2016 m. 75 p.

SUMMARY

Today's society is changing rapidly. Today we can classify as "post modern", which is divided to several essential elements that led human kind to vast changes in history, these elements are – independence and freedom. Mentioned elements determined the essential changes in the market. The freedom of man forced companies encounter with vast changes in the competitive market, the mentioned changes determines the profit of the company. Organization that wants to stay competitive in the market, has to not only improve on the "outside", but and in the "inside" of the organization. The improvements on the "outside" and in the "inside" of the organization shows that human resources goes "toe to toe" with the competitiveness and place in the market of the organization.

The theory of AMO is widely common and is used in various areas. However, there has been noticed that estimating separate individuals in company, the AMO is poorly exploited. That occurs especially when the company estimates the sales manager. The sales managers are estimated by the sums of sales that they achieved, stable clients. However, when the extra situations occurs the alternative solutions is needed. The alternative solutions of the extra situation shows the sales manager abilities, motivation, and the abilities and motivation can be shown threw the prism of effectiveness. The method of AMO could help to overly evaluate the sales manager's effectiveness and see, which aspects in overall he has to improve that the company would gain more benefit form him and add value to the company.

Because of all the factors mentioned above, in this research we will base on the components of AMO theory to find out the effectiveness assumption of sales manager profiles. It is known that in the practice of human resources the AMO method considered one of the best method, because it contributes to better employee work improvement by improving his ability (A) and skills, improving the employee's motivation (M) and extend employee's opportunity (O) to seize all the chances that the company offers.

Objective: To analyse presumptions of association between sales manager profile and his performance.

Tasks:

1. Describe the AMO theory by revealing the staff performance presumptions;
2. Summarize profiles of different sales managers.
3. Develop the model of relation between sales manager profile and his performance in the context of AMO theory.
4. Investigate which presumptions determine the performance of sales managers with different profiles.

Based on results of the research, we can assume that promotion of sales manager through the components of AMO theory contributes to improved well-being, and the performance mostly depends on profile, skills, character features and job role of individual sales manager.

IVADAS

Šiandieninė visuomenė sparčiai keičiasi. Šiomis dienomis galima ją priskirti prie „post-modernios“ visuomenės, kuri dar skirstoma į kelis esminius elementus lėmusius šios žmonijos sparčius pokyčius istorijoje, tai – nepriklausomybė ir laisvė. Tai lėmė ir esminius aplinkos pokyčius. Žmonių išsilaisvinimas privertė įmones susidurti su sparčiais pokyčiais konkurencingoje rinkoje, kurie lemia įmonės pelną ir paklausą. Norint išlikti konkurencingiems, organizacijos turi gerinti savo veiklą ne tik iš išorės, bet iš vidaus. Tai parodo, kad žmonių išteklių sąsaja yra labai glaudžiai susijusi su organizacijos konkurencingumu ir vieta rinkoje.

Šiame tyrime remsimės AMO teorijos dedamosiomis dalimis, kad išsiaiškintume skirtingų pardavimo vadybininkų rezultatyvumo prielaidas. Teigiama, kad žmonių išteklių praktikoje šis metodas laikomas vienas iš geriausių, nes prisideda prie darbuotojo veiklos tobulinimo plėtojant jo gebėjimus (A), įgūdžius kokybiškai atlikti savo darbą, pagerinant darbuotojo motyvaciją (M) bei teikiant darbuotojams galimybes (O) visapusiškai pasinaudoti įmonės siūlomomis galimybėmis.

Pagrindinė problema: Kokios prielaidos lemia skirtingų profilių pardavimo vadybininkų rezultatyvumą?

Tikslas: Išanalizuoti skirtingų profilių pardavimo vadybininkų prielaidas rezultatyvumui.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti AMO teoriją atskleidžiant darbuotojų rezultatyvumo prielaidas;
2. Apibendrinti skirtingų pardavimo vadybininkų profilius;
3. Parengti pardavimo vadybininkų profilių ir darbo rezultatyvumo sąsajų AMO teorijos kontekste modelį;
4. Ištirti, kokios prielaidos lemia skirtingų profilių pardavimo vadybininkų rezultatyvumą.

1. VEIKSNIŲ DARANTČIŲ ĮTAKĄ SKIRTINGŲ PARDAVIMO VADYBININKŲ PROFILIŲ REZULTATYVUMUI PROBLEMATIKA

Vis sparčiau besikeičiančioje rinkoje, kurią lėmė žmonijos laisvė bei nepriklausomybė, organizacijas privertė susidurti su dideliais ir itin sparčiais pokyčiais, o visi šie pokyčiai lemia ir įmonės pelningumą. (Henriques & Curado, 2009). Visos pelno siekiančios įmonės nori užimti kuo didesnę rinkos dalį, todėl organizacijos norinčios išlikti konkurencingos ar rinkos lyderės turi optimizuoti savo veiklas iš vidaus ir išorės (Chang, Huang, 2005). Pradėjus optimizuoti veiklas iš vidaus, organizacija nesudėtingai gali pradėti keistis ir išorėje, nes viskas priklauso nuo organizacijos kultūros bei joje dirbančių darbuotojų. Tačiau neretai organizacijos labiau linkusios paskirstyti savo gaunamas lėšas į finansų, rinkodaros, gamybos sritis, tačiau ne į savo darbuotoją. Vanagas (2009) teigia, kad rezultatyvumo matmenys priklauso nuo organizacijos vidinių sąlygų bei veiksmų. Todėl labai svarbu puoselėti ir savo darbuotojus. Prisdėjimas prie savo darbuotojų skatinimo bei drąsinimo padės jiems tapti atsakingesniems bei rezultatyvesniems (Purcell et al, 2003). Lietuvoje vis dar susiduriama su negatyvumo problema, kuri apima iškeliamų tikslų neįgyvendinimus, prastą pelningumą ir visa tai siejasi su tuo, kad organizacijos nepuoselėja savo darbuotojų tikslų gebėjimų, motyvacijos bei galimybių ir juos sulygina su techniniu aparatu. Nevertina jų kaip individų, todėl dažniausiai įmonės nėra patenkintos savo pelno rodikliais bei užimama rinkos dalimi.

Šiame moksliniame darbe kalbame konkrečiai apie vieną darbuotojų tipą – pardavimo vadybininką. Pardavimo vadybininkas yra vienas iš svarbiausių darbuotojų organizacijoje, kuris neša pagrindinį pelną, todėl įmonės siekiančios rezultatyvumo turi domėtis šių darbuotojų gebėjimais, motyvacija bei galimybėmis (Boselie et al. 2005).

Kiekvieno pardavimo vadybininko charakteris, vaidmuo darbo procese, pastangos ir sugebėjimai turi įtakos rezultatyvumams Porte L. W. ir Lawler E. (1967). Todėl tiesiog būtina domėtis jų gebėjimais, žiniomis, motyvacijomis bei norimomis galimybėmis. Pardavimo vadybininkų vystymosi planai turėtų būti parengti pagal jų atsakomybes Boxall, P., Purcell, J.(2008). Židžiūno R. (2009) teigimu, visi pardavimo vadybininkų profiliai priklauso nuo jų kompetencijos lygių, o Holland J. K. (1973) mano, kad nuo tipologijos.

Autoriai, nagrinėjantys skirtingų pardavimo vadybininkų profilius, daro skirtingas prielaidas darančias įtaką rezultatyvumui (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Pardavimo vadybininko profiliai pagal Porte L. W. ir Lawler E., Boxall, P., Purcell, J., Židžiūną R., Holland J. K.

| Autorius | Veiksniai darantys įtaką pardavimo vadybininko profilių rezultatyvumui |
|--|--|
| Porte L. W. ir Lawler E. (1967) | Pardavimo vadybininko charakteris, vaidmuo darbo procesuose, sugebėjimai, pastangos. |
| Holland J. K. (1973) | Pardavimo vadybininko tipologijos |
| Boxall, P., Purcell, J.(2008) | Tinkamas pardavimo vadybininko vystymosi planų parengimas. |
| Židžiūnas R. (2009) | Kompetencijos lygis. |

Visi autoriai išreiškia, kad pardavimo vadybininko profilių rezultatyvumui įtakos turi skirtingi veiksniai. Porte L. W. ir Lawler E. (1967) mano, kad nuo pardavimo vadybininko susidomėjimo ir pastangų, Holland J. K. (1973) teigia, kad nuo individo tipologijos, Boxall, P., Purcell, J.(2008) mano, kad nuo vadovų, o Židžiūnas R. (2009) teigia, kad nuo kompetencijos lygio. Tačiau visi šie autoriai daro vieną prielaidą - rezultatai priklauso nuo pačio pardavimo vadybininko noro.

Taip pat Židžiūnas R. (2009) išskiria pardavimo vadybininkų tipus, pagal kurių profilius galima daryti prielaidas darančias įtaką pardavimo vadybininko rezultatyvumui:

- „*Realistas*“ – prilyginamas pačiam paprasčiausiam pardavimo vadybininko tipui, nes yra neigiamas mąstymo skeidėjas. Dažniausiai netiki niekuo arba tiki stebuklais. Šis pardavėjo tipas geba parduoti tik dviejų tipų produkciją: pigius ir praktiškus arba stebuklingus. Šio tipo atstovas negeba parduoti neapčiuopiamų paslaugų (reklamos, draudimo ir kt.). „Realisto“ tipo atstovas mažai perspektyvus tik dėl to, kad pats niekuo netiki.
- „*Moralistas*“ – tai tas pats „realistas“, tačiau yra baigęs aukštuosius mokslus ir didžiuojasi savo intelektu. Galvoja, kad yra visada teisus ir nepripažįsta kitų kritikos, todėl dažniausiai yra nelinkęs mokytis. Likęs dažnai skūstis. Tokio tipo atstovą dažnai reikia skatinti. Yra geras pardavėjas, kada rinkoje mažai pokyčių, o prekė visiems gerai žinoma. Tačiau tokį tipą padaro geru pardavėju – vadovai.
- „*Tankistas*“ – tai pardavimo vadybininkas, kuris tokiu tampa iš nusivylimo arba įsipareigojimų (savas verslas, paskolos). Labai kryptingas, pozityvus mąstymo, linkęs mokytis iš klaidų, mokosi iš sėkmingų pardavėjų. Linkęs daugiau klausytis. Stengiasi prisitaikyti prie klientų poreikių. Linkęs tobulėti, net jei yra nepalaikomas organizacijos. Yra motyvuotas dirbti ir užsidirbti.

- „*Scenaristas*“ – tai toks tipas, kuris besimokydamas iš savo klaidų tapo profesionalu. Labai pastabus smulkmenoms, puikiai analizuoja ir daro išvadas, geba prognozuoti tam tikrus pokyčius, visada ruošiasi rytojui. Sudaro tokias sąlygas, kad klientai patys pas jį ateitu. Tokio tipo pagalba įmone dažniausiai tampa lyderė.
- „*Ideologas*“ – šio pardavimo vadybininko tipą dar vadina „džiokeriu“ todėl, kad jis yra kertantis visas žaidimo kortas. Skaitoma, kad tai yra jo gyvenimo būdas. Labai domisi apie tai kaip paveikti žmones per jų sąmonę. Šį tipą galima apibendrinti kaip: „McDonald’s“ „Coca-Cola“ ir kt. tai visiems gerai žinomi produktai.

Tačiau, kad ir kokie pardavimo vadybininkų tipai bebūtų yra išskiriami veiksniai, kurie daro jų rezultatyvumui įtaką. Tie veiksniai glaudžiai susiję su AMO teorija, kuri apima tris pagrindinius aspektus, lemiančius profilių įtaką rezultatyvumui: gebėjimus, motyvacijas, galimybes.

AMO teorija yra gerai žinomas metodas žmonių išteklių praktikoje bei plačiai paplitęs ir naudojamas įvairiose terpėse, tačiau pastebėta, kad vertinant atskirus asmenis įmonėse jis dar per menkai išnaudojamas. Ypač tai pasakytina apie pardavimo vadybininkų – vienu svarbiausių asmenų įmonėje – vertinimą. Jie dažnai vertinami pagal įvykdytų pardavimų sumas, turimus stabilius klientus, tačiau susidarius tam tikroms situacijoms reikalingi alternatyvūs būdai, kurie padėtų įvertinti vadybininko gebėjimus, motyvaciją darbui, ir visą tai išreikšti per rezultatyvumo prizmę. AMO teorija padėtų visapusiškai įvertinti pardavimo vadybininkų rezultatyvumą ir tuo pačiu nustatyti, kokius aspektus jiems reikia tobulinti, kad jų veikla būtų efektyvesnė, o įmonė iš to gautų didesnę naudą bei kurtų naują pridėtinę vertę.

AMO teorija tapo visuotinai priimta sistema Žmonių išteklių politikoje, nes šis metodas susideda iš trijų dedamųjų dalių: gebėjimų, motyvacijos bei galimybių (Appelbaum et al. 2000). Trys patys svarbiausi aspektai pardavimo vadybininkų darbe siekiant rezultatyvumo (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. AMO teorijos dedamosios dalys

| AMO teorijos dedamosios dalys | Sudedamųjų dalių svarbos pagrindimas |
|-------------------------------|--|
| Gebėjimai | Kiekvieno pardavimo vadybininko kompetencijos lygis yra skirtingas. Gebėjimai suskirstomi į du svarbiausius aspektus: <ul style="list-style-type: none"> • Socialinė aplinka, kurioje jis yra (auklėjimas, šeimos vertybės, pomėgiai, draugai); |

| | |
|-------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Darbo aplinka, kurioje dirba (patirtis, darbo praktika, kolegos). |
| Motyvacija | Kiekvienam pagal poreikius. Viskas priklauso nuo pardavimo vadybininko profilio, kurį jis turi. Vieni nori paprastų dalykų, tokių kaip: darbo laikas, jauki darbo aplinka, darbo užmokestis, o kitiems reikia: pripažinimo, organizacijos skatinimo, pareigų, finansinių motyvų. |
| Galimybės | Kiekvienas tikisi galimybių kilti karjeros laiptais, galimybės prisidėti prie organizacijos valdymo ir t.t. |

Nagrinėjant AMO teorija matome, kad ji susideda iš 3 dedamųjų dalių: gebėjimų, motyvacijos bei galimybių. Visos šios trys dalys veikia kaip vienas, bet jei nors viena šių dedamųjų dalių veikia prasčiau už kitą, tada nebus pasiekta jokių rezultatų. Ši teorija daugeliui organizacijų padėjo suprasti darbuotojo svarbą ir kokie rezultatai galimi pritaikius šią teoriją (Paauwe and Boselie, 2005). AMO teorijos pirmoji dedamoji dalis – gebėjimai, kurie susideda iš dviejų dalių: socialinės bei darbo aplinkos. Socialinė aplinka, tai aplinka, kurioje individas yra (šeima draugai, laisvalaikis ir kt.). Socialinės aplinkos gebėjimai jau yra suformuoti iš anksčiau, todėl vargu ar galima juos pakeisti. Darbo aplinkoje susiformavę gebėjimai, tai žinios, darbo aplinka, praktika. Organizacijos siekiančios kuo geresnių rezultatų, turi sudaryti sąlygas gebėjimų ugdymui, nes, tai yra vienas iš veiksnių pardavimo vadybininkų profilių rezultatyvumui. Gebėjimų ugdymo dažniausiai reikia jauniems specialistams, neturintiems didelės darbo praktikos, todėl puoselėjant tokius pardavimo vadybininkus, galima pasiekti itin gerų rezultatų.

Kiekvienam motyvacija suprantama skirtingai, tačiau visi nori būti kažkuo skatinami, kad būtų noras stengtis ir siekti rezultatų, tačiau turime nepamiršti, kad motyvacija yra taip pat ir kintantis reiškinys, todėl būtina stebėti savo darbuotojus ir domėtis jų poreikiais nuolat. Dažniausiai kaip pagrindinis motyvatorius būna išskiriamas atlyginimas, tačiau reikia nepamiršti, kad kol atlygis motyvuoja, tol yra motyvacija gauti kuo didesnę atlygį, bet kai užmokestis nustoja kilti, sustoja ir pastangos. Todėl labai svarbu atkreipti dėmesį ir į kitus individo norus.

Na ir žinoma, galimybės. Kiekvienas pardavimo vadybininkas (ar kitas darbuotojas) atėjęs į įmonę iš jos tikisi kažkokių galimybių. (Petkevičiūtė N. 2013). Jauni specialistai pradžioj tiksi

galimybių tobulėti, kilti karjeros laiptais, o pardavėjai turintys ne menką patirtį iš organizacijos dažniausiai tikisi galimybių leidžiančių prisidėti prie organizacijos valdymo. Tikisi aukštesnių darbo vietų (direktorius).

Taigi, jei įmonė taiko AMO teoriją savo organizacijoje, tokios kompanijos dažniausiai užima vis didesnę rinkos dalį nei tos, kurios savo darbuotojus laiko mažai reikšmingais. Lamanausko V. (2012) teigimu, organizacijų sėkmę lemia efektyviai reguliuojami procesai bei strategijos, kurios turi būti gerai parengtos.

2. SKIRTINGŲ PROFILIŲ PARDAVIMO VADYBININKŲ REZULTATYVUMO VEIKSNIAI

2.1. Amo teorijos įžvalgos, atskleidžiant darbuotojų rezultatyvumo prielaidas

Šiandieninė visuomenė sparčiai keičiasi. Šiomis dienomis žmones galima priskirti prie „post-modernios“ visuomenės, kuri dar skirstoma į kelis elementus lėmusius šios žmonijos sparčius pokyčius istorijoje, tai – nepriklausomybė ir laisvė. O tai lėmė ir esminius aplinkos pokyčius. Žmonių išsilaisvinimas privertė įmones susidurti su sparčiais pokyčiais konkurencingoje rinkoje, kurie lėmė įmonės pelningumą ir paklausą (Henriques & Curado, 2009). Norint išlikti konkurencingiems, organizacijos turi gerinti savo veiklą ne tik iš išorės, bet ir iš vidaus (Chang, Huang, 2005). Tai parodo, kad žmonių išteklių sąsaja yra labai glaudžiai susijusi su organizacijos konkurencingumu ir vieta rinkoje. Kad žmonių išteklių valdymas organizacijose yra labai svarbu, rodo įvairiausi tyrimai. Tinkamai sudaryta žmonių išteklių sistema sudaro atitinkamą dalį organizacijos pelno (Huselid, 1995). Žmogiškieji išteklių turi daug metodų, kurie parodo svarbiausius rodiklius organizacijose. Šiame tyrime remsimės AMO teorija ir jos pritaikomumu pardavėjų vadybininkų rezultatyvumo kontekstui.

AMO teorija susideda iš trijų komponentų: gebėjimų, motyvacijos ir galimybių. Šią teoriją iš pradžių pasiūlė Bailey (1993), tačiau teorija pabaigta kurti buvo Appelbaum et al (2000) ir tapo visuotinai priimtina sistema nagrinėjanti ŽIV politiką ir padedanti įmonės vadovams išsiaiškinti kokios vidaus politikos turėtų būti rengiamos ir įgyvendinamos. Pagal Macky, Boxall (2007), dauguma kompanijų, vardan talentingų darbuotojų ir aukštos kokybės darbo praktikos, netiesiogiai arba tiesiogiai naudojo AMO teoriją.

Manoma, kad šios teorijos panaudojimas ir praktika prisideda prie geresnio darbuotojo veiklos tobulinimo plėtojant darbuotojų gebėjimus, (A) įgūdžius kokybiškai atlikti savo darbą,

pagerinant darbuotojo motyvaciją (M) bei teikiant darbuotojams galimybes (O) visapusiškai pasinaudoti įmonės siūlomomis galimybėmis.

2.1.1. Amo teorijos pagrindinės tezės

AMO teorija yra orientuota į individo kintamumo lygio svarbą remiantis trejomis dedamosiomis dalimis: darbuotojo kompetencija – gebėjimais (A), motyvacija (M), ir galimybėmis (O) Boselie et al. (2005). Ši teorija daugiau skirta naudoti organizacijos viduje, kad pagerintų darbuotojų psichologinę būseną ir darbo našumo lygį. Šiandieninėje visuomenėje platinama vis daugiau straipsnių aprašančių darbuotojų svarbą organizacijoms. Ankščiau, darbuotojas buvo tik darbo jėga ir niekam nerūpėjo jo vidinė būseną, o šiandien, kai rinka taip sparčiai susiduria su pokyčiais, įmonė nekreipianti dėmesio į darbuotoją yra dažniausiai pasmerkta žlugti. Organizacijos supratusios darbuotojo svarbą rezultatyvumui dažniausiai savo organizacijose taikė AMO teoriją (Paauwe and Boselie, 2005).

Pagal AMO teorijos dedamąsias dalis galime teigti, kad, darbo atlikimas yra priklausomas nuo gebėjimų, motyvacijos ir galimybių. Tai yra darbuotojų gebėjimų, aistros, prisidėjimo bei materialinės gerovės.

Šios AMO teorijos dedamosios dalys negali būti atskirtos, kai yra kalbama apie darbuotojo darbo atlikimą. Jei darbdaviai, turinčius gerus gebėjimus darbuotojus užverbuoja su motyvacija bei galimybėmis, dirbant dėl jo pasekimų (arba pelno), tai turės įtakos darbuotojo gerovei bei darbo atlikimui. Dėl to, darbuotojo gerovė yra ateities elementas skalėje, kuris bus vadinamas A x (gebėjimai), M x (motyvacija), O x (galimybės). Jei vienas iš šių faktorių yra nulinis, tai reiškia – ir galutinio darbo atlikimo nulis (Anne-Marie Finch 2014).

Per kokias žmonių išteklių prizmes autoriai labiausiai akcentuoja AMO teoriją, matome pateiktoje lentelėje (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. AMO teorijos panaudojimas pagal Anne-Marie Finch, Macky, Boxall, Boselie et al.

| Į ką akcentuoja | Autoriai | | | Apibendrinimas |
|-----------------|-------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------------------|
| | Anne-Marie Finch (2009) | Macky, Boxall (2007) | Boselie et al. (2005). | |
| Žmogaus | + | + | | Kompanijai, kuri siekia išsilaikyti |

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| psichologinė būsena | | | | greitai besikeičiančioje rinkoje, svarbu investuoti ir į savo darbuotojų gerovę. Tai yra pagal AMO teorijos dedamąsias dalis atkreipti dėmesį į darbuotojus kaip į individus ir sudaryti palankias sąlygas jaustis psichologiškai stipriais darbe. |
| Organizacijos talentingus darbuotojus | | + | + | Pagal Macky, Boxall (2007), didžioji dalis įmonių, naudoja šią teoriją organizacijos vidui ir labiausiai šį metodą nukreipia į talentingus darbuotojus, iš kurių daug tikimasi. |
| Darbuotojo adaptacija. | + | + | + | Kadangi šiandieninėje rinkoje vyksta stiprus pokyčiai, neretai įmonėms tenka persistruktūrizuoti, o tokiais atvejais susiduriama su darbuotojų adaptaciniais pasipriešinimais, nelankstumu ir kt. |

Kaip matome iš lentelės visi šie išvardinti autorių akcentai yra labai svarbūs. AMO teorija, tai adekvati pagalba organizacijoms, norinčioms dirbti pelningai ir išsilaikyti vis labiau besikeičiančioje rinkoje. Remiantis šios teorijos dedamosiomis dalimis ir atsižvelgiant individualiai į kiekvieną darbuotoją, galima tikėtis aukštesnių kiekybinių ir kokybinių rezultatų.

2.1.2. Darbuotojų rezultatyvumo prielaidos amo teorijos kontekste

Žiūrint į organizaciją kaip į organizmą, visi kūnai turi veikti kaip vienas. Nepakanka, kad plaučiai naudoja savo gyvybingumą iki galo, jei jėga yra silpnesnė nei kitų kūno dalių.

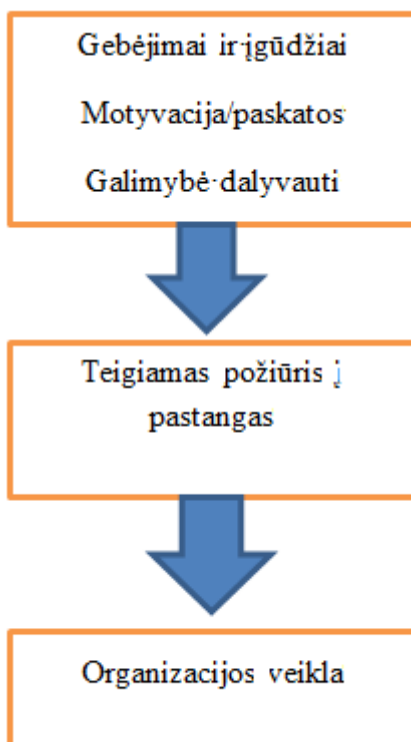
Norint sukurti gerai funkcionuojančias komandas, yra svarbu, kad vadovai žiūrėtų ir įvertintų darbuotojų profilių kompozicijas. Yra rizika, sukurti blogos kompozicijos komandą. Tada vadovybei nepasiseks kuriant pasitikėjimo kultūros, kuri padidins riziką daryti netinkamus veiksmus tarp gebėjimų, motyvacijos ir galimybių, bendrame komandos atlikime (Na Fu et al 2013).

Darbuotojo vystymosi planas turėtų būti parengtas pagal specifinę rolę ir kiekvieno darbuotojo atsakomybes. Kaip darbuotojai prisideda savo funkcijomis, kad organizacija pasiektų savo tikslus? Kaip Jūs galite plėtoti jo potencialą dar labiau? (Boxall, P., Purcell, J. 2008)

Jei Jūs būtumėt savo įmonės vadovas, ką galėtumėte padaryti, kad paskatinti darbuotojų rezultatyvumą veiklai ir pelnui pagal AMO teorijos dedamąsias dalis? Padidinti A, M ir O, Jūs galite naudoti tris faktorius kaip: struktūrą, įvertinimo interviu, palyginant jūsų darbuotojų reakciją į Jūsų įvertinimą (įkainojimą) į tai ką jie sugeba, aistras ir turimas galimybes pasiekti abipusį supratimą (Boselie, P. 2010).

Norint išsiaiškinti AMO dedamųjų dalių reikšmę rezultatyvumui, organizacijoms reikia pradėti analizuoti darbuotojus pagal kiekvieno atsakomybės ir išsiaiškinti ko jiems reikia, tada atitinkamai motyvuoti ir duoti darbuotojui žinoti kokios galimybės jo laukia. Pagal Appelbaum et al (2000) AMO teorijos dedamosios dalys žmonių išteklių praktikai padėjo prisidėti prie darbuotojo tobulėjimo, drąsinant juos rodyti diskretinius sugebėjimus. Purcell et al, (2003) traktuoja taip pat ir teigia, kad prisidėjimas prie darbuotojo drąsinimo ir tobulėjimo yra labai svarbu. Darbuotojų skatinimas leidžia jam atsakingiau prisidėti prie darbinės veiklos. Kaip visą, tai veikia pateikiama (žr.1 paveikslas)

Individualus AMO modelio panaudojimas kiekvienam darbuotojui



1 pav. Appelbaum et al (2000) AMO teorijos panaudojimas

AMO teorijos individualus panaudojimas kiekvienam darbuotojui pagal jo profilių atsakomybės lygių kompozicijas. Šie tarpusavyje glaudžiai susiję lygiai gerina žmonių išteklių valdymo teorines žinias bei praktiką ir ši teorija yra laikoma geriausiu pavyzdžiu darbuotojo rezultatyvumo valdyme. Jei darbuotojo profilio kompozicijoje trūksta nors vieno komponento (A,M ir O) vargu ar bus sulaukta geriausiu rezultatų iš darbuotojo. Pavyzdžiui: jei darbuotojas turi puikius

gebėjimus, įgūdžius ir motyvaciją, bet neturi galimybės priimti sprendimus ir yra ribojamas, tada tokio darbuotojo vidinė motyvacija darbo rezultatyvumui bus prislopinta (Hutchinson S. 2013).

Moksliniai tyrimai rodo, kad žmonių išteklių praktika susieta su AMO teorija turėjo skirtingus poveikius skirtinguose pramonės šakose. Appelbaum et al's (2000) teigimu moksliniai tyrimai rodo, kad žmonių išteklių praktika susieta su AMO teorija turėjo skirtingą poveikį skirtinguose pramonės šakose. Pavyzdžiui: drabužių industrijoje remiantis žmonių išteklių praktika ir AMO teorija, buvo prieita prie išvadų, kad komandai suteiktas savarankiškumas turi didelės įtakos darbo rezultatyvumui (optimizuotas siuvimo laikas iki 94 %, o tai reiškė didelių sąnaudų sutaupymą).

Taigi, žmonių išteklių praktikoje naudojant AMO teoriją daugelio atveju organizacijos pasiekė atitinkamų rezultatų. Reikia, kad vadovai žiūrėtų ir įvertintų darbuotojų profilių kompozicijas, panaudotu AMO teoriją pagal individualias darbo atsakomybes. Jei darbuotojo profilio kompozicijoje trūksta nors vieno komponento (A,M ir O) vargu ar bus sulaukta geriausių rezultatų iš darbuotojo.

2.1.2.1. Gebėjimų reikšmė rezultatyvumui

Darbuotojo gebėjimai yra viena iš sudedamųjų AMO teorijos dalių. Tai yra pirmasis svarbus veiksnys, kuris turi būti atitinkamai įvertintas vadovų, norint siekti aukštų rezultatų. Žinoma, daug priklauso nuo pačio individo tarpasmeninių gebėjimų socialinės aplinkos ir įsitikinimų. Laikui viskas yra išugdoma per darbo aplinką, nes tai yra aktyvus mokymasis visą gyvenimą (Broom L., Bonjean C.M. ir Broom D.H. 1992). Tarpasmeninės asmens žinios ir gebėjimai leidžia pasireikšti tam tikriems rezultatams. (Spitzberg B. H. 2003). Tačiau, atitinkamai kiekviena organizacija savo darbuotojus papildomai ugdo pagal tai, kokių rezultatų tikisi. Organizacija, kurioje vystymosi lygis yra aukštas, atidžiai peržvelgia kiekvieno darbuotojo žinias, gebėjimus ir kompetencijas. Toks griežtas vystymasis yra susijęs su individo sprendimų priėmimu ir darbo kokybe (Simsek ir kt., 2005). Visa tai yra viena iš svarbių AMO teorijos sudedamųjų dalių siekiant aukštų rezultatų.

Yra keturi pagrindiniai kognityviniai individo gebėjimai, kurie darbo rezultatyvumui turi daug reikšmės. Šie gebėjimai yra labiausiai analizuojami mokslinėje literatūroje, todėl apžvelgsime juos išsamiau. (žr. 4. lentelėje).

4 lentelė. Pagrindiniai gebėjimai rezultatyvumo reikšmei pagal J. H. Payne, Cegala, J. M. Wiemann, Spitzberg.

| Gebėjimai | Autoriai | Aprašymas |
|------------------|--------------------|---|
| Empatija | J. H. Payne (2005) | Tai aktyvus klausymasis, gebėjimas atsakyti į išreikštą dėmesį, žodinė reakcija |

| | | |
|----------------------------|----------------------|--|
| | | rodanti kito supratimą. |
| Dėmesingumas | Cegala (1981) | Stebėjimas, susikoncentravimas, dėmesio atkreipimas į įvairias smulkmenas. |
| Sąveikos valdymas | J. M. Wiemann (2003) | Apima klausymą ir palaikymą (prisitaikymas, žodinis gebėjimas, sklandumas) |
| Orientacija į kitus | Spitzberg (2003). | Pokalbio užmezgimas ir pakreipimas. |

Empatija (Payne J. H. 2005), dėmesingumas (Cegala 1981), sąveikos valdymas (Wiemann 2003) ir orientacija į kitus (Spitzberg 2003) - tai labai svarbios kompetencijos rezultatyvumo reikšmei. Tačiau tai dar ne viskas - darbuotojui reikalinga ir dar daugiau įvairių kompetencijų, teikiančių pasitenkinimą sau ir kitiems. Taigi kiekviena organizacija prieš samdydama darbuotoją pirmiausia kreipia dėmesį į atsineštus gebėjimus, o tada analizuoja ką galėtų dar išugdyti, todėl AMO teorijos viena iš dedamųjų dalių yra gebėjimai, nuo kurių priklauso reikšmė rezultatyvumui.

2.1.2.2. Motyvavimo reikšmė rezultatyvumui

Tai dar viena neatsiejama AMO teorijos dedamųjų dalių, parodanti darbuotojo pasitenkinimo lygį ir reikšmę rezultatyvumui. Motyvavimas - tai procesas, kuris niekada nesibaigia, bet tuo pačiu yra puikus įrankis konkurencingoje rinkoje. Organizacijos siekiančios aukštų rezultatų turi daug ir glaudžiai dirbti su kiekvienu darbuotoju. Kiekvienos kompanijos tikslas – pasiekti, kad kiekvienas darbuotojas sąmoningai siektų savo organizacijos tikslų (Žaptorius J. 2007). Remiantis žmonių išteklių praktika ir AMO teorinėmis dalimis turėtume atsakyti į šiuos klausimus: kas motyvuoja Jūsų darbuotojus? Kaip jie supranta reikšmingą darbą?

Kokie autorių požiūriai į motyvacijos reikšmę darbuotojui pateikta žemiau esančioje lentelėje (žr. 5 lentelėje).

5 lentelė. Motyvavimo reikšmė pagal A.Maslow, Stoner et al, Скрипченко.

| Autorius | Motyvacijos teorija |
|-------------------|---|
| A. Maslow (2006) | Individo motyvacija sudaryta iš fiziologinių, saugumo, socialinio priklausomumo, pagarbos, savęs realizavimo. |
| Скрипченко (2000) | Žmogus dažniausiai motyvuotas tik tada, kai |

| | |
|---------------------|--|
| | nėra dar pasiekęs tam tikro pasitenkinimo lygio. |
| Stoner et al (1999) | Tai individo įdėtos pastangos į darbą ir už tai gautas atlygio santykis. |

Pagal Maslow A. (2006) darbuotojų motyvacinius poreikius organizacijoje pirmiausia jiems reikia algos, kad galėtų išsilaikyti ir išlaikyti šeimas, darbo garantijų (saugios aplinkos). Organizacijų vadovai gali taikyti tokias priemones, kurios skatintu darbuotojo norą tobulėti ir stengtis dėl gerų rezultatų. Patenkinus individo poreikius organizacijose, galima tikėtis gerų rezultatų. Remiantis individo poreikių teorija, darbuotojas motyvuotas tik tada, kol dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio (Скрипченко 2000). Stoner et al. (1999) teigimu motyvacijos teorija pabrėžia individo tikėjimą nuobaudų bei atsilyginimo sistemos (taikomas jo darbo rezultatui ar pasitenkinimui) nešališkumu ir teisingumu. Appleby R. C. (2003) taip pat teigia, kad tai yra darbuotojo polinkiai, troškimai ir paskatos. Zakarevičiaus P. (2008) teigimu, motyvavimas – tai „veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksnių pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas“ (p. 79).

Taigi, AMO teorijos panaudojimas ir praktika prisideda prie geresnių darbuotojų veiklos tobulinimų plėtojant antrąją dedamąją dalį – motyvaciją. Motyvacija yra neatsiejama dalis nuo rezultatyvumo reikšmės.

2.1.2.3. Galimybių reikšmė rezultatyvumui

Trečioji neatsiejama AMO teorijos dedamoji dalis - galimybės. Individo pasitenkinimo ir organizacijos norimų rezultatų reikšmei. Norint gerų rezultatų skatinant darbuotojo galimybes, kyla klausimas: kokias galimybes darbuotojas supranta turintis? Galimybes galime priskirti prie karjeros augimo. O karjeros galimybės - tai organizacijos suteikiamos paramos ir galimybių derinys (Petkevičiūtė N. 2013). Remiantis AMO teorijos trečiaja dalimi, karjerą atitiktų galimybės prisidėti prie organizacijos valdymo veiklos, įsitraukimo, komandinio darbo, savarankiškumo, komunikacijos, darbo projektavimo ir rotacijos. Darbuotojų judėjimas įmonėse yra labai svarbus veiksnys, taip pat prisidedantis prie geresnio rezultatyvumo.

2.2. Pardavimo vadybininkų darbo specifika ir jų profiliai

Žmogaus poreikių, motyvacijos, gebėjimų bei galimybių nagrinėjimas yra siejamas su organizacijos veiklos efektyvumo didinimu. Organizacijos tikslų siekia darbuotojai, nuo kurių noro ir paskatų priklauso rezultatas. Todėl svarbu nustatyti kas skatina darbuotojus dirbti, kas juos motyvuoja, kokie jų tikslai, gebėjimai bei galimybės. Ann-Marie Finch (2011) verslo psichologė ir vyriausioji konsultantė teigia, kad „Jūsų darbuotojai gali būti labai kompetentingi ir motyvuoti, bet jei jie neturi galimybių prisidėti prie įmonės arba jiems nepatinka, tada jų darbo atlikimo našumas krenta“. Pagal AMO teorijos implikaciją darbo rezultatyvume teigiama, kad rezultatai priklauso nuo darbo jėgos, kuri turi būti kompetentinga ir sugebanti, motyvuojama bei turinti galimybes prisidėti prie įmonės valdymo. Jei darbo jėga yra efektyviai valdoma, tai tokios kompanijos darbuotojų įnašas į organizaciją bus didelis.

Pavyzdžiai, kaip AMO teorijos panaudojimas gali turėti įtakos pardavimo vadybininko rezultatams matysite žemiau pateiktoje lentelėje. (žr.6 lentelė)

6 lentelė. AMO teorijos dedamųjų dalių įtaka pardavimo vadybininkų rezultatyvumui.

| AMO teorijos dedamosios dalys | Įtaka pardavimo vadybininkų rezultatams |
|--------------------------------------|---|
| Gebėjimai (A) | Tai kompetencija, kuri yra apibrėžiama tokiu būdu: kompetencija tai žinios apimančios patirtį ir gebėjimus. Žinių sąvoka apima darbuotojų apmokymą ir kvalifikacijas. Patirtis išugdoma bėgant laikui ir atliekant darbus. Gebėjimas reiškia sugebėjimą panaudoti žinias ir patirtį Ann-Marie Finch (2011). Darbuotojo gebėjimai turi didelės įtakos organizacijos rezultatams, nes tik nuo jo atsineštų žinių, patirties, gebėjimo bendradarbiauti priklauso kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai. Spitzberg B. H. (2003) teigimu, individo žinios ir gebėjimai leidžia pasireikšti tam tikriems rezultatams. |
| Motyvacija (M) | Tai žmogiškieji motyvai (susidomėjimas darbu, finansai, karjeros galimybės, rezultatai, grįžtamasis ryšys, socialinės garantijos, užimtumo ir laisvalaikio suderinimas). Taigi motyvai ir poreikiai yra esminis visos organizuotos veiklos, ypač verslo, raktas, kuris neša pelną įmonei. Pagal Maslow A. (2006) individo motyvacija sudaryta iš fiziologinių, saugumo, socialinio priklausomumo, pagarbos, savęs realizavimo. |
| Galimybės (O) | Įtakoja, ištraukimo galimybes į įmonės valdymą, komandinį darbą, autonomiją, komunikacijas, darbo projektus ir darbo rotacijas. Žaporiaus J. |

| | |
|--|--|
| | (2007) teigimu „laimėjimas, pripažinimas, atsakomybė ir paaukštinimo galimybės – visa, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus“ (114p.). |
|--|--|

Taigi darbuotojų poreikių, motyvacijos, gebėjimų bei galimybių nagrinėjimas yra siejamas su organizacijos veiklos efektyvumo didinimu. Todėl svarbu nustatyti kas skatina darbuotoja dirbti, kas jį motyvuoja, kokie jo tikslai, gebėjimai bei galimybės.

2.2.1. Pardavimo vadybininkų darbo rezultatyvumo matmenys

Šiandieninėje rinkoje yra daug kompanijų, kurios yra susijusios su pardavimais. Jų visų tikslai ir siekiai yra skirtingi. Rezultatai priklauso nuo įmonės didžio, kokioje rinkoje jis yra bei žinoma požiūrio į pardavimo vadybininkus. Šerement A. (2002) teigimu, didelę įtaką finansiniams rodikliams ir atlyginimams turi mokumo rodikliai, turto pelningumas ir žinoma, produkcijos pardavimo kiekis. Vanagas P. (2009) mano, kad darbo rezultatų matmenys priklauso nuo vidinių įmonės veiksmų ir sąlygų. Lipinskienė D. (2008) „Atlygis ir jo dydis priklauso tiesiogiai nuo rezultatų“ (p. 16). Pardavimo vadybininkų pasiekti rezultatai priklauso nuo trijų dedamųjų dalių: charakterio bruožų ir nuo vaidmens darbo procesuose suvokimo, pastangų ir sugebėjimų (Porte L. W. ir Lawler E. 1967).

Nuo ko priklauso darbuotojų rezultatyvumo matmenys autorių teigimu, matysime žemiau pateiktoje lentelėje. (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Rezultatyvumo matmenys pagal Šerement A., Vanagas P., Lipinskienė D., Porte L. W. ir Lawler E.

| Autoriai | Darbuotojų rezultatyvumo matmenys |
|--------------------|--|
| Šerement A. (2002) | Rezultatyvumo matmenys priklauso nuo įmonės finansinių rodiklių, atlygio už darbą dydžio, pelningumo ir pardavimų apimties. |
| Vanagas P. (2009) | Įmonės vidinis motyvavimo koeficientas, kuris yra glaudžiai susijęs su darbuotojo rezultatyvumu, priklauso nuo išorinių ir vidinių įmonės veiksmų. Į motyvavimo koeficientą įeiną šie veiksniai: darbuotojų skaičius, rinkos strategija ir taktika, darbo užmokesčio lėšų apimtis. |

| | |
|---------------------------------|---|
| Lipinskienė D. (2008) | Veiklos rezultatyvumas ir matmenys yra paremti tiesiogiai nuo darbo užmokesčio, t.y. pagrindinis darbo užmokestis ir papildomi atlygiai, tokie kaip komisiniai, premijos, priedai už nuopelnus ir kt. |
| Porte L. W. ir Lawler E. (1967) | Nuo pačio darbuotojo asmeninių sugebėjimų, pastangų, suvokimo, atlygio dydžio už pastangas ir pasitenkinimo. |

Kaip matyti iš 7 lentelės, visų autorių požiūriai sutampa kalbant apie darbuotojo atlygi už pastangas. Kiekvienas darbuotojas sąmoningai ir nesąmoningai mąsto apie atlygi už darbo rezultatyvumą prieš imantis veiklos. „Atlikdami tam tikrą veiklą, žmonės siekia patenkinti vienokius ar kitokius poreikius. Todėl, prieš imdamiesi darbo, jie žiūri, koks bus atlygis. Kitaip tariant, žmonės elgiasi taip, kaip, jų manymų yra palankiausia jiems patiems, nuolat ieško atlygio už savo pastangas“ (Lipinskienė D. 2008, p.12).

Iš pardavimo vadybininkų grupės tikimasi pardavimo rezultatų. Jie yra visų kitų įmonės darbuotojų (pradedant nuo valytojos iki generalinio direktoriaus) maitintojai. Todėl įmonė turi šiuos darbuotojus vertinti bei motyvuoti labiausiai.

Per kokius rodiklius galime vertinti pardavimo vadybininko rezultatus matyti žemiau pateiktoje lentelėje. (žr.8 lentelė).

8 lentelė. Metmenys pagal kuriuos galime vertinti vadybininko pardavimo rezultatus

| Rodikliai | Rezultatai |
|-----------|---|
| Apyvarta | Apyvarta per mėn. Apyvarta - tai svarbiausias veiksnys įmonėje, todėl kiekvienas įmonės vadovas reikalauja iš pardavimo vadybininkų teikti ataskaitas už viso mėnesio apyvartas. Iš gautų ataskaitų vadovai mato kaip dirba jų darbuotojai ir iš to gali nuspręsti kokios motyvacijos gali reikti ir kokias galimybes jam gali sudaryti įmonė. |
| | Apyvarta per savaitę Daugelyje įmonių iš pardavimo vadybininkų yra prašoma pateikti ataskaitą raštu apie per savaitę aplankytas įmones, parduotus produktus ir apyvartinius rezultatus. Tuo siekiama išsiaiškinti kiek pardavimo vadybininkas aplanko įmonių bei kokios jo galimybės. |

| | | |
|------------|---------------------------------------|--|
| | Dienos apyvarta | Telemarketingo, rūbų bei avalinės įmonės dažniausiai turi dienos tikslus. Psichologė Masalskienė E. (2013), seo-marketing.lt puslapiui teigia, kad „tokiose įmonėse vadovai turi turėti stiprias motyvacines sistemas pardavimo vadybininkams bei teikti galimybes darytis karjerą, nes tai stiprina „įcentrines“ jėgas – norą likti bendrovėje, rūpinimąsi įmonės rezultatais ne tik „šiandien“, bet ir „rytoj“. |
| | Apyvarta per vieną klientą | „Apsispręsti ir pasirinkti neprofesionaliems klientas, ypač tai darant pirmą kartą, tampa vis sunkiau ir sudėtingiau. Todėl kyla teorinė ir praktinė problema, kaip palengvinti apsisprendimo procesą, padidinti pasitikėjimą ir lojalumą, mažinti klientų išlaidas bei stiprinti paslaugų teikėjų ir naudotojų sąveiką“. (Sūdžius V. 2007, p. 162.) Dažniausiai didelės kompanijos, naudojami galimybė parduoti kuo daugiau produkto vienam didelę kompaniją atstovaujančiam klientui, nei daugeliui mažų. Tačiau tokia įmonė turi turėti labai stiprų pardavimo vadybininką, kurio gebėjimai yra labai aukšti. |
| | Vieno kliento apyvarta per vieną mėn. | Visos įmonės turi pastovius klientus, bet tik kompetentingo, komunikabilaus, gebančio bei turinčio geras motyvacijas ir galimybes pardavimų vadybininko priklauso kaip ir kiek jis sugeba parduoti prekių ar paslaugų vienam klientui per mėnesį. Porte L. W. ir Lawler E. (1967) charakterio bruožų ir nuo vaidmens darbo procese suvokimo, pastangų ir sugebėjimų. |
| Kokybiniai | Kliento pasitenkinimas | Tai pagrindinis indikatorius, rodantis kliento ketinimą pirkti pakartotinai. Geresnio rodiklio, parodančio ar klientas ketina vėl pirkti ir, kiek ilgai ruošiasi naudotis paslaugomis, nėra. Todėl šis rodiklis yra be galo svarbus visoms įmonėms ir tik nuo kompetentingo, gebančio bei gerai motyvuoto pardavimo vadybininko priklauso šis rodiklis. „Klientas vertina ne tik įsigytą prekę arba paslaugą, jų kokybę, tačiau jam svarbus ir pats įsigijimo procesas, tiksliau kaip ta paslauga pateikiama: aptarnavimo kultūra ir kvalifikuotumas, darbuotojo suinteresuotumas bendradarbiauti ir pan.“. (Kaziliūnas A. 2004, p. 74.) |

Iš pateiktos lentelės matome, kad yra du pagrindiniai rodikliai pagal kuriuos galime vertinti pardavimo vadybininkus. Tačiau apyvertą išskyrėme dar į 5 veiksnius, nes daugelis įmonių skirtingai vertina pardavėjo vadybininko rezultatus. Darbo rezultatyvumui labai daug įtakos turi ir motyvavimo koeficientas Vanagas P. (2009), charakterio savybės, gebėjimai, suvokimas Porte L. W. ir Lawler E. (1967) ir žinoma atlygis už darbo rezultatyvumą (Lipinskienė D. 2008).

Taigi išnagrinėjus literatūrą matome, kad kiekvienos įmonės rezultatyvumo rodikliai yra skirtingi, o kaip jie bus pasiekiami priklauso nuo įmonės pastangų vertinant darbuotoja. Remiantis AMO teorija, matome, kad įmonei dirbančiai su pardavimais ir turinčiai pardavimo vadybininkus svarbiausi yra šie kriterijai: A – kokie vadybininko atsinešti į įmonę gebėjimai, kaip jas vertina pati kompanija, M – žmogiškieji motyvai, O – kokios suteikiamos įsitraukimo galimybės į įmonės valdymą. Jei įmonė suteikia puikias sąlygas savo pardavimo vadybininkams, tai ir pelnas bus daug didesnis, nei tų, kurie šiandien dar mąsto, kad darbuotojas gauna algą ir turi dirbti visu savo pajėgumu.

2.2.2. Pardavimo vadybininko darbo specifika ir tipai

Organizacijų veiklos sėkmę lemia ne tik puikiai parengtos strategijos (neretai „popierinės“), optimalios struktūros, tiksliai organizuoti ir efektyviai vykdomi procesai, bet ir konkrečių asmenų – įvairaus lygmens vadovų – atsakomybė (Lamanauskas V. 2012). Pagal Židžiūną R. (2009) visi pardavimo vadybininkai yra ryškiai išskiriami pagal aktyvius pardavimo vadybininkų kompetencijos lygius, o Holland J. K. (1973) teigimu, visu pardavimo vadybininkus galime suskirsti į tipologijas ir išsiaiškinti kokia yra jų specifika.

2.2.2.1. Pardavimo vadybininkų profilis pagal pardavimų vadybininko kompetencijos lygius

Galima samdyti gerai organizacijos tikslus įgyvendinančius pardavimo vadybininkus, vadovus (gebėjimai) ir specialistus, plėtoti ir įtraukti juos (motyvacija), ir pasiūlyti galimybes (galimybės). Bet jei šie žmonės negali kooperuotis, prisiimti atsakomybės dėl bendro tikslo siekimo ir rodyti tinkamą požiūrį kasdieniniame darbe, jų satisfakcijos rodiklis ir gerovė bus susilpninta. Todėl pasirinkome Židžiūno R. (2009) išskirtus pardavimo vadybininkų tipus, kurie yra suskirstomi pagal turimus profilius bei kompetencijos lygius. Taip pat aktyvaus pardavimo vadybininko kompetencijos lygius priskyryme prie kiekvienos iš žemiau pateiktų tipologijų AMO teorijos pritaikomumą pagal tipą.

Pardavėjas vadybininkas "Realistas" - Kaip pardavimo vadybininkas yra prastas paprasčiausias. Šio tipo mąstymas - negatyvus, geba parduoti tik tokiems pat negatyviems. Šis žmogus dažniausiai niekuo netiki (tiksliau, tiki tik tuo, ką galima pačiuPINėti; visa kita nepraktiška, netikra, apgaulė), arba stebuklais tiki. Tad jis gali parduoti tik dviejų tipų produkciją: „stebuklingus“ daiktus arba pigius praktiškus.

Praktiškų pigių daiktų pardavėjas vadybininkas sugeba parduoti naudotus automobilius, dėvėtus drabužius, savo rankomis rankdarbius, paties išaugintas daržoves. Visai nesugeba parduoti brangių bei neapčiuopiamų prekių, pvz.: reklamos, draudimo paslaugų ir kt.

Pardavėjo siūlomais „stebuklingais“ daiktais gali būti maisto papildas, kuris gydo viską, lieknėjimą skatinantys preparatai ir kt.

„Realistas“ – tinklinės rinkodaros atstovas.

Tinklinė rinkodara - tai verslo modelis, kuris grindžiamas distribucinių įmonių prekėmis ar paslaugomis per nepriklausomų platintojų tinklą. (Kijosaki, 2009).

Dažniausiai šio tipo atstovas nusivilia prekybininko profesija ir grįžta Prie įprastesnių darbų (statyti namų, vairuoti autobusų, taisyti gendančių mechanizmų). Dirbdamas tokius darbus jaučiasi patenkintas savimi ir laimingas.

Kompanijai siekiančiai gerų rezultatų ir naudojantis AMO teorija, pardavėjas vadybininkas „realistas“ tik griautų įdedamas pastangas į organizacijos sustiprinimą. Tokie pardavėjų vadybininkų tipai yra laikomi nelanksčiais.

Pardavėjas vadybininkas „Moralistas“ - yra tas pats „Realistas“, tik baigęs aukštuosius mokslus susijusius su pardavimo sritimis, todėl labai didžiuojasi savo gebėjimu analizuoti bei intelektu. Visada turi savo nuomonę, jaučiasi visada teišus ir aršiai kovoja su tais kurie kitaip mąsto. Turi begalinį susireikšminimą bei pasipūtimą, todėl negeba priimti kritikos, todėl sustabdo bet koki mokymąsi ir keitimąsi. Štai todėl jis be galo moralizuoja, nepavargdamas šneka, apkalbinėja kitus, konservatyvus. Visa tai tik tam, kad nereikėtų nieko daryti.

„Moralistas“ puikus mokslininkas, policininkas, mokytojas, tarnautojas, gydytojas, biurokratinių įstaigų darbuotojas. Pardavėjas vidutiniškas arba prastas.

Puikiai žino, kaip reikia „teisingai“ pardavinėti kritikuoja neteisingai tai darančiuosius, ir apkalbinėja. Labai retai girdi partnerį, tačiau daug kalba. Pokalbyje jis jaučiasi svarbesnis už klientą. Bendraudamas toks pardavėjas bando visais įmanomais būdais parodyti, kad yra protingesnis, labiau išmanantis nei pirkėjas.

„Moralistui“ atrodo, kad puikiai išmano kliento poreikius, nes jau seniai visus klientus „perkando“ ir viską apie juos puikiausiai žino. Apie žmogų dažniausiai sprendžia pagal išvaizdą arba pirmą įspūdį.

Pardavėjų mokymus lanko tik dėl diplomo, nes viską ir taip jau žino. Paprastai visai nesugeba pritaikyti naujos informacijos, todėl savo begalinėmis kalbomis visiems įrodinėja, jog tai neįmanoma, nes klientai išpuiko, konkurentai išaugo, o prekė brangi.

Labai dažnai skundžiasi, kad galimybių jam tobulėti įmonėje nėra, taip pasąmoningai stengdamasis pasiteisinti, kodėl pats daugiau šneka nei pardavinėja.

Neturi savos motyvacijos, ją nuolat reikia skatinti. Labai pavydus, todėl slopina aktyvesnius kolegas.

Geba gerai pardavinėti tik tada, kada mažai pokyčių rinkoje, paklausa didelė, prekė žinoma, konkurentai nesipainioja. Stipriose įmonėse tai sėkmingas ir gana gerą užmokestį gaunantis pardavėjas. Silpnose įmonėse tai vidutinis pardavėjas, nuolat nepatenkintas įmonės valdžia ar preke, dažnai svajojantis pereiti į kitą įmonę.

Tokį darbuotoją geru pardavėju daro gerai organizuotas darbas, skatinimo sistema bei puikūs vadovai. Jo pardavimo lygis tiesiogiai priklauso nuo įmonės teikiamų sąlygų.

Šio pardavėjo trūkumai matyti tuomet, kai reikia keistis, plėtotis, greitėti, aplenkti ir ypač tada, kai ekonomiką apima sąstingis. Tai įveikti jam trukdo perdėtas pasitikėjimas savimi, tuo ką žino, konservatyvus „teisingas“ mąstymas ir begalinis susireikšminimas, neleidžiantis ramiai priimti kritikos bei keistis.

Per laiką, organizacija gali įkristi į griovį dėl kelėtos besikeičiančių optimizuojančių kultūrų, kur bendros kultūros trūkumas yra kasdieninėje praktikoje. Jei, pvz. dauguma darbuotojų dirba dėl savo tikslų yra paaukštinami pareigose, atsiranda rizika, kad jie susirgs žvaigždžių liga, žiūrint į trumpalaikius rezultatus su trumpalaikė elgsena ir sustabarėjimu ir taip sukels kritinę būklę verslui ir organizacijos veiklai. Tai gali sukelti grįžtamąjį ryšį, nenumatytą taktinį silosą komunikacijoje ir svarbi informacija bus nesidalijama – jei tai nebus paranku jiems dalintis. Pasak Kavaliausko T. (2007) „moralinės vertybės – tai, kas visuomet buvo etikos studijų objektu – verslo etikos teorijoje yra traktuojamos kaip vadybiniai įrankiai, suprantami kaip žmogiškųjų išteklių valdymo įrankiai“. (p. 10.)

Pardavėjas vadybininkas „Tankistas“ – tokiu tampa iš nusivylusio savo galimybėmis „Moralisto“. Dažnai tokiam pokyčiui reikia stipraus stimulo. Tai gali būti stiprus išlaidų padidėjimas, savo verslo įkūrimas (pvz.: vaikų mokslai, papildomos paskolos), suvokimas ir drąsus savo troškimų pripažinimas, suvokimas, kad tavęs laimingo niekas kitas nepadarys nei pats.

Šis tipas dar vadinamas psichosocialiniu prisitaikėliu – tai tam tikras santykinis žmogaus norų (troškimų) ir aplinkos reikalavimų (kliūčių) harmonijos laipsnis. Pasak Colman, 2003 prisitaikymas atspindi, kaip dėl susidariusių aplinkybių arba aplinkos situacijos pakeičiami asmens elgesio motyvai.

Šio pardavėjo mąstymas pozityvus ir labai kryptingas bei lankstus, jis keičiasi kartu su situacija. Jis pradeda mokytis iš sėkmingų pardavėjų ir giliai savyje paslepia susireikšminimą. Stengiasi būti pozityvus, daugiau klausyti kliento per pokalbį. Pradeda gerai atpažinti ir tenkinti pirkėjų poreikius. Sugeba bendrauti su labai įvairiais žmonėmis. Keitimąsi supranta kaip mokymąsi. Jeigu derybas pralošia, pradeda aiškintis, kaip jam reikia pasikeisti ir ko išmokti. Nekaltina kitų, keičiasi pats ir netrukus pradeda vis dažniau ir dažniau laimėti derybas su klientais. Taip veikia visose pardavimo srityse: susitikimai, pokalbis telefonu, naudos kalba, prieštaravimų neutralizavimas ir t. t. Tobulėja, net jeigu to nepalaiko įmonės vadovybė. Suvokia, kad jo asmeninis turtas – tai tie gebėjimai, kuriuos įgauna pardavinėdamas. Turi savo asmeninę motyvaciją dirbti, moka sutelktai bei kryptingai veikti. Sugeba kelti ir pasiekti tikslus.

Priešingai nei „Moralistas“, pardavėjas „Taktikas“ darbą keičia, pereidamas į stipresnę įmonę, dažnai pasididindamas atlyginimą. Tuščių kalbų beveik nelieka, todėl gyvenime ir darbe pradeda daugėti pasiektų rezultatų. Gyvenimo lygis gerėja, kartu auga pasitenkinimas savimi ir pardavėjo darbu. Turi stiprią motyvaciją dirbti bei užsidirbti. Manoma, kad tokie gynybos mechanizmai, kaip reakcijos formavimasis, izoliacija ir neigimas, apsaugo savęs vertinimą nuo grėsmės (Myers, Zeigler-Hill, 2008).

Kai į įmonę ateina „Taktikas“, įmonės pozicija rinkoje labai sustiprėja. „Tankistas“ tai trys kalbantys moralistai.

Žinoma, tarpinių tipų būna, bet dažniausiai tai skausmingas žmogaus gyvenimo etapas. Dažnai tai arba pardavėjas vadybininkas „Taktikas“, prispaustas vadovo „Moralisto“ ir pradėjęs degraduoti, arba pardavėjas vadybininkas „Moralistas“, jau pradėjęs efektyviai veikti, bet dar bijantis prisiimti visą atsakomybę už savo veiklą, todėl vis dar prisidengiantis protingomis kalbomis bei atsargiai remiantis save. Tarpinis tipas neefektyvus, nes jo darbo rezultatai nestabilūs. Kartais toks pardavėjas visus nustebina dideliu pardavimu, kartais – tuščiomis standartinėmis kalbomis apie pernelyg išpuikusius klientus, brangias prekes ir krizę rinkoje. Tarpinis tipas arba degraduoja, arba pakyla, tai yra gyvenimas pradeda tekėti arba įprasta vaga, arba visiškai nauja.

Pardavėjas vadybininkas „Scenaristas“ - tai naujas pardavėjo vadybininko vidinės kompetencijos lygmuo. „Taktikas“ lavėja ir tampa profesionalu. Keičiasi jo mąstymas. Jis tampa pastabus smulkmenoms, išmoksta jas analizuoti ir daryti savo išvadas. Tai padeda jam atlikti ne tik statišką, momentinę rinkos analizę, bet ir pradėti prognozuoti tam tikrus pokyčius. „Scenaristas“ pradeda ruoštis tam, kas bus rytoj, todėl kitą dieną būna pirmuoju pardavėju vadybininku, pasiimančiu visą pelną.

Užuot pardavinėjęs, kuria tokias rinkos sąlygas, kad pirkėjai patys pas jį ateitų, o nusipirkę jo prekę grįžtų vėl ir vėl. Akivaizdu, jog tam reikia mokėti kombinuoti, strategiškai mąstyti, turėti daug svarbios informacijos ir mokėti apdoroti didelį kiekį duomenų. Efektyvus žinių valdymas bet

kurioje organizacijoje tapo svarbus įrankis, leidžiantis valdyti ne tik sudėtingas esamas situacijas, bet ir pasinaudoti ateities galimybėmis. (Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012)

Bet to tikrai negana! Jo asmenybė turi būti puikiai išstobulinta bei lanksti, turinti išlavintą emocinį intelektą. Toks pardavėjas puikiai bendrauja, turi be galo daug vertingų ryšių, yra populiarus ir gerbiamas klientų.

Jis daro neįmanomus „Taktikui“ dalykus, moka užimti atskirus rinkos segmentus, įvesti ir išpopuliarinti naują prekę ar paslaugą. Labai dažnai į savo veiklą įjungia daug papildomų resursų, televiziją, spaudą, koreguoja įstatymus, kuria įvairias sąjungas, organizuoja visuomenės palaikymą. Išoriškai gali atrodyti, kad jis dirba mažiau nei „Taktikas“, bet rezultatai dažnai rodo visai ką kita. „Scenaristas“ tiesiog naudojasi visai kitomis galimybėmis parduoti. Jo kalboje atsiranda tokie žodžiai, kaip žaidimas, žaidėjai, taisyklės, strategijos. Pirmasis iš visų pardavėjų vadybininkų pamato, kad verslas yra tam tikrų jėgų žaidimas, ir išmokęs taisykles tampa laimėtoju. Kai kurie pradeda pardavinėti šias žinias, rašyti knygas. Taip atsiranda „pardavimo guru“, sugebančių išpopuliarėti daugelyje pasaulio šalių, aplink kuriuos renkasi žmonės, jų įtaką išplečiantys visame pasaulyje.

Kai į įmonę ateina pardavėjas „Scenaristas“, įmonė pradeda plėtotis, stiprėti ir galiausiai tampa lydere.

Pardavėjas vadybininkas „Ideologas“ kurio pagalba įmonė būtų rinkos lyderė ilgą laiką. Žaidžiantis „Scenaristas“ pamato, kad yra dar vienas už jį geresnis žaidėjas, judantis greičiau, veikiantis taikliau ir pasiekiantis daugiau. Tai tarsi džiokeris, kertantis visas kortas. „Ideologą“ domina valdžia, poveikis pirkėjų sąmonei. Jis kuria mitus bei ideologijas, pratina ištisas kartas vartoti jo gaminamus produktus. Šis pardavėjas nematomas, nes tai jau nebe pardavėjas. Tai gyvenimo būdas. Todėl juos galime vadinti tik apibendrintai: „Coca-Cola“, „McDonald’s“, Holivudas, „Microsoft“, Europos Sąjunga, kapitalizmas. Kas už jų slypi? Kas juos pažįsta? Ar būtina žinoti atsakymus į šiuos klausimus? Tiesiog be jų gyventi jau negalime! (Židžiūnas R. 2009).

Apibendrinant pardavėjų vadybininkų tipus ir remiantis Hollando J. K. (1973) išskirtomis asmenybių tipologijomis pateikiame lentelę (žr. 9 lentelėje.), kurioje trumpai apibendrinama asmenybės tipologija ir priskiriama prie pardavimo vadybininko tipo.

9 lentelė. Asmenybių tipologija remiantis J. K. Hollando (1973)

| Asmenybės tipas | Asmenybės savybės | Kryptis ir pritaikymas pardavimo vadybininko tipui. |
|------------------------|--------------------------|--|
| Realistas | Praktiškas, pastovus, | Į manipuliavimą instrumentais ir |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| | atviras, atkaklus, nuoširdus. | mechanizmais. Linkęs užsiimti su konkrečiais dalykais. Turi aukštą emocinį stabilumą, pastovaus judėjimo. Ši asmenybės tipą, galime prilyginti prie pardavimo vadybininko tipui „Realistas“. |
| Tyrinėtojas | Intelektualus, analitiškas, smalsus, pedantiškas, savarankiškas. | Į ieškojimus ir tyrimus. Būdingas analitinis protas, nepriklausomumas. Ši asmenybės tipą, galime prilyginti prie pardavimo vadybininko tipui „Moralistas“. |
| Meninis | Lakios vaizduotės, intuityvus, impulsyvus, mokantis įtikinti, bendradarbiaujantis. | Į emocijas paraišką, saviraišką. Vyrauja verbaliniai sugebėjimai. Ši asmenybės tipą, galime prilyginti prie pardavimo vadybininkų tipų „Moralistas“ ir „Tankistas“. |
| Socialinis | Atsakingas, paslaugus, draugiškas, idealistas, mokantis įtikinti, bendradarbiaujantis. | Į sąveiką su žmonėmis. Stipriai išreikšti socialiniai sugebėjimai. Lengvai prisitaikantis.. Ši asmenybės tipą, galime prilyginti prie pardavimo vadybininkų tipų „Tankistas“ ir „Scenaristas“. |
| Verslininko (iniciatyvinis) | Energingas lyderis, socialus, linkęs rizikuoti, ambicingas, ekstravagantiškas. | Į įtaką žmonėms. Mėgsta užduotis, kurios susijusios su vadovavimu. Ši asmenybės tipą, galime prilyginti prie pardavimo vadybininko tipui „Scenaristas“ |
| Konvencionalusis | Nuolankus, atkaklus, praktiškas, sąžiningas, nemėgstantis kompromisų | Į informacijos valdymą, bendravimą su žmonėmis. Į problemas dažnai žiūri stereotipiškai. Ši asmenybės tipą, galime prilyginti prie pardavimo vadybininko tipui „Ideologas“. |

Visi šie pardavėjų vadybininkų tipai gali būti vienodai sėkmingi, tik sėkmė slypi skirtingose prielaidose, skirtinguose kompetencijų profiliuose. A – skirtingi gebėjimai, M – skirtinga

motyvacija ir pasitenkinimo lygis, M – skirtingi galimybių lūkesčiai ir jų patenkinimas. Išskyrus visas šias Hollando J. (1973) išskirtas tipologijas, galimi priskirti prie Židžiūno R. (2009) išskirtų pardavimo vadybininkų kompetencijos lygių ir gauti AMO teorijos pritaikomumą vadybininkų rezultatyvumui.

2.3. Amo teorijos implikacija nustatant pardavimo vadybininkų rezultatyvumo prielaidas

Pardavimo vadybininkai kiekvieną dieną darbe susiduria su įvairiomis užduotimis bei problemomis. Norint pasiekti iškeliamus tikslus bei gauti geriausius rezultatus įmonė turi atsižvelgti į kiekvieno pardavimo vadybininko asmenybės profilį, kad remiantis AMO teorija, galėtų sėkmingai pritaikyti dedamąsias dalis siekiant aukščiausio rezultatyvumo. Siekiant išsiaiškinti pardavimo vadybininkų motyvus darbui, svarbiu šaltiniu tampa didžiojo penketo modelis, kuris apima ekstraversijos, neurotizmo, atvirumo patyrimui, sutariamumo ir sąmoningumo dimensijas (Costa and McCrae, 1991). *Ekstravertiškumas ir neurotiškumas* labiausiai siejamas su abejotumu (Feldman, 2003; Kelly and Pulver, 2003). Darant karjerą ekstravertiškumas yra labai geras bruožas (McCrae and Costa, 1991). Toks žmogus rodo, kad yra aktyviai siekiantis informacijos, draugiškas, atkaklus, tačiau susidūręs su sunkumais ieško paramos, kas jį paskatintu eiti toliau (Caldwell and Burger, 1998; Kelly and Pulver, 2003). Priešingai nei ekstravertai, neurotiškumas (neryžtingumas) rodo, kad turi problemų priimant bet kokius sprendimus (Germeijs and Boeck, 2003). Neryžtingumas labiau siejamas su baime, nepasitikėjimu, pykčių, neigiamomis emocijomis. Atvirumas patirčiai siejasi su vaizduote, susidomėjimu, smalsumu ir pan. Sutarumo bruožas turintis tipas yra altruistiškas, užjaučiantis, siekiantis, linkęs mažiau kritikuoti. Na, o sąmoningasis tipas, tai planuojantis, organizuojantis ir siekiantis tikslų (Urbonaitė M. 2013).

Pardavimo vadybininkai dažniausiai yra vertinami pagal įvykdytų pardavimo sumas, klientų skaičių, tačiau susidarius tam tikroms situacijoms reikalingi alternatyvūs būdai, kurie padėtų įvertinti vadybininko gebėjimus bei motyvacija darbui ir visą tai išreikšti per rezultatyvumo prizmę. Pasinaudoję didžiojo penketuko dimensija ir remiantis AMO teorijos dedamosiomis dalimis išskyrėme asmenybės profilio ir AMO dedamųjų dalių prielaidas.

2.3.1. Pardavimo vadybininko profilio ir darbo rezultatyvumo prielaidos AMO teorijos kontekste

Kaip jau žinome, šiandieninėje visuomenėje kompetencija yra labai svarbus veiksnys. Ypač, kai yra kalbama apie organizacijas. Kompetencija įmonėse yra viena iš pagrindinių sudedamųjų

dalių geresnių rezultatų link. Todėl organizacijai yra labai svarbu turėti kompetetingus pardavimo vadybininkus, nes jie yra vienas pagrindinių veiksnių nuo kurių priklauso įmonės rezultatyvumas. Boyatzis E. (1982 m.) mano, kad kompetencija, tai individų asmeninės savybės, kurios yra susijusios su geresniu darbo atlikimu. Vyraujančiuose kompetencijos modeliuose vadybinė kompetencija pateikiama kaip elgsenos arba rezultato sinonimas, o kompetencijos – įgūdžių, žinių, požiūrių arba esminių asmeninių savybių, kurios apibrėžia elgesį, sinonimas. (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003). O, Le Botherf (2010 m.) išskiria tam tikrus kompetencijos elementus, kurie jo nuomone yra neatsiejami nuo asmenybės, o šiuo atveju nuo pardavimo vadybininkų:

- Žinių rinkinys, kurį sudaro teorinės, aplinkos ir procedūrinės žinios;
- Patyrimas (angl. know-how);
- Gabumai bei emociniai ir fiziologiniai ištekliai.

Taigi, kompetencija yra labai svarbus veiksnys kiekvienai individualiai asmenybei. Kalbant apie darbinę aplinką, o šiuo atveju pardavimo vadybininkus, kompetencija yra neatsiejama įmonės pelno susėdamoji dalis. Ann-Marie Finch (2011) teigia, kad viena iš kompetencijos sudedamųjų dalių yra galimybės. Taigi kompetencija lygū gebėjimai (žr. 2 paveiksle).

KOMPETENCIJA = GEBĖJIMAI

2 pav. Kompetencijos sudedamoji dalis, remiantis Ann-Marie Finch (2011)

Ann-Marie Finch (2011) teigia, kad kompetencijos viena sudedamųjų dalių yra gebėjimai, kurie yra taip pat labai svarbus pardavimo vadybininkams. Petkevičiūtė, Kaminskytė, (2003) mano, kad „šiandien organizacijose darbuotojų žinios ir sugebėjimai tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu“, tai reiškia, kad organizacija į darbuotojų gebėjimus turi atsižvelgti labai stipriai. Taip pat daugelyje organizacijų kompetencija yra viena iš atlyginimo sistemos sudedamųjų dalių, nuo to priklauso kintamoji atlygio dalis (Cofsky, 1993). Gebėjimai kaip ir kompetencija yra reikalingi visur ir visada, tik tai gali nusakyti individo galimybes darbinėje aplinkoje (Cirtautienė L. 2013).

Daugelis autorių nagrinėja gebėjimus, tačiau kokia yra jų svarba pardavimo vadybininkams? Norint išsiaiškinti pateikiame lentelę su autorių nagrinėjamomis sudedamosiomis dalimis, kurios yra svarbios ne tik organizacinėje erdvėje, bet ir individo gyvenime (žr.10 lentelėje).

10 lentelėje. Gebėjimų svarba pardavimo vadybininkams pagal Cofsky, Ann-Marie Finch, Cirtautienė L., Le Botherf, R. E. Boyatzis)

| Gebėjimai | Autoriai | Svarba | Pagrindimas |
|-----------|----------|--------|-------------|
|-----------|----------|--------|-------------|

| | Cofsky, 1993 | Ann- Marie Finch (2011) | (Cirta utienė L. 2013). | Le Bother f (2010 m.) | R. E. Boyat zis | | |
|---------------------|-------------------------|--|--|--|--------------------------------|-------------|--|
| Žinios | + | + | + | + | + | Didelė | Pardavimo vadybininkams žinios ir tolimesnis jo mokymasis yra labai svarbu, nes tik taip jis gali padėti organizacijai prisitaikyti prie pokyčių, išlaikyti klientus bei siekti pelno. |
| Gabumai | - | + | + | + | - | Vidutiniška | Asmeniniai gebėjimai pardavimo vadybininkui yra labai svarbu, tačiau daugelis organizacijų yra linkusios darbuotojo gabumus ugdyti patys, pagal įmonės tikslus. |
| Bendradarbiavimas | + | + | + | + | + | Didelė | Šis gebėjimas yra vienareikšmiškai reikalingas visiems darbuotojams darbinėje aplinkoje ir ne tik. |
| Analitinis mąstymas | - | - | + | - | + | Vidutiniška | Tai yra svarbūs įgūdžiai geriems rezultatams, tačiau ne visi pardavimo vadybininkai turi analitinį mąstymą, nes labai daug priklauso nuo socialinių sąlygų bei charakterio. |
| Organizuotumas | + | - | + | - | + | Didelė | Svarbus gebėjimas pardavimo vadybininkams, nes |

| | | | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|---|---------|--|
| | | | | | | | organizuotumas reiškia tinkamą laiko planavimą ir tikslumą. |
| Komunikabilumas | + | + | + | + | + | Didelė | Kaip ir bendradarbiavimas, komunikabilumas yra labai svarbus veiksnys organizacijos viduje bei išorėje. |
| Patirtis | + | + | - | + | - | Maža | Pardavimo vadybininko patirtis yra gerai, bet daugelis organizacijų yra linkę pasiimti darbuotoją be patirties, kad išmokytų dirbti pagal organizacijos reikalavimus. |
| Savikontrolė | - | - | - | - | + | Maža | Tai yra charakterio savybė, tačiau jei ji nekliudo darbinėje aplinkoje bei bendradarbiaujant su išorinėmis kompanijomis, tada toks gebėjimas yra nereikšmingas. |
| Prisitaikymas | - | - | + | - | + | Didelis | Kiekviena organizacija neretai patiria įvairių šuolių, nuosmukių ar krypties pakeitimo ir visą, tai reikalaujant perstruktūrizavimą bei naujų tikslų, todėl pardavimo vadybininkų prisitaikymas prie |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | | pokyčių bei naujų strateginių tikslų yra labai svarbus. |
|--|--|--|--|--|--|--|---|

Skirtingus darbus atliekantiems individams reikalingi skirtingi gebėjimai, o tai priklauso nuo organizacijos vidaus politikos (J. Hay 1990). Tačiau svarbiausios sudedamosios kompetencijos dalys išlieka tos pačios, tokios kaip: žinios, bendradarbiavimas ir komunikabilumas. Kad ir kur benueitumėte, visur darbdavys paprašys šių savybių. Kompetencija atskleidžia elgesio rezultatus.

2.3.1.1. Skirtingų profilių pardavimo vadybininkų gebėjimai

Kiekvienas pardavimo vadybininko tipas yra skirtingas. Remiantis AMO teorija, išskyrėme pardavėjo vadybininko tipų dedamąsias dalis kurios yra svarbios rezultatyvumui (žr. 11 lentelėje)

11 lentelė. Pardavimo vadybininkų tipų gebėjimai.

| Pardavimo vadybininko tipas | Esami gebėjimai |
|------------------------------------|---|
| Realistas | Draugiškas, komunikabilus, pastovus, turintis prastas žinias apie pardavimus, tiki tik tuo produktu, kurį galima pačiuopinėti, atkaklus tik toje srityje, kuria pats tiki. Geba parduoti tik pigius arba „stebuklingus“ daiktus. |
| Moralistas | Komunikabilus, bendradarbiaujantis, konservatyvus, pedantiškas, lakios vaizduotės, turi vadybininko kvalifikaciją, geba bendrauti tik su į save panašiais, daug kalba, bet mažai girdi, gerai pardavinėja, kai rinkoje mažai pokyčių. |
| Tankistas | Komunikabilus, bendradarbiaujantis, draugiškas, organizuotas, prisitaikantis prie rinkos pokyčių, turintis vadybininko kvalifikaciją, geba analitiškai mąstyti, savarankiškas, lakios vaizduotės, atsakingas, mokantis įtikinti, paslaugus, kryptingas, pozityvus, smalsus. |

| | |
|-------------|--|
| Scenaristas | Komunikabilus, bendradarbiaujantis, smalsus, draugiškas, savarankiškas, turintis vadybininko kvalifikaciją, analitiškai mąstantis, atsakingas, greitai prisitaikantis, mokosi iš savo ir kitų klaidų, energingas lyderis, socialus, linkęs rizikuoti, ambicingas, ekstravagantiškas. |
| Ideologas | Komunikabilus, bendradarbiaujantis, smalsus, draugiškas, savarankiškas, turintis vadybininko kvalifikaciją, analitiškai mąstantis, atsakingas, greitai prisitaikantis, nuolankus, atkaklus, praktiškas, nemėgstantis kompromisų, geba valdyti, energingas lyderis, linkęs rizikuoti, ambicingas. |

Pagal pateiktą lentelę matome, kad visi pardavimo vadybininkai turi tik keletą bendrų bruožų, tokių kaip komunikabilumas ir bendradarbiavimas, o visi kiti gebėjimai skiriasi. Vieni geba parduoti tik apčiuopiamus produktus, kiti tik stabilioje rinkoje, o yra tokių vadybininkų, kurie geba prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir parduoti bet kam bet ką. Visi šie gebėjimai priklauso nuo aplinkos, kuri juos supa, požiūrio ir noro. Tačiau, kad ir kokie skirtingi jie būtų, pardavimo vadybininkų tipai yra labai reikalingi, nes pasaulyje yra labai daug organizacijų, kurios verčiasi skirtinga veikla ir parduoda skirtingas prekes bei paslaugas.

2.3.1.2.. Skirtingų profilių pardavimo vadybininkų motyvavimas

Visiems motyvavimas yra suprantamas kaip visuma faktorių, kurie sukelia, išlaiko ir valdo elgesį, kuris leidžia pasiekti tam tikrus tikslus.

Žmogus gali būti nepaprastai motyvuojamas siekti karjeros ir pagelbėti žmonėms kaip medikas profesionalas, tačiau motyvavimą dar turi papildyti jo moksliniai sugebėjimai, tobulinimosi išteklių bei kitos sąlygos. Motyvavimas nėra pastovi būseną, ją reikia periodiškai papildyti. Motyvavimo teorija bei praktika nagrinėja procesus, kurie niekada nesibaigia, remiantis nuostata, jog motyvavimas ilgai gali „išsisklaidyti“. Motyvavimas – tai priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje“ (Žaptorius J., 2007, p. 105).

Išanalizavę pardavimo vadybininkų tipus, lentelėje pateikiame koks motyvavimas jiems reikalingas, kad pasiektų geriausių rezultatų (žr.12 lentelėje).

12 lentelė. Pardavimo vadybininkų tipų motyvacijos.

| Pardavimo vadybininko tipas | Reikalinga motyvacija |
|-----------------------------|--|
| Realistas | Darbo sąlygos, socialiniai motyvai, asmeninė augimo ir karjeros galimybė, atlyginimo forma atitinkanti darbo rezultatus, nefinansinis motyvavimas (darbo automobilis, papildoma laisva darbo diena, kursai, apdovanojimai už darbo rezultatus, įvairūs konkursai ir kt.. „Taip pat darbas turi suteikti saugumo jausmą, turi apsaugoti, gelbėti“ (Kalinauskienė J. Kumpikaitė 2011 p.799) |
| Moralistas | Socialiniai motyvai, darbo sąlygos, tarpasmeninių santykių kokybė, statusas, atlygis ir atlyginimo formos, atsakomybės, asmeninės augimo ir karjeros galimybės, asmeninis tobulėjimas, įvairūs kursai, darbo funkcijų rotacija, nefinansinis motyvavimas (darbo automobilis, papildoma laisva darbo diena, apdovanojimai už darbo rezultatus, įvairūs konkursai ir kt.) „Šie žmonės visada yra nepatenkinti savo padėtimi ir aistringai trokšta ją pagerinti. Jie kaupia lėšas ir eikvoja kilniems tikslams. Šios kastos žmonių strateginis siekis – meilė, garbė, karjera. Šios kastos žmonėms veiklos iniciavimui nereikia papildomų, išorinių, motyvacijų, jie turi vidinę, prigimtine, veiklos motyvaciją. Tačiau jiems labai svarbus veiklos įvertinimas“. (Kalinauskienė J., Kumpikaitė 2011, p. 799) |
| Tankistas | Socialiniai motyvai, iššūkiai ir skatinimas darbe, asmeninis tobulėjimas ir galimybė realizuoti, atlygis ir atlyginimo formos, darbo turinio praturtinimas, darbo funkcijų rotacija, atsakomybės, pripažinimas, įvairūs kursai, nefinansinis motyvavimas (darbo automobilis, papildoma laisva darbo diena, apdovanojimai už darbo rezultatus, įvairūs konkursai ir kt.). „Tai asistentai – kasdieniniai specialistų pagalbininkai, savotiški atskirų sričių vadovai; išsilavinimas aukštesnysis arba aukštasis“. (Kalinauskienė J, Kumpikaitė 2011 p.799) |
| Scenaristas | Socialiniai motyvai, darbo sąlygos, atsakomybės, atlygis ir atlyginimo formos, iššūkiai ir skatinimas darbe, asmeninis |

| | |
|-----------|---|
| | <p>tobulėjimas ir galimybė realizuotis, pripažinimas, įvairūs kursai, darbo turinio praturtinimas, darbo funkcijų rotacija, nefinansinis motyvavimas (darbo automobilis, papildoma laisva darbo diena, apdovanojimai už darbo rezultatus, įvairūs konkursai ir kt.).</p> <p>Įtakoja, dorybės įtakos šaltinis, todėl žmogus mato tikrąją dalykų esmę. Jie nebarsto savęs žemesniems tikslams, tokiems kaip pinigai ir garbė. Darbas šios kastos žmonėms teikia pasitenkinimą. Šie žmonės turi stipresnę laimės jausmą ir platesnes žinias (Prabhupada, 1990).</p> |
| Ideologas | <p>Karjeros galimybės, socialiniai motyvai, iššūkiai, atlygis, galimybė realizuotis, pripažinimas, komandiruotės, kursai, darbo turinio praturtinimas, nefinansinis motyvavimas (darbo automobilis, papildoma laisva darbo diena, apdovanojimai už darbo rezultatus, įvairūs konkursai ir kt.).</p> <p>Specialistams geriausia vidinė motyvavimo priemonė - tai galimybė savirealizacijai. Šiuos poreikius turintis žmogus geriausiai susidoros su atsakingu, reikalaujančiu priimti sprendimus darbu. „Žemesnio lygio poreikiai sunkiai motyvuotų, nes šios kategorijos darbuotų darbas paprastai duoda gana greitą rezultatą. Todėl tikslinga, specialistam svarbesnis turėtų būti procesas, o ne rezultatas. Pastarasis turėtų tik padėti tašką vieno darbo pabaigai, kad galima būtų pereiti prie kito darbo“ (Kalinauskienė J, Kumpikaitė, 2011, p. 800)</p> |

Iš pateiktos lentelės matome, kad kiekvienam pardavimo vadybininko tipui reikia skirtingo motyvavimo. Visus sieja 3 bendri motyvai, tai socialiniai, atlygis ir nefinansiniai motyvavimo būdai. Tačiau, pagal pardavimo vadybininko rezultatyvumo kontekstą, motyvavimo sistema skiriasi nuo kitų tipų, nes kiekvieno poreikiai skirtingi. Viskas priklauso nuo to, kokiam tipui jis priskiriamas.

2.3.1.3. Skirtingų profilių pardavimo vadybininkų galimybių poreikis

Kiekvieno pardavimo vadybininko poreikiai į galimybes skiriasi. Prisitaikant prie vadybinio darbo pareigybių ir specifikos išskiriamos galimybės, kurios lauktų asmens, priklausančio tam tikram pardavimo vadybininkų tipui (žr.13 lentelėje).

13 lentelė. Pardavimo vadybininkų tipų galimybių skirtumai

| Pardavimo vadybininkų tipas | Galimybės |
|------------------------------------|---|
| Realistas | Karjeros galimybė tapti vyriausiuoju pardavimo vadybininku. |
| Moralistas | Karjeros galimybė tapti vyriausiuoju pardavimo vadybininku ar pardavimo skyriaus vadovu. |
| Tankistas | Karjeros galimybė tapti pardavimo skyriaus vadovu, dalyvauti įmonės valdyme. |
| Scenaristas | Galimybė dalyvauti įmonės valdyme, pardavimo strategijų kūrime, vadovauti. |
| Ideologas | Galimybė vadovauti ne tik skyriui, bet ir visai įmonei, glaudžiai prisidėti prie įmonės valdymo sistemų, kurti naujas sistemas bei teikti pasiūlymus. |

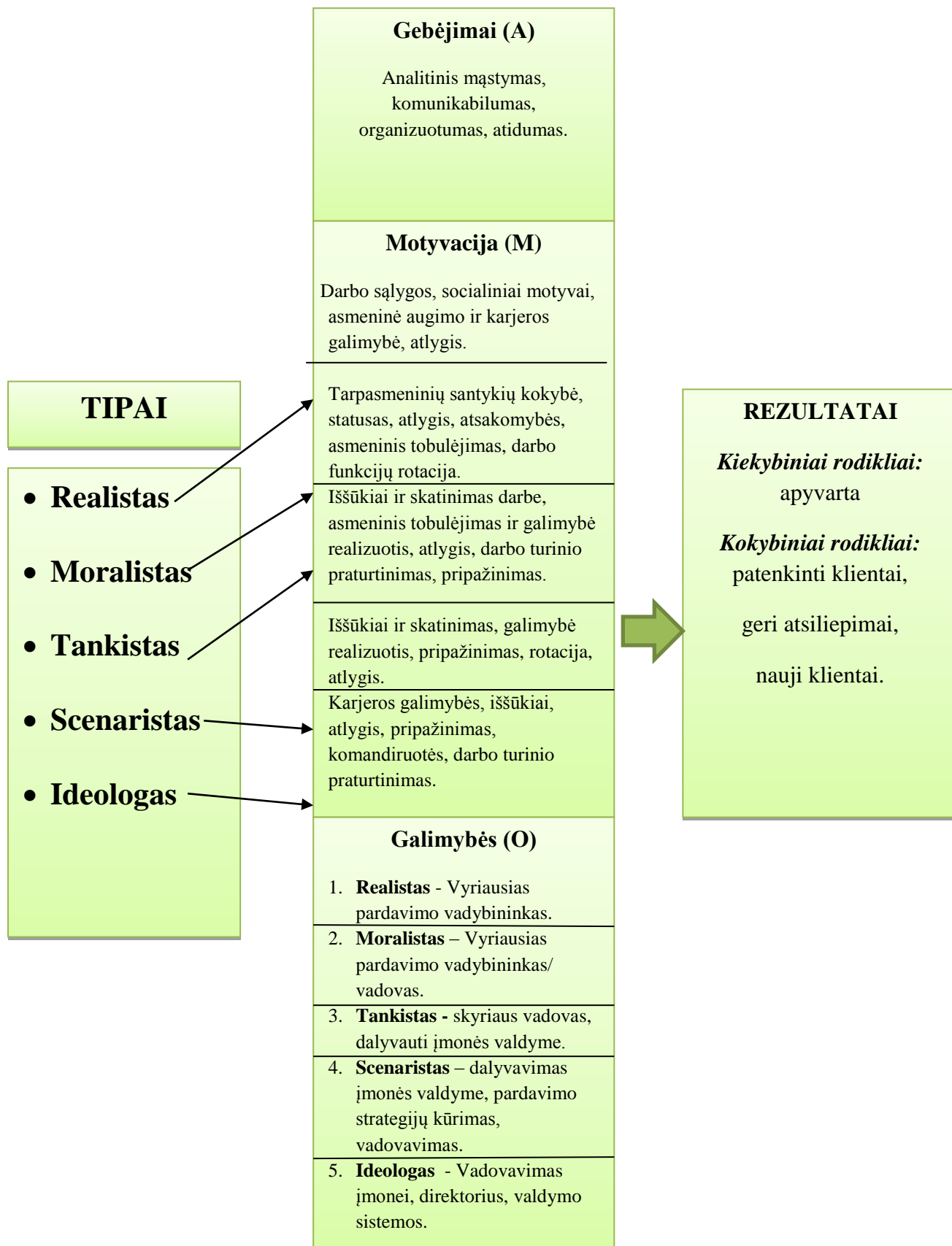
Kaip matome iš pateiktos lentelės, kiekvieno pardavimo vadybininko tipo poreikiai į galimybes labai skiriasi. Viskas priklauso nuo to, kokiam tipui jis priklauso.

2.3.2. Skirtingų pardavimo vadybininkų profilių ir jų darbo rezultatyvumo prielaidų modelis

Visi pardavimo vadybininkai yra skirtingi. Organizacijai siekiančiai pelno yra labai svarbu atsižvelgti į juos, nes būtent jie yra įmonės pelno dalis, todėl jie turi sukurti stiprią žmonių išteklių sistemą (Huselid, 1995). Žiūrint į organizaciją kaip į organizmą, visi kūnai turi veikti kaip vienas. Nepakanka, kad plaučiai naudoja savo gyvybingumą iki galo, jei jėga yra silpnesnė nei kitų kūno dalių. Chang, Huang (2005) teigimu, organizacijos, norinčios išlikti konkurencingomis, turi gerinti savo veiklą ne tik iš išorės, bet ir iš vidaus. Bailey (1993) pasiūlė AMO teoriją, kuri naudojama organizacijos viduje, pagerina, šiuo atveju pardavimo vadybininkų, psichologinę būseną ir pelno našumą per tris dedamąsias dalis: gebėjimus, motyvaciją, galimybes. Spitzberg B. H. (2003) teigia, kad pardavimo vadybininko žinios ir gebėjimai leidžia pasireikšti tam tikriems rezultatams, o

motyvuojant juos įmonė sąmoningai prieina prie aukštesnių rezultatų (Žaptorius J. 2007), o karjeros galimybės pagerins psichologinę būseną (Petkevičiūtė N. 2013).

Apžvelgus AMO teorijos dedamųjų dalių prielaidas pardavimo vadybininkų rezultatyvumui ir remdamiesi Židžiūno R. (2009) išskirtais pardavimo tipais pateikiame modelį rodanti kiekvieno tipo siekiamybes ir rezultatyvumą per kiekybinius ir kokybinius (žr. 3 paveikslas).



3 pav. AMO skirtingų pardavimo vadybininko profilių ir darbo rezultatyvumo prielaidų modelis

Remdamiesi Židžiūno R. (2009) išskirtais pardavimo vadybininkų tipais ir AMO teorijos dedamosiomis dalimis, matome, kad jų psichologinę būseną gerintu visų parengto metodo dalių pritaikymas jiems pagal jų norus. Vieni nori tik elementarios motyvacijos, kaip atlygis, darbo sąlygos, asmeninės augimo karjeros galimybės, nefinansiniai motyvai, o kitiems reikia pastovios rotacijos, tobulėjimo galimybių, iššūkių, galimybės realizuotis. Tą patį galime pasakyti ir apie galimybių svarbą. Vieni pardavimo vadybininkai nori tapti tik savo srities vadovais, o kiti kompanijos valdančiąją dalimi. Visa tai priklauso nuo pačių pardavimo vadybininkų požiūrių, noro bei charakterio savybių. Kiekviena organizacija prisitaikiusi prie tokių tipų, gali pasiekti daug našesnę pelną per kokybinius bei kiekybinius rodiklius. Žmonių išteklių sistema ir AMO teorijos pritaikymas organizacijoje yra neatsiejama nuo kompanijos organizacinių tikslų bei pelno.

Šiam modeliui pasirinkta Židžiūno R. (2009) pardavimo vadybininkų tipai, nes jis aiškiai išskyrė visus profilius pagal pardavimo vadybininkų tipus. Todėl pirmoje modelio dalyje išskirti pardavimo vadybininkų tipai. Antroje dalyje, remiantis AMO teorijos išnagrinėta literatūra, išskirti kiekvieno pardavimo vadybininko tipo gebėjimai, motyvacijos bei galimybių poreikis. O trečioje dalyje - rezultatyvumas, kurį būtų galima pasiekti remiantis pirma ir antra šio modelio dalimis. Remiantis šiuo modeliu, organizacijos gali pasiekti aukštesnių kiekybinių bei kokybinių rezultatų.

3. SKIRTINGŲ PARDAVIMO VADYBININKO PROFILIŲ IR DARBO REZULTATYVUMO TYRIMO METODIKA

3.1. Skirtingų pardavimo vadybininkų profilių tyrimo apibendrinimas

Tyrimo metodika

Tikslas - Ištirti prielaidas, lemiančias skirtingų profilių pardavimo vadybininkų rezultatyvumą.

Uždaviniai:

1. Ištirti, pardavimo vadybininkų darbo veiksnių svarbą ir jų pasitenkinimo lygį;
2. Ištirti, kaip pardavimo vadybininkai vertina AMO rezultatyvumo prielaidas savo darbe pagal tipus;
3. Ištirti, skirtingų pardavimo vadybininkų profilių rezultatyvumo prielaidas;
4. Ištirti, pardavimo vadybininkų sąsajas tarp profilių ir rezultatyvumo.

Tyrimo metodas – darbe pasirinkta pardavimo vadybininko profilių atvejo studija. Norint atkleisti skirtingų pardavimo vadybininkų profilių ir darbo rezultatyvumo sąsajas su AMO teorija buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas bei šio tyrimo duomenų rinkimo metodas – anketos.

Anketos struktūra - šiame tyrime tirsime pardavimo vadybininko profilius ir darbo rezultatyvumą remiantis AMO teorijos dedamosiomis dalimis. Šio tyrimo metu norime išsiaiškinti ko reikia pardavimo vadybininkams, kad pagerinti darbo našumą ir rezultatyvumą. Tyrimo metodu pasirinkome anketas.

Tyrimo metu buvo pasirinkta tikslinė grupė, pardavimo vadybininkai iš visos Lietuvos. Respondentų apklausai buvo sudarytas klausimynas, kurį sudarė 4 dalys.

Siekiant ištirti pardavimo vadybininkų profilius ir darbo rezultatyvumą, buvo pateikti 5 uždari klausimai, kurie rėmėsi AMO teorija. Šio modelio pagrindinis tikslas yra išsiaiškinti pardavimo vadybininkų profilių prielaidas darbo rezultatyvumui.

Klausimyną sudaro 4 dalys. Pirmoje dalyje prašoma pateikti bendro pobūdžio informaciją, kuri yra susijusi su demografiniais ir bendro pobūdžio duomenimis (1, 2, 3, 4, 5 kl.). Antra klausimyno tyrimo dalis skirta išsiaiškinti kiek respondentai motyvuojami savo darbinėje aplinkoje ir kiek jiems tai svarbu (6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 kl.). Trečia tyrimo dalis skirta įsivertinti savo, kaip pardavimo vadybininko rezultatyvumui bei galimybėms (42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58 kl.), o ketvirtoji tyrimo dalis pateikta bendrai, siekiant išsiaiškinti kiek svarbūs gebėjimai šios srities specialistams (59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67 kl.).

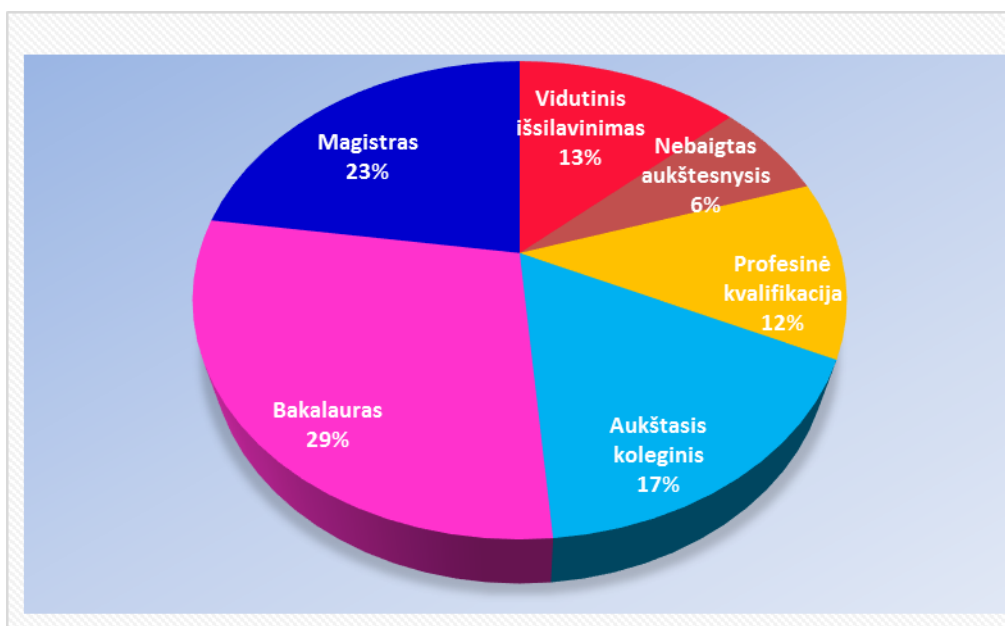
Klausimyno pildymo instrukcijose respondentų buvo prašoma pateikti kuo nuoširdesnius atsakymus. Techniškai reikėjo pažymėti vieną tinkamą atsakymą.

3.2. Respondentų imtis ir demografiniai rodikliai

Šiame tyrime dalyvavo 150 respondentų iš visos Lietuvos. Tyrimui buvo pasirinkta tikslinė grupė – pardavimo vadybininkai. Siekiant atkleisti skirtingų pardavimo vadybininkų profilių ir darbo rezultatyvumo sąsajas su AMO teorija buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas bei šio tyrimo duomenų rinkimo metodas – anketos. Anketos buvo dalinamos įvairiose įmonėse bei pildomos www.manoanketa.lt.

Apklausoje dalyvavo 80 vyrai ir 70 moterys. Bendras amžiaus vidurkis siekė 30,1 metų. Apklausoje dalyvavusių respondentų darbo stažas pasiskirstė nuo 2 mėn. iki 32 metų, tačiau bendras vidurkis siekė 8,4 metus stažo. Moterų darbo stažo vidurkis 9,06 metai, o vyrų 9,8 metai.

Daugelis žmonių mano, kad pardavimo vadybininku gali tapti bet kas ir nesvarbu ką jis yra baigęs, svarbu, kad būtų komunikabilus su klientais ir mokėtų bendradarbiauti, todėl siekiant išsiaiškinti ar visi respondentai yra baigę mokslus susijusius su pardavimo sritimi apklausoje buvo pateikiamas klausimas „Ar Jūsų įgytas mokslas yra susijęs su vadybos /ekonomikos /verslo sritimi?“. 57 respondentai teigia, kad yra baigę mokslus susijusius su šiomis sritimis, o 52 ne. Iš respondentų, kurie yra baigę aukštuosius mokslus nesusijusius su pardavimo sritimi yra 41, kurie turi tik profesinį išsilavinimą 4, o 10 turi tik vidurinius išsilavinimus. (žr. 4 paveikslas).



4 pav. Pardavimo vadybininkų išsilavinimas

Magistro laipsnius susijusius su pardavimo sritimi turi 20 respondentų, o likę 14 kitose srityse. Bakalauro laipsnį, susijusi su ekonomika, verslu ar vadybos sritimi turi 21 apklausoje dalyvavę pardavimo vadybininkai, o 22 respondentai kitose srityse. Aukštąjį koleginių bakalaurą siejama su pardavimo sritimi turi 14 respondentų. Kaip matome iš pateiktų rezultatų 102 respondentai yra baigę aukštuosius mokslus, o 55 iš jų turi vadybos, ekonomikos ar verslo išsilavinimus. Likusieji respondentai yra baigę mokslus kitose srityse. 18 respondentų yra baigę profesines kvalifikacijas, 10 yra pradėję studijas, tačiau dar nebaigę, o 20 turi tik vidurinį išsilavinimą.

Remiantis Židžiūno R. (2009) išskirtais pardavimo vadybininkų tipais ir siekiant atkleisti Lietuvoje vyraujančių pardavimo vadybininkų tipus, jų profilius, tyrimo pirmosios dalies klausimai buvo surengti pagal pardavimo vadybininko tipus. Vieni nori tik elementarios motyvacijos, kaip atlygis, darbo sąlygos, asmeninės augimo karjeros galimybės, nefinansiniai motyvai, o kitiems reikia pastovios rotacijos, tobulėjimo galimybių, iššūkių, galimybės realizuoti.

Visi klausimai buvo rengiami remiantis pardavimo vadybininkų tipais, todėl suskirstėme respondentus pagal tam tikrų veiksnių svarbą (žr. 14 lentelė).

14 lentelė. Pardavimo vadybininkų suskirstymas pagal tipus.

| Tipas | Klausimai | Išskirtinumas | Respondentų skaičius (%) |
|--------------|--|---|---------------------------------|
| Realistas | <ul style="list-style-type: none"> • Darbo sąlygos; • Darbinė aplinka; • Darbo ir laisvalaikio santykis; • Galimybės; • Darbo Atlygis; • Statusas, pareigos; • Nefinansinės paskatos; • Finansinės paskatos. | Darbo sąlygos, darbinė aplinka, nefinansinės paskatos | 9,5 proc. |
| Moralistas | <ul style="list-style-type: none"> • Pagalba iš kitų kolegų; • Tarpasmeniniai santykiai darbe • Darbo Atlygis • Galimybė realizuoti • Statusas, pareigos • Finansinės paskatos | Pagalba iš kitų kolegų, tarpasmeniniai santykiai | 18,5 proc. |
| Tankistas | <ul style="list-style-type: none"> • Iššūkiai ir uždaviniai; • Darbo Atlygis; • Darbo rotacija; • Statusas, pripažinimas, pareigos; • Nefinansinės paskatos; • Finansinės paskatos. | Darbo rotacija, pripažinimas. | 31 proc. |

| | | | |
|-------------|---|---|------------|
| Scenaristas | <ul style="list-style-type: none"> • Darbo ir laisvalaikio santykis; • Karjeros galimybės; • Iššūkiai ir uždaviniai; • Darbo Atlygis; • Darbdavių pripažinimas už gerus nuopelnus • Galimybė realizuotis; • Iškeliami mėnesio tikslai. | Karjeros galimybės; iššūkiai ir uždaviniai, darbdavių pripažinimas už gerus nuopelnus, iškeliami mėnesio tikslai. | 36,2 proc. |
| Ideologas | <ul style="list-style-type: none"> • Karjeros galimybės; • Iššūkiai ir uždaviniai; • Darbo atlygis; • Komandiruotės; • Statusas, pripažinimas, pareigos; • Iškeliami mėnesio tikslai | Karjeros galimybės, komandiruotės, Statusas, pripažinimas, pareigos. | 4,8 proc. |

Visi respondentai buvo suskirstyti pagal pardavimo vadybininkų tipus remiantis gautais rezultatais. „Realistų“ kurie priskiriami prie vienos iš žemiausių pardavimo vadybininkų grupės, nes yra negatyvūs ir geba parduoti tik apčiuopiamus, pigius arba „stebuklingus“ daiktus. Tokie pardavimo vadybininkų tipai yra laikomi nelanksčiais. Šiame tyrime dalyvavusių respondentų, patekusių į grupę „realistai“ yra 9,5 proc. didžioji jų dalis, neseniai baigę mokslus, vis dar ieškantys savo pašaukimo darbui, jauni asmenys, kurių amžius prasideda nuo 18 iki 24 metų. Tokio tipo atstovai per savo darbo praktikas dažnai persilaužia, pakeičia savo požiūrį į pardavimo vadybininko pareigas ir pradeda siekti rezultatų arba nusivilia tokia profesija ir grįžta prie kitokių darbų.

Respondentai, patekę į „moralisto“ tipo grupę labai daug nesiskiria nuo „realistų“ skirtumas tik tas, kad šio tipo atstovai yra baigę mokslus susijusius su pardavimo sritimi, todėl laiko save kompetentingais bei gebančiais analizuoti kitus. Kaip ir „realistai“ yra labai nelankstūs, turi savo tvirtą nuomonę ir visada jaučiasi teisus, todėl nemėgstą tų, kurie mąsto kitaip. Mėgsta daug beperstojo šnekėti, moralizuoti bei apkalbinti kitus ir nieko nedaryti. Nors „moralisto“ tipo atstovai mėgsta daug šnekėti, tačiau kitų nemoka išklausti. Šio tipo respondentai geba gerai pardavinėti tik tada, kai rinkoje nėra pokyčių, o produktas gerai žinomas vartotojams. „Moralistų“ šiame tyrime pasitaikė 18,5 proc. Daugiausia iki 28 m. amžiaus. Tokia grupę sudaro pakankamai jauni respondentai, dažniausiai ką tik pabaigę mokslus susijusius su pardavimo sritimi arba vis dar tebeieškantys savo srities.

„Tankistas“ – nusivylęs savo galimybėmis „moralistas“. Šie pardavimo vadybininkų tipai yra laikomi labai gerais pardavėjais. Prie šio tipo priskirti respondentai yra drąsūs, nes pripažįsta savo klaidas ir troškimus. Supranta, kad tik jie yra atsakingi už savo rezultatus. Tokio tipo respondentai

yra labai kryptingi, lankstūs bei pozityvūs. Mokosi iš savo klaidų bei iš kitų sėkmingų pardavimo vadybininkų. Mokosi išklaudyti, pastebėti klientų poreikius ir geba bendrauti su labai įvairiais žmonėmis. Dėl nesėkmių nekaltina kitų, o geriau viską analizuoja. Tokio tipo respondentų rezultatai kas kart vis gerėja. Kadangi laikantysis pozityvumo šių respondentų pasitikėjimas savimi gerėja, todėl auga pasitenkinimas darbu bei rezultatais. Respondentų „tankistų“ šiame tyrime pasitaikė 31 proc. Amžius pasiskirstė nuo 26 iki 51 metų.

Respondentai „scenaristai“ profesionalai. Yra pastabūs smulkmenoms, puikiai analizuoja ir daro išvadas. Šio tipo atstovai ruošiasi visada ruošiasi kitai dienai. Dažniausiai būna pirmieji pardavimo vadybininkai susirikę visą pelną. Užuoat pardavinėję, kuria savo rinkos sąlygas, kad pirkėjai patys ateitų pas jį. Šio tipo atstovai yra labai lankstūs, turintys išsilavinimus bei emocinį intelektą. „Scenaristo“ tipo respondentų klientų rate daug vertingų ryšių. Taip pat „scenaristai“ labai gerbiami klientų. „Scenaristai“ pardavimus laiko žaidimu, o klientus žaidėjais, kurie žaidžia pagal jo taisykles bei strategijas. Tokio tipo atstovų šiame tyrime pasitaikė 36,2 proc., o amžius nuo 29 iki 50 metų.

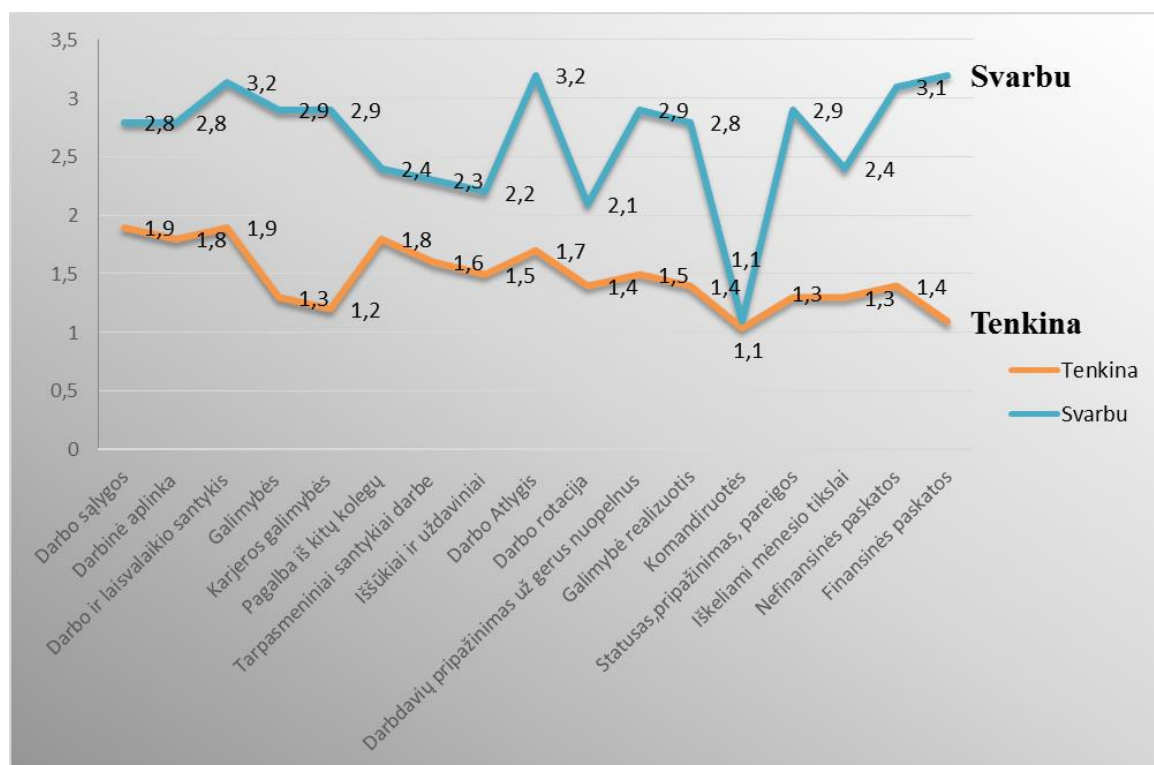
„Ideologai“ laikomas pačiu geriausiu pardavimo vadybininkas. Respondentai patekę į šią kategoriją savo organizacijas paverčia rinkos lyderėmis. Šio tipo atstovai per savo darbo praktikas išmokę savo klaidas ir įgavę daugiau gebėjimų daro gerus rezultatus bei išpopuliarina parduodamus produktus/paslaugas taip, kad apie juos šneka visi. „Ideologų“ šiame tyrime yra 4,8 proc.

Taigi apklausoje dalyvavę respondentai buvo suskirstyti į tipus nuo paprasčiausio iki geriausio pardavimo vadybininko.

4. SKIRTINGŲ PROFILIŲ PARDAVIMO VADYBININKŲ REZULTATYVUMO PRIELAIDŲ TYRIMAS

4.1. Darbo veiksmų svarba ir pasitenkinimas

Pardavimai yra pagrindiniai pajamų šaltiniai, o pardavimo vadybininkai yra specialistai, kurie suranda ir atveda klientus į įmonę bei kelia organizacijos rezultatyvumo lygį, todėl šie darbuotojai organizacijai yra labai svarbūs. Tačiau, kaip žinome, iki šios dienos pardavimo vadybininko specialybė yra kiek nuvertinama bei daugeliui žmonių asocijuojasi su turgumi, bet tai yra tik nesuvoktas faktas apie šios specialybės atstovus. Taigi, siekdami išsiaiškinti pardavimo vadybininko profilius pirmoje tyrimo dalyje respondentams buvo pateikiami klausimai apie pasitenkinimą darbe bei kas jiems yra svarbu. (žr. 5 paveikslas).



5 pav. Darbo veiksnų svarba darbe bei pasitenkinimas

Kaip matome iš pateiktų duomenų daugelis apklausoje dalyvavusių pardavimo vadybininkų yra patenkinti savo sąlygomis ir teigia, kad jos yra išties svarbios, kaip ir darbinė aplinka. Kas yra susiję su socialiniais motyvais, pardavimo vadybininkai sutinka su tuo, kad nemažai daliai tenka padirbėti viršvalandžius (vidurkis 1,9) ir ne visada išsėina suderinti laisvalaikį su darbu. Tačiau pagal pateiktą vidurkį, matome, kad šis rodiklis, kaip motyvacinė priemonė yra išties svarbus (vidurkis 3,2). Žymus psichologas Neulinger (1974) pabrėžia, kad laisvalaikis, tai vidinė motyvacija, todėl labai svarbu suteikti darbuotojui galimybes suderinti laisvalaikį su darbu. Gauti tyrimo duomenys, taip pat ryškiai išskiria laisvalaikio ir darbo suderinamumą, kaip labai svarbią motyvaciją. Galimybės darbe ir karjeros galimybės, priskiriamos prie svarbių motyvacinių aspektų. Tačiau iš gautų rezultatų matome, kad galimybės tobulėti darbe yra suteikiamos mažai daliai apklausoje dalyvavusių pardavimo vadybininkų (30 proc.), o patenkintų karjeros galimybėmis yra dar mažiau (27 proc.). Visi gerai žino, kad tarpasmeniniai santykiai darbe ir pagalba vieni kitiems, rodo darbuotojų pasitenkinimo lygį savo darbu, o tai daugeliui darbuotojų turi įtakos rezultatams. Kaip matome iš pateiktų duomenų pagalba iš kolegų (vidurkis 1,8) tenkina labiau nei tarpasmeniniai santykiai (vidurkis 1,6), tačiau abu šie rodikliai yra pakankamai maži, todėl galime daryti prielaidą, kad daugelis pardavimo vadybininkų yra nepatenkinti kitų kolegų pagalba bei tarpasmeniniais santykiais darbe. Su iššūkiams darbe nori susidurti ne kiekvienas darbuotojas, todėl pagal svarbą šis rodiklis neužima aukštos pozicijos, o ir patenkinti tik vidutiniškai 36 proc. pardavimo vadybininkų. Atlyginimas kiekvienam yra tai kas brangu ir vertinga darbe, tačiau atlygis

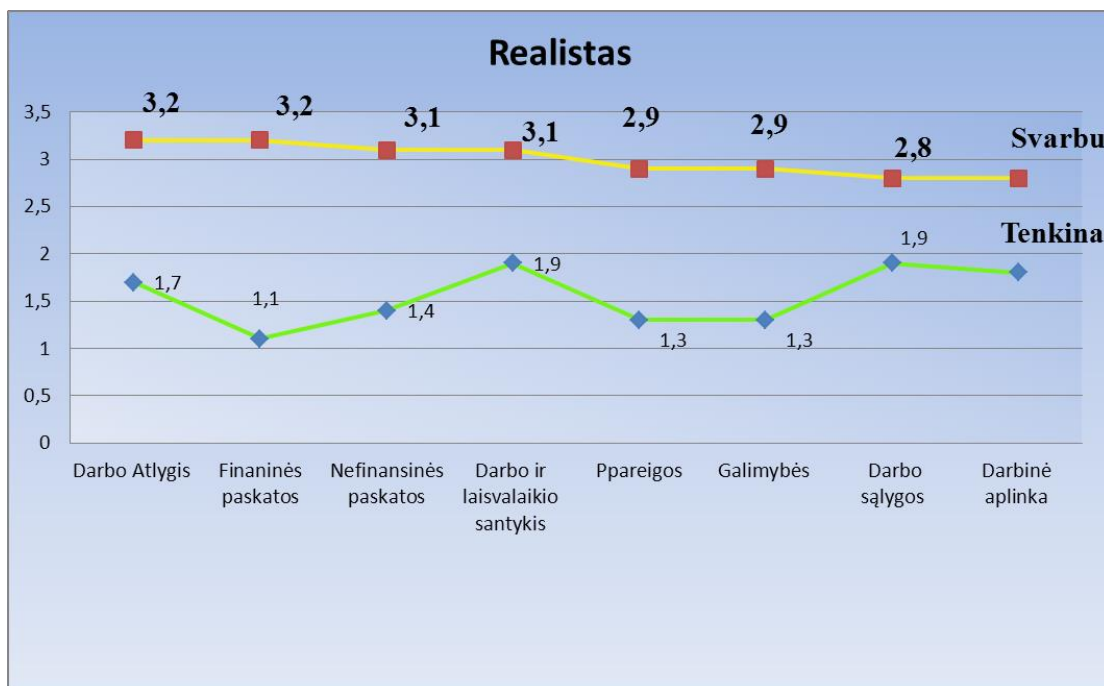
nėra lygus užmokesčiui už darbą. Daugelis įsivertina savo darbo užduotis ir mano esą vertesni didesnio užmokesčio už darbą nei iš tiesų gauna. Iš pateiktų duomenų matome, kad darbo atlygis tenkina vidutiniškai tik 1,7 pardavimo vadybininkų. Tačiau atlygis, kaip motyvacinis rodiklis šiame tyrime užima svarbiausią poziciją, todėl darome prielaidą, kad visiems apklausoje dalyvavusiems pardavimo vadybininkams pati svarbiausia motyvacija yra tinkamas atlygis už darbą. Vieniems darbe tinka monotonija, o kiti ieško naujovių ir stengiasi neužsisėdėti ties viena darbo metodika. Tyrime dalyvavę pardavimo vadybininkai, sutinka, kad darbe susiduria su darbų rotacija 1,4. Šis rodiklis rodo, kad ne visi nori rotacijos savo darbe. Tačiau pagal svarbą rotacijos rodiklis rodo, kad nemaža dalis pardavimo vadybininkų norėtų naujumo savo darbo uždaviniuose. Darbdavių pripažinimas už gerus nuopelnus darbuotojui yra priskiriamas prie vienos iš svarbesnių motyvacijų. Vidutiniškai 2,8 pardavimo vadybininkų teigia, kad pripažinimas už gerus nuopelnus yra svarbu, tačiau pripažinimo teigia sulaukiantys vidutiniškai tik 38 proc. Komandiruotės pasirodė svarbios tik labai mažai daliai apklausoje dalyvavusių pardavimo vadybininkų, jomis patenkintų taip pat labai mažai (vidutiniškai 1,1), o tai rodo, kad šis rodiklis nėra labai svarbus.

Kiekvienas darbuotojas kažko siekia savo darbe, todėl iš tyrimo rezultatų matome, kad statusas, pripažinimas bei pareigos yra svarbus motyvacinis rodiklis, tačiau vidutiniškai 1,3 respondentų tenkina šis rodiklis organizacijoje. Na ir žinoma dar du pakankamai svarbūs rodikliai pardavimo vadybininkams, tai finansinės ir nefinansinės paskatos. Kiekvienas darbuotojas tikisi, kad organizacija juos paskatins siekti iškeliamų tikslų ir prisidėti prie organizacijos pelno. Tačiau, patenkinti finansinėmis paskatomis savo darbe vidutiniškai yra 1,3 pardavimo vadybininkų, o nefinansinėmis vidutiniškai 1,4. Pagal svarbą pardavimo vadybininkai šį rodiklį įvertino vidutiniškai 3,1, todėl galime teigti, kad šie rodikliai yra taip pat labai svarbūs.

Apibendrinami galime daryti prielaidą, kad pardavimo vadybininkų darbo veiksmų svarbą, kaip motyvaciniai aspektai darbe: darbo atlygis, finansinės ir nefinansinės paskatos, socialiniai motyvai bei darbdavių pripažinimas už gerus nuopelnus. Tačiau remiantis gautais duomenimis galime daryti prielaidą, kad pasitenkinimo lygis darbe yra vidutinis.

Siekiant ištirti kaip pardavimo vadybininkas vertina AMO teorijos dedamąsias dalis savo darbe pagal tipus, visi anketos klausimai buvo rengiami remiantis Židžiūno R. (2009) išskirtais pardavimo vadybininkų tipais.

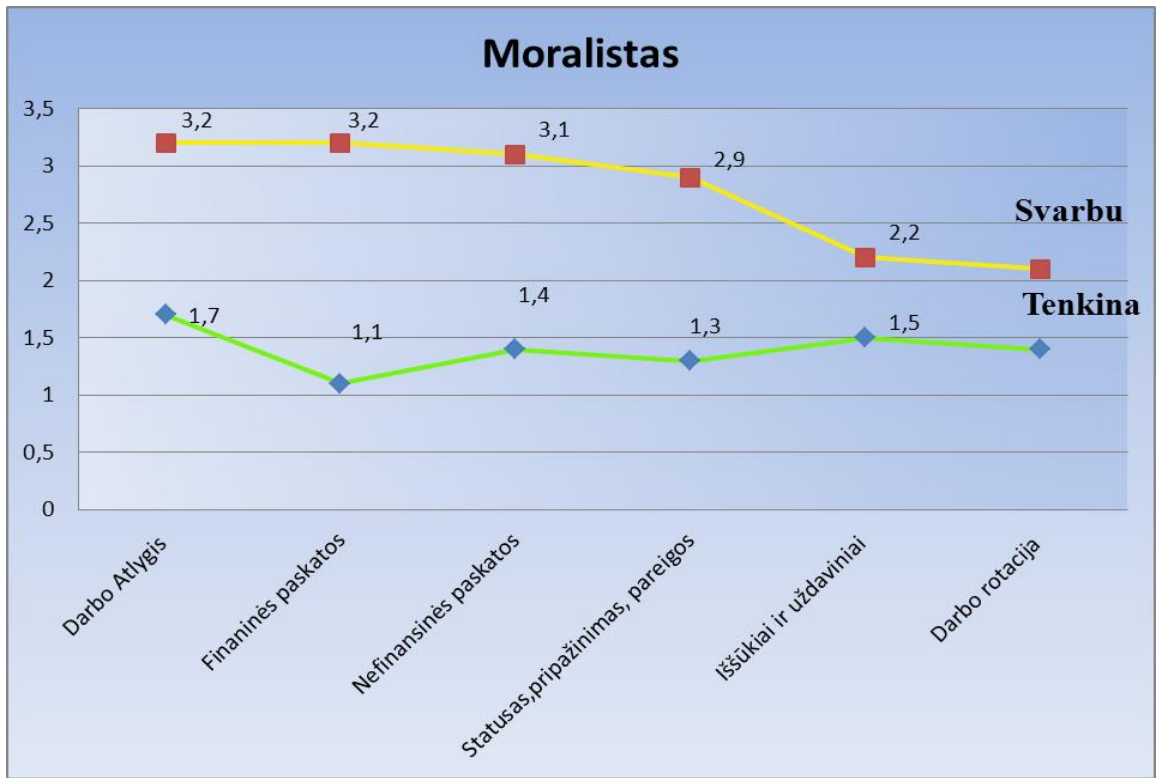
Pirmasis pardavimo vadybininko tipas ir pats paprasčiausias – „Realistas“. Šio tipo atstovai yra negatyvaus mąstymo apie savo profesiją. Jie dažniausiai yra nepatenkintas savo darbo aplinka, kolegomis, valdžia, parduodamais produktais ir kt., tačiau iš savo organizacijos tikisi didelių paskatų jam. „Realistas“ savo motyvacijomis laiko: darbo sąlygas, darbinę aplinką socialinius motyvus, pareigas, atlygį ir įvairias paskatas (žr. 6 paveikslas).



6 pav. Pardavimo vadybininkai „Realistai“

Pagal pateiktus duomenis matome, kad pardavimo vadybininkai „realistai“ turi žemiausio lygio profilį, nes šio tipo atstovai nėra labai patenkinti savo darbo sąlygomis (1,9), darbine aplinka (1,8), socialiniais motyvais (1,9), galimybėmis (1,3), užmokesčiu (1,7), pareigomis (1,3) bei paskatomis darbe. Iš pateikto paveikslo matome, kad šis pardavimo vadybininkų tipas labiausiai patenkintas darbo sąlygomis (1,9 vidurkis) ir socialiniais motyvais (1,9) savo darbe. O pagal svarbą tikisi būti motyvuojami per darbo atlygį (3,2), finansines paskatas (3,2), nefinansines paskatas (3,1), socialinius motyvus (3,1), pareigas (2,9). Tačiau iš pateiktų duomenų matome, kad organizacija jam mažiau arba iš viso nesuteikia to, kas jam yra svarbu darbe. „Realistas“ mažiausiai patenkintas galimybėmis darbe bei jam suteikiamu statusu. „Realistų“ pasitaikė 8 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų. Didžioji jų dalis respondentai iki nuo 18 iki 24 metų.

Antroji pardavimo vadybininkų grupė suskirstoma į „moralisto“ tipą. Tai tas pats „realistas“ tačiau jis yra baigęs aukštuosius mokslus ir labai didžiuojasi savo intelektu. Visada jaučiasi teisingas, turi savo nuomonę ir nelinkęs jos keisti, nepriima kritikos, nėra linkęs keistis. Konservativus, apkalbinėja bei labai moralizuoja kitus. Linkęs daug kalbėti ir negirdėti kitų. Pokalbyje jaučiasi svarbesnis už klientą, todėl dažnai neįsiklauso į kliento poreikius. Labai dažnai skundžiasi, kad galimybių jam tobulėti įmonėje nėra, taip pašąmoningai stengdamasis pasiteisinti, kodėl pats daugiau šneka nei pardavinėja. (žr. 7 paveikslas).

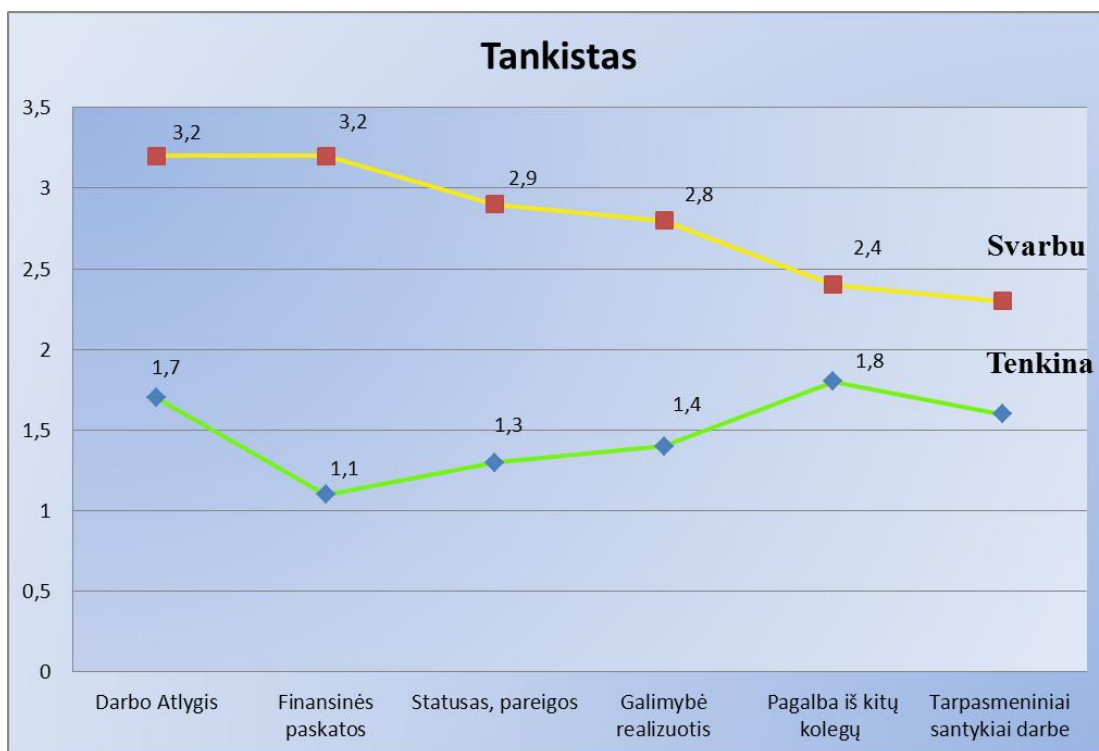


7 pav. Pardavimo vadybininkai „Moralistai“

Iš tyrimo rezultatų matome, kad šio tipo atstovas nėra itin patenkintas darbo sąlygomis. Pagalbą iš kitų kolegų (1,8) laiko kaip geriausią aspektą, kurį jam siūlo organizacija, o antroje vietoje darbo atlygį (1,7). Nors šio tipo atstovai yra linkę daug kalbėti, bet negirdėti kitų, tačiau tarpasmeniniais santykiais darbe šio tipo atstovai yra patenkinti (1,6). Pardavimo vadybininkai statusu-pareigomis yra patenkinti (1,3), o organizacijos paskatomis vidutiniškai 1,1. Šie apklausoje dalyvavę respondentai yra menkai patenkinti. Tačiau žvelgiant kaip šiems pardavimo vadybininkams yra svarbu pagalba (2,4), tarpasmeniniai santykiai (2,3), darbo atlygis (3,2), galimybės (2,8) statusas/pareigos (2,9) bei finansinės paskatos (2,9) galime daryti prielaidą, kad šio tipo atstovai tikisi būti motyvuojami organizacijų, tačiau kompanija, kurioje jie dirba, nėra patenkinti. Todėl šio tipo atstovai daugiau skundžiasi nei pardavinėja. „Moralistų“ pardavimo vadybininkų apklausoje pasitaikė 18,5 proc. Daugiausia iki 28 m. amžiaus.

„Tankistas“ trečiasis pardavimo vadybininkų atstovas. Tai prisitaikėliškas atstovas. Tokiu tampa dėl išsipareigojimų, aplinkybių, aplinkos spaudimo (vaikai, paskolos, nuosavas verslas). Tai psichologinė būseną, kai supranti, kad niekas kitas už tave nepadarys. Šio tipo atstovai yra labai kryptingi ir pozityvaus mąstymo, lankstūs, keičiasi kartu su situacija. Neparodo savo susireikšminimo ir mokosi iš kitų sėkmingų pardavimo vadybininkų. Daugiau klausosi ir gilinaisi į klientų poreikius. Nekaltina kitų ir linkę analizuoti savo klaidas taip mokydami iš savo klaidų.

Tobulėja, net jeigu to nepalaiko įmonės vadovybė. Suvokia, kad jų asmeninis turtas – tai tie gebėjimai, kuriuos įgauna pardavinėdami. (žr. 8 paveikslas).

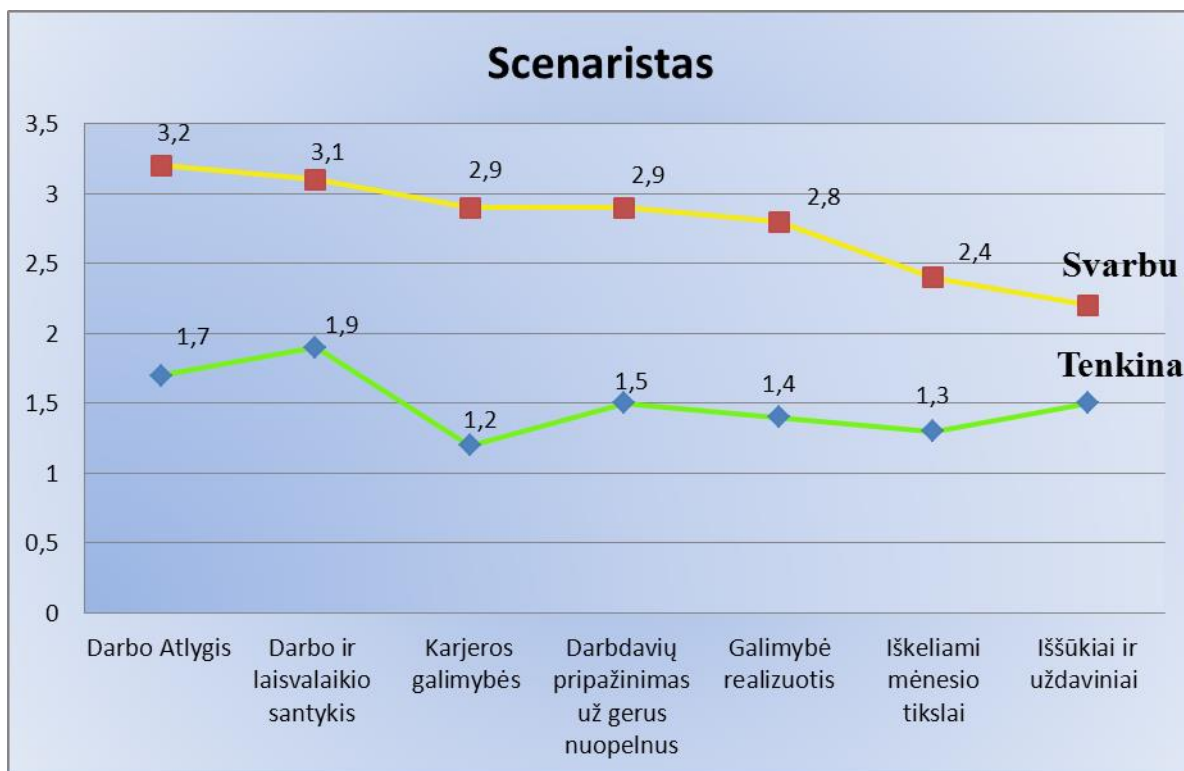


8 pav. Pardavimo vadybininkai „Tankistai“

Kaip matome, šio tipo atstovui yra svarbu Darbo atlygis (3,2), finansinės paskatos (3,2), pripažinimas/statusas (2,9), galimybė realizuotis (2,8) bei atlygis. „Tankistams“ nėra svarbu nei darbo sąlygos nei darbinė aplinka. Šie pardavimo vadybininkai orientuojasi į savo tikslus ir besiorientuodami į tik į savo klientus siekia vis geresnių rezultatų. Iššūkiai (2,2) ir darbo rotacija (2,1) yra svarbu, nes šio tipo atstovai siekdami rezultatų nemėgsta monotonijos. Taip pat šio tipo atstovams svarbu ir paskatos, kad būtų kuo didesnis stimulus siekti dar aukštesnių rezultatų nei šiuo metu turi. Kaip matome iš pateiktų rezultatų, šio tipo atstovus, tenkina darbo sąlygos vidutiniškai. Tačiau remiantis šio tipo charakteristiką jie tobulėja net jei jų nepalaiko atstovaujamos organizacijos. Todėl galime daryti prielaidą, kad tokie tipai yra greitai besimokantys iš savo klaidų ir perspektyvūs pardavimo vadybininkai. Šio tipo respondentų pasitaikė 31 proc. daugiausia amžius nuo 26 iki 51.

„Tankistas“ tai vidinės kompetencijos lygmuo, kuris lavėja ir galiausiai pereina į kita dar geresnį pardavimo vadybininką „Scenaristą“. Per savo darbo praktikas jie tampa labai atidūs smulkmenoms, tinkamai jas išanalizuoja ir daro išvadas. Šio pardavimo vadybininkų atstovai į viską reaguoja greičiau nei kiti, todėl pasiima praktiškai visą pelną. Iš savo darbo patirties išmoksta kurti tokias sąlygas, kad jam nebereikia pardavinėti, nes klientai ateina pas jį patys vėl ir vėl.

„Scenaristo“ asmenybė turi būti puikiai išstobulinta bei lanksti, turinti išlavintą emocinį intelektą. Tokie pardavėjai puikiai bendrauja, turi be galo daug vertingų ryšių, yra populiarius ir gerbiami klientų. Pirmieji iš visų pardavėjų vadybininkų pamato, kad verslas yra tam tikrų jėgų žaidimas, ir išmokęs taisyklės tampa laimėtoju. Kokios šių tipų motyvacijos bei kas jį tenkina darbe matysime žemiau pateiktame paveiksle (žr. 9 paveikslas).

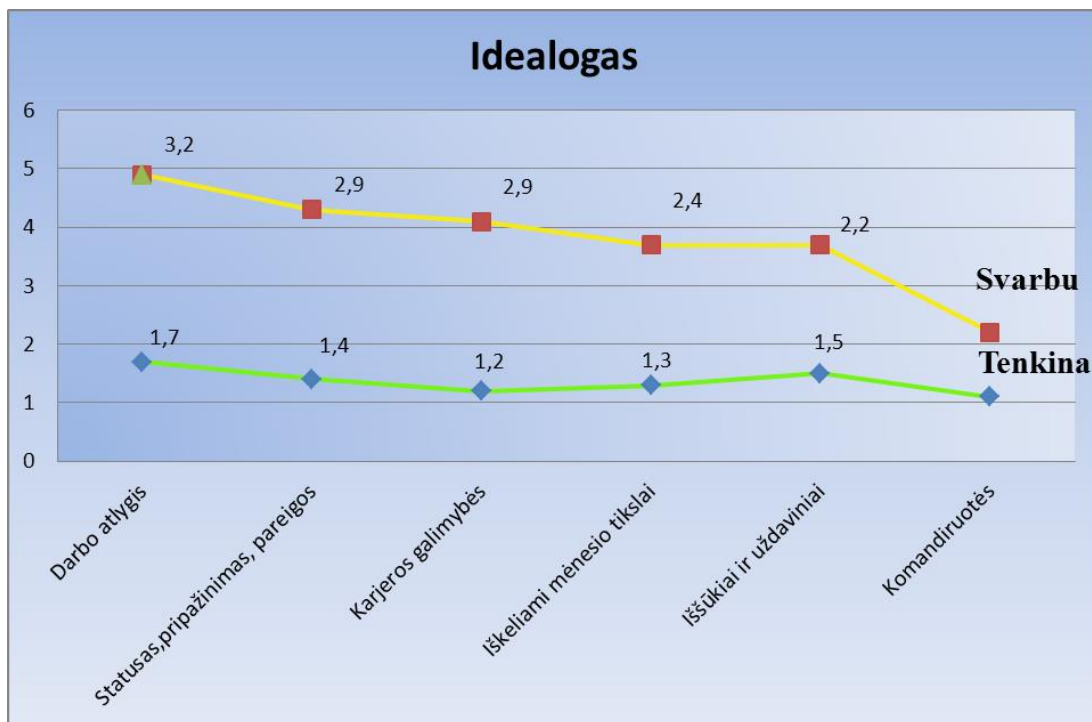


9 pav. Pardavimo vadybininkai „Scenaristai“

Kaip matome iš pateiktų rezultatų, šio tipo atstovams svarbu socialiniai motyvai, karjera, iššūkiai, pripažinimas, galimybės, iškeliami tikslai. Kaip svarbiausius motyvacinius aspektus išskiria darbo ir laisvalaikio santykį (3,1) bei žinoma atlygį (3,2). Sekantys motyvai tai – karjeros galimybės (2,9) bei darbdavių pripažinimas už gerus nuopelnus (2,9). Iššūkiai ir uždaviniai lieka septintoje vietoje, nes šio tipo atstovai jau yra išsianalizavę savo rinką ir jam kliūčių bei iššūkių norint parduoti- nebėra. Šie tipai nekliudomai gali dirbti vieni, todėl darbo aplinka ar tarpusavio santykiai darbe jiems didelės reikšmės nesudaro. Šios motyvacijos respondentams „Scenaristams“ yra svarbios, tačiau atstovaujamoje organizacijoje jos kiek prasčiau įvertinamos. Aukščiausiai įvertina motyvacija darbe, tai darbo ir laisvalaikio santykis (1,9), dar kitaip vadinama socialiniai motyvai. Iššūkiai ir darbdavių pripažinimas lieka antroje vietoje (1,5) pagal pasitenkinimą darbe, o iškeliami mėnesio tikslai (1,3) nevisiškai taip, kaip norėtų respondentai, kurie yra priskiriami prie „scenaristo“ tipo. Tačiau galime daryti prielaidą, kad šio tipo atstovams, kaip ir „tankistams“ nereikia, kad organizacija palaikytų jų motyvacinius aspektus.

Šio tipo pardavimo vadybininkų pasitaikė 36,2 proc. nuo 29 iki 50

Laikomas pačiu stipriausiu pardavimo vadybininko tipu „Ideologas“. Tokių vadybininkų pagalba, organizacija būtų rinkos lyderė. „Ideologą“ domina valdžia, poveikis pirkėjų sąmonei. Jis kuria mitus bei ideologijas, pratina išstis kartas vartoti jo gaminamus produktus. Šis pardavėjas nematomas, nes tai jau nebe pardavėjas. Tai gyvenimo būdas. Šie pardavimo vadybininkai savo kelyje neturi jokių trikdžių. Tačiau, kokie motyvaciniai aspektai tokius pardavimo vadybininkus skatina ir kiek tokio tipo respondentų matysime žemiau pateiktame paveiksle (žr. 10 paveikslas).



10 pav. Pardavimo vadybininkai „Ideologai“

Šie pardavimo vadybininkai išsiskirstė pagal išskirtinius motyvacinius aspektus. Pagal pateiktus duomenis „ideologo“ tipui labiausiai reikia valdžios, atlygio, komandiruotės, karjeros, statuso. „Ideologai“ yra linkę valdyti rinką per kliento sąmonę. Šie respondentai vieninteliai išsirinko komandiruotes (1,1), kaip būtinybę geriems organizacijos rezultatams. „Ideologo“ darbe išskiriamos motyvacijos tenkina, tačiau norėtų geresnių sąlygų nei yra siūlomos. Statusas šio tipo atstovams yra labai svarbu (2,9), tačiau šiuo rodikliu patenkinti tik 1,4 pardavimo vadybininkai. „Ideologus“ atstovaujamosiose organizacijose labiausiai tenkina darbo atlygis (1,7), o mažiausiai komandiruotės (1,1) Apklausoje dalyvavusių pardavimo vadybininkų „Ideologų“ pasitaikė tik 4,8 proc.

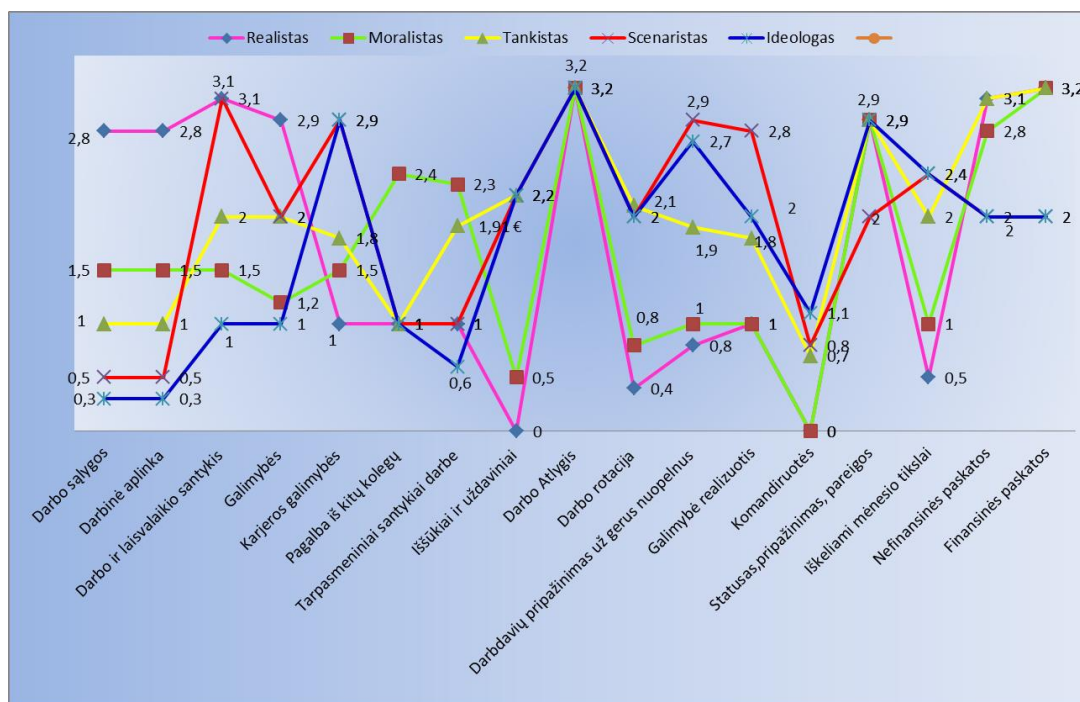
Paprastesniems pardavimo vadybininkams reikia tik elementarios motyvacijos, kaip atlygis, darbo sąlygos, asmeninės augimo karjeros galimybės, nefinansiniai motyvai, o stipriems pardavimo vadybininkams reikia pastovios rotacijos, tobulėjimo galimybių, iššūkių, galimybės realizuoti,

tačiau pardavimo vadybininkų tipai gali būti vienodai sėkmingi, tik sėkmė slypi skirtingose prielaidose, skirtinguose kompetencijų profiliuose

4.2. Rezultatyvumo vertinimas savo darbe pagal pardavimo vadybininkų tipus

4.2.1. Pardavimo vadybininkų motyvavimas

AMO teorija susideda iš trijų komponentų: gebėjimų, motyvacijos ir galimybių. Ši teorija yra taikoma plačiai įvairiose įmonėse, siekiant pagerinti organizacijos rezultatyvumą. Motyvacija - tai procesas, kuris niekada nesibaigia ir yra puikus įrankis konkurencingoje rinkoje. Organizacijos siekiančios aukštų rezultatų turi daug ir glaudžiai dirbti su kiekvienu darbuotoju. Kadangi visi klausimai buvo suskirstomi pagal pardavimo vadybininkų tipus, todėl ryškiai išsiskiriamos motyvacijos, kokios kiekvienam tipui reikia. (žr. 12 paveikslas)



12 pav. Pardavimo vadybininko motyvavimas

Pagal respondentų atsakymus matome, kad „realistai“ nori būti labiausiai motyvuojami, nors yra labiausiai viskuo nepatenkinti. Žinoma, darbo sąlygos bei aplinka svarbu yra beveik visiems darbuotojams, tačiau ne visi ją priskiria prie labai svarbių motyvų. Šiuo atveju „realistas“ siekia būti motyvuojamas per: darbo atlygį (3,2), nefinansines (3,1) bei finansines (3,2) paskatas, socialinius motyvus (3,1), tobulėjimo galimybes (2,9), statusą bei pareigas (2,9), darbo sąlygas (2,8), darbinę aplinką (2,8). Žinoma, pardavimo vadybininkai priklausantys šiam tipui, kaip svarbiausius motyvus išskyrė atlygį, finansines ir nefinansines paskatas, kas labiausiai motyvuoja darbuotojus.

Kaip matome iš pateiktų duomenų, „moralisto“ tipo respondentai turi panašumų su „realistu“, tačiau daugiau dėmesio skiria pagalbai iš kitų kolegų (2,4), tarpasmeniniams santykiams (2,3), galimybėms realizuoti (2,8). Darbo atlygis (3,2), finansinės paskatos (3,2), statusas/pareigos (2,9), yra taip pat svarbu kaip ir „realisto“ tipo pardavimo vadybininkams, todėl šie du tipai yra laikomi beveik vienodais, nes turi nuomones ir norus labai panašius. Skirtumas tarp „realisto“ ir „moralisto“ tik tas, kad „moralistas“ yra pabaigęs aukštuosius mokslus susijusius su pardavimo sritimi. „Moralistai“ kaip svarbiausius motyvus taip pat išskiria atlygį bei finansines paskatas.

„Tankistai“, tikisi kitokių motyvų savo pardavimo vadybininko darbe. Žinoma, šio tipo atstovai, taip pat kaip ir kiti nori būti tinkamai įvertinti už savo pasiekimus, todėl atlygimas (3,2), finansinės (3,2) bei nefinansinės paskatos (3,1) užima pirmąsias vietas, kaip motyvacijos šaltiniai padedantys siekti kuo geresnių rezultatų. Šio tipo atstovai taip pat renkasi iššūkius, uždavinius (2,2) bei darbo rotacijas (2,1). Tokio tipo pardavimo vadybininkai, vertindami savo galimybes siekia pripažinimo, nori užimti geresnes pareigas (2,9).

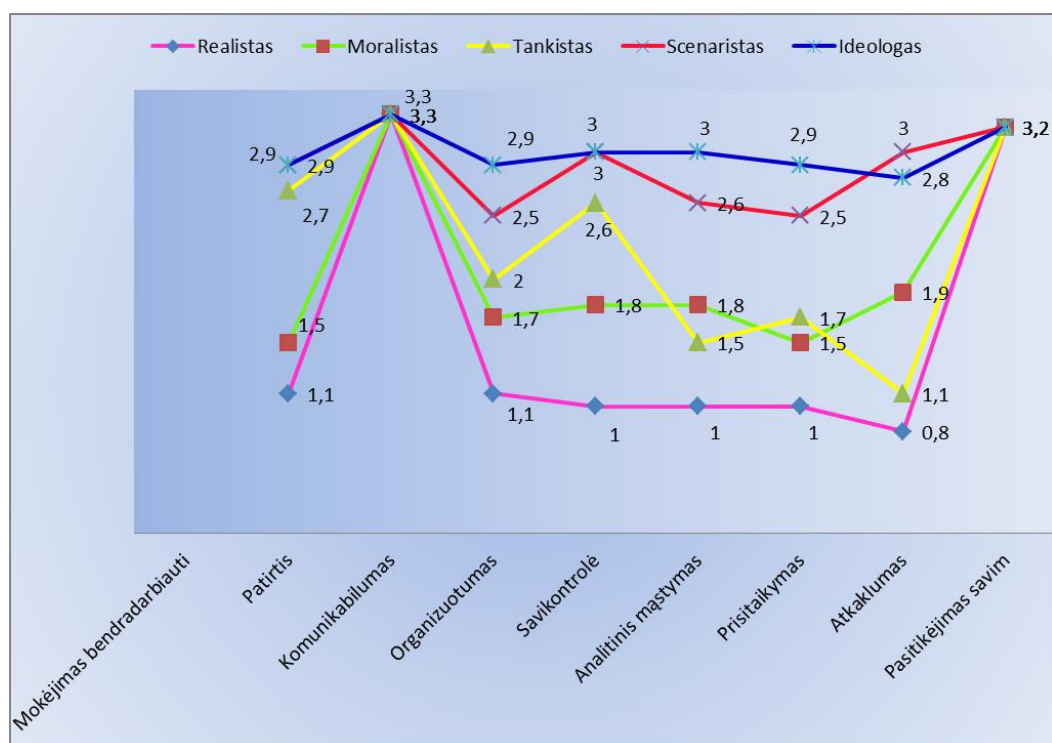
„Scenaristas“ puikus pardavimo vadybininkas, kuriam atėjus dirbti į įmonę, ji tampa rinkos lydere. Tokie pardavimo vadybininkai, pasimokę iš savo klaidų siekia aukštų rezultatų. Šie pardavimo vadybininkai mano, kad socialiniai motyvai (3,1) bei tinkamas atlygis už rezultatus (3,2) yra svarbiausi motyvai. Karjeros galimybės (2,9) bei darbdavių pripažinimas (2,9) šio tipo atstovams yra taip pat svarbi motyvacija, nes jie įnešą didelį indelį kompanijos rezultatams. „Scenaristas“ mėgsta viršyti savo lūkesčius, todėl pardavimo vadybininkai pasirinko iškeliamus mėnesio tikslus kaip motyvaciją (2,4). Iššūkiai šio tipo atstovams yra tai pat svarbu (2,2).

Kaip matome iš pateiktų rezultatų, „ideologai“ turi vieną išskirtinę motyvaciją – komandiruotes (1,1). Šio tipo pardavimo vadybininkai įvertina motyvacijos svarbą bei naudą, jo rezultatyvumui. Žinoma, kadangi „ideologas“ laikomas aukščiausio lygio vadybininku, todėl jam pagrindiniai motyvai, neskaitant darbo atlygio už rezultatus yra pripažinimas (2,9) ir karjera (2,9), nes šio tipo atstovai siekia prisidėti prie organizacijos valdymo. Iššūkiai, uždaviniai bei iškeliami mėnesio tikslai, pardavimo vadybininkams yra tarsi iššūkis, kuris jiems teikia pasitenkinimą savo darbu.

Taigi išnagrinėję tipų darbo motyvacijas, galime daryti prielaidą, kad visi apklausoje dalyvavę pardavimo vadybininkų tipai kaip pagrindinį motyvą laiko tinkamą atlygį už pastangas bei rezultatus. Visi pardavimo vadybininkų tipai gali būti rezultatyvūs. Pagal AMO teorijos implikacija darbo rezultatyvume teigiama, kad rezultatai priklauso nuo darbo jėgos, kuri turi būti kompetentinga ir sugebanti, motyvuojama bei turinti galimybes prisidėti prie įmonės. Jei darbo jėga yra efektyviai valdoma, tai tokios kompanijos darbuotojų įnašas į organizaciją bus didelis.

4.2.1. Pardavimo vadybininkų gebėjimai

Gebėjimai - tai tokia AMO teorijos dalis, kuri atskleidžia pardavimo vadybininko kompetencijos lygį. Petkevičiūtė, Kaminskytė, (2003) mano, kad „šiandien organizacijose darbuotojų žinios ir sugebėjimai tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu“, tai reiškia, kad organizacija darbuotojų gebėjimus turi atsižvelgti labai stipriai. Taip pat daugelyje organizacijų kompetencija yra viena iš atlyginimo sistemos sudedamųjų dalių, nuo to priklauso kintamoji atlygio dalis (Cofsky, 1993). Šiame tyrime siekiant išsiaiškinti AMO teorijos dedamųjų dalių vertinimą buvo kuriami klausimai remiantis kiekvieno pardavimo vadybininko tipu bei AMO teorija. Šių klausimų tikslas išsiaiškinti kaip pardavimo vadybininkai vertina gebėjimus, motyvaciją bei galimybes savo darbe. Pirmasis paveikslas siejamas su AMO teorijos pirmąją dedamąją dalimi – gebėjimais. Respondentai rinkosi, kokias kompetencijas jie turi ir ar jos yra svarbios pardavimams (žr.11 paveikslas).



11 pav. Pardavimo vadybininkų gebėjimų vertinimas

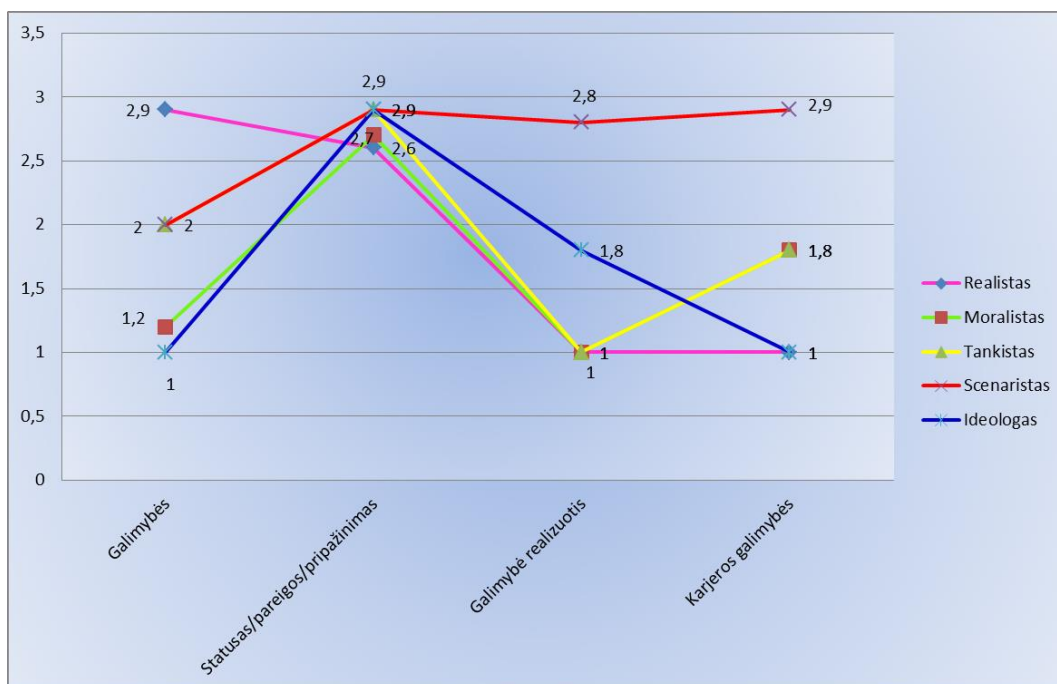
Kaip matome iš pateiktų rezultatų, pardavimo vadybininkai mano, kad organizuotumas (1,2), savikontrolė (1,4) bei atkaklumas yra mažiausiai reikalingi gebėjimai. Taip pat galime daryti prielaidą, kad tik vidutiniškai tik 1,2 yra organizuoti, valdantys save (1,4) ir atkaklūs (1,5). Patirtį (1,6), analitinį mąstymą (1,6) bei pristatymą pardavimo vadybininkai išskyrė kaip vidutiniškai svarbias kompetencijas. Prie pačių svarbiausių kompetencijų pardavimo vadybininkai priskyrė mokėjimą bendradarbiauti (1,9), komunikabilumą (3,3) bei pasitikėjimą savimi (3,2). Šie

paskutiniai trys gebėjimai yra svarbiausi pardavimo vadybininkams, nes be jų neįvyktu joks pardavimas, todėl nesvarbu koks pardavėjo tipas, svarbiausia, kad jis turėtų bent šias tris kompetencijas.

Pardavimo vadybininkai išskyrė kokios kompetencijos yra svarbiausios ir kokias jie turi. Tačiau iš apklausoje dalyvavusių pardavimo vadybininkų, kurių amžius prasideda nuo 35 metų, o darbo patirtis nemažesnė nei 10 metų, teigią, kad visos išvardintos kompetencijos geriems pardavimams yra labai svarbios ir tuo jie įsitikino tik per savo darbo praktikas. Tokių pardavimo vadybininkų skaičių, kurie turėtų visas išvardintas kompetencijas, sudarė 1,2.

4.2.3. Pardavimo vadybininkų galimybių svarba ir pasitenkinimas

Trečioji, taip pat labai svarbi AMO teorijos dedamoji dalis. Šios dalies įgyvendinimas turi įtakos įsitraukimo galimybėms į įmonės valdymą, komandinį darbą, autonomija, komunikacijas, darbo projektus bei darbo rotacijas. Kiekvienas respondentas rinkosi veiksnius, kurie, kaip pardavimo vadybininkams yra labai svarbūs. Remiantis išskirta Židžiūno R. (2009) teorija apie pardavimo vadybininkų tipus bei AMO teorijos trečiąją dalimi, suskirstėme respondentus pagal tipus ir jų galimybes (žr. 13 paveikslas).



13 pav. Pardavimo vadybininkų galimybės

Kaip matome iš pateiktos lentelės „realistas“ kaip ir „moralistas“ siekia galimybių savo darbe (2,9) bei taip pat jiems yra svarbu jų statusas bei pareigos (2,9). Šių dviejų tipų atstovai nenori būti paprasti pardavimo vadybininkai, todėl siekia aukštesnių pareigų, tokių kaip vyriausiasis pardavėjas

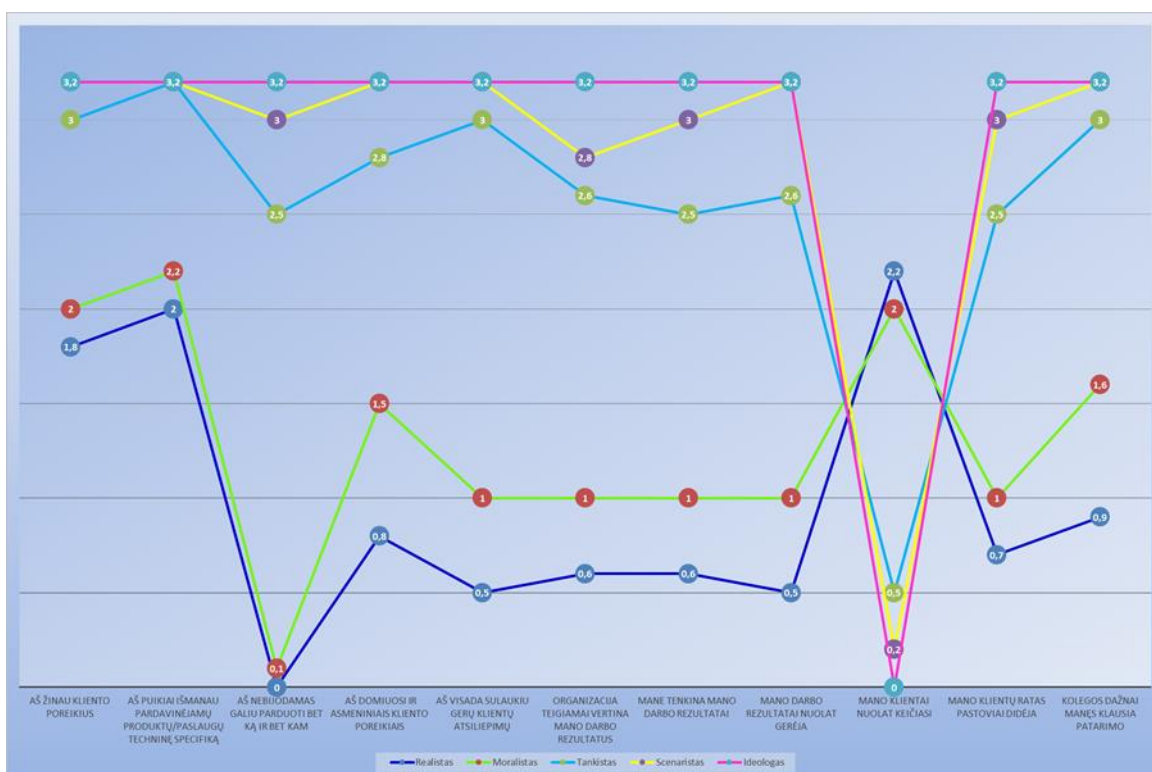
ar vadovas. Pardavimo vadybininkai „tankistai“, siekia pripažinimo, statuso bei pareigų (2,9). Šio tipo atstovai siekdami vis geresnių rezultatų, besimokydami iš savo klaidų, tikisi būti pripažintais ir įgauti statusą bei aukštesnes pareigas savo organizacijoje. „Scenaristai“ tie, kurie eina stipriais ėjimais, siekia karjeros (2,9) bei galimybių realizuotis (2,8). „Ideologai“, tai tokie pardavimo vadybininkai, kurie per savo darbo praktikas siekia prisidėti prie organizacijos valdymo, valdžios, todėl jiems svarbu statusas/pripažinimas (2,9) bei viskas kas yra susiję su karjera (2,9).

Visi apklausoje dalyvavę pardavimo vadybininkai, siekia galimybių savo darbe, tik visi jų siekia pagal savęs įsivertinimą. Vieniems užtenka tik pareigų, o kiti siekia karjeros bei galimybių prisidėti prie pačios organizacijos valdymo.

Taigi darbuotojų gebėjimų, motyvacijos bei galimybių nagrinėjimas yra siejamas su organizacijos veiklos efektyvumo didinimu. Todėl svarbu nustatyti kas skatina darbuotoją dirbti, kas jį motyvuoja, kokie jo tikslai, gebėjimai bei galimybės.

4.3. Skirtingų pardavimo profilių vadybininkų tipų rezultatyvumo prielaidos

Šiandieninėje rinkoje be pardavimo vadybininkų greičiausiai neišsiverstume, nes jie uždirba įmonėms pelną, o rezultatyvumas priklauso nuo organizacijos vidaus veiksnių bei kultūros P. Vanagas (2009). Kiekviena organizacija skirtingai skatina savo darbuotojus siekti rezultatų. Tačiau rezultatyvumui įtakos turi ir pats pardavimo vadybininko tipas. (žr. 14 paveikslas).



14 pav. Skirtingų pardavimo vadybininkų tipų rezultatyvumo vertinimas

Iš pateiktų duomenų matome, kad „realistai“ geriausiai išmano pardavinėjamų produktų specifikas (2), tačiau savo gaunamais rezultatais nėra patenkinti (1). Teigia, kad klientai nuolat keičiasi (2.2), o gerų atsiliepimų sulaukia labai mažai. Pardavimo vadybininkai „moralistai“ savo rezultatais lenkia „realistus“, tačiau labai mažai. Iš rezultatų matome, kad jie išmano labiau klientų poreikius (2), geriau supranta apie parduodamus produktus (2,2), daugiau domisi asmeniniais kliento poreikiais (1,5), labiau patenkintas darbo rezultatais (1), tačiau klientų ratas taip pat dažnai keičiasi (2) ir nesulaukia gerų atsiliepimų iš klientų (1). Šio tipo atstovai, kaip ir „realistai“ negatyvūs ir todėl gerų rezultatų nedaro. Šie du tipai yra panašūs tuo, kad abu negatyviai žiūri į savo darbą bei organizacijas.

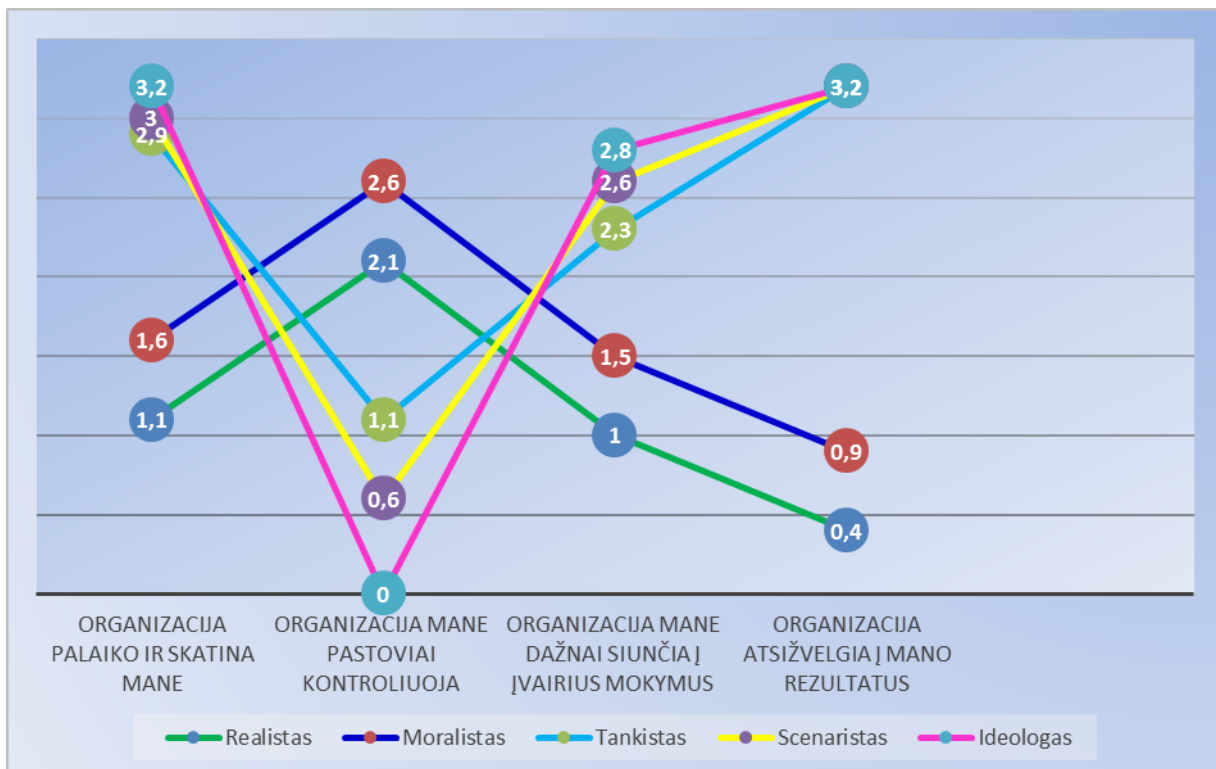
„Tankistas“ kažkada buvęs prastas pardavimo vadybininkas, bet pasimokęs iš klaidų ir pakeitęs požiūrį, perėjo į perspektyvaus pardavėjo tipą, kuris organizacijai neša gerus rezultatus. Iš gautų rezultatų, matome, kad šio tipo atstovai žino klientų poreikius (3), puikiai išmano pardavinėjamo produkto/paslaugos specifiką (3,2), domisi asmeniniais kliento poreikiais (2,8), visada sulaukia gerų atsiliepimų (3) yra patenkintas savo darbo rezultatais (2,5). Toliau sėkmingai kelią savo rezultatyvumą (2,6), sutinka, kad jo klientų ratas pastoviai didėja (2,5), o kolegos kreipiasi patarimų (3), laiko save vienų iš geresnių pardavimo vadybininkų organizacijoje (2,9). „Tankistai“ nesutinka tik su tuo, kad jie dar nesijaučia gebantys parduoti bet kam bet ką (2,5).

„Scenaristai“ viskuo patenkinti pardavimo vadybininkai. Puikiai išmano klientų poreikius (3,2), parduodamų produktų/paslaugų specifiką (3,2), teigia galintis parduoti bet kam bet ką (3), domisi asmeniniais kliento poreikiais (3,2), visada sulaukia gerų atsiliepimų (3,2), yra patenkinti darbo rezultatais (3). Šie pardavimo vadybininkų tipai nenustoja kelti savo rezultatų, o klientų ratas pastoviai plečiasi (3). Mažesnius rezultatus darantys kolegos dažnai klausia patarimo (3). Sutinka, kad yra geriausi pardavimo vadybininkai (3).

„Ideologas“ pats rimčiausias pardavimo vadybininko tipas, siekiantis tik aukščiausių rezultatų, turintis didelį klientų ratą, kuris pastoviais plečiasi (3,2), sulaukiantis daug gerų atsiliepimų iš klientų (3,2), patenkintas savo rezultatais (3,2) visada keliantis savo rezultatyvumo lygį.

Kiekvienas apklausoje dalyvavęs pardavimo vadybininkas pagal savo profilius įsivertino asmeninius gebėjimus parduoti. Iš pateiktų rezultatų matome, kad visi jie daro rezultatus, tik ne visi vienodus. Tie pardavimo vadybininkai, kurie priskiriami prie „realisto“ ir „moralisto“ daro mažesnius rezultatus, tik todėl, kad kitaip suvokia pardavimo specifikas. Pardavimo vadybininkai „tankistai“, „scenaristai“ ir „ideologai“ turi aukštus rezultatus, nes geba analizuoti rinką, prisitaikyti prie klientų poreikių, pasimokyti iš klaidų ir sukurti puikias pardavimo strategijas. Tačiau taip

vertina save skirtingų pardavimo tipų atstovai. Kaip juos palaiko organizacija matysime žemiau pateiktame paveiksle (žr.15 paveikslas).



15 pav. Skirtingų pardavimo vadybininkų tipų vertinimas organizacijoje

Kaip matome iš pateiktų duomenų „realistai“ bei „moralistai“, palyginus su kitais pardavimo vadybininkais, jaučiasi mažiau skatinami („realistas“ 1,1, „moralistas“ 1,6), bet labiau kontroliuojami („realistas“ 2,1, „moralistas“ 2,6). Ankstesnėje lentelėje iš rodiklio „mano klientai nuolat keičiasi“ pas abu šio tipo respondentus šis rodiklis buvo aukštas (realistas 2,2, moralistas-2), todėl galime daryti prielaidą, kad organizacija daugiau juos linkusi kontroliuoti nei skatinti dėl negatyvumo bei mažo rezultatyvumo. Šių abiejų tipų rezultatyvumas yra panašus todėl, kad jie abu yra priskiriami prie negatyvaus mąstymo atstovų. Jie netiki savo darbu bei pardavinėjamais produktais, tačiau mano, kad yra labai geri specialistai tik organizacijos menkai įvertinami.

Pardavimo vadybininkus „tankistus“ organizacija vertina kitaip, nei „realistus“ ar „moralistus“. Šie pardavimo vadybininkai yra palaikomi ir skatinami (2,9) organizacijos, dažnai siunčiami į įvairius mokymus (2,3) bei visada yra atsižvelgiama į jų rezultatus (3,2). Prieš tai pateiktame paveiksle matome, kad „tankistai“ nuolat didina savo rezultatus (2,6), jų klientų ratas plečiasi (2,5), o atsiliepimai visada geri (3). Šio tipo atstovais organizacija yra patenkinta (2,6), todėl kitaip nei „realistus“ bei „moralistus“ skatina ir palaiko, kad siektų kuo aukštesnių rezultatų.

„Scenaristai“ bei „ideologai“ yra labai vertinami specialistai organizacijose, nes jų dėka įmonės tampa rinkos lyderėmis. Kaip ir matyti iš prieš tai pateiktos lentelės, šie du tipai savo rezultatais yra patenkinti, Jų klientų ratas yra didelis ir vis dar besiplečiantis (scenaristai – 3, ideologai -3,2). Jie laiko save geriausiais pardavimo vadybininkais organizacijoje. „Scenaristai“ bei

„ideologai“ skiriasi nuo kitų tuo, kad tik jie geba parduoti bet kam ir bet ką, todėl jų rezultatyvumas yra aukštas. Vienareikšmiškai, tokius pardavimo vadybininkų tipus, organizacija skatina ir palaiko (3,2).

Taigi, remiantis gautais rezultatais, galime suskirstyti pardavimo vadybininkus į du tipus: silpnus ir stiprius. Silpnųjų grupė patenka „realistai“ ir „moralistai“ todėl, kad daro mažus rezultatus, klientai nuolat keičiasi, nesulaukia gerų atsiliepimų iš klientų ir pastoviai yra kontroliuojami organizacijos. „Realistai“ ir „moralistai“ yra mažiausio rezultatyvumo tipai, nes yra negatyvūs, daro mažiausius rezultatus. Šie du tipai vienas nuo kito skiriasi tik tuo, kad „moralistai“ yra baigę mokslus susijusius su pardavimais, o „realistai“ ne. „Tankistas“, „scenaristas“ „ideologas“ – tai stiprieji pardavimo vadybininkų tipai. Jų rezultatai nuolat gerėja, klientų ratas pastoviai didėja, tiki tuo ką daro. Organizacija užuot juos kontroliavusi, suteikia daugiau laisvės bei skatina ir palaiko juos. Taip yra todėl, kad šie pardavimo vadybininkai geba pardavinėti, linkę analizuoti ir daryti išvadas. „Tankistas“, „scenaristas“ bei „ideologas“ turi aukštus rezultatus, dideli klientų ratą bei puikius atsiliepimus, todėl labiausiai skatinami organizacijų. Visi jie skiriasi tuo, kad tobulėja pamažu. „Tankistai“, pradedantys pardavimo vadybininkai, kurie mokosi iš savo klaidų, geba analizuoti bei daryti išvadas, todėl jų rezultatai nuolat gerėja. „Scenaristai“, tai jau ne menką patirtį sukaupę „tankistai“. Šio tipo atstovai pardavimus paverčia žaidimu sukurdami savo strategijas bei taisykles, o klientus paverčia žaidėjais. „Ideologai“ tai jau tokie pardavimo vadybininkų tipai, kuriuos galime apibūdinti kaip vieną iš žinomų prekių ženklų „Coca-cola“.

Taigi iš gautų rezultatų galime daryti prielaidą, kad darbuotojas gali būti labai skatinamas organizacijų, tačiau jei jis yra negatyvus mąstymo ir netiki tuo ką daro rezultatai lygūs nuliui. Todėl galime daryti prielaidą, kad rezultatai priklauso ne tik nuo organizacijos paskatų darbuotojui, bet ir nuo pačio žmogaus.

4.4. Prielaidos lemiančios skirtingų profilių pardavimo vadybininkų rezultatyvumą

AMO teorija susideda iš trijų komponentų: gebėjimų, motyvacijos ir galimybių. Pagal Macky, Boxall (2007), daugelis kompanijų naudojo šią teoriją, tam, kad pagerintų savo rezultatyvumą vis sparčiau besikeičiančioje rinkoje.

Šiame tyrime buvo remiamasi AMO teorija bei pardavimo vadybininkų tipais siekiant išsiaiškinti sąsajas tarp jų. Kiekvieno pardavimo vadybininko tipo profiliai yra skirtingi, todėl iš gautų rezultatų išskyrėme jų kompetencijas, motyvacijas, galimybes bei kokį rezultatyvumą tai lemia profilio sąsaja su AMO teorija (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Pardavimo vadybininkų sąsajos tarp AMO teorijos ir profilių.

| | Kompetencijos | Motyvacijos | Galimybės | Rezultatyvumas |
|--|---------------|-------------|-----------|----------------|
|--|---------------|-------------|-----------|----------------|

| | | | | |
|---------------|--|--|--|--|
| „Realistas“ | Komunikabilus; Bendraujantis; Pasitikintis savimi. | <ul style="list-style-type: none"> • Darbo sąlygos; • Darbinė aplinka; • Darbo ir laisvalaikio santykis; • Galimybės; • Atlygis; • Statusas, pareigos; • Nefinansinės paskatos; • Finansinės paskatos. | <ul style="list-style-type: none"> • Statusas, pareigos. | <ul style="list-style-type: none"> • Nepatenkintas savo rezultatais; • Nuolat besikeičiantys klientai; • Nuolat kontroliuojami. |
| „Moralistas“ | Komunikabilus; Bendraujantis; Pasitikintis savimi; Organizuotas. | <ul style="list-style-type: none"> • Pagalba iš kitų kolegų; • Tarpasmeniniai santykiai darbe; • Darbo atlygis; • Galimybė realizuotis; • Statusas, pareigos; • Finansinės paskatos. | <ul style="list-style-type: none"> • Statusas, pareigos. | <ul style="list-style-type: none"> • Nepatenkintas savo rezultatais; • Nuolat besikeičiantys klientai; • Nuolat kontroliuojami. |
| „Tankistas“ | Komunikabilus; Bendraujantis; Pasitikintis savimi; Organizuotas; Turi patirties; Holistinio mąstymo; Atkaklus. | <ul style="list-style-type: none"> • Iššūkiai ir uždaviniai; • Darbo atlygis; • Darbo rotacija; • Statusas, pripažinimas, pareigos; • Nefinansinės paskatos; • Finansinės paskatos. | <ul style="list-style-type: none"> • Pripažinima; • Karjeros galimybės; • Statusas, pareigos. | <ul style="list-style-type: none"> • Nuolat gerėjantys rezultatai; • Didėjantis klientų ratas; • Geri klientų atsiliepimai. |
| „Scenaristas“ | Komunikabilus; Bendraujantis; Pasitikintis savimi; Organizuotas; Turi patirties; Holistinio mąstymo; Atkaklus. | <ul style="list-style-type: none"> • Darbo ir laisvalaikio santykis; • Karjeros galimybės; • Iššūkiai ir uždaviniai; • Darbo atlygis; • Darbdavių pripažinimas už | <ul style="list-style-type: none"> • Pripažinima; • Karjeros galimybės; • Statusas, pareigos. | <ul style="list-style-type: none"> • Nuolat gerėjantys rezultatai; • Didėjantis klientų ratas; • Geri klientų atsiliepimai. |

| | | | | |
|-------------|---|--|---|---|
| | | gerus nuopelnus; <ul style="list-style-type: none"> • Galimybė realizuotis; • Iškeliami mėnesio tikslai. | | |
| „Ideologas“ | Bendraujantis; Pasitikintis savimi; Organizuotas; Turi patirties; Holistinio mąstymo; Atkaklus; Gebantis parduoti kam bet ką. | <ul style="list-style-type: none"> • Karjeros galimybės; • Iššūkiai ir uždaviniai; • Darbo atlygis; • Komandi ruotės; • Statusas, pripažinimas, pareigos; • Iškeliami mėnesio tikslai. | <ul style="list-style-type: none"> • Pareigos; • Prisdėjimas prie organizacijos valdymo; • Statusas; • Pripažinimas | <ul style="list-style-type: none"> • Nuolat kylantys rezultatai; • Didelis ir besiplečiantis klientų ratas; • Geri klientų atsiliepimai. |

Iš pateiktos lentelės duomenų matome, kad kiekvienas pardavimo vadybininkų profilis yra skirtingas. Vieni turi aiškiai suformuotus gebėjimus per darbo patirti, o kiti turi tik pagrindinius gebėjimus, reikalingus norint parduoti. Tačiau remiantis apklausoje dalyvavusių pardavimo vadybininkų tyrimo rezultatais, galime daryti prielaidą, kad gebėjimai, tokie kaip: mokėjimas bendradarbiauti, patirtis, komunikabilumas, organizuotumas, savikontrolė, analitinis mąstymas, prisitaikymas, atkaklumas, pasitikėjimas savimi yra labai svarbūs, norint tapti gerais pardavimo vadybininkais bei siekti aukščiausių rezultatų.

Motyvacijos, pas kiekvieną apklausoje dalyvavusį pardavimo vadybininką, yra skirtingi, kaip ir skirtingi gebėjimai bei galimybės. Remiantis pardavimo vadybininkų tipais ir tyrimo rezultatais, matome, kad pas kiekvieną tipą motyvacijos skiriasi pagal savęs įsivertinimą. „Realistai“, siekia paprasčiausių motyvų, kaip darbo aplinka, darbo atlygis bei socialiniai motyvai. „Moralistai“ daugiau dėmesio skiria tarpasmeniniams santykiams bei darbo užmokesčiui. „Tankistai“ jau siekia būti motyvuojamais per iššūkius, darbų rotacijas bei teisingą atlygį už darbą. „Scenaristai“ savo motyvacijas taip pat priskiria prie iššūkių, iškeliamų mėnesio tikslų, rotacijos bei atlygio. „Ideologai“ nori būti motyvuojamais per darbo statuso suteikimą bei pripažinimą, iškeliamus tikslus bei tinkamą atlygį už darbą.

Pardavimo vadybininkai, kitaip nei motyvacijas, vertina galimybes savo darbe. Respondentų tipai išskyrė kokių galimybių jie siekia savo organizacijose. „Realistai“ bei „moralistai“ siekia statuso ir aukštesnių nei paprastas pardavimo vadybininkas pareigų. „Tankistai“ ir „scenaristai“ patys besikeisdami siekia karjeros galimybių, pripažinimo bei statuso, o „ideologai“ siekia karjeros, galimybių prisidėti prie organizacijos valdymo, statuso, pripažinimo.

Remiantis pardavimo vadybininkų tipų profiliais, matome, kad rezultatų yra pasiekama įvairių. „Realistai“ nėra patenkinti savo rezultatais, jų klientų ratas nuolat keičiasi, nesulaukia gerų atsiliepimų iš klientų bei yra pastoviai kontroliuojami organizacijos. „Moralistai“ turi kiek geresnius rezultatus, tačiau susiduria taip pat su didele klientų kaita bei yra nepatenkintas savo rezultatais. „Tankistai“ pastoviai didina savo klientų ratą, kelia savo rezultatyvumo lygį ir yra patenkinti savo rezultatais. „Scenaristai“ ir „ideologai“ yra labai patenkinti savo rezultatais ir pastoviai juos didina, kaip ir klientų ratą. Sulaukia gerų atsiliepimų ir yra skatinami bei palaikomi organizacijų, kuriose dirba.

Taigi, remiantis pardavimo vadybininkų profiliais, galime daryti prielaidą, kad rezultatyvumo lygis priklauso nuo pačio pardavimo vadybininko tipo. Remiantis Porte L. W. ir Lawler E. (1967) vadybininkų rezultatai priklauso nuo trijų aspektų: sugebėjimų ir pastangų, charakterio bruožų bei vaidmens darbo procesuose.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus AMO teoriją galime išskirti tris rezultatyvumo prielaidas:

- Gebėjimai (A) – lemia tam tikrus rezultatus per turimas individų žinias, kompetencijas ir darbo praktikas.
- Motyvacija (M) – Parodo kaip žmogiškieji motyvai gali prisidėti prie geresnių rezultatų per darbuotojų motyvavimą.
- Galimybės (O) – Suteikiamos karjeros galimybės lemia darbuotojų pastangas prisidedant prie organizacijos rezultatų.

2. Pasirinkti Židžiūno R. (2009) išskirti penki skirtingų pardavimo vadybininkų tipai, nes labiausiai atskleidžia jų profilius:

- „Realistas“ – Būdingas negatyvus mąstymas. Šis žmogus dažniausiai niekuo netiki, todėl „realistas“ gali parduoti tik dviejų tipų produkciją: „stebuklingus“ daiktus arba pigius praktiškus. Sugeba parduoti naudotus automobilius, dėvėtus drabužius, rankdarbius, paties išaugintas daržoves. Visai nesugeba parduoti brangių bei neapčiuopiamų prekių, pvz.: reklamos, draudimo paslaugų ir kt.
- „Moralistas“ – tas pats „realistas“ tik baigęs aukštuosius mokslus pardavimo srityje. Linkęs dažnai skųstis. Geba gerai pardavinėti tik tada, kada mažai pokių rinkoje, paklausa didelė, prekė žinoma, konkurentai nesipainioja. Stipriose įmonėse tai sėkmingas ir gana gerą užmokestį gaunantis pardavėjas. Silpnose įmonėse tai vidutinis pardavėjas, nuolat nepatenkintas įmonės valdžia ar preke.
- „Tankistas“ – jam būdingas pozityvus mąstymas, jis yra labai lankstus ir kryptingas. Visada mokosi iš savo klaidų. Stengiasi būti pozityvus, daugiau klausyti kliento per pokalbį. Pradedą gerai atpažinti ir tenkinti pirkėjų poreikius. Sugeba bendrauti su labai įvairiais žmonėmis. Keitimąsi supranta kaip mokymąsi. Kai į įmonę ateina „Taktikas“, įmonės pozicija rinkoje labai sustiprėja.
- „Scenaristas“ – jam būdingas pastabumas smulkmenoms. Labai daug analizuoja ir daro išvadas. „Scenaristas“ pradeda ruošti tam, kas bus rytoj, todėl kitą dieną būna pirmuoju pardavėju vadybininku, pasiimančiu visą pelną. Užuo pardavinėjęs, kuria tokias rinkos sąlygas, kad pirkėjai patys pas jį ateitų, o nusipirkę jo prekę grįžtų vėl ir vėl. Pardavimai jam tarsi žaidimas, o klientai žaidėjai.
- „Ideologas“ – Jam būdinga kurti mitus bei ideologijas, pratinti išties kartas vartoti jo gaminamus produktus. Šis pardavėjas nematomas, nes tai jau nebe pardavėjas. Tai

gyvenimo būdas. Todėl „Ideologą“ galime vadinti tik apibendrintai: „Coca-Cola“, „McDonald’s“ ir kt.

3. Darbe remiantis AMO teorija bei Židžiūno R. (2009) išskirtais pardavimo vadybininkų tipais yra parengtas modelis, kuris interpretuoja rezultatyvumo prielaidas. Visi penki pardavimo vadybininkų tipai yra skirtingi, todėl skirtingiems profiliams yra skirtingos rezultatyvumo prielaidos. Prisitaikant prie tipologijų ir gerinant kiekvieno pardavimo vadybininko rezultatyvumą per gebėjimus, motyvacijas bei galimybes, galime daryti prielaidą, kad visa tai prisidės prie aukštesnių kiekybinių ir kokybinių rodiklių.

4. Iš atlikto tyrimo rezultatų, galime daryti prielaidą, kad:

- Pardavimo vadybininkai darbe kaip pagrindinius motyvus išskiria: tinkamą darbo atlygį, socialinius motyvus, finansines paskatas, tačiau iš gautų duomenų galime daryti prielaidą, kad pasitenkinimo lygis darbe yra vidutinis;
- Visi respondentai kaip labiausiai motyvuojami jaučiasi per: darbo atlygį, finansinius motyvus bei darbo ir laisvalaikio santykius.
- Pardavimo vadybininkų išskirti du pagrindiniai gebėjimai komunikabilumas ir pasitikėjimas savimi, yra reikalingiausios kompetencijos pardavimams.
- Respondentai, kurie priskiriami prie „realisto“ ir „moralisto“ daro mažesnius rezultatus, nes yra negatyvaus mąstymo ir kitaip suvokia pardavimo specifikas, todėl yra pastoviai kontroliuojami organizacijos. Respondentai „tankistai“, „scenaristai“ ir „ideologai“ turi aukštus rezultatus, nes geba analizuoti rinką, prisitaikyti prie klientų poreikių, pasimokyti iš klaidų ir sukurti puikias pardavimo strategijas, todėl yra skatinami bei palaikomi organizacijos.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Abraham H. Maslow 1987, *Motivation and Personality*, ISBN 0-06-041987-3;
2. Ann-Marie Finch, *Kompetencija, iš verslo edukacinio portalo 2011 sausis, žiūrėta 2015 spalio 15 d. adresu <http://www.verslas.in/>;*
3. Anne-Marie Finch 2014, *Improve performance with AMO theory, psychology employee, Copenhagen, pdf.*;
4. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. 2000, *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, Ithaca, NY. research'. *Human Resource Management Journal*, 15, 67–94.;
5. Appelbaum et al's research on high-performance work systems (HPWSs), *Performance Management teori ant practice*, 2000 m, 11-12 p.
6. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinis verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
7. Atkočiūnienė, Juškaitė, 2012 (elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika), 2012, 58-85 2012 Vilnius University;
8. Bailey, T. (1993), "Discretionary effort and the organization of work: employee participation and work reform since Hawthorne", unpublished manuscript, Teachers College, Columbia University, New York, NY.;
9. Boyatzis R. E., 1982. *The Competent Manager*. New York, NY: Wiley.;
10. Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). 'Commonalities and contradictions in HRM and performance research'. *Human Resource Management Journal*, 15, 67–94.;
11. Boselie, P.: "High performance work practices in the healthcare sector: a Dutch case study". *International Journal of Manpower*. Vol. No. 31 1, 2010, pp. 42-58;
12. Boxall, P. and Purcell, J.: "Strategy and Human Resource Management". Palgrave MacMillan, 2008.;
13. Broom L., Bonjean C.M. ir Broom D.H., *Sociologija*, 1992.; esminiai tekstai ir pavyzdžiai – Vilnius.;
14. Burlison, B. R. *Handbook of Communication and Social Interaction* (Eds.). London: Routledge, 93–134.;
15. Caldwell D. F., Burger, J. M. 1998, *Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews // Personnel Psychology.*, vol. 51, p. 119–136.;
16. Chang, W-J. A., & Huang, T-C. (2005). Relationship between human resource management and firm performance. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.;
17. Cegala, D. J. 1981. Interaction involvement: A cognitive dimension of communicative competence, *Communication Education* 30: 109–121.
18. Cirtautienė L, 2013, 7 geidžiamiausios darbuotojo savybės, žiūrėta 2015 rugsėjo 29, prieiga per <http://psichologijatau.lt/>.;
19. Cofsky K. M., 1993. Critical Keys to Competency Based Pay // *Compensation and Benefits Review*, p. 46–52.;
20. Colman, A. M. A 2003, *dictionary of psychology*. Oxford: University Press.;
21. Скрипченко, Д. Г. 2000. Заработная плата и ее включение в себестоимость. Минск;

22. Costa P. T., McCrae R. R. Revised 1991, NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): Professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.;
23. Feldman D. C. The antecedents and consequences of early career indecision among young adults // *Human Resource Management Review*. 2003, vol. 13, p. 499–531;
24. Germeijs V., Boeck P. Career indecision: Three factors from decision theory // *Journal of Vocational Behaviour*. 2003, vol. 62, p. 11–25.;
25. Hay J., 1990. Managerial Competences or Managerial Characteristics // *Management Education and Development*, Vol. 21, No 5, p. 305–315.;
26. Henriques, P. L., & Curado, C. (2009). Pushing the Boundaries on Mentoring: Can Mentoring Be a Knowledge Tool? *Journal of Business Economics and Management*, 10(1), 85-97.;
27. Holland, J. K., 1973. *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.;
28. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.;
29. Hultchinson S. *Performance and management: Theory and practice*. 2013 CIPDL;
30. Jasilionienė R., Tamošiūnienė R., 2008, Ryšių su klientais valdymo sistemų investicijų efektyvumo vertinimas: investicijų gražos metodo taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai, verslas: teorija ir praktika, 9(3): 221–228.;
31. Kaziliūnas A., 2004, visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika, ISSN 1648-2603 viešojo politika ir administravimas, Nr. 9.;
32. Kijosaki, R. ir kt. (2009). *Business school for people who like helping people*. Vilnius: Sirokas.;
33. Kumpikaite V., Kalinauskienė J. 2011, motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. *ekonomika ir vadyba* ISSN 1822-6515 2011;
34. Lamanauskas V., 2012, vadyba: atsakomybės aspektas, teorinė analizė, švietimas, politika, vadyba, Nr. 3(12) ISSN 2029-1922;
35. Le Boterf, Guy (200). 2012, *Competence et navigation professionnelle*, éditions d'organisation, Paris. [interaktyvus] Adaptuota iš: Italian Regional Competence Team. The concept of competence electronic learning, information and communication: theory and practice (elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika), 58-85, Vilnius University;
36. Lipinskienė D. 2008 *Motyvuojanti atlyginimo sistema*, ISBN 978-9955-25-476-8, Kaunas.
37. LOERMANS, Jozef (2002). Synergizing the learning organization and knowledge management. Iš *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), p. 285–294;
38. Masalskienė E., Masalskis V., *Kaip vadovauti pardavėjams, žiūrėta 2015 spalio 12 d., prieiga per.*;

39. Macky, K. and Boxall, P. 2007, 'The relationship between "high-performance work practices" and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, No.4: 537–67.
40. Maslow A. H. 2006, *Motyvacija ir asmenybė*. – Vilnius: Apostrofa, – 406 p. – ISBN 9955-605-19- 7.;
41. Myers, E. M.; Zeigler-Hill, V. 2008, No shades of gray: splitting and self-esteem instability. *Personality and Individual Differences.*, 45(2): 139–145.;
42. Na Fu et al.: 2013, "Exploring the performance effect of HPWS on professional service supply chain management". *Supply Chain Management: An International Journal*. 18/3 \292-307.;
43. Neulinger, 1974, *The Psychology of Leisure: Research Approaches to the Study of Leisure*, Spring-?eld, Illinois: C. C. Thomas,.
44. Paauwe, J. and Boselie, P. (2005). 'HRM and performance: what next?'. *Human Resource Management Journal*,15, 68–83.
45. Payne, J. H. 2005. Reconceptualizing social skills in organizations: exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11(2): 63–77.;
46. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E.. 2003, *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.;
47. Petkevičiūtė N., 2013, *karjeros valdymas: Kaunas, organizacinė perspektyva*, Vytauto Didžiojo universitetas,;
48. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003) *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.;
49. Sakalas A., Šilingienė V. 2000, *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija,;
50. Simsek, Z., Vega J. F., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. (2005). *Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration* // *Academy of Management Journal*, Vol. 48 (1), pp. 69-84. ;
51. Spitzberg, B. H. 2003. Methods of interpersonal skill assessment, in Greene, J. O.; Burleson, B. R. *Handbook of Communication and Social Interaction* (Eds.). London: Routledge, 93–134.;
52. Spitzberg, B. H. 2003. Methods of interpersonal skill assessment, in Greene, J. O.; Burleson, B. R. *Handbook of Communication and Social Interaction* (Eds.). London: Routledge, 93–134.;
53. Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. 1999. *Vadyba*. Kaunas;
54. Sūdžius V. 2007, *verslas: teorija ir praktika* –, VIII t., Nr. 3, 161–165;
55. Urbonaitė M. 2013, *Didžiojo penketo asmenybės teorija: kokie yra jūsų lemtingi bruožai?*, žiūrėta 2015 spalio 25, prieiga per <http://www.sveikaszmogus.lt/>;

56. Vanagas P. 2009, Darbo organizavimas, normavimas, ir atlyginimas už darbą, ISBN 978-9955-25-609-0, Kaunas;
57. Vasiljevienė, N. (2000). Verslo etika ir elgesio kodeksai. Kaunas: Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas, p. 162–166.;
58. Zakarevičius, P. (2008). Modernios organizacijų valdymo teorijos. Kaunas: poligrafija ir informatika.;
59. Židžiūnas R. 2009, aktyvaus pardavėjo vidinių kompetencijų lygiai, žiūrėta 2015 rugsėjo 23 d., prieiga per <http://emocinisintelektas.lt/>.
60. Žaptorius J. 2007, Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, filosofija. sociologija. ,T. 18. Nr. 4, p. 105–117;
61. Wiemann, J. M. 2003. Forward, in J. O. Greene; B. R. Burleson (Eds.). Handbook of Communication and Social Skills. Mahwah, N. J.: Earlbaum, ix–xi.

1 Priedas. Anketos klausimai

Mielieji respondentai,

Šį tyrimą atlieka Kauno Technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Žmonių išteklių vadybos studentė Asta Ruigytė. Apklausa siekiama iširti prielaidas leisiančias išsiaiškinti pardavimo vadybininkų darbo efektyvumą.

Atidžiai perskaitykite klausimą bei teiginį ir pažymėkite (x) Jums labiausiai tinkanti variantą pagal šią vertinimo sistemą: **4-IV visiškai sutinku, 3-III sutinku, 2-II nesutinku, 1-I visiškai nesutinku**. Labai prašau į klausimus atsakyti atvirai ir nuoširdžiai ir tik Jūsų pagalbą tikslūs rezultatai bus išanalizuoti ir pateikti magistriniam darbe. Tyrimo rezultatai bus naudojami anonimiškai.

Jūsų lytis

- Vyras
 Moteris

Jūsų Amžius

- 20-25
 26-30
 31-35
 36-40
 41-50

Jūsų darbo stažas

- iki 1 metų
 1-5metai
 5-10 metai
 10-20 metai
 20 ir daugiau

Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis
 Aukštesnysis/profesinis
 Aukštasis neuniversitetinis
 Aukštasis universitetinis
 Nebaigtas aukštasis

Ar Jūsų įgytas mokslas yra susijęs su vadybos /ekonomikos /verslo sritimi?

- Taip
 Ne

Pažymėkite kiek šie veiksniai Jus tenkina:

| Darbe: | Man yra svarbu | | | | | Mane tenkina | | | |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | I | II | III | IV |
| Darbo sąlygos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Darbinė aplinka | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Darbo ir laisvalaikio santykis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Galimybės | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Karjeros galimybės | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pagalba iš kitų kolegų | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tarpasmeniniai santykiai darbe | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Iššūkių ir uždavinių | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Darbo Atlygis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Darbo rotacija (darbo uždavinių keitimas) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Darbdavių pripažinimas už gerus nuopelnus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Galimybė realizuotis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Komandiruotės | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Statusas, pripažinimas, pareigos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Iškeliami mėnesio tikslai | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nefinansinės paskatos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Finansinės paskatos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Asmeninis rezultatyvumo vertinimas.

1 – visiškai sutinku, 2- sutinku, 3-nesutinku, 4- visiškai nesutinku.

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Aš žinau kliento poreikius | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aš puikiai išmanau pardavinėjamų produktų/paslaugų techninę specifiką | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aš nebijodamas galiu parduoti bet ką ir bet kam | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aš domiuosi ir asmeniniais kliento poreikiais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aš visada sulaukiu gerų klientų atsiliepimų | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mane tenkina mano darbo rezultatai | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mano darbo rezultatai nuolat gerėja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mano klientai nuolat keičiasi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mano klientų ratas pastoviai didėja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kolegos dažnai manęs klausia patarimo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manau, kad esu vienas geriausių pardavimo vadybininkų organizacijoje | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organizacija teigiamai vertina mano darbo rezultatus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organizacija palaiko ir skatina mane | | | | |
| Organizacija mane pastoviai kontroliuoja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organizacija mane dažnai siunčia į įvairius mokymus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organizacija atsižvelgia į mano rezultatus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | | | | |

Kaip vertinate save pagal šias kompetencijas:

1 – labai svarbu, 2- svarbu, 3-nesvarbu, 4- visiškai nesvarbu.

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mokėjimas bendradarbiauti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Patirtis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Komunikabilumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organizuotumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Savikontrolė | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Analitinis mąstymas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prisitaikymas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atkaklumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pasitikėjimas savimi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

