



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Viktorija August

KŪRYBINIO DARBUOTOJO ŽINIŲ NUVERTĖJIMO ELIMINAVIMAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbo vadovė: Doc. dr. Lina Girdauskienė

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

KŪRYBINIO DARBUOTOJO ŽINIŲ NUVERTĖJIMO ELIMINAVIMAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Studijų programa „Žmonių išteklių vadyba“ (kodas 621N60005)

Darbą atliko

MŽIV4, Viktorija August

Vadovas

Doc. Dr. Lina Girdauskienė

Recenzentas

Doc. Edmundas Jasinskas

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo
(Fakultetas)
Viktorija August
(Studento vardas, pavardė)
Žmonių išteklių vadyba, 621N60005
(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Kūrybinio darbuotojo žinių nuvertėjimo eliminavimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20	16	m.	gegužės		11	d.
			Kaunas			

Patvirtinu, kad mano **Viktorijos August** baigiamasis magistro darbas tema „Kūrybinio darbuotojo žinių nuvertėjimo eliminavimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)		(parašas)

August, Viktorija. Elimination of Creative Employee's Knowledge Depreciation. Master's Final Thesis in Human Resources Management 621N60005/ supervisor Doc. dr. Lina Girdauskienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration (03S)

Key words: knowledge depreciation, skills depreciation, creative employee, learning styles
Kaunas, 2016. 99 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. Successful economic development and the competitiveness of the world nations mostly depend on capability of the manpower. Therefore many organizations should be interested in improving the present personnel by constant knowledge and skills renewal on purpose of high quality working. In spite of growing interest in creative employee and knowledge depreciation, the problem of creative employee's knowledge depreciation is still being studied in the broad sense while concentrating in the issues, causes and ways of elimination of the depreciation. As various authors mention, knowledge depreciation should be studied not only in a broad sense but also in connection with particular sector. Thus the individual employee differences of various sectors would be recognized and the most suitable ways of elimination of creative employee's knowledge depreciation would be found.

Problem. What ways of knowledge depreciation should be applied to various creative employees according to their type of learning and the stage of their career life cycle?

Research object: elimination of creative employee's knowledge depreciation by the most suitable ways according to the learning style and the stage of career life cycle.

Research objective/purpose: to identify means of elimination of creative employee's knowledge depreciation applied to different periods of career life cycle considering their learning styles.

Research tasks:

1. Analyze the conception of creative organization and creative employee, recognize the characteristics of creative employee and prepare the typologies of the employees in relation to the career life cycle;
2. Identify the reasons of knowledge depreciation and the ways to eliminate them;
3. Prepare the model of elimination of knowledge depreciation with components of employee profiles, career life cycle and the ways of elimination;
4. After substantiation of the research methodology evaluate the coherence of creative learning types, career life cycle and ways of elimination of knowledge depreciation in Lithuanian Information Technology companies.

Main results of the research.

Knowledge depreciation is a dynamic process with various causes which are mutual for all creative employees without the differentiation by their style of learning. To eliminate knowledge depreciation while using various learning styles the most acceptable ways of each style must be applied. The ways of elimination of knowledge depreciation cannot be reasonably used by career life cycle in spite of some distinct connections with it. Based on the carried out research it can be stated that the ways of elimination differ depending on the learning style however some of the ways are universal for several learning types.

TURINYS

IVADAS	10
I. ŽINIŲ NUVERTĖJIMO ELIMINAVIMO KŪRYBINĖJE ORGANIZACIJOJE PAŽINIMO SVARBA BEI TYRIMŲ PROBLEMATIKA	12
II. KŪRYBINIO DARBUOTOJO ŽINIŲ NUVERTĖJIMO ELIMINAVIMO KŪRYBINĖJE ORGANIZACIJOJE TEORINĖ ANALIZĖ	18
2.1. Kūrybiškumo samprata ir jo vertė organizacijai	18
2.1.1. Kūrybinės organizacijos kūrybinės ekonomikos kontekste.....	22
2.1.2. Kūrybinis darbuotojas ir jo charakteristikos.....	26
2.1.3. Kūrybinių darbuotojų profiliavimas pagal priimtina mokymosi stilių.....	31
2.2. Žinių valdymo procesas kūrybinėje organizacijoje	38
2.2.1. Žinių nuvertėjimo samprata.....	39
2.2.2. Žinių nuvertėjimo tipologija.....	43
2.2.3. Žinių nuvertėjimo priežastys	46
2.2.4. Žinių nuvertėjimo modeliai	48
2.2.5. Žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės	54
2.3. Kūrybinės organizacijos žinių nuvertėjimo eliminavimo modelis	59
3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	61
3.1. Empirinio tyrimo metodologija ir tyrimo dizainas	61
3.1.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės	61
3.1.2. Tyrimo imties nustatymas	63
3.1.3. Kiekybinio tyrimo klausimai	65
3.2. Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius	67
3.3. Tyrimo instrumento patikimumas.....	68
4. KŪRYBINIO DARBUOTOJO ŽINIŲ NUVERTĖJIMO ELIMINAVIMO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	70
4.1. Kūrybinio darbuotojo mokymosi stiliaus sąsaja su karjeros gyvavimo ciklu	70
4.2. Žinių nuvertėjimo elementų poveikis skirtingų mokymosi stilių darbuotojams	71
4.3. Žinių nuvertėjimo eliminavimo būdų palyginamoji analizė prieš pradėdant dirbti ir dabar ..	74
.....	74
4.4. Žinių nuvertėjimo eliminavimo būdų tinkamumas skirtingų mokymosi stilių darbuotojams	80
4.5. Žinių nuvertėjimo elementų poveikis skirtingais karjeros raidos etapais.....	83

Diskusija	85
IŠVADOS	92
LITERATŪROS SARAŠAS.....	94
PRIEDAI	100

Paveikslų sąrašas

1 pav. Inovacijų ir kūrybiškumo sąsajos (Makselis, 2008).	20
2 pav. Kūrybos proceso valdymo ciklas. (Strazdas, Jančoras, 2011).....	21
3 pav. Kūrybinių industrijų tipologija (sudaryta autorės pagal Florida, 2007)	23
4 pav. Trišakis modelis pagal Cunningham ir Higgs (Khackimova, 2012)	24
5 pav. Kūrybinių industrijų poveikis šalies ūkiui (Local Government Association, 2010, pagal Levickaitė, 2011).....	24
6 pav. Kūrybiškumo lygio modelis (Naude, 2005)	28
7 pav. Kūrybinių individų kategorizacija pagal mokymosi principus (Nesta, 2014).....	32
8 pav. Mokymosi stilių ir mokymosi ciklo sąsaja (Rosewell, 2005).....	35
9 pav. Karjeros raidos etapų ir mokymosi stilių sąsajos (sudaryta autorės).....	37
10 pav. Techninis žinių nuvertėjimas. (Van Loo, de Grip, de Steur, 2001).....	44
11 pav. Ekonominis žinių nuvertėjimas. (Van Loo, de Grip, de Steur, 2001)	45
12 pav. Statinis žinių nuvertėjimo modelis (Jovanovic, 1979)	49
13 pav. Žinių ir darbo reikalavimų neatitikimas (Jovanovic, 1979).....	49
14 pav. Žinių nuvertėjimo eliminavimas (Jovanovic, 1979).....	50
15 pav. Statinis žinių nuvertėjimo modelis (Allen, de Grip, 2005).....	51
16 pav. Dinaminis žinių nuvertėjimo modelis (Allen, de Grip, 2005)	51
17 pav. Žinių nuvertėjimo dinamikos modelis (Allen, de Grip, 2005)	52
18 pav. Sisteminis žinių nuvertėjimo modelis (Kauffman, 1989).....	53
19 pav. Žinių nuvertėjimo eliminavimo modelis (sudaryta autorės).....	59
20 pav. Kiekybinio tyrimo algoritmas (sudaryta autorės)	62
21 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal vyraujančią mokymosi stilių	70
22 pav. Ryšys tarp mokymosi stilių ir karjeros raidos etapų.....	71
23 pav. Formalių ugdymo priemonių vertinimų palyginimas kai tik tiriamieji pradėjo dirbti ir dabar	75
24 pav. Formalių ir neformalių ugdymo priemonių tinkamumo įverčių palyginimas skirtingose karjeros raidos etapuose.....	79
25 pav. Žinių nuvertėjimo eliminavimo modelis.....	90

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Kūrybinio darbuotojo savybės (pagal Naude, 2005)	29
2 lentelė. Žinių nuvertėjimo tipai ir priežastys pagal Van Loo, de Grip, & de Steur (2001, p. 3)	43
3 lentelė. Žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės.....	55
4 lentelė. Tyrime naudoti statistiniai metodai	64
5 lentelė. Klausimyno sandara.....	67
6 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas demografinėse grupėse	67
7 lentelė. Tyrimo skalių vidinio suderinamumo Cronbach alfa rezultatai	68
8 lentelė. Tyrimo skalių duomenų normalumo rezultatai.....	69
9 lentelė. Žinių nuvertėjimo elementų poveikis teoretiko mokymosi stiliaus darbuotojui	72
10 lentelė. Žinių nuvertėjimo elementų poveikis pragmatiko mokymosi stiliaus darbuotojui	72
11 lentelė. Žinių nuvertėjimo elementų poveikis atkartotojo mokymosi stiliaus darbuotojui	73
12 lentelė. Žinių nuvertėjimo elementų poveikis aktyvisto mokymosi stiliaus darbuotojui	74
13 lentelė. Formalių ir neformalių ugdymo priemonių tinkamumo vertinimų vidurkių palyginimas kai tik tiriamieji pradėjo dirbti ir dabar naudojant porinį Wilkoksno kriterijų.....	77
14 lentelė. Formalių ir neformalių ugdymo priemonių skalių įverčių palyginimas naudojant Kruskal-Wallis kriterijų.....	79
15 lentelė. Ryšys tarp žinių nuvertėjimo eliminavimo būdų tinkamumo vertinimų (prieš įsidarbinant) ir skirtingų darbuotojų mokymosi stilių	80
16 lentelė. Ryšys tarp žinių nuvertėjimo eliminavimo būdų tinkamumo vertinimų (dabar) ir skirtingų darbuotojų mokymosi stilių.....	82
17 lentelė. Tyrimo hipotezių apibendrinimas	83
18 lentelė. Žinių nuvertėjimo priežasčių vertinimas skirtinguose karjeros raidos etapuose	84

IVADAS

Temos aktualumas. Sėkmingas ekonominis vystymasis bei valstybių konkurencingumas pasaulyje daugeliu atvejų priklauso nuo šalies darbo jėgos pajėgumo. Būtent dėl šios priežasties, daugelis organizacijų yra suinteresuotos investuoti į turimus darbuotojus, siekiant nuolat atnaujinti jų žinias bei įgūdžius, idant šie galėtų kokybiškai atlikti savo darbą. Kaip pastebi Alders (2005), nuolatinės organizacijos investicijos į darbuotojų žinias yra susijusios ne tik su kokybišku darbo atlikimu, tačiau didžiaja dalimi su problema, kuri yra ypač gajį kūrybinių darbuotojų sektoriuje – žinių nuvertėjimu. Kaip labiausiai jautri žinių nuvertėjimui sritis Raymond ir Roig (2011) teigimu yra informacinių technologijų sektorius, kuris daugiausiai remiasi kūrybinių darbuotojų darbu, šiam teiginiui pritaria ir van Loo (2007) atliktas tyrimas, kuris taip pat aukštųjų technologijų sektoriaus darbuotojus laiko labiausiai pažeidžiamais. Kūrybiniai darbuotojai, kuriais, remiantis Florida (2007) klasifikacija yra laikomi ir informacinių technologijų darbuotojai, o tuo pačiu būtent ši darbuotojų grupė yra laikoma kūrybinės organizacijos pagrindu ir svarbiausiu ištekliumi. Tačiau nepaisant didelio susidomėjimo tiek kūrybiniu darbuotoju, tiek žinių nuvertėjimu, galima pastebėti, kad kūrybinio darbuotojo žinių nuvertėjimo problema yra tiriama savo plačiąja prasme: orientuojamasi į nuvertėjimo problematiką, priežastis, eliminavimo būdus. Tačiau kaip pastebi, Figueroa ir Woods (2007), žinių nuvertėjimą yra tikslinga tirti ne tik bendrąja prasme, tačiau siejant jį su konkrečiu sektoriumi, tokiu būdu identifikuojant individualius skirtingų sektorių darbuotojų skirtumus.

Kūrybinio darbuotojo asmenybė susilaukia didelio mokslininkų dėmesio: yra siekiama nustatyti, kokiomis savybėmis kūrybiškas individas pasižymi, kas lemia jo kūrybiškumą. Itin didelis vaidmuo ankstyvuosiuose tyrimuose teko socialiniam kontekstui, kaip kūrybiškumo įprasmintoji. Tačiau ilgainiui suvokta, kad išoriniai veiksniai nėra pajėgūs paaiškinti kūrybiškumo fenomeną, todėl tyrimai yra nukreipiami į individualųjį lygmenį, įveiklinant patį individą ir kūrybiškumą tiriant kaip individualių žmogaus savybių samplaikos rezultata. Būtent pasikeitęs atspirties taškas kūrybiškumo tyrimuose lėmė susidomėjimą kūrybiniu darbuotoju (Naude, 2007). Mokslinėje literatūroje gausu mėginimų identifikuoti kūrybinį darbuotoją, nustatyti savybes, kuriomis jis disponuoja, tačiau galima pastebėti, kad visos šios savybės yra pateikiamos bendrai, o patys darbuotojai retai yra kategorizuojami. Pastebima, kad individas gali pasižymėti skirtingomis savybėmis arba jų rinkiniais (Naude, 2007). Siekiant kategorizuoti kūrybinius darbuotojus, pastebėta, kad visus juos galima apibrėžti ne pagal individualias charakteristikas, bet pagal jų mokymosi tipą, kuriam yra priskiriami tik jam būdingi mokymosi būdai (Honey, Mumford, 1992). Taip pat šiame darbe keliami prielaidai, kad žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės gali būti siejamos ne tik su individo mokymosi tipu,

tačiau ir su jo karjeros gyvavimo ciklu. Būtent tai, kad mokslinėje literatūroje susiduriama su žinių nuvertėjimo tyrimų įtraukiant konkretaus sektoriaus specifiką, trūkumu, suformuoja **pagrindinę problemą**, kuri formuluojama klausimu ir bus nagrinėjama šiame magistro darbe: *Kokios žinių eliminavimo priemonės turi būti taikomos skirtingiems kūrybiniams darbuotojams pagal jų mokymosi tipą ir karjeros gyvavimo ciklo etapą?* Šiame magistro darbe teorinėje darbo dalyje kūrybinė organizacija ir kūrybinis darbuotojas yra analizuojamas plačiaja prasme, neanalizuojant konkretaus sektoriaus ypatybių, tačiau empirinio tyrimo atlikimui pasirinkta informacinių technologijų organizacija bei joje dirbantys kūrybiniai darbuotojai. Informacinių technologijų sritis pasirinkta dėl sparčiausiai nuvertėjančių darbuotojų žinių.

Mokslinio darbo objektas šiame darbe yra kūrybinio darbuotojo žinių nuvertėjimo eliminavimas, remiantis jo mokymosi stiliui tinkamiausių priemonių parinkimu ir karjeros gyvavimo ciklu.

Darbo tikslas: nustatyti kūrybinių darbuotojų žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės taikomas skirtingu karjeros gyvavimo ciklo metu atsižvelgiant į jų mokymosi tipus.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizavus kūrybinės organizacijos ir kūrybinio darbuotojo sampratas identifikuoti savybes, priskiriamas kūrybiniam darbuotojui, parengti darbuotojų tipologijas siejant jas su karjeros gyvavimo ciklu;
2. Nustatyti žinių nuvertėjimo priežastis bei eliminavimo priemones;
3. Parengti žinių nuvertėjimo eliminavimo modelį, apimantį darbuotojų profilių, karjeros gyvavimo ciklo ir eliminavimo priemonių dedamąsias;
4. Pagrindus tyrimo metodologiją, įvertinti Lietuvos informacinių technologijų įmonių kūrybinių mokymosi tipų, karjeros gyvavimo ciklo ir žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonių sąsajas.

Tyrimo metodologija

Siekiant praplėsti mokslinį žinojimą apie kūrybinio darbuotojo žinių nuvertėjimo eliminavimo problematiką, nuspręsta taikyti kiekybinę metodologiją ir netiesioginės apklausos metodą – elektroninę apklausą. Apklausti 97 organizacijos darbuotojai.

Darbo struktūra ir apimtis

Šį magistro darbą sudaro keturios dalys: pirmojoje dalyje nagrinėjama žinių nuvertėjimo eliminavimo kūrybinėje organizacijoje pažinimo svarba, antrojoje dalyje pateikiami teoriniai problemos sprendimai, trečioje – empirinio tyrimo metodologija ir darbas užbaigiamas tyrimo rezultatais bei diskusija.

I. ŽINIŲ NUVERTĖJIMO ELIMINAVIMO KŪRYBINĖJE ORGANIZACIJOJE PAŽINIMO SVARBA BEI TYRIMŲ PROBLEMATIKA

Sėkmingas ekonominis vystymasis bei valstybių konkurencingumas pasaulyje daugeliu atvejų priklauso nuo šalies darbo jėgos pajėgumo. Būtent dėl šios priežasties, daugelis organizacijų yra suinteresuotos investuoti į turimus darbuotojus, siekiant nuolat atnaujinti jų žinias bei įgūdžius, idant šie galėtų kokybiškai atlikti savo darbą. Kaip pastebi Alders (2005), tokios organizacijos investicijos yra nukreipiamos į dvi darbuotojų kategorijas: turimus darbuotojus ir būsimus. Nors Alders (2005) teigia, kad būsimųjų kartų žinias bei įgūdžius efektyvu tobulinti per švietimą ir skirtingas edukacines priemones, tačiau jau dirbantiems individams yra itin svarbus praktinis skirtingų žinių bei įgūdžių tobulinimas, kuris įgalina individą plėsti savo turimų žinių bagažą. Autorius pabrėžia būtinybę nuolat atnaujinti ir papildyti savo turimas žinias, siekiant eliminuoti jų nuvertėjimą, kadangi esant sparčiai technologijų plėtrai, daugelis žinių, įgūdžių, kuriuos kažkada yra sukaupę ypač vyresni darbuotojai - tiesiog pasensta ir tampa nebereikalingos darbo rinkoje. Pastebima, kad šiomis dienomis tik nedidelė dalis įgytų žinių gali būti naudingos, visos kitos – nuvertėja, o tai sąlygoja konkurencinių pozicijų praradimą darbo rinkoje ar net pasitraukimą iš jos. Tam didelę įtaką, pasak Alders (2005), turi žinių įgijimo būdas – jeigu žinios buvo įgytos sąryšyje su technologijomis – šios žinios dėl technologinių pokyčių nuvertėja dar greičiau. Žinių nuvertėjimą itin vaizdžiai savo pranešime „Knowledge is obsolete so now what?“ 2014 metais TEDx konferencijoje iliustruoja IBM turinio direktorius Pavan Arora, kuris pastebi, kad šiuolaikiniame pasaulyje informacija kinta labai sparčiai. Jeigu XX a. pirmajame dešimtmetyje turima informacija nuvertėdavo vidutiniškai per šimtą metų, tai jau 1950 m. šis laikotarpis sumažėjo keturis kartus, informacijai nuvertėti užteko 25 metų. Šiai dienai turimą informacija nuvertėja jau po metų ar po dviejų.

Individui sąveikaujant su aplinka per planuotus ir neplanuotus patyrimus yra plečiamas jo turimų žinių bagažas. Kuo daugiau individas sąveikauja su aplinkiniais, tuo daugiau šis žinių sukaupia ir tampa konkurencingesnis darbo rinkoje. Turimų žinių kaupimas gali būti skirstomas į formalų bei neformalų. Žvelgiant į formalų žinių kaupimo procesą, plačiausiai žinomos tokio kaupimo priemonės yra švietimas plačiąja prasme, seminarai, skirtingos kūrybinės dirbtuvės, konferencijos (Ng, Feldman, 2010; Edin, Gustavsson, 2004). Tačiau ne ką mažiau svarbios yra ir neformalios priemonės, kuriomis individas gali atnaujinti arba pagilinti turimas žinias. Tokiomis neformaliomis priemonėmis tampa mentorystė ar darbų rotacija (Sparks, Ingram, Phillips, 2009; Hezlett, Gibson, 2007).

Nepriklausomai nuo to, kad individas skirtingomis priemonėmis gali siekti savo turimas žinias atnaujinti, jo turimos žinios yra linkusios nuvertėti. Tai nulemia ne tik besikeičiančios technologijos, bet ir individualūs veiksniai. Žinių nuvertėjimu mokslinėje literatūroje yra įvardinamas procesas, kurio rezultatu tampa tai, kad individo turimų žinių bagažas, jo įgūdžiai tampa nesuderinami su jam keliamais darbo reikalavimais. Žinoma verta pabrėžti tai, kad anksčiau šios žinios ir individo darbo reikalavimai buvo tarpusavyje suderinami (Fossoum, Arvey, Paradise, Robbins, 1986). Individo praeityje įgytos žinios ilgainiui praranda savo pirminę vertę tiek dėl technologinių, tiek dėl paties individo asmeninių pokyčių. Tam, kad individas galėtų savo turimomis žiniomis disponuoti nuolat, jis jas turi nuolat atnaujinti, kadangi neatnaujinamos žinios menksta ir ilgainiui individui nebeterauja ir nebeteikia tokios vertės, kaip anksčiau (de Grip, 2006). Arba kaip pastebi Janßen ir Backes-Gellner (2009) šiandien aktuali informacija ir žinios yra naudingos, tačiau jau rytoj jos tampa bevertės, jeigu individas negeba eiti koja kojon su pokyčiais.

Pastebima, kad žinių nuvertėjimas gali būti tam tikros išorinės ir vidinės individo, įmonių ir organizacijų dinamikos pasekmė. Siekdamos išlaikyti konkurencines pozicijas rinkoje įmonės dažnai pasiduoda natūraliai procesų kaitai. Mokslininkai sutaria, kad organizaciniai pokyčiai yra nulemti technologinės raidos, organizacijų tarpusavio konkurencijos, naujų darbo organizavimo metodų ir praktikų (Allen, de Grip, 2007; Alders, 2005; Strandbridge, Autrey, 2001; Fossum, ir kt., 1986). Šie pokyčiai tampa viena iš svarbiausių individo žinių nuvertėjimo priežasčių. Ypač sparčiai žinias nuvertėti priverčia technologiniai pokyčiai organizacijose. Pasikeitus technologijoms, žinios bei įgūdžiai, buvę tinkami seniems užduočių atlikimo metodams tampa nebenaudingi ir ekonomiškai nuostolingi (de Grip, 2006; Alders, 2005). Pastebima, kad vyresnio amžiaus darbuotojai organizacijose pasikeitus technologinei bazei yra priversti arba palikti organizaciją arba prisitaikyti bei savo turimas žinias atnaujinti bei plėsti, kitaip jiems gresia darbo vietos praradimas, kadangi jų darbas tampa neefektyvus, tačiau jeigu organizacijos informacinės technologijos kinta nežymiai bei retai - vyresni darbuotojai, kitaip nei jaunesni, išlieka organizacijai lojalūs (de Grip, 2006; Alders, 2005).

Technologinių pokyčių sukeltas žinių nuvertėjimas yra būdingas skirtingų sričių darbuotojams, tarp jų ir kūrybiniams. Augant kūrybinių industrijų reikšmei, pastebima, kad *„kūrybinė organizacija atspindi konceptualinį ir praktinį kūrybinių menų (individualaus talento) ir kultūros industrijų (plačios gamybos) susiliejimą naujųjų medijų technologijų ir žinių ekonomikos kontekste, naudojama interaktyvių piliečių vartotojų“* (Hartley, 2005a, p. 5, cit.p. Girdauskienė, Savanevičienė, 2010). Šios sritys ilgainiui, kaip pastebi Luobikienė (2013), taps tik dar labiau susijusios, todėl kūrybines industrijas yra reikšminga tirti. Informacinių technologijų įmonės bei

juose dirbantys kūrybiniai darbuotojai, remiantis Florida (2007) klasifikacija, taip pat yra priskiriamos kūrybinių industrijų sektoriui.

Žinių nuvertėjimo tematika akademinėje literatūroje susilaukia vis daugiau dėmesio ir yra plačiai nagrinėjama skirtingų mokslininkų (Allen, de Grip, 2007; Janßen, Backes-Gellner, 2009; Murillo, 2010). Mokslininkai pateikia bendrines išvalgas šia tematika, tačiau itin retai yra atliekami tyrimai, analizuojantys konkrečioje srityje dirbančių darbuotojų žinių bei įgūdžių nuvertėjimo problemą (Agbo, 2015). Ypač menkai yra tirtas žinių nuvertėjimas informacinių technologijų sektoriuje (Weerasuriya, Wijayanayake, 2014). Skirtingi autoriai deklaruoja būtinybę tirti žinių nuvertėjimą įtraukiant specifinės srities informaciją, kadangi yra iškeliamą prielaidą, kad jis gali skirtis priklausomai nuo srities, kurioje yra tiriamas (Figuroa, Woods, 2007). IT sektorius yra laikomas vienu iš sparčiausiai besivystančių sektorių. Tai patvirtina ir Figuroa ir Woods (2007) 2006-2018 metų laikotarpio prognozės, žvelgiant į jas, IT sektorius bus labiausiai augančiu sektoriumi, kuriame vyraus didžiausias darbo užmokestis. Tačiau nepaisant šio augimo IT įmonės susiduria su tuo, kad tampa sudėtinga ne tik rasti tinkamą bei talentingą darbuotoją, bet dar sunkiau jį išlaikyti, kadangi jis bet kuriuo metu gali palikti įmonę dėl geresnės pozicijos konkuruojančioje organizacijoje ar didesnio darbo užmokesčio (Chien, Chen, 2008). Taip pat vienu iš pagrindinių faktorių, kodėl IT sektoriaus darbuotojai palieka organizaciją yra įvardinamas darbuotojų profesinis žinių nuvertėjimas, kuris, kaip pastebi Joseph ir Ang (2001) yra laikomas pagrindiniu iššūkiu tokio darbuotojo karjeroje. Skirtingai nei kituose sektoriuose, kuriuose didžioji žinių dalis yra pastovi arba retai kintanti, IT sektorių darbuotojų žinios nuolat kinta ir net 50 % jų turimų žinių per dvejus ar net metus pasensta (Murillo, 2011).

Daugelyje atliktų tyrimų informacinės technologijos yra laikomos ne sritimi, kurioje gali vykti žinių nuvertėjimas, bet šios dvi koncepcijos yra siejamos priežastiniu ryšiu: informacinės technologijos lemia žinių nuvertėjimą (Allen, de Grip, 2012). Žinių nuvertėjimo koncepcija yra laikoma žmogiškojo kapitalo dalimi ir didžiąja dalimi yra nagrinėjama remiantis antriniais duomenų šaltiniais. Murillo (2011), nagrinėdamas žinių nuvertėjimo problemą tyrė Ispanijos samdomus darbuotojus ir pastebėjo, kad technologiniai pokyčiai, ypač labiausiai išsivysčiusiose šalyse lemia tai, kad darbuotojų žinios nuvertėja. To pasekoje darbuotojai privalo atnaujinti savo žinių bagažą ir įgyti naujų įgūdžių, kadangi vykstant technologijų plėtojei, pasikeitus darbų atlikimo procedūroms, tam pačiam darbui atlikti prireikia daugiau žinių ir įgūdžių nei anksčiau Murillo (2011). Autorius savo tyrimu analizavo ryšį tarp nuvertėjusių Ispanijos samdomų darbuotojų žinių ir jų išsilavinimo lygio ir nustatė, kad nuvertėjusios darbuotojų žinios lemia tai, kad darbuotojai vis daugiau lėšų skiria formaliam išsilavinimui idant atnaujintų turimas žinias ir išliktų konkurencingi darbo rinkoje. Panašią tyrimo kryptį plėtojo ir Raymond bei Roig (2011), kurie remdamiesi Neumann ir Weis

(1995) modeliu tyrė žinių bei įgūdžių amortizaciją sąryšyje su individo įgytu išsilavinimu. Autoriai nustatė, kad žinių nuvertėjimo lygis skirtingose išsilavinimo pakopose nėra vienodas: daug sparčiau nuvertėja aukštesnį išsilavinimą turinčių darbuotojų žinios, kadangi jie disponuoja kur kas didesniu žinių bagažu bei didžiausia dalimi ta informacija, kuri greičiau nuvertėja. Kaip labiausiai jautri žinių nuvertėjimui sritis Raymond ir Roig (2011) teigimu yra informacinių technologijų sektorius, kuris daugiausiai remiasi kūrybinių darbuotojų darbu, šiam teiginiui pritaria ir van Loo (2007) atliktas tyrimas, kuris taip pat aukštųjų technologijų sektoriaus darbuotojus laiko labiausiai pažeidžiamais.

Van Loo (2007) siekė ištirti kaip greitai nuvertėja darbuotojų žinios. Šiam tyrimui autorius pasirinko Danijos viešąjį sektorių. Pagrindinis tyrimo tikslas buvo nustatyti žinių nuvertėjimo greitį bei jį veikiančius veiksnius. Tikslui pasiekti autorius išsikėlė tokius klausimus: kaip greitai žinios ir įgūdžiai nuvertėja? Koks yra ryšys tarp amžiaus ir individo darbotvarkės? Ar yra tiesioginių sąsajų tarp individo žinių nuvertėjimo, srities, kurioje jis dirba, išsilavinimo? Respondentus suskirsčius pagal amžiaus grupes ir veiklos rūšį pastebėta, kad vidutiniškai kiekvienais metais individo žinių bagažas nuvertėja 3% procentais. Remiantis lyties aspektu pastebėta, kad vyrų žinios nuvertėja mažiau nei moterų. Autorius tai grindžia pertrūkiiais darbinėje veikloje, kurie dažniau pasitaiko moterims dėl motinystės atostogų van Loo (2007). Taip pat žinių nuvertėjimas skiriasi ir priklausomai nuo individo amžiaus: sparčiau nuvertėja jaunesnių darbuotojų, iki 30 metų amžiaus, žinios: kasmet individas netenka apie 8% savo žinių, tuo tarpu vyresni darbuotojai (virš 56 metų) praranda nuo 1 iki 3% savo turimų žinių. Jaunesnių darbuotojų spartesnis žinių nuvertėjimas yra grindžiamas tuo, kad formalaus išsilavinimo metu įgytos žinios daugeliu atvejų nesutampa su tais reikalavimais, kurie darbuotojui yra keliami darbo vietoje van Loo (2007). Taip pat autoriai kelia prielaidą, kad jaunesnio amžiaus individų žinių nuvertėjimą gali sąlygoti ir tai, kad šie yra linkę kur kas dažniau keisti darbo vietas ar net veiklos sferas. Tyrimo metu nustatyta, kad labiausiai pažeidžiami yra informacinių technologijų ir kūrybinio sektoriaus darbuotojai, kurių žinios sparčiausiai nuvertėja, taip pat ir darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą. Šis nuvertėjimas yra nulemiamas technologinių pokyčių, tai patvirtina ir kitų autorių tyrimai (van Loo, de Grip, Steur, 2001; de Grip, van Loo, 2002; Murillo, 2011). Tačiau pastebima, kad van Loo (2007) tyrimas, nors ir siekė įvertinti veiksnius, darančius įtaką žinių nuvertėjimui, tačiau autoriui nepavyko nustatyti konkrečių veiksnių, būdingų skirtingiems sektoriams, tačiau tik įvertino žinių nuvertėjimo spartą. Tačiau nepaisant tyrimo ribotumo, kaip pastebi Murillo (2011), buvo paneigtas itin gajus mitas, siejamas su darbuotojų amžiumi, kuriuo teigiama, kad labiausiai žinių nuvertėjimui yra jautrūs vyresni darbuotojai, tačiau van Loo (2007) tyrimas tai paneigia.

Žinių nuvertėjimas yra tiriamas iš skirtingų perspektyvų, tai atskleidžia ir Shankar (2005) atliktas tyrimas. Autorius tyrė sąsajas tarp investicijų į formalų darbuotojų švietimą bei žinių nuvertėjimo. Autorius teigia, kad egzistuoja dvi pagrindinės investicijų rūšys, susietos su žinių nuvertėjimu: tai horizontalios investicijos bei vertikalios. Vertikalios investicijos yra siejamos su naujų įgūdžių įgijimu, kai tuo tarpu horizontalios – su įgūdžių atnaujinimu. Kaip pastebi Shankar (2005), kuo labiau individo žinios nuvertėja, tuo labiau tikėtina, kad jam bus taikoma horizontalioji prieiga ir tik pavykus žinias sugrąžinti į ankstesnį lygį: bus pradėtos taikyti vertikaliosios investicijos. Autorius pastebi, kad darbuotojai, kurie specializuojasi vienoje konkrečioje sferoje daug dažniau kenčia dėl nuvertėjusių savo žinių nei tie, kurių veiklos laukas yra platesnis, kadangi jų turimi įgūdžiai ir žinios negali būti pritaikyti kituose veiklos sektoriuose Shankar (2005). Žinoma tai labiausiai tikėtina tuose sektoriuose, kurie yra itin priklausomi nuo naujų technologijų ir juose vyksta sparti šių technologijų kaita (Shankar, 2005). Įmonės, kuriose technologijų kaita nevyksta greitai arba jų darbas nesiremia technologijomis, labiau investuoja į specifinių darbuotojų įgūdžių ugdymą, kai tuo tarpu pavyzdžiui informacinių technologijų įmonės arba kūrybinių industrijų sektorius plačiaja prasme, daugiau siekia ugdyti darbuotoją idant šis gebėtų atlikti ne tik specifines funkcijas, bet turėtų platesnį žinių bagažą ir būtų universalus.

Janßen ir Backes-Gellner (2009) pirmieji siekė nubrėžti aiškią ribą tarp teorinių žinių bei praktinių individo žinių reikalingų vienam ar kitam darbui atlikti. Autoriai pastebi, kad veiklos sferos, kuriose darbuotojai turi remtis išskirtinai savo žiniomis yra jautriausios žinių nuvertėjimui, kai tuo tarpu praktine patirtimi grindžiamuose darbuose dirbančių individų žinios beveik nenuvertėja. Būtent dėl šios priežasties, kad darbuotojų žiniomis grįstose organizacijose žinių nuvertėjimas yra didelė problema, galima daryti prielaidą, kad kūrybinių darbuotojų žinių nuvertėjimas organizacijai galėtų reikšti konkurencinių pozicijų rinkoje praradimą. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad tokio tipo organizacijose dirba kūrybiniai darbuotojai, kurie dažnai pasižymi savitais asmenybiniais bruožais, galima daryti prielaidą, kad žinių nuvertėjimas bei šio proceso eliminavimas kūrybinėje organizacijoje taip pat turi būti tiriamas atsižvelgiant į kūrybinių darbuotojų asmenybių bruožus. Taip pat galima kelti prielaidą, kad siekiant efektyvaus ugdymo proceso, maksimalaus rezultato ir organizacijos išteklių taupymo, ugdymo priemonės privalo būti taikomos tikslingai. Nepaisant to, kad asmenybės įtaka yra pripažįstama (Fossum ir kt., 1986), o pažinimas ir noras mokytis yra laikomi bene svarbiausiais kūrybinio darbuotojo atributais, nėra aišku, kokią įtaką individo mokymosi stilius daro žinių nuvertėjimui. Būtent tokios prieigos trūkumas suponuoja tai, kad žinių nuvertėjimas yra tiriamas tik fragmentiškai, sprendimo būdai yra pateikiami visiems organizacijų darbuotojams be išimties, neatsižvelgiant į jų tarpusavio skirtumus.

Kūrybiškumo tyrimai, kitaip nei žinių nuvertėjimo, yra atliekami jau ne pirmą dešimtmetį. Ankstyvaisiais tyrimais siekta nustatyti išorines kūrybiškumą lemiančias dedamąsias, patį kūrybiškumą suvokiant kaip aplinkybių sąveikos produktą (Naude, 2007). Itin didelis vaidmuo ankstyvuosiuose tyrimuose teko socialiniam kontekstui, kaip kūrybiškumo įprasmintoji. Tačiau ilgainiui suvokta, kad išoriniai veiksniai nėra pajėgūs paaiškinti kūrybiškumo fenomeną, todėl tyrimai yra nukreipiami į individualųjį lygmenį, įveiklinant patį individą ir kūrybiškumą tiriant kaip individualių žmogaus savybių samplaikos rezultata. Būtent pasikeitęs atspirties taškas kūrybiškumo tyrimuose lėmė susidomėjimą kūrybiniu darbuotoju (Naude, 2007). Tačiau galima pastebėti, kad didžioji kūrybinių darbuotojų tyrimų dalis yra nukreipta siekiant identifikuoti savybes, kuriomis šis individas pasižymi bei siekiu atrasti būtent kūrybiškumą katalizuojančius asmeninius veiksnius (Sternberg, 1995; Feldusen, 1995; Harrison, 2009; Martin ir kt., 2008 ir kt.). Nors kūrybinis individas susilaukia vis daugiau mokslininkų dėmesio, tačiau itin svarbu pastebėti, kad nepaisant to, jog yra sutariama, kad kūrybinių darbuotojų žinios nuvertėja bene sparčiausiai, tačiau pasigendama siekio tirti žinių nuvertėjimą ne kaip bendrą problemą, tačiau siejant ją būtent su kūrybiniu darbuotoju bei tokiu būdu pritaikant šiai tikslinei grupei tinkamas žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės.

Apibendrinant galima teigti, kad žinių nuvertėjimo ir kūrybiškumo koncepcijos susilaukia įvairių sričių mokslininkų dėmesio. Žinių nuvertėjimo problematika yra tiriama atsiejant ją nuo konkrečios srities bei priemonės taikant visiems darbuotojams, neatsižvelgus į individualius jų tarpusavio skirtumus. Būtent dėl šios priežasties, įvertinant kūrybinio darbuotojo žinių nuvertėjimo spartą, asmenybės komplikotumą, yra tikslinga žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės tirti neatsiejant jų nuo kūrybinės asmenybės, būtent ši prieiga taps pagrindine šiame magistro darbe.

II. KŪRYBINIO DARBUOTOJO ŽINIŲ NUVERTĖJIMO ELIMINAVIMO KŪRYBINĖJE ORGANIZACIJOJE TEORINĖ ANALIZĖ

2.1. Kūrybiškumo samprata ir jo vertė organizacijai

Individo vaizduotė ir jos suteikiama nauda yra pripažįstama jau nuo seno. Vaizduotės potencialą vienas pirmųjų pripažino dar XVII amžiaus mąstytojas ir filosofas Hobbes, grįsdamas kūrybiškumą genialumo pagrindu. Kūrybiškumas ilgą laiką buvo suprantamas kaip mistinių galių bei sėkmės išdava (Stenberg, 1999) ir įvardinamas pagrindiniu žmonijos ištekliumi (Toynbee, 1964) ar net laikytas tam tikra iš anksto genetiškai determinuota kategorija (Batey, Furnham, 2006). Tačiau šiai dienai požiūris į kūrybiškumą yra pasikeitęs ir nėra tapatinamas su išskirtinėmis individo savybėmis (Robert, 1993).

Kūrybiškumas, kaip mokslinio intereso sritis yra nagrinėjamas skirtingų disciplinų, tačiau didžiausias susidomėjimas pastebimas psichologijos moksle. Nors jis yra laikomas išskirtinai vakarų kultūros individui būdingu bruožu (Batey, Furnham, 2006), tačiau autoriai nesutaria dėl vieningo šio koncepto apibrėžimo, todėl vien psichologinėje literatūroje galima rasti virš 60 skirtingų kūrybiškumo sampratų (Taylor, 1988). Dažniausiai kūrybiškumu yra apibrėžiamos tam tikros individo savybės, kurių rezultatu tampa naujas bei pridėtinę vertę kuriantis produktas ar paslauga (Petrulytė, 2001). Tuo pat metu sutariama, kad socialinės ir techninės inovacijos, kaip pastebi Runco (2004), remiasi išskirtinai individų kūrybiškumo sąlygotais procesais. Kūrybiškumas yra vaizdžiai apibūdinamas, kaip gebėjimas spręsti problemas naujais būdais, kitaip, nei jos buvo sprendžiamos iki tol, arba gebėjimas kurti naujus ir inovatyvius produktus bei paslaugas (Parkhurst, 1999), tačiau neišvengiamai suvokiamas kaip skirtingų dedamųjų: asmenybės, aplinkos, proceso išdava. Kūrybiškumas yra laikomas vertingu ne tik tuo, atveju, kai problemos jau yra egzistuojančios ir reikalauja sprendimo, tačiau vienas iš jam būdingų atributų yra gebėjimas pačiam savaime kurti problemas (Guilford, 1968; Sternberg, Lubart ir kt., 2005; Torrance, 1974). Nepaisant to, kad kūrybiškumas yra tirtas skirtingų tyrėjų ir įvairiais aspektais, tačiau visgi galima išskirti keletą pagrindinių tyrimų kryptių, kurios laikosi tam tikros pamatinės prielaidos apie kūrybiškumo prigimtį:

- Holistinis požiūris (*kiekvienas individas iš prigimties jau yra kūrybiškas*), ugdyti yra būtina individą, kaip visumą;
- Talentas bei individualūs gabumai (*kūrybiški žmonės pasižymi daugeliu savybių, o kūrybiškumas tėra viena iš jų*),
- Tradicinis požiūris (*kūrybiškumas susideda iš kelių dedamųjų: individo, proceso bei produkto*). Tyrimo metu koncentruojamasi į pačią individo asmenybę, procesą bei rezultatą.

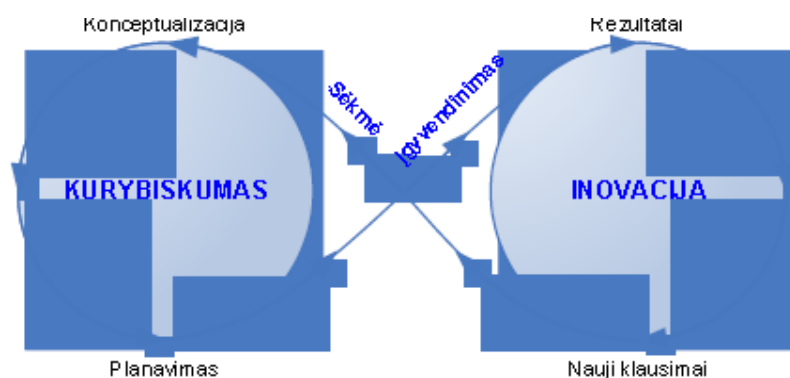
Kūrybiškumas priklauso ne tik nuo individualių asmenybės savybių, tačiau tyrėjai pastebi, kad kūrybiškumo skirtumai priklauso ir nuo lyties.

Skirtingi mokslininkai kūrybiškumą įvardina, kaip įvairialypę koncepciją (Amabile, 1996; Sternberg ir Lubart, 1995), tačiau sutaria, kad kūrybiškumas tampa skirtingų savo dedamųjų sąveikos rezultatu, tačiau pastebima, kad daugeliu atvejų kūrybiškumo tyrimai yra nukreipiami ne šios sąveikos tyrimui, tačiau kiekvienos iš jos dedamųjų atskirai. Autoriai pastebi, kad kūrybiškumui plėtotis itin svarbiu tampa tinkamų aplinkybių arba tiesiog aplinkos faktorius: daugelis individų, pasižyminčių kūrybiniam individui būdingomis savybėmis, esant nepalankioms aplinkos sąlygoms, taip ir neatlieka svarbių kūrybinių darbų. Taip pat svarbus procesas bei asmenybė, kuri gali organizacijose gali būti tapatinama su kūrybiniu darbuotoju.

Kūrybiškumas ilgą laiką buvo laikomas savybe, būdinga išskirtinai menininkams. Tačiau pastaruoju metu kūrybiškumo sąvoka nėra tapatinama tik su meninį polėkį turinčiais individualais, tačiau įgyja platesnę reikšmę: kūrybiškumas tampa siejamas su žinių visuomene ir, kaip pastebi Martinaitytė ir Kregždaitė (2013), tampa neatsiejama ekonominių procesų dalimi. Kūrybiškumo integracija į ekonominius procesus lemia tai, kad kiekvienai organizacijai, ypač besiremiančiai kūrybinių darbuotojų darbu, kūrybiškumas įgyja vis didesnę reikšmę. Būtent darbuotojo intelektualinės ir kūrybinės galimybės tampa pagrindine organizacijos varomąja jėga (Hotho, Champion, 2011). Tuo pat metu kūrybiškumas tampa viena pagrindinių priemonių darbuotojams motyvuoti arba net galutine jų darbo proceso išdava, todėl kūrybinėms organizacijoms šios koncepcijos įtaka yra didžiulė (Girdauskienė, 2011). Kūrybiškumo įtaką organizacijoms nagrinėjančios autorės Hotho ir Champion (2011), pastebi, kad kūrybiškumo bei kūrybinių industrijų galia nuolat auga. Tai autorės grindžia tuo, kad kūrybinių industrijų problematika yra įtraukiama į vyriausybės programas, todėl galima teigti, kad kūrybiškas darbuotojas ir jo kūrybiškumas yra vertinamas ne tik organizacijos, bet ir valstybės lygmenimis. Pavyzdžiui Didžiosios Britanijos atveju, kaip pastebi Hotho ir Champion (2011), kūrybinės organizacijos tampa labai jautrios kūrybinių darbuotojų netekimui. Tam, kad sustabdytų kūrybinių darbuotojų emigraciją, D. Britanijos vyriausybė kūrybinėms organizacijoms taiko mažesnius mokesčius tam, kad šios gebėtų išlaikyti jiems gyvybiškai būtinus darbuotojus. Žinoma, kaip pastebi Chatfield (2010) tokia valstybės strategija tampa naudinga ir pačiai valstybei, kuri tokiu būdu geba užsitikrinti kūrybinių organizacijų palaikymą (Hotho, Champion, 2011).

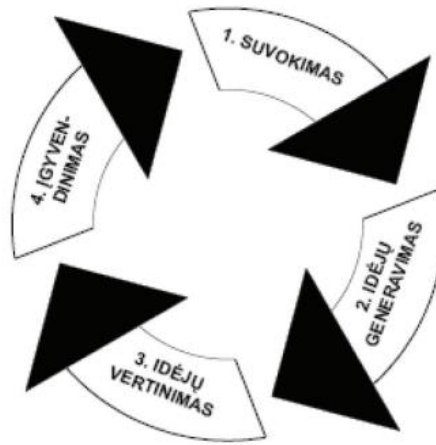
Bishop ir Moore (2007) kūrybiškumą, nagrinėdamas jį vadybos mokslo kontekste, apibrėžia kaip gebėjimą identifikuoti problemines sritis bei idėjų, reikalingų šioms problemoms spręsti, generavimą. Tačiau autorius pastebi, kad kūrybiškumas šiuolaikinėje ekonomikoje yra neatsiejamas

nuo inovatyvumo. Inovatyvumą autorius suvokia kaip tam tikrą trijų pakopų procesą: (1) idėja sugeneruojama, (2) įgyvendinama, (3) parduodama. Pabrėžiama, kad inovacijos tampa vis svarbesnės organizacijoms, kurios siekia išlaikyti savo konkurencines pozicijas rinkoje, o kūrybiškumas tampa inovacijų būtina sąlyga (Bishop, Moore, 2007). Dėl šios priežasties inovatyvumą bei kūrybiškumą galima laikyti lygiaverčiais kūrybinės organizacijos atributais. Dar kitaip kūrybiškumas yra laikomas naujų idėjų generavimu, o inovatyvumas – praktinė idėjų realizacija. Tačiau autorius pastebi, kad jokių būdu negalima tarp šių dviejų sąvokų dėti lygybės ženklo, kadangi jos nėra tapačios, bet kūrybiškumas yra privalomas visuose inovatyvaus produkto ar paslaugos kūrimo etapuose (konceptualizacijoje, idėjų atrankos procese arba vertinime bei planavime). Inovatyvumo bei kūrybiškumo tarpusavio ryšį vaizdžiai iliustruoja Makselis (2008).



1 pav. Inovacijų ir kūrybiškumo sąsajos (Makselis, 2008).

Paslaugos ar produkto kūrimo procesas, kaip pastebi Makselis (2008) tam tikra prasme primena smegenų šturmą: konceptualizacija įvardinamas naujų idėjų generavimas ir analizė. Pirminiam etapui pasibaigus seka idėjų kritika bei alternatyvų paieškos, ko pasekoje lieka kelios, dažniausiai 2 arba 3 detalios išnagrinėtos idėjos. Autorius atkreipia dėmesį, kad generuojant idėjas bei jų alternatyvas nėra klaidingų arba teisingų variantų – visos idėjos yra aptariamoms. Paskutiniame planavimo etape parengiamas idėjos realizavimo planas, įtraukiantis šias dedamąsias: projekto strategija, tikslas bei uždaviniai. Visą kūrybinį procesą galima pavaizduoti schematiškai:



2 pav. Kūrybos proceso valdymo ciklas. (Strazdas, Jančoras, 2011)

Apibendrinant galima teigti, kad kūrybiškumas yra nagrinėjamas skirtingų disciplinų ir iki šiol nėra sutarta dėl vieningos šios koncepcijos apibrėžimo. Dažniausiai yra sutariama, kad juo galima laikyti skirtingas individo savybes, kurių rezultatu tampa naujas bei pridėtinę vertę kuriantis produktas ar paslauga. Tačiau nepaisant šio nesutarimo, kurios savybės priklauso kūrybiškumui bei kaip vieningai šį kūrybinio darbuotojo atributą vertėtų apibrėžti, kūrybiškumo svarba yra pripažįstama tiek organizaciniu, tiek valstybės lygmenimis. Kūrybiškumas, organizacijoje vykdant inovatyvius projektus, tampa neatsiejama šių procesų dalimi, o kūrybinis darbuotojas - pagrindiniu visų proceso etapų vykdytoju. *Kūrybiškumas tampa skirtingų individo savybių deriniu, kurios, jas kryptingai vystant, kūrybinei organizacijai užtikrina ekonominę naudą, tačiau jų vystymui yra reikalinga parinkti tinkamiausias vystymo aplinkybes. Šiame darbe laikomasi prielaidos, kad kūrybiškumas yra neatsiejamas kūrybinio darbuotojo atributas, o jį lemia skirtingos kūrybinio darbuotojo asmenybės dedamosios.* Siekiant įvertinti kūrybiškumo įtaką ekonominiams procesams ir nustatyti kūrybinio darbuotojo, kaip pagrindinio kūrybiškumo atributo turėtojo, vietą kūrybinėje organizacijoje, yra tikslinga aptarti pačios kūrybinės organizacijos vietą kūrybinės ekonomikos kontekste.

2.1.1. Kūrybinės organizacijos kūrybinės ekonomikos kontekste

Kūrybinę organizaciją galima apibrėžti kaip tam tikrą socialinės, politinės bei ekonominės sistemų kompleksą (Patterson ir kt., 2015). Kaip pastebi Ensor, Pirrie ir Band (2006), kūrybinės organizacijos galima laikyti moderniomis bei meninėmis įmonėmis, kurios įveiklindamos savo darbuotojų kūrybiškumą bei turimą žinių bagažą, siekia ekonominės naudos. Mokslinėje literatūroje kūrybinės organizacijos terminologija nėra nusistovėjusi: kalbant apie kūrybinę organizaciją taip pat galima rasti ir kitus šios koncepcijos sinonimus. Jos yra tapatinamos su meno arba kultūros įmonėmis. Kaip pastebi Patterson ir kt. (2015), kūrybinės organizacijos nuolat siekia suderinti savo ekonominius siekius bei individo kūrybiškumą, todėl jos veikloje galima išvelgti siekį suderinti šiuos abu antipodus (Girdauskienė, Savanevičienė, 2010).

Kūrybinių industrijų tyrimams įgaunant vis didesnę pagreitį, kūrybinės organizacijos pradėtos skirstyti į skirtingas kategorijas, kurių pagrindu tampa suvokimas, kad kūrybinės industrijos plačiąja prasme sudaro kūrybos ekonomikos pagrindą. Kūrybos ekonomikos terminą pirmasis pradėjo naudoti Howkins (2007), kuris savo studijoje siekė atskleisti kūrybos bei ekonomikos sąsajas. Nors abi šios koncepcijos nėra naujos, tačiau jų kombinacija yra ganėtinai nauja bei svarbi tirti, kadangi kuria didelę pridėtinę vertę šalių ekonomikai. Kūrybos ekonomikos sąvoka yra naudojama plačiąja prasme ir apima 15 kūrybinių industrijų klasifikaciją, suklasifikuotą Howkins (2007). Į šią klasifikaciją įtraukiamos šios sritys: (1) architektūra, (2) reklama, (3) menai, (4) amatai, (5) dizainas, (6) mada, (7) kinas, (8) muzika, (9) scenos menas, (10) leidyba, (11) moksliniai tyrimai bei plėtra, (12) informacinės technologijos, (13) žaislai ir žaidimai, (14) medijos (televizija bei radijas), (15) kompiuteriniai žaidimai. Šis kūrybinių industrijų suskirstymas, kaip pastebi Khackimova (2012) mokslinėje literatūroje iki šiol yra dominuojantis.

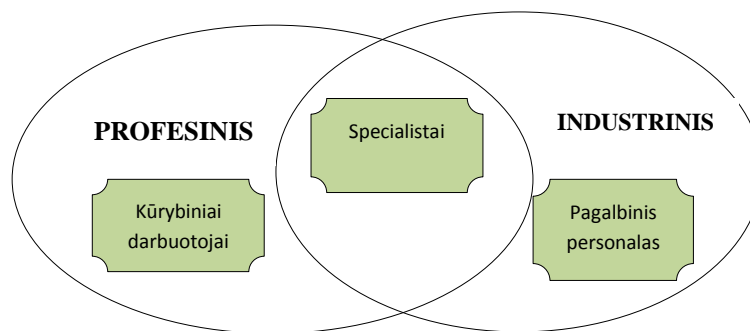
Nors kūrybinė ekonomika susilaukia vis didesnio tyrėjų dėmesio, tačiau pastebima, kad iki šiol nėra sukurta vieningo jos apibrėžimo (Levickaitė, 2011). Bene išsamiausia kūrybinės ekonomikos apibrėžimą pateikia Hartley (2005), kuris teigia, *kad „svariausia kūrybos ekonomikos dalis priklauso kūrybinėms industrijoms, kurios yra koncepcijų ir praktikos susiliejimas bei apima kūrybos menus (individualų talentą), kultūrinės industrijas (mases) naujųjų medijų technologijų, žinių visuomenės, interaktyvių piliečių vartotojų aplinkose“* (Levickaitė, p. 23, 2011). Kūrybinės ekonomikos pagrindą, kaip pastebi amerikiečių sociologas Florida (2007) sudaro kūrybinė klasė, kitaip tariant, tai individai, kuriantys pridėtinę vertę remdamiesi savo kūrybiškumu. Autorius pabrėžia kūrybinės klasės pozityvią įtaką šalies ekonomikos augimui. Kaip labiausiai kūrybiškais arba kūrybinės klasės hierarchijos viršūnėje esančiais individais Florida (2007) laiko programuotojus, matematikus, architektus, profesionalius sportininkus (pavyzdžiui meninė

gimnastika), inžinierius, mokslininkus, dizainerius, medijų (spauda, radijas, televizija) darbuotojus. Florida (2007), nagrinėdamas kūrybinę klasę pateikia kūrybinių industrijų tipologiją, kurios pagrindu tampa būtent kūrybiniai darbuotojai.



3 pav. Kūrybinių industrijų tipologija (sudaryta autorės pagal Florida, 2007)

Kaip pastebi Khackimova (2012), nors kūrybinių industrijų terminas atsirado jau daugiau nei prieš 20 metų, tačiau iki šiol nėra sutariama dėl vieningo šios koncepcijos apibrėžimo ir jis yra nuolat keičiamas arba jam randami kiti atitikmenys. Tačiau galima pastebėti, kad ne visi autoriai pritaria siekiui rasti vieningą kūrybinių industrijų apibrėžimą. Pavyzdžiui Potts (2008) teigia, kad šis apibrėžimas nėra reikalingas, kadangi kūrybiškas produktas arba kūrybiška paslauga yra tokia ne dėl to, kad yra mėginama apibrėžti jos esmę, tačiau ją galima laikyti kūrybiška dėl savo naujumo, vertės, kurią apibrėžia sudėtingi individų sąveikų tinklai. Nepaisant gausybės kūrybinių industrijų apibrėžimų, visus juos galima kategorizuoti pagal du požiūrius: *industrinį* bei *profesinį*. Pastarasis charakterizuojamas vardijant dalis, besisiejančias su kūrybine ekonomika ir vėliau kreipiant dėmesį Florida klasifikaciją, pavyzdžiui link profesinio aspekto. Siekiant suderinti abu šiuos kūrybinių industrijų požiūrius, danų tyrėjai 2010 metais pabandė sukurti modelį, iliustruojantį abiejų požiūrių sankirtą. Galutinį šio modelio variantą išplėtojo australų mokslininkai Cunningham ir Higgs (2010), pavadinę jį trišakiu modeliu (Khackimova, 2012). Šį modelį sudaro trys elementai: *specialistų* dedamoji (ekspertai, dirbantys kūrybinėse industrijose), *pagalbinio personalo* dedamoji (kitos darbuotojų grupės kūrybinėse industrijose) ir *kūrybiniai darbuotojai*, kurių darbas laikomas sektoriaus pagrindu.



4 pav. Trišakis modelis pagal Cunningham ir Higgs (Khackimova, 2012)

Kūrybinės ekonomikos įtaka tiek organizaciniu, tiek valstybės lygmeniu yra neinvestuojama. Kūrybinės industrijos, kaip pastebi Levickaitė (2011), naudodamos kultūrinius išteklius savo tikslams pasiekti, valstybėms suteikia galimybę geriau pažinti savo kultūrą, pritaikyti šį pažinimą šalies reprezentacijai, darbo vietų kūrimui bei ekonominei šalies galiai didinti. Bendrą poveikį šalies ūkiui atspindi Local Government Association (2010) pateikiama schema.



5 pav. Kūrybinių industrijų poveikis šalies ūkiui (Local Government Association, 2010, pagal Levickaitė, 2011)

Kūrybinės industrijos, kaip teigia Levickaitė (2011) daro didelį poveikį tiek nacionalinio, tiek vietinio gerbūvio kūrimui. Šis poveikis atskleidžiamas remiantis D. Britanijos, kaip vienos iš labiausiai investuojančių į kūrybines industrijas šalies pavyzdžiu, išskiriant sritis, kuriose jis yra didžiausias (Local Government Association, 2010):

1. **Produktyvumas.** Remiantis 1997-2010 metų duomenimis pastebima, kad D. Britanijos kūrybinių industrijų kuriamos pridėtinės vertės pokytis buvo 4% kiekvienais metais, kai tuo tarpu bendrai valstybės ekonomika augo 3%.

2. **Darbo vietos.** Įdarbinimo procentas kūrybinių industrijų sektoriuje 1997-2007 metais buvo du kartus didesnis nei šalies vidurkis. Didelių pajamų generavimo bei turistų pritraukimo galimybės yra išvelgiamos organizuojant skirtingas pramogas: festivalius, koncertus regionuose.
3. **Inovacijos.** Naujovių diegimas, kaip pastebi Levickaitė (2011), kuria produktyvumo augimą bei galimybę plėstis į naujas rinkas. Būtent kūrybinės industrijos tampa vienu iš svarbiausių inovacijų šaltinių, sparčiai įsisavinančiu naujoves bei inspiruojančiu kitų organizacijų augimą.
4. **Atsinaujinimas.** Būtent kūrybinės industrijos ir jų vykdoma veikla prisideda prie socialinio bei fizinio atsinaujinimo, o projektinis šios industrijos veiklos pobūdis skatina bendruomeniškumą (Levickaitė, 2011).
5. **Naujos teritorijos.** Investicijos į kūrybines industrijas padeda periferines teritorijas paversti patraukliomis investuotojams, prisideda prie bendros gyvenimo kokybės gerinimo (Levickaitė, 2011).

Tačiau, kalbant apie kūrybinės ekonomikos vietą bendrojoje ekonomikoje, kaip pastebi Khackimova (2012), ši tebėra neaiški, nors būtent kūrybinės industrijos yra viena greičiausiai besivystančių sričių. Tačiau teigiama, kad kūrybinių industrijų sektoriaus bendrosios strategijos kūrimas yra svarbus ir turi būti sprendžiamas nacionaliniu bei aukščiausiosios valdžios lygmenimis, tuo pačiu įgyvendinimą deleguojant regionų valdžiai bei vietinėms bendruomenėms.

Apibendrinant galima teigti, kad kūrybinės industrijos pelnytai gali būti laikomos kūrybinės ekonomikos pagrindu. Jos kuria didelę pridėtinę vertę tiek nacionaliniu, tiek vietiniu lygmenimis. Būtent kūrybinės industrijos tampa įrankiu siekiant atgaivinti merdinčias šalių periferijas pritraukiant potencialius investuotojus bei vietinius ir užsienio turistus. Kūrybinių industrijų pagrindu tampa kūrybinis individų darbas. Kūrybiškumas tampa neatsiejamu kūrybinių industrijų darbuotojų atributu. Kūrybinių industrijų bei kūrybinio darbuotojo indėlis į šalies ekonomiką yra nekvestionuojamas: tradicinius veiklos sektorius papildo itin svarbi kūrybinių industrijų dedamoji, suponuojanti naujos kūrybinės darbuotojų klasės atsiradimą. *Šiame darbe, remiantis Florida (2007) klasifikacija, bus analizuojami ne visi kūrybinio sektoriaus darbuotojai, tačiau dėmesys bus kreipiamas į informacinių technologijų įmonių darbuotojus, atliekančius išskirtinai kūrybinį darbą. Dėl šios priežasties, pagalbiniai darbuotojai ir specialistai (ekspertai), nebus tiriami.* Tolesnėje šio darbo dalyje yra tikslinga nustatyti, kokiomis savybėmis pasižymi kūrybinis darbuotojas, kaip išskirtinė kūrybinės organizacijos personalo dedamoji.

2.1.2. Kūrybinis darbuotojas ir jo charakteristikos

Organizacijai, siekiančiai efektyviai veikti rinkoje bei išsaugoti arba padidinti turimas konkurencines pozicijas, yra būtina efektyviai valdyti visus organizacijoje vykstančius procesus. Tačiau kaip pastebi Walsworth ir Verma (2007), yra būtina atsižvelgti ne tik į tokias dedamąsias, kaip turimas kapitalas, gaminama produkcija ar teikiamos paslaugos, bet kiekvienai organizacijai privalu pažinti savo žmogiškąjį kapitalą – darbuotojus, kurių darbas tampa pagrindiniu organizacijos sėkmės kriterijumi. Remiantis Walsworth ir Verma (2007) idėja apie darbuotojo svarbą, galima teigti, kad kūrybinių organizacijų sėkmės kriterijumi tampa kūrybiniai darbuotojai. Siekiant apibrėžti kūrybinį darbuotoją, akademinėje literatūroje nėra aptinkama konkretaus kūrybinio darbuotojo apibrėžimo, o tuo labiau vieningos vertinimo metodikos. Todėl skirtingi tyrėjai nurodo skirtingus kūrybinės asmenybės bruožus, o to pasekoje susiduriame su skirtingais savybių rinkiniais, priskiriamais kūrybiniam darbuotojui. Šioje darbo dalyje bus siekiama nustatyti, kokį darbuotoją galima vadinti kūrybiniu bei nustatyti esmines savybes, kurios jam yra priskiriamos.

Mokslinėje literatūroje prieinama bendros išvados, kad kūrybiniu darbuotoju galima laikyti individą, dirbantį kūrybiškumo reikalaujantį darbą, o „*tipinis kūrybinių industrijų sektoriaus darbuotojas formuojasi iš koncepcijų „verslus individas“ ar „verslus kūrybinis / kultūrinis darbuotojas“, kuris jau nebegali įtilpti į anksčiau dominavusius kitų pilno užimtumo profesijų rėmus.*“ (Nacionalinė kūrybinių ir kultūrinių industrijų asociacija, 2011). Tačiau šis apibrėžimas yra labiau abstraktus pobūdžio ir kur kas labiau yra mėginama ne siaurai apibrėžti kūrybinį darbuotoją, bet labiau nustatyti savybes, kuriomis pasižymi kūrybiškas individas, galintis dirbti kūrybinį darbą. Kaip pastebi Feist (1999), akademinėje literatūroje galime sutikti ne vieną bandymą sudaryti kūrybiniam individui būdingų asmenybės bruožų sąrašą. Daugelį savybių galima vadinti persidengiančiomis, kadangi jos yra aptinkamos didžiojoje dalyje sąrašų, tačiau kaip pastebi Selby, Shaw, Houtz (2005), siekiant suderinti skirtingų tyrėjų pateikiamus savybių rinkinius dažnai susiduriama su tuo, kad pateikiamos charakteristikos tampa nesuderinamomis ir viena kitai prieštarauja. Autoriai teigia, kad nei vienas kūrybinis darbuotojas negali pasižymėti visomis savybėmis, sutinkamomis akademinėje literatūroje, tačiau yra sutinkamos įvairios šių savybių kombinacijos.

Kaip pastebi Eysenck (1995) kūrybiniai darbuotojai pasižymi tuo, kad net įprastose ir iš pirmo žvilgsnio kasdienėse situacijose geba atrasti potencialą kurti. Ši savybė yra siejama su jiems būdingu išskirtiniu mąstymo būdu. Taip pat aukšto kūrybinio potencialo individai pasižymi originalumu, pasitikėjimu savimi, kai tuo tarpu mažiau kūrybiški darbuotojai manoma, kad yra

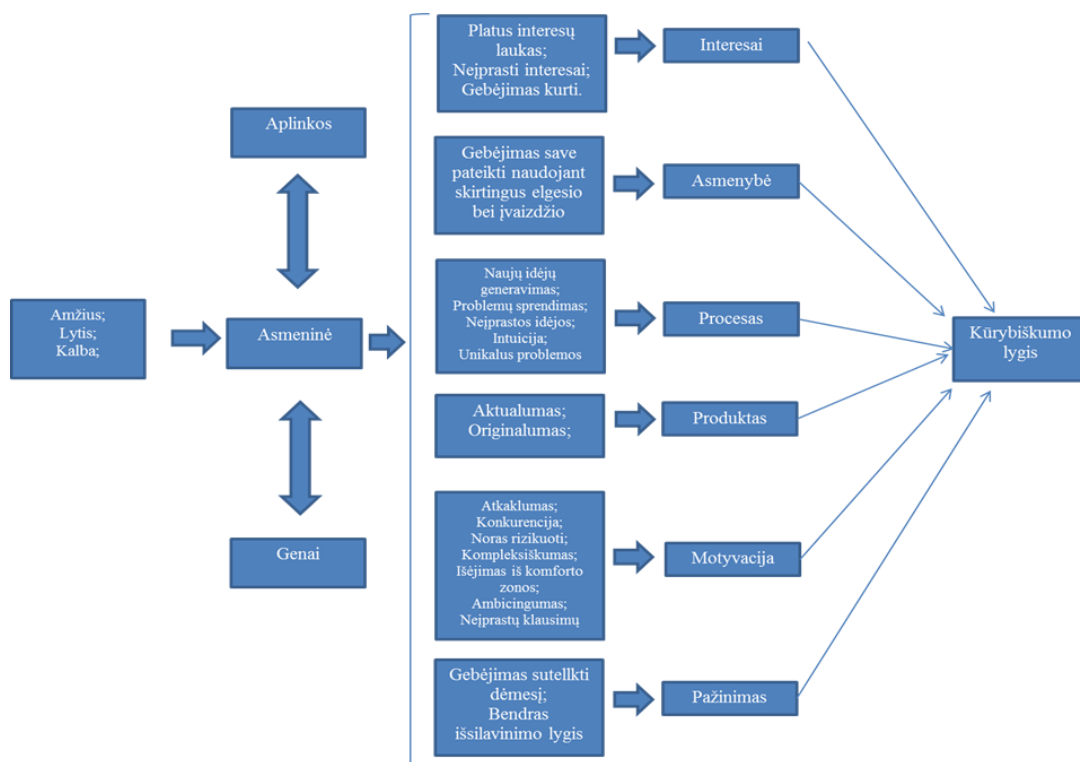
labiau siejami su sąžiningumu, paklusnumu ir yra konservatyvesni. Skirtingų testų bei eksperimentų metu nustatyta, kad kūrybinis darbuotojas, atlikdamas jam skirtas užduotis renkasi netradicinius sprendimo būdus, laužo nustatytas taisykles bei tradicines elgesio normas (Eysenck, 1995). Siekdami apibrėžti kūrybišką individą ir nustatyti jam būdingus charakterio bruožus, Smith ir Tegano (1992) bei Helson ir Agronick (1995) atliko tyrimą su 18-23 metų respondentais. Tyrimo metu nustatyta, kad kūrybiški individai pasižymi humoro jausmu, polinkiu rizikuoti, lankstumu, originalumu, atvirumu naujoms patirtims. Pastebėta, kad kūrybiškesni respondentai pasižymėjo tuo, kad jiems patinka aplinkinių, ypač taip pat kūrybingų žmonių draugija, jiems yra būdingas ilgalaikis laimės pojūtis, šie jaučiasi galintys valdyti situaciją bei tinkamai ir laiku įvykdyti pavestas užduotis, pritaikant individualius sprendimo būdus. Jiems nėra būdingas perdėtas emocinis jautrumas arba nepasitenkinimas savimi, kaip asmeniu. Mažiau kūrybiški individai atvirksčiai pasižymėjo aukštu savikritikos laipsniu, nepasitikėjimu savimi. Tyrimo metu taip pat buvo nustatytos neigiamos koreliacijos tarp siauro mąstymo, sąžiningumo, tradicinio požiūrio ir kūrybiškumo (Sternberg, 1995). Gebėjimą perdėtai nereaguoti į išsakytą kritiką bei emocinę nejautrą, kaip kūrybiško individo savybę pabrėžia ir Helson, Agronick ir Roberts (1995), taip pat atkreipdami dėmesį į tai, kad kūrybiškas darbuotojas yra kur kas ryžtingesnis, geba greitai priimti sprendimus bei demonstruoja aukštą įsitraukimo lygį atlikdami jiems pavestas užduotis.

Atrodytų, kad šio tipo darbuotojams yra priskiriamos didžiaja dalimi teigiamos savybės, tačiau kaip teigia Helson, Agronick ir Roberts (1995), kūrybiniam darbuotojams taip pat yra būdingi tam tikri depresijos ir frustracijos periodai, kurie daro neigiamą įtaką jų kūrybiškumui. Ypač šie slogių nuotaikų tarpsniai tampa dažnesni kuomet kūrybinis darbuotojas yra labai kontroliuojamas, ribojama jo saviraiškos laisvė bei primetami griežti elgsenos rėmai. Tačiau priešingai, išvengus šių veiksnių, darbuotojas visiškai įsitraukia į įmonės vykdomą veiklą, o dažnai netgi idealizuoja kūrybinę organizaciją bei su ja tapatinasi (Helson, Agronick, Roberts, 1995). Kaip dažnai pasitaikančius kūrybinės asmenybės bruožus autoriai taip pat įvardina universalumą, smalsumą, vaizduotę, protą, tačiau taip pat pabrėžia ir tokios asmenybės sudėtingumą, kuris išskiria šio tipo individus iš kitų darbuotojų. Helson, Agronick, Roberts (1995) atlikto tyrimo metu nustatytos kelios esminės savybės, kuriomis pasižymėjo išskirtinai tik tie respondentai, kurie buvo įvardinti, kaip labiausiai kūrybiški: aukšti reikalavimai sau, gyvybingumas. Šiems individams yra būtini estetiniai įspūdžiai, tačiau visiškai svetimas žemas įsipareigojimo lygis, neužtikrintumo baimė, entuziazmo stoka dirbant. Šiomis savybėmis pasižymėjo mažiau kūrybiški individai.

Feldusen (1995) pastebi, kad nors kūrybiniai individai ir mėgsta kūrybiškų žmonių draugiją, tačiau tai galima labiau įvardinti kaip bendrą kūrybinės organizacijos atmosferą, tačiau jeigu kalbėtume apie patį darbo procesą, dažnam kūrybiniam darbuotojui kur kas labiau patinka dirbti

individualiai ir būti atsakingam už konkretaus darbo ar jo dalies atlikimą. Autorius taip pat nurodo, kad kūrybiniai darbuotojai yra atkaklūs, linkę ilgai bei daug dirbti (todėl itin dažnai dirba viršvalandžius idant pasiektų išsikeltą tikslą). Nepaisant teigiamų savybių, kūrybiški darbuotojai kartais yra laikomi agresyviais, per daug savimi pasitikinčiais bei egocentriškais (Eysenck, 1995).

Būtina atkreipti dėmesį, kad savybės, siejamos išskirtinai su kūrybišku individu mokslinėje literatūroje yra skirstomos į keletą grupių: asmeniniai, požiūrio bei motyvaciniai kintamieji, kaip kad: entuziazmas, atkaklumas, pasitikėjimas savimi, platus interesų laukas, aukštas energingumo lygis, empatiškas problemos suvokimas, smalsumas. Vieni kintamieji turi tiesioginę įtaką kūrybiškumui, tačiau kitų įtaka yra labiau latentinė ir jie tampa labiau tam tikrus papildomus procesus katalizuojančiais veiksniais. Remiantis skirtingų mokslininkų darbais ir siekiu iširti kūrybinį darbuotoją Naudė (2005) pateikia modelį, kuriame atskleidžiama skirtingų dedamųjų įtaka kūrybiškumui, įtraukiant ir individo asmenybės dedamąją.



6 pav. Kūrybiškumo lygio modelis (Naude, 2005)

Siekdama apibūdinti ne tik kūrybiškumui įtaką darančius veiksnius, autorė taip pat pateikia ir kūrybinio darbuotojo savybes, kurios buvo nustatytos jos atliekamo tyrimo metu. Naude (2005) neskirsto kūrybinio darbuotojo savybių į teigiamas arba neigiamas, tačiau tarsi praskleidžia sukurtą teorinį kūrybiškumo lygio modelį ir plačiau jį paaiškina remdamasi šešiomis išskirtomis kategorijomis: interesai, asmenybė, procesas, produktas (galutinis rezultatas, nulemtas individo

kūrybiškumo), motyvacija bei pažinimas. Šioms kategorijoms autorė pritaiko kūrybinio darbuotojo savybes, kurios sugrupuotos yra pateikiamos šioje lentelėje:

1 lentelė. Kūrybinio darbuotojo savybės (pagal Naude, 2005)

Kategorija	Savybės
Interesai	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Platus interesų laukas;</i> • <i>Neįprasti interesai;</i> • <i>Gebėjimas kurti.</i>
Asmenybė	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gebėjimas save pateikti naudojant skirtingas elgesio ir įvaizdžio priemones;</i> • <i>Sąžiningumas;</i> • <i>Individualizmas;</i> • <i>Agresija;</i> • <i>Savęs pripažinimas;</i> • <i>Teigiamas savęs vertinimas;</i> • <i>Gebėjimas prisiimti atsakomybę;</i> • <i>Neieško lengvų išeičių;</i> • <i>Impulsyvumas;</i> • <i>Gebėjimas prisitaikyti;</i> • <i>Netikrumo jausmas;</i> • <i>Kritiškumas;</i> • <i>Atvirumas naujai informacijai;</i> • <i>Socialinis įsitraukimas;</i> • <i>Kompleksiškumas;</i> • <i>Tikėjimas savo jėgomis;</i> • <i>Dalijimasis informacija;</i> • <i>Gebėjimas save disciplinuoti;</i> • <i>Savidrausmė;</i> • <i>Įvairovės siekimas;</i> • <i>Savęs tobulinimas;</i> • <i>Pasitikėjimas savo jėgomis;</i> • <i>Nepakantumas socialiniam ambivalentiškumui;</i> • <i>Energingumas;</i> • <i>Produktyvumas;</i> • <i>Universalumas;</i> • <i>Kruopštumas;</i> • <i>Smalsumas;</i> • <i>Tolerancija;</i> • <i>Ekstraversija;</i> • <i>Atvirumas naujoms patirtims;</i> • <i>Jautrumas smulkmenoms;</i> • <i>Patikimumas;</i> • <i>Priešiškumas kitų atžvilgiu;</i> • <i>Dominavimas;</i> • <i>Paklusnumas;</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kompetencija;</i> • <i>Nuoširdumas;</i> • <i>Inovatyvumas;</i> • <i>Jautrumas kritikai;</i> • <i>Išskirtinumas.</i>
Procesas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Laki fantazija;</i> • <i>Sklandus idėjų pateikimas;</i> • <i>Idėjų originalumas;</i> • <i>Idėjų kokybė;</i> • <i>Intuicija paremtas sprendimo būdas;</i> • <i>Inovatyvūs sprendimo būdai;</i> • <i>Gebėjimas atpažinti problemas ir rasti joms tinkamus sprendimo būdus;</i> • <i>Naujų idėjų generavimas panaudojant jau sukauptą informaciją;</i> • <i>Gebėjimas numatyti galimas savo veiksmų pasekmes;</i> • <i>Unikalus aplinkybių vertinimas (geba išvelgti potencialą kurti esant nepalankioms sąlygoms);</i>
Produktas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aktualumas;</i> • <i>Originalumas;</i> • <i>Gebėjimas plėtoti idėją visose jos raidos etapuose;</i> • <i>Potencialas plėtoti idėją toliau, netgi jeigu ji pradiniam kūrybos etape yra atmetama.</i>
Motyvacija	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Atkaklumas;</i> • <i>Tikslo siekimas;</i> • <i>Rizika;</i> • <i>Konkurencija;</i> • <i>Kūrybinis polėkis;</i> • <i>Ambicingumas.</i>
Pažinimas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Koncentracija;</i> • <i>Gebėjimas sutelkti dėmesį;</i> • <i>Nuolatinis žinių atnaujinimas.</i>

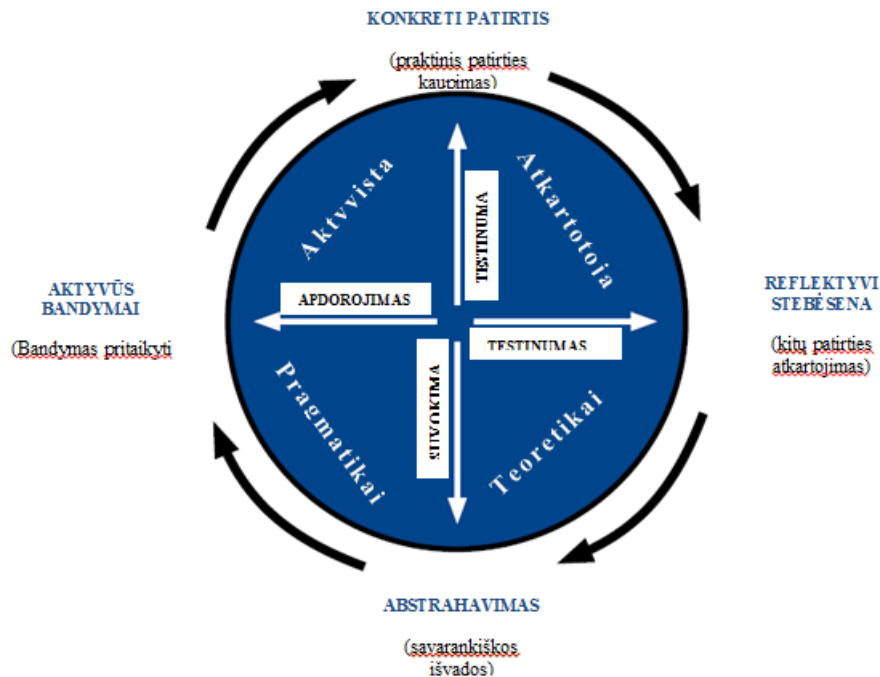
Apibendrinant galima teigti, kad siekiant apibrėžti kūrybinio darbuotojo sampratą, mokslinėje literatūroje galima aptikti didelę šių apibrėžimų įvairovę. Kūrybiniam darbuotojui priskiriami skirtingi savybių rinkiniai, kuriai remiantis individą galima identifikuoti kaip kūrybišką. Nepaisant to, kad šiam individui priskiriamos tiek teigiamos, tiek neigiamos savybės, daugiausiai apibūdinančios individą darbo santykiuose. Tačiau galima pastebėti, kad visos šios savybės sudaro bendrą visumą ir suponuoja suvokimą, kad visi kūrybiniai darbuotojai, nors ir pasižymintys įvairiomis jiems priskirtų savybių kombinacijomis, visgi yra panašūs. Siekiant apibendrinti

skirtingas kūrybiniam individui būdingas savybes, šios yra kategorizuojamos ir suskirstomos į 6 reikšmines grupes: *interesai, asmenybė, procesas, produktas, motyvacija, pažinimas. Būtent pažinimas arba siekis mokytis yra laikomas vienu iš dažniausiai pasitaikančių kūrybinio individo bruožų. Būtent dėl šios priežasties, įvertinus mokymosi svarbą ir būtinybę nuolat plėsti savo žinias, šiame darbe, bus koncentruojamasi tik į pažinimo, kaip kūrybiškumo katalizatoriaus dedamąją.* Todėl tolesnėje šio darbo dalyje, išanalizavus kūrybiniam individui priskiriamus bruožus bei įtraukiant pažinimo arba mokymosi dedamąją, yra tikslinga plačiau aptarti kūrybinių darbuotojų kategorizavimą remiantis būtent mokymosi aspektu.

2.1.3. Kūrybinių darbuotojų profiliavimas pagal priimtą mokymosi stilių

Skirtingų tyrimų metu nustatyta, kad būtent kūrybiniai darbuotojai demonstruoja tai, ką galima vadinti aukšta motyvacija atlikti darbą ar pavestą užduotį. Kūrybiniai darbuotojai pasižymi aukšta saviverte, gebėjimu dirbti neužtikrintumo sąlygomis, tačiau vienas iš labiausiai vertinamų bruožų – įgimtas smalsumo bei lankstumo jausmas, įgalinantis nuolatinį siekį mokytis (Barron, Harrington, 1981; Brophy, 1998; Mumford, 2000). Taip pat smalsumas ir disciplinos pojūtis, kaip pastebi Dudeck ir Hall (1991), yra laikomi bene dažniausiai pasitaikančiais kūrybinio darbuotojo bruožais. Nors kūrybiniai darbuotojai yra atviri mokymosi procesui, kaip teigia Armstrong ir Page (2015), visgi kiekvienas jų pasižymi savitu mokymosi stiliumi ir taikant individui netinkamą mokymosi prieigą – jo žinios gali nuvertėti, o pats mokymo procesas tapti bergždžiu.

Remiantis Honey ir Mumford (1992) galima išskirti keturis pagrindinius mokymosi stilius, kurie suskirsto individus į tam tikras grupes: aktyvistai, pragmatikai, atkartotojai ir teoretikai. Nesta (2014) atliktas kūrybinių darbuotojų tyrimas parodė, kad didžioji dalis kūrybinių darbuotojų (tyrimo duomenimis net 41% visų respondentų) priklausė pragmatiškajam stiliui, kai tuo tarpu teoretikų procentas tarp kūrybinių darbuotojų buvo mažiausias – vos 2%.



7 pav. Kūrybinių individų kategorizacija pagal mokymosi principus (Nesta, 2014)

Nesta (2014) duomenimis, mokymosi stilius gali tapti puikiu kūrybinių darbuotojų diferencijavimo įrankiu, kadangi vyrauja gryniesi mokymosi stilių tipai: t.y. individas, priklausydamas konkrečiam mokymosi stiliui, rinksis tik tam stiliui būdingus mokymosi būdus. Tolesnėje šio darbo dalyje yra tikslinga plačiau aptarti visus mokymosi stilius.

Aktivistais laikomi individai, kurių pagrindiniu mokymosi principu tampa tai, kad jie geriausiai mokosi iš karto atlikdami pavestas užduotis. Tai yra veiksmo žmonės, pirmiau atliekantys tam tikrus veiksmus ir tik paskui susimąstantys apie pasekmes (Rosewell, 2005). Šio tipo individai **geriausiai mokosi** esant šioms sąlygoms:

- Kai yra įtraukiami į naujų užduočių, problemų sprendimą;
- Reikia rasti sprendimą sudėtingai bei painiai problemai;
- Dirbant komandoje, kurios darbas paremtas vaidmenų užduotimis, žaidimais, kitaip tariant išskirtinai praktine veikla;
- Geba vadovauti komandai ir dažnai veržiasi būti lyderiais.

Didžiausiais **trūkžiais** aktyvistams besimokant **tampa**:

- Paskaitos bei ilgų pavyzdžių nagrinėjimas;
- Skaitymas, rašymas dirbant individualiai;
- Didelių duomenų masių analizė bei interpretavimas;
- Preciziškas vadovavimasis instrukcijomis.

Atkartotojai geriausiai mokosi stebėdami kitų atliekamą darbą bei atkartodami atliktus veiksmus. Šio tipo darbuotojams prieš pradėdant darbus itin svarbu apžvelgti visas įmanomas poelgio pasekmes arba veiksmų alternatyvas. Didžiąją laiko dalį jie praleidžia stebėdami bei analizuodami, todėl aplinkiniams itin dažnai atrodo susimąstę bei atsargūs (Rosewell, 2005). Geriausiai šių individų mokymuisi tinka tokios sąlygos kaip:

- Turi būti sudaromos tinkamos aplinkybės prirėikus atsitraukti bei mokymosi ir stebėjimo procesą pradėti iš naujo;
- Prieš pradėdant dirbti su konkrečia užduotimi arba net prieš pateikiant nuomonę apie vieną ar kitą dalyką, atkartotojui būtina suteikti laiko pasiruošimui bei apmąstymams;
- Turi būti galimybė įvertinti praėities poelgius, sprendimus ir jų pasekmes;
- Darbas turi būti atliekamas neapsiribojant griežtais atlikimo terminais.

Mažiausiai tinkamomis sąlygomis mokytis tampa:

- Priverstinis tapimas grupės lyderiu;
- Būtinybė atlikti užduotis be išankstinio pasiruošimo;
- Atlikimo terminų reguliavimas bei nuolatinis spaudimas.

Teoretikai priklauso tam tipui darbuotojų, kurie mėgsta pritaikyti turimas teorines žinias praktikoje. Kitaip nei aktyvistai, kurie vengia teorinio žinojimo, teoretikams yra būtina turėti teorinį darbo atlikimo pagrindą. Šio tipo atstovai mokosi nagrinėdami skirtingus modelius, besiremddami nekvestionuojamais faktais. Teoretikai mėgsta analizuoti sukaupią informaciją, tačiau jaučiasi itin nepatogiai, kuomet yra priversti daryti individualias išvadas, paremtas asmenine patirtimi. Teoretikai geriausiai mokosi kai:

- Veiksmai, užduotys, kuriuos reikia atlikti yra paremti modeliais, sistemomis;
- Situacija ar užduotis turi aiškią struktūrą bei aiškų galutinį tikslą;
- Kai yra sukuriamos sąlygos abejoti nustatytais ir visuotinai priimtais kriterijais;
- Yra reikalinga išspręsti sudėtingą situaciją.

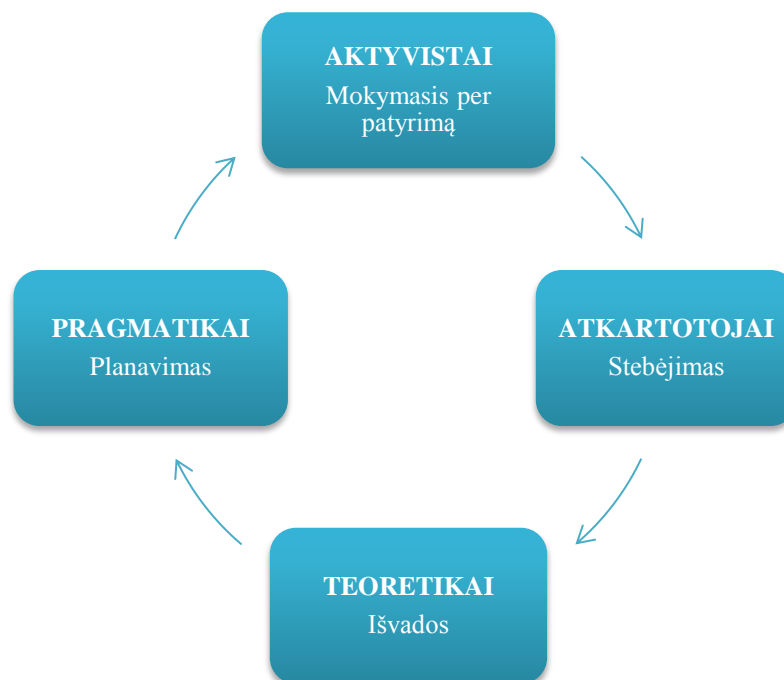
Sudėtingiausia šio tipo individams mokytis situacijose, kuriose darbas yra paremtas emocijomis ir jausmais, yra nestruktūruotas, o užduotys dviprasmiškos. Tačiau sudėtingiausia dirbti tuomet, kai jų prašoma atlikti užduotį prieš tai nepateikus teorinių atlikimo žinių (Rosewell, 2005).

Pragmatikai mokosi klaidų bei bandymų metodu: jie pirmieji siekia išmėginti jiems pateiktas naujoves. Kaip rodo Nesta (2014) atliktas tyrimas, didžioji kūrybinių darbuotojų dalis save laiko pragmatikais. Jiems yra būdinga nuolatinė naujų idėjų paieška ir gebėjimas šias idėjas realizuoti naujais būdais. Pragmatikams patinka tiek tobulinti jau egzistuojančias idėjas, tiek kurti naujas. Jie yra itin praktiškai žmonės (Rosewell, 2005). Pragmatikai geriausiai mokosi kai:

- Kai yra aiški sąsaja tarp užduoties bei jos praktinio panaudojimo, reikalingumo;
- Pateikiami praktiniai pavyzdžiai bei preliminarūs atlikimo būdai;
- Mėgsta išmėginti tai, ką jau yra rekomendavę savo srities ekspertai;
- Jie gali pasinaudoti jau esančiu pavyzdžiu arba be didelių sunkumų pratęsti jau kažkieno plėtojamą modelį, kadangi geba greitai perprasti pagrindinius atlikimo principus.

Itin sudėtinga šio tipo individams mokytis, kuomet jie patys neįžvelgia reikalingumo tam, ką atlieka arba nemato įgytų žinių praktinio pritaikymo arba yra priversti viską mokytis tik remdamiesi teorija. Kaip pastebi Armstrong ir Page (2015), geriausia tokio tipo individams suteikti galimybę savarankiškai pasirinkti, kokių įgūdžių šiems dar reikia įgyti.

Tačiau Rosewell (2005) sukritikuoja grynųjų mokymosi stilių idėją ir galimybę pritaikyti mokymosi būdus individualiai pagal mokymosi stilių laiko tik idealiuoju atveju, kadangi daug dažniau tenka mokytis tais būdais, kurie gali atrodyti nepriimtini ir netinkami. Ši būtinybė, kaip teigia Armstrong ir Page (2015) suponuoja galimybę sustiprinti kitus mokymosi stilius, tad kuo daugiau individas susiduria su skirtingais mokymosi stiliais, tuo jis tampa universalesnis, tačiau priklausomai nuo mokymosi stiliaus – netinkamai parinktas metodas arba darbuotojo nelankstumas suponuoja nuostolius organizacijai. Būtent dėl šios priežasties, darbuotojo mokymosi stiliaus identifikavimas ir atitinkamų ugdymo priemonių parinkimas yra svarbi užduotis organizacijai, siekiančiai efektyviai valdyti turimus išteklius. Remiantis Rosewell (2005) prielaida psichologas Kolb mokymosi procesą laiko tam tikru ciklu, kuris apima visus mokymosi stilius, tik toks mokymasis, jo nuomone, yra efektyviausias bei tam tikra prasme, kaip kompromisinis variantas, daugiau ar mažiau yra priimtinas visų mokymosi stilių atstovams, o Honey ir Mumford (1992), atsižvelgę į Kolb mokymosi ciklą kiekvienam iš etapų priskiria konkretų mokymosi stilių, taip pagrįsdami galimą šių stilių tarpusavio dermę.



8 pav. Mokymosi stilių ir mokymosi ciklo sąsaja (Rosewell, 2005)

Tačiau galima pastebėti, kad individo mokymosi stiliai gali būti laikomi ne tik determinuota kategorija, tačiau galima daryti prielaidą, kad tas pats individas gali disponuoti skirtingais mokymosi stiliais, tačiau šis disponavimas yra neatsiejamas nuo jo karjeros raidos ir darbo patirties. Žvelgiant iš gyvavimo ciklo teorijos perspektyvos, evoliucinė individo raida yra suvokiama, kaip procesas, apimantis tęstinumo bei pokyčių dedamąsias (Rus, 2012). Šia raida gali būti laikomi ir skirtingi individo chronologinio amžiaus raidos tarpsniai, skirtingos karjeros pakopos ar net individo socialinių statusų kaita. Tačiau skirtingi pokyčiai: amžiaus, karjeros pakopų ir kiti pasižymi skirtingomis charakteristikomis. Jay Ginn (1994) individo karjeros kelią skirsto į šešis etapus, priskirdamas šiems etapams būdingiausias charakteristikas.

- **I etapas. Visiška priklausomybė nuo autoriteto.** Pirmajame karjeros etape darbuotojas susiduria su dvejomis pagrindinėmis dilemomis: po formalaus išsilavinimo įgijimo jis tik iš dalies gali atlikti jam pavestas užduotis ir daug dažniau jam yra būtina parama. Šiame etape individas bijo priimti klaidingą sprendimą, todėl šią teisę dažniausiai patiki autoritetui. Būtent autoriteto parama bei aiškios užduočių atlikimo gairės lemia darbuotojo saugumo jausmą ir stabilumo pojūtį (Rus, 2012). Etapo trukmė nėra griežtai apibrėžta, ji priklauso nuo paties individo, tačiau, kaip pastebi Jay Ginn (1994), kol pats darbuotojas nenusprendžia žengti toliau, tol jo karjeroje nevyksta didesni pokyčiai. Pagrindinė šio etapo užduotis darbuotojui – išmokti prisiimti atsakomybę už savo tolesnį karjeros kelią. Tradicinėje gyvavimo ciklo sampratoje, kaip teigia Super (1990), šis etapas atitinka augimo

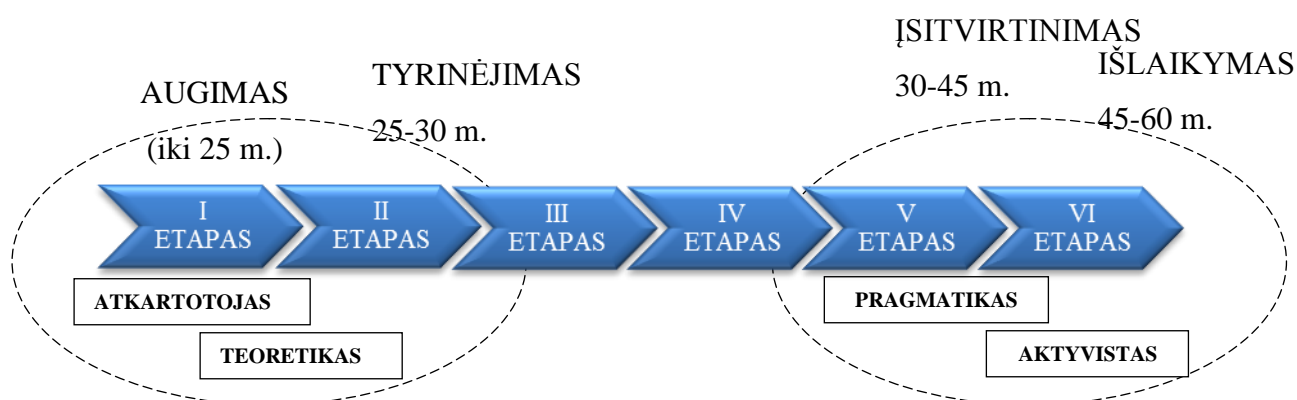
stadiją, kuomet darbuotojas susipažįsta su darbo rinka. Jeigu sietume šį etapą su individo chronologiniu amžiumi, kaip pastebi Danilevičius (2008), augimo stadija apytiksliai trunka iki 25 metų.

- **II etapas. Įsisąmoninama klaidos galimybė.** Antrasis etapas taip pat pasižymi tuo, kad darbuotojas yra priklausomas nuo kito asmens autoriteto ir jo sprendimai yra ribojami bei nulemiami hierarchiškai aukščiau esančio asmens. Tačiau skirtingai nei pirmajame etape, darbuotojas pradeda kvestionuoti tam tikrus autoriteto sprendimus ir suvokti, kad kiekvienos užduoties atlikime yra tikėtina klaidos galimybė (Rus, 2012). Atmetant autoritetą, bet tuo pačiu ir jam hierarchiškai paklūstant, darbuotojas pradeda ieškoti individualių užduočių sprendimo būdų, tačiau tebesiremiant teorine užduočių atlikimo praktika (Rus, 2012). Šis etapas Super (1990) analizėje, galima daryti prielaidą, kad atitinka tyrinėjimo stadiją, kadangi individas palaipsniui atranda jam tinkamiausią veiklos sritį, užduočių atlikimo būdą. Tyrinėjimo etapas atitinka 25-30 individo gyvenimo metus (Danilevičius, 2008).
- **III etapas. Užduotis gali turėti ne vieną teisingą sprendimo būdą.** Jay Ginn (1994) teigia, kad šiame karjeros etape individas, palyginus su pirmaisiais dvejais – disponuoja kur kas didesniu tiek teorinių, tiek praktinių žinių bagažu. Šis disponavimas sudaro galimybę gebėti į ta pačią situaciją pažvelgti iš skirtingų žiūros taškų. Darbuotojas ima vis aktyviau įsitraukti į užduočių sprendimą, geba komunikuoti su kitais darbuotojais siekiant bendro tikslo (Rus, 2012).
- **IV etapas. Pasitikėjimas savimi priimant sprendimus.** Šiame etape individas pradeda save suvokti kaip sprendimų priėmėją (Jay Ginn, 1994). Darbuotojo veikla tampa paremta asmeniniu tyrinėjimu, pradedamos atmesti nusistovėjusios elgesio ir darbų atlikimo taisyklės ir vis labiau vadovaujamosi savo paties išvalgomis ir patirtimi. Laipsniškai individas pats įgauna galią ir gali tapti autoritetu kitiems.
- **V etapas. Darbas tampa saviraiškos galimybe.** Idealiuoju atveju, specialistas, pasiekęs penktąjį karjeros raidos etapą atliekamas užduotis bei darbą plačiąja prasme įprasmina kaip saviraiškos galimybę (Rus, 2012). Darbuotojas vis labiau suvokia savo poreikius darbo vietoje bei jam tinkamus užduočių atlikimo principus. Šiame etape, kaip pastebi Rus (2012), individas pradeda suvokti savo individualybę bei tai, kad jo veikla negali apsiriboti vien standartiniais sprendimo būdais, individas atranda save, kaip kūrėją. Pagrindinė šio etapo užduotis - suprasti save bei suvokti savo vietą. Super (1990) analizėje, galima daryti prielaidą, kad šis etapas atitinka įsitvirtinimo stadiją, kuri yra laikoma pačia produktyviausia

bei kūrybiškiausia, kadangi darbuotojas suvokia save, kaip turintį galią kurti. Šis etapas atitinka 30-45 individo gyvenimo metus (Danilevičius, 2008)

- **VI etapas. Suvokimas esant komandos nariu.** Šiame etape, kaip teigia Jay Ginn (1994), individas, atradęs save, saviraiškos galimybes, įprasminęs savo darbą, atsigręžia į kolegas, komandos narius. Mokymosi ir tobulėjimo galimybės atrandamos ne individualiajame lygmenyje, tačiau nuolatinėje sąveikoje su kitais: individas tampa ne tik informacijos perėmėju, bet ir lygiaverčiu specialistu dalintis disponuojamomis žiniomis, įgūdžiais, tačiau tuo pat metu individo įtakos laipsnis, palyginus su kitais etapais, pasiekia piką (Rus, 2012). Šis etapas atitinka išlaikymo stadiją, kuomet individas yra užsitikrinęs darbo poziciją bei ją išlaiko besiremdamas įgyta patirtimi ir naujų įgūdžių įgijimu, kuriuos jam užtikrina turimas statusas bei įsisavinta specifinė darbo atlikimo technika (Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014). Chronologiškai šis etapas apima 45-60 gyvenimo metus (Danilevičius, 2008).

Žvelgiant į individo karjeros tarpsnius, galima daryti prielaidą, kad tas pats individas, skirtingame karjeros tarpsnyje gali taikyti skirtingas mokymosi prieigas. Tai atspindi ši schema:



9 pav. Karjeros raidos etapų ir mokymosi stilių sąsajos (sudaryta autorės)

Pirmajame ir antrajame karjeros etapuose individui itin svarbi teorinė bazė, nusakanti jam skirtų užduočių atlikimo principus (*teoretiko mokymosi stilius*), taip pat svarbus vaidmuo tenka galią formalią galią turinčiam autoritetui, kurio elgesys ir darbo atlikimo principai tampa laikomi sektinu pavyzdžiu (*atkartotojo mokymosi stilius*). Žinoma, verta atkreipti dėmesį, kad ne visi individo karjeros etapai gali būti susieti su konkrečiu mokymosi stiliumi, tačiau dalyje jų mokymosi stilių atgarsiai yra randami. *Pragmatiko mokymosi stilius* gali būti siejamas su penktuoju karjeros raidos etapu: individas pradeda ieškoti individualių užduočių atlikimo būdų, laužyti įprastas elgesio taisykles, o tai yra būtent pragmatinio mokymosi stiliaus vienas iš pagrindinių bruožų: gebėjimas

realizuoti idėjas naujais būdais. Itin artimas pragmatiko stiliui yra *aktyvisto mokymosi stilius*. Kertinis stiliaus aspektas – mokymasis komandoje, per vaidmenų žaidimus, suvokimas, kad didžiausią pridėtinę vertę kuria ne kiekvienas darbuotojas individualiai, bet tik visi darbuotojai, siekdami bendro tikslo (komandos vaidmuo siekiant tikslo išryškėja šeštajame karjeros etape). 9 pav. pateiktoje schemoje matyti, kad tarpusavyje artimiausi yra šie mokymosi stiliai: atkartotojas → teoretikas ir pragmatikas → aktyvistas. Šie stiliai atsiduria vienu atveju karjeros ciklo pradžioje, kitu – karjeros ciklo pabaigoje. Todėl galima daryti prielaidą, kad mokymosi būdų pasirinkimas priklauso ne tik nuo individo mokymosi stiliaus, bet ir nuo jo karjeros ciklo etapo: skirtinguose etapuose tas pats darbuotojas gali disponuoti skirtingais mokymosi stiliais, o tuo pačiu ir skirtingomis mokymosi priemonėmis.

Kūrybiniai darbuotojai, nepaisant savo asmenybės komplikotumo, gali būti tiriami ir profiliuojami remiantis Naudé (2005) išskirtomis kūrybiškumą veikiančiomis dimensijomis. Vienas iš būdų tirti kūrybinius individus – profiliavimas pagal mokymosi stilių. ***Būtent kūrybinių darbuotojų diferencijavimas pagal mokymosi stilius suponuoja prielaidą, kad siekiant efektyvaus darbuotojų ugdymo, mokymo priemonės turi būti diferencijuojamos pagal darbuotojo mokymosi tipą. Šios prielaidos bus laikomasi ir šiame darbe: efektyvus darbuotojo ugdymas ir jo žinių bagažo plėtra grindžiami efektyviu mokymosi priemonių taikymu.*** Neefektyvus darbuotojų ugdymo procesas yra žalingas ne tik darbuotojui, bet ir pačiai organizacijai: nuvertėja darbuotojo žinios ir organizacijos žinių bazė plačiaja prasme. ***Taip pat šiame darbe bus laikomasi prielaidos, kad individo mokymosi stilius yra susijęs su jo karjeros gyvavimo ciklu: pirminiame karjeros raidos etape (augimo ir tyrinėjimo stadijose) darbuotojas gali pasižymėti atkartotojo bei teoretiko stiliais, karjeros ciklo pabaigoje (įsitvirtinimo ir išlaikymo stadijose): pragmatiko bei aktyvisto.*** Tolesnėje darbo dalyje, įvertinus karjeros gyvavimo ciklo skirtumus, bus orientuojamasi į karjeros gyvavimo ciklą, susietą su darbuotojo chronologiniu amžiumi, t.y. į augimo, tyrinėjimo, įsitvirtinimo ir išlaikymo etapus.

2.2. Žinių valdymo procesas kūrybinėje organizacijoje

Individo žmogiškasis kapitalas, tuo pačiu ir jo žinios, yra linkusios itin sparčiai kisti. Šią koncentraciją lydi nuolatinė būtinybė mokytis ir atnaujinti savo žinias. Pats žinių nuvertėjimas, kaip pastebi Aguirre ir Reese (2004), gali būti suvokiamas kaip binominė sąvoka: žinios vienu atveju yra kaupiamos – kitu, jos dar greičiau nuvertėja. Žinių nuvertėjimas nuolat lydi individą, ypač įmonėse, kurios remiasi išskirtinai kūrybinių darbuotojų darbu, esant pertrūkiui darbinėje veikloje, darbuotojo žinių bagažas siaurėja, turėtos žinios palaipsniui tampa nebeaktualios. Tolesnėje šio darbo dalyje

yra tikslinga plačiau aptarti žinių nuvertėjimo sampratą įtraukiant jos chronologinį kismą, nustatyti žinių nuvertėjimo tipologijas bei įvardinti priežastis, lemiančias šį nuvertėjimą bei kaip organizacijos siekia šį procesą valdyti.

2.2.1. Žinių nuvertėjimo samprata

Siekiant apibrėžti žinių nuvertėjimą akademinėje literatūroje galima rasti keletą požiūrių, apibūdinančių šią koncepciją. Pirmiausiai žinių nuvertėjimas yra laikomas tam tikru procesu, kurio galutinis rezultatas – nebeaktuali ir pasenusi informacija (Dictionary.com Unabridged, n.d.). Jeigu žvelgtume į pirminį šios sąvokos taikymą, pastebėtume, kad nuvertėjimas, kaip koncepcija buvo taikomas išskirtinai apibūdinant įrangos, tam tikrų fizinių objektų būseną ir tik vėliau pradėtas taikyti žmonėms, kalbant apie jų žinias bei įgūdžius. Žinių nuvertėjimas mokslinėje literatūroje yra suprantamas kaip procesas, kurio metu tarp individo sukauptų žinių bei jo atliekamų rutininių praktikų yra prarandamas ryšys. Atliekamas praktinis darbas nevisiškai atspindi teorinį individo žinojimą, ko pasekoje šis žinojimas menksta (Boone, Ganeshan, Hicks, 2009). Šiam požiūriui pritaria ir Daghfous, Belkhodja, Angell (2013), kurie taip pat atkreipia dėmesį, kad žinių nuvertėjimui didelę įtaką turi rutininės praktikos, Rutina bei organizacinė atmintis yra įvardijami kaip vieni svarbiausių veiksnių, lemiančių žinių nuvertėjimą arba praradimą. Siekiant išvengti žinių nuvertėjimo, yra būtina atisakyti rutininių praktikų, kurios skatina darbuotojų nesimokymą. Institucionalizuotas arba įsitvirtinęs žinojimas trukdo darbuotojams įgyti naujų žinių. Tokiu būdu, organizacijos žinių baseinas yra linkęs trauktis.

Į žinių nuvertėjimą, ypač šiuolaikiniais globalizacijos ir sparčios kaitos laikais yra įprasta žiūrėti per tam tikrą techninio pobūdžio prizmę. Pastebima, kad žinių ir įgūdžių nuvertėjimas vyksta ne tik dėl to, kad žinios arba įgūdžiai yra tiesiogiai prarandami, t.y. darbuotojas yra nepajėgus atlikti tų pačių darbų, kuriuos kažkada atliko, dėl tam tikrų fizinių priežasčių, bet įgūdžiai ir žinios daug sparčiau nuvertėja ir dėl vykstančių technologinių pokyčių: nors individo turėtos ankstesnės žinios ir įgūdžiai, kaip pavyzdžiui valdyti tam tikrą jo darbui atlikti reikalingą įrengimą, yra išlikusios ir jis tai galėtų daryti ir toliau, tačiau įvykus technologiniams pokyčiams, tam tikrų žinių naudojimas tampa tiesiog neproduktyvus (Whelan, 2002). Tokį žinių nuvertėjimą, žvelgiant iš technologinės pusės, Bhurisith ir Touran (2002) įvardina kaip tam tikrą ekonominės vertės sumažėjimą, kuomet dėl sparčios technologijų raidos, individų turimos žinios ir kompetencijos tampa ekonomiškai nenaudingos. Technologijų kaita gali būti įvardinama kaip viena pagrindinių priežasčių individo žinių nuvertėjimui. Kaip pastebi Nair ir Hopp (1992), kuomet technologijų teikiama ekonominė nauda sumažėja – turimos technologijos yra pakeičiamos našesnėmis, kuriančiomis didesnę

pridėtinę vertę, todėl, nors atrodytų, kad kintanti technologinė bazė kaip tik turėtų skatinti darbuotojus tobulėti, tačiau ji sąlygoja jų žinių praradimą. Kuomet atsiranda būtinybė keisti tam tikras technologijas organizacijoje, tai yra įvardijama planuotu nuvertėjimu ir kaip teigia Nair ir Hopp (1992), įmonė turi būti pasiruošusi tam, kad jų darbuotojų turimų žinių nuvertėjimo laipsnis priklausys nuo pokyčio masto: kuo didesnis technologinis pokytis, tuo labiau turimos žinios taps nebevertingos.

Žinių nuvertėjimą, kaip individo veiklos atributą siekta apibrėžti jau ilgą laiką. Tai mėginta atlikti skirtingų mokslininkų tiek individualiai, tiek kartu – konferencijose. Kauffman (1974) pastebi, kad žinių nuvertėjimo koncepciją sudaro trys dedamosios:

- *Žinių ir įgūdžių stoka*, nepavykus išsaugoti ir papildyti turimo žinių багаžo, ypač aktuali profesinėje individo veikloje;
- *Neefektyvumas*. Kauffman (1974) teigia, kad neefektyvumas ne visada yra žinių nuvertėjimo tiesioginė pasekmė, kartais ji sąlygoja darbuotojų požiūris į atliekamą darbą. Darbuotojas, kuris kasdieniame savo darbe nesiekia neatsilikti nuo naujausios profesinės informacijos, tam tikros informacijos nenori arba negali naudoti, suponuoja tai, kad turima informacija yra ne nuvertėjusi, ji tiesiog yra neefektyvi šiam darbuotojui arba nėra tinkamai išnaudojama. Kauffman (1974) kritikuoja požiūrį, kad į žinių nuvertėjimo sampratą reikia įtraukti neefektyvumą, nulemtą individualių darbuotojo savybių, esą nuvertėjimu gali būti laikoma tiesiog pasenusi informacija, bet ne tai, kad darbuotojas, dėl individualių priežasčių tam tikra informacija nedisponuoja.
- *Atliekamo darbo pobūdis*. Pastebima, kad atliekamo darbo pobūdis turi didelę įtaką tam, ar darbuotojo turimos žinios nuvertėja. Kaip teigia Kauffman (1974), jeigu darbuotojas tiesiogiai neatlieka to darbo, kurio reikalauja jo pareigybė, o yra priverstas dirbti pašalinius darbus, jis negali sekti naujausios informacijos, kuri tampa aktuali tiesiogiai pareigybės funkcijas atliekantiems darbuotojams. Individas turi ribotas galimybes prisiimti didesnės atsakomybės reikalaujančius darbus, kai yra apribotas kasdieninių atliekamų rutininių darbų atlikimo. Tokiu būdu toks individas darbo rinkoje pamažu praranda turimas pozicijas ir ilgainiui tampa nekonkurencingas. Toks žinių nuvertėjimas yra klasifikuojamas kaip profesinis žinių nuvertėjimas.

Kauffman (1974) žinių nuvertėjimą, įvardindamas tris skirtingas jo dedamąsias, laiko laipsnį, kuriuo darbuotojams trūksta žinių savo dabartinėms arba būsimoms funkcijoms atlikti. Kauffman buvo vienas pirmųjų mokslininkų, bandžusių pateikti šios koncepcijos apibrėžimą, todėl ilgainiui jo požiūris buvo modifikuotas ir išplėstas. Kauffman savo apibrėžime pabrėžia žinių trūkumą, kuris jam ir reiškia žinių nuvertėjimą, tačiau Mincer ir Ofek (1982) praplėčia šį suvokimą ir įtraukia ne tik žinių trūkumą konkrečioms užduotims atlikti, bet ir turimų žinių praradimą. Autoriai teigia, kad žinias, kurių individas daugiau ar mažiau nenaudoja, galima laikyti "mirusiomis", kadangi ilgainiui nenaudojamos žinios yra tiesiog prarandamos ir individas jomis nustoja operuoti. Šis nuvertėjimas yra sąlygotas atropijos arba dar kitaip, žinių nenaudojimo, šis požiūris yra artimas techninio pobūdžio žinių nuvertėjimui. Teigiama, kad individas, kurio darbinėje karjeroje yra įvykęs pertrūkis, daugiau ar mažiau, priklausomai nuo trūkio trukmės, praranda turėtas žinias bei įgūdžius. Todėl grįžus šiam darbuotojui, organizacija ir pats darbuotojas turės įdėti kur kas daugiau pastangų ir išteklių prarastai informacijai atkurti. Mincer ir Ofek (1982) šį procesą įvardina kaip nuvertėjusių žinių atstatymą. Tačiau šiame procese yra būtina įvertinti tai, kad jeigu darbuotojo susigrąžintos žinios yra lygios tom, kuriomis jis disponavo prieš žinioms nuvertėjant, jo konkurencinės pozicijos darbo rinkoje yra vis tiek prarastos, kadangi darbuotojui bus reikalinga susipažinti su informacija, kuri pasirodė jo pasitraukimo laikotarpiu (Mincer, Ofek, 1982).

Kauffman suformuluotą žinių nuvertėjimo apibrėžimą, kritikuoja Nelson (Sherer, Steger, 1975), įvardindamas jį kaip ribotą. Autorius teigia, kad šis sąvokos apibrėžimas parodo tik atstumą tarp to, kokios yra darbuotojo turimos žinios ir kokios jos turėtų būti idealiu atveju, kad šis galėtų kokybiškai atlikti jam paskirtas užduotis. Šią Nelson idėją papildė Sherer ir Steger (1975), teigdami, kad žinių nuvertėjimas yra santykinė koncepcija ir tikroji jos reikšmė yra suvokiama tik per nuolatinį darbuotojo lyginimą su kitais, tokį pat darbą atliekančiais konkrečios srities specialistais. Esą žinių nuvertėjimą tokiais atvejais parodo netinkamas metodų, žinių taikymas, kurie yra laikomi pamatiniais konkrečiai darbo funkcijai atlikti (Sherer, Steger, 1975). Į žinių nuvertėjimą šie autoriai žvelgia iš dviejų perspektyvų, kai jis daro ekonominę žalą organizacijai ir kai šios žalos nėra:

1. Individo žinios gali nuvertėti ir tapti pasenusiomis tada, kai jo darbo atlikimui tiesioginės žalos nėra, darbuotojas yra pajėgus atlikti jam pavestas užduotis, tačiau palyginus jį su kitais darbuotojais, atliekančiais analogišką darbą, jis disponuoja mažesniu žinių bagažu dėl papildomų žinių tobulinimo priemonių stokos: seminarų, mokymų nelankymo ir kt.

2. Sugretinus nekompetentingą darbuotoją ir tą, kurio žinios yra nuvertėjusios, žvelgiant iš tuometinės perspektyvos, jų žinių bagažas bus suvokiamas vienodai, kadangi jie abu bus nepajėgūs atlikti jiems pavestas užduotis.

Autoriai remiasi prielaida, kad individo žinios nebus nuvertėjusios tol, kol jis bus organizacijos dalimi ir sieks neatsilikti nuo savo kolegų, tačiau tolesniuose moksliniuose tyrimuose yra keliamas klausimas, o jeigu ne darbuotojų, o pačios organizacijos žinių bazė yra pasenusi bendrame rinkos kontekste? Į šį klausimą mokslinėje literatūroje kol kas trūksta atsakymo, žinių nuvertėjimas daugiau tebėra tiriamas atsižvelgiant į bendrą individo žinių nuvertėjimo įtaką organizacijos darbui.

Nelson (Sherer, Steger, 1975) išnagrinėjęs pateikiamas žinių nuvertėjimo sampratas, teigia, kad juo galima įvardinti žinių trūkumą, reikalingą užduočių atlikimui konkrečioje darbo pozicijoje arba jai artimoje pozicijoje. Šį apibrėžimą praplečia ekonomikos mokslas, nuvertėjimą vadindamas sumažėjusia ekonomine grąža organizacijai (de Grip, van Loo, 2002). Tačiau galima pastebėti, kad ši žinių nuvertėjimo samprata yra susieta labiau su ekonominiais nuostoliais organizacijai, ir gali būti vadinama ekonominiu žinių nuvertėjimu, tačiau visiškai neįtraukia paties darbuotojo, kaip individo, įtakos. Užuovertinus žinių nuvertėjimą tik kaip individo įgūdžių ekonominės vertės sumažėjimą, yra tikslinga atsižvelgti į individualias darbuotojo charakteristikas, sudarančias prielaidas nuvertėjimo procesui vykti. Būtent tai pamėgino atlikti Fossum, ir kt. (1986), kuris įvertindamas žinių nuvertėjimą žvelgė į jį, kaip į ekonominę žalą turintį procesą, tačiau sąlygotą psichologinių individo veiksmų. Pirmą kartą žinių nuvertėjimas susietas su darbuotojo darbo reikalavimais. Autorius teigia, kad žinių nuvertėjimas atsiranda tuomet, kai darbo reikalavimai ir jais apibrėžtos užduotys tampa nesuderinamomis su darbuotojo turimomis žiniomis ir įgūdžiais. Vadinasi, galima teigti, kad žinių nuvertėjimą lemia išaugę darbo reikalavimai, kuriuos patenkinti darbuotojas turi nepakankamai žinių ir įgūdžių. Šis apibrėžimas yra įvardinamas kaip platesnis ir gebantis įvertinti individo žinių nuvertėjimą ne santykyje su jo kolegomis, bet individualiame lygmenyje. Ši koncepcija, viena iš pirmųjų įvertino individo įtaką žinių nuvertėjimo procesui. Remiantis Fossum ir kt.(1986) individui pirmą kartą suteikta galia valdyti šį procesą ne tik jį gerinant, bet ir nustatant individualias prielaidas žinių nuvertėjimui. ***Tolesnėje šio darbo dalyje ir bus laikomasi prielaidos, kad kiekvienas darbuotojas daro įtaką individualių žinių nuvertėjimui ir tai nėra tik aplinkybių sąveikos produktas.***

2.2.2. Žinių nuvertėjimo tipologija

Žinių arba informacijos nuvertėjimas gali būti skirstomas į vidinį ir išorinį žinių ir įgūdžių nuvertėjimą, dar kitaip vadinamą ekonominį ir techninį žinių nuvertėjimą (Alders, 2005; Aubert, Caroli, Roger, 2005; van Loo, de Grip, de Steur, 2001). Tolesnėje šio darbo dalyje yra tikslinga aptarti šiuos tipus plačiau.

2 lentelė. Žinių nuvertėjimo tipai ir priežastys pagal Van Loo, de Grip, & de Steur (2001, p. 3)

Žinių nuvertėjimo tipai	Nuvertėjimo priežastis
Techninis žinių nuvertėjimas	Nusidėvėjimas, nulemtas natūralios laiko kaitos
Atrofija	Natūralus senėjimo procesas, nepakankamas įgūdžių naudojimas
Ekonominis ir specifinių profesinių žinių nuvertėjimas	Naujų įgūdžių poreikis siekiant atliepti besikeičiančius visuomenės poreikius
Rinkos plėtros sąlygotas žinių nuvertėjimas	Mažėjantis užimtumas konkrečiame sektoriuje ar apskritai darbo rinkoje
Įmonės vidinės informacijos nuvertėjimas	Išorinis mobilumas

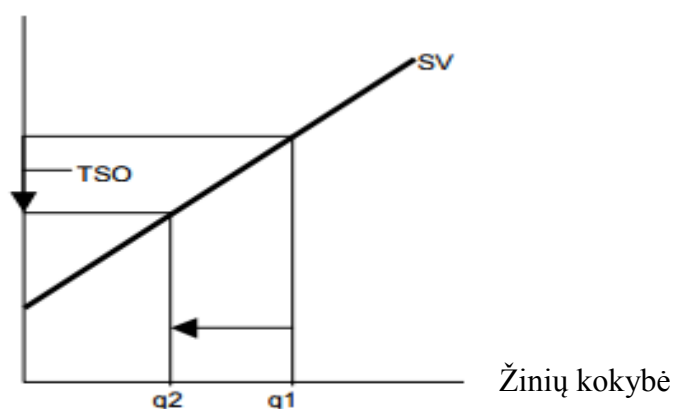
Techninis žinių nuvertėjimas

Techniniu žinių nuvertėjimu yra laikomas toks nuvertėjimas, kurio pirmine priežastimi tampa pats individas, jo pokyčiai (van Loo, et al, 2001). Šis nuvertėjimas gali atsirasti palapsniui naudojant žinias, įgūdžius, kol šie tiesiog nusidėvi ir tampa nebenaudingi. Žinių nuvertėjimą joms nusidėvint tyrinėjo van Loo, De Grip, De Steur (2001). Mokslininkai tirdami Danijos darbuotojus pastebėjo, kad tiek fizinės, tiek psichologinės darbo sąlygos padidina galimybes darbuotojo žinioms nuvertėti. Sudėtingos fizinės ir psichologinės darbo sąlygos gali nulemti tai, kad darbuotojas turės išeiti nedarbingumo atostogų, ko pasekoje jo žinios gali nuvertėti. Autoriai išskyrė keletą konkrečių veiksnių, dėl kurių, tikėtina, kad darbuotojas gali išeiti nedarbingumo atostogų:

- Darbas padidintos rizikos, triukšmo, žemos arba aukštos temperatūros sąlygomis;
- Sunkus protinis darbas;
- Rutininis darbas.

Rutininio darbo įtaką žinių nuvertėjimui aptaria ir Daghfous, Belkhodja, Angell (2013), kurie taip pat pastebi, kad rutininiai darbai tiesiogiai lemia žinių nuvertėjimą. Techninis žinių nuvertėjimas gali būti nulemtas ir atrofijos, kuri reiškia laipsnišką žinių nykimą. Tokio nykimo priežastimi tampa sąmoningas žinių nenaudojimas. Krahn ir Lowe (1997) tyrė darbuotojus, ilgą laiką dirbančius nekvalifikuotą darbą, kuriame darbuotojų raštingumui nėra keliami jokių reikalavimų. Autoriai pastebi, kad dirbant riboto sudėtingumo darbe, darbuotojų žinios ilgainiui yra linkusios nusidėvėti. Bosma ir kt. (2003) pastebi, kad rutininis ir žemos kvalifikacijos darbas, nekeliantis darbuotojui jokių iššūkių, pagreitina darbuotojo ne tik darbui atlikti reikalingų įgūdžių, bet ir kognityvinių įgūdžių plačiąja prasme, nuvertėjimą. Allen ir de Grip (2004) nustatė, kad ilgą laiką tą patį rutininį darbą dirbę darbuotojai turi didesnes galimybes šio darbo netekti. Kritinė riba, anot autorių, yra 19 metų, tuomet darbuotojas atsiranda patirties koncentracijos sindromas, jo žinios ir įgūdžiai susiaurėja iki kritinės ribos, darbuotojai nėra pajėgūs savo žinias atnaujinti ir tokiu būdu praranda savo pozicijas darbo rinkoje.

Žinių vertė

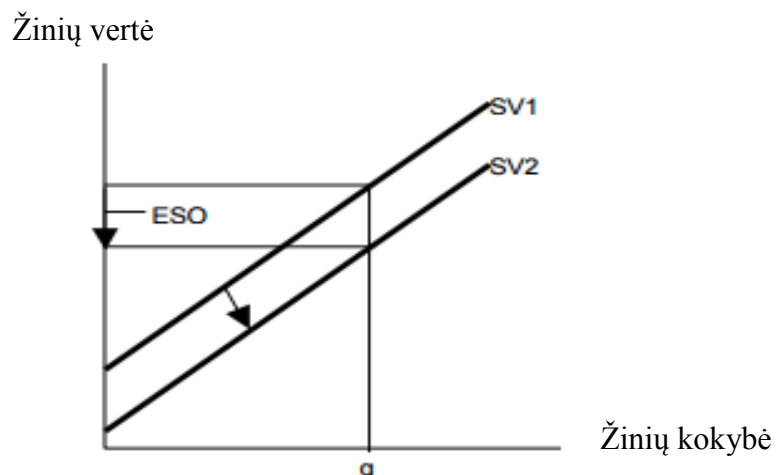


10 pav. Techninis žinių nuvertėjimas. (Van Loo, de Grip, de Steur, 2001)

Techniniam žinių nuvertėjimui apibūdinti van Loo, de Grip ir de Steur (2001) pateikia modelį, kuriame žinių nuvertėjimas yra siejamas su individo senėjimo procesu. Autoriai pastebi, kad žmogui senstant, jis palaipsniui praranda dalį savo žinių ir įgūdžių arba jų kokybę tiesiog sumenksta (tai atspindi judėjimas nuo q_1 į q_2). Taip pat to pasekoje, menkstant žinių kokybei, tolygiai mažėja ir jų vertė.

Ekonominis žinių nuvertėjimas

Ekonominis žinių nuvertėjimas atsiranda įvykus pokyčiams individo darbo vietoje arba darbo rinkoje plačiąja prasme, kurio pasekoje yra pakeičiamos technologijos arba vyraujančios darbo atlikimo procedūros bei vertybės. Ekonominis žinių nuvertėjimas savyje talpina tam tikrų specifinės srities žinių nuvertėjimą bei organizacijos žinių bazės nuvertėjimą (van Loo, et al, 2001). Įvykus pokyčiams darbo rinkoje, kuomet pasikeičia darbo atlikimo procesas, jis pradeda reikalauti naujų darbuotojo žinių bei įgūdžių, o ankstesnės to paties darbo atlikimo žinios darbuotojui tampa tiesiog nebereikalingos. Neuman ir Weiss (1995) atlikę tyrimą su žydų kilmės darbuotojais, dirbančiais kvalifikuotą darbą aukštųjų technologijų įmonėse, pastebėjo, kad šių darbuotojų žinios taip pat yra linkusios nuvertėti. Tyrimo metu buvo nustatyta koreliacija tarp darbuotojo žinių nuvertėjimo ir jo darbo užmokesčio. Aukštos kvalifikacijos darbuotojai, dirbantys dažniausiai informacinių technologijų ar kūrybinių industrijų sektoriuose, pastebi, kad nuolatinis kvalifikacijos didinimas niekaip nelemia arba kartais neigiamai veikia gaunamą darbo užmokestį, todėl darbuotojai nėra suinteresuoti didinti savo žinių bagažo ir tokiu būdu susiduria su žinių nuvertėjimo problema. Autoriai pastebi, kad būtent aukštos kvalifikacijos reikalaujančius darbus atliekančių individų žinios yra linkusios greičiausiai nuvertėti.



11 pav. Ekonominis žinių nuvertėjimas. (Van Loo, de Grip, de Steur, 2001)

Ekonominiam žinių nuvertėjimo procesui apibrėžti yra pateikiamas modelis, iliustruojantis individo potencialą iki pokyčių organizacijoje ir jau įvykus pokyčiams. Šiuo atveju, van Loo, de Grip ir de Steur (2001) pavyzdyje yra nagrinėjamas vyresnio amžiaus darbuotojų žinių lygis iki kompiuterizuojant jų darbo vietas ir po to. Kintamuoju SV1 yra vaizduojamas žinių lygis iki

kompiuterizavimo ir SV2 atspindi žinių lygį po kompiuterizacijos. Galima daryti prielaidą, kad įdiegus technologinius pokyčius organizacijoje, darbuotojų žinios sumenko ir nebegrižo į ankstesnį lygį.

2.2.3. Žinių nuvertėjimo priežastys

Yra išskiriamos kelios priežastys, dėl kurių darbuotojų žinios yra linkusios nuvertėti (Boone, Ganeshan, Hicks, 2009): atliekamo darbo specifika, darbuotojų pozicijos stabilumas bei motyvacija, darbuotojų kaita, turima kompetencija, darbuotojų paklausa rinkoje. Daugelis kūrybinių organizacijų darbuotojų kasdieniame darbe naudojami organizacijos sukaupta žinių bazė, kitaip tariant tam tikra koduota informacija, kuri yra prieinama tos organizacijos darbuotojams. Žinių bazė yra formuojama ir kaupiama skirtingų mokymų, kursų metu. Daugelis atliekamų veiksmų, nepaisant to, kad organizacija yra kūrybiška, procesai yra procedūriškai aprašyti, atliekami pagal iš anksto nustatytus bendruosius principus, tokiu būdu sukuriama tikras rutinines praktikas. Skirtingos kūrybines paslaugas teikiančios organizacijos savo darbuotojams kelia reikalavimą turėti visas reikalingas akreditacijas, kurios yra atnaujinamos periodiškai, tačiau nepaisant to, kūrybinių darbuotojų žinios vis tiek nuvertėja (de Grip, 2006). Akreditacijų pagalba organizacija tarsi užsitikrina, kad darbuotojas, siekdamas išlaikyti akreditaciją, neišvengiamai turės atnaujinti savo turimas žinias. Žinių nuvertėjimas neišvengiamai susijęs su darbuotojų išėjimu iš organizacijos. Darbuotojui palikus organizaciją nuvertėja jos žinių bazė, kadangi netenka individualių kūrybinio darbuotojo žinių. Argote ir kt. (1990) pastebi, kad darbuotojo įtaka organizacijos žinių bazei priklauso nuo atliekamo darbo pobūdžio. Tirdamas laivų statyklos darbuotojus autorius pastebėjo, kad skaudžiausiai žinių bazę paliečia būtent kūrybinių darbuotojų, šiuo atveju inžinierių, praradimas, tačiau niekaip neveikia žemiausias pozicijas užimančių darbuotojų kaita. Gamybinėse organizacijose, kaip pastebi Argote (1990) žinių nuvertėjimas eliminuojamas pakankamai efektyviai taikant skirtingas informacijos kodavimo, sisteminimo praktikas, tačiau kuomet susiduriame su kūrybine organizacija – tampa sudėtinga informaciją koduoti ir perduoti, būtent dėl šios priežasties žinių bazė tampa pažeidžiama bei žinios yra linkusios nuvertėti (Darr et al. 1995)

Tačiau žinių nuvertėjimas, kaip rezultatas, taip pat gali būti nulemtas daugelio veiksnių, tokių kaip ekonominiai pokyčiai, organizacijos restruktūrizacija, individualūs darbuotojo asmenybės pokyčiai. Tolesnėje šio darbo dalyje siekiama aptarti minėtus veiksnius bei remiantis mokslinė literatūra identifikuoti dar daugiau nuvertėjimo katalizatorių.

Technologiniai pokyčiai

Žinių nuvertėjimas dažnu atveju tampa vidinių bei išorinių organizacijos ar netgi paties individo pokyčių rezultatu. Tam, kad tiek darbuotojas, tiek organizacija gebėtų išlikti konkurencingais darbo rinkoje, jie neišvengiamai susiduria su pokyčių būtinybe. Kaip pastebi Fossum ir kt.(1986), de Grip (2005) ir Alders (2005), organizacijų pokyčiai yra nulemti technologijų kaitos, konkurencijos, naujų darbo metodų bei sąveikos būdų. Šios priežastys tampa pirminiais katalizatoriais, sąlygojančiais žinių nuvertėjimą. Technologiniai pokyčiai, kitaip nei kitos priežastys, daro didžiausią įtaką žinių nuvertėjimo procesui. Spartūs ir radikalūs technologiniai pokyčiai organizacijoje, tiek apskritai darbo rinkoje sąlygoja tai, kad darbo vietose keičiasi reikalavimai darbuotojams, šie turi būti kompetentingi technologine prasme ir ilgainiui šie reikalavimai tik auga (Strandbridge, Autrey, 2001). Senesnių technologijų pakeitimą naujomis neišvengiamai lydi žinių nuvertėjimas, būtent dėl šios priežasties, darbuotojai, negebantys prisitaikyti prie technologinių pokyčių yra priversti palikti organizaciją arba netgi darbo rinką apskritai (Alders, 2005; de Grip, 2006), nors dar tebėra darbingo amžiaus.

Organizaciniai pokyčiai

Struktūriniai pokyčiai organizacijoje neišvengiamai daro įtaką ir darbuotojų turimoms kompetencijoms bei sukauptoms žinioms. Pokyčiai organizacijose, kaip pastebi Cummings ir Worley (2009) yra vykdomi tam, kad organizacija gebėtų išlikti konkurencinga rinkoje. Organizaciniai pokyčiai tampa būtini tuomet, kai rinkoje organizacijos pozicijos tampa nestabilios ir neužtikrintos. Organizaciniai pokyčiai dažniausiai vyksta kryptingai, palaiptai bei planuotai, todėl organizacija iš anksto turi įvertinti visas vykdomo pokyčio pasekmes, įtraukiant ir organizacijos narių žinių nuvertėjimą (Cummings, Worley, 2009). Dauguma organizacijų, reaguodamos į vykstančius pokyčius jose iš naujo pertvarko savo turimus produktus bei teikiamas paslaugas, adaptuodami juos pagal įvykusius pasikeitimus, keičia darbuotojų pareigybinius nuostatus, darbo reikalavimus. Prie organizacinių pokyčių, kaip pastebi Boone, Ganeshan, Hicks (2009), gali būti priskiriamas ir individo formalaus išsilavinimo metu įgytų įgūdžių bei darbo reikalavimų neatitikimas, lemiantis laipsnišką individo žinių nykimą. Skirtinguose sektoriuose, kaip pastebi Cummings ir Worley (2009) organizacija privalo nustatyti sritis, kuriose ji yra jautriausia žinių nuvertėjimui bei sukurti priemones šiam nuvertėjimui eliminuoti idant neprarastų turimų konkurencinių pozicijų darbo rinkoje. Dažniausiai organizacijos savo praktikoje skatina tiek individualius, tiek grupinius mokymus darbo vietoje, kaip prevencinę priemonę, eliminuojančią žinių nuvertėjimą (Smith, Hayton, 1999).

Individo pokyčiai

Individo pokyčiai didžiaja dalimi yra nulemti jo amžiaus. Individui senstant, menkstant jo fizinėms galimybėms, jis negeba taikyti turimų žinių, jos nuvertėja, darbuotojas praranda turėtus įgūdžius. Žinių nuvertėjimas taip pat gali būti nulemtas ir darbuotojo sveikatos problemų, kuomet jis, dėl esančių sveikatos problemų yra nedarbingas, ko pasekoje, priklausomai nuo nedarbingumo laikotarpio, jo žinios tampa pasenusiomis, palyginus su tais darbuotojais, kurie galėjo vykdyti jiems paskirtas užduotis. Darbo vietoje patirtos traumos taip pat gali lemti tiek įgūdžių, tiek žinių nuvertėjimą, kadangi tikėtina, kad individas negalės dirbti pilnu pajėgumu. Tačiau didžiausia dalimi individo žinios nuvertėja dėl to, kad jis jomis nesinaudoja arba naudojasi nepakankamai (van Loo, de Grip, Steur, 2001). Skirtingų mokymų metu, kaip pastebi autoriai, individai kaupia žinias, tačiau nepaisant to, daugeliu atvejų šių žinių darbo vietoje nesant palankioms aplinkybėms, jie niekaip nepanaudoja. Teigiama, kad mokydamasis individas sukaupia didžiausią žinių bagažą, kuriuo gali naudotis, tačiau jeigu jis dirba ne pagal savo turimą formalų išsilavinimą arba jo darbo vietos reikalavimai tik iš dalies jo turimas kompetencijas, nepakankamas šių įgūdžių ir žinių naudojimas sąlygoja laipsnišką šių žinių nykimą ir lemia tai, kad rezultate – darbuotojas jomis liaujasi operavęs. Tam, kad individas turimomis žiniomis galėtų naudotis visos darbo karjeros metu, žinios turi būti periodiškai atnaujinamos bei privalo būti sudaromos tinkamos sąlygos jomis naudotis Cummings ir Worley (2009).

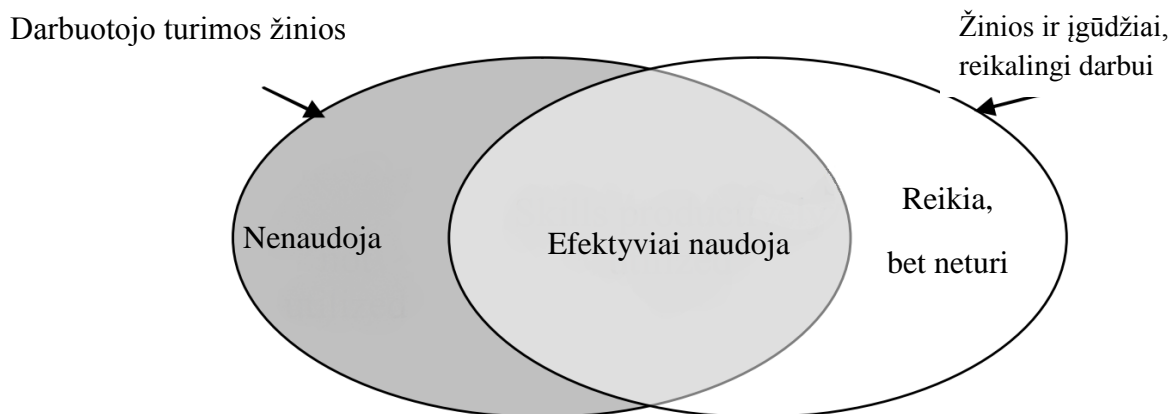
Apibendrinant galima teigti, kad akademinėje literatūroje vyrauja požiūris, kad žinių nuvertėjimas yra nulemtas tam tikrų technologinių, organizacinių pokyčių, taip pat ir individualiųjų. Atkreipiamas dėmesys, kad nors individas ir gali siekti atnaujinti savo turimas žinias, jas plėsti, tačiau ***organizacijai nesudarius tinkamų sąlygų šių įgūdžių naudojimui, darbuotojo turimos žinios nuvertėja. Todėl žinios turi būti atnaujinamos tikslingai, idant darbuotojas jas galėtų panaudoti darbo vietoje. Būtent šios prielaidos, kad darbuotojo ugdymo procesas turi būti tikslingas, bus laikomasi ir šiame darbe.***

2.2.4. Žinių nuvertėjimo modeliai

Statinis žinių nuvertėjimo modelis

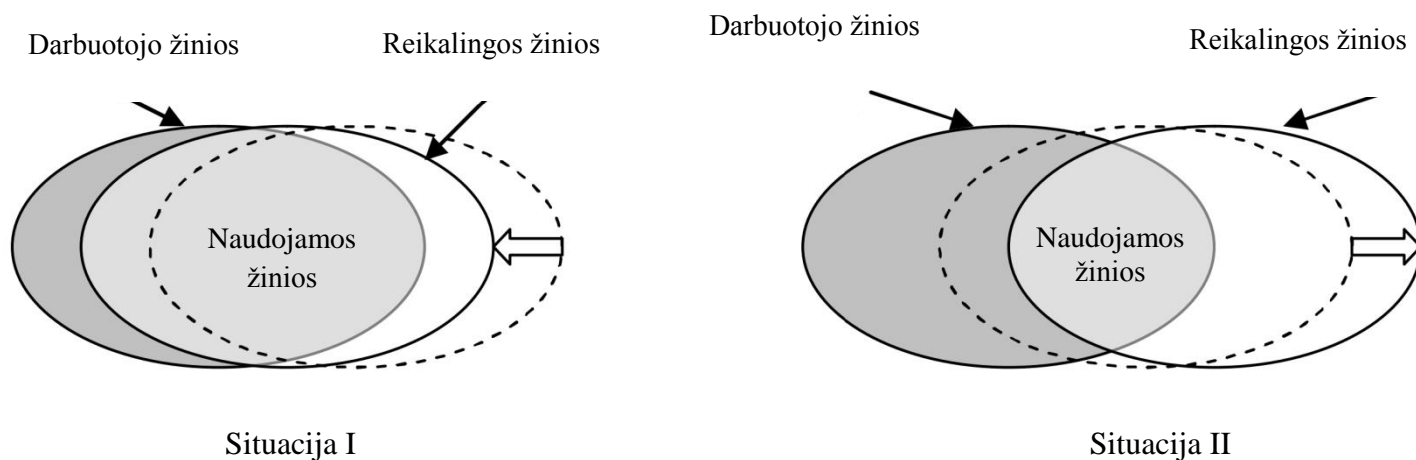
Tiriant žinių nuvertėjimą darbo konkrečiai pozicijai, yra būtina įvertinti atsižvelgiant į tai, kokiomis žiniomis darbuotojas iš tiesų disponuoja ir kokios žinios darbo vietoje jam yra reikalingos. Idealiu atveju, darbuotojo žinių bagažas turi atitikti jam keliamus reikalavimus

organizacijoje, tačiau kaip pastebi Jovanovic (1979), darbuotojų žinias ir organizacijos reikalavimus dažniausiai gali atspindėti ši schema:



12 pav. Statinis žinių nuvertėjimo modelis (Jovanovic, 1979)

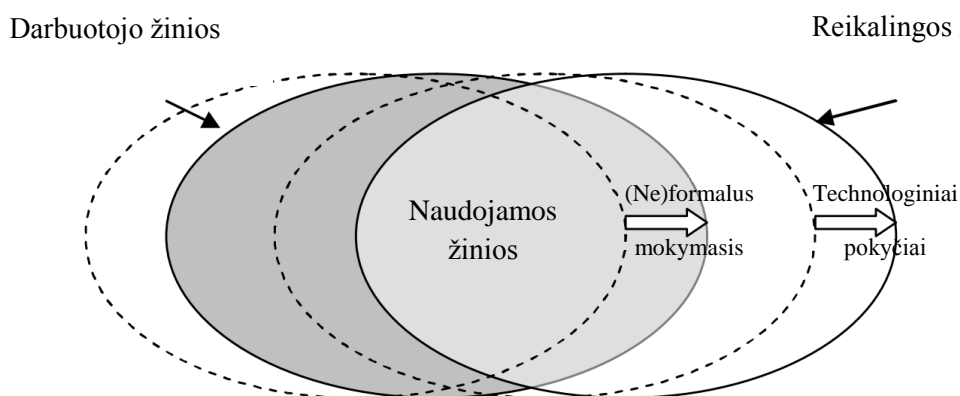
Iš pateikiamos schemos galima pastebėti, kad dažnai darbo vietoje darbuotojai naudoja tik dalį savo turimų žinių, kurios tiesiogiai sutampa su jam keliamais darbo reikalavimais. Tačiau priešingai, dalis darbuotojo įgūdžių darbo vietoje arba nėra reikalingi, arba jų panaudojimui nėra sudaromos tinkamos sąlygos. Dalies žinių, kurių reikalauja darbuotojo pareigybė, jis neturi ir jas, idant sėkmingai dirbtų, privalo įgyti. Ilgainiui vykstantys technologiniai pokyčiai darbuotoją priverčia atsidurti situacijoje, kuomet jo disponuojamų žinių bagažas lieka nepakitęs arba dar kitaip – statiškas, tačiau jam keliami reikalavimai auga ir darbuotojas, neatnaujindamas ir neplėsdamas turimo žinių bagažo vis labiau praranda konkurencines pozicijas. Ši darbuotojo turimų žinių ir darbo reikalavimų neatitikimą iliustruoja pateikiama schema:



13 pav. Žinių ir darbo reikalavimų neatitikimas (Jovanovic, 1979)

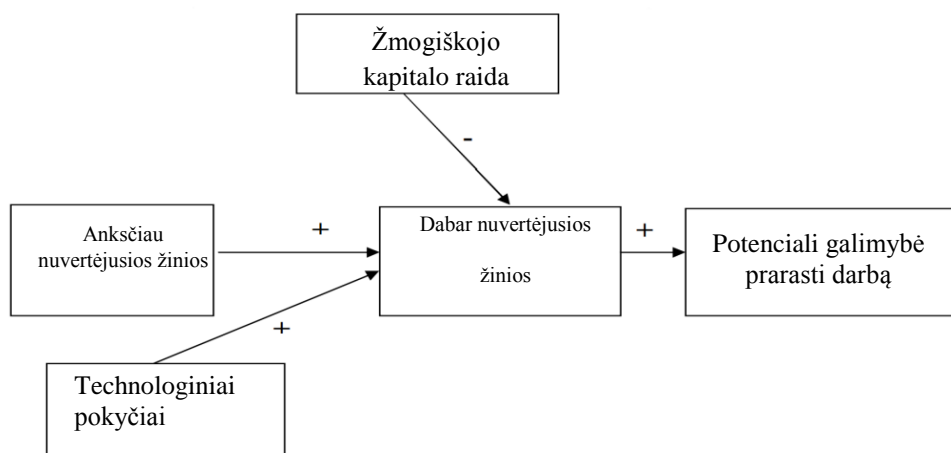
Iš pateiktos schemos galima daryti išvadą, kad žinių nuvertėjimas gali vykti skirtingomis kryptimis, t.y. jis gali priversti darbuotoją nuvertėjusias žinias atstatyti arba papildyti naujomis (situacija I) arba tik dar labiau pagilinti turimas žinių spragas (situacija II). Tačiau, kaip pastebi Jovanovic (1979), daugeliu atvejų organizacijos susiduria su antrąja situacija, kuomet įvykę pokyčiai tarsi išbalansuoja darbuotojus ir tik dar labiau sumažina turėtą naudojamų žinių bagažą. Tokie neigiami žinių pokyčiai yra reikšmingi ne tik darbuotojui, bet ir darbdaviui. Jeigu žvelgtume iš darbuotojo perspektyvos, sumažėjęs žinių bagažas ir nuvertėjusios žinios neigiamai atsispindi vertinant jo produktyvumą ir su tuo siejamą atlygį (Van Smoorenburg, Van der Velden, 2000), taip pat neigiamai veikia ir darbuotojo pasitenkinimą darbu (Allen, Van der Velden 2001). Žvelgiant iš darbdavio perspektyvos, nuvertėjusios darbuotojo žinios lemia mažesnį produktyvumą, o tuo pačiu ir mažesnį organizacijos pelną. Nuvertėjus darbuotojo žinioms jis įmonėje gali pradėti jaustis nesaugiai, kadangi bet kuriuo metu darbdavys gali nuspręsti darbuotoją atleisti ir nusamdyti asmenį, kurio žinios atitiks darbo pozicijai keliamus reikalavimus. Kadangi, kaip pastebi Maurin ir Postel-Vinay (2005) dažniausiai tokie pokyčiai būna padiktuoti besikeičiančių aplinkos ir rinkos sąlygų, esant žinių nuvertėjimui tikimybė rasti panašaus pobūdžio ir kompetencijų reikalaujantį darbą, kaip ir anksčiau darbuotojui bus sudėtinga arba net neįmanoma. Visa tai suponuoja išvadą, kad tuo, jog žinios nenuvertėtų, turi būti suinteresuota ne tik organizacija, bet labiausiai – pats darbuotojas.

Žinoma, darbuotojo atleidimas daugeliu atvejų yra drastiška priemonė, organizacija žinių nuvertėjimo eliminavimui gali taikyti ir kitas priemones, kurios padeda darbuotojui nepalikti organizacijos. Tokiomis priemonėmis gali būti laikomi formalūs darbuotojų mokymai darbo vietoje, kurie sumažintų žinių nuvertėjimo pasekmes tiek darbuotojui, tiek organizacijai bei padėtų įgyti reikalingų įgūdžių. Šį procesą atspindi schema:



14 pav. Žinių nuvertėjimo eliminavimas (Jovanovic, 1979)

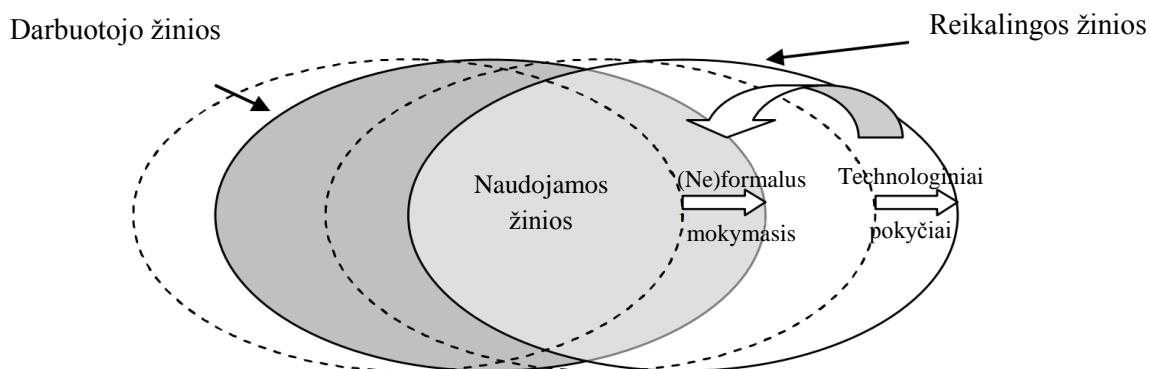
Nuvertėjus darbuotojo žinioms ir šiam jų neatnaujinus arba per formalų ar neformalų mokymąsi atnaujinus žinias nepakankamai, darbuotojui gresia darbo vietos netekimas, tačiau jeigu mokymai buvo efektyvūs, įvykę technologiniai pokyčiai gali lemti dar geresnes individo pozicijas organizacijoje nei šios buvo iki pokyčių. Atsižvelgiant į žinių nuvertėjimo, formalių bei neformalių mokymų tarpusavio sąsajas, Allen ir de Grip (2005) galutinį modelį įvardina statiniu:



15 pav. Statinis žinių nuvertėjimo modelis (Allen, de Grip, 2005)

Dinaminis žinių nuvertėjimo modelis

Jeigu nesiremtume prielaida, kad individo žinių ir įgūdžių įgijimas yra pakankamai statiškas procesas, kaip pastebi Allen ir de Grip (2005), tuomet pastebėtume, kad tarp vykstančių technologinių pokyčių, žinių nuvertėjimo ir darbo rinkos plačiąja prasme atsiranda visai kitokios sąsajos nei statiniame modelyje.

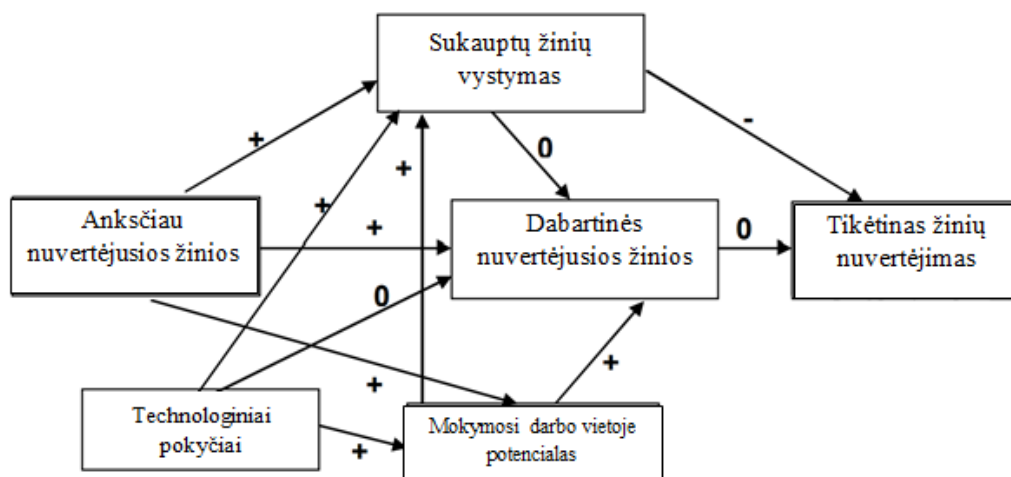


16 pav. Dinaminis žinių nuvertėjimo modelis (Allen, de Grip, 2005)

Dinaminiam žinių nuvertėjimo modelyje yra laikomasi prielaidos, kad įvykę technologiniai pokyčiai organizacijoje kaip tik paskatina darbuotojus siekti eliminuoti nuvertėjusias žinias taikant

formalaus arba neformalaus mokymosi priemones. Tuo pačiu įvykę pokyčiai organizacijoje savaime įsiskiria galimybes skirtingoms situacijoms, kurių dėka darbuotojas gali įgyti naujų įgūdžių (Allen, de Grip, 2005).

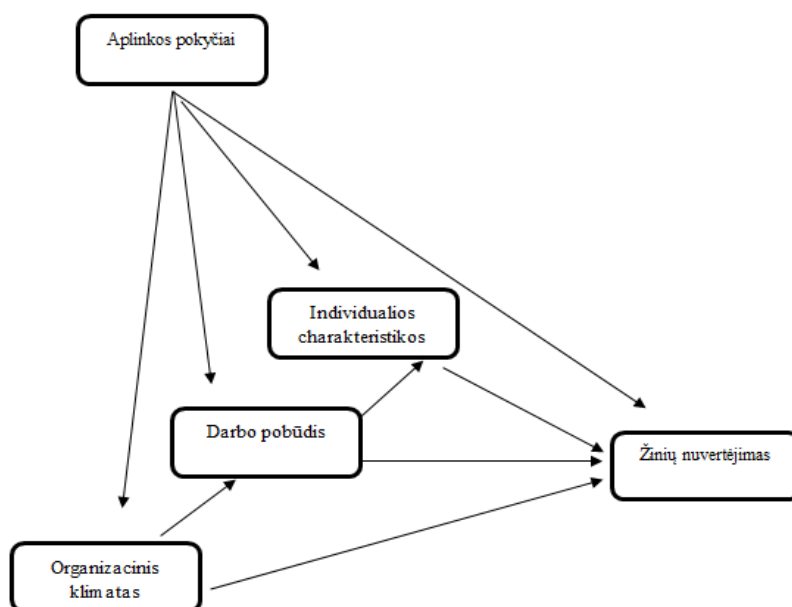
Tai, kokio lygio žinių spragos išliks darbuotojui po įvykdyto pokyčio organizacijoje priklauso nuo to, kiek bus investuojama tiek individualiu, tiek organizacijos lygmeniu į jo mokymosi procesą (Allen, de Grip, 2005). Pastebima, kad šiuo atveju pokyčių iniciatoriumi gali tapti ne tik organizacija, bet ir pats darbuotojas, kaip aktyvus darbo rinkos dalyvis, kuris įgydamas darbo patirties skirtingose organizacijose plečia savo turimų žinių bagažą ir tokiu būdu išlieka konkurencingas darbo rinkoje ir nepriklausomas nuo vykstančių pokyčių organizacijoje. Dinaminio modelio dedamosios yra susiejamos ir išpildomos šiame Allen ir de Grip (2005) modelyje:



17 pav. Žinių nuvertėjimo dinamikos modelis (Allen, de Grip, 2005)

Iš modelio matyti, kad individo anksčiau nuvertėjusios žinios turi tiesioginę įtaką dabartiniam žinių nuvertėjimui, kadangi tik pagilina turėtą žinių spragą. Pastebima, kad organizacijai ir individui nebeužtenka investuoti tik į anksčiau nuvertėjusias žinias, kadangi tai neišsprendžia bendros turimos problemos. Mokymosi procese turi būti įtrauktos tiek anksčiau nuvertėjusios individo žinios, tiek dabartiniu metu vykstantis nuvertėjimo procesas (Allen, de Grip, 2005). Šis modelis apima tiek statinį, tiek dinaminį žinių nuvertėjimo modelius. Statiniame žinių nuvertėjimo modelyje šis procesas yra suvokiamas kaip našta, kurią darbuotojas, norėdamas sėkmingai dirbti toliau, privalo įveikti, o dinaminiam – nuvertėjimas yra neatsiejama ir neišvengiama kiekvieno individo darbo dalis, todėl ir į patį šio nuvertėjimo eliminavimą yra žvelgiama ne kaip į sunkią užduotį, bet kaip į savaime suprantamą profesinio tobulėjimo aspektą. Dinaminiam modelyje žinių nuvertėjimas yra nuolatinė darbo proceso dalis: eliminavus anksčiau nuvertėjusias žinias, neišvengiamai susiduriama su naujais iššūkiais (Allen, de Grip, 2005).

Kauffman (1989) vienas pirmųjų pateikė sisteminių žinių nuvertėjimo modelį, įtraukiantį visas dedamąsias, kurios daro įtaką žinių nuvertėjimui. Atlikus literatūros analizę galima daryti išvadą, kad nagrinėjant žinių nuvertėjimo tematiką, beveik visos Kauffman (1989) modelio dedamosios yra išnagrinėtos. Nustatyta, kad tiesioginę įtaką žinių nuvertėjimui turi atliekamo darbo pobūdis (keliami reikalavimai ir kt.), įvykę technologiniai ir aplinkos pokyčiai, pati organizacijos aplinka (gali nuvertėti ne tik individo, bet ir visos organizacijos žinių bazė), besikeičianti rinka priverčia organizaciją atliepti besikeičiančius klientų poreikius bei tuo pačiu modifikuoti atliekamus procesus. Visos šios dedamosios atsispindi sisteminiame žinių nuvertėjimo modelyje.



18 pav. Sisteminis žinių nuvertėjimo modelis (Kauffman, 1989)

Tačiau galima pastebėti, kad nors didžioji dalis aspektų vienaip ar kitaip yra išnagrinėti, tačiau mokslinėje literatūroje pasigendama platesnio individualių darbuotojų charakteristikų suvokimo. Šios charakteristikos minimos tik fragmentiškai, tačiau visiškai nėra detalizuojamos. Būtent ši sritis, ypač kuomet yra kalbama apie kūrybinį darbuotoją, nepaisant to, kad jam būdingos charakteristikos jau ilgą laiką susilaukia tyrėjų dėmesio, yra atvira tyrimams. Taip pat analizuojant Kaufman (1989) sisteminių žinių nuvertėjimo modelį galima teigti, kad šis yra susijęs su ankstesnėje darbo dalyje analizuotomis žinių nuvertėjimo priežastimis. Individualių charakteristikų dedamoji yra itin susijusi su individo pokyčiais, kaip galima žinių nuvertėjimą katalizuojančia dedamąja: laikinojo nedarbingumo bei amžiaus veiksniai tampa itin svarbūs žinių nuvertėjimo procese, kadangi jų pasekoje individo žinių bagažas palaipsniui siaurėja. Galima daryti prielaidą, kad individo amžius bei nedarbingumo laikotarpis, kaip katalizuojantys veiksniai gali būti susiję su

atkartotojo mokymosi stiliumi: tik esant techniniam užduočių atlikimo išmanymui, nedarbingumo laikotarpis, amžius gali turėti įtakos šių įgūdžių nuvertėjimui. Organizaciniai pokyčiai, kuomet yra pakeičiama technologinė užduočių atlikimo metodika taip pat gali sąlygoti atkartotojo žinių nuvertėjimą, jeigu individas nesiekia, arba jam nėra sudaromos galimybės įgyti naujų įgūdžių ir adaptuoti juos prie pasikeitusios technologinės bazės. Organizacinio klimato bei aplinkos pokyčiai, kaip nuvertėjimo dedamosios gali būti siejamos su teoretiko mokymosi stiliumi: individas disponuoja teorinėmis žiniomis apie atliekamas užduotis, įmonės veiklą, tačiau kardinaliai pasikeitus įmonės misijai, vizijai, veiklos specifikai, įvykus kardinaliems pokyčiams – teorinė bazė ne tik nuvertėja, bet apskritai tampa nebereikalinga. Esant neatitikimui tarp individo teorinių žinių bei realiai darbo vietoje reikalingų įgūdžių, pastarosios dėl to, kad nėra pakankamai arba išvis nėra naudojamos, taip pat sensta.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje ir atliktuose tyrimuose vyrauja du pagrindiniai žinių nuvertėjimo vertinimo būdai. Žinių nuvertėjimas yra laikomas sunkiai valdomu procesu, kuomet atsiradus pirminėms spragoms darbuotojų žiniose šios tik gilėja, kol pasiekia tokią ribą, kai darbuotojas dėl visiškai pasenusių žinių nebegali atlikti jam pavesto darbo. Tačiau šiam determinuotam požiūriui sudaro priešpriešą dinaminis žinių nuvertėjimo modelis, kuris laikosi prielaidos, kad *nuvertėjimas gali būti eliminuojamas ir vis atsirandančios žinių spragos yra nuolatinis kiekvieno darbuotojo darbo atributas, tačiau taikant skirtingas poveikio priemones, jos gali būti pašalinamos, tačiau remiantis šiuo modeliu galima teigti, kad kiekvienas darbuotojas turi nuolat plėsti savo žinių bagažą. Šiame darbe toliau bus laikomasi prielaidos, kad žinių nuvertėjimas yra dinaminis procesas, kuriam yra taikomos skirtingos žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės. Taip pat bus laikomasi Kaufman (1989) žinių nuvertėjimo sisteminiame modelyje išskirtų žinių nuvertėjimo katalizatorių: individualių pokyčių ir organizacinio klimato dedamosios siejamos su atkartotojo mokymosi stiliumi, darbo pobūdis bei aplinkos pokyčiai su teoretiko mokymosi stiliumi.*

2.2.5. Žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės

Ekonominis stabilumas bei individo konkurencingumas darbo rinkoje didžiąja dalimi priklauso nuo to, kokį žinių ir įgūdžių bagažą individas yra sukaupęs. To pasekoje, tiek individas, tiek organizacijos yra suinteresuotos investuoti į darbuotojų tobulinimą ir ugdymą, idant šie būtų pajėgūs atliepti besikeičiančius rinkos poreikius ir išliktų konkurencingi. Ignoruojant būtinybę nuolat atnaujinti savo turimas žinias, darbuotojas rizikuoja prarasti darbą organizacijoje, o organizacija savo ruožtu – pozicijas rinkoje. Alders (2005) pastebi, kad ugdymo priemonės,

priklausomai nuo darbuotojo amžiaus, skirsis. Vyresniems darbuotojams geriausiai tinkamas praktinis įgūdžių tobulinimas darbo vietoje, kai tuo tarpu jaunesniems – labiau per formalų mokymąsi, kadangi jo metu jie dažnai jau gali naudotis naujausiomis technologijomis, kai vyresnių asmenų įgyti skirtingi technologiniai įgūdžiai dažnu atveju jau yra seniai nuvertėję ir ekonomiškai nebeefektyvūs.

Individui tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai sąveikaujant su aplinka, jo turimų žinių ir įgūdžių bagažas plečiasi. Kuo daugiau tokių planuotų ir neplanuotų sąveikų įvyksta, tuo daugiau žinių nuvertėjimo spragų individas užpildo (Alders, 2005). Žinių nuvertėjimo mažinimas įtraukiant ugdymo dedamąją yra laikomas efektyviausia nuvertėjimo mažinimo priemone (Ng, Feldman, 2010). Žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės galima suskirstyti į dvi kategorijas: formalios ir neformalios priemonės. Priemonių detalizacija pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės

Autorius, metai	Tipas	Priemonė	Apibūdinimas
Alders, 2005; Ng, Feldman, 2010; Edin, Gustavsson, 2008; Blundell ir kt.1999;	Formalios	Švietimas	Formalus ir struktūruotas individo mokymasis, kurio metu plečiamas individo turimų žinių bagažas ir užpildomos trūkstamų žinių spragos
Olaitan ir kt. 2013; Sowande, 2001		Kūrybinės dirbtuvės	Metodas, suteikiantis galimybę per trumpą laiką sąveikauti bei semtis žinių iš skirtingų individų, kurių kiekvienas pasižymi savitu mokymosi stiliumi ir disponuoja skirtinga informacija. Taip pat tai galimybė dalintis turimomis žiniomis ir per praktines užduotis įgyti naujų įgūdžių.
Olaitan ir kt. 2013;		Konferencijos	Konkrečios srities atstovų susirinkimas, kuriame dalinamasi aktualia savo srities informacija, diskutuojama. Paremta labiausiai nagrinėjamoje tematikoje pasižymėjusių atstovų pranešimais. Remiamasi labiau teoriniu informacijos pateikimu, paskaitomis, tačiau pateikta informacija gali būti transformuojama į naujus veiklos būdus, praktiškai pritaikomus darbo vietoje
Sowande, 2001		Seminarai	Seminarų metu darbuotojams yra suteikiama galimybė konsultuojantis su specialistais,

			spresti aktualias problemas. Apima tokias priemones kaip: diskusija, smegenų šturmas, teorinių žinių perteikimas.
Sowande, 2001; Singh, 2000;	Neformalios	Praktinis mokymasis	Individas mokosi ir atnaukina savo turimas žinias darbo vietoje stebėdamas kolegas, besidalindamas patirtimi ir gautas žinias pritaikydamas praktinėje veikloje.
Hezlett, Gibson, 2007; Cummings, Worley, 2009; Singh, 2000; Clutterbuck, 2004		Mentorstė	Procesas, kurio metu labiau patyręs ir didesnį žinių bagažą turintis individas, vadinamas mentoriumi, dalinasi savo žiniomis su kitu, šių žinių stokojančiu, individu. Skirstoma į formalią ir neformalią.
Jorgensen ir kt.2005; Frazer ir kt. 2003; Huang, Song, 1999; Allwood, Lee, 2003;		Darbų rotacija	Procesas, kurio metu individas įgyja naujų įgūdžių ir susipažįsta su kitomis užduočių atlikimo technikomis, kurias gali pritaikyti savo tiesioginiame darbe. Naudojant šį metodą išauga darbuotojo motyvacija, sumažėja rutina, darbuotojai rečiau palieka organizaciją.
Dillenbourg, 2015; Krichmar, Preece, 2003		Virtualios mokymosi bendruomenės	Apibrėžiamos kaip suinteresuotų žmonių grupės, kurios keičiasi aktuali informacija, dalinasi patirtimi interneto pagalba. Žiniomis dalinamasi keliais būdais: <ul style="list-style-type: none"> • Forumai, socialinių tinklų pagalbos grupės; • Tinklaraščiai; • Internetiniai tinklapiai specifine tematika; • Bendraminčių klubai; • Socialinės mokymosi platformos; Priemones darbuotojai renkasi savo nuožiūra, be organizacijos įsikišimo.

(sudaryta autorės remiantis Alders, 2005; Ng, Feldman, 2010; Edin, Gustavsson, 2008; Blundell ir kt.1999; Olaitan ir kt. 2013; Sowande, 2001; Hezlett, Gibson, 2007; Cummings, Worley, 2009; Singh, 2000; Clutterbuck, 2004;

Jorgensen ir kt. 2005; Frazer ir kt. 2003; Huang, Song, 1999; Allwood, Lee, 2003; Dillenbourg, 2015; Krichmar, Preece, 2003)

Sarabdeen (2013) vienas iš autorių, analizavusių mokymosi stiliaus ir ugdymo priemonių sąsajas. Autorius kelia prielaidą, kad siekiant efektyvaus ugdymo proceso, maksimalaus rezultato ir organizacijos išteklių taupymo, ugdymo priemonės privalo būti taikomos tikslingai. Sarabdeen (2013) mokymosi stilių analizę atliko remdamasis Honey ir Munford (1992) klausimynu, kurį pateikė vidurinės mokyklos paaugliams moksleiviams. Tyrimu siekta nustatyti priemones, įgalinančias efektyvų moksleivių ugdymą. Tyrime ugdymo procesas susietas su tokiais atributais, kaip: rašymas, klausymas, vaizdinės priemonės ir kt. Remiantis šiomis išvalgomis, autorius moksleivių ugdymo procesui pasiūlė konkrečias priemones, tinkamas kiekvienam iš mokymosi stilių: prezentacijos, filmai, rašymu paremtos analizės ir kt. Pagrindinė tyrimo išvada – siekiant efektyvaus ugdymo proceso, ugdymo priemonės turi būti parenkamos pagal individo mokymosi stilių (Sarabdeen, 2013). Tačiau nepaisant to, mokslinėje literatūroje pasigendama kūrybinių darbuotojų žinių nuvertėjimo mažinimo priemonių, siejant jas su mokymosi stiliais, analizės. Atlikta mokymosi stilių bei žinių nuvertėjimo priemonių analizė leidžia daryti tam tikras prielaidas, apie kiekvienam iš mokymosi stilių tinkamas ugdymo priemones.

- **Aktyvistais** laikomi individai, kurių pagrindiniu mokymosi principu tampa tai, kad jie geriausiai mokosi iš karto atlikdami pavestas užduotis. Galima daryti prielaidą, kad šio tipo individams tinkamiausiomis ugdymo priemonėmis galima laikyti praktinio mokymosi ir kūrybinių dirbtuvių metodus. Šių metodų pasirinkimas yra grindžiamas tuo, kad abejais atvejais mokymosi procesas yra paremtas praktinių užduočių atlikimu, o tai yra kertinis aktyvaus mokymosi stiliaus šalininkų bruožas. Būtent dėl šios priežasties, galima daryti prielaidą, kad tinkamiausios žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės šiam tipui yra praktinis mokymasis darbo vietoje, kūrybinės dirbtuvės bei dalyvavimas skirtingose diskusijose diskusijų forumuose.
- **Atkartotojai** geriausiai mokosi stebėdami kitų atliekamą darbą bei atkartodami atliktus veiksmus. Remiantis šiuo aspektu, galima daryti prielaidą, kad tinkamiausios priemonės žinių nuvertėjimo eliminavimui yra mentorystė (galimybė semtis žinių, įgūdžių iš patyrusio savo srities specialisto) ir seminarai. Abi šios strategijos yra tarpusavyje panašios: informacija yra perteikiama specialisto, sukaupusio didelį tiek teorinių žinių, tiek praktinių įgūdžių bagažą. Taip pat galima teigti, kad šiam darbuotojų tipui yra tinkamas ir dalyvavimas virtualiose mokymosi

bendruomenės: socialinių tinklų pagalbos grupėse, skaitant tinklaraščius. Galima daryti prielaidą, kad šių žinių perdavimas atkartotojo tipo darbuotojui suponuotų efektyvų įgūdžių bei žinių atnaujinimą.

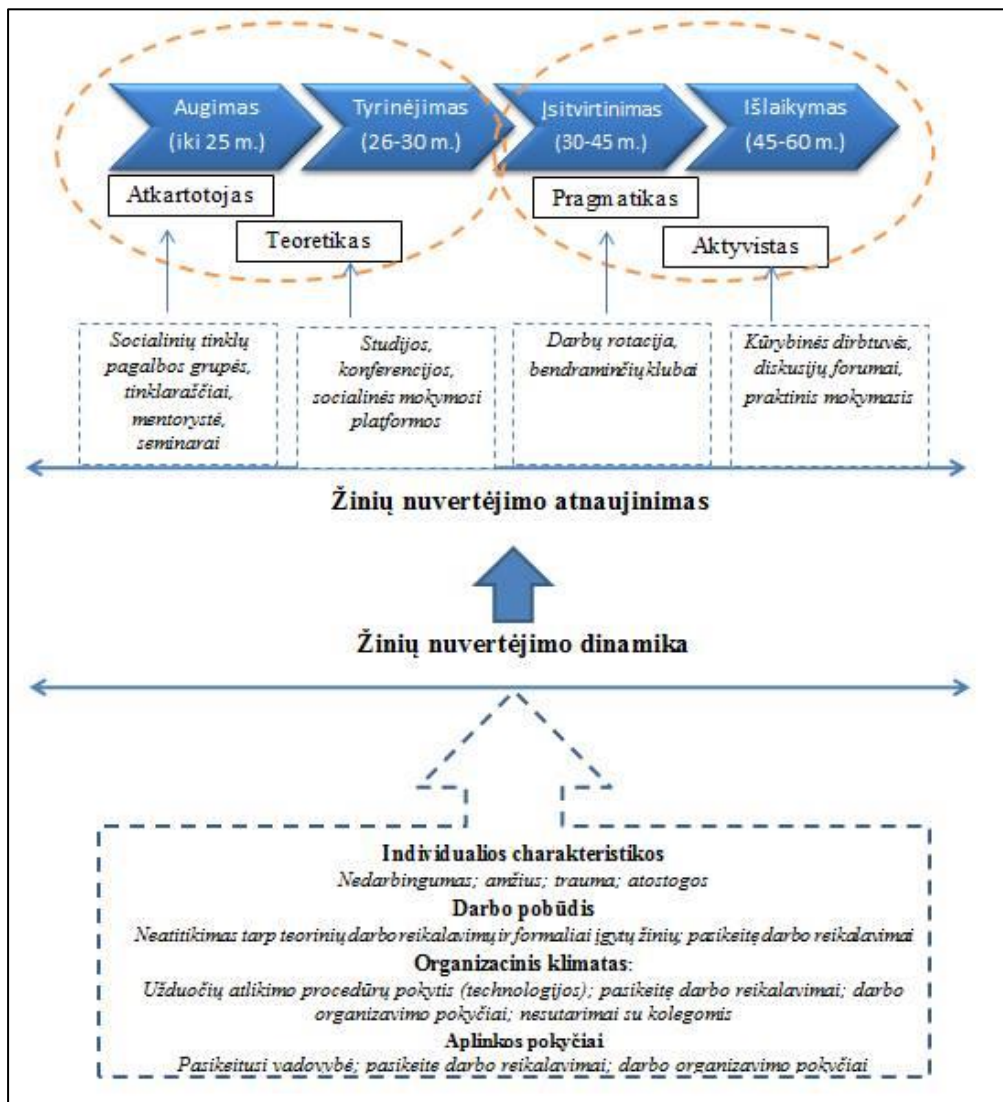
- **Teoretikai** priklauso tipui darbuotojų, kurie mėgsta pritaikyti turimas teorines žinias praktikoje. Kitaip nei aktyvistai, kurie vengia teorinio žinojimo, teoretikams yra būtina turėti teorinį darbo atlikimo pagrindą. Didžiausias teorinių žinių bagažas, kaip pastebi Blundell ir kt. (1999), yra suteikiamas formalus švietimo metu bei konferencijose, kurių pagrindu tampa naujausios konkrečios srities informacijos dalinimasis. Taip pat itin tinkamais tampa socialinės mokymosi platformos, kuriose pateikiama naujausia tiek teorinė, tiek praktinė informacija, skirtingų paskaitų ciklai.
- **Pragmatikai** mokosi klaidų bei bandymų metodu: jie pirmieji siekia išmėginti jiems pateiktas naujoves. Remiantis šia prielaida, kad pragmatikai pirmieji siekia išmėginti jiems pateikiamas naujoves, galima daryti prielaidą, kad vienu iš tinkamiausių žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonių šiam tipui gali būti laikoma darbų rotacija. Ši prevencinė priemonė yra paremta idėja, kad siekiant išsklaidyti rutiną, kuri atsiranda nuolat atliekant tas pačias užduotis bei tampa žinių nuvertėjimo katalizatoriumi, yra tikslinga suteikti darbuotojui galimybę atlikti vis kitas užduotis, kurios praplečia individo žinių bagažą, yra susiduriama su naujais užduočių atlikimo būdais, kurie gali būti bandomi pritaikyti tiesioginiame individo darbe. Taip pat tinkamais tampa bendraminčių klubai, kadangi kaip pastebi . Dillenbourg (2015), kūrybiniai darbuotojai intensyviai mokosi vieni iš kitų.

Apibendrinant skirtingas žinių nuvertėjimo eliminavimo praktikas galima pastebėti, kad visos jos, nepaisant to, ar jos priklauso formaliam ar neformaliai tipui yra naudingos siekiant eliminuoti darbuotojo žinių nuvertėjimą. Priemonių nauda yra nekvestionuojama, tačiau pastebima, kad šios priemonės nėra tinkamos visiems individams be išimties. Sutariama, kad siekiant efektyvaus ugdymo proceso, šios priemonės turi būti diferencijuojamos. Vienu iš diferencijavimo būdų tampa darbuotojo mokymosi stilius. ***Šiame darbe bus laikomasi prielaidos, kad kūrybinių žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės, siekiant efektyvaus žinių ir įgūdžių atnaujinimo, yra tikslinga diferencijuoti pagal darbuotojo mokymosi stilių. Aktyvistai: kūrybinės dirbtuvės, diskusijų forumai ir praktinis mokymasis, atkartotojai: socialinių tinklų pagalbos grupės, tinklaraščiai, mentorystė ir seminarai, teoretikai: formalus švietimas, konferencijos, socialinės mokymosi platformos, pragmatikai: darbų rotacija bei bendraminčių klubai.***

2.3. Kūrybinės organizacijos žinių nuvertėjimo eliminavimo modelis

Ankstesniuose skyriuose pateikta kūrybinių darbuotojų profiliavimo, žinių nuvertėjimo ir eliminavimo priemonių analizė leidžia suderinti šias koncepcijas ir parengti žinių nuvertėjimo eliminavimo modelį, kurį sudaro šios dedamosios:

- Kūrybinių darbuotojų ugdymo profiliai;
- Žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės;
- Žinių nuvertėjimo dinamikos ir atnaujinimo dedamosios;
- Žinių nuvertėjimo priežasčių dedamosios;
- Kūrybinio darbuotojo karjeros gyvavimo ciklo sąsajos su individo mokymosi stiliais.



19 pav. Žinių nuvertėjimo eliminavimo modelis (sudaryta autorės)

Modelis grindžiamas idėja, kad siekiant efektyvaus žinių nuvertėjimo eliminavimo, kūrybinė organizacija pirmiausiai turi pažinti savo darbuotojus. Viena iš galimybių – profiliuoti darbuotojus

pagal jiems priimtina mokymosi stilių. Tiek kūrybiniam darbuotojui, tiek organizacijai, efektyvių mokymo priemonių taikymas leidžia išvengti žinių nuvertėjimo: darbuotojo atveju eliminuojamas neatitikimas tarp darbuotojo įgytų įgūdžių ir tų, kurie jam yra reikalingi dirbant savo tiesioginį darbą, organizacijos – mažesni kaštai, kvalifikuota darbo jėga, kokybiškai atliekamas darbas. Todėl galima daryti prielaidą, kad kiekvienam iš kūrybinių darbuotojų tipų gali būti taikomos specifinės žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės. Taip pat yra keliami prielaida, kad žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės bei mokymosi stiliai yra susiję su individo karjeros gyvavimo ciklu: skirtinguose karjeros etapuose, individas gali pasižymėti skirtingais mokymosi stiliais bei atsižvelgiant į tai, karjeros pradžioje taikomos priemonės gali būti nebetinkamos kituose karjeros gyvavimo ciklo etapuose.

Žinių nuvertėjimo eliminavimo procesas organizacijoje turi būti *efektyviai planuojamas, sistemingas ir įgalinantis efektyviausių darbuotojo žinių nuvertėjimo eliminavimui priemonių parinkimą, atsižvelgiant į darbuotojo karjero gyvavimo ciklą*. Tokiu būdu organizacija pasiekia dvejopų tikslų: darbuotojo turimos žinios atitinka darbo reikalavimus, yra efektyviai atnaujinamos, tuo pačiu atnaujindamos ir pačios organizacijos žinių bazę bei tuo pačiu lemia mažesnius kaštus organizacijai, siekiančiai efektyviai ugdyti savo darbuotojus.

3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Empirinio tyrimo metodologija ir tyrimo dizainas

Trečioje darbo dalyje, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize bei jos pagrindu sudarytu kūrybinės organizacijos žinių nuvertėjimo eliminavimo modeliu yra grindžiama empirinio tyrimo metodologinė prieiga.

3.1.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės

Tyrimui atlikti pasirinkta pozityvistinė arba kiekybinė tyrimo metodologija (Kardelis, 2007). Pozityvistinės prieigos pasirinkimą lemia tai, kad būtent šios prieigos taikymas leidžia patikrinti tyrimo hipotezes populiacijose (Kardelis, 2007). Magistriniame darbe taikomas *tyrimo metodas* – kiekybinė apklausa, tačiau bus naudojamas netiesioginis apklausos būdas – elektroninė apklausa. Kiekybinio tyrimo prieiga leido identifikuoti informacinių technologijų darbuotojų mokymosi stilius, jiems labiausiai tinkamas žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės bei įvertinti šio nuvertėjimo subjektyvias priežastis. Empiriniam tyrimui atlikti suformuluotas tyrimo tikslas bei tyrimo uždaviniai.

Kiekybinio tyrimo tikslas – ištirti teorinės analizės metu identifikuotas žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės, siejant jas su kūrybinio darbuotojo mokymosi stiliumi ir jo karjeros ciklu.

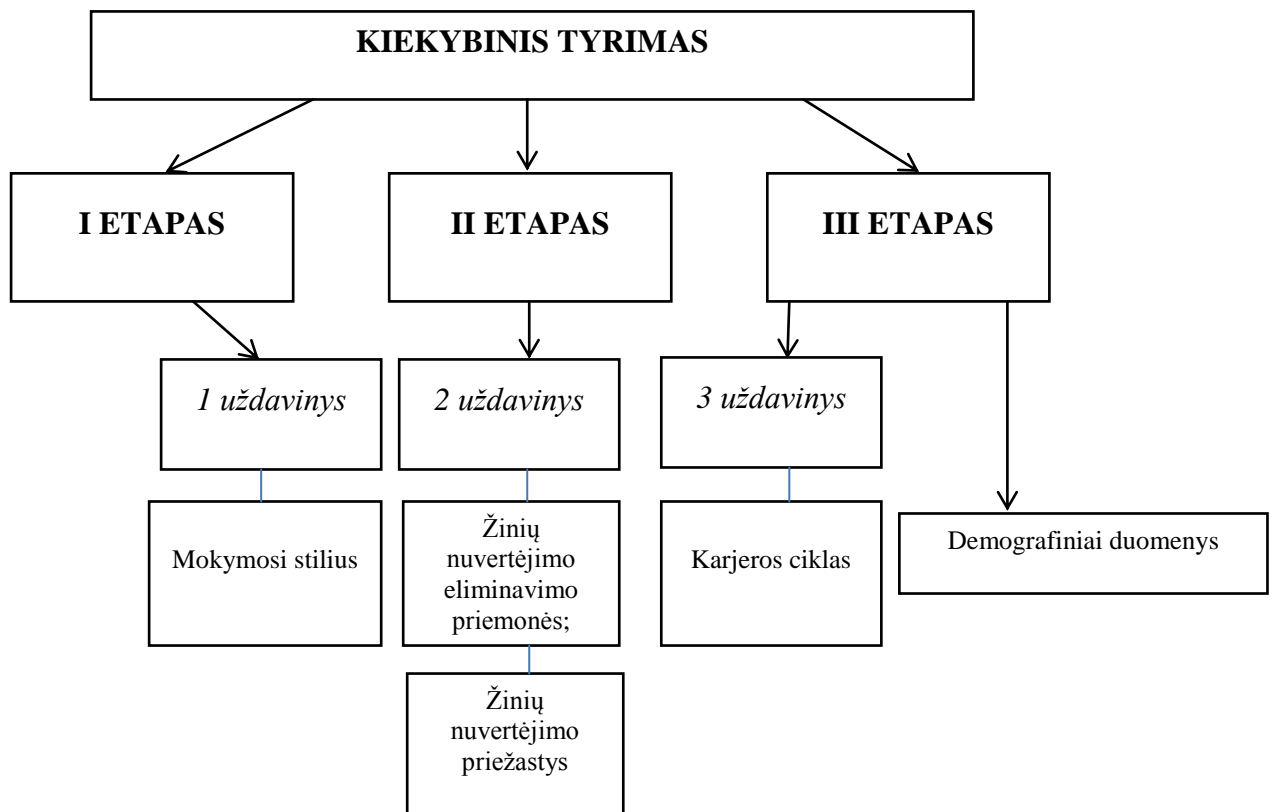
Tikslui pasiekti išsikelti šie **kiekybinio tyrimo uždaviniai**:

1. Nustatyti mokymosi stilius, būdingus informacinių technologijų įmonių darbuotojams;
2. Atsižvelgiant į darbuotojo mokymosi stilių nustatyti tinkamiausias priemones jo žinių nuvertėjimo eliminavimui;
3. Patikrinti darbuotojo karjeros ciklo, žinių nuvertėjimo priežasčių ir mokymosi stilių sąsajas.

Siekiant įgyvendinti išsikeltus tikslus, suformuotas kiekybinio tyrimo algoritmas (žr. 20 pav.)

Tiriamąją darbo dalį sudaro šios dalys:

- tyrimo metodika ir anketinė apklausa.
- tyrimo metodikos realizavimas, naudojant statistinę duomenų analizę. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant duomenų analizės sistemą SPSS 22 ir duomenų analizės paketą MS Office Excel 2015.



20 pav. Kiekybinio tyrimo algoritmas (sudaryta autorės)

Tyrimo hipotezės:

Remiantis suformuotu žinių nuvertėjimo eliminavimo modeliu ir atlikta literatūros analize, išsikeltos tyrimo hipotezės, kurios atspindi kūrybinių darbuotojų mokymosi stilių ir karjeros gyvavimo ciklo sąsajas bei žinių nuvertėjimo eliminavimo priemones, diferencijuotas pagal mokymosi stilių.

- H1.: Kūrybinio darbuotojo mokymosi stilius teigiamai koreliuoja su jo karjeros gyvavimo ciklu;
- H2.: Formalios ugdymo priemonės yra reikšmingesnės augimo ir tyrinėjimo stadijose;
- H3.: Formalios ugdymo priemonės yra priimtinesnės atkartotojo bei teoretiko mokymosi stiliams;
- H4.: Neformalios ugdymo priemonės yra reikšmingesnės įsitvirtinimo ir išlaikymo stadijose;
- H5.: Neformalios ugdymo priemonės yra priimtinesnės pragmatiko ir aktyvisto mokymosi stiliams.

Elektroninės apklausos metodo pagrindimas

Tyrimo atlikimui, taikytas netiesioginis apklausos metodas, kuris pasižymi tuo, kad yra visiškai eliminuojamas tiesioginis bendravimas su respondentu. Šis metodas leido užtikrinti visišką respondentų anonimiškumą bei sklandų bei didelių kaštų nereikalaujantį duomenų rinkimą. Klausimynas buvo patalpintas surveygizmo.com apklausų platformoje ir prieinamas tik respondentams, gavusiems apklausos nuorodą. Apklausa platinta tik organizacijos viduje, pasitelkiant įmonės intranetą ir socialinio tinklo facebook.com paskyrą, telkiančią įmonės darbuotojus.

Tyrimo laikotarpis: 2016 m. balandžio mėnuo.

3.1.2. Tyrimo imties nustatymas

Tyrimo respondentų atranka. Respondentams atrinkti taikyta netikimybinė tikslinė atranka, leidžianti atlikti tyrimą specifinėje grupėje, turint tiesioginę prieigą prie respondentų (Degutis, 1999). Atrankos tinkamumas grindžiamas tuo, kad tyrimas buvo atliekamas specifinėje – informacinių technologijų specialistų grupėje, klausimyną platinant organizacijos viduje, turint tiesioginę prieigą. *Darbo objektu pasirinkta tarptautinės įmonės, Lietuvoje dislokuojančios IT padalinį, veikla.*

Tyrimo dalyviai ir imtis

Paprastai mus dominančių požymių pasiskirstymas generalinėje aibėje (populiacijoje) nėra žinomas ir norint tai nustatyti, reikėtų iširti visus generalinės aibės elementus, o tai padaryti, kaip pastebi Kardelis (2012) yra labai sunku arba net neįmanoma, todėl dažniausiai dirbama su populiacijos poaibiu – imtimi.

Matematiškai imties dydis yra funkcija, priklausanti nuo kelių argumentų: norimo pasiekti įverčių tikslumo, populiacijos sklaidos ir norimo patikimumo. Socialiniuose tyrimuose paprastai taikomas 95 procentų patikimumo lygmuo. Šiame tyrime imties dydžiui apskaičiuoti taikoma imties dydžio nustatymo formulė (Folz, 1996, pagal Čekanavičius, Murauskas, 2000), kai žinomos atrankinės visumos proporcijos, nes analizuojami kintamieji yra diskretieji dydžiai.

Imties dydis, šiuo atveju, apskaičiuojamas naudojant formulę:

$$n = \frac{z^2 \times [\pi \times (1 - \pi)]}{\varepsilon^2}$$

Kur:

n – imties dydis;

z – standartinio normaliojo skirstinio 0.05 lygmens kritinė reikšmė;

π - parametro proporcija atrankinėje visumoje;

ε - atrankos paklaida.

Fiksuojant reikšmingumo lygmenį, $\alpha = 0.05$, standartinio normaliojo skirstinio kritinė reikšmė, $z = 1.96$. Apskaičiuojant imties didumą, fiksuojama santykinai nedidelė atrankos paklaida, 5 % t.y. $\varepsilon = 0.1$. Kadangi parametro proporcija atrankinėje visumoje nėra žinoma, pasirenkama reikšmė, $\pi = 0.5$. Tokiu atveju, rekomenduojamas tyrimo imties dydis lygus:

$$n = \frac{1.96^2 \times [0.5 \times (1 - 0.5)]}{0.1^2} \approx 96$$

Atlikus skaičiavimus nustatyta, kad rekomenduojama tyrimo imtis turi būti nemažesnė nei 96 respondentai. Apklauso metu užpildytos 97 anketos, todėl galutinę tyrimo imtį sudaro 97 respondentų duomenys.

Tyrime naudojamų statistinių kriterijų apibendrinimas pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. Tyrime naudoti statistiniai metodai

Duomenų analizės priemonė / kriterijus	Taikymo tikslas
Procentinių dažnių ir kontingencijos lentelės	Pavaizduojamas respondentų pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius ir apžvelgiamas pasiskirstymas pagal amžių ir darbo patirtį.
Cronbach alfa kriterijus	Įvertinamas sudarytų skalių vidinis suderinamumas su duomenimis.
Kolmogorov-Smirnov kriterijus	Tikrinama sudarytų skalių duomenų normalumo prielaida.
Chi-kvadrato kriterijus	Įvertinamas ryšys tarp darbuotojo mokymosi stiliaus ir karjeros raidos etapų. Šis kriterijus naudojamas nominalinės ir ranginės skalės duomenims, kai rodikliai turi iki 5 skirtingų požymių.
Spearman ranginės koreliacijos koeficientas	Tyrime naudotas neparimetrinis Spearman koreliacijos koeficientas, nes duomenų normalumo prielaida skalėms nebuvo tenkinta. Koreliacijos koeficientas įvertina netiesinio ryšio stiprumą tarp dviejų rodiklių. Įvertinamas ryšys tarp darbuotojo mokymosi stiliaus, žinių nuvertėjimo eliminavimo būdų, žinių nuvertėjimo priežasčių ir

	karjeros raidos etapo.
Daugialypės tiesinės regresijos modelis	Įvertinamas žinių nuvertėjimo elementų poveikis skirtingų mokymosi stilių darbuotojams.
Wilkoksono kriterijus	Tyrimo metu nustatyta, kad skalės netenkina normalumo prielaidos, todėl skalių rangų vidurkių palyginimui dvejose priklausomose grupėse (grupės yra priklausomos, nes lyginami du atvejai: (1) prieš darbuotojui pradėdant dirbti ir (2) esamu laikotarpiu) taikomas neparametrinis Wilkoksono kriterijus, kuris įvertina skalių rangų vidurkių statistinį reikšmingumą. Žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonių tinkamumo vertinimų palyginimas prieš tai, kai darbuotojas įsidarbino ir dabar.
Kruskal-Wallis kriterijus	Tyrimo metu nustatyta, kad skalės netenkina normalumo prielaidos, todėl skalių rangų vidurkių palyginimui daugiau nei 2 nepriklausomose grupėse (amžiaus ir karjeros raidos etapų grupės) taikomas neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus, kuris įvertina skalių rangų vidurkių statistinį reikšmingumą.

3.1.3. Kiekybinio tyrimo klausimai

Sudarant klausimyną vadovautasi bendraisiais jo sudarymo principais bei rekomendacijomis (Kardelis, 2007; Dikčius, 2011; Thayer-Hart, 2010). Autoriai akcentuoja būtinybę respondentui paaiškinti tyrimo atlikimo reikšmingumą, jo asmenybės anonimiškumą bei pateikiamos informacijos konfidencialumą. Respondentai skatinami užpildyti apklausą tuo prisidedant prie kūrybinio darbuotojo žinių nuvertėjimo eliminavimo tyrimo. Klausimyno klausimai formuluojami atsižvelgus į Kardelio (2007) pateikiamą uždarų bei atvirų klausimų analizę, rekomendacijas, susijusias su klausimų reikalingumu bei eiliškumu. Respondentui pristatoma klausimyno pildymo instrukcija, paaiškinamos specifinės sąvokos. Siekiant išvengti galimo nevienodo klausimų traktavimo, prieš atliekant apklausą, atlikta pilotinė fazė su 10 informacinių technologijų specialistų, leidusi pakoreguoti klausimų bei atsakymų formuluotes, jas supaprastinti. Formuluojami klausimai susieti su mokslinės literatūros analizėje nustatytais kūrybinių darbuotojų mokymosi stiliais, žinių nuvertėjimo eliminavimo būdais bei nuvertėjimo priežastimis ir išskirtomis kūrybinės organizacijos žinių nuvertėjimo eliminavimo modelio dedamosiomis. Parengtą klausimyną sudaro trys dalys:

- ***Pirmojoje dalyje įvertinamas kūrybinio darbuotojo mokymosi stilius.*** Sudarant klausimyną remtasi Honey ir Mumford (1992) mokymosi stilių sutrumpinta klausimyno versija, adaptuota Koventrio universiteto mokslininkų. Šis Klausimyną sudaro 36 teiginiai, apimantys visų mokymosi stilių esminius bruožus bei kiekvienam iš mokymosi stilių tinkamas mokymosi aplinkybes. Respondentas pateiktus teiginius vertina keturių balų Likerto matavimo skalėje, taip įvertindamas, kiek pateikti teiginiai, susiję su jo darbu, yra tinkami asmeniškai jam. Tinkamumui ir netinkamumui yra priskiriamos skaitinės reikšmės: 1- teiginys man netinka ir 4 – teiginys mane puikiai apibūdina. Šie teiginiai, remiantis Honey ir Mumford (1992) pateikiama mokymosi stilių vertinimo metodika, leis nustatyti respondentų mokymosi stilius.
- ***Antrojoje dalyje įvertinamos žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės bei nuvertėjimo priežastys.*** Respondentams pateikiamas eliminavimo priemonių sąrašas, sudarytas remiantis nagrinėta mokslinė literatūra. Sąrašas apima tiek formalias, tiek neformalias žinių eliminavimo priemones, nagrinėtas šiame magistro darbe. Remiantis iškelta prielaida, kad kiekvienam iš mokymosi stilių gali būti taikomos skirtingos žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės, kurios tuo pačiu gali būti susijusios ir su individo karjeros gyvavimo ciklu, nuspręsta respondento prašyti įvertinti, kiek pateikiamos eliminavimo priemonės jam buvo tinkamos kai tik pradėjo dirbti ir dabartiniame karjeros etape. Šiuo klausimu identifikuojamos ne tik kiekvienam iš mokymosi stilių būdingos žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės, bet ir įvertinamas jų pokytis atsižvelgiant į individo mokymosi stilių. Vertinimas atliekamas procentine išraiška. Siekiant įvertinti mokymosi stiliaus ir žinių nuvertėjimo priežasčių sąsajas, individo keturių balų Likerto matavimo skalėje (siekiant vienodo duomenų kodavimo), prašoma įvertinti, kiek literatūros analizės metu identifikuotos priežastys veikia jo žinių nuvertėjimą: 1- neveikia, 4-veikia.
- ***Trečiojoje dalyje pateikiamos demografinės respondentų charakteristikos,*** kurios, remiantis literatūros analize, yra reikšmingos tiriant kūrybinių darbuotojų žinių nuvertėjimo eliminavimą. Demografinėmis charakteristikomis yra įvardinamas amžius, kuris, kaip pastebi Super (1990) tampa įrankiu, siekiant suskirstyti individo karjeros gyvavimo ciklą, o individo sukaupta darbo patirtis tampa priemone siekiant įvertinti žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonių pokytį. Visa klausimyno sandara yra pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Klausimyno sandara

Tyrimo dimensijos	Kriterijai	Klausimo numeris
Respondentų demografinės charakteristikos	Respondento amžius	27
	Darbo stažas	28
Kūrybinio darbuotojo mokymosi stilius	Teoretikas	C2, B3, D4, A5, B8, A9
	Pragmatikas	A1, D3, B6, C7, D8, D9
	Atkartotojas	B1, C3, D6, B7, C8, B9
	Aktyvistas	A2, A3, A4, C5, A7, A8
Žinių nuvertėjimo eliminavimo būdai	Formalios priemonės	1, 2, 3, 4, 14
	Neformalios priemonės	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
Žinių nuvertėjimo priežastys	Organizacinis klimatas	24, 19, 21, 22
	Individualios charakteristikos	15, 16, 17, 18
	Aplinkos pokyčiai	22, 23, 25
	Darbo pobūdis	19, 26, 22
Karjeros ciklas	Respondento amžius	27
	Mokymosi priemonės ciklo pradžioje	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13

3.2. Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius

Tyrimo iš viso dalyvavo 97 respondentai, kurių pasiskirstymas pagal amžių yra pakankamai tolygus. Didžioji dalis tiriamųjų yra iki 25 m. ir 26-30 m. amžiaus grupėse (atitinkamai, 38.1 % ir 39.2 %). Vyriausiųjų respondentų, kurie patenka į amžiaus intervalą, nuo 46 iki 50 m., yra vos 2 %. Analizuojant tiriamųjų pasiskirstymą pagal darbo patirtį nustatyta, kad į kiekvieną tiriamųjų grupę patenka bent po 25 % visos respondentų imties. Daugiausiai respondentų yra turinčių iki 2 m. darbo patirtį (39.2 %), o mažiausiai – turinčių 6 m. ir didesnę darbo patirtį (6 lentelė).

6 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas demografinėse grupėse

		Dažnis (%)
Amžius	Iki 25 metų	37 (38.1)
	26-30 metai	38 (39.2)
	31-45 metai	20 (20.6)
	46-60 metai	2 (2.1)

Darbo patirtis susijusi su informacinėmis technologijomis (metais)	0-2 m.	38 (39.2)
	3-5 m.	32 (33)
	6 ir daugiau	27 (27.8)

3.3. Tyrimo instrumento patikimumas

Tyrimė analizuojamų skalių vidinis suderinamumas įvertintas apskaičiuojant Cronbach alfa statistiką. Siekiant įvertinti vidinį suderinamumą, apskaičiuotos statistikos reikšmės kiekvienai iš tyrimė naudotų skalių. Cronbach alfa statistika parodo vidinį skalės suderinamumą ir kuo skalės elementų atsakymai tarpusavyje stipriau koreliuoja, tuo vidinio suderinamumo koeficientas (Cronbach alfa) yra didesnis. Skalės suderinamumas laikomas priimtinu, jei Cronbach alfa statistika yra didesnė nei 0.6. Remiantis rezultatais matyti, kad visų skalių Cronbach alfa rodiklių reikšmės yra didesnės nei 0.6 (žr. 6 lentelę). Geriausiai su duomenimis suderintos organizacinio klimato ir individualių charakteristikų skalės (atitinkamai, 0.844 ir 0.812), o prasčiausiai – teoretiko stiliaus ir formalų priemonių (darbo pradžioje) skalės (atitinkamai, 0.622 ir 0.644) (7 lentelė).

7 lentelė. Tyrimo skalių vidinio suderinamumo Cronbach alfa rezultatai

Tyrimo dimensija	Skalė	Cronbach alfa	Teiginių skaičius
Kūrybinio darbuotojo mokymosi stilius	Teoretikas	0.622	6
	Pragmatikas	0.660	6
	Atkartotojas	0.769	6
	Aktyvistas	0.756	6
Žinių nuvertėjimo eliminavimo būdai	Formalios priemonės (kai tik pradėjote dirbti)	0.644	4
	Formalios priemonės (dabar)	0.727	4
	Neformalios priemonės (kai tik pradėjote dirbti)	0.782	8
	Neformalios priemonės (dabar)	0.676	8
Žinių nuvertėjimo priežastys	Organizacinis klimatas	0.844	4
	Individualios charakteristikos	0.812	4
	Aplinkos pokyčiai	0.744	3
	Darbo pobūdis	0.752	3

Prieš taikant sudarytas skales skaičiavimuose, atlikta skalių duomenų normalumo analizė, kurios metu siekta nustatyti, ar sudarytos skalės yra normaliai pasiskirsčiusios. Tam tikslui naudotas Kolmogorov-Smirnov kriterijus. Gauti rezultatai parodė, kad visos skalės netenkina normalumo prielaidos, nes Kolmogorov-Smirnov kriterijaus tikimybės, $p < 0.05$ (žr. 8 lentelę). Tai rodo, kad sudarytų skalių skirstiniai statistiškai reikšmingai nukrypę nuo normaliojo skirstinio, būdinga asimetrija. Būtent dėl šios priežasties tolimesniame etape bus naudojami neparametriniai statistiniai kriterijai.

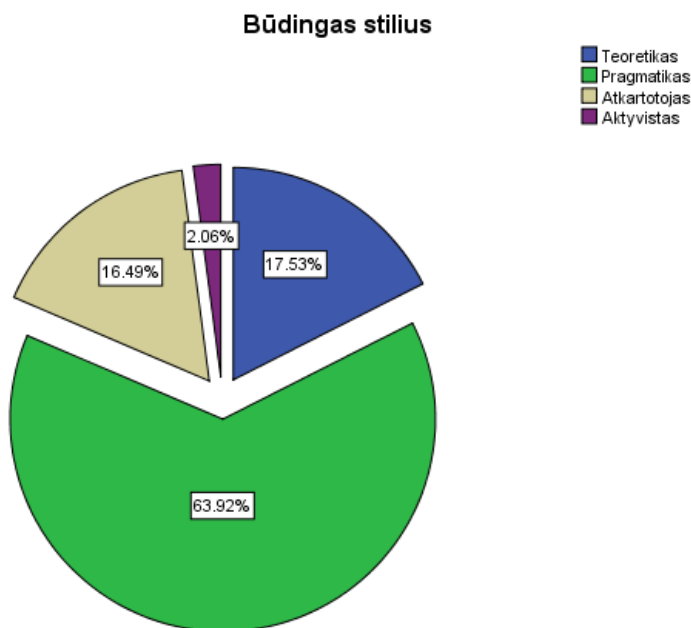
8 lentelė. Tyrimo skalių duomenų normalumo rezultatai

	K-S testo statistika	p-reikšmė
Teoretikas	0.126	0.001
Pragmatikas	0.145	0.000
Atkartotojas	0.096	0.027
Aktyvistas	0.156	0.000
Formalios priemonės (kai tik pradėjote dirbti)	0.110	0.006
Formalios priemonės (dabar)	0.101	0.015
Neformalios priemonės (kai tik pradėjote dirbti)	0.116	0.003
Neformalios priemonės (dabar)	0.122	0.001
Organizacinis klimatas	0.105	0.011
Individualios charakteristikos	0.102	0.015
Aplinkos pokyčiai	0.103	0.013
Darbo pobūdis	0.133	0.000

4. KŪRYBINIO DARBUOTOJO ŽINIŲ NUVERTĖJIMO ELIMINAVIMO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

4.1. Kūrybinio darbuotojo mokymosi stiliaus sąsaja su karjeros gyvavimo ciklu

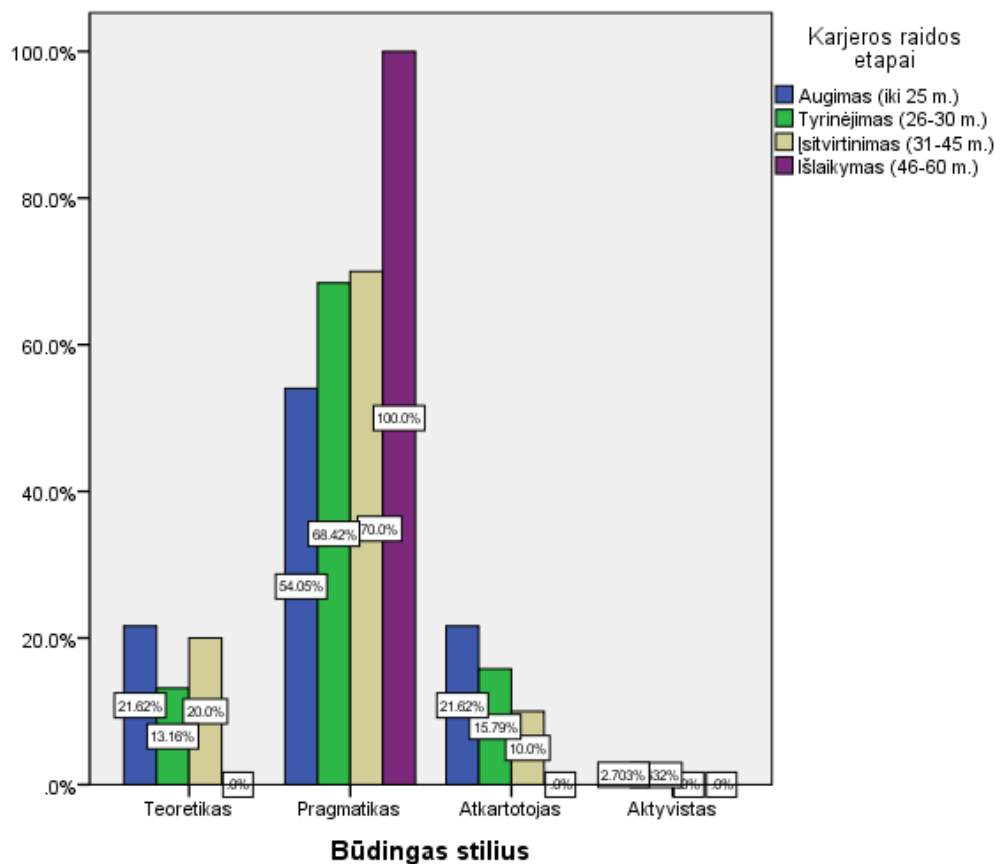
Tyrimo metu apskaičiuoti 4 skalių (teoretiko, pragmatiko, atkartotojo ir aktyvisto) įverčiai kiekvienam respondentui, remiantis kūrybinio darbuotojo mokymosi stiliaus teiginių duomenimis. Kiekvienam darbuotojui išrinkta maksimali skalės reikšmė. Tokiu būdu, kiekvienam darbuotojui priskirtas dominuojantis (būdingas) mokymosi stilius. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal jiems labiausiai būdingus mokymosi stilius pateiktas skritulinėje diagramoje (21 pav.). Iš grafiko matyti, kad didžioji dalis apklaustųjų yra priskiriami pragmatikams (63.9 %), o mažiausiai daliai apklaustųjų, vos 2 % tiriamųjų - būdingas aktyvistų mokymosi stilius (21 pav.).



21 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal vyraujančią mokymosi stilių

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, buvo išsikelta hipotezė, kad kūrybinio darbuotojo mokymosi stilius gali teigiamai koreliuoti su jo karjeros gyvavimo ciklu, todėl sekančiame tyrimo etape analizuotas ryšys tarp darbuotojams priskirtų mokymosi stilių ir karjeros raidos etapų. Siekta nustatyti, ar darbuotojams karjeros augimo, tyrinėjimo, įsitvirtinimo ir išlaikymo stadijose yra labiau būdingi, atitinkamai, atkartotojo, teoretiko, pragmatiko ir aktyvisto mokymosi stiliai. Skirtingų mokymosi stilių darbuotojų pasiskirstymas palygintas skirtinguose karjeros raidos etapuose. Gauti rezultatai pavaizduoti stulpelinėje procentinių dažnių diagramoje.

Remiantis diagramos rezultatais matyti, kad daugumai tiriamųjų labiausiai būdingas pragmatiko mokymosi stilius (63.9 %). Didesnė dalis pragmatikų yra vėlesniuose karjeros raidos etapuose, nes augimo etape, pragmatikai sudaro 54.1 % tiriamųjų, o įsitvirtinimo ir išlaikymo, atitinkamai, 70 % ir 100 % visų tiriamųjų (2 pav.). Norint nustatyti, ar darbuotojų mokymosi stilius yra susijęs su jų karjeros raidos etapu, taikytas Chi-kvadrato kriterijus. Gauti rezultatai parodė, kad požymiai yra nesusiję, nes $\chi^2 = 4.425$, $df = 9$, $p = 0.881 > 0.05$. Tai reiškia, kad nėra pagrindo manyti, jog skirtinguose karjeros raidos etapuose vyrauja skirtingi mokymosi stiliai. Kiekviename karjeros raidos etape yra panaši dalis tiriamųjų, kuriems būdingi skirtingi mokymosi stiliai ir tyrimo hipotezė **H1** yra **atmetama**.



22 pav. Ryšys tarp mokymosi stilių ir karjeros raidos etapų

$\chi^2 = 4.425$, $df = 9$, $p = 0.881 > 0.05$

4.2. Žinių nuvertėjimo elementų poveikis skirtingų mokymosi stilių darbuotojams

Tolesniame tyrimo etape įvertinta, kokį poveikį žinių nuvertėjimo priežastys turi skirtingų mokymosi stilių darbuotojams. Tikslui pasiekti sudaryti 4 daugialypės regresijos modeliai, kurie

įvertina, koki poveikį darbuotojams teorikams, pragmatikams, atkartotojams ir aktyvistams turi organizacinis klimatas, individualios charakteristikos, aplinkos pokyčiai ir darbo pobūdis.

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad individualios charakteristikos ($b = -0.664$, $p > 0.05$) ir darbo pobūdis ($b = -0.86$, $p > 0.05$) turi neigiamą, tačiau statistiškai nereikšmingą poveikį teoretikų žinių nuvertėjimui. Taip pat, nustatyta, kad organizacinis klimatas ($b = 0.167$, $p > 0.05$) ir aplinkos pokyčiai ($b = 0.17$, $p > 0.05$) nepatikimai veikia teoretikų žinių nuvertėjimą (9 lentelė). Galima teigti, kad remiantis informacija, apie žinių nuvertėjimų specifiką, nėra galimybės nustatyti, ar darbuotojui yra labiau būdingas teoretiko mokymosi stilius, nes visi modelio parametrai nėra statistiškai reikšmingi.

9 lentelė. Žinių nuvertėjimo elementų poveikis teoretiko mokymosi stiliaus darbuotojui

	B	Z (Beta)	t	p
Konstanta	20.924		18.452	0.000
Organizacinis klimatas	0.167	0.046	0.203	0.840
Individualios charakteristikos	-0.664	-0.176	-1.532	0.129
Aplinkos pokyčiai	0.170	0.045	0.232	0.817
Darbo pobūdis	-0.860	-0.242	-1.188	0.238

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad individualios charakteristikos ($b = -1.01$, $p = 0.008 < 0.05$) ir darbo pobūdis ($b = -1.648$, $p = 0.01 < 0.05$) turi neigiamą, ir statistiškai reikšmingą poveikį pragmatiko darbo stiliaus prognozavimui (10 lentelė). Galima teigti, kad kuo labiau darbuotojo žinių nuvertėjimą lemia individualios charakteristikos ir darbo pobūdis, tuo labiau tikėtina, kad šis darbuotojas nėra pragmatikas. Kitaip tariant, pragmatikai yra labiau linkę nurodyti, kad žinių nuvertėjimą mažiausiai lemia individualios charakteristikos ir darbo pobūdis.

10 lentelė. Žinių nuvertėjimo elementų poveikis pragmatiko mokymosi stiliaus darbuotojui

	B	Z (Beta)	t	p
Konstanta	24.340		24.950	0.000
Organizacinis klimatas	0.973	0.287	1.370	0.174
Individualios charakteristikos	-1.018	-0.290	-2.729	0.008
Aplinkos pokyčiai	-0.024	-0.007	-0.038	0.969

Darbo pobūdis	-1.648	-0.499	-2.645	0.010
----------------------	--------	--------	--------	-------

Analizuojant atkartotojų darbuotojų stiliaus žinių nuvertėjimą lemiančius veiksniai nustatyta, kad aplinkos pokyčiai turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį atkartotojų darbuotojų stiliaus prognozavimui, nes $b = 1.01$, $p = 0.07 < 0.1$ (11 lentelė). Galima teigti, kad kuo darbuotojas labiau įsitikinęs, kad jo žinių nuvertėjimą lemia aplinkos pokyčiai, tuo labiau tikėtina, kad šis darbuotojas yra priskiriamas darbuotojų tipui, kurių mokymosi stiliui būdingas atkartojimas. Ši išvada galioja, kai statistinio reikšmingumo lygmuo lygus, 0.1 t.y. daroma 10 % klaidos tikimybė.

11 lentelė. Žinių nuvertėjimo elementų poveikis atkartotojo mokymosi stiliaus darbuotojui

	B	Z (Beta)	t	p
Konstanta	15.281		17.888	0.000
Organizacinis klimatas	0.240	0.086	0.387	0.700
Individualios charakteristikos	0.542	0.187	1.659	0.100
Aplinkos pokyčiai	1.012	0.352	1.833	0.070
Darbo pobūdis	-0.870	-0.319	-1.594	0.114

Analizuojant aktyvistų darbuotojų stiliaus žinių nuvertėjimą lemiančius veiksniai nustatyta, kad individualios charakteristikos ($b = -0.64$, $p = 0.091 < 0.10$) turi neigiamą, ir statistiškai reikšmingą poveikį aktyvisto darbo stiliaus prognozavimui (12 lentelė). Galima teigti, kad kuo darbuotojas labiau mano, kad jo žinių nuvertėjimą lemia individualios charakteristikos, tuo labiau tikėtina, kad šis darbuotojas nėra aktyvistas. Tai rodo, jog aktyvistai labiau įsitikinę, kad jų žinių nuvertėjimą mažiausiai lemia individualios charakteristikos. Kiti žinių nuvertėjimo elementai neturi statistiškai reikšmingo poveikio aktyvisto stiliaus prognozavimui, nes $p > 0.05$ (12 lentelė). Kaip ir ankstesniame etape, ši išvada galioja tik kai statistinio reikšmingumo lygmuo lygus 0.1.

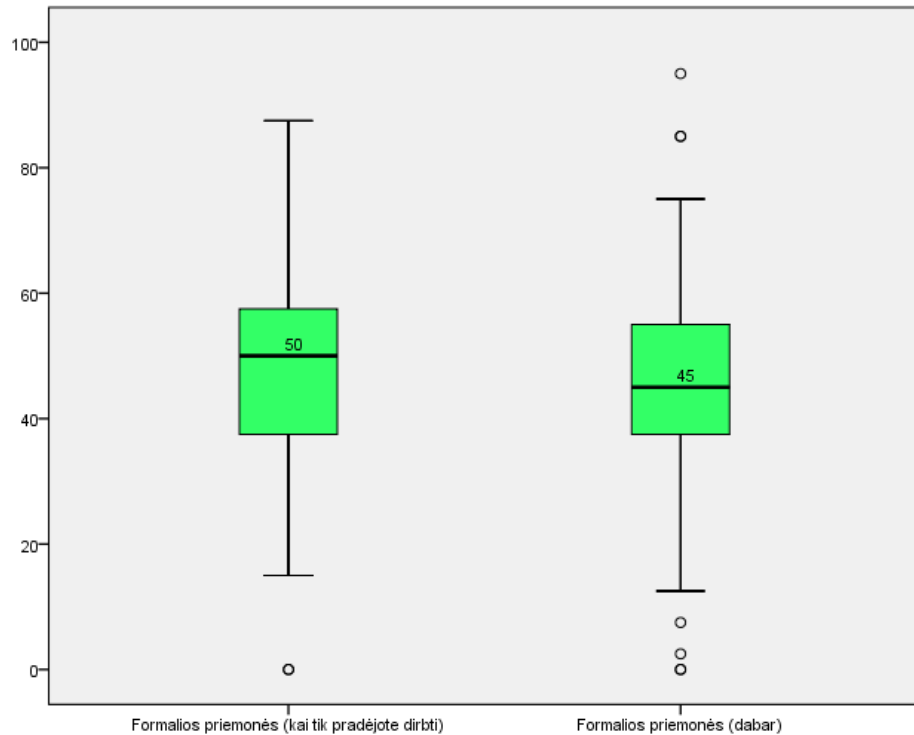
12 lentelė. Žinių nuvertėjimo elementų poveikis aktyvisto mokymosi stiliaus darbuotojui

	B	Z (Beta)	t	p
Konstanta	19.639		19.995	0.000
Organizacinis klimatas	0.668	0.210	0.935	0.352
Individualios charakteristikos	-0.641	-0.195	-1.708	0.091
Aplinkos pokyčiai	-0.173	-0.053	-0.272	0.786
Darbo pobūdis	-0.945	-0.305	-1.507	0.135

4.3. Žinių nuvertėjimo eliminavimo būdų palyginamoji analizė prieš pradėdant dirbti ir dabar

Sekančiame tyrimo etape palyginti formalių ir neformalių ugdymo priemonių tinkamumo įsisavinant pateikiamą informaciją, vertinimai prieš tai, kai darbuotojas pradėjo dirbti ir esamu laikotarpiu. Tikslui pasiekti apskaičiuoti formalių ir neformalių priemonių skalių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir 95 % pasikliautinieji intervalai. Rezultatai pateikti stačiakampėse diagramose.

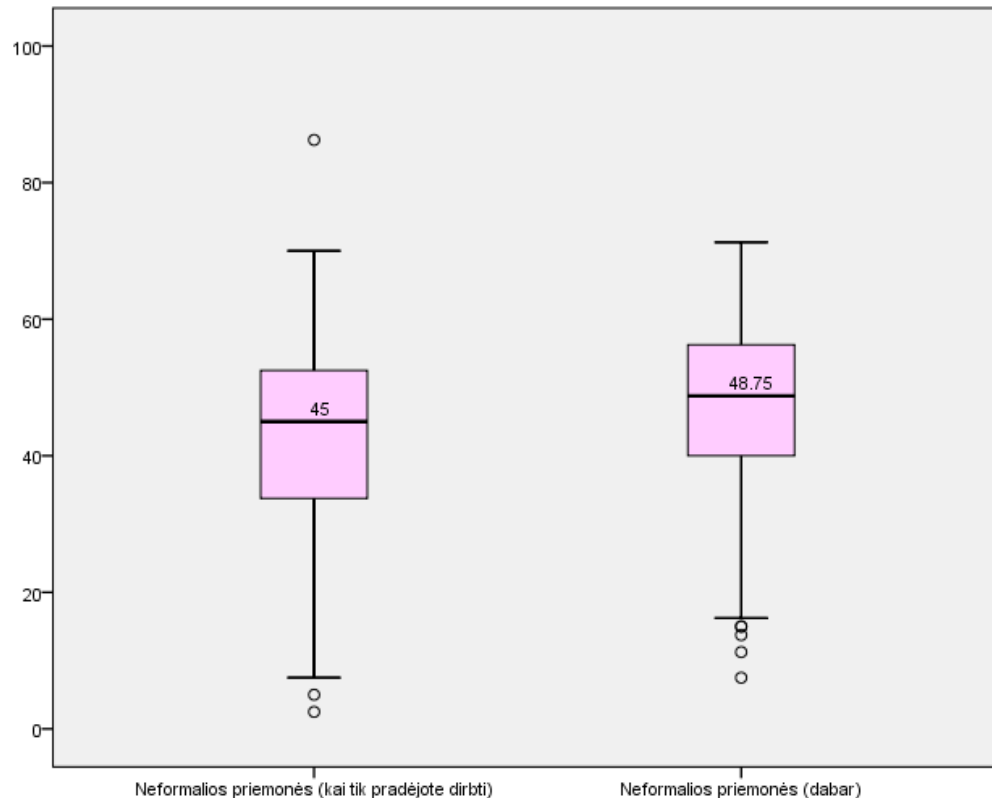
Iš 23 pav. matyti, kad formalios ugdymo priemonės naujos informacijos įsisavinimui, prieš pradėdant dirbti, vertintos vidutiniškai kiek palankiau nei esamu laikotarpiu (atitinkamai, 50 % ir 45 %). Norint patikrinti minėtų rezultatų statistinį reikšmingumą, taikytas dviejų priklausomų imčių neparametrinis Wilkoksno kriterijus, nes formalių priemonių skalėms, duomenų normalumo prielaida nebuvo tenkinama. Gauti rezultatai parodė, kad formalių priemonių vertinimo skalių rangų vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes $Z = -1.56$, $p = 0.127 > 0.05$ (23 pav.). Galima teigti, kad tiriamųjų nuomonė, apie formalių priemonių efektyvumą, įsisavinant informaciją darbo vietoje, yra panaši, tiek darbo pradžioje, tiek esamu laiko momentu. Tai rodo, jog darbas organizacijoje neturėjo reikšmingo poveikio keičiant darbuotojų mokymosi ypatumus naudojant formalias ugdymo priemones.



23 pav. Formalių ugdymo priemonių vertinimų palyginimas kai tik tiriamieji pradėjo dirbti ir dabar

$$Z = -1.56, p = 0.127 > 0.05$$

Palyginus neformalių ugdymo priemonių tinkamumo, įsisavinant darbe pateikiamą medžiagą, vertinimus prieš pradėdant darbą ir esamu laikotarpiu matyti, kad neformalių priemonių skalės įverčiai yra kiek didesni esamu laikotarpiu (48.75 %), lyginant su laikotarpiu, kuomet darbuotojas pradėjo darbą (45 %). Norint patikrinti minėtų rezultatų statistinį reikšmingumą, taikytas dviejų priklausomų imčių neparametrinis Wilkoksno kriterijus. Gauti rezultatai parodė, kad neformalių priemonių vertinimo skalių rangų vidurkiai, taip pat, statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes $Z = -1.72, p = 0.085 > 0.05$ (24 pav.). Tai rodo, kad darbas organizacijoje neturėjo reikšmingo poveikio keičiant darbuotojų mokymosi ypatumus naudojant neformalias mokymo priemones.



24 pav. Neformalių ugdymo priemonių vertinimų palyginimas kai tik tiriamieji pradėjo dirbti ir dabar

$$Z = -1.72, p = 0.085 > 0.05$$

Detaliau analizuojant formalių ir neformalių mokymo priemonių tinkamumo vertinimus, įsisavinant su darbu susijusią informaciją, palyginti atskirų priemonių vertinimai ir įvertintas darbo organizacijoje poveikis formalių ir neformalių priemonių vertinimams. Darbo organizacijoje poveikio įvertinimui naudotas, anksčiau minėtas porinis Wilkoksno kriterijus, kuris palygina kiekvienos mokymosi priemonės įverčius prieš pradėdant darbą ir esamu laikotarpiu bei nustato, ar stebimas pokytis yra pakankamai didelis, kad būtų statistiškai reikšmingas.

Remiantis Wilkoksno kriterijaus rezultatais matyti, kad studijų universitete ($p = 0.0001 < 0.05$), mokymosi darbo vietoje, atliekamą darbą kuruojant labiau patyrusiam kolegai ($p = 0.003 < 0.05$), mentorystės ($p = 0.0001 < 0.05$), darbų rotacijos ($p = 0.023 < 0.05$), virtualios mokymosi bendruomenės ($p = 0.042 < 0.05$), tinklaraščių ($p = 0.027 < 0.05$), bendraminčių klubų ir video, audio talpyklų ($p = 0.047 < 0.05$) aspektų tinkamumas, mokantis naujų dalykų, pakito ir minėtas ugdymo priemones darbuotojai vertino skirtingai, prieš pradėdant dirbti ir esamu laikotarpiu (13 lentelė).

Studijų universitete, mokymosi darbo vietoje ir mentorystės priemonių tinkamumas, įsisavinant informaciją, sumažėjo po to, kai tiriamieji pradirbo kurį laiką organizacijoje. Tuo tarpu, visų neformalių ugdymo priemonių tinkamumas, mokantis naujų dalykų, išaugo po to, kai tiriamieji pradirbo kurį laiką organizacijoje. Labiausiai padidėjo galimybės periodiškai susipažinti su kolegų

darbu, atliekamomis užduotimis tinkamumo vertinimai. Tai rodo, jog darbas įmonėje darbuotojus paskatino suvokti darbų rotaciją, kaip vieną iš efektyviausių neformalių ugdymo priemonių.

13 lentelė. Formalių ir neformalių ugdymo priemonių tinkamumo vertinimų vidurkių palyginimas kai tik tiriamieji pradėjo dirbti ir dabar naudojant porinį Wilkoksono kriterijų

	Prieš darbą	Dabar	Pokytis	Z-statistika	p-reikšmė
1.Studijos universitete/kolegijoje ar kitoje formalaus švietimo įstaigoje;	55.05	37.42	-17.6	-4.156 ^b	0.000
2.Kūrybinės dirbtuvės, leidžiančios per trumpą laiką ir praktinių užduočių pagalba susipažinti su naujausia savo srities informacija;	44.02	48.45	4.4	-1.235 ^c	0.217
3.Konferencijos rūpima tematika;	44.23	46.70	2.5	-0.579 ^c	0.563
4.Seminarai;	46.39	46.08	-0.3	-0.432 ^b	0.666
5.Mokymasis darbo vietoje, atliekamą darbą kuruojant labiau patyrusiam kolegai;	59.18	46.91	-12.3	-2.956 ^b	0.003
6.Mentorystė (galimybė nenutrūkstamai konsultuotis su labiau patyrusiu darbuotoju, mentoriumi)	60.93	44.95	-16.0	-3.666 ^b	0.000
7.Galimybė periodiškai susipažinti su kolegų darbu, atliekamomis užduotimis (darbų rotacija)	42.99	51.65	8.7	-2.281 ^c	0.023
8.Virtualios mokymosi bendruomenės (forumai, socialinių tinklų pagalbos grupės, meetup ir kt.)	42.89	49.69	6.8	-2.036 ^c	0.042
9.Tinklaraščiai (Blog'ai)	38.76	44.54	5.8	-2.206 ^c	0.027
10. Internetiniai tinklapiai, help desk (pvz.: spiceworks, feedly, techradar, gizmodo, stumbleupon ir kt.)	44.12	50.41	6.3	-1.760 ^c	0.078
11. Bendraminčių klubai (pvz.: KIT club)	33.20	40.21	7.0	-2.606 ^c	0.009
12. Video, audio talpyklos (podcast)	39.59	46.29	6.7	-1.988 ^c	0.047

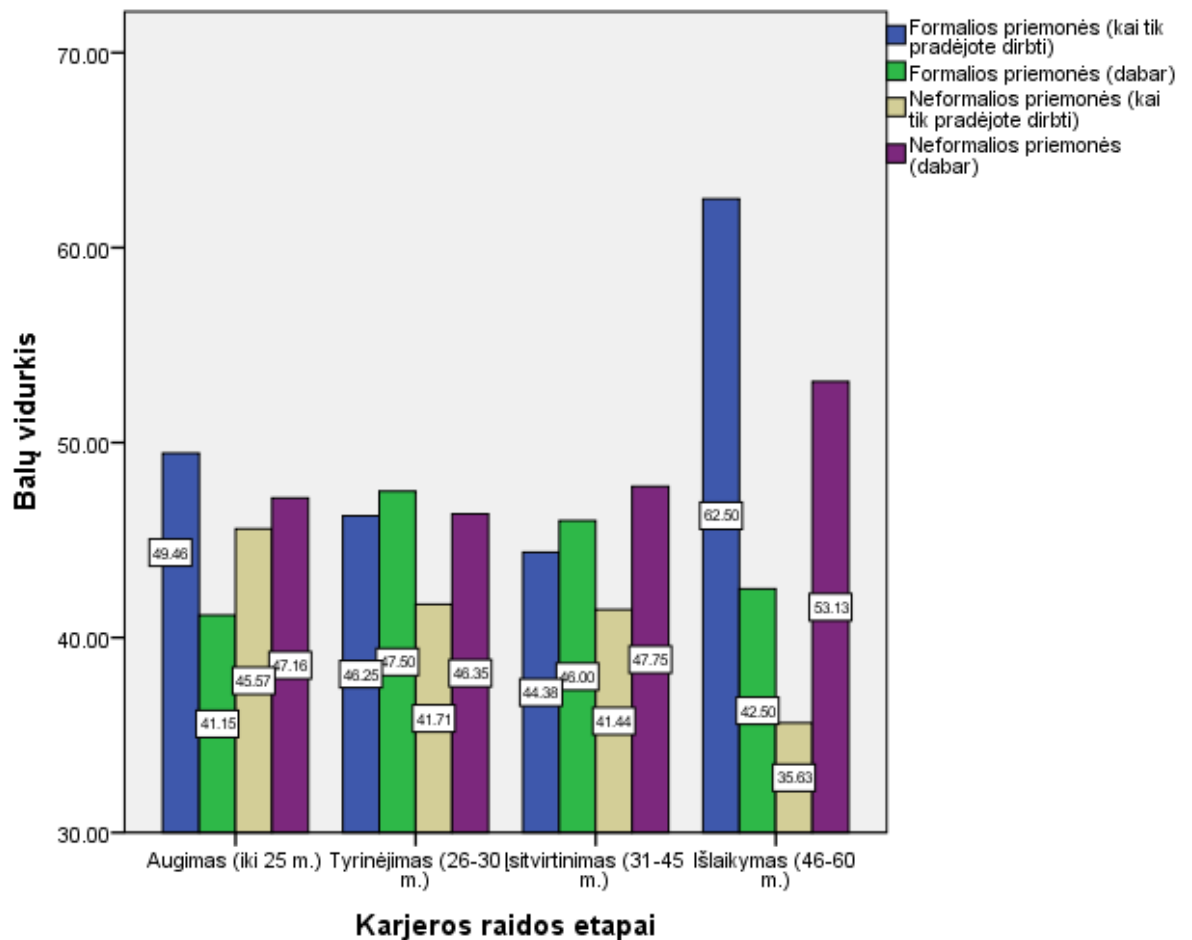
13. Online platformos (Lynda, coursera ir kt.)	41.55	48.97	7.4	-1.764 ^c	0.078
--	-------	-------	-----	---------------------	-------

***įverčių skirtumas statistiškai reikšminga, kai $\alpha = 0.05$**

Tolesniame tyrimo etape analizuotas ryšys tarp formaliųjų ir neformaliųjų ugdymo priemonių naudojimo karjeros raidos etapų. Siekta nustatyti, ar tam tikrais karjeros etapais yra labiau būdingos formalios/neformalios ugdymo priemonės. Tam tikslui sudaryta stulpelinė diagrama, kurioje pavaizduoti formaliojo ir neformaliojo ugdymo skalių vidurkiai skirtinguose karjeros raidos etapuose. Didesni formaliojo ugdymo skalės vidurkiai rodo, kad atitinkamame karjeros etape darbuotojams geriau įsisavinti informaciją padeda formaliojo ugdymo priemonės. Atitinkamai, didesni neformaliojo ugdymo skalės vidurkiai rodo, kad atitinkamame karjeros etape darbuotojams geriau įsisavinti informacija padeda neformaliojo ugdymo priemonės.

Be to, tyrimo metu palygintas skalių įverčių statistinis reikšmingumas skirtinguose karjeros raidos etapuose. Tam tikslui taikytas Kruskal-Wallis kriterijus. Remiantis skalių vidurkiais matyti, kad karjeros augimo raidos etape, prieš pradėdant dirbti, palankiausiai vertintos formalios ugdymo priemonės (49.46 %), o esamu laikotarpiu, šios priemonės vertintos žemesniu balu (41.15 %). Tuo tarpu neformalios ugdymo priemonės vertintos palankiau esamu laikotarpiu nei prieš pradėdant darbą (atitinkamai, 47.16 % ir 45.57 %). Analizuojant tyrinėjimo etapo darbuotojų dažniausiai naudojamas priemones matyti, kad prieš pradėdant darbą palankiausiai vertintos formalios ugdymo priemonės (46.25 %), o esamu laikotarpiu – kiek palankiau vertintos neformalios ugdymo priemonės (46.35 %). Įsitvirtinimo etape darbuotojai prieš pradėdant dirbti palankiausiai vertino formalias ugdymo priemones, o esamu laikotarpiu, neformalias (atitinkamai, 44.38 % ir 47.75 %). Išlaikymo etape darbuotojai prieš pradėdant dirbti palankiausiai vertino formalias ugdymo priemones, o esamu laikotarpiu, neformalias (atitinkamai, 62.5 % ir 53.13 %) (25 pav.).

Nepaisant to, atlikus vertinimų rangų vidurkių palyginamąją analizę nustatyta, kad formaliųjų ir neformaliųjų ugdymo priemonių efektyvumas mokymosi procesui statistiškai reikšmingai nesiskiria priklausomai nuo to, kokiame karjeros raidos etape yra darbuotojai, nes Kruskal-Wallis kriterijaus tikimybė, $p > 0.05$ (14 lentelė). Tai rodo, kad formalios ir neformalios ugdymo priemonės, skirtingais karjeros raidos etapais vertinamos panašiai.



24 pav. Formalių ir neformalių ugdymo priemonių tinkamumo įverčių palyginimas skirtingose karjeros raidos etapuose

14 lentelė. Formalių ir neformalių ugdymo priemonių skalių įverčių palyginimas naudojant Kruskal-Wallis kriterijų

	Chi-kvadrato statistika	l/s	p-reikšmė
Formalios priemonės (kai tik pradėjote dirbti)	3.742	3	0.291
Formalios priemonės (dabar)	2.038	3	0.565
Neformalios priemonės (kai tik pradėjote dirbti)	2.226	3	0.527
Neformalios priemonės (dabar)	0.510	3	0.917

Remiantis skalių įverčių palyginimo rezultatais, galima teigti, kad tyrimo hipotezės **H2** ir **H4** yra **atmetamos**, nes Kruskal-Wallis testo reikšmės $p > 0.05$, visoms skalėms, o tai rodo, kad tiek formalių, tiek neformalių ugdymo priemonių naudojimo dažnumas mokymosi procesui, skirtingais karjeros raidos etapais, yra panašus.

4.4. Žinių nuvertėjimo eliminavimo būdų tinkamumas skirtingų mokymosi stilių darbuotojams

Tolesniame tyrimo etape patikrintos sąsajos tarp žinių nuvertėjimo eliminavimo būdų t.y. formalių ir neformalių ugdymo priemonių naudojimo ir mokymosi stilių. Siekta nustatyti, ar formalios ugdymo priemonės yra priimtinesnės atkartotojo bei teoretiko mokymosi stiliams, o neformalios ugdymo priemonės yra priimtinesnės pragmatiko ir aktyvisto mokymosi stiliams. Tam tikslui, apskaičiuotos Spearman koreliacijos tarp formalių ir neformalių ugdymo priemonių vertinimo ir 4 skirtingų mokymosi stilių skalių įverčių.

Analizuojant vertinimus prieš darbuotojui įsidarbinant organizacijoje nustatytas neigiamas, statistiškai reikšmingas ryšys tarp studijų universitete/kolegijoje ar kitoje formalaus švietimo įstaigoje tinkamumo vertinimų ir teoretiko bei atkartotojo mokymosi stilių (atitinkamai, $r = -0.208$, $p < 0.05$ ir $r = -0.203$, $p < 0.05$). Galima teigti, kad teoretikams ir atkartotojams, studijos universitete/kolegijoje ar kitoje formalaus švietimo įstaigoje, yra mažiau priimtinos priemonės įsisavinant naują informaciją. Taip pat, nustatyta, kad kūrybinės dirbtuvės, leidžiančios per trumpą laiką ir praktinių užduočių pagalba susipažinti su naujausia savo srities informacija, yra labiau priimtinos teoretikams, nes nustatytas teigiamas ir statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ($r = 0.278$, $p < 0.05$). Be to, nustatytas teigiamas, statistiškai reikšmingas ryšys tarp galimybės periodiškai susipažinti su kolegų darbu, atliekamomis užduotimis vertinimo ir teoretikų bei atkartotojų mokymosi stiliaus (atitinkamai, $r = 0.294$, $p < 0.05$ ir $r = 0.26$, $p < 0.05$). Tai rodo, kad mokymasis bendradarbiaujant su kolegomis, yra labiau priimtinas teoretikams ir atkartotojams. Tyrimo metu nustatytas teigiamas ir statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp mokymosi darbo vietoje ir mentorystės bei pragmatiko mokymosi stiliaus (atitinkamai, $r = 0.226$, $p < 0.05$ ir $r = 0.361$, $p < 0.05$) (15 lentelė). Galima teigti, kad pragmatikams yra tinkamiausiais mokymasis darbo vietoje ir mentorystė t.y. galimybė nenutrūkstamai konsultuotis su labiau patyrusiais darbuotojais, mentoriais

15 lentelė. Ryšys tarp žinių nuvertėjimo eliminavimo būdų tinkamumo vertinimų (prieš įsidarbinant) ir skirtingų darbuotojų mokymosi stilių

	Teoretikas	Pragmatikas	Atkartotojas	Aktyvistas
1.Studijos universitete/kolegijoje ar kitoje formalaus švietimo įstaigoje;	-0.208*	-0.066	-0.203*	-0.18

2.Kūrybinės dirbtuvės, leidžiančios per trumpą laiką ir praktinių užduočių pagalba susipažinti su naujausia savo srities informacija;	0.278*	0.185	0.118	0.045
3.Konferencijos rūpima tematika;	-0.05	0.043	-0.113	-0.018
4.Seminarai;	0.014	0.181	0.095	0.045
5.Mokymasis darbo vietoje, atliekamą darbą kuruojant labiau patyrusiam kolegai;	0.131	0.226*	0.126	0.021
6.Mentorystė (galimybė nenutrūkstamai konsultuotis su labiau patyrusiu darbuotoju, mentoriumi)	0.192	0.361*	0.023	0.047
7.Galimybė periodiškai susipažinti su kolegų darbu, atliekamomis užduotimis (darbų rotacija)	0.294*	0.143	0.26*	0.097
8.Virtualios mokymosi bendruomenės (forumai, socialinių tinklų pagalbos grupės, meetup ir kt.)	0.09	-0.056	0.083	-0.081
9.Tinklaraščiai (Blog'ai)	-0.09	-0.179	-0.158	-0.166
10. Internetiniai tinklapiai, help desk (pvz.: spiceworks, feedly, techradar, gizmodo, stumbleupon ir kt.)	-0.048	-0.083	-0.007	-0.074
11. Bendraminčių klubai (pvz.: KIT club)	0.008	0.059	0.02	-0.044
12. Video, audio talpyklos (podcast)	-0.065	0.038	-0.056	-0.082
13. Online platformos (Lynda, coursera ir kt.)	-0.185	-0.087	-0.011	-0.116

*koreliacija statistiškai reikšminga, kai $\alpha = 0.05$

Analizuojant tiriamųjų vertinimus esamu laikotarpiu nustatyti neigiami ir statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai tarp mokymosi, naudojant tinklaraščius vertinimo ($r = -0.309$, $p < 0.05$), internetinių tinklapių ($r = -0.203$, $p < 0.05$), ir online platformų naudojimo ($r = -0.211$, $p < 0.05$), vertinimų bei teoretiko mokymosi stiliaus. Tai rodo, kad teoretikams mažiau būdingas mokymasis iš tinklaraščių, internetinių tinklapių ir online platformų. Tokia pat situacija stebėta analizuojant ryšį tarp formaliojo ir neformaliojo ugdymo priemonių vertinimo ir pragmatiko mokymosi stiliaus. Nustatyti neigiami ir statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai tarp mokymosi, naudojant tinklaraščius vertinimo ($r = -0.297$, $p < 0.05$), internetinių tinklapių ($r = -0.221$, $p < 0.05$), ir online platformų naudojimo ($r = -0.201$, $p < 0.05$), vertinimų bei pragmatiko mokymosi stiliaus. Galima teigti, kad pragmatikams mažiau būdingas mokymasis iš tinklaraščių, internetinių tinklapių ir online platformų. Tuo tarpu, analizuojant ryšį tarp formaliojo ir neformaliojo ugdymo priemonių vertinimo ir atkartotojo mokymosi stiliaus, nustatyta, kad atkartotojams yra labiau tinkamas mokymasis kūrybinėse dirbtuvėse ($r = 0.246$, $p < 0.05$), konferencijose ($r = 0.284$, $p < 0.05$) bei galimybė nenutrūkstamai konsultuotis su labiau patyrusiu darbuotoju, mentoriumi ($r = 0.311$, $p < 0.05$) (16 lentelė).

16 lentelė. Ryšys tarp žinių nuvertėjimo eliminavimo būdų tinkamumo vertinimų (dabar) ir skirtingų darbuotojų mokymosi stilių

	Teoretikas	Pragmatikas	Atkartotojas	Aktyvistas
1.Studijos universitete/kolegijoje ar kitoje formalaus švietimo įstaigoje;	-0.056	-0.039	0.113	-0.011
2.Kūrybinės dirbtuvės, leidžiančios per trumpą laiką ir praktinių užduočių pagalba susipažinti su naujausia savo srities informacija;	-0.003	0.083	0.246*	0.067
3.Konferencijos rūpima tematika;	-0.037	0.027	0.284*	-0.105
4.Seminarai;	-0.009	0.035	0.18	-0.056
5.Mokymasis darbo vietoje, atliekamą darbą kuruojant labiau patyrusiam kolegai;	-0.02	-0.067	0.065	-0.015
6.Mentorystė (galimybė nenutrūkstamai konsultuotis su labiau patyrusiu darbuotoju, mentoriumi)	0.171	0.145	0.311*	0.041
7.Galimybė periodiškai susipažinti su kolegų darbu, atliekamomis užduotimis (darbų rotacija)	-0.115	0.095	-0.092	0.078
8.Virtualios mokymosi bendruomenės (forumai, socialinių tinklų pagalbos grupės, meetup ir kt.)	0.009	0.136	0.018	0.078
9.Tinklaraščiai (Blog'ai)	-0.309*	-0.297*	0.081	-0.187
10. Internetiniai tinklapiai, help desk (pvz.: spiceworks, feedly, techradar, gizmodo, stumbleupon ir kt.)	-0.203*	-0.221*	0.155	-0.065
11. Bendraminčių klubai (pvz.: KIT club)	-0.117	0.08	-0.189	0.074
12. Video, audio talpyklos (podcast)	-0.021	-0.085	0.037	-0.024
13. Online platformos (Lynda, coursera ir kt.)	-0.211*	-0.201*	0.047	-0.09

*koreliacija statistiškai reikšminga, kai $\alpha = 0.05$

Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad analizuojant tiriamųjų vertinimus prieš įsidarbinant organizacijoje, nustatyta, jog formalios ugdymo priemonės (kūrybinės dirbtuvės), yra labiau būdingos teoretikams. Tuo tarpu, po tam tikro laiko dirbant organizacijoje, ryšys tarp formalių ugdymo priemonių ir teoretiko mokymosi stiliaus, nenustatytas, tačiau nustatyta, kad teoretikams mažiau būdingas mokymasis ir tinklaraščių ir internetinių puslapių. Tai, jog nustatytas

ryšys tarp kūrybinių dirbtuvių mokymosi priemonės tinkamumo vertinimo, prieš pradėdant dirbti ir teoretiko mokymosi stiliaus, leidžia teigti, jog tyrimo hipotezė **H3** yra **priimama**.

Taip pat, analizuojant tiriamųjų vertinimus prieš įsidarbinant organizacijoje, nustatyta, jog galimybė mokytis darbo vietoje ir nenutrūkstamai konsultuotis su labiau patyrusiu darbuotoju, mentoriumi, yra labiau priimtina pragmatikams, todėl galima teigti, kad tyrimo hipotezė **H5** yra **priimama**, nes nustatytas teigiamas ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp neformalių ugdymo priemonių (mokymosi darbo vietoje ir mentorystės) ir pragmatiko mokymosi stiliaus.

Hipotezių apibendrinimas pateikiamas 17 lentelėje:

17 lentelė. Tyrimo hipotezių apibendrinimas

HIPOTEZĖ	Priimama	Atmetama
H1.: Kūrybinio darbuotojo mokymosi stilius teigiamai koreliuoja su jo karjeros gyvavimo ciklu;		—
H2.: Formalios ugdymo priemonės yra reikšmingesnės augimo ir tyrinėjimo stadijose;		—
H3.: Formalios ugdymo priemonės yra priimtinesnės atkartotojo bei teoretiko mokymosi stiliams;	+	
H4.: Neformalios ugdymo priemonės yra reikšmingesnės įsitvirtinimo ir išlaikymo stadijose;		—
H5.: Neformalios ugdymo priemonės yra priimtinesnės pragmatiko ir aktyvisto mokymosi stiliams.	+	

Galima pastebėti, kad tyrimu buvo patvirtintos hipotezės, kuriose mokymosi stiliai susieti su žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonėmis, o nepasitvirtinusios hipotezės susijusios su kūrybinio darbuotojo karjeros gyvavimo ciklu.

4.5. Žinių nuvertėjimo elementų poveikis skirtingais karjeros raidos etapais

Sekančiame tyrimo etape atlikta žinių nuvertėjimo priežasčių vertinimo, skirtinguose karjeros raidos etapuose, analizė. Siekta nustatyti, ar skirtingi žinių nuvertėjimo veiksniai vienodai veikia skirtinguose karjeros raidos etapuose esančius darbuotojus. Tam tikslui, žinių nuvertėjimo

priežasčių vertinimai palyginti 4 grupėse ir vertinimų rangų vidurkių palyginimui taikytas Kruskal-Wallis kriterijus.

Gauti rezultatai parodė, kad visų amžiaus grupių darbuotojai yra labiausiai įsitikinę, jog žinių nuvertėjimą labiausiai veikia darbo vietoje pasikeitusios darbo procedūros, pasikeitusi programinė įranga, darbo organizavimo pokyčiai, pasikeitę darbo reikalavimai ir pasikeitusi vadovybė, nes šias priežastis tiriamieji įvertino didžiausias balais (žr. 18 lentelė). Mažiausiai svarbūs veiksniai, kurie skatina žinių nuvertėjimą, pasak daugumos darbuotojų, yra liga, nedarbingumo laikotarpis, atostogos ir darbo vietoje patirta trauma. Kitaip tariant, galima teigti, kad ilgalaikės darbą veikiančios priežastys lemia didesnę žinių nuvertėjimą, o trumpalaikių priežasčių poveikis žinių nuvertėjimui yra nežymus.

18 lentelė. Žinių nuvertėjimo priežasčių vertinimas skirtinguose karjeros raidos etapuose

	Iki 25 metų	26-30 metai	31-45 metai	46-60 metai	Z	p-reikšmė
Liga	2.27	2.26	1.80	1.50	3.743	0.291
Nedarbingumo laikotarpis	2.49	2.39	1.95	1.50	4.993	0.172
Atostogos	2.08	1.79	1.65	1.50	3.235	0.357
Darbo vietoje patirta trauma	2.27	2.11	1.85	1.00	5.566	0.135
Darbo vietoje pasikeitusios darbo procedūros	2.81	2.74	2.25	3.00	4.570	0.206
Pasikeitusi programinė įranga	2.81	2.63	2.25	3.50	5.341	0.148
Darbo organizavimo pokyčiai	2.92	2.71	2.35	3.50	4.822	0.185
Pasikeitę darbo reikalavimai	3.08	2.61	2.20	3.50	12.396	0.006
Pasikeitusi vadovybė	2.49	2.50	1.95	3.00	6.501	0.090
Nesutarimai su kolegomis	2.54	2.42	1.90	3.00	5.988	0.112
Pasikeitęs organizacijos veiklos pobūdis	2.97	2.76	2.55	3.00	1.902	0.593

Negalėjimas pritaikyti darbo vietoje savo srities žinių	2.54	2.58	2.40	2.00	0.733	0.865
---	------	------	------	------	-------	-------

Norint nustatyti, ar žinių nuvertėjimo priežasčių rangų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi tarp skirtingo amžiaus tiriamųjų, taikytas Kruskal-Wallis kriterijus. Gauti rezultatai parodė, kad verinimų rangų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi tik vertinant pasikeitusius darbo reikalavimus ($Z = 12.39$, $p = 0.006 < 0.05$). Galima teigti, kad jauniausi (iki 25 m.) ir vyriausi (46-60 m.) darbuotojai prie pasikeitusių darbo reikalavimų prisitaiko geriau nei vidutinio amžiaus darbuotojai (26-30 m. ir 31-45 m.). Kiti žinių nuvertėjimo aspektai, skirtingose amžiaus grupėse, vertinami panašiai, nes $p > 0.05$.

Diskusija

Atliekant kiekybinį tyrimą, siekta iširti teorinės analizės metu identifikuotas žinių nuvertėjimo eliminavimo priemones, siejant jas su kūrybinio darbuotojo mokymosi stiliumi ir jo karjeros gyvavimo ciklu. Ši tyrimo prieiga yra grindžiama tuo, kad mokslininkai pateikia bendrines išvalgas žinių nuvertėjimo tematika, tačiau itin retai yra atliekami tyrimai, analizuojantys konkrečioje srityje dirbančių darbuotojų žinių bei įgūdžių nuvertėjimo problemą (Agbo, 2015). Ypač menkai yra tirtas žinių nuvertėjimas informacinių technologijų sektoriuje (Weerasuriya, Wijayanayake, 2014). Kaip nustatyta teorinės analizės metu, skirtingi autoriai deklaruoja būtinybę tirti žinių nuvertėjimą įtraukiant specifinės srities informaciją, kadangi yra iškeliamą prielaidą, kad jis gali skirtis priklausomai nuo srities, kurioje yra tiriamas (Figuroa, Woods, 2007). Siekiant iširti IT darbuotojų žinių nuvertėjimo eliminavimo problematiką, atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu apklausti 97 respondentai. Gauti duomenys analizuoti naudojant duomenų analizės sistemą SPSS 22 ir duomenų analizės paketą MS Office Excel 2015. Tyrimas konstruotas remiantis išsiskeltomis hipotezėmis ir sudarytu žinių nuvertėjimo eliminavimo modeliu, todėl tolesnėje šio darbo dalyje yra tikslinga plačiau aptarti gautus tyrimo rezultatus.

Siekiant geriau suvokti tyrime dalyvavusius respondentus, remiantis Honey ir Mumford (1992) klausimynu, identifikuotas kiekvieno iš darbuotojų mokymosi stilius. Tyrimo metu nustatyta, kad tarp IT darbuotojų labiausiai yra paplitęs pragmatiko mokymosi stilius. Galima pastebėti, kad šie rezultatai yra itin artimi Nesta (2014) atliktam IT darbuotojų tyrimui, kuris taip pat parodė, kad IT darbuotojai didžiąja dalimi atstovauja pragmatiko mokymosi stilių. Tačiau taip pat galima pastebėti ir vieną didžiausių skirtumų: Nesta (2014) atliktame tyrime teigiama, kad tarp IT specialistų mažiausiai yra paplitęs teoretiko mokymosi stilius, kai tuo tarpu šiame tyrime galime

pastebėti priešingą tendenciją – teoretiko mokymosi stiliumi pasižymi 17.53 % apklaustųjų. Mažiausiai paplitęs buvo aktyvisto mokymosi stilius. Tačiau galima pastebėti ir tai, kad nors IT darbuotojai yra laikomi kūrybiniais darbuotojais, tačiau jie negali būti siejami tik su vienu ar keliais konkrečiais mokymosi stiliais. Tyrimu nustatyta, kad nors labiausiai yra paplitęs pragmatiko mokymosi stilius, tačiau galime sutikti tiek IT darbuotojų teoretikų, tiek atkartotojų, tiek aktyvistų. Nors šie mokymosi tipai yra tarpusavyje pakankamai skirtingi, tačiau visi jie gali būti būdingi IT darbuotojams.

Tyrimu siekta patikrinti išsikeltas hipotezes:

H1.: Kūrybinio darbuotojo mokymosi stilius teigiamai koreliuoja su jo karjeros gyvavimo ciklu.

Analizuojant mokslinę literatūrą iškelta prielaida, kad kūrybiniai darbuotojai nebūtinai gali priklausyti tik konkrečiam vienam mokymosi stiliui, bet skirtingais karjeros gyvavimo ciklo etapais, tas pats darbuotojas gali pasižymėti skirtingais mokymosi stiliais. Tačiau naudojant Chi-kvadrato kriterijų nustatyta, kad mokymosi stilius ir karjeros gyvavimo ciklas yra nesusiję, todėl hipotezė yra atmetama. Kūrybinius darbuotojus yra tikslinga diferencijuoti pagal jų mokymosi stilių, kadangi egzistuoja gryniesi jų tipai, tačiau šių tipų sąsajos su karjeros gyvavimo ciklu yra nepagrįstos. Tai nurodo ir Nesta (2014), kadangi skirtingai nei kiti autoriai, teigia, kad mokymosi stilių pagrįstai galima laikyti puikiu kūrybinių darbuotojų diferencijavimo įrankiu, kadangi vyrauja gryniesi mokymosi tipai: t.y. individas, priklausydamas konkrečiam mokymosi stiliui, rinksis tik tam stiliui būdingus mokymosi būdus.

Analizuojant mokslinę literatūrą ir rengiant žinių nuvertėjimo eliminavimo modelį, žinių nuvertėjimo priežastys buvo įvardintos, kaip bendros visiems mokymosi stiliams. Siekiant patikrinti šio neskirstymo pagrįstumą, naudojant daugialypę regresiją, analizuotas žinių nuvertėjimo priežasčių poveikis kiekvienam iš mokymosi tipų. Didžiaja dalimi gauti rezultatai buvo statistiškai nereikšmingi. Tačiau tyrimo metu nustatyta, kad pragmatiko mokymosi stilius, o tuo pačiu ir labiausiai paplitęs tarp IT darbuotojų, yra mažiausiai jautrus pasikeitusiam darbo pobūdžiui ir jo žinių nuvertėjimo nelemia individualios charakteristikos, tokios kaip amžius, patirtos traumos, ligos ir kt. Tuo tarpu atkartotojo mokymosi stiliui priskiriami darbuotojai yra jautriausi aplinkos pokyčiams, todėl galima teigti, kad įvykus šiems pokyčiams, atkartotojo turimos žinios tikėtina, kad nuvertės. Aktyvistų žinių nuvertėjimui reikšmingos įtakos nedaro individualios charakteristikos. Žinių nuvertėjimo priežastys, kaip ir teigiama teorinėje šio darbo dalyje, yra bendros visiems mokymosi stiliams ir negali būti diferencijuojamos. Būtent tai pagrindžia žinių nuvertėjimo eliminavimo modelio dedamąją, kuria nuvertėjimo priežastys yra laikomos bendromis visiems mokymosi stiliams. Nors statistiškai reikšmingų koreliacijų tarp kūrybinio darbuotojo mokymosi stiliaus ir konkrečių žinių nuvertėjimo priežasčių šiame tyrime nebuvo nustatyta, tačiau tai galima

įvardinti, kaip šio tyrimo ribotumą. Pateiktos žinių nuvertėjimo priežastys nebuvo šio tyrimo pagrindiniu akcentu, taip pat gali būti kvestionuojamas bandymas analizuoti priemones remiantis kiekybine prieiga. Tolesniuose tyrimuose būtų tikslinga siekiant suprasti pačias priežastis, kaip galimybę užkirsti kelią darbuotojo žinių nuvertėjimui, analizuoti remiantis kokybine metodologija ir tokiu būdu bandant suvokti individualiąsias prasmes, kurios yra suvokiamos skirtingiems mokymosi tipams ir negali būti atskleistos kiekybinio tyrimo metu.

H2.:Formalios ugdymo priemonės yra reikšmingesnės augimo ir tyrinėjimo stadijose ir H4.: Neformalios ugdymo priemonės yra reikšmingesnės įsitvirtinimo ir išlaikymo stadijose;

Siekiant nustatyti ugdymo priemonių ir karjeros gyvavimo ciklo etapų sąsajas bei analizuojant surinktus duomenis nustatyta, kad augimo raidos etape, prieš pradėdant dirbti, palankiausiai vertintos formalios ugdymo priemonės (49.46 %), o esamu laikotarpiu, tų pačių respondentų šios priemonės vertintos žemesniu balu (41.15 %). Tuo tarpu neformalios ugdymo priemonės vertintos palankiau esamu laikotarpiu nei prieš pradėdant darbą (atitinkamai, 47.16 % ir 45.57 %). Analizuojant tyrinėjimo etapo darbuotojų dažniausiai naudojamas priemones matyti, kad prieš pradėdant darbą palankiausiai vertintos formalios ugdymo priemonės (46.25 %), o esamu laikotarpiu – kiek palankiau vertintos neformalios ugdymo priemonės (46.35 %). Įsitvirtinimo etape darbuotojai prieš pradėdant dirbti palankiausiai vertino formalias ugdymo priemones, o esamu laikotarpiu, neformalias (atitinkamai, 44.38 % ir 47.75 %). Išlaikymo etape darbuotojai prieš pradėdant dirbti palankiausiai vertino formalias ugdymo priemones, o esamu laikotarpiu, neformalias (atitinkamai, 62.5 % ir 53.13 %). Nors formalių ir neformalių žinių nuvertėjimo eliminavimo būdų vertinimai skirtinguose karjeros gyvavimo ciklo etapuose skiriasi ir kuo ilgiau individas dirba IT srityje, tuo labiau jis savo žinių nuvertėjimo eliminavimui suvokia tinkamas neformalias priemones. Tačiau atlikus vertinimų rangų vidurkių palyginamąją analizę nustatyta, kad formalių ir neformalių ugdymo priemonių efektyvumas mokymosi procesui statistiškai reikšmingai nesiskiria priklausomai nuo to, kokiam karjeros raidos etape yra darbuotojai, nes Kruskal-Wallis kriterijaus tikimybės, $p > 0.05$. Nors formalių ir neformalių priemonių vertinimo skirtumas skirtinguose karjeros gyvavimo ciklo etapuose skiriasi, tačiau nesant statistiškai reikšmingo skirtumo, hipotezė yra atmetama. Šios hipotezės atmetimas rodo tai, kad nors skirtingose karjeros gyvavimo ciklo stadijose darbuotojų pasirenkami mokymosi būdai gali skirtis, tačiau šis skirtumas nėra ženklus, tam, kad jį galėtume laikyti statistiškai reikšmingu. Tokį rezultatą galėtų lemti tyrimo imtis: sąsajos tarp formalių ir neformalių ugdymo priemonių bei karjeros gyvavimo ciklo yra pastebimos, tačiau šiame tyrime jos nėra statistiškai reikšmingos. Galima daryti prielaidą, kad tyrimui atlikti pasitelkus didesnę imtį, rezultatai galėtų pakisti. Tačiau remiantis šiuo tyrimu,

prielaida apie tinkamiausių ugdymo priemonių pasirinkimą darbuotojui negali būti grindžiama jo karjeros gyvavimo ciklu, todėl yra tikslinga išsiaiškinti, ar mokymosi priemonės gali būti diferencijuojamos remiantis darbuotojo mokymosi stiliumi. Šiai prielaidai patikrinti suformuluotos dvi hipotezės, apimančios tarpusavyje panašiausius mokymosi tipus bei jiems, teorinės analizės metu tinkamiausiomis nustatytas priemonės.

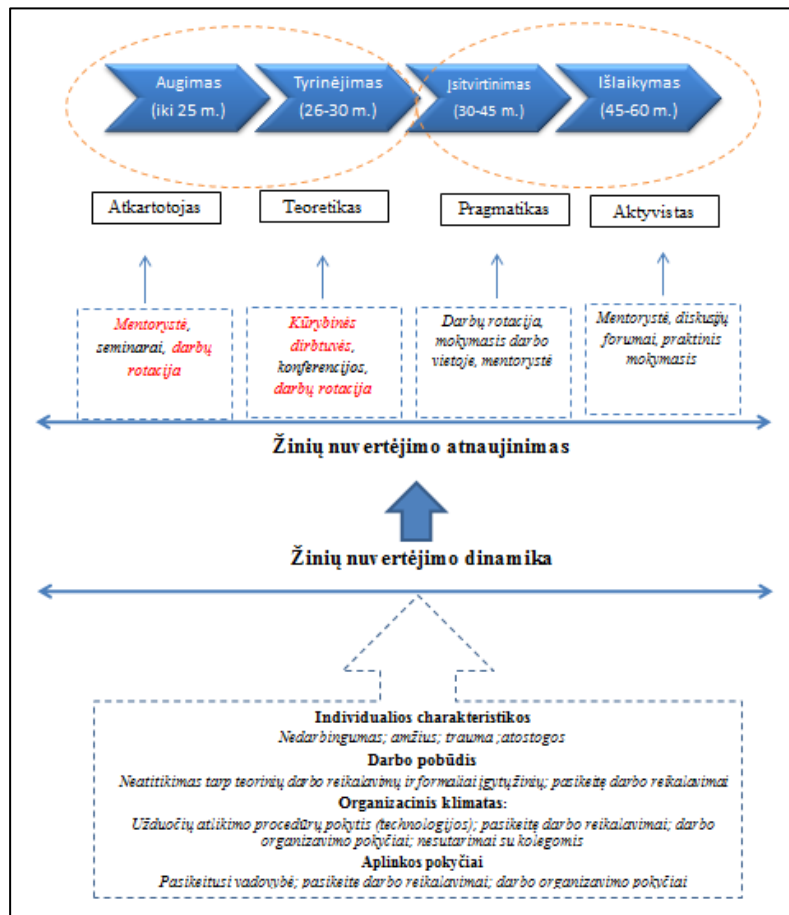
H3.: Formalios ugdymo priemonės yra priimtinesnės atkartotojo bei teoretiko mokymosi stiliams ir H5.: Neformalios ugdymo priemonės yra priimtinesnės pragmatiko ir aktyvisto mokymosi stiliams

Remiantis Rosewell (2005) mokymosi stilių analize keliami prielaida, kad atkartotojo ir teoretiko mokymosi stiliams, atsižvelgus į jiems būdingus mokymosi bruožus, yra tinkamesnės formalios žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės, kai tuo tarpu pragmatiko ir aktyvisto stiliams – neformalios. Šis žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonių suskirstymas yra grindžiamas tuo, kad kaip pastebi Sarabdeen (2013), norint pasiekti aukštų rezultatų ir tuo pačiu užkirsti kelią individo žinių nuvertėjimui, kūrybiniam darbuotojui turi būti taikomos tikslingos ugdymo priemonės. Šią Sarabdeen (2013) idėją patvirtina ir šis atliktas tyrimas, kuris patvirtina kiekvienam iš mokymosi stilių taikyti skirtingas ugdymo priemones. Galima teigti, kad analizuojant tiriamųjų vertinimus prieš įsidarbinant organizacijoje, nustatyta, jog formalios ugdymo priemonės (kūrybinės dirbtuvės), yra labiau būdingos teoretikams. Tuo tarpu, po tam tikro laiko dirbant organizacijoje, ryšys tarp formalių ugdymo priemonių ir teoretiko mokymosi stiliaus, nenustatytas, tačiau nustatyta, kad teoretikams mažiau būdingas mokymasis ir tinklaraščių ir internetinių puslapių. Tai, jog nustatytas ryšys tarp kūrybinių dirbtuvių mokymosi priemonės tinkamumo vertinimo, prieš pradėdant dirbti ir teoretiko mokymosi stiliaus, leidžia teigti, jog tyrimo hipotezė **H3** yra **priimama**. Šis rezultatas, įvertinus teoretiko asmenybę, suponuoja prielaidą, kad teoretiko mokymosi stilius gali būti praplečiamas, jam teoriškai ne itin tinkamomis ugdymo priemonėmis, kadangi, kaip pastebi Olaitan ir kt., (2013) kūrybinių dirbtuvių metu individai dirbdami skirtingose grupėse įgauna daug praktinių žinių, kurias vėliau gali pritaikyti savo darbinėje veikloje. Kūrybinių dirbtuvių metodas tarsi apverčia patį teoretiko suvokimą, kadangi, kaip teigia Rosewell (2005), jis išskirtinai taiko teorines žinias praktikoje, bet ne atvirkščiai. Tačiau šį pokytį taip pat galima paaiškinti ir tuo, kad kaip pastebi Armstrong ir Page (2015) kuo daugiau individas susiduria su skirtingais mokymosi stiliais, tuo jis tampa universalesnis. Todėl galima teigti, kad teoretiko mokymosi stiliaus sąsajos gali būti paaiškinamos individo sukaupta darbine patirtimi, kuomet jo ugdymui, organizacijos, kuriose šis dirbo, galėjo taikyti skirtingus metodus. Analizuojant tiriamųjų vertinimus prieš įsidarbinant organizacijoje, nustatyta, jog galimybė mokytis darbo vietoje ir nenutrūkstamai konsultuotis su

labiau patyrusiu darbuotoju, mentoriumi, yra labiau priimtina pragmatikams, todėl galima teigti, kad tyrimo hipotezė **H5** yra **priimama**, nes nustatytas teigiamas ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp neformalių ugdymo priemonių (mokymosi darbo vietoje ir mentorystės) ir pragmatiko mokymosi stiliaus.

Tačiau galima pastebėti, kad analizuojant žinių žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonių sąsajas su kūrybinio darbuotojo mokymosi stiliais nustatyta, kad kai kurios eliminavimo priemonės, nepaisant to, kad jos yra kategorizuojamos į neformalias arba formalias, jos tampa tarsi tarpinėmis, kadangi tampa tinkamos visiškai priešingai priemonių grupei priskiriamam mokymosi tipui. Šiomis priemonėmis tampa darbų rotacija ir mentorystė. Nors jos yra kategorizuojama kaip esančios neformalios, tačiau yra nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbų rotacijos bei teoretiko bei atkartotojo mokymosi stilių ir atkartotojo mokymosi stiliaus ir mentorystės. Šis ryšys yra stipresnis darbuotojo karjeros pradžioje. Tačiau galima daryti prielaidą, kad darbų rotacijos, kaip tarpinio elemento svarbą galėjo dirbtinai sukelti apklausoje pateikta darbų rotacijos apibrėžtis, kuri teigė, kad tai yra galimybė periodiškai susipažinti su kolegų atliekamu darbu. Žvelgiant iš dabartinės perspektyvos, galima teigti, kad ši formuluotė yra ribota, kadangi ji nusako tik galimybę susipažinti, kuri gali būti suvokta, kaip galimybė stebėti kolegų darbą, tačiau ne jį atlikti. Šis žiūros taškas paaiškintų tai, kodėl atkartotojo bei teoretiko mokymosi stiliai, nors ir yra labiausiai sietini su formaliomis žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonėmis, visgi taip pat yra siejami ir su neformalia priemone – darbų rotacija. Taip pat gali būti paaiškinamas ir ryšys tarp mentorystės (galimybės nenutrūkstamai konsultuotis su labiau patyrusiu kolega, mentoriumi) ir atkartotojo mokymosi stiliaus. Pateiktas mentorystės apibrėžimas suponuoja prielaidą, kad individas yra nuolat prižiūrimas kito asmens, o tai, įvertinus atkartotojo stiliaus specifiką, tampa itin artima atkartotojui. Taip pat šiuos rezultatus galima paaiškinti ir remiantis psichologo Kolb teiginiu, kad individo mokymasis yra nenutrūkstamas procesas, ciklas, apimantis visus mokymosi stilius bei tuo pačiu šiems stiliams priimtinius ugdymo metodus (Rosewell, 2005). Todėl atkartotojui, skirtinguose karjeros etapuose susidūrus su mentoryste, ji gali tapti priimtina. Tačiau šie neaiškumai galėtų būti tiriami tolesniuose tyrimuose, ypač taikant kokybinę prieigą, kuri padėtų išsiaiškinti, kaip skirtingi individai suvokia tas pačias žinių nuvertėjimo eliminavimo priemones ir kodėl jas laiko tinkamomis sau.

Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais modifikuotas žinių nuvertėjimo eliminavimo modelis:



25 pav. Žinių nuvertėjimo eliminavimo modelis

Jame pastebima, kad žinių nuvertėjimas yra dinaminis procesas, apimantis skirtingas žinių nuvertėjimo priežastis, kurios yra bendros visiems kūrybiniams darbuotojams, nediferencijuojant jų pagal mokymosi stilių. Žinių nuvertėjimui eliminuoti, remiantis skirtingais mokymosi stiliais, turi būti taikomos šiems tipams labiausiai priimtinos ugdymo priemonės. Žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės, nors ir išvelgiant skirtingas sąsajas su individo karjeros gyvavimo ciklu, negali būti pagrįstai taikomos remiantis būtent karjeros gyvavimo ciklu. Tai paneigia Alders (2005) teiginį, kad eliminavimo priemonės, priklausomai nuo darbuotojo amžiaus (o tai, kaip pastebi Super (1990) yra tiesiogiai susiję su individo karjeros gyvavimo ciklu), skiriasi. Remiantis atliktu tyrimu galima teigti, kad eliminavimo priemonės skiriasi priklausomai nuo mokymosi tipo, tačiau kai kurios priemonės yra universalios keliems mokymosi tipams.

Apibendrinant galima teigti, kad žinių nuvertėjimo problematika, analizuojant ją susiejant su konkrečiai sričiai priskiriamais darbuotojais, šio tyrimo atveju – IT darbuotojais, yra aktuali ir vertinga tirti. Būtent tai leido atskleisti, kad kūrybiniai darbuotojai, nepaisant to, kad pasižymi

skirtingais asmeninių savybių rinkiniais, gali būti kategorizuojami remiantis jų mokymosi stiliumi. Iškelta prielaida, kad kūrybinis darbuotojas per savo karjeros gyvavimo ciklą gali priklausyti skirtingiems mokymosi stiliams buvo paneigta, todėl galima teigti, kad mokymosi stiliaus nustatymas yra tikslingas bei reikšmingas, kadangi leidžia nesudėtingai identifikuoti darbuotoją ir tuo pačiu šis identifikavimas tarnauja ilgą laiką, kadangi mokymosi stilius nėra linkęs kisti. Nors ir pastebėti nežymūs formalių ir neformalių ugdymo priemonių vertinimo pokyčiai karjeros pradžioje ir dabartiniame kiekvieno iš respondentų karjeros gyvavimo ciklo etapuose, tačiau šiems pokyčiams esant nežymiems, galima daryti prielaidą, kad šios *priemonės gali būti susijusios ne su karjeros gyvavimo ciklu, bet su konkrečia darbuotojo pareigybe*, kadangi skirtingos pareigybės reikalauja skirtingų įgūdžių, kurie gali būti įgijami skirtingomis priemonėmis. Todėl *tai gali būti tolesnių tyrimų sritimi, tuo labiau, kad žinių nuvertėjimo eliminavimo tematika siejant ją su konkrečia darbuotojų grupe, sritimi, yra tirta menkai*. Taip pat *siekiant geriau suprasti galimą karjeros gyvavimo ciklo sąryšį su žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonėmis, yra tikslinga atlikti tolesnius tyrimus šia tematika*. Siekiant geriau suprasti žinių nuvertėjimo priežastis ir jų įtaką skirtingiems mokymosi stiliams bei tokiu būdu dar labiau prisidėti prie galimybės efektyviai eliminuoti žinių nuvertėjimą dar šiam neįvykus, t.y. atlikti *prevencinę funkciją, yra tikslinga išsamiau ištirti priežasčių įtaką kiekvienam iš mokymosi tipų*. Tyrimu nustatyta, kad siekiant efektyvaus žinių nuvertėjimo eliminavimo, ugdymo priemonių taikymas negali būti chaotiškas, bet yra tikslinga šias priemones taikyti atsižvelgus į darbuotojo mokymosi tipą. Tačiau įvertinus tai, kad kai kurios priemonės gali būti sunkiai kiekybiškai pamatuojamos, priemonių *individualiąsias sampratas yra tikslinga nagrinėti taikant kokybinę metodologiją*. Taip pat siekiant patikrinti šiuo tyrimu gautus rezultatus, *yra tikslinga atlikti tyrimus ne tik su IT darbuotojais, kaip su viena iš kūrybinių darbuotojų kategorijų, tačiau ir su kitomis kūrybinių darbuotojų grupėmis*, kadangi remiantis šiuo tyrimu, nors IT darbuotojas ir yra įvardinamas kūrybiniu, tačiau rezultatai negali būti ekstrapolijuojami ir pritaikomi visiems kūrybiniams darbuotojams.

IŠVADOS

1. Savybės, siejamos išskirtinai su kūrybišku individu yra skirstomos į keletą grupių: asmeniniai, požiūrio bei motyvaciniai kintamieji, kaip kad: entuziazmas, atkaklumas, pasitikėjimas savimi, platus interesų laukas, aukštas energingumo lygis, empatiškas problemos suvokimas, smalsumas ir kt. Viena svarbiausių kūrybinio darbuotojo savybių yra laikomas nuolatinis siekis mokytis. Būtent ši savybė įgalina galimybę kūrybinius darbuotojus profiliuoti pagal jų mokymosi stilių, suskirstant juos į teoretikus, atkartotojus, pragmatikus ir aktyvistus. Šie kūrybinių darbuotojų tipai gali būti laikomi tiek grynaisiais (darbuotojas priklauso tik vienam mokymosi tipui), tiek priklausomais nuo individo karjeros gyvavimo ciklo (skirtinguose jo etapuose, darbuotojas gali priklausyti skirtingiems mokymosi tipams). Augimo ir tyrinėjimo etapuose – teoretiko ir atkartotojo, įsitvirtinimo ir išlaikymo – pragmatiko ir aktyvisto mokymosi tipai.
2. Žinių nuvertėjimas, kaip rezultatas, gali būti nulemtas daugelio veiksnių, tokių kaip ekonominiai pokyčiai, organizacijos restruktūrizacija, individualūs darbuotojo asmenybės pokyčiai, technologiniai pokyčiai. Žinių nuvertėjimas gali būti laikomas tiek statiniu reiškiniu, tiek dinamiu procesu. Žvelgiant į žinių nuvertėjimą, kaip į dinaminį procesą, iškyla būtinybė šias žinias nuolat atnaujinti. Kūrybinio darbuotojo žinių atnaujinimui yra taikomos formalios (švietimas, konferencijos, seminarai, kūrybinės dirbtuvės) ir neformalios (praktinis mokymasis, mentorystė, darbų rotacija, virtualios mokymosi bendruomenės) žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės.
3. Atlikta kūrybinio darbuotojo, žinių nuvertėjimo priežasčių ir eliminavimo būdų analizė leido parengti žinių nuvertėjimo eliminavimo modelį. Modelį sudaro šios dedamosios:
 - Kūrybinių darbuotojų ugdymo profiliai (atkartotojas, teoretikas, pragmatikas, aktyvistas);
 - Žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės (formalios ir neformalios);
 - Žinių nuvertėjimo dinamikos ir atnaujinimo dedamosios;
 - Žinių nuvertėjimo priežasčių dedamosios.

Modelis grindžiamas idėja, kad siekiant efektyvaus žinių nuvertėjimo, kaip dinaminio proceso, eliminavimo, kūrybinė organizacija pirmiausiai turi pažinti savo darbuotojus. Viena iš galimybių – profiliuoti darbuotojus pagal jiems priimtina mokymosi stilių. Remiantis modeliu, teigiama, kad kiekvienam iš kūrybinių darbuotojų tipų gali būti taikomos specifinės žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės: atkartotojui ir teoretikui yra taikomos

formalios žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės, pragmatikui ir aktyvistui – neformalios. Šios priemonės bei mokymosi stiliai yra susiję su individo karjeros gyvavimo ciklu: skirtinguose karjeros etapuose, individas gali pasižymėti skirtingais mokymosi stiliais bei atsižvelgiant į tai, karjeros pradžioje taikomos priemonės gali būti nebetinkamos kituose karjeros gyvavimo ciklo etapuose. Žinių nuvertėjimo priežasčių dedamoji yra bendra visiems mokymosi tipams visuose karjeros gyvavimo ciklo etapuose.

4. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad kūrybiniai darbuotojai, nepaisant to, kad pasižymi skirtingais asmeninių savybių rinkiniais, gali būti priskiriami visiems keturiems mokymosi tipams: atkartotojams, teoretikams, pragmatikams ir aktyvistams. Nustatyta, kad labiausiai yra paplitęs pragmatiko mokymosi stilius, toliau atitinkamai seka teoretiko, atkartotojo ir aktyvisto mokymosi stiliai. Mokymosi stilių sąsajos su karjeros gyvavimo ciklu yra nepagrįstos, todėl vyrauja gryniesiems mokymosi tipai: darbuotojas, skirtinguose karjeros gyvavimo ciklo etapuose negali disponuoti skirtingais mokymosi tipais. Siekiant eliminuoti kūrybinio darbuotojo žinių nuvertėjimą, šis procesas negali būti chaotiškas, tačiau žinių nuvertėjimo eliminavimo priemonės turi būti taikomo atsižvelgiant į kūrybinio darbuotojo mokymosi stilių. Tyrimu nustatyta, kad teoretiko ir atkartotojo mokymosi tipams yra tikslinga taikyti formalias priemones, o pragmatiko bei aktyvisto – neformalias.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abromaitienė, L., Stanišauskienė, V. (2014) Profesinis perdegimas karjeros raidos kontekste: ikimokyklinio ugdymo pedagogų atvejis. *Andragogika*, Vol. 1(5) doi: <http://dx.doi.org/10.15181/andragogy.v5i0.960>
2. Agbo, B. (2015) Human Capital Obsolescence in the Building Construction Industry: Strategic Imperatives for Nigeria. *University of Minnesota*
3. Aguirre, A., Reese, E. (2004) The Challenges of Globalization for Workers: Transnational and Transborder Issues." *Special Issue: Justice for Workers in the Global Economy, Social Justice: A Journal of Crime, Conflict, and World Order*. 31(2): 1-20
4. Alders, P. (2005). Human capital growth and destruction: the effect of fertility on skills obsolescence. *Economic Modelling*, 22, 503-520
5. Allen, J. & de Grip, A. (2007). Skills obsolescence, lifelong learning and labor market participation. *Research Center for Education and Labor Market, Maastricht*.
6. Allen, J., de Grip, A. (2012) Does skill obsolescence increase the risk of employment loss?. *Applied Economics*, 44:25, 3237-3245
7. Allen, J., van der Velden, R. (2001). Educational Mismatches versus Skill Mismatches: Effects on Wages, Job Satisfaction, and On-the-Job Search. *Oxford Economic Papers*, 53(3), 434-52.
8. Allwood, J., Lee, W. (2003) Lean manufacturing in temperature dependent processes with interruptions. *International Journal of Operations & Production Management*, 23. pp. 1377-1400
9. Amabile, T.M. (1996). Creativity in context. *Boulder, Colorado: Westview Press*.
10. Argote, L., Beckman, S., Epple, D. (1990) The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings. *Management Science*, Vol. 36, No. 2, 140-154
11. Armstrong, A.; Page, N. (2015) Creativity and Constraint.: leadership and management in the UK creative industries. *Ashridge Business school*
12. Arora, P. (2014) Knowledge is Obsolete, So Now What?: Pavan Arora at TEDxFoggyBottom. Prieiga internetu: <http://tedxtalks.ted.com/video/Knowledge-is-Obsolete-So-Now-Wha>
13. Aubert, P., Caroli, E., and Roger, M. (2005). New technology, workplace organization and the age structure of workforce: Firm-level evidence. *Paris-Jourdan Economiques, Working Paper 8*.
14. Aubert, P., E., Caroli, Roger, M. (2005) New technologies, workplace organisation and the age structure of the workforce: Firm-level evidence. *PARIS-JOURDAN SCIENCES ECONOMIQUES*. Vol. 48. Prieiga internetu: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00590805/document> (Žiūrėta 2016-04-24)
15. Barron, F.; Harrington, D.M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review Psychology*, Vol. 32,p. 439-476.
16. Batey, M.; Furnham, A. (2006). Creativity, intelligence, and personality: A critical review of the scattered literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 132, p. 355-429.
17. Bhurisith, I., Touran, A. (2002). Case Study of Obsolescence and Equipment Productivity. *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 128 (4), p.357 – 361
18. Bishop, E., Moore, M. (2007). The Psychodynamics of creativity. *New Jersey: Princeton University Press*.
19. Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., Sianesi, B. (1999). Human capital investment: The return from education and training to the individual, the firm, and the economy. *Fiscal Studies*, 20(1), 1-23.

20. Boone, T., Ganeshan, R., Hicks, R. L. (2009) Learning and Knowledge Depreciation in Professional Services. *Management Science*
21. Bosma, H., Boxtel, M.P.J., van Ponds, R.W.H.M., Houx, P.J.H., Jolles, J. (2003). Education and Age Related Cognitive Decline: The Contribution of Mental Workload. *Educational Gerontology*, Vol. 29, p. 165-173. doi:10.1080/10715769800300191
22. Brophy, J. (1998) Motivating Student to Learn. *McGraw Hill*
23. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000) Statistika ir jos taikymai. I knyga. TEV, Vilnius
24. Chien, Ch. F; Chen, L.F (2008) Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry. *Expert Systems with applications*. Vol. 34.J, p. 280-290.
25. Clutterbuck, D. (2004) Everyone Needs a Mentor – fostering talent in your organisations 4th edition London: CIPD
26. Cross, J. (2006) Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways that Inspire Innovation and Performance. Pfeiffer, A Wiley Imprint. New York.
27. Cummings, T. G.; Worley, C. G. (2009). Organization development and change (9th Ed.). Mason, OH: South-West Cengage Learning.
28. Cunningham, S., Higgs, P. (2007) Australia's Creative Economy: Mapping Methodologies. Technical Report. Centre of Excellence for Creative Industries and Innovation
29. Daghfous, A., Belkhodja, O., Angell, L. (2013) Understanding and managing knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 Iss: 5, pp.639 - 660
30. Danilevičius, E. (2008) Karjeros plėtros modeliavimas. *Tiltai*, 3, 145 – 159.
31. Darr, E. P., Argote, L., Epple, D. (1995) The Acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41(11): 1750-1762.
32. de Grip, A. (2006). Evaluating human capital obsolescence. ROA-W2006/2E, Research Center for Education and Labor Market, Maastricht.
33. de Grip, A., van Loo, J. (2002). The economics of skills obsolescence: A review. *The Economic of Skills Obsolescence*, 21, 1- 26.
34. Dictionary.com Unabridged (n.d.). Obsolescence. Nuoroda internetu: <http://dictionary.reference.com/browse/obsolescence> (Žiūrėta 2016-04-24)
35. Dikčius, V. (2011) Anketos sudarymo principai. *Vilniaus universitetas. Vilnius*. Prieiga internetu: http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf (Žiūrėta 2016-04-24)
36. Dillenbourg, P. (2015) Virtual Learning Environments. *WORKSHOP ON VIRTUAL LEARNING ENVIRONMENTS*. Prieiga internetu: <http://tecfa.unige.ch/tecfa/publicat/dil-papers-2/Dil.7.5.18.pdf> (Žiūrėta 2016-04-24)
37. Dudeck, S. Z., Hall, W. NB. (1991) Personality Consistency: Eminent architects 25 years later: New findings. *Creativity Research Journal*, Vol. 4, p. 213-232
38. Edin, P.-A., Gustavsson, M. (2008) Time out of work and skills depreciation. *Industrial and Labor Relation Review*, 61, 163-180.
39. Ensor, J., Pirrie, A., Band, Ch. (2006) Creativity work environment: do UK advertising agencies have one?, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9 Iss: 3, pp.258 - 268
40. Eysenck, H.J. (1995). The psychophysiology of creativity and genius. *Guest lecture in 21sts Annual Meeting of the British Psychophysiology Society for Clinical Neurophysiology, Nottingham*. Feist
41. Feist, G. J. (1999) The influence of personality on artistic and scientific creativity. *Handbook of creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

42. Feldhusen, J.F. (1995). Creativity: A knowledge base, metacognitive skills, and Personality Factors. *The Journal of Creative Behaviour*, 29, (4), 255-268.
43. Figueroa, E., Woods, R. A. (2007) Industry output and employment projections to 2016. *Industry Employment*.
44. Florida, R. (2007) The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community And Everyday Life. *Publishing house "ClassicsXXI"*, p. 432
45. Fossum, J. O., Arvey, R. D., Paradise, C. A. & Robbins, N. E. (1986). Modeling the skills obsolescence process: A psychological/Economic integration. *Academy of Management Reviews*, Vol. 11(2), p. 362-374.
46. Frazer, M. B., Norman, R. W., Wells, R. P., Neumann, P. W. (2003) The effects of job rotation on the risk of reporting low back pain. *Ergonomics*, Vol. 46(9), p. 904-919. doi:10.1080/001401303000090161
47. Gardner, H. (1993). *Creating minds*. New York: Basic Books
48. Girdauskienė, L. (2011) Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba* (16)
49. Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. (2010) Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba* (15)
50. Guilford, J.P. (1968). Intelligence has three facets. *Vol. 160* (3828).
51. Harrison, M. (2009) An Integrative Approach to Leader Development. Connecting adult development, identity, and expertise. *New York, NY: Routledge*.
52. Hartley, J. (2005) *Creative Industries*. Malden, MA & Oxford: Blackwell.
53. Helson, R., Agronick, G., Roberts, B. (1995). Enduringness and change in creative personality and the prediction of occupational creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, (6), 1173-1183.
54. Hezlett, S., Gibson, S. (2007) Linking mentoring and social capital: Implications for career development and organizational development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 384-411
55. Honey, P., Mumford, A. (1992) *The Manual of Learning Styles*, Peter Honey Associates
56. Hotho, S., Champion, K. (2011) Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. *Management Decision*, Vol. 49, 29 - 54
57. Howkins, J. (2007). *Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. London: Penguin Books
58. Huang, S., Song, F. M. (1999) The Determinants of Capital Structure: Evidence from China. Prieiga internetu: <http://down.cenet.org.cn/upfile/36/20074275244198.pdf> (Žiūrėta 2016-04-24)
59. Janßen, S., Backes-Gellner, U. (2009). Skills obsolescence, vintage effects and hanging tasks. *Applied Economics Quarterly*, Vol. 5(1), p. 83-103.
60. Jay Ginn, R. (1994) *Discovering Your Career Life Cycle*. Radcliffe Career Services 80th Anniversary Lecture. Prieiga internetu: <http://www.lifeworktransitions.com/exercises/discovering-your-career-life-cycle/> (Žiūrėta 2016-04-24)
61. Jorgensen, M., Kotowski, D. K., Aedla, P., Dunning, K. (2005) Characteristics of job rotation in the midwest US manufacturing sector. *Ergonomics*, Vol. 48(15), p. 1721-1733. doi: 10.1080/00140130500247545
62. Joseph, D., Ang, S. (2001) The threat-rigidity model of professional obsolescence and its impact on occupational mobility behaviors of IT professionals. *International Conference on Information Systems*. Prieiga internetu: <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1152&context=icis2001> (Žiūrėta 2016-04-24)
63. Jovanovic, B. (1979) *Matching, Turnover, and Unemployment*. New York University.

64. Kardelis, K. (2002) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. *Judex. Kaunas*
65. Kardelis, K. (2007) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 4-asis leidimas *Lucijus. Šiauliai*
66. Kauffman, H. G. (1974). Obsolescence and professional career development. *New York: AMACOM.*
67. Khackimova, E. (2012) Creative Industries in the Model of Creative Potential. *Middle-East Journal of Scientific Research 12 (10): 1339-1343*
68. Krahn, H., Lowe, S. G. (1997) Work Aspirations and Attitudes in an Era of Labour Market Restructuring: A Comparison of two Canadian Youth Cohorts. *Work Employment & Society. doi: 10.1177/09500170022118248*
69. Krichmar, D. M., Preece, J. (2003) Online Communities: Design, Theory, and Practice. *Journal of Computer-Mediated Communication, Vol. 10. doi: 10.1111/j.1083-6101.2005.tb00264.x*
70. Levickaite, R. (2011) Four approaches to the creative economy: General overview. Prieiga internetu: <http://www.bme.vgtu.lt/index.php/bme>
71. Luobikienė, I. (2013) Kūrybinės industrijos ir jų plėtra Lietuvoje. Prieiga internetu: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_2029-8846.N_2_6.PG_35-41/DS.002.0.01.ARTIC
72. Makselis, R. (2008) Menas ir verslas drauge kuria darbo vietas. Prieiga internetu: <http://vz.lt/archive/news.php/id=255771> (Žiūrėta 2016-04-24)
73. Martin, B. R., Hemlin, S., Allwood, C. M. (2008) Creative Knowledge Environments. *Creativity Research Journal. Vol. 20, p. 196-210. doi:10.1080/10400410802060018*
74. Martinaitytė, E., Kregždaitė, U. (2013) Kūrybinių industrijų įtaka ekonomikos plėtrai. *Societal Studies, Vol. 5(4), 1094-1108*
75. Maurin, E., Postel-Vinay, F. (2005) The European Job Security Gap. *WORK AND OCCUPATIONS, Vol. 32 No. 2, 229-252*
76. Mincer, J., & Ofek, H. (1982). Interrupted work careers: Depreciation and restoration of human capital. *Journal of Human Resources, 3-24*
77. Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resources Management Review, Vol. 10(3), p. 313-351. doi: 10.1016/S1053-4822(99)00043-1*
78. Murillo, I. P. (2011). Human capital obsolescence: Some evidence for Spain. *International Journal of Manpower, 32(4), 426-445.*
79. Nacionalinė kūrybinių ir kultūrinių industrijų asociacija (2011) Kūrybinių ir kultūrinių industrijų NKP projektų galimybės paskatinti ekonomiką. Galimybių studija. Prieiga internetu: <http://www.creativeindustries.lt/lt/apie/projektai/Kurybiniu%20ir%20kulturiniu%20industriju%20NKP%20projektu%20galimybes%20paskatinti%20ekonomika.pdf> (Žiūrėta 2016-04-24)
80. Nair, S. K., Hopp, W. J. (1992). A model for equipment replacement due to technological obsolescence. *European Journal of Operational Research, 63, 207221.*
81. Naudė (2005) *The relationship between personality and creativity: A psychometric study.* Research Psychology. University of Pretoria
82. Nesta (2014) *Mentoring in the creative sector: Industry Insights.* Prieiga internetu: https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/mentoring_in_the_creative_sector.pdf
83. Neuman, S; Weiss, A. (1995). On the effect of schooling vintage on experience-earning profiles: Theory and evidence. *European Economic Review, 39, 943-955.*

84. Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010). Human capital and objective indicators of career success: The mediating effects of cognitive ability and consciousness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 207-235.
85. Ng, Th., Feldman, D. (2010) The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*. Vol. 63, p.677-718
86. Olaitan, S. O., Asogwa, V. C., Abu, M. (2013) Technology competencies required by secondary school graduates in maintenance, servicing and repairing of electronic machines for agribusiness occupations to minimize wastage. *Journal of Development and Agricultural Economics* Vol. 5(1), p. 1-6 doi: 10.5897/JDAE11.093
87. Parkhurst, H. (1999) Confusion, lack of consensus, and the definition of creativity as a construct. *Journal of Creative Behavior*, Vo. 33, p. 1-21 doi: 10.1002/j.2162-6057.1999.tb01035.x
88. Patterson, K. (2015) Creative Positioning: Niche Width, Niche Overlap, and Innovation in Television Programming, 1980-2009. *IRLE WORKING PAPER*. Prieiga internetu: <http://www.irle.berkeley.edu/workingpapers/118-15.pdf> (Žiūrėta 2016-04-23)
89. Petrulytė A. (2001). Kūrybiškumo ugdymas mokant. *Vilnius: Presvika*.
90. Potts, J.(2008) Creative industries and cultural science: A definitional odyssey. *Cultural science*. Prieiga internetu: <http://cultural-science.org/journal/index.php/culturalscience/article/view/6/16> (Žiūrėta 2016-04-23)
91. Raymond, J. L., Roig, J. L. (2011) Intrafirm human capital externalities and selection bias. *Applied Economics*. Vol. 43, p. 4527-4536. doi:10.1080/00036846.2010.491471
92. Robert, W. (1993) Creativity: Beyond the Myth of Genius. *New York: W.H. Freeman*.
93. Rosewell, J. (2005) *Learning Styles*. The Open University. Prieiga internetu: http://www.open.edu/openlearnworks/pluginfile.php/69355/mod_page/content/1/learning_styles.pdf
94. Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657– 687.
95. Rus, T. I. (2012) Life cycle and psycho-social characteristics of unemployed adults. *Salud Mental*. Vol. 35, p. 225-230. Prieiga internetu: <http://www.redalyc.org/pdf/582/58223340006.pdf> Žiūrėta 2016-04-24)
96. Sarabdeen, J. (2013) Learning styles and training methods. *IBIMA Communications*, Vol. 2013, p. 1-9.
97. Selby, E., Shaw, E. J., Houtz, J. C. (2005) The Creative Personality. *Sage Publications. Journal for the Education of the Gifted*. 36, 176-197
98. Shankar, K. (2005). Skill Obsolescence and Flat Hierarchies: Creating Incentives for Skill Diversification. Prieiga internetu: <http://ssrn.com/abstract=808007> (Žiūrėta 2016-04-23)
99. Sherer, R. L., Steger, J. A. (1975) Manpower obsolescence: A new definition and empirical investigation of personal variables. *The Academy of Management Journal*, 18(2) 263-273.
100. Singh, M. (2000). Combining work and learning in the informal economy: Implications for education, training and skills development. *International Review of Education*, Vol. 46(6), p. 599-620.
101. Smith, A., Hayton G. (1999) What drives enterprise training? Evidence from Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, p. 251-272.
102. Smith, D.E., Tegano, D.W. (1992) Relationship of scores on two personality measures: Creativity and self-image. *Psychological Reports*, 71, 43-49. Smith, Hayton, 1999
103. Sowande, K. G. (2001) Technical competency improvement needs of metalwork teachers in Nigeria colleges of education. *Unpublished Ph.D. Thesis, Department of vocational teacher education, University of Nigeria, Nsukka*.
104. Sparks, A., Ingram, H., Phillips, S. (2009) Advanced entry adult apprenticeship training scheme: A case study. *Education + Training*, 51, 190-202.
105. Stenberg, R. J. (1999) Handbook of Creativity. *Cambridge. Cambridge Press*

106. Sternberg, R.J. (1999). *Handbook of creativity*. U.K.: Cambridge University Press
107. Sternberg, R.J.; Lubart, T.I. (1995). Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity. *New York: Free Press*.
108. Strandbridge, J., Autrey, R. (2001) Rapid Skill Obsolescence in an IT Company: A Case Study of Acxiom Corporation. *Journal of Organizational Excellence*. Vol. 20, 3-9
109. Strazdas, R; Jančoras, Ž. (2011) *Kūrybinio proceso valdymo priemonė: „O generatorius“*. Filosofija, Komunikacija, t. 19, nr. 2. ISSN 2029-6320
110. Super, D. E. (1990) Career and Life Development. In *Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice, 2d ed., by D. Brown, L. Brooks and Associates, pp. 197–261. San Francisco: Jossey-Bass*
111. Taylor, C. W. (1988). Various approaches to and definitions of creativity. In *Sternberg R. J. (eds.). The nature of creativity. New York: Cambridge University Press, 99-121.*
112. Thayer-Hart, N. (2010) Survey Fundamentals: A Guide to Designing and Implementing Surveys. *University of Wisconsin System Board of Regents* Prieiga internetu: https://oqi.wisc.edu/resourcelibrary/uploads/resources/Survey_Guide.pdf (Žiūrėta 2016-04-24)
113. Torrance, E.P. (1994). *Creativity: Just wanting to know*. Pretoria: Benedic Boeke
114. Toynbee, A. (1964). Is America neglecting her creative minority? In *C. W. Taylor (Ed.), Widening horizons in creativity: The proceedings of the fifth Utah Creativity Research Conference (pp. 3–9). New York, NY: Wiley*
115. van Loo, J., De Grip, A., De Steur, M. (2001). Skills obsolescence: Causes and cures. ROA-RM-2001/3E, 1-17. Research Center for Education and Labor Market, Maastricht.
116. Van Smoorenburg, M., Van der Velden, R. (2000) The training of school-leavers: Complementarity or substitution? *Economics of Education Review, Elsevier, vol. 19(2), 207-217*
117. Walsworth, S., Verma, A. (2007) Globalization, Human Resource Practices and Innovation: Recent Evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. Vol. 46, 222-240
118. Weerasuriya, G. T., Wijayanayake, W. M. (2014) An Evaluation of Factors Affecting Information Systems Obsolescence. *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*
119. Whelan, K. (2002). Computers, obsolescence, and productivity. *The Review of Economics and Statistics*, 84(3). 445-461.

PRIEDAI

NR. 1.

KLAUSIMYNAS

Gerb. Respondente,

Esu KTU magistrantė Viktorija August. Šiuo metu magistro baigiamajam darbui atlieku kūrybinių darbuotojų tyrimą. Tyrimo tikslas yra nustatyti, kokios priemonės yra tinkamiausios kūrybinio darbuotojo žinių nuvertėjimo mažinimui, priklausomai nuo jo mokymosi stiliaus. Jūsų pateikta informacija yra labai svarbi ir reikšminga. Anketa yra anoniminė, o Jūsų pateikti atsakymai bus naudojami apibendrintai ir tik šiame magistro darbe.

Iš anksto dėkoju už skirtą laiką!

Klausimyne naudojamos sąvokos:

Žinių nuvertėjimas – žinių ir įgūdžių praradimas, trukdantis atlikti įprastines užduotis, darbus.

Perskaitykite kiekvieną Jums pateiktą teiginį. Teiginiai yra susiję su Jūsų darbu. Skalėje nuo 1 iki 4 (1-teiginys man netinka, 4-teiginys mane apibūdina puikiai) įvertinkite, kiek šie teiginiai tinka Jums:

Žymėjimo pavyzdys

1 PRIEDAS. Klausimynas

		1	2	3	4
A1	Man patinka būti naudinga (-a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A2	Esu atviras (-a) naujoms patirtims	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A3	Tinkamą sprendimą dažniausiai nujaučiu iš anksto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A4	Priimu žmones ir situacijas tokius, kokie jie yra, nesistengiu jų keisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A5	Sprendimus priimu remdamasis (-i) logika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A6	Man patinka pačiam (-iai) išbandyti daiktus, objektus, apie kuriuos man yra pasakojama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A7	Mieliau renkuosi mokytis čia ir dabar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A8	Priimant sprendimus pasikliauju savo jausmais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A9	Priimant sprendimus viską detaliai apgalvoju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B1	Prieš imantis užduoties turiu jai pasiruošti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2	Į tą pačią problemą galiu pažvelgti iš skirtingų pusių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3	Mano galvoje nuolat knibžda naujos idėjos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4	Visada žinau naujausią informaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5	Vienu metu sprendžiu kelias užduotis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B6	Esu aktyvus (-i)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B7	Dalindamasis (-i) savo išvalgomis ir pastabomis tikiuosi, kad į jas bus atsižvelgta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B8	Savo idėjas įgyvendinu praktikoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B9	Darbe esu tylus (-i) ir santūrus (-i)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C1	Tvirtai žinau kas man patinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C2	Man patinka analizuoti koncepcijas ir jas paneigti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C3	Geriausiai mokausi stebėdamas (-a) kaip dirba kiti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C4	Dirbu pagal aiškiai suformuluotas užduotis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C5	Turiu stiprią nuojautą, kuri man padeda priimti tinkamus sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C6	Prieš atliekant darbą man patinka žinoti visą teorinę informaciją apie tai, kaip šis darbas turi būti atliekamas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C7	Geriausia atliekamo darbo dalis – rezultatai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C8	Atlikdamas (-a) darbą pasikliauju savo paties pastebėjimais, išvalgomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C9	Darbo vietoje būnu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	energingai ir entuziastingai nusiteikęs (-usi)				
D1	Greitai išitraukiu į man pavestas užduotis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D2	Man patinka išbandyti naujus dalykus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3	Man patinka nuolat būti užsiėmusiam tam tikra veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D4	Aš nuolat viską vertinu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D5	Dirbu tol, kol darbą atlieku taip, kaip įmanoma geriausiai jį atlikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D6	Man patinka stebėti kitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D7	Dažnai mąstau apie savo ateitį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D8	Geriausiai mokausi atlikdamas (-a) praktines užduotis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D9	Atlikdamas (-a) net ir smulkiausių užduočių jaučiu atsakomybę ją atlikti gerai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Šia klausimyno dalimi yra siekiama įvertinti būdus, kuriais Jūs geriausiai mokotės ir greičiausiai įsisavinate pateikiamą informaciją darbo vietoje.

Įvertinkite procentais, kiek išvardintos mokymosi priemonės Jums buvo tinkamos kai tik pradėjote dirbti ir kiek jos yra tinkamos dabar.

PAVYZDYS	Kai tik pradėjote dirbti	Dabar	
Seminarai	80%	20%	Suma – 100%
Konferencijos	40%	60%	Suma – 100%

	Kai tik pradėjote dirbti	Dabar
1. Studijos universitete/kolegijoje ar kitoje formalus švietimo įstaigoje;		
2. Kūrybinės dirbtuvės, leidžiančios per trumpą laiką ir praktinių užduočių pagalba susipažinti su naujausia		

savo srities informacija;		
3. Konferencijos rūpima tematika;		
4. Seminarai;		
5. Mokymasis darbo vietoje, atliekamą darbą kuruojant labiau patyrusiam kolegai;		
6. Mentorystė (galimybė nenutrūkstamai konsultuotis su labiau patyrusiu darbuotoju, mentoriumi)		
7. Galimybė periodiškai susipažinti su kolegų darbu, atliekamomis užduotimis (darbų rotacija)		
8. Virtualios mokymosi bendruomenės (forumai, socialinių tinklų pagalbos grupės, meetup ir kt.)		
9. Tinklaraščiai (Blog'ai)		
10. Internetiniai tinklapiai, help desk (pvz.: spiceworks, feedly, technadar, gizmodo, stumbleupon ir kt.)		
11. Bendraminčių klubai (pvz.: KIT club)		
12. Video, audio talpyklos (podcast)		
13. Online platformos (Lynda, coursera ir kt.)		

14. Jeigu nei viena iš pateiktų priemonių Jums nėra tinkama įrašykite savo variantus ir priskirkite jiems procentus:

	Kai tik pradėjote dirbti	Dabar

Skalėje nuo 1 (neveikia) iki 4 (veikia) įvertinkite, kiek stipriai Jūsų žinių nuvertėjimą veikia šios priežastys:

Žymėjimo pavyzdys

	1	2	3	4
15. Liga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Nedarbingumo laikotarpis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Atostogos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Darbo vietoje patirta trauma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Darbo vietoje pasikeitusios darbo procedūros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Pasikeitusi programinė įranga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Darbo organizavimo pokyčiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Pasikeitę darbo reikalavimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Pasikeitusi vadovybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Nesutarimai su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Pasikeitęs organizacijos veiklos pobūdis (teikiamos visiškai naujos paslaugos, pradedami gaminti visiškai nauji produktai, skirtingi nei iki šiol)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Negalėjimas pritaikyti darbo vietoje savo srities žinių, kurias įgavote studijuodami, besimokydami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Asmeninė informacija

27. Amžius:

- (i) Iki 25 metų;
- (ii) 26-30 metai
- (iii) 31-45 metai
- (iv) 46-60 metai

28. Darbo patirtis susijusi su informacinėmis technologijomis (metais):

- (i) 0-2
- (ii) 3-5
- (iii) 6 ir daugiau

2 PRIEDAS. Mokymosi stiliaus vertinimo metodika

The Diagnostic Chart

Now that you have completed the questionnaire, you can transfer your scores to the grid below. You only use six answers for each type of learning style – as shown in the grid. When you have filled in the scores, add your totals up and put them in the space at the bottom of each column of the grid.

Reflector <i>Reflective Observation</i>	Theorist <i>Abstract Conceptualism</i>	Pragmatist <i>Active Experimentation</i>	Activist <i>Concrete Experience</i>
B1	C2	A1	A2
C3	B3	D3	A3
D6	D4	B6	A4
B7	A5	C7	C5
C8	B8	D8	A7
B9	A9	D9	A8
Total Score _____	Total Score _____	Total Score _____	Total Score _____

The highest score will indicate to you what type of learner you are.

The characteristics of each learning style are explained in the booklet, pages 6 – 7, and on the website at <http://www.surrey.ac.uk/Skills/Pack/styleq.html>