MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS

ARNOLDAS DALINKEVIČIUS
(EDUKACINIŲ TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS)

MOKYMOSI POREIKIO REALIZAVIMAS BESIMOKANČIOJOJE ORGANIZACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:
Prof. dr. Romas Prakapas

Vilnius, 2022

TURINYS

Paveikslų sąrašas ... 2
Lentelių sąrašas ... 3
Pagrindinės sąvokos ... 4
Santrumpos ... 5
ĮVADAS ... 6
1. TEORINIAI MOKYMOSI POREIKIŲ REIŠKINIO PAŽINIMO METMENYS ... 9
1.1. Mokymosi poreikių samprata ... 9
1.2. Mokymosi poreikių realizavimo galimybės edukaciniame procese ... 13
1.2.1. Motyvacijos svarba realizuojant mokymosi poreikius ... 15
1.2.2. Mokymosi poreikių realizavimo modeliai ... 18
2. TEORINIAI BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS PAŽINIMO ASPEKTAI ... 24
2.1. Besimokančios organizacijos samprata ... 24
2.2. Besimokančios organizacijos požymiai ir veiklos ypatumai ... 26
2.3. Besimokančios organizacijos kūrimosi prielaidos ... 27
2.4. Organizacinio mokymosi modeliai ir jų bruožai ... 30
2.5. Mokymosi metodai ir formos ... 37
3. MOKYMOSI POREIKIO REALIZAVIMO BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE EMPIRINIO TYRIMO DUOMENYS ... 42
3.1. Tyrimo metodologija ... 42
3.1.1. Tyrimo duomenų rinkimo metodai ... 46
3.1.2. Tyrimo duomenų apdorojimo metodai ... 50
3.2. Darbuotojų mokymosi poreikių raiška besimokančioje organizacijoje ... 52
3.2.1. 3S metinių pokalbių anketinių duomenų analizė ir tiriamųjų charakteristikos ... 52
3.2.2. Pusiau struktūruoto interviu duomenų tematinės analizės duomenys ... 61
3.3. Diskusija ... 72
IŠVADOS ... 75
REKOMENDACIJOS ... 76
LITERATŪRA ... 77
SANTRAUKA ... 82
SUMMARY ... 83
PRIEDAI ... 84
AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA ... 97

Paveikslų sąrašas

1 pav. Kolbo patirtinio mokymosi ratas....19
2 pav. Patirtinio mokymosi modelis, nagrinėjantis ir stiprinantis kritinius mokymosi (švietimo), darbo ir asmeninio tobulėjimo ryšius....20
3 pav. Pfeiffer ir Jones patirtinio mokymosi ratas....20
4 pav. Kolbo patirtinio mokymosi ERE modelis....21
5 pav. Kolbo mokymosi stiliai....22
6 pav. Organizacinio ir patirtinio mokymosi sąveika....23
7 pav. Objektyvios kompetencijos kūrimas mokymosi trajektorijoje....24
8 pav. Besimokančios organizacijos kūrimas....29
9 pav. Gebėjimai reikalingi personalui dirbančiam ir plėtojančiam besimokančią organizaciją....30
10 pav. Organizacinio mokymosi bruožai....32
11 pav. Senge sisteminis besimokančios organizacijos modelis....32
12 pav. Vienkilpis, dvikilpis, trikilpis mokymasis....33
13 pav. Dinaminis organizacinio mokymosi modelis....35
14 pav. Schwandt ir Marquardt linijinis organizacinio mokymosi modelis....35
15 pav. Suplanuotas ir tęstinis pokytis....35
16 pav. Mokymosi ir tobulėjimo modelis....36
17 pav. Mokymosi 70:20:10 sistema....37
18 pav. Mišraus tyrimo perspektyvos....43
19 pav. Atvejo tyrimo atlikimo procesas....45
20 pav. Tematinės analizės etapai....52
21 pav. Mokymasis per kasdienes užduotis - metodų ir mokymosi formų pasiskirstymas (N)....54
22 pav. Socialinis mokymasis - metodų ir mokymosi formų pasiskirstymas (N)....57
23 pav. Formalus mokymasis - metodų ir mokymosi formų pasiskirstymas (N)....59
24 pav. Kokybinio tyrimo pagrindinių temų žemėlapis....62
25 pav. „Mokymosi poreikiai“ potemių žemėlapis....64
26 pav. „Mokymosi sąlygos“ potemių žemėlapis....64
27 pav. „Motyvacija mokytis“ potemių žemėlapis....65
28 pav. „Patirtinis mokymasis“ potemių žemėlapis....66
29 pav. „Besimokančios organizacijos kūrimosi sąlygos“ potemių žemėlapis....68
30 pav. „Besimokančios organizacijos požymiai“ potemių žemėlapis....69
31 pav. „Mokymosi galimybės“ potemių žemėlapis....71

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Socialinį statusą turinčių darbuotojų motyvacijos poreikių teorinis modelis.....11

2 lentelė. Mokymosi motyvacijos kriterijai ir poreikiai.....18

3 lentelė. Besimokančios organizacijos sampratos įvairovė.....25

4 lentelė. Mokymosi metodai pagal skirtingus autorius.....40

5 lentelė. Atvejo tyrimo sudedamosios dalys.....44

6 lentelė. Tyrimo procesas ir etapai.....46

7 lentelė. Kiekybinio tyrimo instrumentas (3S anketa).....47

8 lentelė. Kokybinio tyrimo instrumento raktiniai klausimai.....49

9 lentelė. Informantų bendrosios charakteristikos.....51

10 lentelė. Mokymasis per kasdienes užduotis - metodų ir mokymosi formų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.).....55

11 lentelė. Socialinis mokymasis - metodų ir mokymosi formų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.).....58

12 lentelė. Formalus mokymasis - metodų ir mokymosi formų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.).....60

Pagrindinės sąvokos

Andragogika – suaugusiųjų švietimas/mokymasis, formalusis mokymasis, neformalusis mokymasis, savaiminis mokymasis, populiarusis, atvirasis švietimas, mokymasis visą gyvenimą (Teresevičienė ir kt. 2006, p. 9).

Mokymas – mokytojo ugdomoji (auklėjamoji, lavinamoji) veikla, skatinanti mokinio mokymąsi (Bitinas, 2011, p. 49).

M**okymasis** – savarankiška arba mokytojo skatinama asmens veikla, plėtojant jo dvasines, pažintines ir fizines galias (Bitinas, 2011, p. 53).

Reflektyvusis mokymasis – mokymasis, paremtas savo patirties apmąstymu; galimi variantai: a) apsiriboti savo minčių apmąstymu, b) apmąstant tuo pat metu veikti, c) kurti žinias, leidžiančias naujai pažiūrėti į esamą veiklą (Bitinas, 2011, p. 56).

Savišvieta – nuolatinis savarankiškas mokymasis, kuris remiasi asmens iš įvairių šaltinių gaunamomis žiniomis ir jo praktine patirtimi (Bitinas, 2011, p. 53).

Habitualizacija - stereotipinis pasikartojantis elgesio modelis įvairiose mokymosi situacijose (Zubrickienė ir Adomaitienė, 2011).

Kompetencija - tai individo žinios, įgūdžiai, mokėjimai, požiūriai, asmenybės savybės, atitinkami elgesio modeliai, kurie sudaro veiklos pagrindą ir lemia profesionalų arba kvalifikuotą profesinių funkcijų atlikimą, parodantį asmens kvalifikuotą žinojimą, kvalifikacijos raišką arba gebėjimą veikti (Zubrickienė, Adomaitienė, 2016, p.152).

Neformalusis suaugusiųjų švietimas – asmens ir visuomenės interesus atitinkantis švietimas pagal įvairias neformaliojo suaugusiųjų švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, teikiamas ne jaunesniems negu 18 metų asmenims (Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymo Nr. VIII-822 pakeitimo įstatymas, 2014).

Santrumpos

BO - besimokanti organizacija;

El. anketos – elektroninės anketos;

3S - pagal anglų k. ***S****uccess,* ***S****trengths,* ***S****upport* - sėkmė, stiprybės, parama;

LR- Lietuvos Respublikos;

MRU – Mykolo Romerio universitetas.

„Gal reiktų padiskutuoti pavyzdį, kad įmonė, kuri prieš mokymus ir neinvestuoja į mokymus, ar ji pasmerkta eiti į priekį, ar būti vienoje linijoje, ar pasmerkta augimui. Ar yra tokių įmonių, kurios neinvestuoja į mokymus ir gerai kaip yra. Ir kaip ilgai tokios įmonės išbūtų rinkoje.“

(tyrimo dalyvio (I4) pasisakymas)

ĮVADAS

Temos aktualumas. Suaugusiųjų ugdymo ir ugdymosi poreikių tematika yra labai svarbi šiandieninėje stipriai dinamiškoje visuomenėje. Todėl pirmiausia svarbu suprasti, kokie yra mokymosi poreikių kaip reiškinio pažinimo metmenys bei pati mokymosi poreikių samprata. Šiame darbe norima atskleisti, kokios yra mokymosi poreikių realizavimo galimybės ir kaip minėti mokymosi poreikiai realizuojami. Suaugusiojo mokymuisi svarbų vaidmenį vaidina ir jo motyvacija mokytis. Mokymosi poreikių ir jų realizavimo galimybėms aptarti aprašyti mokymosi poreikių realizavimo modeliai ir kas jiems būdinga.

Mokymosi poreikių tinkamam patenkinimui svarbu suprasti, kokioje aplinkoje bei organizacijoje veikia ir mokosi suaugusysis. Pirmiausiai siekiama suprasti teorinius kaip besimokančios organizacijos pažinimo aspektus ir atskleisti pačios besimokančios organizacijos sampratą. Darbe siekiama suprasti, kokie gi yra besimokančios organizacijos požymiai ir veiklos ypatumai. Aktualu suprasti ir besimokančios organizacijos kūrimosi prielaidas. Darbe aptariami ir organizacinio mokymosi modeliai, ir kas jiems būdinga analizuojant mokymosi poreikių realizavimo galimybes.

Mokymosi poreikių realizavimo besimokančioje organizacijoje mokslinių šaltinių, empirinio tyrimo analizės duomenys, išvados bei rekomendacijos kuria vertę vadovams ir darbuotojams, atsakingiems už ugdymą tiriamojoje organizacijoje.

Temos ištirtumas. Suaugusiųjų mokymosi poreikių raiška, jų realizavimas domino ir iki šiol tebedomina daugelį mokslininkų. Mokymosi poreikių tyrinėjimuose labai aktyviai pasižymėjo Jarvis (2001) išryškinęs mokymosi paradoksus ir kad pats mokymasis yra vienas pamatinių žmogaus poreikių. Dixon (1993) išryškino mokymąsi kaip naują darbo formą, kur suaugusieji mokosi darbo vietose. Tyrėjos iš Lietuvos Tolutienė ir Jovarauskaitė (2011) suaugusiojo norą mokytis siejo su jo noru išspręsti problemas, atsižvelgiant į esamą ir pageidaujamą situaciją. Patirtinį mokymąsi išsamiai tyrinėjo Kolbas (1984), sukūręs patirtinio mokymosi modelius, kuriais rėmėsi ir plėtojo vėlesni mokslininkai. Zubrickienė ir Adomaitienė (2011) tyrinėjo stereotipinį pasikartojantį elgesį bei transformuojamą mokymąsi, kur mokymosi procese tampama kritiškai sąmoningais. Svarbu paminėti Brookfield (1995), kuris išskyrė savo pagrindines tyrimų sritis: savarankišką mokymąsi, kritinį mąstymą, patirtinį mokymąsi ir mokymąsi mokytis. Jovaiša ir Vaitkevičius (1989) akcentavo

mokymosi proceso tikslingumą. Gausius įvairių mokslininkų tyrinėjimus suaugusių mokymosi poreikių srityje atliko Zubrickienė ir Adomaitienė (2011). Senge ir kt. (2000) akcentavo naujo mokymosi ciklo atsiradimą, kuomet besimokantysis įgyja naujų žinių. Tuo tarpu Simonaitienė (2001) išskyrė nuolatinio mokymosi svarbą. Motyvacijos kaip įtakos suaugusiojo mokymuisi tyrinėjimuose Lindeman (1996) akcentavo mokymąsi pagal savo poreikius. McCombs (1991) išskyrė pagrindinius principus, kurie daro įtaką motyvacijai mokytis visą gyvenimą. Teresevičienė ir kt. (2006) tyrinėjo ir aprašė besimokančiojo motyvacijos kriterijus bei mokymosi poreikių santykį. Pfeiffer ir Jones (1985) išvystė ir naujai pateikė Kolbo patirtinio mokymosi ratą. Akhtar ir Hussain (2019) pateikė patirtinio mokymosi ERE modelį. Dixon (1999) apjungė ir pateikė organizacinio ir patirtinio mokymosi sąveikos modelį. Guevara ir kt. (2017) akcentavo objektyviosios kompetencijos kūrimą pagal tam tikrą mokymosi trajektoriją. Noe ir kt. (2014), Balvočiūtė ir Skunčikienė (2007) bei Dessler (2015) išskyrė ir apibūdino mokymosi metodus bei formas, taikomas darbo vietoje.

Besimokančios organizacijos (BO), kurioje veikia ir mokosi suaugusysis, tyrė daug mokslininkų. BO tyrinėjimus susistemino Simonaitienė (2001), kuri pateikė besimokančioms organizacijoms būdingas charakteristikas ir išskyrė mokymąsi kaip centrinę organizacijos kultūros vertybę. Senge (1994) besimokančios organizacijos koncepciją išpopuliarino išleidus knygą „Penktoji disciplina“. Örtenblad (2018) išplėtojo besimokančios organizacijos taksonomiją, kur akcentuojamas kolektyvas, kaip mokymosi vienetas. Balvočiūtė ir Skunčikienė (2007) tyrinėjančios organizacijose mokymų poreikius ir metodus akcentuoja darbuotojų gebėjimus, žinias ir patirtį, kaip kompetencijos pagrindą. Senge (2006) vėlesniuose savo darbuose išskyrė penkias mokymosi organizacijoje disciplinas, kurios atskleidžia svarbiausius organizacijos dėmenis. Fuller ir kt.(2007) akcentuoja organizacinę laisvę sėkmingam organizacijos narių mokymuisi.

Besimokančios organizacijos kūrimosi prielaidų tyrinėjimuose aktyviai dirbo Serrat (2017), kuris pateikė pagrindines besimokančios organizacijos posistemes. Organizacijų mokymosi metodus tyrinėjo ir pristatė Simonaitienė (2001). Baležentis (2008) akcentavo organizacijos personalo ugdymo svarbą ir svarbiausias kompetencijas, reikalingas besimokančios organizacijos klestėjimui. Tubutienė ir Morkūnaitė (2008) išskyrė svarbiausius organizacinio mokymosi bruožus.

Argyr ir Shon (1978) pristatė kilpinio mokymosi koncepciją organizacijose. Šio kilpinio mokymosi tyrinėjimuose ir plėtojimuose prisidėjo Jucevičienė (2007), Tubutienė ir Morkūnaitė (2008). Argyris (2004) akcentavo dvikilpio mokymąsi kaip klaidų išaiškinimą bei pataisymą. Thomsen (2003) trikilpį mokymąsi pavadino metamokymusi ir pateikė dinaminį organizacinio mokymosi modelį. Linijinio mokymosi modelio kūrėjais laikomi Schwandt ir Marquardt (2000). Dixon (1999) pateikė suplanuoto ir tęstinio pokyčio svarbą, kuri gali nulempti nuolatinę organizacijos transformaciją. Lombardo ir kt. (1996) sukūrė 70:20:10 mokymosi ir tobulėjimo modelį, kurį vėliau patobulino ir išplėtojo Scott ir Ferguson (2014).

Tyrimo problema formuluojama kaip klausimas „*Kaip realizuojami mokymosi poreikiai besimokančioje organizacijoje“*. Probleminiai klausimai:

- Kaip yra suprantama mokymosi poreikiu samprata?
- Kaip mokosi suaugę, pasitelkę mokymosi metodus?
- Kokie yra esminiai besimokančios organizacijos bruožai bei požymiai?
- Kaip verslo organizacija virsta besimokančiąja?
- Kokių reikia sąlygų, kad suaugusiojo mokymosi poreikiai būtų tinkamai realizuoti?

Tyrimo objektas - *mokymosi poreikio realizavimas besimokančioje organizacijoje*.

Darbo tikslas – atskleisti, kaip realizuojami mokymosi poreikiai besimokančioje organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti mokymosi poreikių sampratą;
2. Pristatyti teorines mokymosi poreikių realizavimo galimybes;
3. Pristatyti besimokančios organizacijos požymius;
4. Įvertinti darbuotojų mokymosi poreikių raišką besimokančioje organizacijoje;
5. Pristatyti besimokančios organizacijos kūrimosi prielaidas, įvertinant mokymosi poreikius.

Darbo rengimo metodai:

1. Mokslinės, metodinės literatūros apibendrinimas. Šis metodas taikytas moksliniam pažinimui, išgryninant pagrindinius komponentus, kuriais buvo modeliuojamas empirinis tyrimas (pagal Tidikį. 2003);
2. 3S metinių veiklos įsivertinimo anketų analizė, siekiant aprašyti tiriamųjų charakteristikas ir kokius jie renkasi mokymosi metodus bei formas;
3. Darbuotojų pusiau struktūruotas interviu, siekiant suprasti kaip realizuojami mokymosi poreikiai besimokančioje organizacijoje;
4. 3S metinių veiklos įsivertinimo anketų duomenys, apdoroti taikant aprašomosios statistikos metodus;
5. Pusiau struktūruoto interviu tyrimo tematine analizė.

Darbo naujumas. Suaugusiųjų mokymosi poreikių raiška tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų yra tyrinėta daugelyje darbų. Besimokančių organizacijų bruožai, jų kūrimosi prielaidos taip pat aktyviai analizuotos užsienio tyrėjų. Lietuvoje besimokančios organizacijos tyrinėjamos aktyviausiai po 1990 metų atkūrus nepriklausomybę. Besikeičiančios visuomenės ir verslo sąlygos daro įtaką suaugusiųjų mokymosi poreikių realizavimui būtent besimokančiose organizacijose, todėl išlieka šiandien ypač svarbi tema moksliniams tyrinėjimams.

1. TEORINIAI MOKYMOSI POREIKIŲ REIŠKINIO PAŽINIMO METMENYS

1.1. Mokymosi poreikių samprata

Nagrinėdami atskleisti žmogaus poreikius, labai svarbu suprasti, kas mus skatina vienaip ar kitaip elgtis. Kas būdinga vieniems ar kitiems mūsų poreikiams, kaip jie daro įtaką mūsų norui išlikti, veikti, klestėti, mokytis, tobulėti ar vienaip ar kitaip save realizuoti.

Vienas žymiausių žmogaus poreikius tyrinėjantis ir daugelio mokslininkų darbuose aptarinėjamas poreikių piramidės autorius Maslow (1943) išskyrė asmenybės poreikių 5 lygmenis. *Fiziologinių poreikių* lygmenyje svarbus poreikių patenkinimas gyvybės palaikymui (oras, vanduo, alkis, miegas, troškulys, šaltis, šiluma ir pan.). Antras lygmuo tai *saugumo poreikiai* (aiškumas ir tvarka, emocinės, fizinės ir psichinės grėsmės, baimės, vengimas skurdo ir kt.). Trečias lygmuo yra meilės ir *emocinių ryšių poreikiai* (tame tarpe socialiniai). Šiuos poreikius žmogus patenkina bendraudamas su kitais žmonėmis, prisirišdamas prie jų, mylėdamas, priklausydamas įvairioms grupėms ar kolektyvams. Ketvirtas lygmuo yra *pagarbos ir savigarbos poreikiai*, kurie reiškiasi pastangomis įgyti gerą vardą, būti kitų žmonių vertinamam, gerbiamam, pripažįstamam. Penktasis (ir aukščiausias) lygmuo tai *savirealizacijos poreikiai*. Juos tenkinant siekiama tobulėti, ieškoti gyvenimo prasmės, atskleisti visus savo gabumus ir gebėjimus.

Pasak Jarvio (2001, p. 16) „žmonijai tenka gyventi iš pažiūros priešiškoje aplinkoje ir išmokti įveikti sunkumus, atskirti gėrį nuo blogio. Taigi mokymasis yra vienas iš mūsų pamatinių poreikių. Neįtikėtina, kad Maslow <...> mokymosi neįtraukė į žmogaus poreikių piramidę <...>.“

Nagrinėjant mokymosi poreikius Maslow poreikių hierarchijoje įdomios tyrėjų Shi ir Lin (2020) įžvalgos. Šie tyrėjai akcentuoja, kad suaugusiųjų pedagogai ir praktikai turėtų aktyviai žinoti penkių skirtingų poreikių turinį ir išanalizuoti, kokiuose poreikių lygiuose yra jų besimokantieji. Besimokančiųjų poreikių lygių supratimas galėtų būti naudingas pedagogams ir praktikams, kuriantiems mokymo ar konsultavimo strategijas.

Kumpikaitė ir Kalinauskienė (2011) lygino Indų vedas ir kitų mokslininkų darbus, sukūrė motyvacinį modelį (žr. 1 lentelę). Pagal skirtingus socialinius statusus matyti, kad akivaizdžiai skiriasi poreikiai ir motyvacijos šaltiniai, priklausomai kurį statusą užima darbuotojas. Nuo nekvalifikuotų iki specialistų matyti skirtumai: pradedant fiziologiniais ir tęsiant iki savirealizacijos poreikių. Jos teigė, kad žmogus gimdamas atsineša tam tikrus poreikius. Todėl kilimas Maslow poreikių piramide galimas tik labai ugdant ir tobulinant savo asmenybę, realiai suvokiant savo padėties ir veiksmų priežastis, žmogaus asmenybės evoliucijos pasekmes, nes poreikiai, kurie yra asmenybės dalis, sunkiai kinta.

1 lentelė. *Socialinį statusą turinčių darbuotojų motyvacijos poreikių teorinis modelis (pagal Kumpikaitę ir Kalinauskienę, 2011)*

Socialinis statusas	**Kastos**	**Kastų bruožai**	**Poreikiai, motyvacijos šaltinis**
Nekvalifikuoti darbininkai	Šūdros – žemo profesinio pasiruošimo asmenys	Svarbios materialinės gėrybės. Elgiasi nepaklusdami reguliuojamiems principams. Pataikauja savo įgeidžiams ir nesiekia jokio tikslo.	Fiziologiniai poreikiai (maisto, miego, malonumų, seksualiniai)
Kvalifikuoti darbininkai, asistentai	Vaišyos – prekijų, darbininkų ir žemės ūkio bendruomenės kasta.	Materialinių vertybių bei stabilumo ir saugumo siekimas	Saugumo (taikos, tvarkos, teisių, paramos) bei meilės poreikiai
Vadovai	Ksatriyos – karių, valdininkų bei administratorių luomas.	Visada yra nepatenkinti savo padėtimi ir aistringai trokšta ją pagerinti.	Prestižo (pripažinimo, reikšmingumo, perspektyvos, socialinės padėties) poreikiai
Specialistai	Brahmanos – tai aukšto dvasingumo lygio žmonės, terminologijoje jie būtų vadinami inteligentijos kasta	Darbas teikia pasitenkinimą. Šie žmonės turi platesnes žinias ir stipresnį laimės jausmą.	Savirealizacijos (gabumų realizacija, pasitikėjimas savimi, sėkmė, talentai) poreikiai

Pasak Trigg (2004), tyrinėjant Maslow poreikių hierarchiją galime matyti, kad paties mokymosi nebuvimo priežastis yra kultūros, kaip žmogaus vystymosi variklio, tam tikras pažeminimas. Jo nuomone, Maslow požiūris yra kritikuojamas dėl socialinės sąveikos sumenkinimo, ir dėl to, kad per daug akcentuojamas individualus aš, kuris yra izoliuotas nuo kultūros ir mokymosi.

Dixon (1993) manymu, šiuolaikiniame informacinių technologijų amžiuje mokymasis ir darbas tampa žodžiais sinonimais: mokymasis šių dienų sampratoje tapo nauja darbo forma, produktyvios veiklos sąlyga ir garantu, o darbas kaip nuolatinė mokymosi situacija. Jo manymu, pats mokymasis tampa pagrindu karjeros ar net organizacijos išlikimui. Tad mokymosi nebegalima daugiau susieti tik su institucijomis ar žmogaus gyvenimo periodu. Pasak Zubrickienės ir Adomaitienės (2011), suaugusiųjų mokymasis yra aktyvus, įtraukiantis ir refleksyvus procesas.

Anot Tolutienės ir Jovarauskaitės (2011, p. 49), „suaugusiųjų mokymosi poreikis kyla siekiant išspręsti problemas ir gali būti apibūdinamas kaip skirtumas tarp esamos ir pageidautinos situacijos“.

Pasak Zubrickienės ir Adomaitienės (2011) kai besimokantysis susiduria su neįprasta nauja situacija, kuri kelia nepasitenkinimą ir priešiškumą, jis patiria dezorientacijos ir nestabilumo būseną. Tada, siekdamas išeiti iš nepatogios ir prieštaringos situacijos, suaugusysis kritiškai apmąsto ir tikrina naujos problemos sprendimo prielaidas, kurios sudaro jo atliekamų vaidmenų, prioritetų, požiūrių ir tikėjimų pagrindą. Šis procesas gali neigiamai veikti pačius besimokančiuosius.

Jarvis (2001, p. 12) savo knygoje „Mokymosi paradoksai“ teigė, kad „mokymąsi verta tirti ne vien dėl to, kad žmonės jį suprasdami, gali efektyviau mokytis, bet ir todėl, kad mokymasis yra žmogaus būties pamatas. Tyrinėti mokymąsi reiškia tyrinėti žmones konkrečioje erdvėje, visuomenėje ir laike, o ne izoliuotoje laboratorijoje, klasėje ar dirbtinėje situacijoje“.

Schön (1983) aprašė Kolbo patirtinį mokymąsi. Jo nuomone, profesinė veikla yra ne savaiminis įgytų žinių pritaikymas, bet žinių panaudojimas, remiantis profesinės veiklos apmąstymais bei galimybe geriau atlikti savo darbus ir tuo pačiu išmokti daugiau.

Atsakant į klausimą, kas yra pats mokymasis, pasak Jarvio (2001), paradoksas slypi pačiose klausimo, kas yra mokymasis, ištakose, nes mokymasis yra individualus, o visuomenė yra organizacinė.

Anot Jarvio, (2001, p.17) „mokymasis yra kasdienio gyvenimo ir sąmoningos patirties esmė; tai procesas, kai patyrimas transformuojamas į žinias, įgūdžius, požiūrius, vertybes ir įsitikinimus, kai kasdienis patyrimas yra nuolat įprasminamas, nes sąmoningo žmogaus patyrimas vyksta laike, erdvėje, visuomenėje ir tarpusavio santykiuose. Taigi mokymasis yra procesas, suteikiantis gyvenimo patirtims prasmę, ar siekis jas suprasti.“

Brookfield (1995) nagrinėdamas suaugusiųjų mokymąsi išskyrė keturias pagrindines savo tyrimų sritis: savarankiškas mokymasis, kritinis mąstymas, patirtinis mokymasis ir mokymasis mokytis. Jis teigia, kad nagrinėjant mokymąsi per visą gyvenimo trukmę, kultūros, etninės priklausomybės, asmenybės ir politinio etoso kintamieji įgauna kur kas didesnę reikšmę paaiškinant, kaip mokymasis vyksta ir kaip išgyvenamas, nei chronologinio amžiaus kintamasis.

Savarankiškas mokymasis sutelktas į procesą, kurio metu suaugusieji perima savo mokymosi kontrolę, ypač tai, kaip jie nustato savo mokymosi tikslus, suranda tinkamus išteklius, nusprendžia, kuriuos mokymosi metodus naudoti, ir įvertina savo pažangą. Mes vis dar stengiamės suprasti, kaip įvairūs veiksniai - ankstesnė suaugusiojo patirtis, mokymosi užduoties pobūdis ir susijusi sritis, to meto politinis etosas - daro įtaką sprendimui mokytis tokiu būdu. Taip pat turime daugiau žinoti apie tai, kaip suaugusieji, užsiimantys savarankišku mokymusi, naudoja socialinius tinklus ir bendraamžių palaikymo grupes emociniam palaikymui ir švietimo orientavimui.

Suaugusiajam labai svarbus *mokymasis kritiškai mąstant*. Suaugęs mokosi pasitelkęs kritinę refleksiją, kuri sutelkia dėmesį į tris tarpusavyje susijusius procesus: (1) tai procesas, kurio metu suaugusieji suabejoja ir pakeičia prielaidą, kad iki to laiko buvo nekritiškai pripažįstama, kaip aiškiai

suprantama išmintis, (2) procesas, per kurį suaugęs naujai formuoja požiūrį pagal anksčiau savaime suprantamas idėjas, veiksmus, samprotavimo formas ir ideologijas, ir (3) procesas, kurio metu suaugusieji atpažįsta ir pertvarko pagal savo kultūrą tarpusavyje susijusius vaidmenis ir santykius.

Patirtinis mokymasis kaip pagrindinė suaugusiųjų mokymosi ypatybė, pasak Brookfield (1995), buvo pabrėžta Lindeman knygoje. Dažnai cituojamas aforizmas, kad patirtis yra suaugusio besimokančiojo gyvenimo vadovėlis ir kad suaugusiųjų švietimas buvo tęstinis patirties vertinimo procesas. Patirtis yra pagrindinė andragogikos samprata, kuri vystėsi apibūdinant suaugusiųjų švietimo praktiką įvairiose visuomenėse. Beveik kiekvienas vadovėlis apie suaugusiųjų švietimo praktiką patvirtina patirtinių metodų, tokių kaip žaidimai, modeliavimas, atvejų analizė, psichodrama, vaidmenų žaidimas ir stažuotės, o daugelis ugdymo institucijų dabar suteikia kreditą suaugusiųjų patirtiniam mokymuisi.

Mokymasis mokytis tampant kvalifikuotais darbuotojais yra vienas svarbiausių tikslų pedagogams, dirbantiems su suaugusiais. Suaugusieji suvokia save, kaip jie žino, ką žino; sąmoningumas samprotavimų, prielaidų, įrodymų ir pagrindimų, kuriais grindžiami mūsų įsitikinimai, kad kažkas yra tiesa. Mokymasis mokytis turėtų būti ypatingai svarbus mokymosi visą gyvenimą kontekste. Mokymasis mokytis yra įgūdis, egzistuojantis toli už akademinių ribų ir veikiamas praktinio patyrimo ir kasdienio pažinimo aplinkos. Apie mokymąsi mokytis kalbama daug dažniau kaip apie įgūdžių ir žinių įgijimą nei apie emocinį mokymąsi ar emocinio intelekto ugdymą.

Svarbu paminėti ir *atsitiktinį mokymąsi*. Pasak Foley (2020), šio tipo mokymasis vyksta žmonėms užsiimant kita veikla. Toks mokymasis yra atsitiktinis veiklos, kurioje asmuo dalyvauja, atžvilgiu, dažnai yra tylus ir nelaikomas mokymusi - bent jau ne tuo metu, kai jis vyksta.

Teresevičienė ir kt., (2006) analizuodami mokslininkų darbus pažymi, kad:

- suaugusiojo patirtis turi įtakos mokymosi ypatumams;
- suaugusieji gali padėti kitiems mokytis: jų patirtis yra tarytum išteklius mokymuisi;
- suaugusieji, turėdami patirties, turi su kuo susieti naujai sužinomus dalykus, turi medžiagos naujiems dalykams įprasminti;
- suaugusiesiems būdingi įpročiai, nusistovėję mąstymo takai, todėl kartais suaugusieji yra uždaresni, tam tikrais atvejais suaugusiesiems reikia suteikti papildomo laiko.

Apibendrinant skirtingus žmogaus poreikius, būtų galima teigti, kad mokymosi, savirealizacijos ir saviraiškos poreikius tenkiname tik patenkinę žemesniuosius savo poreikius. Aukščiausiame savirealizacijos poreikių lygmenyje yra labai ryškus žmogaus noras save realizuoti, padėti kolegoms ir tuo pačiu padėti jiems mokytis. Tuo pačiu tyrėjai neturi vieningo sutarimo, kaip Maslow poreikių hierarchijoje atsispindi mokymosi poreikiai, kurie teoriniu lygmeniu net nebuvo įtraukti atskirai. Vadovaujantis mokslininkų atradimais galima teigti, kad suaugusiųjų mokymasis ir darbas yra neatsiejami. Pats mokymasis tampa darbo dalis ir pats darbas, galima teigti, tapo nuolatinė

suaugusiojo mokymosi aplinka. Mokymasis per patirties įgijimą yra viena svarbiausių suaugusiojo mokymosi formų.

1.2. Mokymosi poreikių realizavimo galimybės edukaciniame procese

Aktualu suprasti, kokios yra mokymosi poreikių realizavimo galimybės pačiame edukaciniame procese. Pasak Laurinavičiutės (2001, p. 52), yra svarbu atkreipti dėmesį į šias suaugusiųjų mokymosi pažinimo kryptis:

„1. Suaugusiųjų mokymasis orientuotas į jų poreikius, turimą patirtį ir individualų mokymąsi. Tai pažintinės ir psichosocialinės patirties gilinimas.

2. Suaugusiųjų mokymas(is) yra savarankiškas, autonomiškas procesas, padedantis save ugdyti.

3. Socialiniu požiūriu suaugusiųjų mokymas(is) yra naujų perspektyvų transformacija.“

Jarvis (2001, p. 19-20) teigia, kad „vienas iš mokymosi paradoksų yra tai, kad mokslininkai, bandydami jį suprasti, nesistengė įžvelgti socialinio mokymosi pasaulio, pavertusio žmones tuo, kas jie yra. Šis socialinis procesas turi dvi dimencijas. Yra tiesioginė patirtis, kuri įgyjama veikiant ir suvokiant pojūčius, ji vadinama *pirmine patirtimi*. Taip pat yra ir netiesioginė – per tarpininką, bendraujant įgyjama – patirtis, ji vadinama *antrine patirtimi*. Pirminė patirtis yra praktinė, antrinė gali būti teorinė. Beje antrinė atsiranda, kai žmonės bendrauja kalbėdamiesi ir kitomis komunikacinėmis priemonėmis perduodami informaciją, idėjas.“

Taigi mokymasis, kaip ir mokymasis iš patyrimo, jis prasideda patirtimi: arba pirmine arba antrine. Tai tokia patirtis, kai besimokantys nežino kol kas sprendimo ar atsakymo, nors tokie sprendimai gali ir egzistuoti. Mokymasis prasideda su ta patirtimi, kuomet dar nežinome atsakymų. Mokymasis nėra paprastas procesas. Jis prasideda ne nuo vienos, bet nuo dviejų skirtingų patirties formų: pirminės patirties, įgyjamos tiesioginiai pojūčiais, ir antrinės, kuri yra perduota - dažnai kalba.

Jovaiša ir Vaitkevičius (1989, p. 9) teigia, jog „mokymosi proceso tikslas – pasirengti, kad būtų galima aktyviai, savarankiškai ir pro aktyviai dalyvauti gamybiniame, socialiniame ir kultūriniame gyvenime.“

Zubrickienė ir Adomaitienė (2011), įvertinusios užsienio ir Lietuvos mokslininkų įžvalgas, analizavo andragoginę sąveiką, telkdamos dėmesį į tai, kad joje besimokantieji veikia ir mąsto skirtingai: nuo stereotipinio pasikartojančio elgesio (habitualizacijos) įvairiose mokymosi situacijose iki transformuojančiojo mokymosi, kuris padeda įveikti šį stereotipinį elgesį tapus kritiškai sąmoningiems. Suaugusiųjų veiklai, mąstymui ir mokymuisi būdingą habitualizaciją tyrėjos išskiria kaip vieną iš efektyviam suaugusiųjų mokymuisi trukdančių sąlygų. Tuo pačiu teigiama pusė yra tai, kad esant įvairiausioms situacijoms besimokantysis gali pritaikyti veiksmų stereotipinius modelius, t. y. iš anksto numatyti veiksmus ir taip sutaupyti laiko ir pastangų naujiems svarstymams bei sprendimams priimti.

Tyrinėdamos suaugusiųjų mokymąsi, Zubrickienė ir Adomaitienė (2011, p. 19) pažymi, kad „aktualu remtis Foley į mokymąsi pateiktu požiūriu, kuris aptinkamas daugelyje suaugusiųjų mokymosi teorijų, kur apie mokymąsi aiškinama iš keturių skirtingų pozicijų. Pirma, *mokymasis kaip įgijimas*, kur kompetencija, samprata, išmanymas, išmintis ir kt. yra asmens įgyjama per mokymosi patirtį. Antra, *mokymasis kaip refleksija*, kur besimokantieji aktyviai konstruoja žinias, kuriančias naujas prasmes ir realybes. Trečia, *mokymasis kaip dalyvavimas*, kur dėmesys telkiamas į žmonių gebėjimą prasmingai dalyvauti konkrečios bendruomenės kasdieniame darbe. Ketvirta, *mokymasis atsirandant bendram fiziniam procesui*, kuris meta iššūkį jau esamoms žmonių sampratoms, vaizduojamas kaip kaitos procesas, kuris atsiranda iš santykių, besiklostančių tarp žmonių ir visko, kas dalyvauja konkrečioje situacijoje: žmonių, erdvinio planavimo, judėjimo, įrankių ir daiktų . Šios keturios pozicijos susilieja į vieną universalų mokymosi apibrėžimą, kuriame kalbama apie mokymąsi kaip kaitos procesą“.

Autorės Zubrickienė ir Adomaitienė (2011) kelia tam tikrą klausimą, kaip adragoginėje sąveikoje suaugusieji transformuoja savo mokymąsi eliminuodami habitualizuotą mokymosi patirtį? Jų tyrinėjimai parodė, kad daugelis autorių pripažįsta, kad suaugusiųjų mokymosi kokybė priklauso ne tiek nuo pačių suaugusiųjų individualių mokymosi ypatumų, gebėjimų, kiek nuo aktyvaus ir produktyvaus dalyvavimo andragoginėje sąveikoje. Suaugusiojo mokymasis yra „socialiai atviras", t. y. neatsiejamas nuo bendravimo su žmonėmis ir mokymosi iš jų patirties. Suaugusiųjų mokymasis visada vyksta ne uždaroje erdvėje, kur yra andragogas ir besimokantysis, bet andragoginėje sąveikoje, kur dalyvauja ir visa besimokančiųjų grupė. Svarbu paminėti, kad labai svarbus yra kokybiškas bendravimas tarpusavyje, kuris paskatina konstruoti žinias.

Analizuodama mokslininkų požiūrius, Simonaitienė (2001) atskleidė, kad mokymasis turėtų vykti nuolat ir turėtų būti kiekvieno individo bei organizacijos siekiamybė.

Pasak Senge ir kt. (2000, p. 26), svarbu yra tai, kad „mokymasis gerina asmeninius gebėjimus, keičia organizacijos narių nuostatas bei požiūrius. Įgytų naujų žinių pokytis nuolat skatina naują mokymosi ciklą ir naujų gebėjimų vystymąsi.“

Tyrėjos Zubrickienė ir Adomaitienė (2011, p. 21) atskleidė Brookfield (1990) aprašytą bendravimo svarbą andragoginėje sąveikoje teigdamos, kad „jis aptaria šešis „rezultatyvios, išmokymą skatinančios praktikos principus": savanorišką dalyvavimą, abipusę pagarbą, bendradarbiavimo dvasią, veiksmą ir refleksiją, kritinį mąstymą, savarankiškai pasirenkamą mokymąsi, kurie parodo, kaip svarbu suaugusiųjų mokymo procese suvokti socialinio konteksto ir žmogiškojo tarpininkavimo svarbą. Šie principai sutelkti į vieną svarbų tikslą - mokymo ir mokymosi proceso, palaikančio ir skatinančio besimokančius suaugusiuosius, sukūrimą.“

Apibendrinant mokymosi poreikių realizavimo galimybes edukaciniame procese svarbu pažymėti, kad mokymasis iš patyrimo prasideda patirtimi. Tokio požiūrio laikosi eilė mokslininkų ir

tyrėjų. Paties mokymosi pradžia yra toji patirtis, kai mes nežinome atsakymų. Bendrine prasme galima būtų teigti, kad pats mokymasis suvokiamas kaip pats kaitos procesas. Kokybiškam suaugusiųjų mokymuisi labai svarbus kokybiškas tarpusavio bendravimas, kuomet mokomasi socialinėje erdvėje.

1.2.1. Motyvacijos svarba realizuojant mokymosi poreikius

Aktualu išsiaiškinti, kaip motyvacija daro įtaką mokymosi poreikių realizavimui.

Savo knygoje „Suaugusiųjų švietimo prasmė“ Lindeman (1996) pastebėjo, kad besimokantys suaugusieji lanko užsiėmimus savanoriškai, įvertindami esminius mokymosi privalumus, ir mokosi pagal savo poreikius ir problemas, o ne susitelkia į konkretų dalyką. Papildomai jis pažymėjo, kad suaugusieji klesti mokydamiesi bendradarbiaudami ir kad jų gyvenimo patirtis prisideda prie jų mokymosi.

Laurinavičiūtė (2001), rašydama apie besimokančiuosius ir jų charakteristikas pažymėjo, kad besimokantieji turi laisvę rinktis ir jie turi tiek unikalią vidinę motyvaciją, tiek ir savo tikslus. Toks mokymasis yra ganėtinai specifinis dėl savarankiško mokymosi plano bei metodų mokytis pasirinkimo. Jos manymu, mokymasis yra individualus dėl savo skirtingos patirties. Mokytojo pagalba yra gan sąlygiška dėl besimokančiojo socialinio ir ekonominio statuso visuomenėje.

Pasak McCombs (1991), galima paaiškinti motyvacijos ir mokymosi visą gyvenimą santykį per šiuos psichologinius principus:

1 principas: Mokymasis yra natūraliai aktyvus, valingas, viduje tarpininkaujantis ir individualus prasmės konstravimo procesas iš informacijos ir patirties, filtruojamas per kiekvieno individualų suvokimą, mintis ir jausmus.

2 principas: Mokymąsi palengvina socialinis tarpininkavimas (sąveika ir bendravimas su kitais) įvairiose lanksčiose, nevienalytėse (įvairaus amžiaus, kultūros ir kt.) ir bendradarbiavimo grupėse.

3 principas: Įsitikinimai ir mintys, atsirandantys iš ankstesnės mokymosi patirties ir pagrįsti unikalia išorinių patirčių ir pranešimų interpretacija, tampa kiekvieno atskira realybe ar gyvenimo matymo būdu.

4 principas: Išorinės patirties ir pranešimų mintys ir interpretacijos pradeda pažinimo, afekto ir reakcijos ciklą, kuris padeda sustiprinti ar paremti pradinę mintį (-es) ar pažintinę įsitikinimų struktūrą.

5 principas: Jei nėra nesaugumo (pvz., jaučia baimę, yra sąmoningi, jaučiasi nekompetentingi), asmenys yra natūralūs besimokantieji ir jiems patinka mokytis.

6 principas: Savivertė ir motyvacija padidėja, kai individai palaiko pagarbius, rūpestingus santykius su kitais, kurie mato jų galimybes, nuoširdžiai vertina savo unikalius talentus ir besąlygiškai priima juos kaip asmenis.

7 principas: Žmogaus elgesį iš esmės motyvuoja saviugdos ir apsisprendimo poreikiai. Asmenys turi natūralią motyvaciją mokytis, augti ir tobulėti pozityviais, save apsisprendžiančiais būdais, nori būti kompetentingais ir asmeniškai kontroliuoti savo gyvenimą.

Šie principai kartu rodo keletą pagrindinių motyvacijos ir mokymosi visą gyvenimą savybių:

1. Mokymasis ir motyvacija mokytis yra natūralūs žmogaus gebėjimai socialiniuose kontekstuose ir santykiuose, palaikančiuose besimokantįjį, ir turinio srityse, kurios suvokiamos kaip asmeniškai reikšmingos ir reikšmingos.

2. Ko ir kiek išmokstama, yra kiekvieno besimokančiojo unikalių pažiūrų į save ir mokymosi procesą, įskaitant tikslus, lūkesčius ir užduočių reikalavimų aiškinimą, funkcija.

3. Neužtikrintumas ir kitos neigiamo kognityvinio sąlygojimo formos trukdo arba blokuoja natūralios individų motyvacijos nuolat mokytis, augti ir vystytis pozityviais ir apsisprendžiančiais būdais atsiradimą.

Nuolatinis mokymasis svarbus žmogui kaip natūralus polinkis pratęsti savo tobulėjimą, vystytis ir, žinoma, mokytis. Sėkminga mokymosi patirtis žmogui suteikia pasitenkinimą pačiu mokymusi taip sumažinant jo neigiamus įsitikinimus bei keičia netinkamas mąstymo struktūras.

Tyrinėjant suaugusiųjų motyvaciją mokytis svarbu paminėti Knowles (1984) 5 svarbias charakteristikas:

1. *Savęs suvokimas*. Asmeniui bręstant jo savęs samprata keičiasi iš priklausomos asmenybės į savarankiškai besivadovaujančio žmogaus sampratą.

2. *Suaugusio besimokančiojo patirtis*. Bręsdamas žmogus sukaupia vis daugiau patirties, kuri tampa vis didesniu mokymosi šaltiniu.

3. *Pasirengimas mokytis*. Kai žmogus bręsta, jo pasirengimas mokytis tampa vis labiau orientuotas į jo socialinių vaidmenų raidos užduotis.

4. *Orientacija į mokymąsi*. Asmeniui bręstant jo laiko perspektyva keičiasi iš atidėto taikymo į betarpišką taikymą, ir atitinkamai jo orientacija į mokymąsi - nuo orientacijos į dalyką prie orientacijos į problemą.

5. *Motyvacija mokytis*. Asmeniui bręstant mokymosi motyvacija yra vidinė.

Tuo tarpu Teresevičienė ir kt. (2006) išskyrė mokymosi motyvacijos kriterijus ir kokie konkretūs mokymosi poreikiai jiems yra būdingi (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. *Mokymosi motyvacijos kriterijai ir poreikiai (pagal Teresevičienę ir kt., 2006)*

Motyvacijos kriterijus	**Mokymosi poreikiai**
Socialinių ryšių	bendravimo poreikis patenkinti asociacijų, narystės poreikius
Asmeninių pasiekimų	aukštesnis statusas/pareigos darbe, profesionalus tobulėjimas, konkurencingumo mažėjimas
Išorinių lūkesčių	atitikti reikalavimus, patenkinti vadovų lūkesčius/rekomendacijas
Socialinės gerovės siekimo	galimybė geriau padėti visuomenei, tarnauti visuomenei, dalyvauti visuomeninėje veikloje/darbe
Stimuliaciniai	atsiskirti nuo kasdienybės, išvengti nuobodulio, suteikti kontrastą kitoms gyvenimo detalėms
Susidomėjimo mokslu	siekti žinių dėl asmeninių interesų, mokytis dėl mokymosi, patenkinti smalsų protą

Galime pastebėti, kad mokymosi motyvacijos kriterijai gali būti tiek asmeniniai pasiekimai, tiek veikiami išorės lūkesčių, socialinių ryšių, socialinės gerovės siekimo, stimuliacijos ar susidomėjimo mokslu. Lentelėje matyti, kad tam tikriems motyvacijos kriterijams būdingi ir mokymosi poreikiai, kurie mums leidžia suprasti mokymosi motyvus.

Suaugusiems mokymosi efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo pačios motyvacijos mokytis. Pasak Tolutienės ir Jovarauskaitės (2011, p. 49) „mokymosi motyvacija - priežastys, skatinančios mokytis, kitaip tariant, veiksmų bei elgesio žadinimas ir skatinimas žmogaus psichikoje. Motyvai - tai veiksmų skatuliai, lemiantys jų pobūdį ir kryptį. Dažniausiai motyvai būna poreikiai ir siekimai, bet tai gali būti ir interesai, troškimai, polinkiai, emocijos, jausmai ir kt. Motyvacija - pagrindinis mokymosi veiksnys.“

Apibendrinant galima teigti, kad mokymosi poreikio patenkinimas yra vienas pirmųjų motyvacijos šaltinių. Jei žmogus neturės motyvacijos mokytis, tuo pačiu jis nematys mokymosi reikšmės ir prasmės tiek asmeniniame gyvenime, tiek profesinėje veikloje. Mokymosi motyvacijai įtaką daro socialinė sąveika su kitais bei saugi mokymosi aplinka. Besimokančiajam labai svarbi pasirinkimų mokytis laisvė, galėjimas mokytis savarankiškai taip, kaip jis pats nori. Suaugusysis mokosi efektyviai, kuomet jis turi aukštą motyvaciją mokytis.

1.2.2. Mokymosi poreikių realizavimo modeliai

Tyrinėjant mokymosi poreikių realizavimo galimybes svarbu suprasti, kokie gi yra mokymosi poreikių realizavimo modeliai. Įdomu suprasti, kaip vieni ar kiti mokymosi realizavimo modeliai veikia, kokios pagrindinės sudedamosios dalys daro įtaką mokymuisi ir mokymų poreikių realizavimui.

Knowles (1984) pasiūlė 4 principus, kurie taikomi suaugusiųjų mokymuisi:

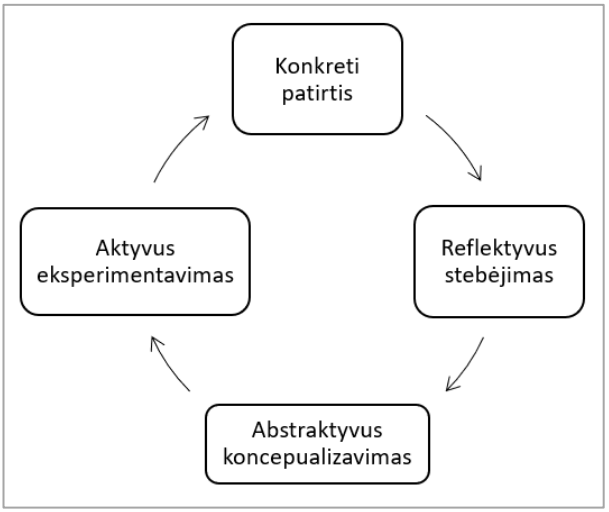
1. Suaugusieji turi dalyvauti planuojant ir vertinant jų mokymą.

2. Patirtis (įskaitant klaidų darymą) yra mokymosi veiklos pagrindas.

3. Suaugusieji labiausiai nori mokytis dalykų, kurie turi tiesioginį poveikį jų darbui ar asmeniniam gyvenimui.

4. Suaugusiųjų mokymasis yra orientuotas į problemą, o ne į turinį.

Paties patirtinio mokymosi modelio vienu iškiliausiu pradininku yra laikomas Davidas Kolbas, kuris sukūrė patirtinio mokymosi ratą.



1 pav. *Kolbo patirtinio mokymosi ratas (1984)*

Turimos ir naujos patirties tarpusavio santykį Kolbas (1984) pateikia kaip keturių pagrindinių komponentų ciklą: konkrečios patirties, reflektyvaus stebėjimo, abstraktyvaus konceptualizavimo bei aktyvaus eksperimentavimo.

Analizuojant šį patirtinį mokymosi ratą yra svarbus detalesnis paaiškinimas:

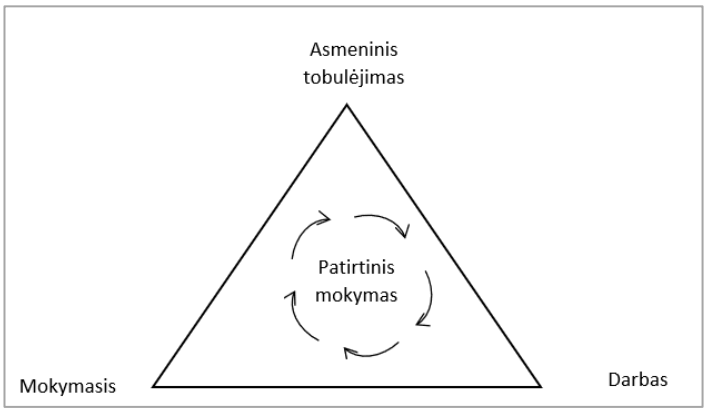
1. Konkreti patirtis - susiduriama su nauja patirtimi ar situacija arba iš naujo aiškinama esama patirtis.

2. Atspindintis (reflektyvus) naujos patirties stebėjimas - ypač svarbūs bet kokie neatitikimai tarp patirties ir supratimo.

3. Abstraktus konceptualizacijos apmąstymas sukuria naują idėją arba pakeičia esamą abstrakčią koncepciją (asmuo išmoksta iš savo patirties ir susikuria išvadas).

4. Aktyvus eksperimentavimas - besimokantysis taiko savo idėją (-as) aplinkiniam pasauliui, kad pamatytų, kas atsitiks, ir tokiu būdu bando taikyti naujai gautas žinias.

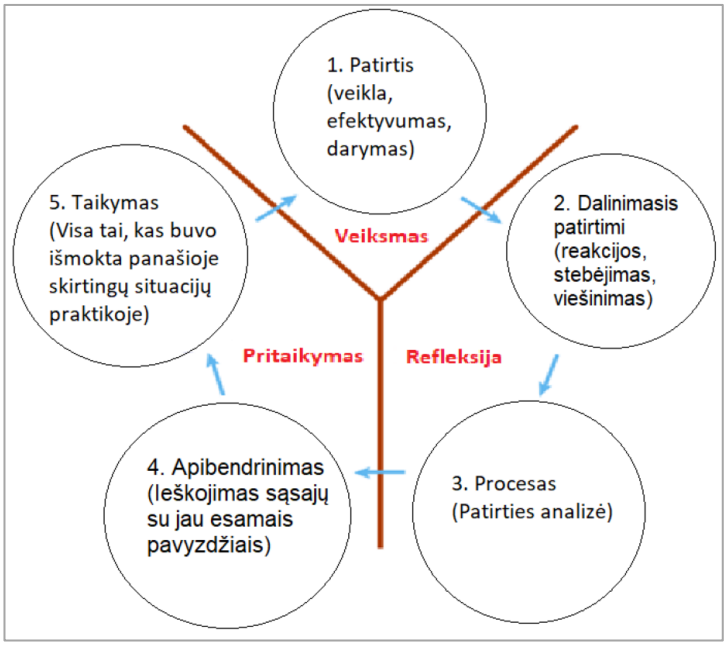
Vėliau Kolbas (2014) pasiūlė ir kompetencijų sistemą, skirtą darbo poreikiams ir atitinkamiems švietimo tikslams apibūdinti, ir pabrėžė svarbius ryšius, kuriuos galima plėtoti tarp klasės ir realaus pasaulio, naudojant patirtinio mokymosi metodus.



2 pav. *Patirtinio mokymosi modelis, nagrinėjantis ir stiprinantis kritinius mokymosi (švietimo), darbo ir asmeninio tobulėjimo ryšius (pagal Kolbą 2014)*

Jarvis (2011), rašydamas apie patirtinį Kolbo ratą, pažymėjo, kad mokymasis ir patirtis nėra sinonimai, kaip ir mokymasis bei ugdymas, tačiau sąvokos labai panašios ir tampa daug aiškesnės, kuomet gretiname jas šalia.

Kitą dažnai naudojamą penkių pakopų patirtinio mokymosi ciklą aprašė Akhtar (2021). Jis rėmėsi Pfeifferio ir Joneso (1985) pateiktu ciklu, kurio laikomasi daugelyje institucijų, kurios taiko patirtinio mokymosi modelius.

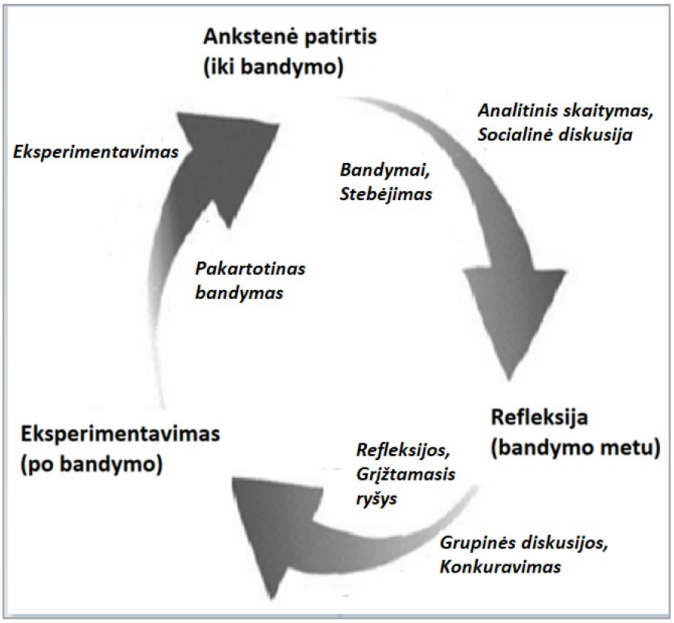


3 pav. *Pfeiffer ir Jones patirtinio mokymosi ratas (1985)*

Šis modelis buvo sukurtas taip pat pagal Kolbo patirtinio mokymosi ciklą ir pateikė papildomą paaiškinimą, kaip patirtimi grįstas mokymasis gali būti veiksmingas. Pirmasis šio ciklo etapas yra tyrinėti ir atlikti įdedant pastangas, nereikalaujant jokios mokytojo ar tarpininko pagalbos. Pagal šį etapą besimokantysis gali atlikti tam tikrą individualią veiklą ar grupinius darbus, kurie gali padėti išmokti temą ar įgūdžius asmeniniais darbais. Antrame etape besimokantysis dalijasi savo patirtimi ir pastebėjimais apie pirmąjį mokymosi etapą. Kitame etape besimokantysis apdoroja mokymąsi aptardamas, analizuodamas ir apmąstydamas visą patirtį. Ciklas pereina prie mokymosi apibendrinimo, kai susieja patirtį su realaus pasaulio pavyzdžiais. Paskutinis mokymosi proceso etapas buvo įvadinamas taikymu, kai besimokantysis taiko žinias kitoje situacijoje ir užtikrina jo mokymosi veiksmingumą.

Akhtar ir Hussain, (2019) tyrinėdami, kaip praktikoje veikia Kolbo patirtinio mokymosi modelis, pažymėjo, kad patirtinis mokymasis plačiai naudojamas aukščiausio lygio verslo institutuose visame pasaulyje, ir teigė, kad reikalingi nauji tyrimai, skatinantys mokytis apmąstant, o ne remiantis tradiciniu į mokytoją orientuotu požiūriu. Šie tyrėjai rekomenduoja, kad mokytojai ir tarpininkai priimtų iniciatyvas, kuriomis būtų skatinamas patirtinis mokymasis kiekvienoje švietimo srityje ir būtų sudaroma besimokantiems palanki mokymosi aplinka. Be to, svarbu sumažinti į mokytoją orientuotą požiūrį ir diegti naujas mokymo metodikas bei veiksmingas mokymosi strategijas, kad mokymosi aplinka būtų palanki, kur besimokančiųjų bendravimo raštu ir žodžiu įgūdžiai būtų pastebimai sutelkti ir sustiprinti.

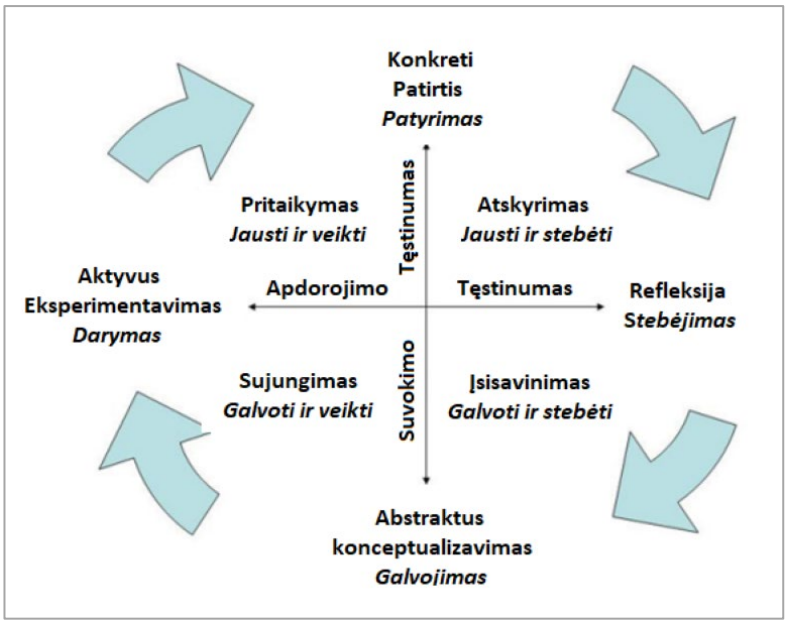
Analizuodami Kolbo patirtinio mokymosi ciklus, Akhtar ir Hussain (2019) išskyrė tris pagrindines fazes: patirtį, apmąstymus ir eksperimentus.



4 pav. *Kolbo patirtinio mokymosi ERE (angl. **E**xperience, **R**eflection, **E**ksperiment) modelis (pagal Akhtar ir Hussain, 2019)*

Visas procesas buvo pavadintas „ERE“ ciklu, kur „E“ reiškia „patirtis“, „R“ - „apmąstymas“, o „E“ - eksperimentas “. Pagal Kolbą (1984) ir Pfeifferį bei Jonesą (1985), patirtis yra pirmoje vietoje bet kuriame patirtinio mokymosi procese. Kolbas (1984) apibrėžė, kad patirtinio mokymosi procesas yra patirties suvokimo ir pavertimo žiniomis derinys. Kolbo patirtinio mokymosi modelis apima keturis etapus, o ERE ciklas turi tik tris etapus, atsižvelgiant į patirtinio mokymosi proceso esmę. Kiti žinomi mokslininkai pristatė panašius modelius nuo trijų iki penkių patirtinio mokymosi proceso etapų. Tačiau kruopščiai išnagrinėjus visus tuos ciklus, matyti, kad šių trijų etapų pakanka sėkmingai pasiekti bet kurio patirtinio mokymosi proceso esmę. Akivaizdu, kad ERE ciklas apima visus pagrindinius Kolbo (1984) patirtinio mokymosi proceso komponentus ir kitus esamus patirtinio mokymosi ciklus.

Pasak Mcleod (2017), Kolbas plėtojo mokymosi stiliaus teoriją, kurioje skirtingi žmonės natūraliai renkasi tam tikrą skirtingą mokymosi stilių.

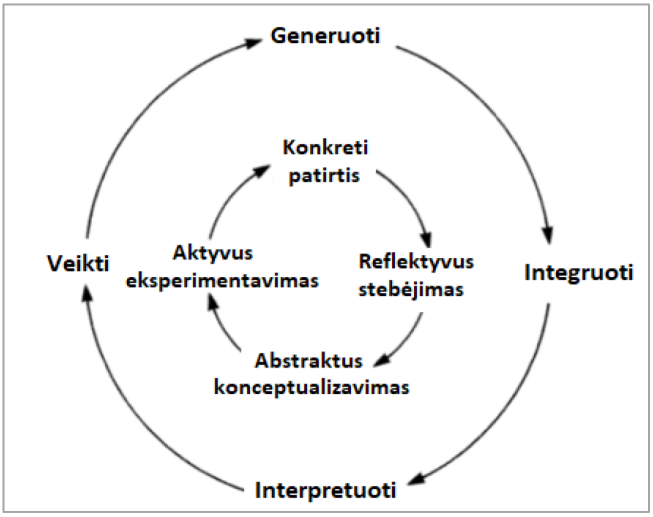


5 pav. *Kolbo mokymosi stiliai (pagal Mcleod, 2017)*

Įvairūs veiksniai turi įtakos žmogaus pasirinktam stiliui. Pavyzdžiui, socialinė aplinka, edukacinė patirtis arba pagrindinis individo pažinimo suvokimas. Nepriklausomai nuo to, kas daro įtaką stiliaus pasirinkimui, pati mokymosi stiliaus nuostata iš tikrųjų yra dviejų kintamųjų porų santykis. Šias poras tyrėjas pateikė kaip ašies linijas, kurių abiejuose galuose yra „prieštaraujantys“ poliai. Apdorojimo tęstinumo ašyje vyksta procesas, kaip mes veikiame ir artėjame prie užduoties. Tuo tarpu suvokimo tęstinumo ašyje – mūsų emocinis atsakas, arba kaip mes galvojame ir jaučiame. Tie, kurie mokydamiesi vadovaujasi stiliumi „jausti ir stebėti“, gali pažvelgti į dalykus iš skirtingų perspektyvų. Jie mieliau žiūri, o ne daro, jie linkę rinkti informaciją bei pasitelkti vaizduotę problemoms spręsti. Besivadovaujantiems stiliumi „galvoti ir stebėti“, mokymosi pasirinkimas apima

glaustą, logišką požiūrį. Idėjos ir koncepcijos yra svarbesnės už žmones. Jiems reikalingas geras paaiškinimas, o ne praktinės galimybės. Tuo tarpu besimokantieji, kurie vadovaujasi „galvoti ir veikti“ stiliumi, savo mokymąsi sutelkia ties praktinių problemų sprendimu. Jie teikia pirmenybę techninėms užduotims ir mažiau rūpinasi žmonėmis ar tarpasmeniniais santykiais. Žmonės, kurių toks mokymosi stilius dominuoja, geriausiai randa idėjų ir teorijų praktinį panaudojimą. Galiausiai mokymosi stiliumi „jausti ir veikti“ besivadovaujantys remiasi intuicija, o ne logika. Šie žmonės naudojasi kitų žmonių analize ir renkasi praktinį, patirtinį požiūrį. Juos traukia nauji iššūkiai ir patirtis bei planų įgyvendinimas. Jie dažniausiai veikia vadovaudamiesi intuicija, o ne logine analize. Tuo pačiu jie linkę pasikliauti kitais, kad gautų informaciją, nei atlikti savo analizę.

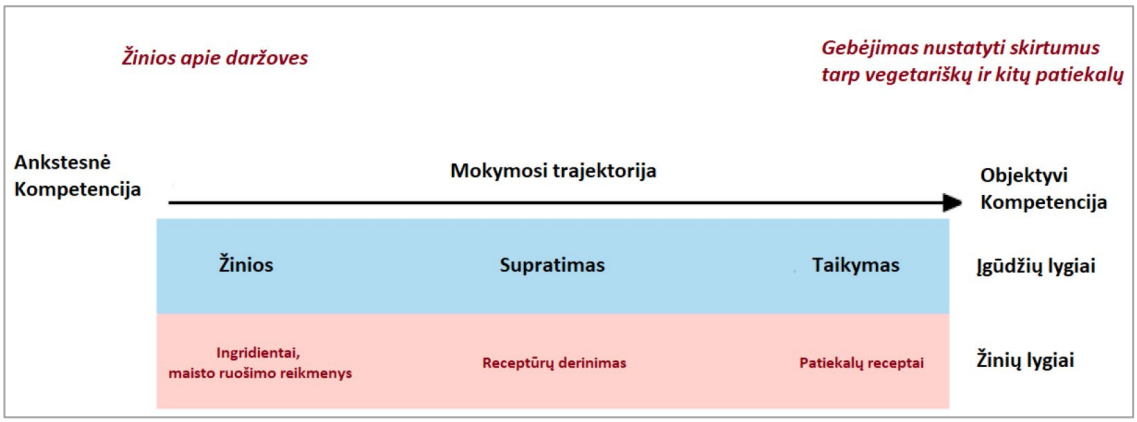
Dixon (1999) savo darbuose plėtojo patirtinio mokymosi ir kolektyvinio mokymosi organizacijoje sąveiką.



6 pav. *Organizacinio ir patirtinio mokymosi sąveika (pagal Dixon, 1999)*

Svarbu paminėti, kad kolektyviniame mokymosi procese pirmiausia generuojama ir atrandama nauja informacija. Tuomet ši nauja informacija yra integruojama į organizacijos turinį. Sekančiame žingsnyje ši informacija yra interpretuojama, o paskutiniame – imamasi atsakingų veiksmų. Šis kolektyvinio mokymosi procesas tampriai susijęs su anksčiau jau analizuotu patirtiniu mokymusi.

Guevara ir kt. (2017) pateikia mokymosi trajektorijos modelį (žr. 7 pav.). Pagal šį mokymosi trajektorijos modelį galima nustatyti, kokios žinios ir įgūdžiai reikalingi objektyviai kompetencijai įgyti, atsižvelgiant į pradžios tašką ir ankstesnę besimokančiojo turimą kompetenciją.



7 pav. *Objektyvios kompetencijos kūrimas mokymosi trajektorijoje (pagal Guevara ir kt., 2017)*

Priklausomai nuo objektyvios kompetencijos, galima nustatyti reikiamus žinių ir įgūdžių lygius, o atsižvelgiant į esamas besimokančiojo žinias ir įgūdžių būklę, galima nustatyti mokymosi trajektoriją. Remiantis šia mokymosi trajektorija, galima apibrėžti individualizuotus mokymosi būdus ir priemones.

Apibendrinant mokymosi poreikių realizavimo modelius reikia paminėti, kad dauguma pateiktų modelių remiasi patirtiniu mokymusi ir mokymosi proceso ciklišku. Pagrindiniai komponentai mokymosi modeliuose yra ankstesnė patirtis, apmąstymai (refleksijos) ir eksperimentavimas (bandymai taikant naujai gautas žinias). Šie komponentai vienaip ar kitaip atsispindi daugelyje pateiktų mokymosi ciklo modelių. Tuo tarpu objektyviosios kompetencijos mokymosi trajektorijos modelyje refleksijos ir apmąstymo komponentas neegzistuoja, kas kelia tam tikrų abejonių dėl šio mokymosi modelio efektyvumo. Tam išsiaiškinti reikėtų atlikti platesnius mokslinius tyrinėjimus.

2. TEORINIAI BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS PAŽINIMO ASPEKTAI

2.1. Besimokančios organizacijos samprata

Tyrinėjant mokymosi poreikių realizavimo galimybes svarbu suprasti, kaip tai vyksta organizacijose. Aktualu atskleisti, kaipgi kiti autoriai ir tyrinėtojai apibūdina besimokančią organizaciją (BO). Analizuojant skirtingų autorių besimokančios organizacijos sampratas, svarbu suprasti esminius panašumus bei skirtumus.

Vienos pirmų tokių studijų buvo pradėtos JAV. Tyrėjai Argyr ir Shon. (1978) pristatė vienakilpio ir dvikilpio mokymosi koncepciją. Pati besimokančios organizacijos koncepcija labai išpopuliarėjo pasirodžius Senge knygai „Penktoji disciplina“ 1990 metais. Vėlesnėje mokslinėje literatūroje stengtasi atskleisti besimokančios organizacijos bruožus (Trakšelys, 2013, Tubutienė ir Morkūnienė, 2008), organizacijų mokymosi metodus (Simonaitienė, 2003).

Atlikus įvairių autorių besimokančios organizacijos sampratos lyginamąją analizę, Simonaitienė (2001) išskyrė besimokančioms organizacijoms būdingas charakteristikas.

3 lentelė. *Besimokančios organizacijos sampratos įvairovė*

Besimokančios organizacijos sampratoje akcentuojama	**Autoriai**
Mokymosi skatinimas, mokymosi gebėjimų vystymas	Handy.1991; Jucevičienė,1994; Pedler ir kt.,1991; Senge, Roberts, Ross, Smith, Kleiner, 1994, p.49
Mokymosi tempas	Garratt,1987
Nuolatinis savo patirties tyrimas	Ross, Smith, Roberis, Kleiner, Senge, 1994, p.49
Žinių kūrimas	Kreitner, Kinicki, 1995, p.576; Senge, Roberts, Ross, Smith, Kleiner, 1994, p.49
Žinių ir informacijos sklaida organizacijoje	Senge, Roberis, Ross, Smith, Kleiner, 1994, p.49; Kreitner, Kinicki,1995, p. 576
Mokymosi organizacijoje (sluoksniškumas) lygiai: individo -> grupės -> organizacijos	Handy, 1991; Dixon,1993; Kim, 1993
Pokyčiai organizacijoje, jos veikloje, gaminamoje produkcijoje, tarpusavio santykiuose (efektyvumas – kaip mokymosi pasekmė)	Kreitner, Kinicki, 1995, p. 576; Senge, Roberis, Ross, Smith, Kleiner, 1994, p.49; Garratt, 1987; Pedler ir kt. 1991, Kim, 1993; Jucevičienė, 1994
Mokymasis - centrinė organizacijos kultūros vertybė	Flood, 1993; Shein, 1994

Šaltinis: *Simonaitienė, 2001*

Pagal BO sampratos įvairovę mes galime pamatyti esminius akcentus, būdingus tam tikriems autoriams. Matome, kad dominuoja žinios, mokymosi tempas, mokymosi sluoksniškumas, pokyčiai organizacijoje, pats mokymasis kaip viena pagrindinių organizacijos kultūros vertybių.

Elkjaer (2020), tyrinėdamas besimokančios organizacijos sampratą, remiasi Örtenblad (2018) taksonomija: „mokymasis darbe“, „mokymosi klimatas“, „organizacinis mokymasis“ ir „mokymosi struktūra“. Autorius naudoja ir penktąją Örtenblad besimokančios organizacijos versiją, „socialinę perspektyvą“, norėdamas parodyti, kad pragmatiškos (naudos siekimo) koncepcijos patirtis, tyrimas ir įsipareigojimas padeda atskleisti ir paaiškinti, kaip vyksta „socialinis“ mokymasis. Jis siūlo ir šeštąją besimokančios organizacijos versiją, kurioje yra pragmatiškos patirties ir tyrimo sampratos. Tai yra penktosios Örtenblad besimokančios organizacijos versijos pratęsimas, kuris priklauso nuo kolektyvo kaip mokymosi vieneto ir mokymosi, kaip nuo konteksto priklausanti kultūrinė ar socialinė veikla. Penktoji Örtenblad versija yra labiau susijusi su mokymosi organizacijoje sąvoka, o ne su BO organizacine forma. Tai naujesnė perspektyva, pasižyminti trimis skirtumais, palyginti su kitomis keturiomis versijomis. Pirma, asmenys ar organizacijos nėra suvokiami kaip mokymosi vienetai. Vietoj to, mokymosi vienetas yra kolektyvas, taigi svarbus ir socialinio požiūris į mokymąsi organizacijoje. Antra, mokymasis yra ne pažintinė, o kultūrinė (ar socialinė) veikla; ir trečia, mokymasis yra priklausomas nuo konteksto.

Balvočiūtė ir Skunčikienė (2007) atliko mokymų poreikių ir metodų tyrimą paslaugų organizacijose ir pateikė savo išvadas:

• Mokymai darbuotojams suprantami kaip įvairiausių metodų visuma. To reikia, kad naujas darbuotojas turėtų įgūdžius darbams ir užduotims atlikti tiek dabar, tiek ir ateityje.

• Svarbiausi tampa darbuotojai bei jų kompetencijos, o ne jų atliekamas darbas. Mokymuose įgyjami gebėjimai kartu su gaunamomis žiniomis suformuoja darbuotojų potencialą.

• Tyrėjų atliktas tyrimas parodė, kad net 97 proc. respondentų teigia, kad paslaugų įmonių darbuotojams svarbiausi yra bendravimo, problemų sprendimo ir žinių gavimo gebėjimai.

• Tyrimas taip pat atskleidė, kad mokymasis darbo vietose yra glaudžiai susijęs su darbuotojų lojalumu įmonei. Todėl norint didinti darbuotojų lojalumą įmonei, svarbu skatinti darbuotojų mokymąsi.

• Tyrimo rezultatai papildomai parodė, kad organizacijos vadovybė skiria nepakankamai dėmesio identifikuojant darbuotojų gebėjimus. Dėl to įprastiniai mokymosi metodai nesudaro tinkamų sąlygų reikiamiems gebėjimams įgyti.

• Organizacijos darbuotojai, atsakingi už darbuotojų ugdymą, turėtų taikyti naujoviškus mokymosi metodus, kurie leistų besimokantiems gerinti problemų sprendimo, bendravimo, derybų vedimo įgūdžius. Atitinkamai vertinga diegti įvairius verslo žaidimus, interaktyvius užsiėmimus bei kitus šiuolaikinius mokymus.

Apibendrinant galima teigti, kad vienas svarbesnių besimokančios organizacijos bruožų yra darbuotojų toje organizacijoje mokymasis ir jų kvalifikacijos kėlimas bei tobulinimas. Besimokančios organizacijos sampratoje ypatingą reikšmę suteikia mokymosi skatinimas, žinių kūrimas ir jų sklaida organizacijoje bei efektyvumo didinimas kaip mokymosi pasekmė. Sėkmingai organizacijos plėtrai svarbiausiais tampa patys darbuotojai ir jų kompetencija, bet ne pvz. žemė ar kapitalas.

2.2. Besimokančios organizacijos požymiai ir veiklos ypatumai

Labai smalsu suprasti, kokie yra besimokančios organizacijos požymiai. Tuo pačiu svarbu atsakyti į klausimą, kokie vyrauja organizacinės veiklos ypatumai besimokančioje organizacijoje.

Pasak Simonaitienės (2001), mokymasis organizacijoje yra centrinė kultūros vertybė. BO pasižymi savita kultūra ir pats mokymasis palaipsniui tą kultūrą keičia. Jos manymu, labai svarbus mokymosi tikslingumas pagal konkrečios organizacijos poreikius, o naujos žinios turi būti taikomos praktikoje. Kad mokymasis atitiko organizacijos tikslus, parodo pasiekti norimi rezultatai bei pasikeitusi organizacijos narių elgsena.

Vienas iš svarbiausių besimokančios organizacijos bruožų yra darbuotojų mokymasis ir jų kvalifikacijos tobulinimas ir kėlimas. Taip pat viena iš prioritetinių sričių turėtų būti mokymosi kultūros skatinimas organizacijoje. Tai patvirtina Teresevičienė ir kt. (2006), kalbėdami apie svarbiausius besimokančios visuomenės ir besimokančios organizacijos bruožus, tokius kaip inovacijos, naujovės, ir nuolat kintančios žinios.

Simonaitienės manymu (2007), besimokančioje organizacijoje ne tik patys vadovai mokosi ir tobulėja. Taip pat ir kiti organizacijos nariai yra įtraukiami į organizacijos veiklą ir joje aktyviai dalyvauja bei mokosi. Taigi darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme organizuojamas kaip ir mokymosi procesas.

Senge (2006) išskiria 5 mokymosi disciplinas, kurios atskleidžia svarbiausius besimokančios organizacijos dėmenis:

1. Asmenino meistriškumo disciplina, kur besimokantysis gilinasi į savo asmeninę viziją, sutelkia savo energiją, ugdo kantrybę ir objektyviai mato tikrovę;

2. Psichologiniai modeliai, kuriuose giliai įsišaknijusios prielaidos, apibendrinimai ar net vaizdai, turintys įtakos tam, kaip mes suprantame pasaulį ir kaip mes imamės veiksmų;

3. Bendros vizijos kūrimas - per praktiką atskleisti bendras ateities vizijas, skatinančias tikrą įsipareigojimą ir dalyvavimą, o ne jų laikymąsi organizacijoje;

4. Komandinis mokymasis prasideda dialogu, kur komandos nariai geba kurti prielaidas ir pradėti nuoširdų mąstymą kartu;

5. Sisteminis mąstymas - tai penktoji disciplina, kuri apima visas keturias aukščiau išvardintas.

Pasak Fuller ir kt. (2007), organizacinis mokymasis įvyksta, kai organizacijos nariai veikia kaip tam tikri mokymosi agentai ir turi organizacinę laisvę, arba kai yra įpareigoti peržiūrėti esamas procedūras, kurios veikia netinkamai. Tai gali būti dėl verslo aplinkos pokyčių. Jiems suteikiami įgaliojimai siūlyti pakeitimus, apie kuriuos vėliau pranešama asmenims ar asmenų grupėms, dalijantis savo mintimis apie būtinus patobulinimus su likusia organizacijos dalimi, pakeičiant formalias organizacijos veiklos struktūras. Tyrėjų atlikta apžvalga suteikė tvirtą pagrindą atlikti tyrimus, kuriais bandoma nustatyti priežastinius ryšius, kad būtų galima įrodyti naudą, gautą įgyvendinant besimokančios organizacijos politiką. Jų keliami klausimai reikalauja dar platesnio tyrinėjimo:

1. Ar organizacijos gali tobulėti besimokant ir ar pagerėjimą galima įvertinti kiekybiškai, ar tai galima panaudoti norint įrodyti besimokančios organizacijos egzistavimą?
2. Ar galima nustatyti priežastinius ryšius tarp nustatytų patobulinimų ir intervencijų, skirtų besimokančios organizacijos kultūrai sukurti?

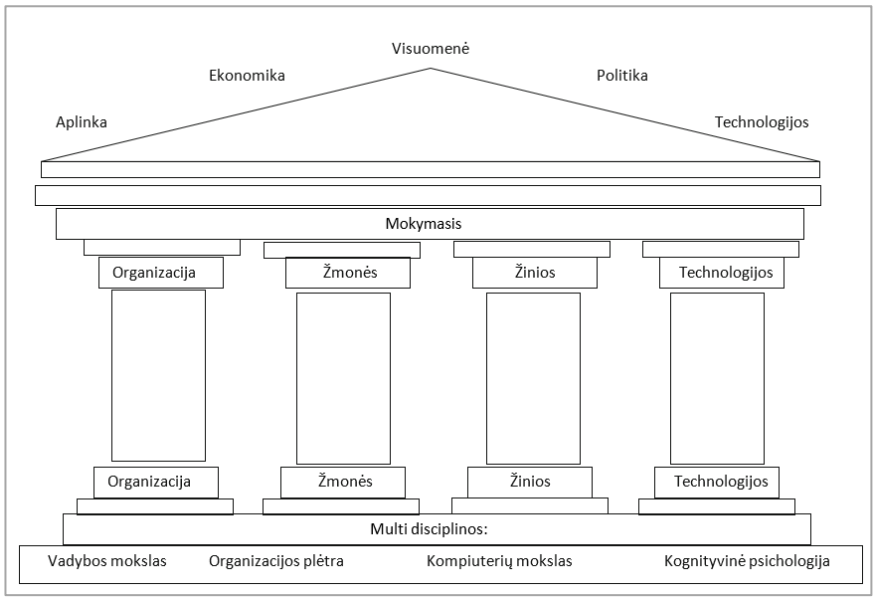
Apibendrinant, kintant organizacijos narių elgsenai ir veikloms, o tuo pačiu jei pasiekiami ir norimi rezultatai, galima būtų teigti, kad ir mokymasis atitinka organizacijos tikslus. Vieni svarbiausių besimokančios organizacijos požymių yra tai, kad čia nuolat kinta žinios, vyrauja naujovės bei inovacijos. Būtinas bendros vizijos matymas ir kūrimas, asmeninis meistriškumas, kuris turėtų derėti su komandiniu mokymusi ir su pačia besimokančia organizacija.

2.3. Besimokančios organizacijos kūrimosi prielaidos

Šiandieninėje visuomenėje veikiant skirtingoms organizacijoms kartu ar konkuruojant tarpusavyje yra labai svarbu suprasti kokios yra besimokančios organizacijos kūrimosi prielaidos. Kokių sąlygų ar veiklos komponentų reikia organizacijai, kuri galėtų save vadinti besimokančiąja?

Analizuojant organizacijos, kaip besimokančiosios kūrimosi prielaidas, Serrat (2017) teigimu, organizacijoms, norinčioms išlikti aktualioms ir klestėti, labai svarbu mokytis geriau ir greičiau. Daugelis organizacijų taiko greitus ir paprastus pataisymus, kuriuos dažnai skatina technologijos. Dažnu atveju, tyrėjo nuomone, tai yra beprasmiški bandymai sukurti akivaizdžiai matomus organizacinius pokyčius. Tačiau organizacinis mokymasis nėra nei įmanomas, nei tvarus, nesuprantant, kas jį skatina.

Žemiau esančiame 8 paveiksle parodytos Serrat (2017) besimokančios organizacijos posistemės: organizacija, žmonės, žinios ir technologijos. Kiekvienas posistemis padeda kitiems didinti mokymąsi, kai jis sklinda visoje sistemoje.



8 pav. *Besimokančios organizacijos kūrimas (pagal Serrat, 2017)*

Kaip besimokančios organizacijos pagrindas čia svarbus vadybos mokslas, organizacijos plėtra, kompiuterių mokslas bei kognityvinė psichologija. Mokymosi kontekste čia svarbiausi yra: pati organizacija, joje dirbantys žmonės, suteikiamos ir gaunamos žinios bei technologijos. Organizacijai kuriantis, svarbi yra supanti aplinka, veikianti ekonomika, pati visuomenė, politika ir žinoma technologijos.

Serrat (2017) nuomone, mokymasis organizacijoje tiesiogiai priklauso nuo to, kaip kinta organizacijos veikla penkiose kompetencijos srityse:

1) strategijos kūrimo;

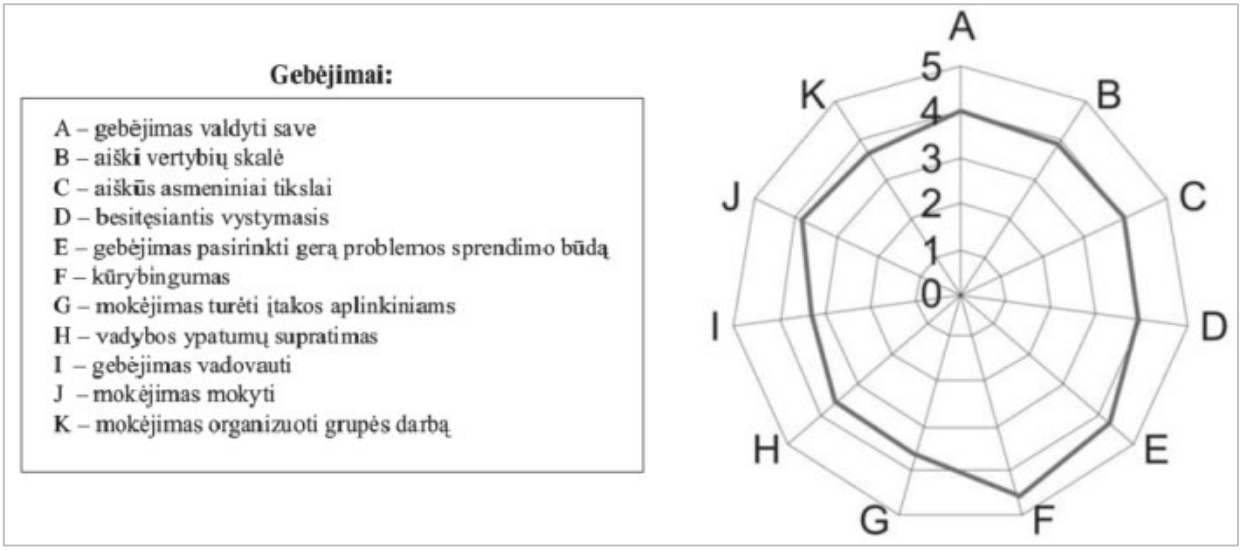
2) veiklos valdymo metodų;

3) bendradarbiavimo;

4) žinių dalijimosi ir mokymosi;

5) žinių fiksavimo ir saugojimo.

Baležentčio (2008) manymu, kuriant besimokančiąją organizaciją yra labai svarbus apsisprendimas nuolatos ugdyti savo personalą. Tam organizacija turi turėti savo strategiją, uždavinius bei veiklos tikslus. Darbuotojų ugdymas tampa labai svarbus išlikti konkurencinėje aplinkoje ir tuo pačiu kuriant organizacijoje naujas paslaugas bei produktus. Besimokančioje organizacijoje darbuotojas turėtų turėti tam tikras kompetencijas, reikalingas sėkmingai atlikti jam pavestus darbus. Žemiau esančiame 9 paveiksle matyti, kurie gebėjimai yra svarbiausi besimokančios organizacijos personalui.



9 pav. *Gebėjimai reikalingi personalui dirbančiam ir plėtojančiam besimokančią organizaciją (pagal Baležentį, 2008, p. 102)*

Pagal Baleženčio (2008) atliktą tyrimą svarbiausi gebėjimai, kurie užtikrina sėkmingą besimokančios organizacijos plėtrą, yra šie: kūrybingumas, gebėjimas pasirinkti tinkamą problemos sprendimo būdą bei gebėjimas valdyti save. Tai parodo, kad besimokančioje organizacijoje didžiausias dėmesys tyrėtų būti kreipiamas į darbuotojo gebėjimą kūrybiškai mąstyti, priimti naujoves ir jas taikyti organizacijos veiklose.

Organizacijos veiklos valdymo įrankiai gali padėti siekti kiekvienos srities, įskaitant, pavyzdžiui, žinių auditą, veikla pagrįstą žinių planavimą, veiksmų mokymosi rinkinius, bendraamžių pagalbą ir išėjimo interviu. Akivaizdu, kad interneto atsiradimas papildo turimas žinių valdymo priemones, kad žinios būtų efektyviau skleidžiamos visoje organizacijoje. Šios technologijos apima ir elektroninį mokymąsi, interneto konferencijas, bendradarbiavimo programinę įrangą, turinio valdymo sistemas, wiki ar įvairius tinklaraščius. Šios priemonės labai prisideda siekti organizacijos veiklos tikslų prioritetinėse kompetencijų srityse.

Nesvarbu, ar organizacijos gali mokytis, ar ne, jos kaip kolektyvas gali padidinti savo efektyvumą ir konkurencingumą, taikydamos besimokančios organizacijos tyrėjų pasiūlytas teorijas, apimančias visus mokymosi lygius: asmenį, komandą, organizaciją, instituciją (Fuller ir kt., 2007).

Apibendrinant galima teigti: kad kurtųsi besimokanti organizacija, jai yra būtinos svarbios sudedamosios dalys: žmonės, žinios bei technologijos. Tiek didinant konkurencinį pranašumą, tiek numatant teigiamas veiklos perspektyvas, organizacijos turi turėti tikslą, nukreiptą į nuolatinį savo darbuotojų ugdymą. Svarbiausios darbuotojų kompetencijos, reikalingos kuriant besimokančią organizaciją, yra kūrybingumas, gebėjimas spręsti problemas ir valdyti save, aiški vertybių skalė bei aiškūs asmeniniai tikslai.

2.4. Organizacinio mokymosi modeliai ir jų bruožai

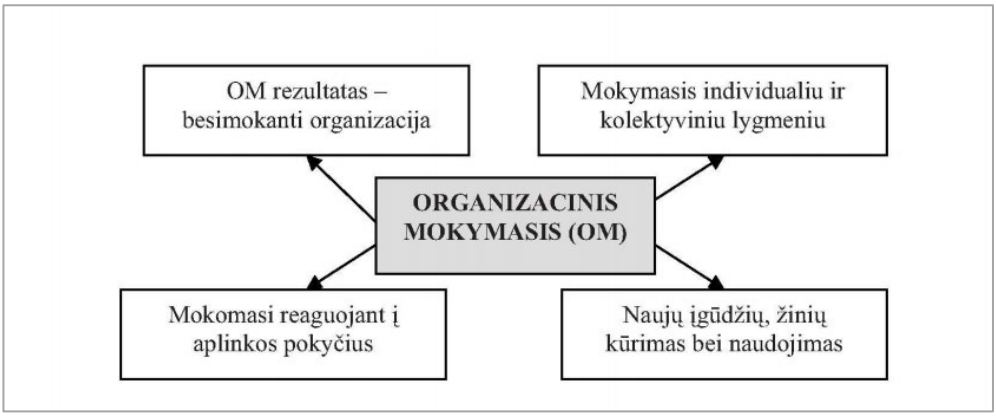
Besimokančios organizacijos veiklos procese labai aktualu išsiaiškinti, kaip realizuojami mokymosi poreikiai per tam tikrus organizacinio mokymosi modelius. Aktualu atrasti, ar esantys modeliai panašūs vienas su kitu, ar visgi skiriasi, ir kaip veikia pats mokymosi procesas organizacijoje.

Pasak Tubutienės ir Morkūnaitės (2008), labai svarbu suprasti, kaip vyksta mokymasis, dėl kurio organizacija gali būti vadinama besimokančia. Autorės išskiria mokymąsi individualiuoju bei organizaciniu lygmeniu. Tyrinėdamos kitus autorius, šios tyrėjos pažymi, kad pačios organizacijos nesimoko, o mokosi jų individualūs nariai toje organizacijoje.

Tyrėjos Jucevičienės (2007) nuomone, mokymasis individualiu lygmeniu yra susietas su konkretaus individo atliekamu organizacijai reikalingu darbu. Tokio mokymosi rezultatas yra įgytos organizacinės žinios, turinčios potencialą daryti įtaką visai organizacijos elgsenai. Tuo pačiu individualus mokymasis negarantuoja organizacinio mokymosi.

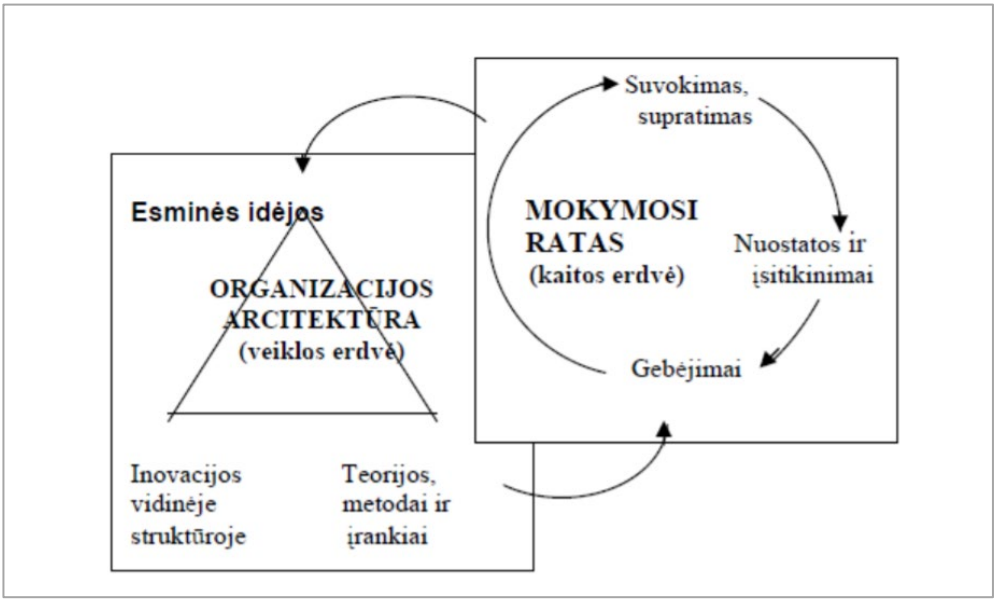
Pasak Balvočiūtės (2004), individualus mokymasis yra būtina, bet nepakankama sąlyga organizaciniam mokymuisi, todėl svarbu analizuoti mokymąsi organizaciniu lygmeniu. Taip yra todėl, kad individas dažniausiai mokosi ne vienas, o žmonių grupėje. Tokiu būdu galima teigti, kad individualus išmokimas neperauga į grupės ar organizacijos žinojimą. Tuo tarpu kolektyvinis mokymasis yra visos organizacijos sisteminis mokymasis, kuris organizacijos narius įgalina įsisavinti naujas žinias ir pritaikyti jas prie besikeičiančios aplinkos.

Tyrėjos Tubutienė ir Morkūnaitė (2008), analizuodamos kitų tyrėjų darbus, akcentuoja, kad organizacija, norėdama būti besimokančia, tuo pačiu turi mokytis pati. Mokymasis yra tam tikra pastanga tapti besimokančia organizacija, kur mokymasis iškeliamas į sąmoningumo lygį, kur apimami visi nariai, kurie yra toje organizacijoje. Minėtos autorės išskiria dar ir tai, kad organizacinis mokymasis gali būti apibūdinamas kaip nuolatinis tobulėjimas, leidžiantis sukaupti naują patirtį ir žinias. Šios autorės išskyrė tam tikrus organizacinio mokymosi bruožus (žr. 10 pav.). Šių tyrėjų nuomone, organizaciniam mokymuisi būdingas naujų įgūdžių žinių kūrimas bei naudojimas, taip pat mokymasis individualiu ir kolektyviniu lygmeniu. Organizacijoje mokomasi reaguojant į aplinkos pokyčius, o pats organizacinio mokymosi rezultatas yra pati besimokanti organizacija.



10 pav. *Organizacinio mokymosi bruožai (pagal Tubutienė ir Morkūnaitė, 2008)*

Kad galima būtų atskleisti besimokančios organizacijos esmę, vertinga tyrinėti Senge sisteminį besimokančios organizacijos modelį, kurį Simonaitienė (2001) pateikė per organizacijos architektūros bei mokymosi (kaitos erdvės) santykio ryšį.



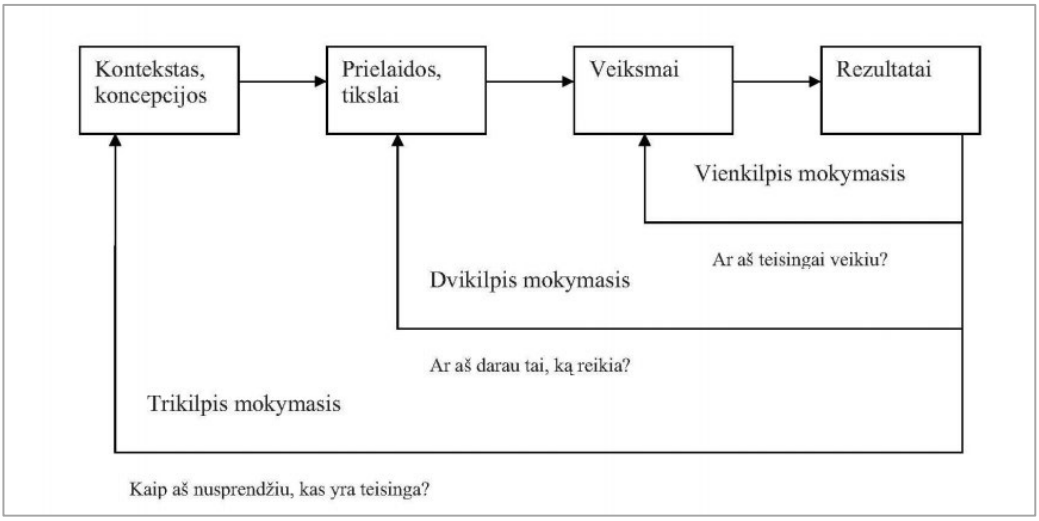
11 pav. Senge *sisteminis besimokančios organizacijos modelis (pagal Simonaitiene, 2001)*

Šis modelis, Simonaitienės (2001, p. 45) nuomone, yra „geriausiai atspindintis procesų dinamiką ir iliustruojantis organizacijos mokymosi, veiklos ir rezultatų priklausomybę. Šį besimokančios sistemos modelį sudaro dvi erdvės – tai yra mokymosi ir kaitos erdvė (1) bei veiklos erdvė (2). Šios abi erdvės sudaro vientisą besimokančią sistemą.“

Autorės nuomone, šis modelis iliustruoja pagrindinę idėją, kad mokymosi rezultatas yra ne vien tik gebėjimai atlikti tai, ko anksčiau nebuvo galėta, bet tuo pačiu pasikeičia besimokančiųjų nuostatos bei įsitikinimai. Besimokantiesiems pakinta jų požiūriai, žinojimas, pagerėja jų gebėjimai ir veiksmai. Tokiu būdu formuojasi naujas mokymosi ciklas.

Pasak Tubutienės ir Morkūnaitės (2008, p. 200), „organizacinis mokymasis labai svarbus

organizacijai, kuri siekė būti besimokanti. Argyris ir Schön nurodė tris organizacinio mokymosi lygius: vienkilpį, dvikilpį, trikilpį. Norint geriau suprasti, kaip vyksta organizacinis mokymasis, svarbu išanalizuoti šiuos tris mokymosi lygius.“



12 pav. *Vienkilpis, dvikilpis, trikilpis mokymasis (pagal Jucevičiėne, 2007)*

Toks mokymosi procesas leidžia ištaisyti atsiradusias klaidas ir tuo pačiu įgyvendinti savo tikslus. Čia siekiama efektyvumo atliekant užduotis ir atliekant tam tikrą techninę situacijos refleksiją. Keliamas klausimas „Ar aš teisingai veikiu?", kuris leidžia patobulinti veiklos procesus.

Vienkilpis mokymosi modelis prasideda planavimu, vėliau seka konkretūs veiksmai. Jei tik veiksmai skiriasi nuo suplanuotų, tokiu būdu įvardinamas nuokrypis palyginus su planu, suplanuojamas sekantis veiksmas, kuriuo siekiama tą nuokrypį ištaisyti. Galima teigti, kad vienkilpis mokymasis vyksta, kai stengiamasi ištaisyti klaidas, bet neskiriant dėmesio elgesio normoms ar organizacijos veiklos filosofijos normoms tikrinti.

Tyrėjų nuomone, dvikilpis mokymasis yra tam tikras klaidų išaiškinimas ir jų pataisymas, kur reikalingi pokyčiai ne tik strateginėje veikloje, bet ir valdymo praktikoje. Tai yra pertvarkomasis mokymasis. Čia svarbus ir veiklų nusimatymas, ir užsibrėžtų tikslų bei uždavinių įgyvendinimas, vėliau atliekamas vertinimas. Po vertinimo, jau remiantis nauja patirtimi, imamasi naujos veiklos. Taip organizacijoje galima sukurti naujas veiklos kryptis, viziją, susidėlioti savo veiklos prioritetus. Autorių nuomone, toks dvikilpis mokymasis organizacijoje dažnai sietinas su krizių valdymu (Tubutienė ir Morkūnaitė, 2008).

Pasak Fuller ir kt. (2007), kai organizacija užsiima dvigubos kilpos mokymusi, jos nariai taip pat sužino apie ankstesnius mokymosi kontekstus. Šio tipo mokymasis susijęs su organizacinių mokymosi koncepcijų taikymu mokymosi procesui. Daugiausia dėmesio skiriama sėkmių ir nesėkmių analizei. Iš to galima nustatyti ir mokymosi kliūtis. Tokiu būdu galima kurti naujas strategijas, kaip minėtas kliūtis reiktų įveikti.

Tuo tarpu Argyris (2004) organizacijų mokymąsi dvigubos kilpos mokymąsi apibūdino kaip

kompetenciją, kurios reikia visoms organizacijoms, siekiant pagerinti klaidų aptikimą ir ištaisymą, o savo ruožtu - savo inovacijų potencialą. Didelis dėmesys buvo skiriamas klaidoms, kurios gali sukelti nepatogumų asmeniui arba netgi gali kelti tam tikrą grėsmę, ir kurios gali tapti kliūtimis mokytis visais organizacijos lygmenimis. Jis teigė, kad praktikų parengta mokslinė literatūra, apimanti besimokančią organizaciją, buvo normatyvinė, o akademikų parengta organizacija - skeptiška. Jie vienas kitą papildo tuo, kad vienas ignoruoja tai, kas kitam atrodo itin svarbu, tačiau abu yra susiję su tuo, ar tikros organizacijos iš tikrųjų gali išlaikyti besimokančios organizacijos kultūrą. Jis taip pat pripažino besimokančios organizacijos kūrimo sunkumą, nes nurodė būtinybę intervencijos būdu nustatyti „retas“ būtinas sąlygas, kurios padėtų jai tapti kasdienio darbo dalimi.

Trikilpio mokymosi atveju svarbi yra organizacijos ankstesnė patirtis ir jos refleksija atsižvelgiant į dabartinę situaciją ir turimą informaciją. Taip organizacijoje įsisavinamos naujos mokymosi veiklos bei atsiranda naujų įžvalgų. Tai tam tikra prasme yra transformatyvusis mokymasis, paremtas nuolatiniais organizacijos vystymosi procesais. Čia labai tampa svarbus veiklos prasmingumas ir tikslas. Didelę įtaką tokiam procesui daro inovacijų diegimas ir kolektyvo įsitraukimas organizacijoje.

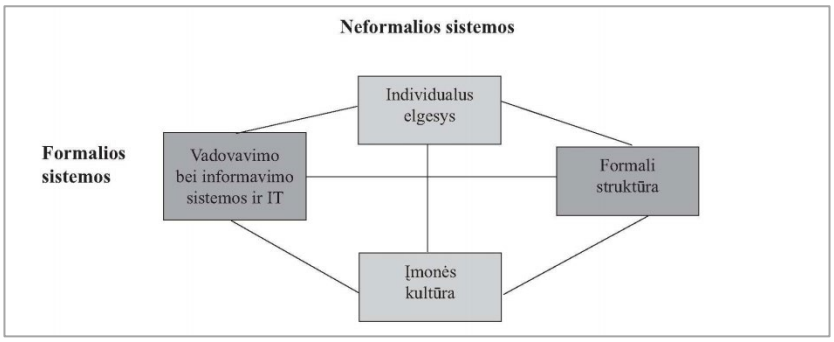
Tubutienė ir Morkūnaitė (2008, p. 201) tyrinėjo Thomsen trikilpį mokymąsi, kurį jis „vadina *metamokymusi*. Tai reiškia, kad organizacija *mokosi mokytis* <...> mokėjimas mokytis apibūdinamas kaip paties asmens noras ir pasirengimas mokytis užduočių ir jas įgyvendinti, taip pat gebėjimas taikyti mokymosi metu įgytus gebėjimus įvairiuose kontekstuose.“

„Metamokymosi veiklos organizavimas apima tris esminius aspektus: savo paties mokymosi proceso organizavimą, jo valdymą bei mokymosi veiklos ir savo paties kontrolę bei vertinimą, grindžiamus žiniomis, įgūdžiais, gebėjimais“ (Tubutienė ir Morkūnaitė, 2008, p. 201).

Tyrinėjant įvairių autorių šaltinius galima teigti, kad organizacinis mokymasis gali vykti ir pagal dinaminį bei linijinį mokymosi modelius. Dinaminis organizacinio mokymosi modelis susijęs daugiau su svarbiausių elementų apibrėžimu ir tokių elementų panaudojimu mokymosi procese.

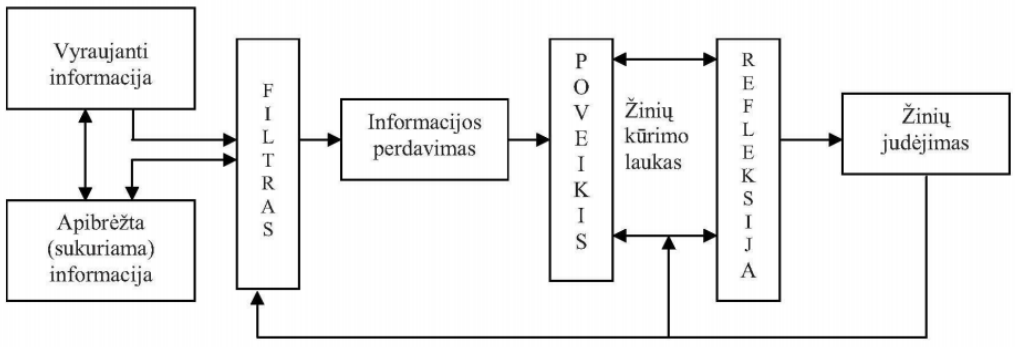
Tubutienė ir Morkūnaitė (2008) pateikė patobulintą Thomsen (2003) dinaminį BO modelį, kur organizaciniam mokymuisi labai svarbūs tampa darbuotojų elgesys, vadovavimo stiliai, organizacijos kultūra bei taikomos technologijos (žr. 13 pav.)

„Remiantis dinaminiu organizacinio mokymosi modeliu, galima daryti išvadą, kad jis sukurtas atsižvelgiant į mokymąsi organizacijoje lemiančius veiksnius ir pasižymi tuo, kad skatinant organizacinį mokymąsi turėtų būti sukurta informacinių technologijų sistema, tobulinama organizacijos struktūra, diegiama lanksti atlygio sistema, o visa tai derinama su individualiu elgesiu ir organizacijos kultūra. Tuo remiantis skatinamas mokymasis ir besimokančios organizacijos kūrimas“ (Tubutienė ir Morkūnaitė, 2008, p. 202).



13 pav. *Dinaminis organizacinio mokymosi modelis (pagal Thomsen, 2003)*

Tyrėjos Tubutienė ir Morkūnaitė (2008) pristatė ir Schwandt ir Marquardt (2000) linijinį organizacinio mokymosi modelį.



14 pav. *Schwandt ir Marquardt linijinis organizacinio mokymosi modelis (pagal Tubutiene ir Morkūnaite, 2008)*

Pasak Tubutienės ir Morkūnaitės (2008) linijinis organizacinio mokymosi modelis pasižymi tuo, kad į organizaciją patenkanti nauja informacija turi būti naudojama organizacijos tikslams pasiekti. Šių autorių nuomone, tokia informacija gali būti ir iškraipoma. Tam aktualu organizacijoje stebėti, kokia informacija pasiekia darbuotojus ir ar jie nėra klaidinami. Tokiam mokymuisi daugiau būdingas mokymosi proceso organizavimas, kur nežinojimą yra siekiama paversti žiniomis ir jas panaudoti organizacijos veikloje. Linijinis organizacinio mokymosi modelis skiriasi nuo dinaminio, nes daugiau dėmesio skiriama žinioms, jų pateikimui, sklaidai, organizacijos procesų aiškinimui nei individualiems ar organizacijos veiklos aspektams.

Organizacinis mokymasis anot Dixon (1999) gali lemti nuolatinę organizacijos transformaciją ir jos aplinką.

Suplanuotas pokytis	A -> B
Pokytis per mokymąsi	A -> B -> C -> D ->

15 pav. *Suplanuotas ir tęstinis pokytis (pagal Dixon 1999)*

Ši transformacija nėra pažįstamas kaip vieno žingsnio procesas, pereinantis iš A būsenos, kuri buvo laikoma nepakankama, į B būseną. Organizacinis mokymasis neapibrėžia galutinės būsenos, bet yra procesas, leidžiantis organizacijai nuolat kurti naujas būsenas, kaip A – B – C – D ir pan. Nė viena organizacinė problema ilgai neišsprendžiama, nes kiekvienas sprendimas sukelia naują problemą. Organizacinio mokymosi raktas yra ne tik organizacijos gebėjimas transformuoti save ir savo aplinką, bet tai daryti nuolat.

Lombardo ir ir Eichinger (1996) pateikė „70:20:10“ mokymosi ir tobulėjimo modelį.



16 pav. *Mokymosi ir tobulėjimo modelis (pagal Lombardo ir Eichinger, 1996)*

Šis modelis suskirstytas proporcingai pagal tai, kaip žmonės mokosi darbe. Jis pagrįstas 1996 m. autorių atlikta apklausa, kurioje beveik 200 vadovų buvo paprašyta pateikti duomenis, kaip, jų manymu, jie išmoko naują informaciją. Šioje apklausoje respondentai pateikė daromą įtaką jų mokymuisi pagal tokią procentinę išraišką:

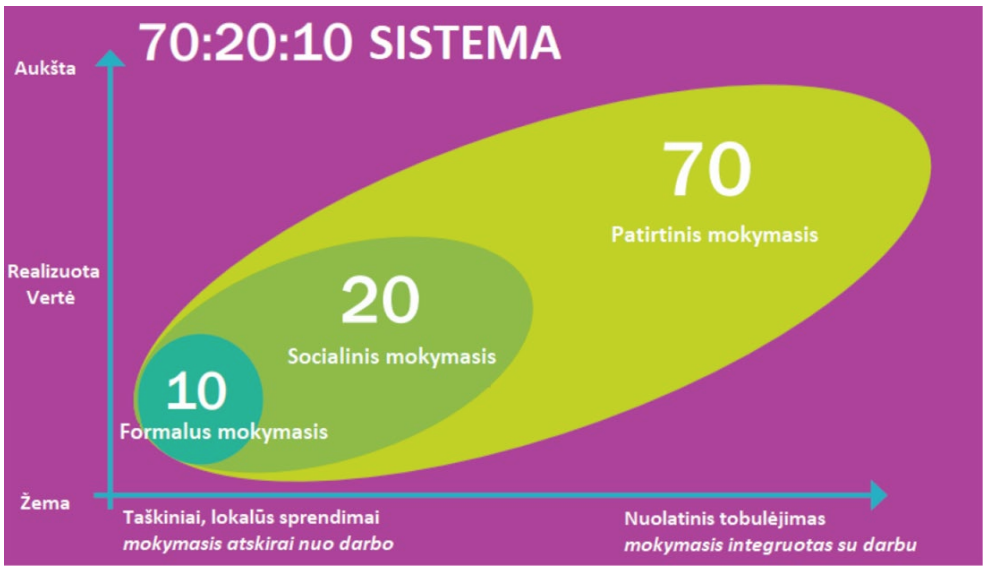
70% mokymosi sudarė sudėtingų praktinių užduočių savarankiškas atlikimas;

20% mokymosi sudarė tarpusavio kolegų santykių patirtis;

10% mokymosi sudarė tai, kaip jie mokėsi mokymų klasėse, mokymų dirbtuvėse bei savarankiškai skaitydami ar studijuodami mokymų medžiagą.

Besimokančiojo profesinis vystymasis paprastai prasideda nuo poreikio suvokimo ir motyvacijos kažką daryti. Tai gali atsirasti dėl grįžtamojo ryšio, klaidos, kitų žmonių reakcijų stebėjimo, nesėkmės ar neatliktos užduoties, kitaip tariant, iš patirties. Yra tikimybė, kad besimokančiojo mokymosi progresas bus apie 70% iš patirties darbe dirbant su užduotimis ir problemomis; apie 20% grįžtamojo ryšio ir gerų bei blogų pavyzdžių iš kolegų ir aplinkinių; ir 10% nuo dalyvavimo mokymuose, kursuose ar savarankiško skaitymo.

Scott ir Ferguson (2014), tyrinėdami „70:20:10“ modelį teigia, kad didžiausią vertę organizacijoje sukuria patirtinis mokymasis, kuomet mokymasis yra integruotas kartu su darbu (žr.17 pav.).



17 pav. *Mokymosi 70:20:10 sistema (pagal Scott ir Ferguson, 2014)*

Socialinis mokymasis organizacijoje vyksta sąveikaujant su kolegomis darbe ir kuriant socialinius ryšius. Tuo tarpu mažiausią vertę šios sistemos sukuria formalus mokymasis, kuris gali vykti įvairiuose kursuose, seminaruose ar praktinėse dirbtuvėse. Toks mokymasis paprastai vyksta atskirai nuo darbo.

Tuo pačiu šis „70:20:10“ modelis kelia ir tam tikrų mokslinių prieštaravimų. Pirmiausia šis modelis dar per mažai turi patvirtinančių empirinių įrodymų. Kitas kritikuojamas aspektas - visiškai lygių skaičių naudojimas. Abejonių kelia ir pats apklausos pobūdis, t. y. buvo apklausiami sėkmingi vadovai, kurių buvo prašoma apmąstyti savo patirtį. Šis modelis gali neatspindėti ir informacinių technologijų, paskatintų rinkos pokyčių.

Jefferson ir Roy (2016) tvirtina, kad tai nėra nei mokslinis faktas, nei receptas, kaip geriausiai ugdyti žmones. Kiekviena įmonė turi savo optimizavimo svertus, todėl neprotinga visoms įmonėms taikyti modelį „70:20:10“.

Tuo tarpu Harding (2021) teigia, kad dėl akivaizdaus šio „70:20:10“ modelio paprastumo, efektyvumo ir ekonomiškumo daugelis organizacijų ženkliai sumažino investicijas į organizacinį mokymąsi, nes jei formalus mokymas „sudaro tik 10 % plėtros, tad kam mums to reikia?“

Clardy (2018) gilinosi ir plėtojo savo atradimus tyrinėjant minėtą „70:20:10“ modelį. Pasak jo, reikia dar išsamių tyrinėjimų, susijusių su šio modelio „70“ dalimi, kuri susideda iš savarankiškų užduočių atlikimo, ir tiksliai atsakyti, kaip tokiu būdu besimokantysis mokosi darbo vietoje. Clardy tyrinėjo skirtingų autorių darbus, kuriuose buvo pasiūlytas trijų tipų žmogiškojo kapitalo kaupimas darbe: oficialų mokymąsi, neformalų mokymąsi ir mokymąsi darant. Aprašė rekomendacijas klasifikuoti savaiminio mokymosi tipus, kaip netiesioginis (netyčinis, savaiminis), reaktyvus (spontaniškas) bei tyčinis ir apgalvotas mokymasis (planuotas ir savarankiškas). Tuo pačiu mokymasis organizacijoje apima labai platų spektrą veiklų: tiek mokymosi platformos, procesai,

įvairios praktikos ar kitos veiklos darbo vietoje. Visa tai apima visą galimą darbinio mokymosi patirties spektrą (pradedant mokymu metu kavos pertraukėlėmis su naujais bendradarbiais ir baigiant pažangiomis akademinėmis studijomis).

Clardy (2018) nuomone, įvairūs tyrimai ir ataskaitos patvirtino teiginį, kad neformaliojo mokymosi patirtis sudaro daug daugiau mokymosi darbe ir darbo vietoje nei dalyvavimas formaliojo švietimo ir mokymo programose. Įvairios literatūros tradicijos, atrodo, nepriklausomai, sutapo su tuo, kas čia vadinama 70% taisykle. Teiginys, kad neformalus mokymasis yra 3 ar 4 kartus svarbesnis (arba dažnas, daug laiko reikalaujantis ar brangus) mokantis darbo vietoje ir daugiau nei bet kuri oficiali sudedamoji dalis, o 70% taisyklei buvo suteiktas bendro fakto statusas. Tačiau šio fakto įrodomasis pagrindas yra eskizinis ir geriausiu atveju dažnai dviprasmiškas. Viena esminių šio autoriaus išvadų yra ta, kad reikėtų atsisakyti bet kokios bendros ar visuotinės 70% taisyklės. Iš tiesų, analizuojant pateiktą literatūrą apie 70% mokymosi dalį galima rasti įrodymų, kad kai kuriais atvejais net visas mokymasis vyksta darbo vietoje, išskyrus bet kokią oficialią mokymo vietą. Kad galėtume tobulėti tiek teorijoje, tiek praktikoje, turime pereiti nuo formalių ir neformalių skirtumų, kad apsvarstytume geriausius būdus, kaip suplanuoti ir struktūrizuoti bet kokią mokymosi patirtį. Žmogiškųjų išteklių srityje dirbantys gali padaryti didelį žingsnį į priekį pertvarkant savo vaidmenį ir padidinant jo pasiekiamumą gerinant individualius, grupinius ir organizacinius rezultatus.

Apibendrinant organizacinio mokymosi modelius galima būtų teigti, kad vienos kilpos mokymasis yra susijęs su kompetencija, tuo tarpu dvigubos kilpos mokymasis - su gebėjimais (ir mokymusi iš klaidų), o trigubos kilpos mokymasis - su konkurencingu asmenų pranašumu. Autorių šaltiniai iliustruoja, kad mokymasis siekiant tapti besimokančia organizacija, vyksta daugiau individualiu lygmeniu, kuris palaipsniui gali pereiti į organizacinį lygmenį. Mokymosi ir tobulėjimo modelis „70:20:10“ savo procentine išraiška kelia nemažai abejonių, ar tikrai darbo vietoje dirbantis ir sprendžiantis iššūkius darbe ugdantysis mokosi ir tobulina savo kompetencijas net 70 proc. iš jo visos ugdymosi apimties. Ir ar tikrai formalusis mokymasis seminaruose ar mokymuose tesudaro 10 proc. nuo to, kaip darbuotojas mokosi organizacijoje? Kad būtų galima tiksliau atsakyti į šiuos klausimus, reikėtų atlikti platesnius mokslinius tyrinėjimus.

2.5. Mokymosi metodai ir formos

Analizuojant įvairių autorių aprašytus mokymosi metodus ir formas svarbu suprasti, kaipgi suaugusieji organizacijoje mokosi savo darbo vietoje. Svarbu atsakyti, kokie mokymosi organizacijoje metodai leidžia darbuotojams mokytis bei įgyti naujų žinių, padedančių jiems kasdienėje darbinėje jų veikloje.

Bitino (2011, p. 51) manymu, „mokymosi metodas yra teoriškai įprasmintas mokymo būdas, kuris taikomas mokymo tikslui pasiekti; dalinių mokymo metodinių būdų, technikų, strategijų ir kitų

mokomuosius veiksmus nusakančių elementų apibendrinimas.“ Taip pat Bitinas (2011, p. 55) teigia, kad „mokymosi metodai yra mokinių veiklos būdai, siekiant įgyti norimų kompetencijų<...>.“

Indrašienės ir Žibėnienės (2017, p. 134) manymu, „mokymosi metodai – mokinių veiklos būdų sistema, taikoma mokslo žinioms perimti, teoriniams ir praktiniams gebėjimams bei įgūdžiams ugdyti.“

Skirtingi autoriai mokymosi formos sąvoką pateikia skirtingai. Ne edukologai, skirtingi autoriai bei verslo vadybininkai neretai metodais pavadina tuos dalykus, kas edukologijos moksle vadinama formomis. Tuo tarpu pagal LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymą (2011) teigiama, kad „mokymosi forma – švietimo teikėjo siūlomas ir asmens pasirinktas mokymosi organizavimo būdas.“

Linkaitytė ir kt. (2011), aprašydami skirtingus autorius, išskiria suaugusiųjų mokymosi formas: formalaus, neformalaus, savaiminio bei šalutinio mokymosi. Formalaus mokymosi forma organizuojama dažniausiai profesionalių švietėjų pagal sudarytas mokymosi programas. Tuo tarpu neformalaus mokymosi formai būdingas vienkartinis arba atsitiktinis mokymosi poreikis. Tokia forma taikoma norint išmokti naujų technologijų. Savaiminio mokymosi formai būdingas sąmoningas siekis mokytis iš savo patirties. Toks mokymas gali vykti tiek individualiai, tiek grupėse. Savaiminio mokymosi forma dažnai siejama ir su įvairiomis laisvalaikio leidimo formomis bei įvairia klubine suaugusių veikla. Šalutinio mokymosi formai būdingas toks mokymasis, kai jis vyksta atliekant konkrečią veiklą ar bendraujant su kitais socialinėse situacijose. Tokios formos mokymasis dažnu atveju gali būti net nesuvokiamas kaip mokymasis. Toks mokymasis gali vykti ir nuolat, jei tik suaugusieji dirbdami siekia tobulėjimo.

Pasak Dessler (2001), mokant darbo vietoje labai svarbūs keturi etapai: 1) besimokančiojo parengimas; 2) supažindinimas su veikla (su darbo esme); 3) bandomųjų užduočių atlikimas; 4) įgytų žinių bei įgūdžių įtvirtinimas. Autorius išskiria pagrindinius mokymosi darbo vietoje metodus kaip audiovizualinius, paskaitinius ir kompiuterizuotus. Tai papildo ir Balvočiūtė su Skunčikiene (2007) pažymėdamos, kad didėja savarankiško mokymosi svarba atsirandant naujoms mokymosi technologijoms darbo vietoje.

Tyrinėjant skirtingus autorius, nagrinėjančius mokymosi metodus, modelius ir formas darbo vietoje, atkreiptinas dėmesys, kad skirtingi autoriai tas pačias ar labai panašias sąvokas vadina metodais, metodų technikomis ar profesinio tobulinimosi modeliais.

1 priede pateikti išsamūs skirtingų autorių mokymosi metodai, metodų technikos, profesinio tobulinimosi modeliai bei juos charakterizuojantys požymiai. Tuo tarpu žemiau esančioje 4 lentelėje pateikiama skirtingų autorių mokymosi metodų santrauka.

4 lentelė. *Mokymosi metodai pagal skirtingus autorius*

***Metodai** (pagal Noe ir kt, 2014)*		
Savarankiškas mokymasis	*Instruktažinis mokymasis*	*E- mokymasis*
Socialinis mokymasis	*Mišrus mokymasis*	*Neformalusis mokymasis*
***Metodai** (pagal Balvočiūte ir Skunčikiene, 2007)*		
Treniravimas	*Praktinės stažuotės*	*Smegenų šturmas*
Darbo rotacija	*Organizacijos vadybos žaidimai*	*Mokymasis modeliuojant*
Mokomosios pareigybės	*Vaidinimai*	*Atvejų analizė*
Suplanuotos darbinės veiklos		
***Metodai** (pagal Dessler, 2001; 2015)*		
Instruktavimo arba dubliavimo metodas	*Užprogramuotas mokymasis*	*Imituojamas mokymasis*
Įvadiniai ir tęstiniai mokymo seminarai	*Elgesio modeliavimas*	*Komandinis mokymasis*
Specialios užduotys	*Audiovizualinis mokymas*	*Internetinis mokymasis*
Kolegų mokymas	*Mokymai su simuliatoriais*	*Virtualios klasės*
Pameistrystės mokymas	*Elektroninės veiklos palaikymo sistemos*	*Mobilusis mokymasis*
Darbo instrukcijų mokymas	*Vaizdo konferencijos*	*Web 2.0 mokymasis*
Paskaitos	*Kompiuterinis mokymas*	
***Metodai** (pagal Zubrickiene ir Adomaitiene, 2016)*		
Projektinis metodas		

Didesnio savarankiškumo darbuotojui užtikrinimas, pasak Noe ir kt. (2014), padeda palengvinti neformalų ir savarankišką mokymąsi darbo vietoje. Svarbu suteikti darbuotojams galimybes mokytis darbo vietoje ir taip jiems padėti sumažinti įtampas, kylančias dėl nežinojimo, kaip atlikti vienokį ar kitokį darbą. Tuo pačiu norint tobulėti darbo vietoje, svarbu darbuotojams teikti grįžtamąjį ryšį, ypač esant dideliems darbo užduočių iššūkiams. Pasak šių autorių, mokymasis tapo vis labiau kontroliuojamas besimokančiojo ir dažnai vyksta ne oficialioje klasėje, o jo veiksmingumas

priklauso nuo aktyvaus besimokančiojo įsitraukimo. Organizacijos turėtų skatinti besimokančiuosius įsitraukti daugiau pasitelkiant socialinius tinklus.

Balvočiūtės ir Skunčikienės (2007) pateikti pagrindiniai formalaus mokymo metodai, taikomi darbo vietoje. Pasak šių autorių, pastebimos tam tikros tendencijos, kuomet tradiciniai metodai kaip paskaitos, seminarai yra keičiami į grupinius užsiėmimus, kurie ugdo komandinio darbo įgūdžius.

Dessler (2015) manymu, svarbu atkreipti dėmesį į mokymąsi visą gyvenimą. Tai reiškia, kad darbuotojams suteikiama nuolatinio mokymosi patirtis per visą jų darbo laiką įmonėje, siekiant užtikrinti, kad jie turėtų galimybę įgyti įgūdžių, reikalingų darbui atlikti, ir praplėsti savo akiratį. Mokymasis visą gyvenimą gali apimti įvairius dalykus, pradedant pagrindiniais išlyginamaisiais įgūdžiais (pvz. kalba) iki studijų aukštojoje mokykloje. Tarpusavio komandinis mokymas, autoriaus nuomone, reiškia darbuotojų mokymąsi atlikti kitokias užduotis ar darbus nei jų pačių. Tai palengvina jų lankstumą ir darbo rotaciją, kai komandos nariams reikia pasidalinti darbais.

Župerkienės (2010) nuomone, labai aiškiai išsiskiria informacijos pateikimo, modeliavimo bei ugdymo metodų technikos, neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos (žr. 1 priede). Toks ugdymas, pasak autorės, yra patogesnis, kuomet mokomasi iš patirties, o ne iš formalių mokymo programų. Ugdant įgūdžius darbo vietoje svarbu paminėti tokius mokymosi metodus, kaip ypatingi paskyrimai (mokomosios pareigybės), darbo kaita, veiksmų išmokimas, patarimai, įvairios atsakomosios studijos, tobulinimosi centrai, iššūkių ar asmenino tobulėjimo programos.

Guskey (2004), rašydamas apie mokymąsi organizacijoje, vartoja šiek tiek kitą terminą, tačiau tas terminas savyje slepia tai, ką mes įprastai vadiname metodais. Jo nuomone, profesinio tobulėjimo modeliai skiriasi profesinio augimo sampratomis (žr. 1 priede). Vieni daugiau orientuoti į nuolatinės pažangos perspektyvas. Tuo tarpu kiti labiau akcentuoja individo raidos lygmenis, įprasmindami savo profesinio tobulinimosi patirtį. Autoriaus manymu, nėra vieno geriausiai veikiančio modelio, todėl būtina pritaikyti ir adaptuoti modelius individualiai pagal profesinio tobulinimosi poreikius.

Zubrickienė ir Adomaitienė (2016) pateikia projektinį metodą. Jo idėja remiasi pragmatiniu projekto rezultatu, kuris pasiekiamas sprendžiant konkrečią praktinę ar teorinę problemą. Siekiant išspręsti problemą, naudojama jau įgyta praktinė patirtis bei integruojamos turimos žinios. Besimokantys mokosi realiose gyvenimiškose situacijose, prisiimdami atsakomybę už mokymąsi ir jo rezultatą. Tas, kas vadovauja mokymo procesui, čia tampa patarėju ir pagalbininku.

Svarbu papildyti, kad Zubrickienė ir Adomaitienė (2016, p. 169) projektinį metodą įvardina kaip „lankstų mokymosi proceso organizavimo modelį, orientuotą į kūrybišką, save realizuojančią suaugusiojo asmenybę, kuriančią realiose gyvenimiškose situacijose bei plėtojančią bendrąsias kompetencijas.“

Tyrinėdami metodus galime pastebėti tam tikras tendencijas, kuomet mokymasis darbo vietoje tampa vis daugiau individualizuotas, labiau savarankiškas ir vis daugiau skaitmenizuotas. Toks mokymasis tuo pačiu tampa vis daugiau neformalus, automatizuotas, virtualus pasitelkiant saugias mokymuisi simuliacijas. Galime atkreipti dėmesį, kad autoriai mini informacijos pateikimo bei instruktavimo formas darbo vietoje, aiškiai pateikiant, kaip ir ką turi mokėti daryti darbuotojas. Reikia pažymėti, kad ir socialinis mokymasis daro reikšmingą įtaką mokymuisi darbo vietoje, sąveikaujant su kitais kolegomis bei turint laisvą prieigą prie įvairių socialinių tinklų.

Apibendrinant galima teigti, kad tradiciniai mokymo metodai ir formos kaip paskaitos, seminarai keičiamos kitais, kaip pavyzdžiui darbo rotacija, stebėjimas darbo vietoje ar mobilus ir savarankiškas mokymasis atliekant tiesiogines darbo užduotis. Mokymasis darbo vietoje vis daugiau tampa individualizuotas, skaitmenizuotas, neformalus, automatizuotas ir virtualus pasitelkiant saugias mokymuisi simuliacijas. Šiuolaikinės technologijos, darbas nuotoliu ir jos hibridinės formos keičia ir pačią sąvoką „darbo vietoje“, todėl reiktų gilesnės analizės, kokie nauji mokymo metodai atsiranda darbo rinkoje ir kaip jie daro įtaką besimokančiųjų mokymosi poreikių realizavimui.

3. MOKYMOSI POREIKIO REALIZAVIMO BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE EMPIRINIO TYRIMO DUOMENYS

3.1. Tyrimo metodologija

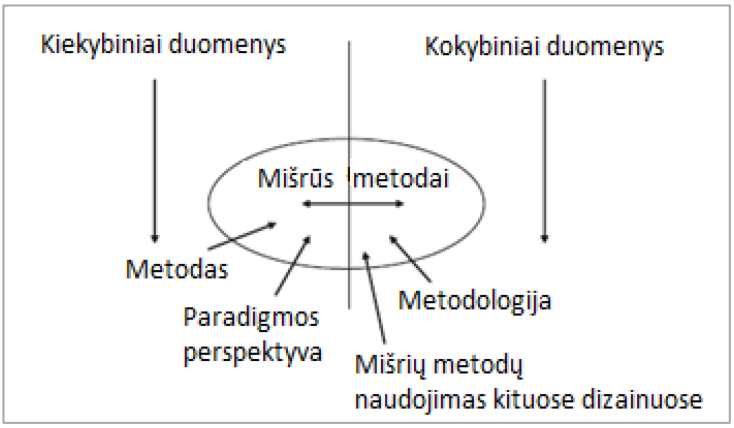
Tiriant mokymosi poreikio realizavimą besimokančioje organizacijoje, buvo taikoma mišraus tyrimo metodologinė prieiga. Tyrime derinami kiekybinių (metinių pokalbių anketos) bei kokybinių (pusiau struktūruoti interviu) tyrimų duomenys.

Bitino (2013) manymu, kiekybiniai metodai prasmingi tik tada, kai pritaikomi įvairūs tiriamojo objekto raiškos pažinimo metodai bei gaunama pirminė informacija apie šį objektą. Paprastai tokia informacija yra išreiškiama formalizuotu pavidalu ir yra žaliava kiekybinei analizei atlikti, kurios paskirtis - kondensuoti, apibendrinti ir išskirti esminę informaciją, ją transformuojant į mokslinę.

Pasak Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017), kokybinis tyrimas yra studija apie populiacijos įvairovę, bet ne pasiskirstymą populiacijoje. Atliekant tokį tyrimą, atskleidžiamos konstruktų, kuriuos sudėtinga nagrinėti kokybiškai, prasmės ir interpretacijos. Surinkti kokybiniai duomenys atskleidžia ne statistiką ar faktus, bet patirtis, procesus ir prasmes.

Kardelio (2002) nuomone, kiekybiniam tyrimui būdinga labiau *normatyvinė*, o kokybiniam - *interpretacinė* paradigma. Normatyvinei paradigmai būdingas objektyvumas, tyrimas atliekamas „iš išorės“. Tuo tarpu interpretacinei paradigmai būdingas subjektyvumas bei paties tyrėjo asmeninis įsitraukimas.

Kalbant apie mišraus tyrimo taikymą, svarbu paminėti Creswell (2009) išsakytas mintis, kad minėti mišrūs metodai apjungia dvi tyrimų kryptis – kiekybinę ir kokybinę, jas susiejant tarpusavyje.



18 pav. *Mišraus tyrimo perspektyvos (pagal Creswell, 2009)*

Autoriaus nuomone, svarbu sutelkti dėmesį į duomenų rinkimo ir analizės metodus, pripažįstant, kad metodai yra vientisa tyrimo proceso dalis. Mišrių metodų naudojimas tyrimams turi

didžiulį potencialą, tad mišrūs metodai būtų tinkami daugelyje sričių ir disciplinų derinant kiekybinius ir kokybinius duomenis tarpusavyje.

Mišrių tyrimų projektams rekomenduojami dviejų duomenų rinkimo etapai: kiekybinis duomenų rinkimas, po kurio eina kokybinis duomenų rinkimas (arba atvirkščiai). Mišriuose tyrimuose galima taikyti neįprastus metodų derinius, pavyzdžiui, kiekybinių metodų derinius ir kokybinius longitudinius duomenis, diskurso analizę su apklausų duomenimis, antrinius duomenų rinkinius su kokybiniais stebėjimais, kokybinių temų derinius su tyrimo duomenimis, sukurti naujus kintamuosius.

Tyrimo strategija. Šiame moksliniame darbe pasirinkta tyrimo strategija - atvejo tyrimas (angl. Case study) (Yin, 2009). Pats atvejis yra mokymosi poreikio realizavimas besimokančioje organizacijoje pagal šiame darbe išskirtus BO požymius (žr. 2.2 skyriuje „BO samprata, požymiai ir veiklos ypatumai“). Buvo tiriamos darbuotojų mokymosi patirtys besimokančios organizacijos ribose. Tyrimo atveju svarbu atsakyti, kaip tyrimo dalyviai galėtų suteikti daugiausiai vertingų duomenų apie mokymosi poreikio realizavimą organizacijoje.

Tyrimas atliekamas tarptautinėje logistikos srities organizacijoje, vienijančioje įmonių grupių veiklą. Šioje besimokančioje organizacijoje buvo tiriama darbuotojų ugdymo ir savarankiško ugdymosi aplinka.

Tiriamoji organizacija turi daug skyrių, todėl į kiekybinį tyrimą (3S anketinių duomenų analizei atlikti) buvo įtraukti *visi su klientais dirbantys tiriamosios organizacijos darbuotojai (n=427)*, išdirbę tiriamojoje organizacijoje daugiau nei pusę metų. Šiems darbuotojams, kurie dirba su klientais, yra organizuojami reguliarūs vidiniai mokymai. Tiriamoji organizacija turi skirtingus filialus įvairiose šalyse, mokslinis tyrimas atliekamas filiale, esančiame Vilniuje. Besimokančios organizacijos tyrimuose yra įprasta praktika atlikti tokius atvejo tyrimus, renkant ir apdorojant informaciją.

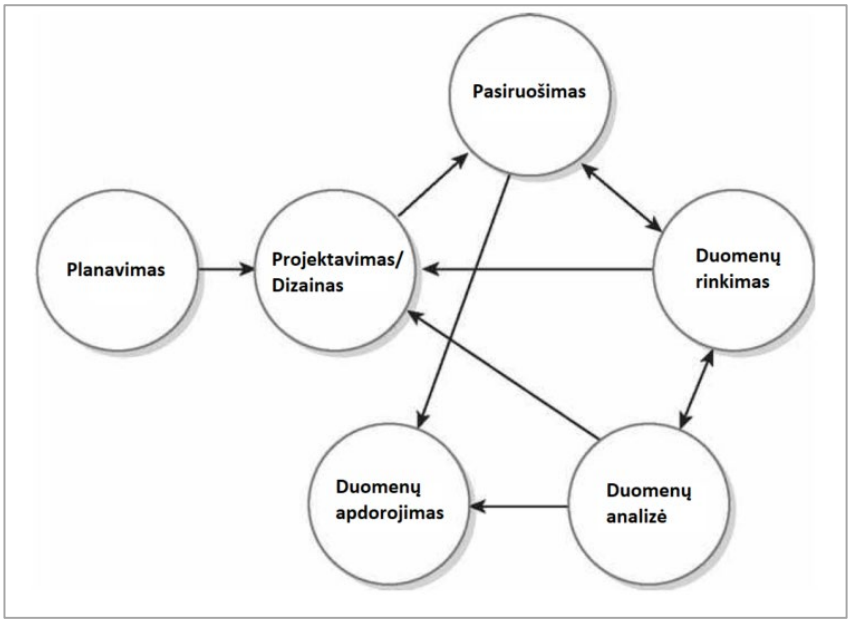
Pasak Hamilton ir Corbett-Whittier (2013), gero atvejo tyrimo elementai yra aiškus ir pagrįstas tikslas bei kruopščiai suformuluoti tyrimo klausimai. Atliekant atvejo tyrimą svarbu atsižvelgti į pagrindines sudedamąsias dalis.

5 lentelė. *Atvejo tyrimo sudedamosios dalys (pagal Hamilton ir Corbett-Whittier, 2013)*

1 dalis	**2 dalis**
Tyrimų pradžia - tyrimo krypties nustatymas; Preliminari veikla - tyrimo tikslo ir klausimų tikslinimas; Atvejo tyrimo kūrimas - pagrindiniai pasirinkimai ir sprendimai;	Galimos duomenų rinkimo priemonės; Praktiniai klausimai ir problemos; Duomenų rinkimo vykdymas; Duomenų tvarkymas;

Pirmojoje dalyje nustatoma tyrimo kryptis, tikslas bei tikslinami tyrimo klausimai. Antrojoje vyrauja duomenų rinkimo priemonės ir praktiniai klausimai, duomenų rinkimo vykdymas bei duomenų tvarkymas. Šie autoriai, kalbėdami apie kokybišką atvejo tyrimą, papildomai akcentuoja turtingų duomenų rinkimą, kur duomenys gali būti renkami per intensyvų, bet trumpą laiką. Autorių nuomone, vertinga naudoti įvairias duomenų rinkimo priemones, pvz. anketas ar interviu. Skirtingų priemonių bei metodų taikymas suteikia duomenims gylio, padeda suskaidyti duomenis bei sustiprinti padarytų išvadų pagrįstumą.

Pasak Yin (2009), atliekant atvejo tyrimą svarbu suprasti, kad tai yra ne tik linijinis, bet tuo pačiu ir pasikartojantis procesas.



19 pav. *Atvejo tyrimo atlikimo procesas (pagal Yin. 2009)*

Planavimo etape (1) svarbu nustatyti tyrimo klausimus, nuspręsti ar naudoti atvejo tyrimą, suprasti jo privalumus ir trūkumus. *Projektavimo etape (2)* apibrėžiami analizės vienetai, kuriama teorija, teiginiai, nustatomas atvejo tyrimo dizainas, apibrėžiamos procedūros atvejo tyrimo kokybei palaikyti. *Pasiruošimo etape (3)* tobulinami atvejo tyrimo tyrėjo įgūdžiai, parengiamas atvejo tyrimo protokolas, atliekami (jei reikia) bandomieji tyrimai, gaunami patvirtinimai dėl tiriamųjų teisių apsaugos. *Duomenų rinkimo (4)* etape laikomasi atvejo tyrimo protokolo, naudojami keli įrodymų šaltiniai, kuriama atvejo tyrimo duomenų bazė bei palaikomas įrodymų nuoseklumas. *Duomenų analizės (5)* metu svarbu remtis teorinėmis ir kitomis strategijomis, taikyti pasirinktus duomenų analizės metodus, naudoti kiekybinius ir kokybinius duomenis, nagrinėti ir ieškoti naujų duomenų atskirai nuo interpretacijų. *Duomenų apdorojimo etape (6)* svarbu apsibrėžti auditoriją, kurti tekstinę ir vaizdinę medžiagą, pateikti pakankamai įrodymų, kad tyrimo skaitytojas pats galėtų pasidaryti išvadas.

Yin (2009) nuomone, ar naudoti atvejo tyrimą, priklauso nuo tyrimo klausimų. Kuo labiau klausimais siekiama paaiškinti tam tikras dabarties aplinkybes (pvz., kaip veikia tam tikras socialinis reiškinys), tuo labiau tiks atvejo tyrimas. Pasak autoriaus, atvejo analizė neapsiriboja vienu įrodymų ar duomenų tipu. Tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai duomenys gali būti svarbūs ir turėtų būti mokslinio darbo atvejo analizės dalis. Atvejo analizė gali pareikalauti skirtingų metodų bei priemonių derinio, įtraukiant kokybinius ir kiekybinius duomenis. Tikslas yra naudoti skirtingų tipų įrodymus, kad būtų galima nustatyti arba susieti tuos pačius tyrimo klausimus.

Tyrimo procesas ir etapai. Rengiant mokslinį darbą iš anksto buvo sudarytas aiškus tyrimo procesas bei etapai. Tai tyrėjui leido aiškiau orientuotis, kokius darbus būtina atlikti išlaikant tiriamųjų darbų nuoseklumą.

6 lentelė. *Tyrimo procesas ir etapai*

Rudens semestras 2020.09 - 2021.01	Problemos identifikavimas, objekto, tikslo, uždavinių **fiksavimas**, Tyrimo tipo **nusimatymas, tyrimo dizaino apsibrėžimas**	Teorinių darbo metmenų rengimas
Pavasario semestras 2021.01- 2021.06	**Mokslinės literatūros sisteminė analizė ir pirminė 3S ugdymo dalies anketų analizė.** *Darbo teorinės dalies parengimas ir galutinis tyrimo metodologijos fiksavimas,*	
Pavasario, rudens semestras 2021.06 -2021.10	**Mokslinio tyrimo instrumento parengimas ir metodologinis jo pagrindimas.** *Tyrime užduodamų klausimų dalyviams sudarymas ir pagrindimas*	Duomenų rinkimas ir analizė
Rudens semestras 2021.11-2022.01	**3S ugdymo dalies anketų išsami analizė. Pusiau struktūruoto interviu atlikimas.** *3S anketų statistinė analizė. Interviu atlikimas ir tekstų transkribavimas.. Vedami užrašai.*	
Pavasario semestras 2022.01 - 2022.03	**Tyrimo medžiagos rengimas.** *Anketinių duomenų ir teminė analizės darbai, diskusijos rengimas*	Išvadų ir rekomendacijų rengimas
Pavasario semestras 2022.03 - 2022.04	**Korekcinės redakcijos darbai. Išvadų bei rekomendacijų formulavimas.**	
Pavasario semestras 2022.04-2022.05	**Darbo pateikimas gynimui.**	

Atliekant kiekybinių duomenų analizę (3S anketiniai duomenys), tyrėjui atsirado poreikis gilesnei analizei ir tuo pačiu atlikti kokybinį tyrimą (pusiau struktūruotą interviu). Kokybinis tyrimas leido nuodugniau ištirti mokymosi poreikio realizavimą tiriamojoje organizacijoje.

3.1.1. Tyrimo duomenų rinkimo metodai

Empiriniam tyrimui atlikti buvo naudoti du metodai – anketavimas ir interviu. Tyrimo pirminiams duomenims surinkti buvo pasirinktas vienas iš duomenų rinkimo metodų - *anketinės apklausos*. Buvo naudojamos jau sukurtos ir besimokančioje tiriamojoje organizacijoje naudojamos el. anketos (žr. 2 priede). 3S anketų pildymo struktūra remiasi jau aprašytu (žr. 2.4. skyriuje „Organizacinio mokymosi modeliai ir jų bruožai“) mokymosi ir tobulėjimo modeliu 70:20:10 (Lombardo ir Eichinger, 1996; Scott ir Ferguson, 2014), kuriuo tiriamojoje organizacijoje remiamasi ugdant savo darbuotojus ir vykdant metinius pokalbius.

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo panaudota jau sukurta individualaus tobulėjimo plano dalies 3S anketa.

7 lentelė. *Kiekybinio tyrimo instrumentas (3S anketa)*

INDIVIDUALUS TOBULĖJIMO PLANAS			
	70%	20%	10%
Paaiškinimas	**Patirtinis** mokymasis ir tobulinimasis per kasdienes užduotis ir praktiką	**Socialinis** mokymasis ir ugdymasis bendradarbiaujant kartu su kitais	**Formalusis** mokymasis ir ugdymasis įvairiuose kursuose, mokymuose ir literatūros skaitymas
Veiklos sritis *(Pildo darbuotojas)*			

Tai yra atvirų klausimų anketa, kurioje veikia užprogramuota atsakymams skirtų laukų seka su įspėjamaisiais pranešimais praleidus ar ne iki galo užpildžius anketos duomenis. Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014) aprašė el. klausimynus (anketas), kuriuos pildo patys respondentai ir tokiame klausimyne užprogramuojama atsakymų perėjimo sistema, ir pačiam respondentui nebereikia sekti instrukcijų. Kiekvienas tyrimo dalyvis, pildydamas 3S metinio pokalbio anketą, aprašo atskiras veiklos sritis, kuriose nurodyta, kad 70 proc. (patirtis) yra jo mokymasis ir tobulinimasis per kasdienes užduotis, uždavinius ir praktiką. Tuo tarpu 20 proc. (socialinis mokymasis) yra mokymasis ir ugdymasis kartu su kitais, naudojantis koučingu (angl. „coaching“), mentoryste, bendradarbiavimu ir bendravimu su kitais. Galiausiai 10 proc. (formalus mokymasis) yra ugdymasis įvairiuose kursuose, mokymuose bei įvairios literatūros skaitymas.

Tiriamosios besimokančios organizacijos darbuotojų metinių pokalbių ugdymosi plane aiškiai apibrėžiamos sritys, pagal kurias darbuotojas gali tobulėti ir mokytis kasdienėje veikloje. Atliekant 3S metinių pokalbių anketinių duomenų analizę, galima apibrėžti tiriamųjų charakteristikas ir kokius įvardina jie mokymosi metodus bei formas. Darbuotojai pildė atitinkamus laukus su laisvos formos aprašymais. Informaciją darbuotojai pildė skirtingai savo turiniu ir apimtimis, todėl tyrėjas kiekvienai skilčiai (70:20:10) priskyrė tam tikrus kodus, iš kurių vėliau buvo suformuluoti mokymosi metodų ir formų pavadinimai.

Tiriamojoje organizacijoje darbuotojai dalyvauja metiniuose pokalbiuose su savo tiesioginiu vadovu. Pasiruošdami šiems pokalbiams, darbuotojai iš anksto internetu pildo 3S anketą, talpinamą organizacijos vidinėje sistemoje. Minėtas anketas darbuotojai peržiūri ir atnaujina prieš savo metinius ir pusmetinius susitikimus su vadovais. Šie darbuotojų anketų surinkti duomenys yra organizacijos ugdymosi proceso sudedamoji dalis. Darbuotojai, pildydami šias anketas, numato, kaip tobulės ir mokysis ateinančiais metais. Tokie iš anksto užpildyti anketiniai duomenys darbuotojams ir jų vadovams leidžia sukurti sklandžius metinius ir pusmetinius pokalbius.

Šiame tyrime surinktos darbuotojų anketų dalys, kuriose rašoma apie ugdymąsi bei tobulėjimą. Tyrimui buvo naudojami darbuotojų jau užpildytų 3S el. anketų duomenys, kaip jie planuoja ugdytis ir mokytis 2021 metais.

Probleminiam tyrimo klausimui atsakyti buvo taikomas *pusiau struktūruotas interviu***.** Tai yra antras duomenų rinkimo metodas šiame tyrime. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016, p. 15), „kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į juos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą.

Interviu metu gilinamasi į nuomones, nuostatas, patirtis, motyvus, jausmus ir pan. Kitaip tariant, interviu atliekamas tada, kai iš žmonių norime sužinoti tai, ko negalime matyti tiesiogiai – mes negalime matyti (stebėti) jausmų ir minčių; negalime atkartoti elgesio ar sąveikų, kurios įvyko prieš tam tikrą laiką“.

Atsižvelgiant į pandemiją tyrimo atlikimo metu, pusiau struktūruoti interviu buvo atliekami pasitelkiant MS Teams programos video konferencinį ryšį. Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) nuomone, tokiam tyrimo metodui atlikti svarbu užtikrinti reikalingas technines sąlygas tiek iš tyrėjo, tiek iš tyrimo dalyvių pusės.

Mason (2017) nuomone, kokybinio tyrimo organizatorius į savo klausimus žiūri labiau kaip į gaires, padedančias nukreipti ir sukoncentruoti tyrimą norima linkme, atsakant į iškeltą tyrimo tikslą bei uždavinius.

Kokybinio tyrimo instrumentas - klausimynas, sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize, sąsaja su šio darbo keliamais uždaviniais. Viena klausimų grupė skirta identifikuoti

darbuotojų mokymosi poreikių raišką ir realizaciją. Tuo tarpu kita klausimų grupė orientuota į besimokančios organizacijos pažinimą bei organizacinio mokymosi atskleidimą. Pilnas kokybinio tyrimo instrumentas su minėtomis sąsajomis pateikiamas 3 priede.

8 lentelė. *Kokybinio tyrimo instrumento raktiniai klausimai*

Nr.	**Raktinis klausimas**
1.	Kaip jus suprantate mokymosi sąvoką?
2.	Kaip jus suprantate poreikių sąvoką?
3.	Kaip suprantame mokymosi poreikius?
4.	Apibūdinkite kokios sudarytos sąlygos mokytis jūsų organizacijoje?
5.	Kas Jus motyvuoja mokytis organizacijoje?
6.	Kaip jus suprantate mokymąsi iš patirties?
7.	Kaip Jus mokotės darbo vietoje?
8.	Kaip Jums suprantama besimokanti organizacija?
9.	Kokie Jūsų manymu yra besimokančios organizacijos požymiai?
10.	Kokios būtinos sąlygos, kad įmonė kurtųsi kaip besimokanti organizacija?
11.	Kaip realizuojami mokymosi poreikiai besimokančioje organizacijoje?
12.	Kokie organizacinio mokymosi modeliai yra taikomi Jūsų organizacijoje?
13.	Pakomentuokite modelį 70:20:10, kuris naudojamas 3S Jūsų metiniuose pokalbiuose. 13.1.Kas organizacijoje Jūsų mokymuisi daro didžiausią įtaką?

Tyrimo imtis. Kiekybiniam tyrimui (3S anketavimui) buvo pasirinkti visi tiriamosios organizacijos darbuotojai, dirbantys su klientais: 19 skyrių vadovų, 79 grupių vadovai, 389 vadybininkai/specialistai. Šiame tyrime vadybininkais/specialistais yra vadinami darbuotojai, dirbantys su klientais ir veikiantys skirtingose pareigose, pvz.: vadybininkai, vyr. vadybininkai, pardavimų ekspertai, svarbių klientų vadybininkai, pardavimų projektų vadovai.

Kiekybiniame tyrime tyrimo dalyviai nei pagal lytį, nei pagal amžių nėra skiriami. Atliekant analizę lyties ir amžiaus kriterijai nėra įtraukti. Organizacija, kurioje atiliktas empirinis tyrimas, rinkdama 3S anketinius duomenis neskirsto darbuotojų pagal lytį ir amžių, kad nepažeistų darbuotojų teisių į lygias galimybes.

Kadangi buvo galimybė naudoti visų su klientais dirbančių darbuotojų anketinius duomenis, todėl atskirai imtis nebuvo formuojama. Kaip teigia Mason (2002), tyrimo imtis turėtų būti ganėtinai didelė, kad būtų galima atlikti prasmingus, su tyrimo klausimais susijusius palyginimus. Svarbu, kad minėta imtis nebūtų ir per didelė ir per daug detali, kad analizė taptų neįmanoma.

Kokybiniam tyrimui atlikti (pusiau struktūruotas interviu) buvo pasirinktas netikimybinės imties tipas – *patogioji imtis* (Žydžiūnaitė, 2007). Tyrėjas šiame tyrime atsirinko tuos tiriamuosius, kuriuos patogiausia apklausti.

Pasak Mason (2002), kokybinio tyrimo imtis nebūtinai privalo būti baigtinė. Atliktų interviu skaičius priklauso nuo duomenų rinkimo bei analizės pačiame tyrimo procese. Tai priklauso ir nuo kiekvieno naujai atliekamo interviu gautų duomenų kokybės. Pats tyrėjas priima sprendimus, kada stabdyti rinkti naujus tyrimo duomenis.

Jeigu kiekvienas naujas interviu duoda naujos informacijos, vadinasi, dar neišsemta visa įvairovė ir reikėtų tęsti papildomų atvejų paiešką (Hennink ir kt., 2011).

Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016, p. 41). „<...> daugiausia skirtingos informacijos gaunama per pirmuosius interviu. Paskui nauji interviu imami tol, kol informacija pradeda kartotis ir iš esmės nebeatskleidžiama naujų, su tyrimo tikslu susijusių aspektų. Tai vadinama *duomenų prisotinimo principu.* Kai pasiekiamas toks prisotinimas, atlikti daugiau interviu nedraudžiama, tačiau nėra tikslinga“.

Atlikus trečią interviu, informacija praktiškai buvo išsisėmus ir jau pradėjo kartotis. Papildomam įsitikinimui buvo atlikta dar pora interviu. Per šiuos papildomus interviu informacijos naujos neatsirado, todėl buvo nutarta tyrimo toliau nebetęsti.

Pusiau struktūruotas tyrimo interviu buvo atliekamas su konkrečiais asmenimis, pagal tam tikrus kriterijus:

- Darbuotojai, dirbantys su klientais;
- Darbuotojai, kurie jau yra dalyvavę įmonės organizuojamuose mokymuose;
- Darbuotojai, dirbantys įmonėje ne trumpiau vienerių metų.

Būtina paminėti, kad šie atrinkti informantai, taip pat kaip ir visi darbuotojai, išdirbę ilgiau nei pusę metų, pildo 3S anketas, todėl jų duomenys apie ugdymą ir tobulėjimą taip pat pateko į šį bendrą tyrimą.

Informantams šiame tyrime suteikti atitinkami trumpiniai I1, I2 ir t.t (dalyvio kodai). Suteikti kodai tyrėjui leido tiksliai identifikuoti tiriamųjų pasisakymus transkribuotame tekstų masyve. Jų charakteristikos aprašytos žemiau esančioje 9 lentelėje.

9 lentelė. *Informantų bendrosios charakteristikos*

Dalyvio kodas	**Pareigos organizacijoje**	**Darbo stažas organizacijoje**	**Bendravimo dažnis su klientais**
I1	Grupės vadovas	15 metų	Retkarčiais
I2	Plėtros vadybininkas	3 metai	Kiekvieną dieną
I3	Svarbių klientų projektų vadovė	3 metai	Kiekvieną dieną
I4	Pardavimų vadybininkas	6 metai ir 6 mėnesiai	Kiekvieną dieną
I5	Svarbių klientų projektų vadovė	11 metų	Kiekvieną dieną

3.1.2. Tyrimo duomenų apdorojimo metodai

Pirminiame tyrimo etape buvo analizuojami ir tyrinėjami 3S anketiniai duomenys iš ugdymo ir tobulėjimo dalies. Anketų duomenys buvo išsaugoti MS Excel programos formatu. Apdorojant kiekybinius duomenis, buvo naudojamos šios programos (MS Excel) statistikos ir tekstinės analizės paketo funkcijos (pvz. Count, If, Average, Median ir t.t.). *Aprašomosios statistinės analizės* būdu buvo analizuoti 3S anketiniai duomenys juos grupuojant, charakterizuojant tiriamuosius bei identifikuojant mokymosi metodus ir formas, kuriuos nurodė tiriamieji.

Pasak Čekanavičiaus ir Murausko (2001, p. 25), „aprašomoji statistika tai duomenų sisteminio ir grafinio vaizdavimo metodai.<...> Vienas iš didžiausių aprašomosios statistikos privalumų yra tai, kad ji leidžia koncentruotai užrašyti informaciją, esančią dideliuose duomenų masyvuose.<...> Aprašomosios statistikos stebėjimo reikšmės pateikiamos lentelėmis, grafikais, dažnių skirsniais arba charakteristikomis, susijusiomis su šiais skirsniais.“

3S anketose darbuotojų ugdymosi dalies aprašymams buvo suteikti tam tikri kodai, kurie leido apibendrinti, sugrupuoti ir susisteminti analizuojamus duomenis.

Edukologijos tyrimų praktikoje taikomas ir kiekybinių duomenų grupavimas, išryškinant konkrečiai tiriamųjų grupei būdingus požymius, kuomet kalbame apie duomenų statistinės analizės svarbą. „Informacijos analizės galimybės aiškėja, aptariant atskiro požymio matavimo rezultatų apdorojimą ir interpretavimą“ (Bitinas, 2013, p. 320).

3S anketiniai duomenys pateikti grafiniais vaizdais. Pasak Čekanavičiaus ir Murausko (2001, p. 53) „grafikas yra vaizdinė priemonė glaustai tiek pradiniams duomenims, tiek ir analizės

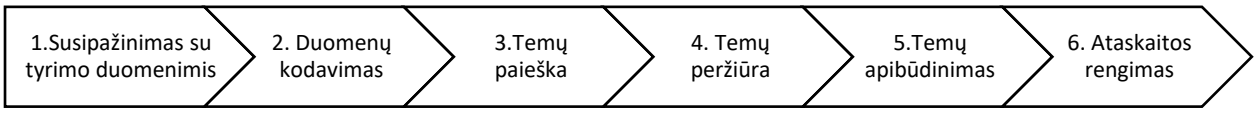
rezultatams pateikti. Grafiniai elementai lengvai dekoduojami (suvokiami), todėl grafikas suteikia daugiau informacijos nei „pliki“ skaičiai.“

Tuo tarpu tyrimo interviu duomenų apdorojimui buvo taikytas ***tematinės analizės metodas***. Šis metodas paremtas *indukcine analizės* nuostata, kur duomenys buvo susisteminti, ieškant raktinių sąvokų ir prasmių, kurias būtų galima interpretuoti ir atskleisti ryšius tarp tyrimo tikslo ir gautų rezultatų. Indukcinės analizės pagrindinis tikslas – apjungti įvairiapusišką, neapdorotą tyrimo medžiagą į glaustas santraukas, ieškant aiškius ryšius tarp tyrimo tikslo bei gautų rezultatų. Minėti rezultatai buvo susisteminti ir analitiškai apjungiami į stambesnius vienetus (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Tematinės analizės tyrimas buvo paremtas *latentine duomenų analize.* Atliekant latentinę analizę iš duomenų masyvų išskiriami duomenys – prielaidos, idėjos, konceptai. Šiuo atveju buvo svarbu ne aptarti tik faktinius duomenis, o atskleisti, kokias prasmes besimokantieji organizacijoje suteikia savo patirčiai bei išgyvenimams (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Kokybinio tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant MS Excel programos tekstinėmis funkcijomis (pvz. Code, Concat, Substitute, Find, Sort, Filter, Search). Sudarant temų žemėlapį, grupuojant potemes ir temas, ieškant tarpusavio jungčių buvo panaudota „Miro“ minčių skaitmeninė lenta (http://www.miro.com).

Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) aprašė ir išryškino tyrėjų Braun ir Clarke (2006) *tematinės analizės etapus*:



20 pav. *Tematinės analizės etapai (pagal Žydžiūnaite ir Sabaliauską (2017)*

Remiantis šiais etapais, pradedant susipažinimo su tyrimo duomenis etapu, tyrimo duomenys buvo transkribuojami ir pakartotinai skaitomi, išskiriant svarbiausias prasmines idėjas. Duomenų kodavime buvo apibūdinami prasminiai vienetai, jiems suteikiant pavadinimus (kodus) bei išskiriant tekstų ištraukas, susijusias su prasminiams vienetams suteiktais kodais. Temų paieškos etape kodai buvo jungiami į pirmines temas bei atrenkami duomenys, kurie yra susiję su pirminėmis temomis. Temų peržiūroje įvertinami susijusių išskirtų temų ir kodų ryšiai bei sudaromas temų žemėlapis. Temų apibūdinimo etape buvo tikslinamos kiekvienos temos reikšmės, atsižvelgiant į nagrinėjamos problemos kontekstą bei formuluojami aiškiai apibrėžti temų pavadinimai. Ataskaitos rengime parenkami tyrimo rezultatus atspindintys pavyzdžiai, atliekama galutinė teksto ištraukų analizė.

Tyrimo ribotumas. Galima daryti prielaidą, kad šio tyrimo ribotumas gali būti tai, kad tyrimas atliktas organizacijoje, kurioje aktyviai skatinimas mokymasis ir diegiami aukšti kokybės

standartai. Todėl jos rezultatais mes negalime remtis kalbėdami apie kitas organizacijas, kuriose neskatinamas mokymas ir neorganizuojamas suaugusiųjų švietimas. Tyrimo ribotumas gali būti ir tai, kad jis buvo atliktas pandemijos metu ir individualūs, pusiau struktūruoti interviu buvo atliekami pasitelkiant komunikacines priemones, bet ne gyvus susitikimus. Vadinasi, negalime pilnai įvertinti visos tyrimo dalyvių neverbalinės kalbos. Tyrimo ribotumu gali būti tai, kad tai pirmas tyrėjo mokslinis darbas bei dar per menka kokybinių ir mišrių tyrimų atlikimo patirtis.

Tyrimo etika. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), tyrimo etika suprantama kaip elgesio principai, atitinkantys visuomenės moralės normas. Tai tarsi jungiamoji gija tyrime, įskaitant planavimą, tyrimo dalyvių paieškas, interviu atlikimo procesą bei duomenų analizę.

Vykdant empirinį tyrimą buvo užtikrinti etikos principai: geranoriškumas, pagarba asmens orumui, teisingumas ir teisė gauti tikslią informaciją. Pagal Gaižauskaitę ir Valavičienę (2016, p. 60), „svarbiausi interviu tyrimo etikos principai:

1. pripažinti ir gerbti asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime;
2. suteikti (potencialiam) tyrimo dalyviui pakankamai informacijos apie patį tyrimą;
3. saugoti tyrimo dalyvio anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumą;
4. rūpintis tyrimo dalyvių saugumu, apsaugoti nuo moralinės žalos arba kiek įmanoma jos vengti.“

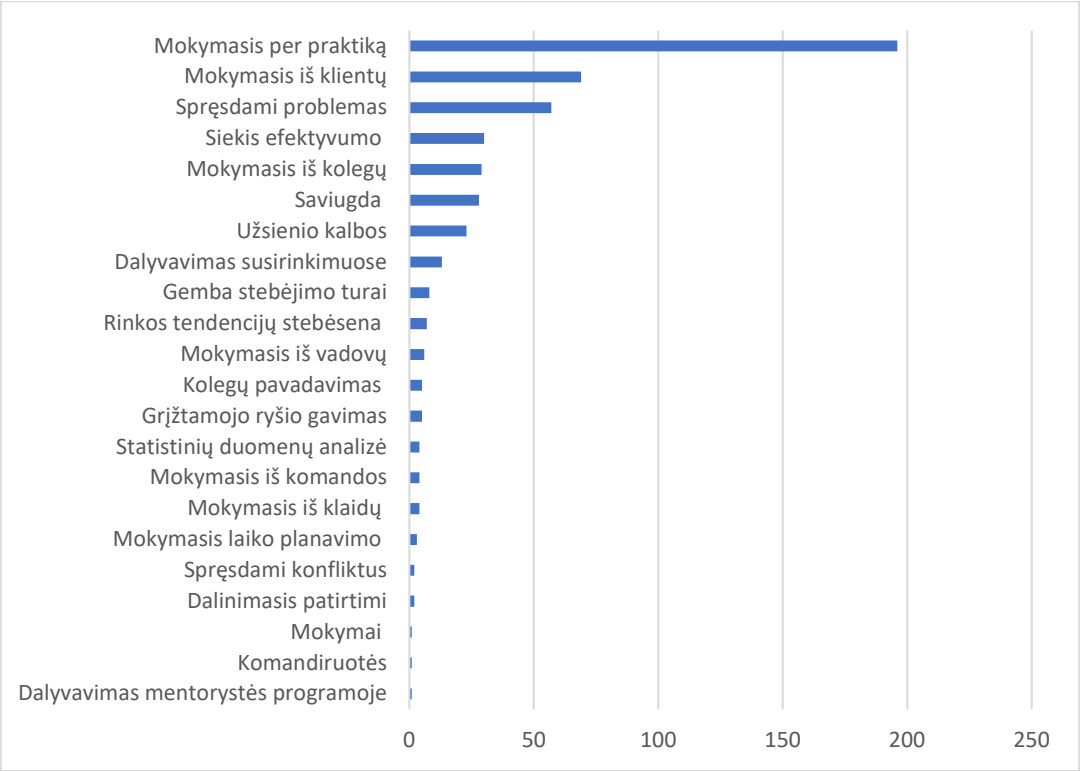
Visi renkami duomenys buvo užkoduoti ir apibendrinti. Buvo gauti raštiški sutikimai moksliniam darbui atlikti iš įmonės atstovų, disponuojančių šiais duomenimis, ir iš tiriamųjų (žr. 4, 5, 6, 7 prieduose). Šio tyrimo metu visiems tyrimo dalyviams buvo suteikti tam tikri kodai. Šie kodai išlaiko dalyvių anonimiškumą ir tuo pačiu įgalina tiksliai įvardinti cituojamas tiriamųjų išsakytas mintis.

3.2. Darbuotojų mokymosi poreikių raiška besimokančioje organizacijoje

3.2.1. 3S metinių pokalbių anketinių duomenų analizė ir tiriamųjų charakteristikos

Pirmiausia buvo analizuojamos mokymų ir tobulėjimo dalies bendrosios charakteristikos, susijusios su mokymų metodais ir formomis, kurias tiriamieji išskiria kaip svarbiausias.

Mokymasis per kasdienes užduotis (70) dalyje buvo analizuojamos **498** darbuotojų anketos dalys. Buvo aktualu atskleisti, kaip pasiskirsto darbuotojų nurodyti mokymosi metodai ir formos per kasdienes užduotis.



21 pav. *Mokymasis per kasdienes užduotis - metodų ir mokymosi formų pasiskirstymas (N)*

Analizuojant 3S anketas tyrimo metu išaiškėjo, kad darbuotojams svarbiausia yra *mokymasis per praktiką*, *mokymasis iš klientų* bei mokymasis *sprendžiant problemas*. Tačiau kiti metodai bei formos, kaip komandiruotės ar dalyvavimas mentorystės programoje, menkiausiai čia išskiriami.

Organizacijoje taikomi LEAN metodai, vienas jų yra Gemba turai, kuomet galima stebėti savo kolegų atliekamus darbus bei procesus. Savo atsakymuose aštuoni darbuotojai nurodė, kad jie mokosi kasdienėje veikloje dalyvaudami *Gemba* turuose. Aktualu paminėti, kad kaip vieną iš mokymosi metodų tiriamieji nurodė ir mokymąsi iš klaidų (n=4).

Sužinojus, kokie metodai ir formos vyrauja mokantis per kasdienes užduotis, norėjosi atskleisti ir mokymosi metodų bei formų pasiskirstymą pagal užimamas darbuotojų pareigas. Buvo išskirtos skyriaus *vadovo, grupės vadovo bei vadybininko/specialisto* pareigybės.

Tyrinėjant mokymosi per kasdienes užduotis skirtumus pagal užimamas pareigas matyti, kad *mokymasis per praktiką* praktiškai svarbus visiems, nepriklausomai nuo organizacijoje užimamų pareigų (žr. 10 lentelėje). Įdomu pastebėti, kad *mokymąsi iš klientų* skyrių vadovai nurodė daugiau (10,5 proc.) nei grupių vadovai (6,3 proc.), nors praktikoje grupių vadovai daug dažniau bendrauja su klientais nei skyrių vadovai. Skyrių vadovai iš vis nenurodė, kad jie darbe mokosi *spręsdami problemas*, tuo tarpu grupių vadovai (11,4 proc.) ir vadybininkai/specialistai (12,3 proc.) tokią mokymosi formą savo anketose nurodė.

10 lentelė. *Mokymasis per kasdienes užduotis - metodų ir mokymosi formų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.)*

Mokymosi metodai ir formos	**Skyriaus vadovas (n-19)**	**Grupės Vadovas (n=79)**	**Vadybininkas/ specialistas (n=389)**
Mokymasis per praktiką	36.8	39.2	40.6
Mokymasis iš klientų	10.5	6.3	15.9
Spręsdami problemas	0.0	11.4	12.3
Siekdami efektyvumo	0.0	0.0	7.7
Saviugda	10.5	10.1	4.6
Mokymasis užsienio kalbos	10.5	2.5	4.9
Mokymasis iš kolegų	10.5	5.1	5.9
Dalyvavimas susirinkimuose	0.0	7.6	1.8
Gemba stebėjimo turai	5.3	1.3	1.5
Rinkos tendencijų stebėsena	0.0	1.3	1.5
Mokymasis iš vadovų	0.0	1.3	1.3
Kolegų pavadavimas	0.0	0.0	1.3
Grįžtamojo ryšio gavimas	0.0	5.1	0.3
Statistinių duomenų analizė	0.0	1.3	0.8
Mokymasis iš klaidų	0.0	2.5	0.5
Mokymasis iš komandos	0.0	1.3	0.8
Mokymasis laiko planavimo	0.0	0.0	0.8
Dalinimasis patirtimi	0.0	2.5	0.0
Spręsdami konfliktus	0.0	0.0	0.5
Komandiruotės	0.0	1.3	0.0
Dalyvavimas mentorystės programoje	5.3	0.0	0.0
Mokymai	0.0	0.0	0.3

Kad mokosi kasdienėje veikloje *siekdami efektyvumo,* nurodė tik vadybininkai/specialistai (7,7 proc.). *Saviugda* kaip mokymasis labiau aktualus skyrių vadovams (10,5 proc.) bei grupių vadovams (10,1), nei vadybininkams/specialistams (4,6 proc.). Įdomu pastebėti, kad *mokymasis užsienio kalbos* daugiausia svarbus skyrių vadovams (10,5 proc.) nei vadybininkams/specialistams

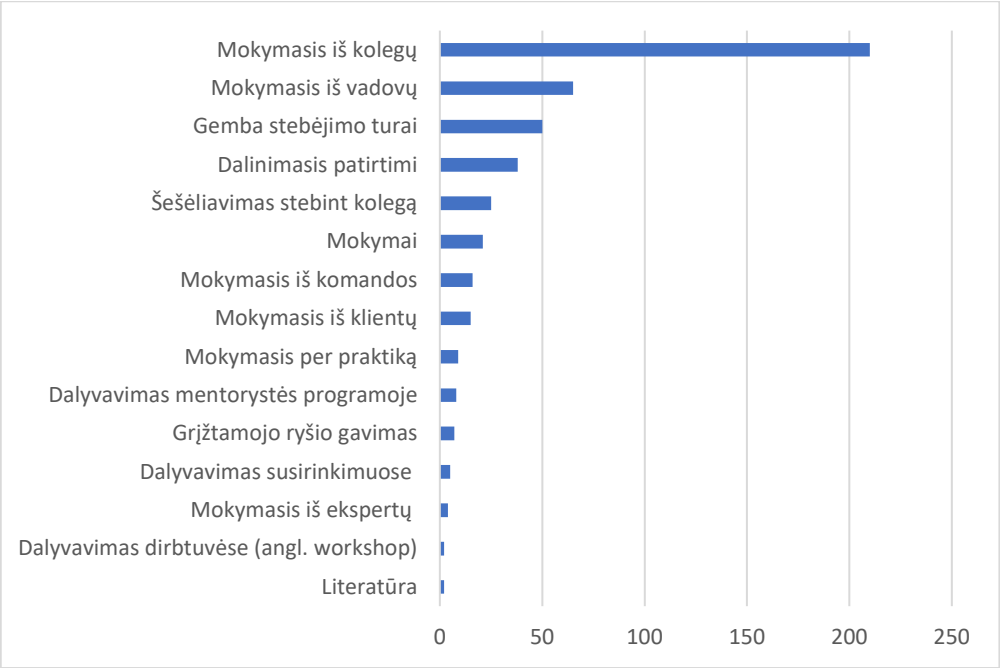
(4,9 proc.) ar grupių vadovams (2,5 proc.). Kaip ir *mokymasis iš kolegų* svarbesnis skyrių vadovams (10,5 proc.) nei grupių vadovams (5,1 proc.) ar vadybininkams/specialistams (5,9 proc.). *Dalyvavimas susirinkimuose* kaip mokymosi forma aktualiausia grupių vadovams (7,6 proc.), vadybininkai/specialistai čia nurodė tik 1,8 proc., o skyrių vadovai tokios mokymosi formos nenurodė visiškai. Taip pat svarbu paminėti, kad grupių vadovams svarbus mokymasis *gaunant grįžtamąjį* ryšį (5,1 proc.), palyginus su vadybininkais/specialistais (0,3proc.) ar skyrių vadovams, kurie tokio mokymosi nenurodė visiškai. *Dalyvavimą mentorystės programoje* kaip mokymosi formą kasdienėje veikloje nurodė tik skyrių vadovai (5,3 proc.).

Žvelgiant į gautus tyrimo duomenis iš teorinės darbo dalies perspektyvos, atkreiptinas dėmesys į pateiktą Dixon (1993) mintį, kad darbinė veikla tapo nuolatine mokymosi situacija. Mokymasis per kasdienes užduotis siejamas su darbuotojo patirtiniu mokymusi, apie kurį rašo Brookfield (1995). O patirtinio mokymosi modelio viena sudėtinių dalių ir yra darbas (praktinė veikla), ką tyrinėjo Kolbas (2014). Tyrėjai Pfeiffer ir Jones (1985) išskyrė pirmą mokymosi etapą kaip veiksmą, darymą ir efektyvumą, kas tiesiogiai siejama su mokymusi per kasdienes užduotis. O Akhtar ir Hussain (2019) tyrinėjimai atskleidė, kad suaugusieji daug geriau mokosi, kuomet jie veikia bei tuo pačiu apmąsto savo veiklą, nei remdamiesi tradiciniu į mokytoją orientuotu požiūriu. Organizacijos tiriamieji pažymėjo ir komandinį mokymąsi, apie kurį Senge (2006) rašė, kad jis prasideda dialogu, kur komandos nariai geba kurti prielaidas ir pradėti nuoširdų mąstymą kartu.

Socialinio mokymosi dalyje (20) buvo išanalizuotos **487** darbuotojų anketos dalys. Norėta pirmiausia atskleisti, kaip pasiskirsto šioje darbuotojų nurodyti mokymosi metodai ir formos socialinio mokymosi dalyje.

Analizuojant socialinio mokymosi dalies rezultatus (žr. 22 pav.) matome, kad daugiausiai tiriamieji *mokosi iš* savo *kolegų* (n=210). Toks pasiskirstymas akivaizdžiai dominuojantis lyginant su kitais socialinio mokymosi metodais bei formomis. Tiriamiesiems taip pat svarbus *mokymasis iš vadovų* ir mokymasis dalyvaujant *Gemba turuose*. Čia svarbu paminėti ir tai, kad *dalinimasis patirtimi* tiriamiesiems ne mažiau svarbus mokymosi būdas kaip ir *šešėliavimas* (savo kolegos stebėjimas).

Savo atsakymuose darbuotojai taip pat nurodė ir kitas socialinio mokymosi formas: dalyvavimą *mokymuose* (n=21), mokymąsi iš savo *komandos* (n=16), mokymąsi iš *klientų* (n=15), kasdienį *praktikavimą* (n=9). Atskirai reikėtų paminėti dalyvavimą *mentorystės* programoje (n=8), kurią nurodė kaip gan veiksmingą socialinio mokymosi formą. Mažiausiai svarbos tiriamieji teikia *literatūros* skaitymui (n=2).



22 pav. *Socialinis mokymasis - metodų ir mokymosi formų pasiskirstymas (N)*

Analizuojant socialinio mokymosi metodų bei mokymosi formų procentinį pasiskirstymą pagal užimamas pareigas (žr. 11 lentelėje), galime pamatyti tam tikrus skirtumus. Socialinio mokymosi dalyje visiems atsakiusiems darbuotojams *mokymasis iš kolegų* yra panašiai svarbus. Atitinkamai vadybininkams/specialistams (45,2 proc.), grupių vadovams (35,4 proc.), bei skyrių vadovams (31,6 proc.). Tuo tarpu *mokymąsi iš vadovų* kaip socialinio mokymosi formą nurodė daugiau skyrių vadovai (21,1 proc.) nei grupių vadovai (17,7 proc.) ar vadybininkai/specialistai (12,1 proc.). *Gemba stebėjimo turuose* daugiau mokosi vadybininkai/specialistai (11,6 proc.) nei grupių vadovai (6,3 proc.). Skyrių vadovai visiškai nenurodė *Gemba stebėjimo turų* ir *šešėliavimo stebint kolegą*, kaip socialinio mokymosi formų. *Dalinimasis patirtimi* svarbus daugiau skyrių (10,5 proc.) nei grupių (8,9 proc.) vadovams ar vadybininkams/specialistams (7,5 proc.).

Įdomu pastebėti, kad *mokymai* kaip socialinio mokymosi forma, daugiau aktualesnė skyrių vadovams (15,8 proc.) nei vadybininkams/specialistams (4,1 proc.) ar grupių vadovams (2,5 proc.). Taip pat svarbu pažymėti, kad šioje socialinio mokymosi dalyje vadybininkams/specialistams aktualus *mokymasis iš klientų* (3,9 proc.), o grupių vadovams – mokymasis per praktiką (3,8 proc.). Palyginus su ankstesne mokymosi per kasdienes užduotis, šioje socialinio mokymosi dalyje skyrių vadovai visiškai nepažymėjo *dalyvavimo mentorystėje,* atitinkamai grupių vadovai pažymėjo (1,3 proc.) bei vadybininkai/specialistai (1,8proc.). *Mokymasis per praktiką* aktualesnis grupių vadovams (3,8 proc.) nei vadybininkams/specialistams (1,5 proc.), o skyrių vadovai tokio mokymosi nenurodė visiškai. *Dalyvavimą susirinkimuose* kaip mokymosi formą nurodė daugiau skyrių vadovai (5,3 proc.), nei grupių vadovai (2,5 proc.) ar vadybininkai/specialistai (0,5 proc.)

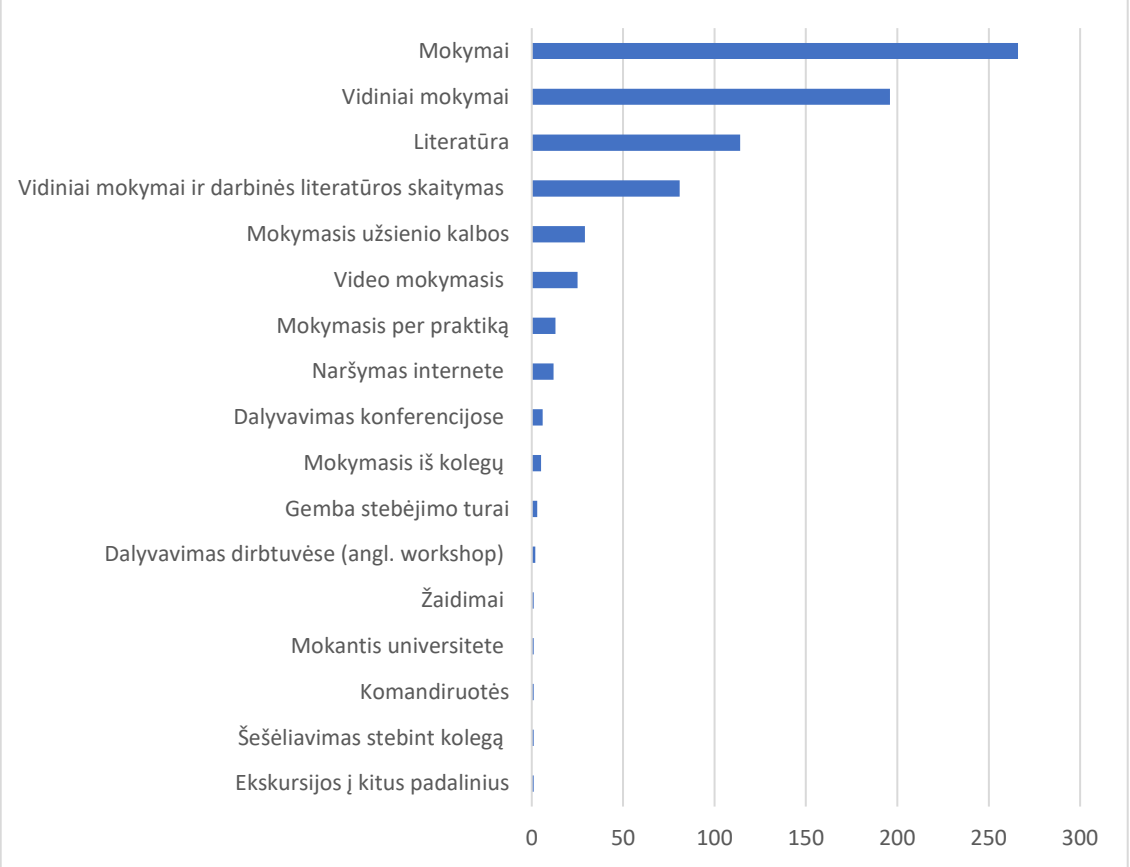
11 lentelė**.** *Socialinis mokymasis - metodų ir mokymosi formų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.)*

Mokymosi metodai ir formos	**Skyriaus vadovas (n-19)**	**Grupės Vadovas (n=79)**	**Vadybininkas/ specialistas (n=389)**
Mokymasis iš kolegų	31.6	35.4	45.2
Mokymasis iš vadovų	21.1	17.7	12.1
Gemba stebėjimo turai	0.0	6.3	11.6
Dalinimasis patirtimi	10.5	8.9	7.5
Šešėliavimas stebint kolegą	0.0	3.8	5.7
Mokymai	15.8	2.5	4.1
Mokymasis iš komandos	0.0	2.5	3.6
Mokymasis iš klientų	0.0	0.0	3.9
Mokymasis per praktiką	0.0	3.8	1.5
Dalyvavimas mentorystės programoje	0.0	1.3	1.8
Grįžtamojo ryšio gavimas	0.0	2.5	1.3
Dalyvavimas susirinkimuose	5.3	2.5	0.5
Mokymasis iš ekspertų	0.0	2.5	0.5
Literatūra	0.0	0.0	0.5
Dalyvavimas dirbtuvėse (angl. workshop)	0.0	1.3	0.3

Tyrimo duomenys ir literatūros analizė rodo, kad socialiniam mokymuisi yra labai svarbus kolegų bendravimas. Apie tai rašo tyrėjos Zubrickienė ir Adomaitienė (2011). Kalbant apie socialinį mokymąsi reiktų pažymėti, kad McCombs (1991) akcentavo socialinį tarpininkavimą ir bendravimą su kitais, kas tuo pačiu motyvuoja suaugusius mokytis. Teresevičienė ir kt. (2006) pažymėjo, kad socialiniai ryšiai, kuomet tenkinamas bendravimo poreikis, yra vieni iš motyvacijos kriterijų. Tyrėjas Örtenblad (2018), rašydamas apie besimokančios organizacijos naudos siekimo koncepciją, tuo pačiu paaiškina ir kaip vyksta socialinis mokymasis. Tyrėjas Dessler (2015) išryškino kolegų mokymąsi kaip vieną iš suaugusių mokymosi metodų. Papildomai čia reiktų paminėti Noe ir kt. (2014) aprašytą socialinio mokymosi metodą, kuomet mokymasis vyksta stebint kitus, imituojant ir taip stiprinant savo gebėjimus.

Formalaus mokymosi dalyje (10) buvo analizuojamos **485** anketos dalys. Šiose anketose galime pastebėti, kas būdinga darbuotojams kalbant apie jų formalų ugdymą. Analizuojant duomenis

norėta atskirai pažvelgti, kiek minimi mokymai ir kiek svarbūs vidiniai organizacijos mokymai kartu su literatūros skaitymu. Atskirai reikia paminėti, kad darbuotojai savo anketose prie formalaus mokymosi paminėjo ir seminarus, ir paskaitas, nors dažniausiai panašius užsiėmimus jie vadina bendriniu žodžiu - mokymais. Labai įdomu pastebėti, kad darbuotojai formaliam mokymuisi priskiria tokius metodus ir formas kaip komandiruotes, kolegų šešėliavimą, naršymą internete ar mokymąsi iš kolegų.



23 pav. *Formalus mokymasis - metodų ir mokymosi formų pasiskirstymas (N)*

Formalaus mokymosi dalyje tiriamieji akcentavo bendrai *mokymus* (n=266) ir organizacijoje vedamus *vidinius mokymus* (n=196) kaip formalaus mokymosi formas. Tiriamiesiems svarbus ir įvairiausios *literatūros skaitymas* (taip pat įskaitant ir darbine tematika). Mažiausiai svarbius formalaus mokymosi metodus ir formas tiriamieji nurodė *ekskursijas į padalinius* ir *šešėliavimą stebint kolegą*.

Dar įdomiau buvo panagrinėti formalaus mokymosi metodų ir formų pasiskirstymą pagal darbuotojų užimamas pareigas (žr. 12 lentelėje). Formalaus mokymosi dalies analizėje matyti, kad *mokymai* kaip mokymosi metodas yra svarbus visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų. Atitinkamai grupių vadovams (54,4 proc.) bei vadybininkams/specialistams (55,3

proc.) toks dalyvavimas mokymuose - vienas svarbesnių metodų. Skyrių vadovai tokiam mokymuisi teikia kiek mažesnę svarbą (42,10 proc.).

12 lentelė **.** *Formalus mokymasis - metodų ir mokymosi formų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.)*

Mokymosi metodai ir formos	**Skyriaus vadovas (n-19)**	**Grupės Vadovas (n=79)**	**Vadybininkas/ specialistas (n=389)**
Mokymai	42.1	54.4	55.3
Vidiniai mokymai	26.3	46.8	39.6
Literatūra	26.3	24.1	23.1
Vidiniai mokymai ir darbinės literatūros skaitymas	15.8	17.7	16.5
Mokymasis užsienio kalbos	5.3	2.5	6.7
Video mokymasis	5.3	6.3	4.9
Mokymasis per praktiką	5.3	1.3	2.8
Naršymas internete	5.3	1.3	2.6
Dalyvavimas konferencijose	5.3	1.3	1.0
Mokymasis iš kolegų	0.0	0.0	1.3
Gemba stebėjimo turai	0.0	1.3	0.5
Dalyvavimas dirbtuvėse (angl. workshop)	0.0	1.3	0.3
Ekskursijos į kitus padalinius	0.0	0.0	0.3
Šešėliavimas stebint kolegą	0.0	0.0	0.3
Komandiruotės	0.0	0.0	0.3
Mokymasis universitete	0.0	0.0	0.3
Žaidimai	0.0	0.0	0.3

Dalyvavimą *vidiniuose mokymuose* grupių vadovai nurodė kiek daugiau (46,8 proc.) nei vadybininkai/specialistai (39,6 proc.), o skyrių vadovai vidinius mokymus nurodė kiek mažesniu savo procentiniu pasiskirstymu (26,3 proc.). Kad mokosi skaitydami *literatūrą,* darbuotojai nurodė panašiai: skyrių vadovai (26,3 proc.), grupių vadovai (24,1 proc.), ir vadybininkai/specialistai (23,1 proc.). Apjungdami savo mokymąsi dalyvaudami *vidiniuose mokymuose ir skaitydami darbinę literatūrą* nežymiai daugiau nurodė grupių vadovai (17,7 proc.), o vadybininkai/specialistai (16,5 proc.) su skyrių vadovais (15,8 proc.). Mažiausiai grupių vadovai (2,5 proc.) nurodė *mokymąsi užsienio kalbos* palyginus su skyrių vadovais (5,3 proc.) ar vadybininkais/specialistais (6,7 proc.).

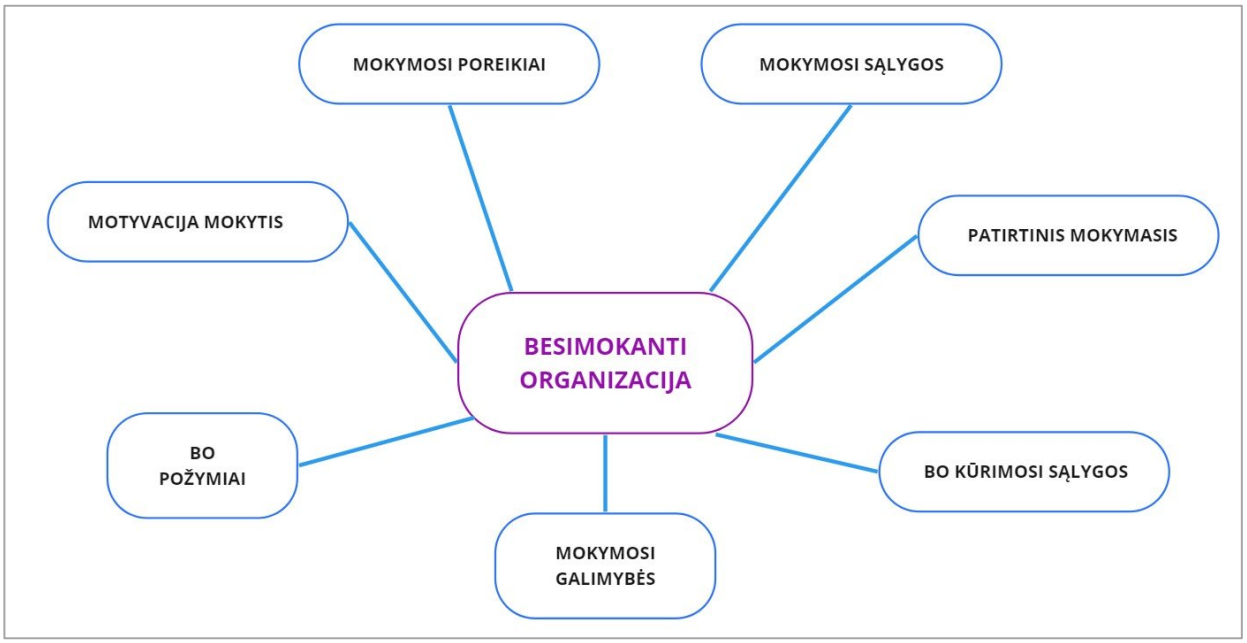
Video mokymasis kiek daugiau svarbus grupių vadovams (6,3 proc.) nei skyrių vadovams (5,3 proc.) ar vadybininkams/specialistams (4,9 proc.). *Mokymasis per praktiką* daugiau svarbus skyrių vadovams (5,3 proc.) palyginus su vadybininkais/specialistais (2,8 proc.) ar grupių vadovais (1,3 proc.). Panašiai pasiskirstė ir *naršymo internete* mokymosi metodas, kur skyriaus vadovai nurodė 5,3 proc., o vadybininkai/specialistai ir grupių vadovai atitinkamai 2,6 ir 1,3 proc. Ryškesnis skirtumas matyti *dalyvavimo konferencijose* pasiskirstyme, kur skyrių vadovų nurodė 5,3 proc., o tuo tarpu grupių vadovai su vadybininkais/specialistais tik 1,3 proc. ir 1 proc.

Tyrimo bei analizuotos literatūros perspektyvoje matome tam tikras sąsajas. Formalaus mokymosi dalies tyrimo duomenys rodo, kad darbuotojai kaip svarbiausius mini mokymus, seminarus ar praktines dirbtuves. Tokį formalų mokymąsi tyrinėjo ir Scott ir Ferguson (2014) teigdami, kad toks mokymasis vysta atskirai nuo darbo. Balvočiūtė su Skunčikiene (2007), kaip ir tiriamieji organizacijos darbuotojai, išskiria tokius mokymosi metodus kaip įvadiniai ir tęstiniai mokymo seminarai, paskaitos, organizacijos vadybos žaidimai. Tyrėja Župerkienė (2010), rašydama apie informacijos pateikimo metodų technikas, joms priskiria paskaitas, konferencijas, seminarus bei knygų skaitymą. O Guskey (2004), tyrinėdamas profesinio tobulinimosi modelius, išryškino mokomuosius renginius, kuriems priskiria praktinius seminarus ir pristatymus. Dessleris (2015), kaip ir organizacijos tiriamieji, papildomai nurodė ir tokius formalaus mokymosi metodus, kaip internetinis mokymasis ar Web2.0 mokymasis.

Apibendrinant darbuotojų ugdymosi dalies anketinius duomenis galima teigti, kad *mokymasis per kasdienes užduotis* pirmiausiai suprantamas kaip mokymasis per praktiką. Toks mokymasis yra svarbus nepriklausomai nuo darbuotojų užimamų pareigų organizacijoje. Kitos dvi svarbios darbuotojams mokymosi formos per kasdienes užduotis yra mokymasis iš klientų ir mokymasis sprendžiant darbines problemas. O tuo tarpu mokymasis siekiant efektyvumo aktualus vadybininkams/specialistams. *Socialinio mokymosi* dalyje vienos svarbiausių mokymosi formų yra mokymasis iš kolegų bei mokymasis iš vadovų. Tokios mokymosi formos yra svarbios visoms tyrime analizuojamoms pareigybėms. Kitos socialinio mokymosi formos pagal svarbumą darbuotojams yra Gemba stebėjimo turai, dalinimasis patirtimi, kolegų šešėliavimas (stebėjimas) bei dalyvavimas mokymuose. Kalbant apie *formalų mokymąsi,* daugiau nei pusė dalyvavusių tyrime darbuotojų - tiek grupių vadovai, tiek vadybininkai/specialistai - kaip vieną svarbiausių mokymosi metodų nurodė mokymus. Vertinga išskirti tiek vidinius mokymus, tiek literatūros skaitymą. Čia darbuotojų pagal jų užimamas pareigas akivaizdžių procentinio pasiskirstymo skirtumų nepastebėta. Tuo tarpu mokymasis užsienio kalbos kiek mažiau svarbus grupių vadovams, palyginus su skyrių vadovais ir vadybininkais/specialistais.

3.2.2. Pusiau struktūruoto interviu duomenų tematinės analizės duomenys

Analizuojant pusiau struktūruoto interviu duomenis ir kuriant teminį žemėlapį buvo laikomasi tematinės analizės etapų nuoseklumo. Transkribuoti tekstai buvo grupuojami pagal tyrimo instrumento klausimyną informantų mintims suteikiant pirminius kodus, o iš jų buvo formuojamos potemės. Pagrindinės temos žemėlapyje buvo suformuluotos jau pagal potemių grupavimą. Formuojant teminį žemėlapį išryškėjo centrinė tema *besimokanti organizacija* ir su ja glaudžiai susijusios septynios temos: *mokymosi poreikiai*, *mokymosi sąlygos*, *motyvacija mokytis*, *patirtinis mokymasis*, *mokymosi galimybės* ir *besimokančios organizacijos požymiai* bei jos *kūrimosi sąlygos*.



24 pav. *Kokybinio tyrimo pagrindinių temų žemėlapis*

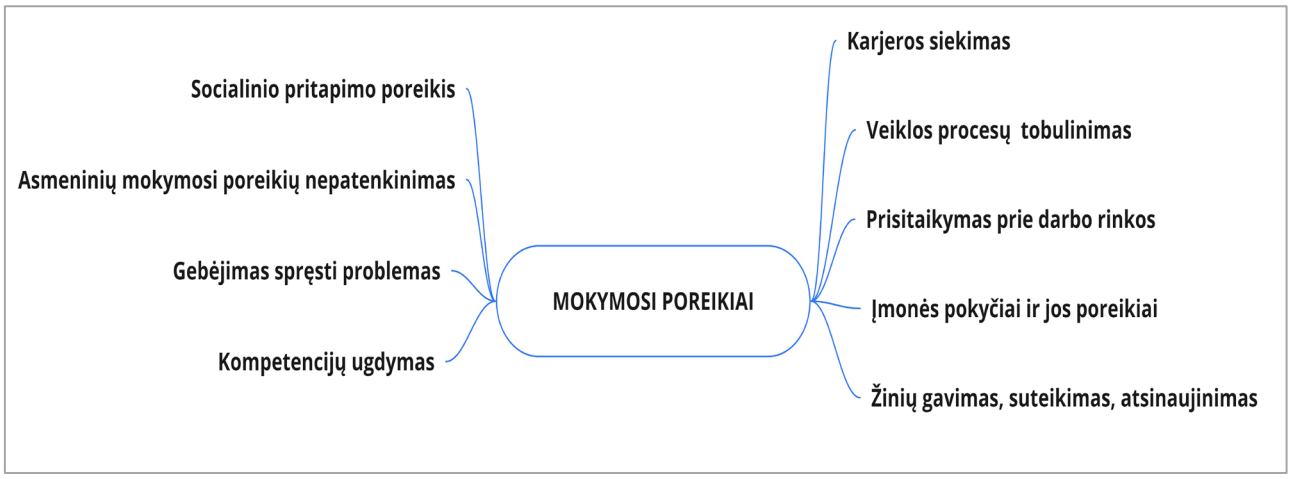
Būtina paminėti, kad sudarinėjant temų ir potemių žemėlapį išryškėjusios temos siejasi tarpusavyje sudarydamos tam tikras jungtis, kurias galima pastebėti 8 priede esančioje bendroje temų žemėlapio schemoje. Vienos pagrindinių jungiamųjų potemių yra *asmeninės savybės*, kurios atsispindi tiek per asmeninius mokymosi poreikius, asmeninę motyvaciją mokytis, mokymosi sąlygas, patirtinį mokymąsi, vedant asmeninius užrašus bei siejasi su mokymosi galimybėmis per asmeninį mokymąsi. Kita svarbi jungiamoji potemė bendrame temų žemėlapyje *yra žinios ir jų gavimas*. Bazinių žinių teikimas išryškėja kaip viena mokymosi sąlygų bei vienas iš mokymosi poreikių. *Žinių* demonstravimo poreikis didina motyvaciją mokytis, siejasi su mokymosi galimybėmis suteikiant trūkstamas žinias, patirtiniam mokymuisi tampa svarbus žinių taikymas praktikoje, o žinių dalinimasis yra vienas iš BO požymių. Išryškėjo dar viena jungiamoji *kolegų dalinimosi patirtimi* potemė, kuri siejasi su mokymosi sąlygų temos poteme ir yra viena iš mokymosi galimybių organizacijoje. *Kolegų šešėliavimas* (stebėjimas) yra ir viena iš mokymosi iš kolegų formų.

Mokymasis per praktiką temų žemėlapyje siejasi tiek su patirtiniu mokymusi, tiek su mokymosi galimybėmis. Kita ne mažiau svarbi jungiamoji potemė yra *mokymai* kaip viena iš mokymosi sąlygų bei viena iš patirtinio mokymosi formų. *Mokymai* taip pat yra svarbus BO požymis, kalbant apie investicijas į mokymus, ir viena iš mokymosi galimybių, kalbant apie mokymosi metodus ir formas. Šiame tyrime išryškėjo ir tiriamosios organizacijos paminėti *vadovai*, kurių vaidmuo svarbus atskleistose temose ir jungiamosiose potemėse. Darbuotojų mokymosi motyvacijai daro įtaką vadovų skatinimas mokytis. Kuomet vadovai sudaro tinkamas mokymosi galimybes, kuriamos palankios sąlygos besimokančios organizacijos kūrimuisi. *Organizacijos kultūra ir pažangi aplinka* tampriai siejasi su darbuotojų motyvacija mokytis ir yra viena iš BO sąlygų bei požymių.

Įdomu ir svarbu paminėti, kad formuojant temų žemėlapį išryškėjo ir kita jungiamoji potemė kaip *efektyvumo ir geresnio rezultato siekis*. Toks siekis didiną informantų motyvaciją mokytis, o efektyvumo paieška yra ir vienas BO požymių bei tuo pačiu yra mokymosi galimybė, leidžianti palengvinti darbą. Papildomai reikėtų pažymėti, kad informantai akcentavo *siekį išvengti klaidų*, kuris pažymėtas kaip siekis palengvinti darbą bei tuo pačiu svarbus BO kūrimuisi identifikuojant klaidas. *Besikeičianti rinka* šiame temų žemėlapyje skatina ir motyvuoja darbuotojus mokytis, o prisitaikymas prie rinkos pokyčių yra ir vienas iš BO požymių ir tuo pačiu formuoja darbuotojų mokymosi poreikius. *Mentorystės* potemė žemėlapyje išryškėja kaip mokymosi galimybė (mokymosi metodai ir formos potemėje), kuri siejama su patirtinio mokymosi forma dalyvaujant mentorystės programose. Kuriant mokymosi sąlygas organizacijoje svarbu paminėti ir *grįžtamojo ryšio suteikimą/gavimą*, kuris svarbus ir informantų patirtiniame mokymesi. Vertinga pažymėti, kad tiek BO kūrimosi sąlygoms, tiek jos požymiams yra svarbūs *norintys mokytis darbuotojai.* Dar viena jungiamoji potemė šiame žemėlapyje yra *sėkmės istorijų sklaida*, kuri svarbi ir kaip viena iš BO sąlygų. Mokymasis iš laimėjimų ir pralaimėjimų patirtiniame mokymesi išryškėjo ir kaip vienas iš mokymosi metodų.

Siekiant atskleisti informantų *mokymosi poreikių* raišką besimokančioje organizacijoje, buvo atskirai išnagrinėtos temos ir jų potemės. Tyrime norėta išsiaiškinti, kas konkrečiai formuoja ir daro įtaką informantų mokymosi poreikių atsiradimui (žr. 25 pav.).

Kaip vieną svarbiausių informantai pažymi *žinių gavimą, jų suteikimą ir atsinaujinimą*. Tai iliustruoja informanto išsakyta mintis: „Mokymasis yra tobulėjimas. Jeigu kažko nežinau, tu turi mokintis“ [I4]. Papildomai žinių svarbą mokymosi poreikiams atskleidžia ir šis atsakymas: „Gali būti, kad aš neatitinku aplinkos ir ta aplinka yra pažangesnė nei aš. Tada jaučiu poreikį naujoms žinioms“ [I5]. Įdomu, kad mokymosi poreikius formuoja ir *socialinio pritapimo poreikis*: „Jei tu nesimokinsi, tu užstrigsi tam tikram etape ar žmonių rate. Jei tu manai, kad tavo ratas pažengęs, tu turi mokintis, kad galėtum būti toje terpėje“ [I4].

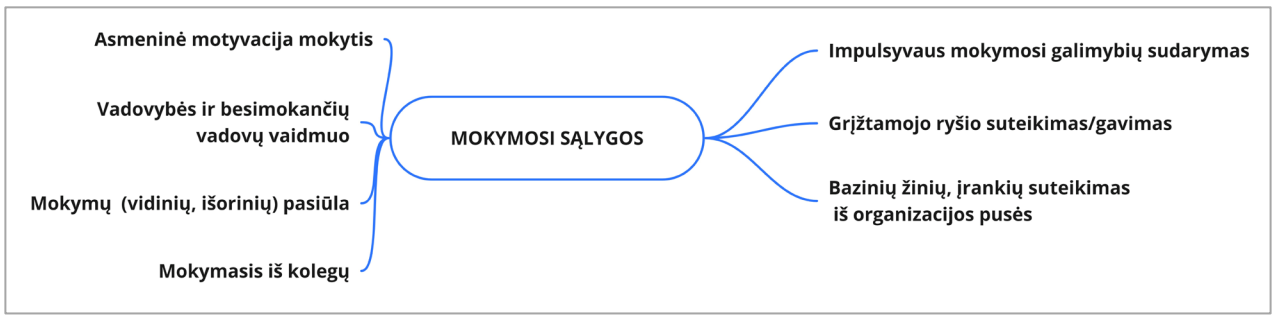


25 pav. *„Mokymosi poreikiai“ potemių žemėlapis*

Prisitaikymas prie darbo rinkos taip pat yra svarbus formuojantis mokymosi poreikiams: „iš organizacinės pusės taip pat nuoseklus tobulėjimas ir mokymasis, kas yra rinkoje, kaip viskas veikia šiuo metu, kad tu galėtum prisitaikyti ir optimaliai veikti“ [I3]. Informantai taip pat akcentuoja ir kompetencijos ugdymosi poreikių svarbą: „Poreikis galima sakyti yra reikalas, kuris atsiranda kažkoks tai, kai kažko nežinai ar nemoki ir jau reikia kažką pasitempti ir išmokti <...>. Mokymasis tai kai kažką giliniesi ir atnaujini žinias arba, kitaip tariant, gauni žinių tam tikroms kompetencijoms ugdyti“ [I1].

Mokymosi poreikių dalies tyrimo duomenys ir analizuotos literatūros perspektyva atkreipia dėmesį į Jarvio (2001) mintį, kad mokymasis yra vienas pamatinių mūsų poreikių. Tyrime išryškėjęs prisitaikymas prie darbo rinkos akivaizdžiai siejasi su Dixon (1993) išsakyta mintimi, kad mokymasis tapo tam tikra darbo forma. Pasak Tolutienės ir Jovarauskienės (2011), mokymosi poreikis kyla norint išspręsti problemas, kas akivaizdžiai pasimatė šioje mokymosi poreikių temoje.

Sekanti svarbi žemėlapio tema yra *mokymosi sąlygos* ir kokias darbuotojams reikia suteikti sąlygas sėkmingai mokytis tiriamojoje organizacijoje.



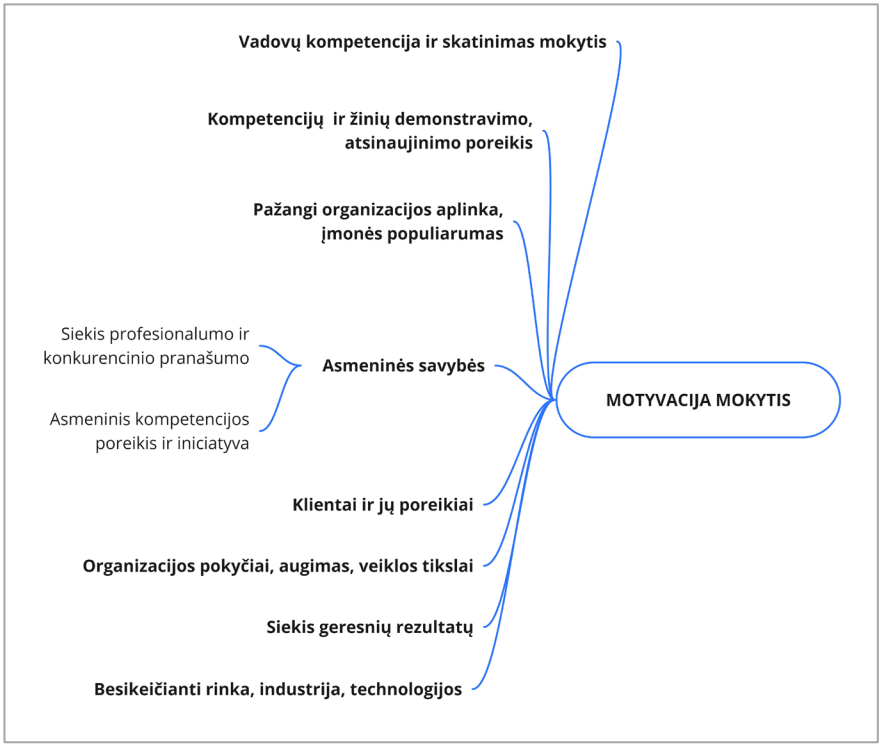
26 pav. *„Mokymosi sąlygos“ potemių žemėlapis*

Informantai savo atsakymuose pažymėjo, kad yra svarbi *asmeninė motyvacija mokytis*: „Studijos skirtos aukštesnio lygio vadovams ir gauti diplomai lieka žmogui“ [I1]. Dauguma

informantų akcentavo tiriamojoje organizacijoje *organizuojamus įvairiausius mokymus*, kurių gausa ir pasiūla atitinka jų lūkesčius: „Jei kalbam apie vidinius, kuriuos turime, kaip pardavimai ar kiti kažkokie, jie taip yra puikūs ir prieinami labai aiškiai darbuotojams“ [I2]. Informantai pažymėjo ir *grįžtamojo ryšio svarbą*: „<...> darbuotojas, gaudamas grįžtamąjį ryšį sužino, ką jis turėtų dar patobulinti ar kokių žinių jam trūksta. Įmonė tikrai duoda tas galimybes eiti mokytis ir tobulėti kartu su organizacija“ [I3]. Mokymosi sąlygoms informantai atskirai pažymėjo ir *mokymasi iš kolegų*: „Gali būti mokymasis iš kolegų, kurie gali mus apmokyti. Mes pradedame organizacijoje dirbti ir normalu, kad mes turime išmokti dirbti. Taip turime mentorius, turime kolegas, kurie apmokina, supranta, kad reikia laiko išmokti“ [I4]. Vertinga atskirai paminėti ir rekomendacijas dėl *impulsyvaus mokymosi*: „Impulsyvaus mokymosi galimybių aš duočiau daugiau ar kokių naujų žinių. Čia reaguojant techniškai į aktualius įvykius (pvz. rinkos, Brexit ir pan.)“ [I5].

Kalbant apie mokymosi sąlygų tyrimo duomenis ir analizuotą literatūrą svarbu paminėti, kad asmeninė motyvacija siejasi su Laurinavičiūtės (2001) išsakyta mokymosi pažinimo kryptimi, kur kalbama apie asmeninį, savarankišką ir autonomišką mokymosi procesą. Zubrickienės ir Adomaitienės (2011) išsakytas mintis apie mokymąsi kaip įgijimą galima sieti tiek su žinių įgijimu per mokymus, tiek sukuriant sklandų mokymosi procesą iš organizacijos pusės. Taip pat Senge ir kt. (2000) akcentuoja įgytų naujų žinių pokyčio svarbą, kuomet atsiranda nauji darbuotojų gebėjimai.

Tyrinėjant informantų išsakytas mintis dėl *motyvacijos mokytis,* svarbu atskirai patyrinėti jų pasisakymus šia tema.

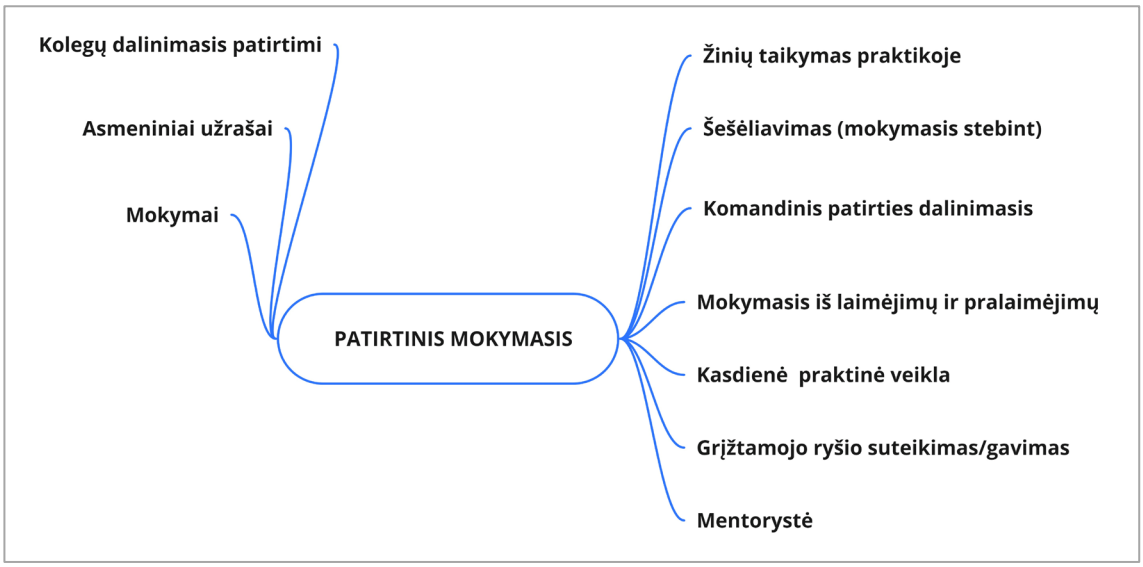


27 pav. *„Motyvacija mokytis“ potemių žemėlapis*

Grupuojant šios temos potemes, papildomai išryškėjo asmeninių savybių potemės. *Asmeninės savybės* kaip profesionalumo ir konkurencinio pranašumo siekis bei asmeninės kompetencijos poreikis, informanto manymu, labai svarbu motyvacijai mokytis: „Jeigu aš noriu kitoje sferoje būti geras, profesionalas, pirmoje vietoje - tuomet aš turiu mokytis, ką toje sferoje turiu daryti. Aš nesakyčiau, kad noriu mokytis dėl to, kad geri mokymai, o tam, kad būčiau geresnis tame, ką darau“ [I2]. Informanto pasisakymais svarbu pažymėti, kad tiek *besikeičianti rinka, tiek besikeičiantys klientai* daro įtaką motyvacijai mokytis: „<...> mane motyvuoja mokytis besikeičianti rinka ir industrija. Tai, kad technologijos ar aplikacijos, kurias mes naudojame ar klientų poreikiai - viskas keičiasi“ [I3]. Be jokios abejonės, *organizacijos aplinka* darbuotojams gali suteikti ir tam tikra prasme priverstinės motyvacijos mokytis ir siekti geresnių rezultatų: „Įmonėje ji turi savo aukštus planus ir tas darbuotojų mokymasis yra tiesiog būtinas. Jei mes stovėsime vienoje vietoje tai kaip ir vanduo – jis pradės smirdėti. Tu turi kartu su organizacija augti ir neatsilikti“ [I4].

Lindermanas (1996), kalbėdamas apie motyvaciją mokytis, akcentuoja bendradarbiavimą ir tuo pačiu individualų mokymąsi pagal savo poreikius. Tai mums iliustruoja ir šios tyrimo dalies rezultatai. McCombs (1991) išsakyti psichologiniai principai, darantys įtaką suaugusiųjų motyvacijai, siejasi su socialiniu tarpininkavimu (kolegos, vadovai, klientai) ir saviugdos poreikiais (asmeninėmis savybėmis). Teresevičienės ir kt. (2006) motyvacijos kriterijai kaip socialinių ryšių, asmeninių pasiekimų, išorinių lūkesčių ar socialinės gerovės siekimas dera su motyvacijos mokytis temos potemėmis: asmeninės savybės, vadovų skatinimas mokytis ar geresnių rezultatų siekis. Tolutienės ir Jovarauskaitės (2011) manymu, motyvacija yra vienas pagrindinių mokymosi veiksnių suaugusiajam.

Išryškėjusioje *patirtinio mokymosi* temoje svarbu apžvelgti svarbiausias potemes sudarant sąlygas organizacijoje tokiam mokymuisi vykti.



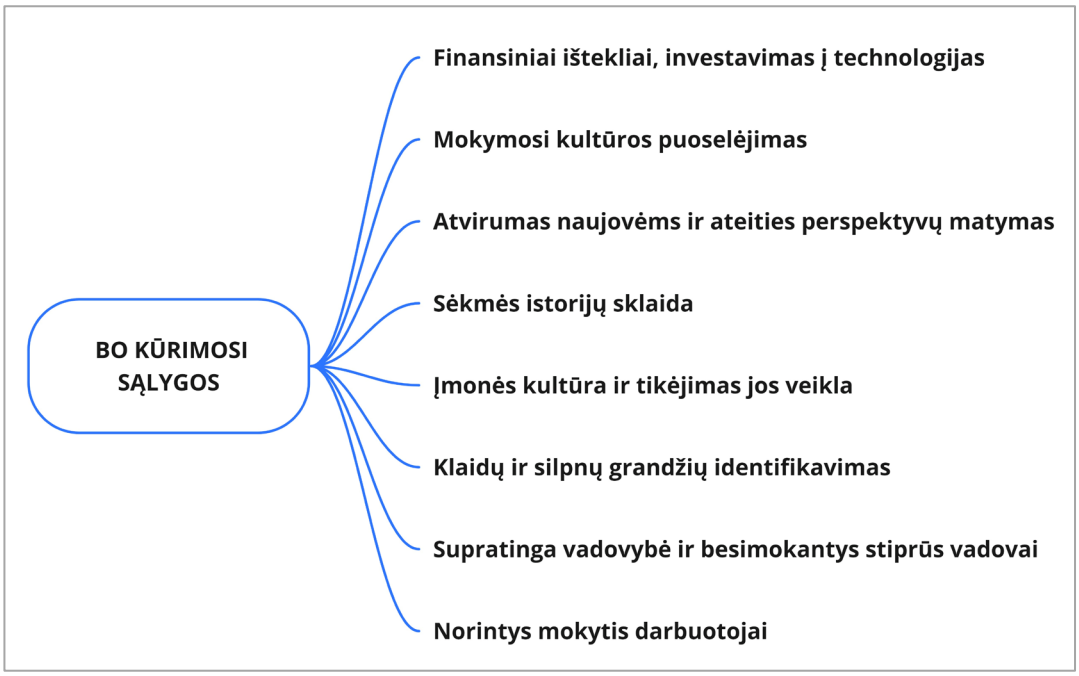
28 pav. *„Patirtinis mokymasis“ potemių žemėlapis*

Nemažai informantų patirtiniame mokymesi akcentavo *kolegų dalinimąsi patirtimi*: „Tai labiau galbūt mažiau teorinė ir daugiau praktinė dalis, kai ateina kolega vienas pas kitą nepaisant jo užimamos pozicijos ar aukštesniame, ar tame pačiame. Tai daugiau konsultacinio pobūdžio ir pasitarti“ [I1]. Svarbus čia ir *žinių (teorijos) taikymas praktikoje* kartu su *sėkmių ir nesėkmių dalinimusi*: „ Tau gali kolega papasakoti sėkmės ar nesėkmės istoriją, kaip ten buvo, ir iš to pasimokyti. Teoriją būna sunku pritaikyti, bet kai tą teoriją atsineši iš praktikos, pasakoji, kaip ką daryti ar nedaryti, tai labai supaprastina tą patį suvokimą“ [I4]; „<...> veikloje analizuojami ne tik laimėjimai, bet ir pralaimėjimai. Ir taip dalinamasi priežastimis kodėl taip įvyko“ [I3]. Ir ankstesnėse temose, ir šioje yra svarbus *asmeninis tobulėjimas* patirtiniame mokyme: „Mano paties užrašai apie save irgi yra mokymasis iš patirties, kur galiu pasižiūrėti, ar pasitaisyti darbe, ar pagerinti savo darbe. Tai realiai viskas, ką gali realiai išmokti iš savęs“ [I2]. Vienas informantų išdėstė net keletas vienu metu *patirtinio mokymosi formų ir priemonių*: „tai būtų mentorystė, kažko prašysiu kad mane įtrauktų į susitikimus. Tuomet bandysiu ieškoti informacijos iš mokymų centro, nes jie tikrai daug daugiau turi žinių. Pvz. yra naudinga knyga, bus naudinga konferencija, kurioje verta sudalyvauti, peržiūrėti kokį video klipą ir pan.“ [I5].

Patirtinio mokymosi tyrimo dalies duomenys siejasi su Knowles (1984) aprašytais principais, kurie teigiama, kad suaugusieji nori mokytis dalykų, kurie tiesioginiai susiję su jų praktiniu darbu. Kolbo (1984) patirtinio mokymosi rato išdėstytos dalys siejasi su šia patirtinio mokymosi tema, kur svarbus kolegų stebėjimas, praktikavimas, esamos patirties dalinimasis, mokymasis iš kitų laimėjimų ar pralaimėjimų (reflektyvus stebėjimas), kasdienė praktinė veikla (aktyvus eksperimentavimas). Pfeiffer ir Jones (1985) sukurto ir patobulinto mokymosi rato sudedamosios dalys: veiksmas, refleksija, pritaikymas; Akhtar ir Hussain (2019) ERE modelis ar Mcleod (2017) mokymosi stiliai akivaizdžiai atitinka daugumą šioje patirtinio mokymosi potemių. Guevara ir kt. (2017) pateikta mokymosi trajektorija nuo žinių, supratimo iki taikymo taip pat turi sąsajų su šia patirtinio mokymosi tema. Sėkmių ir nesėkmių analizės svarbą akcentavo Fuller ir kt. (2007).

Toliau svarbu patyrinėti *besimokančios organizacijos kūrimosi sąlygas*. Įdomu pažvelgti, kokias gi svarbiausias sąlygas įvardina apklausti besimokančios organizacijos informantai (žr. 29 pav.).

BO kūrimosi sąlygoms, pasak informanto, svarbus yra *klaidų bei silpnų vietų identifikavimas*: „svarbus įsivertinimas, kur yra silpniausia grandis ar procesai, pažinti savo klaidas ir silpnybes. Ir tose vietose žiūrėti, kaip ir kur gali ugdytis. Ir tada ieškoti resursų, galimybių, kur ir kaip tu gali tobulinti juos – ar tai žmones, ar tai procesus, ar net programas, programinę įrangą“ [I1].



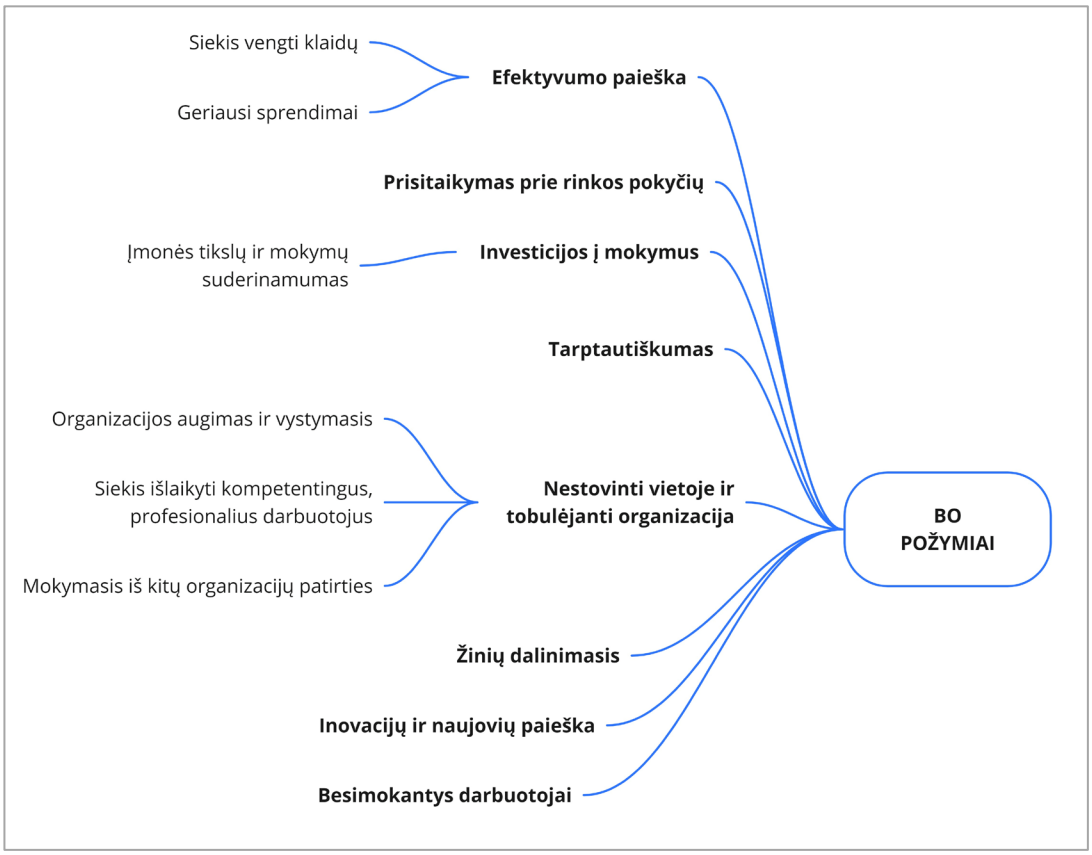
29 pav. *„Besimokančios organizacijos kūrimosi sąlygos“ potemių žemėlapis*

Taip pat išryškėja ir *investavimo į technologijas svarba* ir ko reikėtų BO kūrimuisi: „Dabar aš labai investuočiau į skaitmenines žinias ypatingai. Dabar diegiam programas, bet pusė žmonių nesupranta, ką reikia daryti ir net tie, kurie vadovauja, ar tikrai ir jie supranta. Mes dabar einame visai į kitą skaitmeninį amžių ir akcentas turi būti į tai“ [I5]; „Žinoma, čia neatsižvelgiant į tokius faktorius kaip pinigai, kurie tikrai yra svarbūs. Čia turint omenyje, kad turima iš ko daryti, tai ir nežinau, kas galėtų trukdyti siekti kurtis besimokančia organizacija: [I2]. Viena iš labai svarbių BO kūrimosi sąlygų žinoma yra *stiprūs ir besimokantys vadovai*: „jei vadovas sakys, kad aš mokiausi ir dabar mokausi, tai čia labai bus stipri žinutė visai organizacijai“ [I4]. O *organizacijos mokymosi kultūra ir stiprių vadovų komanda* sukuria labai palankias BO kūrimosi sąlygas: „įmonės kultūra yra labai svarbi ir kuo organizacija tiki. Taip tam reikia ir stiprių vadovų. Būti labiau atviriems naujovėms“ [I3]. Ateities perspektyvų matymas - dar viena svarbių BO kūrimosi sąlygų: „Dar reikia sugebėjimo matyti į priekį. Vadovybė turi parodyti darbuotojams ir darbuotojai tuo pačiu turi irgi matyti į priekį. Vadovas turi parodyti, kas bus už kažkiek metų, nes man naujam atėjusiam, aš gi nieko nežinau apie tą įmonę“ [I2]. Ir, be jokios abejonės, *mokymosi kultūros diegimas* sudaro palankias sąlygas kurtis BO: „kad jie (darbuotojai) priimtų tą mokymosi kultūrą ir gal įtraukti darbuotojus į mokymą, žiūrint sėkmės istorijas, interviu su klientais ir iš ten mokytis. Taip pat nesėkmės istorijų pasidalinimas svarbus čia“ [I4].

BO kūrimosi sąlygų temos potemės glaudžiai siejasi su Serrat (2017) BO kūrimosi modeliu kur „nešančios kolonos“ yra organizacija, žmonės, žinios ir technologijos. Mokymosi svarba Serrat modelyje tampriai siejasi su mokymosi kultūros puoselėjimu šioje temoje. Baležentčio (2008)

akcentuojami darbuotojų gebėjimai reikalingi plėtoti BO yra tiek pat svarbūs, kaip ir supratinga besimokanti vadovybė ir norintys mokytis darbuotojai.

Smalsu panagrinėti, kaip informantai apibūdina *besimokančios organizacijos požymius* ir kokie požymiai tyrimo rezultatuose dominuoja.



30 pav. *„Besimokančios organizacijos požymiai“ potemių žemėlapis*

Grupuojant šios temos potemes išryškėjo ir keletas papildomų potemių. Analizuodami *efektyvumo paiešką* kaip vieną iš BO požymių, informantai papildomai akcentavo siekį išvengti klaidų bei surasti geriausius sprendimus: „Besimokanti organizacija - tai aš įsivaizduočiau, kad ieško geriausių sprendimų savo veiklai. Ieškoti sprendinių ir galimybių savo procesams, kad galėtų įgyvendinti savo ambicijas ir tikslus <...> atsirenkant naujas formas, naujus produktus; galėtų būti organizacijoje požymiai to, kad mes mokomės iš kitų organizacijų ir stengiantis išvengti klaidų“ [I1]. Labai iliustratyviai apie BO požymius pasisakė vienas informantų: „besimokanti ji yra inovatyvi, nauja, įsivaizduoju žalią spalvą (tausojanti aplinką), prisitaikanti, tvari. Ofisas svarbus, kur darbuotojai turi sąlygas bendrauti tarpusavyje, susirinkimų kambariai, kuriuose vyksta mokymai. Inovatyvios, IT idėjos svarbu taip pat labai.“ [I4]. Taip pat čia svarbus organizacijos *tarptautiškumas, išskirtinumas ir prisitaikymas prie rinkos besikeičiančių sąlygų*, ką iliustruoja šios informantų mintys: „Tai yra organizacija, kuri nenustoja tobulėti ir ieško naujų būdų, kaip prisitaikyti prie rinkos. Matosi, kurios įmonės užstringa, ir daug yra tokių lietuviškų įmonių, kurios nei nori tobulėti, nei nori kad pas

juos dirbtų profesionalūs darbuotojai ar kažkas panašaus. Mūsų organizacija <...> siekia būti tarptautine, didelio masto įmone, kuri prisitaiko prie pokyčių rinkoje. Prisitaikymas prie rinkos gal svarbiausia“ [I2]; „<...> organizacija, kuri turi didžiausius šansus išlikti rinkoje, nes jie prisitaiko prie pokyčių rinkoje tiek klientų poreikių, tiek ir darbuotojų poreikių“ [I3].

Taip pat svarbūs ir šie išsakyti BO požymiai: „vidinė trenerių akademija reikalinga (komanda) <...> turi būti ta mentorystė, šešėliavimas turi būti. „Gemba“ tie mūsų leidžia pasiimti tą patirtį, „Asaichi“ susirinkimai, kai per juos eini „gembinti“ (stebėti). „Lean“ metodologijos įvairūs projektai leidžia mokintis <...>. Išoriniai kursai gal kažkokie taip pat svarbu, kad būtų organizuojami. Ir galiausiai mūsų organizacijos atveju turi būti didelis investavimas į technologijas“ [I5]. Akcentuojamas dar vienas svarbus BO požymis - tai *siekis išlaikyti profesionalius darbuotojus*: „Tai yra noras atrasti ir išlaikyti kompetentingus, profesionalius ir gerus darbuotojus. Jų mokymas ir toliau plėtimas jų atsakomybių darbe, ir tie darbuotojai galėtų gerinti įmonės vardą, atvesti naujus klientus į organizaciją“ [I2]. Svarbu suderinti mokymosi tikslus kartu su organizacijos veiklos tikslais, kryptingai parenkant investicijas į reikiamus darbuotojų mokymus. *Inovacijoms* diegti labai svarbu girdėti darbuotojus ir vystyti jų idėjas: „Inovatyvumas, nebijojimas mėginti naujų dalykų, taip pat darbuotojų skatinimas mokytis ir išklausyti savo darbuotojus. Neretas darbuotojas gali turėti genialių idėjų ir besimokanti organizacija išklauso juos ir analizuoja tas idėjas, kurios pravestų darbe“ [I3].

Besimokančios organizacijos požymių potemės šiame tyrime tampriai siejasi su Simonaitienės (2001) analizuotais kitų autorių šaltiniais BO sampratos kontekste. Teresevičienės ir kt. (2006) atskleisti BO bruožai - inovacijos, naujovės, nuolat kintančios žinios - siejasi su šio tyrimo dalies potemėmis apie BO požymius. Senge (2006) išskirtos mokymosi organizacijoje disciplinos atspindi bendros vizijos kūrimo svarbą (nestovinti vietoje, tobulėjanti organizacija). Balvočiūtės ir Skunčikienės (2007) atlikti tyrimai akcentuoja daugiau darbuotojus ir jų kompetencijas nei jų atliekamą darbą. Šių tyrėjų manymu, darbuotojų mokymasis tiesiogiai susijęs su jų lojalumu organizacijai (tarptautiškumas, žinomumas, jos patrauklumas).

Tyrinėjant ir grupuojant potemes į temas, išryškėjo stambi ir išsami *mokymosi galimybių* tema (žr. 31 pav.). Ir kitose temose, ir šitoje išryškėjo *mokymasis iš kolegų* potemė su savo papildomomis potemėmis - kolegų konsultacijos, šešėliavimas bei patirties pasidalinimas. Tai iliustruoja šios informanto mintys: „Iš kolegų taip gali daug išmokti, kai tau duoda grįžtamąjį ryšį, tada gauni labai daug naudingos informacijos, visokie pasikalbėjimai su kolegomis ar vadovais vertingi, kas daugiau žino ar supranta už tave“ [I2]; „Aukso vidurys mano supratimu randamas tuomet, kuomet tu dirbi su kitais dalindamasis patirtimi. Tai kuo daugiau bendrų projektų.“ [I5].



31 pav. *„Mokymosi galimybės“ potemių žemėlapis*

Tiriamojoje organizacijoje yra sėkmingai įdiegta *„Lean“ metodologija* su ją lydinčiais įvairiais darbo metodais: „Netgi mokomasi per „Lean“ projektus.“ [I5]; „pati organizacija įsidiegusi „Lean“ metodologiją tai čia savaime jau aišku“ [I4]; „manau visu pirmu „Lean‘as“ kaip įrankis, bet jis tuo pačiu išmoko darbuotojus. To mokiausi net universitete. „Lean“ metodologija kaip optimizuoti savo darbus ir užtikrinti, kad tu fokusuojiesi ant svarbiausių darbų. Tiek dienos ar savaitės „Asaichi“ kaip modelis veikia pas mus. Taip pat „Gemba“ turai, kurie yra labai svarbūs. Taip pat ir „Kaizen“, nes darbuotojai turi gerų idėjų, kurias galima tinkamai realizuoti ir patobulinti organizacijos sistemą“ [I3]. Kaip svarbią mokymosi galimybę reiktų atskirai paminėti ir *besimokančių vadovų vaidmenį* organizacijoje: „Mentorystės programa minėta <....> lyderystės turime kelias programas vadovams“ [I5].; „vidurinės grandies vadovai eina į tuos išorinius mokymus, domisi tendencijomis ir kartu su savo darbuotojais mėgina įgyti žinias ir jas pritaikyti įmonės viduje“ [I3]. Vadovams ypač svarbu nuolat mokytis ir tobulėti: „Mokintis nuo aukščiausių grandžių ir kasdien, ir sakyčiau, kad jiems labiausiai reikėtų tai daryti“ [I5]. *Mokymuisi per praktiką* labai svarbus naujų sistemų taikymas: „ Kai tavo darbo specifika yra labai siaura ir taip ateis per praktiką, kai naudosiesi tam tikra nauja sistema <...> kuo siauriau dirbi, tuo tas mokymasis darydamas darbus yra svarbesnis; [I4]; „Tai yra „70“ per

kasdienines užduotis mokaisi, sakykime, mokaisi iš kasdienių užduočių“ [I1]. Į tikslus ir rezultatus orientuotoje tiriamojoje organizacijoje išryškėja, kaip ir ankstesnėse temose, *siekis palengvinti darbą*: „Nuoširdžiai turi stebėti procesus nuo žemiausių iki aukščiausių lygmenų organizacijoje. Nes jei yra procesas, tai būtų gerai, kad kas juos žinotų nuo pražios iki pabaigos, kaip jis vyksta“ [I5]. *Asmeniniam mokymuisi* labai svarbi savianalizė darbo metu: kas veikia, kas ne. Taip pat svarbus asmeninių tikslų išsikėlimas ir įgyvendinimas pasirenkant sau tinkamus mokymosi metodus bei formas, atsižvelgiant ir į organizacijos keliamus tikslus. Čia informantai išsako ir tam tikras abejones: „Per didelis individualizmas skatina perdėtą pasitikėjimą, kad aš jau šitą žinau, jau šitą moku ir pan. O jei abejingumas, nieko nemoku nieko nežinau, tai čia jau naujokams būdingas baisumas, nes tiesiog neturi žinių. Per daug žinau - nueina į individualizmą, kas man regis irgi nėra gerai“ [I5]; „Darbuotojas įsipareigoja išsikelti tikslus ir juos vykdyti, tai ir įmonė turi įsipareigoti ir, išsikėlus tikslus, juos įvykdyti taip pat“ [I4]. Asmeniniam mokymuisi informantai akcentuoja ir asmeninių užrašų vedimą: „Kiekvieną naują momentą aš užsirašau arba pasižymiu. Man to reikia, kad galėčiau pasižiūrėti į užrašus kelis kartus ir taip geriau man mokosi ir įsimena. Tada tai panaudoju dirbdamas su nauju klientu, nes jau žinau ir atsimenu, ką reikia taikyti dirbant su juo“ [I4].

Vertinga pastebėti, kad tyrimo metu grupuojant visas potemes,, informantų išsakytos mintys suformavo atskirą ir naują potemę *Mokymosi metodai ir formos*. Daugelis informantų kaip mokymosi galimybę nurodė *įvairiausius mokymus:* „visu pirma yra mokymai, kurie įveda darbuotojus į logistikos industriją. Taip pat yra mokymai, kurie pateikia papildomas žinias darbuotojams, kurie siekia tobulėjimo. Taip pat yra sudarytos galimybės dalyvauti mokymuose, kurie nėra vedami viduje organizacijos <...> įmonė duoda galimybes dalyvauti ir išoriniuose mokymuose pagilinti žinias“ [I3]; „Asmeniniai, *online*, vidiniai mokymai, išoriniai mokymai, turbūt šie pagal poreikius. Tai jei *online* ,sakykime, vidiniai įvairūs mokymai, pagal poreikius ir užimamas pareigybes. Arba pradedant nuo naujoko įvadinių mokymų iki pat specifinių pareigybėms žinių“ [I1]. Informantai išryškino ir kitus mokymosi metodus ir formas: „mokina dirbti su pagrindine projektų valdymo programa, naujokų įvedimo programa, lyderystės turime kelias programas vadovams, ISM <...>, BMI irgi mokymai organizuoti [I5]; „dabar klausausi savo skambučių įrašus kartu su vykstančiais pardavimų mokymais“ [I4]. „Žiūrint video <...> turėjau skirtą valandą per savaitę savo edukacijai, atsijungiant nuo visų darbų <...> per dieną tiesiog turi atsijungti ir paskirti mokymuisi, ir mokytis skaityti apie kainas, rinkos tendencijas. Norisi paskirti laiko ir konferencijose sudalyvauti iš anksto“ [I5]; „ISM‘o ar BMI universitetų teikiamos studijos <...> kas mentoriauja, kur koks vyresnysis brolis (angl. Big brother)“ [I1].

Analizuojant mokymosi galimybių tyrimo duomenis, mums patvirtina ir Balvočiūtės (2004) išsakytos mintys, kad mokymasis organizacijose vyksta daugiau organizaciniu nei individualiu lygmeniu. Tubutienės ir Morkūnaitės (2008) išskirti organizacinio mokymosi bruožai atskleidžia

svarbiausias dalis: individualus, kolektyvinis mokymasis, mokymasis reaguojant į aplinkos pokyčius bei naujų žinių, įgūdžių kūrimas bei naudojimas. Tai iliustruoja iš šio tyrimo apie mokymosi galimybės temų žemėlapyje esančios potemės. Fuller (2007) akcentavo dėmesio svarbą sėkmių ir nesėkmių analizei, kas matyti ir mokymosi metodų ir formų potemėje. Jucevičienės (2007) nagrinėtas dvikilpis mokymasis susijęs su klaidų, planų koregavimu stebint, ar atitinka organizacijos vertybes ir procedūras, kas siejasi su siekiu palengvinti darbą. Thomsen (2003) metamokymosi svarba per savo paties mokymosi proceso organizavimą, savo paties kontrolę ir vertinimą siejasi su asmeninio mokymosi poteme šioje tyrimo dalyje. Lombardo ir ir Eichinger (1996) sukurtas mokymosi ir tobulėjimo modelis per patirtis darbo vietoje, mokymasis iš kitų žmonių, iš mokymų, iš literatūros siejasi su mokymosi galimybėmis šioje tiriamojoje organizacijoje, ką iliustruoja ir potemių žemėlapis. Tai liudija ir Scott ir Ferguson (2014) patobulinta mokymosi 70:20:10 sistema. O įvairių autorių teorinėje dalyje aprašyti mokymosi metodai ir formos (Noe ir kt,2014; Balvočiūtė ir Skučikienė, 2007; Dessler, 2001, 2015; Guskey, 2004) atspindi ir tyrime suformuotas mokymosi galimybių potemes.

Apibendrinant kokybinio tyrimo duomenis galima teigti, kad mokymosi poreikių raiška tiriamojoje besimokančioje organizacijoje pasireiškia per septynias pagrindines temas: mokymosi poreikių, mokymosi sąlygų, motyvacijos mokytis, patirtinio mokymosi, mokymosi galimybių sudarymą, BO kūrimosi sąlygas ir BO būdingus požymius. Visos suformuotos temos siejasi tarpusavyje savo ryšiais su savo centrine temos ašimi – besimokančia organizacija.

Tyrime išryškėjo svarbios jungiamosios potemės: *asmeninės savybės, žinios ir jų gavimas, kolegų dalinimasis patirtimi, mokymasis per praktiką, įvairiausi mokymai (vidiniai, išoriniai),* organizacijoje veikiantys *vadovai, organizacijos kultūra ir pažangi aplinka, efektyvumo ir geresnio rezultato siekis išvengiant klaidų, besikeičianti rinka, mentorystė, grįžtamojo ryšio suteikimas/gavimas, norintys mokytis darbuotojai ir sėkmės istorijų sklaida.* Visos šios jungiamosios potemės demonstruoja mokymosi poreikių raišką kaip vientisą ir tarpusavyje susietą procesą besimokančiojoje organizacijoje.

3.3. Diskusija

Norint atsakyti, kaip realizuojami mokymosi poreikiai besimokančioje organizacijoje, svarbu pažvelgti per šio tiriamojo darbo papildomai išsikeltus klausimus. *Kaip tiriamieji supranta mokymosi poreikius,* matome iš toliau pateiktų tyrimo rezultatų. Anot Jarvio (2001), mokymasis yra vienas pamatinių mūsų poreikių. Todėl kokybinio tyrimo duomenys mums iliustruoja, kad informantai mokymosi poreikius supranta per asmeninių mokymosi poreikių nepatenkinimą, žinių gavimą, prisitaikymą prie darbo rinkos, karjeros siekį ar veikiami organizacijos pokyčių. Socialinio pritapimo poreikis ne mažiau skatina darbuotojus mokytis patiems bei iš savo kolegų. Kiekybinis tyrimas

patvirtino, kad daugumai tiriamųjų mokymasis per praktiką ir mokantis iš klientų bei tuo pačiu sprendžiant užduotis suformuoja darbuotojams poreikį mokytis ir tobulėti. Tai iliustruoja ir Tolutienės ir Jovarauskienės (2011) teiginys, kad mokymosi poreikis kyla norint išspręsti problemas. O Dixono (1993) mintis, kad mokymasis tapo tam tikra darbo forma, patvirtina ir šio tyrimo duomenys, kur mokymasis darbo metu ar užduočių atlikimas tuo pačiu mokantis yra betarpiškai susiję tarpusavyje.

Atsakydami, *kaip mokosi suaugę, pasitelkę mokymosi metodus,* turėtume apžvelgti pirmiausiai kiekybiniame tyrime išryškėjusius mokymosi metodus. Besimokant per *kasdienes užduotis* (patirtinis mokymasis pagal Kolb, 1984; Brookfield, 1995) tyrime išryškėjo svarbiausi mokymosi metodai ir formos kaip kad mokymasis per praktiką, mokymasis iš klientų, sprendžiant problemas, siekiant efektyvumo ir užsiimant saviugda. Tuo tarpu *socialiniame mokymesi* (socialinis tarpininkavimas pagal McCombs, 1991; naudos siekimo koncepcija pagal Örtenblad, 2018; mokymasis iš kolegų pagal Dessler, 2015) kiekybiniame tyrime dominuojantys mokymosi metodai ir formos - pirmiausiai tai mokymasis iš kolegų ir vadovų, stebėjimo turai („Gemba“), dalinimasis patirtimi ir šešėliavimas stebint kolegą. O *formalaus mokymosi* (mokymosi metodai pagal Balvočiūtę ir Skunčikienę, 2007; Dessler, 2015, Guskey, 2004) tyrimo dalyje dominuoja organizacijos organizuojami įvairūs mokymai, literatūros skaitymas, užsienio kalbos mokymasis bei video mokymasis. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad suaugusieji darbe mokosi papildomai ir iš klaidų bei siekiant pagerinti savo darbą (sėkmių ir nesėkmių analizė pagal Fuller, 2007). Panašiai, kaip parodė ir kiekybinio tyrimo rezultatai, kokybiniame tyrime informantai vardino skirtingus mokymosi metodus bei formas, tokius kaip pokalbių perklausos, įvairūs mokymai, konferencijos ar mokymasis formaliose ugdymo įstaigose, mentorystės programose. Dauguma informantų minėjo tiriamojoje organizacijoje įdiegtuose „Lean“ procesuose taikomus skirtingus metodus, tobulinant organizacijos veiklą ir tokiu būdų darbuotojams mokantis darbo metu („Asaichi“ susirinkimai, „Kaizen“ tobulinimo įrankis, „Gemba“ turai). Tai siejasi su Thomsen (2003) metamokymosi svarba per savo paties mokymosi proceso organizavimą.

Atskleidžiant *esminius besimokančios organizacijos bruožus bei požymius,* svarbu paminėti kokybinio tyrimo gautus rezultatus. Informantų teigimu, svarbiausi BO požymiai yra inovacijos, žinių dalinimasis, tobulėjanti organizacija, investicijos į mokymus, efektyvumo paieškos, prisitaikymas prie rinkos pokyčių bei norintys mokytis darbuotojai organizacijoje (BO bruožai pagal Simonaitienę, 2001 ir Teresevičienę ir kt. 2006). Papildomai buvo paminėta ir organizacijos tarptautiškumo svarba ir organizacijos inovatyvus patrauklumas dirbantiems darbuotojams (bendros vizijos kūrimo, komandinio darbo svarba pagal Senge, 2006). Kiekybinio tyrimo duomenys patvirtino mokymosi per praktiką ir darbo efektyvumo paieškos svarbą, ką atskleidžia ir teoriniai BO požymiai (Simonaitienės, 2001, aprašytos BO charakteristikos).

Atsakydami, *kaip verslo organizacija virsta besimokančiąja,* vertinga pažvelgti į kokybinio tyrimo duomenis, kurie atskleidžia svarbiausius dėmenis, reikalingus kuriantis BO. Serrat (2017) BO kūrimosi modelyje dominuoja organizacija, žmonės, žinios, technologijos bei mokymai. Kokybinis tyrimas papildomai atskleidė ir kitas dedamąsias, tokias kaip: mokymosi kultūros puoselėjimas, atvirumas naujovėms, supratinga ir besimokanti organizacijos vadovybė, investicijų į technologijas svarba. Ne mažiau aktualus darbuotojų gebėjimų ugdymas bei jų kompetencijų kėlimas norint, kad organizacija virstų besimokančiąja. Tai iliustruoja ir Baležentčio (2008) akcentuojami darbuotojų gebėjimai, reikalingi kuriantis BO.

Kokių reikia sąlygų, kad suaugusiojo mokymosi poreikiai būtų tinkamai realizuoti? Šiam klausimui atsakyti mums padeda kokybinio tyrimo duomenys, kurie parodo svarbiausias sąlygas, padedančias realizuoti mokymosi poreikius organizacijoje. Tampa labai svarbi asmeninė motyvacija mokytis, ką taip pat akcentuoja Laurinavičiūtė (2001), kalbėdama apie asmeninį, savarankišką ir autonomišką mokymosi procesą. Ne mažiau svarbi mokymosi sąlyga yra besimokančių vadovų vaidmuo. Bazinių žinių ir įrankių suteikimas padeda realizuoti mokymosi poreikius (žinių įgijimo svarba pagal Zubrickienę ir Adomaitienę, 2011). Kokybinis tyrimas papildomai atskleidė mokymosi iš kolegų svarbą kaip vieną iš reikalingų sąlygų realizuoti mokymosi poreikius. Tokiam mokymuisi iš kolegų be galo svarbi ir saugi aplinka. Kiekybinio tyrimo socialinio mokymosi dalyje mokymasis iš kolegų tapo dominuojančia mokymosi forma. Tai patvirtina ir McCombs (1991) socialinio tarpininkavimo ir bendravimo su kitais svarbą suaugusiųjų mokymesi.

IŠVADOS

1. Mokymosi poreikiai apibūdintini kaip asmeninių poreikių tenkinimas, trūkstamų žinių gavimas, karjeros siekimas, prisitaikymas prie darbo rinkos ir organizacijos pokyčių. Mokymosi poreikius papildomai atskleidžia mokymasis per praktiką, iš kolegų bei taikant įvairiausius mokymosi metodus ir formas.

2. Pristačius mokymosi poreikių realizavimo galimybes atskleista, kad mokymosi ir savirealizacijos poreikiai tenkinami tik patenkinus žemesniuosius poreikius. Mokymasis tampa darbo dalimi, o darbas tampa nuolatine suaugusiojo mokymosi aplinka. Mokymasis per patirties įgijimą yra viena svarbiausių suaugusiojo mokymosi formų. Kokybiškam suaugusiųjų mokymuisi labai svarbus tarpusavio bendravimas mokantis socialinėje saugioje erdvėje.

3. Besimokančiai organizacijai būdinga: kintančios žinios, naujovės, besimokantys darbuotojai, mokymąsi skatinantys vadovai bei investicijos į mokymus ir technologijas.

4. Darbuotojų mokymosi poreikiai besimokančioje organizacijoje pasireiškia per laisvą pasirinkimą mokytis skirtingomis priemonėmis, metodais ar formomis. Tiek asmeninis ar komandinis mokymasis per kasdienes užduotis, tiek mokymasis socialinėje erdvėje iš kolegų patirties, tiek formalus mokymasis suteikia galimybes darbuotojams sėkmingai tenkinti mokymosi poreikius organizacijoje. Siekiant organizacijos ir asmeninių tikslų mokymosi poreikių suderinamumo, poreikiai gali pasireikšti ir per siekį didinti darbo efektyvumą ir tobulinti darbo procesus.

5. Besimokančios organizacijos kūrimosi prielaidos, įvertinant mokymosi poreikius, yra šios: nuolat kintančios žinios, organizacijos inovatyvumas ir prisitaikymas prie rinkos pokyčių, investicijos į mokymus ir technologijas, mokymosi kultūros puoselėjimas, besimokanti ir mokytis skatinanti vadovybė, bendros ateities vizijos kūrimas organizacijoje.

REKOMENDACIJOS

Besimokančios organizacijos vadovams

1. Siūloma skatinti komandinį mokymąsi labiau nei individualų, kuris pagal tobulėjimo modelį šiuo metu organizacijoje dominuoja ir skatina didesnį pasitikėjimą savimi, bet ne aktyvesnį tarpusavio bendradarbiavimą.

2. Siūloma didinti mokymo medžiagos, adaptuotos transporto specifikai, pasiūlą prisitaikant prie greitai besikeičiančios logistikos industrijos.

3. Rekomenduotina aktyviau skatinti saugią mokymosi aplinką, kurioje darbuotojai nebijotų bandyti ir klysti. Tam svarbus organizacijos vadovų palaikymas ir skatinimas savo pavyzdžiu.

4. Rekomenduojama *labiau patyriems darbuotojams* sukurti palankią terpę jų patirties pasidalinimui per šiuolaikines ir patrauklias darbuotojams priemones (pvz. su patyrusiais darbuotojais kuriami video mokymai, tinklalaidės, rengiami su jais neformalūs susitikimai, pristatomieji renginiai, idėjų, įgūdžių mugės ir pan.).

5. Rekomenduojama aktyviau skatinti investicijas į skaitmenines žinias ir į šiuolaikinius mokymus, prisitaikant prie naujausių šiuolaikinių technologijų.

6. Rekomenduojama aktyviai įtraukti vadybininkus/specialistus į mentorystės programas. Jos veiksmingai ir greičiau nei įprastos mokymosi formos padeda mokytis iš savo kolegų saugioje mokymuisi aplinkoje.

7. Rekomenduojama organizacijos vadybininkams/specialistams tapus vadovais, juos nedelsiant įtraukti į vadovams skirtas mokymų programas.

8. Įvertinti darbuotojų, dalyvaujančių veiklos vertinime, psichologinį klimatą, stiprinti jų emocinę savijautą, kad baimė netrukdytų darbuotojams veikti užtikrintai.

9. Atliekant ugdymo veiklos įsivertinimą, rekomenduojama skirti tik tam dedikuotą specialistą, kuris nuolat ir reguliariai galėtų teikti rekomendacijas organizacijos vadovybei darbuotojų ugdymo ir tobulėjimo srityje.

LITERATŪRA

1. Akhtar, D. (2021). Exploring Experiential Learning Models and developing an EL based ERE cycle in teaching at higher education in Pakistan. *International Journal of Experiential Learning and Case Studies*, *5*, 250–264.
2. Akhtar, R. N., Hussain, N. (2019). Testing ERE Cycle in Teaching Business Communication Courses: Experiential Learning Strategies. *Journal of Education and Educational Development*, *6*(1), 62–77.
3. Argyris, C. (2004). Reflection and Beyond in Research on Organizational Learning. *Management Learning*, *35*(4), 507–509. Prieiga internete: https://doi.org/10.1177/1350507604048276
4. Argyris, C., Schoen, D. (1978). *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading*. MA: Addison-Wesley.
5. Baležentis, A. (2008). Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, *26*, 97–104.
6. Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. (2007). Mokymo (-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Research on Learning Needs and Methods: The Case of Service Sector Companies*, *42*, 23–37.
7. Bitinas, B. (2011). *Edukologijos terminija: Kokybė ir problemos*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
8. Bitinas, B. (2013). *Rinktiniai edukologiniai raštai.* Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
9. Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101.
10. Brookfield, S. D. (1990). *The Skillful Teacher*. San Francisco: Josscy-Bass
11. Brookfield, S. (1995). *Brookfield: Adult Learning Adult Learning: An Overview*.
12. Clardy, A. (2018). 70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search of Evidence. Human Resource Development Review, 17(2), 153–178. Prieiga internete: https://doi.org/10.1177/1534484318759399
13. Creswell, J. W. (2009). Editorial: Mapping the Field of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, *3*(2), 95–108. Prieiga internete: https://doi.org/10.1177/1558689808330883
14. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymai:I.*Vilnius: Leidykla TEV.
15. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
16. Dessler, G. (2015). *Human resource management* (15th ed.). Boston: Pearson Education.
17. Dixon, N. M. (1999). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. Gower Publishing, Ltd.

18. Dixson, N. (1993). *Organizational Learning. Ottawa: Conference Board of Canada Report 111-93*.
19. Elkjaer, B. (2020). The learning organization from a pragmatist perspective. *Learning Organization*, *27*(6), 477–488. Prieiga internete: https://doi.org/10.1108/TLO-04-2020-0053
20. Foley, G. (2020). *Understanding Adult Education and Training* (2nd edition). New York: Routledge.
21. Fuller, P. A., Dainty, A. R. J., Thorpe, T., Slater, I. (2007). Learning organizations: Can they be shown to exist through the realization of quantifiable benefits? *Learning Organizations*, 10.
22. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: Apklausa.*
23. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: Kokybinis interviu: vadovėlis*. Valstybes Įmonė Registrų centras.
24. Guevara, C., Aguilar, J., Gonzalez-Eras, A. (2017). The Model of Adaptive Learning Objects for virtual environments instanced by the competencies. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, *2*, 345–355. Prieiga internete: https://doi.org/10.25046/aj020344
25. Guskey, T. R. (2004). Profesinio tobulinimosi vertinimas. Garnelis, 302.
26. Hamilton, L., Corbett-Whittier, C. (2013). Using Case Study in Education Research. SAGE Publications Ltd.
27. Harding, R. (2021). Debate: The 70:20:10 'rule' in learning and development—The mistake of listening to sirens and how to safely navigate around them. Public Money and Management, 0(0), 1–2. Prieiga internete: https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1951517
28. Hennink, M., Hutter, I., Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. Sage Publications.
29. Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods: Vol. Fourth Edition*. SAGE.
30. Yin, R. K. (2009). How to do Better Case Studies: (With Illustrations from 20 Exemplary Case Studies). In L. Bickman, D. Rog, The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods (pp. 254–282). SAGE Publications, Inc.
31. Jarvis, P. (2011). *Adult Learning in the Social Context*. Routledge.
32. Jarvis P. (2001). *Mokymosi paradoksai* (1st ed.). VDU leidykla.
33. Jefferson, A, Roy, P. (2016). 70:20:10: Where Is the Evidence? Association for Talent Development. https://www.td.org/insights/70-20-10-where-is-the-evidence
34. Jovaiša, L. Vaitkevičius, J. (1989). *Pedagogikos pagrindai*. Kaunas: Šviesa.
35. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: Lituanistika.
36. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.*
37. Knowles, M. S. (1984). Andragogy in Action. Applying Modern Principles of Adult Education. San Francisco, CA: Jossey Bass.
38. Knowles, M. S. (1986). *The Adult learner*. Houston, London, Paris, Tokyo.

39. Kolb, D. A. (1984). Experience as the source of learning and development. *Upper Sadle River: Prentice Hall*.
40. Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. FT Press.
41. Kumpikaite, V., Kalinauskienė, J. (2011). Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: Teorinė analizė. *Ekonomika Ir Vadyba*, 7.
42. Lindeman, E. C. (1996). *The meaning of adult education*. New York, NY: New Republic.
43. Linkaitytė, G. M., Šuliakaitė, A., Navikienė, Ž. (2011). Neformaliojo suaugusiųjų mokymosi sampratų analizė mokymosi visą gyvenimą kontekste. *Vilnius: Ugdymo plėtotės centras*.
44. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymo Nr. VIII-822 pakeitimo įstatymas (2014).Prieiga internete: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ce0399a00cd411e497f0ec0f2b563356
45. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas (2011). Peržiūrėta Sausio 19, 2022. Prieiga internete: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105/asr
46. Lombardo, Michael M, Eichinger, Robert W, (1996). The Career Architect Development Planner (1st ed.). Minneapolis: Lominger.
47. Maslow A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Originally Published in Psychological Review*, *50*, 370–396.
48. Maslow's Hierarchy of Needs – Research History. (2012). Prieiga internete: https://www.researchhistory.org/2012/06/16/maslows-hierarchy-of-needs/
49. Mason, J. (2002). Qualitative Researching. 2nd ed. London: SAGE.
50. Mason, J. (2017). *Qualitative Researching*. SAGE.
51. McCombs, B. L. (1991). Motivation and Lifelong Learning. *Educational Psychologist*, *26(2), 117–127*. Prieiga internete: https://doi.org/10.1207/s15326985ep2602_4
52. Mcleod, S. (2017). Kolb's Learning Styles and Experiential Learning Cycle. 8.
53. Noe, R. A., Clarke, A. D. M., Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 245–275. Prieiga internete: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321
54. Örtenblad, A. (2018). What does "learning organization" mean? *The Learning Organization*, *25*(3), 150–158. Prieiga internete: https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016
55. Pfeiffer and Jones experiential learning cycle (1985). ResearchGate. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/figure/Pfeiffer-and-Jones-experiential-learning-cycle-1985_fig1_348234329
56. Scott, S., Ferguson, O. (2014). New perspectives on 70:20:10 (p. 25).

57. Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., Kleiner, A. (2000). A fifth discipline resource: Schools that learn. *A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*.
58. Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
59. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization* (2Rev Ed edition). London: Random House Business.
60. Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance*. Springer Nature.
61. Schwandt, D. R., Marquardt, M. J.(2000). *Organizational learning. From world-class theories to global best practices*. London.
62. Schön D. (1983). Educating the Reflective Practitioner. San Francisco:Jossey-Bass.
63. Shi, Y., Lin, X. (2020). A Test of Maslow's Hierarchy of Needs Concept by a Correlational Model among Adult Learners. In *American Association for Adult and Continuing Education*. American Association for Adult and Continuing Education. Prieiga internete: https://eric.ed.gov/?id=ED611655
64. Simonaitienė, B. (2001). Mokyklos kaip besimokančios organizacijos tyrimo metodologija: Koncepcijos, kriterijai, indikatoriai. *Socialiniai mokslai*, *2*, 44–54.
65. Simonaitienė, B. (2003). Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, bruožų raiška: Moksleivių nuomonės tyrimas. *Pedagogika*, 261–268.
66. Simonaitienė, B. (2007). *Mokyklos—Besimokančios organizacijos vystymas :mokslo studija*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas : Technologija.
67. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G., Zuzevičiūtė, V. (2006). *Andragogika*. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. Prieiga internete: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:B.03~2006~1563218766146/
68. Thomsen, T. K. (2003). Dviejų požiūrių į mokymąsi organizacijoje sujungimas. *Verslo Žinios. Strategija Ir Vadovavimas*. Vilnius: UAB „Verslo Žinios", 1–22.
69. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija.
70. Tolutienė, G., Jovarauskaitė, A. (2011). Mokymosi poreikiai demografinių veiksnių kontekste: Studijuojančiųjų požiūrio tyrimas. *Andragogika*, *1*, 47–59.
71. Trakšelys, K. (2013). Profesinio Tobulėjimo Galimybės Besimokančioje Organizacijoje. *Vocational Education: Research and Reality*, *24*, 114–121.
72. Trigg, A. B. (2004). Deriving the Engel Curve: Pierre Bourdieu and the Social Critique of Maslow's Hierarchy of Needs. *Review of Social Economy*, *62*(3), 393–406. Prieiga internete: https://doi.org/10.1080/0034676042000253987

73. Tubutienė, V., Morkūnaitė, S. (2008). Organizacinio mokymosi modeliai besimokančioje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos*, *1*, 200–211.
74. Žibėnienė, G., Indrašienė, V. (2017). *Šiuolaikinė didaktika*.
75. Župerkienė, E. (2010). Vadovų savybių ugdymo metodų organizacijoje analizė. *Socialiniai mokslai*, *Nr. 1(17)*, 8.
76. Zubrickienė, I., Adomaitienė, J. (2011). Andragoginė sąveika: Nuo habitualizacijos link transformuojančiojo mokymosi. *Andragogika*, *1*, 19–30.
77. Zubrickienė, I., Adomaitienė, J. (2016). Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu. *Andragogy*, *7*(0), 148–173. Prieiga internete: https://doi.org/10.15181/andragogy.v7i0.1383
78. Žydžiūnaitė V. (2007). Tyrimo dizainas: Struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija.
79. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: Principai ir metodai : vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius : Vaga. Prieiga internete: https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/57984

Dalinkevičius A. Mokymosi poreikių realizavimas besimokančiojoje organizacijoje/ Edukacinių technologijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Romas Prakapas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Žmogaus ir visuomenės studijų fakultetas, 2022.- 96 p.

SANTRAUKA

Edukacinių technologijų valdymo magistro baigiamojo darbo tema: „Mokymosi poreikio realizavimas besimokančiojoje organizacijoje“. Šio mokslinio darbo pagrindinė problema – suprasti, kaip realizuojami mokymosi poreikiai besimokančioje organizacijoje.

Metodologinė prieiga yra mišrus tyrimas, tyrimo strategija - atvejo tyrimas, tyrimo empirinių duomenų rinkimo metodai - anketavimas ir interviu. Tyrimo empirinių duomenų apdorojimo metodai: aprašomosios statistinės analizės metodas, apdorojant kiekybinius tyrimo duomenis, bei tematinės analizės metodas su indukcinės analizės nuostata, apdorojant kokybinius tyrimo duomenis. Kokybinio tyrimo duomenims apdoroti buvo sukurtas temų žemėlapis, kuris iliustratyviai demonstruoja išryškėjusias temas ir potemes su jungiamaisiais tarpusavio ryšiais.

Darbo rengimo metodai: 1. Mokslinės, metodinės literatūros apibendrinimas; 2. 3S metinių veiklos įsivertinimo anketų analizė; 3. Darbuotojų pusiau struktūruotas kokybinis interviu; 4. 3S metinių veiklos įsivertinimo anketų duomenys, apdoroti taikant aprašomosios statistikos metodus; 5. Pusiau struktūruoto interviu tyrimo tematinė analizė.

Šiame darbe atskleidžiama, kokios yra mokymosi poreikių realizavimo galimybės ir kaip minėti mokymosi poreikiai realizuojami. Suaugusiojo mokymuisi svarbų vaidmenį vaidina ir jo motyvacija mokytis. Mokymosi poreikių ir jų realizavimo galimybėms aptarti aprašyti mokymosi poreikių realizavimo modeliai ir kas jiems būdinga. Darbe siekiama suprasti, kokie būdingi besimokančios organizacijos požymiai. Gilesnei analizei tyrinėtos ir besimokančios organizacijos kūrimosi prielaidos. Darbe aptariami organizacinio mokymosi modeliai ir kas jiems būdinga, analizuojamos mokymosi poreikių realizavimo galimybės.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindiniai skyriai. Pirmajame aprašomi teoriniai mokymosi poreikių reiškinio pažinimo matmenys. Antrajame – teoriniai besimokančios organizacijos pažinimo aspektai. Trečiajame skyriuje analizuojami mokymosi poreikių realizavimo besimokančiojoje organizacijoje empirinio tyrimo duomenys. Tiriamąjį darbą vainikuoja diskusija, išvados bei rekomendacijos tiriamosios organizacijos vadovams.

Reikšminiai žodžiai: Mokymosi poreikių realizavimas, raiška, besimokanti organizacija, besimokančios organizacijos požymiai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 96 puslapiai, 31 paveikslas, 12 lentelių.

Dalinkevičius A. Learning needs realization in a learning organization/ Master's thesis of Management of Educational Technology. Supervisor prof. a.p. Romas Prakapas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Human and Social Studies, 2022.- 96 p.

SUMMARY

The topic of the master's thesis of educational technology management: "Learning needs realization in a learning organization". The problem of this research is to understand how the learning needs are realized in the learning organization.

The methodological approach is a mixed study, the research strategy is a case study, the research empirical data collection methods are a questionnaire and an interview. Methods of processing empirical data of the research: the method of descriptive statistical analysis when processing quantitative research data, and the method of thematic analysis with the provision of inductive analysis when processing qualitative research data. To process the data from the qualitative study, a topic map was created that illustrates the emerging topics and subtopics with interconnections. Work preparation methods: 1. Summary of scientific, methodological literature; 2. Analysis of 3S annual activity self-assessment questionnaires; 3. Semi-structured qualitative interviews with employees; 4. Data from 3S annual activity self-assessment questionnaires processed using descriptive statistical methods; 5. Thematic research analysis of semi-structured interview.

This work reveals the possibilities of the realization of learning needs and how the mentioned learning needs are realized. Motivation to learn plays a big role in ensuring adult learning. Needs realization models and their characteristics are described to discuss learning needs and their realization possibilities. The aim of this work is to understand the characteristics of a learning organization. For deeper analysis, the preconditions for the formation of a learning organization are also researched in the thesis. The work discusses the models of organizational learning and their characteristics, analyzes the possibilities of realizing learning needs. The master 's thesis consists of three main sections. The first describes the theoretical dimensions of cognition of the learning needs phenomenon. In the second - theoretical cognitive learning aspects of the learning organization. The third chapter analyzes the data of an empirical study of the realization of learning needs in a learning organization. The research work is crowned by a discussion, conclusions and recommendations for the leaders of the researched organization.

Keywords: Realization of learning needs, expression, learning organization, features of the learning organization.

The master 's thesis consists of 96 pages, 31 figures, 12 tables.

PRIEDAI

1. Mokymosi metodai, metodų technikos, profesinio tobulinimosi technikos pagal skirtingų autorių pozicijas.
2. Ugdymo ir tobulėjimo anketos dalis, naudojama tiriamojoje organizacijoje.
3. Kokybinio tyrimo instrumentas (klausimynas).
4. Anketa, pateikta tiriamosios organizacijos administracijai.
5. Administracijos sutikimai dėl tiriamojo darbo atlikimo organizacijoje.
6. Lydraštis, kurio tekstas buvo perskaitytas kiekvienam informantui.
7. Sutikimo forma, pateikta kiekvienam informantui.
8. Bendra kokybinio tyrimo temų žemėlapio schema.

1 priedas

Mokymosi metodai, metodų technikos, profesinio tobulinimosi technikos pagal skirtingų autorių pozicijas

Mokymosi metodai	Požymiai
Metodai *(pagal Noe ir kt, 2014)*	
Savarankiškas mokymasis	Gali vykti formaliai arba neformaliai, internetu arba socialinėje aplinkoje. Besimokantieji aktyviai dalyvauja mokymosi procese.
Socialinis mokymasis	Vyksta stebint kitus, imituojant ir taip stiprinant savo gebėjimus.
E- mokymasis	Žaidimai, simuliacijos, masiniai atviri internetiniai kursai ir socialinė žiniasklaida.
Instruktoriaus vadovaujamas mokymasis	Dėstytojo mokymas vis dar išlieka dažnai naudojamas mokymo metodas įmonėse.
Mišrus mokymasis	Ši mokymosi forma apima mokymąsi klasėje apjungiant su internetiniu mokymusi.
Neformalusis mokymasis	Gali vykti darbuotojams savanoriškai dalyvaujant formaliojo mokymo veikloje ir būnant komandos nariu.
Metodai *(pagal Balvočiūtę ir Skunčikienę, 2007)*	
Treniravimas	Vadovas moko savo pavaldinį. Čia mažiau ugdomas darbuotojo savarankiškumas, nes dažniausiai vadovas nurodo, kaip turi jis dirbti.
Darbo rotacija	Darbuotojo darbo pozicijos keitimas, kur jis gali išplėsti savo patirtį ir susipažinti plačiau su organizacijos veiklos niuansais.
Mokomosios pareigybės	Darbuotojas dirba kaip vadovo padėjėjas
Suplanuotos darbinės veiklos	Darbuotojui pavedama vadovauti tiek projektui, tiek padaliniui ar skyriui. Vadovas, skirdamas tam tikras užduotis ar naujas veiklas, ugdo darbuotojo savarankiškumą.
Smegenų šturmas	Įvairiausios praktinės dirbtuvės ar susirinkimai, kurių metu darbuotojai skatinami dalintis įvairiausiomis idėjomis ar mintimis.
Praktinės stažuotės	Darbuotojas mokosi per praktinę stažuotę. Besimokantis perima patirtį iš patyrusių meistrų ir specialistų.
Organizacijos vadybos žaidimai	Modeliuojami siektini organizacijos tikslai per simuliuojamas situacijas.
Vaidinimai	Tam tikrų situacijų atgaminimas. Taip besimokantieji pamato situacijas ar įvykius kitų akimis ir gali sumodeliuoti norimas situacijas.
Atvejų analizė	Realaus įvykusio reiškinio eigos atgaminimas, ieškant klaidų darbe bei ateičiai surandant geriausius sprendimus analogiškoje ar panašioje situacijoje.
Mokymasis modeliuojant	Atliekant užduotis besimokantysis bendrauja su kolegomis, sprendžia iškilusias problemas, konsultuojasi ir

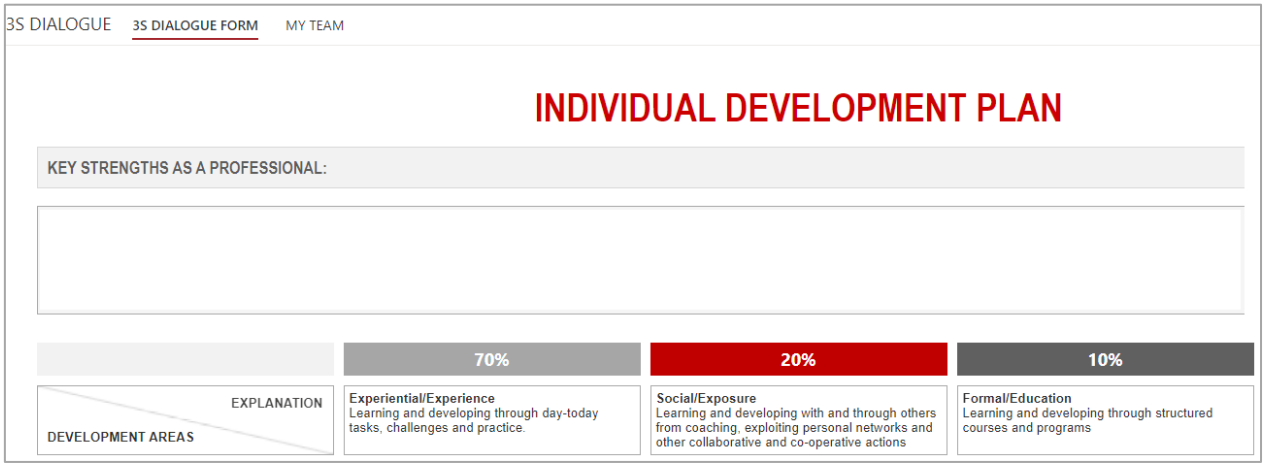
	argumentuoja. Taip mokosi rizikuoti, eksperimentuoti ir klysti.
Metodai *(pagal Dessler, 2001; 2015)*	
Instruktavimo arba dubliavimo metodas	Patyręs darbuotojas arba besimokančiojo vadovas moko darbuotoją. Tai gali būti paprasčiausias vadovo stebėjimas, arba kad vadovas ar darbo ekspertas parodytų naujam darbuotojui aiškius etapus nuosekliai.
Įvadiniai ir tęstiniai mokymo seminarai	Užsiėmimai, vykstantys dažniausiai auditorijoje ir vykdomi instruktorių ar organizacijos trenerių.
Specialios užduotys	Metodas suteikia galimybę mokytis iš labiau patyrusių, sprendžiant aktualias darbines problemas, gavus specialias užduotis.
Kolegų mokymas	Atrinkti ir apmokyti darbuotojai perteikia naujus įgūdžius ir vertybes savo kolegoms darbe.
Pameistrystės mokymas	Procesas, kurio metu žmonės tampa kvalifikuotais darbuotojais, paprastai derinant formalųjį mokymąsi ir ilgalaikį mokymąsi darbo vietoje, dažnai vadovaujant amatų meistrui.
Darbo instrukcijų mokymas	Daugelį darbų sudaro tam tikra veiksmų seka, kurios geriausia mokytis žingsnis po žingsnio. Tai yra mokymasis atlikti darbus žingsnis po žingsnio.
Paskaitos	Greitas ir paprastas būdas pateikti žinias didelėms besimokančiųjų grupėms, pvz. kai darbuotojams reikia sužinoti naujo produkto savybes.
Užprogramuotas mokymasis	Savarankiško mokymosi metodas, kurį sudaro trys dalys: 1. Klausimų, faktų ar problemų pateikimas besimokančiajam; 2. Leidimas asmeniui atsakyti; 3. Grįžtamojo ryšio apie atsakymų tikslumą teikimas, nurodant, ką daryti toliau.
Elgesio modeliavimas	Apima: 1. Pavyzdinio elgesio demonstravimas; 2. Praktikavimas; 3. Grįžtamojo ryšio suteikimas apie veiklos rezultatus.
Audiovizualinis mokymas	Tai įvairūs audiovizualiniai mokymai, kaip DVD, mokomieji filmai, "PowerPoint" skaidrės ir audiokasetės. Šiuo metu vis labiau populiarėja tinklalaidės.
Mokymai su simuliatoriais	Mokiniai mokosi naudodamiesi tikra arba imituota įranga ne darbo vietoje. Mokymai su simuliatoriais yra būtini, kai mokyti darbuotojus darbo vietoje yra per brangu arba pavojinga.
Elektroninės veiklos palaikymo sistemos	Kompiuterizuotos priemonės ir ekranai, kurie automatizuoja mokymą, dokumentaciją ir pagalbą telefonu. Pvz. skambinate aptarnavimo atstovui, jis užduoda klausimus, po to žingsnis po žingsnio veda per analitinę seką ir taip padeda besimokančiajam.
Vaizdo konferencijos	Tai vaizdo konferencijų priemonės, sujungtos grupiniam bendradarbiavimui ir sprendimų priėmimui per programinę įrangą su vaizdo konferencijomis ir vaizdo telefonija.
Kompiuterinis mokymas	Mokymo metodai, kuriuose naudojami interaktyvūs kompiuteriai ir sistemos žinioms ar įgūdžiams gilinti. Taip galima mokyti darbuotojus saugiu metodu. Sistema leidžia pakartoti pamokas ir atsakyti į klausimus, ir yra ypač

	veiksminga, kai ji derinama su realia praktika stebint instruktoriui.
Imituojamas mokymasis	Tai gali būti tiek virtualios realybės tipo žaidimai, animuotas vadovas "žingsnis po žingsnio", scenarijai su klausimais ir sprendimų medis su animacija, internetiniai vaidmenų žaidimai su nuotraukomis ir vaizdo įrašais, įskaitant ekrano nuotraukas su interaktyviais prašymais.
Komandinis mokymas	Toks metodas moko įsiklausyti vieniems į kitus ir bendradarbiauti. Komandų mokymuose dažniausiai dėmesys skiriamas techniniams, tarpasmeniniams ir komandos valdymo klausimams.
Internetinis mokymasis	Dažniausiai darbdavio vidiniame portale talpinamas mokymo turinys. Taip pat tai gali būti mokymosi valdymo sistemos - specialios programinės priemonės, kurios padeda efektyviai organizuoti mokymą internetu, nustatant mokymo poreikius, mokymosi pažangos vertinimą bei sudarant mokymosi tvarkaraščius.
Virtualios klasės	Naudojama bendradarbiavimo programinė įranga, leidžianti keliems nuotoliniu būdu besimokantiems asmenims mokytis, naudodamiesi asmeniniais, planšetiniais ar nešiojamaisiais kompiuteriais, dalyvauti tiesioginėse garso ir vaizdo diskusijose, bendrauti rašytiniu tekstu ir mokytis naudojant turinį
Mobilusis mokymasis	Mokymosi turinio pateikimas besimokančiojo pageidavimu, naudojant mobiliuosius įrenginius, pvz., mobiliuosius telefonus, nešiojamuosius kompiuterius ir planšetinius kompiuterius, bet kur ir bet kada besimokantysis turi laiko ir noro pasiekti mokymosi turinį, gali išklausyti visus internetinius kursus naudodamasis optimizuotu portalu.
Web 2.0 mokymasis	Naudojamos interneto technologijos, pavyzdžiui, socialiniai tinklai ("LinkedIn", "Facebook" ir "Twitter",), virtualūs pasauliai (pvz., "Second Life"), ir sistemos, kurios sujungia sinchroninį ir asinchroninį pateikimą, tinklaraščius, pokalbių kambarius, dalijimąsi žymėmis ir priemones, pvz. 3-D modeliavimą.
Metodai *(pagal Zubrickienę ir Adomaitienę, 2016)*	
Projektinis metodas	Vienas iš būdų, užtikrinančių natūralų suaugusiųjų mokymosi proceso vyksmą. Projektų metodas pasižymi kokios nors besimokančiojo problemos išsprendimu ir bendradarbiavimu realiose gyvenimo situacijose.
Metodų technikos *(pagal Župerkienę, 2010)*	
Informacijos pateikimometodo technikos	Paskaitos, konferencijos, seminarai, eksperimentinis ugdymas, sisteminis stebėjimas, programinis ugdymas, nuotolinis ugdymas, knygos, filmai.
Modeliavimo metodo technikos	Atskirų atvejų, ekstremalių atvejų analizė, vaidmenų žaidimai, dalykiniai žaidimai, užduoties modeliavimas, informacijos rinkimo priemonių modeliavimas.

Ugdymo metodų, neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos, technikos	Darbo rotacija; mokomosios pareigybės; suplanuotos darbinės veiklos: komitetų sudarymas, rezultatų apžvalga ir analizė ir kt.
Profesinio tobulinimosi modeliai *(pagal Guskey, 2004)*	
Mokomieji renginiai	Pristatymai bei didelių grupių diskusijos, praktiniai seminarai, demonstracijos, imitacijos, modeliavimas, mikro mokymas. Efektyvūs mokymai paprastai susideda iš teorijos analizavimo, demonstracijos, įgūdžių modeliavimo, praktinio taikymo, grįžtamojo vertinimo bei instruktavimo darbo vietoje.
Stebėjimas ir vertinimas	Vienas iš geriausių būdų išmokti stebint kitus ir būti stebimam bei gaunant apie save konkrečios grįžtamosios informacijos. Jos analizavimas gali tapti labai vertinga profesinio augimo priemone.
Dalyvavimas raidos ir tobulinimosi procesuose	Darbuotojai suburiami kurti ir peržiūrėti darbo procesus ir spręsti konkrečių problemų. Taip plėtojami gebėjimai dirbti kolektyviai ir mokomasi bendradarbiauti.
Studijų grupė	Kaip profesinio tobulinimosi modelis darbuotojus įtraukia į bendrų problemų sprendimo paieškas. Šios grupės tobulinimo darbą padaro vieningu dėmesio centru ir suteikia jam nuoseklumo.
Problemų formulavimas, pedagoginės veiklos tyrimas	Modelis daugiau orientuotas į dirbančiuosius švietime. Darbuotojai taikydami šį modelį tampa pajėgesniais tyrėjais, nuosekliau geba spręsti problemas, ugdo gebėjimus priimti apmąstytus sprendimus.
Individualiai planuojama veikla	Darbuotojai patys išsikelia individualius profesinio tobulėjimo tikslus, pagal juos pasirenka ir veiklos rūšis. Šis modelis pagrįstas prielaida, kad pats žmogus geriausiai įvertina savo mokymosi poreikius ir pajėgia pats suteikti savo mokymuisi reikiamą kryptį ir lavintis savo iniciatyva.
Veikla, vadovaujama patarėjo	Labiau patyręs darbuotojas suporuojamas su mažesnę darbo patirtį turinčiu jo kolega, kuriam darbe sekasi prasčiau. Santykis vadovaujant patarėjui sėkmingiausias tada, kai ir patarėjo, ir jo kolegos profesiniai įsipareigojimai yra vienodi ir abu skiria pakankamai laiko bendravimui tarpusavyje.

2 priedas

Ugdymo ir tobulėjimo anketos dalis, naudojama tiriamojoje organizacijoje



3 priedas

Kokybinio tyrimo instrumentas (klausimynas)

Nr.	Raktinis klausimas	Sąsaja su uždaviniu	Sąsaja su darbo skyriumi	Susiję pagrindiniai autoriai
1.	Kaip jus suprantate mokymosi sąvoką?	1.Apibūdinti mokymosi poreikių sampratą	1.1.Mokymosi poreikių samprata	Jarvis (2001); Dixon (1993); Brookfield (1995); Teresevičienė ir kt., (2006)
2.	Kaip jus suprantate poreikių sąvoką?	1.Apibūdinti mokymosi poreikių sampratą	1.1.Mokymosi poreikių samprata	Maslow (1943); Trigg (2004) Shi ir Lin (2020); J;
3.	Kaip suprantame mokymosi poreikius?	1.Apibūdinti mokymosi poreikių sampratą	1.1.Mokymosi poreikių samprata	Jarvis (2001); Tolutienė ir Jovarauskaitė, 2011; Brookfield (1995)
4.	Apibūdinkite kokios sudarytos sąlygos mokytis jūsų organizacijoje?	2.Pristatyti teorines mokymosi poreikių realizavimo galimybes	1.2.Mokymosi poreikių realizavimo galimybės edukaciniame procese	(Schön, 1983). Zubrickienė ir Adomaitienė (2011); Jarvis (2001); Brookfield (1995);
5.	Kas Jus motyvuoja mokytis organizacijoje?	4.Įvertinti darbuotojų mokymosi poreikių raišką	1.2.1.Motyvacijos svarba realizuojant mokymosi poreikius	Lindeman (1996); McCombs (1991); Teresevičiene ir kt., (2006); Knowles (1984);
6.	Kaip jus suprantate mokymąsi iš patirties?	2.Pristatyti teorines mokymosi poreikių realizavimo galimybes	1.2.2.Mokymosi poreikių realizavimo modeliai	Knowles (1984); Kolb (1984,2014); Pfeiffer ir Jones (1985); Akhtar ir Hussain (2019); Guevara ir kt., (2017)**;** Dessler, (2001);
7.	Kaip Jus mokotės darbo vietoje?	4.Įvertinti darbuotojų mokymosi poreikių raišką	2.5. Mokymosi metodai organizacijoje	Balvočiūtė ir Skunčikienė (2007); Dessler (2001;2015); Guskey (2004); Župerkienė (2010); Noe ir kt. (2014)
8.	Kaip Jums suprantama besimokanti organizacija?	3.Atskleisti besimokančios organizacijos požymius	2.1.Besimokančios organizacijos samprata	Argyr ir Shon. (1978); Argyr (2004); Simonaitiene (2001); Elkjaer (2020); Balvočiūtė ir Skunčikienė (2007); Örtenblad (2018)
9.	Kokie Jūsų manymu yra besimokančios	3.Atskleisti besimokančios organizacijos požymius	2.2.Besimokančios organizacijos požymiai ir veiklos ypatumai	Simonaitienė (2001, 2005); Senge (2006); Fuller ir kt., (2007);

	organizacijos požymiai?			
10.	Kokios būtinos sąlygos, kad įmonė kurtųsi kaip besimokanti organizacija?	4.Įvertinti darbuotojų mokymosi poreikių raišką	2.3.Besimokančios organizacijos kūrimosi prielaidos	Serrat O. (2017); Baležentis (2008); Fuller ir kt., (2007);
11.	Kaip realizuojami mokymosi poreikiai besimokančioje organizacijoje?	4.Įvertinti darbuotojų mokymosi poreikių raišką	2.4.Organizacinio mokymosi modeliai ir jų bruožai	Tubutienė ir Morkūnaitė (2008); Garalis (2004); Senge (2006); Jucevičiėne (2007); Argyris ir Schön (1978); Argyr (2004); Thomsen (2003); Neergaard (1997); Schwandt ir Marquardt (2000); (Dixon (1999); Lombardo ir Eichinger, (1996);
12.	Kokie organizacinio mokymosi modeliai yra taikomi Jūsų organizacijoje?	4.Įvertinti darbuotojų mokymosi poreikių raišką	III.4.Organizacinio mokymosi modeliai ir jų bruožai	Tubutienė ir Morkūnaitė (2008); Garalis (2004); Senge (2006); Jucevičiėne (2007); Argyris ir Schön (1978); Argyr (2004); Thomsen (2003); Neergaard (1997); Schwandt ir Marquardt (2000); (Dixon (1999); Lombardo ir Eichinger, (1996);
13.	Pakomentuokite modelį 70:20:10, kuris naudojamas 3S Jūsų metiniuose pokalbiuose. 13.1.Kas organizacijoje Jūsų mokymuisi daro didžiausią įtaką?	4.Įvertinti darbuotojų mokymosi poreikių raišką	III.4.Organizacinio mokymosi modeliai ir jų bruožai	Tubutienė ir Morkūnaitė (2008); Garalis (2004); Senge (2006); Jucevičiėnė (2007); Argyris ir Schön (1978); Argyr (2004); Thomsen (2003); Neergaard (1997); Schwandt ir Marquardt (2000); (Dixon (1999); Lombardo ir Eichinger, (1996);

4 priedas

Anketa, pateikta tiriamosios organizacijos administracijai

ANKETA
APIE RAŠOMĄ STUDIJŲ DARBĄ ARBA ATLIEKAMĄ PRAKTIKĄ

2020 12 08
(data)
VILNIUS
(miestas)

Rašančiojo darbą / Atliekančiojo praktiką varbas, pavardė	ARNOLDAS DALINKEVIČIUS
Padalinys, kuriame dirba rašantysis arba atliksiantis praktiką (nurodomas departamentas, transporto padalinys ar kitas įmonės struktūrinis vientas), pareigos	Darbuotojų patirties kūrimo departamentas, Mokymų centras, vidinis treneris
Asmeniniai kontaktiniai duomenys (el. paštas (asmeninis ir darbo), asmeninis ir darbo tel. Nr.)	+370 , d. +370
Mokymosi įstaiga, studijos	Mykolo Romerio Universitetas
Rašomo darbo tema / Praktikos sritis	Magistro darbas
Numatoma rašomo darbo pridavimo data / praktikos ataskaitos pateikimo data	2021m. gruodis-2022m.sausis
Rašomo darbo / Praktikos vadovas, jo pareigos, kontaktiniai duomenys (el. paštas, tel. Nr.)	doc. dr. Romas Prakapas; +370

Trumpas rašomo darbo turinio / atliekamos praktikos tikslų aprašymas: Magistro darbo tema: „Mokymosi poreikio realizavimas besimokančioje organizacijoje“. Planuojama atlikti kokybinį struktūruoto klausimyno interviu tyrimą su klientus aptarnaujančiais darbuotojais. Taip pat planuojama atlikti mokymų dalyvių vertinimo anketų, klientų tyrimo, 3S pokalbių dalies apie mokymus metaanalizė.
Visi analizuojami bei renkami duomenys bus nuasmeninti ir užšifruojami laikantis visų mokslinio tyrimo etikos ir duomenų saugos reikalavimų.

Reikalingos informacijos sąrašas: Anoniminės mokymo dalyvių vertinimo anketos, šifruotos (nuasmenintos) 3S pokalbių anketų dalys apie mokymų poreikius, metinė klientų tyrimo ataskaita

Pridedami dokumentai (jeigu tokių yra):

5 priedas

Administracijos sutikimai dėl tiriamojo darbo atlikimo organizacijoje

From:
To: Arnoldas Dalinkevičius
Subject: FW: Anketa dėl mokslinio darbo vykdymo ir reikiamu duomenu
Date: 2020 m. gruodžio 10 d., ketvirtadienis 18:48:20
Attachments: image005.png

Sveikas,

Ačiū už pasidalinimą anketa.

[illegible] už, [illegible] persiunčiau, tad lyg ir viskas pagal procesą padaryta, dabar belieka tau rinkti info ir rašyti darbą ;)

Visi patvirtinimai apačioje jei reikės.

Best Regards / Pagarbiai,

[illegible]

Mob. +370 [illegible]
E-mail [illegible]

LinkedIn | Facebook | Twitter

From: [illegible]
Sent: 2020 m. gruodžio 10 d., ketvirtadienis 18:07
To: [illegible]
Subject: RE: Anketa dėl mokslinio darbo vykdymo ir reikiamu duomenu

[illegible],

Jeigu šis mokymas dar ir mums būtų naudingas, aš tikrai už.

[illegible]

From: [illegible]
Sent: 2020 m. gruodžio 10 d., ketvirtadienis 16:38
To: [illegible]
Subject: FW: Anketa dėl mokslinio darbo vykdymo ir reikiamu duomenu

Sveika,

Arnas rašo magistro darbą ir nori leidimo daryti tyrimą kitais metais.

Anketoje jis surašė kokių duomenų jam reikės. Aišku visi duomenys bus nuasmeninti.

Labai norėčiau leisti Arnui daryti savo tyrimą, nes jo mokslai ir magistrinis darbas susiję su mokymais, tad duotų naudos ir mums.

Pagal įmonės procesą rašantys mokslinius straipsnius turi užpildyti šią anketą ir nusiųsti HR partneriui, tačiau pagalvojau prieš tai tavo patvirtinimo palauksiu, vis tiek manau HR BP pas tave ar [illegible] ateis :)

Lydraštis, kurio tekstas buvo perskaitytas kiekvienam informantui

Esu Mykolo Romerio universiteto Edukacinių technologijų valdymo VI kurso studentas. Atliekamas tyrimas magistrinio darbo rengimui tema: "Mokymo (-si) poreikio realizavimas besimokančioje organizacijoje".

Svarbiausi šio interviu tyrimo etikos principai:

- pripažinti ir gerbti asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime;
- suteikti tyrimo dalyviui pakankamai informacijos apie patį tyrimą;
- saugoti tyrimo dalyvio anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumą;
- rūpintis tyrimo dalyvio saugumu, apsaugoti nuo moralinės žalos arba kiek įmanoma jos vengti.

Siekdamas užfiksuoti visą pateikiamą informaciją, o vėliau analizės metu neiškraipyti jūsų žodžių jei sutinkate, norėčiau mūsų pokalbį įrašyti. Šio interviu duomenys bus užkoduoti ir nuasmeninti. Įrašai ir tekstų transkripcijos bus sunaikintos iš karto po baigiamojo darbo gynimo datos.

Jeigu interviu metu įrašą norėsite sustabdyti iš karto man pasakykite. Labai ačiū už jūsų supratingumą. Tai galime pradėti?

4

7 priedas

Sutikimo forma, pateikta kiekvienam informantui (pagal Gaižauskaitę ir Valavičienę, 2016)

Sutikimas dalyvauti tyrime

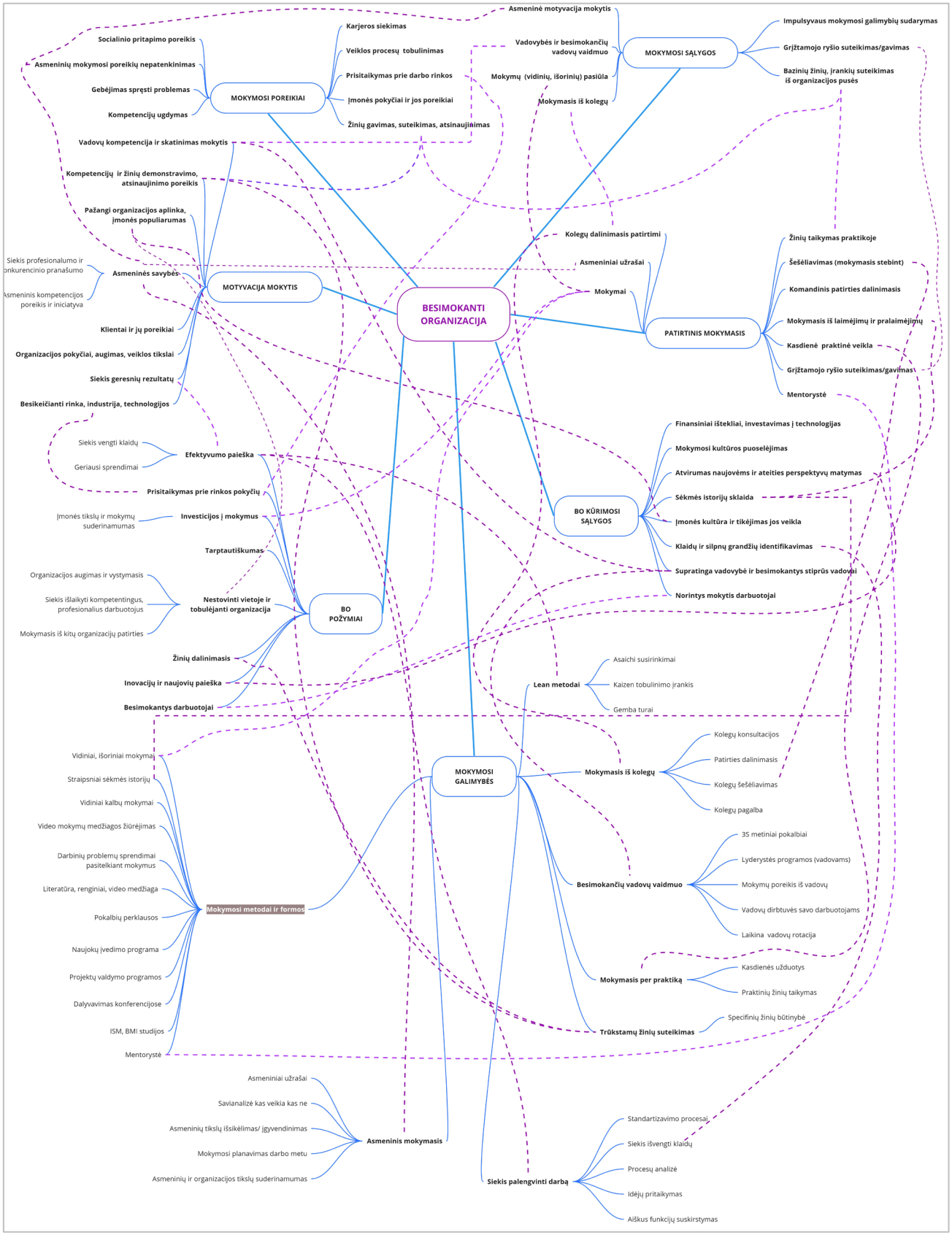
„Mokymosi poreikio realizavimas besimokančioje organizacijoje“

Sutinku dalyvauti šiame mokslinio tyrimo projekte, kurio vadovas doc. dr. Romas Prakapas.

1. Esu supažindintas (-a) su šiuo mokslinio tyrimo projektu ir man buvo paaiškintas mano dalyvavimo šiame projekte tikslas.
2. Projekte dalyvauju savanoriškai.
3. Suprantu, kad dalyvaudamas (-a) tyrime turėsiu atsakyti į tyrėjo klausimus.
4. Turiu teisę neatsakyti į bet kurį klausimą.
5. Man yra užtikrinta, kad, naudojant šio tyrimo metu gautą informaciją, jokioje ataskaitoje nebus atskleista mano tapatybė, bus išsaugotas mano, kaip šio tyrimo dalyvio, konfidencialumas.
6. Visiems vėlesnio duomenų naudojimo atvejams bus taikomi [MRU Duomenų apsaugos nuostatai].
7. Daugiau informacijos gausite susisiekę su:

   Arnoldas Dalinkevičius, Mob.tel.: +370 xxxxxxxxx, el. p.: xxxxxxxxxxxxxx@stud.mruni.eu

Kokybinio tyrimo bendra temų žemėlapio schema



AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2022 04 28

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Žmogaus ir visuomenės studijų fakulteto Edukologijos ir socialinio darbo instituto studentas(-ė

ARNOLDAS DALINKEVIČIUS,

(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas

„MOKYMOSI POREIKIO REALIZAVIMAS BESIMOKANČIOJOJE ORGANIZACIJOJE“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Žinau, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už šiukštų akademinės etikos pažeidimą.

ARNOLDAS DALINKEVIČIUS

(parašas) *(vardas, pavardė)*