



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Darbuotojų įsitraukimas per edukacines inovacijas informacinių technologijų įmonėse**

Magistro baigiamasis projektas

---

**Rūta Andriukaitytė**

Projekto autorė

**Prof. Jurgita Sekliuckienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Darbuotojų įsitraukimas per edukacines inovacijas informacinių technologijų įmonėse**

Magistro baigiamasis projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

---

**Rūta Andriukaitytė**

Projekto autorė

**Prof. Jurgita Sekliuckienė**

Vadovė

**Prof. Rimgailė Vaitkienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Rūta Andriukaitytė

## **Darbuotojų įsitraukimas per edukacines inovacijas informacinių technologijų įmonėse**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Rūtos Andriukaitytės, baigiamasis projektas tema „Darbuotojų įsitraukimas per edukacines inovacijas informacinių technologijų įmonėse“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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)

Andriukaiytė, Rūta. Darbuotojų įsitraukimas per edukacines inovacijas informacinių technologijų įmonėse. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė prof. Jurgita Sekliuckienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojų įsitraukimas, edukacinės inovacijos, informacinių technologijų įmonės.

Kaunas, 2020. 74 p.

## Santrauka

Didelė konkurencija darbo rinkoje skatina darbdavius apgalvoti vis daugiau aspektų organizacijose. Vienas svarbiausių veiksnių – išlaikyti esamus darbuotojus ir didinti jų įsitraukimą. Apie darbuotojų įsitraukimą pradėta kalbėti 1990 metais autoriaus W. A Kahn'o, kuris asmeninį įsitraukimą apibrėžė, kaip organizacijos narių pasitelkimą jų darbo vaidmenims. Vėliau ši tema aptarinėta vis plačiau bei tiesiogiai siejama su darbuotojų išlaikymu ir lojalumu, našumu ir produktyvumu, klientų pasitenkinimu ir kita (M.S. Rao, 2017). Tad ne paslaptis, jog dauguma įmonių ir šiomis dienomis gvildena šį aspektą bei priima tam tikrus sprendimus, pagal savo poreikius. Vienas karščiausių šių dienų rinkoje, kovoje dėl darbuotojų pritraukimo, jų išlaikymo bei įsitraukimo, yra informacinių technologijų sektorius. Taip pat šios srities kompanijos dažnai pasižymi inovatyviais sprendimais, todėl būtent jos bus tiriamos šiame magistro baigiamajame darbe.

Vienas iš sprendimų, siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą bei plačiai taikomas organizacijose yra darbuotojų edukacija. Šiame darbe pasirinkta kalbėti apie edukacines inovacijas – inovatyvius būdus, per kuriuos darbuotojai įsitraukia į organizacijos veiklą bei savo atsakomybes. Autorius M. Fullan'as (2007) ir OECD (2017) išskyrė kelias charakteristikas, iš kurių buvo atrinktos šešios – naujos, pertvarkytos mokymosi medžiagos naudojimas, naujų mokymo metodų taikymas, individualių skirtumų atspindėjimas, plataus vertinimo ir grįžtamojo ryšio naudojimas, horizontaliojo ryšio skatinimas, bendradarbiavimas su „išoriniais“ žaidėjais.

Taigi, remiantis autorių išskirtomis charakteristikomis bei sudarytu darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas prielaidų modeliu atliktas kokybinis tyrimas. Tyrime dalyvavo dvi informacinių technologijų įmonės, tad dvi atvejų analizės leido palyginti organizacijų skirtumus bei atrasti panašumus. Buvo atlikti pusiau struktūruoti interviu su septyniais informantais. Taip pat naudoti tyrimo metodai – mokslinės literatūros ir informacijos šaltinių analizė, apžvalga ir sintezė bei antrinių duomenų analizė. Magistro baigiamojo darbo tikslas – atskleisti darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas informacinių technologijų įmonėse prielaidas.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė pagrindines darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas prielaidas, kurios tiesiogiai susijusios su geresniais darbuotojų veiklos rezultatais bei kultūriniais aspektais. Taip pat tyrimas leido išskirti pagrindines įsitraukusio darbuotojo savybes bei išskirtinių tokių darbuotojų elgesį darbovietėje. Dar viena įdomi išvalga, jog ilgesnę patirtį turinti tirta kompanija taiko daugiau edukacinių inovacijų, tačiau abi tirtos įmonės neturi mentorystės programų ir duoda laisvę darbuotojams nusistatyti mokymosi tikslus bei jų siekti savarankiškai su minimalia vadovų pagalba.

Andriukaitytė, Rūta. Employee Engagement Through Educational Innovation in Information Technologies Companies. Master's Final Degree Project / supervisor prof. Jurgita Sekliuckienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management, Management.

Keywords: employee engagement, educational innovation, information technologies companies.

Kaunas, 2020. 74 p.

### **Summary**

High competition in the labor market encourages employers to think about more aspects in organizations. One of the most important factors is to retain existing employees and increase their involvement. Employee engagement was first discussed in the 1990s by author W. A Kahn, who defined personal engagement as the use of members of an organization for their work roles. Later, this topic was discussed more widely and was directly related to employee retention and loyalty, productivity and customer satisfaction (M.S. Rao, 2017). So it is not a secret that most companies these days are still looking at this aspect and making certain decisions according to their needs. The information technology sector is one of the hottest in the market today and it struggles to attract, retain and engage employees. Also, companies in this field are often characterized by innovative solutions, so they will be explored in this Final Master's Thesis.

One of the solutions to increase employee engagement and widely used in organizations is employee education. In this work, was chosen to talk about educational innovations – innovative ways in which employees become involved in the activities of the organization and their responsibilities. Author M. Fullan (2007) and OECD (2017) singled out several characteristics, six of which were selected – use of new, redesigned learning materials, application of new teaching methods, reflection of individual differences, use of broad assessment and feedback, promotion of horizontal communication, collaboration with "external" players.

Thus, based on the characteristics singled out by the authors and the model of assumptions of employee involvement through educational innovations, a qualitative study was performed. Two information technology companies participated in the study, so the two case studies allowed to compare the differences between the organizations and to discover similarities. Semi-structured interviews were conducted with seven informants. Research methods were also used – analysis, review and synthesis of scientific literature and information sources, and analysis of secondary data. The goal of the Master's Thesis is to reveal the preconditions for employee involvement through educational innovations in information technology companies.

The results of the empirical research revealed the main assumptions of employee involvement through educational innovations, which are directly related to better employee performance and cultural aspects. The study also allowed to distinguish the main characteristics of the engaged employee and the exceptional behavior of such employees in the workplace. Another interesting insight is that more experienced company applies more educational innovations, but both companies do not have mentoring programs and give employees the freedom to set learning goals and pursue them independently with minimal managerial assistance.

## Turinys

Lentelių sąrašas .....	6
Paveikslų sąrašas .....	7
Įvadas .....	8
1. Problemos analizė .....	10
2. Teoriniai darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas aspektai .....	17
2.1. Darbuotojų įsitraukimo veiksniai ir jų teorinės prielaidos .....	17
2.1.1. Darbuotojų įsitraukimas ir jo poreikis organizacijoje .....	17
2.2.2. Darbuotojų įsitraukimo veiksniai .....	20
2.2. Edukacinių inovacijų vaidmuo organizacijose .....	22
2.2.1. Edukacinių inovacijų samprata .....	22
2.2.2. Edukacinių inovacijų svarba organizacijose .....	26
2.2.3. Edukacinių inovacijų charakteristikos organizacijoje .....	28
2.3. Darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas prielaidų modelis .....	31
3. Tyrimo metodologija .....	34
4. Darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas IT įmonėse tyrimo rezultatai .....	37
4.1. Analizuojamų įmonių pristatymas .....	37
4.2. Empirinio tyrimo rezultatai .....	38
4.2.1. Darbuotojų įsitraukimas .....	38
4.2.2. Edukacinių inovacijų ir jų aplinkos charakteristikos .....	53
4.2.3. Darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas rezultatai .....	63
4.3. Apibendrinimas ir rekomendacijos .....	67
Išvados .....	69
Literatūros sąrašas .....	71

## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė</b> Darbo prasmė ir prasmė darbovietėje (sudaryta Ch. Oosthuysen).....	13
<b>2 lentelė</b> Moksliniuose šaltiniuose sutinkami „edukacinės inovacijos“ apibrėžimai (sudaryta autorės) .....	24
<b>3 lentelė</b> Įmonių charakteristikos, pagal antrinius duomenų šaltinius (sudaryta autorės).....	37
<b>4 lentelė</b> Edukacijos būdai A organizacijoje (sudaryta autorės) .....	45
<b>5 lentelė</b> Edukacijos būdai B organizacijoje (sudaryta autorės) .....	47
<b>6 lentelė</b> Edukacinių inovacijų charakteristikos tirtose įmonėse (sudaryta autorės).....	54
<b>7 lentelė</b> Edukacinių inovacijų ir jų aplinkos charakteristikų žymėjimas (sudaryta autorės).....	55
<b>8 lentelė</b> Organinė organizacijos struktūra – charakteristikos vertinimas tirtose įmonėse (sudaryta autorės) .....	56
<b>9 lentelė</b> Vadovas, pasižymintis atitinkamomis savybėmis – charakteristikos vertinimas tirtose įmonėse (sudaryta autorės) .....	57
<b>10 lentelė</b> Tinkama edukacinė aplinka – charakteristikos vertinimas tirtose įmonėse (sudaryta autorės) .....	59
<b>11 lentelė</b> A įmonė – darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas rezultatai (sudaryta autorės) .....	63
<b>12 lentelė</b> B įmonė – darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas rezultatai (sudaryta autorės) .....	65

## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b> Kartų motyvacija būnant darbinėje aplinkoje (LinkedIn Learning 2019).....	10
<b>2 pav.</b> Vadovų palaikymas darbuotojų mokymosi atžvilgiu ir investicijos į mokymąsi internetu (LinkedIn Learning 2019) .....	11
<b>3 pav.</b> Darbuotojų įsitraukimo skatinimo aspektai (Robinso, Perryman, Hayday, 2004).....	14
<b>4 pav.</b> Paslaugų sektoriaus prognozuojamas augimas 2025 (Liuima, 2017).....	16
<b>5 pav.</b> Įsitraukusio darbuotojo charakteristikos (Stoyanova T., Iliev I., 2017).....	18
<b>6 pav.</b> Darbuotojų įsitraukimo poveikiai pagrindiniams verslo rezultatams (Gallup, 2012).....	19
<b>7 pav.</b> Darbuotojų įsitraukimo ir padidėjusio produktyvumo sąsaja (Toktassynov, 2014) .....	20
<b>8 pav.</b> Darbuotojų įsitraukimo antecedentai ir pasekmės (Saks, 2006) .....	21
<b>9 pav.</b> Konceptuali kompleksiško įsitraukimo zonų iliustracija (Lemon, Palenchar, 2018).....	22
<b>10 pav.</b> Organizacijos konkurencingumo schema (Nonaka ir Takeuchi, 1995) .....	27
<b>11 pav.</b> Darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas prielaidų modelis (sudaryta autorės)....	31
<b>12 pav.</b> Darbuotojų įsitraukimo modelis (sudaryta autorės) .....	31
<b>13 pav.</b> Edukacinių inovacijų modelis (sudaryta autorės) .....	32
<b>14 pav.</b> Darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas galimi rezultatai, remiantis teorija (sudaryta autorės) .....	33
<b>15 pav.</b> Darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas modelio ciklas (sudaryta autorės) .....	33



## Įvadas

**Aktualumas.** Kiekvienoje organizacijoje svarbiausią vaidmenį atlieka darbuotojai ir nuo to didžiaja dalimi priklauso įmonės sėkmė. Visi darbuotojai yra labai skirtingi savo asmenybe, žiniomis, kompetencijomis ir įgūdžiais. Tačiau darbuotojo rezultatai, kurie daro įtaką įmonės sėkmei, priklauso ne tik nuo pačio darbuotojo ir anksčiau išvardintų savybių, tačiau taip pat ir nuo pačios organizacijos. Įmonės skirtingai žiūri į darbuotojus ir jų svarbą, įmonės kultūrą bei investicijas į šiuos aspektus. Tačiau anksčiau ar vėliau kyla klausimas kiek darbuotojai yra įsitraukę į organizacijos veiklą ir atsakomybes. Visgi, darbuotojų įsitraukimas yra vienas kertinių organizacijos sėkmės veiksnių. Kaip teigia autoriai A. A. Chughtai ir S. Zafar'as (2006), darbuotojų įsitraukimas turi įtakos tokiems teigiamiems aspektams, kaip įmonės rezultatai, darbuotojų efektyvumas, lojalumas ir kita. Darbo rinkoje taip pat dažnai girdimas tikslas turėti įsitraukusius darbuotojus bei dalinamasi patarimais kokiais būdais didinti darbuotojų įsitraukimą. Vienas iš tokių būdų gali būti darbuotojų edukacija – suteikiami įvairūs mokymosi būdai, o dar geriau jei jie yra pakankamai inovatyvūs.

Dabartinėje darbo rinkoje yra itin populiari suteikti darbuotojams galimybę mokytis ir tobulėti. Vienos kompanijos tai daro gana standartiškais būdais – mokymasis darbo vietoje, konferencijos ir kita. Kitos nuolatos ieško naujų ir labiau veikiančių mokymosi būdų. Šioje vietoje atsiranda edukacinės inovacijos, kurios tampa reikšmingos ir svarbios. Edukacinės inovacijos, pagal M. Fullan'ą (2007), turi būti sudarytos iš trijų komponentų:

- Naujos, pertvarkytos mokymosi medžiagos (mokymo programų ar technologijų) naudojimas;
- Naujų mokymo metodų (mokymo strategijų ar veiklos) taikymas;
- Įsitikinimų pakeitimas (pedagoginės prielaidos).

Sakoma, jog norint vystyti edukacines inovacijas yra labai svarbu turėti tinkamas kompetencijas, pasitikėjimu grįstą klimata, daug energijos, atsidavusių darbui žmonių ir aiškios komunikacijos.

Didele mokymosi svarba ir to proceso įvairove pasižymi informacinių technologijų (toliau IT) kompanijos. IT sritis yra labai greitai besikeičianti, naujos technologijos ir praktikos yra vis kintančios ir atnaujinamos, todėl yra itin svarbu, jog įmonėse dirbantys darbuotojai žengtų į priekį kartu su šia sritimi. Norint tai įgyvendinti, dauguma IT įmonių savo darbuotojams teikia ne tik standartiškus mokymo būdus, tačiau stengiasi vis atrasti ir taikyti tam tikras inovacijas. Šiame tyrime pasirinkta būtent IT įmonės, kadangi šioje srityje galima sutikti daugiausiai edukacinių inovacijų pavyzdžių ir efektų darbuotojų įsitraukimui.

Dauguma gali sutikti, jog didžioji dalis IT kompanijų turi įvairius įrankius darbuotojų edukacijai, tačiau kyla klausimas kaip šios edukacinės inovacijos veikia darbuotojų įsitraukimą organizacijoje. Tampa svarbu suprasti ne tik kas naudojama, tačiau kaip ir kokie to rezultatai. Darbuotojų įsitraukimas gali būti suprantamas per darbuotojų rezultatus, motyvaciją, efektyvumą, geros kultūros palaikymą, inovacijų atsiradimą organizacijoje ir kita. Kiek prie šių darbuotojų įsitraukimo charakteristikų prisideda edukacinės inovacijos, aiškaus atsakymo ar tyrimų šia tema kol kas nėra, todėl atsiranda poreikis tirti. Autorių R. Banker'io, S. Wattal'o, L. Fang-Chun'o, O. Chin-Shyh'o. (2009) atliktas tyrimas parodė, jog edukacija turi pozityvų ryšį su organizacijos rezultatais, tačiau autoriai taip pat pastebi, jog tyrimų šioje srityje trūksta ir mano, jog būsimuose tyrimuose būtų galima išsiaiškinti, ar skirtingi švietimo lygiai turi skirtingą indėlį į įmonės veiklą, taip pat kaip investicijos

į informacines technologijas daro įtaką santykiams tarp žmogiškojo kapitalo, mokslinių tyrimų ir plėtros bei organizacijos veiklos.

**Problema.** Darbuotojų įsitraukimo tema yra plačiai nagrinėjama tiek mokslinėje literatūroje, tiek praktikoje, tad nesunku atrasti įvairių tyrimų rezultatų. Tačiau edukacinės inovacijos yra pakankamai nauja sąvoka net ir mokslinėje literatūroje. Trūksta tyrimų apie edukacines inovacijas verslo sektoriuje bei jų rezultatus. Kalbant apie panašių tematikų tyrimus informacinių technologijų įmonėse, kurie nagrinėtų edukacijos rezultatus ar darbuotojų įsitraukimą per edukaciją, taip pat yra labai nedaug arba išvis nėra. Tad informacinių technologijų sektorius pasirinktas kaip geriausiai atspindintis aplinkybes, kai konkurencija darbo rinkoje yra labai aukšta, tad reikia imtis inovatyvių priemonių labiau įtraukiant darbuotojus į organizacijos veiklą ir darbuotojo atsakomybes. Šio darbo **mokslinė problema** – kokios yra darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas prielaidos informacinių technologijų įmonėse?

**Tyrimo objektas** – darbuotojų įsitraukimas per edukacines inovacijas.

**Tikslas** – atskleisti darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas informacinių technologijų įmonėse prielaidas.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas informacinių technologijų įmonėse problematiką;
2. Išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo ir edukacinių inovacijų teorinius aspektus;
3. Pagrįsti darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas tyrimo metodologiją;
4. Atlikti darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas informacinių technologijų įmonėse prielaidų empirinį tyrimą ir pateikti rekomendacijas sėkmingesniai įsitraukimui.

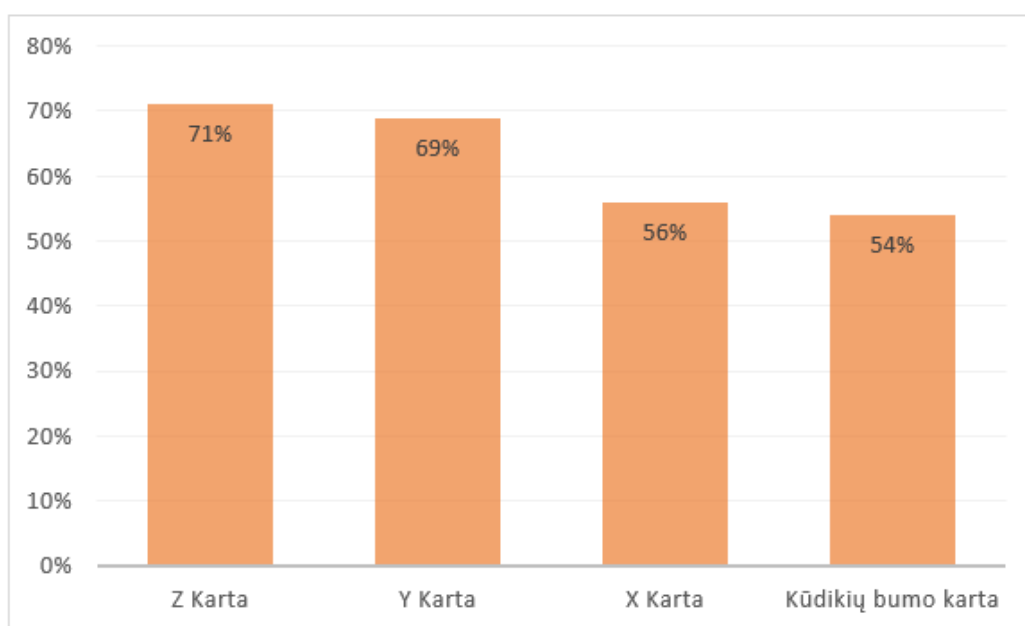
**Tyrimo metodai:** rengiant teorinę dalį, naudota mokslinės literatūros ir informacijos šaltinių, analizė, apžvalga ir sintezė, antrinių duomenų analizė. Rengiant praktinę dalį, panaudoti palyginamoji analizė bei kokybinio tyrimo metodas – atvejo analizė, kuriame naudojamas pusiau struktūruotas interviu.

**Darbo struktūra.** Darbas sudarytas iš keturių dalių. Pirmoje atliekama problemos analizė ir pagrindžiamas poreikis tirti darbuotojų įsitraukimą per edukacines inovacijas IT įmonėse. Antroje dalyje analizuojami darbuotojų įsitraukimo ir edukacinių inovacijų teoriniai aspektai, išskiriamos charakteristikos, apžvelgiami įvairūs tyrimai ir jų modeliai. Antros dalies pabaigoje sudaromas darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas prielaidų modelis. Trečioje dalyje parengiama ir aprašoma tyrimo metodologija. Ketvirta dalis skirta empirinio tyrimo analizei ir rezultatų aprašymui.

**Darbo apribojimai.** Empirinio tyrimo rezultatai nėra taikomi visai generalinei aibei, visoms IT įmonėms, o tik dviejų pasirinktų atvejų įmonėms. Taip pat tyrimą apribojo paskelbtas karantinas visoje šalyje dėl COVID–19 viruso plitimo.

## 1. Problemos analizė

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje ypatingai greitai vyksta pokyčiai, didėja konkurencija ir kiekvienam verslui darosi vis sunkiau išsiskirti ir būti geriausiems. Didelį poveikį turi naujausios technologijos, kurios lemia greitesnę priėjimą prie informacijos, naujausių tendencijų sekimą bei greitesnę konkurentų lauko matymą. Vienas iš pagrindinių ir svarbiausių konkurencinių įmonės verslo pranašumų yra darbuotojai. Būtent darbuotojai yra unikalūs, kitokie, turintys organizacijos vertybes ir gyvenantys įmonės kultūra. Kalbant apie konkuruojančius verslus, tai ir yra esmė, jog kita kompanija neturės tų pačių darbuotojų, kurie sukuria pridėtinę vertę. Todėl tampa svarbu darbuotojus ne tik išlaikyti, tačiau pasirūpinti, jog jie būtų įsitraukę į darbą ir organizacijos veiklą, augintų savo kompetencijas bei siektų kartu numatytų tikslų. Vienas iš populiariausių būdų darbuotojų išlaikymui ir kompetencijos kėlimui yra darbuotojų mokymai. Kompanijų suteikiami darbuotojų mokymai suprantami labai įvairiai – gali būti suteikiamas mokymų krepšelis ir darbuotojas bus savarankiškai atsakingas už savo tobulėjimą, tačiau gali būti ir taip, jog darbovietė numatys aiškiai iškeltus tikslus darbuotojui kokie ir kada mokymai ar sertifikatai turi būti išlaikyti. Bet kuriuo atveju, mokymasis darbovietėje išlieka vienas svarbiausių darbuotojų motyvacijos faktorių. Pagal LinkedIn Learning atliktą 2019 metų tyrimą, daugiau nei pusė kiekvienos kartos jaučiasi motyvuoti būti šalia savo kolegų darbe, o Z karta tai vertina labiausiai (žr. 1 pav.). Kaip teigia autoriai, dauguma besimokančiųjų nori socialinės mokymosi darbo vietoje patirties bei 74% darbuotojų teigia, jog nori mokytis laisvu laiku darbovietėje.



**1 pav.** Kartų motyvacija būnant darbinėje aplinkoje (LinkedIn Learning 2019)

Taigi, darbuotojai yra linkę ir motyvuoti mokytis darbo vietoje, jei tik darbdavys tai suteikia. LinkedIn Learning 2019 tyrimas parodė, jog ir vadovai palaiko darbuotojų įsitraukimą į mokymąsi įmonėje bei vis daugiau investuoja į mokymąsi internetu (angl. *online learning*) (žr. 2 pav.). Be to, jog darbuotojai yra suinteresuoti mokytis ir vadovai juos palaiko, darbuotojų edukacija organizacijoje taip pat turėtų turėti numatytus aiškius tikslus ir laukiamus rezultatus. Vadovai, kurie investuoja į darbuotojų mokymą, tikisi, jog kažkas pasikeis į gerąją pusę ir investicijos atsipirks su matomu

rezultatu. Vienas iš tokių rezultatų yra naujų galimybių arba inovacijų atradimas. Edukuojami ir keliantys kompetenciją darbuotojai mato platesnį galimybių vaizdą ir yra linkę labiau generuoti idėjas bei inicijuoti naujas galimybes darbovietėje. Apie naujų galimybių ir inovacijų atradimą, kaip mokymosi pasėkmę, kalba autoriai Y. Baggen'as, Th. Lans'as, J. A Harm Biemans'as, J. Kampen'as, M. Mulder'as (2016) straipsnyje, kur yra analizuojamos kompanijos, kuriose per paskutinius 3 metus buvo įgyvendintos inovacijos ir tyrimas vykdytas 234 darbuotojų iš 12 mažų ir vidutinių įmonių imtimi. Atlikus tyrimą, svarbiausia prognozė, lemianti inovacijų atsiradimą yra darbuotojų dalyvavimas verslumo veiklose, „*learning by doing*“ būdas bei investavimas į mokymosi programas. S.A. Olugbola (2016) straipsnyje į mokymąsi pažiūrėta iš kitos pusės – tiriant studentus. Nustatyta, jog studentai, kurie dalyvauja verslumo mokymuose yra ženkliai labiau motyvuoti ir pasiruošę pradėti naują verslą. S. Y. Sung'as ir J. N. Choi'as (2014) analizuoja mokymų efektą organizacijos efektyvumui. Atliktas tyrimas parodė, jog vidiniai mokymai padidina inovacijų įgyvendinimą, numato tarpasmeninius ir organizacinius mokymosi metodus, kurie atneša inovacijų padidėjimą, taip pat nustatyta, jog kompanijos turinčios stipresnę inovacijų kultūrą, turi ir stipresnę inovacijų vykdymą. Tačiau nustatyta, jog išoriniai mokymai atneša neigiamą efektą inovacijoms, bet neturi įtakos mokymosi praktikoms. Šiame straipsnyje yra užsiminta apie investavimą į išorinius darbuotojų mokymus, tačiau tyrime ši tema nėra išplėta.

#### Daugiau biudžeto skiriama mokymuisi internetu



**Nuo 2017 m. 59% talentų vystytojų išleidžia didesnę savo biudžeto dalį mokymuisi internete ir 39% teigia, kad išleidžia mažiau instruktorių rengiamiems mokymams.**

**82% mokymosi ir tobulėjimo specialistų teigia, kad jų vadovai aktyviai palaiko darbuotojų įsitraukimą į profesinį mokymąsi.**

**2 pav.** Vadovų palaikymas darbuotojų mokymosi atžvilgiu ir investicijos į mokymąsi internetu (LinkedIn Learning 2019)

Kitas darbuotojų edukacijos rezultatas ir dažnai girdimas lūkestis yra darbuotojų efektyvumas. Autoriai K. Breuer'as ir P. Kampkötter'as (2013) straipsnyje analizuoja kas įmonėje gauna mokymus ir kaip tai veikia darbuotojų efektyvumą. Tyrime nustatyta, jog nėra tvirtų įrodymų, jog mokymai tvariai augina darbuotojų veiklos rezultatus. F. Q. Soomro'as, S. Hussain'as (2018) straipsnis taip pat kalba apie mokymus ir jų naudą rezultatams. Čia užsimenama apie išorinius mokymus ne darbo

vietoje, jog jie turi mažiau sąsajų su rezultatų augimu, nei vidiniai mokymai. Visgi, tiek Gallup'o 2012 metų, tiek T. Toktassynov'o (2014) tyrimai parodė, jog darbuotojų įsitraukimas turi įtakos darbuotojų produktyvumui. Daugumoje mokslinės literatūros ši tema yra nagrinėjama ir pateikiamos įvairios išvados. Tačiau tyrimų kaip edukacinės inovacijos veikia darbuotojų elgesį arba kitaip įsitraukimą IT įmonėse, nėra.

Aplinka, kurioje tobulėja darbuotojai yra taip pat labai svarbi, jog būtų sudarytos tinkamos sąlygos pasiekti geriausių rezultatų. D. Lipinskienės, B. Stanikūnienės (2010) straipsnyje teigiama, jog mokomasi ne tik iš vykdomos veiklos ar suteikiamų mokymų, tačiau taip pat iš savo bei svarbiausia kitų žmonių patirties. O P. Jucevičienės ir I. Cesevičiūtės (2009) straipsnyje analizuojama kokia aplinka turi veikti darbuotoją, jog jis būtų sėkmingas besimokantysis. Pagal autoriaus L. Eldor'o (2017) atliktą tyrimą, ieškant būdų, kaip pagerinti darbuotojų novatorišką elgesį ir įgūdžius, vadovai turėtų sukurti mokymosi aplinką – tokią, kurią darbuotojai supranta kaip įgalinančią, profesionaliai ir asmeniškai apdovanojančią ir užpildančią. Todėl autoriaus siūlymas yra vadovams skatinti darbuotojų mokymąsi, bendradarbiauti keičiantis žiniomis ir dalyvauti kuriant organizacinę viziją, pasitelkiant mokymus darbo vietoje. Tai padidins darbuotojų įsitraukimą bei inovacijų kūrimą ir inicijavimą. Tad galima teigti, jog norint pasiekti geriausių mokymosi rezultatų, svarbu ne tik kokie mokymai bus suteikiami, tačiau ir kokia kultūra vyraus organizacijoje. Tolimesniuose darbo skyriuose bus nagrinėjama kokios charakteristikos yra svarbios darbuotojų mokymuisi.

Dar prieš darbą organizacijoje ir laukiantį mokymų paketą, darbuotojai jau turi tam tikrą sukauptą įdirbį – žinias, kompetencijas bei išsilavinimą. IT srityje darbuotojai dažniausiu atveju būna įgiję išsilavinimą būtent šioje srityje, tačiau tai nėra taisyklė. Visgi autorės A. Ohotina ir O. Lavrinenko (2015) teigia, jog šiandien darbuotojų išsilavinimas įgyja ypatingą reikšmę ir tampa esmine sėkmingos bet kurios įmonės veiklos sąlyga. Išsilavinimas yra svarbu, tačiau šiais laikais įmonės kaip niekada yra įpareigos rūpintis darbuotojų tobulėjimu ir kompetencijų auginimu. Vienos įmonės į tai žiūri labai standartiškais mokymo būdais, išsiunčiant darbuotoją į konferenciją, kai tuo tarpu kitos įmonės ieško inovatyvių būdų darbuotojų mokymuisi.

Edukacinių inovacijų samprata mokslinėje literatūroje nėra plačiai nagrinėjama. Dažniausiai edukacinės inovacijos terminas sutinkamas švietimo įstaigų perspektyvoje, o versle tai tiesiog vadinama mokymusi ir apie inovacijas kalbama kaip apie atskirą temą. G. Kvieskienė (2015) straipsnyje analizuoja sumanosios edukacijos sampratą. Tvirtinama, jog „Modeliuojamas naujas sumanosios edukacijos modelis, grįstas 3D – daugiafunkciu, daugiakriteriu bei daugiasektoriu – modeliu bei sumanosios edukacijos prioritetine lyderystės sinergija, kuri veikia lokaliai ir globaliai, kurdama proveržio kryptis ir naujas galimybes, greitai ir išradingai panaudojamas įveiklinant žinias, inovacijas, mokymąsi, tinklus ir skaitmeniškumą didesnei asmens ir visuomenės (bendruomenės) gerovei...“. Straipsnis daugiau orientuotas į švietimą Lietuvoje, tačiau sumanosios edukacijos samprata išryškinama gana aiškiai. Nors dauguma straipsnių kalba apie edukacines inovacijas švietime, visos sampratos ir charakteristikos taip pat gali būti pritaikomos versle. Tačiau tai parodo, jog trūksta platesnių tyrimų šia tema verslo sektoriuje.

Daugelis įmonių kalba apie darbuotojų įsitraukimą, tačiau nėra žinoma ar visada supranta to svarbą ir poveikius. Visų pirma, inovacijų ir edukacijos svarba nagrinėjama J. Žnidaršič, E. Jereb'o (2011) straipsnyje. Čia tyrimas parodė, jog nuolatinis mokymasis, į kurį investuoja darbovietės, neatsiejamas nuo tvaraus organizacijos augimo. Taip pat nustatyta, jog darbuotojų nuomone žinios ir nuolatinis mokymasis yra raktas inovatyviam organizacijos vystymuisi. E. Albizu'sas, M. Olazaran'as, C.

Lavía, B. Otero‘sas (2017) straipsnyje nagrinėja darbuotojų įsitraukimą į inovacijas. Pastebėta, jog techniškesnėse kompanijose dalyvavimas yra didesnis.

Darbuotojų įsitraukimas pirmą kartą paminėtas 1990 metais, kaip vadybos teorija ir 2000 metais šis terminas plačiai išplito. Gallup‘as įsitraukusius darbuotojus apibrėžia kaip tuos, kurie yra įsitraukę, entuziastingi ir atsidavę savo darbui. Vienas iš svarbiausių veiksnių lemiantis darbuotojų įsitraukimą yra prasmingas darbas. Pagal Ch. Oosthuysen‘o schemą (žr. 1 lentelę), jei darbuotojas randa prasmę darbovietėje ir atliekamos užduotyse, jis yra pilnai įsitraukęs ir atsidavęs darbuotojas.

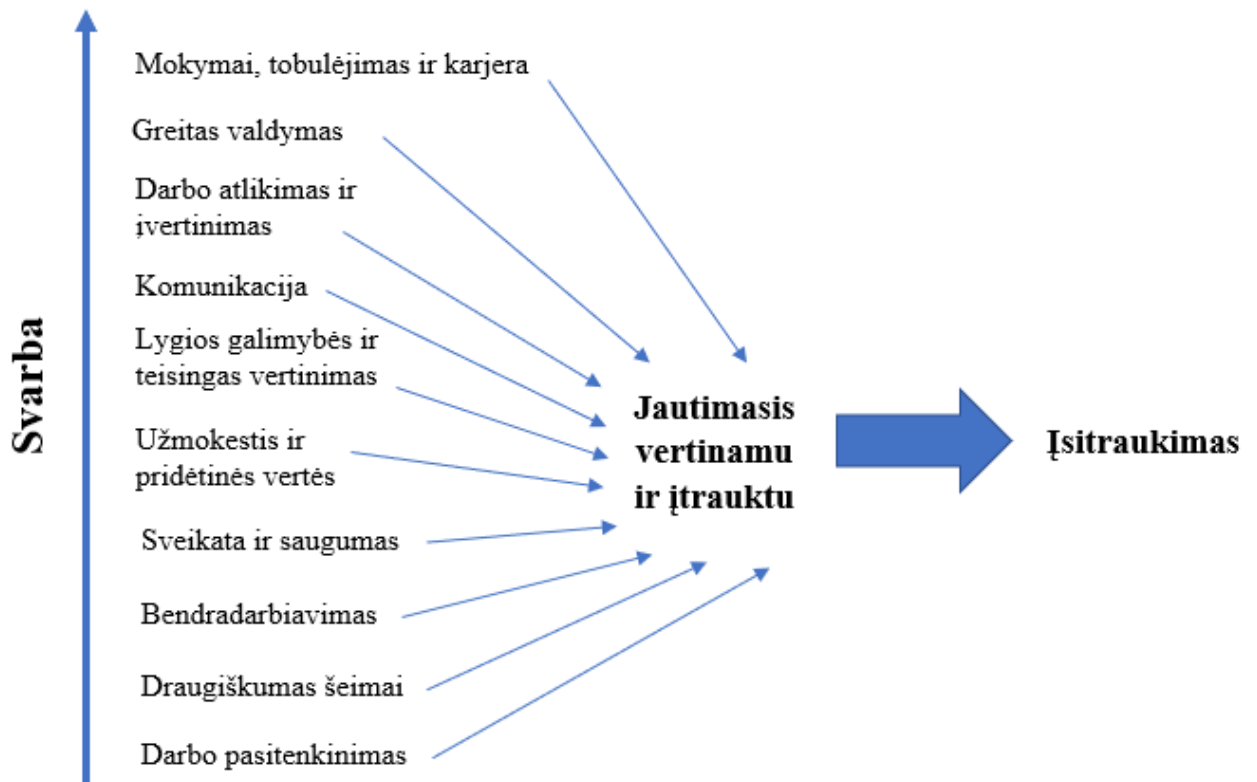
**1 lentelė** Darbo prasmė ir prasmė darbovietėje (sudaryta Ch. Oosthuysen)

		<b>Darbo prasmė</b>	
		<b>Žema</b>	<b>Aukšta</b>
<b>Prasmė darbovietėje</b>	<b>Aukšta</b>	Darbuotojas myli kompaniją, tačiau nėra įkvėptas dėl to, ką daro kiekvieną dieną.	Visiškai įkvėptas darbuotojas, kuris myli kompaniją ir tai, ką daro.
	<b>Žema</b>	Visiškai neįkvėptas darbuotojas	Darbuotojui patinka funkcinės užduotys, tačiau jis nėra įsitraukęs į kompanijos misiją.

D. Robinson‘as, S. Perryman‘as, S. Hayday‘as (2004) paminėjo IES ataskaitos sudarytą darbuotojų įsitraukimo bruožų sąrašą:

- tikėjimas organizacija
- noras dirbti, kad viskas būtų geriau
- verslo konteksto supratimas ir „didesnis vaizdas“
- pagarbūs ir paslaugūs kolegoms
- noras 'nueiti papildomą mylią'
- neatsilikti nuo pokyčių šioje srityje.

Kaip matoma, įsitraukusį darbuotoją galima atpažinti iš tam tikrų charakteristikų, kurios visais atvejais būna teigiamos organizacijai. Tačiau įsitraukusių darbuotojų organizacijoje būna mažuma, tad lygiai taip pat svarbu suprasti dėl ko darbuotojai įsitraukia. Pagal autorių D. Robinson‘o, S. Perryman‘o, S. Hayday‘o (2004) pateiktą schemą (žr. 3 pav.), darbuotojų įsitraukimą lemia ne vienas konkretus faktorius, tačiau vieną iš didžiausių svarbą turinčių aspektų yra darbuotojų mokymai, tobulėjimo ir karjeros galimybės.



**3 pav.** Darbuotojų įsitraukimo skatinimo aspektai (Robinson, Perryman, Hayday, 2004)

Edukacinės inovacijos ir darbuotojų įsitraukimas turėtų būti būdingas daugumai organizacijų, tačiau šiame tyrime pasirinkta analizuoti būtent informacinių technologijų kompanijas. Pagal „Versli Lietuva“ pateiktus duomenis, Lietuva turi didžiausią ICT industriją Baltijos šalyse, net 13 iš 20 didžiausių IT įmonių Baltijos šalyse yra įsikūrusios Lietuvoje. Teigiama, jog informacinis ir ryšių sektorius Lietuvoje sukuria apie 3% BVP, įdarbindamas apie 2,5% visos darbo jėgos. Todėl galima teigti, jog IT sektorius Lietuvoje užima ištis svarbią dalį ir pastebima, jog jis yra vis greičiau augantis. Pagal „Infobalt Lietuva“ 2019 metų pranešimą, kasmet Lietuvoje yra apie 13 300 IT darbuotojų paklausa, tuo tarpu pasiūla yra tik netoli 5 000 IT darbuotojų. „Eurostat“ duomenimis Lietuvoje net 55 proc. įmonių 2017 m. turėjo sunkumų randant tinkamų IT specialistų. Taigi, šioje vietoje atsiranda konkurencija bei ypatinga svarba išlaikyti bei suteikti tobulėjimo galimybes savo darbuotojams ar net auginti būsimus darbuotojus. Lietuvos rinkoje būtent tai daro įmonė „Swedbank“, kuri jau kelis metus vykdo projektą „IT Akademija@Swedbank“ bei vysto profesinės savanorystės iniciatyvą „būsiu\_\_“. Ši iniciatyva leidžia jaunuoliams susipažinti su tam tikromis profesijomis, stebint profesionalus iš šalies ir suprasti kaip planuoti savo karjerą. „Mūsų tikslas išlieka toks pat – būsime visiems moksleiviams prieinama platforma, kuri vienija įvairių sričių Lietuvos profesionalus, norinčius padėti mokyklą bebaigiantiems jaunuoliams pasirinkti profesinį kelią. Nauja šešėliavimo galimybė leis moksleiviui „pasimatuoti“ jį dominančią profesiją – praleisti dieną ar pusdienį su specialistu ir stebėti jo darbą. Šią naują vaikams sutiko entuziastingai – norą pabūti „šešėliu“ jau pareiškė daugiau nei 600 jaunuolių. Dabar labai norėtume paraginti profesionalus savo darbotvarkėse surasti laiko bent vienam „šešėliui“. Net ir vienkartinis toks susitikimas gali turėti didelį poveikį mūsų jaunuoliams renkant būsimą profesiją“, – komentuoja iniciatyvos vadovė Rūta Radzevičiūtė (<http://mokslolietuva.lt/2017/03/iniciatyva-busiu-kviecia-moksleivius-isbandyti->



[profesionalo-kede/](#)). Bendrai ši programa surengė apie 8 tūkst. susitikimų, kuriuose sudalyvavo daugiau nei 200 tūkst. šalies moksleivių, prie šios iniciatyvos prisijungę net 95 proc. šalies mokyklų.

Kalbant apie edukacinių inovacijų svarbą IT įmonėse Lietuvoje, „Swedbank“ taip pat tam skiria didelį dėmesį. 2016 metais įmonė skyrė apie 24 mokymų valandas kiekvienam darbuotojui, suteikdama galimybę dalyvauti daugelyje ugdančių veiklų Baltijos šalyse. Tačiau tai nėra vienintelis pavyzdys, Lietuvoje matoma, situacija, jog daugelis IT įmonių investuoja į esamų ir būsimų darbuotojų edukaciją ir tai yra itin svarbus faktorius. Dar vienas tai įrodantis pavyzdys yra „SEB“ kompanijos, kuri, pagal 2018 metų konsoliduotą metinį pranešimą ir finansines ataskaitas, suteikia darbuotojams galimybę tobulėti ir realizuoti savo galimybes. Pranešime teigiama, jog „Norėdamas nustatyti, ar darbuotojai patenkinti darbu, bankas ir SEB grupė taiko metodiką „Insight“ , kuri padeda įvertinti, kiek darbuotojai dalyvauja organizacijos veikloje, koks jų veiklos efektyvumas“ ([https://www.seb.lt/sites/default/files/web/pdf/SEB\\_FS\\_2018\\_Lt.pdf](https://www.seb.lt/sites/default/files/web/pdf/SEB_FS_2018_Lt.pdf)). Taip pat pranešime pateikiama, jog „SEB“ banko 2018 m. darbuotojų mokymo išlaidos siekė 517 tūkst. eurų. Taigi, matoma, jog edukacijos svarba organizacijose Lietuvoje yra itin aktuali.

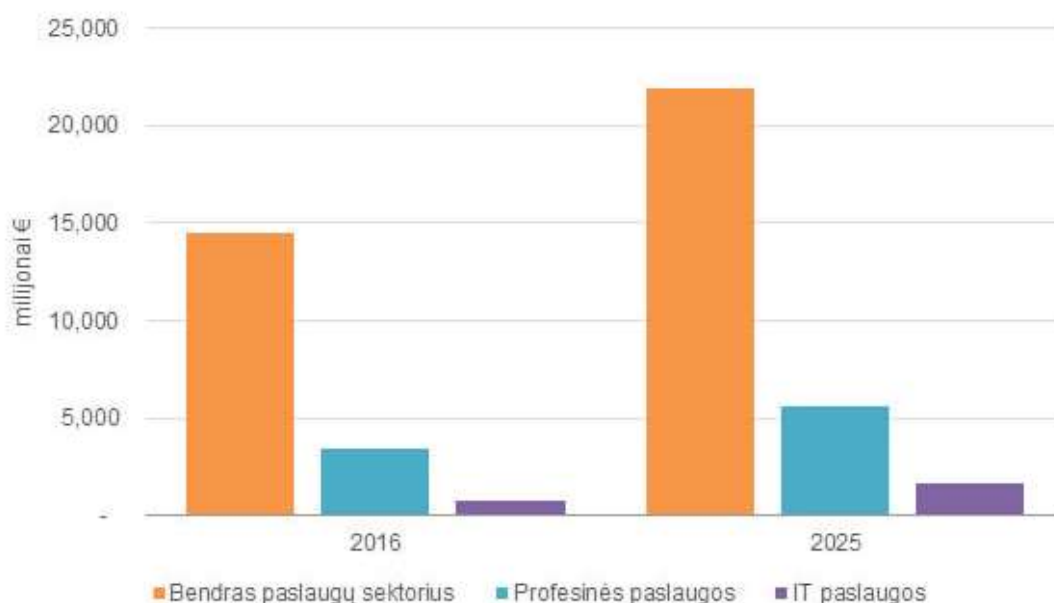
Informacinių technologijų įmonės yra laikomos lyg pavyzdžiu kitų sektorių kompanijoms. IT organizacijos pasižymi inovatyviais sprendimais ir pakankamai didelėmis investicijomis į darbuotojus. Tai daroma dėl vienos iš pagrindinių priežasčių – norint išlaikyti esamus darbuotojus ir pritraukti naujus talentus. Lietuvos rinkoje tokiomis savybėmis dažniausiai pasižymi tarptautinio kapitalo kompanijos. Viena tokių, yra gerai žinoma IT įmonė Lietuvoje, Izraelio kapitalo – Wix.com. Šioje organizacijoje yra skiriamas ypatingas dėmesys darbuotojų edukacijai, įmonės atstovė Lietuvoje teigia, kad „*Mes siekiame, kad iki 20 proc. darbo laiko būtų skirta darbuotojams mokytis ir tobulėti. Kaip tai veikia? Vieną pusdienį per savaitę darbuotojas atsitraukia nuo savo tiesioginių darbų komandoje ir susitinka su savo srities kolegomis iš kitų komandų, pavyzdžiui, programuotojai su programuotojais, dizaineriai su dizaineriais, ir tą dieną jie dalinasi gerosiomis praktikomis, mokosi naujų technologijų, vysto bendrus projektus. Taip pat programuotojai vieną savaitę per ketvirtį papildomai skiria mokymuisi bei tobulėjimui*“, – pasakoja M. Laukaitė (<https://www.15min.lt/verslas/naujiena/karjera/kova-del-it-darbuotoju-ko-galima-ismokti-is-uzsienio-kapitalo-imoniu-666-970030>). Vėliau straipsnyje diskutuojama apie tokių mokymų grąžą, kuri konkrečiai siejasi su darbuotojų įsitraukimu – „*Pirma, darbuotojui tai patogus laikas mokytis ir tobulėti. Antra, įmonės viduje atsirado daugiau skaidrumo, žinojimo, kas vyksta skirtingose komandose ir su kokiais iššūkiais susiduria tos pačios srities specialistai plėtodami skirtingus „Wix.com“ platformos produktus. Darbuotojai patys ėmė dalintis gerosiomis praktikomis. Pastebėjome, jog tuo pačiu kokybė ir projektų efektyvumas šoktelėjo į viršų*“, – apie mokymų grąžą darbo metu pasakoja „Wix.com“ atstovė Lietuvoje (<https://www.15min.lt/verslas/naujiena/karjera/kova-del-it-darbuotoju-ko-galima-ismokti-is-uzsienio-kapitalo-imoniu-666-970030>). Taigi, analizuojant informacinių technologijų įmonės Lietuvoje, matomas akivaizdus inovacijų ir nestandartinių sprendimų taikymas. Dauguma tokių įmonių kalba apie tai, kaip darbuotojus labiau įtraukti per įvairias veiklas ir juos ne tik išlaikyti, bet ir pagerintų darbuotojų bei organizacijos rezultatus. Dėl šių priežasčių, šiame darbe pasirinkta tirti informacinių technologijų įmones, norint atskleisti darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas prielaidas.

Apibendrinant, IT sektorius rinkoje vertinamas kaip greitai augantis ir turintis didelį potencialą (žr. 4 pav.). J. Liuima (2017) pastebi, jog IT sritis paslaugų sektoriuje išliks didžiausia ir greičiausiai



auganti. Vis daugiau tarptautinių kompanijų steigia savo padalinius Lietuvoje ir mato čia plėtros galimybes. Tačiau specialistų trūkumo problema šiai dienai išlieka, nors konkurencija rinkoje ir didėja, todėl dabartiniams rinkos žaidėjams yra dar svarbiau įtraukti ir išlaikyti esamus darbuotojus. J. Liuima (2017) teigia, jog „*Visgi, tikėtina, jog IT sektoriaus augimą lėtins kvalifikuotų darbuotojų trūkumas, o mažėjant bendram studentų skaičiui Lietuvoje ši problema tik aštrės. Talentų iš užsienio šalių pritraukimas, darbuotojų mokymai bei tarpdisciplininių įgūdžių ugdymas galėtų būti viena iš alternatyvų problemai spręsti.*“. Todėl darbuotojų įsitraukimas su kiekviena diena tampa vis svarbesnis IT organizacijoms.

## Paslaugų sektoriaus prognozuojamas augimas, 2025



**4 pav.** Paslaugų sektoriaus prognozuojamas augimas 2025 (Liuima, 2017)

Visgi, atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, jog tyrimų apie darbuotojų įsitraukimą per edukacines inovacijas IT įmonėse nėra. Visų pirma, edukacinių inovacijų terminas dar nėra pakankamai artimas verslo sektoriuje. Šis terminas lengviau sutinkamas švietime, tačiau taip pat dar yra visai naujas. G. Kviešienė (2015) straipsnyje, sumanioji edukacija suprantama kaip apimanti kelis sektorius ir įgalinanti žinias, inovacijas ir mokymąsi, o tokie tyrimai apsiriboja švietimo lygmeniu, neapimant tyrimų versle. Darbuotojų įsitraukimas tyrinėjamas gana plačiai, kadangi tai nėra nauja tema, tačiau tyrimų, kurie būtų atlikti iš inovatyvių mokymosi būdų perspektyvų IT įmonėse trūksta. Autoriai R. Banker'is, S. Wattal'is, L. Fang–Chun'as, O. Chin–Shyh'as. (2009) straipsnyje paminėjo tyrimų trūkumą edukacijos ir veiklos rezultatų gerinimo sąryšyje, ypač IT srityje. Taip pat tyrimų apie investicijas į mokymus, jų būdus ir naudą trūksta ne tik Lietuvos, bet ir pasaulio kontekste. SY Sun'as, JN Choi (2014) straipsnyje paminėtas teiginys, jog išoriniai mokymai atneša neigiamą arba neutralų poveikį, tačiau tyrimas plačiau neplėtotas.

Todėl vis dar nėra aišku kaip edukacinės inovacijos suprantamos versle ir kokią įtaką jos daro, siekiant darbuotojų įsitraukimo informacinių technologijų įmonėse. Būtent dėl šios priežasties atsiranda poreikis tirti, išanalizuoti edukacinių inovacijų sampratą versle bei jų poveikius darbuotojų įsitraukimui IT įmonėse, kurie bus analizuojami kituose baigiamojo darbo skyriuose.

## **2. Teoriniai darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas aspektai**

Atlikus darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas problemos analizę, antroje dalyje bus nagrinėjami teoriniai veiksniai. Šioje dalyje bus pateikiamas darbuotojų įsitraukimas – veiksniai, teorinė prielaidos, poreikis organizacijoje. Taip pat šioje dalyje bus aptariamose edukacinių inovacijų vaidmuo organizacijoje, edukacinių inovacijų samprata ir svarba bei jų charakteristikos.

### **2.1. Darbuotojų įsitraukimo veiksniai ir jų teorinės prielaidos**

Darbuotojų įsitraukimo sąvoka rinkoje yra ne vienerius metus, tačiau tai vis dar aktualu ir apie tai daug kalbama, rašoma mokslinėje literatūroje bei atliekami įvairūs tyrimai. Darbuotojas organizacijoje yra pagrindinis išteklius, nuo kurio priklauso organizacijos sėkmė – darbdavio įvaizdis, finansinė padėtis, patenkinti klientai ir kita. Apie organizacijos sėkmę, priklausančią nuo darbuotojų įsitraukimo, kalba ir S. K. Sharma, S. Kaur'as (2014) autoriai, teigdami, jog įsitraukimas labai prisideda prie organizacijos veiklos, tai padidina pelningumą, klientų pasitenkinimą ir ilgalaikius finansinius rezultatus. Tai taip pat padeda darbuotojams reikšmingai prisidėti prie jų organizacijos. Visgi, įsitraukę darbuotojai yra prabanga, kurią turi tikrai ne kiekviena įmonė. Pagal Gallup'o atliktą Q12 tyrimą, pasaulyje įsitraukusių darbuotojų yra tik apie 15%, tačiau kompanijos, kurios vadovaujasi geriausiomis praktikomis, gali pasiekti net 70% darbuotojų įsitraukimą. Taip pat dalis darbuotojų yra atsiriboję nuo kompanijos bei didžiausia dalis darbuotojų yra tiesiog neįsitraukę dėl tam tikrų priežasčių.

Šioje darbo dalyje bus pristatomos teorinės darbuotojų įsitraukimo prielaidos – ką reiškia darbuotojų įsitraukimo sąvoką, kodėl organizacijoms turėtų tai būti svarbu bei kokie veiksniai lemia darbuotojų įsitraukimą.

#### **2.1.1. Darbuotojų įsitraukimas ir jo poreikis organizacijoje**

Mokslinėje literatūroje darbuotojų įsitraukimo sąvoka aptarinėjama labai plačiai, apibrėžimų gausybė, tačiau visi jie yra tam tikra prasme panašūs. Vienas pirmųjų apie darbuotojų įsitraukimą pradėjo kalbėti autorius W. A. Kahn'as (1990), kuris asmeninį įsitraukimą apibrėžia, kaip organizacijos narių pasitelkimą jų darbo vaidmenims; įsitraukdami į darbo poziciją, žmonės įdarbina ir išreiškia save fiziškai, pažintine ir emociškai prasme. Pasak A. M. Saks'o (2006), „Įsitraukimas nėra požiūris; tai yra laipsnis, kuriuo individas yra dėmesingas ir įsijaučiantis į savo veiklos vaidmenį“. Abu autoriai kalba apie tai, jog bendrai asmeninis įsitraukimas siejamas su įsijautimu į darbo poziciją, kuomet tokiu būdu darbuotojas gali save išreikšti, tobulėti ir pažinti naujus dalykus, tai tarsi abipusė nauda įmonei ir darbuotojui. M. S. Rao'sas (2017) atliktas tyrimas parodė, jog darbuotojai turi tris svarbiausius poreikius – įdomus darbas, gerai atlikto darbo pastebėjimas, darbuotojo įsileidimas į vidinius įmonėje vykstančius dalykus. Autorius M. S. Rao'sas (2017) apibendrina, jog darbuotojų įsitraukimas yra kaip dviejų kryptų gatvė, tai abipusiai naudinga situacija. Autoriai S. K. Sharm'as, S. Kaur'as (2014) darbuotojo įsitraukimą apibrėžia kaip „koku mastu darbuotojas jaučia psichologinės investicijos į savo darbą jausmą, kurį jis (ji) elgesiška (socialiai) ir intelektualiai sutelkia į organizacinius tikslus“. Tad galima teigti, jog darbuotojų įsitraukimas daro įtaką organizacinių tikslų ir rezultatų siekimui.

Kalbant apie darbuotojų įsitraukimą, svarbu suprasti, kokiais bruožais pasižymi įsitraukę darbuotojai. S. Sirisetti's (2012) įsitraukusį darbuotoją apibūdina tą, kuris yra motyvuotas, randantis asmeninę naudą savo darbe bei įsipareigojęs įgyvendinti tikslus. Taip pat autorius pažymi, jog toks darbuotojas

savo indėlį į organizaciją laiko būtinu, siekiant organizacijos tikslų. Autoriai T. Stoyanova, I Iliev'as (2017) pateikia W3IES HR kontaktų sudaryta įsitraukusio darbuotojų bruožų diagrama (žr. 5 pav.). Šioje diagramoje galimai matomi visi pagrindiniai įsitraukusio darbuotojo požymiai.



**5 pav.** Įsitraukusio darbuotojo charakteristikos (Stoyanova T., Iliev I., 2017).

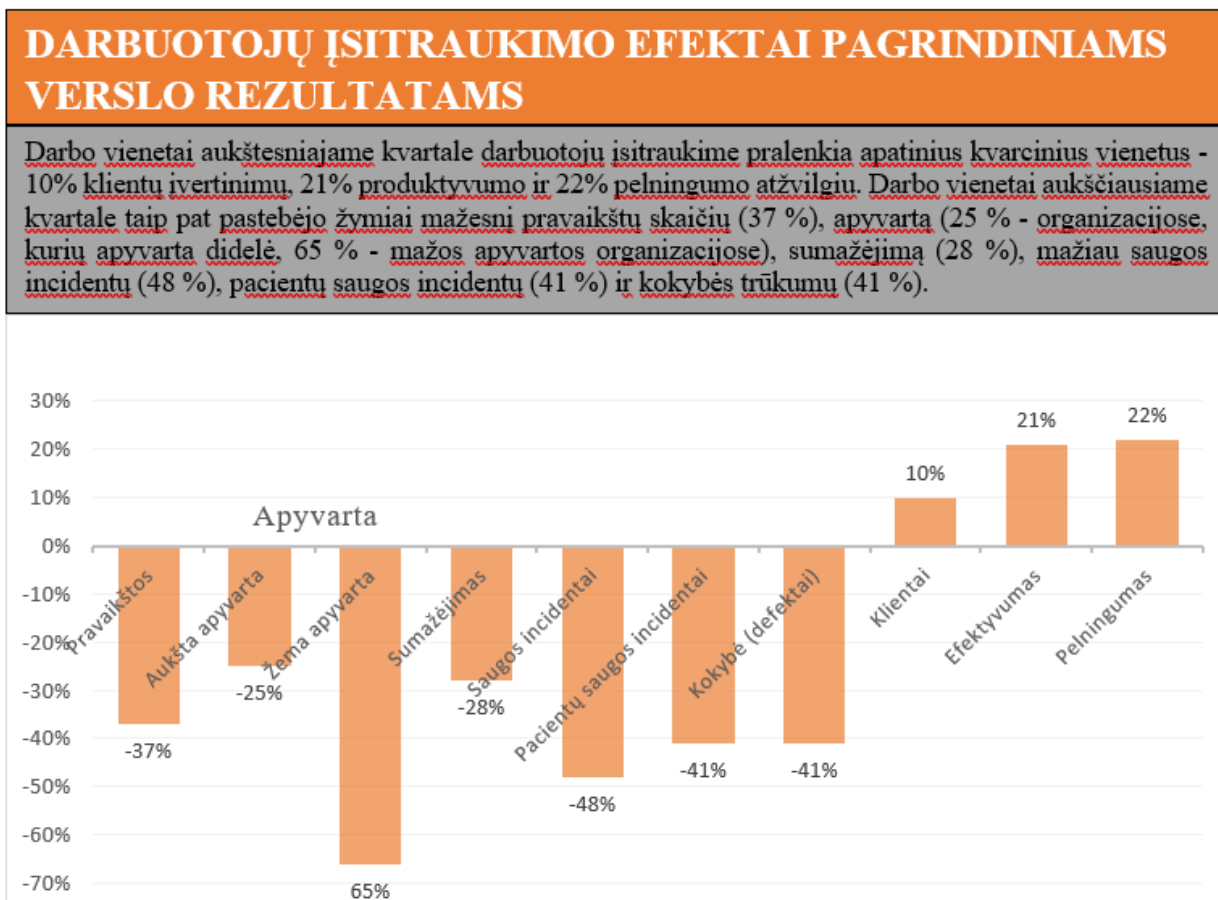
Tuo tarpu S. Sirisetti's (2012) giliau analizuoja įsitraukusio darbuotojo bruožus ir pateikia kelias charakteristikas:

*„Dauguma organizacijų supranta, kad „patenkintas“ darbuotojas nebūtinai yra „geriausias“ darbuotojas lojalumo ir produktyvumo prasme. Tik „įsitraukęs darbuotojas“ yra intelektualiai ir emociškai susijęs su organizacija, jis jaučia aistrą siekdamas savo tikslų ir yra atsidavęs organizacijos vertybėms. Jis eina ekstra mylią, nei tik pagrindinės atsakomybės ir yra susijęs su veiksmis, kurie vysto verslą. <...> Įsitraukę darbuotojai – tai atsidavę savo darbui ir jaučiantys ryšį su savo organizacijos sėkme, tikėdami jos vertybėmis, misija ir tikslu. Jie yra motyvuoti peržengti minimalius reikalavimus ir atrasti malonumą savo darbe bei aistringai tobulėti.“*

Darbuotojui įsitraukimas reikalauja tam tikros organizacinės kultūros bei vadovybės veiksmų. Kadangi tai labai vertinamas žmogiškųjų išteklių procesas, reikėtų jį matyti kaip organizacijos strategijos dedamąją. Anot autoriaus D. Zinger'io (2012) „Darbuotojų įsitraukimas yra menas ir mokslas įtraukti žmones į autentiškus ir pripažintus ryšius su strategija, vaidmenimis, atlikimu,

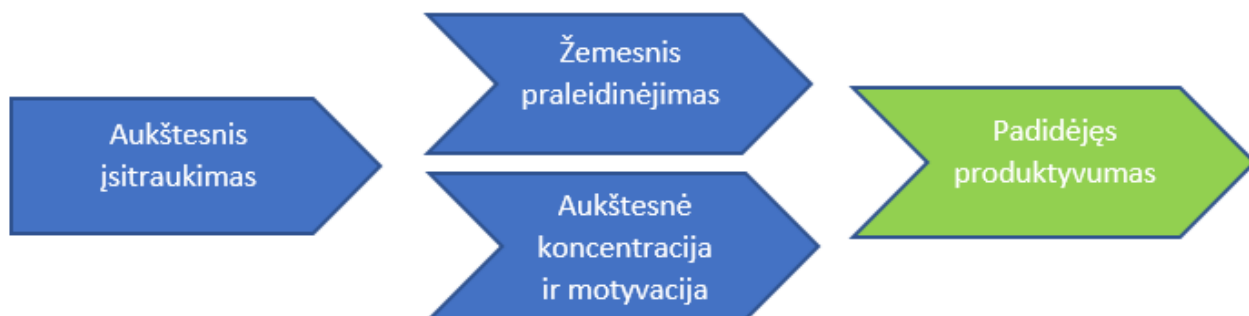
organizacija, bendruomene, santykiais, klientais, plėtra, energija ir laime pasitelkti, išlaikyti ir paversti darbą rezultatais”. Darbuotojų išitraukimą su strategija susieja ir S. Sirisetti‘as (2012), kuris teigia, jog mažėjant lojalumui, darbuotojų išitraukimas yra galinga išlaikymo strategija. Taip pat autorius teigia, jog „Darbuotojų įtraukimas yra priemonė ar strategija, kuria organizacija siekia sukurti partnerystę tarp organizacijos ir jos darbuotojų”.

Darbuotojų išitraukimo tema ne veltui yra tokia populiari ir nuolat aptarinėjama. Organizacijoms tai yra svarbu, kadangi išitraukę darbuotojai siejami su geresniais rezultatais, mažesne darbuotojų kaita, produktyvumo augimu ir kitais sėkmės faktoriais. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir tyrimus, apie tai rašo ir jų autoriai. Pagal A. A. Chughtai ir S. Zafar‘as (2006), kurie kalba apie švietimo organizacijas, darbuotojų išitraukimas yra svarbus, kadangi darbuotojai labai atsidavę darbuotojai organizacijoje išlieka ilgiau, jų darbo rezultatai geresni, taip pat jie dirba efektyviau ir užsiima organizacijos pilietiškumu. Taip pat atliktas J. K. Harter‘io (2002) tyrimas parodė, jog tiek darbuotojų pasitenkinimas, tiek išitraukimas, tarp tirtų kompanijų, koreliuoja su klientų pasitenkinimu ir lojalumu, pelningumu, produktyvumu, darbuotojų apyvarta ir saugiais rezultatais. Panašius teiginius pritaria ir T. Stoyanova, I. Iliev‘as (2017), sakydami, jog išitraukę darbuotojai teikia emocinę, žmogiškąją ir fizinę energiją bei dėmesį jos sėkmei, stengiasi būti produktyvesni, lankstesni ir labiau orientuoti į klientą. Michael B. Shuck‘as (2010) atlikęs tyrimą teigia, jog darbo tinkamumas, emocinis įsipareigojimas, nuovokios pastangos ir ketinimas pakeisti apyvartą buvo reikšmingai susiję su darbuotojų išitraukimu. Taip pat 2012 metais Gallup‘as atlikto Q12 tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbuotojų išitraukimas siejasi su visais tirtais veiklos rezultatais, o darbuotojų išitraukimo ir veiklos rezultatų sąsajos yra labai žymios ir nuoseklios skirtingose organizacijose iš įvairių pramonės šakų ir pasaulio regionų (žr. 6 pav.) (Sorenson, 2013).



6 pav. Darbuotojų išitraukimo poveikiai pagrindiniams verslo rezultatams (Gallup, 2012)

Kaip matoma Gallup'o tyrime, jog darbuotojų įsitraukimas turi įtakos produktyvumo didėjimui, taip ir T. Toktassynov'o (2014) straipsnyje pateiktoje schemoje pastebima, jog aukštas darbuotojų įsitraukimas siejamas su didesniu organizacijos produktyvumu (žr. 7 pav.).



**7 pav.** Darbuotojų įsitraukimo ir padidėjusio produktyvumo sąsaja (Tuktassynov, 2014)

M.S. Rao'as (2017) pastebi, jog darbuotojų įsitraukimas turi daugybę pranašumų: „Tai padidina darbuotojų išlaikymą ir lojalumą. Tai pagerina našumą ir produktyvumą, suteikiant konkurencinį pranašumą prieš kitus. Tai sumažina darbuotojų kaitą ir padidina jų moralę. Tai suteikia klientų pasitenkinimą ir pagerina organizacinę esmę. Tai galiausiai padidina akcininkų vertę. Vadinasi, vyresnieji vadovai ir generaliniai direktoriai turi vadovautis šūkiu „pirma darbuotojas, antra klientas ir trečia akcininkas“.

Esant darbuotojų įsitraukimui, keičiasi ne tik rezultatai, efektyvumas ar žmogiškųjų išteklių kaita, bet taip pat darbinė atmosfera ir kultūra, kurioje visi jaučiasi laimingesni ir dar labiau įsipareigoję organizacijai. Anot A. M. Saks'o (2006), įsitraukę darbuotojai yra labiau linkę užmegzti kokybiškus santykius su darbdaviu, todėl jie taip pat turi daugiau teigiamą požiūrį, ketinimus bei elgesį. Apie įsitraukusių darbuotojų geranoriškumą, norą padėti, darbo vertinimą ir džiaugsmą taip pat rašo ir T. Toktassynov'as, (2014). S. Sirisetti (2013) teigimu, kultūros vystymas, kurioje žmonės žino savo darbo vertę ir jų indėlis, siekiant organizacijos tikslų, yra vertinamas, yra du pagrindiniai aspektai darbuotojų įsitraukimui. Kiti darbuotojams svarbūs veiksniai yra šie:

- Įdomus / sudėtingas darbas.
- Geras bendravimas / bendravimas su bendradarbiais / kolegomis / vadovais. (Sirisetti, 2013).

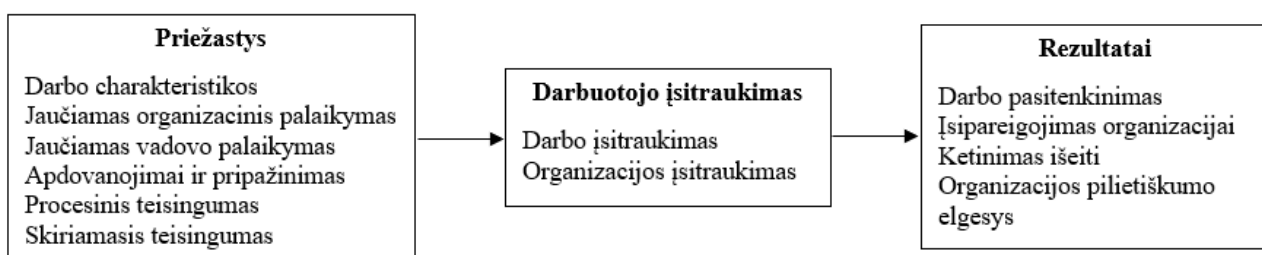
Taigi, atlikus mokslinės literatūros analizę, matoma, jog tyrimų ir sąvokų darbuotojų įsitraukimui apibrėžti yra gana daug. Remiantis anksčiau minėtais tyrimais, galima teigti, jog darbuotojų įsitraukimas turi įtakos organizacijos rezultatams, produktyvumui, efektyvumui, darbuotojų lojalumui, klientų pasitenkinimui ir lojalumui, vidinei organizacijos kultūrai.

### **2.2.2. Darbuotojų įsitraukimo veiksniai**

Išanalizavus darbuotojų įsitraukimo sąvokas bei svarbą, taip pat svarbu išskirti pagrindines darbuotojų įsitraukimo priežastis. Autorės E. Staniškienė, A. Daunorienė, Ž. Stankevičiūtė (2018) atlikto tyrimo metu atskleisti statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai tarp subjektyvios gerovės ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Autorės teigia, jog padidėjus subjektyviai gerovei, darbuotojai labiau įsitraukia į darbą organizacijoje. Taip pat pastebima, jog ryšys tarp darbuotojo noro prisidėti prie organizacijos sėkmės ir įsitraukimo į darbą taip pat yra labai stiprus. Galima manyti, kad darbuotojai, įsitraukę į tam tikrą proceso kūrimą, vadovaujasi noru būti sėkmingos organizacijos dalimi

prisidėdami prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, siekdami suteikti klientams kuo kokybiškesnes paslaugas, atitinkančias klientų lūkesčius (Staniškienė, Daunorienė, Stankevičiūtė, 2018).

Vienas iš veiksnių, skatinančių darbuotojų įsitraukimą yra mokymasis, edukacija organizacijoje. J. Hanaysha'o (2016) atlikto tyrimo išvados parodė, kad organizacinis mokymasis daro didelę teigiamą įtaką organizacijos įsipareigojimui. Rezultatai rodo, kad organizacijos mokymosi kultūra gali būti laikoma vienu iš pagrindinių veiksnių numatant darbuotojų įsitraukimą. Todėl labai svarbu sutelkti dėmesį į organizacinį mokymąsi ir užtikrinti nuolatinę darbuotojų mokymosi kultūrą, naudojant mokymo programas, dalijimąsi žiniomis ir darbo komandos elgesį. Autorius pastebi, jog tokia veikla padėtų organizacijoms išspręsti darbuotojų įsitraukimo klausimą ir padidintų jų konkurencingumą. Organizacijos mokymosi rezultatai taip pat yra raktas į organizacijos veiklą ir didesnę sėkmę (Hanaysha, 2016). Tuo tarpu S. Sirisetti (2013) teiginiai pritaria, jog profesinis augimas ir tobulėjimo galimybės yra vienas iš darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių. Autorius taip pat pamini dar kelias priežastis, kodėl darbuotojai įsitraukia – reguliarus ir subalansuotas vadovų grįžtamasis ryšys, aiškūs tikslai ir lūkesčiai, buvimas prasmingai pripažintu, vertinamu ir gerbiamu. Taip pat darbuotojų įsitraukimui įtakos turi teisingo darbo užmokesčio gavimas. Darbuotojų įsitraukimo veiksnius papildo ir A. M. Saks'o (2006) sudaryta schema (žr. 8 pav.), kurioje matoma priežastys, darbuotojų

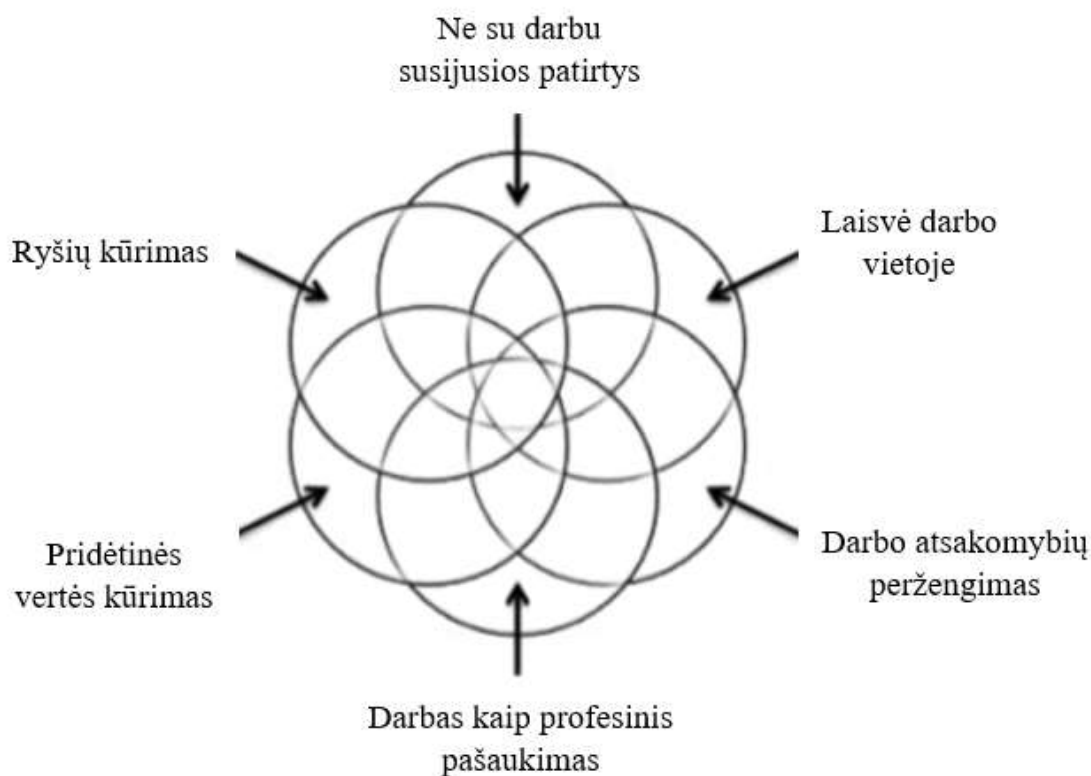


**8 pav.** Darbuotojų įsitraukimo antecedentai ir pasekmės (Saks, 2006)

Autoriaus A. M. Saks'o (2006) sudarytoje schemoje matoma, jog autorius išskyrė organizacinį ir darbo įsitraukimą. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog darbo ir organizacinis įsitraukimas yra susiję, tačiau skirtingi konstruktai. Dalyvių balai buvo žymiai aukštesni už įsitraukimą į darbą, palyginti su organizacijos įsitraukimu (Saks, 2006).

Dar vienas svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų įsitraukimą, yra darbuotojo santykiai tiek su kolegomis, tiek su vadovu ar vadovybe. J. Hanaysha's (2016) pastebi, jog bendradarbių ir vadovybės santykiai turėtų būti užmegzti remiantis pagarba ir dalijimusi žiniomis, kadangi organizacijos kultūra taip pat yra labai svarbi, siekiant sustiprinti įsipareigojimą organizacijai. Anot S. Sirisetti's (2013) vadovas užima pagrindinę rolę darbuotojų įsitraukime ir pasinaudojus tam tikrais būdais, būtent vadovai gali sukurti įsitraukusių darbuotojų kultūrą. Autorius teigia, jog tai vienas svarbiausių aspektų, kai vadovai įtraukia darbuotojus, jie reguliariai bendrauja, sujungdami kasdienį darbuotojo darbą su bendru organizacijos tikslu ir jos sėkme. Efektyvūs vadovai nustato aiškius tikslus, teikia nuolatinį grįžtamąjį ryšį ir padrąšinimą bei remiasi savo darbuotojų stipriosiomis pusėmis (Sirisetti, 2013). Kalbant apie palankios kultūros sukūrimą, autorių D. H. Cooper–Thomas'o, J. Xu, A. M. Saks'o (2018) atlikto tyrimo išvados rodo, jog labiau su meile ir rūpestingumu organizacijoje susieti ištekliai – mokymasis ir tobulėjimas, vizija ir tikslas – yra stipresni įsitraukimo į organizaciją veiksniai.

Darbuotojai, įgalinti priimti sprendimus savarankiškai arba juose aktyviai dalyvauti taip pat yra labiau įsitraukę. Autorių O. M. Ajayi'so, K. Odusanya'os, S. Morton (2017) tyrimo išvados rodo, jog darbuotojų įsitraukimo lygis padidėja, kai verslas skatina organizacinę aplinką, decentralizuojančią sprendimų priėmimą, skatinančią įgaliojimų perdavimą, mažiau akcentuojant oficialias taisykles ir procedūras. Apie sprendimų priėmimą taip pat rašo ir S. Sirisetti's (2013), kuris teigia, jog leidimas darbuotojams priimti sprendimus parodo darbdavio pasitikėjimą jų kompetencijomis ir leidžia prisiimti pilną atsakomybę. Autoriai L. L. Lemon'as, M. J. Palenchar'as (2018) sudarė konceptualų modelį darbuotojų įsitraukimo zonų kompleksiskumui – faktoriams, kurie lemia darbuotojų įsitraukimą atvaizduoti (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Konceptuali kompleksiško įsitraukimo zonų iliustracija (Lemon, Palenchar, 2018)

Apibendrinant, atlikus mokslinės literatūros analizę, pagrindiniai išryškėję darbuotojų įsitraukimo organizacijoje veiksniai – darbuotojo gerovė, darbuotojo įtraukimas į svarbių pokyčių įgyvendinimą, mokymasis ir edukacija organizacijoje, tobulėjimo galimybės, vadovai ir kolegos, savarankiškas sprendimų priėmimas.

## **2.2. Edukacinių inovacijų vaidmuo organizacijose**

Šiame poskyryje analizuojama edukacinių inovacijų vaidmuo organizacijoje. Pradedant nuo įvairių teorinių sampratų, edukacinių inovacijų svarbos ir charakteristikų organizacijoje.

### **2.2.1. Edukacinių inovacijų samprata**

Mokslinė literatūra plačiai nagrinėja atskiras sąvokas, tokias kaip – edukacija, inovacija, darbuotojų mokymas. Sąvoka edukacinės inovacijos, kai turima omenyje inovatyvius būdus darbuotojų

mokymuisi, sutinkama rečiau. Dažniausiai terminas edukacinės inovacijos naudojamas švietimo srityje ir čia yra nagrinėjamos gana plačiai, kaip ir šio aspekto svarba.

Edukacija yra viso gyvenimo procesas, kuris susijęs su nuolatinių žinių įgijimu ir prasideda nuo vaikų darželio, mokyklos ir tęsiasi ne tik iki universiteto, tačiau taip pat ir suaugusiųjų mokymosi bei edukacijos organizacijose. Sąvoka „edukacinis“, kilusi iš lotyniško žodžio „educatio“, reiškia auklėjamasis, lavinamasis, šviečiamasis (Leonavičius, 1993). Edukacija sutinkama įvairiuose sektoriuose – turizme, medicinoje, vadyboje bei išsilavinimo srityje. Visų pirma, edukacija suprantama kaip socialinė sistema, kuri yra kompleksiška, atvira ir dinamiška žmogaus veiklos sistema, veikianti nuolat besikeičiančioje aplinkoje ir sąveikaujanti su įvairiomis visuomenės sistemomis (Benethy, 1992). Tai rodo, jog edukacija yra labai platus terminas, kuris neapsiriboja tik švietimu, o jos veikimui būtina interakcija su kitomis aplinkomis. Taip pat edukacija skirstoma į tris koncepcijas – formalioji, neformalioji ir laisvoji. Formalusis ugdymas atitinka sistemingą, organizuotą švietimo modelį, struktūrizuotą ir administruojamą pagal nustatytą įstatymų ir normų rinkinį, pateikiantį gana griežtą mokymo programą, atsižvelgiant į tikslus, turinį ir metodiką. Ugdymas būtinai apima mokytoją, studentus ir instituciją. Tai atitinka švietimo procesą, kurį paprastai priima mūsų mokyklos ir universitetai (Dib, 1988). Formalusis ugdymas susideda iš labai aiškiai apibrėžtų bruožų, tuo tarpu neformalusis pasižymi visai kitais aspektais. Kaip teigia autorius Dib'as (1988), jei nėra nei vieno formalaus ugdymo bruožo, jis tampa neformaliu. Neformaliojo švietimo ypatybės taip pat yra tada, kai priimtoje strategijoje nereikalaujama studentų lankomumo, nes mažėja dėstytojo ir studento kontaktas, o dauguma veiklų vyksta už įstaigos ribų – pavyzdžiui, namų skaitymas ar rašto darbai. Ugdomasis procesas pasižymi lanksčiomis mokymo programomis ir metodikomis, gebančiomis prisitaikyti prie studentų poreikių ir interesų, kuriems laikas nėra iš anksto nustatytas veiksnys, bet priklauso nuo studento darbo tempo (Dib, 1989). Laisvoji edukacija skiriasi nuo formalios ir neformalios, tačiau turi ir tam tikrų tapatumų. Laisvąją edukaciją sudaro ši veikla: a) apsilankymai muziejuose ar mokslo bei kitose mugėse, eksponatuose ir kt.; b) klausymas radijo programų ar stebėjimas TV laidų edukacijos ar mokslo temomis; c) mokslo, švietimo, technologijų ir kitų tekstų skaitymas žurnaluose; d) dalyvavimas moksliniuose konkursuose ir pan.; e) paskaitų ir konferencijų lankymas (Dib, 1988). Taigi, mokslinėje literatūroje matoma aiški atskirtis tarp formalaus, neformalaus ir laisvo ugdymo, kuris atsispindi ir praktikoje bei dar kartą patvirtina edukacijos termino platumą. Būtent laisvojo ugdymo (angl. *informal education*) sąvoka geriausiai atitinka ugdymo sampratą organizacijose, kuris ir pasižymi laisvu mokymusi bei domėjimusi aktualiomis mokslinėmis ar su darbu susijusiomis temomis.

Edukacijos terminas dažniausiai sutinkamas švietime, tačiau mokslinėje literatūroje vis dažniau pagrindine tema tampa inovacijos švietime arba kitaip – edukacinės inovacijos. Daugelyje šalių pastebima, jog yra nusistovėjusios švietimo tvarkos, matomas efektyvumo ir produktyvumo trūkumas. Nors tai ir sunku pakeisti, tačiau norint pagerinti žinių įgijimo procesą, ieškomi nauji, inovatyvūs būdai tam įgyvendinti bei skatinamos inovacijos. Inovacijos yra gana plati sąvoka, kuri sutinkama skirtinguose sektoriuose ir gali būti apibrėžiama labai įvairiai. „Inovacija gali būti skirta vienam projektui ar programai arba gali būti didelio masto, apimanti visą sistemą. Tai gali būti inicijuota iš vidaus arba iš išorės. Tai gali būti paprasta, sudėtinga arba kompleksiška. Tai gali apimti produktus, turinį, išteklius, procesus, žmones ir organizacinius susitarimus. Tai gali apimti techninius, ekonominius, socialinius ir švietimo aspektus“ (Earl, Timperley, 2015). Inovacijos yra svarbios beveik kiekvienoje veikloje ir dauguma organizacijų nuolatos jų ieško ir bando jas įgyvendinti. „Verslo inovacija yra naujas arba patobulintas produktas ar verslo procesas (arba jų derinys), kuris



žymiai skiriasi nuo ankstesnių organizacijos produktų ar verslo procesų ir kuris buvo įvestas į rinką ar pradėtas naudoti įmonėje” (OECD, 2019). Švietimo organizacijose inovacijos prisideda prie produktų inovacijų, kai įvedamas naujas ar labai skirtingas produktas ar paslauga, kaip programos, vadovėliai ar naujos patirtys kaip e–mokymasis (Vincent–Lancrin ir kiti, 2019). Taip pat tai gali būti susiję su procesais, pavyzdžiui, kaip mokytojai dirba kartu, kokius metodus taiko ir kita. Nors ir apibrėžimai taikomi skirtingose srityse, panašumai yra akivaizdūs. Galima teigti, jog inovacijos samprata skirtingose srityse reiškia tą patį – sukurtas naujas arba žymiai skirtingas produktas, paslauga ar procesas.

Pagal autorius L. Earl‘ą, H. Timperley (2015) inovacijos švietime nėra naujas reiškinys, edukacinės inovacijos daugelį dešimtmečių dalyvavo cikliniame reformų procese, daug dėmesio skiriant mokyklų efektyvumui ir tobulinimui. Daugiausia dėmesio buvo skiriama laipsniškiems pokyčiams mokyklose, bandymams atlikti pokyčius esamoje mokyklų aplinkoje. Pastebima, jog dažniausiai edukacinių inovacijų terminas naudojamas švietime ir mokymų kontekste (Sein–Echaluze, Fidalgo–Blanco, Pedro, 2015). Žvelgiant giliau į edukacines inovacijas, jos suprantamos kaip dinamiški pokyčiai, kuriais siekiama suteikti pridėtinę vertę ugdymo procesui ir pasiekti išmatuojamų rezultatų, nesvarbu, ar tai būtų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas, ar švietimo rezultatai (OECD/CERI, 2010). 2 lentelėje pateikiami apibrėžimai, sutinkami mokslinėje literatūroje. Matoma, jog edukacinės inovacijos suprantamos, kaip ir kitos inovacijos, kurios turėtų atnešti naujovę – naujus procesus, naujus mokymosi būdus ar priemones – ir sukurti pridėtinę vertę. Pagal autorius M. L. Sein–Echaluze, A. Fidalgo–Blanco‘ą, N. Pedro‘ą (2015), kurie rėmėsi ir kitų autorių mintimis, edukacinės inovacijos yra dviejų tipų. Pirmajam priskiriamos turinčios platesnę ir globalią apimtį, pavyzdžiui, didžiuliai atviri internetiniai kursai. Šio tipo inovacijos paprastai išauga labai greitai ir pradžioje sukelia intensyvias diskusijas, todėl reikia atlikti daugybę tyrimų, kurie padėtų suprasti jų naudą, išspręsti jiems būdingus sunkumus. Kitas edukacinių inovacijų tipas – pagrįstos moksliniais tyrimais, siekiant įtraukti naujas metodikas. Šis tipas įvardijamas kaip „inovacijų tendencijos“ ir apima mokymosi analizę, žaidimų plėtrą, neformalų mokymą ir kt. Šiam naujovių tipui reikalingos tarpdisciplininės komandos, finansiniai ištekliai, bendradarbiavimas tarp mokslinių tyrimų grupių ir praktikų, taip pat priimant darbo metodus, pagrįstus projektų rezultatais.

**2 lentelė** Moksliniuose šaltiniuose sutinkami „edukacinės inovacijos” apibrėžimai (sudaryta autorės)

<b>Autorius (–ai), metai</b>	<b>Apibrėžimas</b>
L. Earl, H. Timperley (2015)	„Daugelį edukacinių inovacijų sudaro keli žaidėjai, dirbantys keliose vietose ir besivadovaujantys daugybe teorijų, iš kurių kai kurios buvo išbandytos kituose kontekstuose. Pačios naujovės paprastai diegiamos nenusėjamais būdais ir keičiasi kartu su visais besimokant.”
OECD/CERI (2010)	„...bet kokie dinamiški pokyčiai, kuriais siekiama suteikti pridėtinę vertę ugdymo procesui ir pasiekti išmatuojamų rezultatų, nesvarbu, ar tai būtų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas, ar švietimo rezultatai”
Fullan (2007)	Reikšmingas edukacines inovacijas arba praktikos pakeitimą turi sudaryti trys elementai:

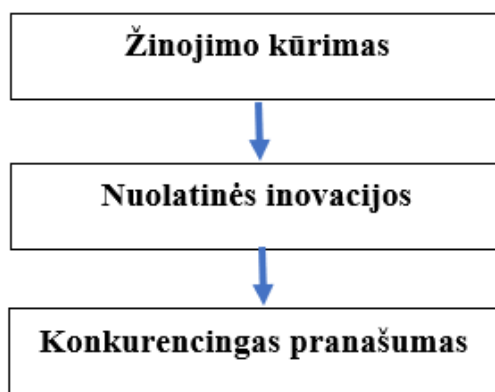
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naujos, pertvarkytos mokymosi medžiagos (mokymo programų ar technologijų) naudojimas;</li> <li>2. Naujų mokymo metodų (mokymo strategijų ar veiklos) taikymas;</li> <li>3. Įsitikinimų keitimas (pedagoginės prielaidos).</li> </ol>
OECD (2017)	<p>Edukacinių inovacijų pagrindas susideda iš šių 7–ių principų:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mokymosi aplinka turėtų būti mokymosi ir įsitraukimo pagrindas;</li> <li>2. Užtikrinta, kad tai būtų suprantama kaip socialinis veiksmas;</li> <li>3. Labai pritaikyta besimokančiųjų emocijoms;</li> <li>4. Atspindinti individualius skirtumus;</li> <li>5. Būti reikliems, bet vengti perkrovos;</li> <li>6. Naudoti plačius vertinimus ir grįžtamąjį ryšį;</li> <li>7. Skatinti horizontalųjį ryšį. „OECD (2017). <p>OECD papildė šiuos septynis principus trimis papildomais aspektais, kad būtų optimizuotos jų taikymo sąlygos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagoginis mokymosi aplinkos pagrindas, skiriantis elementus (besimokantieji, t. y. „kas“; pedagogai, t. y. „su kuo“; turinys, t. y. „kas“ ir mokymosi šaltiniai, t. y. „su kuo“) ir dinamiką (kaip kombinacijos su keletu aukščiau išvardintų elementų);</li> <li>• Mokyklos (ir kita mokymosi aplinka) kaip formuojančiosios organizacijos, t. y. organizacijos, įgyvendinančios vizionierišką lyderystę, pagrįstos praktikomis ir tyrimų įrodymais;</li> <li>• Bendradarbiavimas su „išoriniais“ žaidėjais, tokiais kaip šeimos, bendruomenės, kitos švietimo organizacijos, kultūros įstaigos, kitos mokyklos ir kt.</li> </ul> </li></ol>
M. L. Sein–Echaluze, A. Fidalgo–Blanco, N. Pedro (2015)	„...edukacinės inovacijos: tam tikra idėja, projektas ar strategija, kurios tikslas – tobulinti ugdymo procesą ir kuri paaiškėja esanti nauja ir (arba) skatinanti pokyčius priimančioje aplinkoje.”
B. Janiūnaitė (2002)	„Edukacinės inovacijos gali būti vidinės ir išorinės, ypatingai adaptuotos dalyvaujant įvairiuose tarptautiniuose projektuose ir pan.”

Apibendrinant, galima teigti, jog šioje darbo dalyje buvo pateikta, kaip keitėsi edukacinių inovacijų samprata skirtingais laikotarpiais. Buvo pateikiami įvairūs apibrėžimai ir autorių nuomonės, kaip edukacinės inovacijos turėtų būti apibrėžiamos. Dažniausiai autoriai kalbėjo apie tai, jog edukacinės inovacijos tai yra tam tikras pokytis, inovacija mokymo procese, kuris turėtų padėti pasiekti geresnių mokymosi rezultatų. Kalbama tiek apie procesą, mokymo medžiagą, aplinką bei mokyme dalyvaujančius dalyvius.

## 2.2.2. Edukacinių inovacijų svarba organizacijose

Kiekviena organizacija siekia geresnių rezultatų, didesnio efektyvumo ir produktyvumo bei turi tikslą, jog darbuotojų lūkesčiai būtų patenkinti. Didelę įtaką šiems aspektams turi darbuotojų žinios ir įgūdžiai. Tam tikrus įgūdžius ir žinias darbuotojai įgija praktikoje, dirbdami, tačiau dalis jų atsiranda dėl įmonės suteikiamų mokymų ir edukacinės kultūros organizacijoje. Kaip teigia autorės J. Vveinhardt ir R. Minkute–Henrickson (2015), kadangi mokymas yra žmogiškųjų išteklių vystymas, organizacijos turėtų suprasti nuolatinį žmogiškųjų išteklių mokymąsi kaip strateginį pranašumą, tuo pačiu numatyti mokymosi tikslus, jį planuoti bei vertinti individualias kiekvieno darbuotojo galimybes bei tam skirti laiko ir finansinius išteklius. Darbuotojų edukacija siejasi ne tik su strateginiais tikslais, tačiau taip pat su žmogiškųjų išteklių vystymu. Pagal L. Babić'ą ir J. D. Boljanović'ą (2013) nuolatinė edukacija tampa vienu iš svarbiausių būdų valdyti ir plėtoti žmogiškuosius išteklius. Pažymima, kad būtina nuolat tobulinti žinias ir kompetencijas, nes taip organizacija stiprina savo galimybes per aktyvų ir nuolatinį mokymąsi. Edukacija organizacijoje neturėtų tapti tik teorinė dėl laiko ar finansų trūkumo. Jei siekiama ilgalaikės naudos, darbuotojų edukacija turėtų būti savaimė suprantamas dalykas, kuris formuoja kultūrą bei yra vienas svarbiausių ją sudarančių aspektų. Pagal S. J. Jo. ir B–K. Joo (2011) atliktą tyrimą, besimokančios organizacijos kultūra stipriai siejasi su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai, organizaciniu pilietiškumu bei žinių dalijimusi su kitais. Kalbant apie produktyvumą ir geresnius organizacijos rezultatus, autorių J. Žnidaršič ir E. Jereb'as (2011) atliktas tyrimas teigia, jog investavimas į inovacijas ir darbuotojų inovacijų skatinimas pasirodė esąs sėkmingas būdas pasiekti gerų organizacijos darbo rezultatų ir pagerinti jos padėtį rinkoje. Tai reiškia, kad, nepaisant tendencijos mažinti išlaidas ekonominės krizės metu, vadovai turėtų investuoti į darbuotojų edukaciją ir skatinti inovacijas, siekiant organizacijos sėkmės.

Edukacija organizacijoje siejasi ne tik su kultūra ir darbuotojų tobulėjimu, tačiau tai turi įtakos tvariam organizacijos vystymuisi ir naujų idėjų kūrimui. Autoriai J. Žnidaršič ir E. Jereb'as (2011) teigia, jog ypatingai ekonomikos krizės laikotarpiu labai svarbu skatinti mokymąsi visą gyvenimą ir kūrybiškumą, kad būtų galima rasti inovatyvius įvairių problemų sprendimus. Inovacijos yra vienas svarbiausių faktorių, norint vystyti ir sėkmingai auginti kompaniją. Autorių J. Žnidaršič ir E. Jereb'as (2011) atlikto Slovėnijos vidutinių ir didelių organizacijų tyrimo rezultatai parodė, jog inovacijos ir mokymasis visą gyvenimą teigiamai veikia tvarų organizacijos vystymąsi ir turi didelę svarbą jos konkurenciniame pranašume. Visgi, svarbiausią vaidmenį užima darbuotojai, kurie ir kuria inovacijas organizacijoje. Norint, jog tokia kultūra būtų išvystyta, autoriai J. Žnidaršič ir E. Jereb'as (2011) teigia, jog darbuotojus turi įkvėpti ir palaikyti jų vadovai, todėl įmonė turi sukurti tinkamą aplinką, kad ugdytų žmonių novatorišką mąstymą ir norą mokytis. Mokslinėje literatūroje dažnai pateikiamas teiginys, jog inovacijos organizacijoje sukuria konkurencingumą rinkoje. Autoriai I. Nonaka's ir H. Takeuchi's (1995) sudėliojo tai į gana paprastą schemą (žr. 10 pav.) ir teigia, jog būtent vidinė ir išorinė veikla skatina nuolatinės inovacijas ir didina kompanijos konkurencingumą. J. Bessant'o, S. Caffyn'o (1997) teigimu, organizacijos į kylančius iššūkius rinkoje turėtų atsakyti pertvarkydami ir iš naujo išrasdami savo struktūrą ir procesus bei tai reguliariai pakartoti. Kad tai įvyktų, reikia aktyvaus dalyvavimo pokyčių procese ir tokio dalyvavimo inovacijose lygio palaikymo.



**10 pav.** Organizacijos konkurencingumo schema (Nonaka ir Takeuchi, 1995)

Nors ir dauguma organizacijų turi tam tikrus edukacinius metodus ir susiformavusią kultūrą, svarbu nesivadovauti tik nusistovėjusia tvarka, bet visuomet ieškoti naujų idėjų ir procesą tobulinti, norint pasiekti dar geresnių rezultatų. Pagal OECD (2016), edukacinės inovacijos gali pagerinti mokymosi rezultatus ir edukacijos kokybę. Autoriai pabrėžia skiriamą dėmesį mokymo personalizacijai, kurią padėtų įgyvendinti tam tikri pokyčiai edukacijos procese ar mokymo metoduose. Būtent dėl kiekvieno darbuotojo individualumo svarbu taikyti inovatyvius sprendimus darbuotojų edukacijai, jog kiekvienas galėtų įgyti reikiamų žinių tinkamiausiu mokymosi būdu. E. Ramstad'as (2014) teigia, jog kompetencijos ugdymas reiškia asmens įgūdžių tobulinimą ir organizacijos kvalifikacijos kėlimą per visą darbuotojo karjerą įmonėje. Tokia praktika apima mokymą, mentorystę, individualių ugdymo planų sudarymą ir tam tikras įmonės programas. Taigi, edukacijos individualizacija turėtų būti įtraukta į darbuotojų tobulėjimo planus ir taikoma, norint pasiekti geresnių edukacijos rezultatų. Pasak E. Ramstad'o (2014), darbuotojams reikia tinkamų su darbu ir inovacijomis susijusių įgūdžių, kad būtų padidintas darbo našumas, atliekamos daugialypės užduotys (darbo rotacija) ir lanksčiai reaguojama į besikeičiančią aplinką.

Edukacija ir jos inovacijos informacinių technologijų įmonėse yra plačiai taikomos praktikoje, IT kompanijos rodo pavyzdį ir kelią kitiems sektoriams, bent Lietuvos rinkoje. Autoriai J. Bessant'as ir S. Caffyn'as (1997) taip pat pastebi, jog inovacijos dažniausiai būdingos specialistams, dirbantiems su informacinių technologijų ir mokslinių tyrimų bei eksperimentine plėtra (angl. *Research and development, R&D*). Tačiau mokslinėje literatūroje daug tyrimų apie tai, kokią svarbą sudarto edukacinės inovacijos nėra. Pagal R. Banker'į, S. Wattal'į, L. Fang–Chun'ą, O. Chin–Shyh'ą (2009), edukuoti darbuotojai yra kritiškai svarbūs IT kompanijoms. Autoriai atliko tyrimą, kuriame matuojama kaip kompanijų pelną veikia edukacija bei kaip tai siejasi su moksliniais tyrimais ir eksperimentine plėtra (angl. *Research and development, R&D*) ir investicijomis. Atliktas tyrimas parodė, jog edukacija daro teigiamą įtaką įmonės R&D veiklai. Teigiama, jog labiau išsilavinę žmogiškieji ištekliai, daugiau prisidės prie inovacijų kūrimo – R&D veiklos ir rezultatų didinimo. Pasak J. Bessant'o, S. Caffyn'o (1997) žinių valdymas organizacijoje tampa pagrinde užduotimi ir tai priklauso nuo to, ar organizacija sutelkia daug aukštesnį dalyvavimo lygį novatoriškų problemų sprendimo procese bei nuo tokios rutinos įtraukimo į organizacijos gyvenimo struktūrą.

Apibendrinant, pastebima, jog edukacija ir inovacijos rezultatai organizacijose yra daugialypiai. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, jog edukacinės inovacijos organizacijoje tiesiogiai siejasi su geresniais darbo ir mokymosi rezultatais, efektyvumu ir produktyvumu, įmonės

kvalifikacijos kėlimu, darbuotojų lankstumu, konkurencingumu rinkoje, taip pat edukacija turi teigiamą įtaką inovacijų atsiradimui organizacijos lygmeniu.

### **2.2.3. Edukacinių inovacijų charakteristikos organizacijoje**

Siekiant atskleisti edukacinių inovacijų naudą organizacijų kontekste, šiame darbo poskyryje bus pateikiamos edukacinių inovacijų charakteristikos, kurios būdingos sėkmingam edukacinių inovacijų taikymui.

Kiekviena organizacija turi savo struktūrą, strategiją bei inovacijų įgyvendinimo procesą. Norint įgyvendinti edukacines inovacijas, svarbu, jog tam būtų tinkama organizacijos kultūra ir struktūra. Autoriai S. Mousavi's, M. Nilil'as, A. Nasr'as (2018) teigia, jog organizacinių inovacijų šaltinių yra daug, tačiau vienas iš svarbiausių veiksnių yra organizacinė struktūra. Organizacijos, kurioms būdingos organinės struktūros, pasižymi didesniu novatoriškumu, kurį lemia padidėjusi ekspertų grupių sąveika. Autoriai išskiria keturias organinės organizacijos charakteristikas:

1. Plokščia organizacinė struktūra
2. Aukštas horizontalaus bendravimo lygis
3. Lankstus darbų apibrėžimas
4. Asmeniniais sugebėjimais paremti įgaliojimai ir atsakomybės.

Norint sukurti organinę organizaciją, kuri siekia edukacinių inovacijų, svarbu suprasti pagrindinius inovacijų bruožus ir jais sekti. Pagal autorius L. Lytvyn'ą ir R. Horbatiuk'ą (2013), tarp pagrindinių edukacinių inovacijų principų yra: humanizmas, demokratija, optimalumas, nacionalinė orientacija, žmogiškojo ir tautinio mokymosi pobūdžio vienybė, bendra kūryba, kūrybiškumas, diferencijavimas ir individualizavimas, optimizavimas ir atvirumas, inovacijos. Taip pat siekiant sėkmės įgyvendinant naujoves, svarbu suprasti inovacijų poreikį ir priežastis bei ar pokytis atneš laukimą naudą. Kaip teigia J. R. Reid'as ir R. S. Baker'is (2018), į edukacinių inovacijų plėtrą reikia žiūrėti metodiškai ir kruopščiai, kad būtų galima nustatyti edukacijos spragą ir užtikrinti inovacijų sėkmę, užpildant spragą. Sėkmingas edukacinių inovacijų įgyvendinimas reikalauja laipsniško požiūrio, apimančio poreikio įvertinimą, intervencijos dizainą ir įvertinimą, testavimą ir analizę, mokymosi išlaikymą.

Bendrai, kalbant apie organizaciją, kurioje taikomi edukaciniai principai, ji taip pat pasižymi tam tikrais bruožais. Pavyzdžiui, L. Babic'as ir J.D. Boljanovic'as (2013) teigia, kad norint, kad organizacija galėtų sutelkti dėmesį į mokymąsi, ji turi įgyvendinti šias rekomendacijas:

- mokymasis yra neatsiejama darbo dalis;
- vykdytojų įgyti įgūdžiai kitose darbinėse veiklose turi būti taip pat išmokstami, kad būtų užtikrintas darbo tinkamumas;
- įgalinta darbuotojų komunikacija, kaip būtina sąlyga, jog būtų sudaryta galimybė mokytis vieniems iš kitų;
- mokymasis tampa neatsiejama darbuotojų bendravimo dalimi, o vadovai vis labiau imasi trenerio vaidmens.

Autoriai padarė išvadą, kad pagrindiniai žiniomis pagrįstos organizacijos įgūdžiai yra šie:

- inovacijos;

- gebėjimas prisitaikyti prie naujos aplinkos, priimant atsiliepimus iš savo klientų ir partnerių, t. y. greitai reaguoti į kliento norus, paverčiant informaciją į žinias, kurios suteiks galimybę sukurti naują vertę klientams;
- geriausių praktikų taikymas ir darbuotojų idėjų įgyvendinimas, kurios gali pagerinti sprendimų priėmimo procesą ir prisidėti prie organizacijos efektyvumo;
- komandos darbo priėmimas kaip pagrindinis verslo būdas ir mokymosi bei dalijimosi žiniomis būdas;
- laiko ciklą sutrumpinimas, jei ir kada įmanoma, t. y. pašalinti nereikalingus procesus ir padidinti tuos, kurie gali prisidėti prie didesnio procesų efektyvumo;
- technologijų naudojimas, kurios pagerins efektyvumą ir dalijimąsi žiniomis, kartu gerinant paslaugų kokybę;
- pusiausvyros išlaikymas tarp vadovybės ir komandos darbo, tačiau taip pat autonomijos ir kontrolės išlaikymas.

L. Lytvyn'as ir R. Horbatiuk'as (2013) kalba apie tai, jog edukacinių inovacijų įgyvendinimui taip pat svarbus yra procesas. Autoriai išskiria šiuos pagrindinius etapus, kurie apima inovacijų diegimą ugdymo įstaigose:

1. Komandos supratimas apie pokyčių poreikį ir inovacijų diegimą. Šiame etape švietimo įstaigoje formuojamas tinkamas informacinis laukas, remiantis mokymo–pedagoginių, studentų kolektyvų dalyvavimu įvairiose informacinės veiklos formose (konferencijose, susitikimuose, seminaruose, susitikimuose, susitikimuose su patyrusiais mokytojais, mokslininkais ir kt.). .).
2. Naujų idėjų paieška ir atnaujinimas. Šiame etape formuojama kūrybinė komanda, kurios veikla nukreipta į idėjos vystymą ir projektavimą atitinkamame projekte ar programoje.
3. Kūrybinės komandos inovacijų planavimas. Šio etapo rezultatas yra parengtas inovacijų projektas, kuris turėtų atspindėti naujos idėjos įgyvendinimo tikslą, uždavinius ir pagrindinę veiklą, susijusius išteklius, pokyčių kriterijus ir inovacijų proceso efektyvumo nustatymo metodą.
4. Inovacijų diegimo proceso valdymas. Šiame etape vyksta naujos ugdymo idėjos plėtra (aprobacija).
5. Novatoriškos veiklos dalykų paruošimas ir darbo naujomis sąlygomis valdymo strategija. Tai pirmiausia yra valdymo stiliaus pasirinkimas, sugebėjimas pateikti idėją, įvertinti ir kontroliuoti tarpinius rezultatus, perduoti įgaliojimus, motyvuoti bendradarbiauti, užmegzti išorinę komunikaciją ir pan.
6. Atsparumo ir psichologinio diskomforto įveikimas. Dažnai rengiant ir diegiant edukacines inovacijas švietimo įstaigoje, susiduriama su pasipriešinimu, kuomet trūksta žinių, kaip naują veiklą pritaikyti praktikoje.
7. Edukacinių inovacijų veiklos (novatoriško produkto) rezultatų paskelbimas.

Nors autoriai šiuos etapus išskyrė švietimo įstaigoms, visi šie procesai yra aktualūs ir gali būti pritaikomi ir kitos veiklos organizacijose. Dažniausiai inovacijos sukelia daug diskusijų, pasipriešinimo iš aplinkinių, todėl reikalingas aiškus procesas ir darbo organizavimas. Edukacinių inovacijų įgyvendinimo procesui ir rezultatams didelę įtaką taip pat daro atsakingas vadovas, kuris turėtų pasižymėti tam tikromis charakteristikomis. Pagal L. Lytvyn'ą ir R. Horbatiuk'ą (2013), inovacijų vadovas pasižymi strateginiu mąstymu, lankstumu, greitu reagavimu į pasikeitusią

situaciją, sugebėjimu priimti nestandartinius valdymo sprendimus, rizikuoti, pamatyti galutinį rezultatą bei atrasti kuo daugiau alternatyvų.

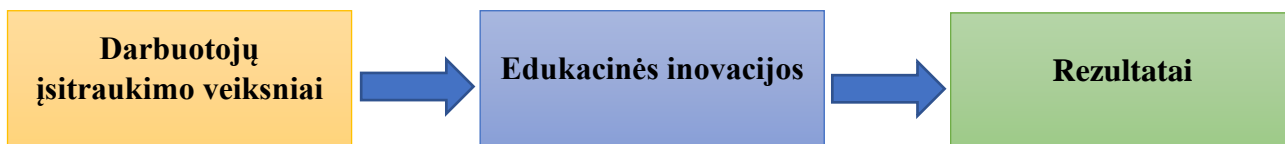
Turint gerą struktūrą, kultūrą, vadovą ir procesus, svarbu suprasti kokia organizacinė aplinka skatina darbuotojus mokytis ir priimti edukacines inovacijas. Neužtenka turėti anksčiau išvardintus aspektus, jei darbuotojai nėra skatinami naudotis turimais ištekliais – mokymosi galimybėmis. Kaip teigia P. Jucevičienė (2008), kuo pažangesnis inovacijų procesas, tuo daugiau pokyčių mokymosi procese. Autorė išskiria pagrindines charakteristikas, būdingas edukacinei aplinkai:

1. ugdymo tikslas.
2. besimokančiųjų mokymosi gebėjimai.
3. edukacijos tikslą atitinkantis ugdymo turinys:
  - a.) turinys gali būti iš anksto pateikta informacija;
  - b.) tai gali būti plėtojama atlikimo procese, kai asmenims vadovaujama ar jiems leidžiama atlikti tam tikrą kryptį, o informacija yra sugeneruojama tam tikrame atlikimo etape; informacija yra galingas edukacijos tikslas, leidžiantis asmenims pasiekti ugdymo tikslą;
  - c.) pirmiau minėtos a ir b versijos gali būti derinamos.
4. Ugdomojo turinio, kaip iš anksto pateiktos informacijos, perdavimo būdai ir priemonės (jie gali būti tikri, tarp jų esantys žmonės, taip pat ir virtualūs).
5. Ugdymo turinio tobulinimo metodai ir priemonės, besimokančiųjų mokymosi procese.
6. Fizinė aplinka, susijusi su ugdymo tikslu ir jo įgyvendinimo sąlygomis, taip pat skirtingi aplinkos elementai.
7. Asmenys, įtraukti į ugdymo tikslo įgyvendinimą.

Aptarus mokslinę literatūrą, kuri analizuoja edukacines inovacijas, pastebėta, jog pagrindinės edukacinių inovacijų charakteristikos yra šios – organinė organizacijos struktūra, atsakingas ir kruopštus procesas įgyvendinant inovacijas, vadovas, pasižymintis atitinkamomis savybėmis bei tinkama edukacinė aplinka. Remiantis paminėtomis edukacinių inovacijų charakteristikomis, toliau bus taikomas sudarytas tyrimo modelis.

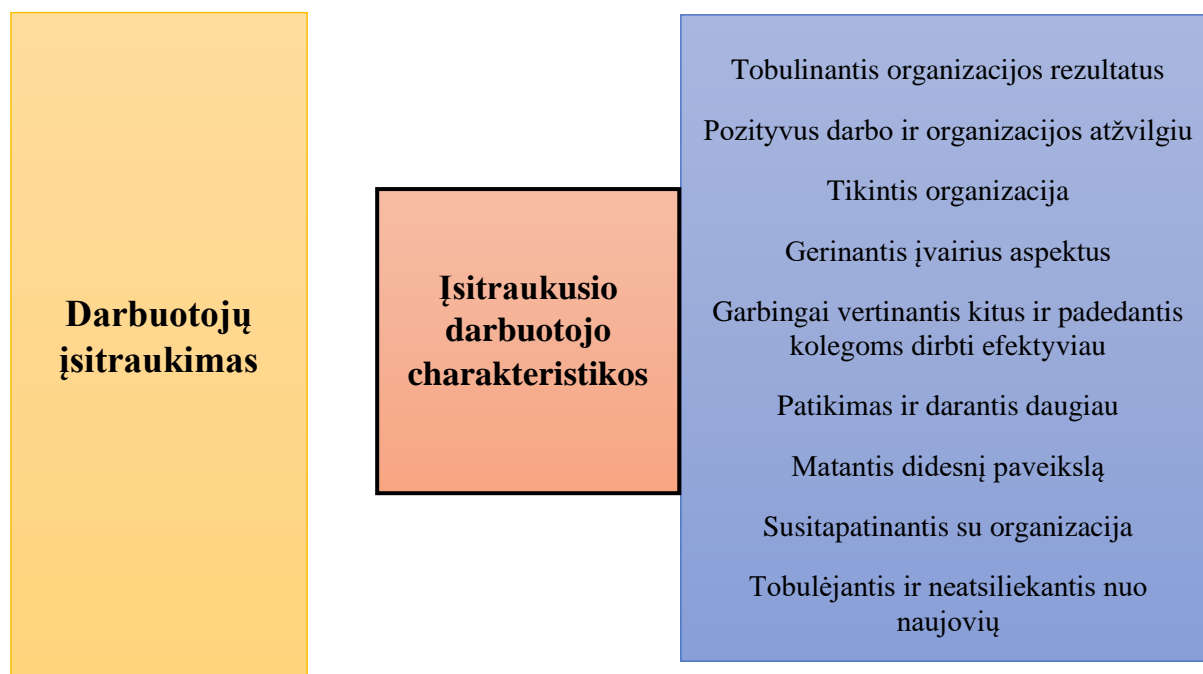
### 2.3. Darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas prielaidų modelis

Analizuojant mokslinę literatūrą antroje dalyje buvo pastebėti tam tikri edukacinių inovacijų ir darbuotojų įsitraukimo veiksniai, charakteristikos ir modeliai. Siekiant struktūruotai pateikti analizuotą informaciją, šiame skyriuje sudarytas konceptualus darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas modelis (žr. 11 pav.).



**11 pav.** Darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas prielaidų modelis (sudaryta autorės)

Konceptualus modelis (žr. 11 pav.) sudarytas, remiantis šių autorių darbais: M. Fullan (2007), M. L. Sein–Echaluze, A. Fidalgo–Blanco, N. Pedro (2015), OECD/CERI (2010), L. Lytvyn ir R. Horbatiuk (2013), P. Jucevičienė (2008), L. Babic ir J.D. Boljanovic (2013), K. R. Reid ir R. S. Baker (2018), S. Mousavi, M. Nlil, A. Nasr (2018), S. Sirisetti (2012), A. A. Chughtai ir S. Zafar (2006), J. K. Harter (2002), M. S. Rao (2017), T. Toktassynov, (2014), T. Stoyanov, I. Iliev, (2017). Konceptualų modelį sudaro trys dalys – edukacinės inovacijos, kurios skatina darbuotojų įsitraukimo veiksnius ir gaunami tam tikri rezultatai. Taigi, egzistuojančios edukacinės inovacijos teoriškai turėtų veikti darbuotojų įsitraukimą ir taip turėtų būti pasiekiami organizacijos numatyti tikslai ir gaunami rezultatai. Norint detaliau apžvelgti kiekvieną modelio dalį, jas apibrėžti bei remtis matuojant tam tikrus reiškinius tyrime, modelis išskaidytas į tris atskiras dalis – darbuotojų įsitraukimo, edukacinių inovacijų ir rezultatų charakteristikos.



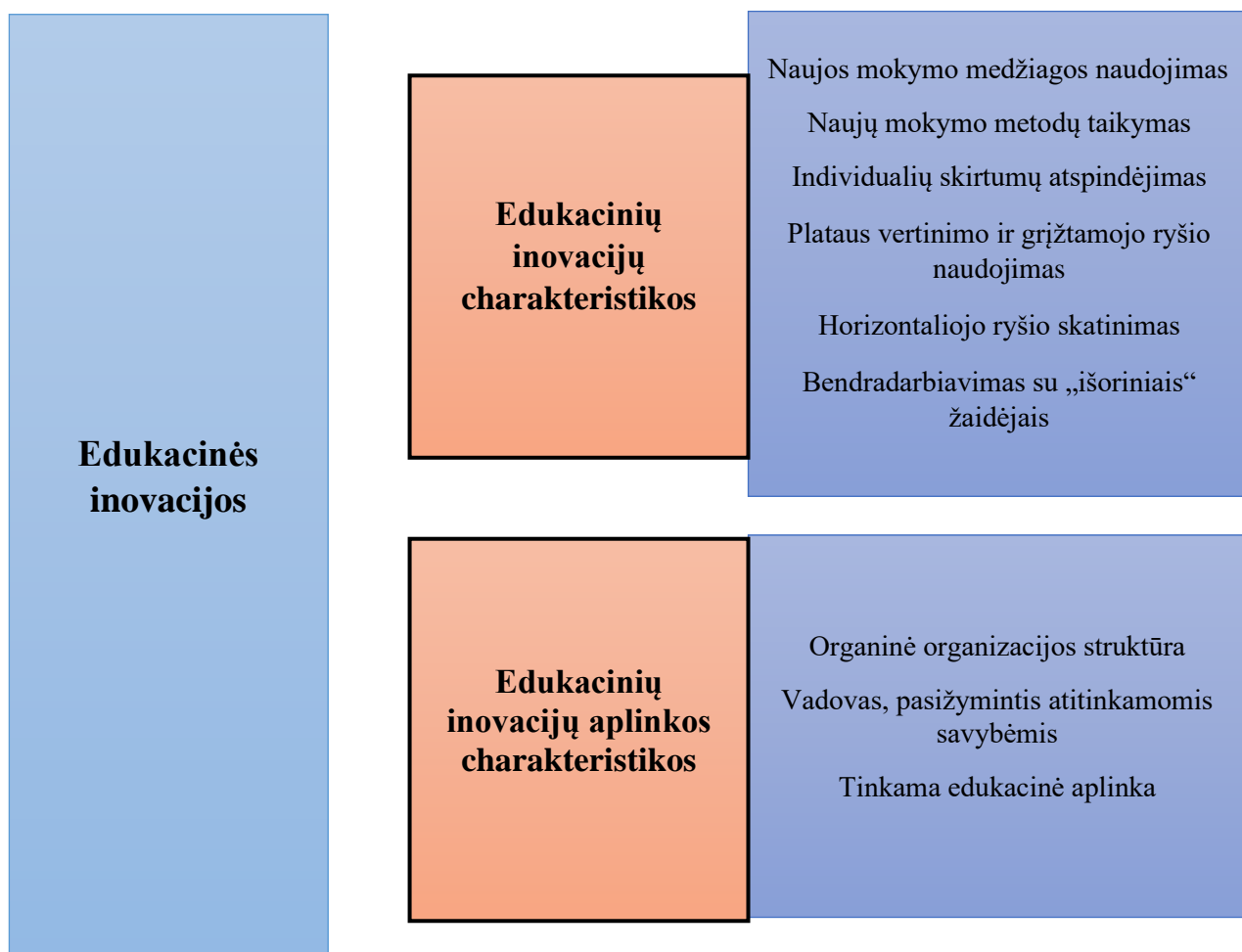
**12 pav.** Darbuotojų įsitraukimo modelis (sudaryta autorės)

Darbuotojų įsitraukimą apibrėžia dauguma autorių ir visi kalba apie skirtingus, tačiau tuo pačiu panašius paaiškinimus. Norint geriau suprasti darbuotojų įsitraukimą, atliekant tyrimą, bus remiamasi mokslinėje literatūroje išskirtomis įsitraukusio darbuotojo charakteristikomis (žr. 12 pav.). Remiantis



sudarytu darbuotojų įsitraukimo modeliu, bus galima lengviau atpažinti įsitraukusį darbuotoją ir konkrečius elgesius. Šiame modelyje išskirtos devynios įsitraukusio darbuotojo charakteristikos, kurių bus ieškoma tyrimo metu.

Aptarus darbuotojų įsitraukimo modelį, reikia suprasti kokią įtaką darbuotojų įsitraukimui daro dalyvavimas edukacinėse inovacijose. Visų pirma, svarbu edukacines inovacijas atpažinti organizacijoje, todėl remiantis moksline literatūra sudarytas edukacinių inovacijų modelis (žr. 13 pav.). Modelį sudaro edukacinių inovacijų ir jų aplinkos charakteristikos, palankios edukacinių inovacijų susidarymui. Šiame modelyje išskirtos keturios edukacinių inovacijų charakteristikos, kurios padės teisingai identifikuoti edukacines inovacijas ir jų egzistavimą organizacijoje. Kitas blokas indikuoja edukacinių inovacijų aplinkos charakteristikas. Atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, jog edukacinės inovacijos egzistuoja tik tam tikroje organizacinėje aplinkoje, todėl svarbu tai identifikuoti, atliekant tyrimą. Paskutinis modelio blokas atspindi edukacinių inovacijų palaikymą organizacijoje kiekvieną dieną. Kadangi edukacinės inovacijos nepasireiškia kasdienėje veikloje, link jų einama per tam tikrus žingsnius ir sampratas rastas mokslinėje literatūroje – darbuotojų edukacija, mokymosi kultūra, žinių dalijimasis organizacijoje bei nuolatinis kiekvieno darbuotojo tobulėjimas.



**13 pav.** Edukacinių inovacijų modelis (sudaryta autorės)

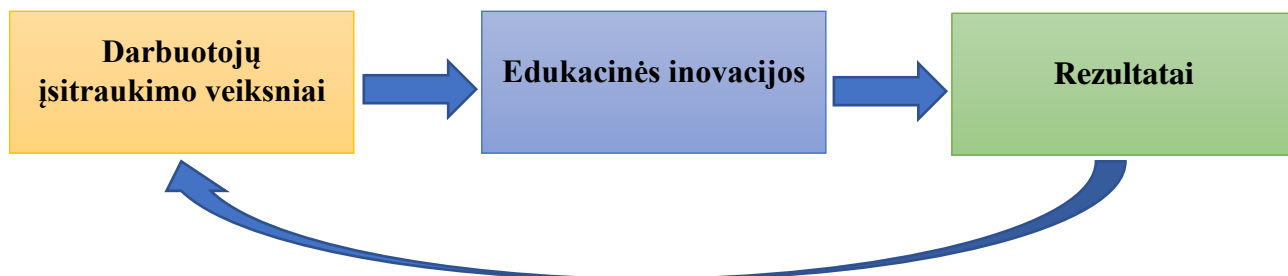
Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, darbuotojų įsitraukimas turi konkrečius rezultatus, kurie yra apibrėžiami literatūroje. Pagal tai, sudarytas darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas galimų rezultatų modelis. Jį sudaro dažniausiai aptinkami darbuotojų įsitraukimo rezultatai

– geresni organizacijos rezultatai, geresni darbuotojų veiklos rezultatai, darbuotojų efektyvumas, darbuotojų motyvacija, asmeninis tobulėjimas, maža darbuotojų kaita, klientų pasitenkinimas, vidinė organizacijos kultūra (žr. 14 pav.).



**14 pav.** Darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas galimi rezultatai, remiantis teorija (sudaryta autorės)

Atsiradus tam tikriems teigiamiems rezultatams, atsiranda galimybė modeliui kartotis iš naujo (žr. 15 pav.). Galima teigti, jog tam tikri teigiami rezultatai, paskatintų darbuotojus būtų labiau įsitraukusius, dalyvauti edukacinių inovacijų procese ir taip pasiekti dar didesnių išskeltų įmonės ar asmeninių tikslų organizacijoje.



**15 pav.** Darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas modelio ciklas (sudaryta autorės)

Remiantis sudarytu konceptuali modeliu, vykdant tyrimą, edukacinių inovacijų ir darbuotojų įsitraukimo charakteristikos padės atpažinti jų gyvavimą organizacijose bei tarpusavio sąsajas. Toliau darbo dalyse bus aptarti atliko kokybinio tyrimo rezultatai, kuriame naudojami šie sudaryti modeliai. Sudarytas konceptualus modelis yra universalus, todėl jį galima naudoti ir kitų sektorių įmonėse. Šiuo atveju, modelis bus empiriškai patikrintas IT įmonėse.

### 3. Tyrimo metodologija

Edukacinės inovacijos turėtų teigiamai veikti darbuotojų įsitraukimą, didinant organizacijos inovatyvumą, rezultatus ir konkurencingumą rinkoje. Siekiant nustatyti šį poveikį IT įmonėse, svarbu pasirinkti tinkamus įrankius ir tinkamai atlikti tyrimą. Atlikus tyrimą, bus išsiaiškinta kaip darbuotojai įsitraukia per edukacines inovacijas IT įmonėse. Šiame skyriuje pristatomas tyrimo tikslas, tyrimo klausimai – pagrindiniai ir papildomi bei pasirinktas dizainas ir jo pagrindimas. Detalizuojami analizės vienetai, duomenų rinkimo metodai, atranka, etika ir apribojimai.

**Tyrimo tikslas** – ištirti darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas prielaidas, pasirinktose dvejose IT įmonėse.

**Pagrindinis klausimas** – kokios yra darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas prielaidos tirtose informacinių technologijų įmonėse?

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Ištirti dvi pasirinktas informacinių technologijų įmones ir nustatyti darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas prielaidas;
2. Pateikti rekomendacijas informacinių technologijų įmonių atstovams, siekiantiems darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas bei tyrėjams, norintiems vystyti tolimesnius tyrimus šia ar panašiomis temomis.

**Kontekstas** – IT kompanijose yra įprasta naudoti įvairias edukacines inovacijas, tam skiriama itin daug dėmesio, tačiau nėra aišku kaip tai veikia darbuotojų įsitraukimą organizacijoje. Trūksta tyrimų ir mokslinėje literatūroje apie edukacinių inovacijų poveikius darbuotojų įsitraukimui bei edukacines inovacijas bendrai versle, ne tik universitetuose ar mokyklose.

**Tyrimo dizainas** – atvejo analizė. Tai bus dviejų atvejų tyrimas – vidutinės įmonės, kurios taiko edukacines inovacijas ir galima ištirti jų įtaką darbuotojų įsitraukimui į organizacijos veiklą ir atsakomybes. Atvejo analizė pasirinkta, nes leistų detalai ir giliai ištirti du skirtingus atvejus bei juos palyginti. Taip pat tai leistų susikcentruoti ties konkrečiais atvejais ir juos detalai išanalizuoti.

**Analizės vienetai** – ekspertai – dviejų skirtingų IT įmonių darbuotojai, turintys bent 3 metų darbo stažą ir dabartinėje įmonėje dirbantys bent 1 metus. Bent vienas iš informantų turėtų būti informacinių technologijų specialistas (programuotojas, kokybės užtikrinimo inžinierius, sistemų administratorius ar kt.), kadangi tokie specialistai pasirinktose įmonėse sudarys daugumą. Kitas informantas pasirinktinai gali būti iš administracijos arba taip pat informacinių technologijų specialistas. Taip pat tyrime dalyvaus kiekvienos įmonės personalo vadovas (–ė) arba kitą poziciją užimantis žmogus, atsakingas už personalo valdymą įmonėje. Toks vadovas taip pat turėtų įmonėje dirbti bent 1 metus, jog galėtų pakankamai tiksliai atsakyti į klausimus.

**Tyrimo metodas.** Norint pasiekti išsikeltą tikslą, svarbu pasirinkti tyrimo metodą esamai situacijai. Išskeltam tikslui pasiekti, bus naudojamas kokybinis metodas – pusiau struktūruotas interviu. Pagal autorius J. E. van Aken'as, H. van der Bij'as, H. Berends'as (2007), kokybiniai tyrimo metodai yra ypatingai svarbūs, jei ketinama tirti žmones, grupes, organizacijas ar visuomenę. Kadangi tarp žmonių gali būti didelių ir daugialypių skirtumų, dažniausiu atveju svarbu naudoti standartizuotą matavimo instrumentą. Toks tyrimo metodas padės išlaikyti temą ir pagrindinius klausimus, tačiau

taip pat suteiks galimybę tyrėjui užduoti papildomus klausimus, kurie gali būti naudingi tyrimui. Tokiu būdu ir ekspertas jausis laisviau, galės labiau atsiverti, nesijau išsprastas į rėmus. Pusiau struktūruotas interviu leidžia diskutuoti ir nesivadovauti tik turimais klausimais. Kadangi kiekviena įmonė ir žmogus yra skirtingi, toks interviu būdas leis lengviau prisitaikyti prie skirtingų aplinkybių bei padės sukurti šiltesnį santykį su respondentu. Taip pat bus naudojamas antrinių duomenų analizės metodas. Tyrimo rezultatų apdorojimui nebus naudojamos pagalbinės programos.

**Tyrimo instrumentas.** Pusiau struktūruoto interviu metu bus pateikti 9 atviri klausimai (personalo vadovams 10) su galimybe užduoti papildomus klausimus, atsakius respondentui ir norint gauti gilesnį atsakymą. Klausimai suskirstyti į tris temas, pirmosios temos klausimai bus skirti sužinoti apie darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą ir atsakomybes, antrosios nustatyti edukacinių inovacijų naudojimo lygį ir mokymosi kultūrą, trečiosios – ištirti darbuotojų įsitraukimą per edukacines inovacijas.

**Imties parinkimas** – 2 atvejai, 7 ekspertų imtis.

**Etika** – tyrimo metu buvo laikomasi pagrindinių etikos principų:

1. Informantai turėjo teisę laisvai apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime;
2. Informantai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, eiga bei rezultatų panaudojimu;
3. Informantai buvo informuoti dėl interviu įrašinėjimo, taip pat užtikrinant juos dėl konfidencialumo ir anonimiškumo tyrime (nenaudojami tirtų įmonių pavadinimai bei informantų asmeniniai duomenys).

**Apribojimai.** Empirinio tyrimo rezultatai nėra taikomi visai generalinei aibei, visoms IT įmonėms, o tik dviejų pasirinktų atvejų įmonėms. Taip pat tyrimą apribojo paskelbtas karantinas visoje šalyje dėl COVID–19 viruso plitimo.

**Tyrimo klausimai (instrumentas):**

1. Papasakokite plačiau apie pagrindinę įmonės veiklą. (Užduodama tik personalo/įmonės vadovui (–ei))
  - Valdymo struktūra.
  - Sprendimų laisvė Lietuvos padalinyje – ar vykdomos bendros korporacijos iniciatyvos ar galite patys nuspręsti ką ir kaip norite įgyvendinti.
  - Kiek ir kokių darbuotojų dirba.
2. Kaip vertinate darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą ir atsakomybes?
  - Ar organizacijoje vykdoma darbuotojų įsitraukimo tyrimai/apklausos? Kaip dažnai? Kaip vertinate jų naudą?
  - Kaip manote, kiek procentaliai darbuotojų organizacijoje yra įsitraukę į organizacijos veiklą ir atsakomybes?
3. Kokiomis savybėmis apibūdintumėte įsitraukusį darbuotoją Jūsų organizacijoje?
4. Koku konkrečiu išskirtiniu elgesiu pasižymi įsitraukęs darbuotojas Jūsų organizacijoje? Pateikite 1–2 pavyzdžius.
5. Kaip skatinamas darbuotojų įsitraukimas Jūsų organizacijoje?
  - Kokios priemonės/būdai naudojami skatinti darbuotojus įsitraukti į organizacijos veiklą ir atsakomybes?

- Koks elgesys skatinamas organizacijoje, kuris prisideda prie darbuotojų įsitraukimo?
6. Kaip aktyviai darbuotojai įsitraukę į edukacines inovacijas?
    - Kaip aktyviai išnaudojami mokymų krepšeliai?
    - Kaip aktyviai ir kokiose edukacijos iniciatyvose organizacijoje darbuotojai dalyvauja?
    - Kaip aktyviai dalyvaujate mentorystės programose?
    - Kaip aktyviai ir kokiuose išoriniuose edukaciniuose renginiuose/programose dalyvaujate, kaip įmonė? Kiek į tai įsitraukia darbuotojai?
  7. Kokia darbuotojų edukacijos kultūra skatinama Jūsų įmonėje?
    - Pakomentuokite mokymosi svarbą organizacijoje.
    - Kokią pasirinkimo laisvę turite, kalbant apie edukacines veiklas?
    - Ar turite sudarytus mokymosi planus/tikslus? Kaip vertinate jų naudą ir prisidėjimą prie darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą ir atsakomybes?
  8. Kokius mokymo būdus naudojate organizacijoje?
    - Kaip pasitelkiate technologijas mokymosi procese?
    - Kaip mokymai yra individualizuojami kiekvienam darbuotojui?
  9. Kokie darbuotojai ir per kokias iniciatyvas/veiklas yra įsitraukę į darbuotojų mokymą?
  10. Kaip edukacinės inovacijos motyvuoja darbuotojus ir kaip tai atsiliepia organizacijos ir darbuotojo rezultatams?

Šie klausimai sudaryti remiantis mokslinės literatūros analize ir pastebėtomis darbuotojų įsitraukimo charakteristikomis, edukacinių inovacijų ir jos aplinkos charakteristikomis bei potencialiais rezultatais. Pateikti klausimai bus naudojami pusiau struktūruoto interviu metu su galimybe užduoti patikslinamuosius klausimus respondentui.

#### 4. Darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas IT įmonėse tyrimo rezultatai

Teorinėje darbo dalyje iširta ir aptarta mokslinė literatūra apie darbuotojų įsitraukimą ir edukacines inovacijas bei išskirtos jų charakteristikos. Šioje dalyje bus aprašomas atliktas tyrimas, kuriuo siekiama iširti darbuotojų įsitraukimą per edukacines inovacijas IT įmonėse. Toliau darbe bus pateikiami ir analizuojami duomenys surinkti iš pirminių ir antrinių šaltinių, atlikta palyginamoji analizė, pateikiamos įžvalgos bei rekomendacijos.

##### 4.1. Analizuojamų įmonių pristatymas

Norint detaliau apžvelgti pasirinktas analizuojamas įmones, prieš atliekant interviu su įmonių vadovais ir darbuotojais, buvo atlikta antrinių duomenų šaltinių analizė. Pasirinktos dvi panašaus dydžio kompanijos, kuriančios IT sprendimus. 3 lentelėje pateikiami įmonių duomenys, surinkti iš antrinių duomenų šaltinių.

3 lentelė Įmonių charakteristikos, pagal antrinius duomenų šaltinius (sudaryta autorės)

Įmonės pavadinimas	A	B
Sektorius	Programinė įranga	Informacinės technologijos ir paslaugos
Būstinė	Džordžija	Lietuva
Įkūrimo metai	1997	1997
Įmonės amžius Lietuvoje	2 metai	23 metai
Darbuotojų skaičius	51–200	51–200
Darbuotojų skaičius Lietuvoje	40	73
Metinė apyvarta	50 001 – 100 000 €	3 000 001 – 5 000 000 €
Pagrindinė veikla	IT sprendimai, skirti palengvinti įvykusius incidentus skubios pagalbos ir sveikatos įstaigoms.	Finansinių programų, platformų ir UX dizaino kūrimas, inžinerija, integracijos ir palaikymas pirmaujančioms Europos finansinių paslaugų įmonėms ir kylantiems <i>fintech</i> startuoliams.
Įmonės vizija	Mes įsivaizduojame ateitį, kurioje bendruomenės yra atsparios ir sklandžiai dirba kartu, kad galėtų pasiruošti bet kokiems incidentams ir į juos reaguoti. Sujungdami valstybinį, privatųjį ir sveikatos priežiūros sektorius į savitarpio pagalbos tinklus, mūsų tikslas – sustabdyti bėdas kelyje, naudojant tikslus ir sujungtus technologinius sprendimus.	Mano ir kolegų vizija visuomet buvo pasiekti, kad „B“ taptų pasaulinės klasės, geriausių pasaulyje įmonių pripažįstama ir vertinama technologijų partnere; siekėme išvystyti tokio aukšto lygio specializaciją, kad klientai mus rinktųsi ne dėl kainos, o dėl to, kad žinome ir mokame kažką, ko nemoka kiti.

Išanalizavus antrinius duomenų šaltinius apie pasirinktas įmones, sudaromas klausimynas. Tyrime bus analizuojami 7 pusiau struktūruoti interviu atlikti su personalo vadovu (–e) ar įmonės vadovu (–e), kuris atsakingas už personalo valdymą ir 2–3 darbuotojais. Šiuo atveju tyrime dalyvavo trys A įmonės informantai ir keturi B įmonės informantai, tačiau vienas iš B įmonės informantų į klausimus atsakė raštu. Sudarytame klausimyne, pasirinkti klausimai užduodami siekiant atskleisti pasirinktus vertinimo kriterijus.

## 4.2. Empirinio tyrimo rezultatai

Šiame skyriuje bus pateikiami atlikto empirinio tyrimo rezultatų analizė bei pagrindinės išvalgos.

### 4.2.1. Darbuotojų įsitraukimas

Kokybinio tyrimo metu buvo siekiama išanalizuoti darbuotojų įsitraukimą dvejose skirtingose įmonėse. Bandytas išsiaiškinti darbuotojų įsitraukimas įvardinant procentais, vykdomi tyrimai, įsitraukusių darbuotojų asmeninės savybės ir išskirtinė elgsena, naudojamos priemonės, kurios skatina įsitraukti darbuotojus bei skatinamas elgesys, prisidedantis prie darbuotojų įsitraukimo.

#### Darbuotojų įsitraukimas ir apklausos

Moksliniai šaltiniai ir Gallup'o tyrimas teigia, jog daugumoj organizacijų darbuotojų įsitraukimas siekia vos 15%, o organizacijos, kurios taiko visas geriausias praktikas, gali pasiekti 70% darbuotojų įsitraukimą. Visgi, atlikus pusiau struktūruotus interviu, pastebėta, jog ne visi informantai tinkamai supranta darbuotojų įsitraukimo sąvoką ir gerokai nuvertina realų darbuotojų įsitraukimą. Įmonė A įvardijo tokius skaičius, kalbant apie įsitraukusius darbuotojus į organizacijos veiklą ir savo atsakomybes:

*„Taip, tai aš galiu pasakyti kiek procentų, ar ne, kiek procentaliai, tai 80 procentų ko gero, jei taip nuimti tą žmonių įsitraukimą, tai aš, manau, kad jie yra įsitraukę.“*

*„Jeigu į tai, tai manau, kad kokių 90 procentų tikrai.“*

*„Nežinau, gal tokia pirma, pirmas skaičius šaunantis į galvą, manau, trečdalis gal tikrai yra.“*

Tuo tarpu organizacija B pateikė tokius atsakymus:

*„Kalbant apie dar tokį gal įsitraukimą, vat dalyvavimo prasme, na, vis tiek žmonių apie 60-70% dalyvauja visose vidinėse veiklose.“; „O vat kaip pasakyti kiek žmonių patys inicijuoja pokyčius, ar dalinasi išvalgomis, tai tikrai būtų sudėtinga.“;*

*„O ten kas atlieka tokį vientisą darbą, vienetinį, nu, ta prasme, nu jo, čia nuo žmogaus priklauso, tai sakyčiau, kokią 80% žmonių, ar 70% įsitraukę daugiau, nes yra kam neįdomu daugiau daryti ir siūlyt, o yra kam daugiau įdomiau yra.“;*

*„Nu, aš net sakyčiau kokią gal 30, gal procentų.“*

Matoma, jog abejose organizacijose darbuotojai vertina darbuotojų įsitraukimą gana skirtingai. Nors dauguma informantų įvardijo išties aukštą darbuotojų įsitraukimą, verta pastebėti, jog nei viena organizacija nevykdo tyrimų ar apklausų šia tema, todėl darbuotojams taip pat sunku objektyviai atsakyti į šį klausimą. Nors organizacijos nevykdo darbuotojų įsitraukimo tyrimų ar apklausų, tačiau atkreipia dėmesį į darbuotojų pasitenkinimą, kurį nuolat gerina ir taip kelia darbuotojų įsitraukimą. A kompanijos personalo vadovė įvardijo vieną kartą vykdytą apklausą, kurią formavo komandų vadovai:

*„Iš tikrųjų, galiu pasakyti taip, kad tos struktūros jos nebuvo, buvo tik nuspręsta prasiųsti apklausą, kad pamatuoti tam tikrą pulsą ir pasižiūrėti kur galbūt mum reikėtų tobulėti.“; „<...> Mes kaip personalo skyrius inicijuojame, jog apklausa arba klausimai išeity ne konkrečiai iš personalo skyriaus, bet subūrėm komandų vadovų komandą, būtent vidurinio lygio vadovų komandą, kurie, iš tikrųjų, turėjo nuspręsti, na, ko jie norėtų paklausti savo žmonių arba kokie tie kertiniai dalykai, ką mes norėtumėm paklausti savo žmonių, siunčiant bendrą tokią labai trumpą klausimyną, iš tikrųjų, ten buvo tik keletas klausimų ir didžiąja dalimi žmonės galėjo plėstis, pakankamai plačiai atsakyti.“*

Organizacijos B personalo vadovė teigia, jog taip pat vykdo apklausas, kurios nėra reguliaros ir susijusios konkrečiai su darbuotojų įsitraukimu:

*„Na, turime gal tokias komandų apklausas, kuriose šiek tiek yra matuojami darbo turinio įdomumo, įmonių vertybių ir darbuotojų atitikimo momentai, pasitenkinimas vadovu, klientu, bet vis tik tai nėra tokios tikros įsitraukimo anketos. Tai yra labiau tokios anketos, am.:, vadovybei suprasti kokio yra atmosfera toje komandoje ir, am: (--), m.:, na, darbuotojų tokių motyvacijos lygį šiek tiek.“*

Visgi, apklauskos yra pakankamai retos ir joms skiriama per mažai dėmesio, kadangi abiejų organizacijų darbuotojai negalėjo tiksliai įvardinti kokios apklauskos ir kada jos vyko:

*„Nepamenu, kažkada kažkoks buvo, lyg tai apklausa. Bet seniai ir net negalėčiau prisiminti, jeigu taip konkrečiau.“ (Įmonė A);*

*„Apie įsitraukimą nežinau, neprisimenu, dar neteko kažko panašaus turėt.“ (Įmonė B)*

Vienas iš A organizacijos darbuotojų įvardijo vykdytą apklausą ir ją įvertino teigiamai, kadangi po jos buvo atlikti konkretūs veiksmai ir matomi rezultatai:

*„Kad grynai įsitraukimą liestu, tai man atrodo, tokių apklausų nėra, bet yra šiaip daromos apklauskos dėl pačios atmosferos darbovietėje, ten standartinis klausimynas kaip jaučiatės, ar rekomenduotumėt draugui, tai vat tokie panašūs klausimynai. Kas liečia grynai įsitraukimą, tai bent jau man neteko matyti.“;*

*„Naudos iš tikrųjų yra, bent jau iš paskutinio daryto <...>“.*

Taigi, galima teigti, jog organizacijos šiuo klausimu dar yra ganėtinai jaunos ir nesusipažinusios bei neturi tarp pagrindinių tikslų gerinti darbuotojų įsitraukimą arba to nedaro labai sąmoningai ir tikslingai. Atlikus interviu, pastebėta, jog prie darbuotojų įsitraukimo prisideda viskas, kas yra aplinkui, net ir apklauskos, kurios nėra skirtos tirti darbuotojų įsitraukimą. Galbūt organizacijos nesąmoningai gerina darbuotojų įsitraukimą, stengdamos pagerinti bendrą darbuotojų pasitenkinimą. Tačiau kompanijos įvardijo, siekia turėti sistemišką apklausų vykdymą. Praktikoje pastebima, jog nuoširdus įsiklausymas į darbuotojų norus, gerina darbuotojų patyrimą ir įsipareigojimą organizacijai.

### **Įsitraukusio darbuotojo asmeninės savybės ir elgesys**

Mokslinėje literatūroje pastebima, jog įsitraukę darbuotojai pasižymi tam tikromis asmeninėmis savybėmis ir išskirtiniu elgesiu. Dažniausiu atveju, tai susiję su teigiamomis savybėmis, kaip



tikėjimas organizacija, tobulėjimas, patikimumas, noras gerinti rezultatus, darymas daugiau, nei numatyti reikalavimai, didesnio vaizdo matymas, kolegų gerbimas ir panašiai.

Apklausus įmonių personalo vadovus ir darbuotojus, taip pat išryškėjo pagrindinės ištraukusių darbuotojų asmeninės savybės, kurios būdingos būtent šiose organizacijose:

*„Man kažkaip iš karto taip, nežinau kiek yra savybė, toks atsidavimas. Atsidavimas tam, ką darau, nebijojimas klysti, mokėjimas greitai mokytis, prisitaikymas prie besikeičiančių, iš tiesų, aplinkybių, ko gero vėlgi, net ir tas pats streso valdymas, pas mūsų žmones jis yra pakankamai aukštas, streso valdymo lygis.“ (Įmonė A);*

*„žmogus, kuris puikiai supranta kiek jo darbas, jo asmeninis indelis duoda pridėtinės vertės įmonei. Tai tas, manau, yra pagrindinis dalykas.“ (Įmonė A);*

*„Joo, tai, ai, tai yra vieni, kurie, sakykim, daugiau gal iš techninės pusės nori daugiau profesionalėt ir dalinasi patirtim, ir dalinasi patirtim, ir tuo pačiu kitus moko, tuo pačiu save moko, ar ne.“ (Įmonė A);*

*„Tai čia gal būtų lyderystė, kaip ypatybė, ne tik techninė lyderystė, bet ir kažkokia vat dar, kur, sakykim, ir skatina, ir ne taip, kad skatina, gal įkvepia ir kitus kolegas, kad...“ (Įmonė A);*

*„Bet tai bet kuriuo atveju svarbiausia yra žingeidūs žmonės patys savaime.“ (Įmonė B);*

*„<...> tai yra žingeidumas, gebėjimas dalintis, ar ne, visu tuo, ir kažkoks toks atvirumas pokyčiui.“ (Įmonė B);*

*„Nu, tai iš esmės tu esi linkęs mokintis ir ta prasme matyt kažką kitaip, negu kiti mato, kad galėtum pачallenge‘int, aam. <...> Nes tu kaip programuotojas, tai tu visada turi pateikt geriausias savo žinias, pasiūlymus, visus problemų sprendimų sugebėjimus ir panašiai.“ (Įmonė B);*

*„Tai jie tokie mėgstantys organizuoti, kažkaip tai, aa, ekstravertai, kad jiems visada trūksta, nori kažką naujo sužinoti, susipažinti, bendrauti, praplėsti savo pažinčių ratą. <...> kad, nu, mėgtų tą visa žmonių sambūrį ir pažindintis, ir kažkur naujai būt.“ (Įmonė B);*

*„Smalsus, rodantis iniciatyvą, suprantantis, jog naudą nešdamas įmonei jos gaus ir pats.“ (Įmonė B);*

*„Daugiau problemų sprendimo savybės tos visos yra, nes realiai tas mums ir įdomumą sukelia, kad darbą padaro įdomu, va taip va gal.“ (Įmonė B).*

Taigi, tiek A, tiek B kompanijų informantai išskyrė po kelias asmenines savybes, kuriomis pasižymi ištraukę darbuotojai. Svarbu paminėti, jog įvardintos savybės, kurios matomos praktikoje, atitinka ir mokslinės literatūros įžvalgas. Viena iš dažniausiai atsikartojančių ir, matyt, svarbiausių savybių yra gebėjimas mokytis ir dalintis žiniomis su kitais. Dalijimasis žiniomis taip pat siejasi su lyderyste, informantų teigimu, besimokantys žmonės nori būti geresniais specialistais ir taip rodo pavyzdį kitiems. Taip pat svarbios savybės yra iniciatyvumas ir pridėtinės vertės kūrimas. Informantai dalinosi įžvalgomis, jog šios savybės leis būti labiau pastebėtam ir įvertintam įmonės. Taigi, informantų įžvalgos leidžia teigti, jog ištraukę darbuotojai tikrai išsiskiria teigiamomis asmeninėmis savybėmis, kurios turi įtaką ne tik jų darbo rezultatams, tačiau taip pat organizacijos kultūrai bei aplinkui esantiems kolegoms.

Kalbant apie įsitraukusių darbuotojų išskirtinį elgesį, mokslinėje literatūroje išskirti tam tikri faktoriai, kurie lemia darbuotojų įsitraukimą – ryšių kūrimas, ne su darbu susijusios patirtys, pridėtinės vertės kūrimas, savo atsakomybių peržengimas, laisvė darbo vietoje ir darbas kaip profesinis pašaukimas (Lemon, Palenchar, 2018). Tai yra tam tikri darbuotojo elgesiai, kurie prisideda prie didesnio darbuotojo įsitraukimo. Pusiaus struktūruotų interviu metu, informantai išskyrė kelis išskirtinio elgesio pavyzdžius:

*„Tai visiem be išimties ko gero yra būdinga tai, kaip jau ir minėjau, jeigu reikia, tai aš sėdėsiu ir padarysiu ir, na, neskaičiuosiu tų darbo valandų. Tai nereiškia, kad organizacija už tam tikras papildomas pradirbtas valandas neatlygina, ar ne, tai be abejoj atlyginam, bet žmonės tikrai jaučiasi, kad dirba ne dėl to, kad man sumokės už viršvalandžius. Jie dirba dėl to, kad jiems yra tiesiog svarbu, kad būtų padarytas darbas. Tai vat šitoj vietoj tikrai jaučiam, kad žmonės sės ir darys ir čia vėlgi yra tam tikras pasitikėjimas iš organizacijos pusės, kad mes, na, mes tiesiog žinom, kad tais žmonėm mes galim pasitikėti.“ (Įmonė A);*

*„Komandinis darbas, kiekvienas jaučia, kad yra komandos dalis, o ne individualus žmogus. Atsakomybių prisiėmimas, atsakingumas. Tada bendravimas žinoma, nes labai svarbu šitoj vietoj tinkamai komunikuoti su kolegom, kad tam tikros situacijos vyktų sklandžiai. Ir sakyčiau, kad tokios lyderio, kiekvienas iš žmonių, nepaisant to ar jis bus Product Owner'is, ar jisai bus programuotojas, jisai stengiasi paimt ir lead'inti, aš ką ir vat sakiau.“ (Įmonė A);*

*„<...> rūpi gal ir proceso tobulinimo dalis, tai savotiškai mes pritaikom kaip kažkokią proceso dalį patobulinti, kad, sakykim, kai kurių žmonių labiau motyvuotų.“ (Įmonė A);*

*„<...> nors ir jie kartais supranta, kad jie yra labai introvertai ir gal net neturi tame patirties, bet, na, jie taip paprastai sakant pasiryžta tai naujai patirčiai. Na, nežinau, pavyzdžiui, ten, .Net'o kompetencijos vadovas yra, nu, super guru, ir ten nuolatos kiekvieną savaitę perskaito po knygą ir ten panašiai. Bet, na, jis realiai, na, nelabai yra mėgstantis viešos auditorijos, bet darėm filmuką apie .Net'ą ir jis tikrai sutiko ten dalyvauti, nors tikrai matėsi, kad žmogui yra sunku perlipti. <...> Matyt, kad tokio challenge'o priėmimas.“ (Įmonė B);*

*„Iš kitos pusės, pati irgi galvoju apie kitą labai tokį talentingą ir įsitraukusį žmogų, jis labai tylus, labai ramus, labai intravertas, bet irgi, jei jis mentorina kolegas, naujuosius nuo nulio, tai tikrai visada gaunam atsiliepimų, kad geresnio, labiau atsidavusio mentoriaus negalėjau tikėtis, tai yra gyvi pavyzdžiai, gyvas kodo peržiūrėjimas, patarimai, labiau klausimai, negu instruktavimas. Na, tai (-), nors šiaip žmogus pats savaime niekada neprakalbėtų, bet, na, kai reikia dalintis tomis žiniomis, tai tiesiog susikaupia ir tai drąsiai padaro, kažkaip taip.“ (Įmonė B);*

*„<...> , bet kiek žinau, tai visi, iš principo, yra linkę kažką siūlyt ir daryt, nes visi patirties kažkokios turi, čia realiai iš to ateina ta motyvacija, nes, nu, daryt kažką naujo, siūlyt, tai jo, įdomu, iš tikrųjų, nes, nu, nauji challenge'ai ateina.“ (Įmonė B);*

*„Va, dar čia būtų toks, kad jie mėgsta tą įmonę, jie nori įsitraukti, bet plius, jei tu dar dalyvauji iniciatyvoj po tos įmonės vardu, jie mėgsta reprezentuoti, kažkaip parodyti, kad jie iš čia yra ir tai juos gal net motyvuoja, kad jie čia eina ne tik už save, bet ir už dar kažką ir, kad po to jie turės galimybę dar pristatyti tam kolektyvui, kad jie kažkur buvo.“ (Įmonė B).*

Tyrimas parodė, jog dauguma informantų atsakymų susiję su savo atsakomybių peržengimu – noru inicijuoti naujoves, ieškoti papildomų iššūkių, dalyvauti savanoriškuose projektuose. Taip pat tyrime gana ryškiai išsiskyrė dar viena literatūroje paminėta elgesio forma – ryšių kūrimas. Įmonės B informantai akcentavo ryšių kūrimą ne tik per mentorystę, lyderystę bei darbą komandoje, tačiau taip pat per tikėjimą ar pasididžiavimą įmone, kurioje dirba bei jos pristatymą išoriniuose renginiuose, kas padeda kurti naujas pažintis ir ryšius. Tad analizuojant šiuos du atvejus, matoma, jog įsitraukę darbuotojai pasižymi didesniu dalyvavimu vidinėse ir išorinėse veiklose. Galima daryti išvadą, jog aktyvūs darbuotojai organizacijoje yra būtent tie, kurie įsitraukę į organizacijos veiklą ir savo atsakomybes. Tokius darbuotojus dažniausiai nesunkus pastebėti, nes jų elgesys yra išskirtinis ir matomas tiek vadovams, tiek kolegoms. Įsitraukusių darbuotojų aktyvus elgesys gali lemti geresnį darbdavio įvaizdį rinkoje, nes tokie žmonės dažniausiai noriai pasakoja apie savo darbovietę draugams, pažįstamiems ar tam tikrų bendruomenių nariams. Žinoma, tokiu atveju reikėtų skirti ypatingą dėmesį įsitraukusių darbuotojų nuolatiniam pasitenkinimui darbovietėje, kad tai neatsisuktų prieš pačią organizaciją. Tad kaip ir mokslinėje literatūroje, taip ir praktikoje – įsitraukę darbuotojai išsiskiria tam tikru teigiamu elgesiu organizacijoje.

### **Darbuotojų įsitraukimo skatinimas**

Darbuotojų įsitraukimas yra vienas svarbiausių aspektų organizacijai, kuri nori pasiekti aukščiausių rezultatų. Įmonės, neturėdamos įsitraukusių darbuotojų ir nesistengdamos gerinti situacijos, tikriausiai, galės pasiekti tik vidutinius rezultatus. Todėl organizacijos, suprasdamos to svarbą, susiduria su iššūkiu, kaip padidinti darbuotojų įsitraukimą ir kokias priemones tam naudoti. Mokslinėje literatūroje, autoriai D. Robinson'as, S. Perryman's, S. Hayday'as (2004), sudarė sąrašą dalykų, kurie veda į darbuotojo jautimąsi vertinamu ir įtrauktu, kas lemia darbuotojo įsitraukimą. Tą sąrašą sudarė tokie aspektai, kaip mokymai, tobulėjimas ir karjera, greitas valdymas, darbo atlikimas ir įvertinimas, komunikacijos, lygios galimybės ir teisingas vertinimas, užmokestis ir pridėtinės vertės, sveikata ir saugumas, bendradarbiavimas, draugiškumas šeimai, darbo pasitenkinimas.

Tyrimo metu informantų buvo klausiama, kaip įmonė skatina jų įsitraukimą į organizacijos veiklą ir atsakomybes bei kokius būdus ir priemones taiko. Įmonės A informantai išskyrė kelis tokius būdus ir priemones:

*„<...>vienas iš būdų ir yra tie bendri pietūs <...>“;*

*„bet ką mes stengiamės, kaip personalo skyrius, daryti, tai norėsim ir va norim, tik va vėlgi ta krizinė situacija mum viską sujaukė, turėti tam tikras bendras veiklas visoj organizacijoj. Ir jau mes buvom pradėję tai daryti, tarkim jeigu, na, nežinau, kažkokių tai, moliūgų skaptavimo konkursą mes tarkim turėjom, ar ne, tai tiek Amerikoj, tiek ir Lietuvoj, kolegos, na, iš principo, darė tą patį. Tai reiškias Lietuvoj ir Amerikoj tokios kaip ir varžybos, renkam gražiausią išskaptuotą moliūgą komandos, kas beje labai mums pasiteisino, aš galvojau, kad mažas bus įsitraukimas, bet žmonės taip stipriai įsitraukė, kad tai buvo ko gero geriausias renginys šių metų.“;*

*„Socialinis atsakingumas, jei galima taip išsireikšti, yra social responsibility skatinama.“.*

Taip pat A įmonės informantai įvardijo ne tik smagias veiklas, per kurias įmonė skatina įsitraukti, tačiau taip pat akcentavo ir tam tikrą skatinamą elgesį ar kultūrą organizacijoje:

„<...> mes stengiamės įtraukti darbuotojus į tam tikrus sprendimus.“;

„<...> galiu pasakyti, kad drąsiai dalinamės tarkim, kad šiai dienai mes turim kažkokį tai biudžetą ir va žiūrėkit, ką jūs norit nuveikti, ar ne.“;

„Bendrai paėmus, tai sakyčiau labai yra atvira viskas ir ar nuomonė, ar patobulinimą visada, kas liečia management'ą, nu ne tik tais team'o viduj, ar ne, tai labai lengva, net nepasakyčiau, kad būtina ar skatinama, bet visada įsiklausoma, nes ir būna diskutuoja ar su vadovu toj, sakykim, kažkuo iš management'o oficialioj, ar ne oficialioj aplinkoj, bet visa ta diskusija visada įsiklausoma ir skatinama, padėjojama, o, čia gerą mintį, sakykim.“;

„<...> kur sertifikatus reikia laikytis ar Microsoft'o, ar dar kažko tai, kaip techniniam specialistui, kad atitiktum tam tikrą standartą, tam tikras procentas turi būti sertifikuotų specialistų. Tai už šituos, man atrodo, įmonė dar moka premijas nemažas.“.

Vienas iš pagrindinių būdų skatinti darbuotojus įsitraukti A įmonėje yra bendradarbiavimo skatinimas per įvairias veiklas. Įmonėje naudojamas ne tik standartinis būdas darbuotojus įtraukti per tam tikrus renginius, tačiau taip pat diskutuoti ir priimti sprendimus kartu, kad kiekvienas jaustų atsakomybę. Taip pat galima pastebėti, jog visi informantai tyrimo metu kalbėjo apie kuriamą produktą ir pasitenkinimą darbu iš esmės todėl, kad įmonės produktas padeda gelbėti gyvybes ir darbuotojai juo labai tiki:

„Žmonės supranta savo darbą, į jį žiūri labai rimtai, juolab, kad mūsų produktas yra kuriamas pakankamai svarbus. Nu, kaip sakyti, žmonijai iš esmės padeda labai daugeliui gyvenimo atvejų, ir dabartinėj situacijoj ypatingai, tai tikrai įsitraukę šitoj vietoj rūpinasi, kad viskas veiktų ir klientas būtų patenkintas.“

„<...> pati sritis, galbūt tas ekstremalių situacijų valdymas, galimybė prisidėti prie tos pagalbos, na, tiem, kurie suteikia pagalbą kitiems žmonėms krizinės situacijos metu, tai vat, čia ko gero mūsų žmones labiausiai sujungiantis, aam, sujungiantis toks, na, kaip ir svarbiausias taškas.“

Tuo tarpu interviu metu B kompanija išskyrė šiuos būdus, skatinant darbuotojų įsitraukimą, kurie siejasi su tam tikros kultūros kūrimu ir elgesio skatinimu:

„Ai, kitas momentas, mes įmonėj, savo tikslus ir strategiją formuojam dviems metams ir, aa, aa, vadovaujasi, tikslų siekimui vadovaujasi code x metodika, ta metodika įmonė išsikelia tą tikslą ir vėliau įtraukia kiekvieną komandą ir komanda yra skatinama pagalvoti koks tos komandos yra tikslas, kuriuos, kuriuose parametruose įmato dar tokį atotrūkį nuo savo lūkesčio, nuo kokybinio lygmens ir panašiai. Ir pačią komandą ragina pagalvoti kokių priemonių turim imtis ir kokių žingsnių turim padaryti, kad pasiektų tų tikslų.“;

„Tai galbūt va ta diskusija apie ilgalaikį buvimą ir kokybišką buvimą, ir tą mm (--), darbuotojo tiesiog development'ą ir karjeros kelią ir asmeninį, tai yra labiau realizuojama per jo, mm, santykius su vadovu, na, ir jų, sakykim (-), na, ir tą sukurtą tokią veiklos, veiklos aptarimo, mm (--), sistemą, ar ne.“;

„Kitas dalykas turim kas savaitinius, kas mėnesinius pusrytėlius, kurių metu visada, aa, na, pasidžiaugiam dirbančiais ilgai įmonėj.“.

Tačiau B kompanija nemažai dėmesio skiria ir finansiniams paskatinimams už kažkokius pasiekimus arba kompetencijų gerinimui:

*„<...> tai būna kažkokie mini prizai ir kažkokia ar tai atributika ten įmonės, visokie, ir ten papildomi prizai susigalvoja <...>“;*

*„Aa, naa, papildomų kažkokių motyvavimo priemonių, bonusų, tai aš turėjau šiems metams užsibrėžusi HR'o strategijai pagalvoti, na, tokį lojalumo bonusą. Galvojau, iš principo, už pirmus ten, nežinau, dvejus metus pradėti suteikinti po poilsio dieną, paskui galbūt Apple Watch ar dar kažką.“;*

*„,, tai čia gavau paskatinimą ir gaudavau netgi darbo metu panašiai ar į savaitę, ar į dvi savaites po 8 darbo valandas galėdavau praleist Udacity, tokie irgi yra kursų organizatoriai, tai pasibaigiau šitų vienus organizuojamus kursus pakankamai, tai net va, ir pasiūlė iš vienos pusės galbūt norėtum pasiieškot, ir iš kitos pusės radau ką norėjau ir netgi irgi, jei darbo metu gali mokytis, tai irgi, manau, yra paskatinimas ir tiesioginis, formalus, ar ne.“*

*„Įmonėje yra skiriamas biudžetas lyderystės ugdymui ir mokymui, mes tikime, kad vienas iš esminių, am: (--), faktorių, lemiančių darbuotojo buvimą įmonėj yra vis tik jo tiesioginis vadovas.“.*

Šioje tyrimo vietoje matosi, jog kompanijos gana skirtingai skatina darbuotojų išitraukimą. B įmonė daugiau dėmesio skiria žmonių valdymo praktikoms, kadangi tiki, jog darbuotojų išitraukimas ir buvimas organizacijoje labai daug priklauso nuo tiesioginio vadovo. Todėl čia papildomai investuoja į lyderystės mokymus ir geresnį žmonių valdymą. Dar vienas svarbus momentas yra tai, jog B kompanija skiria nemažą dėmesį įmonės strategijai ir tikslams bei į tai aktyviai įtraukia darbuotojus. Skatindami kiekvieną prisidėti prie tikslų įgyvendinimo, taip skatina didesnę darbuotojų išitraukimą. Kalbant apie darbuotojų išitraukimo skatinimą buvo akcentuojamas tobulėjimas, karjera, santykis su vadovu bei komunikacija. Įdomu tai, kad B kompanija užsiminė apie pridėtines vertes – prizus, kuriais taip pat paskatina darbuotojus. Tuo tarpu A įmonė apie tai nekalbėjo, o daugiau akcentavo turimą kultūrą ir svarbaus produkto vystymą. Tačiau kaip ir A įmonė, taip ir B vieną svarbių aspektų išskyrė bendradarbiavimą. B kompanijoje ilgalaikis bendradarbiavimas yra viena iš vertybių, kuri gyvuoja visoje darbo etikoje.

Dar vienas inovatyvesnis darbuotojų išitraukimo skatinimo būdas naudojamas B organizacijoje:

*„Organizacijoje B įdiegta “Kudos” sistema - darbuotojai nominuoja kolegas, užsitarnavusius padėkos ar pagirimo“*

Dažniausiai toks kolegos pagyrimo būdas suteikia darbuotojui pasitikėjimo savimi, o tuo pačiu darbuotojas jaučiasi įvertintas ir svarbus ne tik organizacijai, bet kiekvienam kolegai atskirai. Praktikoje pastebima, jog tokie skatinimo būdai ypatingai motyvuoja darbuotojus eiti ekstrą mylią, jog būtų pastebėti ir apdovanoti. Tad tokiu būdu pasiekiamas rezultatas naudingas ne tik darbuotojui, bet ir organizacijai.

Pagal D. Robinson'ą, S. Perryman'ą, S. Hayday'ą (2004) svarbiausias darbuotojų skatinimo aspektas yra mokymai, tobulėjimas ir karjera. Kokybinio tyrimo metu informantai taip pat išskyrė tai, jog mokymai, tobulėjimas ir karjera yra svarbūs darbuotojų išitraukimo faktoriai, kurie jaučiami organizacijoje:

„Aam, aš manau, kad ko gero tai yra vienas iš pagrindinių dalykų ir tas mokymasis arba skatinimas tobulėti, tai yra, na, tikrai labai labai svarbus.“ (Įmonė A);

„Tai čia tokia kaip ir motyvacinė galbūt priemonė iš įmonės, kad tau yra suteiktas šansas mokamus dalykus mokytis dėl savęs, ar ne.“ (Įmonė A);

„Tai, manau, kad turi įtakos, dažnai netiesioginės, jeigu tau tie mokymai grynai būna parinkti pagal, tarkim, kažkokių tai reikalavimus tiems naujiems projektams ir kažkokiom naujiems darbams, tai manau, greitas ir geras būdas yra išmokyti, įsitraukti ir dažniau efektyviai tas užduotis atlikti.“ (Įmonė B);

„<...> manau, kad mokymai tikrai labai įkvepia ir na tą tokį jaučiam palaikymą ir, ir stiprumą. Mm. Kad tai motyvuoja, manau, kad kalbant apie darbdavio įvaizdį, tai vis tik yra jau, sakyčiau, higieninė pusė turėti biudžetą mokymams, aam (-), mm.“ (Įmonė B).

Taigi, tam tikri dalykai paminėti D. Robinson'o, S. Perryman'o, S. Hayday'o (2004) schemoje atsispindi ir praktikoje bei buvo įvardinti tyrimo metu. Tačiau verta paminėti, kad informacinių technologijų įmonės yra žingsniu priekyje, nei dauguma kitų sričių kompanijų, todėl dalis aspektų iš autorių schemos yra savaimė suprantami dalykai informacinių technologijų įmonių atstovams ir tai nebuvo akcentuojama tyrimo metu. Informacinių technologijų įmonėse yra tam tikras higieninis paketas, kurį sudaro tam tikros D. Robinson'o, S. Perryman'o, S. Hayday'o (2004) schemos dalys, kaip užmokestis ir pridėtinės vertės, sveikata ir saugumas, draugiškumas šeimai ar netgi mokymai. Būtent tai pamini ir B įmonės atstovė, sakydama, jog „Kad tai motyvuoja, manau, kad kalbant apie darbdavio įvaizdį, tai vis tik yra jau, sakyčiau, higieninė pusė turėti biudžetą mokymams <...>“. Iš tiesų, praktikoje tikrai matoma ši tendencija, jog IT įmonė privalo skirti laiko ir finansų darbuotojų mokymui, tačiau kokiais būdais įmonė vykdyt edukaciją organizacijoje ir kaip į tai įtrauks darbuotojus yra labai skirtingi atvejai.

### **Edukacijos būdai ir darbuotojų įsitraukimas**

Edukacija yra vienas svarbiausių darbuotojų įsitraukimo aspektų. Organizacijoje edukacija suprantama pakankamai plačiai, nuo standartinių mokymo būdų iki inovatyvių – tik tai organizacijai būdingų arba tam tikromis savybėmis pasižyminčių. Todėl tyrimo metu pirmiausia siekta sužinoti kokius būdus organizacijos naudoja darbuotojų mokymui ir kaip aktyviai darbuotojai juose dalyvauja.

#### **4 lentelė Edukacijos būdai A organizacijoje (sudaryta autorės)**

<b>Tipai</b>	<b>A įmonė</b>	<b>Citatos</b>
<b>Vidiniai mokymai</b>	Patirčių dalijimasis pietų metu	„<...> darbo metu, petraukų metu, įvairiausi kažkokie tai pietūs komandų, kur žmonės dalinasi tam tikra, na, savo patirtim.“; „Tai tokią kaip pusiau edukaciją turim savo tradiciją dev lunch'us, tai tiesiog yra organizuojama kas trečią penktadienį, ar kas antra bendri pietūs ir vienas iš mūsų darbuotojų pristatinėja kažkokią temą, dažniausiai aišku susijusią su technologijom.“

	Hackaton'ai	<i>„Ir vėlgi turėjom turėti kartu su amerikiečiais Hackaton'ą organizuotis būtent ateinančią savaitę, bet kaip ir sakau, atšaukėm, tai būtų vėlgi pirmasis toks renginys, bendras, kartu su amerikiečiais“</i>
	Praktinis mokymasis komandoje	<i>„&lt;...&gt; yra kolegos, kurie netingi ir dar kažką parašo patarimų, čia galbūt galima kažkokią tai naujovę pritaikyti. Tai vėlgi yra info share'inimas ir kažkoks tai mokymasis papildomas.“</i>
	Skirtas laikas laisvam mokymuisi darbo metu	<i>„&lt;...&gt; čia gavau paskatinimą ir gaudavau netgi darbo metu panašiai ar į savaitę, ar į dvi savaites po 8 darbo valandas galėdavau praleist Udacity, tokie irgi yra kursų organizatoriai &lt;...&gt;“</i>
<b>Išoriniai mokymai</b>	Internetinės mokymosi platformos	<i>„Tai, na, tikrai mes turim išpirkę prisijungimus prie populiariausių tų vadinamų platformų, kur jie gali patys mokytis.“; „&lt;...&gt; yra supirkti Plural Sight, kaip jisai vadinasi.“; „Yra mokymų portalas, šitame turim account'us, tik nežinau kokią ribą. Ir galbūt buvo pasakyta, kad kaip ir ribos nėra, jeigu yra, jeigu yra kursų, kuriuos nori pasibaigt ir yra tas, kas jau, sakykim, darbuotojui įdomu, jisai gali pasirinkti ką nori.“</i>
	Sertifikatai	<i>„O kai kurie žmonės tarkim prašė mokymų gauti tam tikriam sertifikatam, vėlgi, didnint tas savo technines kompetencijas, tai šitą vėlgi, suteikėm.“</i>
	Pranešimai grupėse, universitetuose	<i>„&lt;...&gt; tam tikrose grupėse skaito pranešimus, lygiai taip pat ir universitetuose, būna, kad kartais dėsto tam tikrus, tam tikras temas. Turim netgi vieną žmogų, kuris universiteto dėstytojas, tai vat šitoj vietoj vėlgi dalinasi ta patirtim su studentais.“; „&lt;...&gt; esam vieni iš Kaunas KIT narių, sponsorių, kaip galima būtų įvardinti. Tai irgi turėjom pas save, host'inom visa tą renginį &lt;...&gt;“; „Toliau yra entuziastų, kur dalyvauja, dalyvauja, sakykim, platesnės bendruomenės, ane, tokiuose meetup'uose ar kaip Java, Java, Java user groups'uose arba .Net user groups'uose.“</i>
	Konferencijos	<i>„&lt;...&gt; yra ir dalyvavimas įvairiose konferencijose &lt;...&gt;“;</i>

		<p>„Yra šitas dalykas, o šiaip jei yra sumos tų kažkokių konferencijų, artų sertifikatų adekvačios, tai yra visiška laisvė. Išsirenkam, jei tinka į tavo darbo sritį, tai rinkis ką tu nori.“;</p> <p>„Tai šitas dalykas visada yra, tada tave išleidžia ir į tuos brangesnius mokymus, konferencijas.“</p>
--	--	---

Tyrimo metu organizacijos A informantai bendrai įvardijo 4 vidinius ir 4 išorinius mokymų būdus (žr. 4 lentelę). Nors įmonė A yra tarptautinė, Amerikos kapitalo, tačiau Lietuvoje kompanija yra pakankamai jauna, todėl dar nėra pilnai išvysčiusi visų edukacijos galimybių. Galima pastebėti, jog tam tikri būdai yra standartiniai, kaip konferencijų lankymas ar sertifikatų išlaikymas, keliant kompetenciją. Tačiau, kaip teigia įmonės atstovė, kompanija nuo pirmų dienų stengiasi išgirsti darbuotojų poreikius ir ieško darbuotojų lūkesčius atitinkančių edukacinių inovacijų:

„<...> sakau, pakankamai jauna organizacija iš tiesų esame, tai galbūt gal dar net taip tiksliai pasakyti kiek per metus naudojasi žmoniu, žinau, kad buvo poreikis ir mes suteikėm šitą galimybę naudotis būtent tom mokymų platformom, kurios yra mokamos tiesiog išsirenkant tą temą, kuri jiems yra aktuali.“

Tuo tarpu organizacija B Lietuvoje jau dirba virš 20 metų ir yra pakankamai struktūruotai susidėliojusi edukacijos būdus tiek standartinius, tiek inovatyvius (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė** Edukacijos būdai B organizacijoje (sudaryta autorės)

Tipai	B įmonė	Citatos
<b>Vidiniai mokymai</b>	Pranešimai – geriausių praktikų dalijimasis	<p>„&lt;...&gt; kompetencijos vadovai paskaito pranešimus apie geriausias praktikas &lt;...&gt;“;</p> <p>„&lt;...&gt; turim pristatymus jų ir su pavyzdžiais, su praktiniais pavyzdžiais, patys pasibandom, pasidarom.“</p>
	Projektų pristatymai	<p>„&lt;...&gt;kai įdiegia projektą, karts nuo karto turi projektų pristatymus, nu, maždaug į ketvirtį kartą pristato koks buvo klientas, koks verslo uždavinys, kokia projekto trukmė, kas prie jo dirbo, kas buvo sukurta, su kokiais challenge'ais susidūrė, kokios pamokos išmoktos, ar ne. Tai irgi toks, na, toks žinių ir patirties dalinimasis.“</p>
	Kompetencijos vadovai	<p>„Tada dar iš vidinių mokymų serijos mes turime tokius kompetencijos vadovus. Tai kompetencijos vadovas, tai yra kažkoks Senior kolega įmonėje, kuris vat yra žingeidus ir geba burti žmones aplink save ir dalintis žiniomis. Tai, sakykim, aam, per visą įmonę yra 15 Java programuotojų, vienas iš jų yra</p>



		<i>kompetencijos vadovas. Visi šiti 15 programuotojų dirba skirtingose komandose, bet kompetencijos vadovas juos karts nuo karto suburia ir pakviečia į susitikimus &lt;...&gt;“</i>
	Dirbtuvės	<i>„&lt;...&gt; jie ten kartais turi workshop‘us, bandosi naujus įrankius, kartais aptarinėja ką kokioj situacijoje naudojo, kas veikė ir kodėl neveikė ir panašiai.“</i>
	Vadovų mokymai	<i>„&lt;...&gt; dar turim atskirai, am (-) būtinai apsibrėžę vadovams, emm, mokymus ir paprastai turim tęstinę sesiją, nu, kiekvienais metais, po keletą dienų, tai visi managerial skills, kad pa‘improve‘inti.“</i>
	Skirtas laikas laisvam mokymuisi darbo metu	<i>„Ir aišku turim laiko kurį paderinam ir reikia mokytis. Nu, galim tiesiog skirti į savaitę kažkiek laiko mokytis technologijų ir panašiai &lt;...&gt;“</i>
<b>Išoriniai mokymai</b>	Konferencijos	<i>„Arba, va kartu su tuo kompetencijos vadovu žmonės metų pradžioje užsirašo į tas konferencijas.“; „Dar mes dalyvaujam keliose konferencijose &lt;...&gt;“; „&lt;...&gt; tai ten priklausomai nuo kaip pavyksta susitarti, tai dalyvauja konferencijose ar mokymuose &lt;...&gt;“; „Aš asmeniškai dalyvauju 1–2 konferencijose per metus.“</i>
	Mokymai / kursai	<i>„Tai viena tada dalis yra, kad žmonės žino, kad jie turi krepšelį ir gali tada patys susirast mokymus, į kuriuos nori eiti, bet prašom, kad tada patvirtintų kompetencijos vadovas, na, turinį.“</i>
	Hackaton‘ai	<i>„&lt;...&gt;mes turim personalo KPIs‘uose aptartą, į ketvirtį sudalyvauti Hackaton‘e. Tai būna sekam kokie vyksta Hackaton‘ai ir jei matom, kad tokie visai įdomūs, tai paraginam kolegas.“</i>
	Dalyvavimas / pranešimų skaitymas kompetencijos susitikimuose (angl. meetups)	<i>„&lt;...&gt; ir meetup‘uose kartą į ketvirtį. Tai tiesiog žiūrim pagal mums aktualią kompetenciją ir arba paremiam metup‘ą, arba siunčiam mūsų pranešėją. Tai, man atrodo, kad šiuo metu mes esam buvo .Net‘o ir, ir front–end‘o meetup‘uose, kur skaitėm pranešimus. Bet šiaip kolegoms, su tais kompetencijų vadovais, karts nuo karto mato, kad vyksta meetup‘ai, jie susiburia ir nueina kartu, tiesiog pasidomėję.“; „Ir skatina, yra skatinama dalyvauti, kadangi dabar stengiamės, kadangi dabar toks laikas</i>

		<i>sustojės, kad kuo daugiau, kartą į ketvirtį, berods, koks vienas žmogus iš kokios kompetencijos sudalyvautų, savo pranešimą skaitytų meetup'uose ar kur nors.“;</i> <i>„Dalyvauju nemokamuose JUG (Java users group) renginiuose, bei skatinu prisijungti kitus kolegas programuotojus. Įmonė tai skatina.“</i>
	Internetinės mokymosi platformos	<i>„ &lt;...&gt; turime mes keletą tų online mokymo account'ų. Tai ką dabar tikrai žinau mintinai, tai Udemy vienas iš tų, kur darbuotojai gali pasirinkti jiems tinkamą kursą ir mes jį nuperkam &lt;...&gt;“</i>
	Internetinės knygos	<i>„ &lt;...&gt; turime mes keletą tų online mokymo account'ų. Tai ką dabar tikrai žinau mintinai, tai Udemy vienas iš tų, kur darbuotojai gali pasirinkti jiems tinkamą kursą ir mes jį nuperkam &lt;...&gt;“</i>
	Dėstymas programavimo mokyklose	<i>„Yra iniciatyvų, ir žinau, kad tiksliai yra programuotojų, nu, bent vienas, tai tikrai yra, kuris ten Code Academy pats atėjęs ir jisai ten toliau tom praktikom užsiima &lt;...&gt;“</i>
	Savanorystė Women Go Tech iniciatyvoje	<i>VA: „&lt;...&gt; čia buvo kažkoks tai (—), kur moterys eina programuoti, kažkokia tai iniciatyva. RA: Mhm, Women Go Tech, tikriausiai? VA: Jo, jo, jo. Tai vat ten žinau, kad skatino, šnekėjo žmonės ir ten taip toliau ir panašiai, &lt;...&gt;“;</i> <i>„Tai paskutiniu dabar metu, tai Women Go Tech. Mentorauja iš mūsų pusės ten keli žmonės.“</i>
	Internetiniai seminarai	<i>„&lt;...&gt; irgi webinarai visokie, seminarai programuotojų &lt;...&gt;“</i>

Atlikus kokybinį tyrimą, galima pastebėti, jog B organizacija turi gerokai daugiau edukacijos būdų bei edukacinių inovacijų. Galima teigti, jog didelė metų patirtis rinkoje, kompanijai leido sėkmingai atrinkti ir įgyvendinti mokymo būdus, o taip pat nuolat inicijuoti naujoves ir į tai įtraukti edukacijas. Negana to, jog organizacija turi įvairių mokymo būdų viduje organizacijos, tačiau taip pat labai aktyviai skatina darbuotojus dalyvauti išoriniuose renginiuose ir iniciatyvose. Vieni inovatyviausių būdų yra dėstymas programavimo mokyklose bei savanorystė *Women Go Tech* iniciatyvoje. Abi programos yra ganėtinai naujos Lietuvoje ir skatina didesnę visuomenės įsitraukimą į informacines technologijas, o taip pat ir į edukacines inovacijas. Tuo tarpu, darbuotojai, dalyvaudami tokiose iniciatyvose, atstovauja ne tik save, kaip specialistą, tačiau taip pat ir kompaniją. Kompanija skatindama darbuotojus dalyvauti tokiose iniciatyvose, tokiu būdu didina darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą ir savo atsakomybes. Darbuotojas jaučia organizacijos palaikymą bei didelę atsakomybę atstovauti įmonę tokiose veiklose, tad rezultate didėja įsitraukimas į organizaciją.

Nors abi, tyrime dalyvavusios, organizacijos turi pakankamai daug mokymų būdų, tačiau to nėra gana, kad darbuotojai pakankamai įsitrauktų tiek į edukacines inovacijas, tiek į organizacijos veiklą ir savo atsakomybes. Dėl šios priežasties dažniausiai praktikoje yra taikomi mokymų krepšeliai ir įvairūs paskatinimai juos efektyviai išnaudoti. A organizacija nėra konkrečiai apsibrėžus mokymo krepšelio ribų, tačiau skaidriai komunikuoja įmonės biudžetą darbuotojams, ką gali skirti šioms veikloms ir tuomet skatina darbuotojus kartu priimti sprendimus dėl vykdomų veiklų, kurios nebūtinai bus susijusios su mokymais, bet ir pramogomis:

*„<...> drąsiai dalinamės tarkim, kad šiai dienai mes turim kažkokį tai biudžetą ir va žiūrėkit, ką jūs norit nuveikti, ar ne. Tai vėlgi, ar ne, darbuotojai gauna tam tikrą aiškią kryptį, aiškų, na, tašką, nuo kurio reikėtų atsispirti ir organizuoti veiklas. Taip, galbūt šiai dienai mes negalim važiuot į Turkiją, bet mes tikrai galim nuvažiuot pasivažinėti su kartingais. Tai daugiau apie tai, tai čia, taip.“*

Kalbant apie konkrečiai mokymų kompensavimą, A organizacija atsižvelgia individualiai, pagal kiekvieno darbuotojo užklausą:

*„<...> žinoma, tai atsiremia vis tiek į finansus, nes būna tokių, teko pačiam matyti, kažkokių konferencijų, į kurias irgi galima iš esmės išvažiuoti, ar ten kažkoks ypatingas sertifikatas, kur kainuoja ir egzaminas, ir mokymasis liečia kelis tūkstančius eurų, tai tada yra tikrai pasvarstoma ar norima tiek investuoti į darbuotoją.“;*

*„O kai kurie žmonės tarkim prašė mokymų gauti tam tikriems sertifikatam, vėlgi, didint tas savo technines kompetencijas, tai šitą vėlgi, suteikėm.“;*

*„Tai šiai dienai, tai mes duodam šitą galimybę patiem darbuotojam ir iš jų turėtų ateiti poreikis ko jie norėtų. Kai iš darbuotojo ateina tam tikras poreikis, tai tada mes sprendžiam ir vertinam, ar ne, ar tai yra susijęs su jo tarkim ten techninių kompetencijų didinimu, ar ne, kiek tai yra naudinga organizacijai, tai šitoj vietoj ko gero poreikis ateina iš darbuotojų, o personalas yra tik tas toks pagalbinis įrankis, kuris kaip ir padeda tam įgyvendinti, tą darbuotojo poreikį.“*

Tuo tarpu organizacija B turi labai aiškiai apibrėžtą mokymų krepšelį, kurį darbuotojai gali naudoti įšoriniams edukaciniams renginiams ar mokymams, tačiau vis tiek turi gauti patvirtinimą iš kompetencijų vadovų:

*„Aa, o tuo tarpu, kiekvienas mūsų darbuotojas turi iki 1000 eurų, tai yra, ne taip pasakiau, turi 50% savo atlyginimo, bet ne daugiau kaip 1000 eurų mokymosi biudžetą, kurį gali išnaudoti va toms išorinio mokymo programoms.“;*

*„Tai viena tada dalis yra, kad žmonės žino, kad jie turi krepšelį ir gali tada patys susirast mokymus, į kuriuos nori eiti, bet prašom, kad tada patvirtintų kompetencijos vadovas, na, turinį.“;*

*„Tai va kaip minėjau, tai išoriniai būna, jei dėl, kiekvienas turi ten savo krepšelį, tai ten priklausomai nuo kaip pavyksta susitarti, tai dalyvauja konferencijose ar mokymuose <...>.“*

Nors organizacijos sudaro visas sąlygas mokytis ir suteikia finansavimą, tačiau darbuotojai ne visada išnaudoja šias galimybes. Čia atsiranda dar vienas darbuotojų įsitraukimo lygmuo į edukacines veiklas ir inovacijas. A organizacija pastebi, jog darbuotojai į išorines edukacines programas yra įsitraukę mažiau, o į vidines daugiau įsitraukę jaunesnieji specialistai:

*„Taip, tai pačioj organizacijoje vėlgi turim keletą žmonių, kurie tikrai labai aktyviai dalyvauja tose išorinėse edukacijose, bet, na, jų nėra daug. Jeigu reikėtų iš tų 40 išskirti, tai aš sakyčiau, na, gal kokie 10 procentų, ar ne, tai reiškiasi 4 žmonės iš visos organizacijos, kurie tikrai labai aktyviai dalinasi ir stiprina tą mūsų bendrą įvaizdį, natūralu, ar ne, lygiai taip pat ir savo, kaip darbuotojo įvaizdį, tuo pačiu aišku ir mūsų įvaizdį.“;*

*„Pakankamai, jie žiūri temą kokia būna, jeigu tie vidiniai būna pristatymai kas dvi savaites, būna dažniau, būna rečiau, gal ir nuo metų laiko daugiau priklauso, nuo apkrovimo, nuo idėjų, sakykim, gal nėra visiškai reguliariai, ar ne, kad būtų. Yra tikrai buvo ir kas dvi savaites, ir kas mėnesį, yra buvę gal ir dviejų mėnesių pertrauka, gal nebuvo žmonių, kurie norėtų, čia tie vidiniai, kur vyksta įmonėje. Tai realiai dažnai turbūt susirenka bent jau pirmą pusę pasiklausyt, nes galbūt žinai tema įdomi atrodė, pravedė, galbūt girdėta, galbūt ten laiko nėra, bet tai, manau, įsitraukę kokie 80 procentų į tą pirmą dalį tai visada.“;*

*„Tai šita dalis tikrai yra ir Junior, ir Mid'ai aktyviai, bet šitoj vietoj gal laikosi šitus sertifikatus kas dar be šeimų, kas laiko daugiau turi, taip vat aš permečiau akim iš atminties.“*

B organizacija pastebi, jog darbuotojai labiau yra įsitraukę į vidines edukacines inovacijas, nei į išorinius renginius:

*„Kalbant apie dar toki gal įsitraukimą, vat dalyvavimo prasme, na, vis tiek žmonių apie 60-70% dalyvauja visose vidinėse veiklose. Aa. Gal dažniau jie nenori būti, na, tie, mm (-) organizatoriai arba, aa, tie, kurie dalinasi, bet dalyvauti, kaip ateiti paklaustyti, tai, na, tikrai sakyčiau visai nemažas procentas.“;*

*„Bet ir iš šiandien, turėjom online vidinį vieno projekto vidinį pristatymą. Tai, mm (--), m, m, m, tai mačiau, kad dalyvavo 46 žmonės, o mūsų yra šiai dienai apie 70.“*

*„<...> būtų vidiniai kokie mokymai ir panašiai vat, jeigu apie tokius dalykus kalbam, tai visai įsitraukę ir būna kartą į mėnesį ten, eee, ten vis savanoriai kokie veda paskaitėles iš savo srities, tai nemažai žmonių prisijungia ir klauso, ir būna visai įdomu.“;*

*„Tai būna sekam kokie vyksta Hackaton'ai ir jei matom, kad tokie visai įdomūs, tai paraginam kolegas. Iš kitos pusės, taip atvirai galiu pasakyti, kad vos surenkam 4-5 žmones.“*

Kalbant apie išorinius renginius ir aktyvumą juose, čia dalyvavimas yra kur kas mažesnis ir tenka darbuotojus gana aktyviai skatinti. Vienas iš pagrindinių abiejų organizacijų faktorių, kodėl darbuotojai yra mažiau įsitraukę į edukacines veiklas išorėje, yra darbuotojų amžius:

„Šiaip, dar iš kitos pusės, aš galvoju, matyt, yra visai normalu, mūsų komanda yra vyresnių žmonių komanda, kurie dažnai jau turi šeimas ir Hackaton'ai, na tikrai, vyksta nuo penktadienio iki sekmadienio, ir ne kiekviena žmona bus linkusi viena likti savaitgaliui su mažyliais. Tai, manau, kad dalis tos priežasties yra šita.“ (Įmonė B);

„Aa, įsitraukę irgi dalinai, visokių aišku yra, kam aktualu, tas įsitraukę. Ta prasme, tas kolegų (---). Kolega kolegai nelygus yra, yra ir vyresnių žmonių, yra ir jaunesnių žmonių, gal jaunesni labiau įsitraukę, iš principo, nes vyresniem gal nelabai ir aktualu būna, kai kurie gal jau ir žino, bet visada įsitraukimas yra, žinoma.“ (Įmonė B);

„<...> šitoj įmonėj, manau, daug vyresnių žmonių dirba, kurie ilgai dirba, labai ilgai dirba, tarkim. Ir jie gal nėra suinteresuoti, nes jau jiems neįdomios iniciatyvos, jiems gal kiti po darbiniai reikalai yra svarbesni.“ (Įmonė B).

Kokybinio tyrimo metu pastebėta, jog abiejų organizacijų informantų įžvalgos sutampa, jog vyresni darbuotojai gali skirti mažiau laiko mokymuisi ne darbo metu. Tad stengiamasi visas edukacines veiklas kiek įmanoma daryti darbo metu, kad būtų įsitraukę kuo daugiau darbuotojų ir taip galėtų tiek tobulėti, tiek labiau įsitraukti į organizacijos veiklas ir savo atsakomybes.

Tad net šioje vietoje reikia imtis tam tikrų paskatinimo priemonių ar būdų, kurie įtrauktų darbuotojus mokytis. Vienas iš tokių būdų yra mentorystės programos, kurios paskatina darbuotojus daugiau dėmesio atkreipti į mokymosi procesą ir naudą. Apklausus abiejų kompanijų informantus, paaiškėjo, jog nei viena kompanija neturi aiškios ir struktūruotos mentorystės programos. Organizacijos mentorystę natūraliai palieka vyresniesiems specialistams ir dažniausiai šis procesas pasireiškia naujų darbuotojų įvedimo metu arba iškilus klausimams komandos nariams:

„Pas mus galiu pasakyti taip, nėra tos tokios mentorio programos, kuri yra aprašyta, bet kas liečia tą tokią pagalbą savo kolegai arba tą žmogų, į kurį dažniausiai visi kreipiasi, tai tikrai kiekvienas žmogus turi tą aukštesnį, tą tokią Senior'ą pavadinkim taip, ar ne, ar tai būtų Senior'as ar tai būtų Manager'is, į kurį žmogus kreipiasi dažniausiai su tam tikrom problemom arba jeigu jam reikia kažkokios tiesiog pagalbos, kompetencijų vystymo. Bet tokios aprašytos step by step, kad yra mentorystės programa, mes, na, šiai dienai dar kol kas neturim.“ (Įmonė A);

„Daugiau tokiu žodiniu, iš to pačio common sense'o, jei ateina naujas darbuotojas, ten savaitę kartu pasėdėt, jei kiltų klausimų.“ (Įmonė A);

„Viduj, tai net nežinau, dažnai realiai būna, kad jeigu tau kažkokios srities trūksta žinių, tai eini pas tą ką žinai, pas tos srities didesnę specialistą pasitarti.“ (Įmonė A);

„Tai, iš principo, iki šiol tai būdavo taip, kad ateina naujas žmogus, tai su kuo jis daugiausiai dirbs, tai jam yra priskiriamas kolega, kuris jam padės dirbti, ar ne. Tai nežinau, jeigu tai yra du programuotojai prie projekto, tai natūraliai, kad tas seniau dirbantis programuotojas padėdavo įsivažiuoti, atsakydavo į techninius klausimus ir kažkiek pakuruodavo.“ (Įmonė B);

„Pas mus įmonėj, man atrodo, kad (-) aa, yra (--), yra kaip (-) pareigybių ar kompetencijos dalis, gebėt ten mentorint, ten Mid'ui jau. Tai (-), tai realiai, jei jau Mid'as esi, tai jau kaip ir mentoriuoti gali žmones.“ (Įmonė B).

Nors mentorystės programų įmonės oficialiai neturi, tačiau B kompanija jau priėjusi šį etapą ir mato tokios programos vertę, todėl planuoja mentorystės programą įgyvendinti dar šiais metais:

*„Tai gal irgi va šiems metams buvau užsidėjusi mentorystės programą ir procesą, ir programą sukurti ir įdiegti B įmonėje, tai šiuo metu vat esu, esu kūrime ir noriu prisitraukti kolegas tolimesniems žingsniams. Tai mano viena iš tų tokių žinių, aa, ši priemonė, manau, kad bus tokia viena iš pagrindinių priemonių žinių dalinimuisi ir iš viso tai kultūrai žinių auginimo įmonėje užtikrinti.“;*

*„Tai ką dabar mes norime padaryti, tai norim susiskirstyti mentorystę į kelias rūšis, tai vienas dalykas būtų mentorinti kolegas, kurie yra visiškai entry level'io, mes bendradarbiaujam su Academy IT, tai paimam iš jų praktikantus, kurie yra ką tik, kurie jau turi išsilavinimą kažkurioj srity, bet ką tik pabaigė 9 mėnesių kursą ir išmoko programuoti ar testuoti, tai, ir jie pas mus atlieka praktiką. Tai kaip mes mentorinam kolegas, kurie yra visiškai entry lygio, tuomet norėtume turėti savanoriškus, savanorišką mentorystės formą. Ir netgi mentorystės formoj, į kurią įtrauktumėm partnerius ir kitas įmones – draugus, kur žmonės galėtų labai plačiais klausimais praplėsti savo žinių bagažus. Labai, labai įvairiais. Tai, tai vat tokiose stadijose esam, tai, manau, kad dalis tos mentorystės ir įvyko iš žmonių gebėjimo dalintis, iš sukauptų bagažų, bet dabar dar truputėlį labiau suprocesinsime, truputį apmokysime mentorius, aamm. Na, padarysime aiškesnį procesą ir truputį atsakomybių aiškesnį pasiskirstymą, tai matyt, kad taip.“.*

Iš tiesų, mentorystės programos praktikoje yra pakankamai paplitusios, kadangi tai padeda prieiti didesnės edukacijos struktūros. Dvi tirtos įmonės išsiskiria tuo, jog organizacijos palieka didelę laisvę darbuotojams patiems daryti sprendimus – kas nori būti mentoriais ir dalintis žiniomis. Toks būdas taip pat leidžia atpažinti labiau įsitraukusius ir į lyderystę orientuotus darbuotojus. Tad planuojant paaugštinimus ar ieškant komandos vadovo, organizacijai tokiu būdu gali būti lengviau atrinkti žmogų iš organizacijos vidaus.

#### **4.2.2. Edukacinių inovacijų ir jų aplinkos charakteristikos**

Edukacinės inovacijos bei jų aplinka pasižymi tam tikromis charakteristikomis, kurios prisideda prie sėkmingo jų įgyvendinimo ir galutinio rezultato. Taip pat charakteristikos, kurias pavyko išskirti mokslinės literatūros analizės metu, padės nustatyti ar tirtos įmonės tikrai naudoja edukacines inovacijas ir pasižymi edukacinių inovacijų aplinkos charakteristikomis.

#### **Edukacinių inovacijų charakteristikos**

Atlikus mokslinės literatūros analizę, pagal autorių M. Fullan'ą (2007) ir OECD (2017) buvo išskirtos kelios charakteristikos, kuriomis pasižymi edukacinės inovacijos. Norint įvertinti edukacines inovacijas tirtose įmonėse, buvo atrinktos 6 charakteristikos, kurios gali būti aptinkamos verslo organizacijoje:

- Naujos, pertvarkytos mokymosi medžiagos (mokymo programų ar technologijų) naudojimas;
- Naujų mokymo metodų (mokymo strategijų ar veiklos) taikymas;
- Individualių skirtumų atspindėjimas;
- Plataus vertinimo ir grįžtamojo ryšio naudojimas;
- Horizontaliojo ryšio skatinimas;

- Bendradarbiavimas su „išoriniais“ žaidėjais, tokiais kaip šeimos, bendruomenės, kitos švietimo organizacijos, kultūros įstaigos, kitos mokyklos ir kt.

## 6 lentelė Edukacinių inovacijų charakteristikos tirtose įmonėse (sudaryta autorės)

Charakteristika	Citatos
Naujos mokymo medžiagos naudojimas	„Jeigu ten kokie su saugumu laiškaai eit, ten neteisingi kaip apsisaugot nuo to, jeigu dar kažkokios kibernetinės atakos, tai pakankamai aktualiai, greitai būna susijusi tema, mokymas ir testas.“ (Įmonė A) „Aš asmeniškai dažnomis dienomis skiriu pusvalandį apžvelgti keletą sekamų JAVA blog'ų arba išsibandyti naują įrankį/biblioteką.“ (Įmonė B)
Naujų mokymo metodų taikymas	„<...> visas inovatyvumas pasiremia tuo, kad tai galima daryti nuotoliniu būdu, visokius webinarus, įrašus ar panašiai.“ (Įmonė A) „B įmonėje dažnai vyksta “show and tell” tipo renginukai, kurių metu darbuotojas gali pristatyti naujai paleistą projektą, naują technologinį sprendimą ar paprasčiausiai papasakoti apie savo atostogas.“ (Įmonė B)
Individualių skirtumų atspindėjimas	„Šitoj įmonėj matai tikslą ir naudą sau, prašom, eik, dalyvauk. Kur mokymai matai tikslą, naudą sau ir įmonei, prašom, eik, mokykis. Tai, tai, manau, kad žiūri Įmonė pakankamai individualizuotai, jeigu tu manai, kad tau reikia, tu prašom tuo naudokis, oo, vat, ten kur bendros konferencijos nieks varu nevaro.“ (Įmonė A) „Tai daugiau vėlgi žiūrim kokių įgūdžių, kompetencijų žmogui reikia air kur jis nori patobulėti ir daugiau individualizuotas jis yra, tas poreikis.“ „Oficialių mokymosi planų taip pat nėra, kadangi kiekvieno kompetencijos skiriasi.“ (Įmonė B) „Bet taip procesai yra labai individualizuoti, yra kol kas nematom jokio poreikio kažkaip sugrupuoti, sisteminti ar kažkaip, nes visgi, kadangi žmonėms dirba komandomis, yra labai skirtingi profiliai, reikalingi tose komandose. Tai ir klientas padiktuoja, ir projektas, ir technologijos. Tai pagal tai, tas irgi mums svarbu, išlaikyti, na, tiesiog (—) mūsų verslas diktuoja tą toki, mm (–) Skirtingus labai poreikius.“ (Įmonė B)
Plataus vertinimo ir grįžtamojo ryšio naudojimas	<...> „tą darbą priduoti, kolegos turi peržiūrėt, ar ne, tai peržiūri, jeigu, sakykim taip, randa klaidų, toks review'as, tai reikia pataisyti <...>.“ (Įmonė A) „B įmonėje įdiegta “Kudos” sistema – darbuotojai nominuoja kolegas, užsitarnavusius padėkos ar pagyrimo.“ (Įmonė B) „Na, su tuo 360 metodu, ar ten veiklos aptarimo pokalbių metu.“
Horizontaliojo ryšio skatinimas	„ Bet bet koku atveju tikrai ką mes darom, mes stengiamės įtraukti darbuotojus į tam tikrus sprendimus. Kiek tai yra na va tarkim, susitarti dėl kažkokių, na nežinau, sprendimų <...>“ (Įmonė A) „Bet žinau, kad visada yra vykdomi rytiniai standup'ai, kuriuose yra išklausomi visi žmonės kas ką darė, kokių idėjų turi, tai yra nuolatinis bendravimas, išklausymas nuomonių, nėra taip, kad dabar bus taip ir ne kitaip ir viskas.“ (Įmonė A) „<...> tu nori kažkur daugiau pasidaryt, pasireikšt, nu, tai yra laisva valia ir, ta prasme, jei nori sakyk ir žiūrėsim į tą pusę, jei galimybės yra.“ (Įmonė B)
Bendradarbiavimas su „išoriniais“ žaidėjais	„Taip, tai pačioj organizacijoje vėlgi turim keletą žmonių, kurie tikrai labai aktyviai dalyvauja tose išorinėse edukacijose <...> Tai tikrai tam tikrose grupėse skaito pranešimus, lygiai taip pat ir universitetuose, būna, kad kartais dėsto tam tikrus, tam tikras temas. Turim netgi vieną žmogų, kuris universiteto dėstytojas, tai vat šitoj vietoj vėlgi dalinasi ta patirtim su studentais.“ (Įmonė A) „Nu, tai yra ir iš organizacijos pusės, jo, pasiūlymas. Aišku, ir pats gali ten nueit Code Academy padirbt, paprogramuot, pamokyti paprogramuot yra.“ (Įmonė B)

„Tai paskutiniu dabar metu, tai Women Go Tech. Mentorauja iš mūsų pusės ten keli žmonės.“ (Įmonė B)

Tyrimo rezultatai parodė, jog tirtos įmonės pasižymi edukacinių inovacijų charakteristikomis. Daugiausiai dėmesio įmonės skiria individualizuotam mokymui. Viena iš priežasčių, lemianti tokį pasirinkimą yra tai, jog įmonės yra vidutinio dydžio ir gali sau leisti mokymus parinkti individualizuotai. Taip pat informantai pabrėžia, kad mokymų poreikis ir noras pasiekti tam tikrų tikslų turėtų ateiti iš pačių darbuotojų. B įmonės personalo vadovė atskleidė, jog įmonės kultūroje yra aiškiai iškomunikuota kokiomis dalimis mokymasis turėtų vykti:

„Ką irgi va galvoju, pabrėžiam, tai, kad (-) mokymą sudaro tokios dalys, kad 70% mokymosi turi vykti tavo darbo vietoj, kur tu mokaisi iš projekto, iš tavo kolegų ir (--), mm (-) iš, iš savo vadovo ir panašiai. Tada 20% yra iš to, kad aš skaitau ir domiuosi pats, ir 10% yra tik tai išoriniai mokymai. Tai, na, šitą irgi principą taikom įmonėje, ta prasme, kad (-- ) kolegos suprastų, kad žinios turi būti pritaikytos, tik tada ateina įgūdis, ar ne.“

OECD/CERI (2010) edukacines inovacijas apibrėžė, kaip dinamiškus pokyčius, kuriais siekiama suteikti pridėtinę vertę ugdymo procesui ir pasiekti išmatuojamų rezultatų. Tad svarbu pabrėžti, jog tyrime dalyvavusios kompanijos stengiasi patobulinti procesus, įvesti pokyčius, įsiklausant į darbuotojų poreikius ir suteikiant didžiausią pridėtinę vertę.

### Edukacinių inovacijų aplinkos charakteristikos

Mokslinėje literatūroje pastebima, jog svarbiausios edukacinių inovacijų aplinkos charakteristikos yra – organinė organizacijos struktūra, vadovas, pasižymintis atitinkamomis savybėmis ir tinkama edukacinė aplinka. Kokybinio tyrimo metu buvo aiškinamasi apie šių charakteristikų pasireiškimą tirtose įmonėse, todėl toliau bus pateikiama rezultatų analizė. Analizei bus naudojamas žymėjimas (žr. 7 lentelę). Jei organizacija atitiks daugiau, nei 60% vienos iš charakteristikos dedamųjų, tuomet bus žymima žalia spalva, jei mažiau, nei 60% – geltona spalva, o jei atitikimas bus iki 30% – raudona spalva.

**7 lentelė** Edukacinių inovacijų ir jų aplinkos charakteristikų žymėjimas (sudaryta autorės)

Apibrėžimas	Žymėjimas
Atitikimas daugiau, nei 60% charakteristikos dedamųjų	Žalia spalva
Atitikimas mažiau, nei 60% charakteristikos dedamųjų	Geltona spalva
Atitikimas iki 30% charakteristikos dedamųjų	Raudona spalva

Pradedant pirmąja charakteristika – organine organizacijos struktūra, autoriai S. Mousavi’s, M. Nilil’as, A. Nasr’as (2018) išskiria keturias jos dedamąsias dalis:

1. Plokščia organizacinė struktūra



2. Aukštas horizontalaus bendravimo lygis
3. Lankstus darbų apibrėžimas
4. Asmeniniais sugebėjimais paremti įgaliojimai ir atsakomybės.

**8 lentelė** Organinė organizacijos struktūra – charakteristikos vertinimas tirtose įmonėse (sudaryta autorės)

Charakteristika ir dedamosios dalys	Įmonė A	Citatos	Įmonė B	Citatos
Organinė organizacijos struktūra				
1.Plokščia organizacinė struktūra	-	„Tai bet koku atveju ar ne, mes pozicionuojam kaip atskiras padalinys, tačiau tuo pačiu, na, turim ir derintis su Amerika dėl tam tikrų tarkim biudžetų klausimo, aam, bet sprendimus kaip tarkim valdyti tą biudžetą, tai didžiaja dalimi mes patys priimam.“	+	„<...> šiaip įmonės struktūra yra labai plokščia.“
2.Aukštas horizontalaus bendravimo lygis	+	„Bet žinau, kad visada yra vykdomi rytiniai standup'ai, kuriuose yra išklausomi visi žmonės kas ką darė, kokių idėjų turi, tai yra nuolatinis bendravimas, išklausymas nuomonių, nėra taip, kad dabar bus taip ir ne kitaip ir viskas.“; „Taai daugiau, daugiau kadangi dirbam Agile'u, tai vėl vyksta, vyksta ir retrospektyvos, aptariam ką galima būtų patobulinti, tai vyksta diskusijos kaip galima, kur galima būtų pasistumt komandos viduj, ar ne, galbūt kažką kitaip padaryt, tai...“	+	„Bendrai paėmus, tai sakyčiau labai yra atvira viskas ir ar nuomonė, ar patobulinimą visada, kas liečia management'ą, nu ne tik tais team'o viduj, ar ne, tai labai lengva, net nepasakyčiau, kad būtina ar skatinama, bet visada įsiklausoma, nes ir būna diskutuoja ar su vadovu toj, sakykim, kažkuo iš management'o oficialioj, ar ne oficialioj aplinkoj, bet visa ta diskusija, visada įsiklausoma ir skatinama, padėkojama, o, čia gerą mintį, sakykim.“
3.Lankstus darbų apibrėžimas	+	„Tai padarai šitą darbą, be šito darbo ką dirbam, tai tą darbą priduoti, kolegos turi peržiūrėt, ar ne, tai peržiūri, jeigu, sakykim taip, randa klaidų, toks review'as, tai reikia pataisyti, tai gerai, tai yra sakykim, dėl kontrolės, bet, nu, dėl kokybės kontrolės, panašiai, beet	+	„Bet, iš esmės, visi kažkiek savo indėlių prideda, negu tai, kas parašyta jų sutarty, nu, ta prasme, viskas gan abstraktu yra. Nes tu kaip programuotojas, tai tu visada turi pateikt geriausias savo žinias, pasiūlymus, visus problemų sprendimų sugebėjimus ir panašiai. Tai iš to ir ateina tas papildomas dalykas, kad tu kažką,

		<i>visada kolegos yra kolegos, kurie netingi ir dar kažką parašo patarimų, čia galbūt galima kažkokią tai naujovę pritaikyti.“</i>		<i>nu, užtikrini tą tokią kokybę ir gal kažką daugiau duodi, nei tiesiog atsisėdi, padarai ten labai sausai, kaip čia pasakius.““</i>
4. Asmeniniais sugebėjimais paremti įgaliojimai ir atsakomybės.	+	<i>„O tie, kurie visą tą veda dalyką, tai jie yra dažniausiai Product Owner'iai, kurie gaunasi komandos vadovai, tai automatiškai jisai turi lyderio savybių ir dirba su žmonėmis.“;</i> <i>„Tai yra tie žmonės, kurie patys savaime išryškėja, kurie turi vėlgi tam tikrų gebėjimų, na, nežinau, paaiškinti, išklaudyti, suprasti, turi kantrybės galų gale, ar ne, tai šitoj vietoj, taip, jie neoficialiai atsirado mūsų mentorai.“</i>	+	<i>„Tai kompetencijos vadovas, tai yra kažkoks Senior kolega įmonėje, kuris vat yra žingeidus ir geba burti žmones aplink save ir dalintis žiniomis.“</i>

Informacinių technologijų įmonės garsėja plokščia struktūra rinkoje ir tuo ganėtinai išsiskiria iš kitų sektorių kompanijų. Tyrimo metu nebuvo koncentruojamasi į organinės organizacijos struktūros įvertinimą, tačiau buvo užduota porą klausimų, kurie padėjo įvertinti šį aspektą. Kaip matome 8 lentelėje, abi įmonės pasižymi ištis organine struktūra. Nors negalima teigti, jog užtenka tam įrodymų, tačiau pagrindinėmis charakteristikomis įmonės tikrai pasižymi. Įmonė A negali patvirtinti, jog turi visiškai plokščią įmonės struktūrą ir laisvai priima sprendimus, kadangi jų pagrindinė būstinė yra Amerikoje. Todėl nemaža dalis nurodymų ar bendrų sprendimų ateina iš pagrindinio padalinio.

Analizuojant vadovo savybes, mokslinėje literatūroje autoriai L. Lytvyn'as ir R. Horbatiuk'as (2013) teigia, jog inovacijų vadovas pasižymi strateginiu mąstymu, lankstumu, greitu reagavimu į pasikeitusią situaciją, sugebėjimu priimti nestandartinius valdymo sprendimus, rizikuoti, pamatyti galutinį rezultatą bei atrasti kuo daugiau alternatyvų. Tyrimo metu nebuvo analizuojami inovacijų vadovai, tačiau analizuojamų įmonių informantai įvardijo tam tikras savybes, kuriomis pasižymi jų lyderiai, atsakingi už žmonių edukaciją, lyderystę ar įmonės veiklą.

**9 lentelė** Vadovas, pasižymintis atitinkamomis savybėmis – charakteristikos vertinimas tirtose įmonėse (sudaryta autorės)

<b>Charakteristika ir dedamosios dalys</b>	<b>Įmonė A</b>	<b>Citatos</b>	<b>Įmonė B</b>	<b>Citatos</b>
Vadovas, pasižymintis atitinkamomis savybėmis				

Strateginis mąstymas	+	„Tai konkrečių būdų galbūt ką jau mes konkrečiai esam apsibrėžę, kad tai yra mūsų strategija <...>“; „Ir taip, ir taip, nes yra daromi ketvirtiniai planavimai, tokių didelių darbų, kur yra aiškiai sustrateguojama ką šį ketvirtį reikės daryti <...>“	+	„Šitam, šitų trijų žmonių būryje yra priimami svarbiausi tokie strateginiai sprendimai <...>“; „Ai, kitas momentas, mes įmonėj, savo tikslus ir strategiją formuojam dviems metams <...>“
Lankstumas	+	„Tai čia gal būtų lyderystė, kaip ypatybė, ne tik techninė lyderystė, bet ir kažkokia vat dar, kur, sakykim, ir skatina, ir ne taip, kad skatina, gal įkvepia ir kitus kolegas, kad...“	+	„. Ir netgi mentorystės formoj, į kurią įtrauktumėm partnerius ir kitas įmones – draugus, kur žmonės galėtų labai plačiais klausimais praplėsti savo žinių bagažus. Labai, labai įvairiais.“
Greitas reagavimas į pasikeitusią situaciją	+	„Bet kaip ir sakau, kadangi ta situacija šiek tiek pasikeitė ir mes, na, nusprendėm atšaukti visa mūsų renginį, tai konkrečių skaičių kiek galutiniam variante būtų dalyvavę, sunku pasakyti.“; „Jeigu ten kokie su saugumu laiškai eit, ten neteisingi kaip apsisaugot nuo to, jeigu dar kažkokios kibernetinės atakos, tai pakankamai aktualiai, greitai būna susijusi tema, mokymas ir testas.“	+	„Bet, matyt, su šita rinkos situacija, tai tiesiog vis tiek būsime labai atsargūs biudžeto prasme ir, matyt, kad šita įmonė, ši priemonė neišvys dienos šviesos.“;
Nestandartinių sprendimų priėmimas	+	„irgi, kai nugirsta kažkas daugiau iš management'o, jeigu diskutavom, yra pasiūloma gal įgyvendinti tam tikrą idėja ar kažką tai.“	-	
Galutinio rezultato ir alternatyvų matymas	+	„<...> iniciatyva buvo iš quality assurance direktorės ir ji pati ėmėsi idėjos, turbūt gavo pritarimą iš aukštesnio management'o, ėmėsi mentorystės ir augintis sau specialistus.“	+	„<...> tai tikrai matosi, kad vadovas ir skatina, ir kažkokių ieško naujų kažkur galimybių, kur galima tobulėti. Tai aš manyčiau, kad tai labai priklauso nuo tos kompetencijos vadovo ir labiau gal netgi, nei nuo tos pačios įmonės.“

Tyrimo metu pastebėta, jog abiejų kompanijų vadovai pasižymi pagrindinėmis charakteristikomis, kurios būdingos inovacijų vadovams, pagal autorius L. Lytvyn'ą ir R. Horbatiuk'ą (2013) (žr. 9 lentelę). Kadangi atskirai nebuvo gilinami klausimai apie visas vadovų savybes, atlikto tyrimo metu nebuvo pastebėta nestandartinių sprendimų priėmimo charakteristika būdinga vadovams B įmonėje. Tačiau abiejų kompanijų vadovai pasižymi strateginiu mąstymu, lankstumu bei galutinio rezultato ir alternatyvų matymu.

Autorės P. Jucevičienė (2008) išskyrė pagrindines charakteristikas, kurios būdingos edukacinei aplinkai – ugdymo tikslas, besimokančiųjų mokymosi gebėjimai, edukacijos tikslą atitinkantis ugdymo turinys, ugdomojo turinio, kaip iš anksto pateiktos informacijos, perdavimo būdai ir priemonės, ugdymo turinio tobulinimo metodai ir priemonės, besimokančiųjų mokymosi procese, fizinė aplinka, susijusi su ugdymo tikslu ir jo įgyvendinimo sąlygomis, taip pat skirtingi aplinkos elementai, asmenys, įtraukti į ugdymo tikslo įgyvendinimą. Pagal šias charakteristikas toliau bus vertinama tirtų įmonių edukacinė aplinka (žr. 10 lentelę).

**10 lentelė** Tinkama edukacinė aplinka – charakteristikos vertinimas tirtose įmonėse (sudaryta autorės)

Charakteristika ir dedamosios dalys	Įmonė A	Citatos	Įmonė B	Citatos
Tinkama edukacinė aplinka				
Ugdymo tikslas	+	<p>„Tai šiai dienai, tai mes duodam šitą galimybę patiem darbuotojam ir iš jų turėtų ateiti poreikis ko jie norėtų. Kai iš darbuotojo ateina tam tikras poreikis, tai tada mes sprendžiam ir vertinam, ar ne, ar tai yra susijęs su jo tarkim ten techninių kompetencijų didinimu, ar ne, kiek tai yra naudinga organizacijai, tai šitoj vietoj ko gero poreikis ateina iš darbuotojų, o personalas yra tik tas toks pagalbinis įrankis, kuris kaip ir padeda tam įgyvendinti, tą darbuotojo poreikį.“;</p> <p>Bet turim šiaip savo metinius planus, planus kitus, kuriuos turim įgyvendint. Tai tenais dažniausiai yra įtraukiama, kad per šitus metus turi išsilaikyti kažką tai ar ten kažkokį kursą praeiti, bet vėlgi prašo vadovai, kad susigalvok pats ką nori per šiuos metus išmokti, ar ten kokį sertifikatą išsilaikyt, tai tiesiog tarp metinių tikslų yra</p>	+	<p>„Jeį tai visiškai Junior'as, tai vis tik, na, labiau jam sudėlioja tą, tą, tas gaires ir projektas pareikalauja, padiktuoja, ko reikia, kad tas programuotojas išmokytų, ir, na, tiesiog žiūrint, pati įmonė jau supranta, žino ką konkrečiai sudėti į tą programuotojo (-). kuo vyresnis, kuo daugiau patirties turi žmogus, tai tuo labiau jis pats užsibrėžia sau tikslus, bet vis tik mes turim veiklos aptarimo pokalbius, metinius ir vėliau ketvirtinius, kurie paskui sueina į metinius, ar ne. Tai tuose pokalbiuose, tuose template'uose, tai viena iš esminių dalių yra, aa, mm (-) Na, tas self-development plan &lt;...&gt;“;</p> <p>„&lt;...&gt; turi tuos tikslus, tai juos išsikeli ir dažniausiai bent jau mano atveju tikslas būna kažką pasimokint, kažką padaryt, žinai ten, kad ir pačiam naudos būtų, ir komandai būtų naudos.“</p>

		<i>įtraukiama 1 arba 2, kas yra susiję su mokymais.“</i>		
Besimokančiųjų mokymosi gebėjimai	+	<i>„Labai atsirenka žmonės dar pagal temą, pasižiūri kas pranešėjai, kas bus kalbama, jei nedomina, tai negaišta tam laiko, elementariai.“</i>	+	<i>„Tai čia, tai, jeigu tai yra vyresnis kolega, jis pats sau nusibrėžia, kurią technologiją, kokią kompetenciją, kokį įgūdį lavinti.“ „Čia, man atrodo, kiekvieno puikus supratimas ir aišku, kad iš tavęs tikimasi kažko tai yra ir tu turi atlaikyt tą, ta prasme, tu turi užtikrint tą tikimybę savo kompetencija ir gebėjimu, nes (—) tai realiai, tau yra laiko duota, tu turi susidėliot ir pats kelt tą kompetenciją, čia savarankiškumo šitoj vietoj yra.“</i>
Edukacijos tikslą atitinkantis ugdymo turinys	+	<i>„&lt;...&gt;mes suteikėm šitą galimybę naudotis būtent tom mokymų platformom, kurios yra mokamos tiesiog išsirenkant tą temą, kuri jiems yra aktuali.“ „Kiekvienam pagal savo sritį susižiūri, kas yra naudinga.“ „&lt;...&gt; šiaip jei yra sumos tų kažkokių konferencijų, ar tų sertifikatų adekvačios, tai yra visiškai laisvė. Išsirenkam, jei tinka į tavo darbo sritį, tai rinkis ką tu nori.“ „&lt;...&gt; ir yra tas, kas jau, sakym, darbuotojui įdomu, jisai gali pasirinkti ką nori.“ „Jeigu ten kokie su saugumu laiškai eit, ten neteisingi kaip apsisaugot nuo to, jeigu dar kažkokios kibernetinės atakos, tai pakankamai aktualiai, greitai būna susijusi tema, mokymas ir testas.“</i>	+	<i>„Taip pat būtent šitie kompetencijų vadovai, jie sudaro metų pradžioje įdomių konferencijų ir mokymų sąrašą ir paskui su savo kompetencijos nariais, aam, išsirenka kas kur vyksta.“ „Tai viena tada dalis yra, kad žmonės žino, kad jie turi krepšelį ir gali tada patys susirast mokymus, į kuriuos nori eiti, bet prašom, kad tada patvirtintų kompetencijos vadovas, na, turinį.“ „Oficialiai nėra apibrėžtos gairės ką darbuotojas gali mokytis ir ko ne, tačiau sritis natūraliai turėtų daugiau ar mažiau būti susijusi su kasdiene veikla ar įmonės tikslais.“ „Bet, iš principo, ką aš matau, ką užsakinėja ir kas, tai yra tokie, kurių reikia. Tai testavimo, kad dabar į automatizavimą pereidinėja kažkiek &lt;...&gt;“</i>
Ugdomojo turinio, kaip iš anksto pateiktos informacijos, perdavimo būdai ir priemonės	+	<i>„O daugiau Plural Sight'o galbūt esam girdėję gal jau čia iš direktoriaus, kad galbūt aktyviau naudokitės, nu, primena, kad yra tiesiog tokia galimybė, bet daug kas, man atrodo, ir mokosi, bent jau porą žmonių.“</i>	+	<i>„&lt;...&gt; arba visai nežinai, į kurią čia pusę, tai tada įmonė yra pasiruošusi pasiūlyti keletą variantų, ką galėtum mokytis ir lavinti.“ „&lt;...&gt; renka kas jau išsiaiškinę kokius tools'us išdirbę, tai aišku turim pristatymus jų ir su pavyzdžiais, su praktiniais</i>

		<p>„Ir skatina, ir džiaugiasi, kas liečia iš management’o pusės, ar ne.“;</p> <p>„&lt;...&gt; yra išpirkta kompanija Amerikoje, kuri organizuoja tuos kursus ir testus, tai tuos ir privalom padaryt, ir ten mum būna duota porą mėnesių atlikt kažkokį testą. Tai jau, kai lieka, sakykim, iki pabaigos ten savaitė dvi, tai pradeda email’ai eit, tai būnam ir taip pamirštam, tai eina email’ai ir kasdien rašo, kad per savaitę pasidaryk. O būna ir iš management’o, ir iš Amerikos parašo, kad pasidaryt.“</p>	<p>pavyzdžiais, patys pasibandom, pasidarom.“;</p> <p>„&lt;...&gt; tai tikrai matosi, kad vadovas ir skatina, ir kažkokių ieško naujų kažkur galimybių, kur galima tobulėti. Tai aš manyčiau, kad tai labai priklauso nuo tos kompetencijos vadovo ir labiau gal netgi, nei nuo tos pačios įmonės.“</p>
<p>Fizinė aplinka, susijusi su ugdymo tikslu ir jo įgyvendinimo sąlygomis</p>	<p>+</p>	<p>„„&lt;...&gt;mes suteikėm šitą galimybę naudotis būtent tom mokymų platformom &lt;...&gt;; Skatinama tikrai laikytis sertifikatus ir Įmonė tai kompensuoja.;</p> <p>„Tai šitas dalykas, taip pat turim mokamą mokymosi sistemą, už kurią įmonė moka, tai yra Plural Sight’as.“;</p> <p>„&lt;...&gt; tai aš šitoj vietoj žinau, kad yra tokia galimybė, būsiu prafinansuotas, jei kažko norėsiu, tas &lt;...&gt;“;</p> <p>„Yra mokymų portalas, šitame turim account’us, tik nežinau kokią ribą. Ir galbūt buvo pasakyta, kad kaip ir ribos nėra, jeigu yra, jeigu yra kursų, kuriuos nori pasibaigt &lt;...&gt;“</p>	<p>+</p> <p>„Įmonėje yra skiriamas biudžetas lyderystės ugdymui ir mokymui &lt;...&gt;“;</p> <p>„&lt;...&gt; kiekvienas mūsų darbuotojas turi iki 1000 eurų, tai yra, ne taip pasakiau, turi 50% savo atlyginimo, bet ne daugiau kaip 1000 eurų mokymosi biudžetą, kurį gali išnaudoti va toms išorinio mokymo programoms.“;</p> <p>„Bet taip pat pabrėžiame, kad tai yra darbuotojo atsakomybė. Mes sukursime priemones, bet veiksmas turi būti darbuotojo.“;</p> <p>„&lt;...&gt; turime mes keletą tų online mokymo account’ų. Tai ką dabar tikrai žinau mintinai, tai Udemy vienas iš tų, kur darbuotojai gali pasirinkti jiems tinkamą kursą ir mes jį nuperkam &lt;...&gt;“;</p> <p>Nu, galim tiesiog skirti į savaitę kažkiek laiko mokytis technologijų ir panašiai &lt;...&gt;“;</p> <p>„&lt;...&gt; ypač dabar aktualu, jei sėdi namuose, tai patogiu visiems, visi gali prieigą turėt.“</p>
<p>Asmenys, įtraukti į ugdymo tikslo įgyvendinimą.</p>	<p>+</p>	<p>„Šiaip aš galbūt sakyčiau taip, kad kalbėdama apie Senior’us, tai aš greičiausiai įtraukiu į tą skaičių ir mūsų komandų vadovus.“;</p>	<p>+</p> <p>„&lt;...&gt; tai (—) kažkuris iš komandos vyresniųjų (–) žmonių. Kuris jau žino apie projektą arba apie klientą.“;</p>

	<p>"&lt;...&gt; pas mus yra patyrusi quality assurance, vadinkim, direktorė, bet jinai daug techninio darbo atlieka ir mentorinio, ir management'o, tai sakykim yra pasiėmusi ir moko, ir palaiko &lt;...&gt;“;</p> <p>„Tai gal čia, sakykim, nu padalinio manager'iai, vadovai užsiima.“</p>	<p>„Tada dar iš vidinių mokymų serijos mes turime tokius kompetencijos vadovus.“;</p> <p>„&lt;...&gt; tai vyksta kartu su tavo tiesioginiu vadovu &lt;...&gt;“;</p> <p>„Pas mus įmonėj, man atrodo, kad (-) aa, yra (—), yra kaip (—) pareigybių ar kompetencijos dalis, gebėt ten mentorint, ten Mid'ui jau. Tai (-), tai realiai, jei jau Mid'as esi, tai jau kaip ir mentoriuot gali žmones.“;</p> <p>„Tai galbūt vyresni, ar kurie ilgesniau, ilgiau dirba, turi daugiau kompetencijos darbuotojai, tai tie, matyt, įsitraukę savaime &lt;...&gt;“</p>
--	---	--

Įvertinus dviejų tirtų įmonių edukacinių inovacijų aplinkos charakteristikas, paaiškėjo, jog abi kompanijos atitinka visas būdingas edukacijos aplinkos charakteristikas (žr. 10 lentelę). Galima teigti, jog tirtos kompanijos sudaro visas reikiamas sąlygas sklandžiam mokymuisi ir pakankamam darbuotojų įsitraukimui į edukacines inovacijas.

Analizuojant detaliau, pastebėta, jog oficialiai aprašytų ugdymo tikslų tirtose įmonėse nėra, tačiau abi įmonės pastebi, jog tai inicijuoja pats darbuotojas arba tiesioginis vadovas. Tokiu būdu ugdymo tikslas būna įtrauktas į darbuotojų metinius tikslus. Taip pat rezultatų analizė atskleidė, jog tokie oficialūs tikslų sudarymai labiau būdingi ir naudingi yra jaunesniesiems specialistams. Informantai teigia, jog patyrę specialistai gali patys nuspręsti kokių kompetencijų jiems trūksta ar ką reikėtų patobulinti. Kalbant apie besimokančiųjų mokymosi gebėjimus, tokio klausimo tyrime nebuvo, tačiau patys informantai įvardijo, jog žmonės gana savarankiškai geba priimti sprendimus, susijusius su mokymais. Darbuotojai atsirenka kokie mokymai ar pranešimai jiems bus naudingi, o kokie tik sugaiš jų laiką. Taip pat verta pastebėti, jog edukacijos turinys visuomet atitinka edukacijos tikslą. Tikriausiai taip yra todėl, kad darbuotojai patys inicijuoja norą mokytis ir tik tuomet pagal tai yra parenkamas edukacijos turinys. Tokiu būdu išvengiama nesusipratimų ir bendrų mokymų visiems. Tuo labiau, tirtų įmonių darbuotojai visuomet žino kokias galimybes suteikia įmonė, kokie yra mokymosi galimi būdai, o taip pat jie gali patys siūlyti ir inicijuoti naujoves.

Kalbant apie sudarytą fizinę aplinką, norint įgyvendinti ugdymo tikslus tirtose įmonėse, rezultatai parodė, jog organizacijos sudariusios visas sąlygas, jog žmonės galėtų efektyviai pasiekti savo tikslus. Įmonės ne tik pilnai kompensuoja mokymus, tačiau taip pat skiria mokymosi laiką darbo metu. Tai vyksta dėl to, jog didesnė dalis darbuotojų yra vyresni, turintys šeimas ir norintys mokytis tik darbo metu. Verta pastebėti, jog skirtumas tarp tyrime dalyvavusių įmonių atsiranda, kuomet kalbama apie asmenis įtrauktus į ugdymo tikslų įgyvendinimą. A kompanijoje būdinga, jog už tai yra atsakingas tiesioginis vadovas, tuo tarpu B organizacija į tai yra įtraukusi ne tik vadovus ar mentorius, tačiau taip pat turi atskirą pareigybę – kompetencijų vadovus. Tokie vadovai padeda siekti labai individualizuotų tikslų, pagal žmogaus darbo sritį, rekomenduoja mokymus, konferencijas, organizuoja darbo grupes ir padeda augti įmonės darbuotojams.

Taigi, galima daryti išvadą, jog dvi įmonės, dalyvavusios tyrime, atitinka visas tris charakteristikas, būdingas susidaryti edukacinėms inovacijoms – organinė organizacijos struktūra, vadovas, pasižymintis atitinkamomis savybėmis ir tinkama edukacinė aplinka. Akivaizdu, jog būtent šios charakteristikos leidžia susidaryti tinkamai edukacinei aplinkai bei edukacinėms inovacijoms, tad įmonės, kurios stengiasi įgyvendinti tokias ar panašias charakteristikas, greičiausiai turės daugiau galimybių pasiekti užsibrėžtų tikslų per vykdomą edukaciją.

#### 4.2.3. Darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas rezultatai

Kiekviena įmonė investuodama į tam tikrą dalyką, tikisi teigiamo grįžtamojo ryšio – rezultato arba turi iš anksto nusimačiusi tikslą, kurį nori pasiekti. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo išskirti 10 teigiami darbuotojų įsitraukimo ir edukacinių inovacijų rezultatai. Kokybinio tyrimo metu pastebėta, jog tirtose įmonėse darbuotojų įsitraukimas per edukacines inovacijas tiesiogiai nesusiję su geresniais organizacijos rezultatais, maža darbuotojų kaita ar klientų pasitenkinimu (žr. 11 ir 12 lenteles). Nors autoriai S. K. Sharma, S. Kaur‘as (2014) teigia, jog įsitraukimas labai prisideda prie organizacijos veiklos – padidina pelningumą, klientų pasitenkinimą ir ilgalaikius finansinius rezultatus, šio kokybinio tyrimo metu tokie aspektai nebuvo atskleisti. A įmonės informantė taip pat pastebėjo, jog sunku apibrėžti konkretų geresnį organizacijos rezultatą, nes organizacija nėra dariusi tokio rodiklio tyrimų ar įvertinimų:

*„Taip konkrečiai, kad susieti, jog darbuotojo rezultatas priklauso nuo jo tarkim, na, to sertifikato, kurį jis išsilaikė, arba tų kompetencijų, mes, na, galbūt, taip pasakysiu nematavom konkrečiai šito rodiklio, bet, kad būtų ženklus skirtumas, tai šiai dienai irgi negalėčiau šito pasakyti.“*

**11 lentelė** A įmonė – darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas rezultatai (sudaryta autorės)

Rezultatai	Citatos
Geresni organizacijos rezultatai (finansiniai)	–
Geresni darbuotojų veiklos rezultatai	„<...> aš tai daugiausiai matau iš šono, tai vis tiek kaip specialisto darbo kokybė pakyla <...>“; „Įmonei vien nuo to, manau, kad kyla produkto gamybos kokybė. Tiek išoriškai matoma klientam, tiek viduj.“
Darbuotojų efektyvumas	„Pačiam darbuotojui galbūt yra lengviau dirbti.“; „Palengvina kažkiek, nes jam nebereikia daug galbūt klausti pas kolegas, tai be abejo kažkiek atsiliepia jo paties darbo rezultatams.“
Darbuotojų motyvacija	„Tai čia tokia kaip ir motyvacinė galbūt priemonė iš įmonės, kad tau yra suteiktas šansas mokamus dalykus mokytis dėl savęs, ar ne.“; „Darbuotojų motyvacija yra itin subjektyvus dalykas – vienam edukacija gali būti pirmas prioritetas, kitam paskutinis. Dėl to manau edukacinės inovacijos taip pat fundamentaliai negali kelti vieningo rezultato.“; „<...> ten nebent žmogui ten kažkokia motyvacija, kad po to pristatai visiems, kad tu ten kažkur dalyvauji.“
Asmeninis tobulėjimas	„Žinau kelis darbuotojus, kurie tom sistemom pastoviai naudojasi, nes nori pastoviai kažką naujo sužinoti ir kažkokią naują technologiją pritaikyti, kas nėra puikiai išmanantys, tai naudojasi tikrai, tam, kad apsišviestų, suprastų, išmokyti ir galėtų pritaikyti darbe.“; „Tai, kaip manau, teigiamai, kaip ir sakiau, ta viena specialistų rūšis, kaip vadinami DevOps ‘ai pas mus, jie tiesiogine to žodžio prasme gauna, sertifikatus



	<i>laikosi, tai tiesiogiai su jais dirba ir aktyviai, tai jie skatinami ir finansiškai tuo pačiu, ir kvalifikaciją pasikelia, kadangi turi sertifikatą, jis galioja ir kitose įmonėse, tai kelia savo kaip specialisto kainą tiek viduj, tiek į ateitį investicija.“</i>
Inovacijos	<i>„&lt;...&gt; naujesnius darbo algoritmų metodus taiko &lt;...&gt;“; „Kas liečia šitą tobulėjimą, o su visais kursais, tai tu pasiimi ir žinių, ir sakykim, inovatyvesnių, naujesnių metodų ir juos pritaikai, tai...“; „&lt;...&gt; mokymasis manau yra gan svarbus organizacijoje – didžiuojamės galėdami klientams pasiūlyti moderniausius sprendimus.“</i>
Maža darbuotojų kaita	–
Klientų pasitenkinimas	–
Vidinė organizacijos kultūra	<i>„Komandoj, kuri irgi, jeigu tu pasikeli savo kvalifikaciją ir kodą geriau rašai, tai ir kolegos iš tavęs gali pasimokyti, ir pats kodas yra kokybiškesnis.“</i>
Organizacijos pilietiškumo elgesys	<i>„Turim vieną žmogų, kuris labai aktyviai, iš tiesų, skaito pranešimus įvairiose grupėse, kaip ir minėjau, ir universitete labai aktyviai įsitraukęs į universiteto gyvenimą. Tai, kai mes ieškom sau praktikantų, žmonių, kurie, na, galėtų laikinai prisijungti prie organizacijos ir prisidėti tam tikra prasme prie mūsų kuriamo produkto, tai mes padarėm pakankamai tokią didelę atranką.“; „Tai ką aš pastebėjau, kaip tos visos edukacinės inovacijos prisideda, kad tai didina darbdavio įvaizdį ir žmonės, kurie prisijungia prie organizacijos, atsirinkom du praktikantus, jie... Man labai įstrigo jų pasakymas, kad mes kai paskaitėm su kuo mums reikės dirbti, tai wow, tai ten net Delfi’s rašė apie tą žmogų. Tai vat šitoj vat vietoj ko gero, manau, kad geriausias pavyzdys, kad taip, tikrai jos prisideda.“; „Tikrai taip, net padeda ir jau iš karto didinti įsitraukimą žmonių, kurie ateina į organizaciją. Nes tiesiog skatina vėlgi geriau įsivertinti netgi žmogaus, su kuriuo tau reikės dirbti, kompetencijos lygį.“</i>

Pusiau struktūruotų interviu metu informantai taip pat konkrečiai neišskyrė klientų pasitenkinimo, kaip teigiamo rezultato dėl darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas. Tačiau A įmonės informantai pastebėjo, jog kriziniu laikotarpiu rinkoje, darbuotojai yra ypatingai įsitraukę į darbus ir siekia geriausios klientų patirties:

*„Nu, kaip sakyti, žmonijai iš esmės padeda labai daugeliui gyvenimo atvejų, ir dabartinėj situacijoje ypatingai, tai tikrai įsitraukę šitoj vietoj rūpinasi, kad viskas veiktų ir klientas būtų patenkintas. Tai šitoj vietoj tikrai jaučiasi tas.“*

Taip pat vienas iš A įmonės informantų įvardijo, jog naudojantis edukacinėmis inovacijomis, kyla kokybė tiek viduje komandos, tiek matoma klientui:

*„Įmonei vien nuo to, manau, kad kyla produkto gamybos kokybė. Tiek išoriškai matoma klientam, tiek viduj.“*

Tačiau likusieji aštuoni darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas rezultatai išties buvo pastebėti ir informantai juos įvardijo patys, papildydami vieni kitus. Geresni darbuotojų veiklos rezultatai dažniausiai atsakymuose siejosi su kokybės gerinimu ir geriau atliekamu darbu. Taip pat buvo pastebėta, jog darbuotojai, įsitraukę į edukacines inovacijas, laiku bėgant, gali priimti vis sudėtingesnius ir kompleksiškesnius sprendimus darbo aplinkoje.

Vienas iš pagrindinių įmonių tikslų bei siekių, pasitelkiant edukacines inovacijas ir labiau įtraukiant darbuotojus, yra padidinti darbuotojų efektyvumą. Autoriai L. Babićas ir J.D. Boljanovićas (2013)

literatūroje išskyrė kelis žiniomis pagrįstos organizacijos įgūdžius ir 3 iš jų buvo susiję su efektyvumu:

- geriausių praktikų taikymas ir darbuotojų idėjų įgyvendinimas, kurios gali pagerinti sprendimų priėmimo procesą ir prisidėti prie organizacijos efektyvumo;
- laiko ciklą sutrumpinimas, jei ir kada įmanoma, t. y. pašalinti nereikalingus procesus ir padidinti tuos, kurie gali prisidėti prie didesnio procesų efektyvumo;
- technologijų naudojimas, kurios pagerins efektyvumą ir dalijimąsi žiniomis, kartu gerinant paslaugų kokybę.

Informantai, tyrimo metu, labiausiai tai ir pabrėžė, jog efektyvumas pasireiškia per tai, jog jau yra tam tikras veikiantis mokymo procesas ir nereikia į tai investuoti papildomai laiko, o rezultate, laiko sąnaudos netgi sumažėja. Taip pat pabrėžiama, jog vienas žmogus pagilinęs savo kompetenciją, vėliau dalinsis savo žiniomis su kolegomis ir tokiu būdu komanda dirbs efektyviau. Vienas iš autorių pastebėjimas yra geriausių praktikų taikymas, norint pasiekti didesnio efektyvumo. Informantai taip pat pastebi, jog labai svarbu tinkamai parinkti mokymus, pagal esamą poreikį, taip efektyvumas ženkliai padidėja.

## 12 lentelė B įmonė – darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas rezultatai (sudaryta autorės)

Rezultatai	Citatos
Geresni organizacijos rezultatai (finansiniai)	–
Geresni darbuotojų veiklos rezultatai	<p>„Savarankiško ir galinčio priimti vis sudėtingesnius ir labiau kompleksinius sprendimus.“;</p> <p>„Tai jei tu mokaisi, tai tu kompetenciją keli ir reiškia nuo to kilo kokybė, visoks inovatyvumas ir panašiai, nu, tai.“;</p> <p>„&lt;...&gt; mokiniesi, reiškia tu tobulėjai, o jei tu tobulėjai, tai tu reiškia ir kažką geriau darysi.“;</p> <p>„Tai jeigu ten programuotojai kalbant, tai kokybė ir efektyvumas gal, ten priklausys nuo tų kursų, jei kažkaip tai išmoksi automatizavimą, tai ir efektyvumas iškart greičiau visa darbą atlieki &lt;...&gt;“</p>
Darbuotojų efektyvumas	<p>„Jo, su kokybe, ir su našumu.“;</p> <p>„Tai, manau, kad turi įtakos, dažnai netiesioginės, jeigu tau tie mokymai grynai būna parinkti pagal, tarkim, kažkokius tai reikalavimus tiems naujiems projektams ir kažkokiems naujiems darbams, tai manau, greitas ir geras būdas yra išmokti, įsitraukti ir kažkaip efektyviai tas užduotis atlikti. Tai, manau, rezultatai iškart savaime kyla.“;</p> <p>„Tai jeigu ten programuotojai kalbant, tai kokybė ir efektyvumas gal, ten priklausys nuo tų kursų, jei kažkaip tai išmoksi automatizavimą, tai ir efektyvumas iškart greičiau visa darbą atlieki &lt;...&gt;“;</p> <p>„Tai, jo, prisideda, aišku, nu, tai tau geriau, kaip vat tau viskas padėta po ranka yra, tau nieko nereikia ieškot ir tu dirbi prie projekto, tu kažko nežinai, ir tu vat (—) nuėjai ten, arba naujas projektas prasidėjo, tu nežinai technologijos, nuvarei ir iš karto tau kursas yra, ane. Tu ten vieno ar dviejų dienų praėjai ir ramus sėdi, jau išmokęs viską, tau nereikėjo nieko ieškot, tai aišku, paprasčiau yra, lengviau, nes nu įmonė dalinai tuo pasirūpinus yra ir tau kažkokį laiką sutaupo, ar vargą ir aiškinimąsi ir panašiai, ten informacijos rinkimą iš ko įmanoma.“</p>
Darbuotojų motyvacija	<p>„Tai aš, manau, kad labai motyvuoja edukacinės būtent &lt;...&gt;“;</p> <p>„Tai jeigu darbe kažkaip tai pasireiškia monotoniya, tai čia edukaciniai dalykai kartas nuo karto atpirkti tą visą, ir tu kažkaip tai save tobulini. Tai, manau, tikrai didelė motyvacija, jeigu tokios galimybės yra, emm, ir skatina darbuotojus kažkaip labiau įsitraukti tada.“</p>

Asmeninis tobulėjimas	„Ne kiek daug būtų ten konkretaus kažkokio mokymo efektyvumo, kurį gali pamatyti veikloje, bet bendrai visa mokymų kombinacija, man atrodo, tiesiog padeda žmogui pereiti į kitą truputį, na, suvokimo arba mąstymo lygį ir priimti, nu, sprendimus visai kitokio svorio, įvertinant daug daugiau, mm (—) daug daugiau, aa, faktorių, galinčių įtakoti ten pasirinktą konkretų sprendimą. Tai aš matyčiau, kad, manyčiau, kad tai yra svarbu dėl tokio, aa, asmenybės ugdymo, aa (—).“; „Vos ne vienintelė kaip ir dalis darbe, kuri tau visiškai net ir asmeninę naudą neša, nes tu kažkaip ten pasisemi žinių darydamas kažką naujo išmoksti.“
Inovacijos	„Tai jei tu mokaisi, tai tu kompetenciją keli ir reiškia nuo to kilo kokybė, visoks inovatyvumas ir panašiai, nu, tai.“
Maža darbuotojų kaita	–
Klientų pasitenkinimas	–
Vidinė organizacijos kultūra	„<...> manau, kad mokymai tikrai labai įkvepia ir na tą tokį jaučia palaikymą ir, ir stiprumą.“
Organizacijos pilietiškumo elgesys	„Va, dar čia būtų toks, kad jie mėgsta tą įmonę, jie nori įsitraukti, bet plus, jei tu dar dalyvauji iniciatyvoj po tos įmonės vardu, jie mėgsta reprezentuoti, kažkaip parodyti, kad jie iš čia yra ir tai juos gal net motyvuoja, kad jie čia eina ne tik už save, bet ir už dar kažką ir, kad po to jie turės galimybę dar pristatyti tam kolektyvui, kad jie kažkur buvo. Tai gal jiems, nu, tas bendruomeniškumas, kad jie gali pristatyt, kažką, už kažką atstovauti.“

Kalbant apie darbuotojų motyvaciją, edukacinės inovacijos čia taip pat prisideda. Informantų teigimu, mokymasis darbo vietoje motyvuoja darbuotojus, dažniausiai dėl to, jog įmonė būna viskuo pasirūpinusi. Tačiau B kompanijos personalo vadovė pastebi, jog šiai dienai edukacija darbo vietoje jau yra įprastas dalykas rinkoje:

„<...> motyvuoja, manau, kad kalbant apie darbdavio įvaizdį, tai vis tik yra jau, sakyčiau, higieninė pusė turėti biudžetą mokymams, aam (-), mm.“

Būtent dėl to, jog tam tikri dalykai rinkoje yra higiena, kompanijos turi galvoti inovatyviai ir pasiūlyti vis naujesnius ir patogesnius mokymosi būdus.

Tiek A, tiek B įmonių informantai paminėjo, jog darbuotojų įsitraukimas į edukacines inovacijas paskatina galvoti inovatyviau ir priimti naujesnius sprendimus. Dažniausiai tai nėra kažkokie inovatyvūs sprendimai organizacijos mastu, bet apsiribojantys jų atsakomybėmis ir atliekamomis užduotimis.

Įsitraukimas į edukacines inovacijas darbuotojus paskatina gerinti vidinę organizacijos kultūrą. Tyrimas parodė, jog savo pavyzdžiu darbuotojai įkvepia kitus ir geba dalintis žiniomis su kolegomis. Tuo tarpu organizacijos pilietiškumo elgesys, tirtose organizacijos pasireiškė per dalvyvavimą iniciatyvose, reprezentuojant įmonę.

Apibendrinant, galima teigti, jog darbuotojų įsitraukimas per edukacines inovacijas suteikia apčiuopiamus ir realius rezultatus. Tyrimo metu nebuvo užfiksuota nei vieno neigiamo pastebėjimo ar rezultato, kuris būtų susijęs su darbuotojų įsitraukimu per edukacines inovacijas. Abi tirtos kompanijos mano, jog dar turi kur tobulėti, vystant darbuotojų įsitraukimą per edukacines inovacijas organizacijoje, tačiau tuo pačiu jau yra daug padariusios ir pažengusios visos rinkos atžvilgiu.

### **4.3. Apibendrinimas ir rekomendacijos**

Apibendrinant, remiantis sudarytu konceptualių modelių (žr. 11 pav.), darbuotojų įsitraukimas yra skatinamas per tam tikrą sudarytą įmonės edukacinę aplinką ir kultūrą. Darbuotojai yra skatinami diskutuoti, dirbti komandose, kartu priimti sprendimus, o tuo pačiu tam reikia nuolatinio tobulėjimo, kuriam yra sudarytos visos reikiamos sąlygos įmonėje. Tokiu būdu darbuotojai įsitraukia per edukacines inovacijas, dalyvaujant tam tikrose edukacijos veiklose. Darbuotojai, pagilinę savo žinias inovatyviais būdais, geba generuoti geresnius rezultatus. Tačiau kaip ir nurodyta konceptualiame modelyje, viskas nesustoja ties rezultato pasiekimu, kadangi praktikoje atsiranda vis naujų situacijų ir reikia vėl mokytis naujų įgūdžių. Todėl modelis prasideda nuo pradžių, įtraukiant darbuotojus per edukacines inovacijas ir norint pasiekti konkrečių tikslų. Toks modelis galimai veiktų daugelyje sričių, tačiau viena iš IT įmonių specifikų yra labai greitai besikeičianti aplinka ir poreikis prie jų prisitaikyti. Todėl būtent šis modelis atsispindi IT organizacijose geriausiai. Žinoma, taikant tokį modelį kitų sektorių tyrimuose, geriausia būtų paanalizuoti, ar nereikia daryti atitinkamų pakeičimų, pagal sritį ir ten esančius kultūrinius aspektus, kylančius iššūkius.

#### **Rekomendacijos tyrime dalyvavusioms įmonėms:**

- Dauguma informantų negalėjo atsakyti dėl apklausų ar tyrimų vykstančių organizacijoje darbuotojų įsitraukimo tema, nors didesnė dalis informantų mato tokių apklausų naudą. Todėl rekomenduojama įmonėms turėti reguliarių apklausos procesą šia tema, atsinaujinant apklausos tikslą, pagal tuo metu esančius poreikius.
- Organizacijos suteikia visas finansines galimybes bei kultūrinę aplinką mokytis ir tobulėti savo darbuotojams, tačiau nemaža dalis darbuotojų tuo nepasinaudoja. Todėl rekomenduojama įmonėms įsivesti aprašytas edukacijos ir mentorystės programas, išlaikant pasirinkimo laisvę ir individualių poreikių atliepimą, taip dar labiau įtraukiant darbuotojus į edukacines inovacijas.
- Pastebėta, jog edukacinės inovacijos ypač motyvuoja jaunuosius specialistus ir didina jų įsitraukimą, tačiau vyresnieji specialistai šia tema yra labiau išrankūs ir tam turi gerokai mažiau laiko. Todėl rekomenduojama organizacijoms skirti daugiau dėmesio ir analitiškumo išsiaiškinant kas būtų naudinga ir ko norėtų vyresnieji specialistai.

#### **Rekomendacijos tyrėjams, planuojantiems vystyti panašius tyrimus:**

- Šiame darbe buvo analizuojamos dvi įmonės ir apie 10% kiekvienos iš jų darbuotojų. Tai leido daryti gana ribotas išvagas informacinių technologijų sektoriuje Lietuvoje. Todėl rekomenduojama vykdyti kiekybinį tyrimą, apklausiant daugiau įmonių bei respondentų.
- Vykdytas tyrimas atskleidė darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas pagrindines prielaidas tirtose įmonėse. Tačiau mokslinėje literatūroje mažai nagrinėjamas bendras darbuotojų įsitraukimas informacinių technologijų įmonėse, todėl rekomenduojama atlikti tyrimą, klausiant kas apskritai motyvuoja darbuotojus įsitraukti IT kompanijose.
- Šis tyrimas buvo skirtas analizuoti konkrečias įmones bei jų darbuotojus. Kadangi informacinių technologijų rinka Lietuvoje yra itin paklausi, rekomenduojama tyrimus vykdyti su būsimais šios srities specialistais, klausiant kas juos įtraukia į būsimų darboviečių susidomėjimą ir kokius lūkesčius darbdaviams jie turi.
- Tyrimas leido nustatyti pagrindinius darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas veiksnius bei įvertinti jų taikymą bei potencialą praktikoje dviejų konkrečių atvejų atžvilgiu.

Tačiau tyrimo tikslas nebuvo kiekybiškai įvertinti jų veiksnius ir naudą, apklausus visus tirtų įmonių darbuotojus ir sužinoti jų nuomones bei pasiūlymus. Taip pat nebuvo siekiama nustatyti darbuotojų išitraukimo per edukacines inovacijas veiksnius kitų sektorių, plačiau geografiškai vykdančių veiklą, skirtingų kilmės kapitalų ar kitų organizacijos struktūrą, sprendimų priėmimą, lemiančių veiksnų įmonėje. Todėl visi išvardinti veiksniai leidžia toliau plėtoti šios srities tyrimus ir pasiekti dar konkretesnių ir gilesnių išvalgų.

## Išvados

1. Atlikus problemos analizę, paaiškėjo, jog apie darbuotojų įsitraukimą vienas pirmųjų pradėjo kalbėti autorius W. A Kahn'as (1990), o rinkoje iki šiol ši tema yra labai aktuali. Tuo tarpu apie edukacines inovacijas bei darbuotojų įsitraukimą per jas, tyrimų atlikta nėra, nors informacinių technologijų kompanijos Lietuvoje viešai skelbia informaciją apie vykdomas edukacines veiklas bei dideles investicijas į darbuotojų mokymą. Todėl nustatytas aiškus poreikis tirti darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas veiksnius informacinių technologijų įmonėse.
2. Mokslinės literatūros analizės metu aptartos pagrindinės darbuotojų įsitraukimo ir edukacinių inovacijų sąvokos bei išskirtos jų charakteristikos.
  - Darbuotojų įsitraukimas apibrėžiamas, kaip „<...> menas ir mokslas įtraukti žmones į autentiškus ir pripažintus ryšius su strategija, vaidmenimis, atlikimu, organizacija, bendruomene, santykiais, klientais, plėtra, energija ir laime pasitelkti, išlaikyti ir paversti darbą rezultatais”. Išskirtos 9 įsitraukusio darbuotojo charakteristikos.
  - Tuo tarpu edukacinės inovacijos suprantamos, kaip “<...> tam tikra idėja, projektas ar strategija, kurios tikslas – tobulinti ugdymo procesą ir kuri paaiškėja esanti nauja ir (arba) skatinanti pokyčius priimančioje aplinkoje.”. Šiuo atveju išskirtos 6 edukacinių inovacijų ir 3 jų aplinkos charakteristikos.
3. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize apie darbuotojų įsitraukimą ir edukacines inovacijas bei išskirtas jų charakteristikas, buvo sudaryta darbuotojų įsitraukimo per edukacines inovacijas tyrimo metodologija.
4. Sudarytos tyrimo metodologijos pagrindu buvo atliktas kokybinis tyrimas, kuriame dalyvavo dvi vidutinio dydžio informacinių technologijų įmonės. Tyrime dalyvavo septyni informantai, šeši jų dalyvavo pusiau struktūruotame interviu, vienas į klausimus atsakė raštu. Tyrimo metu nustatyta, kad:
  - Tirtų įmonių informantai darbuotojų įsitraukimą vertina itin aukštai, tačiau organizacijose nėra atliekama darbuotojų įsitraukimo apklausų, todėl sunku tai vertinti objektyviai.
  - Pagrindinės įsitraukusio darbuotojo savybės yra – gebėjimas mokytis, dalintis žiniomis su kitais, iniciatyvumas ir pridėtinės vertės kūrimas.
  - Išskirtinis įsitraukusio darbuotojo elgesys siejasi su savo atsakomybių peržengimu – noru inicijuoti naujoves, ieškoti papildomų iššūkių, dalyvauti savanoriškuose projektuose. Taip pat tyrime gana ryškiai išsiskyrė dar viena literatūroje paminėta elgesio forma – ryšių kūrimas.
  - Ilgesnę patirtį turinti B kompanija taiko daugiau edukacinių inovacijų, tačiau abi tirtos įmonės neturi mentorystės programų ir duoda laisvę darbuotojams nusistatyti mokymosi tikslus bei jų siekti.
  - Darbuotojų įsitraukimą per edukacines inovacijas lemia skiriamas išskirtinis dėmesys kultūrai organizacijoje bei tinkamų sąlygų ir aplinkos sudarymui. Abi tirtos įmonės suteikia ne tik finansines galimybes mokytis, tačiau skatina darbuotojus įsitraukti per diskusiją, sprendimų priėmimą kartu, individualių poreikių atliepimą, atsakomybės perdavimą darbuotojui bei tam tikrą pagalbą iš aplinkinių.
  - Darbuotojų įsitraukimas per edukacines inovacijas duoda konkrečius rezultatus – geresnius darbuotojų veiklos rezultatus, gerina darbuotojų efektyvumą, didina

darbuotojų motyvaciją, prisideda prie asmeninio tobulėjimo, skatina inovacijas, kuria vidinę organizacijos kultūrą bei skatina organizacijos pilietiškumo elgesį. Tačiau verta paminėti, jog tai yra vienas iš daugelio būdų, didinant darbuotojų įsitraukimą.

## Literatūros sąrašas

1. AB „SEB bankas“ metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos, 2018. [žiūrėta 2020–05–08]. Prieiga per internetą: [https://www.seb.lt/sites/default/files/web/pdf/SEB\\_FS\\_2018\\_lt.pdf](https://www.seb.lt/sites/default/files/web/pdf/SEB_FS_2018_lt.pdf)
2. Ajayi O. M., Odusanya K., Morton S. (2017). Stimulating employee ambidexterity and employee engagement in SMEs. *Management Decision* Vol. 55 No. 4, 2017 pp. 662–680 © Emerald Publishing Limited 0025–1747. [žiūrėta 2020–01–05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0107>;
3. Aken J. E. van, Bij H. van der, Berends, H. (2007). *Problem Solving in Organizations: A Methodological Handbook for Business Students*. [žiūrėta 2019–12–28];
4. Albizu, E., Olazaran, M., Lavía, C., Otero, B. (2017). Making visible the role of vocational education and training in firm innovation: evidence from Spanish SMEs. *European Planning Studies* (0965–4313), Vol.25(11), p.2057–2075. [žiūrėta 2019–12–28].;
5. Babic L. ir Boljanovic J. D. (2013). Contemporary Approach to Education in Organizations. *Dingidunum Journal of Applied Sciences*. [žiūrėta 2019–12–28]. Prieiga per internetą: <http://journal.singidunum.ac.rs/paper/contemporary-approach-to-education-in-organizations.html>;
6. Baggen, Y., Lans, Th., Biemans, Harm J. A., Kampen, J., Mulder, M. (2016). Fostering Entrepreneurial Learning On–the–Job: Evidence from Innovative Small and Medium–Sized Companies in Europe. *European Journal of Education* (0141–8211), Vol.51(2), p.193–210. [žiūrėta 2019–12–28]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/303179979\\_Fostering\\_Entrepreneurial\\_Learning\\_On-the-Job\\_evidence\\_from\\_innovative\\_small\\_and\\_medium-sized\\_companies\\_in\\_Europe\\_FOSTERING\\_ENTREPRENEURIAL\\_LEARNING\\_ON-THE-JOB](https://www.researchgate.net/publication/303179979_Fostering_Entrepreneurial_Learning_On-the-Job_evidence_from_innovative_small_and_medium-sized_companies_in_Europe_FOSTERING_ENTREPRENEURIAL_LEARNING_ON-THE-JOB);
7. Banker, R., Wattal, S., Fang–Chun L., Chin–Shyh O. (2009). Interdependence between Employee Education and R and D Investment in Impacting IT Firm Performance. *Hawaii International Conference on System Sciences* (1530–1605), p.1–10. [žiūrėta 2019–12–20];
8. Benethy B. H. (1992). *A Systems View of Education Concepts and Principles for Effective Practice*. p. 17. [žiūrėta 2020–01–05];
9. Bessant J., Caffyn S. (1997). High involvement innovation through continuous improvement. [žiūrėta 2020–01–10]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/247831944\\_High-Involvement\\_Innovation\\_Through\\_Continuous\\_Improvement](https://www.researchgate.net/publication/247831944_High-Involvement_Innovation_Through_Continuous_Improvement);
10. Breuer, K., Kampkötter, P. (2013). Determinants and effects of intra–firm trainings: evidence from a large German company. *Journal of Business Economics* (0044–2372), Vol.83(2), pp.145–169. [žiūrėta 2019–12–20];
11. A. A. Chughtai ir S. Zafar‘as(2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research*, Volume 11, Number 1, pages 39–64. [žiūrėta 2019–12–20];
12. Cooper–Thomas D. H., Xu J., Saks M. A. (2018). The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 33 No. 4/5, 2018 pp. 326–344 © Emerald Publishing Limited 0268–3946 DOI 10.1108/JMP–12–2017–0449. [žiūrėta 2020–01–05];
13. Dib. C.Z. (1988). *Formal, Non–Formal and Informal Education: Concepts/Applicability* [žiūrėta 2019–12–28];



14. Earl L., Timperley H. (2015). Evaluative thinking for successful educational innovation. [žiūrėta 2019–01–10]. Prieiga per internetą: [https://read.oecd-ilibrary.org/education/evaluative-thinking-for-successful-educational-innovation\\_5jrxtk1jtdwf-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/education/evaluative-thinking-for-successful-educational-innovation_5jrxtk1jtdwf-en#page1);
15. Eldor L. (2017). The relationship between perceptions of learning climate and employee innovative behavior and proficiency. [žiūrėta 2019–12–20];
16. Fullan, M. (2007). The New Meaning of Educational Change, Teachers College Press, 5th edition [žiūrėta 2020–01–10];
17. Harter J. K. (2002). Business–Unit–Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta–Analysis. Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 2, 268–279. DOI: 10.1037//0021–9010.87.2.268. [žiūrėta 2020–01–05];
18. Hanaysha J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. [žiūrėta 2020–01–07]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/307999757\\_Testing\\_the\\_Effects\\_of\\_Employee\\_Engagement\\_Work\\_Environment\\_and\\_Organizational\\_Learning\\_on\\_Organizational\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/307999757_Testing_the_Effects_of_Employee_Engagement_Work_Environment_and_Organizational_Learning_on_Organizational_Commitment);
19. Jucevičienė, P., Cesevičiūtė, I. (2009). Characteristics of educational and learning environments in organization and partnership network from innovation point of view. Social Sciences (1392–0758), nr. 1(63), p. 68–79. [žiūrėta 2019–12–28];
20. Kahn W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. ISSN: 00014273 The Academy of Management Journal, 1 December 1990, Vol.33(4), pp.692–724. [žiūrėta 2020–01–05];
21. Kvieskienė, G. (2015). Sumanioji edukacija – socialinėms industrijoms. Social Education (13929569), Vol.41 (2), p.5–17. [žiūrėta 2019–12–29];
22. Leonavičius, J. (1993). Sociologijos žodynas. Vilnius: Academia. [žiūrėta 2019–12–28];
23. Lipinskienė, D., Stanikūnienė, B. (2010). Antreprenerystės ugdymą organizacijoje įgalinanti aplinka. Social Sciences (1392–0758), Vol.68 (3), 68(2). [žiūrėta 2019–12–28];
24. Liuima J. (2017) Kokios Lietuvos pramonės ir paslaugų sritys bus svarbiausios 2025 metais? [žiūrėta 2020–05–08]. Prieiga per internetą: <http://blog.euromonitor.com/2017/01/kurios-lietuvospramoses-ir-paslaugu-sritys-bus-svarbiausios-2025-metais.html>;
25. Lytvyn L. ir Horbatiuk R. (2013). Management of Educational Innovations: Nature and Characteristics of the Implementations. [žiūrėta 2019–12–29];
26. Lemon L. L., Palenchar M. J. (2018). Public relations and zones of engagement: Employees’ lived experiences and the fundamental nature of employee engagement. Public Relations Review Volume 44, Issue 1, Pages 142–155. [žiūrėta 2019–01–05]; Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.01.002>;
27. Michael B. Shuck (2010). Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables. [žiūrėta 2020–01–04]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/263462154\\_Employee\\_engagement\\_An\\_examination\\_of\\_antecedent\\_and\\_outcome\\_variables](https://www.researchgate.net/publication/263462154_Employee_engagement_An_examination_of_antecedent_and_outcome_variables);
28. Mousavi S., Nilil M., Nasr A. (2018). Effects of entrepreneurial characteristic of school principals on evaluation of educational innovation. [žiūrėta 2019–12–28];

29. Nonaka I. ir Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. [žiūrēta 2020–01–10];;
30. OECD/CERI (2008). *International Conference, Learning in the 21st Century: Research, Innovation and Policy, Assessment for Learning Formative Assessment*. [žiūrēta 2019–12–28];
31. OECD (2015). *Evaluative thinking for successful educational innovation*. [žiūrēta 2019–12–28];
32. OECD (2016). *Innovating Education and Educating for Innovation: The Power of Digital Technologies and Skills*. [žiūrēta 2019–12–28];
33. OECD (2017). *The OECD Handbook for Innovative Learning Environments*. [žiūrēta 2019–12–29]. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/education/the-oecd-handbook-for-innovative-learning-environments-9789264277274-en.htm>;
34. OECD (2019). *Concepts and definitions for measuring business innovation*. [žiūrēta 2020–01–04]. Prieiga per internetą: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-6-en.pdf?expires=1589226849&id=id&accname=guest&checksum=06D995114149D08D7AFEDE3EE21AFAB0>;
35. Ohotina A. ir Lavrinenko O. (2015). *Education of employees and investment climate of the region: The view of the heads of enterprises*. [žiūrēta 2019–12–28]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1127>;
36. Olugbola, S. A. (2016). *Exploring entrepreneurial readiness of youth and startup success components: Entrepreneurship training as a moderator*. *Journal of Innovation & Knowledge* (2444–569X), Vol.2(3), pp.155–171. [žiūrēta 2019–12–29];
37. Ramstad E. (2014). *Can High-involvement Innovation Practices improve Productivity and the Quality of Working-life simultaneously? Management and Employee Views on Comparison*. [žiūrēta 2020–01–10];
38. Rao M. S. (2017). *Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement*. VOL. 49 NO. 3 2017, pp. 127–131, © Emerald Publishing Limited, ISSN 0019–7858. DOI 10.1108/ICT-06-2016-0037. [žiūrēta 2020–01–05];;
39. Reid J. R., Baker R. S. (2018). *Designing and testing an educational innovation*. [žiūrēta 2019–12–28]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/327103074\\_Designing\\_and\\_testing\\_an\\_educational\\_innovation](https://www.researchgate.net/publication/327103074_Designing_and_testing_an_educational_innovation);
40. Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. A catalogue record for this publication is available from the British Library, ISBN 1 85184 336 1. [žiūrēta 2020–01–04];
41. Saks A. M. (2006) *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No. 7, 2006 pp. 600–619. [žiūrēta 2020–01–04]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/275714108\\_Antecedents\\_and\\_Consequences\\_of\\_Employee\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/275714108_Antecedents_and_Consequences_of_Employee_Engagement);
42. Sein–Echaluze M. L., Fidalgo–Blanco A., Pedro N. (2015). *Educational Innovation*. [žiūrēta 2019–12–28];
43. Sirisetti S. (2012). „Employee Engagement Culture”. *The Journal of Commerce*, Vol. 4, No. 1, ISSN: 2218–8118, 2220–6043. [žiūrēta 2020–01–04];

44. Sharma S. K. ir Kaur S. (2014), An introspection of employee engagement: a quantitative content analysis approach. *IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, Issue 2, p38–57. 20p. [žiūrėta 2020–01–04];
45. Soomro, F. Q., Hussain, S. (2018). Role of Employee Training in Enhancing Perceived Performance through Competencies in Services Industry—A Study of Pakistani Banking Sector. *Pakistan Business Review* (15618706), Vol.20 (1), p.122–137. [žiūrėta 2019–12–29];
46. Sorenson S. (2013). How Employee Engagement Drives Growth. *Gallup Business Journal*: [businessjournal.gallup.com](https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx). [žiūrėta 2020–01–12]. Prieiga per internetą: <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>;
47. Staniškienė E., Daunorienė A., Stankevičiūtė Ž. (2018) Continuous Improvement of Employee Engagement: Impact on Quality Management System. *Journal of Environmental Research, Engineering and Management* Vol. 74 / No. 4 / 2018 pp. 7–18 DOI 10.5755/j01.ere.m.74.4.22119. [žiūrėta 2020–01–12];
48. Suleymanov E., Eminov A., Hasanli Y. (2018). The Role of Education in Organization and Development of Economics in Azerbaijan, Vol. 4, No. 2, June 2018, pp. 45–50. [žiūrėta 2020–01–04]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/325531348\\_The\\_Role\\_of\\_Education\\_in\\_Organization\\_and\\_Development\\_of\\_Economics\\_in\\_Azerbaijan](https://www.researchgate.net/publication/325531348_The_Role_of_Education_in_Organization_and_Development_of_Economics_in_Azerbaijan);
49. Sung SY, Choi JN (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal Of Organizational Behavior* (08943796), Vol.35 (3), p.393. [žiūrėta 2020–01–04]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.1897>;
50. Toktassynov T. (2014). Employee Engagement in Knowledge–Economy as a Mean of Increasing Productivity. ISSN 2023–9346 *The Bridge to the Future*, 2014, 1 (8). [žiūrėta 2020–01–05];
51. Vincent–Lancrin S., Urgel J., Kar S., Jacotin G., OECD (2019). Measuring Innovation in Education 2019. [žiūrėta 2019–12–28]. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/publications/measuring-innovation-in-education-2019-9789264311671-en.htm>;
52. Žnidaršič, J., Jereb, E. (2011). Innovations and Lifelong Learning in Sustainable Organization. *Organizacija* (13185454), Vol.44 (6), p.185–195. [žiūrėta 2019–12–27].