VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Asta RAKŠTELIENĖ
Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKA NEFORMALIUOSE MOKYMUOSE ĮGYTŲ ŽINIŲ PRITAIKOMUMUI DARBE

THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT FACTORS FOR NON FORMAL TRAINING TRANSFER

Leidžiama ginti _____
(parašas)
Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)
Darbo vadovas _____
(parašas)

prof. habil. dr. **J. Ruževičius**
Darbo įteikimo data:
Registracijos Nr.

Vilnius, 2018

TURINYS

ĮVADAS **3**

1. NEFORMALIŲ MOKYMŲ SAMPRATA **7**

2. MOKYMŲ METU ĮGYTŲ ŽINIŲ PRITAIKOMUMAS DARBE **11**

2.1. Žinių pritaikomumo darbe apibūdinimas 11

2.2. Mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe modeliai 12

3. MOKYMUOSE ĮGYTŲ ŽINIŲ PRITAIKOMUMUI DARBE ĮTAKOS TURINTYS VEIKSNIAI **19**

3.1. Darbuotojų charakteristikų įtaka žinių pritaikomumui darbe 19

3.2. Mokymų organizavimo proceso įtaka žinių pritaikomumui darbe 22

3.3. Darbo aplinkos įtaka žinių pritaikomumui darbe 27

4. MOKYMŲ METU ĮGYTŲ ŽINIŲ PRITAIKOMUMAS PROJEKTŲ ADMINISTRAVIMO AGENTŪROS VEIKLOJE: AUTORINIŲ TYRIMŲ METODOLOGIJA IR REZULTATŲ ANALIZĖ **32**

4.1. Kokybinio tyrimo „Darbo aplinkos veiksniai, turintys įtakos mokymuose įgytų žinių pritaikomumui projektų administravimo agentūros veikloje“ metodologija ir rezultatų analizė 33

4.2. Kiekybinio tyrimo „Darbo aplinkos veiksnių įtaka mokymuose įgytų žinių pritaikomumui projektų administravimo agentūros veikloje“ metodologija ir rezultatų analizė 36

4.2.1. Tyrimo metodologija 36

4.2.2. Tyrimo rezultatai 43

4.3. Darbuotojų įvardytų žinių pritaikomumo veiksnių kokybinė analizė 54

4.4. Mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe modelis 58

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI **62**

LITERATŪROS SĄRAŠAS **65**

SANTRAUKA **73**

SUMMARY **75**

PRIEDAI **77**

ĮVADAS

Temos aktualumas. Pasaulis nuolat keičiasi, organizacijos kasdien patiria vis didesnį spaudimą dėl teikiamų pasaugų ar gaminamų produktų kokybės didinimo, organizacijų vadovai bando įgyvendinti transformacinius veiksnius, padėsiančius išlikti konkurencingoje rinkoje ir užtikrinti nuolatinį tobulėjimo procesą (Daniels *et al.*, 2002).

Tam, kad organizacijos galėtų laiku ir tinkamai keistis, adaptuotis prie sparčiai kintančių aplinkos sąlygų, viena iš patikimesnių žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių tampa mokymai, kuriais siekiama didinti organizacijos produktyvumą (Awais Bhatti & Kaur, 2010), užtikrinti aukštesnę darbo kokybę, pasiekti didesnį pelną, sumažinti darbuotojų kaitą, pakelti jų motyvaciją ir turėti didesnį klientų pasitenkinimą (Velada & Caetano, 2007). Vienas iš svarbiausių mokymų tikslų – keisti darbuotojų elgesį darbe, kad jie galėtų sėkmingai prisidėti prie organizacijos veiklos vystymo (Kirkpatrick, 2008). P. L. Owens (2006) teigia, kad mokymas yra gyvybiškai svarbi funkcija visoms organizacijoms, nepriklausomai nuo to, kokio dydžio ji yra, ar kokią veiklą ji vykdo. Mokymai paprastai orientuojami į darbuotojų elgesio keitimą arba naujų įgūdžių ugdymą ir individualių besimokančių žinių didinimą, be to, tikimasi, kad tai bus taikoma darbo vietoje (Park *et al*., 2007).

Organizacijos, siekdamos didinti veiklos efektyvumą, paprastai kasmet skiria daug lėšų mokymų programoms (Kia *et al*., 2013; Seyler *et al*. 1998). Pasak J. H. Park & T. Wentling (2007), visų sektorių organizacijų vadovai tikisi, kad investicijos, skirtos žmogiškojo kapitalo ugdymui, suteiks naudos. Tačiau dažnai organizacijų vadovai nepatenkinti mokymų metu įgytų žinių ir įgūdžių pritaikymo darbe lygiu (Baldwin & Ford, 1988, Broad & Newstrom, 1992), mokymai nesuteikia organizacijoms tiek naudos, kiek paprastai tikimasi. G. M. Alliger (1997) teigė, kad, jei mokymų metu įgytų žinių pritaikymas darbe sistemingai vyksta blogai, darbuotojams nepavyksta naujų žinių realizuoti darbe ir jie nuolat patiria nesėkmę, ši situacija tampa problema, kurią privalo spręsti organizacijos. T. T. Baldwin & J. K. Ford (1998) atlikta analizė parodė, kad tik apie 10 proc. mokymų metu gautų žinių panaudojama praktikoje. M. L. Broad (1997) ir J. D. Facteau *et al.* (1995) taip pat atkreipia dėmesį, kad tik apie 10–15 proc. mokymų metu įgytų žinių pritaikoma darbe. Ši problema aktuali daugeliui organizacijų, todėl mokymų metu įgytų žinių pritaikymas darbe tampa svertiniu tašku, turinčiu tiesioginės įtakos organizacijos veiklos rezultatams (Saks & Belcourt, 2006). Šią problemą pastebėjo ir šio darbo autorė, 2017 m. atlikusi žvalgomąjį tyrimą „Mokymų nauda organizacijų veiklai ir mokymų veiksmingumą lemiantys veiksniai“, kurio metu buvo apklausti du viešojo sektoriaus ir vienas privataus sektoriaus Lietuvoje veikiančių organizacijų personalo vadovai, atsakingi už mokymų

sistemos palaikymą organizacijose. Šio tyrimo aprašymas ir gautų rezultatų analizė pateikti 1 priede.

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad darbuotojai ir organizacijos gali pasiekti tikslus tuomet, kai mokymosi įgūdžiai veiksmingai pritaikomi darbo vietoje (Awais Bhatti & Kaur, 2010), besimokantieji turi tiek gebėjimą, tiek norą įgyti ir taikyti naujus įgūdžius (Noe 1986; Wexley & Latham 1991), o darbuotojų įgūdžiai ir jų našumas darbo vietoje tampa svarbiais elementais, užtikrinančiais organizacijos sėkmę (Daniels *et al.*, 2002). Turi būti sukurta abipusiai naudinga situacija, kai mokymų metu įgytų žinių panaudojimas darbe vertingas tampa tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijai (Awais Bhatti & Kaur, 2010).

Išvardytos priežastys ir lėmė mano pasirinkimą daugiau įsigilinti į šį visoms organizacijoms aktualų klausimą daugiausia dėmesio skiriant socialinei darbo aplinkos analizei, nes ši sritis akcentuojama mokslinėje literatūroje ir įvardijama kaip esminė sąlyga formuojant besimokančios organizacijos kultūrą. Be to, ši informacija turėtų būti aktuali organizacijų vadovams, nes darbo aplinkos veiksnius, priešingai nei darbuotojų charakteristikas, įmanoma valdyti ir nukreipti reikiama linkme. Moksliniu požiūriu, tokios analizės, kuomet kartu būtų tirti ir socialinės paramos, ir darbo charakteristikų veiksniai, šio darbo autorei surasti nepavyko, todėl tikėtina, kad atliktas tyrimas ir jo išvados bus vertingos ir moksline prasme. Tikėtina, kad magistro darbe pateikta mokslinės literatūros analizė ir atliktų kokybinio ir kiekybinio tyrimų duomenys bei išvados padės organizacijų vadovams ir personalo vadovams labiau suprasti mokymų veiksmingumo problematiką ir numatyti priemones, padėsiančias siekti aukštesnių mokymų metu įgytų žinių panaudojimo darbe rezultatų, turinčių teigiamos įtakos organizacijų brandos didinimui bei tikslų pasiekimui ir bus naudinga medžiaga tolimesniems moksliniams tyrimams.

Magistro darbo mokslinė problema – mokslinėje literatūroje socialinės darbo aplinkos elementų įtaka mokymų metu įgytų žinių panaudojimo procesui mažai nagrinėta (Kia & Ismail, 2013, Kirby *et al.*, 2003, Kyndt *et al.*, 2013, Martin, 2010, Khan *et al.*, 2015), nors darbo aplinka taip pat gali turėti reikšmingos įtakos formuojant veiksmingą mokymų sistemą organizacijoje.

Magistro darbo tikslas – išanalizuoti neformalių mokymų veiksmingumui įtakos turinčius veiksnius ir, remiantis atlikta empirinio autorinio tyrimo rezultatų analize, išnagrinėti ir apibendrinti modelyje socialinės darbo aplinkos veiksnių įtaką mokymų metu įgytų žinių pritaikomumui darbe.

Pasirinktam tikslui įgyvendinti keliami šie ***uždaviniai:***

1. Atlikti teorinę mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe veiksnių analizę.
2. Parengti tyrimo metodologiją ir atlikti empirinį mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe veiksnių socialinėje darbo aplinkoje tyrimą.
3. Išnagrinėti socialinės darbo aplinkos veiksnių ir mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe ryšius.
4. Nustatyti socialinės darbo aplinkos veiksnius, prognozuojančius mokymų metu įgytų žinių pritaikomumą darbe.
5. Tyrimo rezultatų pagrindu parengti mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe modelį, suformuluoti magistro darbo išvadas ir pasiūlymus.

Autorinio tyrimo tikslas – ištirti darbo aplinkos (socialinės paramos ir darbo charakteristikų) įtaką mokymų metu įgytų žinių pritaikomumui darbe.

Tyrimo metodai:

1) mokslinės literatūros analizė – išnagrinėti lietuvių ir užsienio autorių straipsniai bei knygos mokymų veiksmingumui įtakos turinčių veiksnių tematika. Stengtasi remtis pirminiais (originaliais) autorių šaltiniais, todėl dalis literatūros yra ir ankstesnių metų.

2) žvalgomasis tyrimas (giluminis interviu su atskirų organizacijų mokymų ekspertais), kurio metu išnagrinėta mokymų veiksmingumo svarba organizacijoms;

3) kokybinis tyrimas (giluminis interviu su aukščiausia vadovybe ir mokymų ekspertu) viešojoje įstaigoje Europos socialinio fondo agentūra (ESFA), kurio metu išgryninti aktualiausi mokymų veiksmingumui įtakos turintys darbo aplinkos veiksniai.

4) anketinės apklausos metodas – atlikta internetinė ESFA darbuotojų apklausa;

5) statistinis kiekybinių duomenų apdorojimo metodas – koreliacija, taikyta siekiant išsiaiškinti atskirų darbo aplinkos veiksnių ir mokymų metu įgytų žinių panaudojimo darbe (mokymų naudos) sąsają; daugialypė regresinė analizė, kurios metu siekta nustatyti mokymų naudą prognozuojančius darbo aplinkos veiksnius;

6) sintezės metodas – iš apibendrintos mokslinės literatūros analizės ir atlikto tyrimo duomenų sintezės buvo pasiūlytas modelis.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, keturi skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros šaltiniai, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai. Pirmi trys skyriai apima mokslinės literatūros analizę. Pirmajame skyriuje pateikiama neformalių mokymų samprata. Antrajame skyriuje – mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe teorinė analizė, apimanti žinių pritaikomumo darbe apibrėžimo apibūdinimą ir teorinių modelių apžvalgą. Trečiajame skyriuje pateikta mokymuose įgytų žinių pritaikomumui darbe įtakos turinčių veiksnių analizė, kurios

metu daugiausiai dėmesio skirta socialinės darbo aplinkos kontekstui. Ketvirtajame skyriuje pateikta autorinių tyrimų metodologija ir gauti tyrimo rezultatai.

Darbo rezultatų aprobavimas ir sklaida. Magistro darbo tyrimo rezultatų pagrindu:

a) padarytas mokslinis pranešimas tema „Sisteminis neformalaus mokymo veiksmingumo vertinimas“ 2017 m. lapkričio 23 d. vykusioje Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto studentų mokslinės draugijos organizuotoje konferencijoje (6 priedas);

b) magistro darbo tema parengtas ir publikuotas straipsnis „Sisteminis neformalaus mokymo veiksmingumo vertinimas“ (žurnale *International Business: Innovations, Psychology, Economics.* 2017, Vol. 8, No 1 (13), p. 58-75) (7 priedas);

c) parengtas ir pateiktas recenzavimui straipsnis „Performance quality: influence of work environment factors for the transfer of knowledge“ (tarptautiniam žurnalui *Quality. Access to Success*, 2018 (ISSN 1582-2559) (8 priedas);

d) magistro darbo rezultatai naudojami bendradarbiaujant su nacionalinio mokslo ir verslo projekto „Skaitmeninės priemonės suaugusiųjų savivaldos mokymosi efektyvumui didinti“ rengimo komandos nariais;

e) magistro darbo rezultatai pristatyti ESFA agentūros vadovybės 2018 m. balandžio 4 d. susirinkime, taip pat tyrimo rezultatų pristatymas planuojamas ketvirtiniame darbuotojų 2018 m. gegužės 10 d. susirinkime; ESFA veiklos vertinimo kriterijų lentelėje numatytas naujas rodiklis – „mokymų veiksmingumo užtikrinimas“ (9 priedas), už kurio pasiekimą atsakingi visų padalinių vadovai. Tikslas – formuoti naują praktiką teikiant didesnę vadovų paramą pritaikant mokymų metu įgytas žinias praktikoje.

Darbo apimtis: 75 puslapiai, 15 lentelių, 18 paveikslų, 9 priedai.

1. NEFORMALIŲ MOKYMŲ SAMPRATA

Neformalūs mokymai skiriasi nuo formaliųjų. Esminis skirtumas yra tas, kad neformalūs mokymai vyksta kartu su veikimu ir refleksija bei apima šiuos elementus: savarankišką mokymąsi, eksperimentavimą, veiklos planavimą ir t. t. (Marsick & Watkins, 2003). Tuo tarpu formalus mokymas vyksta be praktinio veikimo, besimokantys nedalyvauja darbinėje veikloje, jie privalo dalyvauti paskaitose, diskusijose ir pan. (Marsick & Watkins, 2003).

Neformalaus mokymosi koncepcinė sistema pagrįsta patirtimi ir, skirtingai nei formalus mokymas, kuris yra struktūruotas bei paprastai vykstantis auditorijoje, neformalus mokymas atsiranda dėl to, kad žmonės susiduria su patirtimi, tai vyksta kasdieninėje veikloje (Marsick & Volpe, 1999). Kvalifikacijos kėlimo modeliai (pavyzdžiui, Chi *et al*. 1981; Ertmer & Newby, 1996) rodo, kad mokymasis iš esmės yra išvystytas per neformalius mokymosi elementus, kuriems būdingi veiksmai praktikoje ir refleksija.

V. J. Marsick & M. V. Volpe (1999) pateikia įvairiapusę neformalių mokymų sampratą. Šią sampratą apibūdinantys teiginiai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. **Neformalius mokymus apibūdinantys teiginiai**
(sudaryta autorės, remiantis V. J. Marsick & M. V. Volpe, 1999)

Neformalūs mokymai	Svarbu užtikrinti
Integruoti į darbą ir kasdieninę rutiną.	Daugiau laiko mokymuisi darbo vietoje.
Veikiami išorinių ir vidinių veiksnių.	Laiku išreikštą reakciją į išorinę ir vidinę aplinką.
Atsitiktiniai ir darantys įtaką pasikeitimams organizacijoje.	Didesnį dėmesį tikslams.
Indukcinis refleksijos ir veiksmo procesas.	Induktyvią mąstyseną ir refleksinius įgūdžius.
Susiję su kitų mokymu.	Daugiau bendradarbiavimo ir pasitikėjimo.

1 lentelėje vienas iš pateiktų teiginių apibrėžia neformalių mokymų sąsają su darbuotojų kasdienybe. Neformalių mokymų vertę lemia tai, kad šie mokymai paprastai vyksta „kaip tik laiku“ (*angl.* „just in time“), nes žmonėms organizuojami mokymai, kai kyla iššūkių, atsiranda problemų ar nenumatytų poreikių (Marsick & Volpe, 1999). Pasak minėtų autorių, pagal savo pobūdį toks mokymasis negali būti iš anksto užprogramuotas, jis atsiranda spontaniškai, realaus darbo kontekste. Tai reiškia, kad žmonės turi turėti laisvę siekti įgyvendinti savo poreikius, kurie turi būti susiję su organizacijos tikslais, nors ne visi neformalūs mokymai turi turėti tiesioginės įtakos organizacijos rezultatams. Organizacijų vadovai turi būti pasirengę skatinti ir

apdovanoti smalsumą, eksperimentavimą bei nebūtinai „palaikyti“ tik tuos mokymus, kurie tiesiogiai susiję su didesniu organizacijos našumu (Eraut, 2004).

Svarbu pažymėti, kad neformalaus mokymo poreikis atsiranda, kai reaguojama į vidinės ir išorinės aplinkos pasikeitimus. Organizacija gali patirti nuostolių, jei nebus laiku reaguojama tiek į išorinės, tiek į vidinės aplinkos pokyčius (Marsick & Volpe, 1999), todėl neformalus mokymasis dažnai įvyksta atsitiktinai. Nors neformalus mokymasis gali būti planuojamas iš anksto, dažnai šiuos mokymus organizacijos rengia ir spontaniškai, reaguodamos į atsiradusias naujas aplinkybes.

Neformalaus mokymosi poreikis išauga, kai darbuotojai siekia pasidalyti tarpusavio patirtimi, pasisemti naujų idėjų, kad gebėtų laiku ir kokybiškai pasiekti tikslus, prisidėti prie organizacijos veiklos tobulinimo. Pasak V. J. Marsick & M. V. Volpe (1999), neformalūs mokymai – tai kartotinis veiksmo ir apmąstymų procesas. Grįžę po mokymų darbuotojai pradeda formuoti naujus įgūdžius, periodiškai įvertina pasekmes, mokosi iš savo klaidų, įvertina, ar teisingai suvokė ir išsprendė nagrinėjamą problemą, ar tinkamai pritaikė naują informaciją, ar nauja praktika prisidėjo prie organizacijos tikslų pasiekimo. Taigi pačių darbuotojų apmąstymai apie mokymosi eigą labai svarbūs. Kai mokymasis vyksta be periodinių apmąstymų, žmonėms daug sunkiau išgryninti naujas įžvalgas, formuoti naują elgseną, užmegzti reikalingus ryšius, vedančius prie didesnio vidinio įsipareigojimo ir visiško supratimo formuojant naują praktiką (Marsick & Volpe, 1999).

Minėti autoriai taip pat atkreipia dėmesį į tai, kad neformalaus mokymosi kontekste svarbi laiku įvykusi refleksija. Kritinės refleksijos tiek individui, tiek organizacijai padeda įsitraukti į aukštesnio lygio mokymąsi. Organizacija tampa nuolat besimokančia organizacija, suteikianti savo darbuotojams galimybę nuolat įgyti naujos išminties, žinių ir praktinių įgūdžių.

M. Eraut (2004) atkreipia dėmesį, kad tikrasis neformalus mokymasis vyksta darbo vietoje. Darbuotojai turi gebėti rinkti reikiamą informaciją, ją kaupti, analizuoti gautus duomenis, patikrinti argumentus. Geras mokymasis vyksta tuomet, kai gebama užduoti reikiamus klausimus, padedančius spręsti turimas problemas ir priimti teisingus sprendimus. Svarbu formuoti tokią praktiką, kad darbuotojai galėtų bendrauti vieni su kitais, bendradarbiaudami spręsti problemas ir kartu ieškoti atsakymų į iškilusias problemas net ir tuomet, kai reikia mokymuisi skirti daugiau laiko, nei buvo suplanuota.

Dalis autorių neformalių mokymų apibrėžimus pateikia neįvardydami, kad apibūdina neformalius mokymus, tačiau šių apibrėžimų turinys atspindi neformalių mokymų sąvoką. Pavyzdžiui, B. Bowes (2008) teigia, kad „mokymai (angl. *training*) – tai investavimas į darbuotojus siekiant didesnio našumo, suteikiant darbuotojams galimybę kilti karjeros laiptais ir užtikrinant darbuotojų saugumą darbe ilguoju laikotarpiu“ (cituojama iš Topno, 2012, p. 16).

„Mokymas – tai darbuotojo parengimas vykdyti tam tikrą užduotį arba užduočių grupę. Mokymo sritis gana siaura ir tiksliai apibrėžta; mokymo metu suteikiami konkretūs įgūdžiai arba konkreti siauros srities kompetencija, reikalinga einamoms darbuotojo pareigoms tuo metu ir ateityje“ (Bakanauskienė, 2008, p. 220). A. Sakalas (1996) personalo mokymą arba kvalifikacijos kėlimą apibūdina kaip kvalifikacijos, reikalingos tuo metu jų einamoms pareigoms, suteikimą arba kvalifikacijos tobulinimą. V. Šernas (2003) nurodo, kad mokymas turi garantuoti išmokimą, kuris neįmanomas be mokymosi proceso. Mokymas vyksta tuomet, kai yra kas pamoko, pavyzdžiui, veikla, dėstytojai, tyrimas, kolegos, knygos ar gamta. Tuomet žmogus sutinka būti mokomas ir tobulėja sąmoningai bei kryptingai. Todėl galima teigti, kad mokymas yra mokymosi palengvinimo priemonė, nes gali sudaryti besimokantiems gerokai lengvesnes mokymosi sąlygas (Šernas, 2003).

Personalo mokymosi terminas paprastai apibūdinamas plačiau – tai kryptingas organizacijos darbuotojų mokymasis, atsižvelgiant ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojo tikslus; jo aktyvus subjektas yra pats darbuotojas (Bakanauskienė, 2008). Ši veikla apima ne tik darbuotojų kompetencijos gerinimą, bet ir asmeninį tobulėjimą. P. Sahlbergas (2005) teigia, kad „mokymasis – tai vadovavimasis įgytomis žiniomis ir pažinimo struktūromis, kurios gali būti formalios ir neformalios“ (cituojama iš Gudžinskienė, 2008, p. 50). Pasak V. Gudžinskienės (2008, p. 51), mokymasis – sudėtingas ir daugiaplanis procesas, kurio metu individai keičiasi, palaipsniui tapdamas asmenybe. Profesinio rengimo terminų aiškinamajame žodyne (Laužackas, 2005, p. 23) mokymasis (*angl. learning*) apibrėžiamas kaip:

a) besimokančiojo aktyvus santykis su tam tikromis žiniomis ir patyrimu, kurio metu jis perima (įsisavina) sąvokas, kategorijas, elgsenas ar veiklos modelius arba įgyja kompetencijas;

b) vidinių nuostatų ir mokymosi gebėjimų pagrindu vykstanti tikslinga besimokančiojo sąveika su informacijos šaltiniais (mokymo medžiaga), kurios metu papildomos (praturtinamos) jau turimos žinios, mokėjimai, įgūdžiai bei patyrimas, sudaroma galimybė atsirasti naujai teorinės ir praktinės veiklos kokybei ir kiekybei.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad mokymasis nevyksta tik stebint, klausantis ar jaučiant. Pasak R. Laužacko ir kt. (2005), svarbiausia yra mąstymo struktūros, kurios plėtojamos, remiantis individo veikla ir patirtimi.

Kitą mokymosi aspektą pabrėžia P. Jarvis (2001), teigdamas, kad „žmonės, kaip socialinės būtybės, socialiniame kontekste įgyja patirčių – tai ir yra mokymosi pradžia“ (cit. Laužackas ir kt., 2005, p. 24). Pasak šio autoriaus, „mokymasis yra procesas, suteikiantis gyvenimo patirtims prasmės, ar siekis suprasti“ (cit. Laužackas ir kt., 2005, p. 25). Socialinį aspektą akcentuoja R. Laužackas ir kt. (2005), teigdami, kad socialinių santykių svarba gali būti iškeliama kaip neatsiejama ir itin reikšminga mokymosi proceso dalis. Nors mokymasis dažnai

suprantamas kaip procesas, kuriame besimokantysis „internalizuoja“ žinias ar jas „atranda“, ar jos „perduodamos“, ar „išgyvenamos“ sąveikaujant su kitais (Lave & Wenger, 1991), visgi mokymosi negalima redukuoti iki tam tikrų „žinių gabaliukų“ pasyvaus perėmimo (Laužackas ir kt., 2005). Internalizacijos idėja labai ryškiai atsiskiria „viduje“ ir „išorėje“: mokymasis – tai, kas vyksta individo smegenyse, tad analizuotinas individas, o mokymasis redukuojamas į absorbcijos, perdavimo ir priėmimo procesus (Lave & Wenger, 1991).

Apibendrinant svarbu pabrėžti, kad mokymosi sąvoka yra daugialypė, apimanti ne tik darbuotojų kompetencijos gerinimą (Bakanauskienė, 2008), bet ir asmeninį tobulėjimą (Sahlberg, 2008; Gudžinskienė, 2008). Mokymasis priklauso nuo daugelio skirtingų faktorių, kurių reikšmingiausi yra: a) darbuotojo vidinės nuostatos ir nusiteikimas mokytis (Laužackas, 2005; Lave&Werger, 1991); b) turimos žinios ir ankstesnė patirtis (Marsick & Volpe (1999); c) informacijos ir žinių pobūdis (Sahlberg, 2008); d) kontekstas, kuriame vyksta mokymasis (Marsick & Volpe, 1999); e) tarpusavio bendradarbiavimas (Lave & Werger, 1991; Marsick & Volpe, 1999); laiku įvykusi refleksija (Marsick *et al*., 2003; Lave & Wenger 1991).

Toliau tekste mokymų terminas bus suprantamas kaip neformalieji mokymai, kuriuose dalyvauja organizacijų darbuotojai.

2. MOKYMŲ METU ĮGYTŲ ŽINIŲ PRITAIKOMUMAS DARBE

Šiame skyriuje bus pateikta mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe samprata ir detalizuoti dažniausiai mokslinėje literatūroje minimi veiksniai, turintys įtakos mokymuose įgytų žinių pritaikymui darbe siekiant turėti veiksmingą mokymų sistemą organizacijoje.

2.1. Žinių pritaikomumo darbe apibūdinimas

Mokymai nėra savitikslis procesas. Kaip ir kiekviena kita veikla, mokymai reikalauja laiko, energijos ir investicijų (Topno, 2012), todėl labai svarbu, kad mokymuose įgytos žinios būtų panaudojamas darbe ir tai padėtų siekti numatytų tikslų.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, pastebėta, kad naudojamos įvairios mokymuose įgytų žinių panaudojimo darbe teorijos (Yamnill & McLean, 2001):

- teisingumo teorija;
- laukimo teorija;
- tikslų nustatymo teorija;
- motyvacijos teorija.

Remiantis teisingumo teorija, žmonės nori būti sąžiningi, jiems svarbu teisingai elgtis su kitais (Adams, 1963). Pasak V. Vroom (1964), individai nori elgtis teisingai, tikėdamiesi, kad ir su jais bus elgiamasi teisingai. R. A. Noe (1986) paaiškino, kad individai noriai dalyvauja mokymuose, jei tikisi tam tikros naudos ateityje.

Laukimo teorija numato, kad po tam tikro pasikeitusio elgesio darbuotojai pageidauja gauti paskatų ar apdovanojimų, o tikslo nustatymo teorijoje tikslas yra objektas (Yamnill & McLean, 2001).

Pasak S. Yamnill & G. N. McLean (2001), teisingumo, laukimo ir tikslų nustatymo teorijos turi įtakos motyvacijos teorijai, o aukšta motyvacija reiškia ir didesnę mokymuose įgytų žinių panaudojimo darbe tikimybę bei prisideda prie geresnių rezultatų pasiekimo.

J. H. Park & T. Wentling (2007) mokymų metu įgytų žinių panaudojimą veikloje apibrėžia kaip besimokančiųjų gebėjimo laipsnį apibendrinti ir pritaikyti žinias, įgūdžius savo darbe. Pasak D. J. J. Nijman *et al.* (2006), mokymų metu įgytų žinių panaudojimas turėtų būti laikomas būtinu žingsniu, kad mokymo programos būtų veiksmingos ir būtų gauta planuota investicijų grąža. „Tinkamas mokymų metu įgytų žinių pritaikymas darbe įvardijamas kaip darbuotojų veiksmingumas pritaikyti žinias, įgūdžius, požiūrius, įgytus mokymo kontekste“ (cituojama iš Cromwell & Kolb, 2004, p. 450). Mokymų metu įgytų žinių pritaikymas paprastai suprantamas kaip naujų žinių apibendrinimas ir taikymas darbo aplinkoje formuojant naujus

įgūdžius (Baldwin & Ford, 1988). E. F. Holton III *et al*. (2000) mokymų metu įgytų žinių pritaikymą darbe apibūdina kaip besimokančiųjų mokymuose įgytų žinių, įgūdžių ir požiūrio pritaikymo darbe laipsnį. „Mokymosi metu įgytų žinių pritaikymas darbe – veiksminga ir nuolatinė darbuotojų veikla ir naujų įgūdžių formavimas darbo vietoje pritaikant mokymuose įgytas žinias“ (Broad & Newstrom, 1992, p. 6). M. L. Broad & J. W. Newstrom (1992) teigia, kad mokymas gali sąlygoti santykinai žemą mokymų metu įgytų žinių pritaikomumą, vadinamą „savanorišku“, jei už mokymų organizavimą atsakingi asmenys organizacijoje rūpinsis tik mokymų poreikio išsiaiškinimu ir mokymų programų formavimu. E. F. Holton III *et al*. (2000) teigia, kad mokymasis darbuotojams mažai naudingas tol, kol jo metu įgytos žinios nebus pritaikytos darbe.

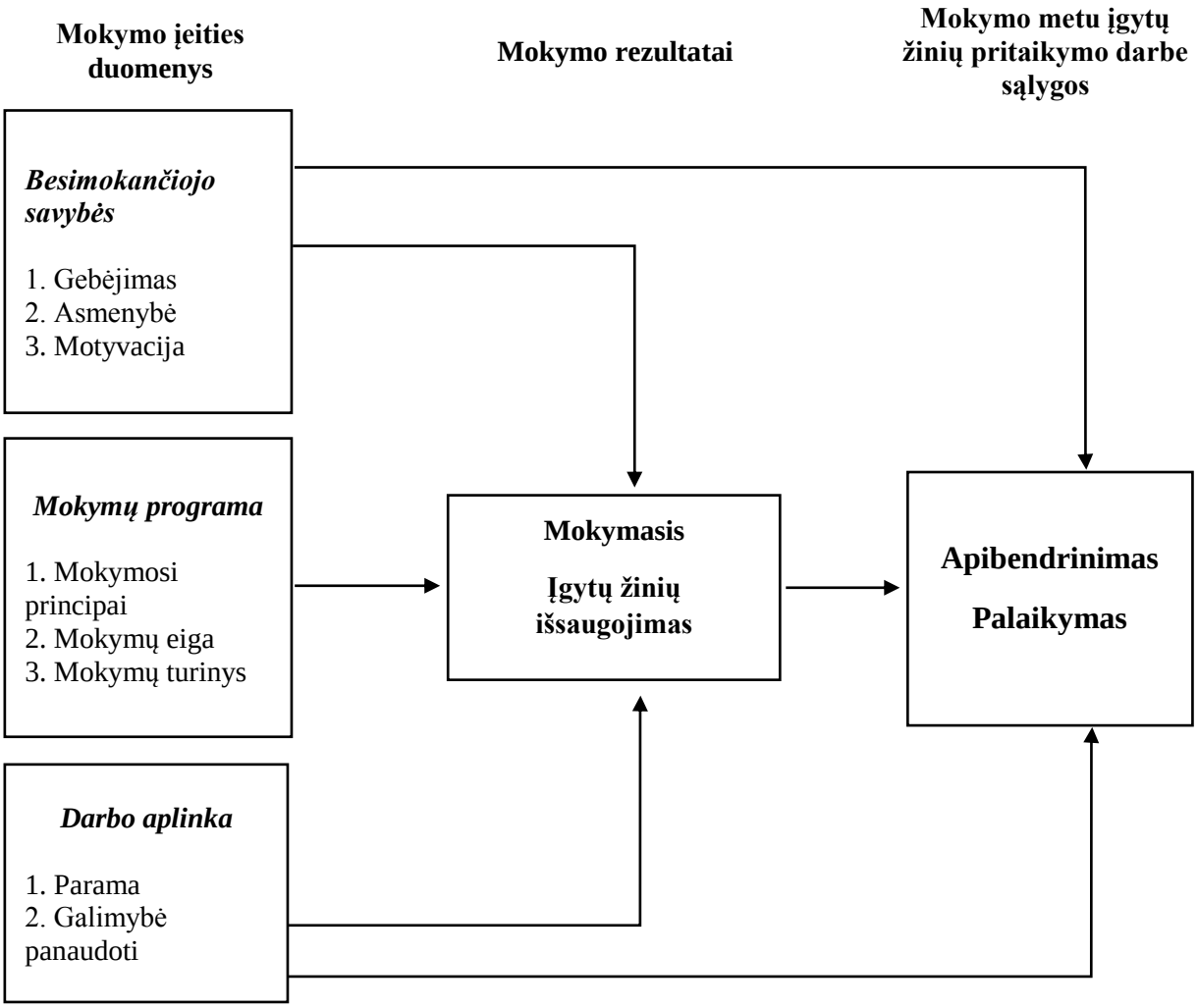
Pasak J. Z. Rouiller & I. L. Goldstein (1993), mokymuose įgytų žinių pritaikymo darbe tyrimai daugiau susiję su formaliojo mokymo metu įgytų žinių pritaikomumu, nes neformaliųjų mokymų metu įgytos žinios, atsižvelgiant į jų kontekstą ir turinį, lengviau pritaikomos darbo vietoje. Todėl neformaliųjų mokymų metu įgytų žinių pritaikomumui mokslinėje literatūroje skirta mažiau dėmesio, atlikta nedaug tyrimų. Tačiau paprastai organizacijų vadovai ir personalo specialistai susiduria su daugybe neatsakytų klausimų, kaip užtikrinti žinių pritaikomumą darbe (Rouiller & Goldstein, 1993).

Pasak M. L. Broad & J. W. Newstrom (1992), J. D. Daniels *et al*. (2002), svarbu, kad vadovai suprastų žinių pritaikomumą lemiančius veiksnius ir juos tinkamai panaudotų siekdami reikiamo rezultato.

2.2. Mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe modeliai

Mokymuose įgytų žinių pritaikomumui darbe įtakos turinčius veiksnius įvairūs autoriai dažnai apibrėžia modeliais. Literatūroje galima rasti įvairių modelių pavyzdžių, tačiau, bazinių, kuriais dauguma tyrėjų remiasi analizuodami mokymų veiksmingumą ir sudarydami savo modelius, nėra daug. Šioje dalyje bus pateikti, autorės nuomone, vieni svarbiausių modelių, kurių loginė struktūra padeda labiau suvokti atskirų veiksnių, turinčių įtakos mokymuose įgytų žinių pritaikomumui darbe, tarpusavio sąveiką.

Vienas svarbiausių modelių – *Baldwin & Ford modelis* (1988), kurio koncepcinė schema pateikta 1 paveiksle.

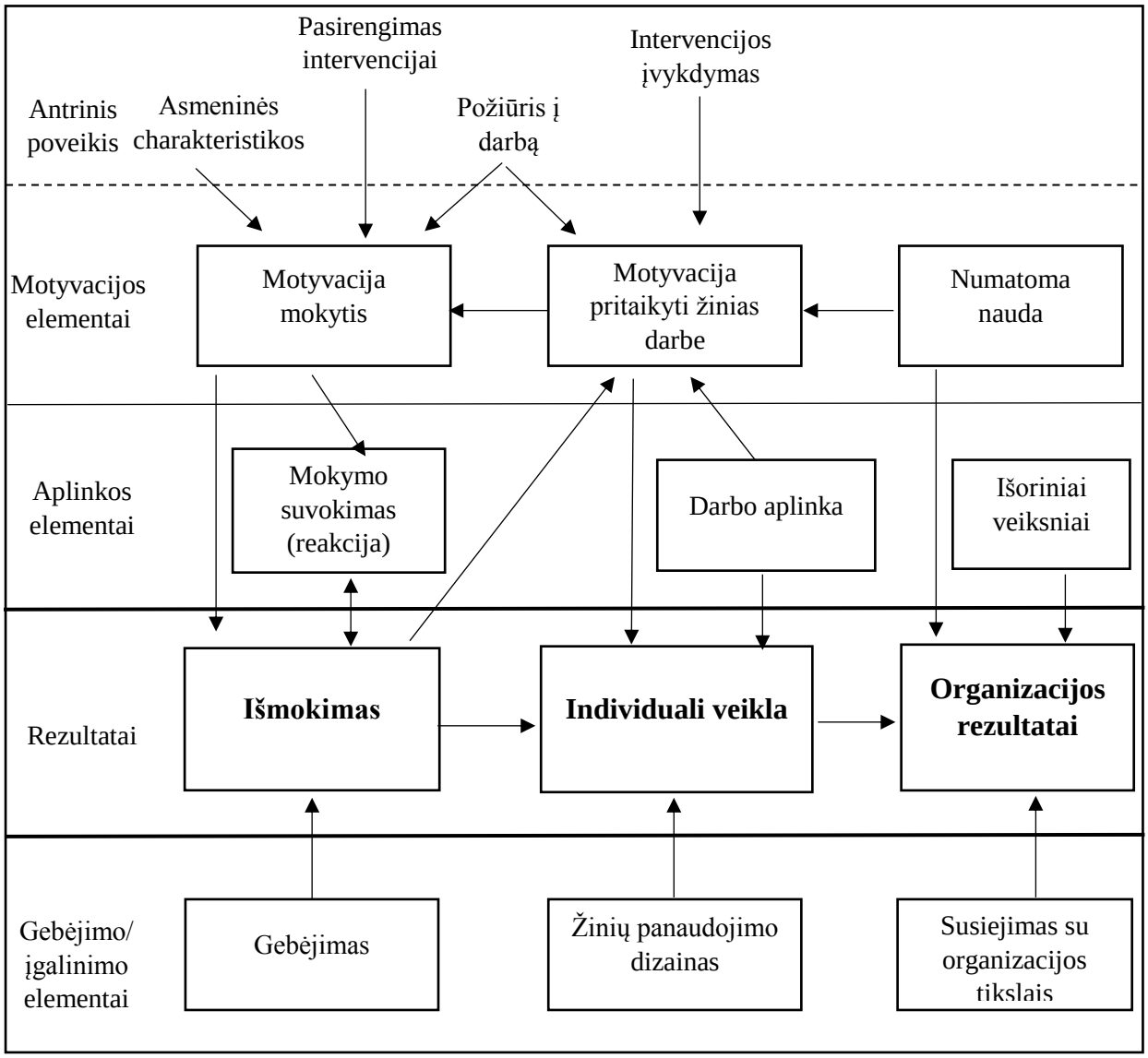


1 pav. **Baldwin & Ford mokymų metu įgytų žinių perkėlimo darbe modelis**
(šaltinis: Baldwin & Ford, 1988)

Šiame Baldwin & Ford modelyje numatyti trys pagrindiniai kintamieji: besimokančiojo savybės, mokymų programa ir darbo aplinka. Besimokančiojo savybes apibūdina asmens gebėjimas, jo asmenybė ir vidinė motyvacija. Mokymų programos kontekste pateikiami mokymosi principai, mokymų eiga ir mokymų turinys. Darbo aplinkai, teigia T. T. Baldwin & J. K. Ford (1988), įtakos turi parama (socialinė) ir galimybė žinias panaudoti darbe (darbo charakteristikos). Šie kintamieji tiesiogiai veikia mokymasi ir mokymų metu įgytų žinių išsaugojimą. „Apibendrinimas“ reiškia, kad darbuotojai geba mokymų metu įgytas žinias pritaikyti darbe, „palaikymas“ - tai procesas, kurio metu suformuoti įgūdžiai nuolat naudojami (Baldwin & Ford, 1988).

Daugelio autorių (Clarke, 2002; Holton *et al.* 2000) nuomone, Baldwin & Ford modelis apima svarbiausius mokymų veiksmingumą lemiančius veiksnius.

Dar vienas mokslinėje literatūroje daug dėmesio sulaukiantis modelis – *Holton keturių lygių vertinimo modelis* (1996), kurio schema pateikta 2 paveiksle.



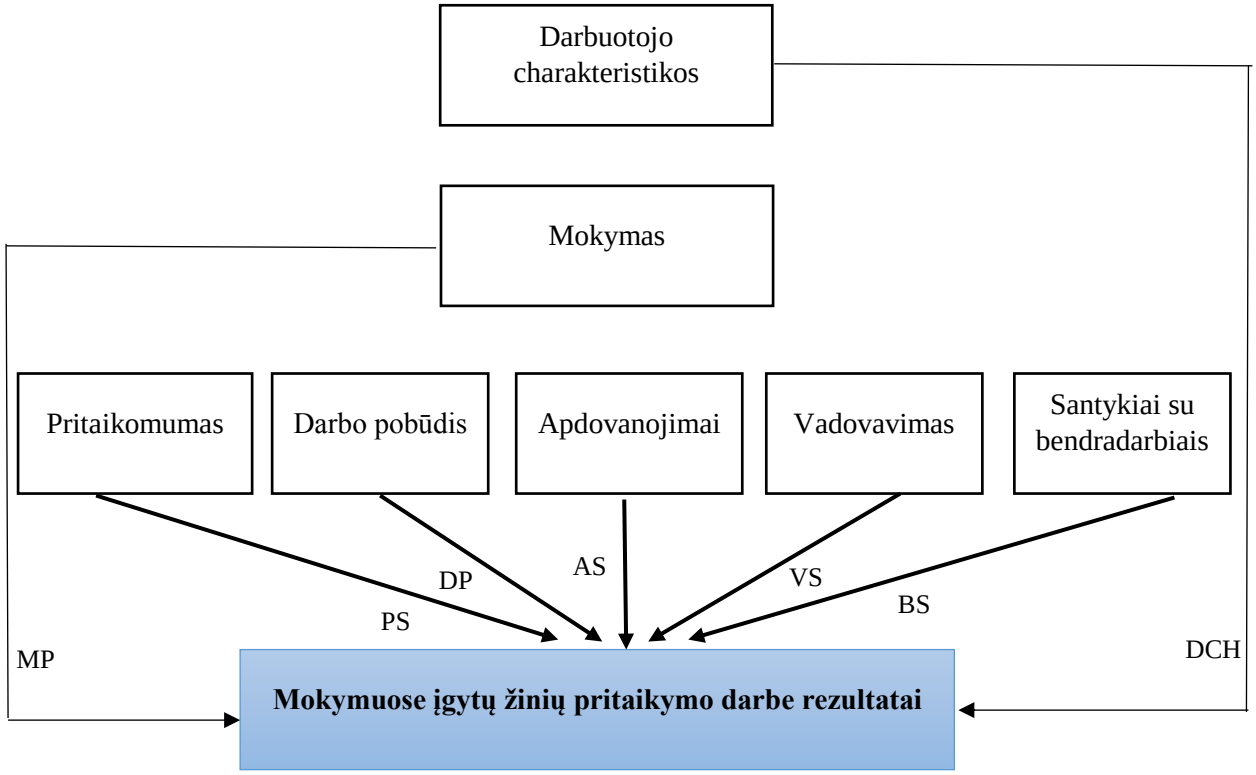
2 pav. **Holton keturių lygių vertinimo modelis**
(šaltinis: Holton, 1996)

2 paveiksle pateiktas visas modelis, E. F. Holton (1996) teigimu, apimantis visus gyvybiškai svarbius kintamuosius. Pirmieji intervenciniai kintamieji (gebėjimas, motyvacija mokytis, mokymo suvokimas (reakcija), žinių panaudojimo dizainas, motyvacija panaudoti mokymuose įgytas žinias, žinių panaudojimo sąlygos (darbo aplinka), numatoma nauda, susiejimas su organizaciniais tikslais ir išorės veiksniai) nukreipti tiesiai į vieną iš rezultatų. Antriniai (tarpiniai) kintamieji (pasirengimas intervencijai, požiūris į darbą, asmens charakteristikos ir intervencijos įvykdymas) rodyklėmis nukreipti į vieną iš pagrindinių kintamųjų.

Holton modelyje rezultatai apibrėžti trimis lygiais: išmokimu, individualios veiklos pasikeitimu ir poveikiu organizacinei veiklai.

Šis modelis parodo, kad jei tam tikrame lygyje intervencija teigiama, pokyčiai vis tiek gali neįvykti, nes tiesiogiai veikiantiems veiksniams įtakos gali turėti kiti veiksniai, pavyzdžiui, motyvacijos ir kitų veiksnių užtikrinimo gali nepakakti, jei organizacijoje netinkamai veikia darbo aplinka. Todėl analizuojant rezultatus, svarbu suprasti kur slypi tikroji priežastis, lemianti neigiamą rezultatą (Holton, 1996).

Vienas ankstesnių, bet taip pat svarbių modelių – *Xiao modelis* (Xiao, 1996), kurio logika pateikta 3 paveiksle.



3 pav. **Xiao mokymų metu įgytų žinių perkėlimo darbe modelis**
(šaltinis: Xiao, 1996)

Atsižvelgiant į 3 paveiksle nurodytus ryšius, J. Xiao (1996) pateikė lygtį, parodančią santykį tarp organizacijos veiksmų ir mokymų metu įgytų žinių panaudojimo darbe:

$$O = Y + X \qquad (1)$$

$$X = F(MP, PS, DP, AS, VS, BS, DCH) \qquad (2)$$

Pirmoje lygtyje (1) „O“ reiškia bendrą darbo vietos produktyvumą, „Y“ – rezultatas be padidėjimo, gauto galutinio rezultato metu, „X“ – rodo nedidelį našumo išaugimą, gautą pritaikius mokymuose įgytas žinias darbe. Tai yra pridėtinė vertė, kurią tikimasi gauti mokant darbuotojus. Kartu „Y“ ir „X“ pateikia didžiausią rezultato kokybę ir kiekybę.

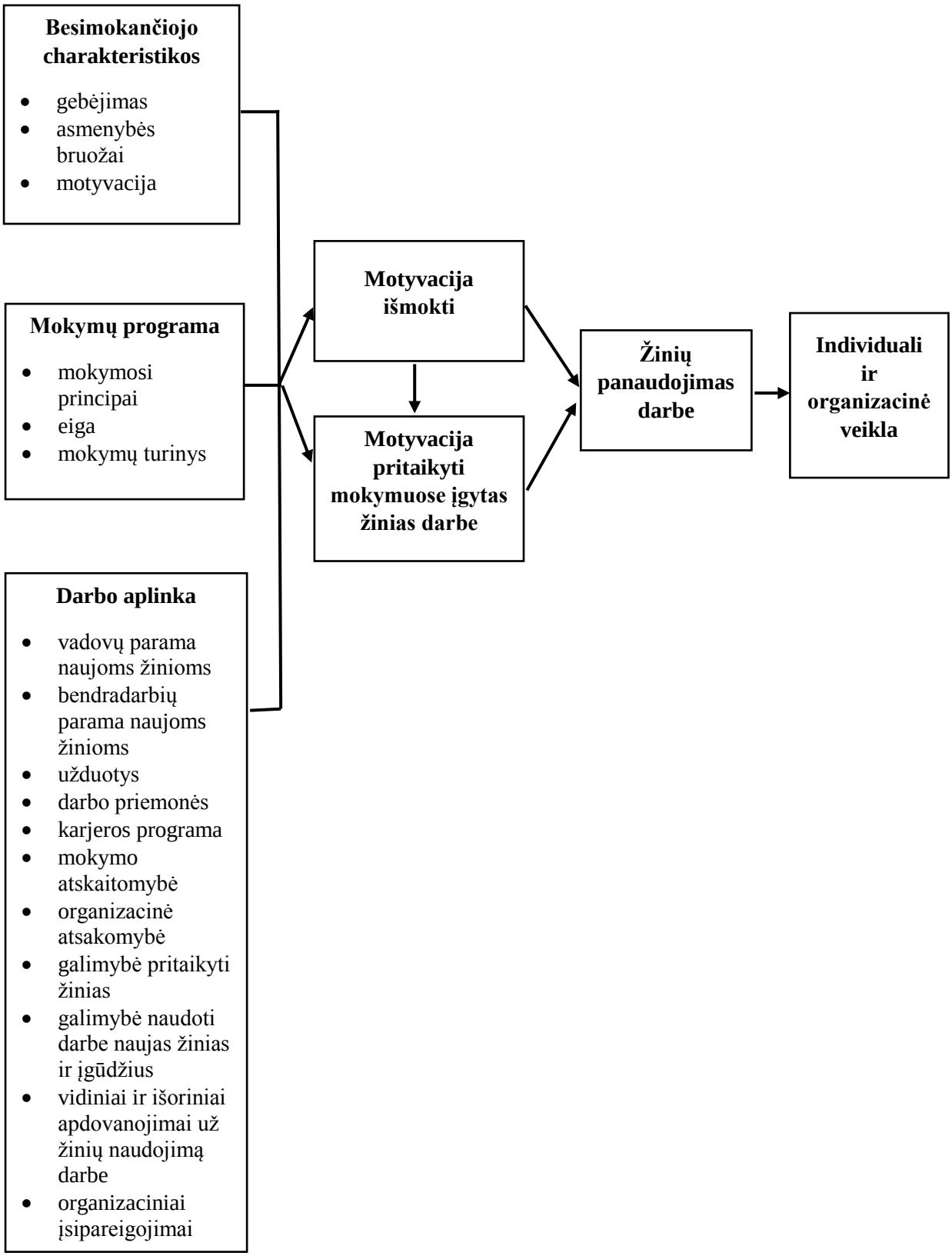
Antroje lygtyje (2) pridėtinė vertė „X“ realizuojama per mokymo perkėlimo funkciją (F), kuri nustatoma darbo vietoje. Pridėtinė vertė yra organizacijos veiksnių ir besimokančiųjų potencialių sugebėjimų sąveikos suma. Šis modelis susijęs su efektyvumu ir kokybe, įgyta taikant mokymo metu įgytas žinias darbe.

Mokymo pasiekimai (MP) paprastai išmatuojami mokymo testais. Tikimasi, kad tinkamas mokymasis prisideda prie geresnių darbo rezultatų. Modelis numato, kad mokymo programos leidžia darbuotojui įgyti tik potencialių sugebėjimų dirbti efektyviau (Xiao, 1996).

3 paveiksle ryškiau pažymėtos rodyklės reiškia realius sugebėjimus (PS, DP, AS, VS, BS), atsirandančius dėl tam tikrų organizacinių veiksnių (kintamųjų). Organizaciniai veiksniai: pritaikomumas, darbo modulis, apdovanojimai, priežiūra, santykiai su bendradarbiais. Organizacinių veiksnių skirtumai gali lemti skirtingą mokymuose įgytų žinių pritaikomumo darbe praktiką. Organizaciniai veiksniai, skatinantys žinių pritaikymą, gali skatinti ir elgesio pasikeitimą, o veiksniai, ignoruojantys žinių pritaikymą ir darbuotojų potencialą bei jų lūkesčius, gali nesugebėti motyvuoti darbuotojų naudotis mokymų metu įgytomis žiniomis. Todėl mokymo rezultatas priklauso nuo organizacinių veiksnių darbo vietoje.

Antroje lygtyje MP, PS, DP, AS, VS, BS ir DCH – įvykdytų darbuotojų gebėjimų vektoriai, turintys įtakos mokymuose įgytų žinių pritaikymomui darbe. Šiam rezultatui turi įtakos pats mokymas, organizaciniai veiksniai, įtakojantys darbuotojų potencialą, įgytą mokymo metu, ir darbuotojo charakteristikos. Darbuotojų charakteristikos apima išsilavinimą, įgūdžius ir patirtį (Xiao, 1996).

Kontoghiorghes modelis (Kontoghiorghes, 2002), nors ir iš esmės paremtas Baldwin & Ford modeliu, taip pat reikšmingas analizuojant mokymuose įgytų žinių pritaikomumą darbe įtakojančius veiksnius. Šio modelio schema pateikta 4 paveiksle.



4 pav. **Kontoghiorghes mokymuose įgytų žinių pritaikymą darbe modelis**
(šaltinis: Kontoghiorghes, 2002)

Pasak C. Kontoghiorges (2002), mokymų metu įgytų žinių pritaikomumui darbe įtakos turi du pagrindiniai elementai, apibrėžiantys mokymų programos veiksmingumą: 1) motyvacija

išmokti; 2) motyvacija įgytas žinias panaudoti darbe. Šie elementai veikiami darbo charakteristikų, mokymų programos ir darbo aplinkos. C. Kontoghiorges (2002) nuomone, esant mokymosi motyvacijai, paprastai darbuotojai linkę ir mokymuose įgytas žinias pritaikyti praktikoje. Taip pat svarbios ir besimokančiojo charakteristikos, nes jei pats darbuotojas iš pat pradžių nėra motyvuotas mokytis, tai nei gerai suplanuota mokymų programa, nei tinkama darbo aplinka nepadės pasiekti norimų rezultatų (Kontoghiorghes, 2002). Todėl darbuotojų išankstinę motyvaciją būtina įvertinti dar prieš mokymus.

Apibendrinant svarbu akcentuoti, kad mokymuose įgytų žinių pritaikomumą apibrėžiančių modelių literatūroje yra daug, tačiau dauguma modelių remiasi „bazinių“ modelių logika. Šiame darbe išnagrinėti Baldwin & Ford (1988), Holton (1996), Xiao (1996) ir Kontoghiorghes (2002) modeliai, kuriuose dominuoja šie mokymuose įgytų žinių pritaikomumui įtakos turintys veiksniai: darbuotojo charakteristikos, mokymų programa ir darbo aplinka. Nors šiuos kintamuosius atskiri autoriai detalizuoja skirtingai, tačiau dauguma akcentuoja besimokančiųjų motyvacijos, socialinių santykių su vadovais ir bendradarbiais bei darbo charakteristikų, turinčių įtakos darbuotojų motyvacijos ir jų įsitraukimo į veiklą didinimui, svarbą.

3. MOKYMUOSE ĮGYTŲ ŽINIŲ PRITAIKOMUMUI DARBE ĮTAKOS TURINTYS VEIKSNIAI

Mokymų metu įgytų žinių pritaikymas veikloje sudėtingas procesas. Atskiri autoriai išskiria skirtingas grupes veiksnių, turinčių įtakos mokymuose įgytų žinių pritaikomumui veikloje. Tačiau dažniausiai išskiriami veiksniai, susiję su darbuotojų savybėmis, mokymų organizavimo procesu ir darbo aplinka.

3.1. Darbuotojų charakteristikų įtaka žinių pritaikomumui darbe

Pasak P. Healy (2001), bet kurios organizacijos sėkmę lemia jos žmogiškasis kapitalas, o stiprus organizacijos personalas turi tiesioginės įtakos organizacijos veiklos veiksmingumo didinimui.

Besimokančiojo savybėms paprastai priskiriama: besimokančiojo kognityviniai gebėjimai (Noe, 1986), saviveiksmingumas (Salas & Cannon-Bowers (1997), orientacija į mokymąsi (Chiaburu *et al*., 2010), motyvacija (Axtell *et al*., 1997).

Besimokančiojo kognityviniai gebėjimai. Kognityviniai gebėjimai turi įtakos mokymosi rezultatams (Holton, 1996). Psichologai teigia, kad kognityviniai gebėjimai turi didelį poveikį besimokančiajam mokymosi procese ir tai susiję su motyvacija siekiant pagerinti veiklos rezultatus (Kanfer & Ackerman, 1989). Kognityviniai gebėjimai matuojami intelekto testais (Zhang, 2006). Atlikta nemažai tyrimų, kurių metu nagrinėtos besimokančiojo savybės, tirti kognityviniai, psichomotorikos bei fizinio pajėgumo elementai, galintys turėti įtakos užduočiai atlikti darbe. Pavyzdžiui, E. A. Fleishman & M. D. Mumford (1991) sukūrė penkiasdešimties teiginių konstruktų rinkinį darbuotojo gebėjimų charakteristikoms, reikalingoms užduoties atlikimui, ištirti. Rezultatai parodė, kad šis veiksnys turėjo reikšmingos įtakos įgytų žinių pritaikymui darbe ir tolimesniam mokymosi procesui. „Konkretūs asmenybės bruožai, tokie kaip kontrolės lokusas (Kren, 1992), požiūris į darbą, organizacinis įsipareigojimas, taip pat buvo nagrinėti ir tyrimų rezultatai parodė, kad asmenybės bruožai turi sąsają su motyvacija mokytis“ (cituojama iš Holton *et al.*, 2000, p. 335). A. Eid & D. Quinn (2017) teigimu, mokymuose įgytų žinių pritaikymui darbe svarbios šios asmens savybės: smalsumas, nuolankumas, sąžiningumas, atsparumas ir išmintis.

Saviveiksmingumas apibūdinamas kaip darbuotojo tikėjimas savimi sėkmingai mokytis ir sugebėti įgytas žinias pritaikyti darbo vietoje (Salas & Cannon-Bowers, 1997; Wexley & Latham, 1991, Alliger *et al*., 1997). N. Clarke (2002) nuomone, besimokančiųjų įsitikinimai apie galimybes mokymų metu įgytas žinias panaudoti darbe itin svarbūs. Dalis tyrėjų (Gist *et al.*, 1991; Chiaburu *et al*., 2010) teigia, kad saviveiksmingumas iš dalies susijęs ir su socialine

parama, nes vadovo rodomas pasitikėjimas, naujų užduočių delegavimas, kolegų pagalbos suteikimas, stiprina paties darbuotojo pasitikėjimą savimi tiek mokantis naujų dalykų, tiek savarankiškai sprendžiant naujas užduotis darbe. Darbuotojai, vertindami savo saviveiksmingumo lygį, atsižvelgia tiek į savo gebėjimus, tiek į turimus išteklius konkrečioje situacijoje, tiek į organizacinius apribojimus (Gist *et al.*, 1991). J. B. Tracey *et al*. (2001) nustatė, kad darbuotojai, kurie palankiai vertina darbo aplinką (pavyzdžiui, vadovo ir organizacinę paramą), savo galimybes vertina geriau, motyvacija mokytis didesnė ir požiūris į žinių pritaikomumą palankesnis.

Analizuojant saviveiksmingumo kontekstą svarbu suvokti metakognityvinių žinių ir savireguliacijos svarbą veiksmingo mokymosi kontekste. Metakognityvios žinios teikia asmenims informaciją apie konkrečią užduotį, jos poreikius ir ko reikės atliekant užduotį (Schraw, 1998). Savireguliavimas – tai mechanizmas, kontroliuojantis metakognityvių žinių taikymą ir padeda sumažinti skirtumą tarp asmens esamų ir norimų gebėjimų (Ertmer & Newby, 1996). Savireguliacijos procese asmenys gauna vidinį grįžtamąjį ryšį, susijusį su pažanga ir planuotų tikslų atlikimu (Butler & Winne, 1995).

Galima tvirtinti, kad saviveiksmingumas iš esmės yra darbuotojo įsitikinimas, jog, siekdamas pagerinti savo veiklos rezultatus, jis galės ir sugebės naudotis mokymosi medžiaga darbe. Kitaip tariant, tai yra jo pasitikėjimas savimi, kad galės įveikti kylančias kliūtis, trukdančias naujas žinias panaudoti darbe (Holton III *et al.*, 2000).

Orientacija į mokymąsi. Orientacija į mokymąsi grindžiama pasiekimų motyvacijos teorija ir paaiškinama individo elgesiu bei jo motyvacija siekti asmeninių pasiekimų (Chiaburu *et al*., 2010). Darbuotojai, kurie turi stiprią orientaciją mokytis, sistemingai kelia savo kompetenciją, labiau linkę imtis sudėtingų užduočių, kurios skatina nenutraukti nuolatinio mokymosi proceso. Nors orientacija į mokymąsi prognozuoja mokymuose įgytų žinių panaudojimą darbe, tam įtakos turi laiku nustatyti tikslai, išankstinė darbuotojo motyvacija mokytis (Chiaburu *et al.*, 2010), metakognityvinė veikla (Baldwin & Ford, 1988). Orientacijai mokytis įtakos gali turėti tokie veiksniai, kaip vadovo vertinimas žinių panaudojimo kontekste ir bendrai organizacijos paramos buvimas (Chiaburu *et al*., 2010).

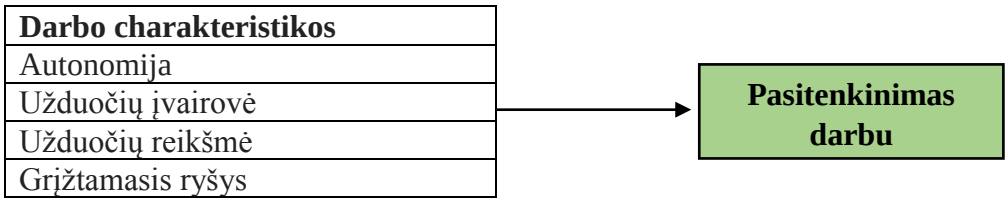
Motyvacija mokymuose įgytas žinias panaudoti veikloje. Motyvacija mokymuose įgytas žinias panaudoti darbe – tai darbuotojo pastangos mokymų metu įgytas žinias panaudoti savo darbinėje veikloje (Noe, 1986). Darbuotojų motyvacija parodo, kokiu mastu asmenys yra suinteresuoti naudoti darbe mokymuose įgytas žinias, padėsiančias jiems efektyviau atlikti savo darbą, bei jų suvokimą tai laikyti prasmingu ir vertingu procesu (Holton III *et al*., 2000). C. Kontoghiorghes (2002) darbuotojų motyvaciją skirsto į dvi kategorijas:

a) motyvacija mokytis (Tracey *et al*., 2001);

b) motyvacija mokymo metu įgytas žinias pritaikyti darbe (Holton III *et al*., 2000). Šioje klasifikacijoje motyvacija mokytis yra vidinis ar išorinis noras pasiekti aukštesnį žinių lygį ir besimokančiojo noras įgytas žinias panaudoti darbe atliekant įvairias užduotis (Noe, 1986). Motyvacija mokytis laikoma besąlyginiu kintamuoju, garantuojančiu veiksmingesnį mokymosi procesą (Lim & Morris, 2006).

Autorių D. S. Chiaburu *et al*. (2010), D. J. J. Nijman *et al*. (2006) atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojų motyvacija turi didelės įtakos mokymų metu įgytų žinių pritaikomumui darbe. Kiti autoriai (Kontoghiorghes, 2002; Holton III *et al.*, 2000, Burke & Baldwin, 1999) teigia, kad motyvacija nėra tiek reikšminga, kaip kiti veiksniai: darbuotojo savęs pažinimas, mokymų programa ir kiti situaciniai veiksniai, kylantys darbo aplinkoje. D. S. Chiaburu *et al*. (2010) teigia, kad galimybė žinias pritaikyti darbe, vadovo ir kolegų palaikymas, grįžtamasis ryšys stipriai susiję su motyvacija mokymuose įgytas žinias panaudoti darbe. A. G. Sahinidis & J. Bouris (2008) atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojų rezultatai stipriai koreliuoja tarp mokymų efektyvumo, darbuotojų įsitraukimo į veiklą, jų motyvacijos ir pasitenkinimo.

J. R. Hackman *et al*. (2000) teigia, kad žmogaus motyvacija glaudžiai susijusi su darbuotojo pasitenkinimo darbu jausmu. J. R. Hackman & G. R. Oldham (1974) darbo charakteristikų modelis parodė, kad darbuotojo pasitenkinimui darbu įtakos turi keturios pagrindinės darbo charakteristikų dimensijos (5 pav.)



5 pav. **Darbuotojo pasitenkinimui darbu įtakos turinčios darbo charakteristikų dimensijos**
(šaltinis: Hackman & Oldman, 1974)

Organizacijoms svarbu žinoti darbo charakteristikas ir suprasti, kaip jos veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Manoma, kad teigiamas darbo charakteristikų poveikis veikia kaip paskata ir stiprinama darbuotojo motyvacija toliau vykdyti paskirtą užduotį ir prisidėti prie organizacijos veiklos tikslų pasiekimo (Hackman & Oldham, 1976). Pasitenkinimas darbu paprastai apibrėžiamas kaip asmens pasitenkinimo darbu jausmas, veikiantis jo motyvaciją dirbti (Price 2004; Robbins *et al.*, 2003). J. R. Hackman & G. R. Oldham (1976) teigia, kad pasitenkinimas darbu yra labai svarbus, nes dauguma žmonių savo darbo vietoje praleidžia didelę dalį savo gyvenimo. F. Coelho & M. Augusto (2010) teigė, kad užduoties įvairovė ir reikšmė didina darbuotojo suvokimą, kad jo darbas prasmingas ir jam verta stengtis paskirtas

užduotis atlikti geriau. Uždavinio reikšmę J. R. Hackman & G. R. Oldham (1974 m.) apibrėžė taip – tai suvokimas, kokį poveikį atliekamas darbas daro kitų žmonių gyvenimui ir organizacijai. Pasak J. R. Hackman & G. R. Oldham (1974), savarankiškumas ar autonomija – tai, kiek darbas suteikia laisvę, nepriklausomybę ir diskreciją savo darbuotojams planuoti savo darbą, nustatyti procedūras, kurios bus naudojamos atliekant savo darbą. F. Coelho & M. Augusto (2010) teigimu, autonomija taip pat gali motyvuoti ir sudaryti darbuotojui galimybę išbandyti naujas idėjas ir išmokti naujų dalykų tobulinant savo įgūdžius. Šie autoriai taip pat akcentuoja, kad darbuotojai turi gauti apie savo darbą atsiliepimus iš savo vadovų, kad jie žinotų, kurias sritis turi tobulinti.

Taigi galima teigti, kad vidinė motyvacija, gebėjimas mokytis ir įgytas žinias pritaikyti praktikoje – vienos svarbiausių darbuotojo charakteristikų, turinčios įtakos elgesio pasikeitimui siekiant didesnio veiksmingumo darbe. Vidinė motyvacija turi įtakos žmonių elgesiui mokymų metu (Mathieu *et al.*, 1992). Darbuotojai su didesne vidine motyvacija linkę išmokti daugiau ir dalintis savo žiniomis su kitais. Tokie darbuotojai labiau linkę savo įgytas žinias pritaikyti darbe – formuoti naujus įgūdžius, dirba našiau ir jų motyvacija dar labiau padidėja, išauga pasitikėjimo savimi jausmas (D. S. Chiaburu, 2010).

3.2. Mokymų organizavimo proceso įtaka žinių pritaikomumui darbe

Dažniausiai išskiriami šie veiksmingo mokymo proceso organizavimui svarbūs etapai (Rajeckas, 2001; Juozaitis, 2005; Kirkpatrick (2008), Gudžinskienė, (2008):

1. Aiškios mokymų strategijos formulavimas;
2. Efektyvios mokymų programos parengimas ir įgyvendinimas;
3. Mokymų programos vertinimas.

Aiški mokymų strategija. Nuoseklus planavimas ir aiški mokymų strategija – pirmas žingsnis siekiant turėti veiksmingą mokymų sistemą. Mokymų planavimo etape svarbu išanalizuoti ir suprasti tikslus bei priežastis, kodėl organizacija nori investuoti į mokymus (Binstead & Stuart, 1979). S. Covey (1992) savo knygoje atkreipia dėmesį, kad neturint aiškių mokymų tikslų ir pakankamai išteklių, sukurti veikiančią, į rezultatus orientuotą mokymų sistemą sukurti nėra įmanoma. Riboti organizacijų resursai skatina ieškoti naujų veiklos standartų siekiant efektyvumo užtikrinant aukštą kokybę (Covey, 1992). Stiprus institucinis valdymas, veikianti motyvacinė sistema, aiški, į rezultatus orientuota mokymų strategija ir aktyviai vykdoma jos įgyvendinimo stebėsena kuria profesionalią mokymų valdymo sistemą organizacijoje (Herschbach,1997).

Efektyvios mokymų programos parengimas ir įgyvendinimas. Vienas sudėtingiausių ir svarbiausių etapų siekiant užtikrinti mokymų veiksmingumą – kokybiškos ir poreikius atitinkančios mokymų programos parengimas ir įgyvendinimas.

Planuojant ir įgyvendinant efektyvią mokymų programą, svarbu atsakingai įvertinti skirtingus etapus (2 lentelė).

2 lentelė. **Mokymo programos sudarymo ir įgyvendinimo etapai ir jų vertinimas**
(sudaryta autorės, remiantis D. L. Kirkpatrick, 2008)

Eil. Nr.	**Etapai**	**Vertinimas**
1.	Poreikių nustatymas	• dalyvių apklausa; • dalyvių vadovų apklausa; • su dalyviais susijusių kolegų, klientų apklausa; • dalyvių testavimas (žinių įvertinimas); • veiklos vertinimo ataskaitų analizė.
2.	Tikslų nustatymas	• siektinų rezultatų nustatymas (produkcijos, kokybės, pelno, investicijų grąžos, pardavimų, apyvartos, elgesio ir pan.); • pageidautino elgesio identifikavimas; • supratimas kokių žinių, įpročių ir požiūrio reikia siekiant tikslų.
3.	Mokymo turinio nustatymas	• poreikių ir tikslų numatymas – pagrindinis veiksnys nustatant mokymų temą.
4.	Dalyvių parinkimas	• mokymų dalyvių, kuriems būtų naudingi mokymai, parinkimas; • privalomų mokymų (pavyzdžiui, reglamentuoja teisės aktai) identifikavimas; • įvertinimas, ar mokymai turi būti privalomi ar savanoriški; • dalyvių suskirstymas pagal lygius (esant poreikiui).
5.	Plano sudarymas	• atsižvelgimas į besimokančius, jų tiesioginius vadovus siekiant sudaryti geriausias sąlygas; • supratimas kokie mokymai turėtų būti – koncentruoti trumpos trukmės (kelių dienų ar savaitės) ar ilgos trukmės – kelių savaičių ar mėnesių. Mokymų trukmė priklauso nuo sudarytos mokymų programos; • mokymų plano komunikacija.
6.	Tinkamos infrastruktūros parinkimas	• trukdančių veiksnių (mažos patalpos, nemaloni temperatūra (per aukšta ar per žema), nepatogūs baldai, triukšmas ir kt.) eliminavimas. Šie veiksniai daro įtaką mokymų dalyvių motyvacijai mokytis, būti įsitraukusiems į mokymų procesą.

2 lentelės tęsinys. **Mokymo programos sudarymo ir įgyvendinimo etapai ir jų vertinimas**

Eil. Nr.	Etapai	Vertinimas
7.	Tinkamų lektorių parinkimas	Įvertinamos lektoriaus: • žinios; • motyvacija; • gebėjimas bendrauti; • gebėjimas dalyvius „įtraukti“ į mokymo procesą; • prieš pasirenkant lektorių, jį „patikrinti“; • dalyvauti šio lektoriaus vedamuose mokymuose; • remtis rekomendacijomis vertinant lektoriaus kompetenciją; • apklausti patį lektorių (tai nėra patikimas metodas).
8.	Tinkamų garso ir vaizdo priemonių parinkimas	• ar garso ir vaizdo priemonės padėjo lektoriui bendrauti su dalyviais ir ar tai padėjo padidinti dalyvių susidomėjimą?
9.	Programos koordinavimas	• mokymų dalyvių ir lektoriaus poreikių žinojimas ir pagal galimybes išpildymas.
10.	Programos vertinimas	• mokymų programos įvertinimas pasirinktu metodu. Pats svarbiausias žingsnis, kurio metu įsitikinama mokymų veiksmingumu.

Visi 2 lentelėje pateikti etapai svarbūs ir reikalingi, tačiau skirtingi autoriai atskirų etapų svarbą vertina įvairiai. Vieni labiau akcentuoja poreikio identifikavimą, kiti – mokymų turinio ir mokymų metodų teisingo nustatymo etapus, t.y. jei mokymų turinys neatitinka besimokančiųjų poreikio ir jie neturės galimybės įgytų žinių pritaikyti darbe, mažai tikėtina, kad mokymuose įgytos žinios bus naudingos (Clarke, 2002). R. O. Brinkerhoff (2006) teigia, kad mokymų turinio kontekste svarbiausia, kad mokymai atitiktų darbo turinį ir būtų nustatytos aiškios taisyklės bei principai, kuriais vadovautųsi darbuotojas pritaikydamas žinias praktikoje (Rouiller & Goldstein, 1993). Tyrimai apie mokymo programos veiksnius taip pat rodo, kad mokymo užduotys turi būti susijusios su atliekama veikla, atitikti darbo turinį (Holton III *et al.*, 2000). Mokymų metu įgytas žinias darbe lengviau panaudoti tada, kai mokymo turinys atitinka darbo reikalavimus (Seyler *et al.*, 1998). Kiti autoriai (Velada & Caetano, 2007; Awais Bhatti & Kaur, 2010) pabrėžia, kad darbuotojai būna labiau įsitraukę į mokymosi procesą, kai neformalus ugdymas vyksta darbo vietoje, kai nustatomi konkretūs tikslai ir darbuotojai žino, ko iš jų nori, kai sudaromas veiksmų planas.

Šio darbo autorės nuomone, pamatinis ir pats reikšmingiausias etapas, kuriam organizacijos turėtų skirti ypatingą dėmesį – atsakingas mokymų poreikio nustatymas, kadangi

nuo to, kiek tiksliai ir aiškiai bus identifikuotas mokymų poreikis, priklausys mokymų rezultatai ir jų įtaka organizacijos veiklai.

Pasak I. Bakanauskienės (2008), veiksmingas mokymų poreikio nustatymas laiduoja, kad personalo ugdymui skiriami ištekliai – finansiniai, laiko, žmonių – bus panaudoti tinkamai. Siekiant tinkamai identifikuoti mokymų poreikį galimi įvairūs metodai, tačiau juos vertinant svarbu atkreipti dėmesį, kad visi būdai turi tiek privalumų, tiek trūkumų (Miller & Osinski, 2002). Pavyzdžiui, atliekant dalyvių ir jų vadovų apklausas interviu būdu galima gauti daug išsamios informacijos, tačiau tai reikalauja daugiau laiko. Todėl svarbu kiekvienu atveju pasirinkti tinkamiausią formą. Įvertinus dalyvių, jų vadovų ir susijusių asmenų nuomones, kokios sritys būtų aktualiausios siekiant geresnių rezultatų darbe, gali būti parengiama apklausos lentelė, kurioje pateiktas mokymų poreikio sąrašas (3 lentelė).

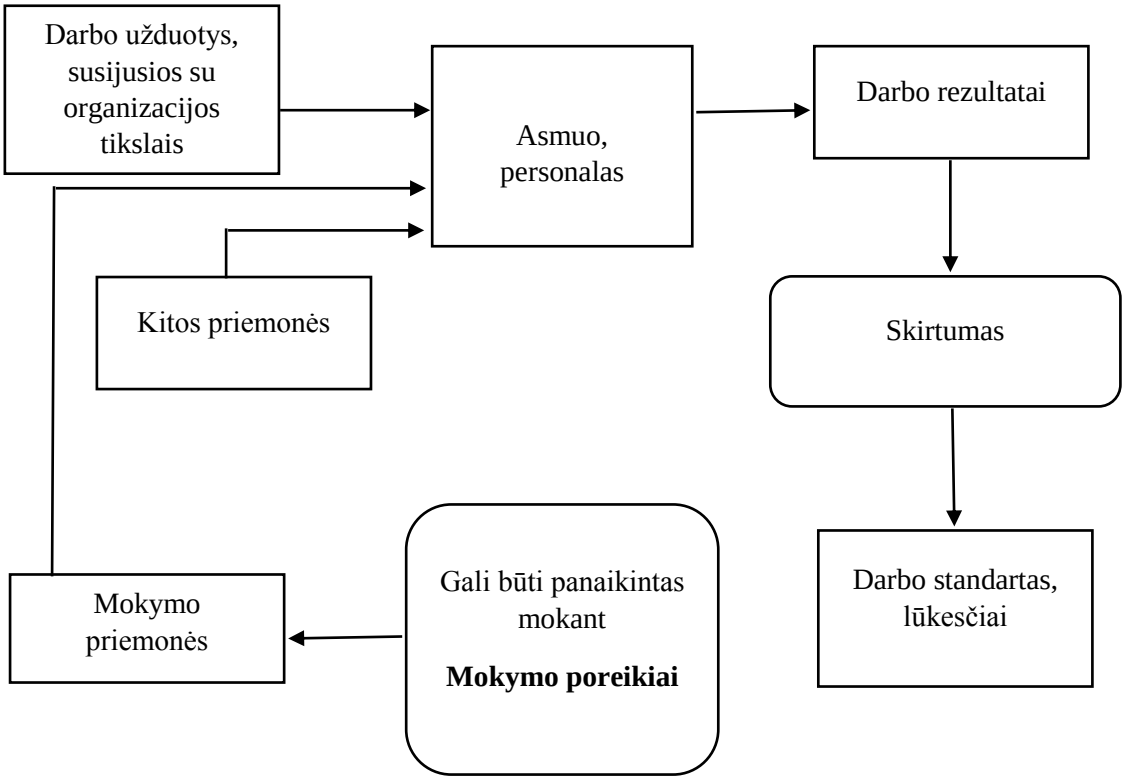
3 lentelė. **Mokymų poreikio identifikavimas**
(sudaryta autorės, remiantis D. L. Kirkpatrick, 2008)

Dominanti tema	**Įvertinimas**		
	Labai reikalingi	**Reikalingi**	**Nėra poreikio**
Darbuotojų motyvavimas	+		
Vidinė komunikacija		+	
Laiko valdymas	+		
Efektyvus delegavimas			+
...			

Vadovaujantis šia metodika gali būti įvertinama, kokios temos aktualiausios ir svarbiausios darbuotojams analizuojamu momentu.

Kitas mokymų poreikio identifikavimo metodas – nustatyti, kokių žinių, įgūdžių ir kokio požiūrio reikia organizacijos darbuotojams, kad jie tinkamai atliktų savo funkcijas (Kirkpatrick, 2008). Testo pagalba galėtų būti įvertinamas žinių trūkumas ir šiuo pagrindu organizuojami mokymai (Rakštelienė ir kt., 2017). Bramely individualaus mokymų modelyje pateikiama, kad pati organizacija yra atsakinga siekiant išsiaiškinti darbuotojų žinių trūkumus, nes darbuotojams paprastai sudėtinga patiems tai įvertinti ir informuoti vadovybę (Salas & Cannon-Bowers, 1997). Todėl analizuojant mokymų poreikį, nereikėtų vadovautis tik pačių darbuotojų pateikta informacija apie žinių trūkumą, šią informaciją turėtų įvertinti ir organizacijos vadovai.

I. Bakanauskienė (2008) teigia, kad mokymų poreikio nustatymu siekiama atsakyti į du klausimus: 1) ar būtinai reikia mokyti (mokymo būtinumas – kokie profesinės kompetencijos dėmenys (žinios, įgūdžiai, gebėjimai, patirtis bei asmeninės savybės) yra reikalingi); 2) ko reikia mokyti (mokymų pobūdis ir apytikriai mokymų turinys). Išsamesnė mokymų poreikio samprata pateikta 6 paveiksle.



6 pav. **Mokymo poreikio samprata**
(sudaryta autorės, remiantis I. Bakanauskiene, 2008)

Šiame paveiksle galima matyti, kad vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių mokymų poreikį – organizacijos tikslai. Tikslų pokyčius sukelia nuolatinis bet kurios organizacijos (tiek išorinės, tiek vidinės) aplinkos kitimas. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į egzistuojančias problemas, kurios gali atsirasti dėl kelių priežasčių: a) darbuotojams skiriamos naujos užduotys ar praplečiamas jų turinys; b) dėl tam tikrų kvalifikacijos trūkumų neefektyviai dirbamas darbas. Siekis užtikrinti tinkamą darbo kokybę taip pat gali lemti mokymų poreikį, bet tik tuomet, kai rezultatai priklauso nuo darbuotojo kvalifikacijos (Bakanauskienė, 2008). Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad mokymai ne visada būna vienintelė išeitis siekiant organizacijos tikslų, neretai reikia imtis kitų organizacinių, ekonominių, socialinių-psichologinių veiksmų ir priemonių.

Mokymų programos vertinimas. Mokymų programos vertinimas – reikšmingas etapas, nes, atsižvelgiant į gautus analizės rezultatus, organizacijos gali pakoreguoti planuojamas programas, jas labiau adaptuoti prie organizacijos poreikių (Kirkpatrick, 2008).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad, siekiant užtikrinti mokymuose įgytų žinių pritaikomumą darbe, svarbu tinkamai organizuoti patį mokymų procesą, apimantį mokymų strategijos formulavimo, efektyvios mokymų programos parengimo ir įgyvendinimo bei mokymų programos vertinimo etapus. Nors visi šie etapai svarbūs organizacijai, išskirtina mokymų poreikio svarba, nes tik tikslingi, su organizacijos strategija ir tikslais suderinti mokymai, gali būti prasmingi organizacijai (Rakštelienė ir kt., 2017).

3.3. Darbo aplinkos įtaka žinių pritaikomumui darbe

Mokslinėje literatūroje darbo aplinka mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo kontekste dažnai apibūdinama kaip socialinė darbo aplinka, todėl toliau tekste darbo aplinka bus suvokiama kaip socialinė darbo aplinka.

Darbo aplinka – esminė sąlyga mokymuose įgytų žinių pritaikymui darbe, nes ji gali arba padėti, arba, atvirkščiai – slopinti šį procesą (Rouiller & Goldstein, 1993; Holton III *et al*., 2000; Aluko & Shonubi, 2014). Nors dauguma autorių akcentuoja darbo aplinkos svarbą ir kartais manoma, kad darbo aplinka tiek pat svarbi kaip ir pats mokymasis (Rouiller & Goldstein, 1993), vis dar nėra aiškaus supratimo, kokią reikšmę mokymų metu įgytų žinių panaudojimui turi darbo aplinka (Alliger *et al*, 1997). Darbo aplinka dalies autorių nuomone, veikia kaip „tarpininkas“ tarp mokymų metu įgytų žinių panaudojimo darbe ir kitų svarbių veiksnių: organizacijos konteksto ir asmens požiūrio į darbą. Kiti autoriai (Rouiller & Goldstein, 1993; Xiao, 1996; Aluko & Shonubi, 2014) pabrėžia darbo aplinkos įtaką asmens galimybėms panaudoti mokymuose įgytas žinias ir jo motyvacijai tai daryti.

J. Z. Rouiller & I. L. Goldstein (1993) teigia, kad į darbo aplinką įeina organizacijos parama, vadovo parama ir bendradarbių parama – visa tai gali palaikyti ar slopinti mokymuose įgytų žinių panaudojimą darbe. Pasak Holton III *et al*. (2000), aplinkos veiksniai matuojami pagal tris skales, apimančias darbuotojo ir vadovo tarpusavio santykius: vadovo paramą, vadovo taikomas sankcijas ir grįžtamąjį ryšį. Šiame kontekste analizuojama, kiek realius, mokymu pagrįstus tikslus iškelia vadovai, ar apskritai juos numato, kokios galimybės pritaikyti žinias darbe, ar sprendžiamos problemos, kai susiduriama su kliūtimis. Vadovo sankcijų taikymas parodo, kad darbuotojai priešinasi žinių taikymui ir naujų įgūdžių formavimui, kad darbuotojams trūksta pagalbos, jie neturi sąlygų pritaikyti žinias darbe, vyrauja neigiama atmosfera, vadovai neigiamai atsiliepia apie darbuotojus.

Pasak M. L. Broad & J. W. Newstrom (1992), darbo aplinkai įtakos turi šie veiksniai: organizacinė parama; individualios besimokančiojo charakteristikos, vadovo parama, kolegų parama. V. J. Marsick & K. E. Watkins (2003) akcentuoja organizacinės kultūros ir organizacinės paramos svarbą. Galimybę mokymuose įgytas žinias mini T. T. Baldwin & J. K. Ford (1988). K. Na-nan *et al.* (2017) teigimu, darbo aplinkos veiksniai apima organizacinę paramą, vadovo paramą, bendraamžių palaikymą, technologinę paramą ir galimybę panaudoti mokymuose įgytas žinias darbe. Pasak A. D. Kodwani (2017), socialinis aspektas labai svarbus mokymosi ir įgytų žinių pritaikymo darbe kontekste, nes darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą vertinant mokymų kokybę bei analizuojant naujų žinių pritaikymo galimybes, prisideda prie palankesnės darbo aplinkos kūrimo.

Apibendrinus dažniausiai autorių išskirtus darbo aplinkos veiksnius, išskirtini 5 veiksniai, kurie ir bus plačiau aptarti šiame darbe:

- besimokančios organizacijos kultūra;
- suvokta organizacinė parama;
- vadovų parama;
- kolegų parama;
- darbo charakteristikos (autonomija ir darbo krūvis).

Besimokančios organizacijos kultūra. Organizacijų vadovai paprastai skatina nuolatinį darbuotojų mokymąsi. Tačiau mokymasis individualiu lygmeniu yra svarbus, bet nepakankamas, kad organizacijoje sistemingai vyktų pokyčiai ir gerėtų veiklos rezultatai. Teigiama, kad nuolatinis mokymasis turi būti įtrauktas į veiklos sistemą taip, kad darbuotojai reguliariai dalintųsi ir sąmoningai siektų tobulinti savo žinias (Marsick & Watkins, 2003). Nuolatinis mokymasis organizacijos lygmeniu ypač reikšmingas organizacijose, nes darbuotojai gali dažnai keisti savo darbo vietas ir dažnai nesiekia tarpusavyje dalintis informacija, kad patys „nenukentėtų“, o tai nėra palanki aplinkybė organizacijoms, norinčioms turėti didesnį pranašumą konkurencinėje aplinkoje (Marsick & Watkins, 2003). Taigi organizacijų vadovai turi gebėti ne tik skatinti dalijimąsi informacija, bet ir naudoti šias žinias siekiant aukštesnių rezultatų. Organizacijos klimatas ir kultūra – svarbus pamatas, turintis įtakos tarpusavio pasitikėjimui, mokymosi skatinimui, dalijimuisi informacija ir patirtimi (Argyris *et al.*, 1985). Vadovaujantis V. J. Marsick & K. E. Watkins (2003) neformaliojo mokymosi teorijomis, galima teigti, kad žmonės formuoja organizacijos klimatą ir kultūrą. Mokymasis vyksta, kai atsiranda sutrikimų, neatitikimų, staigmenų ar iššūkių ir veikia kaip veiksniai, skatinantys tam tikrą atsaką. Organizacijos kultūra ar ideologija turi nukreipti organizacijos dėmesį į problemines sritis, kad laiku būtų mokomasi naudingų žinių, padėsiančių įveikti sunkumus.

Suvokta organizacinė parama. „Suvokta organizacinė parama apibrėžiama kaip darbuotojų tikėjimas, kiek organizacija rūpinasi jais ir vertina jų indėlį į organizaciją“ (Aselage, 2002, cituojama iš Chiaburu *et al*., 2010, p. 187). Organizacinė parama gali sustiprinti darbuotojų savigarbą ir suteikti darbuotojams jausmą, kad jie rūpi organizacijai (Chiaburu *et al*., 2010). Organizacinė parama didina darbuotojų pasitenkinimą ir įsipareigojimą (Ng & Sorensen, 2008), „sukuriamas abipusis atsakomybės jausmas tarp darbuotojų ir organizacijos ir tai skatina darbuotojus labiau įsitraukti į veiklą“ (Salanova *et al*. 2005, cituojama iš Chiaburu *et al*., 2010, p. 188). Darbuotojai, kurie jaučia didelę organizacinę paramą, stengiasi labiausiai įsipareigoti ir yra labiau motyvuoti mokytis bei gautas žinias pritaikyti (Facteau *et al*., 1995). Suvokta organizacinė parama reiškia darbuotojų įsitikinimus, kiek organizacija rūpinasi jų gerove (Eisenberger *et al*., 2001). Pasak W. H. Turnley *et al*. (2003), organizacinė parama – tai suteikta pagalba darbuotojams, kai jiems to reikia. Darbuotojai, kuriais rūpinasi organizacija, stengiasi dalyvauti mokymuose, noriai stengiasi įgyti naujų žinių ir vėliau bando pritaikyti šias žinias organizacijoje, kad būtų pasiekti numatyti tikslai. Mokymuose įgytų žinių pritaikymo darbe kontekste organizacinė parama teigiamai veikia darbuotojų veiksmingumą (Chiaburu *et al*., 2010).

Vadovų parama. Dažnai skirtingi autoriai pabrėžia vadovų paramos svarbą, kad mokymų metu įgytos žinios būtų panaudotos darbe. J. Z. Rouiller & I. L. Goldstein (1993) teigia, kad vadovo parama gali būti pagrindinė jėga, trukdanti ar sustiprinanti mokymų metu įgytų žinių pritaikymą darbe. Pasak C. Tonhäuser & L. Büker (2016), vadovų parama, pritaikant mokymuose įgytas žinias darbe, daro didesnę įtaką darbuotojams, nei kolegų parama.

Teikiant grįžtamąjį ryšį darbuotojams, svarbus yra vadovų vaidmuo (Van der Klink & Streumer, 2002). Vadovai turi suteikti veiksmingą grįžtamąjį ryšį savo darbuotojams, tačiau ne visada pavyksta tai padaryti kokybiškai (Tulgan, 1999). Pagal B. Tulgan (1999) dažniausiai literatūroje minimos šios problemos:

- nepakankamas grįžtamasis ryšys;
- per daug grįžtamojo ryšio;
- per daug neigiamo grįžtamojo ryšio ir per mažai pozityvaus grįžtamojo ryšio;
- klaidinantis grįžtamasis ryšys;
- neinformatyvus grįžtamasis ryšys;
- uždelstas grįžtamasis ryšys.

Šios problemos dažniausiai atsiranda dėl to, kad vadovai neskiria pakankamo dėmesio grįžtamojo ryšio teikimui.

Darbuotojams ne tik svarbu suteikti grįžtamąjį ryšį, bet ir laiku juos paskatinti, paraginti, kad pritaikytų naujas žinias darbe, padėti darbuotojams nusimatyti naujų žinių pritaikymo darbe

eigą ir pozityviai nusiteikti pritaikant šias žinias darbe (Karakowsky & Siegel, 1999). S. E. Cromwell & J. A. Kolb (2004) manymu, „vadovo parama turi tiesioginės įtakos mokymuose įgytas žinias pritaikant darbe ir siekiant rezultatų, nes vadovai tiesiogiai ar netiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją“. Vadovo nuolatiniai veiksmai – periodiniai klausimai apie mokymosi procesą, vadovo demonstruojamas pasitikėjimas darbuotojais, tikslų nustatymas – prisideda prie norimų rezultatų gavimo (Burke & Hutchins, 2007).

Kolegų parama. Nors mokslinėje literatūroje (Nijman *et al*., 2006, Chiaburu *et al.*, 2010) daugiausia dėmesio skiriama socialiniams santykiams tarp darbuotojo ir vadovo bei organizacinės paramos, tačiau dažnai akcentuojama ir kolegų paramos svarba. „Komandos narių žinių keitimosi teorija akcentuoja tai, kad darbuotojai linkę atlikti papildomus veiksmus padedant kolegoms pasiekti savo tikslus“ (cituojama iš Cromwell & Kolb, 2004, p. 454). Dalis mokslininkų atkreipė dėmesį, kad mokymuose įgytos žinios naudojamos darbe lengviau, jei darbuotojai sulaukia kolegų paramos (Seyler *et al*., 1998, Kontoghiorghes, 2002). Komandos narių žinių keitimosi teorija svarbi darbo aplinkoje (Cromwell & Kolb, 2004). Darbo vietoje vyksta socialiniai mainai tarp individualaus darbuotojo ir organizacijos – vadovo ir kolegų. Pasak E. F.Holton *et al*. (2000), kolegų parama svarbi mokymuose įgytų žinių panaudojimui darbe, nes bendraudami tarpusavyje kolegos lengviau pritaiko naujas žinias, skatina vienas kitą naudotis naujais įrankiais ar metodikomis, dažnai būna dėkingi už palaikymą, padrąsinimą ir pagalbą. Pasak H. J. Martin (2010), net gerai išmokta mokymų metu pateikta informacija nebus pritaikyta darbo vietoje, jei darbuotojas nebus motyvuotas, o motyvacija dažnai priklauso ne nuo žmogaus asmeninių sakybių, o nuo to, kiek jis sulaukia paramos. Kolegų parama gali būti išreikšta įvairiais būdais, įskaitant skatinimą dalyvauti mokymuose, diskutuojant apie įgytas mokymuose žinias su kolegomis (Rouiller & Goldstein, 1993; Salas, 1999; Xiao, 1996).

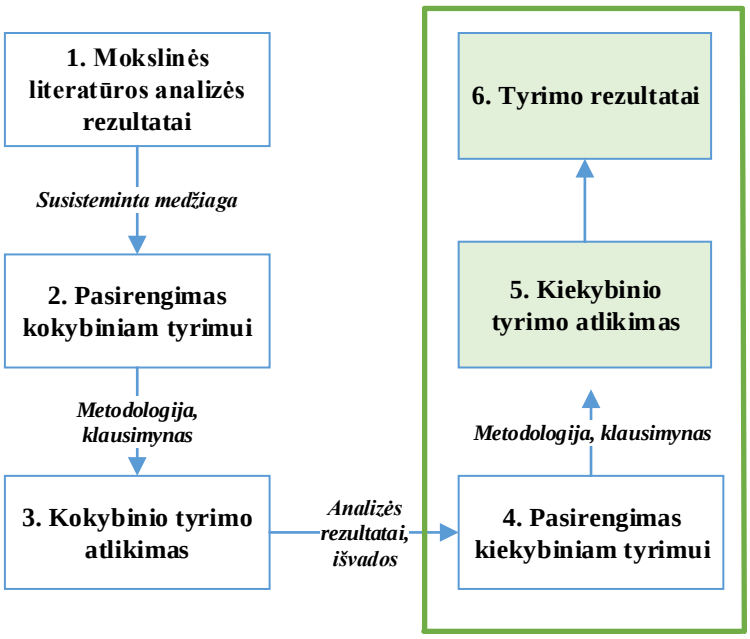
Autonomija. Pastaruoju metu autonomijos reikšmė išaugo, autonomijos laisvė svarbi žmonių saviraiškai ir tobulėjimui. Pagal Greenhaus & Callanan (1994) „autonomija yra tuomet, kai žmogus gali laisvai pasirinkti projektus, nuspręsti kaip dirbti“ (cit. Breaugh, 1999, p. 357). J. R. Hackman & G. R. Oldham (1974) autonomiją apibūdina kaip didelės laisvės suteikimą darbuotojui planuojant darbą, nustatant procedūras, kurios naudojamos jo darbui atlikti; tai darbo vietos pasirinkimo laisvė. Autonomija yra daugiamatė konstrukcija, apimanti savarankiškumą, kuris susijęs su darbo metodais, darbo grafiku ir darbo kriterijais (Breaugh, 1999). Kitas svarbus autonomijos aspektas, kurį pabrėžė dalis mokslininkų, yra tas, kad autonomija susijusi su darbuotojų gebėjimu daryti įtaką užduočių rūšims, pasirinkti tikslus, kurių bus siekiama (Sutton & D'Aunno, 1989). Todėl leidimas darbuotojams „pasirinkti užduotis" ar gebėjimas „pasirinkti tikslus“ leidžia jiems kontroliuoti kriterijus, pagal kuriuos jie bus vertinami, pavyzdžiui, kriterijų „savarankiškumą“ (Bailyn, 1985).

Darbo krūvis. Išanalizavus mokslinę literatūrą (Kirby *et al*., 2003, Baeten *et al*., 2010) matyti, kad ne tik asmeniniai veiksniai (asmens motyvacija, kognityvinės savybės ir pan.), bet ir kontekstiniai veiksniai gali turėti įtakos mokymo metu įgytų žinių pritaikomumui. Nors tyrimų šia tema nėra atlikta daug, yra mokslinių darbų, įrodančių, kad darbo krūvis neigiamai siejasi su mokymais (Diseth *et al*., 2006). J. van Ruysseveldt & M. van Dijke (2011) teigimu, kai darbuotojai patiria didelį darbo krūvį, jie jaučia, kad neturi pakankamai laiko mokymosi veiklai, ir, net jeigu pavyksta sudalyvauti mokymuose, jie lengvai grįžta prie senų įpročių darbo vietoje. Tačiau tie patys autoriai teigia, kad kuo darbuotojai daugiau užimti, tuo geresnių rezultatų jie pasiekia. Todėl svarbu pabrėžti, kad dalyvavimas mokymuose ir įgytų žinių pritaikymas darbe galėtų būti traktuojamas kaip aukštesnis darbo rezultatas ir darbo krūvis gali būti skatinamas neviršijant „kritinės“ ribos.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbo aplinka ypač svarbi mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe kontekste, nes darbo aplinka gali arba padėti, arba, atvirkščiai – slopinti šį procesą (Rouiller & Goldstein, 1993; Holton III *et al*. 2000; Aluko & Shonubi, 2014). Skirtingi autoriai išskiria skirtingus darbo aplinkos veiksnius, tačiau dažniausiai minima besimokančios organizacijos kultūra, suvokta organizacinė parama, vadovų parama, kolegų parama ir darbo charakteristikos (autonomija ir darbo krūvis). Nors visi išvardyti veiksniai svarbūs ir turi reikšmės mokymų veiksmingumui, literatūroje akcentuojama socialinė parama, nes socialiniai santykiai (tikslų nustatymas, laiku suteiktas grįžtamasis ryšys, paskatinimas, pagalbos suteikimas ir pan.) turi tiesioginės įtakos darbuotojų motyvacijai žinias pritaikyti veikloje (Rouillier & Goldstein, 1993; Holton III et al., 2000; Seyler et al., 1998, Kodwani, 2017, Tonhäuser & Büker, 2016, Kodwani, 2017). Tuo tarpu darbo charakteristikoms skirta ne daug dėmesio, nors, pasak autorių (Baeten et al., 2010; van Ruysseveldt & van Dijke, 2011), darbo krūvio kontekstas bei autonomija (darbuotojo savarankiškumas) neabejotinai svarbūs veiksniai, kuriuos organizacijų vadovai, siekdami mokymų veiksmingumo, privalo atsakingai valdyti.

4. MOKYMŲ METU ĮGYTŲ ŽINIŲ PRITAIKOMUMAS PROJEKTŲ ADMINISTRAVIMO AGENTŪROS VEIKLOJE: AUTORINIŲ TYRIMŲ METODOLOGIJA IR REZULTATŲ ANALIZĖ

Autoriniai tyrimai atlikti remiantis logine schema (7 pav.), kurioje matyti, kad tyrimas susideda iš kelių susijusių etapų: kokybinis tyrimas ir kiekybinis tyrimas.



7 pav. **Tyrimų atlikimo loginė schema**
(sudaryta autorės)

7 paveiksle matyti, kad pasirengimas kiekybiniam tyrimui, šio tyrimo atlikimas ir rezultatai pažymėti ryškiau, kadangi tai svarbiausi etapai, kuriems šio darbo autorė skyrė didžiausią dėmesį.

Mokslinės literatūros analizės metu siekta surinkti ir susisteminti medžiagą mokymų veiksmingumo tema, daug dėmesio skiriant svarbiems ankstesnių autorių darbams, kurių tyrimų rezultatais ir šiandieniniai tyrėjai naudojasi savo darbuose. Remiantis moksline literatūra, autorė sudarė kokybinio ir kiekybinio tyrimo modelius, kurie buvo panaudoti kuriant interviu ir kiekybinės apklausos klausimynus.

Tolimesnėse šio darbo dalyse pateikti kokybinio ir kiekybinio tyrimų aprašymai ir rezultatai.

4.1. Kokybinio tyrimo „Darbo aplinkos veiksniai, turintys įtakos mokymuose įgytų žinių pritaikomumui projektų administravimo agentūros veikloje“ metodologija ir rezultatų analizė

Kokybiniam tyrimui pasirinkta VšĮ Europos socialinio fondo agentūra (ESFA). Ši organizacija pasirinkta dėl dviejų priežasčių:

1. Šio darbo autorei lengviau surinkti reikiamą tyrimui informaciją šioje organizacijoje, nes pati joje dirba.
2. ESFA – organizacija, palaikanti nuolat besimokančios organizacijos kultūrą ir suteikianti kiekvienam darbuotojui galimybę tobulėti, skirianti nemažą biudžeto dalį darbuotojų kvalifikacijos kėlimui.

Kokybinio tyrimo **tikslas** – išnagrinėti darbo aplinkos veiksnius, respondentų nuomone, turinčius didžiausios įtakos mokymų metu įgytų žinių pritaikomumui darbe ESFA veikloje.

Interviu **objektas** – darbo aplinkos veiksniai, galintys turėti įtakos ESFA organizuojamų mokymų metu įgytų žinių pritaikomumui darbe. Giluminiam interviu pasirinkti ESFA atstovai, turintys pakankamai patirties ir žinių mokymų veiksmingumo tema. Pasirinktų atstovų sociodemografinės charakteristikos pateiktos 4 lentelėje.

4 lentelė. **Kokybinio tyrimo „Darbo aplinkos veiksniai, turintys įtakos mokymuose įgytų žinių pritaikomumui projektų administravimo agentūros veikloje“ ekspertų sociodemografinės charakteristikos**
(sudaryta autorės)

Eksperto kodas	Užimamos pareigos	Vardas, pavardė
R1	Direktorius	Povilas Česonis
R2	Direktoriaus pavaduotojas	Aurimas Morkūnas
R3	Vidaus audito skyriaus vedėja	Jurgita Burokevičienė
R4	Personalo skyriaus personalo specialistė, atsakinga už mokymų organizavimo procesą ESFA	Gintarė Grigonė

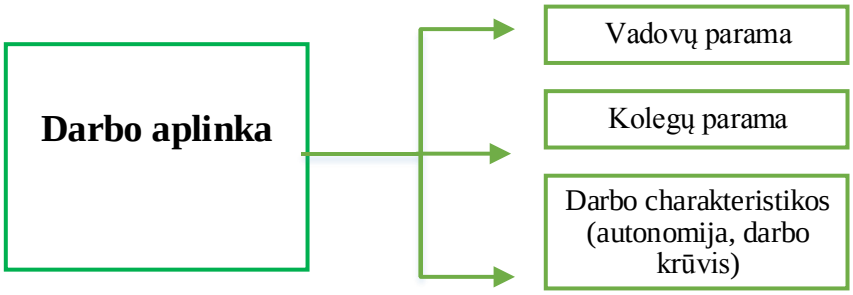
Giluminiam interviu buvo paruošti laisvos struktūros klausimai (2 priedas) – temų sąrašas su galimais klausimais.

Kokybinis tyrimas atliktas 2018 m. sausio mėnesį, respondentai kalbinti susitikimų metu. Su respondentais buvo susisiekta asmeniškai telefonu su prašymu susitikti ir aptarti klausimus, numatytus interviu klausimyne. Susisiekus su respondentais aptartos interviu taisyklės, kad respondentams būtų paprasčiau diskutuoti tyrimo tema. Trijų respondentų (R2, R3, R4) pokalbiai buvo įrašomi diktofonu, R1 respondento mintys buvo sukonspektuotos (3

priedas). Interviu metu stengtasi nenukrypti nuo tyrimo temos, vienam pokalbiui skirta apie 90 min. Diskusijos skatintos ne tiek užduodant klausimus, kiek skatinant pašnekovą plačiau atskleisti mintis. Tam naudoti tokie pasisakymai: „gal galėtumėte papasakoti man daugiau...“, „apibūdinkite plačiau...“ ir panašiai.

Svarbu atkreipti dėmesį į šio tyrimo problemas ir apribojimus. Mokymų rezultatų panaudojimo darbe vertinimo tema yra sudėtinga, nepaisant atliktos analizės ir surinktos informacijos, suformuluotos rekomendacijos galėjo neapimti visų galimų situacijų, nes mokymų metu įgytų žinių įsisavinimas ir gebėjimas šias žinias pritaikyti darbe yra subjektyvus dalykas, kuriam įtakos turi daug sunkiai įvertinamų veiksnių ir aplinkybių. Tarkime, mokantis „minkštųjų“ dalykų, pavyzdžiui, lyderystės, sudėtinga objektyviai įvertinti, ar vadovai, dalyvavę lyderystės mokymuose, panaudos įgytas žinias, nes lyderio sąvoka sudėtinga, apibūdinama įvairiai ir dažnai lyderiu tampa ne tas, kuris dalyvauja mokymuose apie lyderystę, bet tas vadovas, kuris turi atitinkamų lyderio savybių. Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad, renkant informaciją giluminio interviu būdu, įvertinti visų sąlygų neįmanoma. Neįvertintos sąlygos tampa atsitiktiniais apklausos veiksniais (Tamaševičius, 2015). Respondentai galėjo atsakinėti nenuoširdžiai, skubėdami, turėti skirtingą nusiteikimą, motyvaciją ir pan.

Giluminio tyrimo metu gauti duomenys apibendrinti naudojant autorės sudarytu modeliu (8 pav.), parengtu vadovaujantis mokslinės literatūros analize.



8 pav. **Darbo aplinkai įtakos turintys veiksniai**
(sudaryta autorės, remiantis T. T. Baldwin & J. K. Ford, 1988)

Remiantis šiuo modeliu susisteminta ir kategorizuota interviu metu gauta informacija (4 priedas). Apibendrinus gautą informaciją galima daryti šias išvadas:

Vadovų parama. Vadovų vaidmuo labai svarbus įkvepiant darbuotojus mokytis ir mokymų metu įgytas naujas žinias išdrįsti panaudoti darbe (R1, R2). Svarbus klaidų toleravimo aspektas, nes nuo vadovų požiūrio priklauso darbuotojų elgsena darbo vietoje, t.y. ar jie bus linkę bandyti, suklysti, ar jaus nuolatinį tiesioginio vadovo palaikymą ir paskatinimą (R2, R4). Darbuotojas turi jausti, kad jo žinių panaudojimo galimybės darbe vadovui rūpi, todėl vadovo

atliekama stebėsena labai svarbi (R3, R4). Darbuotojai turi žinoti, kokie tikslai mokymosi procese jiems keliami ir už tai yra atsakingi jų tiesioginiai vadovai (R3).

Kolegų parama. Kolegų palaikymas ir įsitraukimas į mokymosi procesą padeda formuoti besimokančios organizacijos kultūrą (R1, R2, R4). „Kalbant apie kolegų palaikymą, tai sukuria tam tikrą nuotaiką ir kultūrą. „Kitų elgesys „užkrečia“, nes jeigu kiti netaiko žinių, tik „pasėdi“ mokymuose ir vėliau lengvai grįžta prie senų įgūdžių, tai nėra motyvacijos ir pačiam stengtis, nes sunku vienam kažką keisti organizacijoje“ (R3). R4 nuomone, be kolegų paramos būtų bendrai sunku dirbti tokioje organizacijoje, nes labai svarbu, kad po mokymų būtų refleksija su kolegomis.

Darbo charakteristikos (autonomija ir darbo krūvis). Mokymosi procesas turi būti suderintas su darbo krūviu (R1). Pasak R3, „galėjimas išbandyti tai, ką tu gauni mokymuose (savarankiškumas) man atrodo labai svarbus, nes, kai gauni teoriją, bet po kažkurio laiko turi galimybę vėl ir vėl tas žinias panaudoti savo veikloje, tik tuomet turi ilgalaikį mokymą su praktiniu panaudojimu ir tai yra stipru visomis prasmėmis“ (R3).

Bendri pastebėjimai apie darbo aplinką. Jeigu siekiame didesnio pokyčio, būtina turėti nuolatinio mokymosi kultūrą. Tai yra nuolatinis dalijimasis informacija, tikslingas siekimas tobulėti (R3). Pasak R1, visa aplinka turi padėti, o ne trukdyti mokytis. R3 nuomone, šiandien ESFA viskas priklauso nuo žmogaus, nuo jo atsakomybės, bet turėtų ir pati darbo aplinka labai padėti.

Apibendrinant kokybinio tyrimo „Darbo aplinkos veiksniai, turintys įtakos mokymuose įgytų žinių pritaikomumui projektų administravimo agentūros veikloje“ rezultatus, galima teigti, kad darbo aplinkos veiksniai – svarbūs kintamieji, kuriems būtina išsamesnė analizė. Giluminio tyrimo metu ypač akcentuota vadovo paramos ir kolegų paramos svarba, nes, respondentų nuomone, be vadovų, kolegų palaikymo net ir geriausios idėjos gali būti neįgyvendintos. Respondentai atkreipė dėmesį į tai, kad būtina laiku suteikti grįžtamąjį ryšį, toleruoti klaidas, taikyti skatinimo elementus bei laiku suteikti reikiamą pagalbą formuojant naujus įgūdžius darbe. Be to, darbo aplinkoje ir yra kuriama nuolatinio mokymosi kultūra, kuri yra stiprus „pamatas“ organizacijai, siekiančiai laiku ir tinkamai valdyti pokyčius, užtikrinti nuolatinį tobulėjimą organizacijoje.

4.2. Kiekybinio tyrimo „Darbo aplinkos veiksnių įtaka mokymuose įgytų žinių pritaikomumui projektų administravimo agentūros veikloje“ metodologija ir rezultatų analizė

Šioje dalyje pateikta kiekybinio tyrimo „Darbo aplinkos veiksnių įtaka mokymuose įgytų žinių pritaikomumui projektų administravimo agentūros veikloje“ metodologija ir gautų rezultatų analizė.

4.2.1. Tyrimo metodologija

Atsižvelgiant į aptartas teorines prielaidas ir į kokybinio tyrimo rezultatus, atliktas kiekybinis tyrimas, kuriame analizuota darbo aplinkos veiksnių (socialinė parama ir darbo charakteristikos) reikšmė mokymų metu įgytų žinių pritaikomumui darbe.

Tyrimo tikslas – ištirti darbo aplinkos veiksnių įtaką mokymų metu įgytų žinių pritaikymui darbe.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbo aplinkos veiksnių ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe rodiklių raišką.
2. Išnagrinėti analizuojamų darbo aplinkos veiksnių ir mokymo metu įgytų žinių pritaikymo darbe tarpusavio ryšius.
3. Išnagrinėti vadovo paramos ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe ryšius.
4. Išnagrinėti kolegų paramos ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe ryšius.
5. Išnagrinėti darbo krūvio ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe ryšius.
6. Išnagrinėti autonomijos darbe ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe ryšius.
7. Nustatyti darbo aplinkos veiksnius, prognozuojančius mokymų metu įgytų žinių pritaikymą darbe.

Tyrimo pagrindimas. T. T. Baldwin ir J. K. Ford (1988) nuomone, mokymų metu įgytų žinių pritaikymą darbe lemia trys pagrindiniai veiksniai: besimokančiojo charakteristikos, mokymo projektavimas ir darbo aplinka.

Mokymo projektavimo veiksniai susideda iš mokymosi principų, eiliškumo nustatymo ir mokymo turinio. Šie veiksniai turi tiesioginės įtakos mokymosi rezultatams. Besimokančiojo savybės yra gebėjimas, asmenybė ir motyvacija. Darbo aplinkos veiksnius sudaro: parama ir galimybė naudoti žinias darbe (Baldwin & Ford, 1988).

T. T. Baldwin & J. K. Ford (1988) teigia, kad tiesioginio vadovo parama ypač svarbi mokymų metu įgytų žinių panaudojimui darbe. Vadovo parama gali būti išreikšta įvairiais

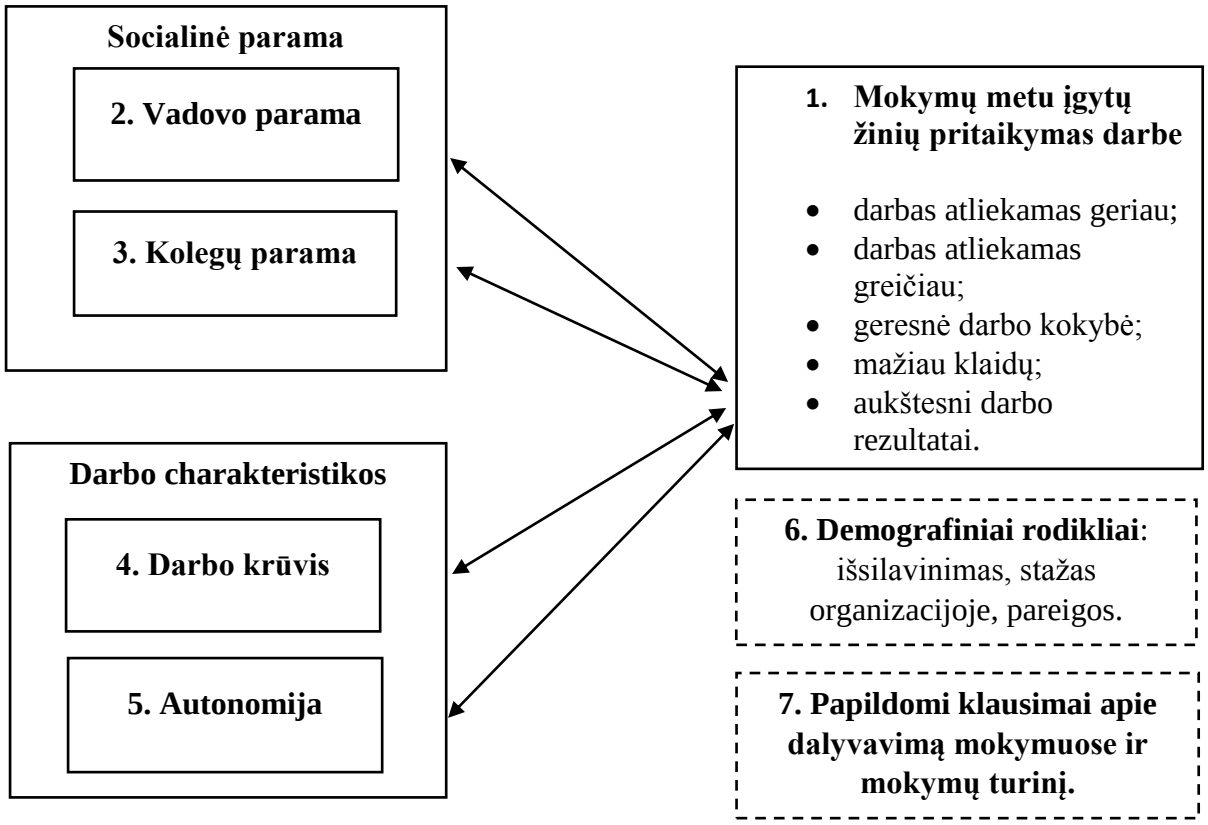
būdais: skatinimu dalyvauti mokymuose, tikslų nustatymu veikloje, elgesio modeliavimu, žinių pritaikymu, veiksmų planų sudarymu, diskusijų apie žinių panaudojimą veikloje su pavaldiniais inicijavimu, darbuotojų įtraukimu į mokymų programos kūrimą, pagalbos mokantis suteikimu, pripažįstant ir apdovanojant darbuotojus už pažangą pritaikant mokymų metu įgytas žinias (Rouiller & Goldstein, 1993; Smith-Jentsch *et al.*, 2001; Xiao, 1996). Pasak E. F. Holton III, *et al*. (2007), vadovų parama – tai vadovų pagalba, kuri sustiprina darbuotojų norą naudoti mokymų metu įgytas žinias darbe.

Kitas svarbus veiksnys, lemiantis mokymų metu įgytų žinių pritaikymą darbe – kolegų parama (Clarke, 2002), kuri, pritaikant mokymų metu gautas žinias darbe, gali būti net svarbesnė už tiesioginio vadovo paramą (Gilpin-Jackson & Bushe, 2007). Kolegų parama paprastai pasireiškia per mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe skatinimą, problemų sprendimą, teikiant ekspertinę pagalbą (Martin, 2010). Pasak E. F. Holton III, *et al*. (2007), kai darbuotojai jaučia kolegų paramą, stiprėja jų motyvacija naudoti darbe mokymų metu įgytas žinias.

J. Z. Rouiller & I. L. Goldstein (1993) akcentuoja darbo charakteristikų svarbą ir teigia, kad mokymų metu įgytas žinias darbuotojai gali pritaikyti tada, kai mažinamas jų darbo krūvis. D. Russ-Eft (2002) nuomone, darbo krūvis turi įtakos mokymų metu įgytų žinių pritaikymui darbe, svarbu, kad darbuotojai turėtų pakankamai laiko ir energijos pritaikyti mokymų metu įgytas žinias; asmens darbo krūvis gali padėti arba trukdyti mokytis ir žinias pritaikyti darbe.

Kita svarbi darbo charakteristika yra autonomija darbe, kuri, kaip teigia J. R. Hackman & G. R. Oldham (1974) apima darbuotojų sprendimų laisvę, savarankiškumą planuojant darbą, pasirenkant tinkamiausius užduočių atlikimo būdus. Autonomija reiškia, kad didėja darbuotojo atsakomybė už savo veiksmus, aktyvumas, priimant su darbu susijusius sprendimus, labiau išreiškiamas darbuotojų savarankiškumas. F. Coelho & M. Augusto (2010) teigia, kad autonomija gali motyvuoti ir sudaryti darbuotojui galimybę išbandyti naujas idėjas ir pritaikyti naujus įgūdžius.

Remiantis teorinėmis prielaidomis, buvo parengta empirinio tyrimo schema, kuri pateikta 9 paveiksle.



9 pav. **Kiekybinio tyrimo teorinė schema**
(sudaryta autorės, remiantis T. T. Baldwin & J. K. Ford, 1988)

Remiantis 9 pav. pateikta schema, iškeltos šios *tyrimo hipotezės*:

- *pirma hipotezė (H1):* Vadovo parama teigiamai susijusi su mokymų metu įgytų žinių pritaikymu darbe.
- *antra hipotezė (H2):* Kolegų parama teigiamai susijusi su mokymų metu įgytų žinių pritaikymu darbe.
- *trečia hipotezė (H3):* Darbo krūvis neigiamai susijęs su mokymų metu įgytų žinių pritaikymu darbe.
- *ketvirta hipotezė (H4):* Autonomija darbe teigiamai susijusi su mokymų metu įgytų žinių pritaikymu darbe.
- *penkta hipotezė (H5):* Socialinė parama ir darbo charakteristikos prognozuoja mokymų metu įgytų žinių panaudojimą darbe.

Imtis. Tyrimui pasirinkta organizacija – ESFA. Apklausos metu ESFA dirbo 181 darbuotojas, apklausti visi darbuotojai. Taikytas patogiosios imties metodas, nuoroda į apklausą buvo nusiųsta visiems organizacijos darbuotojams. Gauti 135 darbuotojų atsakymai, tačiau galutinę darbuotojų imtį sudarė 133 darbuotojai, kadangi į imtį neįtraukti 2 darbuotojai, kurie į

papildomą klausimą apie tai, ar jie pritaiko mokymų metu įgytas žinias darbe, atsakė neigiamai. 133 darbuotojai sudarė 73,5 proc. visų dirbančiųjų ir atspindi visumos nuomonę su pasirinkta tikimybe bei paklaida. Remiantis imties dydžio formule su 95 proc. patikimumu ir 5 proc. paklaida, gautas tyrimui reikiamas minimalus imties dydis – 123. Patikimumo lygmeniui apskaičiuoti naudota Paniotto formulė (Valackienė, 2007):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (3)$$

n – gavėjų skaičius atrankinėje grupėje;
Δ – paklaidos dydis;
N – generalinės visumos dydis.

Darbuotojų nuomonę reprezentuoja 133 gauti atsakymai.

Tyrimo metodai. Tyrimui naudota anketinė apklausa, kuri buvo vykdoma naudojant internetinę apklausų platformą siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą. Klausimynas sudarytas iš 6 dalių: klausimai apie tyrimo dalyvių demografines charakteristikas, mokymo metu įgytų žinių pritaikymą darbe, socialinę paramą (tiesioginių vadovų ir kolegų paramą), darbo charakteristikas (darbo krūvį ir autonomiją), taip pat atviri klausimai apie darbuotojų patirtį dalyvaujant mokymuose (5 priedas).

Analizė atlikta naudojant statistinį paketą *SPSS statistic 23.0*. Tyrime taikytų vadovo ir kolegų paramos, darbo krūvio, autonomijos darbe ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe skalių vidinė struktūra analizuota, taikant tiriamąją pagrindinių komponenčių faktorių analizę su *varimax* sukimu, skalių vidinis suderintumas vertintas *Cronbacho α* rodikliais. Skaičiuoti rodiklių vidurkiai, tyrimo kintamųjų tarpusavio sąsajos vertintos *Pearsono* koreliacijos koeficientu, koreliacinį stiprumą vertinant skalėje nuo 0 iki 1 arba nuo 0 iki -1, t.y. jei r = 0 – priklausomybės tarp kintamųjų nėra, jei r =1 arba -1 – kintamieji visiškai priklausomi (Marčinskas, 2012). Statistiniai skirtumai tarp rodiklių analizuojamose grupėse buvo vertinami *Stjudento t testu* pagal reikšmingumo lygmens koeficientus: jeigu $p \leq 0,05$, tai rodiklių skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingais (Tamaševičius, 2015). Priklausomo kintamojo – mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe – prognostiniai veiksniai vertinti taikant *daugialypę tiesinę regresiją*. Regresinėje analizėje regresijos lygtis susieja vieną kintamąjį Y, vadinamą priklausomu kintamuoju, su nepriklausomais kintamaisiais X1, X2 ,..., XK. Šiame tyrime priklausomas kintamasis Y – „Mokymų metu įgytų žinių pritaikymas darbe“, nepriklausomieji kintamieji: X1 – „Vadovo parama“, X2 – „Kolegų parama“, X3 – „Darbo krūvis“, X4 – „Autonomija“.

Toliau pateiktas išsamus kintamųjų aprašymas.

Demografiniai rodikliai. Tyrimo dalyvių buvo klausiama apie išsilavinimą, darbo stažą organizacijoje, pareigas. Anketoje pateikti galimi atsakymų variantai.

Mokymų metu įgytų žinių pritaikymas darbe vertintas teiginiais, kurie apibūdina įgytų žinių svarbą darbo atlikimui (pvz., užduotys atliekamos greičiau) ir atliekamo darbo kokybei (pvz., gerėja darbo kokybė, daroma mažiau klaidų ir pan.). Todėl toliau tekste sąvokos *„mokymų metu įgytų žinių pritaikymas darbe“, „žinių pritaikymas darbe“ ir „mokymų nauda“* vartojamos kaip sinonimai. Žinių pritaikymas darbe vertintas pagal atsakymus į 5 teiginių skalę, atsakymai vertinti penkių rangų Likerto skale nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“). Šios skalės pagrindas – J. Xiao (1996) sudaryta 6 teiginių skalė, kuri vadinama „Mokymų metu įgytų žinių panaudojimo darbe rezultatas (angl. *Output of transfer behavior*)“. Du šios skalės teiginiai neįtraukti į tyrimą, nes savo turiniu netiko atliekamam tyrimui, todėl iš originalios skalės buvo paimti 1–4 toliau pateikiami teiginiai. Skalė buvo papildyta penktuoju teiginiu, kuris buvo parengtas darbo autorės, remiantis literatūros analize.

Galutinę skalę sudarė šie teiginiai:

1. Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias, atlieku darbo užduotis geriau.
2. Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias atlieku darbo užduotis greičiau.
3. Taikant mokymų metu įgytas žinias mano darbo kokybė pagerėja.
4. Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias darau mažiau klaidų.
5. Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias pasiekiu aukštesnių darbo rezultatų.

Skalės vidinio suderintumo Cronbacho alfa rodiklis yra 0,87. Tiriamosios pagrindinių komponenčių faktorinės analizės su *varimax* sukimu rezultatai parodė, kad duomenys analizei tinkami, buvo išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 66,9 proc. rezultatų sklaidos.

Vadovo parama vertinta pagal atsakymus į 11 teiginių skalę, kuri parengta, remiantis J. Xiao (1996) skale „Vadovavimas (angl. *Supervision*)“, J. R. Kirby *et al*. (2003) „Gero vadovavimo skale (angl. *Good supervision scale*)“ ir E. F. Holton III *et al*. (2007) „Vadovų paramos (angl. *Supervisor support*)“ skale. Papildomai į vadovo paramos skalę buvo įtraukti 8 darbo autorės parengti teiginiai (tai 4–11 toliau pateikiami teiginiai), kurie buvo sudaryti remiantis mokslinės literatūros analize.

Atsakymai vertinti pagal penkių rangų Likerto skalę nuo 1 balo („visiškai nesutinku“) iki 5 balų („visiškai sutinku“). Galutinę vadovo paramos skalę sudarė šie teiginiai:

1. Įsigilina į sunkumus, su kuriais susiduriu darbe taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias.
2. Aptaria su Jumis, kaip reikėtų pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe.
3. Nustato tikslus, kurie paskatina mane taikyti mokymų metu įgytas žinias darbe.
4. Visada pasiruošęs suteikti pagalbą ir patarimus, kad galėčiau pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe.
5. Padeda pritaikyti žinias, gautas mokymų metu.

6. Atsižvelgia į mano pasiūlytas idėjas, kaip pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe.

7. Pagiria mane prieš kolegas, jei pritaikau mokymuose įgytas žinias darbe.

8. Domisi, kokių žinių ir įgūdžių įgijau mokymų metu.

9. Nekritikuoja, kai pritaikau mokymuose įgytas žinias darbe.

10. Skatina mokymų metu įgytas žinias pritaikyti darbe.

11. Suteikia grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip gerai, naudodamas (-a) mokymų metu įgytas žinias, atlieku darbo užduotis.

Vadovo paramos skalės vidinio suderintumo – Cronbacho alfa – rodiklis yra 0,93. Tiriamosios pagrindinių komponenčių faktorinės analizės su *varimax* sukimu rezultatai parodė, kad duomenys faktorinei analizei tinkami, išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 58,7 proc. rezultatų sklaidos. Vadovo paramos rodiklio reikšmė – respondento atsakymų į skalės teiginius balų vidurkis.

Kolegų parama vertinta pagal atsakymus į 9 teiginių skalę, kuri parengta, remiantis J. Xiao (1996) skale „Vadovavimas (angl. *Supervision*)“, J. R. Kirby *et al*. (2003) „Gero vadovavimo skale (angl. *Good supervision scale*)“ ir E. F. Holton III *et al*. (2007) „Vadovų paramos (angl. *Supervisor support*)“ skale. Papildomai į kolegų paramos skalę buvo įtraukti 7 darbo autorės parengti teiginiai (tai 3–9 toliau pateikiami teiginiai), kurie buvo suformuluoti remiantis mokslinės literatūros analize. Atsakymai vertinti penkių rangų Likerto skale nuo 1 balo („visiškai nesutinku“) iki 5 balų („visiškai sutinku“). Galutinę kolegų paramos skalę sudarė šie teiginiai:

1. Įsigilina į sunkumus, su kuriais susiduriu darbe taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias.

2. Aptaria su manimi, kaip reikėtų pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe.

3. Visada pasiruošę suteikti pagalbą ir patarimus, kad pritaikyčiau mokymų metu įgytas žinias darbe.

4. Padeda pritaikyti žinias, gautas mokymų metu.

5. Atsižvelgia į mano pasiūlytas idėjas, kaip pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe.

6. Pagiria mane, jei pritaikau mokymuose įgytas žinias darbe.

7. Domisi, kokių žinių įgijau mokymų metu.

8. Nekritikuoja, kai pritaikau mokymuose įgytas žinias darbe.

9. Skatina mane mokymų metu įgytas žinias pritaikyti darbe.

Visos skalės vidinio suderintumo – Cronbacho alfa – rodiklis yra 0,93. Tiriamosios pagrindinių komponenčių faktorinės analizės su *varimax* sukimu rezultatai parodė, kad

duomenys faktorinei analizei tinkami, išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 62,9 proc. rezultatų sklaidos. Kolegų paramos rodiklio reikšmė – respondento atsakymų į minėtus teiginius balų vidurkis.

Darbo krūvis vertintas pagal 6 teiginių skalę, kurioje 1–4 teiginiai suformuluoti, remiantis J. R. Kirby *et al*. (2003) „Darbo krūvio skale“ (angl. *Workload scale)*“. Papildomai buvo įtraukti 5 ir 6 darbo autorės remiantis mokslinės literatūros analize suformuluoti teiginiai. Visi atsakymai vertinti pagal penkių rangų Likerto skalę nuo 1 balo („visiškai nesutinku“) iki 5 balų („visiškai sutinku“). Galutinę darbo krūvio skalę sudarė šie teiginiai:

1. Mano darbo krūvis yra per didelis.
2. Kartais savo darbe turiu atlikti per daug skirtingų užduočių.
3. Dėl darbo krūvio aš patiriu didelį spaudimą darbe.
4. Mano darbo krūvis netrukdo pritaikyti mokymų metu įgytų žinių (vertinamas atvirkščias dydis, *angl. „reversed“*).
5. Mano darbo krūvis yra normalus (vertinamas atvirkščias dydis, *angl. „reversed“*).
6. Pritaikant mokymų metu įgytas žinias mano darbo krūvis labai išauga.

Faktorių analizė parodė, kad šeši darbo krūvio skalės teiginiai pasiskirsto į du faktorius: į pirmą pateko 1, 2, 3 ir 5 teiginiai, į antrą – 4 ir 6. Pirmo faktoriaus Cronbacho alfa lygi 0,88, antrojo – 0,35. Šie rezultatai reiškia, kad 4 ir 6 teiginių negalima prijungti prie pirmosios teiginių grupės, bet taip pat negalima nagrinėti kaip atskiros skalės, kadangi dviejų teiginių skalės vidinio suderintumo rodiklis nesiekia 0,75 (Pakalniškienė, 2012). Todėl darbo krūvio galutinę skalę sudarė 1, 2, 3 ir 5 teiginiai, atsakymai vertinti 5 balų Likerto skale. Kadangi 5 teiginys yra suformuluotas neigiamai, skaičiuojant duomenis atsakymai buvo „apverčiami, t.y. 1 balas prilygintas 5 balams, 2 balai – 4, 4 balai – 2 ir 5 balai – 1 balui.

Galutinės darbo krūvio skalės vidinio suderintumo – Cronbacho alfa – rodiklis yra 0,88. Keturiems skalės teiginiams dar kartą buvo atlikta tiriamoji pagrindinių komponenčių faktorinė analizė su *varimax* sukimu, kuri išskyrė vieną faktorių, paaiškinantį 74,7 proc. rezultatų sklaidos. Darbo krūvio rodiklio reikšmė – respondento atsakymų į 1, 2, 3 ir 5 teiginius balų vidurkis.

Autonomijos darbe skalę sudaro 5 teiginiai, kurie parinkti, remiantis T. A. Beehr (1976) penkių teiginių skale (cituojama pagal Ahuja *et al*., 2007).

Atsakymai į kiekvieną teiginį vertinti pagal penkių rangų Likerto skalę nuo 1 balo („visiškai nesutinku“) iki 5 balų („visiškai sutinku“). Galutinę skalę sudaro šie teiginiai:

1. Darbe galiu savarankiškai planuoti darbo atlikimui skiriamą laiką.
2. Darbe galiu savarankiškai planuoti darbo atlikimo eiliškumą.
3. Darbe galiu savarankiškai pasirinkti, kaip atlikti darbą.

4. Darbe aš galiu reguliuoti savo darbų apimtis.

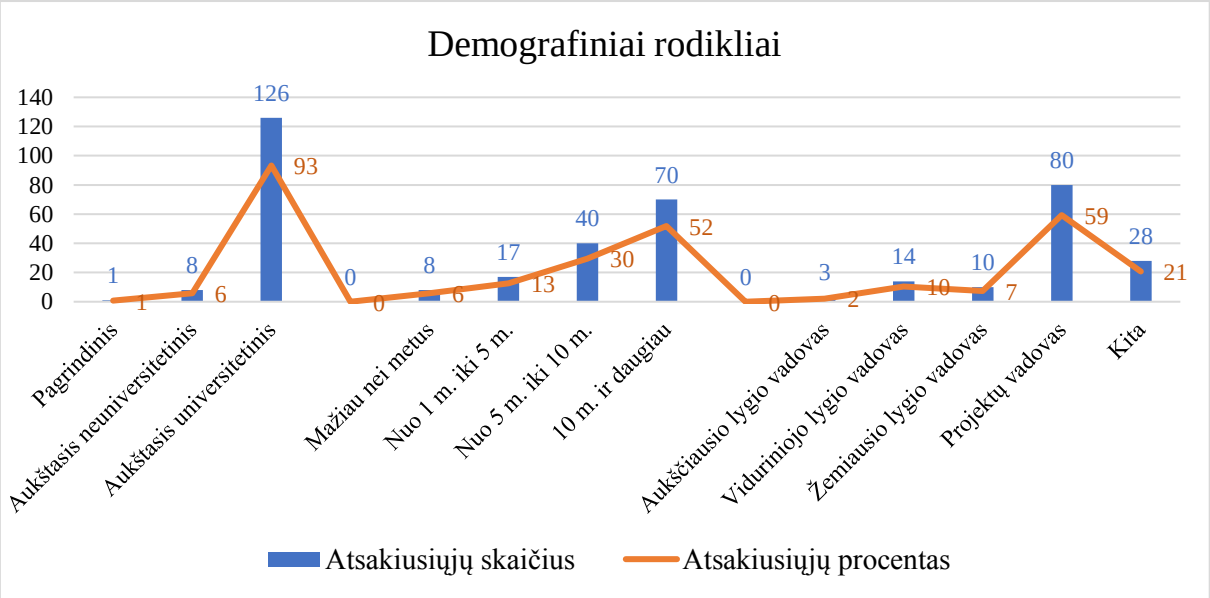
5. Darbe daugelį sprendimų galiu priimti savarankiškai.

Autonomijos darbe skalės vidinio suderintumo – Cronbacho alfa – rodiklis yra 0,76. Tiriamosios pagrindinių komponenčių faktorinės analizės su *varimax* sukimu rezultatai parodė, kad duomenys faktorinei analizei tinkami, išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 52,5 proc. rezultatų sklaidos. Autonomijos darbe galutinis rodiklis – atsakymų į skalės teiginius vidurkis.

Tyrimo eiga. Tyrimas atliktas 2018 metų vasario mėnesį. Tyrimui atlikti reikalingi duomenys surinkti paskelbus parengtą anketą „Surveymonkey“ internetinėje programoje. Nuoroda į anketą išsiųsta elektroniniu paštu visiems ESFA darbuotojams. Tyrimo dalyviai galėjo atsakyti į anketos klausimus jiems patogiu metu, o pildymo laikas nebuvo ribojamas. Vidutinė anketos užpildymo trukmė – 10 minučių. Anketos pildymui skirtos 2 savaitės (nuo 2018 m. vasario 8 d. iki 2018 m. vasario 23 d.), išsiųsti du priminimai. Tyrimo imtis buvo renkama įvairiais būdais: dalyviai buvo kviečiami asmeniškai, tiesioginių vadovų buvo prašoma paskatinti darbuotojus aktyviai dalyvauti apklausoje, taip pat anketoje buvo nurodyta, kad tyrimo duomenimis bus pasidalinta su visais ESFA darbuotojais ir šie duomenys bus naudojami ESFA veiklos tobulinimui.

4.2.2. Tyrimo rezultatai

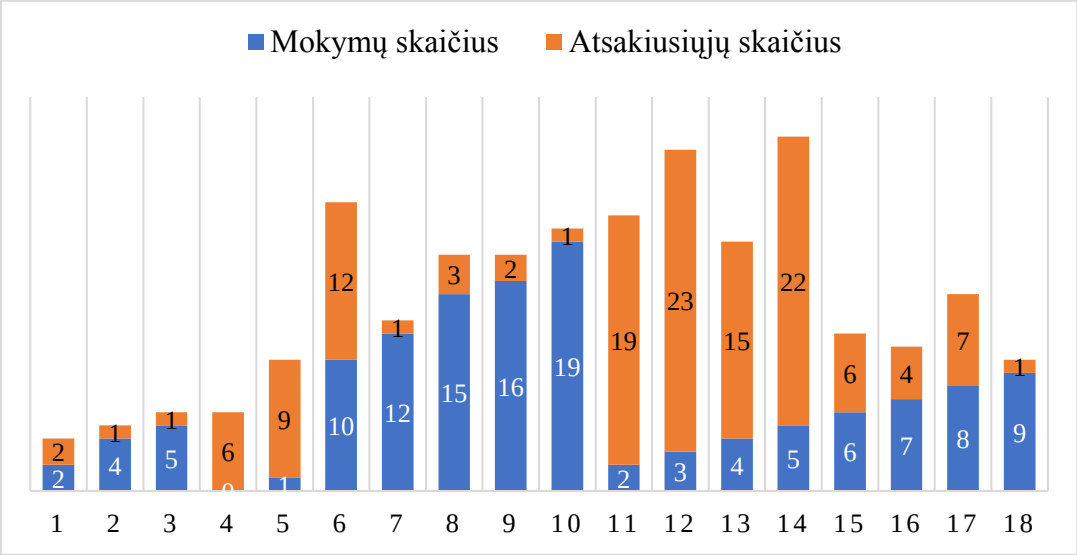
Tyrimo dalyviai. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą, darbo stažą organizacijoje ir užimamas pareigas pateiktas 10 paveiksle.



10 pav. **Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

10 paveiksle matyti, kad daugiausia atsakiusiųjų yra daugiau nei 10 metų dirbantys (52 proc. visų atsakiusiųjų) ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą (93 proc. visų atsakiusiųjų) turinys ESFA darbuotojai. Į klausimus daugiausia atsakė projektų vadovai ir tai sudarė 59 proc. visų atsakiusiųjų. Šis procentas praktiškai sutampa su projektų vadovų skaičiaus proporcija visoje organizacijoje (109 projektų vadovai sudaro 60 proc. visų ESFA darbuotojų). Iš 4 ESFA esančių aukščiausio lygio vadovų atsakė 3, iš 17 esančių vidurinio lygio vadovų atsakė 14, iš 11 žemiausio lygio vadovų atsakė 10.

Į klausimą „Keliuose mokymuose dalyvavote per pastaruosius 2 metus?“ respondentai atsakė labai skirtingai (11 pav.).



11 pav. **Respondentų dalyvavimo mokymuose dažnumas**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Pateiktame paveiksle matyti, kad daugiausia, 19 mokymų, per dvejų metų laikotarpį, turėjo 1 respondentas, visai mokymų neturėjo 6 darbuotojai. Dažniausiai darbuotojai dalyvavo 3 mokymuose (23 respondentai) ar 5 mokymuose (22 respondentai).

Į klausimą, ar visas mokymų metu įgytas žinias darbuotojai panaudoja grįžę į darbą, dauguma (111 respondentų) atsakė, kad pritaiko ne visas žinias, 22 respondentai nurodė, kad pritaiko visas žinias, o 2 – žinių visai nepritaiko darbe.

Šiame tyrime analizuojami visos imties duomenys, nes duomenų analizė parodė, kad visų analizuojamų rodiklių vidurkiai grupėse pagal demografines charakteristikas (išsilavinimą, darbo stažą ir pareigas) statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Pirmuoju tyrimo uždaviniu siekta nustatyti darbo aplinkos veiksnių ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe rodiklių raišką. Rezultatai (rodiklių vidurkiai) pateikti 5 ir 6 lentelėse. Atsakymų į visus skalės teiginius apie žinių pritaikymą ir bendro mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe rodiklių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD) pateikti 5 lentelėje, darbo aplinkos veiksnių rodiklių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD) – 6 lentelėje.

5 lentelė**. Darbo aplinkos veiksnių ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe rodiklių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai bendroje grupėje**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Teiginiai	Vidurkiai (M)	Standartiniai nuokrypiai (SD)
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias, atlieku darbo užduotis geriau	4,05	0,71
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias atlieku darbo užduotis greičiau	3,71	0,83
Taikant mokymų metu įgytas žinias mano darbo kokybė pagerėja	4,03	0,68
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias darau mažiau klaidų	3,76	0,67
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias pasiekiu aukštesnių darbo rezultatų	3,85	0,78
Mokymų metu įgytų žinių pritaikymo bendras vertinimas	*3,88*	*0,60*

Vertinant 5-6 lentelėse pateiktą vidurkio reikšmių patikimumą, matyti, kad visais atvejais standartiniai nuokrypiai, palyginti su aritmetiniu vidurkiu, santykinai maži, todėl aritmetiniai vidurkiai yra patikimi. Pateikti duomenys rodo, kad visi mokymų metu įgytų žinių panaudojimą apibūdinantys teiginiai vertinti aukščiau nei vidutinis dydis, o bendro vertinimo vidurkis siekė net 3,88 balus iš 5 galimų. Tyrimo dalyviai didžiausią mokymų žinių pritaikymo darbe naudą mato dėl to, kad užduotys atliekamos kokybiškiau. Du teiginiai „Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias, atlieku darbo užduotis geriau“ ir „Taikant mokymų metu įgytas žinias mano darbo kokybė pagerėja“ įvertinti daugiau nei 4 balais iš 5 galimų. Žemiausiai įvertintas šis aspektas – „Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias atlieku darbo užduotis greičiau“ – 3,71 balo, nors gauta reikšmė taip pat ženkliai viršija vidutinį dydį ir įvertinimas yra taip pat aukštas.

6 lentelė. **Darbo aplinkos veiksnių vertinimo vidurkiai, standartiniai nuokrypiai**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Darbo aplinkos rodikliai	Vidurkiai (M)	Standartiniai nuokrypiai (SD)
Vadovo parama	3,62	0,64
Kolegų parama	3,61	0,66
Darbo krūvis	3,26	0,83
Autonomija	3,50	0,61

Vertinant atskirus kintamuosius, reikėtų pabrėžti, kad visos gautos vidurkių reikšmės panašios ir viršija vidutinį dydį. Aukščiausiai įvertinta socialinė parama (vadovo parama, M = 3,62 ir kolegų parama, M = 3,61). Žemiausiai įvertintas darbo krūvis – vidurkis siekia 3,26 balus. Todėl galima teigti, kad visos darbo aplinkos charakteristikos, išskyrus darbo krūvį, įvertintos pakankamai aukštai.

Darbo aplinkos veiksnių sąsajos su žinių pritaikomumu darbe

Antruoju tyrimo uždaviniu siekta išnagrinėti darbo aplinkos veiksnių ir mokymo metu įgytų žinių pritaikymo darbe tarpusavio ryšius. Pearsono koreliacijos koeficientai, gauti tarp analizuojamų rodiklių pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. **Mokymų metu įgytų žinių ir darbo aplinkos charakteristikų koreliacijos koeficientai**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Kintamieji	**Vadovo parama**	**Kolegų parama**	**Darbo krūvis**	**Autonomija**
Mokymų metu įgytų žinių pritaikymas	0,492**	0,476**	-0,095	0,114
Vadovo parama	1	0,523**	-0,299**	0,210*
Kolegų parama		1	0,012	0,014
Darbo krūvis			1	-0,305**
Autonomija				1

**$p \leq 0,01$
*$p \leq 0,05$

7 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad vadovo parama yra stipriausiai susijusi su mokymų metu įgytų žinių panaudojimu darbe ($r = 0,492$, $p \leq 0,01$), o taip pat koreliuoja su kolegų parama ($r = 0,476$, $p \leq 0,01$). Analizuojant atskirų kintamųjų tarpusavio ryšius, matyti, kad koreliacinis ryšys yra tarp vadovo paramos ir kolegų paramos ($r = 0,523$, $p \leq 0,01$), t.y. darbuotojai, kurie aukščiau vertina vadovų paramą, taip pat aukštai vertina ir kolegų teikiamą paramą. Tai rodo, kad socialinė aplinka organizacijoje vertinama pozityviai. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad didesnė vadovo parama neigiamai siejasi su darbo krūviu ($r = - 0,299$,

p ≤ 0,01), t. y. jei vadovai suteikia daugiau paramos atliekant darbus, darbuotojai darbo krūvį vertina kaip žemesnį. Nors darbo krūvio rodiklio vidurkis nėra labai aukštas (3,26 balo iš 5, 7 lentelė), vis tik jis viršija vidutinę 3 balų reikšmę, ir tai rodo, kad, siekiant mažinti darbo krūvį, svarbu didinti vadovų paramą. Taip pat vadovo parama susijusi su autonomijos darbe vertinimu (r = 0,210, p ≤ 0,05): darbuotojai, aukščiau vertinę vadovo teikiamą paramą, kartu aukščiau įvertino ir galimybes dirbti savarankiškai (autonomiją darbe). Tuo tarpu kolegų parama nėra susijusi nei su darbo krūviu, nei su autonomija. Šie rezultatai suteikia galimybę daryti išvadą, kad socialinėje organizacijos aplinkoje ypač svarbi yra vadovo parama darbuotojams, kadangi išryškėjo būtent vadovo paramos reikšmė darbuotojų vertinamam darbo krūviui ir savarankiškumui darbe. Atkreiptinas dėmesys į autonomijos sąsają su darbo krūviu – darbuotojai, aukščiau vertinantys autonomijos darbe galimybes, darbo krūvį vertina kaip mažesnį (r = - 0,305, p ≤ 0,01). Taigi, siekiant mažinti darbo krūvį, svarbu darbuotojams užtikrinti didesnę autonomiją. Įvairių profesijų darbuotojų tyrimai rodo, kad darbo krūvio reguliavimas yra labai svarbus, organizuojant darbą, kadangi jis glaudžiai susijęs su darbuotojų darbo rezultatais bei kokybe (pvz., Van Bogaert *et al.*, 2013), pasitenkinimu darbu (pvz., De Cuyper & De Witte, 2006), darbe patiriamu stresu (pvz., Greenglass *et al.*, 2001), o šie veiksniai gali turėti įtakos darbuotojų sveikatai (pvz., Faragher *et al.*, 2005), veikti kaip žemos darbo motyvacijos ir ketinimo išeiti iš organizacijos prielaidos (pvz., Houkes *et al.*, 2001).

Vadovo paramos ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe ryšys

Tikrinant pirmąją hipotezę buvo apskaičiuotas mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe ir vadovo paramos ryšys. Pažymėtina, kad vadovo parama koreliuoja ne tik su bendra mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe nauda, bet ir su atskirais mokymų naudos skalės teiginiais (8 lentelė).

8 lentelė. **Vadovo paramos ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe rodiklių tarpusavio koreliacijos**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Mokymo metu įgytų žinių pritaikymo skalės teiginiai	Vadovo parama
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias, atlieku darbo užduotis geriau	0,483**
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias atlieku darbo užduotis greičiau	0,300**
Taikant mokymų metu įgytas žinias mano darbo kokybė pagerėja	0,455**
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias darau mažiau klaidų	0,340**
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias pasiekiu aukštesnių darbo rezultatų	0,436**
Mokymų metu įgytų žinių pritaikymas (bendras rodiklis)	*0,492***

**p ≤ 0,01

8 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad vadovo parama koreliuoja su visais mokymo metu įgytų žinių pritaikymo darbe aspektais: stipriausiai vadovo parama susijusi su geresniu užduočių atlikimu ($r = 0,483$, $p \leq 0,01$) ir aukštesne darbo kokybe ($r = 0,436$, $p \leq 0,01$). Kiti rodikliai taip pat rodo stiprią sąsają su vadovo parama. Bendras žinių pritaikymo rodiklis stipriai susijęs su vadovo paramos vertinimu ($r = 0,492$, $p \leq 0,01$). Todėl svarbu panagrinėti, kokie konkretūs tiesioginio vadovo paramos aspektai stipriausiai siejasi su mokymų metu įgytų žinių panaudojimu darbe. Apskaičiuoti Pearsono koreliacijos koeficientai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. **Vadovo paramos skalės teiginių koreliaciniai ryšiai su mokymų naudos vertinimu**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Vadovo paramos skalės teiginiai	Mokymo metu įgytų žinių pritaikymas darbe
Įsigilina į sunkumus, su kuriais susiduriu darbe taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias	0,227**
Aptaria su manimi, kaip reikėtų pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe	0,360**
Nustato tikslus, kurie paskatina mane taikyti mokymų metu įgytas žinias darbe	0,437**
Visada pasiruošęs suteikti pagalbą ir patarimus, kad galėčiau pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe	0,348**
Padeda pritaikyti žinias, gautas mokymų metu	0,387**
Atsižvelgia į mano pasiūlytas idėjas, kaip pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe	0,490**
Pagiria mane, jei pritaikau mokymuose įgytas žinias darbe	0,438**
Domisi, kokias žinias įgijau mokymų metu	0,390**
Nekritikuoja, kai pritaikau mokymuose įgytas žinias darbe	0,401**
Skatina mane mokymų metu įgytas žinias pritaikyti darbe	0,336**
Suteikia grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip gerai, naudodamas (-a) mokymų metu įgytas žinias, atlieku darbo užduotis	0,343**

**$p \leq 0,01$

9 lentelėje matyti, kad mokymų metu įgytų žinių pritaikymas darbe stipriausiai yra susijęs su šiais vadovo paramos aspektais: „*atsižvelgia į mano pasiūlytas idėjas, kaip pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe*“ ($r = 0,490$, $p \leq 0,01$), „*pagiria mane prieš kolegas, jei pritaikau mokymuose įgytas žinias darbe*“ ($r = 0,438$, $p \leq 0,01$) ir „*nustato tikslus, kurie paskatina mane taikyti mokymų metu įgytas žinias darbe*“ ($r = 0,437$, $p \leq 0,01$). Sąsajos su likusiais aspektais taip pat reikšmingos, todėl, siekiant turėti didesnės naudos iš mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe, vadovai turėtų atkreipti dėmesį į jų paramos darbuotojams reikšmę ir ją suteikti.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima teigti, kad *pirma hipotezė (H1) pasitvirtino – vadovo parama teigiamai susijusi su mokymų metu įgytų žinių pritaikymu darbe.*

Kolegų paramos ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe ryšys

Tikrinant antrąją hipotezę, buvo apskaičiuotas mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe ryšys su kolegų parama. Kolegų parama koreliuoja ne tik su bendra mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe nauda, bet ir su atskirais mokymų naudos skalės teiginiais (10 lentelė).

10 lentelė. **Kolegų paramos ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe rodiklių tarpusavio koreliacijos**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Mokymo metu įgytų žinių pritaikymo skalės teiginiai	Kolegų parama
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias, atlieku darbo užduotis geriau	0,424**
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias atlieku darbo užduotis greičiau	0,334**
Taikant mokymų metu įgytas žinias mano darbo kokybė pagerėja	0,405**
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias darau mažiau klaidų	0,351**
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias pasiekiu aukštesnių darbo rezultatų	0,427**
Mokymų metu įgytų žinių pritaikymas	*0,476***

**$p \leq 0,01$

Kolegų parama stipriausiai susijusi su aukštesnių darbo rezultatų pasiekimu ($r = 0,427$, $p \leq 0,01$), geresniu darbo užduočių atlikimu ($r = 0,424$, $p \leq 0,01$) ir aukštesne darbo kokybe ($r = 0,405$, $p \leq 0,01$). Pastarųjų rodiklių koreliacija išreikšta vertinant ir vadovų paramą, todėl galima teigti, kad socialinė parama yra svarbi siekiant kokybės darbe. Kadangi kolegų parama yra susijusi su žinių pritaikymą apibūdinančiais rodikliais, svarbu išsamiau panagrinėti atskirų šios paramos aspektų sąsajas su mokymų metu įgytų žinių panaudojimu darbe. Apskaičiuoti *Pearsono* koreliacijos koeficientai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. **Kolegų paramos skalės teiginių koreliaciniai ryšiai su žinių pritaikymo darbe vertinimu**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Kolegų paramos skalės teiginiai	Mokymo metu įgytų žinių pritaikymas darbe
Įsigilina į sunkumus, su kuriais susiduriu darbe taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias	0,390**
Aptaria su manimi, kaip reikėtų pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe	0,321**
Visada pasiruošę suteikti pagalbą ir patarimus, kad pritaikyčiau mokymų metu įgytas žinias darbe	0,410**
Padeda pritaikyti žinias, gautas mokymų metu	0,370**
Atsižvelgia į mano pasiūlytas idėjas, kaip pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe	0,378**
Pagiria mane, jei pritaikau mokymuose įgytas žinias darbe	0,360**
Domisi, kokias žinias įgijau mokymų metu	0,428**
Nekritikuoja, kai pritaikau mokymuose įgytas žinias darbe	0,341**
Skatina mane mokymų metu įgytas žinias pritaikyti darbe	0,401**

**$p \leq 0,01$

11 lentelėje matyti, kad mokymų metu įgytų žinių pritaikymas darbe stipriausiai yra susijęs su šiais kolegų paramos aspektais: „*domisi, kokias žinias įgijau mokymų metu*“ ($r = 0,428$, $p \leq 0,01$), „*visada pasiruošę suteikti pagalbą ir patarimus, kad pritaikyčiau mokymų metu įgytas žinias darbe*“ ($r = 0,410$, $p \leq 0,01$) ir „*skatina mane mokymų metu įgytas žinias pritaikyti darbe*“ ($r = 0,401$, $p \leq 0,01$). Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad ir su likusiais kolegų paramos aspektais sąsaja taip pat yra, todėl naudinga panaudoti kolektyve kolegų paramą taip pat, kaip ir vadovo paramą, siekiant turėti didesnės naudos iš mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe.

Atsižvelgiant į gautus analizės rezultatus, galima teigti, kad *antra hipotezė (H2) pasitvirtino – kolegų parama teigiamai susijusi su mokymų metu įgytų žinių pritaikymu darbe.*

Darbo krūvio su mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe ryšys

Nagrinėjant trečiąją hipotezę pažymėtina, kad apskaičiuotas bendrasis žinių pritaikymo naudos rodiklis nėra reikšmingai susijęs su darbo krūviu ($r = - 0,095$) (12 lentelė). Nors darbo krūvis ir mokymo metu įgytų žinių pritaikymo darbe skalės atskiri teiginiai ir bendras rodiklis koreliuoja neigiamai, gauti ryšiai nėra statistiškai reikšmingi. Todėl *nepasitvirtina trečia hipotezė (H3), kad darbo krūvis neigiamai siejasi su mokymo metu įgytų žinių pritaikymu darbe* – šis ryšys tyrime nebuvo nustatytas.

12 lentelė. **Darbo krūvio ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe rodiklių tarpusavio koreliacijos**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Mokymo metu įgytų žinių pritaikymo skalės teiginiai	Darbo krūvis
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias, atlieku darbo užduotis geriau	-0,062
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias atlieku darbo užduotis greičiau	-0,118
Taikant mokymų metu įgytas žinias mano darbo kokybė pagerėja	-0,054
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias darau mažiau klaidų	-0,116
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias pasiekiu aukštesnių darbo rezultatų	-0,035
Mokymų metu įgytų žinių pritaikymas	*-0,095*

**p ≤ 0,01
*p ≤ 0,05

Gauta neigiamo ryšio tendencija gali būti susijusi su tuo, kad tirtoje organizacijoje darbuotojų darbo krūvis nėra labai aukštas (3,26 balo, 6 lentelė). 28 darbuotojai (20,1 proc. apklaustųjų) nurodė, kad jų darbo krūvis yra aukštas (krūvio rodiklis yra 4 balai) ir tik 6 darbuotojai (4,4 proc.) – kad krūvis labai aukštas (krūvio rodiklis yra 5 balai). Kita galima priežastis – palyginti nedidelė tyrimo imtis, galbūt, tendencija sustiprėtų, jei tyrime būtų dalyvavę visi organizacijos darbuotojai.

Autonomijos ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe ryšys

Tikrinant ketvirtąją hipotezę buvo apskaičiuotas autonomijos ryšys su mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe rodikliu ir atskirais žinių pritaikymo darbe skalės teiginiais. Rezultatai pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. **Autonomijos ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe rodiklių tarpusavio koreliacijos**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

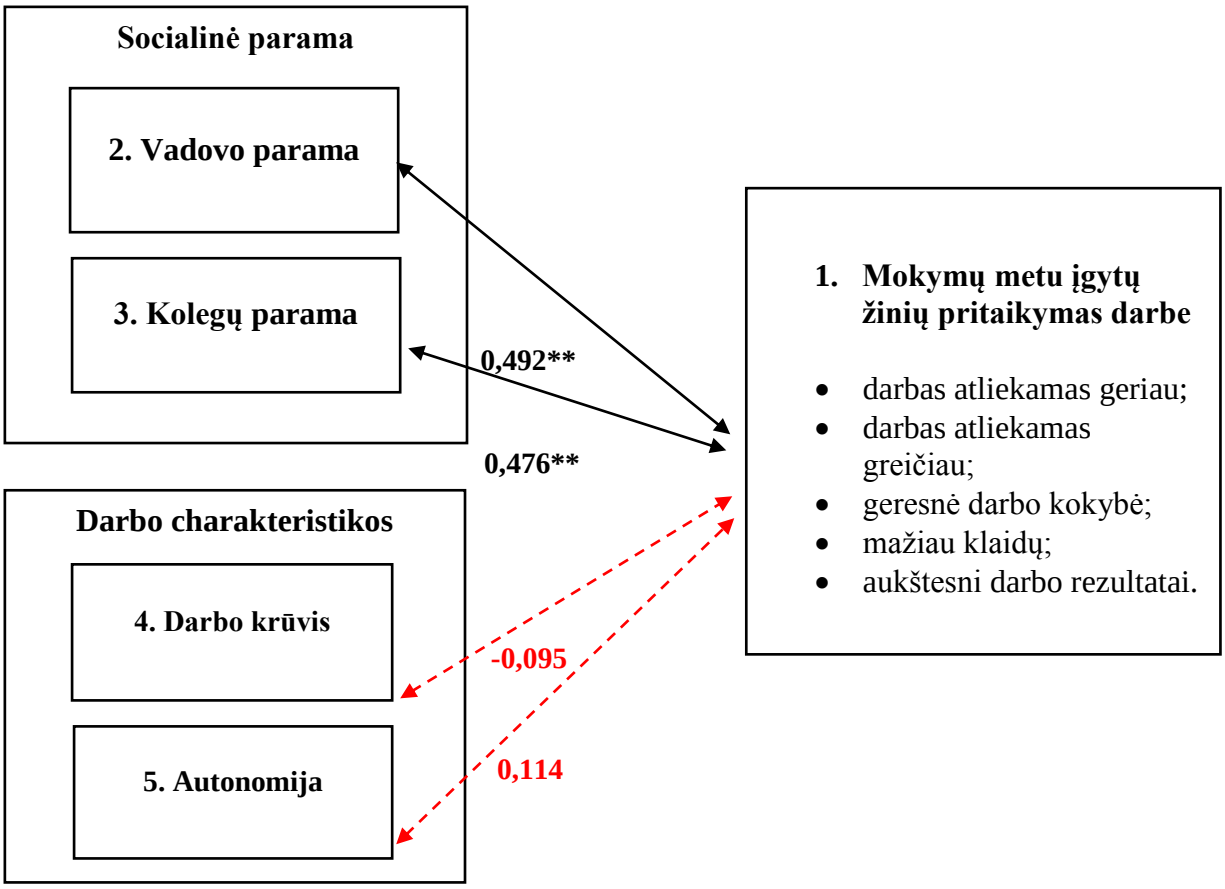
Mokymo metu įgytų žinių pritaikymo skalės teiginiai	Autonomija
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias, atlieku darbo užduotis geriau	0,124
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias atlieku darbo užduotis greičiau	0,021
Taikant mokymų metu įgytas žinias mano darbo kokybė pagerėja	0,183*
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias darau mažiau klaidų	0,019
Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias pasiekiu aukštesnių darbo rezultatų	0,171*
Mokymų metu įgytų žinių pritaikymas	*0,114*

**p ≤ 0,01
*p ≤ 0,05

13 lentelėje matyti, kad autonomija yra susijusi su dviem žinių pritaikymo darbe skalės teiginiais: „taikant mokymų metu įgytas žinias mano darbo kokybė pagerėja“ ($r = 0,183$, $p \leq 0,05$), „taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias pasiekiu aukštesnių darbo rezultatų“ ($r = 0,171$, $p \leq 0,05$). Tačiau priešingai, nei buvo tikėtasi, autonomija nekoreliuoja su bendruoju žinių pritaikymo rodikliu ($r = 0,114$), todėl *ketvirta hipotezė (H4) nepasitvirtina – autonomija darbe nėra susijusi su mokymų metu įgytų žinių pritaikymu darbe.*

Vis dėlto tirtoje organizacijoje darbuotojams suteikiama autonomija yra svarbi, nes ji padeda, taikant mokymų metu įgytas žinias, gerinti darbo rezultatų kokybę ir pasiekti aukštesnių darbo rezultatų. Bendroji nustatytų teigiamų ryšių tendencija galėtų sustiprėti, jei tyrime būtų dalyvavę visi organizacijos darbuotojai.

Apibendrinti mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe reikšmingi koreliaciniai ryšiai su socialinės paramos rodikliais pateikti 12 paveiksle.



**$p \leq 0,01$

juoda spalva pažymėtos rodyklės rodo koreliacinį ryšį tarp rodyklėmis pažymėtų kintamųjų;

raudona spalva pažymėtos rodyklės rodo, kad koreliacinio ryšio tarp rodyklėmis pažymėtų kintamųjų nėra.

12 pav. **Mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe modelis su koreliaciniais ryšiais** (sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Šiame paveiksle matyti, kad mokymų metu įgytų žinių pritaikymas darbe koreliuoja tik su socialinės paramos veiksniais – vadovų ir kolegų parama. Analizės metu nagrinėtos darbo charakteristikos (darbo krūvis ir autonomija) nekoreliuoja.

Mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe prognostiniai veiksniai

Penktoji hipotezė, teigianti, kad socialinė parama ir darbo charakteristikos prognozuoja mokymų metu įgytų žinių panaudojimą darbe, buvo tikrinama *daugialypės regresinės analizės* metodu. Priklausomas kintamasis – mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe rodiklis, nepriklausomi – vadovo parama, kolegų parama, darbo krūvis ir autonomija. Kuo determinacijos koeficientas R^2 artimesnis vienetui, tuo didesnė priklausomo kintamojo sklaidos dalis paaiškinama tiesine regresija, t.y. tuo geriau regresijos funkcija aprašo priklausomą kintamąjį (Čekanavičius ir kt., 2004). Regresijos modelis analizei tinkamas: multikolinearumo rodikliai kiekvienam nepriklausomam kintamajam (VIF) yra mažesni už 4, modelio reikšmingumas p = 0,001. Regresinės analizės rezultatai pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė. **Regresinės analizės rezultatai**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis Mokymų metu įgytų žinių pritaikymas	
	Standartizuoti β (Beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	VIF
Vadovo parama	**0,328****	1,615
Kolegų parama	**0,304****	1,446
Darbo krūvis	0,013	1,220
Autonomija	0,045	1,126
Determinacijos koeficientas R^2	0,310	
F	14,586	

**p≤0,01

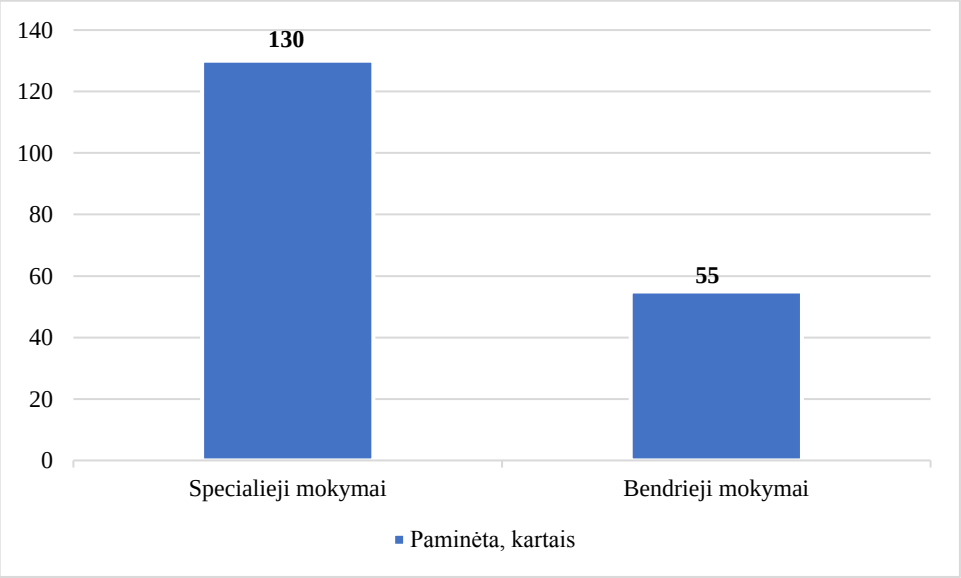
Iš regresinės analizės duomenų matyti, kad abu socialinės paramos rodikliai paaiškina 31 proc. mokymų naudos rodiklio variacijos (R^2 = 0,310). Tai reiškia, kad iki 69 proc. mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe reiškiniui gali būti reikšmingi ir kiti šiame tyrime nenagrinėti veiksniai, kurie gali paaiškinti likusius 69 proc. priklausomo kintamojo variacijos.

Apibendrinant regresinės analizės rezultatus, galima teigti, kad *penktoji tyrimo hipotezė patvirtinta iš dalies – iš tirtų darbo aplinkos veiksnių tik socialinė parama prognozuoja mokymų metu įgytų žinių panaudojimą darbe.* Daugialypės regresinės analizės rezultatai kartoja

koreliacinius ryšius: su mokymų metu įgytų žinių pritaikymu darbe susiję tik socialinės paramos veiksniai (vadovų parama ir kolegų parama), taip pat šie veiksniai prognozuoja mokymų naudą. Darbo charakteristikų vaidmuo ir reikšmė mokymų metu įgytų žinių panaudojimui darbe šiame tyrime neišryškėjo.

4.3. Darbuotojų įvardytų žinių pritaikomumo veiksnių kokybinė analizė

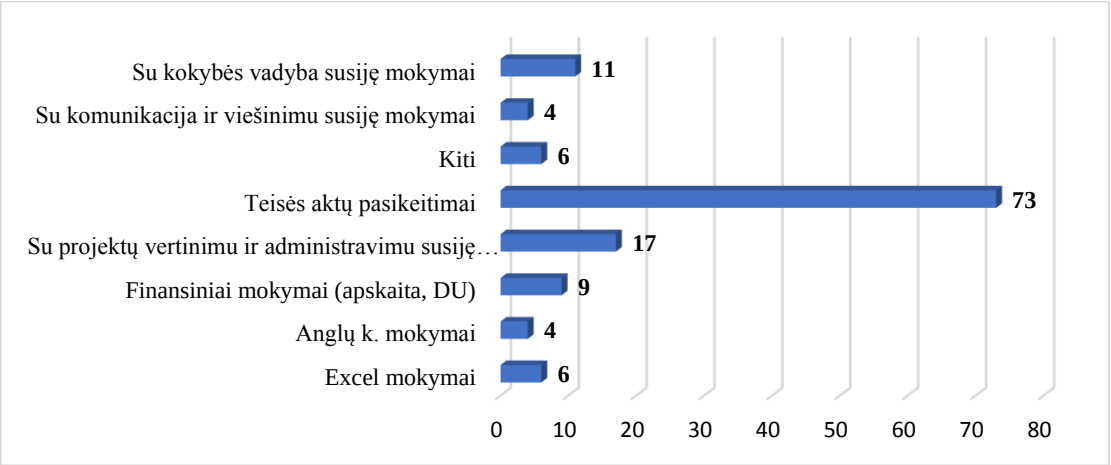
Analizuojant respondentų pateiktus atsakymus, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kokią mokymų grupę (specialiuosius ar bendruosius) paminėjo respondentai (13 pav.).



13 pav. **Respondentų paminėtų specialiųjų ir bendrųjų mokymų palyginimas**
(sudarytas autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

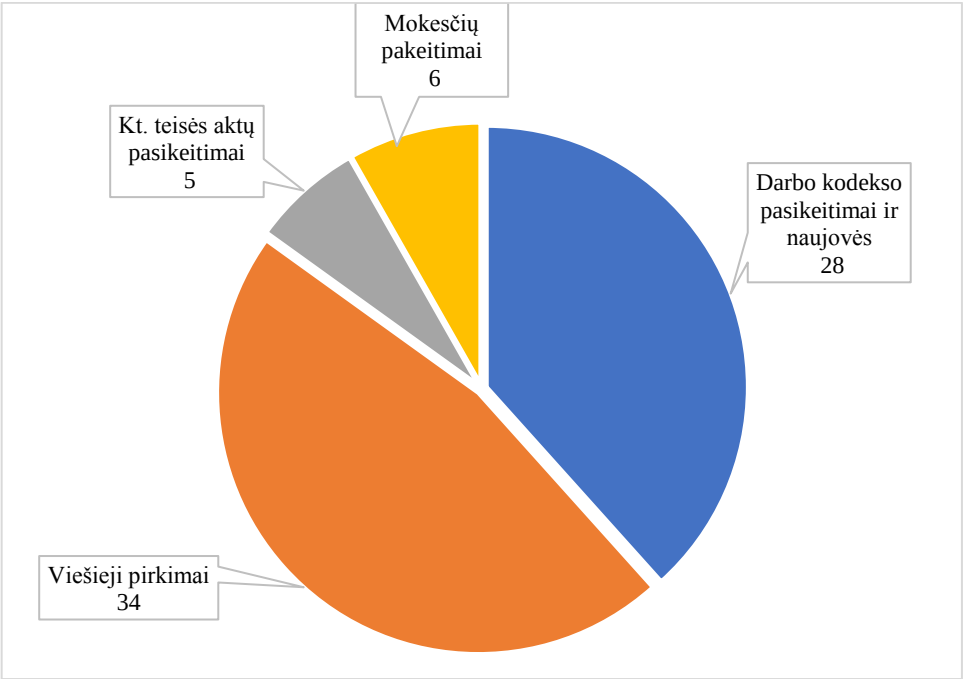
Šiame paveiksle matyti, kad respondentai 130 kartų paminėjo specialiuosius, su tiesioginiu darbu susijusius mokymus ir 55 bendruosius mokymus. Taip pat 9 respondentai papildomai pateikė komentarą, atkreipdami dėmesį į tai, kad mokymai, susiję su tiesioginėmis funkcijomis, yra patys naudingiausi.

Specialiųjų mokymų temos pagal naudingumą pateiktos 14 paveiksle.



14 pav. **Respondentų paminėtos naudingiausios specialiųjų mokymų temos**
(sudarytas autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

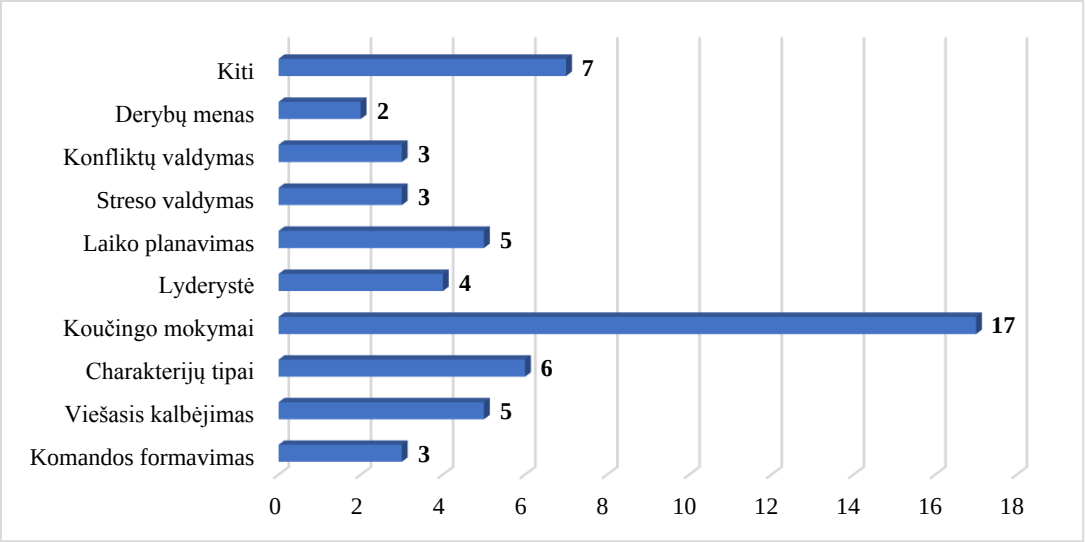
Analizuojant naudingiausias specialiųjų mokymų temas, atkreiptinas dėmesys į teisės aktų pasikeitimo sritį. Ši specialiųjų mokymų tema respondentų įvardinta kaip naudingiausia – net 73 respondentai pažymėjo šią temą. Teisės aktų pasikeitimai daugiausia susiję su LR Darbo kodekso (28 respondentai) ir viešųjų pirkimų (34 respondentai) bei mokesčius (6 respondentai) reglamentuojančių teisės aktų pasikeitimais (15 pav.).



15 pav. Mokymų teisės aktų pasikeitimo temos išskaidymas pagal jų turinį
(sudarytas autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

15 paveiksle matyti, kad dažnai paminėti su projektų vertinimu ir administravimu susiję mokymai (17 respondentų). Tai paaiškinama tuo, kad daugiausiai anketą užpildė projektų vadovai (80 respondentų), kurių pagrindinė veikla ir yra susijusi su projektų priežiūra.

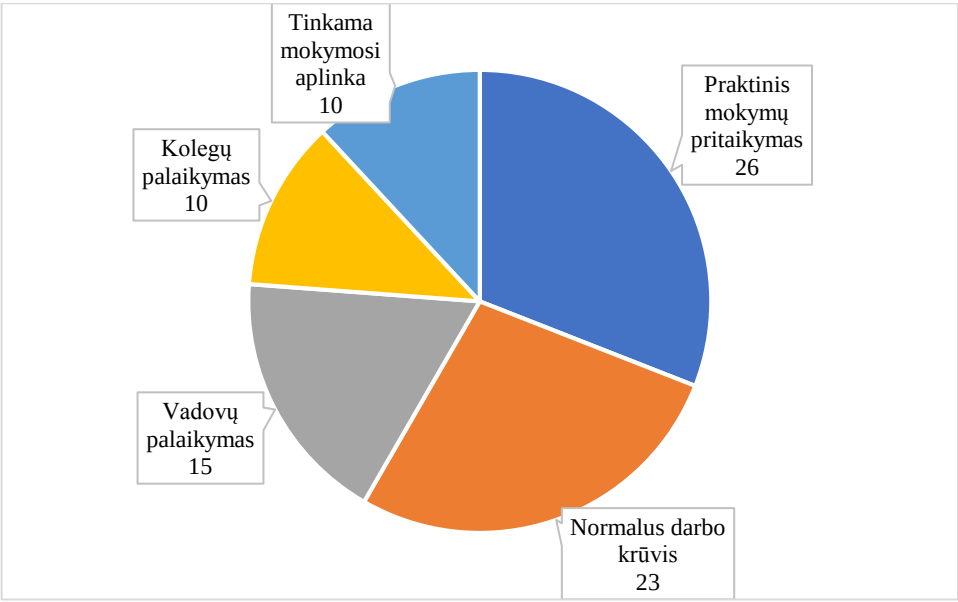
Bendrųjų mokymų kontekste, respondentai geriausiai įvertino koučingo mokymus – juos paminėjo 17 respondentų. (16 pav.)



16 pav. **Respondentų paminėtos naudingiausios bendrųjų mokymų temos**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Iš 16 paveikslo matyti, kad akcentuotos temos, susijusios su žmogaus psichologija, geresniu žmonių pažinimu: konfliktų valdymas (3 respondentai), streso valdymas (3 respondentai), charakterių tipai (6 respondentai). Atsižvelgiant į tai, kad dauguma ESFA darbuotojų kasdien bendrauja su išorės klientais (projektų vykdytojais, ministerijų atstovais), darbuotojams svarbu mokėti bendrauti su įvairaus charakterio žmonėmis ir gebėti valdyti sudėtingas situacijas sprendžiant įvairius su projektų priežiūra susijusius klausimus.

Tam, kad mokymų metu įgytos žinios būtų pritaikytos darbe, respondentai dažniausiai paminėjo šiuos su darbo aplinka susijusius aspektus (17 pav.):



17 pav. Mokymų metu įgytų žinių panaudojimui darbe svarbūs darbo aplinkos aspektai
(sudarytas autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Pažvelgus į 17 paveikslą, matyti, kad respondentams svarbiausi du darbo aplinkos veiksniai:

- *praktinis mokymų metu įgytų žinių pritaikomumas darbe*. Dauguma respondentų (26 respondentai) mano, kad naudingi gali būti tik su tiesiogine veikla susiję mokymai, kurių metu pateikta su darbo turiniu susijusi informacija, aptariami praktiniai pavyzdžiai.
- *normalus darbo krūvis*. Dažnai atsakymuose minėta ir darbo krūvio problema (23 respondentai). Laiko stoka įvardijama pagrindiniu trukdžiu siekiant įsigilinti į mokymų medžiagą, skirti laiko jos praktiniam panaudojimui, konsultavimuisi su ekspertais.

Taip pat nemaža respondentų dalis (15 respondentų) svarbiais mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe veiksniais laiko ir socialinę paramą. Darbuotojams svarbu, kai vadovai suteikia grįžtamąjį ryšį, praveda kryptingus pokalbius, iškelia darbuotojams tikslus, suformuoja prioritetus, pasitiki darbuotojais, skiria laiko periodiniams susitikimams ir probleminių klausimų aptarimui, skatina taikyti naujoves.

Kalbant apie kolegų palaikymą, išskirta pasidalijimo mokymų metu gautomis žiniomis svarba, ekspertinė pagalba, patarimai, pasidalinimas gerąja patirtimi. Kolegų palaikymą kaip svarbų darbo aplinkos veiksnį įvardijo 10 respondentų (7 proc.).

Tinkama mokymosi aplinka taip pat reikšminga – 10 respondentų (7 proc.) paminėjo, kad jiems svarbu, kai organizacijoje jaučiamas susidomėjimas mokymosi rezultatais, kai skatinamas pozityvus mąstymas, vyksta įvykusių mokymų aptarimai, keičiamasi gerąja patirtimi, susitariama visiems vieningai taikyti įgytas žinias.

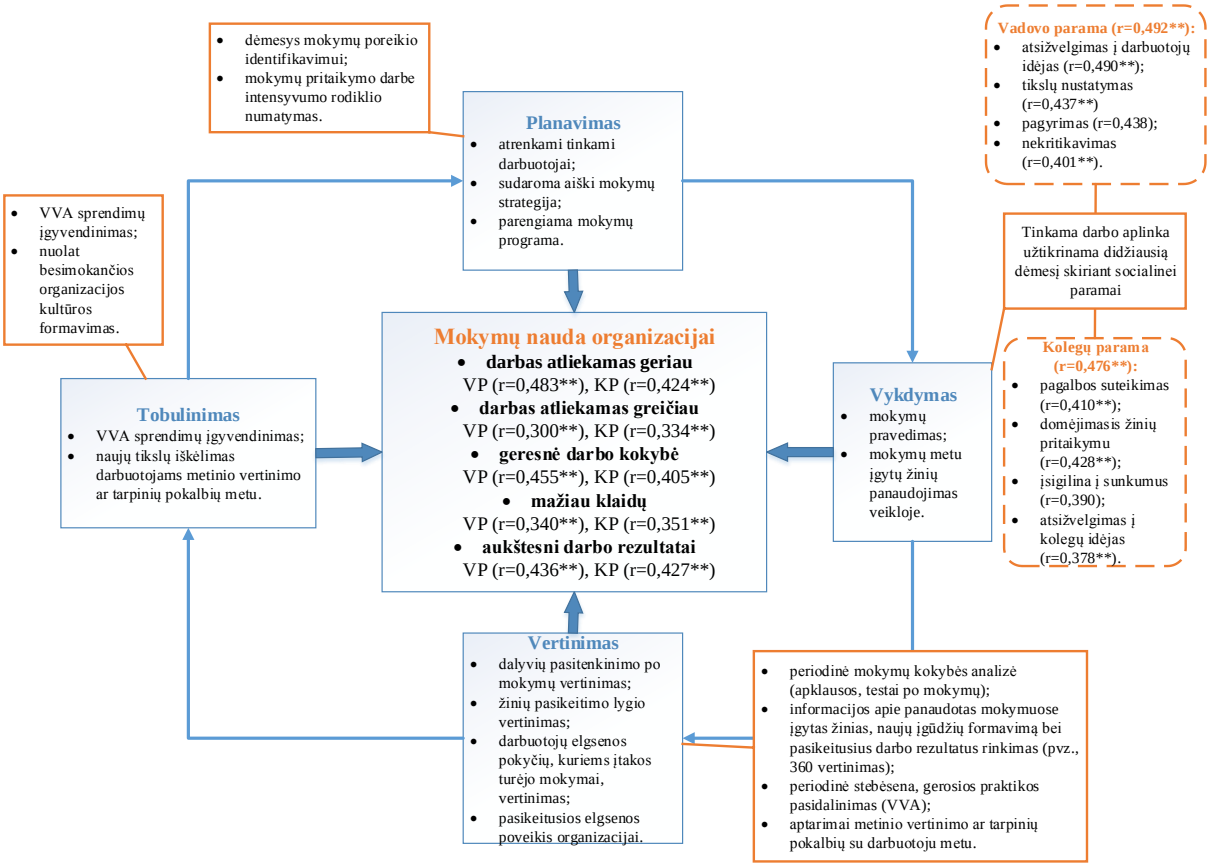
Kitos paminėtos priežastys:

- aiški organizacijos strategija;
- mokymų medžiaga susisteminta pagal temas, prieinama vienoje vietoje;
- susitarimas mokymų metu įgytas žinias taikyti iš karto po mokymų;
- patogi mokymų dalomoji medžiaga, su kontaktais ar aktualiomis nuorodomis, kur, esant poreikiui, būtų galima plačiau įsigilinti į rūpimą dalyką;
- mokymų nenukelinėjimas į paskutinius metų mėnesius;
- autonomija, savarankiškumas darbe;
- mokymai su praktine dalimi;
- pasikartojimas po mokymų, testo išlaikymas;
- asmeninis įsipareigojimas, noras tobulėti;
- praktinis paaiškinimas, kaip turėtų būti pritaikyti mokymai praktikoje;
- aiškiai ir išsamiai mokymų metu pristatyta medžiaga;
- lektorių profesionalumas.

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma ESFA darbuotojų bent iš dalies pritaiko mokymuose įgytas žinias darbe, mato prasmę dalyvauti labiau specialiuosiuose, darbo turinį atitinkančiuose mokymuose. Svarbiais darbo aplinkos veiksniais, padedančiais pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe, išskiria vadovų ir kolegų paramą, subalansuotą darbo krūvį bei tinkamą mokymuisi aplinką.

4.4. Mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe modelis

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir apibendrinus atlikto autorinio tyrimo rezultatus bei remiantis E. Demingo nuolatinio tobulinimo ciklu autorė parengė mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe modelį, atspindintį pagrindinius veiklos etapus, kurių įgyvendinimas galėtų prisidėti prie veiksmingos mokymų sistemos sukūrimo organizacijoje (18 pav.).



**p ≤ 0,01;
r koreliacijos stiprumas, t.y., jei r = 0, priklausomybės tarp kintamųjų nėra, jei r =1 arba -1, kintamieji visiškai priklausomi;
VP vadovų parama;
KP kolegų parama;
VVA vadovybės vertinamoji analizė;
mėlynai apibrėžtuose langeliuose pateikta informacija reiškia E. Demingo ciklo etapus;
plonomis mėlynomis rodyklėmis sujungti E. Demingo ciklo etapai;
stambios mėlynos rodyklės E. Demingo etapus susieja su mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe rezultatu – mokymų nauda organizacijai;
oranžine spalva ir vientisa linija pažymėtuose langeliuose pateikta informacija papildo ar detalizuoja mėlynuose langeliuose esančią informaciją;
oranžine spalva ir punktyrine linija pažymėtuose langeliuose pateikti svarbiausi darbo aplinką lemiantys socialinės paramos elementai.

18 pav. Mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe modelis
(sudarytas autorės, remiantis mokslinės literatūros analizės informacija ir autorinio tyrimo rezultatais)

Į modelį papildomai integruotas E. Demingo nuolatinio tobulinimo ciklo, susidedančio iš logiškos keturių žingsnių sekos (Planuok – Daryk – Tikrink – Veik), posistemis, nes mokymų sistema, siekiant didesnio jos veiksmingumo, organizacijoje turi būti nuolat tobulinama. Šis modelis rodo, kad mokymų veiksmingumas organizacijoje priklauso nuo visos sistemos subalansuotų veiksmų, pradedant planavimu ir baigiant tobulinimo veiksmų atlikimu. Remiantis atliktos mokslinės literatūros analizės informacija, planuojant ypatingas dėmesys turi

būti skiriamas mokymų poreikio identifikavimui, mokymų suderinimui su organizacijos tikslais. Taip pat autorė siūlo numatyti mokymų veiksmingumo matavimo rodiklį, kuris būtų „nukaskaduojamas“ skyrių vadovams metinio vertinimo metu, pavyzdžiui, „skyriaus X darbuotojai ne mažiau kaip 80 proc. mokymuose įgytų žinių panaudoja darbe“. Taip nuo pat pradžių organizacijoje būtų didesnis darbuotojų įsitraukimas ir atsakingesnis mokymų poreikio planavimas. Padalinių vadovai būtų suinteresuoti leisti savo skyriaus darbuotojus tik į reikalingus mokymus, jiems būtų nustatomi tikslai, suteikiamas grįžtamasis ryšys.

Vykdant mokymus ir realizuojant darbe mokymų metu įgytas žinias, atkreiptinas dėmesys į šiuos aspektus: kokybiškų mokymų organizavimą (tinkama infrastruktūra ir lektoriai, suderintos su darbo turiniu mokymų programos įgyvendinimas ir pan.) ir mokymuose įgytų žinių pritaikymą darbe. Svarbu pažymėti, kad kokybiškais mokymais šis etapas nesibaigia, nes, mokymuose įgytų žinių nepritaikant darbe, mokymai neturi prasmės. Kad žinios būtų pritaikytos darbe, turi būti užtikrinta tiek vadovo, tiek kolegų parama (remtasi autorės atliktu tyrimu), nes šios dvi dimensijos koreliuoja su mokymų naudos rodikliais: užduočių atlikimu greičiau, kokybiškiau, pasiekiant aukštesnius veiklos rezultatus. Vadovai turi nepamiršti, kad jie turi ne tik nustatyti darbuotojams tikslus prieš mokymus, bet ir nuolat domėtis žinių praktiniu pritaikomumu, atsižvelgti į darbuotojų pasiūlytas idėjas, darbuotojus dažniau pagirti ir nekritikuoti, jei jiems nesiseka. Kolegų tarpe taip pat turi vyrauti motyvuojanti aplinka – darbuotojai turi jausti, kad jų kolegos bus visada pasiruošę jiems padėti, jei iškils darbe sunkumų pritaikant naujas mokymuose įgytas žinias, kad kolegos nuoširdžiai įsigilins į problemas, jei jos kils formuojant naujus įgūdžius, domėsis naujomis žiniomis ir nauja patirtimi bei atsižvelgs į pasiūlytas idėjas.

Vertinimo etape, autorė siūlo naudotis D. L. Kirkpatrick (2008) modeliu, apimančiu keturis mokymų veiksmingumo vertinimo lygmenis matuojant:

- dalyvio pasitenkinimą įvykusiais mokymais;
- dalyvių žinių padidėjimo lygį po dalyvavimo mokymuose;
- dalyvio elgsenos pokyčius, kuriems turėjo įtakos mokymai;
- pasikeitusios elgsenos poveikį organizacijai.

Plačiau keturi mokymų efektyvumo vertinimo lygiai pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. **Kirkpatrick modelis**
(sudaryta autorės, remiantis D. L. Kirkpatrick, 2006)

Vertinimo lygis	**Kriterijus**	**Vertinimo priemonės ir metodai**	**Aktualumas ir praktiškumas**
Reakcija	Dalyvių pasitenkinimas mokymais.	Grįžtamojo ryšio formos, žodinė reakcija po mokymų.	Greitai ir lengvai gaunami duomenys, nėra sudėtinga juos surinkti.
Mokymasis	Žinių ir gebėjimų padidėjimo lygis.	Žinių patikrinimo testai prieš ir po mokymų.	Nėra sudėtinga įvertinti, aiškūs ir kiekybiškai duomenys. Sudėtingesnis vertinimas kompleksinių mokymų atveju.
Elgesys	Įgytų žinių ir įgūdžių pritaikymas ir panaudojimas praktikoje.	Pokyčio vertinimas stebint dalyvių elgesį po mokymų ir diskutuojant su dalyviais apie tai, ar pasikeitė jų elgesys.	Elgesio pokyčio vertinimas reikalauja tiesioginių vadovų didesnio įsitraukimo stebint ir vertinant pavaldinių elgesį po mokymų.
Rezultatai	Įgytų žinių ir įgūdžių įtakos organizacijai įvertinimas.	Nauja praktika tampa vadybos sistemos dalimi.	Sudėtinga visos organizacijos mastu.

Kiekvienas 15 lentelėje pateiktas vertinimo lygis yra svarbus ir turi įtakos kitam lygiui, todėl visi šie lygiai turi būti vertinami sistemiškai.

Vertinimo etape taip pat svarbu nuolat analizuoti tiek įvykdytų mokymų kokybę, jų atitikimą darbo turiniui bei organizacijos tikslams (anketos po mokymų), tiek mokymų lygio po mokymų pasikeitimo lygį (žinių pasikeitimo testai), mokymuose įgytų žinių pritaikymo darbe pažangą (360 vertinimas, kurio metu apie pasikeitusį elgesį galėtų būti apklausiami ir pavaldiniai, ir kolegos, ir vadovai). Sisteminiai aptarimai ir tobulinimo sprendimų priėmimas galėtų vykti vadovybės vertinamosios analizės (VVA) posėdžių metu.

VVA sprendimų įgyvendinimas iškeliant naujus tikslus ir juos „nukaskaduojant“ darbuotojams vyksta ketvirtajame ciklo veiklos tobulinimo etape. Nuolat koreguojant mokymų sistemą, mokantis iš klaidų ir keičiantis gerąja patirtimi, organizacijoje palaipsniui formuojama besimokančios organizacijos kultūra, kurios palaikymas ypatingai svarbus siekiant turėti gyvybingą, gebančią tinkamai valdyti pokyčius, organizaciją.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, išaiškėjo, kad neformalaus mokymo sąvoka yra daugialypė, apimanti ne tik darbuotojų kompetencijos gerinimą, bet ir asmeninį tobulėjimą, o pats mokymasis priklauso nuo daugelio skirtingų faktorių – darbuotojo vidinės nuostatos ir nusiteikimo mokytis, turimų žinių ir ankstesnės patirties, informacijos ir žinių pobūdžio, konteksto, kuriame vyksta mokymasis, tarpusavio bendradarbiavimo, savalaikės refleksijos.

2. Literatūros analizė taip pat atskleidė, kad nors vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių mokymų metu įgytų žinių pritaikomumą darbe, yra darbuotojo asmeninės charakteristikos, apimančios tiek kognityvinius žmogaus gebėjimus, tiek jo saviveiksmingumą bei orientaciją į mokymąsi, nemažiau svarbi yra ir socialinė darbo aplinka, kuri gali arba padėti, arba, atvirkščiai – slopinti mokymuose įgytų žinių panaudojimą darbe. Be to, darbo aplinka gali būti lengviau keičiama ir gerinama, nei kiti mokymų veiksmingumą lemiantys veiksniai (darbuotojo asmeninės charakteristikos ir pan.).

3. Nagrinėjant darbo aplinkos veiksnius, nustatyta, kad įvairūs autoriai pabrėžia socialinės paramos svarbą, kadangi socialiniai santykiai (tikslų nustatymas, laiku suteiktas grįžtamasis ryšys, paskatinimas, pagalbos suteikimas ir pan.) turi tiesioginės įtakos darbuotojų motyvacijai pritaikyti mokymuose įgytas žinias darbe. Tuo tarpu darbo charakteristikoms skirta ne daug dėmesio, nors, kai kurių autorių nuomone, darbo krūvio kontekstas bei autonomija (darbuotojo savarankiškumas) neabejotinai svarbūs veiksniai, kuriuos organizacijų vadovai, siekdami didesnio mokymų veiksmingumo, privalo atsakingai valdyti.

4. Rengiant tyrimo metodologiją nuspręsta, kokybiniu tyrimu nustatyti darbo aplinkos veiksnius, respondentų nuomone, turinčius didžiausios įtakos mokymų metu įgytų žinių pritaikomumui darbe ESFA veikloje. Vadovaujantis autorės parengta kiekybinio tyrimo teorinė schema siekta įvertinti, ar egzistuoja ryšys tarp kokybinio tyrimo metu nustatytų reikšmingų darbo aplinkos veiksnių ir mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe. Taip pat iškeltos penkios hipotezės, kurių patikrinimu siekta įvertinti, ar yra ryšys tarp atskirų darbo aplinkos veiksnių su mokymų metu įgytų žinių protaikomumu darbe ir nustatyti, ar šie darbo aplinkos veiksniai prognozuoja šį pritaikomumą.

5. Atlikta darbo veiksnių ir mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe ryšių įvertinimo analizė parodė, kad socialinėje organizacijos aplinkoje ypač svarbi vadovų ir kolegų parama darbuotojams, kadangi egzistuoja ryšys tarp socialinės paramos (vadovų paramos ir kolegų paramos) ir mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe ($r = 0{,}492$, $p \leq 0{,}01$; $r = 0{,}476$, $p \leq 0{,}01$). Tai reiškia, kad siekiant turėti veiksmingą mokymų sistemą, būtina turėti

tinkamą socialinę paramą. Teikiant vadovų paramą, svarbu užtikrinti, kad vadovas atsižvelgtų į pasiūlytas darbuotojų idėjas po mokymų ($r = 0,490$, $p \leq 0,01$), prieš mokymus nustatytų darbuotojams tikslus ($r = 0,437$, $p \leq 0,01$), laiku pagirtų ($r = 0,438$, $p \leq 0,01$) ir nekritikuotų darbuotojų, kai jie bando taikyti mokymuose įgytas žinias darbe ($r = 0,401$, $p \leq 0,01$); kolegų paramoje svarbiausia – kolegų domėjimasis naujomis žiniomis ($r = 0,428$, $p \leq 0,01$), reikiamos pagalbos ir patarimų suteikimas ($r = 0,410$, $p \leq 0,01$), kitų kolegų skatinimas pritaikyti mokymuose įgytas žinias darbe ($r = 0,401$, $p \leq 0,01$). Tuo tarpu nei darbo krūvis, nei autonomija nėra svarbi pritaikant mokymų metu įgytas žinias.

6. Atskirų darbo aplinkos veiksnių kintamųjų tarpusavio ryšių analizė taip pat atskleidė, kad vadovų parama yra svarbi, nes ji koreliuoja tiek su kolegų parama ($r = 0,523$, $p \leq 0,01$), tiek su autonomija ($r = 0,210$, $p \leq 0,01$) bei neigiamai siejasi su darbo krūviu ($r = -0,299$, $p \leq 0,01$). Tai dar kartą patvirtintina socialinės aplinkos organizacijoje svarbą – darbuotojai, kurie aukščiau vertina vadovų paramą, gerai vertina ir kolegų teikiamą naudą, kartu daugiau mato galimybių dirbti savarankiškai, o taip pat, jei vadovai suteikia daugiau paramos, atliekant darbus, darbuotojai darbo krūvį vertina kaip žemesnį.

7. Atlikta socialinės darbo aplinkos veiksnių, prognozuojančių mokymų metu įgytų žinių pritaikymą darbe, analizė parodė, kad socialinė parama svarbi ir prognozuojant mokymų metu įgytų žinių pritaikymą darbe. Socialiniai rodikliai paaiškina net 31 proc. mokymų naudos rodiklio variacijos ($R^2 = 0,310$). Tuo tarpu darbo charakteristikų (darbo krūvio ir autonomijos) vaidmuo ir reikšmė neišryškėjo. Taigi ši daugialypė regresinė analizė atkartojo faktorinės analizės rezultatus ir dar kartą patvirtino socialinės paramos svarbą mokymų metu įgytų žinių pritaikomumui darbe.

8. Remiantis mokslinės literatūros analize ir atlikto autorinio empirinio tyrimo informacija sudarytas mokymų metu įgytų žinių pritaikymo darbe modelis (18 pav.), kuris parodė mokymų sistemos vientisumo užtikrinimo poreikį, nes mokymų veiksmingumas organizacijoje priklauso nuo visos sistemos subalansuotų veiksmų, pradedant planavimu ir baigiant tobulinimo veiksmų atlikimu. Tik nuolat koreguojant mokymų sistemą, mokantis iš klaidų ir keičiantis gerąja patirtimi, organizacijoje palaipsniui formuojama nuolat besimokančios organizacijos kultūra, kurios palaikymas svarbus siekiant turėti gyvybingą, gebančią tinkamai valdyti pokyčius, organizaciją.

9. Magistro darbo tyrimo rezultatų pagrindu padarytas mokslinis pranešimas Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto studentų mokslinės draugijos organizuotoje konferencijoje (6 priedas), publikuotas recenzuotas mokslinis straipsnis (7 priedas), parengtas ir pateiktas recenzavimui mokslinis straipsnis (8 priedas), magistro darbo rezultatai naudojami: 1) bendradarbiaujant su nacionalinio mokslo ir verslo

projekto rengimo komandos nariais; 2) ESFA veiklos tobulinime – ESFA veiklos vertinimo kriterijų lentelėje numatytas naujas rodiklis – „mokymų veiksmingumo užtikrinimas“ (9 priedas), kuriuo siekiama formuoti naują praktiką teikiant didesnę vadovų paramą darbuotojams, naudojantiems mokymų metu įgytas žinias savo darbe.

Rekomendacijos ESFA

Rekomendacijos ESFA parengtos atsižvelgiant į gautus empirinio tyrimo rezultatus ir darbuotojų apklausos metu įvardintus žinių pritaikomumo veiksnius. Siekiant turėti didesnės mokymų naudos, svarbu:

1) užtikrinti tinkamą vadovų paramą (grįžtamojo ryšio suteikimas, tikslų prieš mokymus iškėlimas, prioritetų nustatymas, pasitikėjimas darbuotojais, probleminių klausimų sprendimas) ir kolegų paramą (pasidalinimas mokymų metu gautomis žiniomis, ekspertinės pgalabos ir patarimų teikimas, pasidalinimas gerąja patirtimi) pritaikant mokymuose įgytas žinias darbe;
2) sudaryti sąlygas darbuotojams dalyvauti tiesiogiai su jų veikla susijusiuose mokymuose;
3) užtikrinti tinkamą mokymosi aplinką (rodyti susidomėjimą mokymosi rezultatais, periodiškai organizuoti įvykusių mokymų aptarimus, sutarti, kad visi taikytų mokymuose įgytas žinias) ir normalų darbo krūvį.

Galimos tolimesnės šio magistro darbo temos plėtojimo kryptys

1. Kadangi darbo krūvis ir autonomija nei koreliuoja su mokymų nauda, nei ją prognozuoja, būtų naudinga išsiaiškinti, kokioms sąlygoms esant šios darbo charakteristikos būtų prasmingos.

2. Atsižvelgiant į tai, kad iš visų galimų mokymų metu įgytų žinių pritaikymą darbe prognozuojančių veiksnių, socialinės paramos veiksniai paaiškina 31 proc. mokymų naudos, būtų naudinga paanalizuoti ir kitus veiksnius, kurie būtų svarbūs pritaikant mokymuose įgytas žinias darbe (pvz., pasitenkinimą darbu, įsitraukimą į darbą, darbo motyvaciją, mokymų turinio atitikimą lūkesčiams ir pan.).

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422.

2. Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 1–17.

3. Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel psychology*, *50*(2), 341-358.

4. Aluko, F. R., & Shonubi, O. K. (2014). Going beyond Kirkpatrick's Training Evaluation Model: The role of workplace factors in distance learning transfer. *Africa Education Review*, *11*(4), 638-657.

5. Argyris, C., Putnam, R. & Smith, D. (1985). *Action science*. San Francisco: Jossey-Bass.

6. Awais Bhatti, M., & Kaur, S. (2010). The role of individual and training design factors on training transfer. *Journal of European industrial training*, *34*(7), 656-672.

7. Axtell, C. M., Maitlis, S., & Yearta, S. K. (1997). Predicting immediate and longer-term transfer of training. *Personnel Review*, *26*(3), 201-213.

8. Baeten, M., Kyndt, E., Struyven, K., & Dochy, F. (2010). Using student-centred learning environments to stimulate deep approaches to learning: Factors encouraging or discouraging their effectiveness. *Educational Research Review*, *5*(3), 243-260.

9. Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D lab. *Human resource management*, *24*(2), 129-146.

10. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. *Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas*, 97-168.

11. Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, *41*, 63–105.

12. Beehr, T. A. (1976). Perceived situational moderators of the relationship between subjective role ambiguity and role strain. *Journal of applied psychology*, *61*(1), 35.

13. Binstead, D., & Stuart, R. (1979). Designing ‘Reality’into Management Learning Events I: Towards Some Working Models. *Personnel Review*, *8*(3), 12-19.

14. Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, *13*(3), 357-373.

15. Brinkerhoff, R. O. (2006). Increasing impact of training investments: An evaluation strategy for building organizational learning capability. *Industrial and commercial training*, *38*(6), 302-307.

16. Broad, M. L. (1997). Transferring learning to the workplace: Seventeen case studies from the real world of training (Vol. 5). *Alexandria, VA: American Society for Training and Development*.

17. Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training: Action-Packed Strategies To Ensure High Payoff from Training Investments*. Corporate and Professional Publishing Group, Addison-Wesley Publishing Co., One Jacob Way, Reading, MA 01867 (discount on quantity orders).

18. Burke, L. A., & Baldwin, T. T. (1999). Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer climate. *Human resource management*, *38*(3), 227-241.

19. Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development review*, *6*(3), 263-296.

20. Butler, D. L., & Winne, P. H. (1995). Feedback and self-regulated learning: A theoretical synthesis. *Review of educational research*, *65*(3), 245-281.

21. Chi, M. T., Feltovich, P. J., & Glaser, R. (1981). Categorization and representation of physics problems by experts and novices. *Cognitive science*, *5*(2), 121-152.

22. Chiaburu, D. S., Van Dam, K., & Hutchins, H. M. (2010). Social support in the workplace and training transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, *18*(2), 187-200.

23. Clarke, N. (2002). Job/work environment factors influencing training transfer within a human service agency: Some indicative support for Baldwin and Ford's transfer climate construct. *International journal of training and development*, *6*(3), 146-162.

24. Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research*, *13*(4), 426-438.

25. Covey, S. (1992). The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful lessons in personal change. *Emergency Librarian*, *20*(1), 62-62.

26. Cromwell, S. E., & Kolb, J. A. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human resource development quarterly*, *15*(4), 449-471.

27. Čekanavičius V., Murauskas G. (2004). Statistika ir jos taikymai. D.2-Vilnius: TEV.

28. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2002). *Globalization and business*. Prentice Hall.

29. De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction, and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, *13*(4), 441.

30. Diseth, Å., Pallesen, S., Hovland, A., & Larsen, S. (2006). Course experience, approaches to learning and academic achievement. *Education+ Training*, *48*(2/3), 156-169.

31. Eid, A., & Quinn, D. (2017). Factors predicting training transfer in health professionals participating in quality improvement educational interventions. *BMC medical education*, *17*(1), 26.

32. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, *86*(1), 42.

33. Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in continuing education*, *26*(2), 247-273.

34. Ertmer, P. A., & Newby, T. J. (1996). The expert learner: Strategic, self-regulated, and reflective.

35. Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of management*, *21*(1), 1-25.

36. Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, *62*(2), 105-112.

37. Fleishman, E. A., & Mumford, M. D. (1991). Evaluating classifications of job behavior: A construct validation of the ability requirement scales. *Personnel Psychology*, *44*(3), 523-575.

38. Gilpin-Jackson, Y., & Bushe, G. R. (2007). Leadership development training transfer: A case study of post-training determinants. *Journal of Management Development*, *26*, 980–1004.

39. Gist, M. E., Stevens, C. K., & Bavetta, A. G. (1991). Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills. *Personnel psychology*, *44*(4), 837-861.

40. Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2001). Workload and burnout in nurses. *Journal of community & applied social psychology*, *11*(3), 211-215.

41. Gudžinskienė, V. (2008). MOKYMO IR MOKYMOSI SAMPRATIŲ ANALIZĖ. *Pedagogy Studies/Pedagogika*, (90), 49-56.

42. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Department of Administrative Sciences: Yale University.

43. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, *16*(2), 250-279.

44. Hackman, J. R., Wageman, R., Ruddy, T. M., Ray, C. R., Cooper, C., & Locke, E. A. (2000). Team effectiveness in theory and practice. *Industrial and organizational psychology: Theory and practice*.

45. Healy, P. (2001). Training and public sector reform: An integrated approach. *Public Administration and Development*, *21*(4), 309-319.

46. Herschbach, D. R. (1997). Improving training quality in developing countries: Towards greater instructional efficiency. *International journal of manpower*, *18*(1/2), 90-118.

47. Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human resource development quarterly*, *11*(4), 333.

48. Holton III, E. F., Bates, R. A., Bookter, A. I., & Yamkovenko, V. B. (2007). Convergent and divergent validity of the learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, *18*(3), 385-419.

49. Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, *7*(1), 5-21.

50. Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J., & Nijhuis, F. J. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *10*(1), 1-23.

51. Yamnill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human resource development quarterly*, *12*(2), 195-208.

52. Juozaitis, A. M. (2005). Besimokantys suaugusieji. Prieš einant į suaugusiųjų auditoriją. *Vilnius: Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija*, 58.

53. Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of applied psychology*, *74*(4), 657.

54. Karakowsky, L., & Siegel, J. P. (1999). The effects of proportional representation and gender orientation of the task on emergent leadership behavior in mixed-gender work groups. *Journal of Applied Psychology*, *84*(4), 620.

55. Khan, I., Mufti, S., & Nazir, N. A. (2015). Transfer of Training: A Reorganized Review on Work Environment and Motivation to Transfer. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, *4*(2), 197-219.

56. Kia, N., & Ismail, I. B. (2013). The relationship between Environmental Characteristics and Training Transfer. *International Journal of Business and Social Science*, *4*(12).

57. Kirby, J. R., Knapper, C. K., Evans, C. J., Carty, A. E., & Gadula, C. (2003). Approaches to learning at work and workplace climate. *International Journal of Training and Development*, *7*(1), 31-52.

58. Kirkpatrick, D. L. (1998). Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Fransisco: Berrett.

59. Kyndt, E., Raes, E., Dochy, F., & Janssens, E. (2013). Approaches to learning at work: Investigating work motivation, perceived workload, and choice independence. *Journal of Career Development*, *40*(4), 271-291.

60. Kodwani, A. D. (2017). Decoding training effectiveness: the role of organisational factors. *Journal of Workplace Learning*, *29*(3), 200-216.

61. Kontoghiorghes, C. (2002). Predicting motivation to learn and motivation to transfer learning back to the job in a service organization: A new systemic model for training effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, *15*(3), 114-129.

62. Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

63. Laužackas, R., Stasiūnaitienė, E., Teresevičienė, M. (2005). Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi. *Kaunas: VDU leidykla*, 50.

64. Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.

65. Lim, D. H., & Morris, M. L. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, *17*(1), 85-115.

66. Marčinskas A. (2012). Moksliniai tyrimai. *Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla*.

67. Marsick, V. J., & Volpe, M. (1999). The nature and need for informal learning. *Advances in developing human resources*, *1*(3), 1-9.

68. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, *5*(2), 132-151.

69. Martin, H. J. (2010). Workplace climate and peer support as determinants of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, *21*(1), 87-104.

70. Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of management journal*, *35*(4), 828-847.

71. Miller, J. A., & Osinski, D. M. (2002). Training needs assessment. *Journal of Commerce, UK. Prieiga per internetą:* https://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&q=Miller%2C+J.+A.%2C+%26+Osinski%2C+D.+M.+%282002%29.+&btnG= (žr. 2018 m. kovo 20 d.).

72. Na-nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2017). Influences of workplace environment factors on employees' training transfer. *Industrial and Commercial Training*, *49*(6), 303-314.

73. Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, *33*(3), 243-268.

74. Nijman, D. J. J., Nijhof, W. J., Wognum, A. A. M., & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European industrial training*, *30*(7), 529-549.

75. Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of management review*, *11*(4), 736-749.

76. Owens Jr, P. L. (2006). One more reason not to cut your training budget: The relationship between training and organizational outcomes. *Public personnel management*, 35(2), 163-172.

77. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilniaus universiteto leidykla, Vilnius.

78. Park, J. H., & Wentling, T. (2007). Factors associated with transfer of training in workplace e-learning. *Journal of Workplace Learning*, *19*(5), 311-329.

79. Price, J. L. (2004). The development of a causal model of voluntary turnover. *Innovative theory and empirical research on employee turnover*, 3-32.

80. Rajeckas, V. (2001). Švietimas: raida, dabartis. *Vilnius: VPU leidykla*.

81. Rakštelienė A., Serafinas D., Šepetienė R. (2017). Sisteminis neformalaus mokymo veiksmingumo vertinimas. *International Business: Innovations, Psychology, Economics.* 2017, Vol. 8, No 1 (13), p. 58-75.

82. Robbins, S. P., Judge, T., & Breward, K. (2003). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 7). Upper Saddle River: Prentice Hall.

83. Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly, 4,* 377–390.

84. Russ-Eft, D. (2002). A typology of training design and work-environment factors affecting workplace learning and transfer. *HRD Review, 1,* 45–65.

85. Sahinidis, A. G., & Bouris, J. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training, 32*(1), 63-76.

86. Sakalas, A. (1996). Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. *Kaunas: Technologija, 2003,* 116.

87. Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human resource management, 45*(4), 629-648.

88. Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1997). A framework for developing team performance measures in training. In *Team performance assessment and measurement* (pp. 57-74). Psychology Press.

89. Schraw, G. (1998). Promoting general metacognitive awareness. *Instructional science, 26*(1-2), 113-125.

90. Seyler, D. L., Holton III, E. F., Bates, R. A., Burnett, M. F., & Carvalho, M. A. (1998). Factors affecting motivation to transfer training. *International Journal of Training and development, 2*(1), 16-16.

91. Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., & Brannick, M. T. (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal of Applied Psychology, 86,* 279–292.

92. Sutton, R. I., & D'Aunno, T. (1989). Decreasing organizational size: Untangling the effects of money and people. *Academy of management Review, 14*(2), 194-212.

93. Šernas V. (2003). *Tautos elito ugdymas universitetuose. Lietuvos mokslas. Akademinė edukologija*. Vilnius: Mokslotyros institutas.

94. Tamaševičius V. (2015). *Tyrimų metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla

95. Tonhäuser, C., & Büker, L. (2016). Determinants of transfer of training: A comprehensive literature review. *International journal for research in vocational education and training, 3*(2), 127-165.

96. Topno, H. (2012). Evaluation of training and development: An analysis of various models. *Journal of Business and Management*, *5*(2), 16-22.

97. Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S., & Mathieu, J. E. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human resource development quarterly*, *12*(1), 5.

98. Tulgan, B. (1999). Fast feedback. *Employment Relations Today*, *26*(2), 73-83.

99. Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, *29*(2), 187-206.

100. Valackienė, A. (2007). *Sociologinis tyrimas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, p. 149.

101. Van Bogaert, P., Kowalski, C., Weeks, S. M., & Clarke, S. P. (2013). The relationship between nurse practice environment, nurse work characteristics, burnout and job outcome and quality of nursing care: a cross-sectional survey. *International journal of nursing studies*, *50*(12), 1667-1677.

102. Van der Klink, M. R., & Streumer, J. N. (2002). Effectiveness of on-the-job training. *Journal of European Industrial Training*, *26*(2/3/4), 196-199.

103. Van Ruysseveldt, J., & van Dijke, M. (2011). When are workload and workplace learning opportunities related in a curvilinear manner? The moderating role of autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(2), 470-483.

104. Velada, R., & Caetano, A. (2007). Training transfer: the mediating role of perception of learning. *Journal of European Industrial Training*, *31*(4), 283-296.

105. Vroom, V. (1964). Motivation and work.

106. Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1991). *Developing and training human resources in organizations* (No. C10 25). Harper Collins Publishers.

107. Xiao, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China. *Human Resource Development Quarterly*, *7(1)*, 55–73.

108. Zhang, L. F. (2006). Thinking styles and the big five personality traits revisited. *Personality and Individual Differences*, *40*(6), 1177-1187.

DARBO APLINKOS VEIKSNIŲ ĮTAKA NEFORMALIUOSE MOKYMUOSE ĮGYTŲ ŽINIŲ PRITAIKOMUMUI DARBE

Asta RAKŠTELIENĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas: prof .habil. dr. J. Ruževičius

Vilnius, 2018

SANTRAUKA

75 puslapiai, 15 lentelių, 18 paveikslų, 108 literatūros šaltiniai.

Magistro darbo tikslas – išanalizuoti neformalių mokymų veiksmingumą įtakojančius veiksnius bei remiantis atlikta empirinio tyrimo analize išnagrinėti darbo aplinkos veiksnių įtaką mokymų metu įgytų žinių pritaikomumui darbe.

Naudoti tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė (išnagrinėti lietuvių ir užsienio autorių straipsniai bei knygos mokymų veiksmingumą įtakojančių veiksnių tematika); žvalgomasis tyrimas (giluminis interviu su atskirų organizacijų mokymų ekspertais, kurio metu išnagrinėta mokymų veiksmingumo svarba organizacijoms); kokybinis tyrimas (giluminis interviu su aukščiausia vadovybe ir mokymų ekspertu viešojoje įstaigoje Europos socialinio fondo agentūra, kurio metu išgryninti aktualiausi mokymų veiksmingumą įtakojantys veiksniai; anketinės apklausos metodas (internetinė ESFA darbuotojų apklausa); statistinis kiekybinių duomenų apdorojimo metodas – koreliacija (išsiaiškinta atskirų darbo veiksnių sąsaja su mokymų metu įgytų žinių panaudojimu darbe); daugialypė regresinė analizė (nustatyti mokymų naudą prognozuojančius darbo aplinkos veiksniai); sintezės metodas (iš apibendrintos mokslinės literatūros analizės ir atlikto tyrimo duomenų sintezės pasiūlytas modelis). Gautų tyrimo duomenų analizė atlikta su Microsoft Office Excel 2016 versija (Office 365 Monthly Channel) ir SPSS programomis; pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Magistro darbą sudaro keturios pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje pateikta neformalių mokymų samprata ir palyginimas su formalių mokymų apibrėžimu. Antroje dalyje apibrėžtas mokymų metu įgytų žinių pritaikomumas darbe akcentuojant žinių pritaikomumo svarbą ir

reikšmę darbe, aptarti dažniausiai literatūroje minimi mokymų metu įgytų žinių pritaikomumo darbe modeliai (Baldwin & Ford, Holton, Xiao, Kortoghiorghes). Trečioje dalyje detaliai aprašyti mokymuose įgytų žinių pritaikomumą darbe įtakojantys veiksniai, susiję su darbuotojų charakteristikomis, mokymų organizavimo procesu bei darbo aplinka. Ketvirtoje dalyje pateikta kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodologija bei rezultatų analizė. Šioje dalyje pateiktas ir autorės parengtas modelis pagal E. Demingo nuolatinio tobulėjimo etapus, kuris sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize ir atlikto autorinio tyrimo rezultatais.

Magistro darbo išvadose ir pasiūlymuose glaustai apžvelgta literatūrinė dalis, atlikto autorinio tyrimo svarbiausi rezultatai ir pateikti pasiūlymai organizacijų vadovams, siekiantiems aukštesnių mokymų metu įgytų žinių panaudojimo darbe rezultatų, padėsiančių formuoti veiksmingą mokymų sistemą organizacijoje. Ši medžiaga taip pat turėtų būti naudinga ir tolimesniems moksliniams tyrimams, nes tokios analizės, kuomet kartu būtų tirti ir socialinės paramos, ir darbo charakteristikų veiksniai, šio darbo autorei surasti nepavyko.

Magistro darbo tyrimo rezultatų pagrindu padarytas mokslinis pranešimas tema „Sisteminis neformalaus mokymo veiksmingumo vertinimas“ 2017 m. lapkričio 23 d. vykusioje Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto SMD organizuotoje konferencijoje, publikuotas straipsnis „Sisteminis neformalaus mokymo veiksmingumo vertinimas“ recenzuojamame žurnale “International Business: Innovations, Psychology, Economics (2017, Vol. 8, No 1 (13), p. 58-75) ir parengtas straipsnis „Performance quality: influence of work environment factors for the transfer of knowledge“ , kuris yra pateiktas tarptautiniam žurnalui „Quality“.

Raktiniai žodžiai: *neformalūs mokymai, darbo aplinka, mokymų metu įgytų žinių pritaikomumas darbe, socialinė parama, darbo charakteristikos, mokymų veiksmingumas*.

THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT FACTORS FOR NON FORMAL TRAINING TRANSFER

Asta RAKŠTELIENĖ

Paper for the Master`s degree

Quality Management Master`s Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Management Department

Supervisor - prof. hab. dr. Juozas Ruževičius

Vilnius, 2018

SUMMARY

75 pages, 15 tables, 18 pictures, 108 sources of literature.

The aim of the master's degree is to analyze the factors influencing effectiveness of informal education and, in accordance with the analysis of empirical survey carried out, examine the influence of work environment factors on training transfer acquired from trainings.

The use of methods of analysis: the scientific literature analysis (Lithuanian and foreign authors' articles examined as well as the books on the topic of factors influencing training effectiveness); pre-research (deep interview with training experts of individual organizations, thus, the significance of training effectiveness to organizations examined); qualitative study (deep interview with the highest level of management and a training expert in a public organization of European Social Fund Agency, during which the most relevant factors influencing training effectiveness have been indicated); a questionnaire-based survey method (ESFA employees surveyed online); a statistical method of quantitative data processing – correlation (relation of individual work factors with the training transfer recognized); multiple regression analysis (work environment factors leading to training benefits have been specified); synthesis method (a model has been offered by summarizing the scientific literature analysis and data synthesis of the study carried out). The analysis of the survey data obtained with Microsoft Office Excel 2016 version (Office 365 Monthly Channel) and SPSS programs; conclusions and recommendations have been submitted.

Master's work consists of four main parts. The first part provides with the concept of informal education in comparison with the definition of formal education. The second part defines training transfer emphasizing the significance of knowledge adaptability and

importance at work, the most frequent training transfer models found in literature discussed (Baldwin & Ford, Holton, Xiao, Kortoghiorghes). The third part describes the factors relating to the characteristics of the employees, the process of training organization and work environment, influencing training transfer. The fourth part deals with methodology of qualitative and quantitative survey and the analysis of results. This part also includes the author's prepared model according to E. Deming's continuous improvement stages, the model based on the analysis of scientific literature and the results of the author's research carried out.

The conclusions and proposals of the master's work consist of brief review of the literature part, the most important results of the author's research carried out and proposals have been made to the heads of organizations who aim for higher results from training transfer that would help form an effective training system in the organization. This material should also be useful for further scientific research because the analysis as such where social support and work characteristic factors were to be studied together has not been found anywhere by the author of the work.

On the basis of the results of the master's work a scientific report on the topic of „Systematic evaluation of the effectiveness of informal education“ has been read in the conference on 23rd, November 2017 which took place in Vilnius University, organized by SMD of The Faculty of Economics and business administration; an article „Systematic evaluation of the effectiveness of informal education“ has been published in a peer reviewed journal “International Business: Innovations, Psychology, Economics (2017, Vol. 8, No 1 (13), p. 58-75) and an article has been prepared „Performance quality: influence of work environment factors for the transfer of knowledge“, which is also provided for an international journal „Quality“.

Keywords: *informal training, training transfer, work environment, social support, work characteristics, training effectiveness.*

PRIEDAI

1 priedas

Žvalgomojo tyrimo „Mokymų nauda organizacijų veiklai ir mokymų veiksmingumą lemiantys veiksniai“ aprašymas ir rezultatų analizė

Atsižvelgiant į tai, kad informacijos, susijusios su mokymų veiksmingumo sritimi, mokslinėje literatūroje rasta nemažai, autorė siekė labiau suprasti nagrinėjamą temą, daug dėmesio skyrė praktiniam mokymų veiksmingumą įtakojančių veiksnių nustatymo kontekstui. Šiam tikslui pasirinkti trijų organizacijų atstovai, turintys patirties mokymų naudos vertinime. Pasirinktų atstovų sociodemografinės charakteristikos pateiktos 1 priedo 1 lentelėje.

1 priedo 1 lentelė. **Žvalgomojo tyrimo „Mokymų nauda organizacijų veiklai ir mokymų veiksmingumą lemiantys veiksniai“ ekspertų sociodemografinės charakteristikos**
(sudaryta autorės)

Eksperto kodas	Organizacija	Užimamos pareigos
R1	VšĮ Europos socialinio fondo agentūra (ESFA)	Personalo skyriaus vedėja
R2	Konsultantas	Buvęs AB „Swedbank“ personalo vadovas, ISM strateginės plėtros vadovas
R3	Viešojo sektoriaus organizacija[1]	

Atliktas žvalgomasis tyrimas apėmė didesnį klausimų ratą, kad būtų plačiau panagrinėta mokymų tema ir būtų padarytos išvados, leidžiančios pakoreguoti tolesnę magistro darbo eigą.

Ruošiantis žvalgomajam tyrimui paruoštas laisvos struktūros klausimynas (1 priedo 2 lentelė) – temų sąrašas su galimais klausimais, kurie galėjo būti koreguojami, išimami ar įtraukiami nauji, reaguojant į interviu metu išgirstas mintis.

[1] Respondentas nesutiko skelbti savo duomenų.

1 priedo 2 lentelė. **Žvalgomojo tyrimo „Mokymų nauda organizacijų veiklai ir mokymų veiksmingumą lemiantys veiksniai“ (giluminio interviu) temos, galimi klausimai**
(sudaryta autorės)

Mokymų valdymo sistema organizacijoje
Ar organizuojate mokymus darbuotojams?
Kiek paprastai lėšų skiriate mokymams (kokia organizacijos biudžeto dalis)?
Kiek paprastai mokymų suorganizuojate organizacijos darbuotojams per metus?
Ar visų pareigybių darbuotojai dalyvauja mokymuose?
Mokymų organizavimas
Ar atliekama mokymų poreikio analizė?
Ar suformuluojami mokymų tikslai?
Ar sudaroma mokymų programa?
Ar sudaromas mokymų planas?
Kaip parenkamos mokymų priemonės, būdai?
Ar užtikrinama tinkama infrastruktūra?
Ar užtikrinami reikiami ištekliai?
Darbuotojai
Ar darbuotojai motyvuoti ir nori dalyvauti mokymuose?
Ar darbuotojai supranta mokymų naudą?
Stebėsena
Ar atliekamas mokymų vertinimas vykdomų mokymų metu?
Ar atliekamas vertinimas pravestų mokymų pabaigoje?
Ar atliekamas mokymosi rezultatų panaudojimo darbo vietoje vertinimas
Ar sekantys mokymai planuojami atsižvelgiant į ankstesnių mokymų rezultatus?
Ar mokymai – naudinga investicija? Ar jie turi įtakos organizacijos veiklai? Pagrįskite savo nuomonę.

Su atrinktų organizacijų vadovais bei personalo vadovais buvo susisiekta asmeniškai telefonu su prašymu susitikti ir aptarti klausimus, numatytus interviu klausimyne. Susisiekus su respondentais aptartos interviu taisyklės, kad respondentams būtų paprasčiau diskutuoti tyrimo tema.

Žvalgomasis tyrimas atliktas 2017 m. gegužės mėnesį, respondentai kalbinti susitikimo metu. Atliekant giluminį interviu pokalbiai įrašyti naudojant diktofoną. Interviu metu stengtasi nenukrypti nuo tyrimo temos, vienam pokalbiui skirta apie 90 min. Diskusijos skatintos ne tiek

užduodant klausimus, kiek skatinant pašnekovą plačiau atskleisti mintis. Tam naudoti tokie pasisakymai: „gal galėtumėte papasakoti man daugiau...“, „apibūdinkite plačiau...“ ir panašiai. Visa šių interviu metu gauta informacija pateikta interviu išklotinėse, kuriose pateikta visa pokalbio esmė bei formuluotos mintys (1 priedo 3 lentelė).

1 priedo 3 lentelė. **Žvalgomojo tyrimo „Mokymų nauda organizacijų veiklai ir mokymų veiksmingumą lemiantys veiksniai“ giluminio interviu išklotinė**
(sudaryta autorės, remiantis atlikto žvalgomojo tyrimo duomenimis)

Mokymų sistema
Mokymų sistema – realus įrankis. Mokymų sistema turi būti struktūruota, aiški. Vertė priklauso nuo to, kaip mes tą sistemą išpildome. Agentūroje turime orientavimo į ugdymą mokymų sistemą. Sistemos tikslas – identifikuoti potencialą ir jį ugdyti, bet kad būtų nauda organizacijai. Šioje vietoje svarbų vaidmenį vaidina tiesioginis vadovas, kuris geriausiai pažįsta darbuotoją, jis žino, kur galima geriausiai darbuotojo žinias panaudoti. Svarbu, kad sistema būtų naudojama tinkamai (R1). Jeigu organizacijoje yra bendra kultūrinė nuostata, kad žmonės turi tobulėti ir jie negali stovėti vietoje, tai ši nuostata persiduoda ir žmonių požiūriui (R2). Mes turime metinius ugdymo planus, kurie sudaromi po metinio veiklos aptarimo. Vertinamos kompetencijos. Vadovaujamės principu 70-20-10. (70 proc. mes mokomės dirbdami, 20 proc. – bendradarbiaudami, mentorystė ir pan., o 10 proc. yra formalusis ugdymas (išoriniai mokymai)). Kompetencijos sistemiškai nėra vertinamos, mes savo kompanijoje nežinome, kokio lygio kompetencijas turime, tiesiog žinome, kad ta kompetencija reikalinga, bet kokio jinai lygio nežinome. Kompetencijų modelio neturime. Mes apie jį galvojame, bet šiuo metu šiek tiek abejojame kiek jis realiai mums reikalingas, nes dalis šį modelį turinčių organizacijų pradėjo mąstyti, ar verta apskirtai šį modelį turėti, nes aplinka keičiasi ir klausimas kiek laiko tas kompetencijų modelis gali būti aktualus. Nors vienodo matymo gal ir reikėtų, kompetencijų modelio pagalba būtų galima lengviau „susikalbėti“. Tik klausimas, kiek mes norime investuoti savo laiką į šio modelio kūrimą ir kiek mums tai duos naudos (R3).
Mokymų nauda
Įvardinti, kas naudinga organizacijai ir kas nėra naudinga – labai slidi vieta, nes vienas kolega vieną sykį sakė, kad japonai padarė tyrimą, nesvarbu ko tu mokaisi, bet kitą dieną tu jau efektyviau dirbi. Tu gali siuvimo mokytis, kas sujudina tavo smegenis, tą norą kažką geriau padaryti ir pan. netgi gali nelabai griežtai spręsti, ar tas naudinga organizacijai, ar ne. Čia kas tas arbitras būtų, nes žmogus gali iš elementarių mokymų, kurie gal nieko bendra neturi su

organizacija, kažką išsinešti naudingo ir jisai panaudos organizacijoje ne tiesiogiai, ką galbūt jis daro, bet... Pavyzdžiui, apie žmonių santykius kažką sužinojęs, jis labiau gal norės bendrauti, dalintis patirtimi, kuri, žinai, ne projektų valdymo seminare bus, bet kokį psichologijos seminarą paklausęs. Ta riba, kurioje vietoje yra naudinga, o kur nelabai naudinga, yra labai slidi ir iš to paties mokymo vienas žmogus išsineš daug ir darbe panaudos, o kitas – mažai. Čia, aišku, priklauso, vienas dalykas, nuo nusiteikimo, jis, apskirtai, reiškia, ko ėjo į tą mokymą, ne jeigu ėjo pailsėti, tai, žinai, jis ir pasiims mažiau iš tenai, jis nežingeidus. Bet jeigu jis eina tobulėti, nebūtinai tai tiesiogiai savo darbe panaudos, bet pridėtinė vertės bus. Bus ne šiandien, ne rytoj, gal po kurio laiko, bet... tai įtakoja bendrakultūrinį lygį, daug smagiau, kai aplinkui išsilavinę žmonės, negu labai primityvūs, amatininkai, kokie..., nes atmosfera keičiasi organizacijoje, kai žmonės linkę tobulėti. Problema dažnai būna, jeigu nėra aiškiai išreikšta, o kokio rezultato reikia, ką mes turime padaryti..., kai to nėra, tai nėra aiškaus atskaitos taško. Problema būna, jeigu organizacijai dirba cikliškai ir tuo periodu, kai darbo krūvis mažas, netgi net ir vadovams, tarkime, ateis mano kažkoks pavaldinys ir sakys aš noriu kažko pasimokyti, tai aš nelabai turiu atskaitos tašką, ar tai bus naudinga, ar nenaudinga organizacijai, nes nelabai ką veikia... Kai atsiranda darbai ir žmogus pasako, kad tam tikroje vietoje kompetencijos man trūksta ar dar kažkaip, tada vadovas gali iš tikrųjų tuo atžvilgiu įvertinti, ar tikrai tas bus kažkiek naudinga. Tai jeigu ir pasakysiu, kad, visų pirma, reikalingas geras ugdymo planas, bet vis tiek reikia, kad remtųsi į kažkokius tikslus. Man atrodo, kad labai gerai, kai yra metinis ugdymo planas, nes pasitaikydavo tam tikrose organizacijose, net ir banke kartais būdavo, kad kažkas pasakė – „o, geri kursai“ ir tada visiems prireikė jų, o plane nėra to, žinai, nebuvo apgalvota, kad reikalinga... Tai nereiškia, kad neturi būti tokių mokymų, kad netikėtai atsirado nauji mokymai , aš metų pradžioje net nežinojau, kad tokių dalykų yra ir tai naudinga, tai nereiškia, kad planas negali būti koreguojamas ir keičiamas, bet vis tiek, man kažkaip atrodo, kad, jeigu planas yra ir yra aiški perspektyva, tai per dieną neišsiugdysi... Jeigu yra ugdymą orientuotas veiklos vertinimas, tai turi būti ugdoma tai, kur žmogus turi potencialo, jis yra stiprus ir bandyti tai panaudoti. Čia tokia sritis, kur tikslių atsakymų nėra (R2). Svarbu, kad mokymų nauda būtų ir kad nebūtų tai tik laisvalaikio praleidimas. Tai yra ta sritis, kurią labai sunku pamatuoti (R3).
Mokymų biudžetas
Įsakyme esame numatę, kad mokymams skirsime ne daugiau 3 proc. nuo biudžeto, bet paprastai gaunasi apie 1,2 proc. (R1). Biudžetas nėra „šventa karvė“, turi tiesiog būti pagrįstas tikslais ir siekiais. Iš kur biudžetas atsiranda, kai paskaičiuoja, kad va mums pinigų

reikės, kad padaryti tam tikrą kompetenciją. Organizacijoms būdavo paprasčiau, kaip sakoma, tarkim, jūs turite biudžetą, kuris, pavyzdžiui, neturi viršyti vieną mėnesinį DU fondą. Nu bet pasakyta neviršyti..., tai jeigu verslo įmonė, nevalstybinė, tai nebuvo tokio tikslo įsisavinti būtinai , nes kitais metais gal sumažins, tai mes, kaip buvo, ėmėmės Mokymų centre tikslingai siūlyti „meniu“, kiekvieną žmogų paklausti, ar tau tikrai reikia ar nereikia, tai mes sunaudodavome tik 10 proc. biudžeto, kažkur, nes rimtai žiūrėdavome ar to reikia, ar nereikia. Ir plius, mokymų būdavo daugiau padaryta, nes iki tol, kol mes tų „meniu“ nesiūlėme, nežinojome kas rinkoje yra, tai paprastai vadovas veiklos vertinimo formoje užrašydavo, kad reikėdavo darbuotojui išmokti tais laikais, kompiuteriu dirbti ir anglų kalba, paskui vadovams atsirado vadybos mokymai, kas nelabai ką pasakydavo, nes tai yra labai platu, kadangi vienam labiau reikia marketinginių žinių, kitam – strateginio planavimo ir pan., o kai duodavai „meniu“, tada darbuotojas ir vadovas pražiūri ir vienam derybų meno reikia, kitam dar kažko tai... labiau tikslingai pradėjo pasirinkti pagal tai, ko reikia ir pamatėm, kad poreikį patenkinam pilnai tokį, koks yra ir labai su mažu procentu. Tarp kitko, būdavo mokymų tokių, kuriems nei pats darbuotojas, nei vadovas nemoka suformuluoti poreikio, nes yra dalykų, gyvenimas eina sparčiau, o jis sėdi toj kontorėlėj ir jis net nežino, kad tokių mokymų yra, kad gal jam būtų naudingi, nes būdavo tokių mokymų, mes „iš svieto“ pamatydavome, kas yra įdomaus ir tada jau personale matydavome, kad tai būtų naudinga. Pavyzdžiui, dvasinio intelekto SQ, tai ne vienas nebūtų sugalvojęs, kad jam to reikia. Tada va pradėjome ten įvairiais būdais (kursais ir pan.) šitą kompetenciją pas vadovus ugdyti (R2).
Mokymų svarba
Viena didžiausių verčių darbuotojams – mokymai. Agentūroje vidutiniškai darbuotojai dirba 8 metus. Viena iš priežasčių – didelės investicijos į žmogų. Jie prisideda bet kokiu atveju prie asmenybės augimo. (R1)
Mokymų poreikio identifikavimas
Yra trys šaltiniai. Iš strategijos susidėliojamos pagrindinės mokymų kryptys. Antras šaltinis – padaliniai ir tai daugiausiai susiję su profesinėmis kompetencijomis žiūrint į ilgalaikę perspektyvą, pavyzdžiui, keičiasi Darbo kodeksas, kiti teisės aktai. Tokiu atveju mokymai organizuojami visos organizacijos lygmeny tiems specialistams, kuriems reikia, kad būtų užtikrintas darbas profesiniam lygmeny. Kokių mokymų reikia, užduoda toną padalinių vadovai. Identifikavus kokių mokymų reikia, personalo skyrius, paprastai, organizuoja mažų grupelių susitikimus, kurie detaliau nagrinėja planuojamų mokymų temą ir sudaro mokymų programą. Pavyzdžiui, jeigu nustatoma, kad reikia naujo Kodekso žinių, tai keliamas klausimas, tai kas tai yra? Kur labiausiai reikia? Ar su darbo sutarčių keitimas ar pan.? Trečias

šaltinis – iš individualių ugdymo krypčių, kur informaciją apie mokymų poreikį gauname po veiklos vertinimo pokalbių. Vadovaujamasi kompetencijų modeliu. Ir tai nebūtinai turi būti susiję su tiesioginėmis funkcijomis, nes, pavyzdžiui, jeigu vadovas mato, kad darbuotojui patinka ir geba gerai vesti mokymus tiek vidiniams klientams, tiek išoriniams (pareiškėjams, projektų vykdytojams), skaito pranešimus konferencijose ir yra poreikis palavinti balsą, tai gali išleisti ir į „Balso algoritmo“ mokymus, nes tiek žmogaus augimui, tiek organizacijos atstovavimui, tokios papildomos kompetencijos reikia. Tačiau visi padalinių vadovai žino, kad tai ne duotybė, bet galimybė. Svarbu stengtis suderinti tiek individualių darbuotojų poreikius su organizacijos poreikiais. Tik labai svarbu, kad žmogaus poreikiai ženkliai nesiskirtų nuo organizacijos poreikių ir kad tai sietųsi su organizacijos tikslais. Vadovas – pagrindinis indikatorius, kuris aptaria su žmogum, kad galutinai susitartų, kas yra svarbu ir koks yra tikrasis mokymų poreikis. Svarbu, kad būtų „dvipusis eismas“. Kas liečia žmogaus asmeninį augimą, tai daugeliu atveju koreliuoja su organizacija, nes, jei auga žmogus, tai jis ir vertę didesnę neša organizacijai. Jo požiūris keičiasi, jo matymas (R1). Pačios organizacijos lygmenyje, vis tiek įsivardini kokių čia kompetencijų reikia, kokius žmones turime, tada kažkokius mokymus siūlai. Mes būdavo, kad kartais žmonėms prieš veiklos vertinimą duodavome mokymų meniu prieš veiklos vertinimą. Tai būdavo surašom, kokių apskritai rinkoje yra mokymų, kokia paskirtis, šiek tiek kam skirta ir tada, prieš veiklos vertinimą, ne vadovas „nuleidžia“, bet pats žmogus iš to „meniu“ turėdavo pasisakyti, jis atsirenka, prisiima atsakomybę, kad man to reikėtų, to reikėtų, o vadovas jau likdavo tas, kuris, kad kvailysčių neprigalvotų, pavyzdžiui, BVM važinėti išmokti ar dar kažko tai. Jis atrūšiuoja kažkiek, kas iš tikrųjų organizacijai bus naudinga. Nu aš pats taip linkęs, kuo daugiau atsakomybės pačiam žmogui atiduoti, tada jeigu jis pats priima sprendimą, kad jam to reikia, jisai kitaip eis į tuos mokymus, nes kai stumi per jėgą tai žinai... tai va tų būdų yra visokių, kad pats pasirinkimus darytų, o „meniu“ tai būtinas būdavo, nežinau dabar žmonės turbūt labiau pažįsta kokių ir kiek mokymų būna dažniausiai (R2). Vyksta dialogas tarp vadovo ir darbuotojo metinio vertinimo pokalbio metu. Vadovas mato kokios kompetencijos yra tobulintinos ir tada rekomenduoja kokiose srityse tas ugdymas turėtų būti. Jeigu žmogus specializuojasi viešuosiuose pirkimuose, tai būtent ten jisai ir norės „kelti“ savo žinias. Jeigu kelis metus iš eilės žmogus yra tame pačiame lygmenyje, tai akivaizdu, kad kažkas yra nelabai gerai. Tarkim, jei kažkokia sritis buvo identifikuota kaip tobulintina ir nieko nepasikeitė po metų, tai analizuojama, kodėl taip atsitiko, t.y. ar nebuvo mokymų, ar tiesiog darbuotojas dėjo per mažai pastangų, kad tą lūkestį atliepti ir pan. (R3)

Mokymų organizavimas
Turint mokymų programą, ieškomas tinkamiausias tiekėjas (R1). Mes turėjome Verslo mokymų centrą ir samdėme lektorius ir užtat mes iš įvairių konsultacinių kompanijų kvietėmės ir jie neprieštaravo siųsti savo žmones, nes tuo pačiu ir mokymus gaudavo. Aš per tai labai gerai sužinojau, kas yra konsultacinės kompanijos, su žmonėmis sukontaktavau. Ir mūsų lietuviškos kompanijos yra ganėtinai specializuotos. Vieni marketinge stiprūs (EKT), kiti daugiau orientuoti į žmogiškus resursus (OVS ar Žmogaus studijų centras), bet plius, kaip tuos dėstytojus pažinojau, jeigu reikdavo ko nors su žmogiškaisiais resursais ir su efektyvumu, tai aš, pavyzdžiui, paatvirausiu... tarkim reikėdavo man ko nors su žmogiškaisiais resursais, tai aš eidavau į Žmogaus studijų centrą ir ten Chomentauskas labai į verslo rezultatą orientuotas, OVC, jie daugiau bendresniame lygyje duodavo, bet tokį bendresnį išprusimą, tikį gal ne visai racionalų, bet bendresnį... Nors tas pats pavadinimas kurso būdavo, ir čia, ir čia sakykime... Tai kiekvienam dėstytojui tam tikrą atspalvį duoda ta kompanija, tarkim kultūrą, požiūrį į tuos dalykus „uždeda antspaudą“, bet labai svarbus būdavo ir pats žmogus, konkretus žmogus. Dar daug ką gali pasakyti iš medžiagos. Iš užsieniečių, kai kviesdavomės, kartais kviesdavomės, tai aš prašydavai medžiagos, nes aš jo visai nepažįstu, bet medžiagoj kažkaip vistiek pasimato – kokia seka logikos, kokius dalykus akcentuos, žinai, ar jie mums svarbūs, ar nesvarbūs. Bet, apskritai, mes lektorių pernelyg nekontroliuodavome ir nespausdavome, mes kažkaip tikėjome, kad pas mus žmonėse viduj yra noras tobulėti. Netgi darbuotojų nuomonės apklausose, tokiose gilesnėse, labai išlįsdavo, kad jie iš vidaus labai norėdavo tobulėti ir užtat, žinai kaip, nustodavome kontroliuoti, nes tu juo pasitiki (R2).
Mokymų metodai
Aš savo nuostatų visokių turiu, nes savo laiku, atsimenu, dar Telekome dirbau ir organizavo tie tonatoriai tokius mokymus nuotoliniu būdu, nu per konferencinį ryšį ir ten tokia mintis „praplaukė“, kad čia dar liko 5 m. ar maksimum 10 m., kad auditorinių mokymų nebeliks, bet vat praėjo kiek laiko ir nusistovėjo tam tikras santykis, kiek yra auditorinio mokymosi ir.. Žmogus gauna ne tik žinias, jisai bendraudamas su kitom patirtim dalinasi, jis net kažkokių nesąmoningai dalykų paima, kuriuos tu gali gauti tik auditorijoje, per tą nuotolinį ekraną nelabai. Bet yra dalykai, kurie žinai, profesinės žinios, kad kokį produktą įsisavinti ar ką, tai ten yra labai gražių simuliacijų. KTU aš atsimenu darydavo tokius, pakankamai pigius ir paprastus dalykus, kur ten žinai, gali ir esamam laike ten sakykim, vienas ten pas mus būdavo

iš KTU tokią sistemą pasidaręs ir banke vienas sėdi savo kabinete, visiems pranešta, kad tokią tai valandą bus paskaita apie tai ir kas norite, tas prisijunkite, žinai... ir lektorius žinai pasakoja paskaitą su skaidrėm, jam iš karto gali klausimą parašyti, čia pat gausi atsakymą, žinai. Toksai va tiesioginis ir paskui visa tai archyvuodavosi ir paskui, jei ten negalėdavai praklausyti, tai tu galėdavai iš to archyvo peržiūrėti, tik tai, kad jau klausimų nebeužduosi, jau dėstytojas pasitraukęs. Tai tie dalykai būdavo, bet masiškai labai neišplito, jie labai tiko tokiems trumpiems – pusvalandžio mokymams, 20 min. trukmės, kažkokį produktą pristatyti ir kai jau yra sudėtingesni dalykai, tai žmogui norisi padiskutuoti, norisi pasikeisti nuomonėmis.(R2)
Mokymų dažnumas
Kai darbuotojai yra per daug „sotūs“ mokymais, motyvacija mokytis krenta. Labai svarbu „neperlenkti lazdos“. Paprastai personalo vadovai sutaria, kad 3-4 mokymai per metus – optimali riba. Tik tokiu atveju darbuotojai sugeba skirti laiko apmąstyti mokymų metu įgytas žinias ir šias žinias pritaikyti praktikoje. Tiesioginis vadovas turi stebėti ir valdyti situaciją. Svarbu į mokymus žiūrėti „sveikai“, svarbu nuolat jausti mokymų „alkį“. Priešingu atveju tai tampa mokymų turizmu. (R1) aš esu labai skeptiškas suformuluoti konkretų skaičių, nes jeigu, kaip sakyt, pinigai leidžia ir tikrai suvoki poreikį, tai tiek ir reikia, daug mokytis, bet jeigu nėra poreikio ir riboja finansai, tai, aišku... bet mokymas, aš vis tiek manau yra labai svarbi investicija ir jei iš tikrųjų tau to reikia, nepradėtum vegetuoti ir subankrutuoti, tai truks plyš turi rasti pinigus mokytis. Man patiko, kai mano buvęs vadas Dusevičius, jis sakė, kad mokymų kiek reikės tiek bus, nors buvo apribota 1 atlyg. fondas, bet sakė, reikės, bus du atlyg. fondas, bet jeigu tik reikės, nes negali sustoti.(R2)
Mokymų žinių panaudojimas praktikoje
Tiesioginiams vadovams turi rūpėti, ar darbuotojas panaudoja žinias praktikoje, ar ne. Darbuotojas paprastai jaučia, ar vadovui tai rūpi. (R1) kuo daugiau pasipraktikuosi mokymų metu, tuo lengviau susiformuos įgūdis. Yra konsultacinės kompanijos, kuriose didelis krūvis tenka mokymų organizavimui ir mažesnė dalis tenka konsultavimui, yra kompanijų, kurios daugiau susikoncentravusios kaip tik į individualų konsultavimą, o mokymai, pagal poreikį būdavo padaromi, bet paskui jie labai dirba individualiai, prižiūri, netgi diegia sistemas kartu – tai viskas vyksta realiame gyvenime, o ne tik simuliuoja. Tai aš dabar prisimenu buvau tokiuose labai prabangiuose kaučingo mokymuose, iš Pabaltijo buvom surinkę grupelę, tai savaitę laiko mes ten ir paskaitas klausėm ir ten dviese porose dirbom ir ten kalėm ir taip toliau, bet dabar po tiek laiko, kai aš bandau prisiminti, kas man ten išliko iš tų mokymų, tai prisimenu vieną dalyką, žinai, kurį kartais naudoju ir tai ne visada, emocijoms užsidegus, tai

jei darbe tau paskui tiesiogiai to pastoviai naudoti nereikia ir tu nematai reikalo, tai, žinai... Žmogus turi matyti naudą realybėje, o ne vien tik tai, kad žinių pagaus. Gali būti, kad kai kurie mokymai būdavo per anksti, dar jie nesubrendę, organizacija dar nepribrendusi, dar to nereikia, žinai, pavyzdžiui, apie kultūrą šnekėti, kol procesai nesutvarkyti, sistema neveikia... tai jie bus va tokie – įdomu, gražu, bet jie „į dirvą“ nesusileis. Tai labai svarbu pasižiūrėti, ar pati organizacija yra pribrendusi prie tam tikrų pokyčių.(R2)
Mokymų vertė
Didžiausia vertė yra tuomet, kai mokymuose įgytos žinios panaudojamos praktikoje, susiformuoja naujas įgūdis. Visada pasiteisina mokymai, kurie vyksta darbo vietoje ir tiesiogiai susiję su darbuotojo atliekamomis funkcijomis. Papildoma injekcija – išoriniai mokymai, kurių vertinimas yra sudėtingas. (R1)
Darbuotojo motyvacija
Jeigu darbuotojas turi galimybę tiek asmeniškai augti, tiek prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo, tai jį motyvuoja. Iššūkis vadovui, kai jis turi „užnorinti“ darbuotoją dalyvauti mokymuose, kurie gal kartais būna ir statiški, nelabai įdomūs, tačiau jie susiję su profesinėm kompetencijom. Vadovas turi diskutuoti su darbuotoju apie tai, akcentuojant kam to reikia ir kokią vertę jam atneš pačiam jo kasdieniniame darbe, net jeigu tai yra apie debetą ar kreditą ar finansus ir pan. Čia svarbu prasmės matymas. Paprastai darbuotojai nebūna motyvuoti dalyvauti mokymuose, jei organizuojama per daug mokymų. Tuomet paprastai prastai vertinami mokymai, nenorima juose dalyvauti ir pan. (R1) Žinai, man atrodo, jeigu prieš mokymus žmogus galėtų aiškiai pasakyti, kodėl jis nori eiti į tuos mokymus, suformuluoti, kodėl jam jie reikalingi, tai dažniau taip ir bus, kad jis grįžęs ir panaudos. Nes kartais būna, pasiunčia žmogų į mokymus ir jis eina į juos, nors net tiksliai nežino, kokie bus tie mokymai. Ten, žodžiu, sužinosiu... Tai, natūralu, jeigu jis nežino, ko jis ten važiuoti, ko jam iš tų mokymų reikia, tai daug ką ir praleis, nepanaudos... Jeigu darbuotojas gražiai surašo, ko jis nori iš mokymų, suargumentuos, kodėl jam to reikia, bus prisėdęs, pamąstęs, tai nesvarbu, ar jis labai tuo tiki, ar ne. Negali garantuoti, ar jis tikrai tuos mokymus naudos, ar ne. Tai ir nuo kitų žmogaus savybių labai priklauso, nuo tingumo ir dar kažko, žinai... bet, jeigu jis prieš tai sugebėjo įvardinti, kodėl jam to reikia, tai, manau, vis tiek bus naudingiau, naudingesni bus tie mokymai, daugiau ar mažiau, negali pasakyti 100 proc. tai žinai, būtų gražu procese, ar bent per veiklos vertinimą, žmonės labai aiškiai įvardintų ką jie norės tobulinti tais metais, kitų metų bėgyje, ar trijų mėnesių bėgyje, jis turi paaiškinti ką jis nori ir kodėl nori tobulinti. Vadovas irgi turi „parduoti“ tam tikrus mokymus žmogui, t.y. jeigu žmogus bus įsitikinęs, kad tai tik vadovo užgaida, o man bus nenaudinga, tai kaip „aviną“ nuveš į tuos mokymus ir

ten jis tikrai nepasisems, jisai prasimuliuos, prasnaus, bet aš tikiu, jeigu žmogus tiki, kad jam bus naudinga, tai kitoks jame bus motyvuotumas. Šiaip aš viduj aš vis tiek tikėčiau, kad kiekviename žmoguje galima sužadinti, žinai, tą, tik reikia surasti tas vietas, kur jam aktualu, kur jautru, kur jis užsidegtų mokytis, bet organizacijoje, matai, kartais reikia sverti, ar apsimoka tos pastangos ir kaštai visi, ar jie duos tą pakankamą grąžą. Nes taip tai gali visus čia mokyti, dvasiniam intelektui ir t.t. ir t.t., bet tai organizacijai turi pasiteisinti visos pastangos, žinai, atnešti naudą. Tai greičiausiai bus dalis tokių žmonių, kuriems aiškiai žinai, kokių mokymų jiems reikia, kad kvailysčių nepridarytų ir viskas, daugiau nieko iš jo nereikalauji ir prisakai – nueik į suvirintojo kursus, pabaigsi, pažymėjimą atneši ir tvarkoj, iš tavęs užtenka. Žmogiškuose resursuose galioja socialiniai dėsniai, tai nereiškia, kad 100 proc., tai ne fizikinis dėsnis. Aš turiu vidinės nuostatos, kad jeigu žmogus augo karjeroje ir pasiekė tam tikrų dalykų, tai matomai kažkas pas jį buvo daugiau, viduj, ar ten motyvacijos, ar Dievo „katiliukan“ įdėta daugiau, turbūt dalis neveltui atsidūrė tose pozicijose. Tai nereiškia, kad gyvenimui pasikeitus, tu visada išliksi geras vadovas, nes situacijos keičiasi ir matai, kad yra vadovų, kurie jau pavargo ir jiems jau reikėtų nebevadovauti, vis tik stabdis pasidaro, žinai. Bet vidinės motyvacijos, pagal mane, kuo žmogus daugiau išsilavinęs..., pats faktas, jei jau universitetą baigė, tai matyt, žinai, motyvacija vidinė kažkokia buvo, nes tai brangus dalykas, ir laiką aukoja ir visa kita ir tada kokia prasmė? Bet su tuo poveikiu ir skatinimu..., tai, kaip ir čia pasakyta, kad pats geriausias, aukščiausio lygio mokytojas yra ne tas, kuris išmoko, o sužadina norą mokytis. Tai vadovą matyčiau, kad jis ne, kad nukreipia ką turi žmogus mokytis, bet pats žmogus iš vidaus turi „krutėti“. Jeigu žmogus labai gerai supranta, kodėl jam mokymų reikia, kokia iš to nauda ir jei vidinis motyvas yra didžiulis, tuomet net tikrinti nereikia, ar jis naudoja tas žinias, ar ne.(R2) Mūsų viena iš vertybių yra „tobulėjimas“. Tai vienareikšmiai liečia visus darbuotojus, todėl tai automatiškai yra atsakymas tiems, kurie nenori mokytis ir teigia, kad aš dirbu tai ką sugebu, aš dirbu gerai ir man mokymai jokie nebereikalingi. Tai šitoj vietoj mes turime atsakymą tokį, kad mes esame organizacija, kuri tobulėja ir tokių, kurie nori netobulėti, mums nereikia. Ir jeigu aš save laikau gebančiu viską daryti, nepaisant to, kad aplinka keičiasi, sistemos taip pat, vyksta be galo didelė dinamika ir, jei aš manau, kad man mokytis jau nebereikia, tai jau tada „mums ne pakeliui“. Čia aišku, aš kalbu apie kraštutinius variantus, bet politika yra mūsų tokia – mes mokomės ir nesvarbu kokio lygio aš esu, ar tiesiog darbuotojas ar aukštesnio lygio specialistas, visada turiu galvoti apie tai, kaip dar kažką geriau padaryti. Tik klausimas dėl tos prievartos, ar tiesiog geriau leisti tam žmogui dirbti ir jei jis nenori mokytis ir jo neversti, ar jį varu nuvaryti, tai bus išleisti pinigai ir jokios naudos nebus. Iki galo mes dar nesam susidėlioję savo veiksmų sekos kaip mes iki galo davedam tą klausimą, jeigu mes matom,

kad žmogus netobulėja. Dabar pas mus yra pradinis etapas, kai pradedam kalbėti kodėl mums tai yra svarbu ir apie rezultatą dar būtų anksti kalbėti. Šie metai bus skirti organizacinės kultūros stiprinimui, t.y. užakcentavimui kas mums yra svarbu.
Besimokančiojo savybės
Iš dalies yra žmonių stūmtraukių, kurie galbūt jau susitaikė su gyvenimu ir nelabai nori kažką keisti, bet jį gali kažkiek pastumti, bet žinai yra toksai posakis - „Gali priversti arklį bristi upe, bet gerti iš jos nepriversi“. Taip ir su ugdymu, kažkiek gali priversti, bet kiek tada naudingas tas mokymas, jeigu jis per prievartą varomas, žinai, būtinai taip, tiek išmok, testą išlaikyk ir pan., tai gali būti, kad po dienos ir pamiršta, kad tą testą išlaikė. Nes vienoje organizacijoje, aš prisimenu ten su veiklos vertinimu, tai jie bandė klasikinį įdiegti iki pat žemiausios grandies darbininkų, bet paskui pamatė, kad tame žemajame lygmeny darbininkų... pas juos nėra tos motyvacijos vidinės, jie gal užtat ir pasiliko tik darbininkai, žinai, o ne aukštesnio lygio specialistai. Nėra jiems motyvacijos, kad kažką geriau padaryti, jiems pasakė, kad tiek padaryti, tiek padariau ir , atlyginimą sumokėjo ir man gerai. Tai jie atsisakė ten veiklos vertinimo, net nebedarydavo, ten paprastai atestaciją praleisdavo, įvertindavo ar moka pagrindines žinias ir dalykus ir kad ten daugiau ilgiau svarstyti ko tau po metų reikės daryt ar ką... – paliko ramybėje.(R2)
Mokymų kokybė
Pagrindinis reikalavimas – atitikimas poreikiams (R1)
Stebėsena
Siunčiame po mokymų anketas. Darbuotojas gauna ir užpildo. Personalo skyrius analizuoja anketas, kartais tikrai mokymai būna įvertinami prastai, tuomet teikiamas grįžtamasis ryšys lektoriui, teikiam su pastabom. Nepaisant o, ar lektorius pageidauja gauti grįžtamąjį ryšį ar ne. Pavyzdžiui, visai neseniai vadovai buvo nepatenkinti vadovų mokymais, konkrečiai buvo organizuoti mokymai Lyderystės tema. Tai grįžtamojo ryšio davimas buvo ilgalaikis procesas, nes lektorius jautėsi labai blogai, jis pripažino, kad jis „nepatempė“ su programa ir lektorius net norėjo susitikti, buvo ilgai diskutuota ir pačiam lektoriui tai buvo „augimas“, nes gavo daug pamokų. Taigi, su kiekvienu lektoriumi mes bendraujame, ar tai būtų geresnis ar blogesnis grįžtamasis ryšys. Dažnai po grupinių ar vadovų mokymų pats lektorius pateikia ir savo grįžtamąjį ryšį, kaip jisai matė, kokios įžvalgos ir visa kita. Ir mes irgi tai vertiname po to. Tai šiame kontekste analizė vyksta, tačiau kas liestų pamatavimą konkretų, tai tas pamatavimas yra toks – naudingumas ir kokybė. Mes kaip ir matuojam, bet kas po tais skaičiais slepiasi, realiai, kiekvieno žmogaus „augimas“ ir ėjimas į priekį, tai niekas pasakyti negali. (R1) man atrodo, kad vadovas yra tas atskaitos taškas, kuris gali pasakyti, žinai, ar

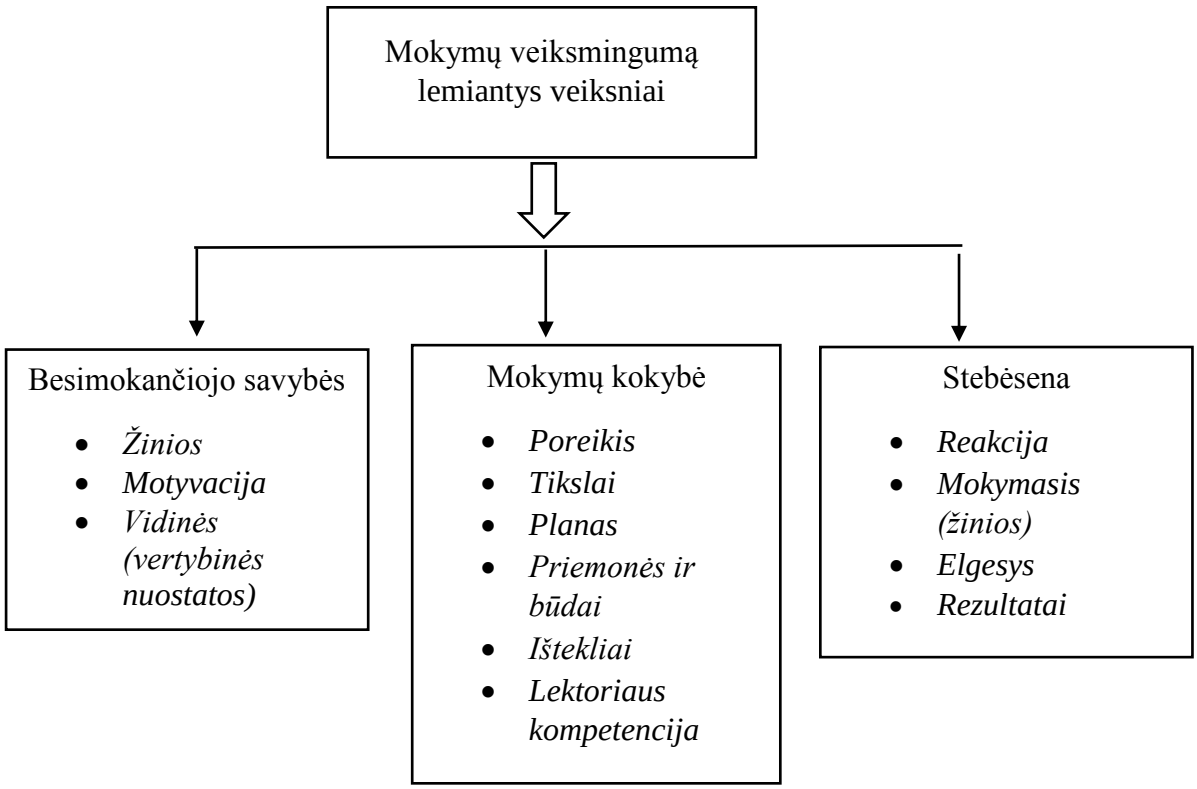
pasikeitė žmogus, ar ne. Tuo labiau vadovas suinteresuotas, kad žmogus dirbtų efektyviau, kad būtų kompetentingesnis, turi interesą, o ne šiaip iš draugiškumo. Tas arbitras, ar pasikeitė, ar naudinga, nu aš gal ne tiek darbuotojų klausčiau (dėl vadovo elgesio pasikeitimo po kaučingo mokymų), o vadovo. Vadovas, aišku, kad geriau žinotų informaciją, va jisai gali klausti savo darbuotojų – ar jie pastebėjimo pokyčius, bet jisai (vadovas) yra galutinis. Jis yra tas arbitras, ar buvo verti mokymai, ar ne. Nors man visada atrodo verta.... Veiklos vertinime būdavo užfiksuojamas ugdymo klausimas., visada sutariama ko tau reikėtų, ką reikėtų patobulinti, gale metų pasižiūri, ar šie dalykai, bent jau mokymai, ar įvyko ir vadovas, vertindamas elgesį ir, žinai, jei buvo pasakyti, kad pas tave trūksta kažkokių žinių ar dar kažko tai ir tų metų bėgyje tave pasiuntė į mokymus, gale metų jisai, vertindamas žmogų, įvertins, ar jisai matė, kad jis pasikeitė, ar ne. Tai būdavo pagrinde per vertinimą (mokymų nauda analizuojama). Žinai tas anketėles irgi dalindavome po mokymų, bet aš į jas truputį skeptiškai žiūrėjau, nes visada visi kaip ir būdavo laimingi, bet jei po kurio laiko vadas pamato, kad žmogus pasikeitė, tai būdavo objektyviausias kriterijus. Nes rezultatus daug faktorių įtakoja, ne vien mokymai. Tai čia turbūt labai klasikinis dalykas, ugdymo planas turi būti labai pagrįstas, argumentuotas ir paskui įvertinama, kaip jisai buvo įgyvendintas, ne vien tik tai, kad jis dalyvavo jisai tuose mokymuose, bet..., na jeigu tik sudalyvavo mokymuose, vis tiek kažkas lieka žmogaus galvoj ir nauda organizacijai yra. Ir štai dar vieną prisiminiau, kas duodavo tam tikro sudrausminimo ir naudos, žmonėms, kurie į ypatingai brangius, užsieninius mokymus važiuodavo, tai turėdavo grįžęs parašyti, kas per mokymai ir kokie trys dalykai jam buvo labai naudingi, turėjo įvardinti, ką jis ten tokio naudingo sužinojo ir tada, tai dėdavome į vidinį tinklalapį, toks atskiras buvo katalogas, kur žmonės iš mokymų grįžę, va įdeda su tam tikru įsipareigojimu žmogus, jeigu kažkas aš mačiau išvažiavo į konferenciją, parašo, kad aš dalyvavau tokioje konferencijoje ir man tokie dalykai patiko... Ir jei man ta žinia patiko ir aš noriu daugiau sužinoti, aš galiu į tą žmogų kreiptis, paprašyti, kad medžiagą parodytų, jeigu man įdomu pasižiūrėti. Tai žmogų sugrįžusį priversdavo vienaip ar kitaip apsibendrinti, o ką aš gavau iš ten naudingo, nes jeigu šito nepadarai grįžęs, neprisėdi, tai ir tas išgaruoja, o plius dar atsirado ta patirtis ir kitiems, nes jeigu siunti į brangius mokymus vieną žmogų, o ne penkis, bet jisai grįžęs būna įpareigotas pirmiausiai pasakyti ar buvo naudinga ir, jeigu reikia, net padalinys galėdavo pasikviesti žmogų, paskaitą padaryti apie tai, ką ten sužinojo, daugiau papasakoti. Nes šitoje vietoje, kai žmogų priverčia parašyti, o ką jis naudingo sužinojo, tai... Prisiminiau, vieną sykį pas mus atvažiavo anglas dėstyti kokybės vadybą Mokymų centre ir man kas patiko, kad jis po mokymų liepdavo visiems parašyti veiksmų planą, t.y. 3-4 punktai, na, pavyzdžiui, šitas man labai naudinga ir aš įsipareigoju iki kažkokios datos tą įdiegti. Ir jisai „žalčiukas“ pasidarydavo kopijas visų tų

veiksmų planų dalyvių. Ir vienas dalyvis man po pusės metų sako: „Tu įsivaizduoji, aš gavau iš lektoriaus e-mailą su priminimu, ar padarei šitą?“ Jis iš Anglijos kiekvienam dalyviui, susivedęs ten į kompiuterį, priminimą siunčia – ar tu padarei? Tai tas susierzino, sako, nepadariau ir tuomet puolė daryti, kad kažką įdiegtų, ką buvo sužinojęs per mokymus. Tai galima tokį dalyką ir viduje organizacijos daryti, kad, pavyzdžiui, žmogus po mokymų grįžęs surašytų 2-3 punktus veiksmų planą – ką jis iš tų mokymų galvoja panaudoti ir kada. Ir tada gali pasikontroliuoti, ar įvyko, ar neįvyko. O mes patys žmonių stengdavomės nekontroliuoti. Tai, jei žmogus „neklaužada“, tai jį reikia kontroliuoti, ar jis namų darbus padarė ar dar kažką tai, man šitoj vietoj atrodo, kad mes labai stipriai nespaudėme. Vienintelis dalykas gal, kai grįždavo darbuotojas iš užsieninių brangių mokymų, prašydavome, kad ten įrašyti naudingus dalykus, kuriuos pasisėmė iš mokymų. Ir pagrinde ne dėl to, kad jis pats susibendrintų, bet kad galėtų tas žinias organizacijoje panaudoti plačiau, o ne pas jį vieną galvoj tas liktų. Bet pamatėm vėliau, kad tas labai sudrausmindavo. Aš pats, kai grįždavau, kai man reikėdavo parašyti, žinai, tai susidėlioji. Organizacijoje vis tiek turi būti sutarta, kokie taškai turi būti fiksuojami, kaip kinta kažkas, ar keičiasi ir pan. Žmogaus ugdyme – veiklos vertinimas yra tokia vieta. Kai būna veiklos vertinimas ir tu esi priverstas žvilgtelti metus atgal, kaip praėjo, tai čia atsimenu pats nustebdavau, žiūriu, kad žmogus pasikeitė, taip, žinai, diena iš dienos, jis man atrodo nepasikeitė, taip ir turi būti, bet kai pabandau prisiminti, koks jis buvo prieš metus, tai tas taškas veiklos vertinime yra, kur tu pamatai pokytį, ypač jei tai buvo planuota, žinai. Tas ugdymo planas yra, tai tuomet stebėsena labai paprasta, pagal planą žiūri, pavyko ar nepavyko.(R2) Po paskutinių vadovų mokymų, po sesijos, jaučiame, kad pokytis yra – žmogaus matyme, sąmoningume. Bet gal pasikeitė apie 30 proc. žmonių, t.y. daro kažką kitaip. Kai būna tiksliniai, specifiniai mokymai, mokymų tematika, programa būna iš anksto sudėliota, suderinta su lektoriais ir jie turi mums informaciją po mokymų „atnešti“. Bet darbuotojams tokios užduoties mes nekeliam, kad vat nuėjai į mokymus ir turi grįžti su didesniu supratimu. Kas liečia vidinius lektorius, tai mes jiems keliam tokią užduotį, kad naujokus pamokytų ir jie turėtų vienokių ar kitokių žinių įgyti, kad „senbuviams“ žinias atnaujintų. Turinyje yra tam tikri momentai į ką mes akcentuojamės, kokią informaciją lektorius turi atiduoti. Bet tai nėra taip formalizuota. Tai dėliojasi natūraliuoju būdu.
Mokymų prisidėjimas prie strategijos įgyvendinimo
Aš manau, kad jie prisideda ir labai stipriai, tik priklauso nuo to, kiek jie būna tikslingi. Jeigu jie būna netikslingi, tai tuomet turime tiesiog mokymų turizmą. Ir aišku yra tokių mokymų, kurių mes dabar neorganizuojame, bet jie irgi reikalingi, tai tokie bendradarbiavimo, komandos subūrimo. Tai tokie komandiniai renginiai, kurie kaip ir tiesiogiai nelabai

prisideda prie strategijos įgyvendinimo, bet netiesiogiai, tai jie prisideda, nes tai vienija komandą ir visa kita. (R1)
Pasiūlymai
Kai mokymai (ypatingai tęstiniai) organizuojami vadovams, gal visai vertėtų daugiau dėmesio skirti aktyvesnei stebėsenai, pavyzdžiui, apklausti darbuotojus, kurie turėjo pajusti vadovo elgsenos pasikeitimus ir pan. Tai tikrai vadovų augimą galima pasitikrinti per darbuotojus. Taip pat galima kelti reikalavimą lektoriui, kad jis pasiūlytų kokį pasitikrinimo metodą (per kokius elementus) konkrečiu atveju būtų galima panaudoti – ar apklausos anketą darbuotojams, ar atlikti periodinį aptarimą, gerų pavyzdžių viešą pristatymą ir pan. Kas liečia darbuotojus, kurie daug laiko praleidžia bendraudami su išorės klientais, tai tą grįžtamąjį ryšį galima susirinkti atliekant periodines išorės klientų apklausas. Svarbu būtų susitarti, kokio rezultato išėję į mokymus tikėtumėmės, kad būtų didesnis dalyvių įsitraukimas ir įsipareigojimas. Svarbu būtų, kad būtų užtikrintas pareikalavimas iš principinių nuostatų pusės. Pavyzdžiui, kaip tu turėtum judėti komandoje kaip vadovas ir tu gavai tam tikrą įrankį, kuris tau galėtų padėti, jei jį naudosi praktikoje ir laikui bėgant turėtų būti tikrinama, kokie rezultatai pasiekiami. Kai yra reikalavimas, tai galvojama kaip jį ir išpildyti. Ar reikia pačiam stengtis keistis, kokias nors asmenines savybes ar kažką naujo taikyti darbe. Bet kai tarsi pareikalavimas yra suformuluojamas, bet vėliau ji „išplaukia“. Svarbu formuoti tam tikrą kultūrą. Turi būti susitarimų ir jų laikymosi klausimas. (R1) Apibendrintai, yra keli svarbiausi dalykai, kad mokymų sistema būtų gera organizacijoje ir kad mokymai būtų naudingi: 1. Tikslingumas, kiek tai reikia organizacijai; 2. Geras savo darbuotojų pažinimas, ką juose būtų galima ugdyti. Na, pavyzdžiui, jei jūsų organizacija eina į veiklos vertinimą per tobulinimą, tai vat svarbu pažinti, kuo stiprus žmogus. Jis turi „minusą“ šitas dalykas, nes kartais reikalingos tam tikros funkcijos organizacijai ir žmogus toje pozicijoje „sėdi“, jisai turėtų tą mokėti, bet jam tas „nelimpa“, bet kažkas turi padaryti. Bet aš manau, žinai, didesnėje organizacijoje, tokioj kaip jūsų, vis tiek galima žmones perkeliant pamatyti, kur kas stiprus ir pasodinti į tą vietą, kur jis bus labiausiai naudingas, o jisai jei atsidurs tokioje vietoje, o jei jis atsidurs tokioje vietoje, kur jis jaučia, kad ne jo sritis, pas jį atsiras vidinis motyvas tobulėti. Mane versdavo muzikos mokyti, bet aš viduj nenorėdavau ir nieko gero nesigavo, o kai turiu vidinį motyvą, tai kontroliuoti nereikia, aš ir priemones surandu, ir pasimokau, paskaityti galiu ir atėjęs iš vadovų išreikalausiu, zirsiu ten ir sakysiu, kad man reikia; 3. Pats patį žmogų turi būti vidinė motyvacija (vidinis noras tobulėti ir noras dalintis patirtimi – netverti kailyje, kaip nori pasidalinti), o tam, kad tas būtų jis turi matyti naudą. Pirmiausia, žinai, kokia nauda jo veikloje. Todėl jis turėtų parašyti aiškiai, kodėl jam tų mokymų reikia.

Todėl organizacijoje reikia pamąstyti: kaip sužadinti vidinį norą ir kaip priversti žmones dalintis patirtimi. Tai tos dvi savybės, kurios padeda atsirasti besimokančiai organizacijai.(R2) Jeigu lektoriai ateina iš akademinės bendruomenės, tai, žinoma, jie greičiausiai galėtų turėti įrankį, kaip būtų galima vėliau įvertinti, ar mokymai buvo naudingi, ar gautos žinios buvo panaudotos darbe.
Ar vyksta žinių pakitimo po mokymų vertinimas bei naujų įgūdžių praktikoje pritaikymo stebėsena iš lektoriaus pusės?
Galėtų būti ir lektoriaus atsakomybė, aptikrinti žinias, ar tikrai visi suprato svarbiausias nuostatas? Tai galėtų būti viena iš jo mokymų dalių. Paprastai keliame tikslą lektoriui, kad jis turi „atskaityti“, tačiau nekeliam tikslo, kad žmonės turi išeiti iš mokymų su tam tikru žinių lygiu. Pastaruoju metu jau mokymai eina su lektoriaus „palaikymu“ po mokymų, siunčia mums mini anketas, vyksta aptarimai, kaip vyksta ir pan. (R1)
Profesionalus tikrinimas ir vertinimas žinių psichologų pagalba
Poveikis organizacijos veiklai
Aš turėjau vieną pavyzdį, kur bankai visos Lietuvos mastu pripažino, kad mokymai padėjo ir rezultatas buvo, bet tai buvo visus klientų aptarnavimo specialistus „pravarėme“ pagal naują klientų aptarnavimo standartą ir dar ten su papildomais kitais dalykais, bendravimo įgūdžių lavinimu, bet visi darbuotojai praėjo tos srities mokymus, ten buvo daugiau nei pusė banko darbuotojų. Tai po metų pamatėme ryškų pokytį, kad su klientais kitaip bendrauja, klientams įdomiau pasidarė, santykiai stipresni, mažiau nusiskundimų ir rezultatas buvo. Bet kai mes pabandėme su viena konsultacine pagalvoti apie vadovų mokymų vertinimą, kaip įvertinti nauda ar nenauda, tai čia jau nesuradome sprendimo, nes, žinai tarkim vadovų yra apie 300 ir tu ne visus juos mokai, tai vienus, pvz. 10, mokai vienų dalykų, kitus – kitų dalykų. Ir pasakyti, ar yra koks rezultatas po 10 žmonių apmokymo, kai jie yra lašas jūroje..., tai jau ten būtų šiek tiek manipuliacija. Todėl mes tose vietose, mes jau atsisakėme ten tokio bandymo ieškoti, kokia nauda, nes susiformulavome nuostatą, jeigu žmogus mokosi, tai jau gerai, t.y. kad jis nori mokytis.(R2) Jeigu organizacija užsibrėžia siekti tam tikrų tikslų, pavyzdžiui, keisti kultūrą ir praėjus tam tikram laikui bei sudalyvavus tam tikruose mokymuose jaučiama, kad organizacijoje nuotaikos kitos, žmonės jaučiasi kitaip, tai galima sakyti, kad pokytis įvyko.

Žvalgomojo tyrimo metu gauta informacija apibendrinta autorės sudarytu modeliu, kuri parengtas vadovaujantis moksline literatūra. Žvalgomojo tyrimo modelis pateiktas 1 priedo 1 paveiksle.



1 priedo 1 pav. **Žvalgomojo tyrimo „Mokymų nauda organizacijų veiklai ir mokymų veiksmingumą lemiantys veiksniai“ modelis**
(sudaryta autorės, remiantis D. L. Kirkpatrick 2008, E. F. Holton, 1996)

Remiantis šiuo modeliu susisteminta ir kategorizuota interviu metu gauta informacija (1 priedo 4 lentelė).

1 priedo 4 lentelė. **Kategorizuota žvalgomojo tyrimo „Mokymų nauda organizacijų veiklai ir mokymų veiksmingumą lemiantys veiksniai“ metu gauta informacija**
(sudaryta autorės, remiantis atlikto žvalgomojo tyrimo duomenimis)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Neformalių Mokymų kokybė	Poreikis	„Yra trys šaltiniai: a) iš strategijos sudėliojamos pagrindinės kryptys; b) padaliniai ir tai daugiausiai susiję su profesinėmis kompetencijomis (kokių mokymų reikia užduoda toną padalinių vadovai); c) iš individualių ugdymo krypčių, kur informaciją apie mokymų poreikį gauname po veiklos vertinimo pokalbių“ (R1); „Pagrindinis reikalavimas – atitikimas poreikiams“ (R1);

		„Tai nebūtinai turi būti susiję su tiesioginėmis funkcijomis, nes, pavyzdžiui, jei vadovas mato, kad darbuotojas turi potencialo pasireikšti kitose srityse, tarkim vedant vidinius mokymus, tai gali būti siūlomi „Balso algoritmo“ mokymai“ (R1); „Svarbu suderinti tiek organizacijos, tiek individualius darbuotojo poreikius, tik svarbu, kad individualūs poreikiai stipriai nesiskirtų nuo organizacijos poreikių (svarbus „dvipusis eismas“)“ (R1); „Pačios organizacijos lygmeniu svarbu įsivardyti kokių kompetencijų reikia, kokius žmones turime, tada kažkokius mokymus siūlai“ (R2); „Mes būdavo, kad kartais žmonėms prieš veiklos vertinimą duodavome mokymų meniu“. Patys darbuotojai išsirinkdavo mokymus iš to meniu – jie atsirenka, patys prisiima atsakomybę, o su vadovu tik suderina“. (R2); „Būdavo mokymų tokių, kuriems nei pats darbuotojas, nei vadovas nemoka suformuluoti poreikio, nes yra dalykų, gyvenimas eina sparčiau, o jis sėdi toj kontorėlėj ir jis net nežino, kad tokių mokymų yra, kad gal jam būtų naudingi. Mes „iš svieto“ pamatydavome, kas yra įdomaus ir tada jau personale matydavome, kad tai būtų naudinga. Pavyzdžiui, dvasinio intelekto SQ, tai ne vienas nebūtų sugalvojęs, kad jam to reikia“ (R2). „Vyksta dialogas tarp vadovo ir darbuotojo metinio vertinimo pokalbio metu. Vadovas mato, kokios kompetencijos yra tobulintinos“ (R3).
	Tikslai	„Paprastai keliame tikslą lektoriui, kad jis turi „atsiskaityti“, tačiau nekeliam tikslo, kad žmonės turi išeiti iš mokymų su tam tikru žinių lygiu“(R1);

		„Mokymų tikslai turi būti „*in line*“ su organizacijos strategija“ (R2); „Mokymų tikslai sutariami metinio vertinimo metu“(R3)
	Planas	„Ugdymo planas turi būti labai pagrįstas, argumentuotas ir paskui įvertinama, kaip jisai buvo įgyvendintas“ (R2); „Reikalingas geras ugdymo planas, bet vis tiek reikia, kad remtųsi į kažkokius tikslus. Man atrodo, kad labai gerai, kai yra metinis ugdymo planas, nes pasitaikydavo tam tikrose organizacijose, net ir banke kartais būdavo, kad kažkas pasakė – „o, geri kursai“ ir tada visiems prireikė jų, o plane nėra to, žinai, nebuvo apgalvota, kad reikalinga“(R2); „Jei aš metų pradžioje net nežinojau, kad tokių dalykų yra ir tai naudinga, tai nereiškia, kad planas negali būti koreguojamas ir keičiamas, bet vis tiek, man kažkaip atrodo, kad, jeigu planas yra ir yra aiški perspektyva, tai per dieną neišsiugdysi“ (R2); „Mes turime metinius ugdymo planus, kurie sudaromi po metinio veiklos aptarimo. Vertinamos kompetencijos. Vadovaujamės principu 70-20-10. (70 proc. mes mokomės dirbdami, 20 proc. – bendradarbiaudami, mentorystė ir pan., o 10 proc. yra formalusis ugdymas (išoriniai mokymai))“ (R3). „Identifikavus kokių mokymų reikia, personalo skyrius, paprastai, organizuoja mažų grupelių susitikimus, kurie detaliau nagrinėja planuojamų mokymų temą ir sudaro mokymų programą“ (R1);

		„Kai būna tiksliniai, specifiniai mokymai, mokymų tematika, programa būna iš anksto sudėliota“ (R3).
	Priemonės ir būdai	„Žmogus gauna ne tik žinias, jisai bendraudamas su kitom patirtim dalinasi, jis net kažkokių nesąmoningai dalykų paima, kuriuos tu gali gauti tik auditorijoje, per tą nuotolinį ekraną nelabai“ (R2); „Tai tie dalykai (nuotolinis mokymas) būdavo, bet masiškai labai neišplito, jie labai tiko tokiems trumpiems – pusvalandžio mokymams, 20 min. trukmės, kažkokį produktą pristatyti ir kai jau yra sudėtingesni dalykai, tai žmogui norisi padiskutuoti, norisi pasikeisti nuomonėmis“(R2); „Dar seniai tokia mintis „praplaukė“, kad po 5-10 metų liks tik mokymai, organizuojami per konferencinį ryšį, nuotoliniu būdu, kad auditorinių mokymų nebeliks, bet praėjo kiek laiko ir nusistovėjo tam tikras santykis, kiek yra auditorinio mokymosi ir...“(R2); „Bet yra dalykai, kurie žinai, profesinės žinios, kad kokį produktą įsisavinti ar ką, tai ten yra labai gražių simuliacijų“ (R2).
	Ištekliai	„Įsakyme esame numatę, kad mokymams skirsime ne daugiau 3 proc. nuo biudžeto, bet paprastai gaunasi apie 1,2 proc.“(R1); „Biudžetas nėra „šventa karvė“, turi tiesiog būti pagrįstas tikslais ir siekiais. Iš kur biudžetas atsiranda, kai paskaičiuoja, kad mums pinigų reikės „padaryti“ tam tikrą kompetenciją“ (R2); „Organizacijoms paprasčiau, kai žinomas mokymų biudžetas, kuris, pavyzdžiui, neturi viršyti vieno mėnesinio DU fondo. Tačiau, kai rimtai vertini poreikį, apklausi kiekvieną žmogų, ar jam to reikia, tai mes sunaudodavome tik 10

		proc. biudžeto – pamatėm, kad poreikį patenkinam pilnai tokį, koks yra ir su labai mažu biudžeto procentu“ (R2).
	Lektoriaus kompetencija	„Lektoriaus profesionalumas labai svarbu ir už tinkamų lektorių parinkimą atsakinga organizacija“ (R2).
Besimokančiojo savybės	Žinios	„Ar trūksta darbuotojui kažkokių žinių vertina metinio vertinimo metu“ (R1); „svarbų vaidmenį vaidina tiesioginis vadovas, kuris geriausiai pažįsta darbuotoją, jis žino, kur galima geriausiai darbuotojo žinias panaudoti“ (R1); „Svarbu pažinti, kuo stiprus žmogus. Jis turi „minusą“ šitas dalykas, nes kartais reikalingos tam tikros funkcijos organizacijai ir žmogus toje pozicijoje „sėdi“, jisai turėtų tą mokėti, bet jam tas „nelimpa“, bet kažkas turi padaryti. Bet aš manau, didesnėje organizacijoje vis tiek galima žmones perkeliant pamatyti, kur kas stiprus ir pasodinti į tą vietą, kur jis bus labiausiai naudingas“ (R2); „Geras savo darbuotojų pažinimas, ką juose būtų galima ugdyti – svarbi sąlyga, kad mokymai būtų naudingi“ (R2); „Naujokai žinias turi įgyti, senbuviai - atnaujinti“(R3); „Jeigu žmogus specializuojasi viešuosiuose pirkimuose, tai būtent ten jisai ir norės „kelti“ savo žinias“ (R3).
	Motyvacija	„Jeigu darbuotojas turi galimybę tiek asmeniškai augti, tiek prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo, tai jį motyvuoja“(R1); „Čia svarbu prasmės matymas“ (R1);

		„Paprastai darbuotojai nebūna motyvuoti dalyvauti mokymuose, jei organizuojama per daug mokymų“ (R1); „Jeigu darbuotojas gražiai surašo, ko jis nori iš mokymų, suargumentuos, kodėl jam to reikia, bus prisėdęs, pamąstęs, tai nesvarbu, ar jis labai tuo tiki, ar ne, bet jis bus motyvuotas įsitraukti“ (R2); „Vadovas irgi turi „parduoti“ tam tikrus mokymus žmogui, t.y. jeigu žmogus bus įsitikinęs, kad tai tik vadovo užgaida, o man bus nenaudinga, tai kaip „aviną“ nuveš į tuos mokymus ir ten jis tikrai nepasisems, jisai prasimuliuos, prasnaus, bet aš tikiu, jeigu žmogus tiki, kad jam bus naudinga, tai kitoks jame bus motyvuotumas“(R2); „kiekviename žmoguje galima sužadinti, žinai, tą, tik reikia surasti tas vietas, kur jam aktualu, kur jautru, kur jis užsidegtų mokytis“ (R2); „Pats patį žmogų turi būti vidinė motyvacija (vidinis noras tobulėti ir noras dalintis patirtimi – netverti kailyje, kaip nori pasidalinti), o tam, kad tas būtų, jis turi matyti naudą. Todėl organizacijoje reikia pamąstyti: kaip sužadinti vidinį norą ir kaip priversti žmones dalintis patirtimi“ (R2); „Kuo žmogus daugiau išsilavinęs..., pats faktas, jei jau universitetą baigė, tai matyt, žinai, motyvacija vidinė kažkokia buvo, nes tai brangus dalykas, ir laiką aukoja ir visa kita ir tada kokia prasmė? Bet su tuo poveikiu ir skatinimu..., tai, kaip ir čia pasakyta, kad pats geriausias, aukščiausio lygio mokytojas yra ne tas, kuris išmoko, o sužadina norą mokytis“ (R2);

		„Pats žmogus iš vidaus turi „krutėti“. Jeigu žmogus labai gerai supranta, kodėl jam mokymų reikia, kokia iš to nauda ir jei vidinis motyvas yra didžiulis, tuomet net tikrinti nereikia, ar jis naudoja tas žinias, ar ne“ (R2); „Kai turiu vidinį motyvą, tai kontroliuoti nereikia, aš ir priemones surandu, ir pasimokau, paskaityti galiu ir atėjęs iš vadovų išreikalausiu, zirsiu ten ir sakysiu, kad man reikia“ (R2) „Gali priversti arklį bristi upe, bet gerti iš jos nepriversi“ (R2).
	Vidinės (vertybinės) nuostatos	„Jeigu organizacijoje yra bendra kultūrinė nuostata, kad žmonės turi tobulėti ir jie negali stovėti vietoje, tai ši nuostata persiduoda ir žmonių požiūriui“(R2); „Svarbu formuoti tam tikrą kultūrą“(R2); „Politika yra mūsų tokia – mes mokomės ir nesvarbu kokio lygio aš esu, ar tiesiog darbuotojas ar aukštesnio lygio specialistas, visada turiu galvoti apie tai, kaip dar kažką geriau padaryti“ (R3).
Stebėsenos sistema	Dalyvių pasitenkinimas mokymais	„Siunčiame po mokymų anketas. Darbuotojas gauna ir užpildo. Personalo skyrius analizuoja anketas, teikia grįžtamąjį ryšį lektoriui“(R1); „Žinai tas anketėles irgi dalindavome po mokymų, bet aš į jas truputį skeptiškai žiūrėjau, nes visada visi kaip ir būdavo laimingi, bet jei po kurio laiko vadas pamato, kad žmogus pasikeitė, tai būdavo objektyviausias kriterijus“ (R2)
	Žinių ir gebėjimų padidėjimo lygis	„Šiame kontekste analizė vyksta, tačiau kas liestų pamatavimą konkretų, tai tas pamatavimas yra toks – naudingumas ir kokybė“ (R1); „Bet kas po tais skaičiais slepiasi, realiai, kiekvieno žmogaus „augimas“ ir ėjimas į priekį, tai niekas pasakyti negali“ (R1);

		„Man atrodo, kad vadovas yra tas atskaitos taškas, kuris gali pasakyti, žinai, ar pasikeitė žmogus, ar ne. Tuo labiau vadovas suinteresuotas, kad žmogus dirbtų efektyviau, kad būtų kompetentingesnis, turi interesą, o ne šiaip iš draugiškumo“ (R2); „Darbuotojams tokios užduoties mes nekeliam, kad jei nuėjai į mokymus, tai ir turi grįžti su didesniu supratimu. (R3); „Kas liečia vidinius lektorius, tai mes jiems keliam tokią užduotį, kad naujokus pamokytų ir jie turėtų vienokių ar kitokių žinių įgyti, kad „senbuviams“ žinias atnaujintų“ (R3).
	Įgytų žinių ir įgūdžių pritaikymas ir panaudojimas praktikoje	„Sudrausminimo ir naudos būdavo, kai žmonės, kurie vykdavo į ypatingai brangius, užsieninius mokymus, grįžę į darbo vietą turėdavo parašyti, kas per mokymai ir kokie trys dalykai jam buvo labai naudingi, turėjo įvardinti, ką jis ten tokio naudingo sužinojo. Tai daugiau įpareigojo“ (R2) Vienas lektorius anglas, po mokymų, liepdavo visiems parašyti veiksmų planą, t.y. 3-4 punktus, ką ir iki kada ketina panaudoti darbe. Taip pat jis pasidarydavo veiksmų planų kopijas ir po pusmečio visiems dalyviams išsiųsdavo el. paštu priminimą, ar jie tą planą vykdo“ (R2). „Jei žmogus „neklaužada“, tai jį reikia kontroliuoti, ar jis namų darbus padarė ar dar kažką tai, man šitoj vietoj atrodo, kad mes labai stipriai nespaudėme“ (R2); „Vienintelis dalykas gal, kai grįždavo darbuotojas iš užsieninių brangių mokymų, prašydavome, kad įrašytų naudingus dalykus, kuriuos pasisėmė iš mokymų. Ir tai padėdavo ne tik jam pačiam susibendrinti, bet šiomis žiniomis pasidalinti plačiau – visoje organizacijoje“ (R2).

		„Žmogaus ugdyme – veiklos vertinimas yra tokia vieta, kur gali įvertinti ar žmogus po metų pasikeitė, ar ne. Tas ugdymo planas yra, tai tuomet stebėsena labai paprasta, pagal planą žiūri, pavyko ar nepavyko“ (R2)
	Įgytų žinių ir įgūdžių įtakos organizacijai įvertinimas	„Aš manau, kad mokymai prisideda ir labai stipriai, tik priklauso nuo to, kiek jie būna tikslingi. Jeigu jie būna netikslingi, tai tuomet turime tiesiog „*mokymų turizmą*“ (R1); „Svarbu formuoti tam tikrą kultūrą. Turi būti susitarimų ir jų laikomasi“ (R1) „Rezultatus daug faktorių įtakoja, ne vien mokymai. Tai čia turbūt labai klasikinis dalykas, ugdymo planas turi būti labai pagrįstas, argumentuotas ir paskui įvertinama, kaip jisai buvo įgyvendintas, ne vien tik tai, kad jis dalyvavo tuose mokymuose, bet..., na jeigu tik sudalyvavo mokymuose, vis tiek kažkas lieka žmogaus galvoj ir nauda organizacijai yra“ (R2) „Organizacijoje vis tiek turi būti sutarta, kokie taškai turi būti fiksuojami, kaip kinta kažkas, ar keičiasi ir pan.“ (R2)

Toliau pateikti apibendrinti žvalgomojo tyrimo „Mokymų nauda organizacijų veiklai ir mokymų veiksmingumą lemiantys veiksniai“ rezultatai:

- *Besimokančiojo savybes apibrėžiančių veiksnių analizės rezultatai*

Vienas svarbiausių elementų, siekiant aukštų mokymų rezultatų – geras darbuotojų pažinimas, suvokimas, kokiose srityse darbuotojas turi tobulėti ar palaikyti tam tikrą žinių lygį. Respondento R1 nuomone, svarbu darbuotoją „matyti“ ir vertinti visus metus, o ne tik metinio vertinimo metu. Respondentas R2 teigia, kad tik metinio vertinimo metu galima tiksliau įvertinti darbuotojo žinių pokytį. Tačiau visi respondentai sutinka, kad darbuotojo žinių lygio pasikeitimo nuolatinis vertinimas būtinas kiekvieno vadovo veikloje. Analizuojant besimokančiojo savybes išskirta motyvacijos kriterijaus svarba. Atlikus gautos informacijos analizę, galima teigti, kad didesnė darbuotojo motyvacija užtikrinama tada, kai: a) darbuotojas mato prasmę; b) darbuotojui suteikta galimybė prisidėti prie organizacijos tikslų pasiekimo; c)

organizuojama ne per daug mokymų; d) pats darbuotojas argumentuoja mokymų poreikį; e) darbuotojas linkęs nuolat tobulėti. Respondento R2 nuomone, darbuotojų požiūrio formavimui įtakos turi bendra organizacijos kultūra – jeigu darbuotojas dirba besimokančioje organizacijoje, tai ilgainiui darbuotojams tampa natūralu nuolat kelti savo kompetenciją, dalintis žiniomis, patirtimi, domėtis naujovėmis, inovacijomis ir pan.

- *Mokymų kokybę apibrėžiančių veiksnių analizės rezultatai*

Analizuojant mokymų kokybę veikiančius elementus visi apklausti respondentai (R1, R2, R3) pabrėžė mokymų poreikio suvokimo svarbą. Remiantis respondentų nuomone, išskirtini šie pagrindiniai mokymų poreikio identifikavimo šaltiniai: a) organizacijos strategija; b) padalinių vadovų suformuotas poreikis dėl konkrečių profesinių kompetencijų stiprinimo; c) personalo skyriaus pasiūlytas mokymų „meniu“, tinkantis organizacijos kontekstui; d) metiniai veiklos vertinimo pokalbiai, vykstant dialogui tarp vadovo ir darbuotojo. Vertinant mokymų tikslus, respondentų nuomonė taip pat sutapo. Respondentai pabrėžė mokymų tikslų suderinamumo su organizacijos strategija reikšmę. Sudarant mokymų programą, respondento R1 nuomone, pasiteisinusi praktika – grupelių, suinteresuotų mokymais, sudarymas ir mokymų turinio aptarimas, atsižvelgiant į realų poreikį. R3 respondentas atkreipė dėmesį, kad mokymų programa gali būti kokybiška, jei mokymų turinys sudarytas pasitelkiant ir kompetentingo lektoriaus patirtį. Siekiant mokymų kokybės, nemažiau svarbu tinkamai sudaryti mokymų planą. Respondento R2 nuomone, gera praktika, kai mokymų planas per metus nėra iš esmės keičiamas, nes paprastai sudarant šį planą atsižvelgiama į organizacijos strategiją ir jos privalu laikytis. Dalyvaujant mokymuose, kurie nebuvo įtraukti į metinį planą ir aptarti strategijos kontekste, iškyla rizika, kad darbuotojai dalyvaus mokymuose, neturinčiuose tiesioginės sąsajos su organizacijos tikslais. Respondentas R3 pabrėžė būtinumą laikytis *70/20/10* taisyklės, t.y. 70 proc. žinių darbuotojai gauna dirbdami (atlikdami jiems paskirtas funkcijas), 20 proc. – bendradarbiaudami su kolegomis, pasitelkiant mentorystę, 10 proc. – dalyvaudami mokymuose, kompetencijų kėlimo kursuose. Todėl, siekiant aukštų veiklos standartų, organizacija neturėtų investuoti tik į mokymus, svarbu užtikrinti patirties pasidalinimo organizacijoje kultūrą. Analizuojant mokymų priemonių ir būdų svarbą mokymų kokybės kontekste, R2 respondentas pabrėžė tarpusavio „gyvo“ bendravimo mokymų metu aktualumą, kadangi mokymų metu darbuotojai gauna ne tik žinias bendraudami bei keisdamiesi informacija su kitais, dalindamiesi patirtimi. Tokiu būdu mokymų vertė išauga. Nuotolinio mokymo nauda didesnė, kai siekiama operatyvumo ir didesnio lankstumo, suteikiant darbuotojams reikiamų žinių. Respondentas R2 atkreipė dėmesį, kad šis būdas pasiteisina praktikoje, kai darbuotojams pristatomas naujas produktas, konkrečios instrukcijos, naujos taisyklės ir pan. Vertinant lektoriaus kompetenciją, visi respondentai sutiko, kad tai yra vienas

svarbiausių kriterijų, kurį būtina užtikrinti, siekiant mokymų kokybės. R1 respondento nuomone, samdomas lektorius turi gerai pažinti organizaciją, būti lankstus, gebėti operatyviai reaguoti į aplinką, esant poreikiui keisti numatytą mokymų programą, dėti visas pastangas, kad būtų pasiekti mokymų tikslai. Analizuojant mokymų kokybę veikiančius kriterijus, svarbu atkreipti dėmesį, kad nė vienas iš apklaustų respondentų neakcentavo infrastruktūros svarbos. Respondentai pripažįsta, kad mokymų vieta, aplinka svarbi, tačiau tai nėra esminė sąlyga, siekiant aukštos mokymų kokybės. Respondentų nuomone, infrastruktūra tampa ypatingai svarbi ir sukelia neigiamų emocijų bei sumažina mokymų dalyvių norą mokytis, jeigu visi kiti mokymų kokybę lemiantys elementai nėra visiškai išpildyti.

- *Mokymų rezultatų stebėseną apibrėžiančių veiksnių analizės rezultatai*

Reakcijos po mokymų vertinimas – įprastinė ir dažniausiai taikoma praktika, matuojant mokymuose dalyvavusių darbuotojų pasitenkinimą mokymais. Visi apklausti respondentai (R1, R2 ir R3) nurodė, kad šiam tikslui naudojamos apklausos anketos, kurias darbuotojai privalo užpildyti po mokymų. Respondentas R2 atkreipė dėmesį, kad ilgainiui šios anketos tampa neinformatyvios, kadangi dauguma darbuotojų standartiškai ir formaliai pateikia savo vertinimą, kuris vadovams nesuteikia naudingų žinių. Todėl svarbu taikyti praktikoje ir kitus stebėsenos įrankius bei formuoti tam tikrą reikalavimą darbuotojams dėl naujų žinių pritaikymo darbo vietoje. Analizuojant gautą informaciją, taip pat pastebėta, kad žinių ir gebėjimų padidėjimo lygio matavimai atliekami ne visose organizacijose, nors tai gana nesudėtingai pamatuojamas kiekybinis kriterijus, suteikiantis reikšmingos informacijos apie žinių lygio pasikeitimą, vertinant kiekvieno darbuotojo pasiekimus. R1 respondentas teigė, kad darbuotojų, dalyvavusių mokymuose, tiesioginiai vadovai atlieka šią analizę, remdamiesi subjektyviu požiūriu, o išsamus vertinimas nėra būtinas, nes visi mokymai suteikia daugiau ar mažiau žinių, ir tai, bet kokiu atveju yra kiekvieno žmogaus „augimas“. Respondentas R2 taip pat akcentavo tiesioginio vadovo svarbą, teigdamas, kad vadovas – „atskaitos taškas“ ir tik jis gali kompetentingai įvertinti darbuotojo žinių lygio pasikeitimą.

Elgesio pasikeitimo ir mokymų rezultatų vertinimas – pats sudėtingiausias ir sunkiausiai apčiuopiamas procesas, kurio svarbą pripažįsta visi (R1, R2 ir R3) apklausti respondentai, tačiau praktinių pavyzdžių nepateikė arba pateikė santykinai nedaug. Pastebėta, kad didesnis dėmesys mokymų naudos vertinimui skiriamas brangiems mokymams. Respondento R2 atveju pasiteisinusi praktika – mokymų metu išgirstų esminių dalykų užrašymas ir šios informacijos išplatinimas organizacijoje. Darbuotojus taip pat įpareigoja reikalavimas – mokymų metu įgytų žinių panaudojimo veiksmų plano su konkrečiais terminais sudarymas bei periodiškas atsiskaitymas už pasiektus rezultatus. Dalis respondentų (R1 ir R3) taip pat atkreipė dėmesį,

kad viena geriausių praktikų – elgesio pasikeitimo vertinimas metinio darbuotojų susirinkimo metu.

Analizuojant mokymų rezultatų įtaką organizacijos veiklai, respondentas R1 teigė, kad mokymai, jeigu jie tikslingi ir suderinti su organizacijos strategija, prisideda prie organizacijos veiklos tobulinimo, nors šią įtaką sudėtinga objektyviai įvertinti. R2 respondento nuomone, organizacijos rezultatus veikia daug veiksnių, todėl išskirti mokymų įtakos dalį nėra įmanoma, todėl svarbu sudaryti kokybišką, poreikius atitinkantį mokymų planą ir jį atsakingai įgyvendinti.

Apibendrinant viso žvalgomojo tyrimo rezultatus, svarbu pabrėžti, kad respondentų nuomonės skyrėsi atsižvelgiant į turimą organizacijos brandą mokymosi kultūros organizacijoje kūrimo srityje. Žvalgomasis tyrimas taip pat parodė, kad ne visi teorijoje nagrinėjami mokymų veiksmingumą lemiantys veiksniai vienodai vertinami praktikoje, jų interpretavimas ir taikymas veikloje labiau priklauso nuo subjektyvios tiek darbuotojų, tiek jų tiesioginių vadovų nuomonės, o mokymų metu gautų žinių panaudojimo darbo vietoje stebėsenai skiriamas nepakankamas dėmesys, nes nė vienas iš apklaustųjų negalėjo pagrįsti apčiuopiamos mokymų naudos ir neturėjo gerųjų pavyzdžių. Tačiau pati mokymų puoselėjimo kultūra interviu metu buvo akcentuota ne vieną kartą ir apklaustieji pabrėžė, kad dalyvavimas mokymuose – svarbi ir neatsiejama nuo organizacijos tobulėjimo veikla.

2 priedo 1 lentelė. **Kokybinio tyrimo „Darbo aplinkos veiksniai, turintys įtakos mokymuose įgytų žinių pritaikomumui projektų administravimo agentūros veikloje“ (giluminio interviu) klausimynas**
(sudaryta autorės)

I. Mokymų metu įgytų žinių pritaikymas darbe

Klausimas	**Atsakymas**
Kaip manote, ar Agentūros darbuotojai pritaiko darbe žinias, įgytas mokymų metu? Pateikite pavyzdžių.	
Kaip manote, kokie veiksniai lemia, žinių pritaikomumą?	
Ar skiriasi žinių pritaikomumas gaunant jas skirtingais būdais?	
Ar žinios, kurios yra tiesiogiai susijusios su darbine veikla, lengviau pritaikomos veikloje?	
Papildomi respondento pastebėjimai	

II. Darbo aplinka

Klausimas	**Atsakymas**
Ar darbuotojams iškeliami aiškūs tikslai prieš mokymus? Ar tai svarbu?	
Koks požiūris į klaidų mokymosi procese toleravimą?	
Ar turi vykti nuolatinė tiesioginio vadovo stebėsena ir palaikymas pritaikant naujas žinias darbe?	
Ar privaloma nuolat mokytis? Ar tai svarbu organizacijai? Kodėl?	

Ar yra dalijimosi mokymų metu įgytų žinių kultūra?	
Kiek svarbu kiekvienam žmogui numatyti asmeninio tobulėjimo tikslus, ar tai naudinga organizacijai? Pateikite pavyzdžių.	
Ar svarbu užtikrinti metodinę pagalbą darbuotojams po mokymų, kai susiduriama su sudėtingomis situacijomis ar problemomis diegiant naujoves darbe? Koks būtų požiūris į mokymosi tęstinumo palaikymą?	
Ar būtų priimtina, jei darbuotojo darbo rezultatai laikinai neatitiktų minimalių normų mokymosi etape? Atsakymą pagrįskite.	
Ar mokymams skiriama pakankamai laiko?	
Papildomi respondento pastebėjimai	

3 priedo 1 lentelė. **Kokybinio tyrimo „Darbo aplinkos veiksniai, turintys įtakos mokymuose įgytų žinių pritaikomumui projektų administravimo agentūros veikloje“ giluminio interviu išklotinė**
(sudaryta autorės, remiantis atlikto kokybinio tyrimo duomenimis)

(R1) Didžiausia atsakomybė – tiesioginiams vadovams. Svarbu man įvardinti, ko aš tikiuosi, kad jie „savo ruožtu“ galėtų perduoti reikalavimus darbuotojams. Vadovams turi būti keliami aukštesni reikalavimai. Išskirčiau žodį „inspiration“. Už tai atsakingi tiesioginiai vadovai. Labai svarbu nuolat mokytis ir tobulėti, nes tik kai nuolat mokaisi „eini į priekį“, tik sustoji mokytis - ir „eini atgal“, net nestovi vietoje. Labai svarbu analizuoti tuos veiksmus, kuriuos galime įtakoti, kuriuos galime „susitvarkyti“, kad turėtume daug naudos iš mokymų. Visame kontekste išskirčiau besimokančios organizacijos kultūrą ir jos įtaką kiekvienam darbuotojui.“ Nuolatinio mokymosi sistema galėtų būti sudaryta iš trijų pagrindinių blokų: • Žinios (konferencijos, studijų vizitai ir t.t.) • Gebėjimai (projektų vadyba, derybų mokymai, komandinis darbas, inovacijų kūrimas, įgyvendinimas (brandūs projektai) ir t.t. • Noras (motyvacijos sužadinimas, bendros „užklasinės veiklos (arbata, kava antradieniais) , susitikimai su įdomiais žmonėmis ir t.t. Jeigu aplinkui žmonės mokosi, jau to užtenka, kad pajaustum teigiamą įtaką. Visame kontekste nepaprastai svarbus pats žmogus, jo gebėjimas mokytis, reflektuoti. Bet aš, kaip organizacijos vadovas, ne visada galėsiu kažką daugiau padaryti, kad žmogus geriau įsisavintų žinias, tai labiau priklauso nuo paties žmogaus. Iš turimos patirties dar norėčiau akcentuoti mokymų metodų ir priemonių svarbą. Šiais laikais yra daug galimybių įdomiai ir patraukliai perteikti medžiagą, kad mokymuose dalyvaujantys darbuotojai būtų labiau įsitraukę į mokymosi procesą, labiau stengtųsi prisiminti ir vėliau tas žinias taikyti. Taip pat labai svarbus kolegų palaikymas, suderinamumas su darbo krūviu. Visa aplinka turi padėti, o ne trukdyti mokytis.
(R2) Besimokančiojo savybės svarbios ir aš labiau būčiau linkęs užakcentuoti žmogaus gebėjimą mokytis. Labai svarbus organizacijos tikslų suderinimas, mokymų programa. Mokymų programa turi tokią negerą ypatybę, nes jos dažnai kuriamos ne pagal tai ko reikia besimokančiajam, bet pagal tai, ką gali mokytojas duoti. Ir tuomet ką mokytojas supranta, jis pateikia, bet tai nereiškia, kad pilnai to reikia arba ten didele dalimi to reikia, tai tuomet, kai tu jauti, kad ateina informacija, kuri tau nelabai reikalinga ar tau bus nereikalinga bus

artimiausiu metu, tai tuomet kitaip žiūri į mokymą ir mokymų efektyvumas tuomet labai žemai krenta. Ir čia dar vienas pašalinis dalykas veikia, kai tu nuolat gauni tą informaciją, kurios tau nereikia, tai netgi tuomet kai tu gauni gerą informaciją, tu jos nepriimi, nekreipi į ją dėmesio. Mokymų programa pati iš savęs gal ir labai vertinga yra, bet būna kartais, kad ji yra netinkama besimokančiajam. Čia irgi yra skirtumas. Didžiausia bėda, mano manymu, kas derina tą mokymų programą. Visų pirma labai gerai reikia žinoti tikslą ir pakankamai plačiai suprasti kaip tas tikslas gali būti pasiektas, dažniausiai nėra vienas būdas, kad tu galėtum tinkamai suderinti mokymų programą. Ir apskritai tikslo suvokimas yra labai sudėtingas ir kiekvienas žmogus supranta tą tikslą savaip. Mokymų programos derinimas visada turi tam tikrą riziką. Labai priklauso nuo to, kas ją derina, kokį požiūrį tas žmogus turi. Dėl to, kad požiūris labai skiriasi, dažnai nevienodai vertingos atskiros mokymų programų dalys visiems darbuotojams. Svarbu atkreipti dėmesį į ką mes orientuojamės. Jeigu į stipriausius, silpnesniems tampa neįdomu, jeigu į silpniausius – stiprieji tampa demotyvuoti. Paprastai mokymų auditorija sudaroma atsižvelgiant į darbuotojų atliekamas funkcijas, o ne pagal išsilavinimą. Svarbu, kaip mes suprantame organizacijoje kylančius iššūkius ir kaip mes į juos reaguojame. Manyčiau, kad mes kartais blaškomės, pasirinkdami temas, pasirinkdami lektorius. Kartais turėdavome skirtingų lektorių mokymus tuo pačiu klausimu per metus. Tai mano supratimu, tai neveda į sistemingą žinių gilinimą. Mes daugiau plaukiam paviršiumi, kažką tai išgirstame, kažkur tai kažką tai užfiksuojame ir t.t. Ir nuoseklumo pas mus mažokai. Per mažai analizuojame aplinką, kas pasiteisina, kas nepasiteisina ir pan. Kalbant apie lektorių, manau, jis yra profesionalus, jei sugeba užmegzti ryšį su auditorija. Jeigu jis dar sugeba toje pačioje auditorijoje esantiems žmonėms taikyti skirtingus mokymų metodus, nes jaučia kas kam labiau tinka, tai tuomet būna dar profesionaliau. Kuo tu daugiau žinai, tuo geriau sugebi pats vertinti, tuo tau mažiau svarbi mokymosi aplinka. Mokymosi aplinka nėra svarbiausias dalykas. Kuo yra aktualesnė informacija žmogui, kuo aktualesnės žinios žmogui, tuo mažiau svarbi pasidaro aplinka. Mokymosi metodai yra svarbu, bet tai labai individualu. Tai priklauso nuo srities, kurioje tu mokaisi, ką tu mokaisi. Žmonės net ir teorinę dalį išmoksta per klausymą, kitas išmoksta per vaizdus, trečias – per dalyvavimą, darymą, kitas – diskusijos metu. Tai labai priklauso nuo žmogaus, na, pavyzdžiui, aš daugeliu atveju daugiau mąstau schemomis, vaizdiniais. Kalbant apie vadovus, labai svarbus besimokančiojo saugumas, t.y. kiek jis gali skirti laiko mokymuisi, klaidų darymui, kiek tai suderinta su jo atliekamomis funkcijomis ir pan. Jeigu žmogus jaučiasi gerai, jis daugiau gali skirti laiko ir gali daugiau pasiimti žinių, jeigu jis nesaugiai jaučiasi, efektyvumas ryškiai krenta. Mokymosi aplinką reikia suprasti plačiau. Svarbu įvertinti kaip tuo metu žmogus jaučiasi, ar neturi jis kokių nors asmeninių problemų, ar pas jį viskas gerai, ar jis gali susikoncentruoti į

mokymus ir pan. Vadovų palaikymas labai svarbus organizacijai, iš principo tai „duoda tam tikrą toną“. Jeigu vadovai mokymąsi skatina, tai organizacijoje vyrauja normali aplinka, tu jautiesi patogiai ir saugiai; jeigu vadovas mokymosi netoleruoja, žmogui sunku prieštarauti ir dažnai jis pradeda „plaukti pasroviui“. Kolegų palaikymas gal ir nėra toks reikšmingas lyginant su vadovų palaikymu. Vadovų palaikymas labai prisideda prie mokymosi kultūros palaikymo. Kolegos tuomet irgi turi palaikyti šią kultūrą, nes kitaip bus pasipriešinimas vadovams ir vyraus nuolatinis konfliktinis klimatas. Kalbant apie mokymosi kultūrą, tai svarbu paminėti, kad buvo atlikta nemažai tyrimų, kurie rodo, kad kuo žmogaus išsilavinimas mažesnis, tuo jis nori mažiau mokytis. Todėl, jeigu žmonės pakankamai išsilavinę organizacijoje, tuo nuolatinis mokymasis tampa natūraliu dalyku, nereikia nei papildomo žmonių skatinimo ir pan. Kuo mažesnis išsilavinimas, tuo mažiau žmogus linkęs į kažką tai gilintis. Kultūra – natūralus kasdienis procesas, kurį svarbu nuolat palaikyti. Žmogui svarbu tinkamai atsirinkti teorijose ir konkrečiose situacijose darbe sugebėti pritaikyti tokias teorijų kombinacijas, kokių reikia. Tam, kad žinios sėkmingai būtų pritaikytos praktikoje, besimokantysis turi sugebėti žinias pritaikyti praktikoje, jeigu to nemoka padaryti, tai teorija ir lieka teorija. Dar prisiminiau, kalbant apie mokymosi metodus, svarbus tų metodų patrauklumas. Šiuo metu galima pritaikyti daug vaizdinių priemonių ir pan., tai labai padeda geriau įsisavinti , suprasti teorines žinias. Gebėjimas sudominti mokymo dalyvius naudojant įvairius mokymo metodus ir priemones yra labai svarbus dalykas. Susidomėjimas dalyku gali būti ne tik per mokymosi turinį, besimokantįjį gali sudominti ir mokymų pradžioje.
(R3) Manau, kad Agentūroje darbuotojai iš dalies pritaiko mokymuose įgytas žinias. Nebūtinai pas mus žmogus eina į tuos mokymus, kurių jam reikia, t.y. mes esame paanalizavę, kad kartais žmonės eina mokytis ne ten, kur jam blogiausiai sekasi ir jam reikia pasitempti; analizavome metinio vertinimo duomenis. Kai kuriais atvejais netgi buvo taip, tarkim tam tikros žinios darbuotojo buvo vertinamos labai gerai, bet vis tiek eina į mokymus. Kai paklausėm kodėl, tai atsakydavo kodėl negali dar gilinti. Tada pasižiūri ir eina į tokius pačius mokymus..., pavyzdžiui, kaip „laiko planavimas“ eina du kartus ir tuomet klausi, ar tikrai reikia tą patį du kartus gilintis, tai sako gi, lektoriai skirtingi ir aspektai gal gali būti skirtingi, bet patys mokymai bent jau tada kai žiūrėjome, tai nu tikrai kėlė klausimą, kiek tai yra pagrįsta.., nes, net nežinau..., dabar, kai yra sumažintas tas finansavimas, tai labiau galvojame apie tai, kur eiti mokytis, kaip leidžiam ir pan. Tačiau ne visada vis dar suvokiama, kad Agentūros darbuotojo darbo laikas tai irgi yra pinigai ir jei tai būdavo FM organizuojami mokymai, tai buvo akcentuojama, kodėl mums drausti, jei tai apmoka kita institucija ir tai kaip ir mums nekainuoja. Nors realiai, tai eikvojamas darbuotojo darbo laikas. Dar dėl žinių panaudojimo, tai jeigu tu žinai, kad tau bus paskirta kažkokia nauja funkcija arba tu ruošiesi

tam tikrą naują darbą daryti ir tau reikia specifinių žinių, tu „pasiimsi“ iš mokymų maksimaliai iš tų mokymų, nes, kaip pavyzdys, tas pats naujasis asmens duomenų apsaugos reglamentas. Mes ėjome tikslingai į mokymus prieš auditą. Jeigu esi suinteresuotas, tai ir prieš mokymus jau giliniesi ir mokymų metu esi maksimaliai „įsitraukęs“, stengiesi „gaudyti“ bet kokią informaciją. Kas liečia asmenines žmogaus savybes, tai tikrai daug lemia, pavyzdžiui, jei žmogus prieš mokymus galvoja, kad jei nueisiu bus gerai, nes nereiks eiti į darbą, pailsėsiu...Visokių žmonių yra. Tai per mokymus nelabai ir stengiasi kažką sužinoti, prisiminti, „užsifiksuoti“. Lygiai taip pat per pačius mokymus, vieni kažką žymisi, rašosi, bando prisiminti, kiti – tiesiog sėdi, tai vat klausimas, jeigu tu nieko nesižymi, tai arba tu turi genialias smegenis ir sugebi esant poreikiui atgaminti tai, ką sužinojai. Jeigu tu kažką žymiesi, tai reiškias kažkas „užsikabina“. Manau, kad taip..., nes vienas ateina ir „pasislepia“ už kažko tai, t.y. mokymus išklausiau ir ramu, o kitas – bando maksimaliai kažką „pasiimti“; dėl motyvacijos, tai man atrodo, kad daugiausiai iš mokymų naudos yra tuomet, kai yra „tikras“ poreikis, t.y., kai gauni naują funkciją ar užduotį ar kažką pan., vadovai investuoja, bet jie kaip ir žino, ko norės vėliau iš to žmogaus, tai, manau, kad realiausią naudą bus galima gauti, kai žmogus žinos, kad iš jo bus pareikalauta, turi būti vienokia ar kitokia forma atsiskaityta. Džiugu, kad dabar jau daugiau galvojama, kur leidžiame pinigus ir kodėl. Dar klausimas man, ar visada pamatuotai. Labai svarbu, kokio pobūdžio mokymai, jei tiesiogiai su veikla susiję, tai natūralu, kad bus viskas gerai, daug sunkiau, pavyzdžiui, mokymai apie vertybes. Sunku suvokti, ko iš manęs tikisi. Bet gal bendro pobūdžio mokymai svarbūs tame kontekste, kad labai svarbus subūrimas visos komandos ir tas bendro vaizdo pamatymas, kažkokios komandos dvasios sukūrimas. Tai vat tame kaip ir matyčiau prasmę. Bet gal tokių neturėtų būti, komandos dvasiai formuoti daug. Tai čia yra tokio pobūdžio mokymai, kuriuos vargiai ar naudą labai įvertinsi. Kokie pagrindiniai veiksniai? Svarbu, kad tai neliktų vien tik žodžiai, kad matytume, visų pirma, iš vadovų, kad tas dalykas ir toliau palaikomas, kad vadovai rodo pavyzdį, kad jiems tai svarbu. Jeigu darbuotojai žinotų, kad yra tokia kultūra, kad, jei dalyvauji mokymuose, tai bent trumpai, esminius dalykus tu turi pristatyti 15-20 min., tai žmogus kažką pasižymėtų tokiu atveju. Jeigu tai aktualu ir kitiems, bet jeigu tai labai individualu ir tik tam žmogui aktualu, tai jis ir natūraliai gilinsis, bet jeigu kažkas gali būti aktualu visiems, tai esminius dalykus, kad ir vadovų susirinkimo metu, tai kas galėtų būtų aktualu, turėtų pasidalinti; galėtų tai nebūti labai išsamiai, bet bent jau esminius kažkokius dalykus galėtų pasižymėti. O kaip formuoti įgūdį? Motyvacija keisti įprotį paprastai atsiranda, kai pabandai ir pamatai, kad atsiranda iš to kažkokia nauda. Bet kaip neužsisukti ir vėl neįlysti į tuos pačius įpročius, sunku pasakyti.... Man atrodo, kad labai svarbu, jei būtų mokymų vientisumas. Jeigu kažkuria linkme mes keičiamės ir kad tai nebūtų vienkartinis

mokymas, kad nebūtų šokinėjimo. Jeigu mes turime viziją ir suprantame ko mes norime ir kodėl, ir kad nebūtų taip, ateina vienas guru ir mes viską metam ir einam pas jį, tuomet ateina kitas guru ir jis sako, o čia reikia dabar taip daryti... ir mes viską metam ir keičiam praktiką, tai galiausiai nieko nesupranti, kodėl darai vienaip, po to tą patį darai tik kitaip, bet iš principo niekas nesikeičia ir pan. Man tada gaunasi, kad kažkokio nuoseklumo nėra. Jeigu turime ilgalaikę strategiją veiklos ir pagal tai galime sudėlioti ir mokymus, ir tikslingai, tarkim vieni mokymai, po kažkurio laiko – kiti mokymai, tai galbūt ta motyvacija daugiau ar mažiau išliktų ilgesnį laiką. Pavyzdžiui, kalbu apie tuos pačius kaučingo mokymus. Jeigu tai būtų buvę vienkartinis mokymas, kur būtų pasakę kas yra kaučingas, tai tokių mokymų vertė būtų „nulinė“. Dabar, kai turime tęstinius mokymus, tai tu esi priverstas vėl ir vėl pasižiūrėti prieš kiekvieną praktinį pritaikymą, atgaminti tai, ką jau išmokom, pereiti per visa tai, ką išmokom, privalai pasikartoti ir pan. Galėjimas išbandyti tai ką tu gauni praktikoje man atrodo tada yra didesnis ir įsisavinimas, nes tu gauni teoriją, bet po kažkurio laiko, nors ir pasimiršta tam tikra teorija, bet tu vėl prieš kiekvieną kaučingo mokymą, nes turime kažkiek tų sesijų turėti, vėl turi atsišviežinti, pasikartoti. Tai turime ilgalaikį mokymą su praktiniais dalykais ir tai yra stipru visoms prasmėms. Tik galutinis tikslas iš vadovybės vis tiek nėra aiškus ir tai nėra gerai. Svarbu turėti mokymų strategiją. Problema yra ta, kad pats mokymų užsakovas nelabai žino, ko jis nori iš tam tikrų mokymų, tiesiog, dažnai išgirsta, kad kažkas madinga ir užsako. Dažnai mokymų naudą sužinome iš pačių lektorių, t.y. kur galima tam tikras žinias pritaikyti ir pan. Paties lektoriaus reikšmė irgi nemaža, jo vaidmuo svarbus. Pavyzdžiui, man vieni iš geriausių mokymų buvo Avižinio apie charakterių tipus, kai lektorius ir pats turėjo daug žinių ir naudojo inovatyvius metodus, turėjome stebėti tam tikras situacijas žiūrėdami filmus, nagrinėdami atskiras elgsenas. Buvo labai naudinga ir įdomu, man labai tai įstrigo. Tų mokymų metu pats daug pergalvoji, „perleidi per save“. Tai kai permąstai pats, tai turbūt tai ir lieka..., nes jeigu lektorius tik „sudeda“ tam tikrą medžiagą ir vėliau nėra jokio atsiskaitymo, tai taip ir praplaukia... nuo medžiagos pateikimo labai daug kas priklauso. Kalbant apie kolegų palaikymą, tai sukuria tam tikrą nuotaiką ir kultūrą. Kitų elgesys „užkrečia“, nes jeigu kiti netaiko žinių, tik „pasėdi“ mokymuose ir vėliau lengvai grįžta prie senų įgūdžių, tai nėra motyvacijos ir pačiam stengtis, nes sunku vienam kažką keisti organizacijoje. Jeigu tu žinosi, kad neturėsi galimybės už kažko pasislėpti ir tau reikia tam tikrų žinių, tai man atrodo tai ir veiks ir šiaip, man atrodo, kad niekam per prievartą jokių žinių neįkišo. Bendra mokymų aplinka labai svarbi, nes formuoja bendrą kultūrą. Yra du aspektai, vienas – mes kaip ir nereikalaujam, kitas dalykas, jei bent nors kiek reikalautume, kad nors pristatymas tų mokymų būtų, tai jau žmogus galėtų jausti tą grįžtamąjį ryšį. Tai svarbu būtų, nes jeigu organizacija mane išleido, bet tuo pačiu nori ir grįžtamojo ryšio..., o

mes nelabai ir naudojame tą grįžtamąjį ryšį. Mes dažnai išleidžiame tą žmogų, kad ir į reikalingus, brangius mokymus, bet šiai dienai viskas priklauso nuo žmogaus, nuo jo atsakomybės, bet turėtų ir pati darbo aplinka labai padėti. Dažnai mes turime realias galimybes mokymuose įgytas žinias išbandyti, bet ar mes tai išbandome? Svarbu turėti mokymus, suderintus su strategija, tuomet galėtų būti ir mažiau tų mokymų. Mažiau įsisaviname, jei mokymų būna per daug. Jeigu nuolat grįžti prie mokymų metu įgytų žinių pritaikymo, tai jeigu ir nelabai akcentuoji naujus dalykus, vis tiek bus daugiau naudos. Tiesioginiai vadovai turi žinoti, ko nori iš darbuotojų, ar kelti jiems tikslus, ar kelti tam tikras kompetencijas. Tai natūraliai kažkada ir kontroliavimo funkcija atsiranda. Jeigu siekiame didesnio pokyčio, reikalinga nuolatinio mokymosi kultūra. Tai yra nuolatinis dalinimasis informacija, tikslingas siekimas tobulėti. Svarbu nepamiršti praktinio panaudojimo. Negali būti siekis tiesiog auginti kompetenciją, jeigu ir auginam ją nuosekliai vis tiek turi būti tikslas.
(R4) Svarbi tarpusavio veiksnių sąveika. Vienas veiksnys negali užtikrinti mokymų efektyvumo. Labai svarbus jų visų derinys. Pavyzdžiui, buvo laikas, kai mes labai daug laiko skyrėme mokymų programos parengimui, išgryninome temas, praktines situacijas, kurių reikia. Bet lektorius, kuris ateina, dėsto pagal savo šablonišką programą ir visiškai neatsižvelgia į mūsų poreikius. Tai mokymų nauda buvo „nulinė“. Mokymosi aplinka irgi turi įtakos, visada geriau turėti mažiau trukdžių. Dėl to stengiamės mokymus daryti kiek įmanoma daugiau ne Agentūroje, o kažkur kitur, kad mažiau blaškymosi būtų, bėgiojimo į darbo vietą... Mokymosi priemonės, metodai irgi labai svarbu. Tai irgi vienas svarbiausių dalykų mokymo metu, t.y. kuo daugiau praktikos, kuo daugiau tie įgūdžiai įtvirtiname mokymosi metu, tuo didesnė tikimybė, kad tai pradės daugiau taikyti ir naudoti. Ką norėjau dar iš kitos pusės pasakyti..., arba...apie tą patį kaučingą, dabar Misiukonio knygą skaitau ir ieškau dabar būdų, kaip mes galėtume tas žinias, įgytas kaučingo metu, pritaikyti. Ir radau mums labai tinkantį gerą pavyzdį – po mokymų, kai grįžta darbuotojas, vadovas su juo turėtų tarsi mini kaučingo pokalbį pravesti, kaip jis tas žinias, įgytas mokymų metu planuoja pritaikyti darbe, t.y. neprimetant jam kažkokius tikslus, bet kaip jis pats įsivaizduoja ir skatinti jį išsikelti tuos tikslus po tų mokymų. Tai vat, kai darbuotojas išsikels konkrečius tikslus, tai tikėtina, kad bus didesnė tikimybė, kad tai įsitvirtins praktikoje. Tai vat po tų mokymų irgi turėtų būti daromi kažkokie veiksmai, kurie didintų didesnį pasireiškimą elgesio darbe. Kuo didesnė bus motyvacija, tuo bus didesnis žmogaus įsitraukimas. Tuo bus didesnė tikimybė, kad jis ten kažką daugiau išmoks ir galbūt daugiau pritaikys, bet ir gebėjimai labai svarbūs, tai kiek jis turi žinių toje srityje. Jeigu tarkim mane siųstų mokytis kokios nors teisės, tai aš neturiu mąstymo schemų toje vietoje, tai aš išėjusi į mokymus, gal kažką ir išmokčiau, bet turbūt minimaliai kažką pritaikyčiau, bet jeigu tarkime teisininkai, tai

jau visai kitaip priimtų tą informaciją, jie greičiausiai gebėtų integruoti į turimas mąstymo schemas tuos naujus dalykus, bet galima daryti turbūt tokią prielaidą – asmeninės savybės turi įtakos žmogaus išmokimui ir žinių pritaikymui darbe, ar ne? Todėl darbuotojo patirtis, manau taip pat yra labai svarbus veiksnys ir jos nereikėtų pamiršti. Tik turint patirties jis gali suprasti mokymų naudą. Jeigu žmogus bus labai motyvuotas ir labai norės „sugerti“ tą naują informaciją, tai gali tas lektorius būti nelabai ten profesionalus, ta prasme žinos savo dalyką, bet nelabai rūpinsis mokymų metodais ir pan., bet žmogus „paims“ naujus dalykus vis tiek, nes jis yra motyvuotas. Tačiau, jeigu lektorius profesionalus, tai jisai per mokymosi būdus, naujus metodus padarys taip, kad ir kiti, mažiau motyvuoti, būtų daugiau įsitraukę ir kažkokią patirtį įgytų ir reflektuotų bei kažką išmoktų iš šito dalyko, tai tas tikrai yra labai svarbu. Pati aplinka taip pat aktuali, labai daug dalykų priklauso nuo vadovo. Kai kur žmonės labai bijo eksperimentuoti, bijo padaryti klaidas, nes žino, kad teks už tai susimokėti ir gal tie žmonės mažiau mokosi, bando saugius, išbandytus variantus. Bet dabar visas pasaulis, bent man taip atrodo, kad keičia mąstymą ir eina link to, kad daryti tas klaidas ir mokytis iš to, kad irgi yra patirtis ir dar kartais vertingesnė, nei susilaikymas nuo kažko. Tai labai svarbu tą patirtį aptarti, reflektuoti, išmokti iš to. Aišku, tas vadovo buvimas ir susitikrinimas su darbuotoju, pavyzdžiui, grįžai iš mokymų, kokius tikslus išsikėlei, po to, po kurio laiko, kaip tau sekasi, ar įgyvendinai kažką, ar dar veikia... To užtikrinimo, nepametimo kažkur, tas irgi svarbu ir tas veikia motyvaciją žmonių. Nes jeigu tu darai darbą, bet tavęs nepaklausia, kaip tau sekasi jį daryti, tai tolygu suplėšymui to darbo žmogaus akivaizdoje ir išmetimui į šiukšlių dėžę. Na taip veikia žmonių motyvaciją ir tik, kai parodomas žmogui dėmesys, pasikalbama, pasidomima, tai kelia motyvaciją, ją didina. Man taip pat labai svarbus kolegų palaikymas, man tai asmeniškai svarbu ir aš negalėčiau būti kitoje aplinkoje, kur to nebūtų ir aš iš savo pusės pati stengiuosi suteikti ir aptariam po kiekvienų mokymų, grįžę reflektuojam su artimiausiomis kolegėmis ir bandom tas žinias įgyvendinti ir gaunu tą grįžtamąjį ryšį. Tokia aplinka padeda tobulėti ir augti, man būtų sunku be jos. Tai va dabar. Tai kolegos gali būti tas svarbus momentas, kuris gali turėti lygiai tokią pačią reikšmę kaip vadovo buvimas ir palaikymas šalia. Kalbant apie besimokančią organizaciją, tai mes norėtume tokią turėti, bet pas mus yra „užsiliūliavimo“ kultūra ir tokio labai saugumo kultūra.

4 priedo 1 lentelė. **Kategorizuota kokybinio tyrimo „Darbo aplinkos veiksniai, turintys įtakos mokymuose įgytų žinių pritaikomumui projektų administravimo agentūros veikloje“ metu gauta informacija**
(sudaryta autorės, remiantis atlikto kokybinio tyrimo duomenimis)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbo aplinka	Vadovų palaikymas	„Didžiausia atsakomybė – tiesioginiams vadovams. Svarbu man įvardinti, ko aš tikiuosi, kad jie „savo ruožtu“ galėtų perduoti reikalavimus darbuotojams“ (R1); „Vadovams turi būti keliami aukštesni reikalavimai. Išskirčiau žodį „*inspiration*“. Už tai atsakingi tiesioginiai vadovai“ (R1); „Kalbant apie vadovus, labai svarbus besimokančiojo saugumas, t.y. kiek jis gali skirti laiko mokymuisi, klaidų darymui, kiek tai suderinta su jo atliekamomis funkcijomis ir pan. Jeigu žmogus jaučiasi gerai, jis daugiau gali skirti laiko ir gali daugiau pasiimti žinių, jeigu jis nesaugiai jaučiasi, efektyvumas ryškiai krenta“ (R2); „Vadovų palaikymas labai svarbus organizacijai, iš principo tai „duoda tam tikrą toną“. Jeigu vadovai mokymąsi skatina, tai organizacijoje vyrauja normali aplinka, tu jautiesi patogiai ir saugiai; jeigu vadovas mokymosi netoleruoja, žmogui sunku prieštarauti ir dažnai jis pradeda „plaukti pasroviui“ (R2); „Vadovų palaikymas labai prisideda prie mokymosi kultūros palaikymo (R2)“. „Manau, kad realiausią naudą bus galima gauti, kai žmogus žinos, kad iš jo bus pareikalauta, turi būti vienokia ar kitokia forma atsiskaityta“ (R3) „Svarbu, kad matytume, visų pirma, iš vadovų, kad tas dalykas ir toliau palaikomas, kad vadovai rodo pavyzdį, kad jiems tai svarbu. Jeigu darbuotojai

		žinotų, kad yra tokia kultūra, kad, jei dalyvauji mokymuose, tai bent trumpai, esminius dalykus tu turi pristatyti 15-20 min., tai žmogus kažką pasižymėtų tokiu atveju“ (R3); „Tiesioginiai vadovai turi žinoti, ko nori iš darbuotojų, ar kelti jiems tikslus, ar kelti tam tikras kompetencijas. Tai natūraliai kažkada ir kontroliavimo funkcija atsiranda“ (R3); „Pati aplinka taip pat aktuali, labai daug dalykų priklauso nuo vadovo. Kai kur žmonės labai bijo eksperimentuoti, bijo padaryti klaidas, nes žino, kad teks už tai susimokėti ir gal tie žmonės mažiau mokosi, bando saugius, išbandytus variantus“ (R4); „Aišku, tas vadovo buvimas ir susitikrinimas su darbuotoju, pavyzdžiui, grįžai iš mokymų, kokius tikslus išsikėlei, po to, po kurio laiko, kaip tau sekasi, ar įgyvendinai kažką, ar dar veikia...“ (R4); „Jeigu tu darai darbą, bet tavęs nepaklausia, kaip tau sekasi jį daryti, tai tolygu suplėšymui to darbo žmogaus akivaizdoje ir išmetimui į šiukšlių dėžę“ (R4). „Mokymosi procesas turi būti suderintas su darbo krūviu“ (R1).
	Kolegų palaikymas	„Labai svarbus kolegų palaikymas, suderinamumas su darbo krūviu“ (R1); „Kolegų palaikymas gal ir nėra toks reikšmingas lyginant su vadovų palaikymu“ (R2). „Kalbant apie kolegų palaikymą, tai sukuria tam tikrą nuotaiką ir kultūrą. Kitų elgesys „užkrečia“, nes jeigu kiti netaiko žinių, tik „pasėdi“ mokymuose ir vėliau lengvai grįžta prie senų įgūdžių, tai nėra motyvacijos ir pačiam stengtis, nes sunku vienam kažką keisti organizacijoje“ (R3); „Man taip pat labai svarbus kolegų palaikymas, man tai asmeniškai svarbu ir aš negalėčiau būti kitoje

		aplinkoje, kur to nebūtų ir aš iš savo pusės pati stengiuosi suteikti ir aptariam po kiekvienų mokymų, grįžę reflektuojam su artimiausiomis kolegėmis ir bandom tas žinias įgyvendinti ir gaunu tą grįžtamąjį ryšį. Tokia aplinka padeda tobulėti ir augti, man būtų sunku be jos“ (R4); „Tai kolegos gali būti tas svarbus momentas, kuris gali turėti lygiai tokią pačią reikšmę kaip vadovo buvimas ir palaikymas šalia“ (R4).
	Darbo charakteristikos	„Galėjimas išbandyti tai ką tu gauni mokymuose (savarankiškumas) man atrodo labai svarbus, kai gauni teoriją, bet po kažkurio laiko turi galimybę vėl ir vėl tas žinias panaudoti savo veikloje, tai turime ilgalaikį mokymą su praktiniais dalykais ir tai yra stipru visomis prasmėmis“ (R3); „Organizacijoje turi būti užtikrintas reikiamas techninis palaikymas“ ir normalus darbo krūvis(R2); „Dažnai mes turime realias galimybes mokymuose įgytas žinias išbandyti, bet ar mes tai išbandome?“ (R3).

Respondentų išsakytos mintys apie darbo aplinką:

Visame kontekste išskirčiau besimokančios organizacijos kultūrą ir jos įtaką kiekvienam darbuotojui.“ Nuolatinio mokymosi sistema galėtų būti sudaryta iš trijų pagrindinių blokų:

- žinios (konferencijos, studijų vizitai ir t.t.)
- gebėjimai (projektų vadyba, derybų mokymai, komandinis darbas, inovacijų kūrimas, įgyvendinimas (brandūs projektai) ir t.t.
- noras (motyvacijos sužadinimas, bendros „užklasinės veiklos (arbata, kava antradieniais), susitikimai su įdomiais žmonėmis ir t.t.“ (R1);

„Jeigu aplinkui žmonės mokosi, jau to užtenka, kad pajaustum teigiamą įtaką“ (R1);

„Visa aplinka turi padėti, o ne trukdyti mokytis“ (R1);

„Kalbant apie mokymosi kultūrą, tai svarbu paminėti, kad buvo atlikta nemažai tyrimų, kurie rodo, kad kuo žmogaus išsilavinimas mažesnis, tuo jis nori mažiau mokytis. Todėl, jeigu žmonės pakankamai išsilavinę organizacijoje, tuo nuolatinis mokymasis tampa natūraliu

dalyku, nereikia nei papildomo žmonių skatinimo ir pan. Kuo mažesnis išsilavinimas, tuo mažiau žmogus linkęs į kažką tai gilintis. Kultūra – natūralus kasdienis procesas, kurį svarbu nuolat palaikyti“ (R2)

„Bendra mokymų aplinka labai svarbi, nes formuoja bendrą kultūrą. Yra du aspektai, vienas – mes kaip ir nereikalaujam, kitas dalykas, jei bent nors kiek reikalautume, kad nors pristatymas tų mokymų būtų, tai jau žmogus galėtų jausti tą grįžtamąjį ryšį“ (R3);

„Šiai dienai viskas priklauso nuo žmogaus, nuo jo atsakomybės, bet turėtų ir pati darbo aplinka labai padėti“ (R3);

„Jeigu siekiame didesnio pokyčio, reikalinga nuolatinio mokymosi kultūra. Tai yra nuolatinis dalinimasis informacija, tikslingas siekimas tobulėti“ (R3).

5 priedas

Darbuotojų apklausos anketa
„Mokymų metu įgytų žinių pritaikymas darbe“

Šiuo metu Europos socialinio fondo agentūroje atliekamas tyrimas, kurio metu bus nustatomi pagrindiniai veiksniai, sąlygojantys mokymų metu įgytų žinių pritaikymą darbe. Tyrimo rezultatai padės tobulinti Agentūros veiklos kokybę – plačiau panaudoti mokymų metu įgytas žinias praktikoje ir užtikrinti didesnį mokymų veiksmingumą.

Nuoširdžiai tikimės aktyvaus Jūsų dalyvavimo atsakant į šios anketos klausimus ir įsipareigojame tyrimo rezultatais pasidalinti su Jumis.

Kad būtų gauta patikima informacija, labai svarbu, kad kiekvienas užpildytumėte šią anketą. Atsakymų labai lauktume iki vasario 15 d.

Anketos pildymas užtruks apie 5 minutes.

Tyrimo rezultatų konfidencialumas ir anonimiškumas garantuojamas.

I. Informacija apie respondentą:

1. Jūsų išsilavinimas:

   - Pagrindinis
   - Profesinis
   - Aukštasis neuniversitetinis
   - Aukštasis universitetinis

2. Kiek metų dirbate Agentūroje?

   - Mažiau nei metus
   - Nuo 1 m. iki 5 m.
   - Nuo 5 m. iki 10 m.
   - 10 m. ir daugiau

3. Jūsų pareigos?

   - Aukščiausio lygio vadovas (organizacijos vadovas ir jo pavaduotojai)
   - Viduriniojo lygio vadovas (skyriaus vedėjai ir jų pavaduotojai)
   - Žemiausio lygio vadovas (turintis pavaldžių darbuotojų)
   - Projektų vadovas
   - Kita

4. ***Įvertinkite, kiek Jums naudingas mokymų metu įgytų žinių pritaikymas Jūsų darbe***

1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

4.1.	Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias, atlieku darbo užduotis geriau	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4.2.	Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias atlieku darbo užduotis greičiau	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4.3.	Taikant mokymų metu įgytas žinias mano darbo kokybė pagerėja	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4.4.	Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias darau mažiau klaidų	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4.5.	Taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias pasiekiu aukštesnių darbo rezultatų	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

5. ***Įvertinkite, kiek paramos darbe Jums suteikia tiesioginis vadovas***

1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Jūsų tiesioginis vadovas:

5.1.	Įsigilina į sunkumus, su kuriais susiduriu darbe taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5.2.	Aptaria su Jumis, kaip reikėtų pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5.3.	Nustato tikslus, kurie paskatina mane taikyti mokymų metu įgytas žinias darbe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5.4.	Visada pasiruošęs suteikti pagalbą ir patarimus, kad galėčiau pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5.5.	Padeda pritaikyti žinias, gautas mokymų metu.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5.6.	Atsižvelgia į mano pasiūlytas idėjas, kaip pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5.7.	Pagiria mane prieš kolegas, jei pritaikau mokymuose įgytas žinias darbe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

5.8.	Domisi, kokių žinių ir įgūdžių įgijau mokymų metu	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5.9.	Nekritikuoja, kai pritaikau mokymuose įgytas žinias darbe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5.10.	Skatina mokymų metu įgytas žinias pritaikyti darbe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5.11.	Suteikia grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip gerai, naudodamas (-a) mokymų metu įgytas žinias, atlieku darbo užduotis.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

6. ***Įvertinkite, kiek paramos darbe Jums suteikia Jūsų kolegos***

1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Jūsų kolegos:

6.1.	Įsigilina į sunkumus, su kuriais susiduriu darbe taikydamas (-a) mokymų metu įgytas žinias.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6.2.	Aptaria su manimi, kaip reikėtų pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6.3.	Visada pasiruošę suteikti pagalbą ir patarimus, kad pritaikyčiau mokymų metu įgytas žinias darbe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6.4.	Padeda pritaikyti žinias, gautas mokymų metu.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6.5.	Atsižvelgia į mano pasiūlytas idėjas, kaip pritaikyti mokymų metu įgytas žinias darbe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6.6.	Pagiria mane, jei pritaikau mokymuose įgytas žinias darbe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6.7.	Domisi, kokių žinių įgijau mokymų metu	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6.8.	Nekritikuoja, kai pritaikau mokymuose įgytas žinias darbe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6.9.	Skatina mane mokymų metu įgytas žinias pritaikyti darbe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

7. Pažymėkite kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais apie Jūsų darbo charakteristikas

1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

7.1.	Mano darbo krūvis yra per didelis.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.2.	Kartais savo darbe turiu atlikti per daug skirtingų užduočių.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.3.	Dėl darbo krūvio aš patiriu didelį spaudimą darbe.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.4.	Mano darbo krūvis netrukdo pritaikyti mokymų metu įgytas žinias.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.5.	Mano darbo krūvis yra normalus	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.6.	Pritaikant mokymų metu įgytas žinias mano darbo krūvis labai išauga	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.7.	Darbe galiu savarankiškai planuoti darbo atlikimui skiriamą laiką.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.8.	Darbe galiu savarankiškai planuoti darbo atlikimo eiliškumą.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.9.	Darbe galiu savarankiškai pasirinkti, kaip atlikti darbą.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.10.	Darbe aš galiu reguliuoti savo darbų apimtis.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.11.	Darbe daugelį sprendimų galiu priimti savarankiškai.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Papildomi klausimai:

8. **Keliuose mokymuose dalyvavote per pastaruosius 2 metus?** ***Įrašykite skaičių*****_____**

9. **Įrašykite mokymų temas, kurios Jūsų nuomone, buvo labiausiai naudingos Jūsų darbe?**

_____

_____

_____

10. **Ar visas mokymų metu įgytas žinias pritaikote savo darbe** ***(pažymėkite atsakymą):***

☐ Taip, pritaikau visas žinias
☐ Pritaikau ne visas žinias

☐ Įgytų mokymuose žinių nepritaikau

11. Parašykite, kokie dalykai Jūsų darbo aplinkoje ar organizavime padeda ar padėtų Jums geriau pritaikyti mokymų metu įgytas žinias:

_____

_____

_____

_____

Ačiū už nuoširdžius atsakymus.

VILNIAUS UNIVERSITETAS · 1579 · UNIVERSITAS VILNENSIS

Ekonomikos ir
versio administravimo
fakultetas

PAŽYMĖJIMAS

ASTA RAKŠTELIENĖ

Studentų mokslinės draugijos 2017 m. konferencijoje
pristatė pranešimą tema

„Sisteminis neformalaus mokymo veiksmingumo vertinimas“

Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto dekanė
Prof. dr. Aida Mačerinskienė

2017 m. lapkričio 23 d.
Vilnius

Kokybės vadyba • Quality management Online ISSN 2345-0932

TARPTAUTINIS VERSLAS: *inovacijos, psichologija, ekonomika*
2017, t. 8, Nr. 1 (13), p. 58–75

INTERNATIONAL BUSINESS: *Innovations, Psychology, Economics*
2017, Vol. 8, No 1 (13), pp. 58–75

Sisteminis neformalaus mokymo veiksmingumo vertinimas

Asta Rakštelienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas
El. paštas: asta.raksteliene@ef.stu.vu.lt

Dalius Serafinas

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas
El. paštas: dalius.serafinas@ef.vu.lt

Ramunė Šepetienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetas
El. paštas: ramune.sepetiene@ef.stu.vu.lt

Santrauka. Straipsnyje pateikiama mokslinės literatūros analizė ir aptariama trijų organizacijų praktika mokymų naudos ir problematikos aspektais, siekiant sukurti kokybišką mokymų sistemą. Kadangi mokymai, kaip ir bet kuri veikla, reikalauja pakankamai daug laiko, energijos ir lėšų, organizacijų vadovai nori žinoti, ar skirtos investicijos į mokymus naudingos, ir mokymų rezultatai prisideda prie organizacijos veiklos tobulinimo. Atlikus mokymų sampratos teorinę interpretaciją mokymų veiksmingumo klausimais bei įvertinus mokymų kokybę veikiančias priemones ir viešojo sektoriaus gerąją praktiką, gautą giluminio interviu metu, straipsnyje identifikuotos sritys, kurias sistemingai turėtų matuoti ir vertinti organizacijų vadovai, siekdami aukštų veiklos standartų, palaikant veiksmingą mokymų sistemą organizacijoje.

Raktiniai žodžiai: mokymų kokybė, mokymų veiksmingumas, vertinimo modelis, mokymų rezultatai, mokymų sistemos tobulinimas.

Įvadas

Problema. Inovatyvus viešasis sektorius bei sumanus valdymas – viena iš esminių strategijos „Lietuva 2030" pažangos sričių. Valdžios institucijos turi būti kompetentingos, orientuotos į rezultatus, turi gebėti kurti ir įgyvendinti strategijas, kūrybiškai pritaikyti geriausią patirtį. 2014 – 2020 m. Nacionalinėje pažangos programoje (2012) visuomenės poreikius atitinkančiam ir pažangiam viešajam valdymui numatytas atskiras (penktas) prioritetas. Juo siekiama stiprinti strategines kompetencijas, veiklos valdymą, didinti viešojo valdymo atvirumą bei gerinti viešųjų paslaugų kokybę bei prieinamumą.

Viešojo sektoriaus inovatyvumas turi kritinės reikšmės socialinei ir ekonominei šalies

Asta RAKŠTELIENĖ*

Juozas RUŽEVIČIUS**

* MSc of Quality Management, Vilnius University – Department of Management; Saulėtekio street 9, Bld. II, Room 704, LT-10222 Vilnius, Lithuania; the head of quality department in public institution of European Social Fund Agency; E-mail: **asta.raksteliene@gmail.com**

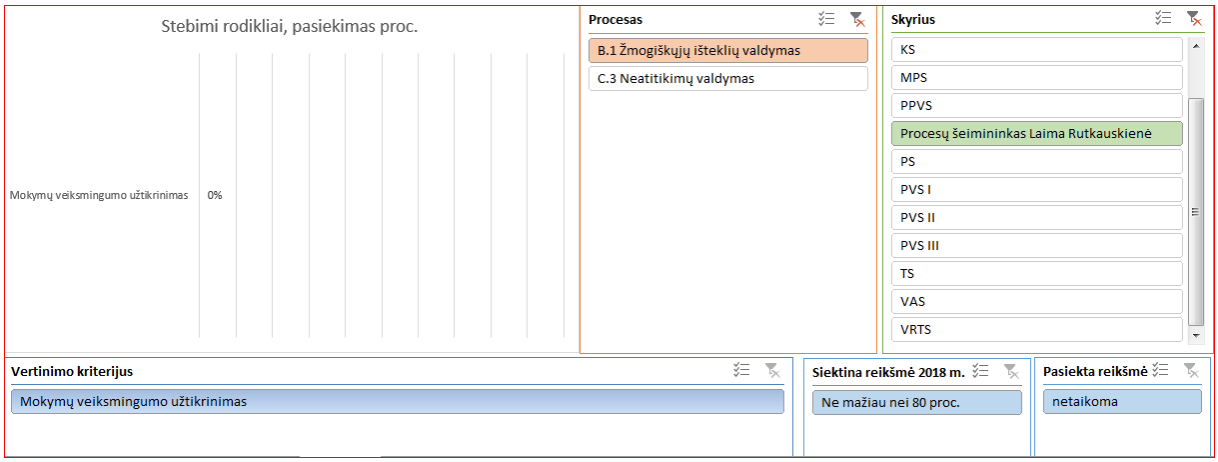
** Professor, Vilnius University – Department of Management; Corresponding author: Saulėtekio St. 9, Bld. II, Room 715, LT-10222 Vilnius, Lithuania; E-mail: **juozas.ruzevicius@ef.vu.lt**

Abstract

The principal purpose of the present paper is to examine the effect of work environment (social support and job characteristics) for the transfer of training. Although the transfer of training is a complex process highly affected by a range of different factors, it is important to enhance attention to work environment; the effect of work environment upon the benefits of training has not been extensively covered in research literature, however, it may have a significant effect when building an efficient training system in the organisation. The authors of the studies have demonstrated that social support (supervisor support and peer support) maintains the strongest links with the transfer of training, and accounts for 31 per cent of the benefit of training, in the meantime autonomy and workload neither correlates with the benefits of training, not predict them. Therefore, ensuring social support is a necessary precondition for higher efficiency of training, and higher performance quality.

Keywords: *performance quality, work environment, supervisor support, peer support, autonomy, workload, training transfer, social support, work characteristics.*

1. Introduction

Training is not an end in itself. Just like any other activity, training requires time, energy and investment (Topno, 2012), therefore it is vital that the knowledge acquired within the framework of training are appropriately used in professional activities and would facilitate attaining the prescribed objectives. Ordinarily organisations, on an annual basis, allocate considerable amounts for the development of training programme (Kia & Ismail, 2013), as part of our efficiency enhancement efforts (Seyler et al, 1998). According to J. H. Park & T. Wentling (2007), managers of organisations in all seek to ensure that all investment allocated to the development of human capital yield benefit. However, not infrequently, managers of organisations are not entirely content with the level of training transfer (Baldwin & Ford, 1988; Broad & Newstrom, 1992; Rakštelienė at al., 2017), and training does not benefit the organisations to the extent initially expected (Ruževičius & Serafinas, 2011). G. M. Alliger *et al.* (1997) claimed that where the training transfer is conducted in a systemically faulty manner, and employees fail to adopt new knowledge in their work and constantly suffer failure, the entire situation amounts to a problem to be addressed by the

ESFA veiklos vertinimo kriterijų lentelėje numatytas rodiklis – „Mokymų veiksmingumo užtikrinimas“