

مدیران و آموزش کارکنان فروش

منبع: INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT

VOLUME 23, NUMBER 1, FEBRUARY 1994

ترجمه و تلخیص: محمدعلی محمدی



اشاره:

این مقاله نقش مدیران و مربیان آموزش فروش را در فرایند آموزشی شرکت‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. یافته‌های این مطالعه مویده آن است که امروزه -نسبت به گذشته- همکاری مشترک مدیران فروش و مربیان در آموزش فروش بیشتر شده است ولی هنوز مشکلاتی بر سر راه وجود دارد. اصولاً در شرکتهای بزرگ، مربیان آموزش فروش مدعی مسئولیت آموزش هستند ولی هنگام طراحی، اداره و ارزیابی برنامه‌های آموزشی توسط مدیران فروش، مربیان آموزش پیگیر نتایج آن نیستند.

در شرکت‌های کوچک عموماً مدیران فروش مسئولیت کلی امور آموزش فروش را به عهده دارند و تاحدی نیز کار ارزیابی و پیگیری فعالیت‌ها را انجام می‌دهند. استنباط و نتیجه‌گیری از یافته‌های مطالعه مزبور در این مقاله مورد بحث قرار گرفته و پیشنهادهای جهت بهبود عملیات مدیریت در این زمینه ارائه شده است.

فروش حضوری مهمترین ابزار بازاریابی برای اغلب شرکتهای صنعتی است. و آنرا وسیله اجرای استراتژی بازاریابی می‌نامند. بدخاطر این اهمیت، شرکت‌های صنعتی مقدار قابل توجهی از سرمایه‌گذاری‌های خود را صرف آموزش کادر فروش خود می‌کنند.

اهداف آموزشی، بسته به نیاز داوطلبان، شرایط بازار و موسسه و سایر متغیرها متنوع

است. به‌طور کلی برنامه‌های آموزشی منافی را

بشرح زیر برای سازمان به‌دنبال دارد:

۱- غلبه بر علل مشترک ناکامی در فروش.

۲- افزایش بهره‌وری.

۳- بهبود روحیه فروشنده.

۴- کاهش کالای برگشتی.

۵- بهبود ارتباط با مشتریان.

۶- بهبود مدیریت زمان و منطقه فروش.

۷- کاهش هزینه‌های فروش.

کادر آموزش غالباً مسئولیت انحصاری تدوین

برنامه‌های آموزش فروش را به‌عهده دارد و مدیران

فروش نیز فعالانه در برنامه‌های آموزش فروش

به‌عنوان طراح و یا مربی آموزش حضور دارند.

فارغ از اینکه چه کسی مسئول برنامه آموزش

است، بایستی از تجارب هر دو گروه مدیران و کادر

فروش به‌منظور تهیه مناسب برنامه‌های آموزشی استفاده شود. چنانچه موسسه‌ای بخواهد یک برنامه آموزشی کارآ تدوین کند، ضرورت دارد قبل از طراحی هرگونه برنامه آموزشی نظرات مشتریان را جمع‌آوری کند.

کادر فروش برخی از مسائل آموزش فروش را که برای آنها نگران‌کننده‌اند. بشرح زیر مطرح کرده‌اند:

۱- قبل از آنکه مهارتهای پیش‌نیاز فروش مطرح شود مهارتهای پیچیده فروش آموزش داده می‌شود.

۲- مدیران فروش غالباً در پیگیری امور قصور می‌ورزند. هنگامی که کادر فروش رفتارهای جدیدی را در عرصه فعالیت می‌آزماید ممکن است احساس عدم اطمینان کند. توضیح اینکه

امکان دارد مهارتهای جدید طی دوره آموزشی تعلیم داده شوند لیکن کادر فروش به خوبی آن مهارتها را فراموش نکنند. آنها می خواهند مدیران شان با تعقیب امور از طریق تعلیم ویژه، آموزش جدید آنها را تقویت کنند.

۳- در اجر نهادن به رفتارهای جدید، کوتاهی می شود. برخی رفتارها مانند مشاوره فروش ممکن است دوره فروش را طولانی کند ولی موجب افزایش خیرگی می شود. بدون وجود انگیزش مناسب برای عمل به رفتارهای جدید، زمینه های بازگشت عملی به رفتارهای قبلی فراهم می شود.

این نگرانی ها سوالات مهمی را درباره نقش مدیران فروش در فرایند آموزش فروش مطرح می کند. چنانچه مدیران در این رابطه فعالانه عمل نکنند ممکن است قادر به تعلیم کادر فروش - که برای یادگیری خوب رفتارهای جدید تلاش می کنند - نباشند. همچنین امکان دارد مدیران فروش توانایی ارزیابی و پاداش دادن به رفتارهای جدید را نداشته باشند. نتیجه این که ممکن است کادر فروش مجبور شود به عادات و روشهای قدیمی پناه ببرد و لذا برنامه آموزش با شکست مواجه خواهد شد.

هدف از این مطالعه، بررسی نقش مدیران و مربیان در نقاط حساس و کلیدی فرایند آموزش فروش است و به دنبال آن پیشنهاداتی در این زمینه به مدیران بازاریابی برای بهبود فرایند آموزش فروش ارائه می شود. باتوجه به پیشنهادات ارائه شده در این مقاله، مدیران بازاریابی خواهند توانست نقش مثبت مدیران فروش و مربیان را در فرایند آموزش بیشتر کنند.

روش مطالعه

اطلاعات دو گروه (مورد مطالعه)، از طریق پست جمع آوری شده است که این دو گروه عبارتند از مدیران فروش و مربیان آموزش فروش.

● کادر آموزش غالباً مسئولیت انحصاری تدوین برنامه های آموزش فروش را به عهده دارد.

● هنگامی که کادر فروش رفتارهای جدیدی را در عرصه فعالیت می آزماید، ممکن است احساس عدم اطمینان کند.

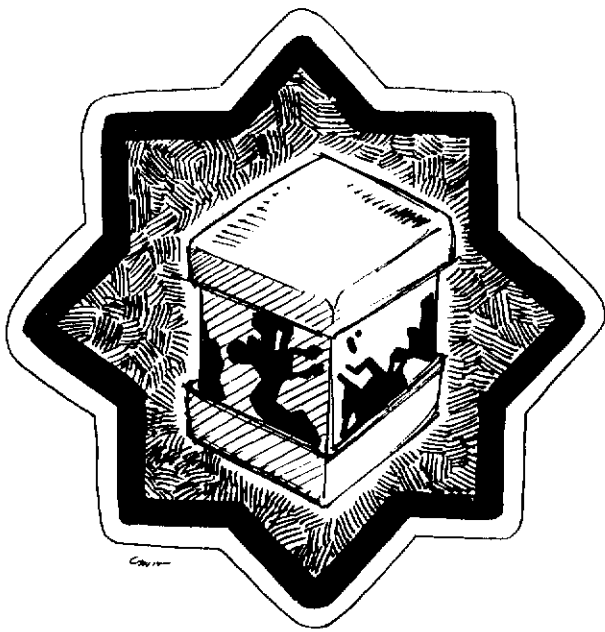
آمار مربوطه از ۱۳۶ سازمان آموزش ملی که دست اندرکار اجرای برنامه های آموزشی هستند اخذ شده است. مدیران فروش از طریق نمونه گیری تصادفی از جامعه مدیرانی که عضو مشترک مجلات مدیریت فروش و بازاریابی بودند انتخاب شده اند.

از آنجائی که سازمانهای آموزشی موافق مشارکت (در این مطالعه) بودند نرخ پاسخگویی

به پرسشنامه ها به طور کلی ۸۲٪ و نرخ پاسخگویی مدیران فروش ۳۸٪ بود. اما تنها نصف این تعداد اظهار کرده اند که دارای برنامه آموزش فروش در موسسه خود هستند. پاسخ دهندگان مجدداً تحت گروههای محصولات صنعتی، محصولات مصرفی و خدمات تقسیم بندی شدند که ارقام مربوط به هر یک از این گروهها به ترتیب زیر بود:

مدیران شرکتهای کوچک (تعداد=۵۱)	مدیران شرکتهای بزرگ (تعداد=۴۹)	مربیان آموزش (تعداد=۱۱۲)	
(%)	(%)	(%)	
مرحله تعیین نیازها			
۳۹	۱۴	۵	- مدیریت عالی شرکت
۲۶	۱۸	۳	- مدیریت فروش
۱۰	۱۲	۳۴	- کادر آموزش
۶	۲۵	۳۷	- ترکیبی از سه گروه فوق
۱۹	۳۱	۲۱	- موارد دیگر
مرحله بودجه بندی			
۴۶	۲۷	۷	- مدیریت عالی شرکت
۳۴	۲۰	۸	- مدیریت فروش
۶	۳۵	۶۵	- کادر آموزش
۰	۴	۵	- ترکیبی از سه گروه فوق
۱۲	۱۴	۱۵	- موارد دیگر
مرحله طراحی			
۲۸	۱۳	۰	- مدیریت عالی شرکت
۳۰	۱۳	۷	- مدیریت فروش
۱۳	۳۱	۸۰	- کادر آموزش
۲	۲۷	۷	- ترکیبی از سه گروه فوق
۲۷	۱۶	۵	- موارد دیگر
مرحله رهبری و اداره			
۲۰	۲	۰	- مدیریت عالی شرکت
۳۱	۳۱	۸	- مدیریت فروش
۱۴	۳۷	۷۳	- کادر آموزش
۴	۱۸	۱۲	- ترکیبی از سه گروه فوق
۳۱	۱۰	۷	- موارد دیگر
مرحله ارزیابی			
۰	۰	۰	- مدیریت عالی شرکت
۷۱	۴۹	۱۹	- مدیریت فروش
۷	۳۲	۵۰	- کادر آموزش
۱۲	۱۹	۲۴	- ترکیبی از سه گروه فوق
۱۰	۰	۷	- موارد دیگر

جدول شماره ۱ - گروههای مسئول در مقابل فرایند آموزش



در گروه محصولات صنعتی ۵۵٪ از مربیان آموزشی و ۶۳٪ از مدیران فروش، در گروه محصولات مصرفی به ترتیب ۲۴٪ و ۱۶٪ و در گروه خدمات نیز به ترتیب ۲۱٪ از هر یک از دو قشر (مربیان و مدیران). تفاوت‌های مشخص و ویژه‌ای مابین طبقات صنعتی وجود نداشت و لذا داده‌ها برای تجزیه و تحلیل مجدد جمع‌بندی شد.

نتایج

به‌طور کلی آموزش فروش به‌صورت یک فرایند چهارمرحله‌ای شامل تعیین نیازها (و تعیین اهداف)، طراحی برنامه آموزشی، رهبری و اداره برنامه آموزش و ارزیابی نتایج تشریح می‌شود. بدلیل اینکه بودجه‌بندی یکی از ملاحظات مهم در امر آموزش فروش محسوب می‌شود، این موضوع نیز تحت بررسی قرار گرفت. از پاسخ‌دهندگان سوال شده بود که آنها چه کسی را مسئول اصلی برای هر یک از مراحل فوق در فرایند آموزش فروش می‌دانند. پاسخ‌های دریافتی، چنین بود: مدیریت عالی شرکت، مدیریت فروش، کادر آموزش، ترکیبی از همه اینها و سایر موارد. پاسخ‌های داده شده به تفکیک هر یک از ۵ مرحله در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

مرحله اول: تعیین نیازهای آموزشی

به‌نظر می‌رسد که تعیین نیازهای آموزشی در شرکت‌های بزرگ با مشارکت مدیران فروش و کادر آموزش صورت می‌گیرد. به‌هرحال تعداد زیادی از پاسخ‌دهندگان اظهار داشته‌اند که مسئولیت اصلی مرحله تعیین نیازها به‌عهده مدیران و مربیان است. در شرکت‌های کوچک مسئولیت اصلی را بیشتر متوجه مدیریت عالی شرکت دانسته‌اند. شاید به‌این دلیل که کادر آموزش در اینگونه شرکت‌ها برای تعیین نیازهای آموزشی وجود ندارد.

مرحله دوم: مسئولیت بودجه‌بندی

شگفت‌آور است که برحسب نتایج بدست‌آمده، در پاسخ به این پرسش که چه کسی مسئولیت تقبل بودجه آموزش فروش را در شرکت‌های بزرگ به‌عهده دارد، مدیریت عالی شرکت در رده سوم قرار می‌گیرد. اما اگر توجه شود که تاکید بیشتر سوال بر روی تخصیص بودجه آموزش و نه تعیین بودجه کل بوده است؛ آنگاه درمی‌یابیم که نتایج حاصله دور از انتظار نمی‌باشد. اساساً مربیان آموزش و بدنبال آن

● در شرکت‌های بزرگ، تعیین نیازهای آموزشی با مشارکت مدیران فروش و کادر آموزش صورت می‌گیرد.

مرحله پنجم: ارزیابی آموزش

براساس پاسخ‌های داده شده، مدیریت عالی شرکت در ارزیابی برنامه آموزش فروش جایگاهی ندارد. این نتیجه تعجب‌آور است چرا که هزینه آموزش بسیار گران است و در عین حال این امر برای بازاریابها در خور اهمیت است. مربیان آموزش فروش ادعا کرده‌اند که آنها بیش از سایرین در امر ارزیابی آموزش علاقمند بوده‌اند. از طرف دیگر مدیران فروش اذعان داشته‌اند که آنها خصوصاً در موسسات کوچک بیش از همه تقبل این مسئولیت را به‌عهده داشته‌اند.

علاوه بر این از مدیران فروش و مربیان آموزش سوال شده بود که چه کسی در ارزیابی موارد زیر مسئول بوده است: محتوای برنامه، مربیان، دانش (آموزش‌دیدگان) از راه تست‌ها، نگرشها و نحوه اجرا.

جالب است که ۴۹٪ از مدیران فروش شرکت‌های بزرگ گفته‌اند که نحوه اجرای برنامه آموزش فروش را ارزیابی کرده‌اند. این نتایج نگرانی روزافزون کادر فروش را -ازاین بابت که مدیران فروش نظارت کمی بر بکارگیری مهارتها و رفتارهای جدید آموزش داده شده و نیز اجرانهادن به آنها دارند- تقویت می‌کند.

مدیران فروش مسئول تخصیص بودجه آموزش بوده‌اند. در شرکت‌های کوچک نتیجه بدست‌آمده بالعکس شرکت‌های بزرگ بود. بدین ترتیب که مسئولیت اصلی برای مدیریت عالی شرکت دیده شده و به‌دنبال آن مدیران فروش و کادر آموزش مسئول بوده‌اند.

مرحله سوم: طراحی برنامه‌های آموزشی

بیش از ۸۱٪ از مربیان آموزش اظهار داشته‌اند که آنها مسئول طراحی دوره‌های آموزش در شرکت‌های بزرگ بوده‌اند. در مقایسه با مدیران فروش، مربیان آموزش کمتری اظهار داشته‌اند که تلاش‌های مشترک (در طراحی) مورد استفاده قرار گرفته است. در شرکت‌های کوچک، فعالیت‌های مشترک طراحی به‌ندرت اتفاق می‌افتد و مسئول طراحی برنامه‌های آموزشی، مدیریت عالی یا فروش آنهاست.

مرحله چهارم: اداره برنامه آموزش

کادر آموزش غالباً مسئول اداره اجرای برنامه آموزش در شرکت‌های بزرگ است و مطابق گزارش ۷۳٪ از مربیان و ۳۷٪ از مدیران فروش شرکت‌های بزرگ این مسئولیت را به‌عهده کارکنان و دست‌اندرکاران امور آموزش دانسته‌اند. چنانچه کادر آموزش به‌تنهایی برنامه‌های آموزشی را اداره نکند تلاش‌های مشترک این نقش را ایفا خواهد کرد. لیکن در شرکت‌های کوچک مدیران فروش اظهار داشته‌اند که آنها بیشترین تمایل را به اداره هرگونه برنامه آموزشی دارند.



مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر در برداشتهای افرادی که آموزش را ارزیابی می‌کنند به‌خاطر فقدان ارتباط، تفاوت‌هایی وجود داشته باشد شکست در ایجاد ارتباط در طول فرایند طراحی آموزش بیش از حد جلوه خواهد کرد. در حدود ۱ تا ۱/۲ موسسات بزرگ نیازهای مشتری را ابراز داشته‌اند

ولی از این تعداد تنها ۷٪ از مربیان فرایند طراحی مشتری را گزارش داده‌اند. به نظر می‌رسد که در شرکتهای بزرگ طراحی آموزش در بسیاری موارد

بدون وجود داده‌ها و اطلاعات لازم صورت گرفته است. با توجه به اهمیت آموزش فروش کارآ، هزینه‌های مربوط به آموزش فروش و رقابت روبه‌ترتیب در اکثر بازارها، فقدان توسعه آموزش مستمر، یک زنگ خطر به حساب می‌آید.

مربیان آموزش سطح بالاتری از مسئولیت منحصر‌بفرد را برای اداره امور آموزش - در مقایسه با آنچه که مدیران فروش ابراز داشته‌اند - بیان کرده‌اند. این امر ممکن است بدین معنی باشد که کارکنان آموزش از کیفیت آموزش‌های هدایت شده توسط مدیران فروش بی‌اطلاع باشند. چراکه مدیران فروش احتمالاً از مسئله آموزش صرفاً درک و تصور محدود تدریس و یا سایر تعابیر مشابه را دارا هستند که بیانگر علل این نتیجه است. به‌دلیل، اگر کارکنان آموزش از تلاشهای انجام شده در زمینه آموزش مطلع نباشند، امکان دوباره کاری یا برخوردهای غیرصحیح در اهداف آموزشی، محتوا و دستیابی به نتایج مطلوب وجود خواهد داشت و به‌تعبیری کل برنامه آموزشی غیرکارآ خواهد شد. لذا وجود ارتباط صریح بین کارکنان آموزش و مدیریت فروش برای حصول اطمینان از اینکه آموزش موردنظر به‌نحو صحیحی اداره و اجرا خواهد شد، ضروری بنظر می‌رسد.

نتایج حاصله از بررسی پاسخنامه‌ها نشان می‌دهد که در ۱۶٪ از موسسات کوچک ارزیابی آموزش صورت نگرفته است و حدود ۸٪ از همین گروه شرکتها گزارش داده‌اند که پیگیری امور آموزشی انجام نشده است. اگرچه این درصدها ممکن است نسبتاً کوچک باشند ولیکن نگران‌کننده‌اند. مسلماً هزینه‌های مربوط به آموزش و اهمیت کادر فروش کارآ در موفقیت‌های موسسه، این انتظار را بوجود می‌آورد که جهت اطمینان از اداره مناسب آموزش مراقبت‌های بیشتری صورت گیرد. همچنین مشخص شده

حاضر بیشتر از میزانی است که در مطالعات قبلی ذکر شده است.

آنچه موجب اضطراب و نگرانی می‌شود فقدان توافق ادراکی است. حال یا اینکه پاسخ‌دهندگان اهمیت نقش خود را در هر مرحله از فرایند آموزش فروش بیش از حد جلوه می‌دهند و یا اینکه میان مدیران و آموزش‌دهندگان ارتباطی وجود ندارد. مجریان برنامه آموزش احساس می‌کنند که آنها اصولاً مسئول ارزیابی - چه در موسسات بزرگ و چه کوچک - هستند.

دستورالعمل	مربیان آموزش فروش (%)	مدیران فروش شرکتهای بزرگ (%)	مدیران فروش شرکتهای کوچک (%)
عدم پیگیری	۴	۶	۸
نظارت بر اجرا	۲۴	۲۵	۳۲
کلاسهای مفید	۳	۲	۱۲
ترکیب موارد مختلف	۶۸	۵۹	۴۲

جدول شماره ۲ - دستورالعمل‌های پیگیری

در عین حالی که مدیران فروش ادعای این ارزیابی را دارند. اگر این تناقض به‌خاطر عدم وجود ارتباط بین دو گروه مزبور باشد می‌تواند زمینه برخورد را در طراحی برنامه‌های آموزشی آبی فراهم سازد و چنین فقدان ارتباطی ممکن است بیانگر برخی تصورات و طرز تلقی‌های منفی باشد که قبلاً توسط کارکنان فروش اظهار شده بود. اطلاعات حاصله از دستورالعمل‌های ارزیابی، برای طراحی مجدد برنامه‌های آموزشی

دستورالعمل‌های پیگیری

پیگیری جنبه مهمی در امر آموزش فروش است. لذا این پرسش از مدیران فروش و مربیان آموزش شده بود که چه کسی مسئولیت انواع پیگیری‌های مشخص مانند نظارت بر اجراء وجود کلاسهای مفید و متمرکز، ترکیبی از موارد متعدد و سایر موارد دارد. پاسخهای ارائه شده نشان می‌دهد که مدیران و مربیان فروش هر یک نقش مهمی در تضمین این پیگیری‌ها دارند (که در جدول شماره ۲ یافته‌ها ارائه شده است).

بحث و گفتگو

عملیات موسسات بزرگ و کوچک بایکدیگر متفاوت است. در شرکتهای بزرگ، مدیران و مربیان آموزش فروش در تعدادی از مسئولیت‌های آموزشی مشارکت دارند ولی در شرکتهای کوچک، تلاشهای مشترک غالباً توسط مدیریت عالی و مدیران فروش این نوع شرکتها انجام می‌شود. بنابراین رویه مسئولیت مشترک برای به‌اجرا درآمدن برنامه آموزش فروش در حال

است که بسیاری از شرکت‌ها بدون توجه به اینکه آیا آموزش‌های قبلی مؤثر و کارا بوده‌اند و نیز با بی‌توجهی به نیازهای آموزش واقعی، برنامه‌های آموزشی را کمافی السابق ادامه می‌دهند.

نتیجه‌گیری

آموزش فروش یک امر مهم برای بازاریاب‌های صنعتی، چه در موسسات بزرگ و چه کوچک است. از آنجائی که نتیجه این مطالعه سطوح بالاتری از توسعه برنامه آموزشی مشترک را نسبت به گزارش‌های قبلی، بیان می‌دارد. لیکن هنوز مشکلات مربوط به عدم وجود ارتباطات روشن و هماهنگی‌های لازم میان مدیران فروش و مربیان آموزش در بسیاری از موسسات بزرگ وجود دارد. در موسسات کوچک، اختلافات اصلی برسر عملیات ارزیابی و پیگیری است. همانطوری که بسیاری از شرکتها گزارش می‌کنند عملیات ارزیابی و پیگیری انجام نمی‌شود و در $\frac{2}{3}$ شرکت‌های کوچک امر پیگیری در عملکرد آن دیده نشده است.

مراحل پیشنهادی برای مدیران

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که ممکن است شرکت‌های صنعتی نیازمند انجام اصلاحات اساسی در فرایند آموزش فروش خود باشند. بیشتر تغییرات پیشنهادی، کاملاً بستند به یافته‌های این مطالعه است، در حالی که بقیه موارد مبتنی بر یک الگوی مناسب آموزش فروش است. اگر نخواهد فرایند آموزش فروش بهبود یابد، لازم است که مدیریت رده بالای شرکت نقش فعالی در اجرا و اعمال این تغییرات داشته باشد. در زیر چهار نوع فعالیت (پیشنهادی) به‌مراه مثال‌هایی از شرکت‌های صنعتی که این فعالیت‌ها را انجام داده‌اند تشریح شده است. که مدیران بازاریابی باید آنها را برای بهبود مشارکت مدیران فروش و مربیان فرایند آموزش فروش موسسه خود بکار گیرند.

فعالیت ۱ - بهبود ارتباط و هماهنگی

مهم نیست که چه کسی در قبال آموزش، فروش مسئول است، بلکه اطلاعات باید جمع‌آوری شده و برنامه‌های آموزشی پیشنهادی هماهنگ شده باشند. کارکنان آموزش باید به دنبال بازخورها و مشارکت مدیران فروش طی مراحل تعیین نیازها و اهداف، طراحی، ارزیابی و پیگیری امور آموزش فروش باشند.

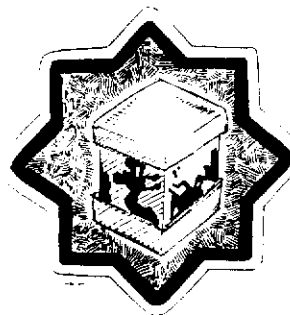
اگرچه این فرایند جدید زمان هماهنگی را افزایش می‌دهد لیکن نتیجه آن طراحی بهتر و برنامه آموزش دقیق‌تر و تعهد محکم‌تر مدیران فروش می‌باشد. همچنین جمع‌آوری داده‌های مربوط به آموزش‌های قبلی، زمینه افزایش آگاهی و بصیرت را فراهم می‌آورد. به طوری که می‌توان از آنها در بهبود کل فرایند آموزش استفاده نمود.

فعالیت ۲ - تعیین اهداف مشخص، سنجیدن و متناسب با زمان

اهداف در واقع، هم برای آموزش‌دهندگان و هم آموزش‌گیرندگان، نقشه مسیر را تعیین می‌کند. آنها به آموزش‌گیرنده می‌گویند که چه چیزی مهم و محتاج یادگیری است و نیز معیاری برای تعیین موفقیت برنامه آموزش به‌شمار می‌رود. مدیریت عالی شرکت، آموزش‌دهندگان و مدیران فروش همگی باید در رابطه با این موضوع که چه نوع برنامه آموزشی اجرا شود دقیقاً توافق داشته باشند. مدیران غالباً در تعیین اهداف مشخص بی‌مناک‌اند، چرا که شکست در رسیدن به اهداف، زمینه انتقاد و خردگی دیگری دیگران را فراهم می‌سازد. بنگاههایی که در تعیین اهداف مشخص برای آموزش و موافقت بر روی آن ناتوان هستند میزان موفقیت‌شان در برنامه آموزش فروش کاهش خواهد یافت.

فعالیت ۳ - ارزیابی آموزش فروش

این فعالیت می‌تواند از طریق تست‌ها، بررسی‌ها و مقایسه نتایج کار کادر فروش که دوره آموزشی را طی کرده است. با کار آنهایی که این دوره را طی نکرده‌اند انجام گیرد. حتی در موسسات کوچک، مدیران فروش و مدیران عالی باید بعضی از ارزیابی‌ها را به‌خاطر کسب اطمینان از وصول به اهداف آموزشی خود



● اگر در برداشتهای افرادی که آموزش را ارزیابی می‌کنند، به‌خاطر فقدان ارتباط، تفاوت‌هایی وجود داشته باشد، شکست در ایجاد ارتباط در طول فرایند طراحی آموزش، بیش از حد جلوه خواهد کرد.

به‌عهده گیرند و انجام دهند. اگر اهداف آموزش دور از دسترس ولی مبتنی بر واقعیات باشد. در نتیجه برنامه‌های آموزشی آتی باید اصلاح شود. «شرکت الکترونیک و ارتباطات موتورولا»^(۱) از طریق برگزاری یک بازی و شرکت دادن کارآموزان در آن نمایش، به‌ارزیابی برنامه آموزش می‌پردازد. در یک دوره زمانی بیش از ۸ ساعت، کارآموزان در سناریوهای مختلف به مشتریان گوناگون پاسخ می‌دهند.

فعالیت ۴ - اجرای برنامه‌های آموزشی منظم و پیوسته

امروزه بسیاری از شرکت‌ها از روش‌های یادآموزشی سمعی - بصری مانند نوارهای ویدئویی و متون آموزشی جهت تقویت یادگیری افراد در دوره‌های آموزشی استفاده می‌کنند. در زمانی که پرسنل فروش از روش‌ها یا مهارت‌های آموخته در برنامه‌های آموزشی رسمی و کاربردی منحرف شده و از آنها تخطی می‌کنند، مدیران باید دانش کافی رابه‌منظور هدایت کادر فروش خود داشته باشند.

چنانچه مدیریت متوجه شد که کارکنان فروش نیازمند آموزش‌های پیوسته و اضافی هستند، کارکنان مزبور با برنامه‌ریزی، زیر نظر مربیان رسمی آموزش‌های کاربردی را خواهند دید. پس از هر فروش، نشست‌هایی بین آموزش‌دهنده و آموزش‌گیرنده انجام می‌شود. چرا که آموزش‌دهنده خود مستقیماً در فرایند فروش دخالت نمی‌کند و از دور بر آن نظارت دارد. در کنار این مسئله ارزیابی فروش هم آموزش داده می‌شود. مربیان معمولاً گزارش داده‌اند که علاوه بر اینکه آموزش می‌دهند، در حین آموزش مطالبی را نیز یاد می‌گیرند. □

پانوش‌ها:

I - MOTOROLA COMMUNICATIONS & ELECTRONICS INC