



**Kauno technologijos universitetas**  
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Mokymosi darbo vietoje motyvaciniai veiksniai  
multinacionalinėje įmonėje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Nora Jakubauskaitė**

Projekto autorė

**Prof. Brigita Janiūnaitė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**  
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

# **Mokymosi darbo vietoje motyvaciniai veiksniai multinacionalinėje įmonėje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Edukologija (6211MX020)

---

**Nora Jakubauskaitė**

Projekto autorė

**Prof. Brigita Janiūnaitė**

Vadovė

**Doc. Vilija Stanišauskienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Nora Jakubauskaitė

## **Mokymosi darbo vietoje motyvaciniai veiksniai multinacionalinėje įmonėje**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Noros Jakubauskaitės, baigiamasis projektas tema „Mokymosi darbo vietoje motyvaciniai veiksniai multinacionalinėje įmonėje“ 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.

Nora Jakubauskaitė

\_\_\_\_\_  
(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Jakubauskaitė, Nora. Mokymosi darbo vietoje motyvaciniai veiksniai multinacionalinėje įmonėje. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. Brigita Janiūnaitė Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): Ugdymo mokslai (M02).

Reikšminiai žodžiai: mokymasis darbo vietoje, motyvacija, multinacionalinė įmonė

Kaunas, 2020, 73 p.

### Santrauka

Globalėjantis pasaulis ir itin greitai besikeičiančios technologijos skatina asmenis mokytis visą gyvenimą. Suaugusiųjų tęstinis mokymasis ir mokymasis visą gyvenimą šiame kontekste tampa labai aktualūs, kadangi suteikia galimybę greičiau adaptuotis bei įgyti naujų žinių, reikalingų ne tik asmeniniame gyvenime, tačiau ir profesiniame. Su šiuo kontekstu itin glaudžiai yra siejamas – mokymasis darbo vietoje. Multinacionalinės, ir ne tik, įmonės, suprasdamos mokymosi darbo vietoje teikiamas naudas šiam proceso vystymui skiria daug dėmesio. Tačiau, kad mokymasis darbo vietoje būtų aktyvus – reikia išsiaiškinti kokie motyvaciniai veiksniai skatina darbuotojus inicijuoti bei aktyviai dalyvauti šioje veikloje. Nors mokslinės literatūros šaltiniuose mokymosi darbo vietoje ir motyvacinių veiksnių sąsajos yra gana išsamiai išnagrinėtos, informacijos kokie motyvaciniai veiksniai skatina mokymąsi darbo vietoje būtent multinacionalinėse įmonėse – mažai. Taigi šis magistro baigiamasis projektas skirtas atskleisti motyvacinių veiksnių ypatumus, kuomet mokymosi darbo vietoje procesas vyksta multinacionalinėse įmonėse. Projekte sprendžiami uždaviniai yra: pagrįsti mokymosi darbo vietoje sampratą, tipus, būdus; išskirti mokymąsi darbo vietoje skatinančius veiksnius; pagrįsti mokymąsi darbo vietoje skatinančių veiksnių multinacionalinėje įmonėje tyrimo metodologiją; nustatyti mokymosi darbo vietoje ypatumus multinacionalinėse įmonėse bei darbuotojų mokymąsi skatinančius motyvacinius veiksnius. Magistro baigiamajame projekte taikyti šie duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizės metodas taikytas siekiant pagrįsti mokymąsi darbo vietoje multinacionalinėje įmonėje bei apibrėžti mokymosi procesą multinacionalinėse įmonėse skatinančius motyvacinius veiksnius; pusiau struktūruotas interviu taikytas apklausiant iš anksto atrinktus informantus, siekiant nustatyti motyvacinius veiksnius, kurie skatina mokymąsi darbo vietoje multinacionalinėse įmonėse. Tyrimo duomenų apdorojimo metodas – aprašomoji turinio analizė. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog mokymosi darbo vietoje samprata ir jo teikiamos naudos tarp multinacionalinėje įmonėje dirbančių asmenų yra gerai žinomos bei suprantamos, jų yra siekiama. Atskleista, jog pagrindinės mokymosi formos, kuriomis šis procesas vystomas yra – socialinio ir savarankiško mokymosi. Socialinio mokymosi forma naudojama bendraujant su kitais asmenimis, keičiantis informacija, diskutuojant, dalinantis gerąją praktika. Šiai mokymosi formai vystyti naudojamos socialinio mokymosi priemonės ir įrankiai, tokie kaip: socialiniai tinklai Facebook, Twitter, LinkedIn, susirašinėjimo ir internetinių pokalbių platformos – slack bei discord. Taip pat, kaip socialinio mokymosi priemonė išskirta el. pašto platforma – Gmail bei Zoho. Savarankiško mokymosi formai prisikiriamas mokymasis, kuomet pats besimokantysis savo iniciatyva ieško informacijos bei problemos sprendimo būdo naudodamas šiuos įrankius: internetines naršykles – Google Chrome, kurios dėka asmenys gali pasiekti visus informacijos šaltinius ir išteklius, kurie yra prieinami internetinės prieigos pagalba;

paieškos sistema – Google Search, kuomet į paieškos langelį įvedus raktinius žodžius pateikiami informacijos šaltiniai bei jose pateikiama informacija apie ieškomą objektą; taip pat kitos internetinės informacijos platformos – Youtube, kur galima rasti daug įvairios vaizdinės medžiagos bei Wikipedia – internetinė enciklopedija, kurioje gausu informacijos įvairiomis temomis bei kalbomis. Taip pat atskleista, kad vidiniai motyvai mokymosi procesą skatina labiau nei išoriniai. Pagrindiniais vidiniams motyvams priskiriama – noras tobulėti bei pasitenkinimas darbu, o išoriniam – darbo atlyginimas ir karjeros galimybės. Projekto naujumas ir reikšmingumas: projekte pagrįsta mokymosi darbo vietoje nauda; išskirtos mokymosi darbo vietoje formos bei jose naudojamos priemonės ir įrankiai; taip pat išskirti ir mokymąsi darbo vietoje skatinantys motyvaciniai veiksniai; pagrįstas ir empiriškai validuotas mokymosi darbo vietoje skatinančių veiksnių modelis; atlikus atvejų analizes surinkti empiriniai faktai apie realius motyvacinius veiksnius, kurie skatina mokymąsi darbo vietoje. Projekto teorinėmis ir empirinėmis išvalgomis gali naudotis įmonių vadovai / darbuotojai, siekiantys skatinti mokymąsi darbo vietoje bei tyrėjai, atliekantys tyrimus susijusius su motyvaciniais veiksniais skatinančiais mokymąsi darbo vietoje.

Jakubauskaitė, Nora. Motivational Factors for Learning at the Workplace in the Multinational Company. Master's Final Degree Project / supervisor prof. Brigita Janiūnaitė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Education (M02)

Keywords: Workplace Learning, Motivation, Multinational Company.

Kaunas, 2020. 73 p

### **Summary**

World globalization and rapid changes in technologies are encouraging to keep with the pace and learn new skills continuously. Continuing learning and learning throughout the whole lifetime for adults is especially relevant in this context as it provides an opportunity to adapt more quickly to the changes and gain new knowledge that's helpful for personal and professional life. Continues learning is closely related to workplace learning. Multinational and other types of companies pay close attention to and are aware of the benefits that learning new knowledge at the workplace provide. However, for this type of learning to be effective and keep employees active in them, motivational factors that encourage employees to initiate and actively participate in this activity need to be determined. Even tough, scientific literature regarding the connection between workplace learning and motivational factors have been widely analyzed, information regarding motivational factors that encourage learning at multinational workplaces is sparse. This master's thesis is intended to reveal the motivational factors that encourage learning in multinational company workplaces. Tasks: validate the concept, types and methods of workplace learning; identify the factors that encourage workplace learning; validate the methodology of workplace learning motivational factors in multinational companies; identify the peculiarities of workplace learning in multinational companies and motivational factors that promote employees to learn. Data collection methods used in the master's thesis: scientific literature analysis method was used in order to validate workplace learning processes and motivational factors in multinational companies; semi-structured interview was implemented to interview pre-selected respondents in order to determine the motivational factors that encourage workplace learning in multinational companies. Thesis analysis methods - descriptive content analysis. The thesis results revealed that workplace learning concept and the benefits that it brings between multinational companies are well-know and are being strived to achieve by company employees. The main forms that are used to develop this learning process is social and individual learning. Social learning form is used communicating with other people, exchanging information, discussing and sharing good practice. This form of learning is used with the social learning tools as social network Facebook, Twitter, LinkedIn and messaging applications Slack and Discord. Additionally, e-mail service platforms such as Gmail and Zoho Mail can also be pointed out. Individual learning form can be attributed to learning when the individual on its own initiative searches for information and solutions using the following tools: online browser Google Chrome, which allows to access vast amounts of information found online; online search engine Google Search, which allows to access information about the needed subject; other online information platforms such as YouTube, which provides information visually and Wikipedia, an online encyclopedia that contains a huge variety of

information. During this master's thesis, it was also determined, that internal motives promote better motivation to learning than external motives. The main internal motives consist of desire to improve and satisfaction of the work achieved, while, the main external motives comprise of job salary and further career possibilities. Thesis relevance and significance: explanation of the benefits of workplace learning; identification of workplace learning forms and the tools and instruments used; determining of workplace learning motivational factors; verification of empirically validated models of workplace learning motivational factors; empirically validated facts about real motivational factors that encourage workplace learning collected from case studies. Theoretical and empirical insights can be used by company employers/employees seeking to encourage workplace learning and researches for their projects related to motivational factors encouraging workplace learning.

## Turinys

<b>Paveikslų ir lentelių sąrašas.....</b>	<b>10</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>12</b>
<b>1. Mokymosi darbo vietoje teorinės prieigos .....</b>	<b>16</b>
1.1. Mokymosi darbo vietoje samprata.....	16
1.2. Mokymosi darbo vietoje charakteristikos, formos ir ištekliai .....	28
1.3. Motyvaciniai veiksniai skatinantys mokymąsi darbo vietoje .....	35
<b>2. Mokymąsi darbo vietoje skatinančių motyvacinių veiksnių multinacionalinėje įmonėje tyrimo metodologija .....</b>	<b>43</b>
2.1. Tyrimo prieiga ir organizavimas.....	44
2.2. Tyrimo metodo pagrindimas.....	46
2.3. Tyrimo duomenų apdorojimo metodo pagrindimas .....	46
2.4. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	46
2.5. Tyrimo imties pagrindimas .....	47
2.6. Tyrimo etikos principai.....	49
<b>3. Mokymąsi darbo vietoje skatinančių motyvacinių veiksnių ypatumai.....</b>	<b>51</b>
3.1. Tiriamaoji įmonė - X.....	51
3.2. Informantų interviu rezultatai .....	51
3.2.1. Mokymosi darbo vietoje teikiama nauda .....	51
3.2.2. Mokymosi darbo vietoje formos .....	55
3.2.3. Mokymuisi darbo vietoje naudojami įrankiai .....	59
3.2.4. Mokymąsi darbo vietoje skatinantys motyvaciniai veiksniai multinacionalinėje įmonėje....	62
3.5. Mokymąsi darbo vietoje skatinančių motyvacinių veiksnių analizė.....	65
<b>Išvados .....</b>	<b>69</b>
<b>Rekomendacijos .....</b>	<b>70</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>71</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>74</b>
1 priedas. Interviu su informantu – 1 .....	74
2 priedas. Interviu su informantu – 2.....	76
3 priedas. Interviu su informantu – 3.....	78
4 priedas. Interviu su informantu – 4.....	80
5 priedas. Interviu su informantu – 5.....	82



6 priedas. Interviu su informantu – 6.....	84
7 priedas. Interviu su informantu – 7.....	86
8 priedas. Interviu su informantu – 8.....	88
9 priedas. Interviu su informantu – 9.....	90
10 priedas. Top 200 mokymosi darbo vietoje įrankių .....	91

## **Paveikslų ir lentelių sąrašas**

1 lentelė. Kelių mokymosi darbo vietoje formų įrankiai.....	31
2 lentelė. Vidiniai ir išoriniai motyvai skatinantys mokymąsi darbo vietoje .....	38
3 lentelė. Tyrimo klausimų charakteristika ir indikatoriai .....	47
4 lentelė. Informantų charakteristikos .....	48
1 pav. Mokymosi darbo vietoje skatinančių veiksnių multinacionalinėje įmonėje tyrimo etapai .....	45

## Terminų sąrašas

**Mokymasis darbo vietoje** – tai mokymosi būdas, kuomet besimokantysis atlikdamas kasdienes ar naujas užduotis darbo vietoje įgyja naujų žinių ir įgūdžių arba modifikuoja jau turimus jų resursus.

**Motyvaciniai veiksniai** – tai iš aplinkos arba asmens kylantys dirgikliai, motyvai, skatinantys atlikti kokią nors veiklą, pvz.: mokymasi.

**Multinacionalinė įmonė** – tai įmonė, kuri turi savo veiklą vykdančius padalinius kitose šalyse, nei yra įsteigta.

## Ivadas

**Temos aktualumas.** Šiuolaikinėje nuolat ir itin sparčiai tobulėjančioje visuomenėje itin didelis dėmesys pradėtas skirti mokymosi procesui. Mokymosi nauda asmenims, jų grupėms ir organizacijoms akivaizdi – besimokantieji geba greitai prisitaikyti prie situacijos, priima efektyvius sprendimus, nebijo iššūkių, motyvuoja aplinkinius savo sėkmės pavyzdžiu bei kuria kitus su mokymasis susijusius procesus. Šie gebėjimai yra labai svarbūs ir vertinami, nes tik mokykloje ar aukštojo mokslo įstaigose įgyto išsilavinimo nebepakanka visam gyvenimui. Mokslas, atradimai ir technologijos kinta labai greitai, todėl svarbu ne tik įgytos žinios, o ir gebėjimas mokytis, diegti naujoves savo veikloje. (Chen 2014)

Suvokiant mokymosi teikiamą naudą tarp mokslininkų (Carliner 2013), (Bauer and Gruber 2007), (Argote 2011) vyrauja diskusijos įvairiais aspektais: kas yra mokymasis, kada mokymasis turėtų prasidėti ir kuomet baigtis, kas turi būti šio proceso iniciatorius, kaip tobulinti mokymo ir mokymosi sistemą ir t.t. Viena iš labiausiai šiuo metu paplitusių su mokymusi susijusių sąvokų – mokymasis visą gyvenimą. Ši sąvoką neturi vieno ir visuose šaltiniuose vartojimo apibūdinimo, tačiau išskiriamos šio proceso ypatybės: mokymosi proceso tęstinumas nuo ikimokyklinio amžiaus iki gyvenimo galo, įvairiomis formomis – formaliuoju, neformaliuoju, savarankišku būdu. Mokymosi visą gyvenimą koncepcija yra itin svarbi ir valstybių politikoje, kadangi ją, kaip siekiamybę įvardina daugelis šalių savo nacionaliniuose ar tarptautiniuose dokumentuose.

Akivaizdu, jog mokymosi visą gyvenimą koncepcija didžiaja dalimi yra nukreipta į suaugusiuosius asmenis, todėl jam yra skiriamas didžiausias dėmesys. Dauguma suaugusiųjų yra sąmoningi ir kritiški, todėl mokymosi procesą gali inicijuoti, valdyti bei panaudoti kaip tobulėjimo šaltinį siekiant asmeninės, socialinės, finansinės ir profesinės gerovės.

Kiekvieno suaugusiojo asmens gyvenime darbas užima labai svarbią vietą – tai pajamų šaltinis, savirealizacijos įrankis bei vieta, kurioje praleidžiama ne maža dienos dalis. Suprasdami ir vertindami su darbu susijusias naudas, dauguma suaugusiųjų aktyviai mokosi ir darbo vietoje. Billett (2002) atliktas tyrimas atskleidė, jog mokymosi darbo vietoje procesas skatina bendradarbiavimą tarp kolegų, didina pasitikėjimą savimi, dėl ko įmonėje padidėja darbo produktyvumas bei darbuotojai tampa drąsesni kurti naujus produktus, vystyti idėjas ir t.t., taigi mokymasis darbo vietoje yra naudingas ir asmeniui, ir įmonei, kurioje dirba nuolat besimokantieji. Dėl šios priežasties yra labai aktualu išsiaiškinti, kokie motyvaciniai veiksniai daro įtaką darbuotojų mokymuisi darbo vietoje.

Nuolat globalėjantis pasaulis bei nykstantys įvairūs barjerai tarp šalių suteikia galimybę laisvai keliauti, įsigyti prekes, plėsti žinias ir žinoma – vystyti verslą. Įmonės plečiančios savo veiklą, steigia padalinius įvairiose šalyse, tampa multinacionalinėmis. Šio pobūdžio įmonės vysto veiklą keliuose šalyse, būtent dėl šio – demografinio aspekto - jos vadinamos sudurtiniu žodžiu – multinacionalinėmis, kur multi – reiškia ne vieną, o nacionalinė – tautybę/ šalį.

Pastebint, jog šalyse auga tokių įmonių ar jų padalinių steigimas, kai sukuriamos naujos darbo vietos ir vykdoma įmonės veiklą reikalinga skirtingų tautybių asmenų sąveika, tampa itin aktualu išsiaiškinti kokie motyvaciniai veiksniai skatina darbuotojus mokytis darbo vietoje, siekiant pagrįstos naudos įmonėms bei jose dirbantiems asmenims.

**Problemos ištirtumas ir pagrindimas.** Mokymosi darbo vietoje reiškinys jau daugelį metų tyrinėjamas įvairiais aspektais – kaip keičiasi mokymosi procesas nuo įgytos profesijos ir pareigų, kada mokymosi procesas yra efektyviausias, kaip užtikrinti, kad darbuotojai mokytūsi darbo vietoje bei kokiomis priemonėmis tai galima padaryti, šiomis temomis galima rasti įvairių Lietuvos ir užsienio mokslininkų straipsnių, tokių kaip: Serrat (2017), Hedin (2010), Goddu (2012),

Taip pat pastebima, jog pagal mokymosi darbo vietoje metu naudojamas priemones ir įrankius galima daryti prielaidas apie mokymosi darbo vietoje prieinamumą, sėkmingumą bei efektyvumą (Kerosuo, 2016). Kuo daugiau ir efektyvesnių priemonių naudojama, tuo mokymosi procesas sklandesnis, efektyvesnis, nes pateikiamas ne vienas informacijos šaltinis ir įvairiomis priemonėmis galima pasiekti didesnę darbuotojų auditoriją. Kaip teigia (Berge 2015), mokymosi darbo vietoje naudojami įrankiai gali ne tik atlikti savo tiesioginę funkciją – būti įrankiais siekiant tikslo, tačiau būti ir motyvacinio veiksmo skatinančiu mokymosi procesą. Taip pat dažnu atveju mokymosi darbo vietoje įrankiai nėra tiesioginiai įvardinami kaip mokymosi, tuo labiau, kad kaip kasdieniai informacijos šaltiniai naudojami ne tik profesiniame, tačiau ir asmeniniame gyvenime.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, jog motyvacinio veiksmo tema yra gana išsamiai išnagrinėta ir vis dar nagrinėjama įvairiais iki šiol netirtais aspektais. Galima rasti daug informacijos apie motyvacinio veiksmo kilmę, sąveiką (Murphy, 1996), klasifikaciją (Kerosuo, 2016), poveikį įvairių socialinių grupių asmenims (Melnick, 2000). Tačiau kaip atskira motyvacijos šaka yra išskiriama – motyvacija mokytis (Kim, 2014). Ši motyvacijos rūšis yra siaurinama ir taip pat nagrinėjama atskirais aspektais: pagal amžių, socialines grupes, mokymosi įstaigą ir t.t.

Kaip viena iš temų, siejamų su motyvacija ir mokymosi procesu suaugusiųjų gyvenime yra – mokymosi darbo vietoje motyvacija ir ją skatinantys veiksniai. Ši tema itin plačiai nagrinėjama įvairių mokslininkų, tokių kaip Kinman (2001), Lohman (2005), Gorges and Kandler (2012). Mokymosi proceso skatinimas įvairiose įmonėse akcentuojama kaip tikslas ir siekiamybė, dėl teikiamos naudos darbuotojams ir įmonei, kurioje dirba nuolat besimokantys darbo vietoje asmenys. Tačiau, kaip teigia Caudill (2015), išoriniai ir vidiniai motyvaciniai veiksniai tampa aktualūs ir skatinantys mokymąsi tik tuo atveju, jeigu yra jų dėmė, tai reiškia, jog tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai turi būti aktualūs, teikiantys tiesioginę naudą ir derantys tarpusavyje.

**Tyrimo objektas** – motyvaciniai veiksniai, skatinantys mokymąsi darbo vietoje multinacionalinėse įmonėse.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti motyvacinius veiksmus, skatinančius mokymąsi darbo vietoje multinacionalinėse įmonėse.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Pagrįsti mokymosi darbo vietoje sampratą, tipus, būdus.
2. Išskirti mokymąsi darbo vietoje skatinančius veiksmus.
3. Pagrįsti mokymąsi darbo vietoje skatinančių veiksmų multinacionalinėje įmonėje tyrimo metodologiją.

4. Nustatyti mokymosi darbo vietoje ypatumus multinacionalinėse įmonėse bei darbuotojų mokymąsi skatinančius motyvacinus veiksnius.

### **Teorinės tyrimo nuostatos**

**Mokymosi per visą gyvenimą teorija** akcentuojanti nuolatinį besimokančiojo asmens mokymosi procesą nepriklausomai nuo jo amžiaus. Tai motyvais grįstas (asmeniniais ir/ arba išoriniais) veiksmas, kurį besimokantis asmuo atlieka savavališkai, neverčiamas aplinkinių - siekia įgyti naujų žinių ar įgūdžių reikalingų asmeniniam ar/ ir profesiniam gyvenimui. Encarta (2008) mokymosi visą gyvenimą teoriją apibūdina kaip žinias ar įgūdžius, kurie yra atnaujinami ar įgaunami greta su arba per formaliojo švietimo parengtas programas. Šiam tikslui pasiekti gali būti naudojamos kitos formaliojo ugdymo programos, neformalaus švietimas ir savarankiškas mokymasis. Šiame kontekste mokymosi procesas interpretuojamas kaip būdas, kuriuo asmenys ar jų grupės įgyja, interpretuoja ir keičia ne tik žinias, bet ir įgūdžius ar net jausmus (Matthews, 1999). Tuo tarpu Jarvis (2006) apibendrinamas teigia, jog tai visą gyvenimą vykstančių procesų visuma, kai žmogaus kūnas (genetinis, fizinis ir biologinis) bei protas (žinios, įgūdžiai, požiūriai, vertybės, emocijos, įsitikinimai) patiria kintančias situacijas, kurių pasekoje asmuo tampa labiau patyręs ir nuolat kintantis (tobulėjantis).

**Šiuolaikinio mokymosi darbo vietoje teorija.** Ši teorija, kaip teigia jos autorė Jane Hart (2019) apibūdina mokymosi darbo vietoje procesą, kuris yra grįstas naujausiomis technologinėmis priemonėmis bei jų naudojimu atliekant kasdienes su darbu susijusias užduotis. Tokiu būdu užtikrinant, jog asmenys, gyvenantys XXI amžiuje įgytų žinias daug patogesniu, greitesniu ir kaip teigia Conley (2010) jiems patrauklesniu būdu. Ši teorija grįsta remiantis futuristo R. B. Fuller (1982) teiginiais, jog žmogaus žinios kinta priklausomai nuo žinių šaltinių kiekio prieinamumo, pvz.: iki 1945 m. žmogaus žinios padvigubėdavo kas 25 metus, tuo tarpu 2020 metais gyvenantys žmonės dėl itin didelio informacijos srauto jas dvigubina kas 12 – 13 valandų. Dėl šios priežasties yra itin svarbu suteikti tinkamus mokymosi darbo vietoje įrankius bei priemones, jog žinių atnaujinimas vyktų sklandžiai ir efektyviai, nesukeldamas kitų kliūčių. Taip pat remiantis McDowell (2011) buvo apibendrintos keturios modernaus mokymosi darbo vietoje formos: didaktinė, socialinė, savarankiška ir atliekant, pagal kurias galima išskirti darbo vietoje naudojamus įrankius ir priemones.

**Suaugusiųjų mokymosi teorija.** Mokslininkas Togg (2016) teigia, jog nėra vienos teorijos, kuri paaiškintų kaip ir kodėl suaugusieji mokosi geriausiai, todėl išskiriamos 6 pagrindinės kategorijos, kuomet kiekviena iš jų paaiškina tam tikrą aspektą susijusį su suaugusiųjų mokymu(si) . Pirmoji – andragogika, ši teorija jos kūrėjo Knowles (1968) apibūdinama kaip menas ir mokslas, padedantis mokyti suaugusiesiems, išskiriami šie mokymosi aspektai – suaugusieji geriau mokosi iš patirties (net tuomet kai daro klaidų), didesnę motyvacija mokyti būna tuomet, kai įgyjamos žinios gali būti panaudojamos praktiškai, suaugusiesiems būtinas mokymosi proceso planavimas bei įtraukimas. Antroji – transformatyvus mokymasis, kurio esmė keisti probleminį mąstymą, prasmės suvokimą, prielaidas ir lūkesčius Trečioji - patirtinis mokymasis, kuris reikalauja iš besimokančiojo aktyvaus apmąstymo, konceptualizavimo bei įgytų žinių panaudojimo patirties (Del País Vasco and Herriko, 2010). Ketvirtoji - savarankiškas mokymasis, kurio esmė besimokančiojo asmens iniciatyvumas planavimas, būdo pasirinkimas, tikslų išsikėlimas bei rezultatų vertinimas (Saunders, Nehaniv, and Dautenhahn, 2006). Penktoji - problemų sprendimo teorija, jos siekis – naujas požiūris į susidariusią problemą bei naujų jos

sprendimų paieška, taikant įvairius metodus. Šeštoji - mokymosi veikiant – kuomet visas dėmesys yra skiriamas sprendžiant problemas, bet tuo pačiu ir akcentuojant, ko kiekvienas asmuo nori išmokti, bei kokią teigiamą įtaką tai gali turėti asmeniui (Hansman 2001).

### **Tyrimo duomenų rinkimo metodai**

- Mokslinės literatūros analizės metodas taikytas siekiant pagrįsti mokymąsi darbo vietoje multinacionalinėje įmonėje bei apibrėžti mokymosi procesą multinacionalinėse įmonėse skatinančius motyvacinčius veiksnčius.
- Pusiau struktūruotas interviu taikytas apklausiant iš anksto atrinktus informantus, siekiant nustatyti motyvacinčius veiksnčius, kurie skatina mokymąsi darbo vietoje multinacionalinėse įmonėse.

### **Tyrimo duomenų apdorojimo metodai**

- Interviu metu surinktų duomenų analizei naudotas aprašomosios turinio analizės metodas, siekiant interpretuoti ir išskirti pagrindinius motyvacinčius veiksnčius skatinančius mokymąsi darbo vietoje multinacionalinėse įmonėse.

**Projekto naujumas ir reikšmingumas.** Projekte pagrįsta mokymosi darbo vietoje teikiama nauda; išskirti motyvacinčiai veiksnčiai, skatinantys mokymąsi darbo vietoje multinacionalinėse įmonėse, pagrįstas ir empiriškai validuotas mokymosi darbo vietoje modelis multinacionalinėje įmonėje, surinkti empiriniai faktai apie realius motyvacinčius veiksnčius, skatinančius mokymąsi darbo vietoje. Projekto teorinėmis ir empirinėmis išvalgomis gali naudotis įmonių vadovai, siekiantys mokymosi procesą darbo vietoje skatinti, taip pat tyrėjai, atliekantys tyrimus, susijusius su mokymusi darbo vietoje.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį projektą sudaro įvadas, trys dalys – teorinė, metodologinė ir empirinė, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Literatūros sąrašas yra 49 literatūros šaltiniai, taip pat projekte yra 5 lentelės ir 1 paveikslas, 10 priedų. Darbo apimtis be priedų – 73 psl. .

## 1. Mokymosi darbo vietoje teorinės prieigos

Šioje darbo dalyje analizuojama mokymosi darbo vietoje samprata, taip pat apibrėžiamos susijusios sąvokos: mokymasis visą gyvenimą, besimokančios organizacijos ir suaugusiųjų švietimas. Taip pat pateikiamos ir charakterizuojamos mokymosi darbo vietoje naudojamos formos, įrankiai bei mokymosi procesą skatinantys motyvaciniai veiksniai.

### 1.1. Mokymosi darbo vietoje samprata

Šiuolaikinėje visuomenėje, kurioje yra pabrėžiama mokymosi nauda asmeniniame gyvenime, mokymosi procesas yra perkeliamas ir į kitas su asmeniu susijusias sferas –laisvalaikį, bendravimą, kūrybą ir t.t. Ne išimtis ir – darbo vieta, akivaizdu, jog mokymasis darbo vietoje yra grindžiamas abipuse nauda besimokančiajam, kaip tobulėjimo priemonė, o įmonėms ir organizacijoms, kuriose dirba nuolat besimokantys darbuotojai – kaip galimybė sukurti naujus ar patbulinti jau esančius procesus ar produktus.

Samprata mokymasis darbo vietoje daugelyje mokslinės literatūros šaltinių apibrėžiama skirtingai. Pasak Baumgartner, (2001) mokymasis darbo vietoje yra nuolat įgaunama praktika atliekant įprastus, kasdienes veiksmus darbo aplinkoje. Tuo tarpu Laal (2012) papildo šią mintį, jog tai užduočių sprendimo ir su darbu susijusių veiksmų sąveika, prie kurios prisideda individualus darbuotojas ir organizacija, kurioje veikiama. Šią sąvoką apibūdina kaip santykius ir dinامينius, nuolat kintančius ryšius tarp „atskirų veikėjų“ ir „kolektyvų“. Akcentuojama, jog mokymasis darbo vietoje gali pagerinti įgūdžius bei suteikti formaliojo ugdymo pažymėjimą jiems įteisinti arba suteikti neformalių žinių, kurios tiks tik tam tikrą darbą dirbantiems asmenims, t.y. žinių suteikiamas spektras bus per „siauras“, tačiau itin naudingas (Tynjälä, 2008)

Kai kurie autoriai teigia, kad pagal mokymąsi darbo vietoje galima spręsti apie organizacijos kultūrinius reiškinius, nes tai atskleidžia kaip darbuotojai vykdo jiems pavestas užduotis bei keliamos organizacijos reikalavimus darbuotojams, dėl nuolatinio tobulėjimo (Illeris, 2003). Taip pat pastebėta, jog mokymasis darbo vietoje vyksta visais lygmenimis pagal (Dixon, 1993) – individualiame, kolektyviniame bei organizaciniame, tačiau efektyviausiai jis vyksta – kolektyviniame, kadangi asmenys labiausiai mokymosi sprendami problemas darbo vietoje, vieni iš kitų (Billett, 2001). Jog mokymasis vykėtų sklandžiai ir efektyviai pagrindinis vaidmuo tenka informacijos šaltiniui, nuo jo patikimumo, teisingumo ir patirties, priklauso darbuotojų mokymosi darbo vietoje rezultatai ir našumas (XX amžiuje mokymąsi darbo vietoje nagrinėję mokslininkai taip pat išsako panašias mintis, jog mokymasis darbo vietoje yra greitai besivystanti, neplanuota praktika, kurią atlieka darbuotojai, kuomet kyla konfliktai, ginčijamos idėjos (Billett 1996). Candy ir Matthews (1998) taip pat išsako mintį, kurią galime sieti su ankščiau paminėtą Muhammad ir Idris mintimi, jog mokymasis darbo vietoje kinta priklausomai nuo organizacijos vidaus klimato ir vyraujančios vadovaujančiųjų ideologijos. Jeigu organizacijoje bus skatinama komunikacija, naujos idėjos, darbuotojai bus suinteresuoti mokytis darbo vietoje, tačiau jeigu organizacijoje naujos idėjos nėra priimtinos ir skatinamos, mokymasis vyks tik asmeniniame lygmenyje.

Mokymosi darbo vietoje sąvoka plati ir kaip ją apibūdino Stern ir Sommerlad (1999) – plastiška. Dėl šios priežasties sunku išskirti vieną apibūdinimą, tačiau galima išskirti jai būdingus bruožus ir ji gali būti analizuojama trimis skirtingais, plačiais aspektais: 1) darbo vieta kaip mokymosi vieta; 2) darbo vieta kaip



mokymosi aplinka, kuriose 3) darbas ir mokymasis yra neatsiejamai susiję. Remiantis pirmuoju aspektu – mokymasis darbo vietoje atskiriamas erdviniu aspektu, tai reiškia, jog mokymasis vyks būtent darbo vietoje, kurioje bus atliekami darbai. Antrojo aspekto išskirtinumas, jog mokymosi procesas vyksta darant/ dirbant iki šiol įprastą ar naują darbą. O trečiasis aspektas įprasminą abu procesus ir pabrėžia, jog tai yra tęstinio suaugusiųjų mokymosi proceso dalis, nes mokymasis darbo vietoje yra galimas tik tuomet, kai asmuo yra sulaukęs pilnametystės ir gali legaliai dirbti, pagal darbo sutartį nurodytoje darbo vietoje.

*Apibendrinant, mokymosi darbo vietoje sąvoka yra plačiai išnagrinėta, tačiau vieno apibrėžimo, kuris būtų naudojamas visuose šaltiniuose – nėra. Remiantis surinkta medžiaga, galima teigti, jog mokymasis darbo vietoje yra siejamas su suaugusiųjų švietimu, bei yra įvardinamas kaip procesas, kurio metu įgyjamos naujos ar modifikuojamos jau turimos žinios atliekant su darbu susijusias užduotis. Mokymasis darbo vietoje suteikia abipusę naudą tiek besimokančiajam, tiek organizacijai, kurioje šis asmuo dirba.*

Šiandieniniame pasaulyje, kuomet mokymuisi skiriama labai didelė svarba, todėl sąvoka mokymasis visą gyvenimą yra glaudžiai siejama su tokiomis sąvokomis kaip: besimokanti organizacija, suaugusiųjų švietimas ir t.t.

Mokymasis visą gyvenimą, kaip ir mokymasis darbo vietoje – yra labai plati sąvoka, kurią įvairiose dokumentuose bei mokslinės literatūros šaltiniuose autoriai įvardina skirtingai. Viena iš pagrindinių šios sąvokos ypatybių – nuolat besimokantis asmuo, kurio mokymosi procesas vyksta nenutrūkstamai visur ir visada. Tokių asmenų grupės sudarys besimokančią visuomenę – o tai ir yra mokymosi visą gyvenimą siekiamybė. Apie šį procesą itin plačiai kalbama politikoje, kadangi tikima, jog gyvent šiandieniniame, nuolat ir itin sparčiai besikeičiančiame pasaulyje neužtenka įgyti išsilavinimo, asmuo turi gebėti mokytis, bei prisitaikyti prie kintančios ir jį supančios aplinkos.

Didelis dėmesys skiriamas ir pasaulinių organizacijų, tokių kaip UNESCO. Jie mokymąsi visą gyvenimą įvardina kaip svarbiausia švietimo ir mokymosi principą, argumentuodami, jog šis laikmetis suteikia žmonėms labai daug galimybių, kuriomis pasinaudojus, kuriama gerovė ne tik asmeniui, jo šeimai, tačiau ir visuomenei ar net valstybei. Suprasdama šio principo svarbą, UNESCO įsteigė Mokymosi visą gyvenimą institutą, kurio pagrindinė veikla yra teikti pagalbą šalims narėms diegiant šį principą nacionalinėse švietimo sistemose.

Lietuvos valstybės atveju – sumani visuomenė yra viena iš trijų pagrindinių sričių, kurią siekiama patobulinti vadovaujantis Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Sumani visuomenė apibūdinama kaip veikli, solidari ir besimokanti. Besimokančiai visuomenei skiriami šie tikslai:

- sukurti veiksmingą mokymosi visą gyvenimą sistemą, efektyviai pritaikančią informacinių ryšių technologijų galimybes, užtikrinančią dinamiškai visuomenei būtinų žinių bei gebėjimų įgijimą ir tobulinimą;
- sukurti nacionalines visų besimokančių asmenų polinkius ir gabumus atskleidžiančias programas, talentų atpažinimo ir ugdymo, mokinių, studentų ir dėstytojų judumo sistemas. Remti gabių vaikų akademinį, kūrybinį ir sporto neformalųjį ugdymą – sutelkti geriausius šalies mokytojus, mokslo, kultūros ir sporto ekspertus, pritraukti užsienio specialistų.

Visą gyvenimą besimokantis asmuo įgyja naujų žinių, įgūdžių ar praktikos, o jų grupės sudaro besimokančią visuomenę. Mokslininkai, politikai ir įmonių/ organizacijų vadovai nemažą dėmesį skiria ir besimokančios visuomenės kūrimui. Organizacijos lygmeniu, šį reiškinį Senge (1990) apibūdino kaip besimokančią organizaciją ir šį terminą tiesiogiai susieja su mokymosi darbo vietoje samprata. Remiantis Simonaitienės (2003) nuomone, organizacija gali būti apibūdinama kaip besimokanti, jeigu joje:

- skatinamas mokymasis ir mokymosi gebėjimų vystymas/ ugdymas;
- yra nustatomas mokymosi laikas/ tempas;
- nuolat tyrinėjama patirtis;
- kuriamos žinios;
- vystoma naujienų, žinių ir informacijos sklaida;
- mokymasis vyksta įvairiuose sluoksniuose – individualiame, kolektyviniame ir organizaciniame
- mokymasis – laikomas vertybe, o organizacija šią informaciją pateikia, kaip kultūrinį aspektą.

Šie bendrieji bruožai išskiria organizaciją iš kitų, tačiau kaip ir prieš tai minėtų sąvokų, taip ir šios – vieno apibrėžimo, kuris būtų naudojamas visose rašytiniuose šaltiniuose – nėra. Analizuojant mokslinę literatūrą galime rasti daugybę apibūdinimų, pvz.: teigia, jog besimokanti organizacija, tai organizacija, kurioje nuolat mokomasi mokytis vieniems iš kitų siekiant tikslo ir į pagalbą pasitelkiant naujus metodus. Jensen (2005) papildė šią mintį, pridėdamas, jog šio tipo organizacijos turi galimybę pasiekti geresnių rezultatų tik tuomet, kai visiems organizacijos nariams yra vienodos sudarytos sąlygos mokytis. Taip pat, besimokanti organizacija yra linkusi dinamiškai kisti ir prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, tuo pat metu suteikiant galimybę ir skatinat darbuotojus mokytis (Coopey, 1995)

Kavaliauskienė (2012) išskirdama besimokančios organizacijos bruožus iki šiol nagrinėtas sąvokas papildė pastebėjimais, jog šios organizacijos jai pavestas užduotis supranta kaip mokymosi šaltinį, joje veikiantys asmenys sąmoningai suvokia naujovių paieškos svarbą, visi darbuotojai pasinaudoja suteiktomis galimybėmis mokytis bei pašalina visas kliūtis susijusias su mokymo procesu. Taip pat pabrėžiamas vadovo vaidmuo, kaip asmens darančio įtaką organizacijos kultūriniam klimatui. Vadovas savo pavyzdžiu, turėtų formuoti organizacijos vidines vertybes ir nuostatas, pagal dirbančiųjų asmenų poreikius bei gebėjimą įgyti naujas žinias. Teigiama, jog vadovas turi tapti savo darbuotojų lyderiu, kurio pavyzdžiu nori sekti organizacijoje dirbantys asmenys. Idealiu atveju, vadovas turi aktyviai dalintis savo veikla, taip į savo įtakos zoną pritraukdamas kaip įmanoma daugiau sekėjų.

Waheed (2015) atliktas tyrimas atskleidė, jog nuolat besimokančiose organizacijose, kuriose yra stipri kultūrinė terpė, darbuotojai nuo 30% iki 50% yra labiau įsitraukę į įmonės tobulinimo procesus, tuo pat metu padidėja darbuotojų produktyvumas bei kūrybingumas kuriant naujus produktus, taip pat darbuotojai rodo didesnę įtaką pristatant iki šiol nevystytas idėjas ar produktus.

Taigi, atlikus mokslinių šaltinių analizę ieškant besimokančios organizacijos apibrėžimo vieno visur naudojamojo – rasti nepavyko. Ši sąvoka yra labai plati, todėl mokslininkai ją interpretuoja pagal savo

tyrimų lauką: vieni organizacijas skirto į grupes pagal dydį, kiti skirsto organizacijas pagal bruožus, tačiau ir šie skirstomi į dar kitas grupes ar net pogrupius.

*Apibendrinant galima daryti išvadą, jog besimokanti organizacija, tai tokia organizacija, kurioje asmenys yra suinteresuoti mokytis ir sukurti naujas idėjas, o organizacija aktyviai dalyvauja mokymosi procese ją skatindama. Tokiu būdu sukuriama itin glaudūs ryšiai, atnešantys abipusę naudą.*

Minėtosios sąvokos – mokymasis darbo vietoje, mokymasis visą gyvenimą ir besimokančios organizacijos taip pat glaudų ryšį turi su sąvoka – suaugusiųjų švietimas ir yra orientuotos į tęstinį suaugusiųjų mokymąsi. Šis procesas yra neatsiejama visuomenės tobulėjimo priežastis. Nuolat besikeičiančios gyvenimo sąlygos įpareigoja prie jų prisitaikyti net ir tuos asmenis, kuriems šis procesas gali būti sunkiausia užduotis.

Laikantis mokymosi visą gyvenimą principo suaugusiųjų švietimas yra bene svarbiausias, tai pabrėžiama ne tik šalių nacionaliniuose dokumentuose, tačiau ir tarptautinėse direktyvose ar pažangos strategijose. Ši problema yra opi visame pasaulyje, kadangi aplinkybės keičiasi labai greitai, o dauguma suaugusiųjų šiuo metu neturi išvystytų gebėjimų mokytis visur ir visada. Suprasdami šią opią problemą politikai nustatė šiuo įsipareigojimus Europos ir Lietuvos mastu:

- kurti sistemas skatinančias mokymąsi visą gyvenimą;
- suteikti galimybę įgyti žinias, kurios reikalingos norint įgyti aukštesnį išsilavinimą;
- didinti prieinamumą suaugusiųjų mokymuisi;
- sukurti daugiau galimybių mokytis srityse, kurios yra paklausios;
- gerinti suaugusiųjų švietimo kokybę;
- informuoti apie suaugusiųjų mokymosi suteikiamas galimybes bei dalintis gerąja praktika;
- šviesti apie suteikiamą naudą asmeniniame ir profesiniame gyvenime;
- skatinti įgytų žinių panaudojimą ir jų gilinimą.

Tačiau Kenner (2011) pabrėžia, jog suaugusiųjų švietimas orientuotas ne tik į su darbu susijusius gebėjimus, bet ir į tuos, kurie įvardijami kaip asmeniniai, pvz.: kritinis ir loginis mąstymas, kūrybingumas, iniciatyvumas, gebėjimas įvertinti pavojų, emocijų pažinimas bei valdymas ir t.t.

*Suaugusiųjų švietimas yra veikla suteikianti suaugusiesiems asmenims galimybę įgyti naujas ar modifikuoti jau turimas žinias, pagal poreikį. Labai svarbu, jog suaugusiųjų švietimas orientuotas ne tik į gebėjimų darbui tobulinimą, tačiau ir į asmeninius gebėjimus, kurie gali padėti prisitaikyti prie labai greitai besikeičiančios aplinkos, išnaudojant visas suteikiamas jos galimybes. Šio proceso svarba pripažinta visame pasaulyje bei atsispindi tarptautiniuose, bei vidiniuose šalių dokumentuose.*

Iki šiol pasaulyje formalus švietimas yra vienas labiausiai vertinamų ir pripažintų mokymo ir mokymosi procesų įrodymas. Dažnai pabrėžiama, jo reikšmė, kadangi baigus formalaus švietimo programas gaunamas dokumentas, įrodantis, jog asmuo įgijo tam tikras žinias ar gebėjimus. Dėl

formaliojo švietimo suteikiamo dokumento, suteikiamos galimybės tęsti mokslus įvairiose institucijose, kitose formalioje švietimo programose ar net mokymuose kitose šalyse.

Formalaus švietimo samprata mokslinėje literatūroje bei vidiniuose šalies dokumentuose aiški ir įvardijama kaip veikla vykdoma pagal nustatytus teisės aktus ir įregistruotas švietimo programas. Jas pabaigus besimokančiajam įteikiamas kvalifikacinis dokumentas, įrodantis kvalifikaciją ar įgytą kompetenciją. Įgyjamas išsilavinimas gali būti pradinis, vidurinis ar aukštasis.

Pagal pateikiamą apibrėžimą, formalaus mokymosi vieta gali būti tik švietimo institucija (mokykla, kolegija, universitetas ar kt.), organizacinė struktūra – hierarchinė, sukurta mokymosi tiekėjo. Mokymosi programa – formali, ją pabaigus įteikiamas tai įrodantis dokumentas.

Formalų suaugusiųjų švietimą sudaro trys lygiai:

*Pagal paskirtį:* pradinis, pagrindinis, vidurinis ugdymas, profesinis mokymas, aukštesniosios ir aukštojo mokslo studijos, laiduojančios tą patį išsilavinimo lygį, kaip ir nuosekliojo švietimo sistema.

*Pagal legitimaciją:* Valstybės kontroliuojamas ir reglamentuojamas (lavinimo, mokymosi, studijų) procesas, kurio rezultatas – valstybės pripažintas, išsilavinimą reglamentuojantis dokumentas.

*Pagal vykdymą:* vyksta švietimo ir mokslo įstaigose, institucijose - su aiškia tvarka, turiniu, metodais ir mokymosi priemonėmis (Lietuvos švietimo koncepcija, 1992).

Beresnevičienė (1995) lygindama formalaus ir neformalaus švietimo pagrindinius skirtumus išskiriamas formaliojo švietimo dalykiškumas, griežtumas, pvz.: formalusis švietimas yra labai griežtai reglamentuotas ir nuolatos kontroliuojamas valstybinių institucijų, mokymosi programos yra standartizuotos ir jų yra privaloma laikytis, mokymosi turinys taip pat reglamentuotas ir apibrėžtas, funkcijos ir tikslai – nustatyti ir turi būti vykdomi/ pasiekiami, santykiai tarp mokančiojo ir besimokančiojo – tik dalykiški, o poveikis asmenybei – tikslingas ir prognozuojamas.

Apibendrinant galima teigti, kad formalus mokymosi būdas yra iš anksto suplanuota veikla, kuri vykdoma pagal nustatytus teisės aktus. Baigus formaliojo mokymo programą išduodamas pažymėjimas su įgyto išsilavinimo ir kompetencijų patvirtinimu.

Siekiant, jog visuomenė nuolat tobulėtų ir būtų besimokanti vien formaliojo švietimo suteikiamų programų – nepakanka, kadangi kaip teigia McGuire (2010) formaliojo švietimo programos yra per plačios, todėl suteikiamų daug žinių, kurios, deja, yra tik paviršinės arba dažnu atveju – tik informacinio pobūdžio. Tad ši mokymosi forma yra papildoma ir vykdoma po arba tuo pat metu kaip formalusis ar profesinio rengimo mokymas.

Dažnu atveju neformalaus švietimo veikla yra iš anksto apgalvota, kadangi į jos užsiėmimus reikia užsiregistruoti ar kitaip patvirtinti dalyvavimą rengiamuose mokymuose. Šio tipo mokymai yra skiriami visiems suaugusiems, nepriklausomai nuo jų įgyto formaliojo išsilavinimo, tai gali būti žmonės turintys negalią, imigrantai, dirbantieji, ar darbą praradę asmenys, kareiviai, bausmes įkalinimo įstaigose atliekantiems piliečiai ir t.t. Šie mokymai yra skirti asmenų kvalifikacijos įgijimui, jos tobulinimui ar kvalifikacinės krypties keitimui – perkvalifikavimui.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą galime rasti daugybę įvairių sąvokos apibrėžimų. Kaip teigia Clus (2011) – neformalus suaugusiųjų švietimas organizuojamas tuomet, kai surenkama asmenų grupė, kuriems kyla mokymosi poreikis siekiant prisitaikyti prie pasikeitusių sąlygų arba siekiant įvaldyti atsiradusios naujovės, pvz.: kompiuterinę įrangą. Taresevičienė (2006) pritaria šiai nuomonei bei papildo ją pabrėždama erdvės aspektą, neformaliojo mokymosi programos gali vykti įvairiose vietose, kuriose mokantysis įgaus daugiausiai jam reikalingų žinių ir įgūdžių. Taip pat, pastebimas dar vienas organizacinis skirtumas lyginant su formalioju, jog neformalųjį švietimą gali organizuoti visuomenės grupės (politinės partijos, savanorių organizacijos ir t.t.) ir organizacijos skirtos formaliojo švietimo sistemoms papildyti (korepetitorių vedamos pamokos, kursai ir t.t.).

Lyginant neformalųjį švietimą su formalioju, pastebimas sistemos laisvumas ir suteikiama interpretacija mokymus organizuojančioms organizacijoms. Neformalusis švietimas lyginant su formalioju yra silpnai kontroliuojamas valstybės, mokymo programos nėra standartizuotos ir gali kisti nuo besimokančiųjų poreikių ar gebėjimų, tačiau baigus šio tipo mokymus pažymėjimai nėra išduodami, o jeigu organizacijos juos išduoda – jie nėra pripažįstami valstybės. Mokymo programos yra mobilios ir gebančios prisitaikyti prie besimokančiųjų poreikių, ko pasėkoje pasiekiami geri rezultatai, vertinant įgytas žinias ir gebėjimus. Nors dažnu atveju mokymai turi tikslas problemas, esminis dėmesys skiriamas tikslui, jo siekiama, tačiau kokiais būdais – nedetalizuojama, kadangi sistema yra mobili ir gali kisti. Santykiai tarp mokančiojo ir mokinio lyginant su formaliojo švietimo pavyzdžiui yra asmeniniai, kadangi bendravimas vyksta įvairiais klausimais ir temomis, nepažeidžiant bendrų etikos normų. Dar vienas labai svarbus skirtumas, jog neformaliojo mokymosi įtaka nėra nusakoma – asmuo baigęs mokymo programą nėra įsipareigojęs tęsti mokslus toliau, arba nebaigęs tam tikros programos nėra apribotas nuo kitų mokymosi programų. Taip pat, visose neformaliojo švietimo sąvokose pastebima ypatybė – laisvas asmens pasirinkimas dalyvaujant mokymosi programose, taigi pasiekti rezultatai, įgytos žinios bei gebėjimai yra pačio besimokančiojo atsakomybė.

Neformalus mokymasis suteikia asmenims laisvę bei galimybę tobulėti, įgyti daugiau žinių ar net išmokti naujo amato, tačiau yra pastebimi ryškūs neformaliojo švietimo trūkumai. Vienas iš jų, įgytų žinių nepripažinimas valstybės mastu – asmuo įgijęs tam tikras žinias neformaliojo ugdymo metu negali įgytų žinių oficialiai įrodyti, kadangi negavo to įrodančio dokumentu. Dar vienas trūkumas – mokymosi metu įgytų žinių ir gebėjimų panaudojimas (Cunningham and Hillier, 2013). Nors mokymus vedanti organizacija dalinai yra atsakinga už pasiektus rezultatus, didžioji atsakomybės dalis tenka besimokančiajam, tad praėjus tam tikram laikotarpiui organizacija nėra gali patikrinti ar atnaujinti žinias, kurias suteikė asmeniui be jo paties iniciatyvos.

Blažienės (2008) nuomone, neformalus suaugusiųjų švietimas pačia idėja yra labai panašus į formalųjį, tačiau dar ilgą laiką jų statusas nebus suvienodintas. Nors didėjantis konkurencingumas skatina tobulėti ir plėsti savo turimų žinių bagažą, o šis mokymasis nėra pripažįstamas, daroma išvada, jog asmenys renkasi mokymosi programas ne tik dėl statuso vyraujančio visuomenėje, tačiau ir dėl savo asmeninių gebėjimų, nors jie ir nebus pripažinti kaip oficialūs ir lygiaverčiai formaliajam.

Neformalus suaugusiųjų mokymasis glaudžiai susijęs su mokymusi darbo vietoje samprata. Mokslininkai ir organizacijų atstovai yra linkę bendradarbiauti siekiant atrasti geriausias mokymo bei mokymosi būdus, kurių metu būtų pasiekiami maksimalūs rezultatai mokymosi srityse. Šie klausimai

gana plačiai nagrinėjimo mokslinėje literatūroje įvairiais rakursais, o gauti rezultatai atidžiai nagrinėjami ir pritaikomi praktikoje, modifikuojant ir pritaikant informaciją individualiame organizacijų lygmenyje. Dauguma autorių pritaria nuomonei, jog šis – neformalusis mokymo būdas, yra viena iš galimybių organizacijoms pasiekti geresnius rezultatus bei didinti konkurencingumą tarp jų. Akivaizdu, jog besimokantys organizacijoje neformaliu būdu yra sektinas pavyzdys visos valstybės mastu ir kitiems piliečiams, kadangi mokymosi visą gyvenimą besilaikanti visuomenė turi pradėti vystytis nuo mažiausių grupių. Mokymasis asmeniniu lygmeniu perkeliamas į grupes ar kolektyvus įvairiose veiklose, geriausias pavyzdys tam – neformaliojo ugdymo užsėmimai, į kuriuos asmenys atkeliauja savo noru iš anksto suplanavę mokymosi procesą, bei suprasdami mokymosi mokytis svarbą šių dienų pasaulyje.

Taigi, neformalusis suaugusiųjų mokymasis apibendrinant visų minėtų nacionalinių dokumentų apibrėžimus gali būti įvardytas taip pat trimis lygmenimis:

*Pagal paskirtį:* tai asmens ir visuomenės interesų sąlygojama savišvieta, apimanti visas į valstybės švietimo registrą neįtrauktas švietimo rūšis: bendrąjį ir profesinį lavinimąsi (jei jo apimtis nesudaro reglamentuoto modulio), pomėgių ugdymą, bendrąją savišvietą. Jo paskirtis sudaryti suaugusiajam sąlygas mokytis visą gyvenimą, tenkinti pažinimo poreikius, tobulinti įgytą ar įgyti papildomą išsilavinimą.

*Pagal legitimaciją:* teikiamas ne jaunesniems kaip 18 m. amžiaus asmenims, asmens ir visuomenės interesus atliepiantis ir kontroliuojamas (lavinimo, mokymosi, studijų) procesas, kurio rezultatas neįvertinamas išsilavinimą liudijančiu dokumentu.

*Pagal vykdymą:* vyksta šalia pagrindinių švietimo ir mokymo institucijų (pvz. Darbo vietose). Mokymosi procesas priklauso nuo jį organizuojančios institucijos (atsakomybė už rezultatą tenka institucijai - tai sąsaja su formaliuoju švietimu). Būdingas kvalifikacijos tobulinimo sričiai.

*Apibendrinant galima teigti, jog neformalaus mokymosi būdas turi labai glaudžias sąsajas ir yra siejamas su mokymosi darbo vietoje sąvoka. Jis apima naujų, bei jau turimų žinių tobulinimą, naujos kvalifikacijos suteikimą ar perkvalifikavimo procesą. Taip pat, gali būti siejamas ir su asmeninio gyvenimo pokyčiais – naujų hobių paieška ir t.t. Tačiau šio mokymosi išskirtinumas, jog mokymosi procesas yra sąmoningas, iš anksto suplanuotas ir vykdomas tikslingai.*

Šiuolaikinėje, nuolat ir itin greitai besikeičiančioje informacinių technologijų visuomenėje labai svarbu greitai ir tinkamai sureaguoti į pasikeitusią aplinką. Tinkami sprendimai užtikrina geresnes ateities perspektyvas tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime. Vis labiau plėtojama mokymosi gyvenimą samprata skatina žmones naudotis teikiamomis mokymosi galimybės per formalųjį ir neformalųjį švietimą. Greta šių mokymosi būdų, atsiranda ir trečiasis – savaiminis mokymasis.

Šis mokymosi metodas kaip ir neformalusis švietimas, neturi formaliosios vertės ir nėra įteisintas ar pagrįstas tai įrodančiais dokumentais, todėl yra vykdomas pačio besimokančioji iniciatyva, kuris pats prisiima atsakomybę už mokymosi proceso pasiektus rezultatus. Kaip ir daugelis sąvokų, savaiminis suaugusiųjų mokymasis neturi vieno, visuose dokumentuose naudojamo apibrėžimo, tačiau atliekant literatūros analizę galime rasti tokius apibūdinimus: jog savaiminis mokymasis yra veiksmas, vykstantis kiekvieną dieną, be išankstinio plano, kurį skatina kasdienoje kylantys iššūkiai susiję su įvairiomis

gyvenimo sritimis ir dažnu atveju toks mokymasis net nelaikomas mokymosi, kadangi įgyjamos žinios yra labiau siauro pobūdžio ir turi mažas panaudojimo galimybes ateityje (Teresevičienė, 2004). Tamošiūnas (2004) papildo šią mintį bei išplečia įtaką jam darančių veiksnių aprašą, jog šis mokymosi būdas gali būti stimuliuojamas asmeninio ir profesinio gyvenimo, šeimos, darbo ir su jais susijusių poreikių tenkinimas. Taigi šiuo atveju, savaiminis mokymasis taip pat gali būti suvokiamas ne kaip mokymosi procesas, o kaip iškilusių problemų sprendimas siekiant gerbūvio įvairiose srityse.

Tuo tarpu Daniutienė (2010) teigia, jog savaiminis mokymasis nėra nei organizuotas, nei tikslingas procesas. Šis mokymasis pasireiškia, kuomet atliekami kasdieniai / neįprasti darbai, kurie iš anksto negali būti suplanuoti, kadangi nėra nuspėjama, jog jie išvis įvyks dienos eigoje. Taip pat tarp mokslininkų savaiminis mokymasis gali būti įvardinamas kaip – atsitiktinis (Marsick, Watkins, 1990).

Dar vienas itin platus apibrėžimas šiai sąvokai gali būti – vykdoma visų veiklų visuma, kuomet asmenys mokosi/ veikia ne formalioje aplinkoje (šiuo atveju – ne klasėje) ir mokymosi procese nėra dalyvaujančio mokytojo/ ugdytojo (Gerber, 2001). Tiesa, šis apibrėžimas yra vienas iš daugiausiai kritikos sulaukusių pasisakymų, kadangi apibrėžta sąvoka yra labai plati ir joje nėra aiškiai akcentuojami tikslai, pasekmės, priežastys.

Itin gausus sąvokų apibrėžimas ir interpretavimas suteikia galimybę dar geriau išsiaiškinti kontekstą susijusi su neformaliojo suaugusiųjų mokymosi. Išskiriama ne tik sąvokos reikšmė ir samprata, bet ir savaiminio mokymosi bruožai. Pvz.: Lietuvos pažangos strategijoje išskiriamos šios charakteristikos:

- nebūtinai iš ankščiau apgalvotas mokymosi procesas;
- mažiau varžomas ir struktūruotas nei formalusis;
- poreikis įgyti gali kilti iš kasdinių profesinių, asmeninių, šeimos situacijų;
- dažnu atveju besimokantysis savaiminio mokymosi proceso neįvardina kaip mokymosi;
- o aplinkiniai, taip pat savaiminio mokymosi proceso neišskiria kaip mokymosi.

Remiantis Zuzevičiūtės ir Teresevičienės (2007) nuomone, formalusis, neformalusis bei savaiminis mokymasis yra vienas su kitu itin glaudžiai susiję ir papildo vienas kitą, nes tik savaiminio mokymosi metu įgaunamos žinios ir kompetencijos būtų nepakankamos asmeniui norinčiam prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Savaiminis mokymasis yra per „savanaudiškas“ ir patogus, jog būtų visa ko atspirtis.

Foo (2010) analizuodamas formalaus ir neformalaus, savaiminio mokymosi bruožus išskiria kelis esminius skirtumus. Visų pirma – įgyjamų kompetencijų skirtumus, formalaus švietimo metu įgyjamos tikslios, mokymosi planuose nurodomos kompetencijų, jų neįgijus nėra išduodamas tai patvirtinantis dokumentas, o savaiminio mokymosi metu – įgyjamos kompetencijos nėra aiškiai nurodomos ir dažnai priklauso nuo besimokančiojo požiūrio bei žingeidumo. Savaiminis mokymasis taip pat gali būti apibūdinamas kaip savarankiškas, nes priešingai nei formaliojo mokymo metu, besimokantysis yra skatinamas veikti dėl išorinių dirgiklių.

Fokienės (2007) nuomone savaiminis mokymasis vyksta ir asmeniniame gyvenime, tačiau didžiausias dėmesys skiriamas mokymuisi su darbu susijusiose situacijose, nes tai viena iš pagrindinių asmens tobulėjimo sričių, kurios daro tiesioginę įtaką žmogaus asmeniniame gyvenime, t.y., jog geriau darbus atliekantis asmuo yra įvertinamas, ko pasekoje dažnu atveju yra įvertinamas darbdavių – suteikiant priedus prie darbo užmokesčio ar kitaip motyvuojant ir skatinant mokymąsi darbo vietoje, net tuomet, kai darbdavys nesuteikia šiam procesui reikalingų įrankių ar papildomo laiko.

Iš esmės savaiminis ir formalus mokymasis turi bendrų bruožų, tačiau turi daugiau ir skirtumų. Pagrindinės sritys, kuriose skirtumai matomi aiškiausiai yra šios:

- planavimo – savaiminio mokymosi metu planavimas nėra pagrindinis procesas, kurio siekiama, priešingai nei formaliojo mokymosi atveju. Mokantis formaliai mokymosi procesas vertinamas kaip pakopa siekiant karjeros, kvalifikacijos kėlimo;
- atsitiktinumo – kiekviena pasitaikiusi proga savaiminio mokymosi metu yra išnaudojama kaip nauja galimybė įgyti naujas žinias ar jas patobulinti, tuo tarpu formaliojo švietimo kontekste atsitiktinumas nėra įmanomas, kadangi mokomasi pagal iš anksto sudarytus planus;
- sąmoningumo – savaiminio mokymosi metus šis aspektas vienas svarbiausių, kadangi mokinys pats inicijuoja mokymosi procesą, ieško mokymosi šaltinių, metodų ar asmenų galinčių padėti mokytis. Formaliojo švietimo atveju šiam aspektui vystyti yra sukurtos mentorystės programos arba profesinio mokymo užsiėmimai.

Apibendrinant, galima daryti išvadą, jog savaiminis mokymasis yra neatsiejamas nuo formalaus ir neformalaus mokymosi, kadangi jo apraiškų galime rasti abejose suaugusiųjų mokymosi būduose. Tačiau akivaizdu, jog savaiminis / neformalusis mokymasis niekada nebus lygus formaliajam, bet tai nesumenkina jo teikiamos naudos. Mokydamasis savaimine asmuo tobulėja ir įgyja įgūdžių, kurie yra reikalingi jam asmeniškai bet kurioje gyvenimo situacijoje. Savaiminis mokymasis yra gajus tarp suaugusiųjų asmenų, kadangi šiam metodui nėra taikomi jokie apribojimai, nekeliamas spaudimas mokymosi tikslas bei rezultatams, be to besimokantysis gali mokymuisi skirti tiek laiko, kad tuo metu gali.

Remiantis Dixon (1993) teorija - mokymasis ir supratimas gali būti skirstomas į tris pagrindines grupes:

- individualus;
- komandinis / kolektyvinis;
- bei sistemos / organizacinis.

Šių trijų grupių atstovus vienija tam tikri pasikartojantys reiškiniai, kurie siejami vieni su kitais. Tai reiškia, jog individualus mokymasis yra susijęs su komandiniu / kolektyviu, o šis perauga į sistemos / organizacinį. Žinių mainai gali būti vykdomi dvejomis kryptimis – iš viršaus į apačia ir iš apačios į viršų.

Pirmasis mokymosi lygmuo yra įvardinamas kaip – individualus. Šiame lygmenyje mokymosi procesas apibūdinamas kaip individo mokymosi veikla, kurios rezultatas yra naujai sukuriamos žinios ir įgūdžiai



(Binham ir Jerayr, 2012). Remiantis Bell (2010) bei Armstrong (2012) išsakytomis mintimis, šis lygmuo yra pats svarbiausias ir galima jį laikyti besimokančios organizacijos pagrindu, kadangi mokymasis organizacijoje prasideda nuo individų, kurie vėliau jungiasi į grupes, o šios peraugą į organizacinius vienetus. Tad skatinant ir vystant mokymąsi šiame lygmenyje galima pasiekti visai įmonei naudingų rezultatų.

Taip pat mokslinėje literatūroje randamas ir kitas apibrėžimas – jog mokymasis individualiu lygmeniu yra individualus mokymosi procesas, siekiant pažinti, o dažnai ir socialinė veikla, kurio pagrindinis bruožas įgytos naujos ar modifikuotos jau turimos žinios, siekiant ugdyti kompetenciją (Gross, 2010). Pasak Jucevičienės mokymasis individualiu lygmeniu yra tiesiogiai siejamas su asmens atliekamu darbu organizacijoje.

Atlikus literatūros analizę apie individualų mokymosi lygmenį kaip atskirą vienetą informacijos yra, tačiau ji yra siejama su kolektyviu bei organizaciniu lygmeniu, tad šis individualus mokymosi lygmuo yra svarbiausias, kuriant kitus lygmenis, bet tuo pačiu ir turintis mažiausiai galimybių veikti kaip atskiras vienetas. Individualiame lygmenyje įgyjamos žinios yra vertingos asmeniui, bei organizacijai, tačiau labiau yra vertinamos kaip „tramplynas“ į kitas žinių perdavimo bei problemų sprendimų situacijas.

Kuomet asmuo įgytomis žinias individualiame mokymosi lygmenyje pasidalina su kitu asmeniui, galima sakyti, jog prasideda kolektyvinis mokymasis. Tai antrasis mokymosi lygmuo, kuris kaip teigia mokslininkai (Garavan, McCarthy, 2008) įgalina ne tik mokymąsi vienam iš kito, tačiau reikalauja iš besimokančiųjų kurti mokymosi procesą, siekti bendrų rezultatų bei juos įprasminti. Taip pat atkreiptinas dėmesys, jog mokymasis šiame lygmenyje nuolat kinta, yra dinamiškas ir reikalauja tarpusavio sąveikos. Pabrėžiant mokymosi reikšmę, šiame lygmenyje kai kurie autoriai sąvoką papildo, jog šio proceso metu įgyjamos naujos žinios ir įgūdžiai arba modifikuojami jau turimi jų resursai (Lubitz, 2006). Remiantis šiuo požiūriu nurodoma, jog mokymosi procesas vyksta visose lygmenyse, tačiau kolektyviniame ir organizaciniame išryškėja reikalingų sąveikų svarba tarpusavyje: mokymasis individualiame lygmenyje analizuojamas kaip vieno asmens mokymasis. O kolektyviniame lygmenyje anksčiau tik individualiame lygmenyje veikę individai, veikia nebe pavieniui, bet įvairiose grupėse, komandose, padaliniuose ar organizacijoje.

Analizuojant kolektyvinio mokymosi sąvoka teko pastebėti, jog autoriai mini problemą, kuri yra susijusi su sąvokas vartojimu. Dažnu atveju kolektyvinis mokymosi lygmuo yra maišomas su kooperatiniu mokymusi arba naudojamas kaip sinonimas apibūdinti kooperatinio mokymosi metodams apibūdinti, nors šie terminai gana panašūs, bet turi skirtingas reikšmes. Kolektyvinis mokymasis yra mokymosi lygmuo, o kooperatinis mokymosi būdas gali būti laikomas priemone kolektyviniam mokymuisi vystyti ir plėtoti.

Labai svarbu paminėti, jog organizacijos taip pat yra suinteresuotos skatinti šį mokymosi lygmenyje, kadangi kaip jau minėta anksčiau – šis mokymosi lygmuo veikiant grupėms tarpusavyje tampa organizaciniu mokymusi. Knapp (2010) remdamasis daugelio mokslininkų surinkta moksline medžiaga ir atliktais tyrimais išskyrė kolektyvinio mokymosi naudą ir teigia, jog šis mokymosi lygmuo taip pat padeda gerinti veiklos rezultatus, skatina grupių sąveiką bei tobulina iki šiol vystytą veiklą.

Kolektyvinio mokymosi lygmenyje įvyksta procesas, kurio metu kuriamos kolektyvinės žinios. Nagrinėjant lygmenį šio aspektu mokslininkai išskiria ne tik asmeninę naudą tobulėjimo procesui vykstant, tačiau pabrėžiamas asmens vaidmuo, kaip kūrėjo gebančio konstruoti kolektyvines žinias, kurios kaip teigia Wong (2000) yra bendros veiklos produktas, kurio sudarytas iš žinių, o šios iš bendrų mąstymo ir veiklos būdų. Tačiau pasak Jucevičienės (2007) kolektyvinio mokymosi metu kontroliuojamos ne tik kolektyvinės, bet tuo pat metu ir asmeninės žinios – individualiu lygmeniu, nors veikiama didesnėje ar mažesnėje grupėje žmonių.

*Apibendrinant, kolektyvinio mokymosi lygmuo, tai lygmuo, kuriame veikia tam tikra grupė asmenų. Mokymosi procesas vyksta dinamiškai ir kinta nuo užduoties sunkumo, naujumo. Veikiant šiame lygmenyje yra konstruojamos ne tik kolektyvinės, tačiau gilinamos ir asmeninės žinios.*

Trečiasis mokymosi lygmuo yra įvardinamas kaip organizacinis. Dauguma mokslingų šią sampratą įvardina panašiai. Pvz.: DiBella (2003) teigia, jog organizacinis mokymasis yra visų organizacijoje veikiančių asmenų, bei jų grupių veikla, kuomet yra kuriamos ar įsisavinamos naujos žinios, praktikos ir įgūdžiai. Šią mintį papildė V. Domarkas ir V. Juknevičienė (2010), pridėdami, jog organizacinio mokymosi sąvokoje svarbus ne tik mokymosi procesas, tačiau ir įgytų ar jau turimų žinių sklaida. Tuo tarpu Bennet (2008) pateikia kurkas platesnį apibrėžimą teikdama, jog tai visų mokymosi procesų vykstančių organizacijoje visuma apimanti visas mokymosi formas, lygmenis bei erdves.

Šiame laikmetyje, kuomet mokymasis yra skatinimas visuotinai, o prie sąlygų prisitaikančios organizacijos gebančios išnaudoti pasikeitusias sąlygas savo naudai tampa lyderėmis, organizacinis mokymasis gali tapti stimulu padidinti konkurenciją ir pasiekti geresnių rezultatų. Mokslinėje literatūroje gausu informacijos apie tai: N. Kudokienė ir A. Juodaitytė (2005) akcentuoja, jog tik organizacinis lygmuo yra esminis norint organizacijai išlinkti paklausiai ir konkurencingai, kadangi šiuo lygmeniu mokymosi procesas gali įvykti be trukdžių: įsiklausoma į daugelį nuomonių, priimamas daugeliui racionalus sprendimas, mokymasis vyksta visose lygmenyse, tad didėja galimybė išvengti klaidų bei neapgalvotų situacijų.

Nors teigiama, jog organizacinis mokymosi lygmuo yra pats svarbiausias organizacijai siekiant prisitaikyti, tačiau pabrėžiama, jog organizacinis lygmuo, be anksčiau minėtųjų individualaus ir kolektyvinio, būtų nepakankamas. Teigiama, jog mokymasis turi būti viską apjungianti visuma, tai reiškia, jog turi būti vykdomi žinių mainai ir sklaida visais įmanomais būdais, tarp visų įmanomų individų, grupių (Casey 2005).

*Apibendrinant, organizacinis mokymasis yra viso mokymosi proceso organizacijoje visuma, apimanti visus mokymosi lygmenis bei visas įmanomas priemones. Šis mokymosi lygmuo svarbus organizacijų tobulėjimo kontekste, kadangi naujai įgyjamos žinios ir įgūdžiai padeda formuoti prie aplinkos gebančią prisitaikyti organizaciją.*

Mokslinėje literatūroje taip pat randamas ir pakitęs bei labiau prie šių laikų pritaikytas mokymosi darbo vietoje modelis – *modernus mokymasis darbo vietoje* (angl. *Modern Workplace Learning*). Kaip teigiama, šio modelio pagrindinis tikslas yra ištaisyti spragas kylančias įprasto mokymosi darbo vietoje metu tarp žinių, kurios yra suteikiamos ir tarp žinių, kurios įgyjamos atsitiktinio, savarankiško mokymosi metu darbo vietoje.

Modelį sudaro keli skirtingi aspektai. Pirmasis iš jų yra mokymosi forma – kaip ir minėta ankstesniame skyriuje, tai gali būti formalus arba neformalus švietimas, šios formos taip pat naudojamos ir šiame modelyje. Antrasis aspektas – mokymosi proceso atsitiktinumas. Išskiriami du galima variantai – modernus mokymosi procesas darbo vietoje gali būti tyčinis arba atsitiktinis, o šie du būdai labai glaudžiai susiję su trečia dedamąja modelio dalimi – nes mokymosi procesas gali būti vykstantis asmeniui žinant apie jį arba kaip šalutinis veiksmas, atliekant kitus darbus (pvz.: bendraujant).

Remiantis šiuo modeliu yra išskiriamos keturios mokymosi priemonių grupės, kuriomis remiantis galima pasiekti efektyviausio mokymosi proceso. Jos skirstomos į:

- Didaktinės mokymosi priemonės – tai priemonės, kurios remiasi kitų žmonių pasakojimais/ mokymais. Kaip geriausias pavyzdys šiai priemonių grupei yra išskiriami online kursai, webinarai, konsultacijos.
- Savarankiškų paieškų mokymosi priemonės - prie šios grupės priskiriamos visos priemonės, kuriomis naudojantis asmuo gali savarankiškai rasti atsakymus į užduotus klausimus ar išspręsti pateiktą užduotį, pvz.: Google paieškos sistema
- Socialines mokymosi priemonės – tai priemonės, kuriomis besimokantysis turi galimybę bendrauti su kitais asmenimis bei tokiu būdu rinkti informaciją bei jam reikalingas žinias
- Mokymosi priemonės darant - šiomis priemonėmis siekiama besimokančiuosius įtraukti į procesą bei suteikti galimybę mokytis iš praktinių veiksnių. Tai ne tik užduočių vykdymas, tačiau ir savo patirties analizavimas, veiklos refleksijos, minčių žemėlapiai ir t.t.

Taigi modernus mokymasis darbo vietoje yra sąveika tarp mokymosi formos, būdų ir priemonių. Akcentuojamas ne tik pats mokymosi procesas, tačiau ir jį galinčios paskatinti aplinkos, kurias kiekvienas asmuo gali pasirinkti bei pritaikyti pagal sau asmeniškai labiau priimtina būdą, kuriuo yra lengviau įsisavinti naujas žinias ar įgūdžius.

Modernus mokymasis darbo vietoje taip pat akcentuoja, jog mokymai bei mokymo medžiaga turi būti pateikiama ne tik priimtinu, tačiau ir šiuolaikišku būdu, kadangi asmenys yra įpratę gauti kokybišką turinį, o jo pateikimas įdomiai tik dar labiau skatina šio proceso vyksmą. Kadangi priemonių ir būdų yra išties daug, siekiant, jog jie veiktų teisingai, labai svarbu apsibrėžti siekiamus rezultatus bei išsikelti tikslus, tada kiekvienas besimokantysis žinodamas ko jam reikia, pagal savo poreikius pasirinks efektyviausią jam būdą, nes kitu atveju, kuomet aiškūs tikslai nebus nustatyti mokymosi procesas gali vykti, tačiau be jokios naudos.

Taip pat, moderna mokymosi darbo vietoje modeliui yra labai svarbus nuolat kuriamas ir vystomas procesas, kitaip sakant – turintis tęstinumą. Tai nereiškia, jog asmuo turi kasdieną lankyti kursus, spręsti itin sudėtingas problemas ar mokytis tokiu būdu, kuris išties reikalauja nemažai fizinių ir psichologinių galimybių. Tačiau darbuotojui turėtų būti sudarytos galimybės leidžiančios kasdieną, pagal poreikį mokytis, o darbdavys, kaip mokymosi procesui turintis įtakos veiksnys tai turėtų kasdieną stimuliuoti bei suteikti galimybes, nepaisant ar tai būtų formalus, neformalus, atsitiktinis ar tyčinis mokymasis.

Modernus mokymasis darbo vietoje nėra atskira veikla, tai į darbo eigą įsiterpiantys veiksmai, kurių dėka asmenys įgyja naujų žinių / įgūdžių arba pagilina jau turimus. Mokymasis vyksta kiekvieną dieną ir įvairiais būdais, dažnu atveju darbuotojai mokymosi neįvardina kaip mokymosi proceso, o veiklą apibūdina kaip tiesioginį darbų atlikimą ar susidariusios situacijos sprendimą.

*Taigi apibendrinant – modernus mokymasis darbo vietoje yra mokymosi būdas, kuomet darbuotojai siekia įgyti naujų žinių įvairiomis formomis: formaliu ir neformaliu švietimu, atsitiktiniu ar tyčiniu mokymusi bei kuomet mokymasis yra pagrindinis procesas arba kitu atveju, kaip šalutinis veiklos rezultatas. Jog šis procesas vykty sklandžiai jam pasiekti yra naudojamos keturių grupių priemonės: socialinio mokymosi, didaktinio mokymosi, mokymosi atliekant ir savarankiško mokymosi.*

## **1.2. Mokymosi darbo vietoje charakteristikos, formos ir ištekliai**

Remiantis moderna mokymosi darbo vietoje modeliu internetiniuose bei mokslinės literatūros šaltiniuose, kaip ir minėta ankstesniame skyriuje mokymosi formos yra skirstomos į 4 grupes: didaktines, socialinio mokymosi, savarankiško mokymosi bei mokymosi atliekant. Remiantis šiomis formomis ir analizuojant mokslinę literatūrą galima išskirti kiekvienos iš minėtųjų formų skiriamuosius bruožus bei įvardinti jos naudojamus išteklius.

Pirmoji įvardint forma – didaktinė. Žodis didaktika yra kilęs iš graikiško žodžio – *didaktikos*, kurio reikšmė yra dvilypė. Pirmąja tai reiškia mokslo šaką apie mokymosi procesą imtinai: pradedant mokymu, jo organizavimu ir planavimu, o baigiant – metodais ir principais. Tuo tarpu antroji reikšmė yra tiesiogiai siejama su šios formos ypatybėmis ir reiškia pamokantis, pamokomas turinys.

Taigi didaktinės mokymosi forma yra ta, kurios tikslas yra pamokyti ir pasimokyti. Remiantis 4D (angl. *didactical, discourse, discovery, doing*) būdu, tik šiam modeliui, gali būti priskiriamos ši mokymosi darbo vietoje forma:

- Įvairūs kursai. Atsižvelgiant į didaktinę mokymosi darbo formą, skiriamasis šios formos bruožas – jog kursų metu besimokantysis gali įgyti informaciją bei ją išmokti (Nadler et al. 2003). Šiam tikslui pasiekti bei pagerinti išskiriami keli privalumai: mokymosi tempas pasirenkamas savarankiškai, kursu metu dėstoma informacija pateikiama keliais būdais, todėl besimokantysis turi galimybę pasirinkti mokymosi būdą, kuris jam yra priimtinas ir lengvesnis, taip pat mokymosi medžiaga gali būti kartojama ne vieną kartą bei akcentuojama tai, jog asmuo kursų turinį pasirenka pagal individualius poreikius. Paskutinis aspektas yra labai svarbus, nes kaip teigia (Rogers 2014), asmenys, kurie savarankiškai pasirenka mokymosi turinį yra linkę daug lengviau mokytis bei įsiminti, o ateityje ir panaudoti medžiagą, kuri yra dėstoma. (Hudson and Johannes Kansanen, 1999)

Prie šios mokymosi formos yra priskiriami ne tik kursai, kurie turi aiškias sudedamąsias dalis: vedantįjį, besimokantįjį ir turinį, bet ir tie, kurie patalpinami bendro informacinio pobūdžio, pvz.: paskaita apie sveiką gyvenseną, atsakingą pinigų valdymą ir t.t., tai visa informaciją internete bei kituose ištekliuose apimanti sąvoka, kuomet aktyviai veikia besimokantysis, iš kurso/sesijos/įrašo metu pasiimdamas jam reikiamą informaciją.

Antroji mokymosi forma – anglišku terminu vadinama *discourse* (liet. vert. – diskursas, pasikalbėjimas, kalbos sakymas), tačiau tikslesnis apibūdinimas lietuvių kalba šiai formai būtų – socialinis. Tai mokymosi darbo vietoje formos į kurias yra įtraukiami tiesiogiai kiti asmenys bei bendravimas su jais, siejant su formos pavadinimu – visi socialiniai ryšiai (Hicks, 1995). Tik šiai mokymosi formai galima priskirti:

- Konferencijas. Jų metu besimokantysis bendraudamas su kitais asmenimis gali įgyti naujų žinių, išgirsti naujų idėjų ar gerosios praktikos pavyzdžių, kurias ateityje galės praktiškai panaudoti atlikdamas užduotis darbo metu ar asmeniniame gyvenime. Pastebima, jog konferencijos turi didelę mokymosi vertę, kadangi jų metu yra pristatomas itin tikslus ir mokslinio pobūdžio turinys, kuris suteikia galimybę remiantis ekspertų nuomone/patarimais priimti efektyvesnius sprendimus. Taip pat, pabrėžiama, jog konferencijų metu besimokantysis gali aktyviai dalyvauti ir tokiu būdu diskutuoti apie savo idėjas, jų įgyvendinimą bei išgirsti argumentuotą kritiką.
- Internetinius renginius. Šie renginiai išsiskiria iš kitų mokymosi formų, tuo, jog yra prieinami visiems asmenims, kurių nuomonę išgirsti būtų neįmanoma fiziškai, pvz.: dėl didelio atstumo tarp pašnekovų. Naudojant internetą šis procesas tampa įmanomas prisijungiant per pasirinktą pokalbių programą ar kitą bendravimo priemonę. Taip pat, internetiniai renginiai gali įtraukti didelę grupę asmenų, kurie turi žinių bei reikalingų įgūdžių, kuriais gali diskutuoti bei pasidalinti su kitais dalyviais. Internetiniai renginiai yra nepavaldūs laikui, pasauliniai situacijai bei kitiems trikdžiams, kurie gali kilti organizuojant konferencijas, susitikimus ir t.t.
- Konsultacijas. Tai viena iš unikalios formų, galinčių padėti gauti žinias. Konsultacijų metu vyksta abipusis bendravimas tarp besimokančiojo ir konsultanto, todėl maksimalų efektyvumą yra lengviau pasiekti, kadangi informacija dėstoma/diskutuojama kalbamuoju momentu. Tokiu būdu besimokantysis gali užduoti patikslinančius klausimus, paprašyti realių pavyzdžių, o konsultantas gali į juos atsakyti ir užduoti klausimus patikrinančius ar informacija yra teisingai suprantama. Abipusis ryšys ir aktyvumas daro įtaką įgytų žinių kokybiškumui ir efektyvumui. Taip pat išskiriama, jog konsultacijų metu bendravimas dažniausiai vyksta tik tarp dviejų asmenų, todėl dėmesys yra neblaškomas, mokymosi medžiaga ir informacija pateikiama pagal besimokančiojo poreikius ir gebėjimus, kas taip pat lemia mokymosi efektyvumą darbo vietoje.
- Įvairius klubus. Tai asmenų bendruomenės, kuriuos vienija tam tikras pomėgis ar profesija, pvz.: knygos. Priklausymas klubui asmeniui suteikia ne tik socialinius įgūdžius bei ryšius, tačiau ir naujausias žinias. Dažnu atveju klubuose asmenys dalinasi įvairia informacija, jos interpretavimu, naujausiais atradimais/ požiūriais, kuriuos galima panaudoti veikloje bei tapti lyderiais ar užimti pirmaujančias pozicijas įvairiose kategorijose. Pvz.: priklausant marketingo reklamų klubui asmuo skaito, įsisavina bei mato naujausias tendencijas, kurias adaptavęs gali veiklą pritaikyti savo veikloje, o to pasekoje organizacija gali užsitikrinti gerą ir efektyvią reklamą.

Trečioji mokymosi formų grupė yra susijusi su savarankišku mokymusi, nors anglų kalba ši grupė vadinama *discovery* (liet. vert. – atradimas, atskleidimas), tačiau jos veiklos formos ir įrankiai yra siejami su savarankišku mokymusi (Hicks, 1995), todėl šis terminas yra tikslesnis bei aiškiau apibūdinantis. Savarankiško mokymosi formoms priskiriamos priemonės, kurias pats besimokantysis suranda,

analizuoja, vertina bei pritaiko darbo aplinkoje. Svarbu akcentuoti, kad ši mokymosi forma yra siejama su besimokančiojo asmens iniciatyva ieškoti bei pasirinkti informatyvę medžiagą iš didelio srauto, kuri jam bus naudinga ir praktiška. Mokymosi procesas vyksta ne tik mokymosi metu, tačiau ir ieškojimo, analizavimo bei informacijos apdorojimo. Tik šiai mokymosi darbo vietoje formai gali priskirti:

- Skaitmenines mokymosi darbo vietoje priemones, tokias kaip: tinklalaidės, tinklaraščiai, asmeniniai įrašai, straipsniai, žinių portalai ir t.t. Ši mokymosi forma apima visas priemones, kurios yra suskaitmenintos ir pateikiamos besimokančiajam prieiname formate.
- Neskaitmeninės mokymosi darbo vietoje priemones, priešingai nei skaitmeninės priemonės, šios nėra pateikiamos skaitmeniniame formate, tai gali būti rankraščiai, popierinės knygos, archyvinė nesuskaitmeninta medžiaga, prenumeratos ir t.t.

Paskutiniai iš keturių mokymosi formų yra – patirtinis mokymasis arba dar kitaip vadinamas mokymosi iš patirties (Alfieri et al., 2011). Tai mokymosi procesas, kuomet žinios ir nauji įgūdžiai įgyjami atliekant praktines užduotis bei kasdienius darbus. Tik šiai formai priskiriama:

- Užduotys, reikalaujančios didesnės kompetencijos. Tai vienas iš būdų įgalinti darbuotoją/ besimokantįjį stengtis bei siekti aukštesnių rezultatų, nei įprasta. Tokiu būdų darbuotojas yra skatinamas įgyti naujas žinias bei atlikti jam pavestus darbus plečiant savo akiratį bei įgūdžius, kurių iki šiol neturėjo arba turėjo, bet naudojo sąlyginai mažai. Dažnu atveju darbuotojai apsiriboja savo sritimi bei plečia akiratį tik savo profesijos bei darbų lauke, bet suteikus jam didesnę atsakomybę už darbus, kurių iki šiol nedarė darbuotojas yra motyvuotas mokytis darbo vietoje. Neįgalintas darbuotojas gali tik siūlyti, domėtis, tačiau negali mokytis praktiškai, bet suteikus jam šią galimybę mokymosi procesas vyksta ir yra įgyjamos žinios atliekant praktinį darbą.
- Rekomendacijos / grįžtamasis ryšys. Naudodamasis šiais būdais besimokantysis gali pasiekti aukštesnių rezultatų, kadangi abu būdai skatina aukštesnę kompetenciją bei kokybiškiau atliktus darbus. Remiantis rekomendacijomis atlikęs darbą asmuo gali jį patobulinti bei padaryti geresnės vertės nei iki šiol, kadangi rekomendacijos dažnu atveju yra grįstos tyrimais, asmenine patirtimi ar kitais šaltiniais, kurie turi aukštą pasitikėjimo lygmenį. Tuo tarpu grįžtamasis ryšys asmeniui svarbus, nes suteikia galimybę išgirsti įvertinimą, kritiką bei pasiūlymus iš asmenų, kuriems atliktas darbas turi įtaką.
- Mentorstė ir koučingas. Kuomet buvo pastebėtas potencialus ryšys tarp asmens savijautos, emocinės būsenos bei darbo rezultatų, mokslinėje literatūroje buvo pradėta vartoti šio mokymosi metodo sąvoka. Koučingas daugelyje šaltinių yra įvardinamas skirtingai, tačiau bendrinė jo reikšmė – ugdomasis vadovavimas. Tai mokymosi priemonė skirta ugdyti ir vystyti darbuotojų įgūdžius bei elgesį, emocinį intelektą, dažnu atveju koučeris – koučingo mokytojas yra vadinamas treneriu, o vykstantis mokymosi procesas – treniruote. Siekiant karjeros galimybių vargu ar pavyks išvengti – mentorstės (ang. *Mentoring*). Tai mokymosi procesas tarp mentoriaus bei jo globotinio, kurie abu kartu siekia karjeros plėtros ir išitraukimo. Šis mokymosi būdas suteikia galimybę ne tik siekti geresnės karjeros, bet ir skatina mokymosi bei vystymosi procesus, bet ir kurti abipusiai naudingus santykius įvairiems tikslas. Mentorius atlieka daugybę funkcijų šiame procese, tačiau viena iš svarbiausių, kaip teigia (Booth, 1996) yra santykių pradžia, užmezgimas, bendrų tikslų siekimas

bei globėjiškumas. Sukurti santykiai nėra siejami su vadovo ir darbuotojo santykiais, jie grindžiami atvirumu, abipusiu pasitikėjimu bei pagalba. Mentorius padeda globotiniui iširti ir išspręsti karjeros problemas, galvoti apie karjeros pažangą bei galimybes.

- Kasdienių darbų atlikimas. Mokymasis iš patirties įgyjamas ir atliekant kasdienės užduotis darbo vietoje. Tokiu būdu darbuotojas įgauna praktinių žinių, kurių dėka kasdieniai darbai tampa lengvesni, o mokymosi proceso eigoje juos modifikuojant siekiama, kad užtruktų kaip įmanoma mažiau laiko, o darbuotojas plėsdamas žinias ir įgūdžius ištrauktų į kitus darbus, kurie yra sudėtingesni. Tokiu būdu užtikrinamas tęstinis mokymosi procesas darbo vietoje, kurio metu darbuotojas įgaudamas praktikos imasi vis sudėtingesnių darbų, kurie su laiku ir įgaunama praktika tampa lengvesni, taip darbuotojas yra skatinamas nuolat mokytis, o organizacija, kurioje dirba tokie asmenys – nuolat tobulėti.

Aukščiau išvardinti mokymosi darbo vietoje būdai yra priskiriami tik būtent tai kategorijai, prie kurios yra aprašyti. Tačiau mokslinėje literatūroje yra išskiriami dar papildomi 9 būdai, kurie tinka ne vienai, o kelioms kategorijoms (Hewett, Becker, and Bish 2019).

**1 lentelė.** Kelių mokymosi darbo vietoje formų įrankiai

	Didaktinis mokymosi būdas	Socialinis mokymosi būdas	Savarankiškas mokymosi būdas	Patirtinis mokymosi būdas
Mokymai grupėse	+	+		
Socialinis mokymasis	+	+		+
Mokymosi darbo vietoje programa	+	+		+
Simuliacijos	+			+
Mokymosi darbo vietoje užsiėmimai	+			+
Darbo grupės		+	+	+
Praktikos bendruomenės		+	+	+
Pagalbiniai įrankiai			+	+
Profesiniai socialiniai tinklai		+		+

- Mokymai grupėse pagal savo veiklos charakteristikas gali būti priskiriami prie didaktinio ir socialinio mokymosi būdų, kadangi jose aktyviai veikia instruktorius, kuris dėsto medžiagą bei

socialinės grupės, t. y. tam tikra asmenų grupė, kuri dalyvauja vedamuose mokymuose. Šis mokymosi būdas darbo vietoje yra paplitęs, kadangi turi šiuos privalumus: vienu metu apmokomas ne vienas asmuo, mokymosi procesu metu kylantys klausimai ir problemos sprendžiamos bendrai, ko pasekoje priimamas universalesnis sprendimas. Taip pat didesnėje žmonių grupėje lavinamas ne tik mokymosi procesas, tačiau ir gretutinės reakcijos: bendravimas, diskutavimas, kritikos išsakymas bei išklausymas, problemų sprendimas ir t.t..

- Socialinis mokymasis, tai mokymasis darbo vietoje, kuomet mokymosi procesas vyksta įvairiais aspektais stebint kitų asmenų veiklą, pvz.: stebint, diskutuojant, rengiant mokymus ir t.t. Apibendrinant tai socialinė sąveika su kitais asmenimis įvairiose situacijose bei aplinkose, kuomet mokymosi procese dalyvaujantis asmuo pagal mokymosi formas gali šgyti jam reikalingų žinių. Didaktiniu būdu – būti klausytoju bei konspektuoti naujas žinias, įgūdžius, bei juos pritaikyti tik stebint visą procesą ir klausant jo kaip paskaitos, socialiniu būdu – bendraudamas su kitais asmenimis, o patirtiniu – ugdydamas įvairius gebėjimus juos vystyti bei tobulinti.
- Mokymosi darbo vietoje programos tai mokymosi būdas, kuomet visas reikiamas žinias ir įgūdžius darbuotojas gali įgyti darbo vietoje ir joje organizuojamose mokymosi programose. Šis būdas remiasi nuomone, jog šiandieniniame nuolat ir labai greitai besikeičiančiame pasaulyje vien išsilavinimo įgyti nepakanka, dėl šios priežasties į darbo vietą gali būti priimami asmenys gebantys mokytis bei suprasdami mokymosi svarbą, nes visas reikiamas žinias galima įgyti. Kaip vienas iš privalumų išskiriamas informacijos pateikimo srautas, nes darbuotojams pateikiama informacija, kuri yra naudinga ir praktiškai naudotina.
- Įvairios simuliacijos padeda darbuotojui įsijausti į imituojamas situacijas, kurių dėka darbuotojas tampa universalesnis bei gebantis prisitaikyti prie įvairių pasikeitimų. Šis būdas priskiriamas prie didaktinio, kadangi gali būti stebimas kaip paskaita ir prie mokymosi iš patirties, kadangi kiekvieną kartą simuliacijos metu darbuotojas gali analizuoti savo padarytą veiklą, ją modifikuoti, analizuoti bei tobulinti.
- Mokymosi darbo vietoje užsiėmimai labai glaudžiai siejami su mokymosi darbo vietoje programomis, tačiau apima ne tik teorinę medžiagą, tačiau ir praktinį jos panaudojimą išsamiau ir aktyviau. Šio būdo metu visas dėmesys skiriamas į užduočių atlikimo technikas taikant jų kuo daugiau, jog besimokantis asmuo galėtų išsirinkti sau priimtinausią ir lengviausią. Užsiėmimai gali būti labai įvairūs bei priklausantys nuo užimamos darbo vietos specifikacijos. Jog būtų aiškus skirtumas tarp mokymosi programų ir užsiėmimų pateikiamas pavyzdys: į naują darbo vietą kirpykloje priimamas naujas darbuotojas, kaip mokymosi programa jam suteikiama visa teorinė medžiaga apie plaukų kirpimą, o kaip mokymosi darbo vietoje užsiėmimai praktinės užduotys tai atlikti įvairiais būdais: mašinėle ir žirkliėmis arba net juos kombinuojant.
- Darbo grupės tai grupės asmenų, kuriamos norint pasiekti efektyviausią sprendimą organizacijai. Tai ne nuolatinis darbas jose, o susitikimai ir proceso organizavimas kuomet reikia grupės žmonių (dažnu atveju iš skirtingų organizacijos skyrių), priimant ar sprendžiant svarbius ir įtaką darančius sprendimus. Šis mokymosi būdas priskiriamas prie socialinio, nes nuolat vyksta socialinė sąveika tarp grupėje dalyvaujančių asmenų, savarankiško – nes asmuo turi išsakyti savo atstovaujama požiūrį



bei jį pagrįsti bei mokymosi iš patirties – kuomet kiekvieno grupinio darbo metu visi įgūdžiai lavinami ir vystomi.

- Praktikos bendruomenės – tai vienas iš labiausiai naudojamų bei priimtinių mokymosi būdų, kadangi naujos žinios įgyjamos diskusijos metu. Mokymasis praktikos bendruomenėse tapatinamas su susirinkimais, tačiau reikalingos kelios sąlygos: nustatytas tikslas ar tema, kuria bus siekiama diskutuoti ir pristatyti naują medžiagą; susirinkimas turi turėti iniciatorių (dažnu atveju tai būna ir vedantysis); pristatoma iniciatoriaus surinkta medžiaga bei visa kita susijusi informacija; išklausa visų narių nuomonė bei mintys (Wildman and Sosis, 2011).

Šie susirinkimai dažniausiai yra organizuojami savarankiškai, asmenų, kurie yra suinteresuoti organizacijos vystymusi bei tobulėjimu. Juose reguliariai susitinka komanda asmenų, kurie supranta bendradarbiavimo vertę, nori diskutuoti ir bendroje grupėje žmonių priimti/ modifikuoti išsakytas idėjas. Šio mokymosi procesu metu lavinami įvairūs mokymosi gebėjimai, tokie kaip: bendravimo, viešojo kalbėjimo, kritikos išsakymo ir priėmimo ir t.t.

- Pagalbiniai įrankiai taip pat skatina mokymąsi darbo vietoje, kadangi jų pagalba yra atliekami darbai bei siekiama sumažinti klaidų skaičių. Pagalbiniais įrankiais galima prisikirti: informacines technologijas, žinynus, instrukcijas ir visas kitas priemones, kuriose pateikiama informacija kaip naudojant vieną ar kitą įrankį atlikti darbą. Apibendrinant pagalbiniai įrankiai gali būti visos priemonės, kurių dėka asmuo atlieka savo darbą sėkmingai, padeda išvengti klaidų arba paaiškina tam tikrus kylančius neaiškumus.
- Profesinis socialinis mokymasis tai mokymosi būdas, kuomet mokomasi tik tarp tos pačios profesijos asmenų. Savo veiklos pobūdžiu tai primena klubus, tačiau socialiniuose profesiniuose tinkluose veikiama efektyviau ir jose veikia tik tie asmenys, kurie yra tos srities atstovai, darbuotojai, o ne mėgėjai, kaip pvz. knygų klubuose.

Taigi, apibendrinant, mokymo formos yra skirstomas į keturias dideles grupes: didaktinį mokymąsi darbo vietoje, socialinį mokymąsi darbo vietoje, savarankišką mokymąsi darbo vietoje ir mokymąsi iš patirties darbo vietoje. Pagal kiekvieną mokymosi formą taip pat remiantis tuo pačiu 4D modeliu, išskiriamos ir dažniausiai naudojamos priemonės, tačiau kaip ir būdai, taip ir priemonės, dažnu atveju tinka keliems variantams, todėl išskiriami tik tie įrankiai, kurie tinka tik vienai, pasirinktai formai.

Didaktinio mokymosi formoms yra priskiriami ir mokymosi darbo vietoje įrankiai, kurie gali padėti skatinti šį mokymosi procesą:

- priemonės naudojamos skatinti aktyvumą, tikrinti žinias, tokios kaip: Kahhot!, glisser. Šios programos suteikia galimybę daryti viktorinas, balsavimus ir klausimas realiuoju laiku, kuomet iškart susistemunami ir atvaizduojami duomenys. Tokiu būdu galima stebėti dalyvaujančiųjų pažangą, atsakymus, vertinti.
- apklausų formos ir apdorojimo priemonės, tokios kaip forms.com bei kiti duomenų pateikimo šaltiniai, šios priemonės naudojamos siekiant gauti informaciją, tyrimų rezultatus bei visą kitą statistiką, kuri yra reikalinga besimokančiajam.

- mokymosi platformos – moodle, docebo, axonify ir kt., šie mokymosi įrankiai naudojami kaip mokymo medžiagų talpyklos, kuriose pateikiama informacija tam tikrai asmenų grupei, kuri turi galimybę su ja dirbti. Platformose patogiai galima pateikti mokymosi medžiagą, formuoti pasitikrinimo užduotis, stebėti narių aktyvumą.
- mokymo(si) turinio kūrimo įrankiai - naudojantis šiomis priemonėmis galima interaktyviai ir įdomiai sukurti mokymosi turinį. Šiai didaktinių mokymosi įrankių grupei priskiriama: easygenerator, ISpring, gomo, Lectora ir kt..
- online kursai – naudojantis šiais įrankiais galima peržiūrėti, dalyvauti bei nagrinėti kursų metu pateikiamą informaciją ir užduotis per įrankius: LinkedInLearning, coursera, udemy bei MindTools.
- prezentacijų ir dokumentų programos, tokios kaip Power Point, Microsoft Word, Excell. Naudojantis jomis galima skaityti, analizuoti bei kurti įvairaus pobūdžio turinį naudojantis įvairiomis programų funkcijomis.
- informacijos šaltinių kūrimui naudojami įrankiai - snagit, pixaboy, kurių dėka dėstoma, transliuojama ar įrašyta mokymosi medžiaga pateikia su papildomomis galimybėmis, pvz.: įrašinėjant vaizdo įrašą galima parodyti ir kitus veiksmus, kur rasti informaciją, pateikti išvadas, klausimus, tame pačiame ekrane.
- video montavimo priemonės, kuriomis taip pat galima mokymo medžiagą sumontuoti būdu, kuris bus patogus ir mokymo medžiagos dėstytojui, ir besimokančiajam.

Savarankiško mokymosi formai priskiriama labiau žinomų ir plačiai naudojamų priemonių, kurios taip pat skirstomos pagal pobūdį į:

- naršyklės - kurių pagalba galima informacijos šaltinius įvairiais formatais, dažniausiai šiam tikslui yra naudojama Chrome, FireFox arba Windows Exploer naršyklės.
- Paieškų sistemos – Google arba bing, kuriose suvedus raktažodį galima rasti visus įmanomus ir prieinamus šaltinius internetinės prieigos pagalba.
- internetiniai ištekliai / platformos, tokius kaip Youtube, Wikipedia, TED, vimeo. Jose itin gausu informacijos, vaizdinės bei tekstinės, įvairiomis temomis. Taip pat, naudojantis šiomis formomis gali diskutuoti ir kurti savo turinį.
- socialiniai tinklai, tokie kaip Twittet ar LinkedIn, kurių pagalba besimokantysis gali rasti informaciją, vaizdinę medžiagą, diskutuoti ir bendrauti. Taip pat priklausyti bendruomenėms, diskutuoti, vystyti naujas idėjas.

Socialinio mokymosi būdui priskiriamos šios formos ir įrankiai:

- socialiniai tinklai – suteikia galimybę bendrauti, diskutuoti su įvairiais asmenimis, taip pat suteikiama galimybė stebėti jų pasidalinamą turinį. Socialiniai tinklai yra viena iš populiariausių priemonių, kadangi jose galima vystyti daug veiklų - kurti grupes, puslapius, balsuoti, dalintis

informacija, jos ieškoti, siųsti ir t.t. Šiai formai priskiriama: Facebook, slack, Trello, slack, workplace ir t.t.

- susirašinėjimo ir internetinių pokalbių platformos, tokios kaip: skype, zoom, discord, Google Talks. Šios priemonės suteikia galimybę kokybiškai bendrauti susirašinėjimais bei skambučiais, tuo pat metu dalintis savo ekranu, siųsti medžiagą ir t.t.
- el. paštas - šis įrankis naudojamas kaip informacijos gavimo bei siuntimo priemonė, kurios dėka galima parsisiųsti/išsiųsti reikiamus duomenis itin greitai ir patogiai. Taip pat, el. paštas naudojamas kaip bendravimo priemonė ar archyvus, kur kaupiami duomenys, kurių ateityje gali reikėti. Dažniausiai naudojama Gmail, Outlook ir zofa platformos.

Mokymosi iš patirties priemonės taip pat naudojamos ir dažniausiai tai būna:

- konspektavimo platformos - glaudžiai siejamos su Wikipedia, kurioje asmuo įgyjęs tam tikras žinias gali jomis pasidalinti internetiniame tinklaraštyje, jog ir kiti asmenys apie tai sužinotų ir galėtų panaudoti savo veikloje.
- duomenų talpyklos ir bendrinimo platformos - kurių dėka atliekant kasdienes darbus juos galima talpinti bei analizuoti, duomenys išsaugojami ir archyvuojami, todėl tampa lengvai pasiekiami ir naudojami reikalui esant.
- Microsoft paketas – kuriame gausu priemonių, kurios padeda atlikti kasdienes darbus: rašyti, skaičiuoti, braižyti, kurti prezentacijas ir t.t.

### **1.3. Motyvaciniai veiksniai skatinantys mokymąsi darbo vietoje**

Motyvacijos samprata ir tyrinėjimai susilaukia labai daug įvairių sričių ir įvairių mokslininkų dėmesio, kadangi tyrimais patvirtinta, jog motyvacijos reikšmė ir svarba veikiant asmeniniame ir organizaciniame lygmenyse atneša didelę naudą.

Motyvacijos sudedamoji ir kaip mokslinėje literatūroje įvardinama varomoji jėga yra motyvas. Šis termino kilmė ir vertimas remiasi lotynišku žodžiu – *movere*, kuris turi dvi viena su kita susijusias reikšmes. Pirmoji reiškia priežastį, dėl kurios judama ir veikiama, antroji – apibūdina nuolat vyraujančios mintys. Motyvas daugelyje (Spirin and Burov, 2011) mokslinių šaltinių įvardinamas kaip sąmoningas arba nesąmoningas asmens pasirinkimas veikti, kuriam įtaką daro įvairūs faktoriai, pvz.: aplinka, vidiniai poreikiai, situacijos kismas ir t.t. Motyvu taip pat vadinamas ir elgesio pokytis ar veiksmų seka, kuri pakeičia iki šio momento vykusius kasdienes darbus.

Mokslininkai Jeong and Frye (2019) ir (Zareie and Jafari Navimipour 2016) teigia, jog dažnu atveju motyvai veikia kompleksiskai, tai reiškia, jog retu atveju asmuo keičia savo veiklą dėl vienos priežasties, dažniausiai tam įtakos turi keli motyvai, kurie grupėje veikia intensyviau ir yra glaudžiai vienas su kitu susiję. Šiam teiginiui taip pat pritaria Stein (1997), argumentuodamas jog, žmonių poreikiai nuolat kinta, o dėl jų kinta ir įtaką jam darantys motyvai, kai veikiama kelių motyvų, pasikeitus aplinkybėms ar nuomonei, jį galima pakeisti kitu, tačiau jeigu situacijoje veiktų tik vienas motyvas, pasikeitus situacijai pasikeistų visas motyvacinis procesas iš esmės.

Pasak Svinicki (1999), motyvacija turi tris pagrindinius bruožus pagal kuriuos ją galima apibūdinti, tai yra:

- trukmė ir laikas;
- kryptinga veiksmų seka;
- visa veikla grįsta aiškiu tikslu – motyvais.

Motyvacijos ir motyvų sritis yra gana gerai ir išsamiai išnagrinėta, kadangi jos teikiama nauda yra akivaizdi: motyvuoti asmenys pasiekia geresnius rezultatus, labiau įsitraukia į vykdomą veiklą, sugeba lengviau adaptuotis bei prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Taip pat pastebima, jog motyvavimo procesas daugelyje sričių yra panašus, bei jose veikia panašus skatinantys veiksniai, nesvarbu ar tai būtų motyvacija sportui ar motyvacija darbui atlikti (Lunenburg, 2011).

Ne išimtis ir motyvacijos sritis skirta mokymosi skatinimui. Mokslinėje literatūroje randamas šios sąvokos paaiškinimas siejamas su mokymosi proceso pasekmėmis. Kaip teigia Rothes, Lemos ir Goncalves (2014), motyvacija yra mokymosi proceso „produktas“ – asmuo suvokdamas, kad jam reikia keistis ar prisitaikyti mokosi, o mokymosi proceso pagrindinė varomoji jėga yra noras pasikeisti, prisitaikyti, dar kitaip galima teigti, jog tai yra jo mokymosi motyvas. O motyvacija mokytis kaip viso proceso visuma. Taip pat pabrėžiama, jog mokymosi procesui būtinas besimokančiojo asmens suinteresuotumas – motyvas, nes tik tokiu būdu mokymosi procesas bus sėkmingas, nepriklausomai nuo pasiekiamų rezultatų.

Ši pagrįsta mintis leidžia teigti, jog mokymosi procesas nevyks, jeigu besimokantysis neturės motyvų (asmeninių ar išorinių) mokytis. Tačiau Tasker (2016) tik iš dalies sutinka su šia mintimi, pasak šio mokslininko, mokymosi procesas vyks kuomet besimokantysis asmuo bus suinteresuotas, tačiau ir tuo atveju, kai mokymasis bus be motyvo, kaip aiškinama mokymosi procesas vis tiek vyks, tačiau mokymosi sėkmė ir pasiekimai bus neabejotinai prastesni: išmokta medžiaga bus greitai pamirštama, įsisavinta tik iš dalies.

Suaugusiųjų motyvacija mokytis bei motyvai, priešingai nei vaikų – yra stipriai išreikšti bei esminiai. Pasak Snyder (2017), suaugusieji asmenys jaučiasi labiau motyvuoti, kuomet naujai įgyjamos žinios ar įgūdžiai yra siejami su jų asmenine gerove kuri daro įtaką asmeniniam bei profesiniam gyvenimui. Kuomet šie poreikiai nepatenkinami – suaugęs žmogus mokymosi procesą atmeta kaip nereikalingą arba kaip ne pirmos būtinybės. Šios mokslininko mintys leidžia teigti, jog siekiant suaugusį asmenį skatinti / motyvuoti mokytis vienas iš esminių bruožų turi būti – išmoktos medžiagos pritaikymas ir panaudojimas praktikoje.

Šią mintį taip pat galima pagrįsti Grant (2002) sudarytomis rekomendacijomis mokymosi programoms rengti. Kaip teigia mokslininkas, siekiant maksimaliai sėkmingų mokymosi programų jose turi būti šie pagrindiniai dalykai:

- darbuotojus motyvuojantys veiksniai;
- mokymosi ciklo tęstinumas;

- skatinanti sistema;
- praktinis įgytų žinių panaudojimas;
- programos lankstumas pagal poreikius;
- įvertinimai ir pastabos viso mokymosi proceso metu (grįžtamasis ryšys);
- realūs tikslai;

Profesinių mokymo programų rengimo principai dar kartą patvirtina mintį, jog motyvacija yra vienas iš esminių tobulėjimo šaltinių. Nuo šio pagrindinio principo priklauso toliau svarbumo eiga išdėstomi dalykai.

Kiekvieno asmens motyvaciniai veiksniai skiriasi, todėl jie turėtų būti individualūs ir apimantys kuo didesnę žmonių auditoriją, nes nuo jų priklauso ne tik kaip intensyviai besimokantysis norės dalyvauti mokymuose, tačiau ir kaip intensyviai įsisavins naują informaciją bei sieks ją pritaikyti darbo vietoje. Mokymosi programos turi būti tęstinės – tik tokiu būdu asmuo ne tik jaus motyvaciją mokytis dėl žinių panaudojimo, tačiau ir bus suinteresuotas, kadangi kaip teigia Sanders (2013) nuolatinio tobulėjimo skatinimas taip pat svarbi motyvacinio proceso dedamoji dalis.

Tačiau pastebima, kad suaugusiųjų motyvacija mokytis turi sąsajų ir su ankstesniąją mokymosi patirtimi, pvz.: mokykla ar universitetu. Jeigu naujų žinių įgyti norintis asmuo neturėjo teigiamos mokymosi patirties ar neįgijo mokymuisi reikalingų įgūdžių net ir turint labai didelę motyvaciją tai padaryti bus sunkiau. Šis socialinis fenomenas pastebimas daugelyje šalių, ypačingai tose, kurios per itin trumpą laiką padarę sparčią pažangą ar iš esmės pakeitė valdymo formą. Atsižvilgamas į šį aspektą mokslininkas Wlodovski (2007), sukūrė keturių veiksnių sąveika grįstą sistemą, kuria remiantis suaugusiųjų motyvacija mokytis turėtų padidėti. Ją sudaro: sėkmė, savanoriškumas, vertingumas bei malonumas.

Pirmoji sąveikos dalis – sėkmė. Kiekvienas asmuo pradėjęs mokymosi procesą nori patirti sėkmę, tai yra pasiekti užsibrėžtą tikslą, gauti gerą įvertinimą, įgyti reikalingų žinių ar kitaip patirti mokymo proceso sėkmę (Grant 2002). Tiesa, ne visada tai įgyvendinti pavyksta, tačiau labai svarbu akcentuoti, jog net ir patirtos nesėkmės gali būti mokymosi šaltiniu, tačiau, kad tai įvyktų reikia mokymus vedančio ar administruojančio asmens įsikišimo. Dažnu atveju į mokymus atvykę asmenys su bloga mokymosi patirtimi iš anksčiau, vėl susidūrę su ta pačia situacija susierzina ir mokymosi procesą atmeta, kaip nereikalingą, blogas emocijas keliantį veiksmą. Todėl teisingai parinktos užduotys, bei dėstoma medžiaga, turi būti labai gerai apgalvota suteikianti ne tik vilties sėkmės atveju, tačiau ir paaiškinanti kodėl padarytos klaidos yra naudingos.

Antroji – savanoriškumas, ši dedamoji dalis gana plati, tačiau apima tokius aspektus, kaip galimybę rinktis mokymosi medžiagą, mokymosi būdą, laiką, tempą ir panašius aspektus, kurie besimokančiajam suteikia laisvę ir nesuteikia suvaržymų. Savanoriškas mokymasis grįstas didesniu įsitraukimu, geriau įsimenama informacija bei besimokančiojo įgalinimu – kaip mokymosi proceso koordinatoriumi. Suteikiamas besimokančiojo įgalinimas veikia psichologiškai ir dar labiau skatina mokymosi proceso motyvus.

Trečioji dalis – vertingumas. Kaip ir minėta ankstesniuose mokslinės literatūros šaltiniuose labai svarbu, jog mokymosi procesas būtų vertingas besimokančiajam. Įgytos žinios turi būti praktiškos bei įprasminamos tiek asmeniniame gyvenime, tiek su darbu susijusioje aplinkoje. Mokymosi motyvacija kyla, jeigu darbuotojas mokymąsi pasirenka sąmoningai – mokymosi procesas vyksta sklandžiau bei intensyviau. Taip pat svarbu, jog įgytos žinios būtų vertingos dabar arba netrukus ateityje panaudojamos, kitu atveju besimokantieji į mokymosi procesą silpniau įsitraukia, nes iki laiko kol bus galima panaudoti žinias nustatomas per ilgas laikotarpis, per kurį gali iškilti kliūčių galinčių tam sutrukdyti. Jeigu nutinka taip, kad mokymosi procesas vyksta daug anksčiau nei momentas, kuomet žinios gali būti tiesiogiai taikomas mokymosi procesas turėtų būtų tęstinis.

Paskutinis niuansas – malonumas. Šis veiksnys akcentuoja mokymosi proceso metu kylančias emocijas bei grįžtamąjį ryšį. Pabrėžiama, jog besimokantysis mokymosi metu nori ne tik įgauti naujų žinių, bet ir maloniai praleisti laiką, todėl atsižvelgiant į šią sritį galima daryti prielaidą, jog mokymasis bus lengvesnis ir sklandesnis jeigu asmuo mokymosi metu patirs geras emocijas. Tai nebūtinai turi būti siejama su mokymosi proceso sėkme, bet su situacijos išnaudojimu ir pritaikymu saviems poreikiams. Malonios emocijos veikia ne tik motyvacinę terpę, bet ir paskatina mokymosi kaip naudingo proceso panaudojimą ateityje, suteikia pasitenkinimą mokymosi veikla bei daugiau motyvų asmeniniam tobulėjimui.

Daugelyje mokslinės literatūros šaltinių, galime rasti glaudžią sąsają tarp motyvacijos bei mokymosi proceso. Kaip teigia Alderman (2013), mokymosi procesas yra neišvengiamas bet kurioje su motyvacija susijusioje srityje, nes kiekvienas asmuo keisdamas savo įpročius, įgūdžius ar žinias vykdo mokymosi procesą: ieško naujų idėjų, informacijos, ją sistemina bei pritaiko savo reikmėms. Šiai minčiai taip pat pritaria Madsen (2006), teigdamas, jog motyvacija yra vienas iš pagrindinių „raktų“ į mokymosi sėkmę, nes motyvų veikiamas asmuo pats inicijuoja mokymosi procesą bei tampa savivaldžiai besimokančiu asmeniu. Jozaitis (2005) apibendrinęs šias mokslininkų išsakytas mintis teigia, jog tam, kad būtų suprantamas motyvacijos ir mokymosi proceso ryšys galima panaudoti vaizdų paaiškinimą: kintantis elgesys yra mokymosi proceso tikslas, o link jo judėti mus skatina motyvacija, dar kitaip vadinama „varomąją“ jėga tikslo link.

Motyvacija mokslinėje literatūroje yra skirstoma į dvi grupes: vidinę (kai kuriuose šaltiniuose dar įvardinama kaip asmenine) ir išorinę (kai kuriuose šaltiniuose dar įvardinama kaip organizacine). Šių dviejų grupių skirtumas – motyvacijos kilmė.

**2 lentelė.** Vidiniai ir išoriniai motyvai skatinantys mokymąsi darbo vietoje

<b>Vidiniai motyvai</b>	<b>Išoriniai motyvai</b>
Noras tobulėti	Darbo užmokestis
Asmeniniai interesai	Darbo ir mokymosi aplinka

Pasitenkinimas darbu	Karjeros galimybės
Darbo vertinimas	Vadovavimo stilius
	Informacinės technologijos

Vidinė motyvacija kaip teigiama yra nukreipta į besimokančiojo asmeninius poreikius bei reikmes. Šie motyvaciniai veiksniai dažniausiai daro įtaką asmens savirealizacijai, pvz.: suteikia pasitikėjimo savimi, kelia savivertę ar kelia vidinį pasitenkinimą. Vidinė motyvacija neturi vieno konkretaus mokslinėje literatūroje vyraujančio apibrėžimo, nes kiekvienas autorius ją interpretuoja savaip, pagal savo tyrimų lauką. Tačiau išskiriami pagrindiniai vidinės motyvacijos bruožai:

- vidinės motyvacijos veiksmė naudojami tik asmeniniai motyvai, nepriklausantys nuo supančios aplinkos;
- ji skatina asmenį siekti naujų žinių ir įgūdžių.

Pasak Šavareikienės (2008), žmogus vedamas vidinės motyvacijos greičiau ir lengviau įsimena naujai pateikiamą mokymo medžiagą ir yra linkęs aktyviau dalyvauti mokymuose, pvz.: susidūręs su nesėkme stengiasi mokymo procesą pakartoti iki kol bus pasiektas norimas rezultatas. Atliktu tyrimu įrodyta, jog asmenys turėdami vidinę motyvaciją yra labiau suinteresuoti, nei tie, kurie veikiami išorinės motyvacijos, pvz.: didesnio atlyginimo.

Vidinė motyvacija mokslininko Punis (1996) yra tapatinama su savaimine motyvacija. Autorius teigia, jog atliekama veikla tiesiogiai motyvuoja asmenį, iš ko kilo sąvoka – savaiminė motyvacija. Kiekvienas veiksmas yra atliekamas dėl kažkokios priežasties, siekiant užsibrėžto tikslo nepriklausomai nuo jo sudėtingumo, tačiau veikla, kuomet siekiama tikslo kelia savaiminės motyvacijos prielaidas.

Mokslinėje literatūroje išskiriami 4 pagrindiniai asmeniniai motyvai skatinantys mokymąsi darbo vietoje:

- *Noras tobulėti.* Šis veiksnys, kaip jau aptarta anksčiau yra vienas iš svarbiausių ir labiausiai

įtaką darančių veiksnių. Kuomet asmuo yra suinteresuotas ir nori įgyti naujų žinių jo mokymosi procesas vyksta sklandžiau ir efektyviau. Noras tobulėti yra glaudžiai siejamas su darbuotojo savirealizacija, siekiu įgyti aukštesnę kvalifikaciją, ko pasėkoje asmuo gali užimti aukštesnes darbo pareigas, įgyti didesnę pranašumą lyginant su kitais darbuotojais bei panaudoti įgytas ar jau turimas žinias. Būtent darbuotojai šią sąvoką tapatina su geresnėmis karjeros galimybėmis bei kitomis sritimis, kuriose darbas turi didelę reikšmę, kaip pvz.: darbo užmokestis, darbuotojų vertė organizacijai ir t.t.

Skatinant darbuotoją tobulėti organizacijos turėtų atsižvelgti į joje dirbančiųjų asmenų poreikius bei įgytus įgūdžius. Dažnai asmenys pervertina savo turimas žinias ir net su labai didele motyvacija negeba iš suorganizuotų mokymų pasisemti žinių, nes turimos žinios nepakankamos, jog ant jų būtų „statomos“ naujosios, todėl organizacijos savo ruožtu turėtų ne tik sudaryti tinkamas sąlygas tobulėjimo vystymui, bet ir šališkai įvertinti kokią naudą tai atneš darbuotojui, kuris siekia naujų žinių vedamas noro tobulėti.

- *Asmeniniai interesai.* Ne tik noras tobulėti, tačiau ir asmeniniai interesai dėl kurių siekiama pokyčio yra svarbi motyvacinio proceso dalis. Asmeninių interesų nauda ta, jog asmenys patys inicijuoja mokymosi procesą bei siekia tam tikrų žinių dėl savo smalsumo patenkinimo. Dažnu atveju šis veiksnys tiesiogiai nėra siejamas su mokymusi darbo vietoje, tačiau kaip teigia Brophy (2013) galima išvengti tarpusavio ryšį: dažnu atveju asmens darbo vieta yra susijusi su jo kvalifikacija ir dominančia sritimi, todėl galima sakyti, jog mėgstamas ir asmenį dominantis darbas yra jo hobis.

Asmeniniams interesams priskiriami veiksniai, kurie yra susiję su besimokantųjų dominančia sfera bei skatiną jį domėtis bei savarankiškai mokytis. Taip pat, kaip teigia Pires (2009) asmeniniams poreikiams priskiriami veiksniai, kurie kyla iš konkrečių asmeninių poreikių patenkinimo leidžiant laisvalaikį savo malonumui. Taigi asmeniniai interesai gali būti: smalsumas, domėjimasis tam tikra sfera dėl savo malonumo.

- *Pasitenkinimas darbu.* Kaip ir mokymosi procesas, taip ir darbas – asmeniui yra lengvesnis bei labiau suprantamas, kuomet juo yra tenkinamasi. Šis pasitenkinimo savo darbu veiksnys svarbus mokymosi darbo vietoje procesui, nes tik tuomet kai asmuo jaučia galimybę realizuoti save bei patirti mokymosi metu sėkmę motyvacija dar labiau kyla.

Šis procesas turi teigiamos įtakos ne tik asmeniui, tačiau ir organizacijai, kurioje dirbama, mokslininkų Matzler ir Renzl (2012) atliktas tyrimas įrodė, jog darbuotojų pasitenkinimas darbu yra vienas iš esminių veiksnių skatinančių įmonės veiklos efektyvumą bei gerinant veiklos našumą ir skatina konkurencingumą ir gerina teikiamų paslaugų kokybę. Taip pat, pastebimas didesnis pasitikėjimas asmenimis, kurie turi didesnę pasitenkinimą darbu, nei tais asmenimis, kurie dirba darbą dėl pareigos (Calk, 2017).

Pasitenkinimo darbo sąvoką taip pat galima apibūdinti ir kaip asmeniui malonias bei teigiamas emocijas keliantį veiksma, kuris yra susijęs su darbuotojo patirtimi darbo vietoje (Kaplan, 2015). Žvelgiant plačiąją prasme tai viena iš sudedamųjų dalių, kurių visuma sudaro prisirišimą prie darbo. Šis terminas reiškia, jog asmuo yra įsitraukęs į savo darbą, jam skiria didelį dėmesį, toks atsidavimas taip pat reiškia, jog asmuo yra patenkintas jam suteikiamomis darbo sąlygomis, pritaria organizacijoje vyraujančiai kultūrai, požiūriui ir t.t.

Pasitenkinimas darbu taip pat yra naudojamas kaip tyrimo įrankis nustatyti organizacijoje dirbančiųjų motyvacinį nusiteikimą ir darbuotojų požiūrį į darbo vietoje taikomas motyvacinės priemonės – kas labiausiai skatina pasitenkinimą darbu, o kas atvirkščiai – mažina pasitenkinimą darbu.

- *Darbo vertinimas.* Dažnu atveju išgirdus šią sąvoką pirma kilusi mintis yra – piniginis atlyginimas, tačiau šis motyvas yra priskiriamas organizaciniam (skaityti toliau). Individualiu (asmeniniu) veiksniu darbo vertinimas gali būti apibūdinamas dvejomis kryptimis, pirmąją – darbo vertinamas interpretuojamas kaip paties atlikto darbo vertinamas, o antrąją – kuomet atliktas darbas yra vertinamas kito asmens.

Tinkamai, teisingai bei adekvačiai vertinamas darbas skatina darbuotoją labiau stengtis, bei veikia kaip asmeninis motyvas siekiant geresnio mokymosi proceso darbo vietoje, taip pat šis motyvas darbuotojui



suteikia pasitikėjimo savimi, reikšmingumo bei svarbumo jausmą, kurie taip pat gali būti laikomi motyvaciniais motyvais.

Darbo vertinimas gali veikti ne tik kaip bausmė ar pagyrimas, tačiau kaip ir dėmesio darbuotojams išraiška. Darbo vertinimo metu darbuotojai taip pat gali įvertinti savo turimas žinias, jas pagilinti, bendrauti su kolegomis, aptarti padarytas klaidas – tokiu būdu kuriant bendravimo ryšius ir juos stiprinant.

Labai svarbu paminėti, jog darbo vertinimas gali vykti ir asmeniniam lygmenyje, tai reiškia, jog asmuo atlikęs darbą, geba savikritiškai jį įvertinti bei suprasti. Svarbus ne tik kritikos aspektas sau, tačiau ir gebėjimas įžvelgti gerai atliktų veiksmų.

Apibendrinus mokslinėje literatūroje įvardinamus vidinius motyvus skatinančius mokymąsi, galime juos palyginti su organizaciniais. Priešingai nei vidinės motyvacijos veiksniai, organizaciniai veiksniai įvardinami kaip pastangos siekiant tam tikro išorinio įvertinimo arba net kaip noras išvengti bausmės, jeigu darbai nebus atlikti. Dėl šios priežasties veikti skatinantys veiksniai gali būti klasifikuojami į teigiamus ir neigiamus. Teigiami motyvaciniai išoriniai veiksniai gali būti piniginė premija, pareigų pakėlimas, didesnės laisvės ar įgalinimas, o tuo tarpu neigiami veiksniai – piniginės nuobaudos, pareigų pažeminimą, raštiškas įspėjimas ir t.t. (

Organizacinius motyvus dažniausiai kuria vadovai ar asmenys atsakingi už žmogiškųjų išteklių darbo efektyvumą. Suprasdami motyvacijos reikšmę vadovai dažniausiai kuria motyvacinius veiksnius, kurie veikia didžiajai daugumai auditorijos.

Teigiama, jog mokymosi darbo vietoje išoriniai motyvai yra netgi svarbesni nei asmeniniai, nes asmeniniai motyvaciniai nuolat kinta, bei turi tendenciją po nesėkmingo bandymo mažėti, tuo tarpu organizaciniai veiksniai šiame procese suteikia „palaikomąją“ pagalbą, gali įkvėpti žmogų stengtis papildydami asmeninius motyvus ar suteikdami naujų motyvų (Baldwin, 2016). Taip pat, pastebima, jog organizaciniai motyvai yra reikšmingesni, nes teikia naudą, kurios iki šiol besimokantysis neturėjo, pvz.: didesnę atlyginimą ar aukštesnes pareigas.

Nagrinėjant mokslinės literatūros šaltinius išskiriami 5 pagrindiniai motyvai, skatinantys mokymąsi darbo vietoje:

1. *Darbo atlyginimas - užmokestis*. Kaip jau teko pastebėti, pavyzdžiuose apie organizacinius mokymąsi skatinančius veiksnius atlyginimas kaip motyvacinė priemonė yra minima itin dažnai. Tai turi paprastą ir logišką paaiškinimą – darbas yra pinigų šaltinis, todėl asmenys yra suinteresuoti jį gauti kaip įmanoma daugiau, nes pinigais patenkinamas vienas iš pagrindinių fiziologinių poreikių maistui. Taip pat, svarbu paminėti, jog pinigai užtikrina geresnės ateities perspektyvas, ko pasėkoje garantuojamas saugumas.

Kaip jau tapo įprasta, darbuotojai tikisi, jog kartu su organizacijoje užimamomis pareigomis bei išdirbtu laikotarpiu alga turės tendenciją didėti, jeigu organizacijai pavyksta susieti darbuotojų motyvavimą su šiomis sąlygomis, tikėtina, jog organizacija pasieks daug geresnių rezultatų nei iki šiol, nes darbuotojai bus suinteresuoti tobulėti ir dirbti toje pačioje organizacijoje.

Atlyginimas už darbą, kaip jau teko pastebėti yra vienas iš universaliausių motyvavimo įrankių tinkančių įvairiose situacijose, tačiau svarbu paminėti, jog atlyginimas nėra tik piniginis įvertinimas už darbo sutartyje nurodytas įvykdomas funkcijas, tačiau labai svarbus darbuotojo ir darbdavio kontaktas dėl sutartos sumos. Jeigu darbuotojas laikosi nuomones, jog jo darbas turi būti vertinamas didesne suma, tačiau apie tai nesako darbdaviams, tikėtina, jog motyvacinė priemonė – atlyginimas nebus motyvacinė, nes darbuotojas tokiu būdu pasiims sumą, kurios jo nuomone, yra vertas už kasdienes darbus (Herzberg, 2017).

Darbo atlygis taip pat vienas iš kriterijų pagal kurią darbuotojas renkasi būsimą darbo vietą bei profesiją, pagal kurią nori ateityje dirbti.

2. *Darbo bei mokymosi sąlygų sudarymas.* Norint jog mokymosi procesas vyktų sklandžiai ir efektyviai nepakanka tik vidinės asmenų motyvacijos, nes mokymosi procesui reikalingi papildomi ištekliai: kompiuteris, lenta, stalas, kėdė ir.t., kuriuos apibendrinant galima vadinti mokymosi ar darbo inventoriumi.

Darbo sąlygų sudarymas yra laikomas išoriniu motyvu, kadangi asmuo neturi fizinės galimybės valdyti, keisti ar adaptuoti susijusių procesų.

Dažnu atveju pastebima, jog darbo sąlygos yra vadinamos privalumais ir traktuojamos kaip motyvaciniai veiksniai, skatinantys rinktis būtent aprašomąją organizaciją bei joje diegiamas sąlygas (Amabile, 2015). Tačiau, būtina atkreipti dėmesį, jog kiekvienas asmuo darbo sąlygas suvokia skirtingai, vienam asmeniui tai gali būti tik būtinosios priemonės darbui atlikti, o kitam – reikia ir papildomų įrankių ar technologinių priemonių.

Kad šis veiksnys veiktų bei darytų įtaką mokymosi procesui darbo vietoje būtinas poreikių išsiaiškinimas ir tik tuomet, pagal galimybes suteikus mokymosi priemones šis procesas prasidės ir bus sėkmingas.

Mokymuisi bei darbo skatinimui reikalinga aplinka, bent minimaliai tenkinanti pagrindinius poreikius, tačiau mokslininkai pastebi, jog kuo daugiau investuojama į mokymosi bei darbo vietų tobulinimą, tuo geresni rezultatai yra pasiekiami. Moderniose organizacijose yra diegiami įvairūs mokymąsi skatinantys stimulai: naujausios informacinės technologijos, edukacinės erdvės, demonstracinės programų versijos ir t.t.

3. *Galimybė kilti karjeros laiptais.* Dažnu atveju profesinė karjera yra pradedama nuo pačių paprasčiausių darbų pagal įgytą ar išmoktą specialybę, tačiau dirbdamas ir besimokydamas asmuo tobulėja, ko pasėkoje, tikimasi, jog pareigos bus paaukštintos. Darbuotojų rotacija iš vienos pozicijos į kitą yra motyvacinis veiksnys, kadangi kiekvienoje organizacijoje vyksta darbuotojų kaita dėl įvairių priežasčių: kai kurie darbuotojai išleidžiami į pensiją, vaikų auginimo atostogas. Taip pat organizacijai plečiantis atsiranda naujų darbuotojų poreikis, ko pasėkoje dažnu atveju didesnę patirtį ir reikiamus įgūdžius turintys asmenys tampa naujųjų mokytojais ar net vadovais.

Organizacijos turinčios dideles hierarchines sistemas į komandą priimdamos naujus darbuotojus tikisi jų lojalumo bei spartaus mokymosi, labai retu atveju organizacijose priimami vadovai ar aukštas pareigas turintys asmenys atėję iš kitų sektorių (Hunnes, 2012). Tai lemia dvi pagrindinės priežastys, pirmoji –

darbuotojų įgytos žinios pereinant iš vienu pareigų į kitas, kas leidžia daryti prielaidą, jog karjerą pradėjęs nuo žemesnių pareigų įmonės viduje darbuotojas geriau išmanys jos valdymą ar kitas atsakingas sritis į kurias kandidatuojama ir antroji priežastis – ilgas pereinamasis laikotarpis, kurio laikotarpiu naujam darbuotojui reikės daugiau laiko įprasti.

Tačiau atkreipiamas dėmesys, jog plačios karjeros galimybės gali turėti ir neigiamą poveikį, pvz.: itin didelėje organizacijoje trūksta kelių padalinių vadovų, dažnu atveju yra skiriami darbuotojai dirbantys ir galintys turėti žinių reikalingų šiam darbui, bet atsiranda rizika, jog dėl per didelių karjeros galimybių ir per mažo darbuotojų skaičiaus bus priimami sprendimai, galintys turėti neigiamą poveikį. Dėl šios priežasties mokslinėje literatūroje yra išskiriamos pagrindinės sąlygos motyvacijai kilti karjeros laiptais. Pirmoji sąlyga – karjeros kismas turi būti besimokančiojo asmens siekiamybė, antroji – karjeros siekiamybė turi būti reali ir įmanoma, trečioji – turi būti nustatomos aiškios gairės tarp atliekamų veiksmų bei karjeros galimybių.

4. *Vadovavimo stilius.* Organizacijos vadovai – vieni svarbiausių asmenų visos organizacijos valdyme, jie priima svarbiausius sprendimus, sprendžia svarbias problemas bei atlieka visas kitas vadovaujančias funkcijas. Viena iš jų – vadovavimas žmogiškiesiems ištekliams bei su jais susijusiai veiklai, tokiai kaip: mokymų organizavimas, mokymo prekių pirkimas ir t.t. Taigi vadovas yra labai svarbus asmuo kuriantis motyvus mokytis ar kitaip veikti organizacijos viduje.

Kaip teigia Juras (2014), nuo vadovo bei jo pasirinkto vadovaujamojo stiliaus priklauso kitų darbuotojų pasiekimai bei motyvacijos skatinami procesai. Jeigu vadovas yra linkęs skatinti mokymąsi, vertinti, bendrauti bei suteikti grįžtamąjį ryšį mokymosi procesas bus sklandesnis, bei darbuotojai bus labiau motyvuoti stengtis ir tobulėti, taip pat ir mokytis darbo vietoje.

Jeigu vadovo vadovavimo stilius asmeniui nebus priimtinas, o vadovas nebus laikomu autoritetu bei lyderiu, motyvacija mokytis mažės ir galima prasidės priešinga – atmetimo reakcija į visą vadovo pateikiamą informaciją bei pastabas.

5. *Informacinės technologijos.* Nuolat besikeičianti aplinka įpareigoja keisti ir naudojamas technologines priemones bei naudojamas programas. Diegiamos naujovės skatina mokymąsi darbo vietoje bei motyvuoja išmokti naudotis naujovėmis savarankiškai.

Įvairių technologijų diegimas naudingas ne tik darbo vietoje, tačiau ir asmeniniame gyvenime – dėl šios priežasties motyvacija mokytis informacinių technologijų pagalba dar didesnė.

## **2. Mokymąsi darbo vietoje skatinančių motyvacinių veiksnių multinacionalinėje įmonėje tyrimo metodologija**

Šioje darbo dalyje pagrindžiama motyvaciniu veiksnių darančių įtaką mokymui darbo vietoje tyrimo metodologija.

## 2.1. Tyrimo prieiga ir organizavimas

Siekiant nustatyti motyvacinius veiksnius, kurie daro įtaką mokymuisi darbo vietoje multinacionalinėje įmonėje, pasirinkta kokybinė tyrimo prieiga, kadangi siekiama išsiaiškinti ne tik mokymąsi skatinančius veiksnius, tačiau ir su jais susijusį kontekstą. Kaip teigia Tidikis (2013), kokybiniam tyrimui yra svarbūs visi su tiriamuoju lauku susiję kontekstai ir aplinkos – socialinės, fizinės, materialinės.

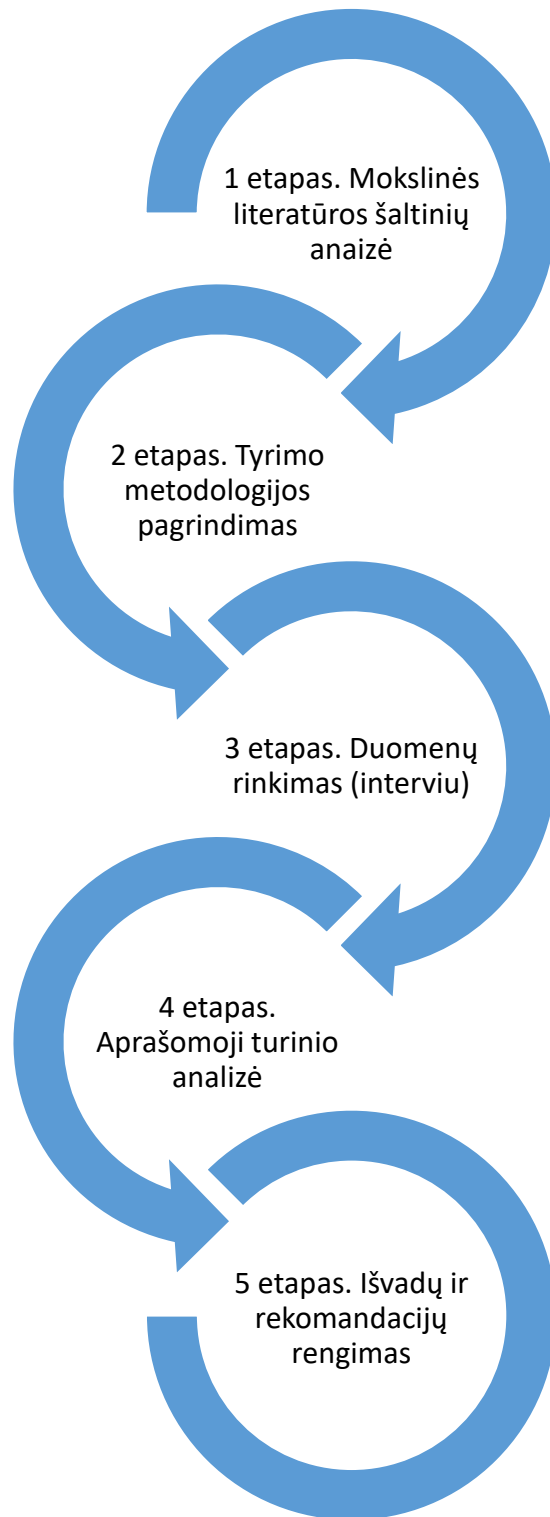
Tyrėjas, pasirinkdamas kokybinį tyrimą, turi galimybę pažvelgti į situaciją daug išsamiau, kadangi naudojant šį metodą siekiama apklausti ne kuo daugiau asmenų, o priešingai – iš mažos imties grupės gauti kuo vertingesnę ir išsamesnę informaciją bei informacijos kontekstus. Atrasti pasikartojančius ryšius, panašumus ir skirtumus. Kaip teigia Kardelis (2002), kokybiniai tyrimai yra ganėtinai lankstūs, kadangi jais gali manipuliuoti ir pritaikyti pagal poreikius. Taip pat šie metodai yra nukreipiami į tyrėjo interpretacijas, o ne metodus, kuriems reikia tikslaus skaitinio pavidalo.

Remiantis Libermanaitės (2013), rekomendacijomis, norint atlikti tyrimą, kurio stengiamasi išsiaiškinti motyvacinius veiksnius bei jų kilmę reikia atlikti būtent kokybinį tyrimą, nes jo dėka galima įsigilinti į asmenų įsitikinimus bei nuostatas, išsiaiškinti žmonių elgesio priežastis, išsiaiškinti poreikius, vyraujančias vertybes ir t.t.

Šiuo tyrimu yra siekiama išsiaiškinti, kokie motyvaciniai veiksniai multinacionalinėje įmonėje skatina darbuotojus mokytis darbo vietoje ir kokiomis formomis bei įrankiais informantai naudojami.

Siekiant, kad motyvacinių veiksnių, darančių įtaką mokymosi darbo vietoje procesui multinacionalinėje įmonėje, tyrimas būtų logiškas, o gauti duomenys pagrįsti buvo pasirinkta atitinkama tyrimo logika.

Pirmajame tyrimo etape, atlikus išsamią mokslinės literatūros analizę, sudarytas teorinis modelis, kuriame atskleistos visos su mokymosi darbo vietoje susijusios sąveikos: mokymosi darbo vietoje formos, būdai bei įrankiai, prie kurių pridedami vidiniai ir išoriniai motyvaciniai veiksniai. Antrojo etapo metu pagrindžiama mokymąsi darbo vietoje skatinančių veiksnių multinacionalinėje įmonėje tyrimo metodologija. Trečiajame, duomenų rinkimo etape, – apklausti pagal kriterijus pasirinkti multinacionalinės įmonės darbuotojai. Ketvirtajame etape – interviu metu gauti atsakymai buvo apdorojami turinio analizės metodu bei nustatyti motyvaciniai veiksniai, skatinantys mokymąsi darbo vietoje multinacionalinėje įmonėje. Paskutiniame – penktajame etape, apibendrinus tyrimo metu gautus rezultatus pateiktos išvados ir rekomendacijos.



**1 pav.** Mokymosi darbo vietoje skatinančių veiksnių multinacionalinėje įmonėje tyrimo etapai

## **2.2. Tyrimo metodo pagrindimas**

Pusiau struktūruotas interviu taikytas siekiant iširti mokymąsi darbo vietoje skatinančius motyvacinus veiksmus multinacionalinėje įmonėje. Remiantis šiuo metodu informantams iš anksto yra paruošiamas klausimynas su konkrečiais klausimais, kurie glaudžiai, tačiau ne tiesiogiai yra susiję su tiriamuoju tikslu. Klausimyną sudaro kruopščiai apgalvoti klausimai, kurie turi eiliškumą ir ryšius vieni su kitais. Anot Kardelio (2007), naudojant pusiau struktūruoto interviu metodą, interviu metu tyrėjas turi galimybę užduoti į tyrimą neįtrauktus, tačiau galinčius atskleisti informaciją klausimus.

Interviu forma buvo pasirinkti atsižvelgiant į Luobikienės (2002) išskiriamus privalumus. Pirma, pokalbio metu bendravimas vyksta realia forma, todėl informantai nesijaučia susikaustę, išsako savo mintis, tokias, kokios jos yra. Antra, atsakydami jie naudoja kasdienes žodžius, t.y. išsako kontekstą taip kaip supranta, todėl tyrėjo darbas iš pateiktų buitinių atsakymų gauti mokliškai tinkamą informaciją. Trečia, interviu metodu yra apimamas mažesnis informantų skaičius, tačiau gaunama informacija yra tikslesnė ir reikšmingesnė, kurią sudaro įvairūs papildiniai.

Taigi pusiau struktūruoto interviu metodo pasirinkimą lėmė galimybė šį metodą pritaikyti lanksčiai, o tuo pat būdų gauti reikšmingą informaciją, kuri darys įtaką tyrimo rezultatams.

## **2.3. Tyrimo duomenų apdorojimo metodo pagrindimas**

Pusiau struktūruoto interviu metu gautos informacijos analizė atlikta remiantis Neuendorf (2002) išskirtais aprašomosios turinio analizės žingsniais: (1) tyrimo klausimo/ų formulavimas; (2) surinktos informacijos peržiūra atsižvelgiant į išskirtus klausimus; (3) informacinio turinio, padedančio atsakyti į išskirtus klausimus, identifikavimas; (4) glaustas aprašomosios santraukos parengimas remiantis išskirtu informaciniu turiniu.

Prieš atliekant pusiau struktūruoto interviu analizę, interviu metu gauta informacija buvo parengta analizuoti. Visų pirma buvo parengti pilni pažodiniai interviu išrašai (transkripcijos). Vėliau, siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą, duomenys buvo nuasmeninti. Identifikavus ir išskyrus interviu metu gautos informacijos fragmentus, padedančius atsakyti į išskirtus klausimus, jų kalba buvo sunorminta, atsisakant žargono, įterptinių žodžių ir pan.

Aptariant interviu metu gautą informaciją informantai buvo užkoduoti, jiems suteikiant kodus INF1, INF2 ir t.t. Kodai suteikti atsitiktine tvarka. Visgi pateikiant tyrimo metu gautus duomenis informantų kodai kai kur nėra nurodomi - tokiu būdu siekiama užtikrinti tyrime dalyvavusių asmenų konfidencialumą. Taip pat siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių konfidencialumą, aptariant tyrimo metu gautus duomenis informantai visada yra įvardinami kaip vyriškos lyties atstovai

## **2.4. Tyrimo instrumento pagrindimas**

Interviu instrumentas – iš anksto paruoštas klausimynas, skirtas multinacionalinėje įmonėje dirbantiems asmenims, kurie yra atrinkti kaip tiriamieji – informantai. Iš dalies struktūruoto interviu klausimai buvo sudaryti remiantis atsižvelgiant į sudarytą teorinį modelius.

### 3 lentelė. Tyrimo klausimų charakteristika ir indikatoriai

Charakteristika	Indikatoriai
Mokymosi darbo vietoje samprata	1. Ar Jūsų nuomone yra svarbus mokymasis darbo vietoje? Jei taip/ne, kodėl?
Mokymosi darbo vietoje formos	2. Kokiomis formomis dažniausiai Jūsų organizacijoje vyksta mokymasis?
	3. Ar Jūs ir Jūsų kolegos dažnai mokotės savarankiškai? Kokius būdus galėtumėte įvardinti?
Mokymosi darbo vietoje būdai ir įrankiai	4. Kokie mokymosi darbo vietoje būdai Jums atrodo efektyviausi? Kodėl?
	5. Kokius mokymosi darbo vietoje būdus siūlytumėte naudoti papildomai?
	6. Pateiktame lape matote įvairius įrankius, kokius iš jų naudojate darbe?
	7. Ar Jūsų nuomone šie įrankiai yra pakankamai efektyvus mokantis darbo vietoje?
Motyvaciniai veiksniai	8. Kas Jus skaitina mokytis darbo vietoje?

Taigi informantams buvo pateikiami 9 klausimai, susiję su s: mokymosi darbo vietoje samprata, formomis, būdais, įrankiais bei motyvaciniais veiksniais kurie skatina mokymąsi darbo vietoje.

Siekiant gauti kuo išsamesnius atsakymus, klausimai buvo sudaryti pagal Kardelio (2002) sudarytas rekomendacijas pateikti atvirus klausimus bei jose vengti žodžio – ar. Atsakydamas į atvirus klausimus, informantas pateikia daugiau informacijos, bendro konteksto ir kitų susijusių dalykų kurie dali daryti įtaką tyrimo tikslui. Tyrimo instrumente yra keli klausimai, kurie prasideda žodžiu ar, tačiau jų pabaigoje pateikiamas patikslinantis klausimas, kuris užveda tinkama linkme ir padeda išsiaiškinti atsakymo – taip arba ne priežastis.

#### 2.5. Tyrimo imties pagrindimas

Tyrimo imtis – darbuotojai dirbantys multinacionalinėje įmonėje. Individualiuose pusiau struktūruotuose interviu dalyvavo devyni informantai, atrinkti tiksliai, įvairių atvejų atranka. Tai reiškia, jog imties dalyviai buvo atrinkti tiksliai, remiantis kriterijais – nuo 2019 m. buvo paaukštinti užimamose pareigose, dirba skirtingose šalyse, turi skirtingą darbo stažą. Šis informantų kriterijus pasirinktas siekiant iš visų įmonėje dirbančių darbuotojų atrinkti tuos, kurie galimai vykdo mokymosi procesą, nes pareigų paaukštinimas yra vienas iš motyvacinių veiksnių.

Tiriamųjų užimamos pareigos - iš kelių įmonės skyrių: 1 iš viešosios komunikacijos, 3 iš klientų aptarnavimo, 1 iš marketingo, 1 iš rinkodaros, 1 iš finansų ir 2 iš IT. Informantai užima įvairias pareigas: 5 iš jų vadovaujamas, 1 – vadovo pavaduotoju bei 3 darbų specialistai

Informantų darbo stažas svyruoja nuo 8 mėnesių iki dviejų metų ir 2 mėnesių.

#### 4 lentelė. Informantų charakteristikos

	Padalinio šalis	Užimamos pareigos	Darbo stažas
INF1	JAV	Viešosios komunikacijos specialistė	2 m. 4 mėn.
INF2	JAV	Klientų aptarnavimo skyriaus vadovas	1 m.
INF3	JAV	Klientų aptarnavimo skyriaus vadovo pavaduotas	1m. 4 mėn.
INF4	Lietuva	Marketingo skyriaus vadovas	2 m. 2 mėn.
INF5	Lietuva	Rinkodaros skyriaus vadovas	2 m. 4 mėn.
INF6	Lietuva	Klientų aptarnavimo specialistas	1 m. 11 mėn.
INF7	Rumunija	Finansų skyriaus vadovas	8 mėn.
INF8	Rumunija	IT specialistas	1 m. 4 mėn.
INF9	Rumunija	IT skyriaus vadovas	1 m. 1 mėn.

- INF1 dirba įmonės X JAV padalinyje jau 2 m. 4 mėn. bei užima viešosios komunikacijos specialisto pareigas. Šio INF 1 pagrindinės funkcijos yra parengti viešus pranešimus ar atsakymus į komentarus, susidariusias situacijas arba tiesiog informuoti, apie įmonėje vykstančias veiklas darbuotojus ir klientus viešose erdvėse. Taip pat rengia įmonės veiklos ataskaitas, domisi naujausiomis tendencijomis.
- INF2 taip pat dirba įmonės JAV padalinyje vienerius metus. INF2 užimamos pareigos – klientų aptarnavimo skyriaus vadovas. Jo pagrindinės funkcijos yra užtikrinti klientų aptarnavimo procesą, jį efektyvinti bei tikrinti kokybę, taip pat vystyti kitų klientų aptarnavimo specialistų gebėjimus, tarpusavio bendravimą, informacijos sklaidą ir kitus su žmogiškaisiais ištekliais minėtame skyriuje susijusius procesus. Pastebėtina, jog INF 2 užima aukštesnes pareigas tame pačiame skyriuje, nors turi mažesnę darbo stažą nei INF3.
- Tuo tarpu INF3 turi 1 m. ir 4 mėn. darbo stažą bei užima klientų aptarnavimo specialisto skyriaus vadovo pavaduotojo pareigas, tai reiškia, jog atlieka INF2 pavestas užduotis, pavaduoja jį kuomet yra išvykęs, bei rūpinasi kitų klientų aptarnavimo specialistų poreikiais, darbo sąlygų užtikrinimu, padeda spręsti susidariusias problemas ir t.t.
- INF4 yra Lietuvos padalinio marketingo skyriaus vadovas, dirbantis jau 2m. ir 2 mėn. Pagrindinės atliekamos funkcijos yra vadovavimas ir darbų pavidimas kitiems marketingo skyriaus darbuotojams, naujausių tendencijų diegimas ir testavimas, rinkos stebėseną ir reagavimas į



pasikeitusias sąlygas, reklamų užsakymas bei visi derybiniai procesai susiję su marketingu susiję ir reikalaujantys aukščiausios kvalifikacijos darbai.

- INF5 ilgiausią darbo stažą turintis informantas iš visų atrinktųjų, užimantis rinkodaros skyriaus vadovo pareigas ir dirbantis Lietuvos padalinyje. Šio darbuotojo pagrindinės funkcijos yra analizuoti rinką, ieškoti potencialių partnerių bei ieškoti geriausių sprendimų kaip išnaudoti rinkos teikiamas galimybes siekiant pelno. Taip pat, ugdyti skyriuje dirbančių asmenų gebėjimus, įgūdžius, perduoti reikalingas žinias, paskirstyti darbus ir užtikrinti efektyvų darbą.
- INF6 taip pat dirbantis Lietuvos padalinyje darbuotojas ir užimantis klientų aptarnavimo specialisto pareigas. Kadangi įmonės skyriaus vadovas yra vienas, nepriklausomai nuo padalinio kuriame dirbama, INF6 yra pavaldus INF 2 ir INF3. Klientų aptarnavimo specialisto funkcijos užtikrinti informacijos sklaidą tarp įmonės ir klientų, spręsti susijusias problemas bei analizuoti klientų poreikius, pateikiant ataskaitas skyriaus vadovui ar pavaduotojui.
- INF7 dirba Rumunijos padalinyje ir per itin trumpą laiką – 8 mėn., pasiekė finansų skyriaus vadovo vietą. Jo pagrindinės funkcijos: užtikrinti finansų apskaitą, analizuoti ataskaitas, ieškoti, kurios priemonės neneša finansinės naudos bei pateikti strategijas, kuriomis vadovaujantis augtų įmonės pelnas.
- INF8 taip pat dirba Rumunijoje, tačiau jo užimamos pareigos – IT skyriaus specialisto. Įmonėje asmuo dirba 1 m. ir 4 mėn., o jo pagrindinės funkcijos: prižiūrėti ir atnaujinti įmonėje naudojamų IT priemonių veiklą, ja atnaujinti bei daryti kaip įmanomą patogesnę bei saugesnę visų darbuotojų atžvilgiu. Taip pat pastebima, jog INF 8 dirba ilgesnį laiko tarpą nei INF 9 tame pačiame skyriuje, tačiau užima žemesnes pareigas.
- INF9 – IT skyriaus vadovas atsakingas už visus IT skyriaus darbuotojus bei jų atliekamą veiklą, vadovo pagrindinės funkcijos taip pat yra naudojamas sisteminis įrangas pritaikyti pagal darbuotojų poreikius, priimti svarbius sprendimus bei vadovauti IT skyriaus darbuotojams, vertinti atliktas užduotis ir t.t.

## 2.6. Tyrimo etikos principai

Analizuojant mokslininkų rekomendacijas tyrimo metodologijai, itin daug dėmesio skiriama tyrimo etikai. Pasak Rupšienės (2007), geram tyrėjui nepakanka išmanyti tik tyrimo metodologiją, didelį dėmesį privaloma skirti etikos sričiai.

Todėl atliekant šį tyrimą buvo vadovaujama Žydžiūnaitės (2011) rekomenduojamais tyrimo etikos principais:

- Geranoriškumo. Atliekant interviu šis principas interpretuojamas kaip klausimo uždavimas neutraliu tonu, jog informantas jaustųsi patogiai ir išsakytų visas mintis susijusias su tiriamą tema. Apibendrinant tyrimą, galimą daryti išvadą jog informantai jautėsi laisvai, kadangi pateikti atsakymai yra informatyvūs, aprėpiantys ne tik klausimą, tačiau ir išplėtojami.
- Konfidencialumo. Siekiant, jog pateikta informacija būtų konfidenciali ir anonimiška, tyrime dalyvaujantys asmenys įvardinami informantais, o tiriamoji įmonė – įmone X.

- Pagarbos asmens orumui. Norint nepažeisti šio principo tyrimo dalyviams buvo pristatyti tema bei keliami uždaviniai bei temos ištirtumas, kodėl pasirinkta būtent ši tema. Tiriamieji savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime, kuris buvo organizuojamas ir noriai inicijavo interviu pradžia

### 3. Mokymąsi darbo vietoje skatinančių motyvacinių veiksmų ypatumai

Siekiant detaliai išanalizuoti mokymąsi darbo vietoje skatinančius motyvacinius veiksmus, šiame skyriuje pirmiausiai pristatoma tiriamoji multinacionalinė įmonė bei pateikiami informantų pusiau struktūruotų interviu rezultatai, jų interpretacija, apibendrinimas ir diskusija.

#### 3.1. Tiriamoji įmonė - X

Tiriamoji įmonė X yra viena iš dukterinių įmonių, kuri priklauso bene didžiausiai krovinių gabenimo lietuviško kapitalo kompanijai, kuri veiklą Jungtinėse Amerikos Valstijose (toliau – JAV) vykdo nuo 1991m. Kompanijos veikla yra logistinio pobūdžio. Kompanija gabena krovinius iš JAV į bet kurią pasaulio šalį pagal klientų pageidavimus.

Tiriamoji įmonė veiklą vykdyti pradėjo tik 2017 m., teikdama adresu JAV paslaugą. Tokiu būdu suteikdama galimybę Lietuvoje gyvenantiems asmenims užsisakyti prekes į įmonės sukurtas pašto dėžutes iš parduotuvių, kurios prekių į ES šalis nesiunčia. Užsakymo seka buvo tokia – asmuo užsisako prekę, ją apmoka, nurodo adresą JAV, gautą prekę kompanijos darbuotojai supakuoja ir išsiunčia į Lietuvą.

Pastebėjus itin didelę paklausą bei užsakymų skaičių, kilo idėja sukurti įmonę, kuri teikia įvairių prekių pasiūlą klientams bei pasirūpina visu procesu (užsakymu, apmokėjimu, prekės persiuntimu, muitinimu bei persiuntimu Lietuvoje). Taigi buvo sukurta platforma, kurioje yra talpinami geriausi pasiūlymai iš JAV parduotuvių klientams pateikiant galutinį kainos pasiūlymą, kurį apmokėjus jokiais kitais procesais rūpintis nereikia.

2017 m. pradžioje, kai įmonė pradėjo veiklą, joje dirbo 3 asmenys, šiuo metu joje veikia 27 darbuotojai trijose šalyse bei toliau sėkmingai bendradarbiaudami vysto veiklą JAV, Lietuvoje ir Rumunijoje. Kadangi įmonė yra įsteigta prieš 2-3 metus, strateginių nuostatų ir vidaus taisyklių joje nėra.

#### 3.2. Informantų interviu rezultatai

##### 3.2.1. Mokymosi darbo vietoje teikiama nauda

Analizuojant mokymosi darbo vietoje skatinančius veiksmus multinacionalinėje įmonėje pirmiausiai yra siekiama išsiaiškinti, kaip informantai (toliau – INF) vertina ir supranta mokymosi darbo vietoje sampratą, kokias teigiamas naudas geba įvardinti. Šiam tikslui pasiekti buvo užduotas klausimas: *Ar Jūsų nuomone yra svarbus mokymasis darbo vietoje? Jei taip/ne, kodėl?*

Pastebima, kad visi tyrime dalyvavę informantai (jų buvo – 9) į šį klausimą neatsakė neigiamai ar dvejetainai, remiantis gautais duomenimis, galima teigti, jog mokymasis darbo vietoje yra naudingas ir darbuotojai yra susipažinę su šios sąvokos reikšme bei panaudojimo galimybėmis. Pastebėta, jog atsakydami į šį klausimą informantai ne tik, išskiria teikiamą naudą, bet ir įvardina mokymosi darbo vietoje naudą ir motyvaciją.

Analizuojant duomenis, informantas 1 (toliau – INF1) teigia, jog mokymasis darbo vietoje jam yra „... labai svarbus.“. Argumentuodamas šį teiginį išskiria kelias pagrindines priežastis, nes „darbo vietoje praleidžiama didžioji dienos dalis ...“, taip pat „... kiekvieną dieną išmokti kažko naujo, susijusiu su

*atliekamu darbu arba savo specialybe yra labai vertinga, ypač kai jaučiamas asmeninis tobulėjimas.“. Išreiškiama ir pozicija darbdavio požiūriu, galime daryti išvadą, kad darbuotojai yra patys atsakingi už savo mokymosi procesą, nes „... kiekvienas mokosi sau.“. Bendros mokymosi sistemoas nebuvimas pasireiškia tuo kad, kiekvienas darbuotojas atlieka savo darbus, bei gilina žinias savo srityje „Atskiri skyriai dirba ir mokosi individualiai, net nesuprasdami, kas vyksta kituose.“. Kaip sprendimą šiai situacijai INF pateikia pasiūlymą, kad „Mokymąsi turėtų skatinti ir darbdaviai ...“.*

INF1 nuomone, – „... būtų labai naudinga aiškiai iškomunikuoti apie įmonėje skatinamą šį procesą bei organizavimą.“, bei kaip šio proceso teigiamas naudas įvardina sumažėjusią diskomunikaciją dėl atskirų darbo organizacijos skyrių veiklų bei padidėjusį efektyvumą: „Tokiu būdu manau sumažėtų nesusikalbėjimas tarp atskirų padalinių bei jose dirbančių asmenų ir padidėtų darbo efektyvumas“. Taip pat, kaip priemonę šiam procesui įgyvendinti INF1 pateikia pasiūlymą, priemonę – kalbėjimą apie mokymosi darbo vietoje kultūros skatinimą, nes „... kartais tik žodžiu reikia paminėti ir priminti kai kuriuos dalykus, jog jie būtų vykdomi“.

INF 2 taip pat pritaria, jog mokymasis darbo vietoje yra svarbus ir prideda priežastis „... kadangi tobulėjimas ir naujų žinių įgijimas motyvuoja“. Išreiškiama mintis, jog mokymosi procesas yra naudingas – „ne tik dėl savęs, bet ir dėl aplinkinių bei įmonės, kurioje dirbame.“.

Tyrimas atskleidė, jog mokymosi darbo vietoje teikiama motyvacija šiam informantui yra ta, jog „... su naujomis žiniomis kasdieniai darbai tampa paprastesni ir lengvesni“. Kaip argumentą šiam teiginiui pagrįsti pateikiamas ir pavyzdys iš praktikos: darbuotojas dirbdamas savo darbus susidurdavo su situacijomis, kurios nuolat pasikartodavo, o užduoties atlikimas atlikdavo nemažai laiko, tuomet darbuotojai pasirašę šabloninius atsakymus juos pradėjo naudoti copy – paste funkcija, o galiausiai, mokymosi darbo vietoje metu „... pasitarę su kolegomis kaip galime tai padaryti lengviau, įdiegėme sisteminių atnaujinimą, kurio dėka vienu paspaudimus yra išsiunčiamas reikiamas atsakymas.“.

Taigi INF 2 taip pat pritaria, jog mokymasis darbo vietoje yra vykdomas ir teikia realią naudą. Išskiriamos tris naudos gavėjų grupės: pats besimokantysis, kolegos - bendradarbiai bei įmonė. Daugiau informacijos – informantas nepateikė, tačiau išsakė pavyzdį, kuomet mokymasis darbo vietoje buvo vykdomas ir kokią naudą tai atnešė darbuotojams.

Analizuojant trečiojo informanto atsakymus, taip pat pastebima, jog IN 3 pritaria mokymosi darbo vietoje naudai ir pirmuoju pokalbio sakiniu nusako, jog „Mokymasis darbo vietoje svarbus tiek profesiniam, tiek asmeniniam tobulėjimui.“. Taip pat išsakoma iki šiol negirdėta mintis tarp informantų, jog „mokymasis darbo vietoje turėtų būtų pabrėžiamas ir diegiamas nuo pat pradžių, pradedant per darbo pokalbius pabrėžiamu šios vertybės vertinimu ir baigiant darbo metu vykstančiu nuolatinu tobulėjimo procesu.“.

Apibendrinant galime teigti, jog INF3 taip pat yra susipažinęs su mokymosi darbo vietoje procesu, aiškiai suvokia jo teigiamas naudas bei išskiria naudos gavėjus – asmenis dirbančius įmonėje ir pačią įmonę. Pateikiama mintis, jog norint užtikrinti mokymąsi darbo vietoje reikia šį procesą dirgti nuo darbuotojo karjeros pradžios, vykstant darbo pokalbį.

INF4 išsakomos mintys gana trumpos, tačiau informatyvios. Mokymosi procesas įvardinamas kaip „*itin svarbus ir dėl daugelio priežasčių*“. Pateikiamas asmeninis požiūris į mokymąsi kaip į asmeninio tobulėjimo šaltinį ir „*.. tam tikro laiko praleidimą naudingai*“. Šis informantas akcentuoja nuolat besikeičiančias sąlygas bei itin greitą gyvenimo būdą, kuomet yra „*... sunku rasti laiko mokytis savo malonumui*“. Dėl šios priežasties, mokymasis darbo vietoje yra įvardinamas kaip procesas teikiantis „*... dvigubą naudą, nes mokaisi ir savo smalsumo pažadinimui ir tiesioginiai naudai – įgyti žinias, kurios yra naudingos*“.

Kito informanto nuomone (INF 5) mokymasis darbo vietoje yra svarbus, bei papildoma, jog „*... mokymasis darbo vietoje galbūt net yra svarbesnis nei turimas išsilavinimas universitete ar kitoje mokymosi įstaigoje*“. Kaip teigia apklaustasis, įgytos žinios iš praeitų formalaus ar neformalaus ugdymo programų yra svarbios, jų nauda yra teigiama ir aiškiai matoma, tačiau INF 5 teigia, jog „*... nemanau, kad darbuotojas turintis stiprią motyvaciją tobulėti, bet neturintis aukštojo išsilavinimo, negali būti toks pat sėkmingas darbuotojas, kaip ir tas darbuotojas, kuris yra įgijęs jį*“. Išreiškiama mokymosi darbo vietoje ir motyvacijos sąveika, kuri darbuotojus skatina mokytis, bei įrodo, kad darbuotojas gali išmokti, jeigu turi svarbius motyvus. Išreiškiama mintis pritaria ir papildo trečiojo informanto pasisakymus, jog mokymosi procesas turi būti skatinamas ir pristatomas kaip vienas iš pagrindinių darbo vietoje, tokiu atveju į darbo vietą galima priimti asmenį, kuris neturi pakankamai žinių, tačiau turi vidinės motyvacijos išmokti bei pasiekti užsibrėžtų rezultatų. INF 5 labai vertina mokymosi darbo vietoje teikiamą naudą, nes teigia, jog „*... tai yra netgi būtinybė, nes tik mokydamasis gali būti sėkmingas, produktyvus ir reikalingas*“, šiuo teiginiu ne tik pabrėžiama mokymosi nauda, bet ir asmeniniai motyvaciniai veiksniai skatinantys procesą tai yra mokymosi proceso sėkmė, galimybė prisidėti/kurti ir noras priklausyti bendruomenei.

Taigi INF 5 teiginiai atskleidė itin rimtą požiūrį į mokymąsi darbo vietoje. Išsakoma nuomonė, jog stiprios motyvacijos ir mokymosi darbo vietoje sąveika gali būti sėkmingesnė, nei įgytos žinios universitete. Mokymosi procesas suprantamas kaip itin reikalingas, nes dirbant kasdienius darbus, kuriant produktus ar paslaugas nebus polinkio tobulėti, jeigu bus naudojama tik ta pati informacija be pakeitimų ir atnaujinimų.

INF 6, atsakydamas į klausimą, ar mokymasis darbo vietoje yra svarbus, atsakė – „*Aš manau – labai*“. Išskiriamos kelios priežastys „*Ne tik todėl, kad padeda tobulėti, įgyti naujų žinių, bet ir suteikia pilnavertiškumo jausmą*“. Kaip motyvo paaiškinimą panaudojamas vaizdingas posakis „*... nes nuolat esi žingsniu priekyje arba bent stengiesi eiti žingsnis po žingsnio su jomis*“. Iš pasakytų teiginių, galima teigti, jog mokymasis darbo vietoje asmenį skatina naudotis naujovėmis bei jas pritaikyti savo kasdieniauose darbuose, tokiu būdu INF 6 nejaučia diskomforto, nes nuolat domisi ir mokosi supančia aplinka, stengiasi logiškai nuspėti ateitį ir jai pasiruošti. Teigiama, jog „*Siekiant geriausių rezultatų mokymasis darbo vietoje turėtų būti neatsiejama kiekvieno darbuotojo darbo dalis, kurią būtų galima vadinti net pareiga*“. Toks mokymosi darbo vietoje įforminimas vidaus taisyklėse ar darbo sutartyje anot INF 6 „*... dar labiau skatintų, galima sakyti – įpareigotų mokytis*“ bei papildoma, jog „*Tai svarbu ne tik darbuotojui, net ir įmonei bei jos vadovams*“.

Taip pat išsakoma nuomonė, kurią sudaro du esminiai dalykai: mokymosi proceso sėkmė ir mokymasis nesėkmės atveju, teigiama, jog „*Kuomet dirba asmenys norintys pasiekti geriausių rezultatų, nuolat*

*mokydamiės jie jų ir pasiekia, ne visada galbūt sėkmingai, bet ir nesėkmės atveju galima žvelgti teigiamų dalykų.*“, net ir nesėkmės atveju darbuotojai mokosi analizuoti klaidas, bandyti iš naujo, keisti modelį, metodus ar priemones, taip siekiant pasiekti minėtojo tikslo, galbūt ne iš pirmo karto, tačiau jo yra siekiama ir po kurio nors bandymo bus pasiektas tikslas.

INF 6 pamini ir labai svarbų viso kolektyvo vaidmenį bei bendrystės sąsajas, teigiama, jog: *„Mokymasis turėtų būti gajus visame kame, pradedant žemiausiomis pareigomis ir baigiant įmonės vadovais, jie turėdami didelę įtaką bei lyderio pozicijas gali „užkrėsti“ mokyti.*“.

Remiantis išsakytomis INF 6 mintimis, galima daryti išvadą, jog mokymasis darbo vietoje yra svarbus ir turėtų būti intensyviau skatinamas, įtraukiant mokymąsi kaip pareigas kiekvienam darbuotojui, pradedant žemiausiomis pareigomis ir baigiant vadovais, kurie turėtų rodyti didžiausią iniciatyvą ir pavyzdį, nes yra lyderiai. Akcentuojama ne tik mokymosi darbo vietoje nauda sėkmės atveju, tačiau pastebima, jog mokymasis vyksta net kai mokymosi tikslas iš pirmo karto nėra pasiekiamas.

Analizuojant INF 7 pateiktus atsakymus taip pat pastebimas mokymosi darbo vietoje suvokimas. Teigiama, jog mokymasis darbo vietoje – *„Netgi sakyčiau labai svarbus.*“. Mokymosi darbo vietoje metu *„... gaunama labai daug informacijos, kuri gali būti naudinga ne tik darbe, tačiau ir asmeniniame gyvenime.*“. Naujų žinių ar įgūdžių įgijimas *„... skatina generuotis naujas idėjas, ko pasekoje gaunami geri darbo įvertinimai, paaukštinamos pareigos, padidinamas atlyginimas ar suteikiama didesnė valdžia.*“.

Apibendrinus INF 7 pateiktus atsakymus galima teigti, jog mokymasis darbo vietoje suprantamas ne tik pažodžiui – darbo vietoje ir mokymasis. Mokymasis interpretuojamas kaip priemonė tobulėti, gauti naujų žinių, jomis dalintis, mokyti kitus, o darbo vieta – nėra vien aplinka, kurioje dirbama, tai visa apimanti erdvė, kurioje vyksta su darbu susijusios kalbos.

INF 8 taip pat sutinka su teiginiu, jog mokymasis darbo vietoje yra naudingas ir nuolat vyksta. Šis teiginys argumentuojamas paties stebėjimu – *„Kiek teko stebėti ar diskutuoti, visi kolegos daugiau ar mažiau mokosi darbo vietoje. Žinoma, kiekvienas pagal savo sugebėjimus ir poreikį, bet šis procesas vyksta ...*“. Pats mokymosi procesas *„... turi teigiamas pasekmes, nepriklausomai nuo to, kokia didelė ta nauda ...*“, informantas teigia, jog mokymosi darbo vietoje procesas yra svarbus ir naudingas, net tuomet kai atliekamos nesvarbios ar kasdienės užduotys. Akcentuojamas ir bendras, kolektyvinis darbas, kuris taip pat daro labai didelę įtaką mokymosi kultūros formavimui – *„Smagu stebėti, kada darbuotojai dalinasi savo žiniomis, atrastomis naujomis programomis ar funkcijomis, kuomet sugalvoja bendrą projektą ar siekia jį įgyvendinti, kartais tas projektas būna šuolis aukščiau „bambos“.*

Itin daug dėmesio sulaukia bendras darbas mokantis darbo vietoje – *„Visi diskutuoja, pridėda savo minčių, domisi, kartais net įsivajuoja, bet visa tai suteikia naujų žinių ar įgūdžių kurti, dalintis, aiškiai reikšti mintis, priimti ar išsakyti kritiką*“. INF 8 mokymosi darbo vietoje sampratą ir jos įtaką asmeniui sieja su patirtimi mokymosi įstaigose - *„Kiekvienas mokymąsi supranta savaip, galbūt tai yra susiję ir su mokyklos ar universiteto patirtimi, bet darbuotojų įsitraukimas ir noras mokyti – akivaizdus. Tik reikia rasti tinkamas priemones ir būdus, tinkamą laiką*“.

INF 8, taip pat teigia, jog „... *tik turimų žinių bagažas nėra pakankamas siekiant rezultatų. Galbūt tai padės atlikti darbą, bet siekiant darbą atlikti geriau, įvairiau ir efektyviau turi būti daroma pažanga, nors ir minimali.*“ . Remiantis šia mintimi pagrindžiama kita – „*Asmeniškai aš manau, kad mokymasis turėtų būti vienas iš esminių kriterijų pagal ką darbuotojai yra atrankami į darbo vietas.*“ .

Apibendrinant INF 8 pateiktus atsakymus, pastebima, jog mokymosi darbo vietoje samprata labiau siejama su mokymusi grupėse, nei mokymusi individualiai. Kaip teigiama, tai neša didesnę naudą bei darbuotojai yra labiau įtraukiami dėl interaktyvumo. Taip pat išsakoma mintis, jog mokymosi proceso skatinimas turėtų būti vystomas nuo pat pradžių – organizuojant atrankas į laisvą darbo vietą.

Analizuojant INF 9 pateiktą informaciją, taip pat akivaizdu, jog mokymąsi darbo vietoje, jo nuomone yra svarbus. „*Atliekant bet kokį darbą yra tam tikras monotoniškumas ir ilgai išlaikyti aukštą motyvaciją yra sudėtinga*“ – mokymasis darbo vietoje interpretuojamas kaip priemonė, kurios dėka galima įgytos naujos žinios motyvuoja stengtis, suprasti, atrasti ar domėtis. Mokymasis darbo vietoje skatina tobulėti įvairiose gyvenimo srityse: „*Papildomas mokymasis ir savo funkcijų tobulinimas sukuria dinamiškesnę darbo aplinką, kuri suteikia galimybę žmogui tobulėti tiek profesiniam tiek asmeniniam gyvenime.*“

Mokymasis ne tik procesas, kuomet išmokstama ir pamirštama, tačiau procesas, kuris dažniausiai yra tęstinis su perspektyva sudėtingėti, kaip teigia INF 8 „*Naujos žinios kelia naujus iššūkius jas panaudoti ar pritaikyti, ko pasėkoje tinkamai tai panaudojus pasiekiami aukšti rezultatai, kurių dėka atsiveria galimybės siekti karjeros*“ . Mokymosi procesas kiekvienas asmeniui yra individualus, bet „... *darbuotojas mokosi tai, kas jam yra įdomu arba tai, kokioje srityje jam trūksta žinių, abejais variantais mokymosi procesas nešą naudą ir teigiamą patirtį.*“ .

Taip pat pateikiamas ir gerosios praktikos pavyzdys, kurio metu labai aiškiai matoma mokymosi darbo vietoje nauda – „... *asmenys, kurie yra linkę mokytis darbo vietoje intensyviai pasiekia labai gerus rezultatus veiklose, kurių imasi, todėl kitiems darbuotojams tai labai geras pavyzdys, o tapęs vadovu toks asmuo dar labiau sustipriną mokymosi kultūrą darbo vietoje bei įprasmina mokymosi naudą realiu pavyzdžiu.*“ .

Apibendrinant INF 9 pateiktus duomenis, mokymosi darbo vietoje nauda yra suprantama ir siekiama. Mokymasis darbo vietoje pateikiamas kaip priežastis, dėl kurios asmuo nori siekti naujų žinių, taip pat pateikiamas pavyzdys, kuriuo aiškiai išsakoma nuomonė, kad mokymasis darbo vietoje yra „kelias“ į didesnes karjeros galimybes.

### **3.2.2. Mokymosi darbo vietoje formos**

Analizuojant mokymąsi darbo vietoje bei šį procesą skatinančius veiksnius svarbu išsiaiškinti kokiomis formomis darbuotojai mokosi darbo vietoje. Teorinėje dalyje išskiriami šios formos: formalus švietimas, neformalus švietimas ir savaiminis mokymasis. Siekiant išsiaiškinti šią informaciją informantams buvo užduodi du klausimai. Pirmasis – *kokiomis formomis dažniausiai Jūsų organizacijoje vyksta mokymasis?* Ir antrasis – *Ar Jūs ir Jūsų kolegos dažnai mokėtės savarankiškai? Kokius būdus galėtumėte įvardinti?* Šiuo klausimu siekia išgryninti savaiminio mokymosi suvokimą bei priemones.

Taip pat, pridėdamas klausimas panaudojamų priemonių efektyvumui nustatyti – *Kokie mokymosi darbo vietoje būdai Jums atrodo efektyviausi? Kodėl?* Bei klausimas dėl norimų priemonių įtraukimo – *Kokius mokymosi darbo vietoje būdus siūlytumėte naudoti papildomai?*

INF 1 teigia, jog mokymasis darbo vietoje vyksta „*Per praktiką*“. Šiam atsakymui parenkami argumentai, jog „... *mokymosi teorijos beveik nėra – visų darbų mokomasi jau pradėdant daryti, gaunant trumpą instrukciją pradžioje*“. Vyraujanti mokymosi forma yra neformalus švietimas, nes įmonės specializacija yra „... *labai siaura*“, todėl jokių patvirtintų formaliojo švietimo programų mokymosi tikslui nėra galimybės pritaikyti. „*Įmonėje dirba įvairių specialybių asmenys ...*“ tačiau, kaip teigiama, didžioji daugumą iš jų, dirba ne pagal įgytą profesiją. Iš turimų žinių panaudojama tik labai maža dalis, o visą kitą dalį sudaro žinios, kurių mokymosi darbo vietoje metu – „... *kiti darbuotojai atėję iš universiteto pritaiko tik labai mažą dalį turimų žinių, visa kita reikia išmokti*.“

Analizuojant atsakymus, susijusius su savaiminiu mokymusi, pastebima, jog INF 1 didesnę dėmesį skiria šiam procesui, nes mokymasis apima ne tik darbo vietą, bet ir asmeninį gyvenimą „... *daug dėmesio skiriu visai visumai: kūno sveikatai, psichologinei sveikatai, darbo aplinkos gerinimui ir visoms kitoms aplinkoms, jog jose patirčiau kuo mažiau streso bei jausčiausi laiminga*“. Apie antrąją klausimo dalį, susijusią su kolegų savaiminiu mokymusi, teigiama, jog „*Kaip ir visur yra pavyzdinių darbuotojų ir yra tu, kurie kaip tik rodo nederamą pavyzdį*“. Nors į klausimą neatsakoma tiesiai, galima daryti prielaidą, jog mokymasis vis tik vyksta, nes „... *visi darbuotojai turi savo sritį, kurioje nuolat sukasi ir domisi naujovėmis ...*“.

Patvirtindamas išsakytus savaiminio mokymosi būdus INF 1 dar kartą oponuoja savo nuomonei ir teigia, jog „... *efektyviausias mokymosi būdas per patirtį ir užduodant daug klausimų*“. Kaip argumentus šiam teiginiui pagrįsti pasirenkamas šis argumentas – „... *kuo daugiau klausimų užduodama iš karto, tuo greičiau išmokstama*“. Taip pat minimas susirinkimų būdas: „*Pastebima daug didesnė nauda, vien laiko atžvilgiu, kadangi apklausiamas ne kiekvienas darbuotojas, o gaunama jau grupei žmonių apibendrinta informacija*“.

Taip pat išskiriami trys norimi būdai. Pirmasis – mokymosi medžiagos talpinimas nuolatos prieinamose talpyklose, jog „... *būtų suteikiama didesnė laisvė ir apmokymus vedantiems asmenims, bei naujiems darbuotojams medžiagą analizuoti savarankiškai bei svarbiausia – savo tempu*, antrasis – „... *mokytis kartu, poromis ar net mažomis grupėmis*“, trečiasis – grįžtamojo ryšio formavimas nes „... *labai trūksta gero žodžio motyvacijos įkvėpimui bei padrąsinimui*“.

INF 2 pateikiami duomenys taip pat patvirtina, jog įmonėje mokomasi neformaliojo švietimo pagalba arba savarankiškai, kadangi kalbant apie mokymosi formas buvo išsakyta mintis – „*Dažniausiai mokomės darbe arba namuose*“. O į klausimą, ar dažnai mokotės savarankiškai buvo atsakyta – „*Tikrai taip. Kaip ir minėjau, mokomės vieni iš kitų arba savarankiškai. Jeigu reikėtų rinktis vieną variantą, sakyčiau, jog daugiau mokomės savarankiškai*“. Pasak INF 2, labai sunku yra išskirti efektyvų mokymosi būdą, nes jo pasirinkimą lemia užduoties ar darbo sudėtingumas – „... *mokymosi būdas labai priklauso nuo situacijos apie kurią kalbame, bet aš manau, kad didžiausius nuopelnus turėtų gauti komandinis darbas*“. Taip pat prie efektyvių būdų priskiriama darbo rotacija – „...*kada vienas darbuotojas išeina atostogų ar suserga ir jo darbus turi pasidalinti kiti asmenys*“, bei pagalba mokantis



– „... kuomet yra atliekami darbai ir šalia kažkas stebi, kilus klausimui nereikia niekur eiti, o tiesiog paklausi, nes tas asmuo tuo metu šalia“.

Kalbant apie norimus pritaikyti mokymosi būdus, buvo išreikšta mintis, kad „... dauguma nori tų pačių būdų – online kursų, seminarų. Aš taip pat, tačiau prie šio sąrašo dar galėčiau pridėti ir komandiruotes. Manau, tai vienas iš ne tik mokymąsi galinčių pagerinti priemonių, bet ir motyvacinių, nes visi darbuotojai nori keliauti, pažinti kolegas, su kuriais bendrauja laiškais ar kažkaip kitaip ir dar žinoma pati darbo specifika.“

Kitas informantas - INF3 nuo pat pokalbio pradžios mini mokymąsi savarankiškai: „Mokymasis naujų dalykų dažniausiai vyksta savarankiškai, padedant vieni kitiems.“. Tačiau iš pokalbio konteksto, galima daryti prielaidą, jog mokymasis vyksta ne tik savaiminiu būdu, bet ir neformaliojo, kadangi mokymai vyksta tik įmonės viduje - „Greitai tobulėjant ir keičiantis pačiai įmonei bei joje diegiant naujoves sistemoje, naujų dalykų mokytis darbuotojas yra priverstas kasdienėje veikloje, siekiant atlikti savo užduotis.“

Kaip efektyvius mokymosi būdus INF 3 pateikia sistemingą mokymosi darbo vietoje procesą, kuomet „... būtų tikslinė, teisinga komunikacija ir naujovių reprezentacija. Vėliau – iškart imtis praktinių metodų.“. Taip pat susirinkimai – „... tačiau ne periodiniai, į kuriuos vykstama dėl darbotvarkės, o tie, kurie yra tikslingi, su aišku eiliškumu, tikslu ir t.t.“.

Kaip būdus, kuriais norėtų mokytis ir kuriuos būtų tikslinga įtraukti į įmonės naudojamų sąrašą siūlomas vizualinės medžiagos įvairiems mokymosi tikslams patalpinimas, nes išryškėja noras „... naują medžiagą perklaudyti daug kartų, pirmąją paklaudyti, antrąją – klausant konspektuoti, o trečiuoju kartu gilinantis į detales.“. Taip pat išskiriamas ir naujų žinių būdas, kuriuo darbuotojai galėtų įsivertinti kaip pavyko įsisavinti naują medžiagą nes „Pačiam save įsivertinti labai sunku, todėl manau, kad šis būdas labai padėtų visiems, darbuotojams sužinoti realią situaciją, išgirsti pastabas ir pagyrimus, o darbdaviams – šiek tiek atidžiau pažiūrėti į darbuotojų atliekamų darbų kokybę.“

Interviu su INF 4 taip pat išryškėja tendencija, jog mokymasis dažniausiai vyksta savaiminiu būdu – „... didžioji dauguma mokymosi ir vyksta savarankiškai, bent jau skyriuje, kuriame dirbu aš darbuotojai už mokymosi procesą yra atsakingi patys.“. INF 4 turi galimybę dalyvauti neformaliojo švietimo kursuose, tačiau iniciatyvą ir norą juose dalyvauti turi parodyti pats – „... galime dalyvauti kursuose, tačiau juos taip pat turime susirasti patys.“. „Taigi galima sakyti taip: įmonė leidžia savarankiškai mokytis pavesdama užduotis ir padengdama visas su mokymusi susijusias išlaidas.“

INF 4, kalbėdamas apie efektyvias mokymosi priemones, mano, jog „... įmonėje yra naudojami tik keli mokymosi darbo vietoje būdai: susirinkimai, savarankiškas mokymasis, konspektavimas, galimos konsultacijos. Manau, mokymosi būdų yra tikrai daugiau, bet mes naudojame tik tuos, kurie teikia maksimalią naudą, nes laiko eksperimentuoti nėra.“.

Išreiškiamas noras, jog būtų įtraukiami mokymosi būdai susiję „... ne tik mokymais su darbu susijusiomis temomis, tačiau ir bendrinėmis, pvz.: atsakingas finansų valdymas, asmeninis tobulėjimas, galbūt net sveika gyvensena ir mityba. Taip pat būtų įdomu pasiklaudyti, kokių video paskaitų, online kursų.“

INF 5 taip pat patvirtina, jog mokymasis darbo vietoje vykdomas neformaliu ir savaiminiu būdu – „... komunikuojant, ieškant informacijos internete, peržiūrint patalpintas video medžiagas ir t.t. Kuo užduotis sudėtingesnė, tuo daugiau mokymosi būdų, manau, yra įtraukiama. Mokymasis vyksta neformaliai, pagal poreikius ir norą dalyvauti, tačiau įmonė visada skatina ir suteikia finansinę paskatą, jeigu darbuotojai pareiškia norą dalyvauti kokiose nors mokymuose, užsisakyti reikiamą literatūrą, konsultacijas ir t.t.“.

Mintis apie savaiminį mokymąsi taip pat papildoma, kad savaiminis mokymasis darbo vietoje vyksta „... galima atsakyti ne dažnai, o visada.“. Tam daro įtaką atliekamos funkcijos – „Kadangi dirbame su marketingu vienos strategijos nėra, mes nuolat turime prisitaikyti prie paklausos, kuri labai greitai kinta nuo daugelio kintamųjų, todėl privalome būti lankstūs, sekti informaciją, pamatę menkiausius pakitimus patys pirmi į juos reaguoti, jog pritraukti kaip įmanoma daugiau dėmesio.“.

Kaip efektyviausią mokymosi būdą INF 5 išskiria vieną sudėtinį procesą – „... manau, kad geriausiai išmokstama tada, kada veiksmas atliekamas per praktiką, žinoma, šalimais turėtų būti asmuo, kuris padeda, atsako į iškilusius klausimus, bet praktika yra daug kartų geriau nei teorinės žinios“, teikdamas, jog jo nuomonė šiuo klausimu „... gana kategoriška ...“.

Prie mokymosi darbo vietoje būtų siūloma įtraukti procesą, kurių metu „... problemos būtų sprendžiamos profesionaliai ir išsamiai, pasikliaujant specialistų pagalba ir klausant jų nuomonės ir patarimų, nes dabar pastebima, jog problemos yra sprendžiamos eksperimentiniu būdu: pavyks arba ne.“.

Pasak INF 6, taip pat mokymasis darbo vietoje vyksta neformaliai – „... keliaujant į iš anksto suplanuotus ir susirastus kursus pagal asmeninius pageidavimus“ arba savivaldžiai – „Mes tikrai mokomės ir gan nemažai, tačiau tiksliniai mokymai nėra organizuojami su pavadinimu ar mintimi – va dabar tai eisime mokyti.“. Mokymosi procesas vyksta, tačiau darbdaviai ar darbuotojai to neįvardina kaip mokymosi. Kaip mokymosi savivaldžiai būdus įvardina „Aš – daug informacijos konspektuoju, naršau internete, skaitau straipsnius, diskutuoju.“.

Kalbant apie efektyvius mokymosi būdus darbo vietoje, INF 6 teigia, jog „... efektyvus mokymosi būdas labai priklauso nuo atliekamos užduoties ir kokių gebėjimų atlikti jai reikia.“. Tačiau išskiria du, pirmasis – susirinkimai, nes „... efektyvu yra gauti visą susistemintą informaciją, ją išgirsti iš už savo skyrių atsakingų žmonių lūpų, palyginti kylančias problemas, galbūt net rasti sąsajų.“, antrasis – praktinės užduotys, nes pasak INF 6, – „mano nuomone, teorinės žinios be galimybės jas pabandyti, panaudoti yra mažai kam reikalingos.“.

Prie efektyvių mokymosi priemonių siūloma pridėti tik vieną, jog mokymosi procesas – „... vykty su įvairių sričių profesionalais. Būtų smagu, jeigu kažkas įvertintų, pateiktų argumentuotos kritikos, pasiūlytų, kaip išspręsti problemą ir t.t.“. Nes, kaip teigia INF 6, – „... tų priemonių, kurios naudojamos, užtenka ...“.

Analizuojant INF 7 pateiktus atsakymus, išryškėja tik savaiminio ugdymosi būdas – „savo srities profesionalų išleistų straipsnių, knygų ir tinklalaidžių skaitymas, klausymas ir nagrinėjimas.“. Apie formalųjį ar neformalųjį švietimą nerandama užuominų, kadangi ir klausime apie savaiminį ugdymąsi kalbama tiesiogiai tik apie jį. Mokymosi dažnumas įvardinamas, kaip – „... labai dažnai, galima sakyti

*net kiekvieną dieną ...“*, o pagrindiniai būdai, kuriai savivaldžiai mokomasi „*domėjimasis naujienomis internete, tinklalaidžių klausymas, mokslinių ir kitų straipsnių ir knygų skaitymas*“.

Kaip efektyvūs mokymosi būdai yra išskiriamos konsultacijos su kolegomis, nes „... *idėjos sugeneruotos grupėje ir tinkančios didžiąjai daliai asmenų taip pat galima sakyti bus tinkamos ir klientų auditorijai ...*“ bei konsultacijos „... *ne tik dėl žinių, bet ir dėl bendro įvertinimo, nes kartais smulkių klaidų net nepastebime, pvz.: kaip sąvokų paaiškinimų ir t.t. ...*“.

Kalbant apie būdus, kurie norėtų, jog būtų diegiami įmonėje, išryškėja neformalaus švietimo poreikis. INF 7 teigia, jog labai efektyvūs būtų „... konferencijos ir gyvi mokymai ...“, nes „... *yra lengviau išlaikyti dėmesį į „gyvą“ lektorių, atsiranda galimybė užduoti iškilusius klausimus*“.

Nagrinęjant INF 8 pateiktus atsakymus, pastebimas apatiškas požiūris į mokymosi darbo vietoje būdus bei jų panaudojimą. Klausiant, kokiomis formomis dažniausiai vyksta mokymasis, atsakoma – „*Beveik jokiomis*“, tačiau sakinytis tęsiamas ir iš konteksto galima daryti prielaidą, jog tai neformalus mokymasis – „... *kartais mokomės įvairiuose seminaruose ar iš internetinių šaltinių ...*“. Savivaldus mokymasis taip pat ryškėja ir kitu atsakymu – „... *jeigu reikia, žinoma, eini ir tyrinėji, bandai, paklausi kolegos ...*“.

INF 8 išskiria tik vieną efektyvų mokymosi darbo vietoje būdą – praktines užduotis, kuomet „... *pats bandau tai padaryti, žiūrėti visada lengviau nei daryti, todėl ta sunkesnioji dalis turėtų būti kartojama daug kartų, jog būtų pasiekiamas tikslas*“. O kaip priemonės, kurios galėtų būti įmonėje sėkmingai naudojamos, siūlomi du variantai. Pirmasis – „*Online kursai įvairiomis temomis, susijusiomis su darbu, bet ne per daug atitrūkusiomis ir nuo realaus gyvenimo*“. Antrasis – „... *seminarai, kuriuose galima įgyti praktikos ar žinių, kurios vėliau gali būti naudojamos praktinėje veikloje*“.

Analizuojant INF 9 pateiktus atsakymus taip pat pastebimas neformalaus ir savaiminio mokymosi dominavimas. Neformalusis švietimas vykdomas – „... *įvairių seminarų metu*“, o savaiminis – „... *vyksta kiekvieną dieną. Skaitymas, žiūrėjimas bei įsitraukimas į veiklą, kurios norima išmokti*“. Kaip ir INF 1, išreiškiama mintis, jog formaliojo švietimo programos nėra tinkamos, nes „*Mūsų atveju, išorinių mokymosi būdų nėra, nes veikla yra išskirtinė ir jos išmokti medžiagos nėra, apart vidinės įmonės informacijos ir savarankiško mokymosi*“. „*Geriausias mokymosi būdas yra darymas. Teorinės žinios reikalingos norint turėti stiprų pagrindą, tačiau greitai ir efektyviai mokytis galima tik pilnai įsitraukiant į veiklą*“. O prie norimų mokymosi būdų darbo vietoje siūloma įtraukti – „*Visiškai priklauso nuo darbo vietos ir srities. Mūsų atveju, išorinių mokymosi būdų nėra, nes veikla yra išskirtinė ir jos išmokti medžiagos nėra, tad lieka tik kolektyvinis darbas, konsultacijos, pasitarimai, informacijos – bet visa tai jau yra taikoma*“.

### **3.2.3. Mokymuisi darbo vietoje naudojami įrankiai**

Siekiant išsiaiškinti, kokie mokymosi darbo vietoje pagalbiniai įrankiai yra naudojami informantams, buvo pateiktas lapas, kuriame pavaizduota 100 populiariausių mokymosi darbo vietoje (žr. priedas - 10) Informantams buvo užduodamas klausimas - *Pateiktame lape matote įvairius įrankius, kokius iš jų naudojate darbe?* Bei dar vienas klausimas naudojamų įrankių efektyvumui nustatyti – *Ar, Jūsų nuomone, šie įrankiai yra pakankamai efektyvūs mokantis darbo vietoje?*

Įrankiai pagal panaudojimo galimybes yra skirstomi į 4 grupes: didaktinio mokymosi (kuomet mokomasi internetinių kursų pagalba), savarankiško mokymosi (kuomet problemos sprendimo ieškoma pasitelkiant įvairias paieškos sistemas, naujienų portalus, elektronines knygas ir t.t.), mokymosi atliekant (kuomet naudojamos priemonės tikslui pasiekti, pvz.: minčių žemėlapiai, konspektavimai, failų talpinimas ir t.t.) ir socialinio mokymosi (kuomet naudojamos priemonės, kuriomis galima bendrauti su kitais, pvz.: skype, LinkedIn, el. laiškai ir t.t.).

INF 1 mokantis darbo vietoje naudoja šiuos įrankius – „*Youtube, Google (Google drive, google mail), LinkedIn, Microsoft (Word, Excel, Powerpoint), Chrome, Outlook, Duolingo.*“. Pastebima, jog dauguma priemonių yra priskiriamos savarankiško mokymosi priemonėmis, šį teiginį taip pat patvirtinta ir pats informantas – „... *naudojama šias priemones, nes jos man reikalingos atlikti svarbius darbus darbo vietoje*“. Net ir programėlė Duolingo, skirta mokytis kalboms, kas nėra susiję su mokymosi darbo vietoje, yra savarankiško mokymosi įrankis – „*Duolingo naudoju savarankiškai mokytis kalboms, programėlės pagalba atlieku užduotis ir taip įsimenu naujus žodžius*“.

Pasak INF 1, šios priemonės yra efektyvios „... *kiek įmanoma mūsų situacijoje*.“ Nors priemonės naudojamos savarankiškam mokymuisi, tačiau kokios jos bus naudojamos darbo vietoje, sprendžia vadovai – „*Vadovai nuolat kontaktuoja su kitomis įmonėmis bei verslo konsultantais. siekiant perkelti informaciją iš vienu platformų į kitas, todėl naudojamų priemonių kaita taip pat skatina mokytis. Pvz.: kurį laiką naudojamo Slack bendravimo platformą, dabar ją pakeitėme į Discord, prisitaikyti ir išmokti naudotis tikrai yra ką veikti*“.

Analizuojant INF 2 pateiktus atsakymus, išskiriami šie įrankiai – „*Google, Word, Facebook, Excel, Gmail, Outlook*“, galime daryti prielaidą, jog naudojami įvairūs mokymosi įrankiai. Aptinkama savarankiškų įrankių (google, excel, word) ir socialinių (facebook, gmail, outlook), tačiau, pasak INF 2, jie yra pakankamai efektyvūs, jog užtikrintų mokymosi darbo vietoje procesą. Nes, kaip teigiama, net ir šių priemonių išnaudojamos ne visos funkcijos – „... *norėtųsi prisiminti, pvz., excel programos visas galimybes, apie kurias mokėmės mokykloje, bet čia nežinau, ar mūsų iniciatyva turėtų būti tas daroma, ar įmonės*“.

Remiantis INF 3 pateiktais atsakymais, taip pat pastebimi savarankiško ir socialinio mokymosi įrankiai – „... *naudojame PowerPoint, Excel, Word, Slack, Gmail*“. Tačiau kalbant apie įrankių efektyvumą išreiškiama mintis, jog „... *kuo daugiau įrankių bus, tuo labiau mokymosi procesas bus vystomas ir skatinamas, nes vien norint išmokti dirbti su naujomis sistemomis ar priemonėmis jau vyksta mokymosi procesas*“. Taip pat pabrėžiama ne tik naudojamų įrankių nauda – „*Visos priemonės yra efektyvios* ...“, bet ir ryšys su motyvacija „... *svarbiausia vaidmenį šiame procese vis tiek lemia motyvacija. Vienas asmuo gali naudoti tik pagrindinius įrankius, kitas išnagrinėti visą sistemą po kaulėlių ir naudoti ne tik pagrindines bei papildomas funkcijas, bet ir pasiūlyti naujų priemonių ar patobulinimų*“.

Tuo tarpu INF 4 išskiria palyginus mažai mokymosi įrankių – „*Google paieška, Wetransfer, Asana*“. Visos jos iš skirtingų mokymosi įrankių grupių, Google paieška priskiriama – savarankiško mokymosi įrankiams, Wetransfer – socialiniam, Asana – mokymuisi iš patirties, tačiau, pasak INF 4, šie įrankiai „... *nėra pakankamai efektyvūs. Galbūt ne tiek neefektyvūs, kiek jų yra per*

*mažai, kad mokymasis vykėtų sklandžiai.*“ Šioje atsakymų dalyje pastebimas nesutapimas, galima daryti prielaidą, jog INF 4 yra vangus mokymosi darbo vietoje procese, kadangi suprasdamas, kad mokymosi įrankiai nėra pakankamai efektyvus, nesiekia kitų įrankių įtraukimo ir naudojimo.

Priešingai nei INF 4, INF 5 pateikia lyginant su kitais apklaustaisiais nemažai mokymosi įrankių – „*Facebook, LinkedIn Learning, Instagram, Slack, Discord, Asana, Google Products, Youtube, Microsoft products*“, nagrinėjant juos įdėmiau, pastebima, jog darbuotojas naudoja visoms grupėms priskiriamus įrankius. Didaktiniams galima priskirti LinkedIn Learning, socialiniams - Facebook, Instagram, mokymuisi iš patirties – Microsoft produktai ir savarankiškiems – slack, discord, asana, youtube. Tiesa, kai kurie minėti įrankiai gali būti naudojami kai kurių grupių įrankiai – Facebook galima priskirti ir prie socialinių, ir prie savarankiškų.

INF 5 nuomone, šie įrankiai yra labai efektyvūs, kadangi „... *naudojant kelias programas galima jomis disponuoti, taip kaip nori, tik reikia žinoti visas panaudojimo galimybes ir žinoma, išsigryninti būdą kuriuo yra patogiau atlikti darbus.*“.

Analizuojant INF 6 pateiktus atsakymus taip pat išskiriami kelios įrankių kategorijos, INF 6 netgi pateikia jų naudojimo dažnumus bei atvejus „... *kiekvieną dieną naudoju Facebook, Instagram bei Youtube, kaip papildomas priemonės sakyčiau apie 2-3 kartus naudoju naujienų portaluose pateikiamą informaciją, o rečiausiai tikriausiai naudoju mokslinę literatūrą ar LinkedIn Learning.*“.

„*Visos priemonės yra efektyvios, jeigu jos yra naudojamos tinkamai ir pagal paskirtį. Aš apsiribojau jomis, nes man jų pakanka, jeigu trūktų kokios funkcijos ar žinių šaltinių tuomet tikrai ieškočiau ir net neabejoju, kad rasčiau.*“ – taip apie mokymosi darbo vietoje įrankius bei jų pakankamumą pasisako INF 6.

INF 7 taip pat išskiria kelis mokymosi darbo vietoje įrankius – „*youtube, google, word, wikipedia, excel, pinterest, chrome, google, gmail, outlook, mailerlite.*“, kurie priklauso kelioms kategorijoms, tačiau akivaizdu, jog dominuojančiaisiais galima laikyti savarankiško mokymosi įrankius. Jie kaip teigia ir pats INF 7 „... *padeda man susirasti informaciją bei ją apdoroti taip, kaip reikia konkrečiai situacijai*“, „*socialiniuose tinkluose skelbiama informacija nėra labai tiksli ir rekomenduoti naudoti kaip rimtas šaltinis, todėl pateiktą informaciją naudoju tik patikrinusi dar ir kitur*“, naudodamasis šiais įrankiais INF 7 surenka informaciją, ją apdoroja bei pritaiko savo reikmėms. Galima daryti prielaidą, jog šie įrankiai yra efektyvūs jo veikloje, kadangi „... *kiekvienoje programoje naudoju tik dalį funkcijų, tik tas, su kuriomis man labai patogiu dirbti ...*“. Taip pat akcentuojamas ir įrankių naudojimo dažnumas „... *galima sakyti kiekvieną dieną, nes jeigu ne darbe, tai namuose tikrai peržiūriu įvairių informaciją, kuri pateikiama įdomiu formatu, pvz.: filmais, tinklalaidėmis ir t.t.*“.

Analizuojant INF8 pateiktus atsakymus, taip pat pastebimas įvairių grupių įrankių tarpusavio derinimas. Kaip teigiama, kasdienėje veikloje naudojama „*Google, Youtube, Word, Excel sheet, Facebook, LinkedIn, Asana*“. Šie įrankiai priskiriami socialinio mokymosi bei savarankiško mokymosi grupėms pagal įrankių kilmę. Bet kaip teigiama INF8, yra visiškai efektyvūs „... *visus darbus ir dar daugiau galima atlikti su jomis ...*“, *taip pat paminimos įrankių derinimo galimybės ir naudos*, „... *norint maksimalaus rezultato, kartais nepakanka naudotis tik vienu įrankiu, dažnai jas naudojama kartu, vieną*

*paskui kitą, pvz.: pagal video medžiagoje Youtube matytą įrašą, Word formatu persirašau pasakytas mintis ar svarbiausią informaciją ...“.*

Įvairių įrankių derinimą taip pat galima pastebėti ir INF9 pateiktuose atsakymuose. Mokymosi darbo vietoje metu naudojamos šie mokymosi įrankiai – „*Youtube, Google, Microsoft Office, Wordpress, Slack, Facebook, Skype, Discord, Outlook, loom, glide, Jira.*“. Naudojami socialinio mokymosi bei mokymosi atliekant įrankiai, tačiau kaip ir kiti informantai, taip ir INF9 teigia, jog „... *yra efektyvios, nes netgi ne visos funkcijos ura tinkamai išnaudojamos ...“.*

### **3.2.4. Mokymąsi darbo vietoje skatinantys motyvaciniai veiksniai multinacionalinėje įmonėje**

Siekiant išsiaiškinti, kokie motyvaciniai veiksniai skatina informantus mokytis darbo vietoje, remiantis tyrimo modeliu, suformuotas klausimas - *Kas Jus skatina mokytis darbo vietoje?*

Analizuojant INF1 pateiktus atsakymus, gana aiškiai galima išskirti motyvuojančius veiksnius bei juos pagal charakteristikas priskirti asmeniniams ir išoriniams. Iš asmeninių motyvacinių veiksnių INF1 įvardina norą tobulėti – „... *kiekvienas mes jaučiame tam tikrą konkurenciją darbe, namuose, tarp draugų, todėl labai svarbu neužsistovėti vietoje bei atnaujinti savo žinias įvairiais būdais.*“, naujos žinios, pasak INF1, „... *suteikia galimybę kiekvieną kartą siekti vis aukštesnių rezultatų, nes tai kaip namo statymas, ant kiekvienų naujų žinių eigoje „lipdomos“ kitos naujos žinios.*“. Šis motyvacinis veiksnys glaudžiai siejamas ir su asmeniniais interesais „... *asmeniškai aš jaučiu atsakomybę bei norą domėtis savo darbu, kadangi jį dirbu pagal savo mėgstamą ir įgytą profesiją ...“* bei pasitenkinimu darbu. Šie trys asmeniniai motyvai skatina INF1 mokytis darbo vietoje, bei kaip jis teigia, net ir esant ne darbo aplinkoje juo domėtis, kadangi darbas yra mėgstamas ir neatsiejamas nuo asmeninio ir profesinio gyvenimo.

Prie išorinių motyvacinių veiksnių galima priskirti tik vieną – darbo užmokestį. „*Atlyginimas yra labai svarbus dalykas, ypač jeigu užimamos pareigos yra svarbios ir reikšmingos, suprantama, jog ir atlyginimas turėtų didėti*“, „... *jeigu pavedant daryti papildomą užduotį pasakomas atlyginimas už jos atlikimą, įsivertinti, ką už tuos pinigėlius galėtum sau leisti ir noras dirbti kaip man pakyla...*“. Taip pat atskleidžiama, kodėl atlyginimas skatina dirbti, „*nes pinigėlių reikia nuo pačių elementariausių dalykų, kaip butis iki siekiamybių įgyvendinimo, būsto, kelionių ar automobilio.*“. Nors INF1 užsimena apie sąsają tarp aukšto atlyginimo ir užimamų pareigų, tačiau karjeros galimybės nėra išskiriamos kaip motyvaciniai veiksniai.

Remiantis INF2 pateiktais atsakymais, taip pat pastebima vidinių motyvacinių veiksnių įtaka. Informantas išskiria tik vieną – norą tobulėti ir ,kaip teigia, tai yra „... *vienas iš pagrindinių dalykų. Man labai svarbu neužsisėdėti vietoje, bet stengtis išmokti naujų dalykų, taip būnant naudingu kolegoms. Smagu, kai ateina pas tave kažkas pasiklausti, o tu gali atsakyti, patarti, o jeigu ir negali bandai kartu surasti sprendimą, ieškai informacijos ir mokaisi. Svarbu ir dėl to, kad darbas nebūna monotoniškas ar kaip kiti kartais sako, kaip rutina.* Iš šios konteksto galime daryti prielaidą, jog INF2 veikia ir pasitenkinimo darbu motyvaciniai veiksniai, nors kaip atskiro veiksnio informantas jo neišskiria, tačiau pagal charakteristikas galima būtų jį priskirti. Taip pat iš šio sakinio ryškėja, jog mokymąsi skatina ir

darbo vertinimas. Taigi nors tiesiogine prasme INF2 pamini tik norą tobulėti, kaip skatinančią priemonę, tačiau pastebima, jog išsakytų minčių taip pat ryškėja darbo vertinimas bei pasitenkinimas darbu.

Kaip išorinis motyvacinis veiksnys yra išskiriamas darbo užmokestis, kuris glaudžiai siejamas ir su karjeros galimybėmis – *„Kadangi esame palyginus jauna įmonė didelis privalumas galimybė kilti karjeros laiptais, o su šiuo procesu žinoma yra susijęs ir atlygis už jį. Esi motyvuotas dirbti, užsidirbti, tada kažką sau leisti nusipirkti ar taupyti ant savo svajonių.“*

Tuo tarpu INF3 kaip svarbiausią motyvacinį veiksni išskiria – darbo užmokestį, kuris priskiriamas prie organizacinių veiksnių, galinčių daryti įtaką mokymuisi darbo vietoje ir, kaip teigia informantas, - *„Pagrindinis motyvacijos šaltinis tikriausiai yra finansai“* bei pateikia tam paaiškinimą – *„... nes be finansų žmogui būtų išties sunku, pradėkime nuo to, kad net pavalgyti nusipirkti nebūtų už ką“* ir dar kartą patvirtina atlyginimo kaip motyvacinės priemonės asmeninę svarbą – *„...be pinigų gyventi labai sunku, todėl, manau, dažniausiai stengiuosi dėl darbo atlyginimo“*.

Taip pat išskiriamas pasitenkinimas darbu *„Ne mažiau svarbus ir asmeninis pastienkinimas ir kolektyvas. Į darbą norisi eiti su gera nuotaika, būti laimingam ir džiaugtis tuo. ką darai, ypač jei greitai galima pamatyti padarytų darbų rezultatus, kad ir sukelti kažkam šypsena ar išspręsti kažkam sunkią problemą“*, prie šio motyvacinio veiksnio apibūdinimo taip pat pridedamas ir asmeninių interesų veiksnys, kuris išreiškiamas kolektyvo formavimu ir tarpusavio ryšiais *„... kolegos taip pat prisideda, jeigu komandoje yra asmenys, kurie nuolat „uždega“, skatina, stumia į priekį, motyvuoja, pats pradedi nejausdamas tobulėti, nes jaučiasi ir kitų žmonių teigiamas spaudimas. Žinoma, ir pritapti norisi, jeigu aplinkoje visi mokosi, tu irgi pradedi tą patį daryti.“*

Mokymąsi darbo vietoje skatina ir darbo vertinimas, kuris apibūdinamas kaip priemonė, kuria nuolat mokomasi ir kuri turi ateityje itin didelę įtaką nelaimės atveju, kuomet prarandama darbo vieta – *„Nei vienas mes nežinome kiek ilgai ir kokioje pozicijoje dirbsime, todėl mokantis ir nuolat atnaujinant žinias netekus darbo lengviau prisitaikyti kitoje darbo vietoje.“*

Kaip organizacinius veiksnus, skatinančius mokymąsi darbo vietoje, INF3 įvardina kiek neįprastus, lyginant su kitų informantų atsakymais veiksnus, tai yra – darbo ir mokymosi aplinkos bei informacinės technologijos. Pasak INF3, pastebima, jog *„darbuotojai su naujesnėmis priemonėmis yra labiau linkę jomis naudotomis bei tyrinėti.“*, taip pat *„Naujos mokymosi priemonės labai kelių upą padaryti viską kuo geriau, nes suteikiamos technologinės galimybės leidžia konkuruoti bei būti pirmiems rinkoje, ko pasėkoje norisi viską kurti dar ir dar.“*

Analizuojant INF4 pateiktus atsakymus, pastebima, jog informantas mini tik asmeninius motyvacinius veiksnus. Pirmasis įvardinamas kaip noras tobulėti, kuris kyla kuomet *„... atliekant kažkuriuos darbus trūksta žinių“*, šis motyvacinis veiksnys glaudžiai susijęs ir su asmeniniais interesais, nes INF4 jaučia atsakomybę už grupėje vykstančius reiškinius – *„... kadangi esame komanda mūsų pasiekti rezultatai yra vertinami bendrai, todėl atsakomybė už bendro projekto sėkmę irgi bendra“*.

Taip pat INF4 mokytis darbo vietoje motyvuoja pasitenkinimas darbu bei darbo kaip vertybės įprasminimas, kaip teigia pats INF4, *„Man dar labai svarbus savęs kaip asmenybės ir darbuotojo*

*įprasminimas, jaučiuosi gerai, kada manimi pasitiki, paveda atsakingus darbus ar leidžia priimti sprendimus, tada jaučiu pagarbą ir įvertinimą dėl padarytų darbų.“*

Kaip teigia INF5, jį mokytis skatina noras tobulėti „... tai nereiškia, jog visada turiu viską atlikti geriausiai ir greičiausiai, bet gilinti savo žinias, atsižvelgiant į poreikius bei galimybes...“, taip pat minimi ir asmeniniai interesai „... noriu visuomet žinoti naujausias žinias, jomis pasinaudoti ir jas įvertinti, papasakoti, padiskutuoti“, šis teiginys papildomas ir pasitenkinimo darbu aplinkybėmis „... smagu kai atlieki darbą ir jisai būna ne tik pasisekęs, atliktas gerai, bet ir naudingas, tada jaučiuosi laimingas ir reikalingas. Paskui, žiūrėk, sėdi namie, žinai, kad kolegos sprendžia problemą, nejučiomis pradedi ir tu ją spręsti, ieškoti šaltinių, kad tik darbo rezultatai būtų geri.“

Prie šių asmeninių motyvacinių veiksnių minimi ir du organizaciniai. Pirmasis – vadovaujamoji kultūra, apie kurią iki šiol nebuvo užsiminęs bei pateikęs užuominų nei vienas informantas, tačiau INF5, tai vertina kaip labai svarbią priemonę „... vadovai ir jų pavyzdys mane įkvepia stengtis, nes dažnai minima, kad tik stengiantis, eksperimentuojant galima pasiekti aukštų rezultatų“, taip pat minimos priemonės šiam veiksmui skatinti „... kuomet atvyksta verslo partneriai ir su jais bendraujama, visi akcentuoja, jog nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas veda prie gerų rezultatų“, taip pat išsakoma mintis, kaip svarbu kurti grįžtamąjį ryšį - ... kuo daugiau vadovai bendrauja su darbuotojais, tuo glaudesnis ryšys yra užmezgamas, tuomet automatiškai pradedi stengtis, nes žinai, kad esi stebimas arba nori kaip tik įrodyti savo vertę, kad priėjęs vadovas pasakytų: o geras, šaunuolis!“. Antrasis veiksnys – karjeros galimybės, šis INF5 taip pat mini multinacionalinės įmonės privalumus „... dirbame keletyje šalių, todėl karjeros galimybės yra išties didelės, mane tai skatina ne tik mokytis, bet ir geriau pažinti kolegas, taip pat darbuotojus dirbančius kitose šalyse.“

Apklausiant INF6 taip pat pastebima tendencija, jog vienas iš pagrindinių motyvacinių veiksnių yra noras tobulėti, kaip teigiama „... visada norisi būti naujienų apsuptyje, nes tai užtikrina tam tikrą stabilumą ...“, taip pat ši mintis papildoma, jog nuolat stengiantis tobulėti „... tai tampa labai geru įpročiu, nes ugdo ne tik darbų atliekamos technikas, žinių apdorojimo įgūdžius, bet ir kritinį mąstymą, kuris yra labai reikalingas tiek darbo, tiek namų aplinkoje.“. Taip pat išskiriamas ir apibūdinamas pasitenkinimo darbu motyvacinis veiksnys – „... jaučiuosi gerai, kai atlieku darbą taip, jog kolegoms nereikia eiti paskui mane, taisyti klaidų ar pns.“. Šis veiksnys taip pat papildomas mintimi, kad „... kartais būna išties sunku, bet po kurio laiko prisiminius tą etapą ima juokas, nes tie darbai, kurie tuomet atrodo neįveikiami, tampa kasdieniais ir nesukeliančiais nemalonių jausmų, o visas procesas ir įdėtas įdirbis iki šio momento suteikia pasitenkinimo savimi bei darbu, jog pasirinkai gerą kelią.“

Analizuojant INF6 pateiktus atsakymus, siekiant išsiaiškinti, kokie organizaciniai veiksniai skatina mokymąsi darbo vietoje, pastebima, jog informantas, turi aiškią nuomonę „... gal nuskambės kvailai, bet man atlygis už darbą nėra svarbiausia dalis, labiau mane „veža“ karjeros galimybės ir su laiku įgyjama savotiška valdžia, karjeros galimybės“.

Atlikus INF7 pateiktų atsakymų analizę, pastebima, jog šį informantą mokytis darbo vietoje skatina tik asmeniniai motyvaciniai veiksniai, tačiau jie išvardinami visi 4. „Noras tobulėti labiausiai skatina, nes visada norisi judėti pirmyn, sužinoti kažką naujo, sukurti, jog ir kiti galėtų pasinaudoti“ – taip pirmąjį motyvacinį veiksnių apibūdina INF7. Antrasis motyvacinis veiksnys, kurį galima atpažinti, yra asmeniniai



interesai, vedamas jų asmuo dažniausiai dirba mylimą darbą, taip nutiko ir šiuo atveju „... kai dirbi darbą, apie kurį visada svajoji, pažanga įvyksta savaime. Visos paieškos, darbas, triūsas labai greitai pasimiršta, nes mokaisi vedamas smalsumo ir vidinės jėgos. Ją pastebėti labai lengvai, nes darbuotojas, kuris myli savo darbą tiesiog „spirga ...“. Užsimenama ir apie pasitenkinimą darbu – „... gerai atliktas ir įvertintas darbas suteikia labai didelį vidinį džiaugsmą bei pasitikėjimą, kai myli savo darbą, tokie pasiekimai labai svarbūs, kad motyvacija nedingtu, o tik didėtų.“. Taip pat INF7 išskiria ir vertinimo motyvus, kurie glaudžiai siejasi su pasitenkinimu darbu „... savęs paties įsivertinimas taip pat padeda mokytis, kuomet kritiškai pažvelgi į pvz. problemos sprendimą, po kurio laiko išryškėja daugelis dalykų, kurie iki tol nebuvo pastebėti. Sunku sugalvoti pavyzdį kalbamuoju momentu, bet man svarbu, daryti, vertinti, paskui vėl peržiūrėti ir galbūt pakeisti ar patobulinti.“.

Nuo tyrimo pradžios, analizuojant INF8 atsakymus pastebimas tam tikras vangumas mokymosi darbo vietoje aspektu, tai dar kartą patvirtina ir šis – motyvacijos klausimas. Pokalbio metu išryškėja tik vienas motyvacinis veiksnys, kuriam įtakos turi organizacija – tai darbo užmokestis. Kaip teigia pats informantas – „... didžiausia motyvacija kažką kurti ir daryti jaučiu tuomet, kai yra įvardinama to darbo vertė, tuomet įsivertinu savo galimybes ir kiek pastangų man tai „kainuos“. Jokių kitų motyvacinių veiksnių, nei užuominų pokalbio metu daugiau rasti nepavyko.

Paskutinis INF9 tuo tarpu išskiria tik asmeninius motyvacinius veiksnius, skatinančius mokymąsi darbo vietoje. Pirmąjį motyvacinį veiksnių savo pokalbio metu įvardina kaip „... išsikeltų tikslų pasiekimą ...“, jį pagal charakteristiką ir pokalbio kontekstą galima priskirti prie asmeninio tobulėjimo, nes informantas teigia, jog tokiu būdu „... išsikelti tikslai dažnai viršija galimybes, todėl reikia įdėti labai daug darbo, nuolat mokytis, dirbti, bandyti, jog jie būtų pasiekti ...“ bei pasitenkinimo darbu veiksnių „... o pasiekus tikslą apima toks geras jausmas, kad jau kuriamas ir kitas, dar sudėtingesnis tikslas“, „... tobulėti išties nėra sunku, jeigu savo darbu nuoširdžiai domiesi ir skiri jam pakankamai laiko“.

Iš pateiktų tyrimo duomenų, galima daryti išvadą, jog INF9 mokytis darbo vietoje skatina tik asmeniniai motyvaciniai veiksniai, apie organizacinius veiksnius pokalbio metu neužsimenama bei nepateikiamas kontekstas, leidžiantis daryti tokią prielaidą.

### **3.5. Mokymąsi darbo vietoje skatinančių motyvacinių veiksnių analizė**

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog nors informantai yra iš trijų skirtingų šalių – JAV, Lietuvos ir Rumunijos, tačiau jų nuomonė bei išskiriami motyvaciniai veiksniai, skatinantys mokymąsi darbo vietoje, yra iš dalies panašūs. Toliau pateikiami esminiai rezultatai pagal kiekvieną grupę sujungiant informantų atsakymus pagal šalis:

·Visi informantai, nepriklausomai nuo šalies padalinio, kuriame dirbama, sutiko su nuomone, jog mokymasis svarbus darbo vietoje. Nepasikeitė nei vieno informanto, kuris į klausimą ar mokymasis svarbus atsakė neiginiu. JAV padalinyje dirbantys asmenys mokymosi darbo vietoje procesą įvardina kaip labai svarbų, naudingą ir darantį įtaką tiek profesiniam, tiek asmeniniam žmonių gyvenimui. Lietuvos padalinyje dirbantys asmenys – itin svarbų, svarbesnį nei turimos įgytos žinios mokymosi įstaigoje bei labai svarbų, o Rumunijoje dirbantys asmenys – labai svarbų, tik du informantai INF8 ir

INF9 neatsakė į klausimą tiesioginiu atsakymu, tačiau iš jų išsakomo konteksto galima daryti prielaidą, jog tai svarbus procesas, kadangi kituose sakiniuose išskiriama mokymosi darbo vietoje nauda.

- JAV padalinyje dirbantys asmenys įvardina, jog mokymosi proceso nauda yra svarbi, nes darbo vietoje praleidžiama nemaža visos dienos dalis, todėl laikas gali būti išnaudotas tikslingai, taip pat minima, jog mokymosi proceso dėka kasdieniai darbai tampa paprastesni ir lengviau atliekami, tokiu būdu teikiama nauda darbuotojams ir įmonei, kurioje dirbama. Dar vienas JAV darbuotojas paminėjęs, jog mokymasis darbo vietoje yra labai svarbus, todėl apie jį privalu papasakoti atliekant naujų darbuotojų paieškas bei vertinant jų tinkamumą. Tuo tarpu Lietuvos padalinio darbuotojai mokymąsi darbo vietoje vertina kaip laiko praleidimo šaltinį darbo vietoje, taip pat išsakoma nuomonė, jog tik besimokydamas darbuotojas gali būti produktyvus ir gerai atliekantis įmonės pavestus darbus. Remiantis paskutinio iš Lietuvos darbuotojo interviu rezultatais, galima teigti, jog mokymasis svarbus, jo nauda yra reali bei tai turėtų būti skatinama ne tik žodiniu pavidalu, tačiau ir formalioju, kuomet į darbo sutartį ar kitus vidinius dokumentus mokymas/sis įtraukiamas kaip pareiga. Rumunijos padalinio darbuotojai kaip mokymosi darbo vietoje naudą išskiria nuolatinį tobulėjimą ir žinias, kurios gali būti naudojamos ne tik darbo vietoje, tačiau iš asmeniniam gyvenime, taip pat paminima idėja, jog pagal mokymosi darbo vietoje įgūdžius turėtų būti priimami ir atrenkami norintys dirbti darbuotojai, nes tik nuolat besimokydamas darbuotojas darbus kasdien atlieka geriau, efektyviau ir darydamas pažangą. Paskutinis informantas išsako nuomonę, jog besimokydamas asmuo gali kilti karjeros laiptais, nes jo turimų žinių bagažas auga, ko pasekoje jam gali būti suteikiama didesnė atsakomybė ir pareigos.
- Analizuojant JAV dirbančių asmenų atsakymus, pastebima, jog vyrauja tik savarankiško mokymosi forma. Nei vienas asmuo neįvardino, jog tobulinasi ar įgyja žinias kursuose, seminaruose ar kitose neformaliojo švietimo formose. Savarankiško mokymosi priemonės išskiriamos - atliekant kasdienes darbus, taip pat minima, jog mokymasis vyksta labiau individualiai nei grupėse, kas dar kartą patvirtina teiginį. Analizuojant Lietuvos atvejį, pastebima ta pati tendencija – visi Lietuvos padalinyje dirbantys asmenys mokosi savaiminiu būdu. Tačiau išskiriama - jog esant asmens poreikiui ir iniciatyvai galima dalyvauti neformaliuose ugdymuose, tačiau apie mokymosi programą bei jos pasirinkimą, turi nuspręsti pats besimokantysis, įmonė suteikia tik finansavimą. Iš pateikto konteksto, galima daryti prielaidą, jog šia galimybe asmenys naudojami itin retai arba visai nesinaudoja. Tuo tarpu asmenys dirbantys Rumunijos padalinyje taip pat patvirtina, jog multinacionalinėje įmonėje vyrauja savarankiškas mokymasis. Informantai įvardina kelis būdus: skaitant knygas, ieškant informacijos internete, analizuojant straipsnius ir kt., vienas iš informantų teigia, jog mokysis neformalioju būdu seminaruose, tačiau šiame kontekste, įmonės organizuojami seminarai nepriskiriami neformalioji švietimo programoms, tai informanto neformaliojo švietimo supratimo klaida.
- Pagal mokymosi darbo vietoje naudojamus įrankius bei jų apibūdinimą, informantams buvo priskiriama mokymosi darbo vietoje forma. Lietuvos padalinyje dirbančių asmenų naudojami įrankiai pagal savo pobūdį priskiriami savarankiško ir socialinio mokymosi formoms. Socialius mokymosi įrankius savo darbo vietoje naudoja 2 iš 3 Lietuvoje dirbančių asmenų, o savarankiško - visi 3. Pagal naudojama, pastebima, jog populiariausi iš jų yra el. pašto programa – Gmail ir Outlook, taip pat – Youtube bei Microsoft paketo įrankiai, tokie kaip Word, Excel,

Power Point. Lietuvos padalinyje dirbančių asmenų naudojamų įrankių spektras kur kas platesnis, vienas informantas naudoja visų mokymosi formų įrankius, antrasis tik savarankiško, o trečiasis - ir savarankiško ir socialinio. Taigi Lietuvos padalinyje vyraujanti mokymosi forma - savarankiškas mokymasis, jį visi informantai naudoja kasdieninėje veikloje mokymosi darbo vietoje proceso metu. Rumunijos atvejis išskirtinis - visi informantai savo veikloje naudoja bent po dvi mokymosi formas, pagal įrankių pobūdį. Dominuojantis yra savarankiškas mokymasis, naudojant paieškos sistemą Google Search, taip pat Youtube bei Microsoft paketas. Du iš informantų taip pat naudoja socialinio mokymosi įrankius - socialinius tinklus Facebook, slack, discord bei Outlook. Taigi, galime daryti išvadą, jog Rumunijos padalinyje mokymosi formos yra derinamos tarpusavyje atliekant kasdienes darbus.

- Analizuojant motyvacinių veiksnių aspektą JAV dirbančių asmenų atveju, pastebimas vidinių veiksnių dominavimas. Visi trys informantai mini - norą tobulėti, visi kiti veiksniai nesikartojantys, todėl nėra taikomi JAV tyrimų imčiai. Apibendrinant – vienas informantas išskiria 3 vidinius veiksnius, antrasis – 4 vidinius ir 1 išorinį, o trečiasis - 2 vidinius ir vieną išorinį. Lietuvos atveju – taip pat pastebimas vidinių veiksnių vyravimas, tačiau organizaciniai veiksniai taip pat išskiriami. Bendras Lietuvos padalinyje dirbančių asmenų vidinis motyvas noras tobulėti, o išorinis, kurį įvardino du iš trijų informantų - karjeros galimybės.

Lyginant tyrimo metu gautų informantų atsakymų analizės rezultatus su sukonstruotu mokymosi darbo vietoje motyvacinių veiksnių modeliu, galima teigti, jog modelis yra empiriškai validuotas ir juo remiantis, galima tirti mokymąsi darbo vietoje skatinančių motyvacinių veiksnių ypatumus bei nustatyti konkrečius motyvacinius veiksnius.

- Mokymosi darbo vietoje procesas ir samprata tarp multinacionalinėje įmonėje dirbančių asmenų yra gerai žinoma ir suprantama. Visų šalių informantai pritaria, jog mokymasis yra svarbus procesas asmeniniam ir organizaciniam tobulėjimui. Du informantai iš visos imties į šį klausimą atsakė neutraliai, tačiau jų pateiktų atsakymų kontekstas, leidžia daryti prielaidą, jog mokymasis yra svarbus.
- Visose šalyse vyrauja tendencija, jog mokymasis darbo vietoje vyksta – neformaliai. Vienas iš informantų taip pat pamini, jog jeigu besimokantysis nori dalyvauti neformaliojo švietimo programose jas turi susirasti savarankiškai, o įmonė padengs visus su šiuo procesu susijusius kaštus. Remiantis pateiktais interviu rezultatais neišskiriami jokie formalus mokymosi kontekstai, kurie leistų daryti prielaidą, jog tai vyksta.
- Savarankiško mokymosi būdas labai populiarus ir naudojamas kasdienėje veikloje visų apklausoje dalyvavusių teigimu. Asmenys savarankiškai mokosi skaitydami, analizuodami, bendraudami, ieškodami informacijos internetiniuose šaltiniuose.
- Analizuojant populiariausią mokymosi formą išryškėja dvi dominuojančios: savarankiško mokymosi bei socialinio mokymosi. Šioms formoms priskiriami informantų naujojami įrankiai: socialiniai – Facebook, dicord, Gmail, savaarankiško mokymosi – internetinė naršyklė Google, paieškos sistema – Gmail bei Microsoft paketas (Word, Excel, Power Point).
- Didesnę įtaką mokymuisi darbo vietoje multinacionalinėje įmonėje turi vidiniai, o ne išoriniai motyvaciniai veiksniai. Apklausoje metu informantai įvardina daugiau vidinių veiksnių nei išorių

arba tik vidinius. Mokymąsi darbo vietoje labiausiai skatina noras tobulėti, asmeniniai interesai, darbo užmokestis ir karjeros galimybės.

## Išvados

1. Mokymasis darbo vietoje – tai procesas, kurio metu asmenys atlikdami kasdienes ar naujai pavestas užduotis bei darbus modifikuoja savo jau turimas žinias arba įgyja naujų. Jog šis procesas vykta sėkmingai gali būti panaudojami šie mokymosi būdai: formalus švietimas (kuomet mokymasis vyksta mokymo(si) įstaigose), neformalus švietimas (kuomet dalyvaujama seminaruose, kursuose, pagal neformalaus švietimo programas) bei savarankiškas (kuomet besimokantysis pats išsikelia mokymosi tikslus ir jų siekia). Pagal darbo vietoje naudojamus mokymosi įrankius taip pat galima išskirti mokymosi formas į: didaktines, socialines, savarankiškas ir patirtines.

2. Mokymąsi darbo vietoje skatinantys motyvaciniai veiksniai yra skirstomi į dvi pagrindines grupes: vidinius ir išorinius. Vidiniai motyvaciniai veiksniai yra kildinami iš asmens suvokimo, vertybių ir poreikių, o išoriniai – tai tokie veiksniai, kurie yra sukuriami supančios aplinkos – šiuo atveju, darbo vietos. Vidiniams motyvaciniams veiksniams priskiriamas noras tobulėti, asmeniniai interesai, pasitenkinimas darbu ir darbo vertinimas, o išoriniams – darbo užmokestis, darbo ir mokymosi aplinka, karjeros galimybės, vadovavimo stilius ir informacinės technologijos.

3. Motyvacinių veiksnių darbo vietoje multinacionalinėse įmonėse tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimas su daugybinės analizės atvejais, kuriais buvo siekiama detaliai išanalizuoti mokymąsi darbo vietoje skatinančius veiksnius multinacionalinėje įmonėje. Analizės atvejai suteikė galimybę tirti informantus bei palyginti tyrimo metu gautus rezultatus. Tyrimo duomenys buvo surinkti pusiau struktūruoto interviu metu, kurio klausimai buvo paruošti iš anksto, remiantis mokymosi darbo vietoje motyvacinių veiksnių multinacionalinėje įmonėje teoriniu modeliu.

4. Atlikus motyvacinių veiksnių skatinančių mokymąsi darbo vietoje multinacionalinėje įmonė tyrimą, nustatyta:

- Mokymosi darbo vietoje procesas multinacionalinėje įmonėje yra nuolat vykstantis ir inicijuojamas darbuotojų.
- Vyraujanti mokymosi forma – neformalus ir savaiminis mokymasis.
- Pagal mokymosi darbo vietoje naudojamus įrankius taip pat, patvirtinama, jog mokymasis vyksta savaiminiu būdu.
- Motyvaciniai veiksniai skatinantys mokymąsi darbo vietoje yra vidiniai – noras tobulėti, pasitenkinimas darbu bei asmeniniai interesai, ir išoriniai - karjeros galimybės bei darbo užmokestis.

## **Rekomendacijos**

### **Įmonių vadovams:**

- Bendradarbiauti su mokslininkais siekiant efektyviai vystyti mokymosi darbo vietoje sampratą bei būdus multinacionalinėje įmonėje.
- Informuoti / dalintis informacija apie naujausias mokymosi darbo vietoje priemones ir būdus su įmonėje dirbančiais darbuotojais.
- Atsižvelgti į mokymąsi darbo vietoje skatinančius veiksnius bei kurti su jais siejamas motyvacines sistemas;

### **Tyrėjams:**

- Naudojant kiekybinį metodą atskleisti didesnės imties tyrimo rezultatus, remiantis mokymosi darbo vietoje motyvacinių veiksnių multinacionalinėje įmonėje modeliu
- Tobulinti ir papildyti mokymosi darbo vietoje motyvacinių veiksnių multinacionalinėje įmonėje modelį.

## Literatūros sąrašas

1. Alfieri, Louis, Patricia J. Brooks, Naomi J. Aldrich, and Harriet R. Tenenbaum. 2011. "Does Discovery-Based Instruction Enhance Learning?" *Journal of Educational Psychology* 103(1): 1–18.
2. Argote, Linda. 2011. "Organizational Learning Research: Past, Present and Future." *Management Learning* 42(4): 439–46. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350507611408217> (May 27, 2020).
3. Armstrong, J. Scott. 2012. "Natural Learning in Higher Education." *SSRN Electronic Journal*: 211–22.
4. Bauer, Johannes, and Hans Gruber. 2007. "Workplace Changes and Workplace Learning: Advantages of an Educational Micro Perspective." *International Journal of Lifelong Education* 26(6): 675–88.
5. Baumgartner, Lisa M. 2001. "An Update on Transformational Learning." *New Directions for Adult and Continuing Education* 2001(89): 15. <http://doi.wiley.com/10.1002/ace.4> (May 28, 2020).
6. Bell, Simon J., Bülent Mengüç, and Robert E. Widing. 2010. "Salesperson Learning, Organizational Learning, and Retail Store Performance." *Journal of the Academy of Marketing Science* 38(2): 187–201.
7. Berge, Zane L. 2015. "Flipped Learning in the Workplace." *Article in Journal of Workplace Learning*. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-06-2014-0044> (May 28, 2020).
8. Billett, Stephen. 1996. "Towards a Model of Workplace Learning: The Learning Curriculum." *Studies in Continuing Education* 18(1): 43–58.
9. Booth, Rosemary. 1996. "Mentor or Manager: What Is the Difference? A Case Study in Supervisory Mentoring." *Leadership & Organization Development Journal* 17(3): 31–36.
10. Carliner, Saul. 2013. "How Have Concepts of Informal Learning Developed Over Time?" *Performance Improvement* 52(3): 5–11. <http://doi.wiley.com/10.1002/pfi.21330> (May 27, 2020).
11. Chen, Joseph C. 2014. "Teaching Nontraditional Adult Students: Adult Learning Theories in Practice." *Teaching in Higher Education* 19(4): 406–18.
12. Clus, Megan Le. 2011. "Informal Learning in the Workplace: A Review of the Literature." *ECU Publications 2011*: 8–11. <https://ro.ecu.edu.au/ecuworks2011/153> (May 28, 2020).
13. Coopey, John. 1995. "The Learning Organization, Power, Politics and Ideology Introduction." *Management Learning* 26(2): 193–213. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/135050769502600204> (May 28, 2020).
14. Cunningham, John, and Emilie Hillier. 2013. "Informal Learning in the Workplace: Key Activities and Processes." *Education and Training* 55(1): 37–51.
15. Dixon, Nancy M. 1993. "Developing Managers for the Learning Organization." *Human Resource Management Review* 3(3): 243–54.
16. Farrukh, Muhammad, and Abdul Waheed. 2015. "Learning Organization and Competitive Advantage-an Integrated Approach." 5(4): 73–79. [www.aessweb.com](http://www.aessweb.com) (May 28, 2020).
17. Foo, Sze Yeng, and Raja Maznah Raja Hussain. 2010. "Self-Directed Learning in a Socioconstructivist Learning Environment." In *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Elsevier, 1913–17.
18. Goddu, Kevin. 2012. "Meeting the Challenge: Teaching Strategies for Adult Learners." *Kappa Delta Pi Record* 48(4): 169–73.
19. Gorges, Julia, and Christian Kandler. 2012. "Adults' Learning Motivation: Expectancy of Success, Value, and the Role of Affective Memories." *Learning and Individual Differences* 22(5): 610–17.

20. Grant, Michael M. 2002. *Getting a Grip on Project-Based Learning: Theory, Cases and Recommendations How Undergraduates Use Mobile Computing Devices to Support Formal and Informal Learning View Project*. <https://www.researchgate.net/publication/228908690> (May 28, 2020).
21. Hansman, Catherine A. 2001. "Context-Based Adult Learning." *New Directions for Adult and Continuing Education* 2001(89): 43–52. <http://doi.wiley.com/10.1002/ace.7> (May 28, 2020).
22. Hedin, Norma. 2010. "Experiential Learning: Theory and Challenges." *Christian Education Journal: Research on Educational Ministry* 7(1): 107–17. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/073989131000700108> (May 27, 2020).
23. Hewett, Suniti, Karen Becker, and Adelle Bish. 2019. "Blended Workplace Learning: The Value of Human Interaction." *Education and Training* 61(1): 2–16.
24. Hicks, Deborah. 1995. "Discourse, Learning, and Teaching." *Review of Research in Education* 21(1): 49–75. <http://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0091732X021001049> (May 28, 2020).
25. Hudson, Brian, and Pertti Johannes Kansanen. 1999. "Didaktik/Fachdidaktik as the Science(-s) of the Teaching Profession?" <https://www.researchgate.net/publication/284365075> (May 28, 2020).
26. Illeris, Knud. 2003. "Workplace Learning and Learning Theory." *Journal of Workplace Learning* 15(4): 167–78.
27. Jensen, Povl Erik. 2005. "A Contextual Theory of Learning and the Learning Organization." *Knowledge and Process Management* 12(1): 53–64. <http://doi.wiley.com/10.1002/kpm.217> (May 28, 2020).
28. Jeong, Jeein, and Douglas Frye. 2019. "Self-Regulated Learning: Is Understanding Learning a First Step?" *Early Childhood Research Quarterly*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0885200618301558> (April 30, 2019).
29. Kavaliauskienė, Žaneta. 2012. "Employee's Affective Commitment to an Organization: The Antecedents and Links." *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 2012(61): 43–54.
30. Kenner, Cari, and Jason Weirnerman. 2011. "Adult Learning Theory: Applications to Non-Traditional College Students." *Journal of College Reading and Learning* 41(2): 87–96.
31. Kerosuo, Hannele. 2016. "From Workplace Learning to Inter-Organizational Learning and Back: The Contribution of Activity Theory." *Editorial accepted to Journal of Workplace Learning*: 336–42. <https://www.researchgate.net/publication/242158158> (May 28, 2020).
32. Kitiashvili, Anastasia, and Peter Branton Tasker. 2016. "The Relationship between Attitudes, Motives and Participation of Adults in Continuing Education: The Case of Georgia." *IJRRE* 3: 13–21.
33. Laal, Marjan. 2012. "Benefits of Lifelong Learning." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46: 4268–72.
34. Lunenburg, Fred C. 2011. 14 *International Journal Of Management Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance*.
35. McGuire, David, and Claire Gubbins. 2010. "The Slow Death of Formal Learning: A Polemic." *Human Resource Development Review* 9(3): 249–65. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484310371444> (May 28, 2020).
36. Nadler, Janice, Leigh Thompson, ; Leaf, and Van Boven. 2003. 49 *Management Science Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer*.
37. Del País Vasco, Universidad, and Euskal Herriko. 2010. "Sub-Communities of Mutual Learners in the Classroom: The Case of Interactive Groups." *Revista de Psicodidáctica* 15(2): 177–89. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17517246003> (May 28, 2020).
38. Rogers, Alan. 2014. *The Base of the Iceberg Informal Learning and Its Impact on Formal and Non-Formal Learning*.
39. Rothes, Ana, Marina S. Lemos, and Teresa Gonçalves. 2014. "Motives and Beliefs of Learners



- Enrolled in Adult Education.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 112: 939–48.
40. Saunders, Joe, Chrystopher L. Nehaniv, and Kerstin Dautenhahn. 2006. “Using Self-Imitation to Direct Learning.” In *Proceedings - IEEE International Workshop on Robot and Human Interactive Communication*, , 244–50.
  41. Serrat, Olivier. 2017. “Building a Learning Organization.” In *Knowledge Solutions*, Singapore: Springer Singapore, 57–67. [http://link.springer.com/10.1007/978-981-10-0983-9\\_11](http://link.springer.com/10.1007/978-981-10-0983-9_11) (May 27, 2020).
  42. Snyder, Laura J. 2017. “Stanford Encyclopedia of Philosophy Stanford Encyclopedia of Philosophy.” *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (September): 1–22.
  43. Spirin, Oleg, and Oleksandr Burov. 2011. *Models and Applied Tools for Prediction of Student Ability to Effective Learning*. [http://lib.iitta.gov.ua/711961/1/Spirin\\_Model\\_and\\_applied\\_tools\\_for\\_prediction\\_of\\_student\\_ability.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/711961/1/Spirin_Model_and_applied_tools_for_prediction_of_student_ability.pdf) (May 30, 2019).
  44. Stein, Johan. 1997. “How Institutions Learn: A Socio-Cognitive Perspective.” *Journal of Economic Issues* 31(3): 729–40.
  45. Svinicki, Marilla D. 1999. “New Directions in Learning and Motivation.” *New Directions for Teaching and Learning* 1999(80): 5–27. <http://doi.wiley.com/10.1002/tl.8001> (May 28, 2020).
  46. Tynjälä, Päivi. 2008. “Perspectives into Learning at the Workplace.” *Educational Research Review* 3(2): 130–54.
  47. Visser, Max, and Kim Van der Togt. 2016. “Learning in Public Sector Organizations: A Theory of Action Approach.” *Public Organization Review* 16(2): 235–49.
  48. Wildman, Wesley J., and Richard Sosis. 2011. “Stability of Groups with Costly Beliefs and Practices.” *JASSS* 14(3): 17–26.
  49. Zareie, Batool, and Nima Jafari Navimipour. 2016. “The Effect of Electronic Learning Systems on the Employee’s Commitment.” *The International Journal of Management Education* 14(2): 167–75. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1472811716300192> (April 30, 2019).

## **Priedai**

### **1 priedas. Interviu su informantu – 1**

#### **Ar Jūsų nuomone yra svarbus mokymasis darbo vietoje? Jei taip/ne, kodėl?**

Mano nuomone, mokymasis darbo vietoje yra labai svarbu. Darbe praleidžiama didžioji dalis dienos laiko, tad tai yra tinkama vieta mokytis naujų įgūdžių, iš kasdienių darbo situacijų arba mokytis pritaikyti naujus įgūdžius darbo vietoje. Taip pat, kiekvieną dieną išmokti kažko naujo, susijusiu su atliekamu darbu arba savo specialybe, mano nuomone, yra labai vertinga. Tuomet ta diena yra vertinga, ypač, kai jaučiamas asmeninis tobulėjimas.

Manau mokymasi skatintų ir darbdaviai, jeigu įmonėje būtų labiau išreiškiamas noras tai daryti, nes dabar kiekvienas mokosi sau. Atskiri skyriai dirba individualiai, net nesuprasdami kas vyksta kituose. Mano nuomone, būtų labai naudinga aiškiai iškomunikuoti apie įmonėje skatinamą šį procesą bei jį organizuoti. Tokiu būdu manau sumažėtų diskomunikacija bei padidėtų darbo efektyvumas, nes kartais tik žodžiu reikia paminėti ir priminti kai kuriuos dalykus, jog jie būtų vykdomi

#### **Kokiomis formomis dažniausiai Jūsų organizacijoje vyksta mokymasis?**

Per praktiką. Apmokant naujus darbuotojus ar mokantis naujų įgūdžių, reikalingų darbui, teorijos beveik nėra - visų darbų mokomasi juos pradėdant daryti, gaunant trumpą instrukciją pradžioje. Taip pat, mano nuomone, mokymasis vyksta kiekvieną dieną bendraujant su kolegomis, dalinantis įvairia informacija.

Įmonėje dirba įvairių specialybių asmenys, bet tik labai mažai jų dirba pagal tikrąsias specialybes, galbūt tik marketingo skyrius. O visi kiti darbuotojai atėję iš universiteto pritaiko tik labai mažą dalį turimų žinių, visa kita reikia išmokti. Kadangi mūsų specializacija labai siaura, šis procesas dažnai užtruka, nes informacijos tikrai labai daug ir įvairios.

#### **Ar Jūs ir Jūsų kolegos dažnai mokotės savarankiškai? Kokius būdus galėtumėte įvardinti?**

Asmeniškai aš dažniausiai mokausi savarankiškai. Naujos kalbos, naujų įgūdžių, kurie man padėtų darbe kasdienėse veiklose bei patenkintų žingeidumą. Paskutiniu metu labai daug dėmesio skiriu visai visumai: kūno sveikatai, psichologinei sveikatai, darbo aplinkos gerinimui ir visoms kitoms aplinkoms, jog jose patirčiau kuo mažiau streso bei jausčiausi laiminga. Kolkas dar sunkokai sekasi, nes esu naujokė visuose šiuose reikaluose todėl daug mokausi, skaitau, studijuoju, konsultuojuosi bei kalbu su kitais asmenimis man rūpimais klausimais. Apibendrinant galiu sakyti – tikrai taip, aš labai daug mokausi savarankiškai, nes kaip ir minėjau, man tai labai svarbu asmeniniam tobulėjimui.

Dėl kolegų labai sunku atsakyti, kaip ir visur yra pavyzdinių darbuotojų ir yra tų, kurie kaip tik rodo nederamą pavyzdį. Tačiau pastebiu, jog deramas pavyzdys yra labai užkrečiamas, vienas iš pavyzdžių – sveika motyba. Kadangi pietus valgome virtuvėleje matome, kas ką užsisako, kas ką pasigaminę atsineša, ir tie kolegos, kurie valgo greitą/nesveiką maistą dažnai susigėsta bei po kelių dienų ar savaitių patys paseka rodomu pavyzdžiu, nebūtinai gaminasi, tačiau užsisako tikrai sveikesnį maistą.

#### **Kokie mokymosi darbo vietoje būdai Jums atrodo efektyviausi? Kodėl?**

Mano nuomone, efektyviausias mokymosi būdas per patirtį ir užduodant daug klausimų. Tokiu būdu mūsų kolegos susipažįsta su naujomis užduotimis jas pradėję daryti, keliant jiems rūpimus klausimus. Kuo daugiau klausimų užduodama iš karto, tuo greičiau išmokstama.

Visai neseniai iš bendrinių susirinkimų, kuriuose dalyvauja visi darbuotojai nes mūsų įmonė palyginus nedidelė perėjome į kitą formatą – t.y. susirinkimuose dalyvauja tik atskirų padalinių vadovai. Pastebima daug didesnė nauda, vien laiko atžvilgiu, kadangi apklausiamas ne kiekvienas darbuotojas, o gaunama jau grupei žmonių apibendrinta informacija.

Dar labai teigiamą naudą pastebėjau iš tokios netipinės situacijos, kuomet vienas darbuotojas suserga ir jo darbus reikia kažkam kitam atlikti. Manau tokia ekstremali situacija atskleidžia darbuotojų talentus arba silpnąsias vietas.

### **Kokius mokymosi darbo vietoje būdus siūlytumėte naudoti papildomai?**

Video įrašus su visomis instrukcijomis, kurios įgalintų darbuotoją mokytis asmeniškai, be kito žmogaus priežiūros, šiuo būdu būtų suteikiama didesnė laisvė ir apmokymus vedantiems asmenims, bei naujiems darbuotojams medžiagą analizuoti savarankiškai bei svarbiausia – savo tempu. Dar manau būtų labai tikslinga mokytis kartu, poromis ar net mažomis grupėmis – kol kas tai mūsų įmonėje netaikoma, tačiau manau, jog ši praktika turėtų potencialą, nes kuomet mokomasi kartu viskas daug paprasčiau ir priimami sprendimai, tokie originalūs, kad vienam asmeniui tai sugalvoti būtų itin sunku.

Asmeniškai aš dar pasigendau grįžtamojo ryšio, darbų įvertinimo, skatinimo. Kartais labai trūksta gero žodžio motyvacijos įkvėpimui bei padrąšinimui. Arba būna padarai kažką naujo ir niekas net nepastebi, o paklausus, atsakymas – pastebėjau, viskas labai gerai, nėra ką sakyti. Tai tikrai norisi, kad darbas būtų tinkamai įvertintas. Dar vienas iš siūlymų būtų kviestiniai svečiai ar kokios online konsultacijos su asmenimis, kurie gali pasidalinti naujausiomis žiniomis bei tendencijomis, kartais viskuo domėtis labai sunku, o tos žinios ne visada būna teisingos, tad jeigu koks savo srities specialistas pasidalintų informacija, kuri yra tikrai tikslinga ir naudinga būtų įdomu išgirsti ir pabandyti pritaikyti.

### **Pateiktame lape matote įvairius įrankius, kokius iš jų naudojate darbe?**

Youtube, Google (Google drive, google mail), LinkedIn, Microsoft (Word, Excel, Powerpoint), Chrome, Outlook, Duolingo,

### **Ar Jūsų nuomone šie įrankiai yra pakankamai efektyvus mokantis darbo vietoje?**

Taip, kiek įmanoma mūsų situacijoje. Vadovai nuolat kontaktuoja su kitomis įmonėmis bei verslo konsultatais siekiant perkelti informaciją iš vienu platformų į kitas, todėl naudojamų priemonių kaita taip pat skatina mokytis. Pvz.: kurį laiką naudojamo Slack bendravimo platformą, dabar ją pakeitėme į Discord, prisitaikyti ir išmokti naudotis tikrai yra ką veikti.

### **Kas Jus skaitina mokytis darbo vietoje?**

Asmeninio tobulėjimo noras, atsiveriančios naujos galimybės darbe bei žinoma kylančio atlyginimo perspektyvos

## **2 priedas. Interviu su informantu – 2**

### **Ar Jūsų nuomone yra svarbus mokymasis darbo vietoje? Jei taip/ne, kodėl?**

Taip, kadangi tobulėjimas ir naujų žinių įgijimas motyvuoja. Man atrodo, kad mokytis darbo vietoje reikia ne tik dėl savęs, bet ir dėl aplinkinių bei įmonės kurioje dirbame. Pats pastebiu, kad geras pavyzdys labai užkrečia ir skatina, jeigu pastebime, kad kažkam kolektyve labai sekasi nauja veikla visi klausiamo iš kur sužinojai, kaip sugalvojai, kodėl būtent šitą kelią pasirinkai ir t.t.. Ir kai tas kolega atsako – visi einame iš paskos ie ieškome informacijos, kurią galėtumėme pritaikyti sau ar darbo vietoje, kurioje dirbame. Mokytis svarbu ir dėl to, jog su naujomis žiniomis kasdieniai darbai tampa paprastesni ir lengvesni, pvz.: asmeniškai aš dirbu su klientų komunikacija, todėl pasikartodavo tie patys klausimai, iš pradžių naudojome copy paste funkciją šabloniniams atsakymams, tačiau pasitarę su kolegomis, pagalvoję kaip galime tai padaryti lengivau įdiegėme sisteminį atnaujinimą, kuomet vienu paspaudimu yra išsiunčiamas reikiamas atsakymas.

### **Kokiomis formomis dažniausiai Jūsų organizacijoje vyksta mokymasis?**

Dažniausiai mokomės darbe arba namuose. Norėtusi, jog mokymai būtų organizuojami ištis dažniau nei dabar yra, nes pastebiu, jog kartais pritrūkstu žinių susijusių ne su savo darbu, bet su kolegų atliekama veikla. Iš vienos pusės, galbūt tai būtų netikslinga, nes kiekvienas turime žiūrėti savo „daržą“, bet būtų įdomu žinoti ką veikia kiti darbuotojai, kuria linkme yra kuriami tikslai ir ko yra siekiama. Išties esame nemažai diskutavę su kolegomis šiuo klausimu, bet kolkas priėjome tokią išvadą, kad mūsų įmonė per jauna ir šiuo metu per daug greitai auganti, jog galėtumėme sau leisti prabangą susėsti ir tiesiog pasikalbėti. Todėl ir mokomės savarankiškai arba vieni iš kitų

### **Ar Jūs ir Jūsų kolegos dažnai mokotės savarankiškai? Kokius būdus galėtumėte įvardinti?**

Tikrai taip. Kaip ir minėjau, mokomės vieni iš kitų arba savarankiškai. Jeigu reikėtų rinktis vieną variantą, sakyčiau, jog daugiau mokomės savarankiškai. Patys pagrindiniai būdai tikriausiai būtų konspektavimas ir Google. Aš asmeniškai labai mėgstu visą informaciją kaupti, tai jeigu ieškau informacijos ar bandau išspręsti problemą viską rašausi žingsnis po žingsnio, nes po kažkiek laiko gali tai atrodyti sunku, bet susirandu užrašus ir problema ar kelias iki problemos sprendimo labai sutrumpėja. Dar viena priežastis dėl ko viską konspektuoju yra ta, kad sukonspektuotą medžiagą galiu pribendrinti kolegoms ar įkelti į kokią talpyklą. Dar naudoju google paiešką, bet šis būdas labiau esminiams ir svarbiems klausimams, pvz teisės aktų paieškomis ar kokių valstybinių institucijų darbo laikui ir informacijai patikrinti. Ir žinoma – žodynai. Kadangi mūsų įmonėje dirba daugelio tautybių žmonių dažnai reikia pasitikrinti teisingą žodžio rašymą ir gramatiką, nes anglų kalba man nėra gimtoji.

### **Kokie mokymosi darbo vietoje būdai Jums atrodo efektyviausi? Kodėl?**

Labai sunku išskirti vieną ar kelis, nes mokymosi būdas labai priklauso nuo situacijos apie kurią kalbame, bet aš manau, kad didžiausius nuopelnus turėtų gauti komandinis darbas. Kiekvienas esame savo srities specialistai ir bendradarbiaudami su kitų skyrių darbuotojais galime sugalvoti geriausią sprendimą visai įmonei. Dar labai padeda stebėjimas, net nežinau kaip tiksliai įvardinti, kuomet yra atliekami darbai ir šalia kažkas stebi, kilus klausimui nereikia niekur eiti, o tiesiog paklausi, nes tas asmuo tuo metu šalia. Ir iš praktikos – man labai padeda priversinis mokymas, nežinau ar galima jį taip vadinti, kada vienas darbuotojas išsėina atostogų ar suserga ir jo darbus turi pasidalinti kiti asmenys, būna tikrai labai sunku,

bet kai išmoksti ir gauni pagyrimą už gerai perimtas darbo veiklas būna labai geras jausmas ir pasitenkinimas savimi.

### **Kokius mokymosi darbo vietoje būdus siūlytumėte naudoti papildomai?**

Kiek tek diskutuoti su kolegomis, dauguma nori tų pačių būdų – online kursų, seminarų. Aš taip pat, tačiau prie šio sąrašo dar galėčiau pridėti ir komandiruotes. Manau tai vienas iš ne tik mokymąsi galinčių pagerinti priemonių, bet ir motyvacinių, nes visi darbuotojai nori keliauti, pažinti kolegas, su kuriais bendrauja laiškais ar kažkaip kitaip ir dar žinoma pati darbo specifika. Kadangi dirbame keletoje šalių sunku įsivaizduoti kaip viskas vyksta kitur, kažkiek žinome iš bendravimo, kažkiek iš nuotraukų, bet matyti viską savomis akimis manau būtų pati geriausia praktika.

### **Pateiktame lape matote įvairius įrankius, kokius iš jų naudojate darbe?**

Google, Word, Facebook, Excel, Gmail, Outlook.

### **Ar Jūsų nuomone šie įrankiai yra pakankamai efektyvus mokantis darbo vietoje?**

Manau, kad taip. Nežinau ar visada ir tikrai negaliu teigti, jog išnaudojamos visos programų teikiamos galimybės, bet kiek mes jų žinome ir naudojame – manau, taip. Galbūt norėtūsi prisiminti pvz excel programos visas galimybes apie kurias mokėmės mokykloje, bet čia nežinau ar mūsų iniciatyva turėtų būti tas daroma, ar įmonės.

### **Kas Jus skaitina mokyti darbo vietoje?**

Vienas iš pagrindinių dalykų – noras tobulėti. Man labai svarbu neužsisedėti vietoje, bet stengtis išmokti naujų dalykų, taip būnant naudingi kolegomis. Smagu, kai ateina pas tave kažkas pasiklausti, o tu gali atsakyti, patarti, o jeigu ir negali bandai kartu surasti sprendimą, ieškai informacijos ir mokaisi. Svarbu ir dėl to, kad darbas nebūna monotoniškas ar kaip kiti kartais sako, kaip rutina. Kadangi esame palyginus jauna įmonė didelis privalumas galimybė kilti karjeros laiptais, o su šiuo procesu žinoma yra susijęs ir atlygis už jį. Esi motyvuotas dirbti, užsidirbti, tada kažką sau leisti nusipirkti ar taupyti ant savo svajonių.

### **3 priedas. Interviu su informantu – 3**

#### **Ar Jūsų nuomone yra svarbus mokymasis darbo vietoje? Jei taip/ne, kodėl?**

Mokymasis darbo vietoje svarbus tiek profesiniam tiek asmeniniam tobulėjimui. Mokymasis naujų dalykų, kasdienį darbą daro įdomesnį bei patrauklesnį. Išmokdamas naujų dalykų ir juos sėkmingai pritaikydamas, darbuotojas gali jaustis pilnavertis, reikalingas, bei kelti savo vertę bendroje darbo rinkoje. Manau, kad mokymasis darbo vietoje suteikia pasitikėjimo savimi. Mokymasis darbo vietoje turėtų būti naudingas ir darbdaviui. Pasitikėjimą darbe įgyjęs darbuotojas, išmokęs naujų dalykų, greičiau ir efektyviau juos vykdys nei atėjęs naujas darbuotojas naujai pozicijai. Todėl siekiant bendros naudos ir sujungus šias dvi jėgas manau galima pasiekti labai gerų rezultatų. Bendrai kalbant mokymasis darbo vietoje manau turėtų būti vienas iš darbų daromų darbo vietoje, šis procesas turėtų būti pabrėžiamas ir diegiamas nuo pat pradžių, pradedant per darbo pokalbius pabrėžiama šia verttbe ir baigiant įdarbinimu ir nuolatiniu tobulėjimu darbo vietoje.

#### **Kokiomis formomis dažniausiai Jūsų organizacijoje vyksta mokymasis?**

Mokymasis naujų dalykų dažniausiai vyksta savarankiškai, padedant vieni kitiems. Greitai tobulėjant ir keičiantis pačiai įmonei bei joje diegiant naujoves sistemoje, naujų dalykų mokytis darbuotojas yra priverstas kasdienėje veikloje, siekiant atlikti savo užduotis.

#### **Ar Jūs ir Jūsų kolegos dažnai mokotės savarankiškai? Kokius būdus galėtumėte įvardinti?**

Įmonėje daugiausiai mokomės savarankiškai. Dažniausiai tai būna praktiniai būdai – norint atlikti tam tikras užduotis, nuolat reikia naujų įgūdžių, tad mokomės jų vieni iš kitų, esant reikalui, Google ir Youtube gali padėti.

#### **Kokie mokymosi darbo vietoje būdai Jums atrodo efektyviausi? Kodėl?**

Pradžioje, manau, efektyviausia būtų tikslinė, teisinga komunikacija ir naujovių reprezentacija. Vėliau – iškart imtis praktinių metodų. Daug lengviau išmokyti – tiesiogiai tai darant, prkatikuoju, bandant, nei apie tai skaitant ar klausant. Susirinkimai taip pat manau labai svarbūs, tačiau ne periodiniai, į kuriuos vykstama dėl darbotvarkės, o tie, kurie yra tikslingi, su aišku eiliškumu, tikslu ir t.t.

#### **Kokius mokymosi darbo vietoje būdus siūlytumėte naudoti papildomai?**

Manau patogu būtų vizualiniai įrašai/video. Išskyriau būtent šią kategoriją, nes asmeniškai mėgstu naują medžiagą perklausyti daug kartų, pirmąją paklausyti, antrąją – klausant konspektuoti, o trečiuoju kartu gilintis į detales. Dar vienas privalumas – betkurioje vietoje prieinamas turinys. Taip pat pastebiu, jog mokymasis vyksta stipriau ir dažniau, kuomet yra kuriama kokio motyvacinė sistema, pvz.: patikrinimo testai ar kokie motyvaciniai pokalbiai su atsakingais darbuotojais,. Pačiam save įsivertinti labai sunku, todėl manau, kad šis būdas labai padėtų visiems, darbuotojams sužinoti realią situaciją, išgirsti pastabas ir pagyrimus, o darbdaviams – šiek tiek atidžiau pažiūrėti į darbuotojų atliekamų darbų kokybę.

#### **Pateiktame lape matote įvairius įrankius, kokius iš jų naudojate darbe?**

Įmonėje, ne mokymosi tikslais, bet naudojame PowerPoint, Excel, Word, Slack, Gmail. (?). Mokymasis daugiausiai vyksta tiesiogiai atliekant, prkatikuoju naujus įgūdžius.

### **Ar Jūsų nuomone šie įrankiai yra pakankamai efektyvus mokantis darbo vietoje?**

Na, manau, kad visada kuo daugiau įrankių bus, tuo labiau mokymosi procesas bus vystomas ir skatinamas, nes vien norint išmokti dirbti su naujomis sistemomis ar priemonėmis jau vyksta mokymosi procesas. Vyskta ir bendravimas tarp kolegų labai intensyvus, nes visus vienija nežinia, vieni iš kitų nori mokytis, padėti, paklausti. Visos priemonės yra efektyvios, ar pakankamai? Na, nežinau, iš dalies. Bet manau, kad svarbiausia vaidmenį šiame procese vistiek lemia motyvacija. Vienas asmuo gali naudoti tik pagrindinius įrankius, kitas išnagrinėti visą sistemą po kaulelį ir naudoti ne tik pagrindines bei papildomas funkcijas, bet ir pasiūlyti naujų priemonių ar patobulinimų.

### **Kas Jus skaitina mokytis darbo vietoje?**

Pagrindinis motyvacijos šaltinis tikriausiai yra finansai. Betkokių atveju tai labai svarbu didžiajai daliai žmonių, nes be finansų žmogui būtų išties sunku, pradėkime nuo to, kad net pavalgyti nusipirkti nebūtų už ką. Ne išimtis ir aš – be pinigų gyventi labai sunku, todėl manau dažniausiai stengiuosi dėl darbo atlyginimo. Ne mažiau svarbus ir asmeninis pasitenkinimas ir kolektyvas. Į darbą norisi eiti su gera nuotaika, būti laimingam ir džiaugtis tuo ką darai, ypač jei greitai galima pamatyti padarytų darbų rezultatus, kad ir sukelti kažkam šypseną ar išspręsti kažkam sunkią problemą. O kolegos taip pat prisideda, jeigu komandoje yra asmenys, kurie nuolat „uždega“, skatina, stumia į priekį, motyvuoja, pats pradeda nejausdamas tobulėti, nes jaučiasi ir kitų žmonių teigiamas spaudimas. Žinoma, ir pritapti norisi, jeigu aplinkoje visi mokosi, tu irgi pradedi tą patį daryti. Nei vienas mes nežinome kiek ilgai ir kokioje pozicijoje dirbsime, todėl mokantis ir nuolat atnaujinant žinias netekus darbo lengviau prisitaikyti kitoje darbo vietoje. Dar kaip vieną priežastį įvardinčiau supančią aplinką, nes pastebime, jog darbuotojai su naujasnėmis priemonėmis yra labiau linkę jomis naudotimis bei tyrinėti.

#### **4 priedas. Interviu su informantu – 4**

##### **Ar Jūsų nuomone yra svarbus mokymasis darbo vietoje? Jei taip/ne, kodėl?**

Manau itin svarbus ir dėl labai daug priežasčių. Asmeniškai aš į mokymąsi žiūriu kaip į tobulėjimo šaltinį ir kaip tam tikrą laiko praleidimą naudingai. Dėl itin greito gyvenimo būdo sunku rasti laiko mokytis savo malonumui, o mokymasis darbo vietoje tampa dviguba nauda, nes mokaisi ir savo smalsumo pažadinimui ir tiesioginiai naudai. Įgiji žinias, kurios yra naudingos. Kartais net ir labai norint nėra galimybių mokytis namuose, nes grįžus yra pilna kitų buities darbų, todėl asmeniškai man, mokytis darbo vietoje yra ne tik įdomiau, bet ir efektyviau, nes nesklinda papildomi garsai, niekas netrukdo.

##### **Kokiomis formomis dažniausiai Jūsų organizacijoje vyksta mokymasis?**

Įmonės lėšomis užsakoma tikslinė literatūra. Jei savarankiškai susirandi mokymus, gali diskutuoti ir prašyti, kad į juos išleistų įmonės lėšomis. Daugiau, kad išskirti kokius mokymosi būdus būtų sunku. Visada daug ir intensyviai mokomės savarankiškai, tačiau šis procesas „krenta“ ant mūsų „pečių“, nes mes galime mokytis arba ne. Tai nėra verčiama veikla, kurioje visi privalo dalyvauti, jeigu tu esi gabus išspręsti problemą savarankiškai tai tik dar labiau skatins stengtis, ne tik asmeniškai save, tačiau ir kitus darbuotojus, nes visi darbo vietoje nori būti sėkminga, „pasirodyti“ prieš vadovus.

##### **Ar Jūs ir Jūsų kolegos dažnai mokotės savarankiškai? Kokius būdus galėtumėte įvardinti?**

Kiek teko stebėti, manau didžioji dauguma mokymosi ir vyksta savarankiškai, bent jau skyriuje, kuriame dirbu aš darbuotojai už mokymosi procesą yra atsakingi patys. Pvz.: mums sukuriama užduotis, kuri turi būti atlikta, o kelias iki finišo visiškai mūsų atsakomybė nepriklausomai nuo priemonių, mes galime daryti kaip tik norime, svarbu, kad galutinis tikslas būtų pasiektas. Jeigu turimų žinių ar išteklių nepakanka, galime prašyti, jog būtų užsakoma mokslinė literatūra, už kurią sumoka darbovietė. Taip pat galime dalyvauti kursuose, tačiau juos taip pat turime susirasti patys. Apibendrinus, galima sakyti taip: įmonė leidžia savarankiškai mokytis pavesdama užduotis ir padengdama visas su mokymusi susijusias išlaidas.

##### **Kokie mokymosi darbo vietoje būdai Jums atrodo efektyviausi? Kodėl?**

Mano nuomone mūsų įmonėje yra naudojami tik keli mokymosi darbo vietoje būdai: susirinkimai, savarankiškas mokymasis, konspektavimas, galimos konsultacijos. Manau mokymosi būdų yra tikrai daugiau, bet mes naudojame tik tuos, kurie teikia maksimalią naudą, nes laiko eksperimentuoti nėra. Žinoma, norėtusi, kad mokymai vyktų neįprastai, įdomiai, tuomet ir įsimenama medžiaga galbūt būtų lengviau įsimenama.

##### **Kokius mokymosi darbo vietoje būdus siūlytumėte naudoti papildomai?**

Kalbamuojų momentu labai sunku atsakyti, bet manau labai priklauso nuo užimamos darbo pozicijos. Bet akivaizdu, jog mokymai turėtų būti pateikiami forma, kuri būtų visiems priimtina ir interaktyvi, galbūt tai galėtų būti kažkokios demonstracinės versijos žinių patikrinimui, platformos, kuriose būtų galima diskutuoti ne tik darbo metu, bet ir laisvalaikiu. Labai norėtusi, jog darbovietė būtų suinteresuota ne tik mokymais su darbu susijusiomis temomis, tačiau ir bendrinėmis, pvz.: atsakingas finansų valdymas, asmeninis tobulėjimas, galbūt net sveika gyvensena ir mityba. Taip pat būtų įdomu pasiklausti kokių video paskaitų, online kursų.



### **Pateiktame lape matote įvairius įrankius, kokius iš jų naudojate darbe?**

Google paieška, Wetransfer, Asana.

### **Ar Jūsų nuomone šie įrankiai yra pakankamai efektyvus mokantis darbo vietoje?**

Nežinau kaip daugelis, bet aš manau, kad šie įrankiai nėra pakankamai efektyvūs. Galbūt ne tiek neefektyvūs, kiek jų yra permažai, kad mokymasis vyktų sklandžiai. Dažnai susiduriu su programų naudojamų problemomis, nes nežinau kaip tiksliai jos veikia. Būtų naudinga, jeigu būtų viena programoje, kurioje galima rasti visą informaciją susijusią su

### **Kas Jus skaitina mokyti darbo vietoje?**

Labiausiai mokytis norisi tada, kai pastebi, kad atliekant kaikurius darbus trūksta žinių, kadangi esame komanda mūsų pasiekti rezultatai yra vertinami bendrai, todėl atsakomybė už bendro projekto sėkmę irgi bendra. Norisi stengtis, prisitaikyti prie kolegų turimų žinių bent minimaliai, kad būtų įmanoma judėti toliau. Man dar labai svarbus savęs kaip asmenybės ir darbuotojo įprasminimas, jaučiuosi gerai, kada manimi pasitiki, paveda atsakingus darbus ar leidžia priimti sprendimus, tada jaučiu pagarbą ir įvertinimą dėl padarytų darbų. Smagu kaip bendruomeniškai priimami sprendimai atneša realios naudos ir tada visas kolektyvas džiaugiasi, tokios malonios akimirkos suteikia dar labiau tobulėti ir siekti maksimalių rezultatų, ypač jeigu praėjęs bandymas nebuvo toks sėkmingas ir džiaugsmingas.

## **5 priedas. Interviu su informantu – 5**

### **Ar Jūsų nuomone yra svarbus mokymasis darbo vietoje? Jei taip/ne, kodėl?**

Labai. Manau, mokymasis darbe galbūt net yra svarbesnis nei turimas išsilavinimas universitete ar kitoje mokymosi įstaigoje. Žinoma, tai yra stiprus pagrindas daugeliu atveju, bet nemanau, kad darbuotojas turintis stiprią motyvaciją tobulėti, bet neturintis aukštojo išsilavinimo negali būti toks pat sėkmingas darbuotojas, kaip tas, kuris turi aukštąjį išsilavinimą. Mokymasis darbo vietoje dažnu atveju net nėra kaip atskiras procesas, mes mokomės darydami užduotis, keisdami ar prisitaikydami, todėl manau tai yra labai svarbu, ypač jeigu įmonė turi itin didelius tikslus. Kritiškai mąstant, galima sakyti, jog tai yra netgi būtinybė, nes tik mokydamašis gali būti sėkmingas, produktyvus ir reikalingas. Tai liečia ne tik darbo aplinką, tačiau ir asmenį gyvenimą, nes tik kažko siekiant ir stengiantis galima pasiekti kažko daugiau, nes niekas nevyksta be stimulo.

### **Kokiomis formomis dažniausiai Jūsų organizacijoje vyksta mokymasis?**

Manyčiau mokymosi formos parenkamos pagal užduoties specifiką. Mokymasis dažniausiai vyksta galima sakyti universaliais būdais – komunikuojant, ieškant informacijos internete, peržiūrint patalpintas video medžiagas ir t.t. Kuo užduotis sudėtingesnė, tuo daugiau mokymosi būdų manau yra įtraukiami. Mokymasis vyksta neformaliai, pagal poreikius ir norą dalyvauti, tačiau įmonė visada skatina ir suteikia finansinę paskatą jeigu darbuotojai pareiškia norą dalyvauti kokiose nors mokymuose, užsisakyti reikiamą literatūrą, konsultacijas ir t.t. Aš asmeniškai šiuo klausimu esu labai kategoriškas, kadangi nemanau, kad įmonė turėtų skatinti rengti mokymus, nebent tai būtų labai labai sunku, gyvenam technologijų amžiuje – informacijos tikrai labai daug, tik reikia mokėti ją atsirinkti. Tuo labiau, kad kiekvienas mokosi pagal save, jeigu aš mėgstu žiūrėti video, o kitas kolega tik skaityti, o mokymai vedami dar kita forma, tai kokia iš to nauda? Jokios. Jau geriau kaip ir minėjau, mokytis savarankiškai, o jeigu kyla klausimų konsultuotis su kitais.

### **Ar Jūs ir Jūsų kolegos dažnai mokotės savarankiškai? Kokius būdus galėtumėte įvardinti?**

Jeigu galima atsakyti ne dažnai, o visada. Kadangi dirbame su marketingu vienos strategijos nėra, mes nuolat turime prisitaikyti prie paklausos kuri labai greitai kinta nuo daugelio kintamųjų, todėl privalome būti lanksčius, sekti informaciją, pamatę menkiausius pakitimus patys pirmi į juos reaguoti, jog pritraukti kaip įmanoma daugiau dėmesio. Mokomės įvairiausiai būdais: klausomės video paskaitų, diskutuojame tarpusavyje bei su kitais marketingo specialistais, stebimi kitų įmonių atliekamą veiklą bei modifikuojant ją bandomė pritaikyti savo pavyzdžiu.

### **Kokie mokymosi darbo vietoje būdai Jums atrodo efektyviausi? Kodėl?**

Mano nuomonė šiuo klausimu gana kategoriška, manau, kad geriausiai išmokstama tada, kada veiksmas atliekamas per praktiką, žinoma, šalimais turėtų būti asmuo, kuris padeda, atsako į iškilusius klausimus, bet praktika yra daug kartų geriau nei teorinės žinios. Ne kartą bandėme taip mokytis, tačiau labai mažą teorijos dalį galima pritaikyti praktiškai, tokiu būdu švaistomas laikas įgyti žinioms, kurios dažnu atveju taip ir lieka nepanaudotomis žiniomis, o laikui einant išvis pasimiršta. Žinoma labai svarbu yra bendrauti ir aptarti pasiekimus, todėl susirinkimai šiam procesui tinkamas būdas.

### **Kokius mokymosi darbo vietoje būdus siūlytumėte naudoti papildomai?**

Kadangi visi vienaip ar kitaip esame susiję vieni su kitų darbu, man labai svarbu atliekamų darbų kokybė, nes tik kartu maksimaliai dirbdami pasieksime gerą rezultatą, tai galima palyginti su estafete. Norėtusi, jog problemos būtų sprendžiamos profesionaliai ir išsamiai, pasikliaujant specialistų pagalba ir klausant jų nuomonės ir patarimų, nes dabar pastebima, jog problemos yra sprendžiamos eksperimentiniu būdu: pavyks arba ne.

**Pateiktame lape matote įvairius įrankius, kokius iš jų naudojate darbe?**

Facebook, Instagram, slack, discord, Asana, Google products, Youtube, Microsoft products

**Ar Jūsų nuomone šie įrankiai yra pakankamai efektyvus mokantis darbo vietoje?**

Tikrai taip, net sakyčiau gal jose per daug visko. Tikrai nenaudoju visų Asanos suteikiamų galimybių, bet ne todėl, kad nemoku, o tiesiog – priemonių ir taip didelis pasirinkimas, o svarbiausia yra gaunamas rezultatas. Nėra svarbu ar tu dokumentus parašai Word formatu ar Docs, jeigu jose viskas yra ko reikalaujama – valio, bet jeigu ne – reikėtų paprašyti bent jau kolegų pagalbos, nes kolektyve yra tikrai labai daug darbuotojų, kurie naudojami programos yra įvaldę taip gerai, kad jiems net nereikia kitų. Dabar labai ant bangos discord platforma, kai pradėjome ją naudoti visi buvo skeptiški, nes vėl iš naujo reikia mokytis, priprasti, kurti paskyras, bet dabar, kai po šio įdiegimo veikloje praėjęs nemažas laiko tarpas stebimės, kaip anksčiau galėjome dirbti.

**Kas Jus skaitina mokytis darbo vietoje?**

Labiausiai tai noras tobulėti, nes tada pats supranti ir pasikeli kaip asmeninę vertę bei dėl įgijamo autoriteto. Kito kolegą tave laiko geru srities specialistu, klausia, tariasi, bendrauja. Dar svarbus ir neatsilikimas nuo „mados“. Megstu visada būti pirmas, todėl man tai labai svarbu. Mokausi dėl savęs, o ne dėl kitų asmenų, todėl turiu priimti visą atsakomybę ir už procesą.

## **6 priedas. Interviu su informantu – 6**

### **Ar Jūsų nuomone yra svarbus mokymasis darbo vietoje? Jei taip/ne, kodėl?**

Aš manau – labai. Ne tik todėl, kad padeda tobulėti įgyti naujų žinių, bet ir suteikia pilnavertiškumo jausmą, nes nuolat esi žingsniu priekyje arba bent stengiesi eiti žingsnis po žingsnio su jomis. Siekiant geriausių rezultatų mokymasis darbo vietoje turėtų būti neasiejama kiekvieno darbuotojo darbo dalis, kurią būtų galima pavadinti net pareiga. Tai svarbu ne tik darbuotojui, bet ir įmonei bei jos vadovams. Kuomet dirba asmenys norintys pasiekti geriausių rezultatų, nuolat mokydami jį ir pasiekia, ne visada galbūt sėkmingai, bet ir nesėkmės atveju galima išvelgti teigiamų dalykų. Mokymasis turėtų būti gajus visame kame, pradedant žemiausiomis pareigomis ir baigiant įmonės vadovais, jie turėdami didelę įtaką bei lyderio pozijas gali „užkrėsti“ mokyti.

### **Kokiomis formomis dažniausiai Jūsų organizacijoje vyksta mokymasis?**

Kad oficialiai būtų išskiriama, jog tai mokymai, deja, bet mūsų įmonėje nėra. Mes tikrai mokomės ir gan nemažai, tačiau tiksliniai mokymai nėra organizuojami su pavadinimu ar mintimi – va dabar tai eisime mokyti. Pats mokymosi procesas dažniausiai vyksta savarankiškai arba keliaujant į iš anksto suplanuotus ir susirastus kursus pagal asmeninius pageidavimus. Labai padedame ir vieni kitiems, nes naujovės diegiamos visu įmonės lygmeniu.

### **Ar Jūs ir Jūsų kolegos dažnai mokotės savarankiškai? Kokius būdus galėtumėte įvardinti?**

Mano nuomone, tikrai dažnai, kalbant apie mane ir apie kolegas imtinai. Visas mokymosi procesas dažniausiai vyksta grupelėje žmonių iš kurios parsineši tam tikrą informacijos srautą, kurį reikia apdoroti ir tuomet naudoti. Asmeniškai aš – daug informacijos konspektuoju, naršau internete, skaitau straipsnius, diskutuoju.

### **Kokie mokymosi darbo vietoje būdai Jums atrodo efektyviausi? Kodėl?**

Labai sunku atsakyti, nes tikriausiai efektyvus mokymosi būdas labai priklauso nuo atliekamos užduoties ir kokių gebėjimų atlikti jai reikia. Bet manau, kad efektyviausiai yra naudojami susirinkimai bei praktiniai užsiėmimai. Susirinkimų metu labiau gerai ir efektyvu yra gauti visą susistemintą informaciją, ją išgirsti iš už savo skyrių atsakingų žmonių lūpų, palyginti kylančias problemas, galbūt net rasti sąsają. O apie praktinius užsiėmimus tikriausiai net nereikia pasakoti, mano nuomone, teorinės žinios be galimybės jas pabandyti panaudoti yra mažai kam reikalingos.

### **Kokius mokymosi darbo vietoje būdus siūlytumėte naudoti papildomai?**

Na, mano nuomone, tų priemonių kurios naudojamos užtenka, tačiau jeigu būtų galimybė norėtusi, jog mokymai vyktų su įvairių sričių profesionalais. Būtų smagu, jeigu kažkas įvertintų, pateiktų argumentuotos kritikos, pasiūlytų kaip išspręsti problemą ir t.t.

### **Pateiktame lape matote įvairius įrankius, kokius iš jų naudojate darbe?**

Google, skype, slack...

### **Ar Jūsų nuomone šie įrankiai yra pakankamai efektyvus mokantis darbo vietoje?**

Efektyvūs – iš dalies sakyčiau. Kodėl negaliu sakyti – taip? Nes manau daugiau priemonių iš pradžių suteiktų sąmyšį, o tik vėliau pamatytume jų realią naudą. Tačiau kartais atrodo, kad ir šių priemonių pakanka, nes atrodo atlikai darbą, po kurio laiko reikia ieškoti kur ir tai padaryti sunkiai sekasi. Nes vivos prgramos iš dalies turi panašias galimybes, tačiau mes patys pasirenkame, kurias naudosime, nes mums jos patogesnės.

### **Kas Jus skaitina mokytis darbo vietoje?**

Asmeniškai mane – mano šeima. Jaučiu atsakomybę už vaikams rodomą pavyzdį bei visada noriu atsakyti į užduodamus klausimus, tas pats yra ir darbe. Esame komanda, aš esu komandos dalis, todėl turiu įdėti indelį į visa ko procesą. Kartais tiesiog motyvacija pati atsiranda, nes tema ir problema yra aktuali ir įdomi, jeigu galima taip skayti. Pvz.: išleidžiamas naujas programos atnaujinimas, visiems kyla neaiškumų, todėl savarankiškai nagrinėjį, bandai, analizuoji, kol galiausiai pavyksta. Tuomet pasidalini su kolegomis ir labai fainas jausmas apima, esi reikalingas, tavimi kažkas didžiuojasi, o ka-kam palengvinai darbą nes savarankiškai tai padaryti būtų labai sunku.

## 7 priedas. Interviu su informantu – 7

**Ar Jūsų nuomone yra svarbus mokymasis darbo vietoje? Jei taip/ne, kodėl?** Žinoma. Netgi sakyčiau labai svarbus. Šio proceso metu gaunama labai daug informacijos, kuri gali būti naudinga ne tik darbe, tačiau ir asmeniniame gyvenime. Nuolatinis tobulėjimas ir naujos žinios skatina generuoti naujas idėjas, ko pasakoje gaunami geri darbo įvertinimai, paaukštinamos pareigos, padidinimas atlyginimas ar suteikiama didesnė valdžia. Manau labai svarbu, kad darbuotojai nuolat mokytųsi, dėl savęs, kad būtų paklausūs, informuoti, gebėtų prisitaikyti prie aplinkos ir besikeičiančių sąlygų ir žinoma dėl įmonės. Pastebėjau, kad darbuotojai, kurie mokosi ir turi daug žinių yra pavyzdys kitiems komandos nariams, kurie seka pavyzdžiu bei taip pat mokosi. Man smagiausia mokymosi dalis nauja medžiaga pasidalinti su kolegomis, kuomet informacija ne tik naudinga, bei ir įdomi, tada pastebi ir kitų žmonių susidomėjimą, gali juos pamokyti, papasakoti, o dažnu atveju nukreipti į šaltinius, kur radai ją, taip mokausi ir aš, ir jie. Mokymasis vyksta ne tik būtent darbo metu, bet ir kitose aplinkose – per petraukas, išvykas ir t.t.

**Kokiomis formomis dažniausiai Jūsų organizacijoje vyksta mokymasis?** Mhm... Išties geras ir suktas klausimas. Atsakyti – jokiomis gal nebūtų tikslu, tačiau mokymasis darbo vietoje dažnai būna suprantamas ne kaip mokymasis, o tiesiog – pareigų vykdymas. Mes galime dalyvauti kursuose, seminaruose, tačiau mūsų įmonės veikla yra ganėtinai siaura, jog tokie dalykai vyktų. Dar galbūt ir laiko stoka prisideda – paskutiniu metu įmonė labai sparčiai plečiasi, kaip ir suprantama, kad mokymasis turėtų vykti, bet dažniausiai apie viską sužinome iš praktikos.

**Ar Jūs ir Jūsų kolegos dažnai mokotės savarankiškai? Kokius būdus galėtumėte įvardinti?** Ui kaip dažnai. Kiekvieną dieną, bet manau tai ir turėtų būti, nes mokymasis yra mūsų atsakomybė. Mes turime turėti naujausias žinias apie tam tikrus dalykus ir jais išsamiai analizuoti, nes jeigu pvz.: pasikeičia šalies įstatymai, o mes apie tai nesužinome, gali būti labai rimtų padarinių, kuriuos paskui reikės labai ilgai kuopti. Todėl sakyčiau, kad mokomės dažnai, tačiau dar dažnesis mokymasis tikrai nepamaišytų, bet tai padaryti kartais labai sunku. Kai ant stalo laukia pilna darbų, negali sakyti – padarysiu vėliau kai kažką išmoksiu. Ne. Įsivertini situaciją ir tuomet atsakingai atlieki darbus, žinoma, jeigu be naujų žinių tų darbų atlikti nepavyks, tai mokymasis turėtų vykti nepertraukiamai ir labai intensyviai.

**Kokie mokymosi darbo vietoje būdai Jums atrodo efektyviausi? Kodėl?** Be tų, kuriuos išvardinau anksčiau, dar paminėčiau konferencijas ir gyvus mokymus, kuriose anksčiau teko dalyvauti. Dėl to, kad lengviau išlaikyti dėmesį į „gyvą“ lektorių, atsiranda galimybė užduoti iškilusius klausimus.

**Kokius mokymosi darbo vietoje būdus siūlytumėte naudoti papildomai?** Galbūt paskaitas su srities specialistais, kurie gali patarti ir pateikti naudingų patarimų reikalingų kasdienėje veikloje, Visko žinoti neįmonama, todėl jeigu atvyktų lektoriai į darbo vietą, būtų nerealu. Vien todėl, kad kartais vien teigiamas ir gerosios praktikos pavyzdys taip įkvepia, kad atrodo galėtum kalnus nuverst.

**Pateiktame lape matote įvairius įrankius, kokius iš jų naudojate darbe?** Youtube, Google, Word, Wikipedia, Excel, Pinterest, Chrome, Gmail, Outlook, Mailerlite.

**Ar Jūsų nuomone šie įrankiai yra pakankamai efektyvus mokantis darbo vietoje?** Manau pakankamai, kad būtų galima jais naudoti, atlikti kasdienes darbus bei išmokti kažko naujo siekiant tobulėti.

### **Kas Jus skaitina mokyti darbo vietoje?**

Gal nuskambės ir labai negražiai, tačiau mane labiausiai skatina geresnė savo paties versija. Man labai smagu išmokyti naujų dalykų, jais domėtis, ypač jeigu jie yra keistoki ir dar pakankamai mažžai ištyrinėti, pvz.: buvau labai susidomėjęs plokščios žemės teorija, bet ne todėl, kad ja tikiu, o todėl, kad įdomu kaip žmonės išranda toki „mąstymą“ bei kokiomis priemonėmis jį pateikia kitiems, įtikindami patikėti bei mokyti tų pačių dalykų, nes net ir nejučiomis nauja medžiaga yra įsisavinama ir apdorojama. Tas pats ir su darbo aplinka – labiausiai domina naujos kryptys ir iki šiol negirdėti, nesiūtyti sprendimai.

## **8 priedas. Interviu su informantu – 8**

### **Ar Jūsų nuomone yra svarbus mokymasis darbo vietoje? Jei taip/ne, kodėl?**

Tikrai taip ir tam yra ne viena priežastis. Kiek teko stebėti ar diskutuoti, visi kolegos daugiau ar mažiau mokosi darbo vietoje. Žinoma, kiekvienas pagal savo sugebėjimus ir poreikį, bet šis procesas vyksta ir turi teigiamas pasekmes, nepriklausomai nuo to kokia didelė ta nauda. Smagu stebėti kada darbuotojai dalinasi savo žiniomis, atrastomis naujomis programomis ar funkcijomis, kuomet sugalvoja bendrą projektą ar siekia jį įgyvendinti, kartais tas projektas būna šuolis aukščiau „bambos“, bet pats procesas labai naudingas ir įdomus. Visi diskutuoja, prideda savo minčių, domisi, kartais net įsisvajoja, bet visa tai suteikia naujų žinių ar įgūdžių kurti, dalintis, diskutuoti. Kiekvienas mokymąsi supranta savaip, galbūt tai yra susiję ir su mokyklos ar universiteto patirtimi, bet darbuotojų įsitraukimas ir noras mokytis – akivaizdus. Asmeniškai aš manau, kad mokymasis turėtų būti vienas iš esminių kriterijų pagal ką darbuotojai yra atrenkami į darbo vietas, nes tik turimų žinių bagažas nėra pakankamas siekiant rezultatų. Galbūt tai padės atlikti darbą, bet siekiant darbą atlikti geriau, įvairiau ir efektyviau turi būti daroma pažanga, nors ir minimali.

### **Kokiomis formomis dažniausiai Jūsų organizacijoje vyksta mokymasis?**

Mokymasis įmonėje vyksta gana vangiai, nes jokie mokymai nėra organizuojami, o jeigu taip ir vyksta, tai tiesiog aukštas pareigas užimantiems darbuotojams.

### **Ar Jūs ir Jūsų kolegos dažnai mokotės savarankiškai? Kokius būdus galėtumėte įvardinti?**

Negaliu sakyti, kad dažnai, bet negaliu sakyti, kad ir retai. Manau tai priklauso nuo poreikio mokytis, visi turime kasdienius darbus, kurie išties yra rutina ir jiems nereikia mokslo, bet kuomet pristatomos naujovės visi mokomės taip intensyviai, kad ofise vyrauja mirtina tylą. Mokomės įvairiai: analizuodami, skaitydami, darydami ir besimokydami iš klaidų.

### **Kokie mokymosi darbo vietoje būdai Jums atrodo efektyviausi? Kodėl?**

Seminarų pobūdžio, kur būtų galima gauti naują informaciją greitai ir efektyviai.

### **Kokius mokymosi darbo vietoje būdus siūlytumėte naudoti papildomai?**

bent jau online kursus, kad jeigu ne šiuo metu, tai kai turėsime laisvą minutę galėtumėme pažiūrėti ir išsamiai išanalizuoti sisteminius pakeitimus, kurie visiems ir visada sukelia daugiausiai streso ir problemų.

### **Pateiktame lape matote įvairius įrankius, kokius iš jų naudojate darbe?**

Google, Youtube, Word, Excel Dheet.

### **Ar Jūsų nuomone šie įrankiai yra pakankamai efektyvus mokantis darbo vietoje?**

Ne visi, nes ne visi gali perteikti naują informaciją.

### **Kas Jus skaitina mokytis darbo vietoje?**



Įvardinčiau trumpai ir aiškiai – tik asmeninis noras tobulėti, ne alga ar galimybės. Mokausi dėl savęs, jog kaip darbuotojas būčiau gerbiamas ir naudingas.

## **9 priedas. Interviu su informantu – 9**

### **Ar Jūsų nuomone yra svarbus mokymasis darbo vietoje? Jei taip/ne, kodėl?**

Mokymasis darbo vietoje yra svarbus. Atliekant bet kokią darbą yra tam tikras monotoniškumas ir ilgainiui išlaikyti aukštą motyvaciją yra sudėtinga. Papildomas mokymasis ir savo funkcijų tobulinimas sukuria dinamiškesnę darbo aplinką, kuri suteikia galimybę žmogui tobulėti tiek profesiniam tiek asmeniniam gyvenime. Naujos žinios kelia naujus iššūkius jas panaudoti ar pritaikyti, ko pasekoje tinkamai tai panaudojus pasiekiami aukšti rezultatai, kurių dėka atsiveria galimybės siekti karjeros. Manau, kad kiekvienas darbuotojas mokosi tai, kas jam yra įdomu arba tai, kokioje srityje jam trūksta žinių, abejais variantais mokymosi procesas nešą naudą ir teigiamą patirtį. Iš mano asmeninės patirties, asmenys, kurie yra linkę mokytis darbo vietoje intensyviai pasiekia labai gerus rezultatus veiklose, kurių imasi, todėl kitiems darbuotojams tai labai geras pavyzdys, o tapęs vadovu toks asmuo dar labiau sustipriną mokymosi kultūrą darbo vietoje bei įprasmina mokymosi naudą realiu pavyzdžiu.

### **Kokiomis formomis dažniausiai Jūsų organizacijoje vyksta mokymasis?**

Darbuotojams yra duodamos ‚gairės‘ ar ‚taisyklės‘, kurias naudojant kaip pagrindą darbuotojas tęsia mokymąsi savarankiškai.

### **Ar Jūs ir Jūsų kolegos dažnai mokotės savarankiškai? Kokius būdus galėtumėte įvardinti?**

Savarankiškas mokymasis vyksta kiekvieną dieną. Skaitymas, žiūrėjimas bei įsitraukimas į veiklą, kurios norima išmokti.

### **Kokie mokymosi darbo vietoje būdai Jums atrodo efektyviausi? Kodėl?**

Geriausias mokymosi būdas yra darymas. Teorinės žinios reikalingos norint turėti stiprų pagrindą, tačiau greitai ir efektyviai mokytis galima tik pilnai įsitraukiant į veiklą.

### **Kokius mokymosi darbo vietoje būdus siūlytumėte naudoti papildomai?**

Visiškai priklauso nuo darbo vietos ir srities. Mūsų atveju, išorinių mokymosi būdų nėra, nes veikla yra išskirtinė ir jos išmokti medžiagos nėra, nebent vidinė, kuri ribojama taip pat nuo darbuotojo, kuriame dirba skyriaus, užimamų pareigų.

### **Pateiktame lape matote įvairius įrankius, kokius iš jų naudojate darbe?**

Youtube, Google, Microsoft Office, Wordpress, Slack, Facebook, Skype, Discord, Outlook, loom, glide, Jira.

### **Ar Jūsų nuomone šie įrankiai yra pakankamai efektyvus mokantis darbo vietoje?**

Šių įrankių pagrindinė paskirtis nėra mokytis, tačiau mokytis efektyviai jų pagalba galima.

### **Kas Jus skatina mokytis darbo vietoje?**

Išsikelti tikslai bei noras tobulėti.

