

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V FARMACEVTSKEM PODJETJU ZA  
UČENJE PRODAJNIH VEŠČIN

Tina Dular Meglič

Ljubljana, avgust 2006

Študentka Tina Dular Meglič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.8.2006

Tina Dular Meglič

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	1
2	VLOGA STROKOVNIH SODELAVCEV V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI .....	5
2.1	Posebnosti trženja in prodaje v farmacevtski industriji .....	5
2.2	Vloga strokovnih sodelavcev v trženju in prodaji v farmacevtski dejavnosti.....	8
2.3	Lastnosti dobrega strokovnega sodelavca .....	11
2.4	Usposabljanje strokovnih sodelavcev za delo .....	15
2.5	Pomen usposabljanja novih strokovnih sodelavcev .....	19
2.6	Planiranje usposabljanja .....	21
2.7	Proces usposabljanja strokovnih sodelavcev v farmacevtskem podjetju X .....	22
3	UČENJE ODRASLIH .....	24
3.1	Sposobnosti odraslega za učenje .....	25
3.2	Posebnosti učenja odraslih .....	27
3.3	Delovne in življenjske izkušnje.....	29
3.4	Prejšnje znanje.....	32
3.5	Usposabljanje .....	32
3.6	Motivacija odraslih za učenje.....	34
3.7	Stopnja obremenjenosti .....	36
3.8	Metode usposabljanja odraslih .....	37
3.8.1	Predavanje .....	38
3.8.2	Razgovor .....	39
3.8.3	Igranje vlog .....	40
3.9	Preverjanje znanja po usposabljanju .....	42
3.10	Vrednotenje procesa usposabljanja .....	44
4	VEŠČINE IN MOTIVACIJA .....	47
4.1	Motiviranje strokovnih sodelavcev .....	47
4.2	Mentorstvo .....	53
4.3	Usposabljanje .....	54
4.4	Trenerstvo.....	54
4.4.1	Proces trenerstva .....	56
4.4.2	Elementi trenerstva.....	57
4.4.3	Trenerstvo v farmacevtskem podjetju X .....	59
5	RAZISKAVA UČNEGA PROCESA NA UVAJALNIH SEMINARJIH V FARMACEVTSKEM PODJETJU X .....	61
5.1	Namen raziskave .....	61
5.2	Teza .....	63
5.3	Vprašalnik .....	64
5.4	Metoda dela .....	65
5.5	Predstavitev vzorca .....	65
5.6	Rezultati .....	69
5.6.1	Predstavitve, zaključevanje, ugovori.....	69
5.6.2	Vprašanja, jezik diplomacije, pohvale .....	74
5.6.3	Osnovni elementi komunikacije.....	77
5.7	Razprava.....	79
6	MODEL MOTIVACIJE STROKOVNIH SODELAVCEV ZA UČENJE KOMUNIKACIJSKIH VEŠČIN .....	81

7	SKLEP .....	84
8	LITERATURA .....	87
9	VIRI .....	89
10	PRILOGE .....	I

## KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 2-1	Faze prodajnega procesa .....	8
Slika 2-2	Pomembne lastnosti strokovnih sodelavcev .....	13
Slika 3-1	Učenje ima vedno tri stopnje. ....	34
Slika 4-1	Model motivacije .....	48
Slika 4-2	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo .....	49
Slika 5-1	Izobrazba strokovnih sodelavcev .....	67
Slika 5-2	Starost strokovnih sodelavcev .....	67
Slika 5-3	Skupna delovna doba strokovnih sodelavcev .....	68
Slika 5-4	Delovna doba na mestu strokovnih sodelavcev .....	68
Slika 5-5	Predhodni interni trening pred uvajalnim seminarjem .....	69
Slika 5-6	Povprečne ocene o samopodobi osnovnih elementov komunikacije. ....	78
Slika 5-7	Povprečne ocene o samopodobi pri neverbalni komunikaciji. ....	78
Slika 5-8	Samoocene glede na predhodni interni trening .....	79
Slika 6-1	Model motivacije strokovnih sodelavcev za učenje komunikacijskih veščin .....	83
Tabela 1	Število strokovnih sodelavcev po državah .....	66
Tabela 2	Odstotek pravih odgovorov v nalogi I. ....	70
Tabela 3	Odstotek pravih odgovorov glede na izobrazbo .....	71
Tabela 4	Odstotek pravih odgovorov glede na predhodni interni trening .....	71
Tabela 5	Rezultati naloge II glede na predhodni interni trening .....	72
Tabela 6	Odstotek pravih odgovorov v nalogi III .....	73
Tabela 7	Odstotek pravih vprašanj v vprašalniku 1 in 2 .....	75
Tabela 8	Odstotek pravih vprašanj glede na izobrazbo. ....	75
Tabela 9	Odstotek pravih trditev v nalogi VII. ....	76
Tabela 10	Pogostost pohval v vprašalniku 1 in 2 .....	76
Tabela 11	Povprečno število pohval glede na izobrazbo. ....	76
Tabela 12	T-test naloge I: vprašalnik 1 - vprašalnik 2 .....	V
Tabela 13	T-test naloge I: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – izobrazba .....	VI
Tabela 14	T-test naloge I: vprašalnik 1 – interni trening .....	VIII
Tabela 15	T-test naloge II: vprašalnik 1 – interni trening .....	IX
Tabela 16	T-test naloge III: vprašalnik 1 – vprašalnik 2 .....	X
Tabela 17	T-test naloge III: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – interni trening .....	XI
Tabela 18	T-test naloge III: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – izobrazba .....	XII
Tabela 19	T-test naloge VI: vprašalnik 1 – vprašalnik 2 .....	XIII
Tabela 20	T-test naloge VI: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – izobrazba .....	XIV
Tabela 21	T-test naloge VII: vprašalnik 1 – vprašalnik 2 .....	XV
Tabela 22	T-test naloge IX: vprašalnik 1 – vprašalnik 2 .....	XV
Tabela 23	T-test naloge X: vprašalnik 1 – vprašalnik 2 .....	XVI
Tabela 24	T-test naloge IX: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – spol .....	XVII
Tabela 25	T-test naloge IX: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – izobrazba .....	XVIII

Tabela 26 T-test naloge X: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – spol .....	XIX
Tabela 27 T-test naloge X: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – izobrazba .....	XX
Tabela 28 T-test naloge IX: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – interni trening.....	XXI
Tabela 29 T-test naloge X: vprašalnik 1 vprašalnik 2 – interni trening.....	XXII

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1 Vprašalnik.....	I
Priloga 2 T-testi.....	V

# 1 UVOD

Farmacevtska podjetja so vse bolj tržno naravnana, usmerjena k vsem odjemalcem (bolnikom, zdravnikom, farmacevtom, vsem organizacijam v zdravstvenem sistemu) v procesu prodaje zdravil. Strokovni sodelavci so najpomembnejša vez med farmacevtskim podjetjem in strokovno javnostjo, saj zdravnike in farmacevte obveščajo o svojih izdelkih. Na zdravnikove predpisovalne navade pa ne vpliva samo njegov odnos do tega farmacevtskega podjetja in strokovnega sodelavca, temveč je ta močno povezan s številom obiskov strokovnega sodelavca, številom drugih aktivnosti podjetja, v določenem trenutku pa seveda tudi z zadnjim obiskom strokovnega sodelavca, ki je predstavljal določeno zdravilo, nasproti obiskom drugih strokovnih sodelavcev. Strokovni sodelavci so v farmacevtski industriji nedvomno najmočnejši in najpomembnejši člen tako v okviru prodaje preparatov kot tudi trženja zdravil, saj prodaja in tržne aktivnosti hodijo pri tem z roko v roki.

Ljudje so pomemben vir uspešnosti v kateremkoli podjetju, tako tudi strokovni sodelavci. Pomembni zato, ker dejansko oblikujejo organizacijo, predstavljajo podjetje kupcu, v farmaciji zdravnikom in farmacevtom, tržijo zdravila in v veliki meri vplivajo na predpisovalne navade zdravnikov. Človeški viri vključujejo znanja, sposobnosti, spretnosti in osebnostne lastnosti individualnih delavcev in managerjev v podjetju. Človek in njegove zmožnosti so bistveni sestavni del vsakega dogajanja, v ožjem smislu so to večinoma sposobnosti, znanje in motivacija.

Strokovni sodelavci so lahko pripravniki po končanem študiju ali pa že izkušeni strokovni sodelavci, ki prihajajo iz drugih farmacevtskih podjetij. V tujini so ti prehodili veliko bolj pogosti kot v Sloveniji. Praviloma vsi gredo na uvajalni seminar, kjer se seznanijo s strategijo podjetja, strokovnim znanjem o zdravilih in načinom dela v tem farmacevtskem podjetju. Pri slednjem gre predvsem za komunikacijske veščine, pristop h kupcu in določena timska pravila.

Osebna prodaja ustvarja osebni stik in možnosti za hitro prilagajanje, omogoča različna razmerja med sodelujočimi, na primer prijateljstvo in spoštovanje, in od nasprotne strani zahteva pozitiven ali negativen odziv med samim prodajnim procesom. Osebna prodaja je pomembna zlasti pri izdelkih, ki zahtevajo številna dodatna pojasnila, kot so zdravila. Osebna prodaja je po eni strani najdražje komunikacijsko orodje, po drugi pa je tudi najučinkovitejše orodje v določenih stopnjah nakupovalnega procesa, kot so informiranje kupca, pogajanja in zaključevanje prodaje. Nekoč je veljalo, da naj bi strokovni sodelavci farmacevtskih podjetij »prodajali«, danes pa velja, da morajo razbrati probleme zdravnikov in farmacevtov in predlagati rešitve.

Delo strokovnega sodelavca je zelo neodvisne narave, zato zahteva osebe s posebnimi lastnostmi, med katerimi je najpomembnejša samomotivacija. Zelo uspešni rezultati so povezani z visoko motivacijo, zagnanostjo, in navdušenjem, ki strokovnemu sodelavcu pomagajo soočiti se tudi s težkimi situacijami. Sposoben mora biti ustvariti posloven odnos z zdravnikom, ga ohranjati in voditi evidenco o dogovorih, njegovih pričakovanjih. Ne gre pa pozabiti, da mora biti sposoben, da lahko medicinsko znanje in prodajne veščine združi v učinkovito in uspešno delovanje, čemur običajno sledijo dobri rezultati. Nekateri strokovni sodelavci bodo dali vse od sebe brez posebnega treniranja. Zanje je prodaja najbolj fascinantna služba na svetu. Večina pa zahteva spodbudo za delo na najboljšem nivoju. Razlogi za to so:

- narava dela: prodaja je ena od pogostih frustracij. Strokovni sodelavci običajno delajo sami, delovni čas ni reden in so pogosto daleč od doma. Srečujejo agresivne konkurenčne strokovne sodelavce, imajo manjvreden status prodajalca, pogosto nimajo avtoritete, potrebne za odločilne trenutke, in včasih izgubijo velika naročila, za katera so veliko delali;
- osebne narave: večina ljudi deluje pod svojimi sposobnostmi, če nimajo posebnih spodbud, kot so finančna ali socialna podpora;
- osebni problemi: strokovni sodelavci so pogosto preobremenjeni s svojimi osebnimi problemi.

Ko se pokaže potreba po usposabljanju, prodajni vodja določi predmet usposabljanja, mesto poteka, število udeležencev, kdo ga bo vodil in metode dela. Večinoma so usposabljanja namenjena novim strokovnim sodelavcem, seveda pa so še posebna, obnovitvena, namenjena tudi izkušnim, saj se program in razmere dela spreminjajo. Vodja mora poskrbeti, da bo namen usposabljanja dosežen, in oceniti koristnost glede na stroške. Usposabljanje ima namen s posebnimi postopki izboljšati kandidatove lastnosti, da bi lahko opravljal ali da bi bolje opravljal svoje delo. Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu.

Strokovni sodelavci se morajo dnevno izpopolnjevati v strokovnem znanju in obvladovanju komunikacijskih veščin. To so odrasli ljudje, ki so že zaključili svoje šolanje, zavestno pa si prizadevajo, da bi se še česa naučili. Izobraževanje odraslih je odvisno predvsem od potreb in interesa posameznika, ki prevzema, ali bi vsaj moral prevzeti tudi določeno odgovornost. Delno odgovornost za izobraževanje odraslih pa imajo tudi organizacije, podjetja, ki bi si morali prizadevati k nenehnemu napredku zaposlenih. Ti naj bi v procesu izobraževanj sodelovali kot partnerji. Vključitev v izobraževanje je res zadeva osebne odločitve, odgovornost za izobraževanje pa je skupna.

Upoštevati pa je treba tudi, da se odrasli na izobraževanje velikokrat napotijo na zahtevo delodajalca, iz potrebe po dopolnjevanju znanj v svoji stroki, iz potrebe po bolj uspešnem opravljanju družbenih vlog. Včasih se dogaja, da to ni hkrati tudi njihova želja, ampak bolj

nuja ali pritisk delovnega okolja, v katerem delujejo. Raziskave kažejo, da se odrasli pri učenju zelo težko oprimejo nečesa, kar jim nekdo vsiljuje. Podredijo se, če je moč tistega, ki učenje vsiljuje, tako velika, da lahko kaznuje (izguba ugleda, lahko se jim kaj odvzame, ovire pri napredovanju itd.). Razen v teh situacijah sloni učenje odraslih na diagnozi lastnih potreb, oziroma na samodiagnozi.

Učinkovito učenje odraslih temelji na:

- potrebi po znanju: odrasli morajo vedeti, kaj se morajo naučiti, preden se učijo,
- lastni predstavi: odrasli imajo lastno predstavo o tem, da so odgovorni za svoje odločitve in svoja življenja,
- vlogi izkušenj: odrasli imajo v izobraževanju veliko in različnih izkušenj,
- pripravljenosti za učenje: odrasli so se pripravljene učiti tisto, kar morajo znati, kar jim omogoča boljše možnosti za soočanje in reševanje življenjskih situacij,
- usmerjenosti v učenje: odrasli so življenjsko usmerjeni. Motivirani so za učenje, če mislijo, da jim bo to pomagalo pri reševanju problemov v življenju.

Pri učenju poznamo različne metode dela. Iz šole poznamo najpogostejše frontalne metode, kot so predavanje, pripovedovanje, demonstracija, metoda vadbe in podobno. V drugi kategoriji skupinskih metod so razgovor, razprava, metoda proučevanja primerov, metoda igranja vlog. Udeleženci sodelujejo kot oddajniki in sprejemniki znanja. Medsebojno se dopolnjujejo, povezujejo in oblikujejo v celoto. Pri usposabljanju strokovnih sodelavcev se strokovno znanje podaja po frontalni metodi, najpogosteje s predavanjem. Prodajne večšine pa se učijo z interaktivnimi metodami, kot so razgovor, metoda proučevanja primerov in metoda igranja vlog. V farmacevtskem podjetju X smo ocenili, da je igra vlog s snemanjem s kamero najučinkovitejši način za učenje komunikacijskih veščin. Posamezniki tako najlažje spoznajo, kakšne so njihove nezavedne oblike obnašanja, kje se pojavijo dvomi in kje bi se še lahko izboljšali. Spoznajo svoje običajno ravnanje pred poslušalci, ko so pod stresom ali pritiskom okolice.

Trenerstvo je novejša oblika učenja, ki je ne moremo poenotiti ne z učenjem, mentorstvom, svetovanjem, ne z usposabljanjem. Trenerstvo je vodenje in spodbujanje, ki ljudem pomaga, da se učijo ob svojem delu. Ima številne pozitivne posledice: izboljša interakcije med zaposlenimi in strankami, poveča prodajo, izboljša produktivnost in donosnost, izboljša komunikacijo na delovnem mestu, odstrani probleme, s planiranjem stimulira rast poslovanja id.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature ugotoviti, katere so posebnosti in sposobnosti odraslih za učenje prodajnih veščin, ter na praktičnem primeru pokazati, kakšni so rezultati učnega procesa v farmacevtskem podjetju. Pripravljenost za usposabljanje je pri odraslih natančneje opredeljena kot pri učencih rednih šol. Za učenje jih motivirajo interni faktorji, kot je na primer samospoštovanje, bolj kot zunanji faktorji.



Natančneje se zavedajo, kakšno znanje jim je potrebno in kje ga bodo lahko uporabili. Zato so pri pridobivanju znanja mnogo bolj selektivni kot je dijak v redni srednji šoli ali pa redni študent na fakulteti.

Cilji magistrskega dela so:

- ugotoviti, kakšna je vloga strokovnih sodelavcev v farmacevtski industriji,
- pregledati pomen usposabljanja strokovnih sodelavcev,
- ugotoviti sposobnosti in posebnosti usposabljanja pri odraslih,
- ugotoviti metode učenja pri odraslih,
- ugotoviti motivacijske faktorje za učenje prodajnih veščin strokovnih sodelavcev,
- ugotoviti uspešnost učenja prodajnih veščin v farmacevtskem podjetju X,
- predlagati načine, kako motivirati strokovne sodelavce za učenje prodajnih veščin v farmacevtskem podjetju X.

Magistrsko delo je zastavljeno tako, da vključuje strokovno poglobitev in dvig znanstveno raziskovalnega nivoja. Uporabljena je teoretična metoda, s pomočjo vprašalnika pri novih strokovnih sodelavcih pa poskuša ugotoviti učinkovitost učenja na uvajalnih seminarjih in s tem področij, ki jih je potrebno v učnem procesu izboljšati.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. Na začetku je vpisana vloga strokovnih sodelavcev v farmacevtski industriji, kdo so strokovni sodelavci in kaj je njihovo delo. Farmacevtska industrija ima svoje posebnosti pri trženju in prodaji farmacevtskih izdelkov, še posebno zdravil, ki se izdajajo na recept. Pri tem imajo strokovni sodelavci pomembno vlogo, ki je bolj podrobno opisana v tem poglavju. Na delovno mesto strokovnega sodelavca farmacevtska podjetja zaposlujejo diplomante takoj po končanem študiju, ali pa že izkušene sodelavce. Med seboj se razlikujejo po znanju in izkušnjah. Zato je usposabljanje teh dveh skupin različno. Opisan je celoten proces usposabljanja novih strokovnih sodelavcev v farmacevtskem podjetju X. Poudarjena je potrebnost spremljanja razvoja strokovnih sodelavcev in prilagajanja izobraževanja njihovem razvoju.

V drugem poglavju so teoretično opredeljene posebnosti odraslega v odnosu do učenja. Izpostavljeni so faktorji, ki vplivajo na učenje odraslih, predvsem delovne in življenjske izkušnje, prejšnje znanje in usposabljanje. Bistveni element človekove motivacije so cilji in pričakovanja. Kako močna so prizadevanja za doseg postavljenih ciljev, je odvisno tako od njihove privlačnosti kot tudi od tega, kolikšna je možnost oziroma verjetnost, da bodo doseženi. Če se strokovni sodelavec vključi v usposabljanje o komunikaciji in tehnikah prodaje, mora imeti jasno določen cilj, ki ga želi doseči. Pri svojem delu sebe ne gleda vedno racionalno in zato ne opazi napak, ki jih dela. Zato je pri usposabljanju pomembna izbira ustrezne metode. Naše izkušnje so pokazale, da je metoda igranja vlog najprimernejša. Znanih je več oblik učenja, kot so mentorstvo, usposabljanje, svetovanje in trenerstvo. V naslednjem

poglavju so opredeljene glavne razlike med njimi, in posebej je predstavljeno trenerstvo, kot najprimernejša oblika za učenje in motiviranje odraslih.

V praktičnem delu naloge je opisan vprašalnik, ki so ga izpolnjevali novi strokovni sodelavci na konkretnem uvajalnem seminarju. Vprašalnik je sestavljen iz treh različnih tipov vprašanj. V prvem delu skuša ugotoviti, ali strokovni sodelavci poznajo novejši, interaktivni pristop dela pri zdravnikih, ali se še vedno ravna po klasičnem. Poudarek je tudi na zaključevanju prodaje in razlikovanju med ugovori in pritožbami. Vprašanja v drugem delu preverjajo njihovo poznavanje različnih tipov vprašanj, jezika diplomacije in pohval. Tretji del temelji na samooceni temeljnih elementov komunikacije. Vsak strokovni sodelavec je vprašalnik rešil dvakrat, enkrat pred uvajalnim seminarjem in drugič na koncu. Primerjava med dobljenimi rezultati ugotavlja razlike, njihov napredek in možnosti za izboljšanje uvajalnih seminarjev.

Na zaključku magistrskega dela je predlagano nekaj načinov, kako motivirati strokovne sodelavce na uvajalnih seminarjih za učenje komunikacijskih veščin. Predlogi temelje na lastnih izkušnjah magistrandke kot trenerja.

## **2 VLOGA STROKOVNIH SODELAVCEV V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI**

Zaradi izredne konkurence je proti koncu prejšnjega stoletja prišlo do novih pogledov na trženje v farmacevtski industriji. Najprej so farmacevtska podjetja poskušala s prodajno agresivnimi prijemi, kar ni izključeno ponekod še danes (tudi v Sloveniji). A vzpostavljanje dolgoročnega odnosa med proizvajalci in odjemalci je postalo ne samo dejstvo, ampak nuja. Učinkovita farmacevtska podjetja se morajo osredotočiti na to, kaj želijo porabniki. Pri tem imajo pomembno vlogo strokovni sodelavci, da postajajo usmerjeni na tržišče in k porabnikom.

V procesu, kako bolnik dobi zdravilo na recept, spoznamo, da je osebna prodaja najprimernejša oblika tržnega komuniciranja farmacevtskih podjetij. Zdravnik na osnovi strokovne presoje bolniku zdravilo predpiše, le ta pa ga potem dvigne v lekarni ali pa mu ga odmerja bolnišnično osebje iz bolnišnične lekarne. Torej je zdravnik tisti, ki v največji meri odloča o uporabi zdravila. Zato je pomembno z njim vzpostaviti individualno obliko komunikacije, pri čemer imajo strokovni sodelavci ključno vlogo.

### ***2.1 Posebnosti trženja in prodaje v farmacevtski industriji***

V Sloveniji oglaševanje zdravil ureja Zakon o zdravilih (Uradni list RS; št. 31/2006) ter Pravilnik o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov (Uradni list RS; št. 76/2001).

Pravilnik natančno določa oglaševanje, pri čemer obveščanje strokovne javnosti zajema tako neposredno kot posredno tudi obveščanje strokovnjakov s področja farmacije in medicine. Strokovni javnosti je dovoljeno oglaševati vsa zdravila. Podatki, ki jih morajo vsebovati informacije, namenjene osebam, odgovornim za predpisovanje ali izdajanje zdravil, morajo biti skladni s povzetkom glavnih značilnosti zdravila. Oglaševanje mora vzpodbujati smotrno uporabo zdravil, zato mora biti zdravilo predstavljeno objektivno in brez pretiravanja o njegovih lastnostih, prav tako ne sme biti zavajajoče. Danes lahko neposredno obveščanje strokovne javnosti izvajajo strokovni sodelavci z univerzitetno izobrazbo farmacevtske ali medicinske smeri, oziroma naravoslovne ali biomedicinske smeri in dodatna znanja s področja zdravil.

Za promocijo zdravil je značilno, da so zelo učinkoviti stalni pogosti osebni razgovori z zdravniki in farmacevti. Čeprav nedvomno velja, da imajo tudi pri trženju drugih proizvodov osebni razgovori velik pomen, pa je pri promociji zdravil ta delež zelo visok. Zato se farmacevtska podjetja vedno bolj zavedajo pomena dobre usposobljenosti in učinkovitosti strokovnih sodelavcev na terenu. Tudi pogostnost obiskov strokovnih sodelavcev, zlasti v začetni fazi lansiranja zdravila, je bistvenega pomena za trženjski uspeh novega zdravila.

Osebna prodaja ima v primerjavi z drugimi členi komunikacijskega spleta tri prednosti: ustvarja osebni stik in možnosti za hitro prilagajanje, omogoča različna razmerja med sodelujočimi, na primer prijateljstvo in spoštovanje, in od nasprotne strani zahteva pozitivni ali negativni odziv med samim prodajnim procesom (Potočnik, 2002, str. 378). Osebna prodaja je pomembna zlasti pri izdelkih, ki zahtevajo številna dodatna pojasnila, in to so gotovo zdravila.

Osebna prodaja je najdražje komunikacijsko orodje po eni strani, po drugi pa je tudi najučinkovitejše orodje v določenih stopnjah nakupovalnega procesa, kot so izobraževanje kupca, pogajanja in zaključevanje prodaje (Kotler, 1994, str. 686). Nekoč je veljalo, da naj bi prodajno osebje »prodajalo«, kasneje pa je nastala zamisel, naj bi prodajni predstavniki znali razbrati kupčev problem in predlagati rešitev.

Strokovni sodelavci imajo pomembne naloge v podjetju:

- **iskanje novih kupcev uporabnikov,**
- **ciljanje:** odločajo, kako bodo razporedili svoj čas med odjemalci,
- **komuniciranje:** pogovarjajo se o izdelkih, storitvah, podjetju,
- **prodaja:** vzpostavijo stik, opravijo predstavitev, odgovarjajo na ugovore in sklenejo prodajo,
- **storitve:** izvajajo različne storitve odjemalcem: svetovanje o problemih, dajanje tehnične pomoči, urejanje finančnih zadev, pospeševanje dostave,
- **zbiranje informacij:** raziskujejo trg, uvrščajo strokovne obiske,
- **razporejanje:** odločajo, katerim odjemalcem bodo dali izdelke, ko le-teh zmanjkuje.

Novejši pogled je, da morajo strokovni sodelavci zadovoljiti stranke in hkrati dobiček podjetja. Znati morajo analizirati podatke, meriti potencial s trga, zbrati poročila trga in razviti strategije in plane. Strokovni sodelavci bodo dolgoročno bolj uspešni, če dobo poznali marketing in prodajo.

Pogoj za dobro strokovno predstavitev zdravil je ustrezen **koncept predstavitve**. Pri oblikovanju koncepta strokovne predstavitve zdravil je bistvena vsebinska sestava. Strokovni sodelavec pa mora razmisliti tudi o obliki predstavitve, o svojem komunikacijskem slogu, sredstvih za podpiranje komunikacijskih sporočil in drugih elementih, s katerimi bo predstavitev uspešna. Strokovni sodelavec mora diferencirati sebe in zdravilo, ki ga predstavlja.

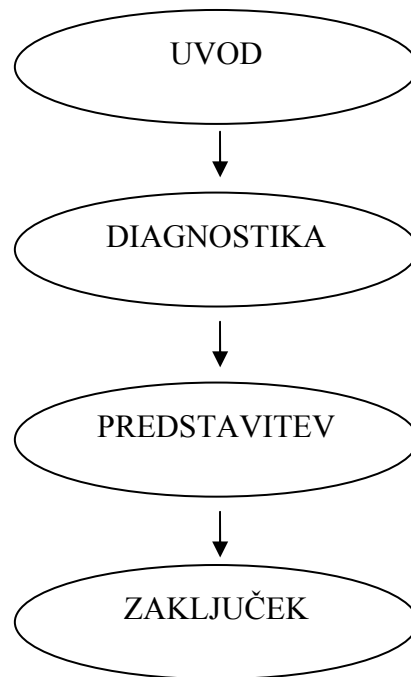
Modeli prodaje so se v zadnjih letih zelo spremenili. **Stari model** je bil informativne narave, najpomembnejši je bil izdelek s svojimi lastnostmi in prednostmi. Strokovni sodelavci so se na svojih predstavitvah osredotočili izključno na izdelek, da so ga dobro predstavili. Predstavitve so bile pripravljene vnaprej, bile so standardne za različne zdravnike, saj je imel poudarek na izdelku. Najpogosteje je to pomenilo najprej uvod, kjer so predstavili vsebino predstavitve, sama predstavitev izdelka in na koncu povzetek, v katerem so poudarili najpomembnejše vsebine predstavitve. Takrat so zdravniki postavili vprašanja, ugovore in pritožbe. Če je strokovni sodelavec poznal vse odgovore, je nanje tudi odgovoril. Potem pa so si zdravniki vzeli čas za razmislek, ali bi zdravilo preizkusili. To je bil frontalni pristop do zdravnikov, brez posebnih interakcij (Vir: Vloga strokovnih sodelavcev, interno gradivo farmacevtskega podjetja X).

Danes je zaradi vedno hujše konkurence na trgu potrebno predstavitev prilagoditi posameznemu zdravniku, mu ponuditi tisto, kar potrebuje, in za to porabiti najmanj časa. Zato **novi model** prodaje temelji na zdravniku in je komercialne narave. Strokovne predstavitve so sestavljene iz kratkega uvoda: pozdrav, predstavljanje, namen in cilj obiska, ki sta jasno določena. Sledi zelo pomembna faza: diagnosticiranje zdravnika, z različnimi vprašanji odkrivanje njegovih potreb in želja. Pri tem pogosto prihaja do njihovih vprašanj, na katera sprti ne odgovarjamo, dokler nimamo popolne slike o zdravniku. V tej fazi dobimo sliko, kako bo poslovna predstavitev potekala. Sledi predstavitev, ki mora biti kratka, jasna, navdušujoča in prepričljiva. Potem ugotovimo, kakšen vtis je predstavitev naredila na sogovornika in se začnemo pogajati. Na koncu sklenemo posel in se dogovorimo za naslednji obisk (glej sliko 2-1). Taka predstavitev zahteva konstantno interakcijo z zdravnikom, popolno fleksibilnost, vendar veliko večjo možnost pozitivnega izida.

Razlikujejo se tudi **načini komunikacije** z zdravniki različnih specialnosti, kar izhaja iz razlik v naravi njihovega dela. Zdravniki specialisti se po specializaciji poglobijo v svoje strokovno področje in ga dobro poznajo, odlično pa so seznanjeni tudi z zdravili, ki jih dajejo bolnikom na svojem oddelku. Komuniciranje z zdravnikom specialistom zahteva od

strokovnega sodelavca, da je dobro strokovno podkovan in pripravljen tudi na zelo podrobna vprašanja. Zelo učinkovito je, da svoje trditve podkrepí s strokovnimi članki, povzetki kliničnih študij, ki obravnavajo specifično nerešeno strokovno medicinsko vprašanje. Splošne informacije o zdravilu, vsebovane v prospektu, pa zanje običajno nimajo večje uporabne vrednosti.

### **Slika 2-1 Faze prodajnega procesa**



Vir: lasten

Nasprotno pa zdravniki splošne prakse vsakodnevno sprejemajo bolnike z zelo različnimi obolenji, zato morajo imeti pregled čez vsa zdravila. Imajo široko znanje o zdravilih, vendar ne tako poglobljeno kot zdravniki specialisti. Ponavadi je že v prospektih dovolj informacij o zdravilih, ki jih v svoji praksi potrebujejo. Tudi diferenciranje zaščitenege imena z grafično podobo zdravila je pri njih pomembno, saj v sedanji tržni situaciji z mnogimi zaščitnimi imeni in nenehnim uvajanjem novih zdravil olajša pomnjenje razlikovalnih prednosti tega ali onega zdravila.

## **2.2 Vloga strokovnih sodelavcev v trženju in prodaji v farmacevtski dejavnosti**

Strokovni sodelavci so najpomembnejša vez med farmacevtskim podjetjem in strokovno javnostjo, saj zdravnike in farmacevte obveščajo o svojih izdelkih. Na zdravnikove predpisovalne navade pa ne vpliva samo njegov odnos do določenega farmacevtskega

podjetja in strokovnega sodelavca, temveč je ta močno povezan s številom obiskov strokovnega sodelavca, številom drugih aktivnosti podjetja, v nekem trenutku pa seveda tudi z zadnjim obiskom strokovnega sodelavca, ko je predstavljal določeno zdravilo, nasproti obiskom drugih strokovnih sodelavcev (Guček Zakošek, 2005, str. 35). Strokovni sodelavci so v farmacevtski industriji nedvomno najmočnejši in najpomembnejši člen tako v okviru prodaje preparatov kot tudi trženja zdravil, saj prodaja in tržne aktivnosti hodijo v tem primeru z roko v roki.

Strokovna predstavitev lahko poteka na **individualnem sestanku**, ki je glede na izkušnje tudi zelo učinkovit. Z individualno obravnavo lahko strokovni sodelavec bolje oceni odziv svojega sogovornika in razreši ugovore. Poleg tega je sogovornik bolj sproščen in lažje izrazi svoje mnenje, ker ni v bližini njegovih kolegov. Krajše **strokovne predstavitve** so smiselne takrat, ko se novo zdravilo uvaja na tržišče in ga želimo v čim krajšem času predstaviti čim več strokovnjakom. Vendar učinkovitost take predstavitve običajno ni tako velika kot pri individualnem obisku. Ljudje se v skupini pogosto drugače obnašajo, redki sodelujejo v razpravi, na njihovo odzivanje na predstavitev običajno vplivajo tudi medsebojni odnosi udeležencev.

Cilj vsakega farmacevtskega podjetja je prodaja zdravil. Nakup je v tem primeru rezultat zelo kompleksnega procesa porabnikovega obnašanja. Šele ko je strokovni sodelavec zdravnika sposoben ne samo informirati o obstoju določenega preparata, ampak ga predvsem prepričati o varni in učinkoviti uporabi, ter predpisovanju le-tega, je cilj nakupnega vedenja zdravnika dosežen.

Naloga strokovnih sodelavcev je, da s pomočjo zbranih sporočil, večinoma v obliki promocijskih prospektov, **informirajo**, **spomnijo** in **prepričajo** zdravnika o predpisovanju zdravila, ki ga predstavljajo.

Zdravnika **informirajo** predvsem o:

- obstoju določenega zdravila na trgu,
- splošnih značilnostih zdravila,
- indikacijah oziroma terapevtskih področjih, za katere se zdravilo uporablja, ter načinih uporabe,
- učinkovitosti zdravila,
- varnosti zdravila pri uporabi in možnih neželenih učinkih za bolnika,
- predpisovalnih omejitvah zdravila.

Zdravnika **prepričujejo** o:

- prehodu na novo zdravilo ali blagovno znamko za določeno terapevtsko področje,
- pridobivanju novih izkušenj z zdravilom,

- čim hitrejši in čim pogostejši uporabi v skladu z znanstveno potrjeno uporabo zdravila,
- spremembi njihovega odnosa do novega zdravila,
- korporacijskem ugledu in ugledu konkretne blagovne znamke zdravila ali podjetja.

Pri vsakem ponovnem obisku zdravnika **spomni**jo na:

- obstoj določenega zdravila,
- izkušnje, ki si jih je zdravnik pridobil z zdravilom,
- nove možnosti za predpisovanje zdravila (tip bolnikov, ki jim je na voljo),
- zagotovila, ki jih je zdravnik dal pri prejšnjih razgovorih.

Danes se strokovni sodelavci pogosto srečujejo s problemom z dostopnostjo zdravnikov, saj so le-ti obiske zelo omejili. Omejili so tudi čas, ki ga ima strokovni sodelavec na voljo za predstavitev zdravila. Ker pa so zdravniki zelo zaposleni in obremenjeni, si poleg tega zelo malo informacij zapomnijo. Zato je danes zelo pomembno, da se strokovni sodelavci izogibajo avtomatiziranega sistema obiskov, temveč se morajo prilagoditi potrebam zdravnikov. Obiskati jih morajo, ko imajo dovolj časa, in tako pogosto, kot to zahteva zdravnik sam, jim posredovati podatke, ki jih potrebujejo, in jim pomagati pri odločitvi. Zato postaja zaupanje in dober osebni kontakt med izkušenimi strokovnimi sodelavci in zdravniki še pomembnejši.

Strokovni sodelavci so najpogosteje razvrščeni po:

- izdelkih ali skupinah izdelkov,
- skupinah zdravnikov s podobnimi potrebami (specialnostmi, kot npr. kardiologi, internisti, psihiatri),
- geografskih območjih.

Tudi v Sloveniji se srečujemo s problemom vse večjega števila strokovnih sodelavcev, zato so vedno bolj pomembni etični kodeksi farmacevtskih podjetij, ki naj bi natančno določali, kaj je »dobra promocija zdravil« in kaj ne.

Trženje farmacevtskih izdelkov sodi v tako imenovano misijonarsko prodajo. V bistvu gre za prenos informacij o zdravilu in njegovi uporabi. Z zdravnikom je potrebno razviti tak posloven odnos, ki bo omogočal dolgoročno porabo zdravila, kar pomeni, da bo zdravilo predpisoval vsem tistim bolnikom, ki ga potrebujejo. Tak način je najbolj učinkovit kadar (Donaldson, 1998, str. 35):

- ima izdelek jasne prednosti pred konkurenčnim izdelkom,
- je prodajni cikel dolg, kupec pa potrebuje vse informacije o izdelku hitro,
- ostali načini komuniciranja, kot npr. oglaševanje, ne morejo vsebovati vseh potrebnih informacij, kupec pa jih potrebuje za učinkovito in varno uporabo,
- je nakupni proces kompleksen in več elementov vpliva na odločitev.

Za vodstvo je vodenje strokovnih sodelavcev odgovorna in zahtevna naloga, saj ne moremo neposredno spremljati dela in uspešnosti posameznika. Pogosto tako delo ustreza bolj mladim, a zaradi velikega števila obiskov in pokrivanja večjega področja, je na žalost značilno tudi pogosto menjavanje zaposlenih (Donaldson, 1998, str. 30).

Strokovni sodelavci so najmočnejši in najbolj prilagodljiv način vplivanja na zdravnikovo predpisovanje zdravil. Obstajata predvsem dve pomembni razliki med strokovnimi sodelavci in prodajnim osebjem drugih dejavnosti (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 25):

1. običajno strokovni sodelavec ne "sklene posla" z zdravnikom neposredno in se manj zaveda poslovnega dogodka v smislu zaključka in rezultata takega obiska. Ni neposrednega naročila, gre le za ustne izjave zdravnika ali bo zdravilo predpisoval oz. ga predpisuje ali ne. Tudi preverjanje resničnosti izjav je težavno, neposredne informacije o predpisovalnih navadah posameznega zdravnika pa še niso na razpolago (zaenkrat le v ZDA). Strokovni sodelavci se tudi ne pogajajo o cenah zdravil z odjemalci.
2. Spremljanje informacij o prodaji farmacevtskih izdelkov je povsem drugačno od izdelkov drugih dejavnosti. Običajno ima prodajalec natančne informacije o prodaji svojih izdelkov kupcu, ne ve pa, koliko le-ta kupi od konkurence. V farmaciji je na voljo veliko več tržnih podatkov. Podjetje lahko kupi podatke (npr. IMS, MIS), kot je število predpisanih receptov za posamezna zdravila oz. število prodanih enot podjetja samega in konkurenčnih podjetij. Samo v ZDA pa so na voljo podatki, iz katerih so razvidne predpisovalne navade posameznih zdravnikov, sicer so ti podatki vezani bodisi na lekarne, veledrogerije bodisi na določena področja.

Delo strokovnega sodelavca je zelo neodvisne narave, zato zahteva osebe s posebnimi lastnostmi, med katerimi je najpomembnejša samomotivacija. Zelo uspešni rezultati so povezani z visoko motivacijo, zagnanostjo in navdušenjem, ki strokovnemu sodelavcu pomagajo soočiti se tudi s težkimi situacijami. Sposoben mora biti ustvariti posloven odnos z zdravnikom, ga ohranjati in voditi evidenco o dogovorih, njegovih pričakovanjih. Ne smemo pa pozabiti, da mora biti sposoben, da lahko medicinsko znanje in prodajne veščine združi v učinkovito in uspešno delovanje, kateremu običajno sledijo dobri rezultati.

### **2.3 Lastnosti dobrega strokovnega sodelavca**

Že pri zaposlovanju strokovnih sodelavcev je treba razmišljati o lastnostih, ki naj jih ima imeti delavec za opravljanje tega dela. Pri tem mislimo na (Lipičnik, 1998, str. 94):

- kaj mora znati in kakšno znanje potrebuje,
- kakšne sposobnosti mora imeti,
- za kaj se mora zavzemati – vprašanje motivacije,



- ali potrebuje še kakšne druge zmožnosti, da bi uspešno opravljalo delo – na primer, kakšen vedenjski vzorec je za to najprimernejši.

Tudi če lahko natančno določimo lastnosti, ki jih mora imeti delavec za opravljanje teh nalog, se bo zgodilo, da bo takšnega delavca težko najti. Pričakovati je, da bo delavec delo opravil v zanj značilnem slogu. To pa je lahko boljše ali slabše, od pričakovanega. Pri določanju delavčevih lastnosti obstaja določeno tveganje, ali je bila odločitev za takšne ali drugačne lastnosti pravilna. Zmeraj pa ostaja upanje, da bo s kasnejšim usmerjanjem in vodenjem njegove lastnosti mogoče koristno usmerjati.

Izkušnje so pokazale, da ni dovolj sklepati samo na osnovi človekovih zmožnosti, ki ustrezajo zahtevam dela. Lahko se namreč zgodi, da kandidat popolnoma ustreza zahtevam delovnega mesta, vendar se njegov vedenjski vzorec ne ujema z vedenjskimi vzorci že zaposlenih delavcev. Praktično bi torej na delovno mesto morali dobiti delavca, ki bi ustrezal zahtevam delovnega mesta in kombinacijskim zahtevam že zaposlenih.

Skoraj vsakdo ima v mislih stereotip, ki bi ustrezal uspešnemu strokovnemu sodelavcu. Povezava med osebnimi lastnostmi in uspešnostjo delovanja kaže nekaj zanimivih zaključkov (Dalrymple, 2001, str. 329):

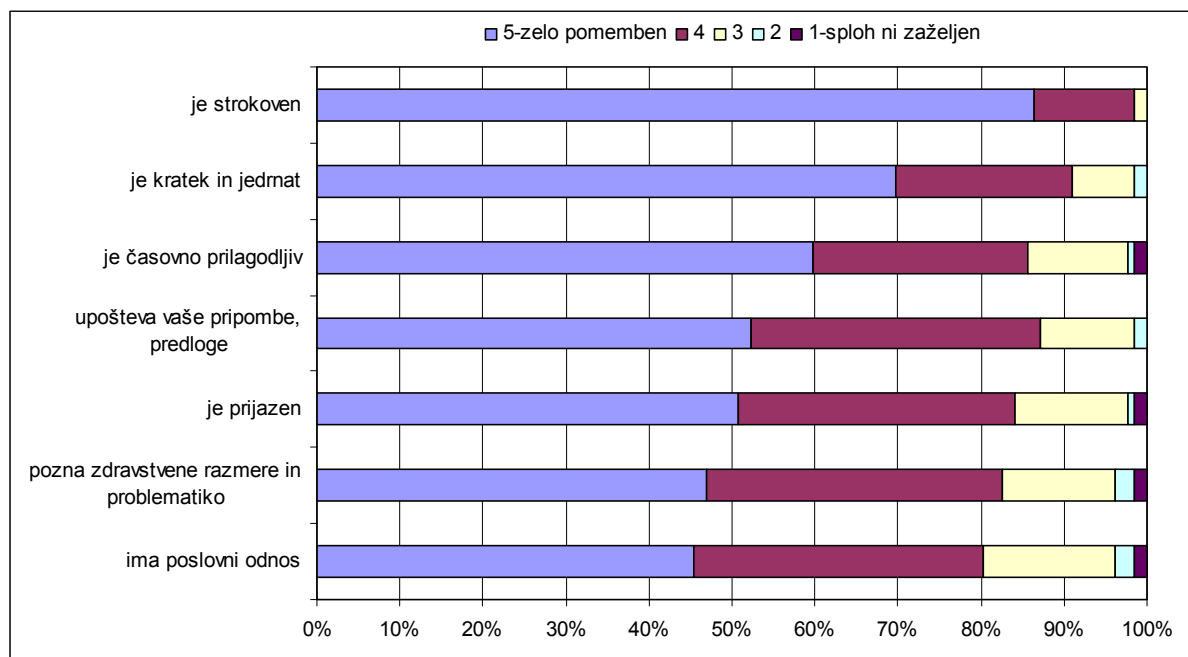
- delovne izkušnje, osebne lastnosti, prodajne sposobnosti, dojemanje in motivacija niso vedno v korelaciji z uspešnostjo;
- lastnosti, povezane z družinskimi razmerami, preteklostjo posameznika, stanom in družinskim statusom, so med lastnostmi, ki so v korelaciji z uspešnostjo posameznika v prodaji in nam med preiskovanimi lastnostmi povedo največ. Vendar so to osebni podatki, ki jih pogosto ne moremo vključiti v razgovor;
- izraba časa in vodenje prodajnega področja, torej organizacijske lastnosti, igrajo pomembno vlogo pri uspehu v prodaji;
- stopnja izobrazbe, inteligenca in dostopnost niso v korelaciji z uspešnostjo.

Lastnosti, od katerih se pričakuje uspeh, pogosto z njim niso povezane, lahko pa to dokazuje tudi, da različni tipi osebnosti uspejo v različnih prodajnih aktivnostih. Rezultati kažejo, da pridobljene lastnosti (znanje, veščine) večinoma bolj vplivajo na delovanje kot prirojene lastnosti posameznika, kar pomeni, da je izrednega pomena vloga vodje in njegov vpliv na delovanje posameznika oz. na naravo usposabljanj, ki so za delo potrebna.

Farmacevtska podjetja pogosto organizirajo ankete, s pomočjo katerih ugotavljajo, katere so lastnosti, ki jih od strokovnih sodelavcev pričakujejo zdravniki ali farmacevti, kaj jih moti pri njih, o konkurenčnih podjetjih, o izdelkih itn. V raziskavi med slovenskimi zdravniki v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti (2001) je naročnika zanimalo, katere so pomembne lastnosti strokovnih sodelavcev. Obiski strokovnih sodelavcev se zdijo pomembni večini, 75% anketiranih. Med lastnostmi strokovnega sodelavca v splošnem anketirani pripisujejo

največji pomen njegovi strokovnosti, kratkosti in jedrnatosti v nastopu in časovni prilagodljivosti. Časovna prilagodljivost je glede na razmere izredno pomembna, saj je obremenjenost zdravnikov vedno večja, po drugi strani pa je vedno več strokovnih sodelavcev (glej sliko 2-2).

**Slika 2-2 Pomembne lastnosti strokovnih sodelavcev**



Vir: Raziskava v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti, 2001.

Lastnosti strokovnih sodelavcev, ki so potrebne z vidika kupca, so (Zoltnes, 2001, str. 10):

- **ima znanje:** nič bolj ne odvrne kupca kot prodajalec, ki ne pozna izdelka ali storitve. Potrebno je poznati vsak izdelek ali storitev, njegove prednosti in pomanjkljivosti. Redna srečanja strokovnih sodelavcev, kjer se tudi obnavlja znanje o izdelkih, so torej nujno potrebna;
- **drži obljubo:** v primeru, da posameznik kupcu kaj obljubi, mora obljubo držati in obljubljeni v najkrajšem času izpolniti. Seveda velja, da ne obljublja, kar ni v njegovi moči izpolniti;
- **pozna potrebe kupcev:** strokovni sodelavec mora veliko vedeti o željah in potrebah kupca. Tisti, ki ne ve, kje in za kaj bi izdelek koristil kupcu, izgublja njegov in svoj dragoceni čas;
- **pripravljen je za tekmovanje:** kupec mora čutiti, da je pomemben podjetju in da se je strokovni sodelavec pripravil boriti za njegovo naklonjenost. Delovati mora tako, da ve, da so z izdelkom potrebe in želje kupca zadovoljene. Sedeti mora, katere postavke so določene in v čem, glede izdelka, se lahko pogaja;

- **pozna trg:** dober strokovni sodelavec pozna trg, na katerem deluje, ve, kdo vse je prisoten na trgu, kakšni so trendi, pozna dobre in slabe strani izdelkov in predvideva razmere v prihodnosti. Poznavanje trga lahko deli s kupcem. Pomembno bi bilo izkoristiti znanje tudi s pripravo prispevkov za strokovne revije, sodelovanjem na združenjih kupcev in spremljanju dogajanj s področja kupčevega delovanja;
- **ima veliko idej:** najboljši strokovni sodelavci imajo dobre ideje. Predlagajo nove ideje glede prodaje, aktivnosti, izdelka samega, nove možnosti uporabe. Na prodajnih srečanjih se take ideje izmenjujejo z drugimi.

Obstaja več študij in zaključkov, ki ugotavljajo in priporočajo lastnosti, ki so pri strokovnem sodelavcu zaželene. Kotler (1994, str. 693) poudarja, da si odjemalci pri strokovnih sodelavcih želijo, da so odkriti, zanesljivi, da imajo znanje in da nudijo pomoč. V nadaljevanju je zbral več podatkov različnih avtorjev. Garfield (povzeto po Kotler, 1994, str. 693) je preučeval posameznike, ki so dosegali izjemne prodajne uspehe, in ugotovil, da imajo naslednje lastnosti: pripravljeni so tvegati, nagnjeni so k reševanju problemov, imajo občutek poslanstva, skrbijo za odjemalca in skrbno načrtujejo obiske. McMurry (povzeto po Kotler, 1994, str. 693) pravi, da morajo imeti lastnosti "snubca", veliko energije, obilico samozaupanja, nepotešljivo željo po denarju, dobro poznavanje dejavnosti, da pretehta vse argumente in da ovire sprejema kot izziv. Mayer in Greenberg (povzeto po Kotler, 1994, str. 693) sta izpostavila dve pomembni lastnosti: empatija, sposobnost, da strokovni sodelavec čuti tako kot odjemalec in vodilna vloga ega, močna osebna potreba po prodaji. Strokovni sodelavec naj bo pošten, zanesljiv, izobražen, usposobljen in ustrezljiv – to so lastnosti, ki jih pričakujejo kupci in take lastnosti naj bi iskali pri kandidatih (Churchill, 2000, str. 372). Raziskava med 205 večjimi kupci (Dalrymple, 2001, str. 329) je pokazala, da bi moral biti strokovni sodelavec lojalen do kupca, zanesljiv, pripravljen se boriti zanj, natančen in držati mora obljube. Med zelenimi lastnostmi je tudi znanje in razumevanje kupčevega dela. Večinoma gre za lastnosti, ki niso hitro opazne in jih razkrije šele čas. Potočnik pravi (2002, str. 379), da morajo biti strokovni sodelavci družabni, prodorni, iznajdljivi, po potrebi tudi vztrajni in sposobni ustvarjati ugodno »prodajno klimo«. Nimajo samo občutka za prodajo, ampak obvladajo tudi številne pristope k osebni prodaji. Najpomembnejši so: prodajanje, pogajanje in trženje na osnovi pozitivnih odnosov. Poleg izdelkov pa je postalo izredno pomembno tudi zagotavljanje storitev (Wehrenberg, 1989). Uspešna so tista podjetja, ki zagotavljajo konstantne, visoko kakovostne storitve.

V zadnjih letih so se tudi lastnosti dobrih strokovnih sodelavcev močno spremenile. Zaradi izredne konkurence na trgu farmacevtskih podjetij, kjer vsa zagotavljajo kakovostna zdravila, učinkovitost in hitro dostavo, je delo strokovnih sodelavcev vedno bolj komercialno usmerjeno. Število strokovnih sodelavcev je vedno večje, zdravniki pa na drugi strani omejujejo njihove obiske. Zato je pomembno, da so obiski strokovnih sodelavcev vedno bolj učinkoviti. Zdravniki so strokovno dobro izobraženi in zato je vedno bolj v ospredju sposobnost prodajanja, torej sposobnost prilagajanja različnim prodajnim razmeram, oziroma

naravna prodajna prilagodljivost. Strokovni sodelavci se morajo iz vloge svetovalca preusmeriti v vlogo prodajalca, zato so namesto strokovnih znanj vedno bolj pomembne prodajne spretnosti. Strokovna znanja pa so še vedno osnova za delo strokovnega sodelavca.

## **2.4 Usposabljanje strokovnih sodelavcev za delo**

Orientacija ali uvajanje novih delavcev je sistematičen formalen ali neformalen program, s katerim novemu delavcu predstavimo njegove delovne obveznosti, sodelavce, politiko organizacije itd. Z učinkovitim uvajanjem novih delavcev bi radi povečali njihovo varnost pri delu, zmanjšali fluktuacijo delovne sile, povečali učinkovitost, ustvarili dobre odnose v kolektivu. Seznanjanje novega delavca s konkretnim delom in konkretnimi nalogami ter najbližjimi sodelavci je bistvena naloga managerja, pravimo, da gre za uvajanje delavca v delovni proces. Veliko pa jim lahko pomagajo tudi starejši delavci, ki precej dobro poznajo vsa dela, torej tudi tisto, na katero nameravamo namestiti novega delavca.

Na delovno mesto strokovnega sodelavca lahko zaposlimo bolj ali manj izkušene sodelavce. Izkušeni sodelavci hitreje gredo na teren, dosegaajo prodajne rezultate in potrebujejo manj treninga in izobraževanja. To pa seveda pomeni, da so bolj izoblikovani in je nanje manj možno vplivati. Neizkušeni sodelavci pa potrebujejo več izobraževanja, treninga, da kasneje samostojno delajo na terenu. Prednost pa je, da jih lahko izobražujemo v smeri, ki se ujema z interesi podjetja. V podjetju X pogosteje zaposlujemo neizkušene sodelavce, ki prihajajo s fakultete.

Dobri strokovni sodelavci so ustvarjeni, ne rojeni. Rojen prodajalec je izjema, ne pravilo. Rojeni prodajni predstavniki imajo močen ego, vztrajnost, osebno energijo in ekstravertirano osebnost (Bragg, 1988). Strokovni sodelavci morajo biti rojeni z določenimi lastnostmi, da so učinkoviti. Motivirati jih morajo managerji, ne sami, da so odlični prodajni predstavniki. Značilnosti, ki jih lahko razvijajo, kot so prodajne sposobnosti, motivacija in percepcija, so veliko bolj povezane z dobrimi prodajnimi rezultati kot osebne lastnosti, pojava (zunanost) in naravno vedenje (Dalrymple, 2001, str. 362). Danes si odjemalci ne morejo več privoščiti, da bi sprejemali nepripravljene in neusposobljene strokovne sodelavce. Odjemalci so zahtevnejši in se srečujejo s številnimi dobavitelji. Dobavitelji pričakujejo, da bodo strokovni sodelavci vedeli vse o izdelku, da bodo imeli ideje, kako bi izboljšali poslovanje, da bo učinkovitejše in uspešnejše. Vse to pa seveda zahteva večje naložbe v usposabljanje (Kotler, 1994, str. 694). Potrebe po usposabljanju in stroški, namenjeni temu, so povezani z odločitvijo vodstva, tako kot proces usposabljanja. V primeru, ko podjetje raje sprejema mlade, ambiciozne, agresivne takoj po študiju, je program usposabljanja zelo pomemben. Celotni stroški sprejemanja in usposabljanja strokovnih sodelavcev so v takšnem primeru visoki. Ko pa podjetje sprejema izkušene posameznike, s strokovnim in tržnim znanjem, so seveda stroški lahko mnogo nižji, saj se usposabljanje skrči le na posebna znanja o izdelkih.

Strokovni sodelavci potrebujejo določena znanja in veščine, predvsem strokovna znanja o zdravlilih in diagnostiki. Poznati morajo trende farmacevtske industrije, plane in strategijo podjetja. Dobro morajo poznati območje, zlasti prodajne rezultate, mnenjske vodje, državno zakonodajo o zdravlilih, distributerje, delo konkurence.

Veščine strokovnih sodelavcev pa delimo na (Vir: Vloga strokovnih sodelavcev, interno gradivo farmacevtskega podjetja X):

- **komunikacijske veščine:** verbalna in neverbalna komunikacija
- **organizacijske veščine:** planiranje promocijskih aktivnosti, organiziranje strokovnih srečanj, pisanje poročil in druga administrativna opravila
- **marketinške veščine:** ovrednotenje podatkov, pozicioniranje podjetja, politika izdelka, raziskava trga, povpraševanje, politika cene, politika prodaje in distribucije.

Ko se pokaže potreba po usposabljanju, prodajni vodja določi predmet usposabljanja, mesto poteka, število kandidatov, kdo ga bo vodil in metode dela. Večinoma so usposabljanja namenjena novim prodajnim predstavnikom, seveda pa so posebna, obnovitvena, namenjena tudi izkušnim, saj se program in razmere dela spreminjajo. Vodja mora poskrbeti, da bo namen usposabljanja dosežen, in oceniti koristnost glede na stroške.

Enkelmann poudarja, da je poleg usposabljanja izrednega pomena tudi delo na terenu, kjer se strokovni sodelavci sproti usposablajo. Vsak talent se razvija samo z delom. Razvoj brez dela ni mogoč. Da bi na kakšnem področju postali dobri, boljši, najboljši, moramo to, kar znamo, tudi vaditi in prakticirati. Vedno znova in znova. Čim boljši postajamo, vedno več priznanj dobimo. Človek se lahko razvija samo, če dobiva pozitivno povratno sporočilo o svojih dosežkih. Celo rastlina odmre, če ne dobiva dovolj vode in sončne svetlobe, če je redno ne zalivamo in gnojimo. Če človek za opravljeno delo ne dobi odziva, če storilnosti nenehno ne gojimo in negujemo, zamre (Enkelmann, 1997, str. 98).

Cilji usposabljanja so odvisni od izdelka, namena in od predznanja skupine. Lahko gre za skupino novo zaposlenih, nadaljevanje ali osvežitev znanja, predstavitev novih izdelkov ali posebna znanja kot so prodajne veščine. Značilne tematike takih usposabljanj so informacije o izdelkih, prodajne tehnike, izboljšanje skupinskega dela, usmeritev podjetja in posebna znanja.

Vsaj tako pomembno kot je znanje prodajnih tehnik, je pomembno znanje o izdelkih. V farmacevtskih multinacionalkah vodijo usposabljanje strokovnjaki medicinskih znanosti s poudarkom na farmacevtskih lastnostih novega zdravila. Pogosto pa na izobraževanje povabijo strokovnjake iz strok, ki taka zdravila poznajo, jih že uporabljajo. Nudijo jim lahko odlične informacije o svojih izkušnjah. Znanje o izdelku je bilo včasih osnovno, danes pa sta vedno bolj pomembni dobra komunikacija in poznavanje potreb zdravnikov.

V farmacevtskih podjetjih so v usposabljanja pogosto vključeni specialisti z različnih področij. Produktni vodje so strokovnjaki na področju posameznih izdelkov ali skupine izdelkov, imajo široko znanje o zdravilih, vendar imajo premalo izkušenj s terena in preveč znanstven pristop. Zunanji strokovnjaki z različnih področij zelo dobro poznajo svoje delo in ga dobro opravijo, vendar ne poznajo dovolj podjetja, kupcev, konkurence, razmer in s tem delujejo morda premalo usmerjeno.

Prodajni proces mora biti poznan vsakemu, ki gre na teren. Pristop do trženja se med podjetji razlikuje, zato ga spremljajo tako novi kot izkušeni posamezniki. Učenje prodajnih tehnik, poznavanje prodajnih razmer, prepoznavanje različnih kupcev ter najbolj ugodnega prodajnega pristopa do njih navadno pripada strokovnjaku, lahko pa dodajo svoja opažanja uspešni prodajni predstavniki podjetja.

Tudi v Sloveniji številna farmacevtska podjetja najemajo za učenje prodajnega procesa in prodajnih tehnik specializirana podjetja. Pri tem se pojavi problem, da se številna farmacevtska podjetja izobražujejo pri istem specializiranem podjetju za komunikacijske tehnike. Poleg vsega pa se pri tem podjetju izobražujejo tudi nekateri zdravniki. Nekatera podjetja že imajo interne strokovnjake za učenje prodajnih veščin.

Zelo pomembno je tudi mnenje strokovnih sodelavcev, saj sami najbolje vedo, katere informacije so za zdravnike pomembne in koristne. V farmacevtskem podjetju X ugotavljamo, da je metoda igranja vlog s snemanjem najboljši pokazatelj naših prednosti in pomanjkljivosti. Strokovni sodelavec tako najlažje spozna, kje je njegovo delo šibko, kje se pojavijo dvomi in kaj bi še lahko izboljšalo njegovo delo. Spozna svoje običajno ravnanje pred poslušalci, ko je pod stresom ali pritiskom okolice.

Usposabljanje se lahko odvija **centralizirano**, ko se vsi učijo na isti lokaciji, je zgoščeno in kvalitetno, običajno še posebej zanimivo zaradi vabljenih predavateljev in inštruktorjev. Večja podjetja pogosteje kot manjša vabijo zunanje predavatelje in so običajno z njimi zelo zadovoljni (Keenan, 1990, str. 59). Na voljo je vsa avdio in video oprema. Za podjetja so taki programi usposabljanja dragi, predvsem ko gre za nove uslužbence. Vključeni so veliki izdatki za predavatelje in učitelje, za gradiva in prostor, poleg tega pa za uslužbence, ki še ne prodajajo, izguba priložnosti, ker še ne "dela na terenu" in ni zagotovila, da bo pri tem uspešen (Kotler, 1994, str. 694).

Usposabljanja pa lahko potekajo **decentralizirano**, lahko regionalno ali celo kar na terenu, kjer se udeleženec sreča z delom v centrali in neposredno na terenu z izbranimi sodelavci, opazuje proces dela in se uči. Slabe značilnosti takega načina učenja so, da je zelo zamudno in zato vodji posameznega terena pogosto zmanjkuje časa za novince. Posebno pogosto se to zgodi v primeru, ko je vodja plačan glede na doseženo prodajo in se bolj trudi za izboljšanje dela obstoječe ekipe, ki že ima izkušnje in rezultate. Izbira načina dela se razlikuje od

dejavnosti do dejavnosti, gotovo pa je odvisna od izdelkov in tega, koliko strokovnega znanja je potrebnega za dobro promocijo.

Nekatera tuja farmacevtska podjetja imajo enkrat na leto centralizirano srečanje vodilnih strokovnih sodelavcev, ki potem pri nas vodijo lokalno srečanje. Najpogosteje pa imajo farmacevtska podjetja v Sloveniji eno-tedensko strokovno izobraževanje enkrat na leto. Takrat se pregledajo prodajni rezultati, pripravi vse na delo na terenu, prodajne strategije in predelajo novosti v stroki. Med letom pa je več manjših srečanj, ki so prilagojena potrebam posameznikov ali skupine. Usposabljanja so lahko ločena glede na izdelke, glede na predznanje, lahko gre za posebne prodajne veščine, govorniške veščine, nastopanje, sodobni bonton, protokol in podobno.

Učenje na terenu pogosto uporabljajo pri novih strokovnih sodelavcih. Osnovna ideja takega načina je, da se posameznik ob vsakem obisku kaj nauči. Običajno obiskujejo novinci zdravnike v paru z uspešnimi posamezniki. Farmacevtska podjetja pogosto uporabljajo ta način učenja, kasneje pa obrnejo situacijo in so mladi opazovani pri delu, sproti opozorjeni na vidne napake in dobijo ideje za izboljšanje dela (Dalrymple, 2001, str. 373). Slaba stran takega načina je čas, ki je namenjen učenju, saj je le-ta za inštruktorja manj izkoriščen, pogosto pa je čutiti napetost v odnosu do kupca. Poleg tega je pogosta neenakost učenja in obstaja možnost privzema slabih navad starejših prodajnih predstavnikov.

Tudi pri nas farmacevtska podjetja vse pogosteje organizirajo učenje na terenu. Vsak nov strokovni sodelavec najprej obiskuje zdravnike s starejšim, izkušenim strokovnim sodelavcem ali svojim mentorjem. Ob tem jih opazujejo pri delu. Čez čas pa vlogi zamenjata in je novi strokovni sodelavec nosilec pogovora, mentor pa ga opazuje. Težava je v tem, če se mentor in zdravnik že dolgo poznata in imata razvit poseben odnos. Zdravnik ne ve, s kom bi se pogovarjal, saj bi se zaradi dolgoročnega odnosa raje pogovarjal z mentorjem. Zato je najbolje, če gresta skupaj na področje, kjer zdravniki mentorja ne poznajo in kjer bo sodelavec kasneje sam delal.

Sredstva, s katerimi se učenje olajša in izboljša, so lahko različna. **Igranje vlog** je pogosto, posebno v farmacevtskih podjetjih. Najbolj učinkovito je izobraževanje, če pri tem uporabljamo kamere. Znano je, da vsak sebe vidi drugače, kot je dejansko, zato je to najboljši način, da se lahko ocenjuje. Seveda so tudi slabe strani takega učenja, gre predvsem za stres zaradi nastopa pred kamero, kar lahko pomeni slabo zbranost. Vse to pa lahko omilimo, če takoj pogledamo posnetek in ga analiziramo, tako dobre in slabe strani. Gre za igran obisk, ki je le približek realnega obiska. V porastu so **simulacije**, med katere prištevajo razne poslovne igre, obravnavanje primerov, igranje vlog v posebnih simulacijah, kvizi ipd.

## **2.5 Pomen usposabljanja novih strokovnih sodelavcev**

Pri usposabljanju gre za to, da skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal ali da bi bolje opravljal svoje delo. Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu (Lipičnik, 1998, str. 112). Priporočljivo je, da podjetje začetno strokovno usposabljanje na novo zaposlenih v prodaji loči od dopolnilnega strokovnega usposabljanja že zaposlenih strokovnih sodelavcev (Potočnik, 2002, str. 388). Za novo zaposlene je izredno pomembno, da se podrobno seznanijo z vsemi značilnostmi izdelkov, ki jih bodo prodajali, ter strukturo in značilnostmi trga, na katerem podjetje posluje. Prav tako se morajo usposobiti za uporabo pravih prodajnih postopkov, ki ustrezajo tržnim potem, po katerih poteka prodaja izdelkov. Poseben pomen strokovnega usposabljanja na novo zaposlenih strokovnih sodelavcev je predvsem v tem, da že na začetku spodbudi njihovo pripadnost podjetju in ustvari motiviranost za korektno ter uspešno sodelovanje s kupci.

Zaposlovanje pripravnikov za strokovne sodelavce zahteva čas in energijo. Začetniki običajno pridejo z veliko navdušenja, niso tako zajedljivi ali izčrpani kot starejši strokovni sodelavci. So pa precej negotovi v svoje prodajne sposobnosti in potrebujejo navodila in nasvete njihovih vodij (Cohen, 1996). Kar pripravniki zares potrebujejo, je trening. Cohen pravi, da noben strokovni sodelavec ne bi smel na teren, preden ne naredi nekaj osnovnih tečajev iz prodajnih veščin. Stroški usposabljanja so za podjetje naložba za uspeh v prihodnosti in ne trenutni uspeh, saj rezultati niso takoj vidni. Povečana učinkovitost strokovnih sodelavcev je glavni razlog vsakega usposabljanja.

Posamezniki, ki niso bili primerno usposobljeni, preden gredo na teren, kaj kmalu doživijo razočaranje, zmedo, in delo zapustijo, še preden se naučijo prodajnih spretnosti. Skoraj vsi zaposleni so v času prilagajanja na novo delovno mesto pod stresom (DeSalvo, 1992). To lahko povzroči tako imenovano 'mentalno meglo', stanje, ko težje spremljajo izobraževanje. Lahko rečemo, da ustrezno usposabljanje zmanjša neugodno razmerje med prihodi in odhodi strokovnih sodelavcev. Številna storitvena podjetja so ugotovila, da je velika vzročna povezava med zadovoljnimi zaposlenimi in uspešnostjo podjetja (Romano in sod., 1993).

Izboljša tudi odnose s kupci, saj so le-ti pogosto prepričani, da mnogo časa izgubijo zaradi slabega znanja strokovnih sodelavcev. Raje delajo s takimi, ki poznajo stroko, razmere na trgu, delovanje podjetja in dobro poznajo njegove proizvode (Dalrymple, 2001, str. 364). S tem, ko dobro poznajo izdelke podjetja in prodajne spretnosti, se izboljša morala strokovnih sodelavcev, so bolj samozavestni, navdušeni in delajo z večjim zanosom. Glede na to, da so stalno pod časovnim pritiskom in je včasih težko določiti, kaj je zares pomembno in kaj lahko počaka, razumevanje le-tega velikokrat loči dobrega od povprečnega strokovnega sodelavca. S pomočjo usposabljanja pomagamo posamezniku izboljšati izkoristek časa in pokrivanje prodajnega področja.



Cilji usposabljanja strokovnih sodelavcev so (Kotler, 1994, str. 695):

- poznati cilje podjetja in se z njimi istovetiti. Večina podjetij nameni prvi del usposabljanja predstavitvi podjetja in njegovih ciljev. Spoznati morajo politiko in strategijo podjetja;
- poznati izdelke podjetja;
- poznati značilnosti odjemalcev in konkurentov; začetniki morajo spoznati različne odjemalce in njihove potrebe, nakupne motive in navade; spoznati konkurenčne izdelke in njihovo delovanje;
- znati pripraviti učinkovite prodajne predstavitve. Torej jih naučijo prodajnih spretnosti, prednosti in slabosti njihovih izdelkov, učijo to znanje uporabiti v predstavitev; začetnike seznanijo z izdelki, lastnostmi in njihovo uporabo;
- seznaniti jih s postopki in odgovornostmi na področju: kako razporejati čas, priprava poročil, uporaba poslovnih daril.

Že zaposlene strokovne sodelavce mora podjetje dopolnilno strokovno usposablјati, najpogosteje zaradi sprememb prodajnega programa in zaradi tržnih sprememb, kot so na primer povečana konkurenca, spremenjene prodajne metode ter nove oblike poslovanja. Strokovno usposablјanje praviloma obsega novo znanje o trgu, izdelkih, kupcih, konkurentih, načinih prodaje, poslovnem komuniciranju, poslovnem vedenju, prodajnih postopkih, prodajni taktiki, psihologiji prodaje itd. S tem je povezano tudi motiviranje strokovnih sodelavcev za poglobljeno spoznavanje prodajnega procesa, tako da svoje celotno delovanje usmerjajo v zadovoljitev potreb kupcev (Potočnik, 2002, str. 389).

Organizacija se mora tudi učiti pozablјati. To je opustitev tistega znanja, spretnosti in načinov, ki ne vodijo k predvidenim dosežkom. Pri uvajanju novih nalog je to razmeroma lahko, a spreminjanje obstoječih norm, navad in podobno pa je največkrat zelo zahtevno (Možina in sod., 2002, str. 17). Tudi v farmacevtskem podjetju X smo ugotovili, da starejši, izkušeni strokovni sodelavci praviloma težje spreminjajo svoje prodajne veščine in se zato počasneje učijo novih metod in veščin.

### **Vodenje delovne skupine**

Zaposleni se morajo učiti novih veščin, da so bolj fleksibilni in da bolje razumejo svoje odgovornosti na delovnem mestu (Ige in sod., 1998). To jim tudi omogoča nadomestiti manjkajoče sodelavce in hitro odgovarjati na situacije, ko se pogoji spremenijo. Člani delovne skupine se morajo naučiti gledati dalje od odgovornosti posameznika in gledati celotno sliko organizacije.

Osebno povezovanje in kreativno razumevanje zahteva neformalne interakcije tako kot delo s strankami. Če delovna skupina več časa preživi skupaj, se povečajo možnosti, da sodelavci bolje razumejo posameznikove posebnosti in ideje. Ige in Kleiner sta povzela Woodenovo piramido uspeha, ki je sestavljena iz petih nivojev:

- Osnova temelji na ambicijah in iskrenosti. Kažejo se v želji in pripravljenosti zaposlenega za delo po eni strani, prijateljstvo in sodelovanje pa na njegovo pripravljenost sodelovati kot član.
- Drugi nivo je prilagodljivost in odkritost članov delovne skupine. Sem spadajo samokontrola, živahnost, pobude in odločnost, ki pogojujejo sposobnost ostati pod kontrolo, zavedanje novih situacij in sposobnost reagiranja in odločanja v teh situacijah.
- Tretji nivo so položaj, veščine in timski duh. Gre za posameznikovo mentalno, moralno in fizično pripravljenost.
- Četrty nivo sta borba in zanesljivost. Povezan je z višjo potrebo po pripravljenosti, da se vsak dobro počuti, je zadovoljen sam s sabo.
- Zadnji peti nivo sta upanje in potrpežljivost, na katerih temelji konkurenčna prednost.

Med drugim mora biti dober vodja zavzet in mora organizirati in uravnnavati krožno komunikacijo v organizaciji. Mnogi strokovnjaki menijo, da so veščine učinkovite in dobre komunikacije ena osnovnih lastnosti dobrega vodje (Mandić, 1998, str. 190). Skupina je sestavljen energetska sistem, ki črpa in troši svojo energijo na različne načine. Skupina ni samo seštevek svojih članov, temveč veliko več. Skupinski procesi, aktivnosti članov skupine in spremembe, ki na temelju teh aktivnosti nastajajo, vplivajo ne samo na povezanost v skupini in njeno delovanje, ampak tudi na njeno zgradbo. Kot v drugih sistemih, se procesi ravnotežja in procesi spreminjanja prepletajo, soočajo in lajšajo medsebojno delovanje. Pomembno je opozoriti, da bodo vrednostni sistemi skupine, slog vodenja, stopnja soglasnosti, sodelovanje, tekmovalnost in konflikti, ustvarjanje povezav in koalicij ter načini odločanja bistveno vplivali na skupinsko dinamiko.

## **2.6 Planiranje usposabljanja**

Danes je vse več zavedanja, da je učinkovit razvoj zaposlenih največja investicija podjetja. Ekonomija storitev zahteva fleksibilno, prilagodljivo in odgovorno delovno silo. Zaposleni so učinkoviti takrat, ko se v podjetju počutijo varne. Vodstvo podjetja lahko pošlje zaposlenim signal, da je zaposleni-management-razvoj pomembna prioriteta. Pri tem lahko uporabi formalno komunikacijo, ki poudarja dogovor organizacije o poslovni rasti zaposlenih, managerje obvesti o veščinah, ki jih zaposleni morajo poznati, in poudari pomen skrbi zaposlenih za poslovni razvoj in napredovanje na delovnem mestu (Koonce, 1991).

Planiranje usposabljanja zajema tri povezane procese (Gellerman, 1990, str. 71):

1. določiti oz. oceniti potrebo po usposabljanju,
2. postaviti cilje usposabljanja in
3. določiti ceno usposabljanja.

*Določitev potreb po usposabljanju.* Če posamezniki niso bili seznanjeni s svojimi delovnimi obveznostmi, lahko pride do nejasnosti, da bodisi ne vedo kaj delati, kako delati ali zakaj nekaj narediti. Celoten načrt usposabljanja mora biti pripravljen v skladu s *cilji podjetja*. Torej je program usmerjen v določene proizvode, določene cilje, skupine kupcev in medsebojne odnose. *Opazovanje in ocenjevanje* strokovnih sodelavcev je lahko dober način za ugotavljanje pomanjkanja znanja, posebno primerjava posameznikov z najboljšimi in najslabšimi rezultati. Opazovanje obiskov prodajalcev rezervnih delov za avto, je pokazalo, da imajo uspešni usmerjen obisk na izdelek, ki ga želijo prodati, manj uspešni pa komaj čakajo na neposlovni del pogovora. Ta opazovanja so tudi pokazala, da mora biti prodajni vodja boljši inštruktor (Gellerman, 1990, str. 71). *Informacije* je lahko dobiti tudi od kupcev s posebnim vprašalnikom. Z odgovori na vprašanja, kaj se pričakuje od prodajnih sodelavcev, kaj pri njih razočara, katero podjetje ima najboljše sodelavce itd., je lahko priti do informacij, kako delo prodajnih predstavnikov izboljšati. V pomoč so tudi podatki iz preteklih let, ki kažejo, katera usposabljanja so posamezniki že imeli, katera so se obnesla in pripomogla k izboljšanju individualnega delovanja.

Iz zbranih informacij je moč sklepati, katera področja so kritična za uspeh, določiti cilje in napisati program usposabljanja. Cilji morajo biti natančno določeni, da jih lahko merimo in ocenjujemo. Napisani cilji pomagajo višjemu vodstvu doseči privolitev in pripravljenost financiranja. Nekateri prodajni svetovalci (Dalrymple, 2001, str. 367) so prepričani, da obstajajo dobro pripravljena usposabljanja, ki niso dosegla uspeha, in slabo pripravljena usposabljanja, ki so uspela – da je uspeh v veliki meri odvisen od prizadevnosti managementa. Gotovo obstajajo razlike v usposabljanju novega ali pa že usposobljenega strokovnega sodelavca. Usposabljanje novih je namreč dolgotrajnejše in dražje. Cilj takega usposabljanja je usposobiti vsakega posameznika za uspešno prodajo, seveda pa s tem učenje ni zaključeno. Večina vodij je prepričanih, da se učenje nikoli ne konča in da osvežitev znanj koristi tudi najboljšim. Usposabljanje izkušenih posameznikov je težje, zahtevnejše in običajno gre za drugačne učne procese, predvsem gre za več medsebojnega komuniciranja in izmenjave izkušenj. Taka usposabljanja so praviloma krajša in cenejša.

## **2.7 Proces usposabljanja strokovnih sodelavcev v farmacevtskem podjetju X**

V farmacevtskem podjetju X vsi strokovni sodelavci, ne glede na njihove predhodne izkušnje dela na istem delovnem mestu, obiščejo uvajalni seminar v matični državi tega podjetja. Na to izobraževanje pridejo strokovni sodelavci iz različnih držav. Vse poteka v angleškem jeziku. Uvajalni seminarji trajajo štirinajst dni in se zaključijo s testom znanja. Sestavljeni so iz strokovnih vsebin in učenja komunikacijskih veščin prodaje.

Centralni produktni vodje, strokovnjaki na področju posameznih izdelkov ali skupine izdelkov, predavajo strokovne vsebine. Predstavijo problematiko posameznih bolezni, način zdravljenja in zdravila za te bolezni. Usmerjeni so v varnost in učinkovitost zdravil ter temeljne informacije o zdravilu. Strokovni sodelavci morajo spoznati tudi konkurenčna zdravila za zdravljenje posameznih bolezni, vendar mora biti podajanje teh informacij v skladu z etiko prodaje. Pri podajanju strokovnih vsebin prevladuje metoda predavanja. Le-ta pa so včasih zelo obsežna in zamudna. Nekateri centralni produktni vodje pri tem premalo vključujejo poslušalce v razgovor, zato ti izgubijo koncentracijo in težko sledijo.

Učenje komunikacijskih veščin vodi centralni trener. Največji poudarek je na posameznih fazah prodajnega procesa, ki jih najprej teoretično razloži po metodi predavanja ali demonstracije, nato pa sledi delo v skupinah. Strokovni sodelavci, udeleženci seminarja, vadijo posamezne faze prodajnega procesa na konkretnih primerih. Po en predstavnik vsakokrat pred celo skupino predstavi rezultate njihovega dela. Pri tem ga cela skupina opazuje, ocenjuje in komentira njegov nastop. Strokovni sodelavci vadijo tudi nastop pred kamero, tako da lahko kasneje opazujejo svoj lastni nastop. Skozi uvajalni seminar sestavijo strokovni sodelavci celotni individualni razgovor z zdravnikom ali poslovno predstavitev, ki jo na koncu posnamejo. Obstajajo velike zavore zaradi jezika, zato so rezultati tega dela včasih slabši, kot bi lahko bili, če bi govorili v materinem jeziku.

Ko strokovni sodelavci zaključijo ta uvajalni seminar, nadaljujejo usposabljanje v svoji državi. Za strokovne vsebine skrbijo tamkajšnji produktni vodje, ki skrbijo za strokovno usposabljanje svojih strokovnih sodelavcev. Sledijo razmeram na lokalnem trgu, spremembam in delu konkurence. Vsak strokovni sodelavec pa ima tudi lokalnega trenerja, s katerim glede na potrebe vadita komunikacijske veščine. V nekaterih državah so lokalni trenerji tudi njihovi vodje terenov. Skupaj na dvojnih obiskih ugotovijo, katera znanja in veščine strokovni sodelavci še potrebujejo. Na osnovi tega planirajo izobraževanje iz komunikacijskih veščin.

V farmacevtskem podjetju X imamo napisana timska pravila za individualne obiske, po katerih naj bi vsi strokovni sodelavci delali na terenu. S pomočjo teh pravil tudi lažje oblikujemo standarde individualnih obiskov in ovrednotimo delo posameznih strokovnih sodelavcev. Rezultati se vpisujejo v interni informacijski sistem, ki omogoča spremljanje razvoja in napredka strokovnih sodelavcev.

Usposabljanje strokovnih sodelavcev se razlikuje od njihove delovne dobe. Mlajši strokovni sodelavci imajo pogosteje dvojne obiske s trenerji, praviloma enkrat na mesec. To velja še posebno v fazi njihovega uvajanja. V tem času gredo na teren tudi z bolj izkušenimi sodelavci, da jih opazujejo pri delu in se učijo. Pri starejših strokovni sodelavcih pa so ti obiski skupaj s trenerji redkejši, včasih samo enkrat na tromesečje. So pa ključni za razvoj

strokovnih sodelavcev, saj vemo, da posamezne tehnike hitro pozabljamo in delamo po svojih navadah.

### 3 UČENJE ODRASLIH

Učenje odraslih je proces (Jelenc, 1993, str. 154), v katerem se nekdo potem, ko je že končal svoje šolanje, ne glede na starost, zavestno prizadeva, da bi se česa naučil. Lahko si pridobiva spretnosti, nove navade, spreminja svoja stališča in pojmovanja, razvija nove interese. Pridobivanje informacij in podatkov je le delček izobraževanja odraslih, čeprav najprej pomislimo pri izobraževanju odraslih na »klasično znanje«.

Usposabljanje odraslih vključuje tudi osebni razvoj ali vzgojo. Načrtno se lahko človek trudi, da bi razvil pri sebi kako novo osebnostno lastnost (tolerantnost, samoiniciativnost, aktivno udejstvovanje v okolju, svoje negativno mišljenje zamenjal s pozitivnim, poglobil občutek odgovornosti, razvil osebno preudarnost in prepotrebno ustvarjalnost in domišljijo). Na mesto strokovnega sodelavca farmacevtska podjetja zaposlujejo pripravnike takoj po njihovem končanem študiju ali pa že izkušene sodelavce, ki prihajajo iz drugih farmacevtskih podjetij. Usposabljanje teh dveh skupin je različno, saj gre za različni skupini po starosti in po delovnih izkušnjah.

Med ljudmi, ki se zaposlijo na delo strokovnega sodelavca, so velike razlike. Med seboj se razlikujejo po izražanju, načinu oblačenja, mimiki, gibih. Človekova predstava o samemu sebi nastaja pod vplivom dveh vidnejših dejavnikov: oblikuje se pod vplivom tega, kar o njem mislijo in sodijo drugi ljudje, in na osnovi vrednotenja njegovih izdelkov, proizvodov, njegove ustvarjalnosti. Nastaja torej kot zrcalna slika obdajajočega ga sveta in njegovih izdelkov ter dosežkov.

Otrok se težje upira vplivom okolja, saj sam še nima dovolj lastnih dosežkov, s katerimi bi se v okolju uveljavljal. Zato je njegova predstava o sebi omejena, močno pod vplivom staršev in učiteljev. Predstava odraslega o sebi pa ni samo pod vplivom okolja, to je kako ga drugi sprejemajo ali odklanjajo, samopotrjuje se tudi pod vplivom lastnih dosežkov in izkušenj. Predstava o sebi pri odraslih ni nek konstanten pojav, ampak se spreminja – pretresajo jo zlasti nekateri, za posameznika pomembni življenjski dogodki. Z zaposlitvijo in osamosvajanjem, ko je po končani šoli sprejemal razne družbene vloge, spremeni svojo predstavo o sebi. Zato se spremeni tudi človekova družbena vloga v procesu usposabljanja. Sebe odslej doživlja kot samostojno bitje, neodvisno, s polno družbeno odgovornostjo, na sebe gleda kot na osebo z lastno usmeritvijo.

### 3.1 Sposobnosti odraslega za učenje

Če porušimo zadovoljevanje človekove potrebe po priznavanju samostojnosti in neodvisnosti, ne opazimo pri njem nobenih vidnih zunanjih manifestacij, nobenih večjih in hitrih reakcij, kot jih opazimo v kakšni drugi situaciji. Kljub temu pa nastajajo škodljive posledice za učenje, upada motivacija za učenje, vzgojni učinek je minimalen, udeležba je neredna, osip je velik, nekateri dobijo trajen odpor do usposabljanja in zavračajo kakršnokoli novo obliko usposabljanja in se vanj nočejo več vključiti (Kranjc, 1979a, str. 47).

Mnogim pomeni usposabljanje razred, šolo, podrejen položaj, pritisk, poučevanje. Andragoške oblike velikokrat vidijo kot slabo pripravljeno delo, ki je nekvalitetno, zanemarjeno, slabo vodeno; počutijo se nelagodno, nerodno jim je, sram jih je in zdi se jim premalo resno. V takih primerih jim je učna situacija tako nova, da se jim zdi tuja. Odrasli so veliko bolj občutljivi na to, kakšna je učna klima, kot so to učenci v rednih šolah. Kot sestavni del učne klime je potrebno upoštevati fizično okolje, ki naj bo čim bolj podobno okolju, v katerem je kandidat tudi sicer naravno ustvarjalen. Odstraniti moramo vse tiste, kar odrasle spominja na redno šolo, na nekdanji način učenja, ko so bili kot otroci poučevani in v podrejenem položaju, sedaj pa skupaj z vodjem usposabljanja odkrivajo nova spoznanja (Kranjc, 1979a, str. 48).

Od fizičnega okolja je v učni klimi seveda še pomembnejše socialno okolje. V psihosocialni klimi, ki se oblikuje v učni skupini, sta najvažnejša pristop in vedenje vodje usposabljanja. Ta na različne načine, verbalno in neverbalno izraža lasten odnos do udeležencev. Izraža spoštovanje in zaupanje, ki ga ima do učenja udeležencev (Kranjc, 1979a, str. 49).

DeSalvo (1992) povzema (po Knowles, 1988), da učinkovito učenje odraslih temelji na:

- **potrebi po znanju:** odrasli morajo vedeti, kaj se morajo naučiti, preden se učijo,
- **lastni predstavi:** odrasli imajo lastno predstavo o tem, da so odgovorni za lastne odločitve in svoja življenja,
- **vlogi izkušenj:** odrasli imajo o usposabljanju veliko in različne izkušnje,
- **pripravljenosti za učenje:** odrasli so se pripravljene učiti tisto, kar morajo znati, kar jim omogoča boljše možnosti za soočanje in reševanje življenjskih situacij,
- **usmerjenosti za učenje:** odrasli so življenjsko usmerjeni. Motivirani so za učenje, če mislijo, da jim bo to pomagalo pri reševanju problemov v življenju.

Glede na to se lahko vprašamo, ali je učenje odraslih samo zadeva posameznikovega interesa, in je učinkovitost učenja odvisna samo od njega. Študija, v katero so vključili strokovnjake s področja izobraževanja odraslih, andragogike, je pokazala, da je učenje odraslih odvisno predvsem od potreb in interesa posameznika, ki zato prevzema, ali bi vsaj moral prevzeti tudi določeno odgovornost. Seveda pa učenje odraslih ne more biti le zadeva osebne odgovornosti. Delno odgovornost imajo tudi organizacije, podjetja, skupnosti in države. Ti naj bi v procesu

učenja sodelovali kot partnerji (Jelenc, 1993, str. 322). Vključitev v učenje je res zadeva osebne odločitve, odgovornost za uspešno učenje pa je skupna.

Odrasli pogosto dvomijo, da so še zmožni za učenje. Dvom o lastnih sposobnostih je pri odraslih med drugim izraz bojazni, da se ne bi pred drugimi z morebitnim neuspehom osramotili. Nočejo se pred drugimi osmešiti, zato se učenju raje ne pridružijo, kot pa bi prevzeli riziko neuspeha. Neuspeh v učenju bi pomenil, da ne zmorejo tega, kar zmorejo otroci v redni šoli. Dejanske sposobnosti odraslih za učenje velikokrat zmanjšujejo razni drugi predvsem emocionalni elementi. Nasploh je učenje odraslih mnogo bolj pod vplivom emocionalnih faktorjev, kot bi to pričakovali (Kranjc, 1979, str. 47).

Samo andragog, ki je dober opazovalec svoje učne skupine, se lahko dokoplje do pravih sposobnosti, ki jih imajo odrasli za učenje. Zaradi delovanja raznih emocionalnih vplivov včasih zatajijo tudi na videz objektivni psihološki testi za preverjanje mentalnih sposobnosti odraslih za učenje. Zato vedno, ko so testni rezultati nizki, še dodatno preverimo, ali so ti odsev dejanskega stanja, dejanske človekove nezmožnosti za nadaljnje usposabljanje ali samo sekundarno znižane in se na videz kažejo manjše, kot so. Poleg že omenjenih emocionalnih dejavnikov izmaličijo dejanske mentalne sposobnosti tudi pomanjkljive navade in spretnosti. Kako bi na primer presodili pri odraslem, kako hitro dojema snov, če je pri uporabi angleškega jezika tako prišel iz vaje, da se mu pri govorjenju zatika, in bolj misli na to, ali bo nekaj povedal, kot pa na to, kako bo povedal. Dolgoletne delovne izkušnje, način življenja in življenjske razmere zavirajo pri ljudeh razvoj nekaterih spretnosti in navad, ali pa jih zabrišejo, čeprav so jih nekoč že imeli.

Prve raziskave o sposobnostih odraslih za učenje so že zelo stare. Zelo razširjena je bila Adamsova teorija plastičnosti (povzeto po Kranjc, 1979, str. 47), v kateri avtor trdi, da je meja sposobnosti za učenje pri 25 letih, ko upade plastičnost. Ljudem, starejšim od 25 let, ni dajal skoraj nobenih možnosti za učenje. Adamsova teorija je bila v marsičem odsev razmer, ki so na področju izobraževanja takrat prevladovali. Življenje se je delilo na dobo šolanja, oziroma priprave na poznejše življenje in dobo uporabe v otroštvu pridobljenega znanja. Stari ljudje so to pri nas lepo izrazili v pregovoru: »Kar se Janezek nauči, to Janezek zna.« V tem pregovoru ni bilo dano kaj veliko upanja za učenje odraslih. Življenje se je nekoč delilo na prvo, krajšo fazo šolanja in poznejše daljše obdobje poklicnega dela, kjer učenje ni bilo več potrebno, ampak je zadoščalo prejšnje znanje.

Adamsova teorija je sovpadala s takratno prakso, zato se je hitro širila med ljudi in mnogi jo še danes zagovarjajo. Šele postopno so jo začele spodbijati številne druge raziskave s področja psihologije učenja, psihometrije in psihologije odraslega. W. Osler (povzeto po Kranjc, 1979, str. 47), je podaljšal obdobje, ko se odrasli še vedno lahko uče, tja do 40. leta.

Prve empirične raziskave je opravil E. Thorndike (povzeto po Kranjc, 1979, str. 47). Pred njim so uporabljali bolj hipoteze in nepreverjene teorije. Leta 1928 je objavil znano delo Učenje odraslih (Adult Learning). Primerjal je razne skupine učencev iz rednih šol s skupinami odraslih različnih starosti. Rezultati nekaterih eksperimentov so vzbudili veliko začudenje, vendar so bili pridobljeni po tako zanesljivi in preverjeni metodološki poti, da jim ni bilo moč ugovarjati. Tako je ugotovil, da se odrasli mnogo bolj učinkovito učijo tujega jezika kot pa otroci, tudi pri odpravljanju nepismenosti so se odrasli bolje izkazali kot prvošolci v redni šoli. Po uspehu, doseženem pri učenju, ne smemo sklepati direktno o sposobnostih odraslih za učenje. Uspeh je zelo odvisen od uporabljenih učnih gradiv in pripomočkov, koliko so vsebinsko in metodično prilagojeni posebnostim učenja odraslih.

Psihologija odraslih pojasnjuje, da nekatere človekove sposobnosti dosežejo svoj vrhunec šele pozneje. Tako dosežejo ljudje najboljše sposobnosti za pisno izražanje šele pri petdesetih letih. Marsikatera sposobnost se razvije šele pozneje, ko imajo tudi več življenjskih izkušenj in potrebnih doživetij. Usposabljanja za vodilna delovna mesta na primer ne moremo premakniti v rano mladost in v redne šole, možno je šele po večletni praksi, ki si jo kandidati pridobe s svojim delom in opazovanjem drugih oseb ter iz raznih doživetij.

Ko govorimo o sposobnostih za učenje, ne mislimo samo na inteligenčni kvocient in druge specifične mentalne sposobnosti. Biti sposoben za učenje pri tridesetih letih in pozneje pomeni tudi imeti določene izkušnje, prakso, učne navade in nekatere, za učenje potrebne, spretnosti. Praviloma opazamo pri odraslih večjo motivacijo za učenje, kot jo imajo otroci in mladina v šolah, več asociacij in povezovanja znanj z izkušnjami in prejšnjim znanjem v strnjeno celoto.

Po večletnem raziskovalnem delu zaključuje Thorndike, da se odrasli bolje učijo kompleksnega učnega gradiva, medtem ko otroci lažje osvojijo enostavnejšo učno snov. Med 22. in 45. letom starosti pade učinkovitost učenja največ za 15%, kar bi bilo v povprečju manj kot 1% letno. Rahel upad pa lahko odrasli nadomestijo s povečano motivacijo in večjo vztrajnostjo. Rezultat učenja je odvisen od sposobnosti in motivacije, kombinacije intelektualnih in emocionalnih elementov.

### **3.2 Posebnosti učenja odraslih**

Če opazujemo odrasle in otroke z vidika učenja, potem opazimo, da otrok in odrasel živita v dveh različnih svetovih. Svet odraslega je »svet akcije«, svet otroka pa je »svet informacije«. Ko planiramo in programiramo vzgojo in učenje, ko izbiramo metode dela in učna sredstva in pripomočke, moramo te razlike upoštevati.



Otrokovo učenje pa tudi njegov prosti čas sta prepojena predvsem z nenehnim dotokom informacij. Medtem pa se področje akcije v modernih oblikah življenja pri otroku vse bolj krči. V mestu se otrok ne more vključevati v poklicno, proizvodno delo svojih staršev ali drugih ljudi v okolju, kot so se otroci vključevali nekoč, ko je vsa družina kmetovala ali pa se ukvarjala s kako od obrti. Vzgoja otrok je postavljena pred zahtevno vprašanje, kako privzgojiti otroku potrebne delovne navade, ko ima tako malo možnosti, da bi se vključil v delo in aktivnosti. Svet otrok je prenapolnjen z informacijami. Ponavljanje informacij v šoli ima lahko več negativnih kot pozitivnih vplivov. Med drugim oslabi interese, otroka dolgočasi in za učenje demotivira (Kranjc, 1979, str. 51).

Osnova izobraževanja odraslih so bogati viri za učenje. Učenje je povezano s tistim, kar potrebujejo ali delajo z namenom, da izpopolnijo svojo vlogo odraslih v družbi. Njihova usmerjenost v učenje je problemska, ne predmetna (Feuer in sod. 1988). Učenje odraslih tudi je v tesnejši povezavi s prakso, kot je učenje v redni šoli. Delovno okolje ponuja izjemne priložnosti za vzgojo in učenje. Delo najprej vključuje učenje cele vrste spretnosti, zato bi morala izobraževalna vrednost dela dobiti večjo veljavo v večini družb, zlasti pa še v izobraževalnem sistemu (Delors, 1996, str. 98). Tudi odrasli zadevajo na informacije od vsepovsod, prerastejo pa jih razne aktivnosti. Dejavnosti so odraslim ljudem osnovna skrb in dolžnost. Zato informacije potisnejo v ozadje. Če niso opravili vseh obveznosti, nekaj dni ne poslušajo radia, ali ne preberejo niti dnevnega časopisa, zmanjka jim časa za gledanje televizije ali pa branje knjige, ki ni v neki neposredni zvezi s tem, kar delajo ali drugače počno. Informacije odrasli sprejemajo zelo selektivno, izbrano, samo tako znanje, ki je neposredno povezano s tem, kar delajo. Svet odraslega je torej svet akcije, dotok informacij mu je podrejen (Kranjc, 1979, str. 51).

Zato odrasli ne bodo pripravljene hoditi v kakršnokoli šolo, ali se priključiti nekemu programu, ne da bi prej preverili, kakšna je vsebina, ali posamezne teme seminarja dejansko ustrezajo njihovim trenutnim potrebam po znanju. Kriterij za pridobivanje znanja je ljudem njihov »svet akcije«. Na znanje ne gledajo kot na neki splošni kapital, ki bi ga trenutno naložili v svoj spomin z utemeljitvijo, da ga bodo že kdaj v prihodnosti potrebovali. Odrasel človek se uči zaradi sedanjosti, uči se zaradi potreb, ki so se že pokazale, problemov, ki so že aktualni. Nikoli se odrasli ne šola samo zaradi šolanja, zato da bi imel neko izobrazbo, ampak pod vplivom konkretnega načrta. Že v naprej ima načrt, kaj bo po šolanju delal, v čem si bo izboljšal delovne pogoje, kako bo dosegel boljše delovne rezultate in s tem tudi osebni dohodek (Kranjc, 1979, str. 51).

Stephen Brookfield (povzeto po Možina, 2003, str. 27) je poudaril, da se odrasli udeleženci večinoma vključujejo v izobraževanje po svoji izbiri, večina odraslih ima zelo konkretne in kratkoročne cilje in radi bi čim prej dosegli svoje izobraževalne cilje in nadaljevali svoje življenje. Zato se lahko zelo hitro uprejo, če se znajdejo v izobraževalnem položaju, ki ni dovolj jasen in v njem ne vidijo takojšnje uporabnosti za svoje delo in življenje.

Upoštevati pa je treba tudi, da se odrasli velikokrat napotijo na usposabljanje na zahtevo delodajalca, iz potrebe po dopolnjevanju znanj v svoji stroki, iz potrebe po bolj uspešnem opravljanju družbenih vlog. Včasih se dogaja, da to ni hkrati tudi želja odraslega, ampak bolj nuja ali pritisk delovnega okolja, v katerem deluje. Raziskave kažejo, da se odrasli pri usposabljanju zelo težko oprimejo nečesa, kar jim nekdo vsiljuje. Podredijo se, če je moč tistega, ki učenje vsiljuje, tako velika, da lahko kaznuje (izguba ugleda, lahko se jim kaj odvzame, ovire pri napredovanju itd.). Razen v teh situacijah sloni usposabljanje odraslih na diagnozi lastnih potreb, oziroma na samodiagnozi.

Pri oblikovanju usposabljanja za odrasle je treba misliti na sedem stvari (Feuer in sod., 1988, povzeto po Knowles, 1984):

1. **oblikovati klimo.** To je eden najpomembnejših elementov procesa. Trenerji morajo zagotoviti psihično in fizično okolje, ki spodbuja usposabljanje. Fizično okolje so učilnice za majhne skupine, psihološko pa odprtost, podpora in sodelovanje;
2.  **vključiti udeležence usposabljanja v medsebojno planiranje.** Trenerji naj poskušajo udeležence vključiti v oblikovanje tečaja, ali pa jim vsaj predstaviti možnosti za usposabljanje, med katerimi izbirajo;
3.  **vključiti udeležence usposabljanja v diagnostiko njihovih potreb po usposabljanju.** To jim pomaga spoznati razliko med veščinami, ki jih imajo, in veščinami, ki jih potrebujejo;
4.  **vključiti udeležence v formuliranje njihovih ciljev usposabljanja.** Gre za dogovor o usposabljanju, ki spremeni potrebe v cilje, določi vire, spoznajo cilje in določijo dokaze, ki bodo uporabljeni za ocenjevanje doseženih ciljev in določi, kako bodo dokazi uporabljeni za ocenjevanje;
5.  **vključiti udeležence v oblikovanje planov usposabljanja;**
6.  **pomagati udeležencem doseči plane usposabljanja;**
7.  **vključiti udeležence v ocenjevanje usposabljanja.** To pomeni, da sodelujejo pri ocenjevanju, ne samo ali so udeleženci usposabljanja dosegli cilje, temveč tudi pri ocenjevanju kvalitete in vrednosti programa usposabljanja.

### **3.3 Delovne in življenjske izkušnje**

Odrasli vstopajo v usposabljanje s svojimi delovnimi in življenjskimi izkušnjami. Izkušnje postanejo del njih samih. K izkušnjam se nenehno vračamo in iz njih izhajamo, ko vrednotimo usposabljanje v tem ali onem programu. Izkušnje se pri odraslih poosebijo, ljudje se z njimi identificirajo, postale so del njih samih.

Pri pripravi programa usposabljanja se moramo temeljito posvetiti zbiranju podatkov o izkušnjah. Kandidate bomo vprašali o delovni dobi na mestu strokovnega sodelavca, katere zdravnike je obiskoval, ali dela individualne obiske ali skupinske predstavitve, kakšen je

odziv zdravnikov na posamezne metode dajanja informacij in kakšen odnos ima s svojimi zdravniki odjemalci. Pomembne so tudi izkušnje zbrane ob delu. Veliko študentov dela v študijskem času v promociji različnih izdelkov, kar jim kasneje lahko koristi pri delu. Delovne izkušnje odraslih je treba sprejeti kot aktivno sestavino učenja in jih pravilno ovrednotiti ter uporabiti v samem procesu usposabljanja (Možina, 2003, str. 29). Velikokrat pa se pokaže, da se prav ta korak v načrtovanju in izpeljavi usposabljanja odraslih premalo upošteva.

Upoštevanje dosedanjih izkušenj daje usposabljanju odraslih specifične posebnosti. Usposabljanje je bolj racionalno z vidika porabe časa in energije, hkrati pa upoštevanje izkušenj proces usposabljanja tudi psihološko približa udeležencem. Tega, kar so spoznali že po drugi poti, spontano v življenju, ne ponavljamo več, ampak uporabimo za začetek, da se učenci v učni snovi hitro udomačijo in znajdejo.

Posebej je potrebno razmejiti izkušnje od predznanja (Kranjc, 1979a, str. 69). Predznanje se nanaša predvsem na šolsko izobrazbo in po drugih, bolj neformalnih poteh pridobljeno znanje, ki obsega predvsem verbalno znanje, teoretična, abstraktna spoznanja; medtem ko se v izkušnjah kopičijo praktična znanja, razvite veščine, spretnosti in navade. Z izkušnjami si pridobiva človek navadno tiste dodatne informacije in kompleksno znanje, ki mu ga šola ne more dati.

Izkušnje se dele na delovne in življenjske (Kranjc, 1979a, str. 70). Delovne izkušnje so bolj strnjene in notranje povezane, ker jih človek pridobiva le pri določenem izseku dela. So bolj sistematične in intenzivne kot ostale izkušnje, ki so prepuščene vsakdanjim dogodkom in načinu življenja. Poklicno delo je najbolj pomembna človekova dejavnost, ki tudi po časovni dimenziji in porabljeni energiji zajame največji obseg. Življenjske izkušnje pa so mnogo bolj razpršene od delovnih izkušenj in so bolj vsestranske. Pri izobraževanju odraslih upoštevamo predvsem izkušnje, pridobljene z aktivnostmi poklicnega dela, in trajnejše življenjske izkušnje. Izkušnje z vidika izobraževanja delimo na:

- predhodne izkušnje
- vzporedne izkušnje in
- poznejše izkušnje.

**Predhodne izkušnje** omogočajo, da bo nadaljnje usposabljanje krajše kot redno šolanje. Neustrezne predhodne izkušnje včasih ovirajo potek usposabljanja, ker nasprotujejo novim spretnostim, navadam in znanju, ki bi ga morali udeleženci usposabljanja osvojiti. Potrebno se je sprizniti s takimi predhodnimi izkušnjami, kot jih ljudje imajo, kar nanje ne moremo več vplivati. Drugačen odnos pa zavzamemo do vzporednih in poznejših izkušenj.

**Vzporedne izkušnje** sproti razvijamo in kontroliramo. Prilagajamo jih drugemu programu usposabljanja. Nikakor ne smemo zanemariti dejstva, da ljudje ob usposabljanju tudi delajo,

se poklicno udeležujejo. To pa omogoča, da si vzporedno s skupinskim usposabljanjem pridobivajo še individualne izkušnje. Za marsikatero usposobljenost je premalo, da bi udeleženci samo slišali na predavanjih, kako se kaj dela, ne da bi pa to sami poskusili. To velja tudi za komuniciranje z drugimi ljudmi, za pravilno urejevanje medosebnih odnosov. Šola da v takih primerih le potrebno teoretično znanje, izkušnje pa si ljudje pridobijo šele na osnovi lastnih poskusov in doživetij.

Vzporedne izkušnje najlažje kontroliramo in sproti prilagajamo celotnemu programu usposabljanja, ker imamo priložnost, da sproti preverjamo pridobljene izkušnje in njihov vzgojni vpliv. Če se pri pridobivanju izkušenj niso pokazali predvideni rezultati, je primanjkljaj še vedno možno popraviti, dopolniti ali pa izkušnje drugače zastaviti. Pri predhodnih izkušnjah te možnosti več ni. V usposabljanje vključimo to, kar je iz prejšnjih izkušenj uporabnega na poti do uresničitve vzgojnega smotra, vse ostalo pa zanemarimo. Podobno je tudi s **poznejšimi izkušnjami**. Udeleženci usposabljanja si na seminarju, tečaju, pridobijo najprej potrebno znanje, ki bo osnova in izhodišče za nadaljnje izkušnje. Na koncu programa dobijo ustrezna navodila za preizkušanje ravnokar pridobljenega znanja v praksi. Vse naštetu pa ne obrodi pravih sadov, če so udeleženci, potem ko zapustijo seminar, prepuščeni sami sebi in ne vidijo več pravega smotra svojih usposabljanj. Praviloma se naj v takih primerih ponovno zberejo, da skupaj s trenerjem preverijo rezultate in uspeh svojega praktičnega udeleževanja v vmesnem obdobju.

Nadalje vplivajo dosedanje izkušnje udeležencev tudi na samo vsebino usposabljanja. Vsebina, ki smo jo približali njihovim izkušnjam, se počasneje pozablja in izgublja. Tako pridobljeno znanje je aktivno znanje; ne samo da ljudje nekaj vedo, ampak so sposobni svoje znanje tudi uporabiti. Znajo ga uporabiti v raznih novih situacijah, kar pa je velika prednost izobrazbe, saj edino tako postane funkcionalna.

Izkušnje pomagajo ljudem, da napredujejo pri delih, ki jih opravljajo. Lahko pa so izkušnje tako bogate, da jih prenašajo z enega področja na drugo. Na primer izkušnje komunikacije z zdravniki in farmacevti lahko uporabimo tudi doma z otroki, partnerji, s prodajalkami na trgu, uslužbenkami v banki. Ravno tako lahko izkušnje komuniciranja iz vsakdanjega življenja uporabimo na delovnem mestu med zdravniki in farmacevti. Izkušnje delimo na homogene in heterogene (Kranjc, 1979, str. 53). O **homogenih izkušnjah** govorimo takrat, kadar so si ljudje že prej pridobivali izkušnje na istem področju, kjer sedaj nadaljujejo izobraževanje. Njihove poprejšnje izkušnje je torej možno povezati neposredno s pridobivanjem novih znanj. O **heterogenih izkušnjah** govorimo, ko so si ljudje doslej sicer pridobili že bogate izkušnje, vendar so te izkušnje čisto z drugega področja dela od tega, kar sedaj delajo. Na heterogene izkušnje se pri izobraževanju ne moremo veliko zanašati. Predvsem ne moremo prenašati vsebine nabranih izkušenj.

Odrasli imajo lastne izkušnje, dobljene z neposrednimi doživetji, zato so njihove izkušnje močno emocionalno obarvane. S svojimi izkušnjami se identificirajo. Če te izkušnje zanikamo in jih ne upoštevamo, nastane konfliktna situacija in medsebojna napetost.

### **3.4 Prejšnje znanje**

Med posebnostmi učenja odraslih je tudi njihovo prejšnje znanje. V procesu usposabljanja bi morali vsako novo znanje »nasloniti« na neko kandidatovo prejšnje znanje. Če so med prej pridobljenim znanjem in usposabljanjem prevelike praznine, je nevarno, da bo nova snov pretežka, nedojemljiva, nerazumljiva in je zato ne bodo sprejemali. Program usposabljanja v takih primerih ni prilagojen značilnostim udeležencev usposabljanja.

Med strokovnimi sodelavci v Sloveniji opazamo, da nimajo težav pri osvajanju strokovnega znanja farmacije, saj se pri pripravnikih naravoslovne usmeritve usposabljanje močno nanaša na njihovo osnovno znanje. To je verjetno tudi razlog, da na to delovno mesto zaposlujejo strokovnjake teh znanosti. Več težav pa imajo novi strokovni sodelavci pri učenju komunikacijskih veščin. Snov jim je bolj tuja, še posebno, če so po naravi zelo naravoslovno usmerjeni. Pogosto imajo več težav starejši strokovni sodelavci, ki so več let bili zelo strokovno in manj prodajno usmerjeni. Zato smo ugotovili, da je pomembno nove strokovne sodelavce čim prej v procesu usposabljanja usmeriti v prodajne veščine. Mladi nimajo zavor pri spraševanju in zaključevanju prodaje z dogovorom. Več težav pa imajo s poslušanjem in vodenjem pogovora.

V tujini pa na delovno mesto strokovnega sodelavca zaposlujejo tudi strokovnjake drugih, nenaravoslovnih znanosti. Ti pa imajo več težav pri osvajanju strokovnega znanja o zdravilih, a pogosto so bolj uspešni v komunikaciji.

### **3.5 Usposabljanje**

Izraz usposabljanje pomeni zaključno ali prehodno fazo pripravljanja in prilagajanja človeka na delo. Je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega dela, nalog (Možina in sod., 2002, str. 17).

Noben šolski program ni toliko konkreten, da bi pripravljajal učence za posamezno delovno mesto; pripravlja za več del in več možnih delovnih situacij hkrati. Koliko časa in energije bo usposabljanje za določeno delo in delovne pogoje zahtevalo, je odvisno predvsem od stopnje funkcionalnosti prejšnjega izobraževalnega programa. Čim bolj je izobraževanje abstraktno, teoretično in splošno, tem daljše je usposabljanje in obratno. Usposabljanje poteka v treh fazah (Kranjc, 1979, str. 93):

- začetno usposabljanje
- adaptacijsko usposabljanje
- dopolnilno usposabljanje.

**Začetno ali pripravljalo usposabljanje** je po trajanju navadno najdaljše. Pripravlja kandidate za neko novo delo na drugem strokovnem področju od prejšnjega, kjer so že bili zaposleni, ali pa za prvi poklic, če se do takrat še niso posebej usposobili za nobeno posebno poklicno delo.

**Adaptacijsko usposabljanje** poteka kot vmesna faza med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve. Vključuje predvsem pridobivanje neposrednih osebnih izkušenj, razvijanje manjkajočih spretnosti in navad ter nekaterih konkretnih spoznanj, ki jih prej šola ni dala. Šele po procesu prilagajanja prej pridobljene strokovne izobrazbe konkretnim delovnim razmeram in zahtevam se dokončno oblikuje delovno zmožnost.

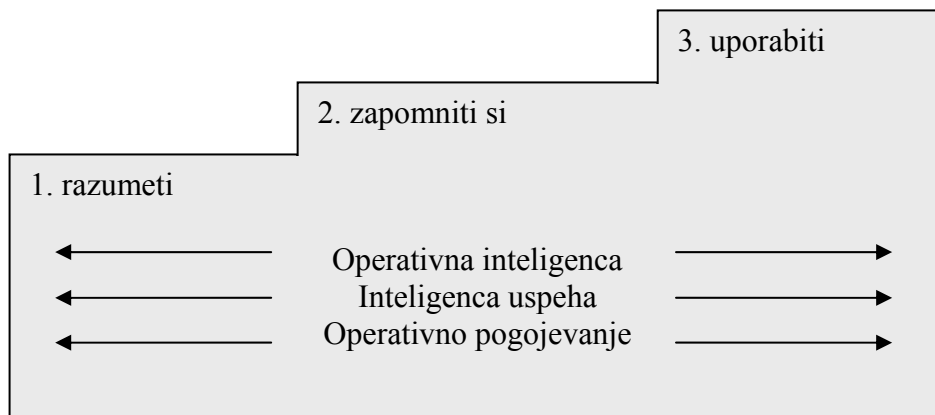
**Dopolnilno usposabljanje** zapolnjuje pri delavcih manjše primanjkljaje v znanju, spretnostih in navadah. Potrebe po izpopolnjevanju ali dopolnilnem usposabljanju delavcev nastanejo, ko se zahtevnost dela poveča ali pa se spremeni tehnologija in organizacija dela.

Možina (2003, str. 43) pa učenje deli na formalno in neformalno učenje odraslih na poklicnem področju. Med formalno učenje šteje izobraževanje za pridobitev poklicne in strokovne izobrazbe, specializacije in drugo izobraževanje in usposabljanje za poklicno delo ali poklic, ki se ob zaključku potrjuje s certifikatom o usposobljenosti za opravljanje poklica ali dela. Med neformalno učenje pa šteje uvajanje in privajanje na delo ali drugo usposabljanje za opravljanje delovnih ali poklicnih nalog ali funkcij, pri čemer se predvsem pridobiva praktično znanje in spretnosti za opravljanje poklicnega dela, poklica ali delovnega procesa. Sem šteje tudi izpopolnjevanje, s katerim se izpopolnjuje, razširja, pogloblja, posodablja, prilagaja, dopolnjuje, osvežuje poprejšnja formalna izobrazba ali tudi drugače pridobljeno znanje, spretnosti, stališča, ki jih potrebujemo za poklic ali poklicno delo. Skupna značilnost vseh teh vrst neformalnega učenja za poklic ali poklicno delo je, da njegov temeljni namen ni pridobitev javno priznane (verificirane) stopnje poklicne ali strokovne izobrazbe, čeravno ima vsako izobraževanje za poklic ali poklicno delo neko stopnjo funkcionalnosti – namenjeno je izboljšanju usposobljenosti za poklicno delo ali poklic.

Poleg usposabljanja za poklic mora učenje spodbujati razvoj sposobnosti za ravnanje v marsikdaj nepredvidljivih razmerah in navajati na skupinsko delo, ki mu učni pristopi doslej niso namenjali posebne skrbi. V mnogih primerih udeleženci usposabljanja lažje pridobijo takšna znanja in spretnosti, če že med študijem preizkusijo in razvijajo svoje sposobnosti. Zato so vse pomembnejše metode, ki prepletajo učenje z delom (Delors, 1996, str. 21). Torej mora biti vzgojno-izobraževalno delo usmerjeno v: *učiti se, da bi vedeli*, kar zadeva

pridobitev osnov za razumevanje in v *učiti se, da bi znali delati*, da bi znali ustvarjalno delovati v svojem okolju. Učenje ima tako tri stopnje (glej sliko 3-1).

**Slika 3-1 Učenje ima vedno tri stopnje.**



Vir: Delors, 1996, str. 22.

V storitvenih dejavnostih so ključni medčloveški odnosi, ki se ob njih ustvarjajo. Poudarek je na osebnem sprejemanju in obdelavi informacij za določen namen. Pri teh storitvah je kakovost odnosa med ponudnikom in porabnikom zelo odvisna tudi od porabnika. Zato se na tako delo ne moremo tako pripraviti kot na poklicno delo. Razvoj storitev torej zahteva, da se razvijajo človeške kvalitete. Gre predvsem za sposobnost vzpostavljanja trajnih in učinkovitih odnosov med posamezniki (Delors, 1996, str. 82).

### **3.6 Motivacija odraslih za učenje**

Pripravljenost za učenje je pri odraslih natančneje opredeljena kot pri učencih rednih šol. Za učenje jih motivirajo interni faktorji, kot je samospoštovanje, bolj kot zunanji faktorji (Feuer in sod., 1988). Natančneje se zavedajo, kakšno znanje jim je potrebno in kje ga bodo lahko uporabili. Zato so pri pridobivanju znanja mnogo bolj selektivni kot je dijak v redni srednji šoli ali pa redni študent na fakulteti. Čeprav se odrasli strinjajo z nekim učnim predmetom, zanemarijo ali celo vidno zavračajo nekatera poglavja tega predmeta, posamezne teme ali nekatera spoznanja. Selekcijo delajo tako, da primerjajo učno snov s svojimi izkušnjami ter delovno in življenjsko prakso, v kateri so in ki je narekovala določeno izobraževanje.

Pripravljenost za učenje pri otrocih linearno narašča in se razvija. Otroci so za vedno zahtevnejša znanja in za vedno več predmetov dojemljivi. Pri odraslih se pripravljenost za učenje pojavlja neenakomerno, nelinearno. Nova potreba po znanju se pojavi nenadoma na nekem povsem nepričakovanem področju, in s tem prebudi tudi njihovo pripravljenost za sprejemanje novega znanja (Kranjc, 1979a, str. 89).

Bistveni element človekove motivacije so njegovi **cilji in pričakovanja** (Marenčič-Požarnik, 1978, str. 178). Kako močno bomo težili za danim ciljem, je odvisno tako od njegove privlačnosti kot tudi od tega, kolikšna je po naši presoji možnost oziroma verjetnost, da ga bomo dosegli. Tako na primer mora imeti strokovni sodelavec, ki gre na usposabljanje o komunikaciji in tehnikah prodaje, jasno določen cilj, ki ga želi doseči. Pri svojem delu sebe ne gleda vedno racionalno in zato ne opazi napak, ki jih dela. Zato je pomembno, da pri usposabljanju vidi svoj nastop. Pogosto pravijo, da težko igrajo vloge, ker ne gre za resnične situacije. Po ogledu posnetka na kameri pa vsak dobro vidi, kakšen je njegov nastop. Ko trener išče napake in ga popravlja, ima strokovni sodelavec pogosto občutek, da nikoli ne bo delal brez napak in dovolj učinkovito. Zato je zelo pomembno, da trener opozori na stanje pred usposabljanjem in na napredek, sicer ima kandidat občutek, da cilja usposabljanja ne bo nikoli dosegel.

Pomembno sredstvo motivacije sta **pohvala in graja**. V principu naj bi bilo pozitivnega motiviranja, v tem primeru hvale, v celoti več kot negativnega. Za motiviranje ni najbolj primerno usmeriti hvalo le k absolutno najboljšim dosežkom, saj je v tem primeru deležna le peščica najbolj nadarjenih in tistih, ki imajo srečo, da delajo v najugodnejših pogojih. Pohvala naj bo usmerjena predvsem v napredek, ki ga je kdo pokazal v primerjavi s svojimi prejšnjimi rezultati, in do katerega se je dokopal z veliko prizadevnostjo. Graja naj ne bo osebna v tem smislu, da bi izražala negativno mnenje o celotni osebnosti («Od vas boljšega zaključevanja prodaje sploh nisem pričakoval»), ampak naj bo stvarna, usmerjena v konkretne slabosti («Vaše zaključevanje prodaje bi lahko bilo še boljše, ...») (Marenčič-Požarnik, 1978, str. 189).

Naslednja značilnost pripravljenosti odraslih za učenje je **težnja po pridobivanju kompleksnih znanj**. Potreba po znanju izhaja iz nekega konkretnega problema, ki naj bi ga odrasli razrešili potem, ko si pridobijo potrebno izobrazbo. Za razrešitev problema ni dovolj samo znanje ene discipline o posamezni znanosti, ampak je potreben interdisciplinaren pristop. Metode razgovora, metode diskusije, metode igranja vlog, metode preučevanja posameznih primerov in konzultacije povezujejo znanje posameznih učnih predmetov v enovito celoto. Strokovni sodelavci se pogosto srečujejo z ugovori na terenu. Za njihovo reševanje potrebujejo kompleksna znanja medicine, farmacije, komunikacije, jezika diplomacije in regulatornih zadev.

V farmacevtskem podjetju X smo ugotovili, da strokovnim sodelavcem zelo ustreza naslednja oblika dela: strokovni sodelavci sami pripravljajo primere in naloge ter rešujejo probleme, s katerimi svoje znanje utrjujejo in preizkušajo. Pri tem najpogosteje uporabijo metodo igranja vlog. Trener jim da splošna navodila za izbiranje posameznih nalog in primerov, nato pa oni sami iz svoje prakse in izkušenj iščejo ustrezne rešitve. Pri tem se zavedamo, da so posamezni primeri, naloge in zastavljeni problemi zelo različne stopnje zahtevnosti. Pa nič ne de. Strokovni sodelavci se nekaj naučijo tudi iz napačnih primerov. Samo tako smo ugotovili, da



strokovni sodelavci globlje spoznavajo smisel in namen usposabljanja in razširjajo možnosti za uporabo znanja na več primerih.

Danes, ko lahko ljudje uporabljajo najrazličnejše vire znanja, trener ni več edini in osnovni izvor novih spoznanj. Njegova osnovna naloga ni več reproduciranje znanja, ampak bolj kompleksno in bolj zahtevno vodenje celotnega procesa usposabljanja. Obvladati mora motivacijo, ritem dela, izboljšati učne navade in tehnike učenja, pospeševati funkcionalnost znanja, izbirati in povezovati posamezne vire znanja, vzpodbujati učenje, preverjati dosežene rezultate in ukrepati na osnovi povratnih informacij.

### **3.7 Stopnja obremenjenosti**

Naslednji subjektivni pogoj za vzgojo in usposabljanje je stopnja obremenjenosti. Sem ne sodi samo fond časa, ki ga je nekdo objektivno porabil za neko dejavnost. Sem moramo prišteti še težavnost in zahtevnost opravljenega dela, oziroma katerekoli aktivnosti ljudi in odgovornost, ki jo osebe imajo. Zahtevno in odgovorno delo zahteva vso človekovo pozornost, z njim se miselno spoji, in z njim se ukvarja tudi izven dela in v prostem času. Delo strokovnega sodelavca zahteva celega človeka. Komunikacija postane del življenja, ki ga spremlja cele dneve.

Stopnjo obremenjenosti ne pomenijo samo intelektualni, ampak tudi fizični napor, ki izčrpajo fizično energijo človeka in z utrujenostjo zabrišejo pri človeku še vse ostale potenciale. K stopnji obremenjenosti prištevamo pomemben dejavnik učenja odraslih – utrujenost.

Utrujenost ljudi in storilnost, s tem pa tudi pripravljenost na učenje, imata svoj tedenski ritem. Utrujenost je proti koncu tedna največja, v petek že popuščajo razne delovne funkcije, pri delu niso več tako hitri in počasneje reagirajo. Storilnost pa je navadno najnižja sredi tedna, v sredo in četrtek, in to iz istega razloga, kot smo ga navedli prej, pa potem spet narašča. Obremenjenost je morda ves teden enaka, ali pa se v nepredvidenem zakonu povečuje in manjša (Kranjc, 1979, str. 123). Zato imamo pri nas usposabljanja običajno v začetku tedna, dva dneva po pet ur.

V farmaciji imajo strokovni sodelavci delo nakopičeno v določenem letnem obdobju, zato jim v tem času ne bomo planirali seminarja, tečaja ali raznih predavanj, ampak počakamo, da stopnja obremenjenosti nekoliko upade. Večina farmacevtskih podjetij organizira večja letna usposabljanja za strokovne sodelavce na začetku jeseni, ko se pripravljajo plani in promocijske aktivnosti za konec leta. Potem pa imajo še eno usposabljanje v zimskem času, ko se pregledajo prodajni rezultati preteklega leta in pripravi strategija dela za tekoče leto.

Utrujenost ni vedno kontraindikacija za izobraževalno delo. Če je človek utrujen, ne pomeni vedno, da bi zato tudi miroval in opustil vse druge aktivnosti ter pasivno preživljal čas. Ko

planiramo usposabljanje in ugotovimo, da so ljudje ob določenem času utrujeni, se moramo vprašati, ali jim ne bi usposabljanje pomenilo prijetno spremembo, s pomočjo katere bi se aktivno regenerirali in odpočili. Ne smemo pozabiti, da tudi aktivnost pomeni počitek in odmor: tedaj usposabljanje upravičeno uvedemo kljub utrujenosti, če ta ni prekomerna. Ljudje se v novi aktivnosti sprostijo in odpočijejo, najdejo nove ideje in motivacijo za delo.

### **3.8 Metode usposabljanja odraslih**

Skupinsko usposabljanje odraslih je najpogostejša organizacijska oblika pridobivanja znanja. V skupini se udeleženci hitro spoznajo, oblikujejo se medsebojni socialni odnosi. Trener mora upoštevati značilnosti skupine; seznaniti se s klimo, ki vlada v skupini, aktivnostjo, prizadevnostjo, stopnjo sprejemljivosti, medsebojno naklonjenostjo med člani skupine, s predznanjem in izkušnjami članov skupine ter s hierarhijo, nastalo po položaju v učni skupini itd.

Med metodami skupinskega usposabljanja obstajata dve kategoriji različnih načinov dela (Kranjc, 1979a, str. 113). V prvi kategoriji so **frontalne metode**, med katere sodijo: pripovedovanje, predavanje, demonstracija, laboratorijska metoda (vsi udeleženci delajo enako kot vodja usposabljanja), metoda vadbe, kjer vsi ponavljajo vaje za vodjem in metoda dela s tekstom (tekst oblikuje samo vodja usposabljanja). Pri frontalnih metodah prenaša znanje vodja usposabljanja tudi s pomočjo pripomočka, s katerim svoj nastop nadomesti. Vodja usposabljanja je v vlogi oddajnika, udeleženci pa v vlogi sprejemnika.

Pri drugi kategoriji skupinskih metod se obe vlogi pomešata; udeleženci sodelujejo kot oddajniki in sprejemniki znanja. Medsebojno se dopolnjujejo, povezujejo in oblikujejo v celoto. Vodja usposabljanja jih usmerja in vodi, da pridejo do pravega cilja; potrebno je samo, da že povedanemu še sam kaj doda. Reprodukcijska znanja torej ni več njegova osnovna naloga. Sem sodijo naslednje metode: razgovor, diskusija, preučevanje primerov, igranje vlog. Posamezni udeleženec prenese svoje znanje na ostale v skupini, istočasno pa od ostalih sprejme to, kar o določenem problemu vedo. Končni rezultat usposabljanja, učni uspeh, nastaja kot rezultat skupnih naporov in prizadevanj. Ker pri podajanju znanja aktivno sodeluje več ljudi, bo doseženi cilj v precejšnji meri odvisen od usklajevanja znanja in prizadevanj posameznega udeleženca skupinskih metod.

Pri usposabljanju strokovnih sodelavcev ravno tako ločimo dve kategoriji metod. Običajno se strokovno znanje podaja po frontalni metodi, najpogosteje s predavanjem. Prodajne veščine pa se učijo z interaktivnimi metodami, kot so razgovor, preučevanje primerov in igranje vlog. Zato se bomo v nadaljevanju osredotočili na te metode usposabljanja.

### **3.8.1 Predavanje**

Metoda predavanja je enosmerno, ustno prenašanje znanja. Predavatelj prenaša znanje na druge tako, da učno snov pred skupino udeležencev razlaga, pripoveduje, pojasnjuje, opisuje in dokazuje. Izvor znanja pri tej metodi je predavatelj; svoje znanje občasno dopolnjuje z nekaterimi pomožnimi učnimi sredstvi (film, slike, kaseta in podobno gradivo). Udeleženci pasivno spremljajo učno snov, zato njihova pozornost ne preneha. Pri pomanjkljivi pozornosti lahko določeni deli učne snovi izpadejo, sprejeto znanje je samo površno osvojeno in se hitro pozablja ali pa ostaja samo v drobcih, nepopolno, in se že čez krajši čas povsem izgubi (Kranjc, 1979a, str. 130).

Da bi se učinek metode predavanja izboljšal, je mogoče ukrepati na več načinov. Retorično neoporečen govor predavatelja, jasno in logično razporedjanje misli, poudarek na mestih, kjer je to potrebno, intonacija, prepričevalnost celotnega nastopa, dopustna gestikulacija, ki posamezne izrečene besede še poudarja, in še nekatere metode predavanja vidno povečajo učinek. Osnovna naloga udeležencev pa je, da predavatelje pozorno poslušajo. Sprejemljivost učne snovi pri predavanju se stopnjuje, če si slušatelji sproti, med predavanjem, pomembnejše ugotovitve zabeležijo. Aktivnost, nastala pri pripravljanju lastnih beležk, poveča celoten učinek predavanja.

Predavanje uporabljamo, kadar so teme usposabljanja izredno tehnične narave, v izredno očetovskih, kontroliranih organizacijah in pri ljudeh, ki so v osnovnem izobraževanju bili zelo uspešni pri vodenem učenju (Feuer in sod, 1988). V podjetju X najpogosteje uporabljamo metodo predavanja na uvajalnih seminarjih, ko večje število novih strokovnih sodelavcev izobražujemo za delo. Po tej metodi se posredujejo v glavnem strokovna znanja. Ugotavljamo, da so ta predavanja večkrat predolga, prenaporna, zato po določenem času udeleženci ne sodelujejo in ne sledijo predavateljem.

#### **Prednosti in pomanjkljivosti**

V raziskavah, ki so preučevale učinkovitost posameznih metod, so ugotovili, da je bilo s pomočjo metode predavanja v enakih časovnih intervalih prenesenega več znanja kot z drugimi. Tako prenašanje znanja postane še pomembnejše, če ni na razpolago ustreznih učbenikov. Za metodo predavanja tudi ni potrebno pripravljati nobenega dodatnega gradiva, kakršne zahtevajo druge metode. Posebno pomembna je izbira predavatelja, ker je uspešnost predavanja odvisen v glavnem od njega (Kranjc, 1979a, str. 147).

Izpeljati kvalitetno predavanje je morda celo bolj zahtevno kot voditi dobro diskusijo ali izvesti demonstracijo kakega pojava. Vendar pri metodi predavanja nosi vso odgovornost za učni uspeh predavatelj sam, medtem ko je pri ostalih, bolj aktivnih metodah usposabljanja odraslih odgovornost porazdeljena na vse udeležence. Pripravljanje in izvajanje predavanj je

izredno odgovorno delo. Odvisno je od mnogih značilnosti, ki so pravzaprav predavateljeve osebne karakteristike. Strokovnjaki niso vedno tudi dobri predavatelji.

Znanje, pridobljeno po metodi predavanja, zahteva več utrjevanja in ponavljanja kot znanje, pridobljeno s pomočjo lastnih naporov in aktivnosti udeležencev. Po pasivni poti pridobljeno znanje udeleženci hitreje pozabljajo. Zato predavanja ne smejo predolgo trajati. Metoda predavanja ima torej poleg »praga sprejemljivosti« še svoj »prag trajanja«. Če predavanje traja predolgo, poslušalci snovi ne dojemajo več, saj še prejšnje niso utrdili in osvojili. Vsekakor je metoda predavanja ena izmed glavnih metod usposabljanja odraslih, pri kateri je osnovni izbor znanja učitelj, ki program usposabljanja izvaja.

### **3.8.2 Razgovor**

Metoda razgovora pomeni neke vrste stopnjevanje v primerjavi z metodo predavanja, ker se pojavi pri njej prva oblika najmanj zahtevne aktivnosti udeležencev. V metodi razgovora sodelujejo vsi udeleženci in vodja programa. To je skupen razgovor, v katerem se z znanjem in prejšnjimi izkušnjami medsebojno obogatijo vsi udeleženci. Vsak pove to, kar ve; tako drug drugega dopolnjujejo, vodja pa razgovor usmerja in vodi k določenemu vzgojnemu smotru (Kranjc, 1979a, str. 150). Metoda razgovora je ena tistih metod, kjer je osnovni izvor znanja skupina udeležencev, bodisi da svoje znanje medsebojno dopolnjujejo in povezujejo, bodisi da skupaj delajo nove zaključke in tako prihajajo do novih spoznanj. Vodja po potrebi doda še manjkajoči del vsebine.

Metoda razgovora ima širok krog uporabnosti. Primerna je za pridobivanje novih spoznanj, pa tudi za utrjevanje, ponavljanje in vadbo učne snovi. Za uspešno potekanje razgovora se postavljajo določeni pogoji. Primerni fizični pogoji omogočajo medsebojno razumevanje in čimbolj jasno komuniciranje in tesen stik vodje z udeleženci. Razgovor mora biti primerno glasen. Zato je bolje, da se skupina zbira v manjših prostorih, ne pa v velikih, kjer se glas izgubi in tako oslabi, da postane težko razumljiv. Pomemben je tudi razpored udeležencev, tako da gledajo drug drugemu v obraz in tako lahko komunicirajo tudi z neverbalno govorico. Med udeleženci mora vladati popolno zaupanje, odkriti in iskreni odnosi in demokratični pristop, sicer si ne bodo upali nastopati, ali pa se bodo aktivno vključevali v pogovor samo najbolj samozavestni in agresivni, ne pa tisti, ki največ vedo.

V farmacevtskem podjetju X uporabljamo metodo razgovora, vendar zaradi pomanjkanja časa v majhnih skupinah. Najpogosteje med strokovnimi sodelavci, ki delajo na istem terenu, ali ki delajo v isti liniji zdravil. Menim, da bi to metodo morali uporabiti večkrat in to v mešanih skupinah, tako da bi si izmenjali izkušnje, mnenja, probleme.

### **Prednosti in pomanjkljivosti**

V usposabljanju odraslih lahko metodo razgovora pogosto uporabimo, ker imajo ljudje nekaj izkušenj z raznih področij. Pospešuje oblikovanje učne skupine in razvoj skupinskih značilnosti. Položaj nekaterih se dvigne, drugi pa ostanejo podrejeni, mnenje in znanje najbolj aktivnih postane odločilno in ga sprejmejo tudi drugi. Pri razgovoru je vzgojna komunikacija dvosmerna. Predavatelj sproti kontrolira in ugotavlja predznanje, pozornost, razumevanje pa tudi motiviranost in zainteresiranost udeležencev za obravnavano problematiko (Kranjc, 1979a, str. 160). Podajanje snovi po metodi razgovora ni tako formalno kot metoda predavanja, zato si vodja programa lahko privoščiti odmike v eno ali drugo smer. Od osnovnega problema se ob danih okoliščinah oddalji ter tako snov popestri.

Metoda razgovora ima nekaj pomanjkljivosti: porabi veliko časa, uporabna je samo v situacijah, ko udeleženci o obravnavani snovi že nekaj vedo, ko imajo neko predznanje, iz katerega izhajajo, in ko je učna skupina sorazmerno izenačena. Od izvajalca programa zahteva še večjo strokovnost in psihološko-pedagoško pripravljenost kot metoda predavanja.

### **3.8.3 Igranje vlog**

Metoda igranja vlog predstavi problem v dramski obliki, omogoča udeležencem, da doživijo različne vloge in tako spoštujejo drug vidik, ter nudi možnost za vajo posamezne veščine (McCarthy, 1992). Največ nam obeta v majhnih skupinah, v katerih lahko vloge razdelimo vsem udeležencem. Če je učna skupina večja, igra vloge samo nekaj udeležencev, ostali pa so opazovalci, oziroma publika. Vzgojni vpliv, ki so ga deležni ti, ki neposredno igrajo vloge, ni primerljiv z vzgojnim vplivom na opazovalce. Pri prvih je znatno večji, ker se v problem vživijo.

Pri organiziranju neposrednega igranja vlog, stopi trener navidezno v ozadje, program v celoti izvajajo udeleženci sami. Trener določi problemske situacije in da natančna navodila. Nekaj udeležencev igra vloge neposredno, tako kot so se nanje pripravili, in v skladu s svojimi stališči in prepričanji, ostali pa igranje kritično spremljajo. Metodo igranja vlog ne uporabljamo samo zato, da udeleženci igrajo vlogo, ki jo v družbi ali na delu sprejemajo, ampak naj praviloma igrajo tudi druge vloge. Izmenično igranje različnih vlog usposablja udeležence, da obojestransko spoznavajo medsebojne odnose in jih tako objektivno uravnavajo.

Vrednost, ki jo ima metoda igranja vlog pri vzgoji in usposabljanju odraslih, je neprecenljiva. S predavanjem, diskusijo ali razgovorom, bi lahko opisovali posamezne situacije, nikoli pa ne bi s temi drugimi metodami prikazali razvoja odnosov tako, kot nastajajo v medsebojnih stikih in interakcijah med ljudmi. Nova vsebina in konkretni problemi in njihovo reševanje nastajajo sproti, med igranjem vlog (Kranjc, 1979a, str. 172).

V podjetju X v neposrednem igranju vlog sodelujeta dva strokovna sodelavca. Eden igra zdravnika ali farmacevta, drug pa strokovnega sodelavca. Vsi ostali udeleženci usposabljanja pa kritično in analitično spremljajo nastopanje teh dveh. Pogosto si temo določimo na osnovi ugovorov, problemov in vprašanj, ki jih strokovni sodelavci dobijo ali doživijo na terenu. Ko nastopajoča odigrata svoji vlogi, skupaj analiziramo realizacijo vlog vsebinsko in metodično. Takrat aktivneje nastopi trener, opozori na posebnosti in značilnosti, ki so se pokazale pri igranju, naredi nekatere povzetke, povzame pa tudi pripombe in razpravo ostalih udeležencev usposabljanja. Igranje vlog nadaljujemo toliko časa, da vsi udeleženci pridejo na vrsto v tej ali oni vlogi. To omogoča, da vsi podoživijo posamezne vloge in da se pri vsakem primeru pokažejo specifični vidiki, ki skupaj dajejo neko splošno zakonitost.

V razpravi tisti strokovni sodelavec, ki je igral eno od vlog opiše svoje doživljanje, ki je bilo prikrito. Opiše, kaj je med nastopom doživljal, čutil, zakaj in kako je reagiral na določene trditve in kako bi lahko več prispeval k večji učinkovitosti lika strokovnega sodelavca. Tu je še posebno pomembno mnenje tistega, ki je igral zdravnika ali farmacevta. Trener pazi, da v razpravi izpelje analizo v duhu vrednosti in koncepta usposabljanja.

Metoda igranja vlog pomaga vodji usposabljanja, da zbranim udeležencem vsebinsko pravilno prilagodi program in v končni fazi v razgovoru in medsebojni diskusiji dopolni še vse tisto, kar je odkril, da manjka, in še ni pojasnjeno in razrešeno, česar udeleženci doslej še niso spoznali in prevzeli v svoj način obnašanja.

### **Prednosti in pomanjkljivosti**

Udeleženci so lahko pri igranju vlog nesproščeni, zadržani in v zadregi, še posebno, ker igrajo pred svojimi sodelavci. Igranje vlog je za te lahko zelo stresno. Sam stres je univerzalni vegetativno-hormonalni odgovor organizma na delovanje različnih škodljivih dejavnikov. Na zelo različne škodljive dejavnike se telo odziva z istimi telesnimi organi. Strokovnjaki so prišli do zaključka, da ne ubija samo stres, ampak struktura osebnosti posameznika, ki pripisuje stvarjem določen pomen in razlaga dogodke avtodestruktivno (Mandić, 1998, str. 228). Ni primerna za velike skupine.

Metoda igranja vlog je najbolj primerna pri usposabljanju za medosebne odnose in življenje v skupini in ima pred ostalimi metodami izobraževalnega dela z odraslimi več prednosti. Zlasti je pomembna zato, ker posameznika socialno razvija. Življenje se razvija kot medosebni odnos, interakcija sodelujočih oseb, kot skupen odnos med člani raznih skupin; prav tako tudi odnos v delovni skupini, nastaja na osnovi reakcij vseh članov, nikakor pa ni odvisen samo od prizadevanj enega ali drugega člana. Pri igranju vlog pa lahko udeleženec spozna, kaj se bo zgodilo, če bo v življenju reagiral tako, kot namerava, in v skladu s svojimi pogledi in stališči. Močnejše začuti pomen in vpliv sodelavcev, nadrejenih in podrejenih, in podrobneje spozna proces odločanja v družbi (Kranjc, 1979a, str. 174).

Z metodo igranja vlog uresničujemo predvsem določene vzgojne smotre, manj pa jo uporabljamo za prenašanje znanja in informacij, ker je za ta del premalo učinkovita. Prej pridobljeno znanje se z igranjem vlog osebno obvlada in emocionalno obarva, zato posledaj z različnimi psihičnimi dinamizmi živo učinkuje na obnašanje ljudi.

Metoda igranja vlog po svojih kvalitetah uspešno odpravlja razne predsodke in socialne stereotipe, ki so prav tako emocionalno obarvani in zato težje premagljivi. Nekateri izmed teh socialnih stereotipov zadevajo družbeno in osebno življenje človeka, posegajo celo v osebnostno strukturo posameznih udeležencev.

### **3.9 Preverjanje znanja po usposabljanju**

Preverjanje znanja ne sme biti samo sebi namen, niti se ne sme uporabiti samo kot merilo pri napredovanju, ampak mora predvsem diagnosticirati uporabnost znanja in stopnjo pripravljenosti, oziroma usposobljenost za določeno delo in aktivnosti. Razen šolskega preverjanja znanja imamo pri odraslih tudi preverjanje uspešnosti usposabljanja v neposredni praksi, v konkretni akciji. Sposobnost nekoga, da znanje reproducira, še ne pomeni, da je sposoben svoje znanje tudi uporabljati (Kranjc, 1979, str. 25).

Podatki o rezultatih učenja so lahko zelo različni, odvisno od tega, s čim jih primerjamo (Kranjc, 1979a, str. 64). Udeleženca lahko primerjamo z njim samim in ugotavljamo, koliko je napredoval glede na prejšnje stanje. V nekaterih primerih pa primerjamo učne dosežke posamezne osebe z rezultati skupine, pri čemer upoštevamo njen povprečni rezultat. Pri tem lahko dobimo popačene rezultate. Ugotavljanje individualnih učnih dosežkov je zelo precizno in zahtevno delo vodja usposabljanja. Rezultate mora spremljati za vsakega udeleženca posebej, hkrati pa mora upoštevati prejšnje stanje vsakega, da bi ugotovil, koliko se je naučil in kako napreduje.

Pri preverjanju znanja pa mora predavatelja še bolj zanimati, česa kandidati še niso osvojili, česa še ne znajo, oziroma napake, ki jih delajo. Nepravilnim odgovorom bo predavatelj posvetil več pozornosti, saj jih bo moral podrobno analizirati, da bo odkril izvor napak. Na osnovi analize nastalih napak in pomanjkljivega znanja pa bo dopolnjeval in popravljaj svoj nadaljnji program usposabljanja, ki ga želi še uresničiti z vodeno učno skupino. Upoštevati pa mora kvalitativno in kvantitativno preverjanje in analizo učne uspešnosti.

Poznamo zaporedje trojnega preverjanja in ocenjevanja znanja (Kranjc, 1979, str. 25):

- preverjanje znanja pred vključitvijo v program,
- sprotno preverjanje znanja med uresničevanjem programa,
- končno preverjanje znanja.

Vsaka od naštetih vrst preverjanja znanja ima svojo pedagoško-andragoško funkcijo. **Preverjanje na začetku** bo rabilo za sestavljanje programa in prilagajanje določeni učni skupini in racionalizaciji dela. Večkratno **sprotno preverjanje znanja** daje povratne informacije in prikazuje možnosti za napredovanje udeležencev. Čim bolj pogosto je, tem tesneje je povezano nadaljnje učenje s prejšnjim. V znanju praviloma ne bi smelo biti praznin, manjkajočih delov. Povratne informacije opozarjajo, kje in kakšna pomoč je udeležencem potrebna, da bi bili uspešni. **Končno preverjanje znanja** dokazuje, kako so bili posamezni udeleženci sposobni posamezna znanja, razne predmete in delne vsebine povezati v celoto in napraviti sintezo. Razdrobljeno znanje, ki so ga udeleženci prej sproti dokazovali nima velike aplikativne vrednosti, je v praksi slabo uporabno, ker so konkretni problemi, ki jih ljudje pri delu rešujejo, vedno kompleksni in multidisciplinarni. Strnjeno znanje na koncu in sinteza prejšnjih znanj šele omogočata uporabnost ali funkcionalnost izobrazbe.

Na ocenjevanje znanja vpliva več faktorjev, med njimi tudi mnogo subjektivnih: različna strogost ocenjevalcev (nekateri so preveč strogi pri ocenjevanju, drugi pa preveč blagi); posamezni ocenjevalci niso enako občutljivi za kakovostne razlike med nalogami ali v znanju udeležencev (nekateri zapazijo že majhne razlike v znanju med osebami, drugi jih zapazijo šele takrat, ko so razlike zelo velike); merilo, po katerem bi se ocenjevalci ravnali pri ocenjevanju, bi moralo biti bolj točno določeno; možne so slučajne ter občasne spremembe pri ocenjevalcih (zdravstveno stanje, utrujenost, razpoloženje itd.) (Tolčič in sod., 1965, str. 7). Pri ocenjevanju strokovnih sodelavcev deluje veliko subjektivnih faktorjev. Trenerji, ki strokovne sodelavce ocenjujejo, se med seboj zelo razlikujejo po načinu dela, zaradi tega poleg zgoraj navedenih faktorjev tudi prihaja do teh razlik. V podjetju X imamo napisana timska pravila, ki določajo standarde individualnega obiska. Pa vendar ni merljivih parametrov, ki bi ocenjevali komunikacijske metode dela strokovnega sodelavca.

Glede na velike stroške usposabljanja in izobraževanja je potrebno spremljati, ali so cilji usposabljanja doseženi in s tem izboljšana učinkovitost dela prodajnih predstavnikov (Zupet, 2002, str. 69). Pogosto ni mogoče natančno določiti povezave med usposabljanjem in učinkovitostjo dela, saj na delo strokovnega sodelavca vpliva še mnogo različnih dejavnikov iz okolja in razmere na trgu. Pa vendarle je potrebno spremljati učinke usposabljanja, na redna časovna obdobja reševati nejasnosti in dileme, ki se pojavijo med aktivnim delom. Poleg tega bi morali zbirati in spremljati podatke o vplivu različnih usposabljanj na delovanje prodajne službe. Izmeriti bi morali vpliv usposabljanja na odliv strokovnih sodelavcev, obseg prodaje, odsotnost z dela, povprečne prodajne količine, razmerje med obiski in zaključeno prodajo, na pritožbe in pohvale zdravnikov, oziroma farmacevtov.



### **3.10 Vrednotenje procesa usposabljanja**

Večini podjetij, ki organizirajo programe usposabljanja, se pogosto ne zdi potrebno iskati povratnih informacij o njihovi uspešnosti. Če pa že, je to največkrat omejeno le na vrednotenje neposredne reakcije na njihovo delo, ne vključujejo pa se intenzivneje v sam proces vrednotenja.

Vsi sodobni pristopi k merjenju učinkovitosti in uspešnosti usposabljanja so enotni v tem, da narekujejo merjenje na več ravneh, oziroma z več različnih vidikov (Rejc, 2004, str. 92). Najpogostejši je pristop, s katerim merjenje poteka na treh ravneh. Na prvi se ugotavlja, kako kadrovske strokovnjaki izvajajo usposabljanje, gre torej za procesni vidik. Na drugi ravni se merijo vplivi usposabljanja na vedenje zaposlenih – na zadovoljstvo, produktivnost, ustvarjalnost, pripadnost podjetju, absentizem in fluktuacijo. Na tretji ravni pa vpliv usposabljanja na finančno uspešnost podjetja. Za vsako od teh ravni je mogoče uporabiti vrsto kazalcev. Če se omejimo samo na drugo raven, so to:

- odstotek programov usposabljanja, pri katerih po preteku nekaj mesecev (3-6-mesecev) po zaključku programa ugotavljamo zadovoljstvo udeležencev usposabljanja;
- povprečna ocena udeleženca za posamezne vsebine v okviru vprašalnika (uporaba pridobljenega znanja, sposobnosti in veščin pri lastnem delu; prenašanje znanja na druge zaposlene; večje zaupanje udeležencev v lastno znanje in sposobnosti; ovire in spodbude, ki jih udeleženec doživlja pri uporabi in prenašanju znanja);
- odstotek programov usposabljanja, pri katerih ugotavljamo zadovoljstvo nadrejenih/sodelavcev z rezultati in učinki usposabljanja, ki jih kaže posamezni udeleženec posameznega programa pri delu po preteku nekaj mesecev (3-6- mesecev) po končanem programu;
- povprečna ocena nadrejenega/sodelavca za posamezne vsebine v okviru vprašalnika (uporaba pridobljenega znanja, sposobnosti in veščin pri lastnem delu; prenašanje znanja na druge zaposlene; večje zaupanje udeležencev v lastno znanje in sposobnosti; ovire in spodbude, ki jih udeleženec doživlja pri uporabi in prenašanju znanja);
- odstotek programov usposabljanja, ki jih ocenjujemo na spremembah v vedenju udeležencev;
- odstotek programov usposabljanja, ki jih ocenjujemo po spremembah v učinkovitosti dela udeležencev (hitrost, spretnost, nižji stroški);
- odstotek programov usposabljanja, ki jih ocenjujemo s spremembami v uspešnosti dela udeležencev (kakovost, inovativnost, doseganje ciljev);
- zadovoljstvo zaposlenih, izraženo z oceno na ocenjevalni lestvici;
- število predlogov o izboljšavah (ki kaže ustvarjalnost zaposlenih);
- neto fluktuacija zaposlenih;
- pripadnost zaposlenih (merjena z anketo, ki temelji na ocenjevalni lestvici).

Nabor teh kazalcev je dovolj širok, da omogoča smiselno izbiro in s tem oblikovanje primerne metodologije za merjenje učinkovitosti usposabljanja v določenem podjetju, oziroma pomaga razviti nove kazalce.

Kirkpatrickov (1998, str. 19) štiristopenjski model je strukturiran pristop k vrednotenju programov usposabljanja. Proces vrednotenja usposabljanja poteka na štirih ravneh:

- **reakcija** meri, kaj udeleženci usposabljanja mislijo in čutijo o usposabljanju. Dejansko reakcijska raven vrednotenja zagotavlja le delno sliko, saj ne zagotavlja nikakršnih objektivnih ocen o doseganju ciljev usposabljanja, o napredku v znanju in o vplivu usposabljanja na delovno uspešnost;
- **učenje** meri, česa se udeleženci naučijo med usposabljanjem. Gre za stopnjo spremembe stališč, vedenja in/ali sposobnosti kot posledica udeležbe na programu usposabljanja;
- **vedenje** meri učinke usposabljanja na posameznikovo delovno uspešnost. Ocenjevanje vedenja je pomembno, saj je primarni namen usposabljanja izboljšanje delovnih rezultatov s pomočjo vedenjskih sprememb. Da so pridobljeno znanje, veščine in/ali spremembe vedenja uspešno preneseni na delovno mesto, pa si mora oseba želeli spremembe, mora biti seznanjena s svojimi delovnimi nalogami in načini, kako jih opraviti, mora delati v ustrezni klimi v delovnem okolju in mora biti nagrajena za doseženo spremembo;
- **rezultati** merijo učinke usposabljanja na učinkovitost organizacije, ki jo lahko merijo kazalci učinkovitosti na nivoju celotne organizacije. Gre za povečanje proizvodnje, izboljšano kvaliteto, nižje stroške, nižjo pogostost nesreč pri delu, povečano prodajo, zmanjšano fluktuacijo zaposlenih, povečan dobiček ipd. Končni cilj vsakega usposabljanja se mora pokazati v otipljivih rezultatih. Pogosto pa gre za poskus vpliva na neotipljive rezultate, kot so izboljšanje vodenja in sprejemanja odločitev, odnosa do sodelavcev, izboljšanje komunikacije, motivacije ipd. Avtor predpostavlja, da neotipljivi rezultati v prihodnosti vplivajo na otipljive.

Za ovrednotenje kakovosti usposabljanja odraslih obstaja več modelov. Tyler (povzeto po Možina, 2003, str. 116) je svoj model utemeljil na štirih vprašanjih, ki si jih je treba zastaviti in nanje poiskati odgovore. Ta vprašanja so:

1. *Katere cilje usposabljanja je treba udeležencem pomagati doseči? Za katere cilje jih je treba med poučevanjem spodbujati? Katere poti razmišljanja, čustvovanja in delovanja jim je treba pomagati odpirati v določenem programu usposabljanja?*
2. *Katere učne izkušnje je treba zagotoviti, da bodo udeleženci lahko dosegli tovrstne cilje?*
3. *Kako naj bodo učne izkušnje organizirane, da bomo z njihovo pomočjo maksimirali njihov skupni učinek?*

4. *Kako bomo ovrednotili učinkovitost programa usposabljanja? Kakšne postopke bomo uporabili, da bomo nenehno ugotavljali, do kolikšne mere se v programu odvija željeno učenje?*

Nekateri drugi avtorji so poudarili, da je pri ocenjevanju kakovosti usposabljanja odraslih treba nameniti dovolj pozornosti stališčem udeležencev in vodij usposabljanja. Pomembno je, da se vsi ti različni pogledi in interesi prikažejo v končnem poročilu in ob končni presoji vrednosti nekega programa usposabljanja. Tudi spremembe v stališčih, mišljenju in transferju znanja so pomembni učinki usposabljanja. Podatke moramo zbirati sproti, ne samo na koncu procesa usposabljanja (Možina, 2003, str. 174).

Po končanem procesu usposabljanja mora biti dana možnost, da udeleženci odkrito povedo svoje mnenje o organizaciji usposabljanja, o vsebini, metodah, virih, o pedagoški zavzetosti predavateljev in podobno. Najbolj organiziran način, ki daje vsakemu udeležencu enake možnosti sodelovanja, so ankete. V podjetju X imamo anketo po vsakem organiziranem usposabljanju. Ankete o prodajnih tehnikah so razdeljene na dva sklopa: o vsebini in o predavatelju.

Rezultati kažejo, da so zaposleni običajno zelo zadovoljni s predavateljem, predvsem z njegovo iznajdljivostjo, energijo in motivacijo. Zadovoljni so tudi z vsebino, saj vidijo veliko uporabnih vsebin za svoje delo na terenu. Včasih komentirajo, da so nekatere situacije v učilnici nerealne (Poročilo o ocenjevanju usposabljanja strokovnih sodelavcev, 2005). Opažam, da na začetku prevladujeta dva ekstrema. Eni so izrazito navdušeni in s časom navdušenje nekoliko popusti, saj se nekatere teme ponavljajo. Drugi pa so na začetku zelo odklonilni, kmalu pa po izkušnjah na terenu opazijo učinek izobraževanja in navdušenje naraste.

Čeprav so ankete zelo enostavne in kratke, lahko opazimo časovno smiselne odgovore. Tako je vsak udeleženec na začetku zelo presenečen nad svojim delom, obnašanjem pred kamero, svojimi »slepimi conami« (tako imenovano nezavedno obnašanje). Pri vsebinskem delu vidimo, da so predlogi za nadaljnje usposabljanje v začetku programa zelo splošni, s časom pa udeleženci začutijo, kakšne so njihove dodatne potrebe. Na osnovi teh rezultatov tudi pri nas izbiramo teme naslednjih tečajev. Pri predavatelju pa so rezultati anket skozi program usposabljanja relativno podobni, redko opazimo večje navdušenje nad predavateljem na začetku in rahlo upadanje pozneje. Pri nas usposabljanje vodi ves čas ista oseba, zato starejši strokovni sodelavci, ki so jo večkrat poslušali, poznajo njen način, tempo in tehnike dela.

Seveda pa lahko zaključimo, da ima največjo vrednost znanje, ki ga udeleženci pridobijo v procesu usposabljanja, in ne njihovo mnenje o predavatelju. Znanje strokovnega sodelavca lahko merimo na več načinov: strokovno znanje merimo s testi in elektronskim preverjanjem znanja, medtem ko znanje prodajnih veščin težko neposredno merimo. Zagotovo se delno

znanje izraža v prodajnih rezultatih, vendar pa na prodajo vpliva več faktorjev, kar sliko nekoliko zamegli. V prihodnosti bi bilo zelo dobrodošlo, če bi znanje iz prodajnih veščin lahko tako ocenili, da bi merili njegov vpliv na prodajne rezultate.

## **4 VEŠČINE IN MOTIVACIJA**

Danes ugotavljamo veliko razliko med treningom in usmerjanjem (Wehrenberg, 1989). Osnova so veščine in motivacija. Trenirati, pomeni poučevati tako, da oseba postane kvalificirana, ali celo strokovnjak za neko področje. Usmerjanje pa osebi pomaga, da se prilagodi določeni situaciji z odnosi v novem okolju.

Cilj večine podjetij je pridobiti konkurenčni dobiček. Običajno naredijo izdelek ali storitev, ki ga/jo kupci že kupujejo. Trik pa je v tem, da to naredimo tako, da kupci raje izberejo naš izdelek namesto konkurenčnega. Tako je prvi korak pri usmerjanju, da novemu zaposlenemu razložimo, kako lahko prispeva k temu cilju. To zaposlenemu pomaga ugotoviti dva pomembna elementa delovne etike: kateri so cilji podjetja in kaj je njegova vloga v odnosu do teh ciljev. Tako usmerjanje odgovori na vprašanje *zakaj*, medtem ko trening odgovarja na *kaj* in *kako*.

Če veljajo v podjetju določena pravila, so pravila oziroma kako jih določiti stvar treninga. Zakaj morajo biti ta pravila določena in kaj so njihovi cilji, pa stvar usmerjanja. Usmerjanje torej razvije poseben odnos do dela in do pravil. Določi filozofijo pravil in zagotovi okvire za specifične naloge. Trening spremeni obnašanje, ne odnos.

### **4.1 Motiviranje strokovnih sodelavcev**

Strokovni sodelavci delajo v zelo dinamičnem, stresnem okolju zunaj podjetja. Najbolj kritičen dejavnik je motivacija. Če podjetje nima dobro oblikovanega sistema nagrajevanja in motiviranja, so zaposleni ali nemotivirani ali pa porabijo preveč časa in energije za nepomembne aktivnosti. V takem primeru učinkovitost in produktivnost trpita. Le v največji meri motiviran človek lahko v odločilnem trenutku da največ od sebe.

Motivacijska teorija Maslowa pravi (povzeto po Lipičnik, 1998, str. 164), da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke potrebe, ker mu omogočajo preživetje. Nato nastanejo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti potrebo po varnosti, nato potrebo po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebo po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti in zmožnosti. To željo imenujemo želja po

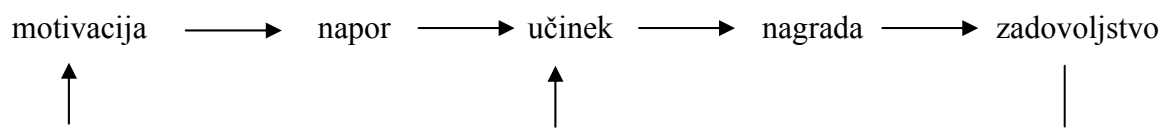
samopotrjevanju. S preučevanjem stopnje zadovoljevanja potreb svojih delavcev želijo v organizaciji ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Zanje je pomembno, da jim bodo pri tem lahko pomagali.

Kotler (1994, str. 698) pravi, da bodo nekateri strokovni sodelavci dali vse od sebe brez posebnega trenerstva. Zanje je prodaja najbolj fascinantna služba na svetu. Večina pa zahteva spodbudo za delo na najboljšem nivoju. Razlogi so naslednji:

- **narava dela:** prodaja je ena od pogostih frustracij. Strokovni sodelavci običajno delajo sami, delovni čas je nereden, pogosto so daleč od doma. Srečujejo agresivne konkurenčne strokovne sodelavce, imajo manjvreden status prodajalca, pogosto nimajo avtoritete, potrebne za ključne trenutke in včasih izgubijo velika naročila, na katerih so veliko delali;
- **osebne narave:** večina ljudi deluje pod svojimi sposobnostmi, če nimajo posebnih spodbud, kot so finančna ali moralna podpora;
- **osebni problemi:** strokovni sodelavci so pogosto preobremenjeni z osebnimi problemi.

Kotler je po nekaterih raziskovalcih povzel model problema motivacije strokovnih sodelavcev (glej sliko 4-1 Model motivacije). Njihov osnovni model pravi, da bolj ko je strokovni sodelavec motiviran, bolj se potrudi. Večji napor bo pripeljal do večje uspešnosti, večja uspešnost bo prinesla večje nagrade, večje nagrade bodo pripeljale do večjega zadovoljstva, večje zadovoljstvo pa bo še okrepilo motivacijo.

#### Slika 4-1 Model motivacije



Vir: Kotler, 2003, str. 649.

Iz tega modela sledi:

- Vodje prodaje morajo biti sposobni prepričati prodajno osebje, da lahko proda več, če se bolj potrudi ali če je usposobljeno za smotrnejše delo.
- Vodje prodaje morajo biti sposobni prepričati prodajno osebje, da so nagrade za večjo uspešnost vredne dodatnega napora.

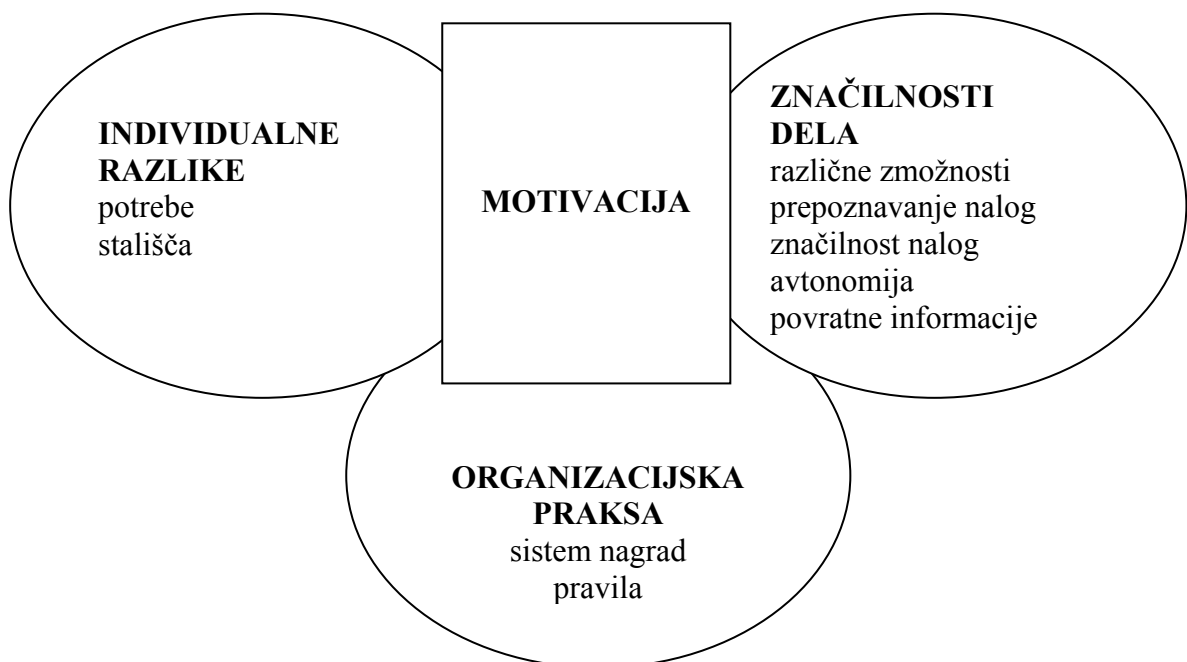
#### Motivacijski faktorji

Poglejmo najprej, kaj motivira mlade strokovne sodelavce, ki pridejo v službo. Njihov vodja mora mlade sodelavce jemati kot posameznike in poznati, kaj koga motivira, saj to ni nujno učinkovito tudi pri drugem (Molving, 1993). Pomagati jim mora razvijati njihovo kariero, za

kar pa je ključno čim večje število izobraževanj. Trenerstvo je bolj primerno kot tiranstvo. Jasna morajo biti pričakovanja, starejši strokovni sodelavci jim morajo biti za zgled in jih spodbujati k spraševanju. Vodje se morajo zavedati, da so velike razlike med starimi 21, 31 ali 41 let. Zato naj ne pričakujejo, da bodo mladi razmišljali in občutili službo enako kot starejši strokovni sodelavci.

V literaturi obstaja ogromno člankov, kaj motivira zaposlene. Dober manager ve, da so pozitivni, nedenarni motivatorji enako ali bolj učinkoviti kot denarni. Lipičnik (1998, str. 162) piše, da obstajajo trije dejavniki, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo oblikujejo: 1. **človekove odlike**, ki so ga pripeljale na delovno mesto, 2. **aktivnost zaposlenega**, kako deluje v delovni situaciji, in 3. **organizacijski sistem**, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu (glej Slika 4-2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo). Zavedati pa se moramo, da človekovo vedenje spremljajo tudi različni občutki, čustva in druge lastnosti, ki vplivajo na to, kako doživlja svoje delo. Med občutke, ki jim je treba posvetiti posebno pozornost, spadajo pravičnost, enakost in pričakovanja. Posebno motivacijsko sredstvo, ki človeka sili v ustrezne aktivnosti, je tudi doživljanje lastne kariere.

**Slika 4-2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo**



Vir: Lipičnik, 1998, str. 162.

Po Kotlerju (2003, str. 649) je najbolj cenjena nagrada plača, sledi napredovanje, osebna rast in občutek dosežka. Najmanj cenjene nagrade so všečnost in spoštovanje, varnost in priznanje. Z drugimi besedami: plača, možnost napredovanja in zadovoljitev notranjih potreb visoko motivirajo strokovne sodelavce, manj pa jih motivirajo pohvale in varnost. Pomembnost motivatorjev se spreminja tudi glede na demografske značilnosti strokovnih

sodelavcev: finančne nagrade najbolj cenijo starejši strokovni sodelavci z daljšo delovno dobo in tisti, ki imajo velike družine. Nagrade višjega reda (priznanje, všečnost in spoštovanje, občutek dosežka) bolj cenijo mlajši, ki niso poročeni ali imajo manjšo družino in navadno več formalne izobrazbe. Dodatni motivatorji so še občasna prodajna srečanja in prodajna tekmovanja.

Alessandra in Barrera (1992) pravita, da je več načinov, kako zagotoviti pozitivno motiviran tim zaposlenih. Eden je, da najamemo najboljše ljudi. To pomeni, da porabimo manj časa za reševanje problemov in zamenjavo zaposlenih, managerjem pa damo več časa za treniranje in komuniciranje z zaposlenimi. Treninig ima štiri stopnje: 1. nevednost, 2. zavedanje, 3. praksa in 4. znanje. Ko zaposleni preide vse štiri faze učenja za določeno nalogo, je pripravljen soočiti se z drugo. Alessandra in Barrera poudarjata, da primerno treniranje pomeni konstantno treniranje. Dober strokovni sodelavec nikoli ni preveč treniran. Pomemben način za zagotavljanje pozitivno motiviranega osebja, je tudi medsebojna komunikacija. Konstantna komunikacija ima lahko različne oblike, vključno z vprašanji, povratnimi informacijami, poslušanjem, odprto politiko in sestanki o izboljšavah pri delu. Če je zaposleni v podjetju dolgo časa, se njegovi cilji in pričakovanja spreminjajo. Da so managerji na tekočem, morajo z zaposlenimi izpeljati intervju. Gre za delno formalen intervju, da se bolje spoznata, da manager spozna cilje zaposlenega, njegova pričakovanja in da potem na to tudi reagira.

Od komunikacije so zelo odvisni tudi medosebni odnosi v organizaciji. Najpogostejše ovire pri komunikaciji so nepotrpežljivost, nefleksibilnost v stiku s sogovornikom, slabo poslušanje, čustvene reakcije, domneve in še kaj. Seveda pa je v organizaciji tudi preveč informacij, ki so pogosto usmerjene samo v naloge in premalo v odnos med sodelavci.

Tudi Milite (1991) podarja, da je najpomembnejši element dobrega treninga motivacija. Učinkoviti trenerji strokovne sodelavce prepričajo o potrebi usposabljanja, da si ga ti zaželjijo. Spodbudijo strokovne sodelavce, da sprašujejo. Najboljši način je, da jih vključijo v proces treniranja in so dovzetni za njihove komentarje. Trener mora skupini pokazati, da je zainteresiran za temo, ki jo obravnavajo. Primeri naj bodo postavljeni glede na izhodišča. Trening morajo končati pravočasno, po urniku.

Vodja, ki dobro pozna motivacijske vzorce, aktivno išče vložek zaposlenih (Hanson in sod., 2002), ker ve, da je nesmiselno nase prevzeti razumevanje celotne kompleksnosti motivacije posameznega sodelavca. Ob poslušanju zaposlenih lahko izvede intervju z njimi in izpostavi njihove cilje in potrebe organizacije. Študije kažejo, da se 75 % planov o načrtovanju kariere uresniči v enem letu, če zaposleni in vodja poznata motivacijske vzorce. Če zaposleni dobijo namig, da »ustrezajo« motivacijskim vzorcem, se bodo počutili bolj koristno uporabljene, delali bodo bolj izpopolnjeno in se dejansko povezali z organizacijo, ki očitno skrbi, da se uporabijo njihove prednosti.

Včasih se zgodi, da je v delovni skupini starejši, izkušeni strokovni sodelavec, ki ne sodeluje, je nemotiviran in površno opravlja svoje delo, čeprav vemo, da je zmožen več. Kaj narediti? Ficher (2003) v svojem članku ponuja nekaj rešitev. Najprej naj vodja pomisli nase, če je zagotovil dovolj informacij, sredstev in poiskal dovolj povratnih informacij. Z njim naj bo prijazen, saj potrebuje trenerja in ne paznika. Potem je treba premisliti, ali je delovno mesto zanj ustrezno, in pripraviti začasen pregled in se o tem z njim pogovoriti. Nujno sledi spremljanje njegovega dela.

Večkrat je bilo že omenjeno, da med motivatorje za delo spada tudi graditev kariere. Ko se ljudje skušajo pripraviti na prihodnje aktivnosti in ko skušajo danes razviti zmožnosti, ki jih bodo potrebovali pri prihodnjem delu, gre za razvojne programe, s katerimi je zelo tesno povezana delovna kariera. Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem, definiranim času (Lipičnik, 1998, str. 179-181).

Pri oblikovanju kariere moramo upoštevati naslednje cilje:

- pomagati zaposlenim ugotoviti svoje zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo;
- približati in združiti osebne cilje ter cilje organizacije;
- razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor;
- spodbujati zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo;
- dati zaposlenim možnosti, da bodo razvili sebe in svojo kariero;
- pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in za posameznega zaposlenega.

**Medosebni odnosi** so tudi pomembni motivacijski faktorji. Če so medosebni donosi nekakšna psihološka klima, v kateri žive zaposleni, je pomembno vedeti, kakšna je in kaj bi bilo morda potrebno spremeniti. Da bi bila čim boljša, po možnosti ustvarjalna, morajo predvsem vodje vedeti, kakšni naj bi bili ti odnosi (Možina in sod., 1994, str. 653-655).

Za spremljanje medosebnih odnosov je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podobnosti, ampak tudi različnosti v odnosih, da razlikujemo vsebino in odnose v komunikaciji, da onemogočamo nastanek dvopomenskih situacij, da ni nikakršnega vsiljevanja in da si prizadevamo dobiti čim bolj kritičen vpogled v možnosti nehotenih zlorab drugih. Seveda je to ideal, h kateremu moramo težiti in ki ga v celoti bržčas nikoli ne bomo dosegli, toda prizadevati si moramo, da te stvari poznamo in jih v praksi uveljavljamo v skupno korist.



Nekateri strokovni sodelavci v farmacevtski industriji se med seboj poznajo iz študijskih let, drugi pa ne. Zagotovo pa vsi pridejo v neko delovno okolje, kjer veljajo določeni medosebni odnosi. Medosebni odnosi, kakršni so, so stalno prisotni in prežemajo vse naše delo in življenje. Izhajajo iz nas, iz naših osebnostnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Strokovni sodelavci so organizirani v formalne skupine, kjer so njihove naloge in cilji natančno določeni. Po eni strani jih delimo regijsko, torej na strokovne sodelavce, ki obiskujejo zdravnike in farmacevte na nekem manjšem geografskem področju. Vsaka taka skupina ima svojega vodjo terena. Po drugi strani pa jih delimo strokovno, na strokovne sodelavce, ki poslujejo z določeno skupino zdravil, glede na to pa tudi obiskujejo zdravnike določenih specialnosti. Tudi vsaka taka skupina ima svojega vodjo preparata. Vsi skupaj imajo v večjih skupinah še vodjo strokovnih sodelavcev in vodjo promocije.

Znotraj skupine strokovnih sodelavcev pa nastajajo tudi neformalne skupine, ki nastajajo na osnovi medosebnega povezovanja. Najpogosteje se neformalne skupine oblikujejo med strokovnimi sodelavci podobne starosti, ker so skupaj hodili na fakulteto, med strokovnimi sodelavci, ki so se v istem času zaposlili v podjetju in skupaj obiskovali uvajalno usposabljanje, včasih pa tudi med strokovnimi sodelavci, ki se družijo, skupaj potujejo in drugo. Naloga vodij je, da te skupine vodijo tako, da delujejo v uspešnih timih. Skupna naloga vseh je učinkovita promocija zdravil in doseganje prodajnih rezultatov.

Od motivacije strokovnih sodelavcev je odvisno tudi število odhodov iz farmacevtskih podjetij. V našem podjetju ugotavljamo, da je veliko več odhodov v predstavništvih v tujini kot v Sloveniji. Razlogi za odhode so seveda različni. Najpomembnejši činitelj pa je pripadnost podjetju X, ki je v Sloveniji veliko večja.

Če strokovni sodelavci konstantno odhajajo, potem se število zaposlenih zelo spreminja. Stopnjo zamenjav računamo tako, da število odhodov delimo s številom zaposlenih (Dalrymple in sod., 1995, str. 633):

$$\text{Stopnja zamenjav} = \frac{\text{število odhodov na leto}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

Večja je stopnja zamenjav, večji so tudi stroški usposabljanja. Zato vodstvo poskuša zadržati ta faktor čim nižji. To je možno doseči na tri načine:

1. z uravnoteženjem teritorijev in finančnim nagrajevanjem strokovnih sodelavcev;
2. z organiziranjem več nivojev zahtevnosti dela strokovnega sodelavca, tako da imajo več možnosti napredovanja znotraj organizacije;
3. z nefinančnimi nagradami, kot so plakete, trofeje, izleti, nagrade za prodajne rezultate.

Vse te tehnike pomagajo, da se strokovni sodelavci bolje počutijo pri delu in da se zmanjša atraktivnost drugih ponudb.

Čeprav si vodstvo prizadeva zmanjšati ta faktor, ne sme biti prenizek. Če je stopnja zamenjav nič, to pomeni, da so strokovni sodelavci preplačani, da nimajo supervizije, ali pa da so enake starosti in se bodo vsi upokojili istočasno. Idealno je, da so strokovni sodelavci različne starosti, normalna stopnja zamenjav pa je med 10 in 15% (Dalrymple in sod., 1995).

## **4.2 Mentorstvo**

Novo zaposleni strokovni sodelavec ob zaposlitvi dobi mentorja, ki mu pomaga pri uvajanju na delovnem mestu. V našem podjetju so to vodje terenov, ki imajo veliko izkušenj iz dela na terenu in ki dobro poznajo zdravnike. Mentor ni nujno ista oseba, ki strokovnemu sodelavcu pomaga pri učenju prodajnih veščin, včasih pa je tudi lahko.

Obstaja veliko definicij mentorstva, večina pa jih izhaja iz definicije, ki jo je napisal Collin (povzeto po Pont, 1995, str. 96). Mentor je vplivna oseba, ki značilno posamezniku pomaga doseči cilje. Mentorstvo je proces, v katerem je ena oseba (mentor) odgovorna za nadzor kariere in za razvoj druge osebe izven normalnega nadrejenega/podrejenega odnosa. Je odnos, v katerem sta vključena učenje in eksperimentiranje, razvijajo se veščine, in s pomočjo katerega se izboljšajo rezultati bolj kot posledica tekmovalnosti kot izpeljanega učnega načrta.

Mentorstvo ima številne prednosti (Pont, 1995, str. 99), in sicer:

- **izboljša sledenje planiranja in razvoja**

Mentorstvo je stroškovno učinkovita pot razvoja posameznikov do managementa. Mentor lahko odkrije potencial v posamezniku, ki ga vodja ne vidi;

- **omogoča hitrejšo uvajanje novo zaposlenih v delo**

Vsi na novo zaposleni, tudi če prihajajo od konkurenčnih podjetij, potrebujejo na začetku določen proces učenja. Ta običajno traja do šest mesecev. Vsaka podpora pomaga zmanjšati obdobje uvajanja in socializacije v novo okolje, še posebno pri diplomantih takoj po končanem študiju, kjer je to lahko še posebno stresno;

- **zagotavlja boljšo komunikacijo**

Naučiti se interno in eksterno komunikacijo je lahko zamudno. Mentor je lahko dragocen inštruktor. Boljša komunikacija dolgoročno izboljša posameznikovo produktivnost in učinkovitost organizacije;

- **izboljša produktivnost**

Mentorstvo lahko zmanjša zamenjave sodelavcev v organizaciji. Novo zaposleni, še posebno diplomanti, imajo nerealna pričakovanja glede kariere. Pričakujejo hitri vzpon, ki ga se včasih ni. Mentor mu lahko pomaga gledati širše;

- **zniža stroške dela**

Mentorji ne potrebujejo veliko treningov, saj učijo bolj iz lastnih izkušenj kot iz nekih formalnih pravil.

Tudi novemu zaposlenemu prinaša mentorstvo določene prednosti, saj mu mentor nudi osebno podporo, lahko mu svetuje glede načrtovanja kariere, mu demonstrira določeno vedenje, nauči ga soočati se s formalno in neformalno strukturo organizacije.

Mentorstvo ne sme biti edina oblika razvoja človeških virov v organizaciji, temveč podpora obstoječim programom (Pont, 1995, str. 106). Doseže lahko nekatere učinkovite in pozitivne učinke, lahko pa prinese tudi probleme. Najpogostejši problemi so slabo definirana vloga mentorja in zaposlenega, problemi komunikacije med njima, posebno kako dati negativno povratno informacijo konstruktivno. Do težave lahko pride tudi pri dajanju obveze, pri neustrezni izbiri parov mentor-novo zaposleni.

### **4.3 Usposabljanje**

Usposabljanje je relativno sistematičen poskus prenosa znanja ali veščin od nekoga, ki zna ali zmore, na drugega, ki ne zna ali ne zmore. Dober vodja usposabljanja mora imeti ustrezno mero strokovnega znanja, izkušnje in veščine s področja, za katerega usposablja in le-te bolj razvite kot pri tistih, ki se usposabljujejo. Udeleženci usposabljanja doživljajo vodjo usposabljanja kot avtoriteto na izbranem področju (Pont, 1995, str. 165).

Običajno ima vodja usposabljanja tri določene vloge. Biti mora:

#### **1. strokovnjak na področju**

Udeleženec usposabljanja od vodje usposabljanja pričakuje, da ima poglobljano znanje s področja, za katerega usposablja in običajno da obvlada več veščin. Posodabljanje znanja je pomembna naloga vodje usposabljanja;

#### **2. strokovnjak iz metod**

Naloga vodje usposabljanja je, da pozna in izbere najustreznejšo metodo, da zagotovi učinkovit in trajen proces učenja za udeležence usposabljanja. Pomembnejše metode so: predavanja, demonstracija, razgovor, študijski primer, igranje vlog. Nekatere od teh metod so prikazane že na strani 31-35;

#### **3. vodja skupine**

Vodja usposabljanja je sposoben zaznati vzdušje in razpoloženje skupine, kot tudi posameznika. Analizirati mora posameznike in se zavedati dinamike skupine. Tega se ne da priučiti čez noč – je postopni proces učenja, podpora skupine in delo z njo lahko prinese ogromno osebno zadovoljstvo in pozitivne rezultate.

### **4.4 Trenerstvo**

Trenerstvo je novejša oblika učenja, ki je ne moremo prevesti ne v učenje, ne mentorstvo, ne svetovanje, ne v usposabljanje. Medtem ko usposabljanje uči nove veščine in koncepte,

načrte, je trenerstvo nedokončan proces, ki analizira trenutno situacijo, definira postavljene cilje, izvleče osebne in ekstraosebne vire, ter vnaša plan za doseganje ciljev (King in sod., 1999). Poslovno trenerstvo pomaga treniranim določiti merljive cilje, razmišljati o pomembnih odločitvah, rešiti odločitve o karieri, rešiti probleme, medosebne odnose, stres, komunicirati in motivirati druge ter izboljšati predstavitve in pogajanja in še in še. Nasprotno od usposabljanja, trenerstvo temelji na posamezniku. Ključno je, da vsak član tima uporablja trenerja pri svojih individualnih ciljih. Gre za dvosmerni proces, ki razvija osebne nadarjenosti posameznika v prizadevanju doseči cilje. Trenerstvo ni svetovanje, pri katerem je poudarek na vzrokih osebnih problemov in kriz, in ne zahteva od treniranih, da govorijo o čemerkoli, povezano z njihovim osebnim življenjem. Ravno tako trenerstvo ni mentorstvo, kjer se znanje na osnovi izkušenj prenaša z mentorja na učenca. Primarni cilj trenerstva je doseganje individualnega potenciala (Pont, 1995, str. 148). Pri usposabljanju pa je primarni cilj zagotoviti posamezniku osnovne veščine, z namenom dosežati določene standarde ali opravljati delo zadovoljivo. Zato je usposabljanje pred trenerstvom, in predstavlja izhodišče, kjer se posamezniki srečajo z veščinami. Trenerstvo posameznikom pomaga, da gredo nad osnovne zahteve in sprostijo veščine, ki še niso bile sproščene. Tako jim pomaga doseči največ, česar so sposobni. Glavna odgovornost trenerja je, zagotoviti podporo v pravi obliki. Najpomembnejše je pri tem dajanje podpore, usposabljanja in dajanje povratne informacije.

Trenerstvo najpogosteje poteka v majhnih skupinah in je zelo individualizirano. Odnos ena na ena je zelo pogost. To omogoča trenerju in posamezniku, da razvijeta dolgotrajno razmerje, sočasno pa trenerju odpira edinstven vpogled in razumevanje, kaj posameznika motivira in kakšen pristop naj privzame za doseganje najboljših rezultatov.

Nekateri podjetniki še vedno verjamejo, da mora njihovo podjetje delovati na star način: truditi se na vso moč, delati 80 ur na teden, verjeti, da sta »težko delo« in »delati sam« rešitev za uspeh, denar in srečo. Pomembno je, da so sodelavci in vodstvo na isti strani. Stine (2000) svetuje:

- zaposleni morajo imeti vizijo, da spoznajo, da so sposobni doseči nov nivo uspeha;
- zaposleni morajo imeti cilje;
- vedeti morajo, zakaj je njihovo delo pomembno, da imajo s tem razlog za napor;
- večje naloge naj se razdelijo na več manjših, dosegljivih;
- do vseh zaposlenih kazati spoštovanje. Pomembno je izreči kritiko, ko eni ali drugi naredijo kaj narobe. Tega nikoli ne delamo pred publiko;
- vsako podjetje ima neke običaje in pravila. Gre za sprejeto misijo organizacije;
- zaposlenim zagotoviti orodja za delo. Sem spada tudi usposabljanje;
- pravila ne smejo biti pomembnejša od ljudi. Ljudje imajo individualne probleme ali potrebe, ki jih ni mogoče ustrezno rešiti, če je poudarek na pravilih;
- zaposleni morajo delati kot delovna skupina;
- poskušati planirati vnaprej, da ne pride do kriz. Večina ljudi ne dela rada v zmedu in krizah.

Trenerstvo prinaša številne prednosti. Nekatere od teh so (Lucas, 1994, str. 5):

- **znižani stroški in zamenjave zaposlenih.** Nesrečni zaposleni pogosto zapustijo organizacijo, ko že povzročijo moralne in produktivne probleme.
- **izboljšana kakovost in količina dela.** Z izboljšanjem znanja, veščin in obnašanja zaposlenih, se izboljša celotna produktivnost zaposlenih in organizacija;
- **povečana strokovna rast zaposlenih.** Z informacijami, igranjem vlog in demonstracijami so trenerji pomemben pripomoček za zaposlene;
- **izboljšana sposobnost reševanja problemov zaposlenih.** Primarni cilj trenerja bi moral biti, da razvije posameznega zaposlenega do te stopnje, da lahko prevzame svoje delo. S tem trener postane močnejši vodja in poveča svoj potencial za promocijo, medtem ko postane zaposleni vrednejše bogastvo v timu;
- **povečana verjetnost, da bodo cilji doseženi.** Da zaposleni dosežejo zastavljeni cilj, konstantno potrebujejo povratne informacije in podporo. S konstantno komunikacijo trenerji stojijo vstric z napredovanjem zaposlenih in rešujejo potencialne probleme, preden ti uidejo kontroli.
- **boljši izkoristek usposabljanja.** Številne organizacije porabijo veliko denarja za usposabljanje zaposlenih. Veliko tega denarja se izgubi, ker trenerji ne zagotovijo okolja za zaposlene, ki okrepi ključne elemente usposabljanja;
- **boljša komunikacija med zaposlenimi in trenerjem.** Z rednim pogovorom si zaposleni in trener lahko izmenjata pričakovanja in zmanjšata nerazumevanja.

#### 4.4.1 Proces trenerstva

Učinkovito trenerstvo je partnerski odnos med trenerjem in strokovnim sodelavcem. Kratkoročno je videti, kot da je trenerstvo zamudno delo v podjetju, saj zahteva še posebno na začetku vložek časa. Dolgoročno pa prinaša toliko koristi posamezniku, da je časovno učinkovit. Trenerstvo ima številne pozitivne posledice (Rosen, 1998): izboljša interakcije med zaposlenimi in strankami, poveča prodajo, izboljša produktivnost in donosnost, izboljša komunikacijo na delovnem mestu, odstrani probleme, z izdelavo plana akcije stimulira rast poslovanja in drugo.

Obstajajo štiri pomembne stopnje trenerstva (Johnson, 1998):

1. definirati realne in dosegljive cilje,
2. identificirati ovire pri doseganju le-teh,
3. preveriti, kateri viri podjetja in zaposlenih so uporabni,
4. pripraviti plan, ki dosega cilje.

Glavni namen trenerja je, da pomaga strokovnim sodelavcem izkoristiti svoje potenciale, jih uči soočiti se z ovirami ali jih preprečiti, tako da ohranijo cilj v mislih na vsakem koraku. Poznati moramo, kje je, kam želi priti, možne poti in alternative in kako se lahko spremeni

okolje. Ponovljive napake za doseganje ciljev so najpogostejše posledica osebnih ovir in trenerstvo lahko prav tako sodeluje pri premagovanju teh ovir.

Trenerstvo ni univerzalno za vse strokovne sodelavce, temveč se prilagaja posamezniku. Pomembno je, da se trener o vsakem sodelavcu nekaj nauči. Sodelavce lahko glede tega delimo v dve skupini. Prvo motivira prihajajoči uspeh in reagira na sprotno opozarjanje, kako blizu so cilju. Drugo pa motivirajo posledice neuspeha, zato jih mora trener resno opozoriti (Marchetti, 2004). Njegova naloga je, da s strokovnim sodelavcem odkrijeta, katera vprašanja so zanj primerna in katere so nove možnosti zanj. Tako ugotovita, kaj ga motivira in kaj ga bo na koncu izpopolnilo. Njegova vloga je pred sodelavcem držati ogledalo, v katerem vidi svoje nadaljnje življenje. Potem pa se strokovni sodelavec sam odloči, ali bo pri sebi kaj spremenil (Rosen, 1998).

Rosen (1998) tudi poudarja, da trenerstvo temelji na poizvedovanju, ki omogoča pri strokovnem sodelavcu odkriti najboljše in potem trener izhaja iz pozicije njegovih prednosti, ne slabosti. Nudi mu podporo in povratne informacije, ostane z njim in mu pomaga razviti in uporabiti nove veščine. V tem se trenerstvo močno razlikuje od svetovanja, kjer svetovalec nudi informacijo za reševanje problema in potem odide. Pogosto ni nadaljevanja, ki bi zagotovilo, da sodelavec informacije ni samo razumel, temveč tudi uporabil in okreplil.

Trenerstvo lahko izvajamo osebno, po telefonu, elektronski pošti ali video konferenci. Dober trener širi kulturo trenerstva po vsem podjetju. To pomeni, da trenira managerje, da izboljšajo svoje veščine in potem oni dalje lahko trenirajo svoje sodelavce (King in sod., 1999). Trenerji se največ naučijo z izkušnjami kot trenerji in iz opazovanja. Zato je delo v skupinah po tri – en trener, en trenirani in en ali več opazovalcev, ki dajejo povratne informacije – najbolj učinkovito. Tako trener najbolje vidi, kaj je učinkovito za posameznega sodelavca. Dober način za učenje trenerjev pa je tudi dva trenerja na enega treniranega sodelavca. Vsak od njiju lahko reagira kadarkoli (McLeod, 2003).

#### **4.4.2 Elementi trenerstva**

Trenerstvo je uporabljivo vedno, ko se pojavi kakršnakoli sprememba. Ko se zaposli nov delavec, ko zaposleni dobi novo delovno mesto, ko se spremeni politika podjetja, tehnologija, strateški cilji podjetja ali oddelka, pri novih nalogah, in še in še. Še posebno pomembno je, da je intenzivno takrat, ko se kak delavec na novo zaposli v podjetju. Lucas (1994, str. 19) pravi temu obdobju proces orientacije. Deli ga na dve fazi: generalna orientacija v podjetju, ki se začne še pred zaposlitvijo. Predstavijo se podjetje, produkti in storitve. Po zaposlitvi pa dobi bolj natančne podatke, vključno informacije o prednostih, politiki podjetja, nadomestilu in postopkih. V drugi fazi pa gre za orientacijo, pri kateri ima trener ključno vlogo.

Zaposlenemu predstavi kulturo oddelka, mu razloži operativne postopke in dobi specifična navodila, povezana z delom.

Osnovne veščine trenerstva obsegajo poslušanje, učinkovito spraševanje, poslovne predstavitve, opazovanje neverbalne komunikacije, določanje ciljev, zaključevanje z dogovorom in drugo. Proces mora biti fleksibilen, da se prilagaja potrebam in prioritetam strokovnih sodelavcev. Če trenirani sodelavec ne uspe doseči postavljenih ciljev, je običajno to posledica napačno postavljenih ciljev ali pa si jih niso želeli dovolj.

McLeod (2003) poudarja, da so ključni inštrumenti trenerstva trije:

- **vprašanja**, ki podpirajo trenerstvo na več načinov. Izboljšajo razumevanje teme in njene vsebine, definirajo, kaj je in kaj ni pod kontrolo trenerstva, ponovno definirajo cilje in urnik do uspeha, spodbujajo nova dožemanja, trenerju pomagajo, da polno doživi situacijo in drugo. Vprašanja pomagajo določiti meje trenerstva. Z vprašanji trenirani sodelavec sam pride do lastnih odgovorov;
- **izzivi** imajo podoben učinek kot vprašanja, samo pristop je bolj izzivalen. Postavimo jih lahko kot stavke ali vprašanja in so še posebno uporabni, ko se trener ustavi ob negativnih mislih;
- **tišina**, ki je po mnenju avtorja najbolj učinkovita.

Seveda pa ima pomembno vlogo trenerjeva osebnost. DeSalvo (1992) izpostavlja nekaj lastnosti, ki jih mora imeti dober trener:

- učne veščine, predvsem za učenje odraslih,
- sposobnost opazovanja, da lahko opiše obnašanje in učinkovitost zaposlenih,
- dajanje povratnih informacij. Biti mora učinkovit v komunikaciji, da zaposleni zagotovo razume povratne informacije in navodila,
- sposobnost graditi medsebojne odnose, saj se s tem učinkovitost izobraževanja izboljša,
- obvladati mora veščine trenerstva, da vsak zaposleni razume svoje potrebe, vrednote, probleme, alternative in cilje.

Dodatne lastnosti, ki jih pri trenerju poudarja Pont (1995, str. 154), pa so:

- razumevanje človeške narave in filozofije, kar je pomembno pri motivaciji, pridobivanju veščin in določevanju ciljev,
- sposobnost prepoznati pomen občutkov posameznika in vedeti, kdaj se ukvarjati z njimi, namesto usmeriti napore v izboljševanje veščin,
- imeti zavest o svojih lastnih prednostih in slabostih. Trening samoprepoznavanja je zelo dobrodošel tudi pri trenerju,
- imeti mora prizadevno, podporno in vztrajno naravo, kajti napredek ni vselej tako hiter kot bi si obe strani želeli.

### 4.4.3 Trenerstvo v farmacevtskem podjetju X

V farmacevtskem podjetju X ima vsak strokovni sodelavec svojega trenerja. V tujih državah je to interni trener, ki celotno skrbi za učenje in usposabljanje strokovnih sodelavcev s področij komunikacije. V Sloveniji pa so to vodje terenov, ki zelo dobro poznajo mikro lastnosti posameznih terenov, njihove zdravnike in mnenjske vodje. Potem pa je še interni trener, ki vodi trenerstvo v Sloveniji, organizira usposabljanja za posamezne trenerje, sočasno pa tudi sam trenira strokovne sodelavce. Na ta način dobi celoten vpogled v znanje komunikacijskih veščin med strokovnimi sodelavci in njihov razvoj. Tudi sami trenerji občasno potrebujejo usposabljanja. Trenerstvo je proces, ki se nikoli ne zaključi, temveč ga je potrebno ves čas gojiti in nadgrajevati. Trenerji se najpogosteje usposabljujejo v predavalnici, kjer na posameznih primerih iz prakse rešujejo probleme. Verjetno bi bilo smiselno uvesti usposabljanje trenerjev na terenu, tako da bi dva trenerja opravila obisk s strokovnim sodelavcem. Problem je, ker so tudi zdravniki odklonilni do takih, tako imenovanih trojnih obiskov. Zdravnik se počuti izrabljenega in izpostavljenega pred tremi predstavniki iz farmacevtskega podjetja.

Mladi strokovni sodelavci z manj delovnimi izkušnjami imajo dvojne obiske s svojimi trenerji bolj pogosto. V času njihovega uvajalnega obdobja je to enkrat na mesec. Kasneje je število dvojnih obiskov prilagojeno potrebam posameznega strokovnega sodelavca. Zelo izkušeni strokovni sodelavci so bolj odklonilni do trenerstva in zato so dvojni obiski bolj redki. Praviloma ne bi smelo biti izjem in bi morali vsi imeti dvojne obiske s trenerji vsaj enkrat na tromesečje.

Trenerstvo je v farmacevtskem podjetju X postalo obvezni element usposabljanja strokovnih sodelavcev. Čeprav je na začetku, ko smo ga uvajali v vsakdanjo prakso, kazalo na časovno zamudnost in neučinkovitost, je danes dolgoročna investicija v strokovne sodelavce in njihovo znanje. Z boljšim znanjem komunikacijskih veščin se tudi prodajni rezultatiboljšajo. Trg farmacevtske industrije je povsod zelo zasičen s številnimi strokovnimi sodelavci. Vsi si prizadevajo za čim boljše rezultate. Zato si vsak želi biti drugačen od drugih, boljši in bolj učinkovit.

V farmacevtskem podjetju X sem bila interni trener za strokovne sodelavce. Zato bi v nadaljevanju napisala nekaj nalog, izkušenj in opažanj iz tega dela. Zagotovo je meni predstavljalo trenerstvo veliko več kot učenje, podajanje dejstev. Za spodbujanje, ki strokovnim sodelavcem pomaga, da se razvijajo in učijo ob svojem delu. Pri tem pa sem se tudi jaz veliko naučila od njih. Ugotovila sem, da skupno delo daje najboljše rezultate.

Pri nas je trenerstvo sestavljeno in treh faz:

1. priprava
2. izvedba



### 3. povratna informacija.

Pri **pripravi** je bilo pomembno, da sva se s strokovnim sodelavcem dogovorila za skupne obiske. On se je moral na te obiske pripraviti, analizirati prejšnji obisk in narediti plan naslednjega obiska. Z menoj kot trenerjem sva že v tej fazi pogovorila o dilemah, težavah in problemih, ki jih je čutil pri svojem delu. Pomembno je bilo, da sva se dogovorila za delo. Običajno sem dala strokovnemu sodelavcu na izbiro, kako bi delala: sam vodi obisk in ga jaz samo opazujem, jaz vodim obisk in on opazuje, ali pa se dopolnjujeva in si pomagava. Najpogosteje sva se odločila za zadnjo obliko, saj je tudi za poslušalca najbolj sprejemljiva.

Med samim obiskom, **izvedbo**, je bila po mojem mnenju moja najtežja naloga poslušanje in opazovanje. Poslušanje ima v trenerstvu veliko ovir, kot so različne navade, znanje, čustvene reakcije, predsodki, utrujenost, preobremenjenost in želja po govorjenju. Pomembne so malenkosti, ki ločujejo odličnega strokovnega sodelavca od ostalih. Takrat, ko sva oba sodelovala pri pogovoru sem pazila, da strokovnega sodelavca ne bi povozila in popolnoma prevzela pogovor. Vlogi morata biti enakovredni. Trener se mora prilagajati znanju in izkušnjam strokovnega sodelavca. Zato se tudi poslušanje razlikuje glede na znanje in izkušnje.

Po končanem obisku je sledila **povratna informacija**. V tem delu je bila moja ključna naloga vodenje strokovnega sodelavca skozi njegovo lastno analizo dela. Najlažje ga je bilo voditi z vprašanji z jasnim ciljem v mislih. Pri tem je potrebno uskladiti direktno in indirektno povratno informacijo, da je le-ta bila dovolj prepričljiva in jasna. Obstaja več načinov, kako strokovnemu sodelavcu podamo svoje ugotovitve. Zame je bil najbolj učinkovit način vodenje z vprašanji, tako da sem strokovnega sodelavca pripravila k razmišljanju in želji po lastnih rešitvah. Temu rečemo *razmišljujoč stil trenerstva*. Po mojih izkušnjah je to bilo najlažje pri strokovnih sodelavcih, ki niso popolni začetniki, nimajo pa še toliko delovnih izkušenj. Popolne začetnike je bilo težje spraševati, zato sem svetovala, pokazala. Pri tem sem pazila, da sva se osredotočila na posamezne elemente v komunikaciji, ne preveč v podrobnosti. To je v trenerstvu *pragmatičen stil učenja*. Najtežje pa je bilo seveda s strokovnimi sodelavci, ki so zelo izkušeni in čustveno reagirajo na spremembe. Tem je bilo potrebno pokazati veliko razumevanja, spoštovati njihove izkušnje in jih veliko spraševati, da so sami prišli do odgovora. Vedno pa sem pri teh imela občutek, da je bilo trenerstvo manj učinkovito. Poznamo pa tudi kombinirane stile učenja v trenerstvu, ki jih trener uporablja, če je potrebno. To so *akcijsko-pragmatični*, ko strokovnemu sodelavcu demonstriramo na terenu, *teoretično-razmišljajoč*, ko podamo teorijo in z vprašanji odpiramo slike.

Skozi vse faze trenerstva moramo misliti na **določanje ciljev**. Cilji izredno motivirajo in vlijejo samozavest posamezniku. Učinkovito določanje ciljev mora biti dobro planirano – takojšnji, kratkoročni in dolgoročni. Določiti je tudi potrebno, zakaj so ti cilji pomembni, saj strokovni sodelavec pri tem dobi občutek, da napreduje, da prispeva in da je njegovo delo

cenjeno. To pa so pomembni motivacijski faktorji. Kadar sem pri svojem delu našla več veščin, potrebnih izboljšanja, sva si s strokovnim sodelavcem določila največ dve do tri veščine. Ko sva ugotovila kaj, sva morala določiti še kako in do kdaj. Največja past za trenerja je, da zaradi svojih bogatih izkušenj strokovnemu sodelavcu sam ponudi rešitev njegovih problemov. Ključno pri trenerstvu je, da strokovni sodelavec najde svoje tehnike in metode, kako bo določeno veščino izboljšal. S tem da javno obljubo in postavi akcijski plan dela. Če pa je strokovni sodelavec nov, z malo izkušenj, pa mu lahko več pokažemo. Obstajajo pa tudi primeri, ko strokovni sodelavec ne vidi svojih napak ali pa jih ne priznava. Pri tem je pomembno, da najprej definirava problem, kar je včasih zelo težko.

Ob svojih izkušnjah lahko trdim, da je najpomembnejše, da trener kaže navdušenje in da spodbuja strokovne sodelavce. Poskrbeti mora, da je trenerstvo prijetno za oba udeleženca in da sam najde zadovoljstvo pri opazovanju rasti strokovnih sodelavcev. Dober trener si mora želeti, da so oni boljši od njega, da hitro napredujejo.

## **5 RAZISKAVA UČNEGA PROCESA NA UVAJALNIH SEMINARJIH V FARMACEVTSKEM PODJETJU X**

V farmacevtskem podjetju X so vsi strokovni sodelavci vključeni v uvajalni seminar, ki je sestavljen iz strokovnih vsebin o zdravilih in učenja komunikacijskih veščin prodaje. Po končanem seminarju rešujejo test znanja iz strokovnih vsebin, mene pa je v okviru te raziskave zanimalo, kakšen je rezultat učenja komunikacijskih veščin. Učenje komunikacijskih veščin vodi centralni trener podjetja. Strokovni sodelavci delajo v skupinah in predstavijo rezultate pred drugimi udeleženci seminarja. Testa ne rešujejo, trener sam ocenjuje napredek njihovega dela. V raziskavi sem poskušala ovrednotiti uspeh učnega procesa iz komunikacijskih veščin na teh uvajalnih seminarjih.

### **5.1 Namen raziskave**

Namen raziskave je bil ugotoviti, kakšen je učinek uvajalnih seminarjev za strokovne sodelavce v podjetju X. Na delovno mesto strokovnega sodelavca zaposlujejo v različnih državah kandidate z različno izobrazbo. Med seboj se razlikujejo po pridobljenih delovnih izkušnjah in po delovnih izkušnjah kot strokovni sodelavec. Nekateri se zaposlijo takoj po končanem šolanju kot strokovni sodelavec, drugi pa imajo že delovne izkušnje na drugem delovnem mestu ali kot strokovni sodelavec v drugem farmacevtskem podjetju. Tudi farmacevtsko podjetje X nove strokovne sodelavce vedno ne usposablja takoj, ko pridejo v podjetje, temveč nekajkrat letno organizira uvajalni seminar. V takih primerih najpogosteje nove strokovne sodelavce uvajajo trenerji v delo. S tem jih pripravijo za delo, preden obišejo

uvajalni seminar. Tako se strokovni sodelavci na uvajalnem seminarju med seboj razlikujejo tudi po tem, ali so v podjetju že imeli interno usposabljanje o komunikacijskih veščinah.

Odrasli pogosto dvomijo, ali so zmožni učenja. Nočejo se pred drugimi osmešiti, zato se učenju raje ne pridružijo, kot pa bi prevzeli riziko neuspeha. Biti sposoben za učenje pri tridesetih letih in pozneje pomeni tudi imeti določene izkušnje, prakso, učne navade in nekatere, za izobraževanje potrebne, spretnosti.

Strokovni sodelavci imajo pri vstopu v uvajalni seminar svoje delovne in življenjske izkušnje. Pri pripravi programa usposabljanja se moramo temeljito posvetiti zbiranju podatkov o teh izkušnjah. Vsakega udeleženca v praktičnem delu uvajalnega seminarja vprašamo o delovni dobi na mestu strokovnega sodelavca, katere zdravnike je obiskoval, ali dela individualne obiske ali skupinske predstavitve, kakšen je odziv zdravnikov na posamezne metode dajanja informacij in kakšen poslovni odnos ima s svojimi zdravniki. Pomembne so tudi izkušnje pri dosedanjem delu z ljudmi. Veliko študentov dela v študijskem času v promociji različnih izdelkov, kar jim kasneje lahko koristi pri delu. Take delovne izkušnje je treba sprejeti kot aktivno sestavino učenja in jih pravilno ovrednotiti ter uporabiti v samem procesu usposabljanja.

Posebej je potrebno razmejiti izkušnje od predznanja. Predznanje je povezano predvsem s šolsko izobrazbo in pridobljeno po drugih, bolj neformalnih poteh znanje, zajema predvsem verbalno znanje, teoretična, abstraktna spoznanja; medtem ko se v izkušnjah kopičijo praktična znanja, razvite veščine, spretnosti in navade. Z izkušnjami si pridobiva človek navadno tiste dodatne informacije in kompleksno znanje, ki mu ga šola ne more dati.

To zelo hitro opazimo tudi na uvajalnih seminarjih. Včasih so zaposleni z izkušnjami pri delu z ljudmi in brez farmacevtske izobrazbe bolj iznajdljivi v komunikacijskih veščinah kot zaposleni s strokovno izobrazbo brez teh izkušenj. Najbolj to opazimo pri predstavitvi njihovega praktičnega dela pred kamero, kjer imajo nekateri izredne težave pri nastopanju pred publiko.

Upoštevanje dosedanjih izkušenj vnaša v usposabljanje odraslih določene posebnosti. Usposabljanje je bolj racionalno glede porabe časa in energije, hkrati pa upoštevanje teh izkušenj proces usposabljanja tudi psihološko približa udeležencem. Tega, kar so spoznali že po drugi poti, spontano v življenju, ne ponavljamo več, ampak uporabimo za začetek, da se v učno snov hitro uvedejo in znajdejo. Osnovna pravila komunikacije se zelo hitro spreminjajo, še posebno v farmacevtski industriji, kjer se je konkurenca v nekaj letih izjemno povečala. Današnji model predstavitev je popolnoma drugačen od starega, usmerjen je h kupcu in njegovim potrebam in ne toliko k izdelku. Zato včasih dolgoletne izkušnje strokovnih sodelavcev, ki so delali po starem modelu predstavitve močno ovirajo proces usposabljanja.

V raziskavi sem poskušala ugotoviti, ali obstajajo povezave med rezultati vprašalnika in izobrazbo in predhodnim internim izobraževanjem v farmacevtskem podjetju X. Zanimala me je učinkovitost učenja komunikacijskih veščin na uvajalnih seminarjih in določila tem področja, ki jih bo potrebno izboljšati. Na osnovi rezultatov sem postavila model motiviranja strokovnih sodelavcev za učenje komunikacijskih veščin na uvajalnih seminarjih.

## **5.2 Teza**

Na uvajalni seminar prihajajo strokovni sodelavci iz različnih držav. Razlikujejo se po izobrazbi, saj so zakonski predpisi v teh državah različni. Tako se na mestu strokovnega sodelavca v nekaterih državah lahko zaposlujejo samo kandidati s končano visoko izobrazbo naravoslovnih znanosti, v drugih državah pa ta pogoj ni postavljen. Tudi prehodi strokovnih sodelavcev iz enega farmacevtskega podjetja v drugega so med državami različni, pogostejši v tujini kot v Sloveniji. Razlike so med njimi tudi v delovni dobi na mestu strokovnega sodelavca.

Na začetku uvajalnega seminarja poznajo strokovni sodelavci v glavnem stari model predstavitev, ki temelji predvsem na izdelku, njegovih lastnostih in prednostih. Mlajši z manj delovnih izkušenj se hitreje naučijo novejšega modela predstavitev in so za učenje tudi bolj motivirani. Pri bolj izkušenih prihaja do ugovorov, da se vsega ne da doseči pri zdravniku, da zdravniki ne sodelujejo pri razpravah, še posebno, če gre za skupinske predstavitve. So pa bolj izkušeni strokovni sodelavci spretnejši v jeziku diplomacije, bolj iznajdljivi pri postavljanju vprašanj in pohval. Njihove delovne izkušnje jim pomagajo pri kreativnosti in iznajdljivosti, saj si bolje predstavljajo delo na terenu. Veliko k temu pa pripomore tudi predhodno znanje, tako da lahko pričakujemo razlike med rezultati tudi glede na njihovo izobrazbo. Kandidati naravoslovnih usmeritev imajo manj predznanja o komunikaciji, več iz bazičnih znanj. Zato pri njih pričakujem slabše rezultate, še posebno pri nalogah, kjer je potrebno prosto pisanje.

V raziskavi pričakujem nekatere razlike med rezultati vprašalnika pred usposabljanjem in po njem. Predvidevam, da bodo strokovni sodelavci napredovali v znanju iz modela predstavitev, pri zaključevanju in ločevanju ter reševanju ugovorov. Razširili bodo svojo kreativnost pri postavljanju vprašanj, jeziku diplomacije in zahvaljevanju. Če strokovnim sodelavcem pokažemo nekaj primerov sodobne prodaje, lažje sodelujejo pri usposabljanju. Zagotovo pa je usposabljanje iz komunikacijskih veščin proces, ki zahteva določen čas in vztrajnost.

### 5.3 Vprašalnik

Vprašalnik je sestavljen iz uvoda in treh delov ter treh različnih tipov vprašanj (priloga 1). V uvodu so osebni podatki. Zanimali so me: država, starost, spol, stopnja izobrazbe, celotna delovna doba, delovna doba kot strokovni sodelavec in ali je strokovni sodelavec pred uvajalnim seminarjem že imel trening v farmacevtskem podjetju X. V prvem delu sem skušala ugotoviti, ali strokovni sodelavci poznajo novejši, interaktivni pristop dela pri zdravnikih, ali se še vedno ravna po klasičnem. Več pozornosti je tudi namenjeno zaključevanju prodaje in razlikovanju med ugovori in pritožbami. Naloga I vsebuje 8 trditve, za katere so morali označiti, ali so pravilne ali nepravilne. Nekatero trditve so tipične za stari, druge za novi tip predstavitve. V nalogi II me je zanimalo, koliko poznajo strukturo predstavitve. Štirinajst korakov so morali razporediti v pravilnem vrstnem redu. Ker je naloga zelo zahtevna, sem pravilnost naloge ocenjevala po dveh kriterijih. Po prvem me je zanimala ustrezna pozicija posameznega koraka. Ker že ena napaka v vrstnem redu lahko popolnoma zamegli rezultat, sem jih ocenjevala še po drugem kriteriju, sledljivosti. Če je posamezni korak sicer na napačnem mestu, pravilno pa sledi prejšnjemu koraku, je bil rezultat po drugem kriteriju pravilen. V nalogi III me je zanimalo njihovo poznavanje zaključevanja. Izbirali so med dvema trditvama, med katerima je bila ena proaktivna, druga pa ne. Naloga IV je vsebovala opisan ugovor, ki so ga morali rešiti s šestimi koraki. Tako kot v nalogi II so morali korake razvrstiti v pravilni vrstni red in tudi ocenjevala sem jih po obeh že omenjenih kriterijih. V nalogi V pa so bili napisani štiri ugovori in štiri pritožbe. Označiti so morali, kaj je pritožba in kaj ugovor. Zanimalo me je njihovo poznavanje in ločevanje enega in drugega, saj je reševanje v obeh primerih različno.

V drugem delu vprašalnika sem preverila njihovo poznavanje različnih tipov vprašanj, jezika diplomacije in pohval. V nalogi VI so morali napisati primer odprtega, zaprtega, vodenega, hipotetičnega vprašanja in rafal vprašanj. V nalogi VII je bilo napisanih pet trditve, ki jih je bilo treba napisati na bolj diplomatski način. V nalogi VIII pa so morali napisati pet primerov pohval za postavljeno vprašanje namesto obrabljene »Hvala za vprašanje«. S tem sem preverila njihovo iznajdljivost in kreativnost pri zahvaljevanju. V praksi sem namreč ugotovila, da si strokovni sodelavci zapomnijo, da se morajo zahvaliti za postavljeno vprašanje, vendar imajo težave z domiselnostjo. Vse tri naloge sem ocenjevala po dveh kriterijih. V prvem kriteriju me je zanimalo, ali so sploh pravilno napisali vprašanja, trditve ali pohvalo, kot je naloga zahtevala. V drugem kriteriju pa sem ocenjevala njihovo kakovost. Ločila sem, če je bil odgovor ustrezen ali pomanjkljiv, oziroma odličen, ko je poleg pravilnosti vseboval dodatne prednosti, kot so delo za kvalitetnejši odnos.

Tretji del temelji na samooceni temeljnih elementov komunikacije. V nalogi IX so ocenjevali svojo prepričljivost, vztrajnost, prilagodljivost, poslušanje (sposobnost slišati, kar poslušamo), empatijo (sposobnost, da čustveno uskladimo sebe s sogovornikom), pogum (sposobnost, da vprašamo in zahtevamo) in vodenje v komunikaciji. V nalogi X pa so ocenjevali svoje

temeljne elemente neverbalne komunikacije: poslušanje, očesni kontakt, držo telesa in gibanje, pozicijo rok, mimiko obraza in glas. Ocenjevali so se z ocenami od 1 (nezadovoljivo) do 5 (odlično).

#### **5.4 Metoda dela**

Vprašalnik so strokovni sodelavci izpolnjevali v angleškem jeziku. Strokovni sodelavci prihajajo na uvajalni seminar iz različnih neangleško govorečih držav, tako da je bil za vse udeležence podoben kriterij. Pri interpretaciji rezultatov moramo to upoštevati, saj je pri nekaterih strokovnih sodelavcih tuj jezik lahko posebna ovira. Še posebno se to pokaže pri določenih nalogah vprašalnika, kjer je potrebno pri reševanju prosto pisati in ne samo označevati in ocenjevati. To se nanaša predvsem na drugi del vprašalnika.

Anketni vprašalnik je vsak strokovni sodelavec dobil na začetku uvajalnega seminarja, ko še niso poslušali predavanj iz komunikacijskih veščin. Zanimalo me je stanje na začetku, da bi ga lahko primerjala s stanjem po seminarju. Na uvajalnem seminarju poslušajo strokovni sodelavci približno 30 ur o komunikacijskih veščinah. Delo temelji na teoriji in veliko praktičnih vajah. Vsako komunikacijsko veščino posebej izvajajo praktično, v skupinah. Svoje delo morajo predstaviti pred celo skupino. Pri tem se snema, potem pa posnetke pregledamo in komentiramo. Tako ima vsak sodelavec možnost opazovati svoj dejanski nastop. Včasih pri tem prihaja do ovir zaradi tujega jezika, vendar se to pri ocenjevanju upošteva. Po končanem seminarju so vsi udeleženci izpolnili enak vprašalnik še enkrat. Dobljene rezultate sem primerjala in poskušala ugotoviti razlike med stanjem na začetku in na koncu, njihov napredek in možnosti za izboljšanje uvajalnih seminarjev.

Anketni vprašalnik sem statistično obdelala s programom SPSS. Opazovala sem statistična povprečja, korelacije in t-teste med posameznimi parametri, predvsem med rezultati prvega in drugega vprašalnika, med izobrazbo in internim treningom v farmacevtskem podjetju X v primerjavi z rezultati vprašalnika.

#### **5.5 Predstavitev vzorca**

V raziskavo sem vključila 117 kandidatov, ki so v obdobju šestih mesecev prihajali na uvajalne seminarje v farmacevtsko podjetje X. V tem času so bili trije uvajalni seminarji, ki so potekali po primerljivem programu. Med temi kandidati je bilo 61% žensk in 39% moških.

Strokovni sodelavci so bili iz različnih držav srednje in vzhodne Evrope ter držav na ozemlju bivše Jugoslavije. Največ jih je bilo iz Češke, Slovenije in Romunije (tabela 1). To so države, kjer farmacevtsko podjetje X zaposluje največ novih strokovnih sodelavcev.

**Tabela 1 Število strokovnih sodelavcev po državah**

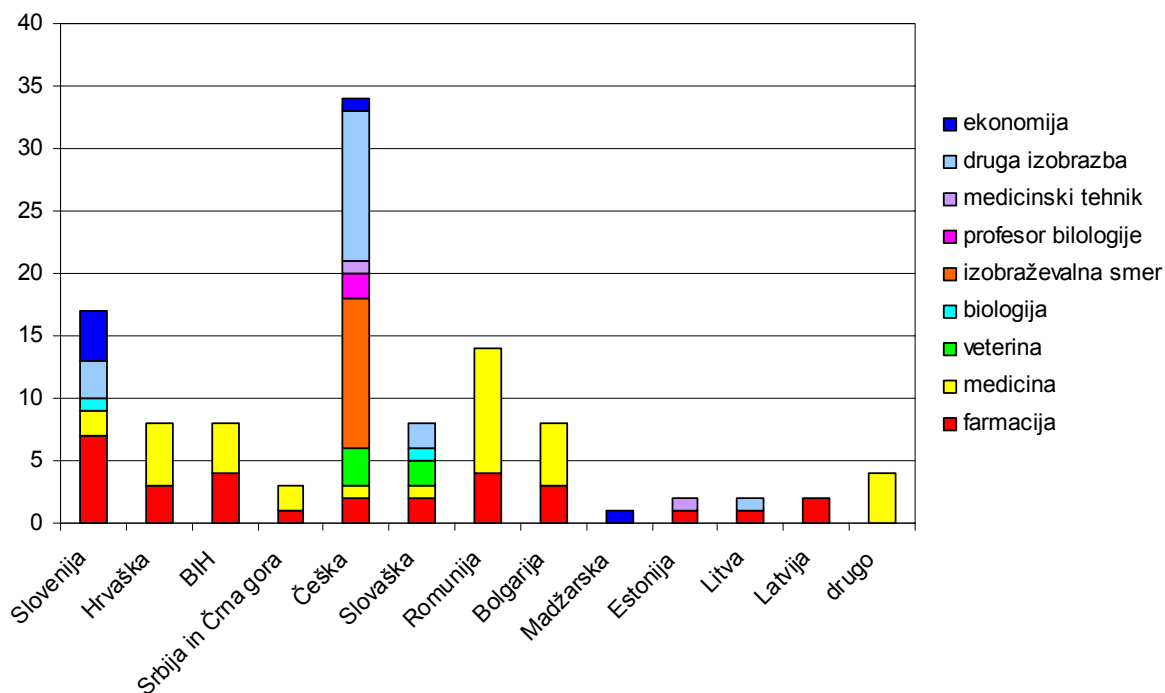
DRŽAVA	N
Slovenija	17
Hrvaška	10
Bosna in Hercegovina	8
Srbija in Črna gora	3
Češka	37
Slovaška	8
Romunija	14
Bolgarija	8
Madžarska	2
Estonija	2
Litva	2
Latvija	2
drugo	4

Vir: lastna raziskava

Na uvajalnem seminarju so imeli strokovni sodelavci zelo različno izobrazbo (slika 5-1). V farmacevtskem podjetju X najpogosteje zaposlujejo ljudi z naravoslovno izobrazbo. Ker pa je povpraševanje večje od ponudbe, je izobrazba strokovnih sodelavcev, še posebno v tujini, zelo različna. V interpretaciji rezultatov sem izobrazbo združila v dve skupini. V skupino naravoslovje, v katero se uvršča 64% vseh strokovnih sodelavcev, sem uvrstila farmacijo, medicino, veterino in biologijo, v skupino druga izobrazba pa vse ostale, med katerimi je veliko družboslovnih usmeritev. Opazovala sem razlike v rezultatih med tema dvema skupinama, saj me je zanimalo, ali ima skupina naravoslovje zaradi svoje osnovne izobrazbe pri učenju komunikacijskih veščin prednosti ali zaostanek. Naravoslovje tudi predstavlja tisto izobrazbo, ki je v nekaterih državah zakonsko predpisana za delovno mesto strokovnega sodelavca.

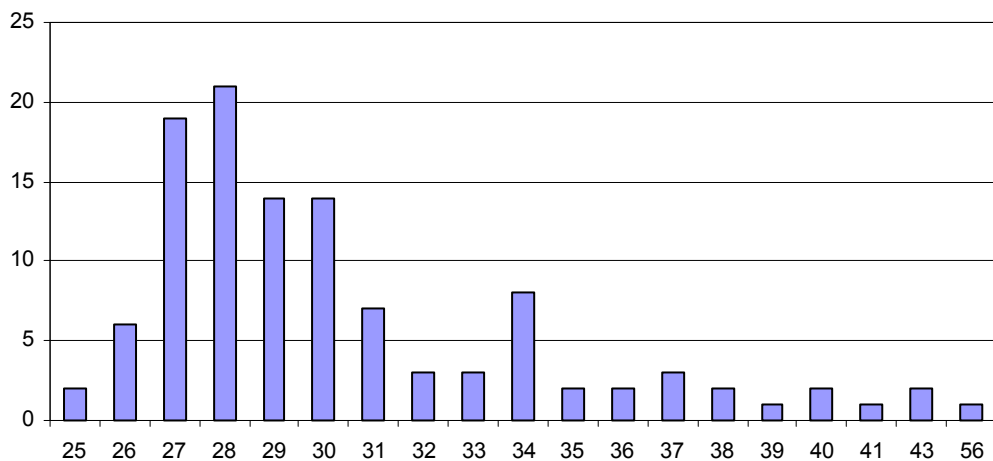
Udeleženci so bili stari med 25 in 56 let (slika 5-2), od tega jih je bilo kar 60% med 27. in 30. letom starosti. Najnižjo povprečno starost imata Estonija in Litva, 27 let, najvišjo pa Češka in Slovaška, 31,5 let. Izstopa samo Madžarska, kjer je povprečna starost bistveno višja, 45,5 let. Gre samo za dva strokovna sodelavca, ki predstavljata majhen odstotek v vzorcu.

**Slika 5-1 Izobrazba strokovnih sodelavcev**



Vir: lastna raziskava

**Slika 5-2 Starost strokovnih sodelavcev**



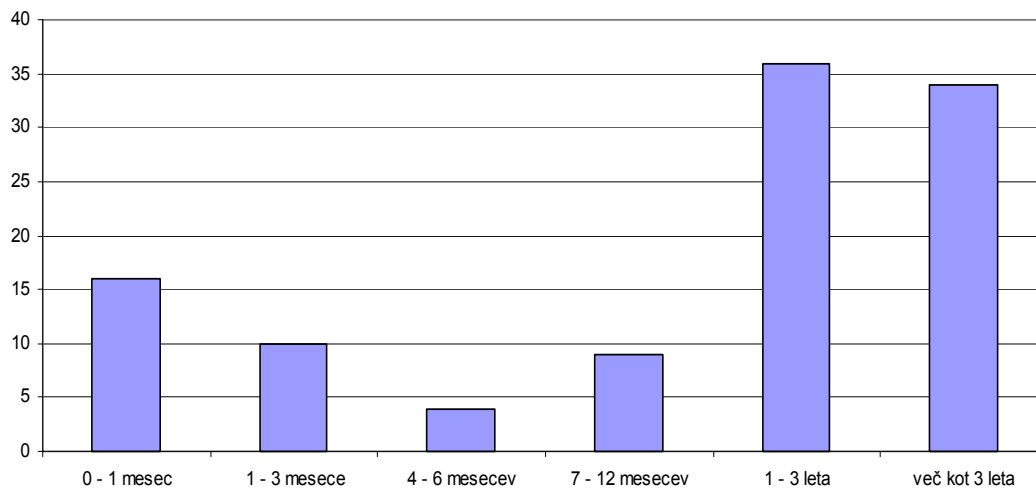
Vir: lastna raziskava

Če pogledamo njihove skupne delovne dobe, vidimo (slika 5-3), da jih je kar 64% zaposlenih več kot eno leto. So pa razlike med posameznimi državami. Iz Slovenije so v glavnem kandidati s kratko delovno dobo, do 1 leta, iz Hrvaške s srednjo delovno dobo, 1 do 3 leta, iz Latvije in Madžarske pa z najdaljšo delovno dobo, nad 3 leta. Največ strokovnih sodelavcev



je bilo iz Češke, med katerimi jih ima 23% skupne delovne dobe do 1 leta, 37% 1 do 3 leta in 40% več kot 3 leta.

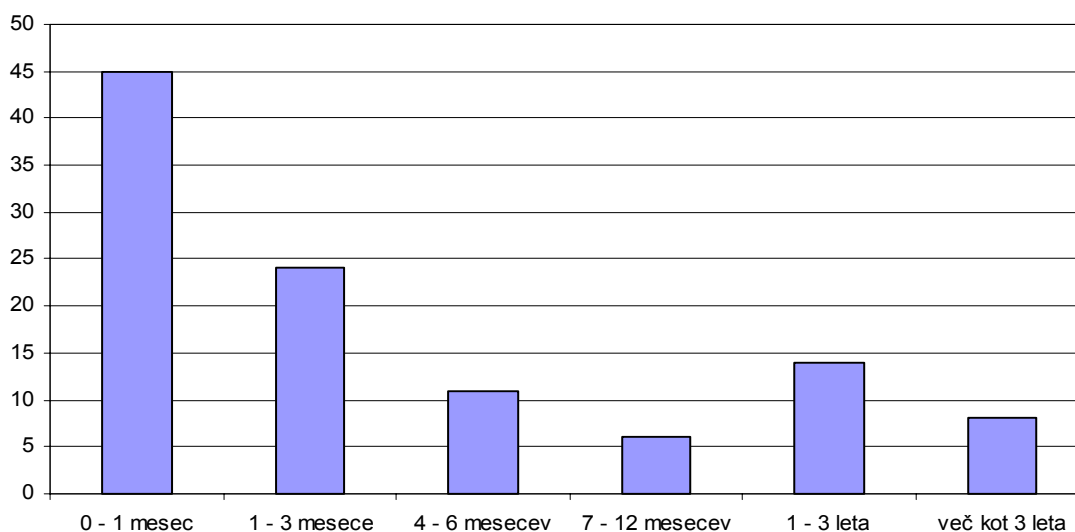
**Slika 5-3** Skupna delovna doba strokovnih sodelavcev



Vir: lastna raziskava

Glede na njihovo delovno dobo, so zelo kratek čas zaposleni na mestu strokovnih sodelavcev (slika 5-4). Kar 73,5% kandidatov je bilo pred uvajalnim seminarjem zaposlenih na mestu strokovnega sodelavca manj kot eno leto. Največ izkušenih strokovnih sodelavcev z daljšo delovno dobo prihaja iz Češke in Slovaške. To pomeni tudi, da je v teh državah največ prehodov strokovnih sodelavcev iz enega farmacevtskega podjetja v drugega.

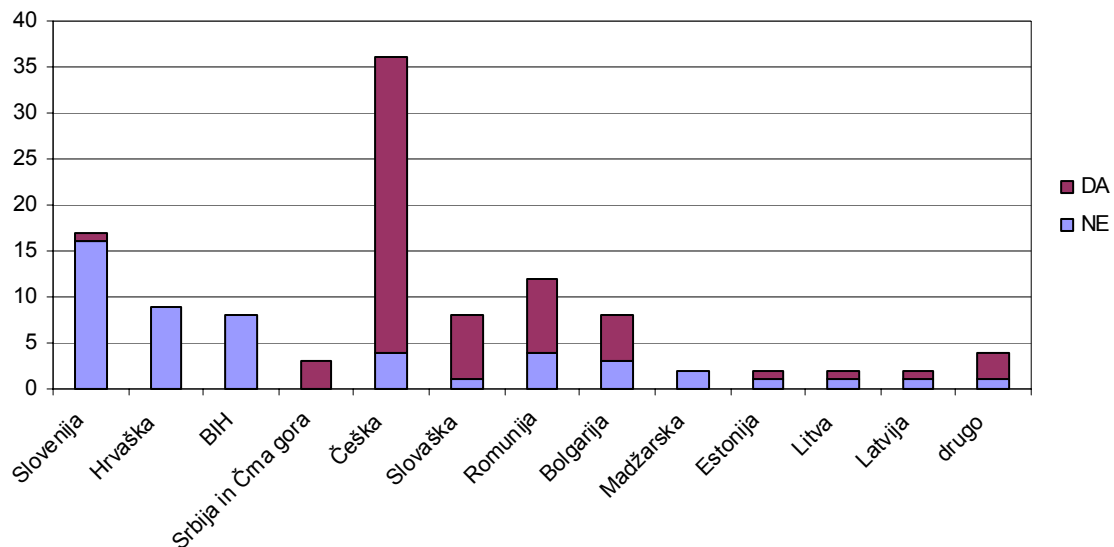
**Slika 5-4** Delovna doba na mestu strokovnih sodelavcev



Vir: lastna raziskava

Med kandidati jih je 55% imelo interni trening v farmacevtskem podjetju X pred prihodom na uvajalni seminar. V glavnem so to strokovni sodelavci iz Češke, Slovaške, Srbije in Črne Gore. Iz Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter iz Madžarske pa so prišli na uvajalni seminar direktno, brez predhodnega internega treninga (slika 5-5).

**Slika 5-5 Predhodni interni trening pred uvajalnim seminarjem**



Vir: lastna raziskava

## 5.6 Rezultati

Rezultati so prikazani po posameznih delih vprašalnika. Prvi del se nanaša na predstavitve, zaključevanje prodaje in ugovore. Drugi del vsebuje različna vprašanja, jezik diplomacije in pohvale. V tretjem delu pa so samoocene strokovnih sodelavcev o osnovnih elementih komunikacije.

### 5.6.1 Predstavitve, zaključevanje, ugovori

V prvem delu sem skušala ugotoviti, ali strokovni sodelavci poznajo novejši, interaktivni pristop dela pri zdravnikih, ali se še vedno ravnajo po klasičnem. V prvi nalogi vprašalnika je osem trditev, za katere so morali označiti, ali so pravilne ali nepravilne. Pred uvajalnim seminarjem so v povprečju odgovorili v 55% pravilno, v drugem vprašalniku pa v 64% (tabela 2). To je samo okvirni pokazatelj, kateri tip predstavitev zbrani strokovni sodelavci poznajo. Skoraj vsi so prepričani, da je predstavitev potrebno imeti pripravljeno vnaprej. Vprašanje je morda nekoliko zavajajoče. Lahko razumemo, da predstavitve vnaprej sploh ne

pripravljamo, lahko pa pomeni, da predstavitev pripravimo vnaprej v vsakem primeru, prikažemo pa samo tisto, kar je na predstavitvi tema pogovora. Polovica pa jih meni, da ne daje obliko predstavitvi občinstvo in da je pri predstavitvi še vedno najpomembnejši izdelek. To je dober pokazatelj starega, vnaprej pripravljenega tipa predstavitev, kjer je bil izpostavljen izdelek s svojimi lastnostmi. Danes je v prodaji najpomembnejši kupec s svojimi potrebami in interesi, zato je predstavitev odvisna od njegovih potreb. Predstavitev zato oblikuje kupec. Več kot 80% strokovnih sodelavcev je odgovorilo pravilno na trditve, kot so prvi vtis je 30% celotnega vtisa, namen predstavitve je prepričati, govornik in občinstvo si delita vloge. Iz rezultatov lahko razumemo, da strokovni sodelavci predstavitve vidijo kot pogovor med sodelavcem in zdravnikom ali farmacevtom, vendar ne vedo kako. Statistično značilno so rezultat izboljšali pri 2., 4., 6., 7. in 8. trditvi (tabela 12). Še vedno je diagnostika, odkrivanje potreb pri zdravniku izredno šibka točka naših strokovnih sodelavcev.

Pri prvem vprašalniku izobrazba ni bistveno vplivala na rezultate (tabela 3, tabela 13). Na nekatere izjave so bolje odgovarjali strokovni sodelavci z naravoslovno izobrazbo, na druge pa bolje z drugačno izobrazbo. Tudi v drugem vprašalniku ni statistično pomembnih razlik glede na izobrazbo.

Tudi strokovni sodelavci s predhodnim internim treningom v farmacevtskem podjetju X niso pravilneje odgovarjali na vprašanja kot njihovi kolegi brez treninga (tabela 4, tabela 14). To kaže, da so strokovni sodelavci tako navajeni na klasični tip predstavitve, da tudi po internem treningu nimajo boljših rezultatov.

**Tabela 2 Odstotek pravih odgovorov v nalogi I.**

	Odstotek pravih odgovorov	
	vprašalnik 1	vprašalnik 2
Najpomembnejši je izdelek	37,6	45,3
Prvi vtis je 30% celotnega vtisa	81,2	<b>89,7</b>
Frontalen pristop h kupcu	82,1	78,6
Bistvo predstavitve je prepričati	78,6	<b>88,0</b>
Predstavitev mora biti vnaprej pripravljena	2,6	1,7
Predstavitev je informativnega značaja	47,9	<b>73,5</b>
Govornik in poslušalci si delijo vlogo	70,1	<b>80,3</b>
Poslušalci oblikujejo predstavitev	41,0	<b>51,3</b>

Vir: lastna raziskava

Op. Statistično značilne razlike so v tabelah odebeltene.

**Tabela 3 Odstotek pravih odgovorov glede na izobrazbo**

	vprašalnik 1		vprašalnik 2	
	naravoslovje	drugo	naravoslovje	drugo
Najpomembnejši je izdelek	36,6	37,5	47,9	42,5
Prvi vtis je 30% celotnega vtisa	81,7	80,0	88,7	92,5
Frontalen pristop h kupcu	77,5	92,5	70,4	<b>95,0</b>
Bistvo predstavitve je prepričati	70,4	<b>90,0</b>	85,9	90,0
Predstavitve mora biti vnaprej pripravljena	1,4	2,5	1,4	2,5
Predstavitve je informativnega značaja	39,4	<b>65,0</b>	67,6	80,0
Govornik in poslušalci si delijo vlogo	71,8	67,5	80,3	85,0
Poslušalci oblikujejo predstavitve	<b>49,3</b>	30,0	<b>59,2</b>	37,5

Vir: lastna raziskava

**Tabela 4 Odstotek pravih odgovorov glede na predhodni interni trening.**

	Interni trening	
	NE	DA
Najpomembnejši je izdelek	33,3	39,3
Prvi vtis je 30% celotnega vtisa	80,4	83,3
Frontalen pristop h kupcu	78,4	87,1
Bistvo predstavitve je prepričati	64,7	<b>93,3</b>
Predstavitve mora biti vnaprej pripravljena	3,9	0,0
Predstavitve je informativnega značaja	38,0	<b>58,1</b>
Govornik in poslušalci si delijo vlogo	74,5	70,0
Poslušalci oblikujejo predstavitve	49,0	35,0

Vir: lastna raziskava

V naslednji nalogi sem iskala, koliko poznajo strukturo predstavitve. Star način predstavitve je temeljil na uvodu, kjer so se predstavili in povedali o čem bodo govorili. Potem je sledila predstavitve izdelka, povzetek povedanega in razprava. Takrat so postavljali ugovore in vprašanja poslušalci. S starim načinom je bilo malo kontakta s poslušalci, visoko tveganje za konflikt in majhna verjetnost zadetka. Novejši način temelji na kratki predstavitvi sebe in pravih predstavitve, potem pa na iskanju potreb kupcev. Predstavimo samo tisto, kar kupca zanima. S tem se v veliki meri izognemo vprašanju in ugovorom na koncu, saj kupci že na začetku izpostavijo svoje dileme. Predstavitve same so zelo kratke, ciljno usmerjene. Ključni del predstavitve je zaključevanje, ko tržimo izdelek. V novem modelu se je treba popolnoma prilagoditi poslušalcem, zato je tveganje za konflikt nizko in visoka verjetnost zadetka.

Strokovni sodelavci so v vprašalniku morali razporediti štirinajst korakov predstavitve v pravilni vrstni red. Z uvodnim delom predstavitve niso imeli težav. Pravilno so razporedili

pozdrav, predstavitev sebe, namen obiska, določitev časa in pravila predstavitve do predstavitve strukture. Pred uvajalnim seminarjem so se zelo oklepali starega načina in sledila je predstavitev, povzetek in na koncu vprašanja. Po končanem uvajalnem seminarju jih je tretjina pravilno razporedila vse korake. Največji napredek so naredili ravno pri vprašanjih, ki so jih postavili za uvodnim delom, nato povzetek vprašanega in predstavitev.

Tudi pri tej nalogi skupina z internim treningom ni imela boljših rezultatov kot njihovi kolegi brez treninga (tabela 5, tabela 15). To ponovno kaže na zahtevnost učenja novih metod iz komunikacijskih veščin. Sprašujem pa se, ali je bila naloga pretežka, ali pa so ti treningi premalo učinkoviti, da bi bili rezultati boljši. Tako učenje je daljši proces, ki zahteva ustrezen čas s ponovitvami.

Zaključevanje je najpomembnejši del prodajnega razgovora. Včasih, ko ni bilo toliko konkurence, so imeli strokovni sodelavci veliko časa na voljo, da so zdravniki začeli predpisovati njihova zdravila. Danes pa je boj na trgu hud, zdravniki imajo vse manj časa za razgovor s strokovnimi sodelavci in farmacevtskih podjetij je vse več. Zato je pomembno, da smo v zaključevanju prodaje pogumni, vztrajni, navdušeni, prepričljivi, da vprašamo in da pridemo do dogovora z zdravnikom. V vprašalniku so imeli strokovni sodelavci 4 primere zaključkov, kjer je bil prvi brez zaveze oziroma dogovora z zdravnikom in je puščal odprte, nezaključene teme. Drugi pa je bolj interaktiven, ki na različne načine zdravnika spodbuja k odločitvi.

**Tabela 5 Rezultati naloge II glede na predhodni interni trening**

	Interni trening	
	NE	DA
predstavitev	5,9	12,9
predstavitev strukture	43,1	<b>71,0</b>
pohvala	13,7	12,9
predstavitev sebe	70,6	80,6
povzetek	5,9	3,2
pravila predstavitve	62,7	77,4
zahvala	15,7	<b>37,1</b>
povzetek vprašanega	2,0	6,5
pozdrav	70,6	75,8
vprašanja	3,9	11,3
trženje	9,8	<b>25,8</b>
feed-back	17,6	24,2
namen obiska	72,5	87,1
tehtna izjava	5,9	3,2

Vir: lastna raziskava

Če pogledamo primere zaključkov:

- a. To je bila moja predstavitev.
  - b. Predlagam, da vsak izmed vas začne predpisovati zdravilo X pri vseh novih bolnikih, naslednjič pa se bomo pogovorili o izkušnjah.
- 
- a. Upam, da se boste odločili za naše zdravilo X, saj boste zagotovo zadovoljni.
  - b. Idealno bi bilo, da bi že danes začeli predpisovati predstavljen izdelek, saj boste tako najhitreje prišli do lastnih izkušenj.
- 
- a. Ali vas še kaj zanima?
  - b. Lahko premislite, lahko pa začnete predpisovati takoj.
- 
- a. Hvala, da ste prišli in veselim se že vaših izkušenj z zdravilom X naslednjič.
  - b. Vidim, da vam je zdravilo všeč. Kaj predlagate, kako bi začela?

Če je odgovor b v vsakem paru pravilen, so na koncu uvajalnega seminarja skoraj popolnoma odgovorili na prvi zaključek, tri četrtine na drugi zaključek, ena četrtina na tretjega in samo slaba desetina na četrtega (tabela 6, tabela 16). V tretjem primeru je v zaključevanju prodaje prepozno spraševati, če jih še kaj zanima. Takrat je potrebno zdravnika potegniti v odločitev, da začne zdravilo predpisovati. V četrtem primeru pa zaključek »a« nima zaveze z zdravnikom in bo ta pozabil na razgovor. Strokovni sodelavci pa se na koncu bojijo vprašati, saj včasih res ni bilo potrebno. Rezultati vprašalnika kažejo, da se na uvajalnem seminarju premalo pozornosti namenja zaključevanju, da bi strokovni sodelavci pri vsakem prodajnem razgovoru temeljili na dogovoru z zdravnikom. Če pogledamo t-teste, interni trening in izobrazba pri tej nalogi nista vplivala na rezultate (tabela 17, tabela 18).

**Tabela 6 Odstotek pravih odgovorov v nalogi III**

	vprašalnik 1	vprašalnik 2
zaključek 1	64,1	<b>97,4</b>
zaključek 2	48,7	<b>77,8</b>
zaključek 3	25,6	23,1
zaključek 4	12,8	8,5

Vir: lastna raziskava

Reševanje ugovorov je zelo podobno predstavitev. Ključno pravilo je, da takoj ne odgovarjamo na ugovor, temveč najprej poslušamo celotno pripombo do konca, nato jo povzamemo, da sogovornik sliši svoj ugovor. Takrat nekateri kaj dodajo, razložijo in včasih že sami odgovorijo na svoje vprašanje. Nato raziskujemo, zakaj je do ugovora prišlo. Najpogosteje pride do ugovorov, ker pri kupcu ostajajo dvomi in neodgovorjena vprašanja, ker si želi kupiti, pa potrebuje dodatna pojasnila, ali pa ker dejansko ne želi kupiti. Na koncu ponudimo kratko rešitev in zaključimo. V vprašalniku so strokovni sodelavci morali 6

korakov reševanja ugovorov razporediti v pravilnem vrstnem redu. Največ težav so imeli s povzemanjem in raziskovanjem ugovora, ki so ju pogosto uvrstili po ponujeni rešitvi. To kaže na stari način predstavitev, ko je bila vedno najprej ponujena rešitev.

Razločevanje med ugovorom in pritožbo je odločilno, saj je ravnanje z njima popolnoma različno. Reševanje ugovora sem razložila malo višje v tekstu, ravnanje s pritožbami pa je drugačno. Pritožba je dejansko negativna izkušnja stranke, čustveno obarvana, zato moramo z njo ravnati izredno skrbno. Sogovorniku pustimo, da se izpove, ga pri tem ne prekinjamo, temveč kažemo razumevanje. Nikoli rešitve ne ponudimo takoj, temveč jo odložimo za določen čas. Strokovni sodelavci so morali označiti, ali neka trditev velja za ugovor ali pritožbo. Približno polovica jih je pravilno označila pritožbe, za 15% več pa ugovore. Med uvajalnim seminarjem pa niso v rezultatu bistveno napredovali.

Primerjave med poznavanjem ugovorov in koraki njihovega reševanja ne kažejo nobenih korelacij. To pomeni, da tudi če strokovni sodelavci ločijo, kaj je ugovor in kaj pritožba, to še ne pomeni, da bolje rešujejo ugovore. Učenje reševanja ugovorov je zato potrebno v farmacevtskem podjetju X izboljšati.

## **5.6.2 Vprašanja, jezik diplomacije, pohvale**

V drugem delu vprašalnika sem preverila, koliko udeleženci seminarja poznajo različne tipe vprašanj, jezik diplomacije in pohvale.

Pri komunikaciji poznamo pet osnovnih tipov vprašanj: odprto, zaprto, vodeno, hipotetično in rafal vprašanj. Strokovni sodelavci so v vprašalniku morali napisati primer vsakega vprašalnega tipa. V vsakodnevni praksi najpogosteje uporabljamo zaprta in odprta vprašanja, kar vidimo tudi v rezultatih (tabela 7). Najbolj uspešni so bili pri pisanju teh dveh vrst vprašanj. Vodena vprašanja so v angleškem jeziku pogosta, v slovanskih jezikih pa ne. Glede na to, da so vprašalnik izpolnjevali v angleščini, sem pričakovala boljši rezultat. Iz rezultatov v vprašalniku 2 je razvidno, da niso poznali izraza za vodeno vprašanje, sicer pa ta tip vprašanj kar poznajo. Najbolj so med uvajalnim seminarjem napredovali pri uporabi rafal vprašanj, saj so zelo enostavna in hitro se jih lahko naučimo. Statistično značilno so se med uvajalnim seminarjem izboljšali še pri zaprtem in vodenem vprašanju (tabela 19).

Strokovni sodelavci z drugo izobrazbo so po končanem uvajalnem seminarju bolje poznali odprta, zaprta vprašanja, tisti z naravoslovno izobrazbo pa rafal vprašanja, kar potrjuje tudi t-test (tabela 8, tabela 20). Rezultati so v skladu s pričakovanji, saj je v tej skupini veliko strokovnih sodelavcev z družboslovno izobrazbo.

**Tabela 7 Odstotek pravih vprašanj v vprašalniku 1 in 2.**

	odstotek pravih vprašanj	
	vprašalnik 1	vprašalnik 2
odprto vprašanje	77,8	84,6
zaprto vprašanje	75,2	<b>88,0</b>
vodeno vprašanje	45,3	<b>70,9</b>
hipotetično vprašanje	48,7	61,5
rafal vprašanj	41,0	<b>71,8</b>

Vir: lastna raziskava

**Tabela 8 Odstotek pravih vprašanj glede na izobrazbo.**

	vprašalnik 1		vprašalnik 2	
	naravoslovje	drugo	naravoslovje	drugo
odprto vprašanje	76,1	85,0	78,9	<b>97,5</b>
zaprto vprašanje	71,8	85,0	83,1	<b>100,0</b>
vodeno vprašanje	29,6	72,5	63,4	90,0
hipotetično vprašanje	42,3	65,0	59,2	70,0
rafal vprašanj	36,6	47,5	<b>77,5</b>	60,0

Vir: lastna raziskava

Včasih se na terenu ne moremo strinjati s tistim, kar nam sogovorniki povejo. Želimo jim povedati nekaj, kar jim ne bo všeč. Pri tem ni pomembno, kaj povemo, temveč način, kako to informacijo podamo. Temu rečemo jezik diplomacije. Je pomemben element pri komunikaciji s strankami, zdravniki ali farmacevti. V vprašalniku je bilo napisanih pet trditev neustrezno in so jih strokovni sodelavci morali napisati bolj diplomatsko. Te trditve so:

1. Vaša ideja je neumna.
2. Govorite prehitro in nesmiselno.
3. Gospod, vi se kar naprej pritožujete.
4. Nehajte klepetati med mojo predstavitvijo.
5. Z vami se ne strinjam.

Najslabše so pri vprašalniku 1 odgovorili na trditve številka 1, 5 in 3. Če pogledamo t-test, so po končanem uvajalnem seminarju bolj odgovarjali na vse trditve, razen na trditev 3 (tabela 9, tabela 21). Iz teh rezultatov torej lahko sklepamo, da je strokovnim sodelavcem treba pokazati, kako lahko razmišljajo drugače in hitro najdejo rešitve. Vsako trditev lahko povemo drugače, na bolj diplomatski način.



**Tabela 9 Odstotek pravih trditev v nalogi VII.**

	odstotek pravih trditev	
	vprašalnik 1	vprašalnik 2
Vaša ideja je neumna.	53,8	<b>77,8</b>
Govorite prehitro.	77,8	<b>91,0</b>
Kar naprej se pritožujete.	65,8	75,2
Nehajte klepetati.	76,9	<b>84,6</b>
Z vami se ne strinjam.	62,4	<b>83,8</b>

Vir: lastna raziskava

Ko strokovne sodelavce naučimo, da je treba pri postavljanju vprašanj s strani poslušalcev med predstavitvami pomembno vprašanje pohvaliti, najpogosteje postane problem ustvarjalnosti in iznajdljivosti. Strokovni sodelavci se največkrat spomnijo na »hvala za vprašanje«. Prepogosto ponavljanje te fraze kaže na naučenost, zato jih spodbujamo k različnosti. V vprašalniku so dobili nalogo, da napišejo 5 različnih pohval za vprašanje. V tabeli 10 vidimo, da so tekom uvajalnega seminarja napredovali samo po številu pohval. Skupno so napisali po končanem uvajalnem seminarju bistveno več pohval kot na začetku seminarja. Tudi pri izobrazbi (tabela 11) vidimo, da so strokovni sodelavci z drugo izobrazbo bolj kreativni pri postavljanju in so jih v povprečju tudi več napisali.

**Tabela 10 Pogostost pohval v vprašalniku 1 in 2.**

Število pohval	frekvence	
	vprašalnik 1	vprašalnik 2
0	15	5
1	4	2
2	6	0
3	7	8
4	22	8
5	63	93
skupaj	440	523

Vir: lastna raziskava

**Tabela 11 Povprečno število pohval glede na izobrazbo.**

Izobrazba	povprečno število pohval	
	vprašalnik 1	vprašalnik 2
naravoslovje	3,5	4,4
druga izobrazba	4,4	4,8

Vir: lastna raziskava

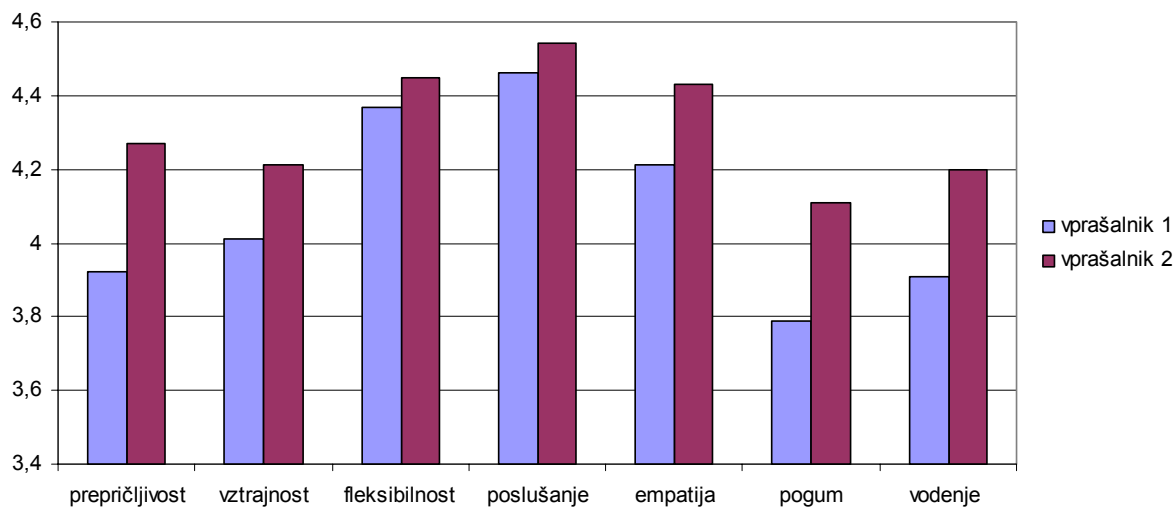
### 5.6.3 Osnovni elementi komunikacije

V zadnjem, tretjem delu vprašalnika so morali udeleženci seminarja z ocenami od 1 (nezadovoljivo) do 5 (odlično) oceniti temeljne elemente svoje komunikacije in svojo neverbalno komunikacijo. Med osnovnimi elementi komunikacije so se najslabše ocenili pri pogumu, vodenju komunikacije, prepričljivosti in vztrajnosti. Vendar menijo, da so tekom uvajalnega seminarja na teh področjih najbolj napredovali (slika 5-6), kar potrjujejo tudi rezultati t-testa (tabela 22).

Pri ocenjevanju osnovnih elementov neverbalne komunikacije so bila manjša odstopanja (slika 5-7). Tudi so majhne razlike med ocenami pred uvajalnim seminarjem in po njem, vendar statistično značilne (tabela 23). Najslabše so se strokovni sodelavci ocenili pri gibanju telesa in legi rok. Roke so pogosto preveč ob telesu, kar pa negativno vpliva tudi na gibanje telesa. Na seminarjih opazamo, da imajo pogosto težave tudi pri mimiki obraza, kjer manjka predvsem nasmeh, in po očesnem kontaktu. Strokovni sodelavci pravijo, da imajo pri pogovoru o zdravlilih težko nasmeh na obrazu. To je tipičen izgovor za stari način komunikacije. To so tudi lastnosti, ki se jih preslabo zavedamo, zato so si strokovni sodelavci dali boljše ocene, kot bi bilo realno.

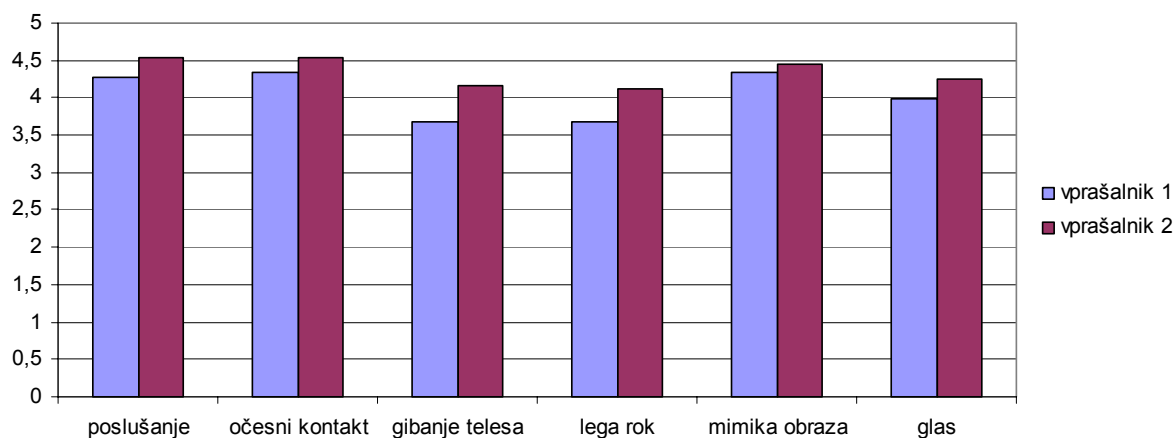
Tako pri ocenjevanju temeljnih elementov komunikacije kot pri ocenjevanju osnovnih elementov neverbalne komunikacije ni razlik med spoloma in izobrazbo (tabela 24, 25, 26, 27). Strokovni sodelavci, ki so predhodno že imeli interni trening v farmacevtskem podjetju, so se v drugem vprašalniku ocenili bolje pri ocenjevanju temeljnih elementov komunikacije kot tisti, ki treninga niso imeli (slika 5-8, tabela 28). Boljše ocene so si dali tudi pri ocenjevanju osnovnih elementov neverbalne komunikacije (slika 5-8, tabela 29). Glede na to, da se interni treningi izvajajo po podobnem principu dela kot učenje prodajnih veščin na uvajalnem seminarju, lahko sklepamo, da so se strokovni sodelavci, ki so že imeli interni trening, pogosteje opazovali na kameri in tako imeli več priložnosti za učenje in izboljšanje posameznih elementov komunikacije. Učenje poslovnih veščin komuniciranja je dolgotrajen proces, ki zahteva veliko vaje, ponavljanja in vztrajnosti. Res se odrasli učimo različno, nekateri hitreje, vendar velja, da imajo strokovni sodelavci z več vaje prednost pred tistimi z manj.

**Slika 5-6 Povprečne ocene o samopodobi osnovnih elementov komunikacije.**



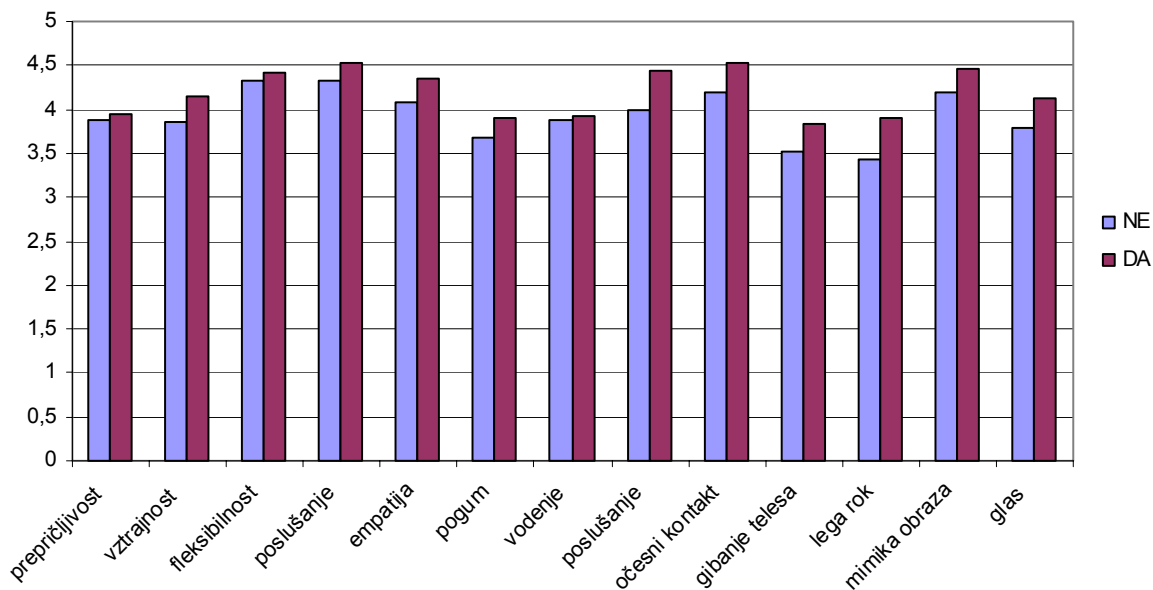
Vir: lastna raziskava

**Slika 5-7 Povprečne ocene o samopodobi pri neverbalni komunikaciji.**



Vir: lastna raziskava

**Slika 5-8 Samoocene glede na predhodni interni trening**



Vir: lastna raziskava

## 5.7 Razprava

V raziskavo učnega procesa na uvajalnih seminarjih v farmacevtskem podjetju X sem vključila 117 novih strokovnih sodelavcev. Obiskovali so tri uvajalne seminarje, ki so potekali po istem učnem programu, tako da jih je bilo v vsaki skupini v povprečju 40. Uvajalni seminarji so potekali dva tedna, od tega je bila četrtnina časa namenjena komunikacijskim veščinam. Enak vprašalnik so strokovni sodelavci izpolnjevali na začetku in na koncu uvajalnega seminarja. Rezultati obeh vprašalnikov so pokazali, v čem so strokovni sodelavci najbolj napredovali, česa so se največ naučili in česa najmanj.

Rezultati kažejo, da se nekaterih komunikacijskih veščin da hitreje naučiti kot drugih. Po končanem uvajalnem seminarju so napredovali v poznavanju novejšega tipa predstavitev in delno v zaključevanju, kot najpomembnejšem delu poslovnih predstavitev. Nalogi, kjer so morali v vrstni red razporediti posamezne faze predstavitve ali reševanja ugovorov, sta bili zelo zahtevni, tako da ne kažeta kakih boljših rezultatov. Osnovni princip novega modela poslovnih predstavitev strokovni sodelavci hitro osvojijo, še vedno pa imajo težave pri podrobnostih. Poslovne predstavitve so zahtevne, če naj bodo izpeljane učinkovito, zato je za učenje potrebno veliko časa in utrjevanja. Seveda pa so strokovni sodelavci lahko tudi premalo motivirani za izboljšanje rezultatov. Na uvajalnem seminarju so napredovali pri postavljanju različnih tipov vprašanj in pri kreativnosti. To sem ocenjevala s pomočjo jezika diplomacije in s postavljanjem različnih pohval.

Nekateri strokovni sodelavci so pred uvajalnih seminarjem imeli interni trening iz komunikacijskih veščin v farmacevtskem podjetju X. Zanimala me je povezava med tem in rezultati vprašalnika. Dejansko pri vseh nalogah interni trening ni vplival na rezultate vprašalnika. Če bi želeli vedeti, ali so interni treningi premalo učinkoviti, bi morali testirati učinek usposabljanja le-teh. Res pa je, da strokovni sodelavci s prihodom na novo delovno mesto dobijo ogromno informacij, tako strokovnih kot marketinških. Ljudje smo polni navad, ki jih težko spreminjamo, še posebno v krajšem času. Zato ne smemo pričakovati, da bo posamezni interni trening bistveno vplival na komunikacijo posameznika. Razlike pa sem opazila pri samoocenjevanju strokovnih sodelavcev z opravljenim internim treningom. V glavnem so si dali boljše ocene.

V nekaterih državah je izobrazba strokovnih sodelavcev za to delovno mesto zakonsko predpisana. Zagotovo je to pomemben pogoj pri poznavanju strokovnih vprašanj. Mene pa je zanimalo, ali obstajajo razlike tudi pri poznavanju in učenju komunikacijskih veščin. Strokovne sodelavce sem razdelila v skupino z naravoslovno izobrazbo in skupino z drugo izobrazbo, med katerimi je prevladovala predvsem družboslovna. Na začetku med skupinama ni bilo razlik pri poznavanju novejšega tipa predstavitev, je pa skupina z drugo izobrazbo imela boljše rezultate na koncu seminarja. Skupina z drugo izobrazbo je veliko bolje poznala različne tipe vprašanj in bila bolj kreativna pri postavljanju pohval. To so naloge, kjer imajo družboslovno usmerjeni strokovni sodelavci prednost. Več se ukvarjajo z jezikom in odnosom v komunikaciji.

Interni trening in izobrazba lahko vplivata na marsikatero komunikacijske veščine, ne pa na vse. Nobenih povezav ni bilo pri zaključevanju in jeziku diplomacije. Zaključevanje je najpomembnejši del poslovnih predstavitev, ker je najbolj komercialno obarvan. Poslušalci si ga najbolje tudi zapomnijo. Zato mora biti zaključek kratek, usmerjen v tisto, za kar smo ugotovili, da bi si želeli še enkrat slišati. Pri tem ne uporabljamo besede »upam«, temveč »predlagam«, »svetujem«, »najboljša pot bo« in podobno. V zaključevanju so uspešni tisti, ki so pogumni, da zahtevajo posel, ki so prepričljivi, navdušeni in vztrajni. To so lastnosti, ki jih nekaj že imamo, prinesemo s sabo, lahko pa se jih tudi do neke mere naučimo. Zagotovo se teh veščin učimo dlje časa, zahtevajo veliko vaje in izkušenj, zato interni treningi niso dovolj za spremembe. Ravno tako se jezika diplomacije težko hitro naučimo. So ljudje, ki so pri obračanju besed zelo iznajdljivi in tudi slabe novice povedo lepo. Teorija pravi, da je bolj kot kaj povemo, pomembno, kako to povemo. Najlažje se učimo ob reševanju posameznih primerov, ki pa so lahko zelo različni in seveda tudi zelo zamudni.

Novejši način poslovnih predstavitev daje velik poudarek na iskanje kupčevih potreb. Le te lahko odkrijemo z raziskovanjem, z vprašanji. Zato v našem podjetju dajemo velik poudarek učenju vprašanj. Različnih tipov vprašanj se naučimo že v osnovnem šolstvu, v vsakdanjem življenju pa uporabljamo predvsem zaprta in odprta vprašanja. Strokovni sodelavci hitro obnovijo svoje znanje vprašanj, kar je pokazal tudi vprašalnik. Pri svojem delu kot trener pa

sem opazila, da kljub temu strokovni sodelavci na terenu ne uporabljajo nekaterih tipov vprašanj, predvsem vodenih in hipotetičnih. Strokovne sodelavce je potrebno s pomočjo trenerstva še dolgo motivirati za uporabo različnih vprašanj, da ta tehnika postane rutina.

Ljudje komuniciramo od rojstva in se določenih tehnik učimo celo življenje. Vsi imamo tako imenovane »slepe cone« komuniciranja, ki se jih pa ne zavedamo. To so področja, kjer se sami čisto dobro počutimo. Pravila in tehnike komuniciranja se z leti zelo spreminjajo, zato je včasih potrebno ogromno časa, da kakšno svojo lastnost spremenimo. Še posebno, če želimo spremeniti eno od svojih slepih con. Tako je štirinajst dni absolutno premalo časa, da bi določene nove tehnike osvojili. Prvi korak učenja je, da se zavedamo, česa ne znamo in kaj bi radi spremenili. Drugi korak je, da se zavedamo, kdaj in o čem smo se zmotili in šele nato lahko pričakujemo, da nam bo tista tehnika uspela. Potem pa potrebujemo ogromno vaje, da nam nova tehnika pride v rutino. Pri tem potrebujemo pomoč, nekoga, ki nas opozarja in nas spodbuja. Učenje komunikacijskih veščin je zelo učinkovito pred kamero, kjer najlažje opazimo te naše slepe cone in vse napake. Strokovni sodelavci na uvajalnem seminarju spoznajo samo osnove komunikacijskih veščin. Učenje le-teh je zelo odvisno od posameznika, njegovih slepih con, predhodnih izkušenj, motivacije za učenje in njegovega pristopa k zdravniku, farmacevtu.

## **6 MODEL MOTIVACIJE STROKOVNIH SODELAVCEV ZA UČENJE KOMUNIKACIJSKIH VEŠČIN**

Rezultati raziskave med usposabljanjem in po njem so pokazali majhne razlike. Iz tega lahko sklepam na slab učinek učnega procesa na strokovne sodelavce, udeležence uvajalnih seminarjev iz komunikacijskih veščin. Usposabljanje upošteva posebnosti odraslih za učenje, delovne in življenjske izkušnje ter prejšnje znanje. Literatura pa daje velik poudarek na pripravljenosti za učenje, ki je pri odraslih natančneje opredeljena kot pri otrocih. Zato sklepam, da je problem, ki ga odkrijejo rezultati raziskave, slaba motivacija strokovnih sodelavcev za učenje komunikacijskih veščin. Če bi si v farmacevtskem podjetju X želeli, da bi strokovni sodelavci bolje napredovali v učenju komunikacijskih veščin, tako med uvajalnim seminarjem kot kasneje v fazi nadaljnega usposabljanja, bi jih torej morali bolje motivirati. Glede na lastne izkušnje dela kot interni trener, bom v nadaljevanju predstavila svoj model motivacije.

Nekateri strokovni sodelavci pridejo na uvajalni seminar direktno s fakultete. Pred tem nimajo možnosti dobro spoznati delovnega mesta strokovnega sodelavca. Slabo so informirani o njihovih dolžnostih, obveznostih, pomenu dela in učinku uspešne prodaje. Tako nimajo pravih **ciljev in pričakovanj**, ki so bistveni element človekove motivacije za učenje. Če pogledamo samo del usposabljanja iz komunikacijskih veščin, ugotovimo, da strokovni sodelavci nimajo prave predstave, kaj je učinkovita in uspešna prodaja, kakšni bi morali biti individualni obiski.

Zato predlagam, da bi na uvajalnem seminarju pri praktičnem delu usposabljanja komunikacijskih veščin spoznali primer odlične prodaje. Centralni trener bi moral demonstrirati celoten prodajni proces. Tudi za strokovne sodelavce, ki že imajo izkušnje s tem delovnim mestom, bi bilo to zelo dobrodošlo. V podjetju, kjer so prej delali kot strokovni sodelavci so lahko imeli drugačen pristop do zdravnikov, zato imajo drugačna pričakovanja. Mnogi so prepričani, da imajo dovolj izkušenj in da se jim o komunikacijskih veščinah ni potrebno toliko usposablјati.

V fazi opazovanja in ocenjevanja strokovnega sodelavca, ki na uvajalnem seminarju predstavlja rezultate skupinskega dela iz komunikacijskih veščin, interni trener hvali in graja njihovo delo. V principu naj bi bilo **pozitivnega motiviranja**, v tem primeru hvale, v celoti več kot negativnega. Vendar mora biti interni trener pri tem objektivni, sicer strokovni sodelavci vidijo samo svoje pozitivne lastnosti. To se je pokazalo tudi pri samoocenjevanju temeljnih elementov komunikacije, kjer so udeleženci uvajalnega seminarja dali sami sebi zelo dobre ocene. Menim, da bi morali biti bolj pozorni tudi na konkretne slabosti, ki bi jih lahko izboljšali. Seveda pa mora biti graja usmerjena v nalogo in naj nikakor ne bo osebna.

Če pomislim še na druge motivatorje, potem bi na uvajalnem seminarju morali poudarjati:

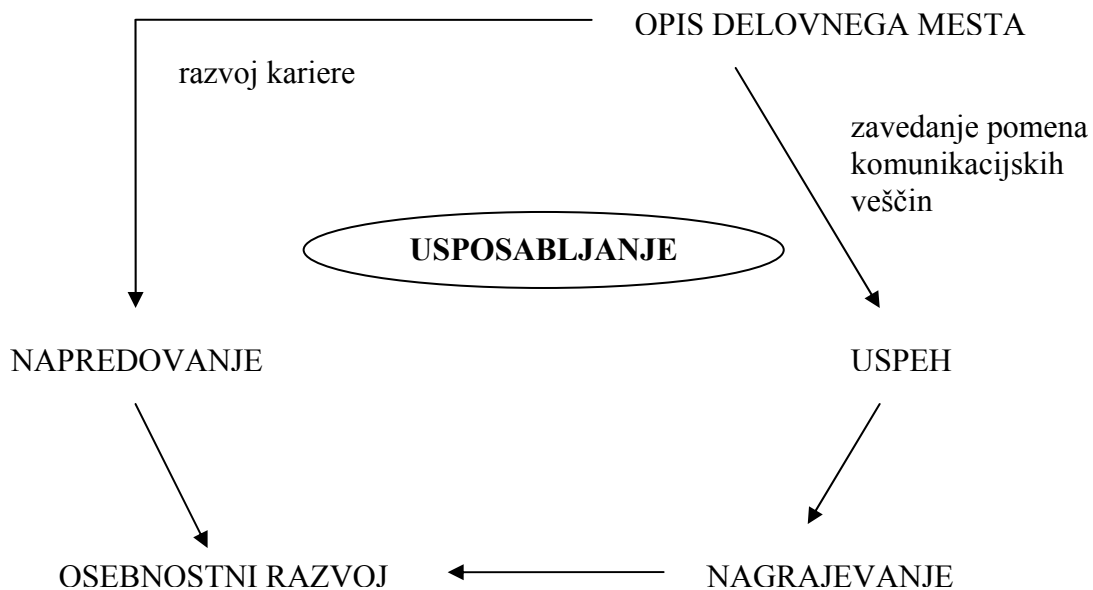
- **uspešnost pri delu:** boljše poznavanje komunikacijskih veščin vodi v prodajne rezultate in uspeh pri poslu. Strokovni sodelavci pa morajo biti tudi seznanjeni, koliko se od njih pričakuje. Cilji pri tem ne smejo biti previsoko postavljeni, da niso videti nedosegljivi. Biti morajo realni in ko so doseženi, tudi opaženi. S tem se dviguje samospoštovanje posameznika, kar je pomemben interni faktor motivacije za usposabljanje odraslih. Uspeh pri delu pa ne sme biti usmerjen samo v prodajne rezultate, temveč mora vsebovati tudi elemente dobre medsebojne komunikacije, medsebojnih odnosov, delovno klimo. Vse to posredno vodi v boljše prodajne rezultate;
- **nagrajevanje:** na uvajalnem seminarju so udeleženci nedenarno nagrajeni z drobnimi pozornostmi. To še vedno ni dovolj za višjo motivacijo za usposabljanje iz komunikacijskih veščin. Razmišljam, da bi nedenarno nagrajevanje moralo biti bolj usmerjeno v pohvalo najboljših rezultatov usposabljanja v prisotnosti njihovih nadrejenih vodij, ki potem spremljajo njihovo delo tudi v prihodnosti. Tako bi strokovni sodelavci čutili, da imajo neko popotnico za v prihodnost, ki bi jim lahko prinesla določene rezultate;
- **napredovanje:** strokovni sodelavci nimajo vpogleda v sistem napredovanja v farmacevtskem podjetju X. Če bi se zavedali možnosti napredovanja, kot posledice odličnih delovnih rezultatov, bi bili bolj motivirani za usposabljanje v komunikacijskih veščinah. Seveda pa morajo boljše rezultate povezovati tudi z boljšim znanjem prodajnih tehnik;
- **osebni razvoj:** znanje komunikacijskih veščin lahko s pridom uporabimo tudi v vsakdanjem življenju. To je način razmišljanja in vsakdanjega funkcioniranja.

Pozitivna naravnost do zdravnikov na delovnem mestu in do sogovornikov iz vsakdanjega življenja, nas bogati in nam prinaša pozitivne rezultate. To pripomore k osebnotnemu razvoju vsakega posameznika;

- **strokovno usposobljenost:** če imajo strokovni sodelavci jasno postavljene cilje, kakšen strokovni sodelavec bi radi postali, so bolj motivirani za usposabljanje. Motivirati bi jih morali tudi k samoizobraževanju, ki bo v skladu z interesi farmacevtskega podjetja X.

Če poenostavim celoten model motivacije (glej sliko 6-1), potem le-ta izhaja iz jasnega opisa delovnega mesta strokovnega sodelavca, opredeli cilje in pričakovanja vsakega posameznika od uvajalnega seminarja. Povečati moramo njihovo zavedanje pomena komunikacijskih veščin, da jih bo vodilo k večji motivaciji za usposabljanje. Po drugi pa jim mora biti znan tudi razvoj kariere, za kar je potrebno neko usposabljanje. Vse to vodi v boljši uspeh, ki mora biti povezan s sistemom nagrajevanja, in v napredovanje. Tako napredovanje kot nagrajevanje pa spodbujata osebnotni razvoj posameznika, kar ga bogati v vsakdanjem življenju.

**Slika 6-1 Model motivacije strokovnih sodelavcev za učenje komunikacijskih veščin**



Vir: lasten



## 7 SKLEP

Trženje farmacevtskih izdelkov sodi v tako imenovano misijonarsko prodajo. V bistvu gre za prenos informacij o zdravilu in njegovi uporabi. Strokovni sodelavec mora imeti določene lastnosti in sposobnosti. Sposoben mora biti ustvariti posloven odnos z zdravnikom, ga ohranjati in voditi evidenco o dogovorih, njegovih pričakovanjih. Prav tako pa mora biti sposoben svoje medicinsko znanje in prodajne veščine združiti v učinkovito in uspešno delovanje, kateremu običajno sledijo dobri rezultati. Že pri zaposlovanju strokovnih sodelavcev razmišljamo o lastnostih, ki naj bi jih imeli za opravljanje tega dela. Pri tem mislimo na njihovo znanje, sposobnosti, motivacijo in izkušnje.

Na delovno mesto strokovnega sodelavca najpogosteje zaposlujejo pripravnike z naravoslovno izobrazbo. V tujini je povpraševanje za to delovno mesto večje od ponudbe, zato je izobrazbena struktura zelo različna. Pripravniki z naravoslovno izobrazbo zelo hitro osvojijo znanja o zdravilih, več težav pa imajo pri učenju komunikacijskih veščin. Snov jim je bolj tuja, še posebno, če so zelo naravoslovno usmerjeni. Pogosto imajo več težav starejši strokovni sodelavci, ki so več let bili zelo strokovno in manj prodajno usmerjeni. Zato smo ugotovili, da je pomembno nove strokovne sodelavce čim prej v procesu usposabljanja usmeriti v prodajne veščine. Mladi nimajo zavor pri spraševanju in zaključevanju prodaje z dogovorom. Več težav pa imajo s poslušanjem in vodenjem pogovora.

V zadnjih letih so se iskane lastnosti dobrih strokovnih sodelavcev močno spremenile. Zaradi izredne konkurence na trgu farmacevtskih podjetij, kjer vsa zagotavljajo kakovostna zdravila, učinkovitost in hitro dostavo, je njihovo delo vedno bolj prodajno usmerjeno. Število strokovnih sodelavcev je vedno večje, zdravniki pa na drugi strani omejujejo njihove obiske. Zato je pomembno, da so ti obiski kratki in učinkoviti. V ospredju je sposobnost prodajanja, torej sposobnost prilagajanja različnim prodajnim razmeram, oziroma naravna prodajna prilagodljivost. Strokovni sodelavci se morajo iz vloge svetovalca preusmeriti v vlogo prodajalca, zato so namesto strokovnih znanj vedno bolj pomembne prodajne veščine.

Strokovni sodelavci imajo ob prihodu na delovno mesto najprej začetno ali pripravljalno usposabljanje. To so uvajalni seminarji, na katerih se pripravijo za prvi poklic, če do takrat še niso bili zaposleni, ali na novo delo na drugem strokovnem področju od prejšnjega, kjer so že bili zaposleni. Potem sledi adaptacijsko usposabljanje, ki poteka kot vmesna faza med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve. Vključuje predvsem pridobivanje neposrednih osebnih izkušenj, razvijanje manjkajočih spretnosti in navad ter sprejemanje nekaterih konkretnih spoznanj, ki jih prej šola ni dala. Šele po procesu prilagajanja prej pridobljene strokovne izobrazbe konkretnim delovnim razmeram in zahtevam si dokončno oblikujejo delovno zmožnost. Takrat gredo novi strokovni sodelavci na teren skupaj s starejšimi, bolj izkušenimi, jih opazujejo pri delu in se postopno vključujejo v delo. Ves čas

pa potrebujejo tudi dopolnilno usposabljanje, ki odpravlja manjše primanjkljaje v znanju, spretnostih in navadah. Komunikacijske veščine se hitro spreminjajo in prilagajajo razmeram na trgu, a ljudje hitro zapademo v rutino in delamo tako, kot smo najbolj navajeni, zato je trenerstvo ključna oblika nenehnega učenja pri tem poklicu.

Izobraževanje pripravnikov za strokovne sodelavce zahteva čas in energijo. Začetniki pridejo običajno z veliko navdušenja, niso tako uporni ali izčrpani kot starejši strokovni sodelavci. So pa precej negotovi v svoje prodajne sposobnosti in potrebujejo navodila in nasvete od njihovih vodij. Kar pripravniki zares potrebujejo, je trening. Stroški usposabljanja so na začetku visoki, so pa za podjetje naložba za uspeh v prihodnosti in ne trenutni uspeh, saj rezultati niso takoj vidni. Že zaposlene strokovne sodelavce mora podjetje dopolnilno strokovno usposabljati, najpogosteje zaradi sprememb prodajnega programa in zaradi tržnih sprememb, kot so na primer povečana konkurenca, spremenjene prodajne metode ter nove oblike poslovanja. Strokovno usposabljanje praviloma obsega novo znanje o trgu, izdelkih, kupcih, konkurentih, načinih prodaje, poslovnem komuniciranju, poslovnem vedenju, prodajnih postopkih, prodajni taktiki, psihologiji prodaje itd. S takim izpopolnjevanjem je povezano tudi motiviranje strokovnih sodelavcev za poglobljeno spoznavanje prodajnega procesa, tako da svoje celotno delovanje usmerjajo v zadovoljitev potreb kupcev.

Prodajni proces mora poznati vsak, ki gre na teren. Pristop k trženju se med podjetji razlikuje, zato ga spremljajo tako novi kot izkušeni posamezniki. Učenje prodajnih tehnik, poznavanje prodajnih razmer, prepoznavanje različnih kupcev ter najbolj ugodnega prodajnega pristopa do njih navadno pripada strokovnjaku, lahko pa dodajo svoja opažanja uspešni strokovni sodelavci podjetja. Danes je veliko specializiranih podjetij, ki učijo komunikacijske veščine, nekatera podjetja pa že imajo interne strokovnjake za tako učenje. V farmacevtskem podjetju X je sistem trenerstva že dobro vpeljan. Vsak strokovni sodelavec ima svojega trenerja, s katerim skupaj obiskujeta zdravnike in izpopolnjujeta znanje iz komunikacijskih veščin. Trenerji imajo oblikovana timska pravila, ki pripomorejo k enotnemu delovanju.

Magistrsko delo vsebuje raziskavo učnega procesa na uvajalnih seminarjih v farmacevtskem podjetju X. Namen raziskave je bil ugotoviti, kakšen je učinek uvajalnih seminarjev za strokovne sodelavce. Ugotavljala sem, ali obstajajo kakšne povezave med rezultati vprašalnika in izobrazbo in predhodnim internim izobraževanjem v farmacevtskem podjetju X. Ocenila sem učinkovitost učenja komunikacijskih veščin na uvajalnih seminarjih in ugotavljala področja, ki jih je potrebno izboljšati. Na osnovi rezultatov sem postavila model motiviranja strokovnih sodelavcev za učenje komunikacijskih veščin na uvajalnih seminarjih.

Raziskava učnega procesa v farmacevtskem podjetju je pokazala, da je uvajalni seminar, ki traja dva tedna, prekratek, da bi strokovni sodelavci osvojili posamezne komunikacijske veščine. Rezultati so pokazali trend napredka, vendar ne pri vseh veščinah. Spoznali so novejši tip poslovnih predstavitev in njihove korake, čeprav so delali pri določevanju vrstnega

reda korakov še veliko napak. Delni napredek so dosegli pri zaključevanju in slab pri ločevanju med ugovori in pritožbami. Med uvajalnim seminarjem so strokovni sodelavci najbolj napredovali pri pisanju pohval za postavljena vprašanja in pri poznavanju različnih tipov vprašanj. Presenetljivo dobro so napredovali tudi pri jeziku diplomacije. Predhodni interni trening v farmacevtskem podjetju X strokovnim sodelavcem ni prinesel prednosti. Njihova izobrazba pa je vplivala na postavljanje vprašanj in pohval, pri čemer so bili strokovni sodelavci z družboslovno izobrazbo bolj kreativni in iznajdljivi.

Za boljše rezultate v učenju komunikacijskih veščin med uvajalnim seminarjem v farmacevtskem podjetju X, bi morali strokovne sodelavce bolj motivirati. Bolje bi jim morali biti poznani cilji in pričakovanja uvajalnih seminarjev, predvsem iz učenja komunikacijskih veščin. Velik poudarek je na učenju strokovnega znanja o zdravilih, na katerega se strokovni sodelavci bolj skoncentrirajo. Centralni trener kot vodja procesa usposabljanja bi moral demonstrirati celoten prodajni proces. S tem bi udeleženci seminarjev spoznali, kdaj in kako do določenih rezultatov. Izboljšati bi morali njihovo zavedanje, da dobro poznavanje komunikacijskih veščin vodi posredno v prodajne rezultate in uspeh pri delu. Spremeniti bi morali sistem nagrajevanja na uvajalnih seminarjih, predvsem nematerialnega. Strokovni sodelavci bi morali biti bolj seznanjeni tudi s sistemom napredovanja v farmacevtskem podjetju X. Ker lahko znanje komunikacijskih veščin uporabimo v vsakdanjem življenju, to pripomore k osebostnemu razvoju vsakega posameznika. Strokovne sodelavce bi morali spodbujati tudi k samoizobraževanju. To pomeni, da bi že na samem uvajalnem seminarju lahko testirali prodajne tehnike, ki se jih učijo.

Ljudje se med seboj zelo razlikujemo v komuniciranju. Vsi imamo tudi lastnosti, ki se jih ne zavedamo. Če želimo spremeniti eno od teh lastnosti komuniciranja, je to zelo dolgotrajen proces. Tako je štirinajst dni uvajalnega seminarja absolutno premalo, da bi določene nove tehnike osvojili. Strokovni sodelavci na uvajalnem seminarju spoznajo samo osnove komunikacijskih veščin, ki pa jih mora potem vsak gojiti, nadgrajevati in utrjevati. Takrat pa imajo ključno vlogo trenerji, ki jim pomagajo, da ob svojem delu napredujejo in se dopolnjujejo. To pa je pomemben motivacijski faktor za delo.

## 8 LITERATURA

1. Alessandra Tony, Barrera Rick: Motivating to Excellence. Security Management. Arrlington, 11 (1992), vol. 36, iss. 11, str. 20.
2. Bragg Arthur: Hiring: are good salespeople born or made?, Sales and Marketing Management, 9 (1988), vol. 140, iss. 12, str. 74.
3. Churchill Gilbert A. et al.: Sales Force Management, sixth edition. Irwing McGraw-Hill, Boston, 2000. 727 str.
4. Cohen Andy: Getting the most out of rookies, Sales and Marketing Management, 9 (1996), vol. 148, iss. 9, str. 45.
5. Dalrymple Douglas J., Parsons Leonard J.: Marketing Management. Text and Cases. John Wiley & Sons, Inc. 1995. 984 str.
6. Delors Jacques in sodelavci: Učenje: skriti zaklad. Ministrstvo za šolstvo in šport, Ljubljana, 1996. 261 str.
7. DeSalvo Gerarld L.: Taking Training to the T. Security Management. Arlington: 7 (1992), vol. 36, iss. 7, str. 62.
8. Donaldson Bill: Sales Management. Theory and practise, macmillan Business. London 1998, str. 378.
9. Enkelmann Nikolaus B.: Moč retorike, prepričati z govorom, glasom in osebnostjo. Vernar Consulting d.o.o., Kranj, 1997. 252 str.
10. Feuer Dale, Geber Beverly: Uh-Oh... Second Thoughts About Adult Learning Theory, Training, 12 (1988), 25,12, str. 31.
11. Ficher Anne: My employee was a star, but he fell into a slump. What now?. Fortune. New York: 11 (2003), vol. 148, iss. 10, str. 234.
12. Gellerman Saul: The tests of a Good Salesperson, Harvard Business Review, 90, 5/6 (1990), str. 64-72.
13. Guček Zakošek Margareta: Posebnosti trženja v farmacevtski industriji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 100 str.
14. Hanson Marlys, Miller Arthur F. Jr.: The productive use of strenghts: A shared responsibility. Industrial and Commercial Training. Guilsborough: 2002, vol. 34, iss. 3, str. 95.
15. Ige Christine M., Kleiner Brian H.: How to coach teams in business: The John Wooden way. Management Research Nexs. Patrington: 1998, vol. 21, iss. 1, str. 9.
16. Jelenc Zoran in sodelavci: Premislek o izobraževanju odraslih in razvoju. Andragoški center Republike Slovenije, Ljubljana, 1993. 362 str.
17. Johnson Roy: Get ahead, get a coach. The British Journal of Administrative Management. Orpington: 1/2 (1998), str. 8.
18. Keenan William: Are You Overspending On Training, Sales & Marketing Management, 1 (1990), str. 56-60.

19. King Paul, Eaton John: Coaching for Results. Industrial and Commercial Training. Guildsborough: 1999, vol. 31, iss. 4, str. 145.
20. Kirkpatrick L. Donald: Evaluating Trening Programs. The four levels. 2nd Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998. 832 str.
21. Koonce Richard: Management Development: An Investment in People. Credit. Washington: 1/2 (1991), vol. 17, iss. 1. str. 16.
22. Kotler Philip: Management Trženja. 11th Edition. Prentice Hall, 2003. 706 str.
23. Kotler Philip: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. 8th Edition. Prentice-Hall International, 1994. 801 str.
24. Kranjc Ana: Izobraževanje ob delu. DDU Univerzum, 1979. str. 25-147.
25. Kranjc Ana: Metode izobraževanja odraslih. Delavska enotnost, Ljubljana, 1979. str. 40-175.
26. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998. 422 str.
27. Lucas Robert W.: Coaching Skills. A guide for supervisors. Irwing Professional Publishing, 1994. 92 str.
28. Mandić Tijana: Psihologija komunikacije. Ljubljana, Glotta Nova, 1998. 233 str.
29. Marchetti Michele: Does Your Team Need a Hug or a Prod?. Sales and Marketing Management. New York: 2 (2004), vol. 156, iss. 2, str. 14.
30. Marenčič-Požarnik Barica: Prispevek k visokošolski didaktiki. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1978. 278 str.
31. McCarthy Pat: Getting the Most out of Your AIDS/HIV Trainings, 1992.
32. McLeod Angus: Developing coaching in organisations: How to use the principle instruments. Training Journal. Ely: 7 (2003), str. 16.
33. Milite George: Some Advice on Motivating Trainees to Learn. Supervisory Management. Saranac Lake: 5 (1991), vol. 36, iss. 5, str. 9.
34. Molving Dienne: What drives 'twentysomething' worker?. Credit Union Management. Madison, 6 (1993), vol. 16, iss. 6, str. 18.
35. Možina Stane in sodelavci: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
36. Možina Stane in sodelavci: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 867 str.
37. Možina Tanja: Kakovost v izobraževanju. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije, 2003. 362 str.
38. Pont Tony: Investing in trainig and development. London: Kogan Page, 1995. 184 str.
39. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. GV Založba, Ljubljana, 2002. 531 str.
40. Rejc Adriana: Katere metode so najuporabnejše za merjenje učinkovitosti izobraževanja? HRM, 2 (2004), 5, str. 92-93.
41. Romano B., Sanfilippo B.: The people factor: 6 ways to energize your quality serviceprocess. Bank Management. Washington: 12 (1993), vol. 25, iss. 12, str. 25.
42. Rosen Keith: Coaches can be the best teachers. National Underwriter. Erlanger: 11 (1998), vol. 102, iss. 46, str. 32.

43. Stine Philip C.: Invisible management, visible results. Strategy & Leadership. Chicago: 11/12 (2000), vol. 28, iss. 6, str. 23.
44. Tolčič Ivan, Zorman Leon: Testi znanja in njihova uporaba v praksi. Ljubljana: Zveza delavskih univerz Slovenije, 1965, 100 str.
45. Wehrenberg Stephen B.: Skill and Motivation Divide Training and Orinetation. Personnel Journal, 5 (1989), 68,5, str. 111.
46. Zoltners A. Andris, Sinha Prabhakant: Sales Force Decision Models: Insihgt from 25 Years of Implementation; Interfaces 31:3, Part 2, 5/6 (2001), str. S8-S44.
47. Zupet Marjeta: Osebna prodaja kot oblika tržnega komuniciranja v farmacevtskem podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 106 str., 4 pril.

## 9 VIRI

1. Doseganje poslovne odličnosti, interno poročilo, Ljubljana 2001.
2. Pharmaceutical Sales Force Management in a changing Enviroment, Management Centre Europe, Brussels, November 1995.
3. Poročilo o ocenjevanju usposabljanja strokovnih sodelavcev, interno poročilo, Ljubljana 2005.
4. Pravilnik o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov, Uradni list RS št. 76/2001, 10.6.2006.  
(<http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=200176&dhid=5368>)
5. Vloga strokovnih sodelavcev, interno gradivo farmacevtskega podjetja X.
6. Zakon o zdravilih (ZZdr-1), Uradni list RS št. 31/2006, 10.6.2006.  
(<http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=200631&dhid=81631>)

# 10 PRILOGE

## Priloga 1 Vprašalnik

NAME AND SURNAME \_\_\_\_\_  
COUNTRY \_\_\_\_\_  
COST CENTRE \_\_\_\_\_  
YEAR OF BIRTH \_\_\_\_\_  
SEX                    M                    F  
FACULTY DEGREE \_\_\_\_\_  
TOTAL WORK EXPERIENCE \_\_\_\_\_  
WORK EXPERIENCE AS MEDICAL REPRESENTATIVE \_\_\_\_\_  
HAVE YOU ALREADY HAD TRAINING WITH YOUR TRAINER?                    YES                    NO

*Please write your answers on the left side of the questionnaire or in the spaces provided.*

### I. Write C in front of the correct and F in front of the false statements:

- <sub>1</sub> The most important thing at the presentation is the product.
- <sub>2</sub> The first impression accounts for 30% of total impression.
- <sub>3</sub> Have frontal approach to the customer, with no interaction.
- <sub>4</sub> The objective of a presentation is to persuade.
- <sub>5</sub> Business presentations should be prepared in advance.
- <sub>6</sub> Business presentations have informative nature.
- <sub>7</sub> The speaker and the audience share their roles.
- <sub>8</sub> The audience gives form to a presentation.

### II. You have a group presentation about drug X, There are 20 physicians (or pharmacists) in front of you. This is your first meeting with them and you would like to make them enthusiastic about drug X. Your presentation should consist of 14 steps. Use the numbers from 1 to 14 to put these steps into the correct order (1-first step, 2-second step...14-last step).

- <sub>1</sub> Presentation
- <sub>2</sub> Presentation of structure
- <sub>3</sub> Praise, positive feed-back
- <sub>4</sub> Introduction of yourself
- <sub>5</sub> Summary
- <sub>6</sub> Setting the time and the rules of presentation
- <sub>7</sub> Acknowledgement
- <sub>8</sub> Summing up the subjects asked
- <sub>9</sub> Greeting
- <sub>10</sub> Questions (diagnostics)
- <sub>11</sub> Marketing (ask for the business)
- <sub>12</sub> Feed-back
- <sub>13</sub> Purpose of your visit
- <sub>14</sub> Power statement

**III. Write a cross in front of the closing statement which you think is the most appropriate.**

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> | This has been my presentation. I hope that I was clear enough. Do you have any questions?                                    |
| <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> | I suggest each of you start prescribing drug X to all your new patients and we will discuss the results at our next meeting. |
- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> | I hope that you will choose our drug X since I am convinced that you will be satisfied with it.             |
| <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> | It would be ideal to start prescribing drug X today, since this is the best way to get your own experience. |
- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> | Is there anything else you might be interested in?                                       |
| <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> | You can take your time to think it over or you can start prescribing drug X immediately. |
- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> | I can see that you like the drug. Can you give me your suggestion how to start?  |
| <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> | Thank you very much for coming today. I am looking forward to getting the information about your experience with drug X at our next meeting. |

**IV. At the end of sales process the physician said: »My patients have a well-controlled blood pressure, therefore I will not change their therapy.« Your responses to the above statement should consist of 6 steps. Use the numbers from 1 to 6 to put these steps into the correct order (1-first step, 2-second step...6-last step).**

- <sub>1</sub> I offer a solution
- <sub>2</sub> I accept his/her opinion, I understand
- <sub>3</sub> I conclude the meeting
- <sub>4</sub> I investigate the background of this statement
- <sub>5</sub> I actively listen to him/her
- <sub>6</sub> I summarize his/her statement

**V. Mark an objection with (O) or a complaint with (C).**

- <sub>1</sub> Do not take the refusal personally.
- <sub>2</sub> They arise from doubts or unanswered questions if we failed to convince the customer to make a decision.
- <sub>3</sub> It is a negative experience of the customer.
- <sub>4</sub> Postpone the solution.
- <sub>5</sub> Be prepared. We must not allow ourselves to be taken by surprise.
- <sub>6</sub> Do not interrupt the customers and let them finish their statement.
- <sub>7</sub> Investigate the background.
- <sub>8</sub> The statement is more complicated and more delicate.



**VI. You would like to present drug X to a doctor. Since this is your first call on him/her you would like to find out his/her prescribing habits. Write an example of:**

An open question

---

---

A close question

---

---

A suggestive question

---

---

A hypothetical question

---

---

A multiple question

---

---

**VII. Rewrite in a more diplomatic way:**

Your idea is stupid.

---

---

You talk too quickly and you talk nonsense.

---

---

Sir, you are always complaining about something.

---

---

Stop chatting during my presentation.

---

---

I do not agree with you.

---

---

**VIII. A doctor raised a question and according to the communication rules we have to thank him/her for it. Write at least 5 examples of giving thanks instead of »thank you for your question« which should show appreciation for his/her question.**

---



---



---



---



---



---

**IX. Make a mental picture of yourself when you are communicating in different situations (e.g. talking with a physician or pharmacist, bargaining at a market place, discussing with your partner or your child, speaking at a job interview, defending a thesis...) and mark with numbers from one to five (1-unsatisfactory, 2-satisfactory, 3-good, 4- very good, 5-excellent) your:**

Persuasiveness (ability to adjust the image to voice)	1	2	3	4	5
Persistence	1	2	3	4	5
Flexibility, adaptability	1	2	3	4	5
Listening ability (ability to listen to what you hear)	1	2	3	4	5
Empathy (the identification with or experiencing of the feelings, thoughts, etc., of the partner in discussion)	1	2	3	4	5
Courage (ability to ask and demand)	1	2	3	4	5
Leading the communication	1	2	3	4	5

**X. Estimate your key communication elements with numbers from one to five (1-unsatisfactory, 2-satisfactory, 3-good, 4- very good, 5-excellent):**

Listening (nodding, eye movement, verbal feed-back)	1	2	3	4	5
Eye contact	1	2	3	4	5
Body pose and movement	1	2	3	4	5
Position of hands	1	2	3	4	5
Facial expression (smile)	1	2	3	4	5
Voice (clarity, loudness of speech, sound and pitch of voice)	1	2	3	4	5

**Thank you for your co-operation.**

## Priloga 2 T-testi

**Tabela 12 T-test naloge I: vprašalnik 1 - vprašalnik 2**

	Razlike med pari					t	Stopnje svobode (DF)	pomembnost
	Aritmetična sredina	Standardna deviacija	Standardna napaka ocene	95% interval zaupanja razlike				
				Spodnja meja	Zgornja meja			
Najpomembnejši je izdelek	-0,080	0,569	0,054	-0,186	0,026	-1,488	112	0,140
Prvi vtis je 30% celotnega vtisa	-0,089	0,393	0,037	-0,016	-0,016	-2,407	111	0,018
Frontalen pristop h kupcu	0,018	0,402	0,038	-0,057	0,093	0,470	111	0,639
Bistvo predstavitve je prepričati	-0,107	0,364	0,034	-0,175	-0,039	-3,114	111	0,002
Predstavitve mora biti predpripravljena	0,018	0,189	0,018	-0,018	0,053	1,000	111	0,319
Predstavitve je informativnega značaja	-0,270	0,555	0,053	-0,375	-0,166	-5,130	110	0,000
Govornik in poslušalci si delijo vlogo	-0,099	0,504	0,048	-0,194	-0,004	-2,073	110	0,041
Poslušalci oblikujejo predstavitve	-0,135	0,531	0,050	-0,235	-0,035	-2,683	110	0,008

Vir: lastna raziskava

**Tabela 13 T-test naloge I: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – izobrazba**

		Levenov test enakosti varianc		T- test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Pomembnost	t	Stopnje svobode (Df)	Pomembnost	Razlika srednje vrednosti	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Najpomembnejši je izdelek	Predpostavka enakosti varianc	0,071	0,791	-0,135	107,000	0,893	-0,013	0,098	-0,207	0,180
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,135	77,848				0,893	-0,013
Prvi vtis je 30% celotnega vtisa	Predpostavka enakosti varianc	0,044	0,834	0,105	107,000	0,916	0,008	0,077	-0,144	0,160
	Predpostavka neenakosti varianc			0,105	77,109				0,917	0,008
Frontalen pristop h kupcu	Predpostavka enakosti varianc	18,410	0,000	-1,914	108,000	0,058	-0,139	0,073	-0,284	0,005
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,144	106,312				-0,034	-0,139
Bistvo predstavitve je prepričati	Predpostavka enakosti varianc	41,209	0,000	-2,617	107,000	0,010	-0,209	0,080	-0,367	-0,051
	Predpostavka neenakosti varianc			-3,005	106,523				0,003	-0,209
Predstavitev mora biti predpripravljena	Predpostavka enakosti varianc	0,705	0,403	-0,420	107,000	0,675	-0,011	0,027	-0,065	0,042
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,387	61,964				0,700	-0,011
Predstavitev je informativnega značaja	Predpostavka enakosti varianc	1,427	0,235	-2,506	107,000	0,014	-0,244	0,097	-0,437	-0,051
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,522	83,194				0,014	-0,244
Govornik in poslušalci si delijo vlogo	Predpostavka enakosti varianc	1,009	0,317	0,518	106,000	0,606	0,047	0,090	-0,133	0,226
	Predpostavka neenakosti varianc			0,510	75,387				0,612	0,047
Poslušalci oblikujejo predstavitev	Predpostavka enakosti varianc	13,091	0,000	2,061	108,000	0,042	0,200	0,097	0,008	0,392
	Predpostavka neenakosti varianc			2,107	86,903				0,038	0,200
Najpomembnejši je izdelek	Predpostavka enakosti varianc	0,421	0,518	0,311	107,000	0,756	0,032	0,101	-0,169	0,232
	Predpostavka neenakosti varianc			0,311	75,634				0,756	0,032
Prvi vtis je 30% celotnega vtisa	Predpostavka enakosti varianc	11,410	0,001	-1,564	107,000	0,121	-0,086	0,055	-0,196	0,023
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,875	106,825				0,063	-0,086

Frontalen pristop h kupcu	Predpostavka enakosti varianc	127,452	0,000	-3,764	105,000	0,000	-0,275	0,073	-0,420	-0,130
	Predpostavka neenakosti varianc			-5,083	68,000	0,000	-0,275	0,054	-0,383	-0,167
Bistvo predstavitve je prepričati	Predpostavka enakosti varianc	6,908	0,010	-1,243	106,000	0,216	-0,076	0,061	-0,197	0,045
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,393	101,142	0,167	-0,076	0,055	-0,184	0,032
Predstavitev mora biti predpripravljena	Predpostavka enakosti varianc	0,771	0,382	-0,439	105,000	0,661	-0,012	0,027	-0,066	0,042
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,402	59,261	0,689	-0,012	0,030	-0,072	0,048
Predstavitev je informativnega značaja	Predpostavka enakosti varianc	13,871	0,000	-1,675	105,000	0,097	-0,146	0,087	-0,320	0,027
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,788	91,511	0,077	-0,146	0,082	-0,309	0,016
Govornik in poslušalci si delijo vlogo	Predpostavka enakosti varianc	6,856	0,010	-1,229	107,000	0,222	-0,092	0,075	-0,240	0,056
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,326	93,104	0,188	-0,092	0,069	-0,230	0,046
Poslušalci oblikujejo predstavitev	Predpostavka enakosti varianc	0,011	0,915	2,062	106,000	0,042	0,205	0,100	0,008	0,403
	Predpostavka neenakosti varianc			2,059	75,802	0,043	0,205	0,100	0,007	0,404

Vir: lastna raziskava

**Tabela 14 T-test naloge I: vprašalnik 1 – interni trening**

		Levenov test enakosti varianc		T- test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Pomembnost	t	Stopnje svobode (Df)	Pomembnost	Razlika srednje vrednosti	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Najpomembnejši je izdelek	Predpostavka enakosti varianc	1,717	0,193	-0,653	110	0,515	-0,06	0,092	-0,243	0,122
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,655	107,674	0,514	-0,06	0,092	-0,242	0,122
Prvi vtis je 30% celotnega vtisa	Predpostavka enakosti varianc	0,633	0,428	-0,398	109	0,691	-0,029	0,074	-0,176	0,117
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,396	103,597	0,693	-0,029	0,074	-0,177	0,118
Frontalen pristop h kupcu	Predpostavka enakosti varianc	6,047	0,015	-1,223	111	0,224	-0,087	0,071	-0,227	0,054
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,199	95,957	0,234	-0,087	0,072	-0,230	0,057
Bistvo predstavitve je prepričati	Predpostavka enakosti varianc	87,052	0,000	-4,001	109	0,000	-0,286	0,072	-0,428	-0,144
	Predpostavka neenakosti varianc			-3,818	72,481	0,000	-0,286	0,075	-0,436	-0,137
Predstavitev mora biti predpripravljena	Predpostavka enakosti varianc	10,456	0,002	1,551	109	0,124	0,039	0,025	-0,011	0,089
	Predpostavka neenakosti varianc			1,429	50	0,159	0,039	0,027	-0,016	0,094
Predstavitev je informativnega značaja	Predpostavka enakosti varianc	0,709	0,402	-2,136	110	0,035	-0,201	0,094	-0,387	-0,014
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,139	105,643	0,035	-0,201	0,094	-0,387	-0,015
Govornik in poslušalci si delijo vlogo	Predpostavka enakosti varianc	1,115	0,293	0,524	109	0,602	0,045	0,086	-0,126	0,216
	Predpostavka neenakosti varianc			0,526	107,566	0,600	0,045	0,086	-0,125	0,215
Poslušalci oblikujejo predstavitev	Predpostavka enakosti varianc	4,891	0,029	1,496	109	0,138	0,14	0,094	-0,046	0,326
	Predpostavka neenakosti varianc			1,49	104,299	0,139	0,14	0,094	-0,046	0,327

Vir: lastna raziskava

**Tabela 15 T-test naloge II: vprašalnik 1 – interni trening**

		Levenov test enakosti varianc		T- test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Pomembnost	t	Stopnje svobode (Df)	Pomembnost	Razlika srednje vrednosti	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
predstavitev	Predpostavka enakosti varianc	7,013	0,009	-1,279	110,000	0,204	-0,072	0,057	-0,184	0,040
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,319	106,796				0,190	-0,072
predstavitev strukture	Predpostavka enakosti varianc	7,713	0,006	-3,085	111,000	0,003	-0,278	0,090	-0,457	-0,100
	Predpostavka neenakosti varianc			-3,058	102,662				0,003	-0,278
pohvala	Predpostavka enakosti varianc	0,191	0,663	0,219	107,000	0,827	0,015	0,067	-0,118	0,148
	Predpostavka neenakosti varianc			0,218	98,765				0,828	0,015
predstavitev sebe	Predpostavka enakosti varianc	6,074	0,015	-1,245	111,000	0,216	-0,101	0,081	-0,261	0,059
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,228	99,607				0,222	-0,101
povzetek	Predpostavka enakosti varianc	2,130	0,147	0,726	109,000	0,470	0,029	0,040	-0,050	0,108
	Predpostavka neenakosti varianc			0,701	85,507				0,485	0,029
pravila predstavitve	Predpostavka enakosti varianc	9,038	0,003	-1,566	110,000	0,120	-0,134	0,086	-0,304	0,036
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,543	97,761				0,126	-0,134
zahvala	Predpostavka enakosti varianc	29,050	0,000	-2,526	108,000	0,013	-0,214	0,085	-0,382	-0,046
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,600	107,759				0,011	-0,214
povzetek vprašanega	Predpostavka enakosti varianc	5,406	0,022	-1,130	110,000	0,261	-0,045	0,039	-0,123	0,034
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,194	99,955				0,235	-0,045
pozdrav	Predpostavka enakosti varianc	1,509	0,222	-0,621	111,000	0,536	-0,052	0,084	-0,219	0,114
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,617	103,951				0,539	-0,052
vprašanja	Predpostavka enakosti varianc	8,317	0,005	-1,381	109,000	0,170	-0,072	0,052	-0,176	0,031
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,454	104,033				0,149	-0,072
trženje	Predpostavka enakosti varianc	21,151	0,000	-2,107	109,000	0,037	-0,156	0,074	-0,303	-0,009
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,196	107,316				0,030	-0,156
feed-back	Predpostavka enakosti varianc	2,831	0,095	-0,826	107,000	0,410	-0,066	0,080	-0,225	0,093
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,836	106,049				0,405	-0,066

namen obiska	Predpostavka enakosti varianc	12,884	0,000	-1,774	110,000	0,079	-0,131	0,074	-0,277	0,015
	Predpostavka enakosti varianc			-1,724	89,876	0,088	-0,131	0,076	-0,282	0,020
tehtna izjava	Predpostavka neenakosti varianc	2,049	0,155	0,712	106,000	0,478	0,029	0,041	-0,052	0,110
	Predpostavka enakosti varianc			0,689	84,310	0,493	0,029	0,042	-0,055	0,113

Vir: lastna raziskava

**Tabela 16 T-test naloge III: vprašalnik 1 – vprašalnik 2**

	Razlike med pari					t	Stopnje svobode (DF)	Pomembnost
	Aritmetična sredina	Standardna deviacija	Standardna napaka ocene	95% interval zaupanja razlike				
				Spodnja meja	Zgornja meja			
Zaključek 1	-0,306	0,483	0,046	-0,398	-0,214	-6,580	107	0,000
Zaključek 2	-0,342	0,596	0,058	-0,439	-0,208	-5,564	104	0,000
Zaključek 3	0,009	0,553	0,053	-0,096	0,114	0,173	108	0,863
Zaključek 4	0,045	0,392	0,037	-0,029	0,120	1,215	109	0,227

Vir: lastna raziskava



**Tabela 17 T-test naloge III: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – interni trening**

		Levenov test enakosti varianc		T- test za enakost aritmetičnih sredin					95% interval zaupanja razlike	
		F	Pomembnost	t	Stopnje svobode (Df)	Pomembnost	Razlika srednje vrednosti	Standardna napaka razlike		
Zaključek 1	Predpostavka enakosti varianc	41,866	0,000	-3,971	104,000	0,000	-0,339	0,085	-0,509	-0,170
	Predpostavka neenakosti varianc			-3,903	89,090	0,000	-0,339	0,087	-0,512	-0,167
Zaključek 2	Predpostavka enakosti varianc	0,226	0,636	-0,258	103,000	0,796	-0,025	0,098	-0,221	0,170
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,259	101,969	0,796	-0,025	0,098	-0,221	0,170
Zaključek 3	Predpostavka enakosti varianc	3,956	0,049	1,012	108,000	0,314	0,087	0,086	-0,083	0,256
	Predpostavka neenakosti varianc			1,003	100,027	0,318	-0,087	0,086	-0,085	0,258
Zaključek 4	Predpostavka enakosti varianc	8,869	0,004	-1,429	108,000	0,156	-0,091	0,064	-0,217	0,035
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,463	104,617	0,146	-0,091	0,062	-0,214	0,032
Zaključek 1	Predpostavka enakosti varianc	3,261	0,074	0,888	109,000	0,376	0,016	0,018	-0,020	0,052
	Predpostavka neenakosti varianc			1,000	61,000	0,321	0,016	0,016	-0,016	0,048
Zaključek 2	Predpostavka enakosti varianc	36,672	0,000	2,639	102,000	0,010	0,188	0,071	0,047	0,328
	Predpostavka neenakosti varianc			2,748	88,700	0,007	0,188	0,068	0,052	0,323
Zaključek 3	Predpostavka enakosti varianc	14,433	0,000	1,915	106,000	0,058	0,157	0,082	-0,006	0,320
	Predpostavka neenakosti varianc			1,876	91,155	0,064	0,157	0,084	-0,009	0,323
Zaključek 4	Predpostavka enakosti varianc	0,374	0,542	0,306	106,000	0,760	0,017	0,057	-0,095	0,129
	Predpostavka neenakosti varianc			0,304	98,716	0,762	0,017	0,057	-0,096	0,130

Vir: lastna raziskava

**Tabela 18 T-test naloge III: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – izobrazba**

		Levenov test enakosti varianc		T- test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Pomembnost	t	Stopnje svobode (Df)	Pomembnost	Razlika srednje vrednosti	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Zaključek 1	Predpostavka enakosti varianc	36,778	0,000	-2,541	103,000	0,013	-0,243	0,096	-0,432	-0,053
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,769	85,485	0,007	-0,243	0,088	-0,417	-0,068
Zaključek 2	Predpostavka enakosti varianc	0,056	0,813	0,137	103,000	0,891	0,014	0,104	-0,193	0,221
	Predpostavka neenakosti varianc			0,136	67,593	0,892	0,014	0,105	-0,195	0,223
Zaključek 3	Predpostavka enakosti varianc	10,194	0,002	1,457	106,000	0,148	0,130	0,089	-0,047	0,307
	Predpostavka neenakosti varianc			1,535	87,910	0,128	0,130	0,085	-0,038	0,299
Zaključek 4	Predpostavka enakosti varianc	25,730	0,000	-2,491	106,000	0,014	-0,165	0,066	-0,297	-0,034
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,163	51,916	0,035	-0,165	0,076	-0,319	-0,012
Zaključek 1	Predpostavka enakosti varianc	7,318	0,008	1,318	107,000	0,190	0,025	0,019	-0,013	0,063
	Predpostavka neenakosti varianc			1,000	39,000	0,323	0,025	0,025	-0,026	0,076
Zaključek 2	Predpostavka enakosti varianc	1,064	0,305	0,523	102,000	0,602	0,040	0,076	-0,122	0,191
	Predpostavka neenakosti varianc			0,508	68,258	0,613	0,040	0,079	-0,117	0,197
Zaključek 3	Predpostavka enakosti varianc	60,102	0,000	3,039	103,000	0,003	0,248	0,082	0,086	0,410
	Predpostavka neenakosti varianc			3,442	102,427	0,001	0,248	0,072	0,105	0,391
Zaključek 4	Predpostavka enakosti varianc	1,038	0,311	0,503	105,000	0,616	0,029	0,059	-0,087	0,146
	Predpostavka neenakosti varianc			0,521	91,566	0,603	0,029	0,057	-0,083	0,142

Vir: lastna raziskava

**Tabela 19 T-test naloge VI: vprašalnik 1 – vprašalnik 2**

	Razlike med pari					t	Stopnje svobode (DF)	Pomembnost
	Aritmetična sredina	Standardna deviacija	Standardna napaka ocene	95% interval zaupanja razlike				
				Spodnja meja	Zgornja meja			
odprto vprašanje	-0,045	1,156	0,142	-0,330	0,239	-0,319	65	0,750
zaprto vprašanje	-0,328	1,121	0,144	-0,615	-0,041	-2,284	60	0,026
vodeno vprašanje hipotetično	-0,818	1,188	0,160	-1,139	-0,497	-5,109	54	0,000
vprašanje	-0,222	1,241	0,185	-0,595	0,151	-1,201	44	0,236
rafal vprašanje	-0,564	1,021	0,163	-0,895	-0,233	-3,451	38	0,001

Vir: lastna raziskava

**Tabela 20 T-test naloge VI: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – izobrazba**

		Levenov test enakosti varianc		T- test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Pomembnost	t	Stopnje svobode (Df)	Pomembnost	Razlika srednje vrednosti	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
odprto vprašanje	Predpostavka enakosti varianc	0,098	0,755	0,329	62,000	0,744	0,093	0,282	-0,471	0,656
	Predpostavka neenakosti varianc			0,319	12,250	0,755	0,093	0,291	-0,539	0,724
zaprto vprašanje	Predpostavka enakosti varianc	0,074	0,786	0,436	59,000	0,665	0,146	0,336	-0,525	0,818
	Predpostavka neenakosti varianc			0,435	9,234	0,674	0,146	0,336	-0,611	0,904
vodeno vprašanje	Predpostavka enakosti varianc	4,041	0,049	0,998	54,000	0,323	0,251	0,251	-0,253	0,754
	Predpostavka neenakosti varianc			1,623	25,924	0,117	0,251	0,154	-0,067	0,568
hipotetično vprašanje	Predpostavka enakosti varianc	0,630	0,432	-0,782	47,000	0,438	-0,329	0,421	-1,177	0,518
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,794	10,075	0,446	-0,329	0,415	-1,252	0,594
rafal vprašanje	Predpostavka enakosti varianc	3,231	0,080	0,195	39,000	0,847	0,086	0,440	-0,805	0,977
	Predpostavka neenakosti varianc			0,213	7,377	0,837	0,086	0,403	-0,858	1,029
odprto vprašanje	Predpostavka enakosti varianc	24,860	0,000	-1,783	69,000	0,079	-0,450	0,252	-0,953	0,053
	Predpostavka neenakosti varianc			-4,189	59,000	0,000	-0,450	0,107	-0,665	-0,235
zaprto vprašanje	Predpostavka enakosti varianc	16,485	0,000	-1,565	68,000	0,122	-0,373	0,238	-0,848	0,103
	Predpostavka neenakosti varianc			-3,646	58,000	0,001	-0,373	0,102	-0,578	-0,168
vodeno vprašanje	Predpostavka enakosti varianc	0,717	0,400	-0,874	67,000	0,385	-0,346	0,395	-1,135	0,444
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,864	12,138	0,405	-0,346	0,400	-1,217	0,526
hipotetično vprašanje	Predpostavka enakosti varianc	0,046	0,831	-0,047	58,000	0,963	-0,017	0,355	-0,727	0,694
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,045	14,235	0,965	-0,017	0,370	-0,808	0,775
rafal vprašanje	Predpostavka enakosti varianc	14,461	0,000	-1,512	62,000	0,135	-0,352	0,233	-0,817	0,113
	Predpostavka neenakosti varianc			-3,537	53,000	0,001	-0,352	0,099	-0,551	-0,152

Vir: lastna raziskava

**Tabela 21 T-test naloge VII: vprašalnik 1 – vprašalnik 2**

	Razlike med pari					t	Stopnje svobode (DF)	Pomembnost
	Aritmetična sredina	Standardna deviacija	Standardna napaka ocene	95% interval zaupanja razlike				
				Spodnja meja	Zgornja meja			
Vaša ideja je neumna.	-0,234	0,504	0,048	-0,329	-0,139	-4,899	110	0,000
Govorite prehitro.	-0,096	0,356	0,035	-0,165	-0,027	-2,756	103	0,007
Kar naprej se pritožujete.	-0,080	0,485	0,052	-0,182	0,023	-1,539	87	0,127
Nehajte klepetati.	-0,104	0,397	0,040	-0,185	-0,024	-2,572	95	0,012
Z vami se ne strinjam.	-0,190	0,465	0,046	-0,282	-0,098	-4,088	99	0,000

Vir: lastna raziskava

**Tabela 22 T-test naloge IX: vprašalnik 1 – vprašalnik 2**

	Razlike med pari					t	Stopnje svobode (DF)	Pomembnost
	Aritmetična sredina	Standardna deviacija	Standardna napaka ocene	95% interval zaupanja razlike				
				Spodnja meja	Zgornja meja			
prepričljivost	-0,387	0,751	0,073	-0,531	-0,242	-5,306	105	0,000
vztrajnost	-0,248	0,731	0,071	-0,389	-0,106	-3,471	104	0,001
fleksibilnost	-0,094	0,669	0,065	-0,223	0,035	-1,451	105	0,150
poslušanje	-0,124	0,661	0,064	-0,252	0,004	-1,920	104	0,058
empatija	-0,252	0,702	0,068	-0,387	-0,118	-3,720	106	0,000
pogum	-0,349	0,829	0,080	-0,509	-0,189	-4,337	105	0,000
vodenje komunikacije	-0,318	0,796	0,077	-0,470	-0,165	-4,128	106	0,000

Vir: lastna raziskava

**Tabela 23 T-test naloge X: vprašalnik 1 – vprašalnik 2**

	Razlike med pari					t	Stopnje svobode (DF)	Pomembnost
	Aritmetična sredina	Standardna deviacija	Standardna napaka ocene	95% interval zaupanja razlike				
				Spodnja meja	Zgornja meja			
poslušanje	-0,312	0,766	0,073	-0,457	-0,166	-4,251	108	0,000
očesni kontakt	-0,229	0,689	0,066	-0,36	-0,099	-3,476	108	0,001
gibanje telesa	-0,500	0,81	0,077	-0,653	-0,347	-6,475	109	0,000
lega rok	-0,450	0,897	0,086	-0,62	-0,279	-5,230	108	0,000
mimika obraza	-0,109	0,746	0,071	-0,25	0,032	-1,533	109	0,128
glas	-0,306	0,772	0,073	-0,452	-0,161	-4,179	110	0,000

Vir: lastna raziskava

**Tabela 24 T-test naloge IX: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – spol**

		Levenov test enakosti varianc		T- test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Pomembnost	t	Stopnje svobode (Df)	Pomembnost	Razlika srednje vrednosti	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
prepričljivost	Predpostavka enakosti varianc	6,950	0,010	0,644	105,000	0,521	0,088	0,137	-0,184	0,360
	Predpostavka neenakosti varianc			0,674	103,883	0,502	0,088	0,131	-0,172	0,348
vztrajnost	Predpostavka enakosti varianc	1,335	0,251	-0,949	104,000	0,345	-0,134	0,141	-0,414	0,146
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,965	92,583	0,337	-0,134	0,139	-0,410	0,142
fleksibilnost	Predpostavka enakosti varianc	0,966	0,328	0,456	105,000	0,649	0,060	0,131	-0,201	0,320
	Predpostavka neenakosti varianc			0,465	98,947	0,643	0,060	0,129	-0,195	0,315
poslušanje	Predpostavka enakosti varianc	1,600	0,209	-1,824	104,000	0,071	-0,253	0,139	-0,528	0,002
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,779	80,301	0,079	-0,253	0,142	-0,536	0,030
empatija	Predpostavka enakosti varianc	0,412	0,522	-0,663	106,000	0,508	-0,091	0,137	-0,363	0,181
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,659	90,539	0,511	-0,091	0,138	-0,365	0,183
pogum	Predpostavka enakosti varianc	1,684	0,197	1,219	105,000	0,225	0,173	0,142	-0,108	0,453
	Predpostavka neenakosti varianc			1,219	90,280	0,226	0,173	0,142	-0,109	0,454
vodenje komunikacije	Predpostavka enakosti varianc	13,313	0,000	1,738	106,000	0,085	0,233	0,134	-0,033	0,499
	Predpostavka neenakosti varianc			1,862	105,994	0,065	0,233	0,125	-0,015	0,481
prepričljivost	Predpostavka enakosti varianc	3,707	0,057	-0,065	112,000	0,948	-0,009	0,134	-0,274	0,256
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,069	109,368	0,945	-0,009	0,126	-0,259	0,242
vztrajnost	Predpostavka enakosti varianc	2,787	0,098	-1,149	113,000	0,253	-0,160	0,140	-0,437	0,116
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,176	101,199	0,242	-0,160	0,136	-0,431	0,110
fleksibilnost	Predpostavka enakosti varianc	1,475	0,227	0,194	113,000	0,846	0,024	0,123	-0,219	0,267
	Predpostavka neenakosti varianc			0,200	102,859	0,842	0,024	0,119	-0,212	0,260
poslušanje	Predpostavka enakosti varianc	3,515	0,063	-1,705	113,000	0,091	-0,206	0,121	-0,446	0,033
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,650	83,735	0,103	-0,206	0,125	-0,455	0,042
empatija	Predpostavka enakosti varianc	3,214	0,076	-1,952	113,000	0,053	-0,240	0,123	-0,483	0,004
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,861	79,264	0,066	-0,240	0,129	-0,496	0,017
pogum	Predpostavka enakosti varianc	5,832	0,017	0,233	113,000	0,816	0,033	-0,143	-0,250	0,317
	Predpostavka neenakosti varianc			0,247	109,590	0,806	0,033	0,135	-0,235	0,301
vodenje komunikacije	Predpostavka enakosti varianc	0,048	0,827	0,261	113,000	0,794	0,037	0,140	-0,240	0,313
	Predpostavka neenakosti varianc			0,265	98,120	0,792	0,037	0,138	-0,237	0,310

Vir: lastna raziskava

**Tabela 25 T-test naloge IX: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – izobrazba**

		Levenov test enakosti varianc		T- test za enakost aritmetičnih sredin					95% interval zaupanja razlike	
		F	Pomembnost	t	Stopnje svobode (Df)	Pomembnost	Razlika srednje vrednosti	Standardna napaka razlike	Spodnja meja	Zgornja meja
prepričljivost	Predpostavka enakosti varianc	0,610	0,437	-0,415	100,000	0,697	-0,060	0,144	-0,346	0,226
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,429	89,025				0,669	-0,060
vztrajnost	Predpostavka enakosti varianc	0,236	0,629	-1,328	100,000	0,187	-0,186	0,140	-0,463	0,092
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,370	88,564				0,174	-0,186
fleksibilnost	Predpostavka enakosti varianc	0,104	0,747	0,212	99,000	0,832	0,028	0,133	-0,235	0,291
	Predpostavka neenakosti varianc			0,210	77,922				0,834	0,028
poslušanje	Predpostavka enakosti varianc	5,090	0,026	1,726	99,000	0,087	0,249	0,144	-0,037	0,535
	Predpostavka neenakosti varianc			1,652	71,111				0,103	0,249
empatija	Predpostavka enakosti varianc	0,474	0,493	0,663	100,000	0,509	0,090	0,136	-0,180	0,361
	Predpostavka neenakosti varianc			0,657	81,170				0,513	0,090
pogum	Predpostavka enakosti varianc	0,222	0,639	-0,262	100,000	0,794	-0,036	0,139	-0,311	0,239
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,267	88,429				0,790	-0,036
vodenje komunikacije	Predpostavka enakosti varianc	0,058	0,811	0,074	100,000	0,941	0,010	0,141	-0,270	0,291
	Predpostavka neenakosti varianc			0,076	88,981				0,940	0,010
prepričljivost	Predpostavka enakosti varianc	0,003	0,954	-2,236	107,000	0,027	-0,305	0,136	-0,576	-0,035
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,361	95,248				0,020	-0,305
vztrajnost	Predpostavka enakosti varianc	0,239	0,626	-2,835	107,000	0,005	-0,403	0,142	-0,684	-0,121
	Predpostavka neenakosti varianc			-3,033	98,214				0,003	-0,403
fleksibilnost	Predpostavka enakosti varianc	1,239	0,268	-1,241	107,000	0,217	-0,159	0,128	-0,412	0,095
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,279	89,307				0,204	-0,159
poslušanje	Predpostavka enakosti varianc	2,764	0,099	0,435	107,000	0,664	0,055	0,126	-0,194	0,304
	Predpostavka neenakosti varianc			0,412	68,569				0,682	0,055
empatija	Predpostavka enakosti varianc	3,758	0,055	0,074	107,000	0,941	0,010	0,131	-0,251	0,270
	Predpostavka neenakosti varianc			0,070	68,667				0,944	0,010
pogum	Predpostavka enakosti varianc	0,696	0,406	-1,734	107,000	0,086	-0,257	0,148	-0,550	0,037
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,755	84,594				0,083	-0,257
vodenje komunikacije	Predpostavka enakosti varianc	1,077	0,302	-1,346	107,000	0,181	-0,195	0,145	-0,481	0,092
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,344	81,228				0,183	-0,195

Vir: lastna raziskava



**Tabela 26 T-test naloge X: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – spol**

		Levenov test enakosti varianc		T- test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Pomembnost	t	Stopnje svobode (Df)	Pomembnost	Razlika srednje vrednosti	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
poslušanje	Predpostavka enakosti varianc	1,076	0,302	-0,914	108,000	0,362	-0,133	0,145	-0,421	0,155
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,931	91,979	0,354	-0,133	0,143	-0,417	0,151
očesni kontakt	Predpostavka enakosti varianc	0,211	0,647	-1,385	108,000	0,160	-0,174	0,125	-0,422	0,075
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,371	84,175	0,177	-0,174	0,127	-0,426	0,078
gibanje telesa	Predpostavka enakosti varianc	0,787	0,377	0,677	110,000	0,500	0,092	0,136	-0,177	0,361
	Predpostavka neenakosti varianc			0,692	95,658	0,490	0,092	0,133	-0,172	0,356
lega rok	Predpostavka enakosti varianc	0,749	0,389	1,257	108,000	0,212	0,221	0,176	-0,128	0,570
	Predpostavka neenakosti varianc			1,291	94,502	0,200	0,221	0,171	-0,119	0,562
mimika obraza	Predpostavka enakosti varianc	1,462	0,229	-0,751	110,000	0,454	-0,112	0,149	-0,408	0,184
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,789	102,773	0,432	-0,112	0,142	-0,394	0,170
glas	Predpostavka enakosti varianc	0,802	0,372	0,414	110,000	0,680	0,067	0,161	-0,253	0,386
	Predpostavka neenakosti varianc			0,431	100,602	0,667	0,067	0,155	-0,241	0,374
poslušanje	Predpostavka enakosti varianc	2,906	0,091	-1,879	113,000	0,063	-0,206	0,110	-0,424	0,011
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,825	84,795	0,072	-0,206	0,113	-0,431	0,018
očesni kontakt	Predpostavka enakosti varianc	0,023	0,879	-0,190	113,000	0,849	-0,024	0,125	-0,272	0,224
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,193	98,971	0,847	-0,024	0,123	-0,268	0,221
gibanje telesa	Predpostavka enakosti varianc	0,944	0,333	-0,133	112,000	0,894	-0,018	0,138	-0,291	0,254
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,139	105,370	0,890	-0,018	0,132	-0,281	0,244
lega rok	Predpostavka enakosti varianc	2,057	0,154	-0,181	113,000	0,856	-0,025	0,140	-0,303	0,252
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,187	103,348	0,852	-0,025	0,136	-0,295	0,244
mimika obraza	Predpostavka enakosti varianc	1,568	0,213	-2,138	112,000	0,035	-0,284	0,133	-0,547	-0,021
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,076	84,863	0,041	-0,284	0,137	-0,556	-0,021
glas	Predpostavka enakosti varianc	0,824	0,366	-0,459	113,000	0,647	-0,071	0,156	-0,380	0,237
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,471	101,660	0,639	-0,071	0,152	-0,373	0,230

Vir: lastna raziskava

**Tabela 27 T-test naloge X: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – izobrazba**

		Levenov test enakosti varianc		T- test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Pomembnost	t	Stopnje svobode (Df)	Pomembnost	Razlika srednje vrednosti	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
poslušanje	Predpostavka enakosti varianc	0,002	0,964	-0,669	102,000	0,505	-0,100	0,149	-0,395	0,196
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,678	80,603	0,500	-0,100	0,147	-0,392	0,193
očesni kontakt	Predpostavka enakosti varianc	0,625	0,431	-1,017	102,000	0,312	-0,129	0,127	-0,381	0,123
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,002	73,946	0,320	-0,129	0,129	-0,386	0,128
gibanje telesa	Predpostavka enakosti varianc	0,361	0,549	-1,077	104,000	0,284	-0,153	0,142	-0,435	0,129
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,038	70,946	0,303	-0,153	0,147	-0,447	0,141
lega rok	Predpostavka enakosti varianc	0,282	0,597	-1,205	102,000	0,231	-0,225	0,187	-0,595	0,145
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,184	73,189	0,240	-0,225	0,190	-0,603	0,154
mimika obraza	Predpostavka enakosti varianc	0,002	0,962	-0,459	104,000	0,647	-0,071	0,155	-0,379	0,236
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,465	82,599	0,643	-0,071	0,153	-0,376	0,234
glas	Predpostavka enakosti varianc	0,424	0,516	0,152	104,000	0,879	0,026	0,169	-0,309	0,360
	Predpostavka neenakosti varianc			0,157	87,001	0,876	0,026	0,164	-0,300	0,351
poslušanje	Predpostavka enakosti varianc	1,759	0,188	-0,920	107,000	0,360	-0,107	0,117	-0,338	0,124
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,947	89,104	0,346	-0,107	0,113	-0,332	0,118
očesni kontakt	Predpostavka enakosti varianc	4,288	0,041	-1,735	107,000	0,086	-0,226	0,130	-0,484	0,032
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,829	94,765	0,071	-0,226	0,123	-0,471	0,019
gibanje telesa	Predpostavka enakosti varianc	0,470	0,494	-1,661	106,000	0,100	-0,237	0,143	-0,519	0,046
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,719	90,616	0,089	-0,237	0,138	-0,510	0,037
lega rok	Predpostavka enakosti varianc	5,967	0,016	-1,603	107,000	0,112	-0,236	0,147	-0,527	0,056
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,569	76,425	0,121	-0,236	0,150	-0,534	0,063
mimika obraza	Predpostavka enakosti varianc	0,770	0,382	-1,501	106,000	0,136	-0,212	0,141	-0,491	0,068
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,528	86,420	0,130	-0,212	0,139	-0,487	0,064
glas	Predpostavka enakosti varianc	0,098	0,755	-1,812	107,000	0,073	-0,295	0,163	-0,617	0,028
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,847	86,438	0,068	-0,295	0,159	-0,612	0,022

Vir: lastna raziskava

**Tabela 28 T-test naloge IX: vprašalnik 1, vprašalnik 2 – interni trening**

		Levenov test enakosti varianc		T- test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Pomembnost	t	Stopnje svobode (Df)	Pomembnost	Razlika srednje vrednosti	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
prepričljivost	Predpostavka enakosti varianc	0,312	0,578	-0,420	101,000	0,676	-0,059	0,142	-0,340	0,221
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,419	94,558	0,676	-0,059	0,142	-0,341	0,222
vztrajnost	Predpostavka enakosti varianc	0,112	0,739	-2,086	101,000	0,039	-0,289	0,138	-0,564	-0,014
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,081	91,934	0,040	-0,289	0,139	-0,565	-0,013
fleksibilnost	Predpostavka enakosti varianc	0,059	0,809	-0,661	101,000	0,510	-0,089	0,134	-0,355	0,177
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,660	92,670	0,511	-0,089	0,134	-0,355	0,178
poslušanje	Predpostavka enakosti varianc	0,867	0,354	-1,597	101,000	0,113	-0,224	0,140	-0,503	0,054
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,576	88,078	0,119	-0,224	0,142	-0,507	0,058
empatija	Predpostavka enakosti varianc	1,112	0,294	-2,005	102,000	0,048	-0,272	0,136	-0,542	-0,003
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,982	90,289	0,051	-0,272	0,137	-0,545	0,001
pogum	Predpostavka enakosti varianc	0,778	0,380	-1,501	101,000	0,136	-0,216	0,144	-0,503	0,070
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,493	90,777	0,139	-0,216	0,145	-0,505	0,072
vodenje komunikacije	Predpostavka enakosti varianc	0,282	0,597	-0,441	102,000	0,660	-0,061	0,140	-0,338	0,215
	Predpostavka neenakosti varianc			-0,439	95,361	0,662	-0,061	0,140	-0,339	0,216
prepričljivost	Predpostavka enakosti varianc	2,863	0,094	-3,337	109,000	0,001	-0,423	0,127	-0,674	-0,172
	Predpostavka neenakosti varianc			-3,318	102,171	0,001	-0,423	0,127	-0,675	-0,170
vztrajnost	Predpostavka enakosti varianc	2,684	0,104	-3,357	110,000	0,001	-0,449	0,134	-0,714	-0,184
	Predpostavka neenakosti varianc			-3,367	107,688	0,001	-0,449	0,133	-0,713	-0,185
fleksibilnost	Predpostavka enakosti varianc	4,623	0,034	-1,417	110,000	0,159	-0,172	0,121	-0,412	0,068
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,387	94,387	0,169	-0,172	0,124	-0,417	0,074
poslušanje	Predpostavka enakosti varianc	2,165	0,144	-1,738	110,000	0,085	-0,205	0,118	-0,438	0,029
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,728	103,798	0,087	-0,205	0,118	-0,440	0,030
empatija	Predpostavka enakosti varianc	0,183	0,669	-2,326	110,000	0,022	-0,283	0,122	-0,524	-0,042
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,329	107,136	0,022	-0,283	0,121	-0,524	-0,042
pogum	Predpostavka enakosti varianc	0,085	0,771	-3,752	110,000	0,000	-0,501	0,134	-0,766	-0,236
	Predpostavka neenakosti varianc			-3,703	99,590	0,000	-0,501	0,135	-0,770	-0,233
vodenje komunikacije	Predpostavka enakosti varianc	1,846	0,177	-4,580	110,000	0,000	-0,577	0,126	-0,826	-0,327
	Predpostavka neenakosti varianc			-4,558	104,321	0,000	-0,577	0,127	-0,826	-0,326

Vir: lastna raziskava

**Tabela 29 T-test naloge X: vprašalnik 1 vprašalnik 2 – interni trening**

		Levenov test enakosti varianc		T- test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Pomembnost	t	Stopnje svobode (Df)	Pomembnost	Razlika srednje vrednosti	Standardna napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
poslušanje	Predpostavka enakosti varianc	1,715	0,193	-3,238	104,000	0,002	-0,448	0,138	-0,723	-0,174
	Predpostavka neenakosti varianc			-3,211	96,446	0,002	-0,448	0,140	-0,725	-0,171
očesni kontakt	Predpostavka enakosti varianc	1,455	0,230	-2,952	104,000	0,004	-0,347	0,118	-0,580	-0,114
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,948	99,808	0,004	-0,347	0,118	-0,581	-0,113
gibanje telesa	Predpostavka enakosti varianc	0,674	0,413	-2,248	106,000	0,027	-0,300	0,133	-0,564	-0,035
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,253	103,320	0,026	-0,300	0,133	-0,564	-0,036
lega rok	Predpostavka enakosti varianc	0,006	0,936	-2,821	104,000	0,006	-0,480	0,170	-0,817	-0,143
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,821	100,378	0,006	-0,480	0,170	-0,817	-0,142
mimika obraza	Predpostavka enakosti varianc	0,260	0,611	-1,707	106,000	0,091	-0,254	0,149	-0,548	0,041
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,669	90,018	0,099	-0,254	0,152	-0,555	0,048
glas	Predpostavka enakosti varianc	0,337	0,563	-2,024	106,000	0,045	-0,323	0,159	-0,639	-0,007
	Predpostavka neenakosti varianc			-1,997	95,512	0,049	-0,323	0,162	-0,644	-0,002
poslušanje	Predpostavka enakosti varianc	7,339	0,008	-3,700	110,000	0,000	-0,388	0,105	-0,596	-0,180
	Predpostavka neenakosti varianc			-3,621	93,928	0,000	-0,388	0,107	-0,601	-0,175
očesni kontakt	Predpostavka enakosti varianc	23,970	0,000	-5,441	110,000	0,000	-0,604	0,111	-0,824	-0,384
	Predpostavka neenakosti varianc			-5,162	71,483	0,000	-0,604	0,117	-0,837	-0,371
gibanje telesa	Predpostavka enakosti varianc	0,571	0,451	-2,798	109,000	0,006	-0,364	0,130	-0,622	-0,106
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,732	91,729	0,008	-0,364	0,133	-0,629	-0,099
lega rok	Predpostavka enakosti varianc	0,244	0,622	-4,811	110,000	0,000	-0,612	0,127	-0,865	-0,360
	Predpostavka neenakosti varianc			-4,764	101,608	0,000	-0,612	0,129	-0,867	-0,357
mimika obraza	Predpostavka enakosti varianc	3,658	0,058	-4,125	109,000	0,000	-0,512	0,124	-0,758	-0,266
	Predpostavka neenakosti varianc			-4,021	90,772	0,000	-0,512	0,127	-0,765	-0,259
glas	Predpostavka enakosti varianc	3,483	0,065	-2,189	110,000	0,031	-0,335	0,153	-0,638	-0,032
	Predpostavka neenakosti varianc			-2,210	109,350	0,029	-0,335	0,151	-0,635	-0,035

Vir: lastna raziskava