

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**

VIKTORIJA TRIMAILOVAITĖ

**DARBUOTOJŲ MOKYMAI IR JŲ NAUDA X
ORGANIZACIJOJE**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
Prof. dr. Vilma Čingienė**

VILNIUS, 2022

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBUOTOJŲ MOKYMAI IR JŲ NAUDA X
ORGANIZACIJOJE**

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX067

Konsultantas

Vadovas

(parašas) prof. dr. V. Čingienė

Recenzentas

Atliko

LPVvmis 20 - 1 gr. stud.

(parašas) V. Trimailovaitė

2022 05 01

VILNIUS, 2022

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. DARBUOTOJŲ MOKYMAI IR JŲ REIKŠMĖ.....	10
1.1. Mokymų samprata ir mokymosi visą gyvenimą koncepcija	10
1.2. Mokymų svarba darbuotojui.....	15
1.3. Mokymų reikšmė organizacijai	18
1.4. Suaugusiųjų mokymo(si) reglamentavimas Lietuvoje	21
1.5. Suaugusiųjų mokymo(si) formos ir galimybės.....	26
1.6. Darbuotojų mokymų medicinos įstaigose reikalingumo prielaidos	30
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	34
2.1. Tyrimo metodai	34
2.2. Tyrimo organizavimas ir eiga.....	37
3. DARBUOTOJŲ MOKYMŲ NAUDOS X ORGANIZACIJOJE EMPIRINIS TYRIMAS	40
3.1. Tyrimo rezultatai ir jų interpretavimas	40
3.2. Tyrimo apibendrinimas ir diskusija.....	55
IŠVADOS.....	55
REKOMENDACIJOS.....	61
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	62
ANOTACIJA	69
ANOTATION	70
SANTRAUKA	71
SUMMARY	72
PRIEDAI.....	73
PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ.....	74

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Mokymų samprata	11
2 lentelė. Tyrimo instrumentas	36
3 lentelė. Tiriamųjų charakteristikos	38
4 lentelė. Mokymų nauda nagrinėjamoje sveikatos priežiūros įstaigoje vertinimas	40
5 lentelė. Mokymų kryptį nagrinėjamoje sveikatos priežiūros įstaigoje vertinimas	43
6 lentelė. Darbuotojų požiūrio į mokymus ir pasirengimo taikyti žinias vertinimas	45
7 lentelė. Mokymų juntamos naudos sveikatos priežiūros veiklos kontekste vertinimas	48
8 lentelė. Mokymų potencialą trukdančių išnaudoti veiksnių vertinimas	52
9 lentelė. Probleminiams veiksniams reikalingų sprendinių vertinimas	53

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Mokymų reikšmė suaugusiųjų gyvenime	13
2 pav. Mokymų reikšmė darbuotojams	15
3 pav. Mokymų reikšmė organizacijai	19
4 pav. Suaugusiųjų mokymo(si) formos	27
5 pav. Prielaidos, nusakančios mokymų būtinumą medicinos įstaigose	31
6 pav. Tyrimo organizavimas ir eiga.....	37
7 pav. Informantų mokymų įtakos klientų pasitenkinimo lygiui ir darbo veiklai vertinimo pasiskirstymas	47

IVADAS

Temos aktualumas. Nuolat tobulinamos personalo darbo žinios bei įgūdžiai tapo esminiu konkurenciniu pranašumo šaltiniu pasaulinėje rinkoje (Oliver, Kandadi, 2006). Taigi, švietimas vaidina svarbų vaidmenį siekiant organizacinių tikslų, derinant organizacinius ir darbo jėgos interesus (Chaghari, Saffari, Ebadi, Ameryoun, 2017). Mokymai yra viena iš pagrindinių priemonių šiems tikslams įgyvendinti ir gali būti apibrėžiami kaip darbuotojų žinių ir įgūdžių didinimo procesas, padedantis veiksmingai atlikti jiems priskirtas užduotis. Ši veikla yra sutelkta ir vertinama pagal darbą, kurį asmuo šiuo metu dirba, todėl mokymai reiškia dabartinių rezultatų gerinimą, norint pasiekti reikiamus standartus. Taigi, mokymai yra procesas, kurio metu asmuo ar asmenų grupė įgyja su darbu susijusių įgūdžių ir žinių, galinčių padėti gerinti esamus rezultatus (Aluwaseun, 2018).

Šiais laikais mokymai yra esminis veiksnys, padedantis didinti darbuotojų ir organizacijų veiksmingumą. Tai yra gyvybiškai svarbi investicija, kuri gali skatinti darbo motyvaciją, personalo plėtrą, komunikaciją bei organizacijų planų sėkmę (Chaghari, Saffari, Ebadi, Ameryoun, 2017). Įvairių sričių rinka šiuo metu yra itin konkurencinga, todėl, siekiant, kad rinkoje išliktų sąžininga konkurencija, kiekviena organizacija turi turėti kvalifikuotų ir apmokytų darbuotojų, kurie turėtų bei tobulintų ne tik esamas kompetencijas, tačiau taip pat susipažintų su besikeičiančia rinkos aplinka bei vartotojų poreikiais. Dėl šios priežasties, mokymų paskirtis yra stiprinti darbuotojų kompetencijas bei įgūdžius, siekiant stiprinti savo konkurencines pozicijas konkrečioje rinkoje (Aluwaseun, 2018). Taigi, mokymai yra svarbus veiksnys, galintis lemti organizacijos išlikimą bei konkurencines pozicijas rinkoje (Chaghari, Saffari, Ebadi, Ameryoun, 2017).

Darbuotojų mokymai ugdant jų kompetencijas yra vienas iš veiksmingiausių būdų, galinčių padėti plėtoti intelektinę organizacijos nuosavybę (Ahmad, ud Din, 2009). Tačiau, jie taip pat yra itin reikšmingi kiekvienam individualiam specialistui. Mokymai tampa svarbūs ne organizaciniame, tačiau ir individualiame lygmenyje. Kaip ir buvo minėta anksčiau, mokymai kiekvienam individui suteikia papildomų žinių bei įgūdžių reikiamam darbui atlikti, todėl ne tik didėja individo, kaip darbuotojo, vertė organizacijoje bei darbo rinkoje, tačiau taip pat didėja darbuotojo pasitikėjimas, našumas, pasitenkinimas savimi bei darbu (Lenka, 2012).

Darbuotojų našumo didinimas juos mokant ir tobulinant, yra svarbi veikla sveikatos sektoriaus organizacijų veiklos rezultatams didinti (Ahmad, ud Din, 2009). O darbuotojų veikla yra pagrindinis elementas, didinantis visos organizacijos veiklos veiksmingumą (Khan, Khan, Khan, 2011). Daugelis veiksmų, tokių kaip pasitenkinimas darbu, žinios ir vadyba, turi įtakos darbuotojų rezultatams, tačiau yra juntamas ryšys tarp mokymų ir veiklos rezultatų. Svarbu akcentuoti tai, jog veiksmingam ir kokybiškam sveikatos priežiūros paslaugų teikimui reikalingas aktyvus sveikatos priežiūros specialistų valdymas (Suhail, Azhar, 2016). Todėl gerinant medicinos darbuotojų darbo bei visos organizacijos

veiklos veiksmingumą, mokymai tampa itin svarbia bei galinčia padėti priemone gerinant sveikatos priežiūros paslaugas bei didinant jų kokybę.

Medicinos įstaigų darbuotojų mokymų svarbą taip pat atskleidžia ir nacionaliniai dokumentai. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakyme „Dėl medicinos praktikos licencijavimo taisyklių patvirtinimo“ (2021) nurodoma, jog gydytojo profesinės kvalifikacijos privalomojo tobulinimo trukmė turi apimti ne mažiau kaip po 120 valandų kas penkerius metus, t.y. vidutiniškai kas 24 valandas kiekvienais metais. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakyme „Dėl slaugos praktikos licencijavimo taisyklių patvirtinimo“ (2021) nurodoma, jog bendrosios praktikos slaugytojo profesinės kvalifikacijos privalomojo tobulinimo trukmė turi apimti ne mažiau kaip po 60 valandų kas penkeri metai. Taigi, medicinos darbuotojams mokymai tampa ne tik rekomendacija, tačiau ir prievole, o tai atskleidžia medicinos įstaigų darbuotojų mokymų reikšmę.

Nepaisant didelių mokymo ir tobulinimosi vaidmenų organizacijos augime ir sėkmėje, daugeliui organizacijų vis dar trūksta žinių ar pagrindinių įgūdžių, kurie paskatintų jų organizacijos augimą ir sėkmę mokant bei tobulinant darbuotojus, kadangi mokymas ir tobulinimas yra sudėtingas procesas, todėl tam turi būti skiriamos tiek finansinės, tiek žmogiškosios investicijos (Oluwaseun, 2018). Būtent tai atskleidžia darbo temos aktualumą.

Temos ištirtumas. Lietuvoje yra atlikti moksliniai tyrimai, nagrinėjantys darbuotojų mokymų reikšmę organizacijai. L. Merkys ir O. Šlapšienė (2013) nagrinėja personalo mokymus kaip besimokančios organizacijos kūrimo bei kūrimosi prielaidą bei teigia, jog besimokanti organizacija kuria našesnę darbo klimata, suteikia darbuotojams daugiau galimybių bei našiau konkuruoja rinkoje. E. R. Stanickas (2001) nagrinėjo darbuotojų mokymus bei tobulėjimą kaip sudėtingą tęstinį sisteminių procesą būtiną kiekvienai organizacijai. A. Stankevičienė ir A. Liučvaitienė (2009) nagrinėjo personalo mokymų veiksmingumo vertinimo sistemas bei teigė, jog darbuotojų mokymai organizacijai yra naudingi, jeigu yra vykdomi iškeltais mokymo tikslais, teigiamu grupės ir individo mikroklimatu bei ekonominiais investicijų grąžos rodikliais. D. Jutienė (2018) savo magistriniame darbe nagrinėjo personalo planavimo gerinimą sveikatos priežiūros institucijose bei nustatė, jog mokymai padeda gerinti organizacijos veiklą. V. Vaičiškaitė (2011) nagrinėjo slaugytojų profesinio tobulėjimo organizavimą sveikatos priežiūros įstaigose ir nustatė, jog slaugytojai mokymus suvokia kaip naudingus ir pritaikomus savo darbo vietoje. V. Vetrenkienės (2015) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, jog šiuo metu itin didėja sveikatos priežiūros specialistų profilaktinės, konsultacinės ir švietėjiškos veiklos vaidmuo, todėl yra būtinas kryptingo ir tęstinio mokymosi vykdymas, tokiu būdu skatinant pastovų medicinos specialistų kompetentingumo palaikymą.

Daug plačiau ši tematika nagrinėjama užsienio mokslinėje literatūroje. K. Jehanzeb, N. A. Bashir (2013), J. Rodriguez, K. Walters (2017), V. Jha (2016) bei teigia, jog mokymai yra abipusiai svarbūs tiek darbuotojams, tiek ir organizacijoms. Mokslininkų atliktuose tyrimuose atskleista, jog

darbuotojai yra pats vertingiausias organizacijos turtas, kadangi jie prisiima atsakomybę už didesnę klientų pasitenkinimą, teikiamų produktų bei paslaugų kokybę. Dėl šių priežasčių, be tinkamų mokymų ir tobulėjimo galimybių darbuotojai negalėtų atlikti užduočių išnaudojant visą savo potencialą, o tai gali neigiamai paveikti ir pačios organizacijos veiklą bei įvaizdį. Verta akcentuoti, jog medicinos darbuotojų nauda sveikatos priežiūros įstaigoms užsienio mokslinėje literatūroje taip pat yra plačiau nagrinėjama. B. Detyna, J. Detyna ir A. Dudek-Kajewska (2016) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad medicinos įstaigose yra nuolatos tobulintinų sričių, iš kurių viena pagrindinių – darbuotojų kompetencijų gerinimas, todėl kiekviena medicinos įstaiga turėtų užtikrinti nuolatinės darbuotojų tobulinimo sistemas. D. P. Baker, S. Gustafson, J. M. Beaubien, E. Salas ir P. Barach (2004) akcentavo, jog medicinos darbuotojų mokymai skatina saugią ir veiksmingą sveikatos priežiūros sistemą bei gerina darbo rezultatus. A. M. Mosadeghrad (2014) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų mokymai darbo tiesioginę įtaką sveikatos priežiūros paslaugų teikėjams, todėl kiekviena medicinos įstaiga turėtų stebėti teikiamų paslaugų kokybę ir atitinkamai inicijuoti nuolatinį darbuotojų mokymus, siekiant išlaikyti aukštą pacientų pasitenkinimo lygį. Y. Yao, G. Liu ir Y. Cui (2020) nagrinėjo mokymų ir darbo veiklos ryšius Kinijoje bei nustatė, jog mokymų poveikis yra skirtingas, priklausomai nuo kiekvienos medicinos įstaigos, o mokymai taip pat tvariai susiję su medicinos įstaigos darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, atlygio bei motyvacijos didėjimu.

Tyrimo objektas. Medicinos darbuotojų mokymų nauda X medicinos įstaigos veiklos rezultatams.

Problema. Iki šiol ne tik Lietuvoje, tačiau ir visame pasaulyje pacientai susiduria su viena pagrindinių problemų – darbuotojų mokymų stoka. Nors kiekvienoje organizacijoje yra pabrėžiamas darbuotojų mokymų būtinumas bei jų nauda, tačiau vis dėlto ne visos organizacijos tam skiria pakankamą dėmesį. Ne mažai darbdavių mano, jog darbuotojų mokymai yra brangūs bei ne pakankamai reikšmingi atsižvelgiant į tam reikalingas finansines išlaidas įmonėms. Dėl aukščiau minėtų priežasčių kyla probleminis klausimas: kaip medicinos darbuotojų mokymai gali prisidėti prie X medicinos įstaigos rezultatų gerinimo?

Tikslas. Išsiaiškinus pasirinktos medicinos įstaigos administracijos darbuotojų požiūrį į mokymus, nustatyti mokymų problemines sritis ir įtaką X medicinos įstaigos veiklos rezultatams.

Darbo uždaviniai.

1. Išsiaiškinti mokymų sampratą bei reikšmę suaugusiųjų gyvenime;
2. Išnagrinėti mokymų svarbą individualiu lygmeniu;
3. Atskleisti mokymų naudą organizaciniu lygmeniu;
4. Nustatyti medicinos įstaigos administracijos požiūrį į mokymus, pagrindines problemas bei mokymų naudą X organizacijos veiklos rezultatams.

Metodai:

1. Pirmas bei antras uždavinys bus realizuojamas taikant mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodą;
2. Trečias uždavinys bus įgyvendinamas taikant dokumentų analizę;
3. Ketvirtas uždavinys bus realizuojamas taikant pusiau struktūruotą interviu.

Darbo struktūra.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmojoje dalyje analizuojami mokymų ir jų reikšmės teoriniai aspektai, įvairiais pjūviais nagrinėjama mokymų svarba, reglamentavimas, mokymo(si) formos, galimybės bei mokymų medicinos įstaigose poreikio prielaidos. Antrojoje darbo dalyje pristatoma empirinio darbo metodologija, kurios teoriškai pagrindžiami darbo metodai, tyrimo instrumentas, pristatoma tyrimo organizavimo eiga, apibrėžiami tyrimo etikos principai. Trečiojoje dalyje pristatomi tyrimo rezultatai, apibendrinimas ir diskusija. Suformuotos išvados ir pateiktos rekomendacijos. Darbą sudaro 9 lentelės, 7 paveiklai, 2 priedai, 96 panaudoti šaltiniai. Baigiamojo magistrinio darbo apimtis – 74 p.

1. DARBUOTOJŲ MOKYMAI IR JŲ REIKŠMĖ

1.1. Mokymų samprata ir mokymosi visą gyvenimą koncepcija

Tiek politinėse, tiek mokslinėse diskusijose yra vis labiau pabrėžiama auganti suaugusiųjų mokymų ir mokymosi svarba visuomenei. Mokymų reikalingumą skatina besitęsianti globalizacija, į įgūdžius orientuoti technologiniai pokyčiai, skaitmeninimas bei žinių visuomenės vystymasis. Šiandien suaugusieji turi nuolat mokytis, kad neatsiliktų nuo darbo rinkos, tobulintų asmeninius įgūdžius ir t.t. (Allmendinger, Kleinert, Pollak, Vicari, Wölfel, Althaber, Antoni, Cristoph, Drasch, Janik, Künster, Laible, Leuze, Matthes, Ruland, Schulz, Trahms, 2019). Gyvenimo įgūdžiai, kurie gali būti gerinami mokymų pagalba, yra nepriklausomybės ir savęs efektyvumo faktoriai. Mokymai suteikia galimybę suaugusiems tapti besimokančiais visą gyvenimą ir spręsti problemas, kad galėtų ne tik kurti savarankišką gyvenimą, tačiau ir sėkmingai dalyvauti visuomenėje (European Association for the education of adults, 2019). Todėl galima daryti išvadą, jog mokymai bei suaugusių mokymasis tampa neatsiejama jų sėkmingo gyvenimo dalimi.

Tačiau prieš pradedant nagrinėti mokymosi visą gyvenimą koncepciją, visų pirma yra būtina įsigilinti į mokymų sampratą. Mokymai gali būti apibrėžiami kaip suplanuoti procesai, kurių tikslas yra ugdyti individų gebėjimus, siekiant patenkinti tam tikrus poreikius. Taip pat, mokymai gali būti apibrėžiami kaip suplanuotas procesas, kuris keičia požiūrį, žinias, įgūdžius ir elgesį per mokymosi patirtį, siekiant veiksmingo konkrečios veiklos ar veiklų spektro (Milhelm, Abushamsieh, Arostegui, 2014). Apskritai, mokymai reiškia priemonę, kuria individams yra suteikiama įgūdžių ir naujų žinių. Mokymai reiškia tam tikrų įgūdžių, gebėjimų ir žinių perdavimą asmeniui ar asmenų grupei. Šis terminas taip pat gali būti apibrėžiamas kaip priemonė, apimanti žinių įgijimą, gūdžių, koncepcijų, taisyklių išryškinimą arba požiūrio ir elgesio keitimą. Taigi, mokymus sudaro suplanuotos mokymų programos, skirtos individo žinioms, įgūdžiams, požiūriui ir socialiniam elgesiui tobulinti. Svarbu pabrėžti ir tai, jog į mokymus paprastai yra žiūrima kaip į trumpą procesą, kuris yra taikomas tiek asmeniniame gyvenime, tiek ir kopiant karjeros laiptais (Khan, Khan, Khan, 2011). Taigi, analizuojant šiuos aspektus, galima teigti, jog mokymai yra sistemingas individo žinių, įgūdžių, nuostatų tobulinimas tam tikrais tikslais.

H. Aguinis ir K. Kraiger (2009) mokymus taip pat apibrėžia panašiai, teigiant, jog mokymai yra procesas ir sistemingas požiūris į individo žinių, įgūdžių ir požiūrio paveikimą, siekiant pagerinti individualų, komandinį ir organizacinį efektyvumą. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėtina, jog nors mokymų samprata gali būti apibrėžiama ne vienodai, tačiau yra pastebimi bendrieji sąlyčio taškai (žr. 1 lent.). Yra sutinkama, jog mokymai yra apibūdinami kaip procesas, kuris gali būti ilgalaikis arba

trumpalaikis. Taip pat, analizuojant skirtingų mokslininkų mokymų apibrėžimus, pastebėtina, jog pagrindinis mokymų tikslas yra tobulinti asmenų įgūdžius, žinias, nuostatas, požiūrį ir kitus aspektus, siekiant produktyvumo tam tikrose srityse ir tam tikrais tikslais.

1 lentelė. Mokymų samprata

Autorius	Mokymų sampratos išaiškinimas
W. Milhem, K. Abushamsieh, M. N. O. Arostegui (2014)	Mokymai yra suplanuotas procesas, kurio metu per patirtį yra keičiamas asmens požiūris, žinios, įgūdžiai ir elgesys, siekiant veiksmingų rezultatų.
B. O. Martin, K. Kolomitro, T. C. M. Lam (2014)	Mokymai – tai informacijos, kurią žmonės panaudos po mokymų, kūrimas ir pateikimas.
M. Teresevičienė, A. Volungevičienė, V. Žydžiūnaitė, L. Kaminskienė, A. Ruškienė, E. Trepulė, S. Daukilas (2015, p. 9)	„Mokymas (-is) – procesas, kurio metu vyksta mokymas ir mokymasis bei mokymo (-si) dalyvių sąveika. Papildomos jau turimos žinios, mokėjimai, įgūdžiai ir patyrimas, sudaroma galimybė atsirasti naujai teorinės ir praktinės veiklos kokybei ir kiekybei.“
J. Rodriguez, K. Walters (2017)	Mokymai yra procesas, kurio pagrindinis tikslas yra gerinti asmens kompetencijas ir įgūdžius tam tikriems tikslams pasiekti.
M. E. Motlokoa, L. P. Sekantsi, R. P. Monyoloc (2018)	Mokymai yra suplanuotas ir sistemingas elgesio keitimo procesas per mokymus, veiklą ir programas, kurios padeda dalyviams įgyti žinių, įgūdžių, kompetencijų bei gebėjimų.
S. K. Govil, K. Usha (2014)	Mokymai gali būti apibrėžiami kaip žinių ir kompetencijų įgijimas kaip mokymosi rezultatas, susijęs su konkrečiomis naudingomis kompetencijomis. Jis turi konkrečius tikslus – pagerinti asmens pajėgumus, gebėjimus, produktyvumą ir našumą.

M. Heise ir W. Meyer (2004) taip pat akcentuoja, kad lyginant su švietimu, mokymas yra daugiau susijęs su asmenų pasirengimu įsidarbinti esamose/naujose profesijose arba asmeniniu tobulėjimu. Mokymai gali vykti tiek darbo, tiek ir nedarbo vietoje. Mokymai gali apimti taikomąjį mokymąsi, problemų sprendimo įgūdžių gerinimą, požiūrį į gyvenimą ar darbą, bendruosius ar profesinius įgūdžius ir kt. Dėl šių priežasčių, galima teigti, jog mokymai padeda siekti suaugusiems įvairių gyvenimo tikslų.

Išsiaiškinus mokymų sampratą, toliau yra reikšminga išsiaiškinti, kokia yra mokymosi visą gyvenimą koncepcija. Žvelgiant į individo, suaugusiojo išsilavinimas ir mokymasis, įtrauktas į to asmens gyvenimą, gali būti analizuojamas, tiek darbe, tiek privačiame kontekste (Allmendinger, Kleinert, Pollak ir kt., 2019). Kaip teigia J. Field (2011), mokymai ir mokymasis iš tiesų keičia suaugusiųjų gyvenimą. Mokslininkas akcentuoja, jog suaugusiųjų mokymai daro įtaką žmonių pajamoms ir įsidarbinimo galimybėms, taip pat nuostatoms ir elgesiui, kurie turi įtakos žmonių psichinei gerovei. Mokymai siūlo individams išteklius, kuriuos jie gali panaudoti savo gyvenimo pokyčiams. Šie pokyčiai gali būti ypač svarbūs tiems, kuriems pradinis išsilavinimo buvo mažiausiai naudingas.

Nepaisant to, tampa aišku, jog mokymasis visą gyvenimą šioje žinių visuomenėje yra itin svarbus. Globalizacija ir sparčiai kintančios žinių ekonomikos augimas reiškia, jog žmonėms reikia tobulinti savo įgūdžius visą suaugusiojo gyvenimą, siekiant susidoroti su šiuolaikine darbo aplinka bei

asmeniniu gyvenimu. Šiais laikais, nuolat kintančioje aplinkoje vienas svarbiausių ir pagrindinių įgūdžių tampa gebėjimas mokytis ir prisitaikyti prie reikalingų naujų įgūdžių ir mokymo (Laal, 2011).

Taigi, mokymasis visą gyvenimą gali būti apibrėžiamas kaip nuolatinis įgūdžių ir žinių kaupimas visą žmogaus gyvenimą. Pagal mokymosi visą gyvenimą koncepciją, žmonės mokosi veikdami individualiai, grupėse ir vieni iš kitų. Tai apima praktinius ir teorinius mokymosi procesus, o instruktoriai tampa vadovais, skatinančiais mokinius įgyti žinių ir apmąstyti savo mokymąsi. Tai suponuoja, jog mokymasis visą gyvenimą yra visą gyvenimą trunkantis, savanoriškas ir motyvuotas žinių siekimas dėl asmeninių ar profesinių priežasčių. Taigi, tai ne tik didina socialinę įtrauktį, aktyvų pilietiškumą, asmeninį tobulėjimą, tačiau ir konkurencingumą bei įsidarbinimo galimybes (Shokhida, 2016).

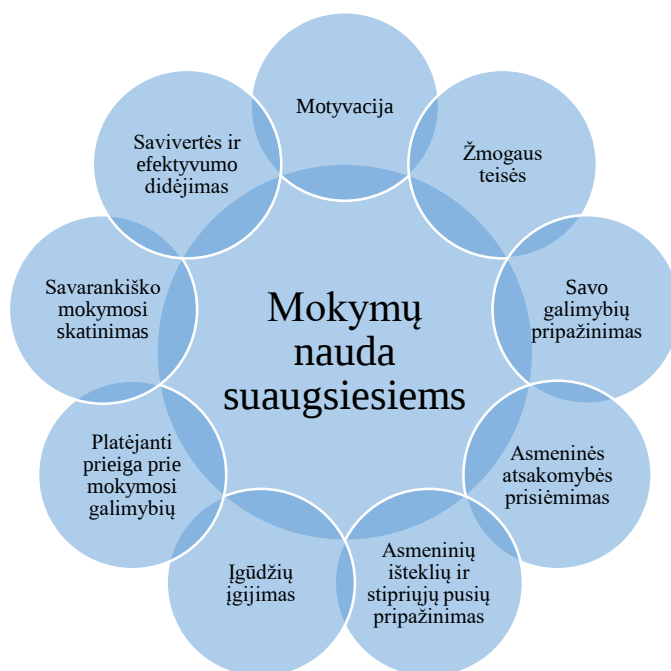
Svarbu pažymėti ir tai, jog mokymosi visą gyvenimą koncepcija nėra naujas reiškinys, kadangi pirmą kartą buvo pasiūlytas dar 1929 m. Mokymosi visą gyvenimą koncepcija taip pat buvo priimta ir išsamiai aptarta UNESCO 1960 m. surengtoje konferencijoje (Kaplan, 2016). Taigi, nors mokymosi visą gyvenimą idėja jau buvo vystoma prieš daugiau nei šimtmetį, bėgant metams šios koncepcijos svarba tik stiprėjo. Tampa akivaizdu, jog mokymosi visą gyvenimą svarba padidėjo dėl sparčių pasaulio pokyčių, o mokymosi visą gyvenimą metodas švietimo sistemai pradėjo atsirasti jau aštuntajame dešimtmetyje (Shokhida, 2016; Laal, 2011; Kaplan, 2016). A. Kaplan (2016) pažymi, kad UNESCO tarptautinė švietimo komisija mokymosi visą gyvenimą svarbą apibrėžė 4 teiginiais:

1. Švietimo veikla neturėtų apsiriboti mokykliniu amžiumi ir vien mokyklos pastatais.
2. Švietimas turėtų būti laikomas pagrindine visos švietimo veiklos sudedamąja dalimi, apimančia tiek ugdymą mokykloje, tiek ir švietimą už mokyklos ribų.

3. Švietimo veikla turi būti lankstesnė.
4. Švietimas turėtų būti kuriamas visą gyvenimą.

Atsižvelgiant į šiuos teiginius, galima teigti, jog švietimo svarba neturi apsiriboti vien tik mokyklinio amžiaus vaikų ribose, todėl švietimo sistema turi įgauti daug lankstesnę formą, siekiant skatinti mokymąsi ne tik mokykloje, tačiau ir už jos ribų įvairiose amžiaus grupėse, t.y. neapsiriboti vien vaikų, paauglių ir studentų švietimu. Šiai nuomonei taip pat pritaria ir I. Shokhida (2016), pažymėdamas, jog mokymosi visą gyvenimą terminas pripažįsta, jog mokymasis neapsiriboja vaikyste ir mokymosi klasėmis, tačiau vyksta visą gyvenimą įvairiose situacijose. Taigi, tokia mokymosi koncepcija įgavo naują prasmę, kadangi technologinės naujovės bei pokyčiai labai paveikė mokymosi poreikius ir stilių. Dėl šios priežasties mokymosi nebegalima suskirstyti vietos ir laiko prizmėje. Mokymasis visą gyvenimą taip pat gali būti suvokiamas kaip Vakarų vyriausybių atsakas į besikeičiantį pasaulį. Šie pagrindiniai pokyčiai yra perėjimas nuo gamybos prie paslaugų ekonomikos bei žinių ekonomikos atsiradimo, kuriame individo gebėjimas prisitaikyti ir tobulėti tapo neatsiejamu elementu.

Verta akcentuoti, jog mokymai ir mokymasis visą gyvenimą yra naudingas ne tik ekonominiu ar karjeros aspektu, tačiau taip pat teigiamai veikia individų fizinę ir psichinę sveikatą. R. El-Kotob, M. Ponzano, J. P. Chaput, I. Janssen, M. E. Kho, V. J. Poitras, R. Ross, A. Ross-White, T. J. Saunders ir L. M. Giangregorio (2020) atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, kad mokymai bei mokymasis yra reikšmingai susijęs su mirtingumo mažėjimu, fizinio aktyvumo didėjimu, o visa tai prisideda prie žmogaus bendros gerovės ir gyvenimo kokybės. Tai taip pat akcentuoja D. Watson, O. Tregaskis, C. Gedikli, O. Vaughn ir A. Semkina (2018), teigiant, kad mokymai prie žmogaus gerovės gali prisidėti tiek trumpalaikėje, tiek ilgalaikėje perspektyvoje. Nesvarbu, ar mokymai yra skirti asmeniniams ištekliams didinti, siekiant įveikti stresą ar pagerinti darbo įgūdžius, mokymai prisideda prie bendros savijautos gerėjimo. Dėl šios priežasties, galima teigti, jog mokymai gali būti laikomi indėliu į kiekvieno individo gerovę.



1 pav. Mokymų reikšmė suaugusiųjų gyvenime

(Sudaryta autoriaus, remiantis C. Bergo, I. Bogdandi, U. C. Fischer ir kt., 2008)

Tačiau, mokymai kiekvienam suaugusiajam yra naudingi ir dėl didesnio spektro aspektų (žr. 1 pav.). Mokymai gali teikti įvairias naudas bei pasiekti tam tikrų rezultatų. Visų pirma mokymai gali sužadinti dalyvio susidomėjimą ir motyvaciją mokytis visą gyvenimą. Žmogaus teisių aspektas atsiskleidžia tuo, jog besimokantysis tampa jautresnis savo teisei į mokslą ir vienodoms galimybėms gauti mokymų pasiūlymus. Nepaisant to, mokymai skatina dalyvius pripažinti savo galimybes bei priimti asmeninę atsakomybę. Svarbu akcentuoti ir tai, jog mokymai skatina didesnę savo išteklių bei stipriųjų pusių pripažinimą. Vienas iš pagrindinių mokymų tikslų yra įgūdžių įgijimas ir tobulinimas, todėl didėja savivertė ir savęs efektyvumas. Dėl šių priežasčių suaugusieji yra paskatinami mokytis ir

savarankiškai, tokiu būdu gerinant savo bendrą gyvenimo kokybę (Bergo, Bogdandi, Fischer, Gombkoto, Jung, Košir, Michaelis, Morand-Aymon, Nagele, Passa, Paulos, Ries, Salovaara, 2008). J. Pennacchia, E. Jones ir F. Aldridge (2018) taip pat pritaria, jog mokymai gali reikšmingai prisidėti prie besimokančiojo motyvacijos, karjeros progresavimo, socialinių ryšių, sveikatos ir gerovės. Nagrinėjamos naudos bei galimi mokymų pagalba pasiekti rezultatai suponuoja, jog mokymų reikšmė suaugusiųjų gyvenime yra itin didelė šioje didėjančioje žinių visuomenėje.

Tačiau, kaip teigia J. Field (2011), negalima teigti, jog suaugusiųjų mokymai suteikia išteklių, kurie būtinai paskatins svarbius pokyčius ir bus laikomas universaliu „vaistu“, tinkančiu visiems. J. Pennacchia, E. Jones ir F. Aldridge (2018) akcentuoja, kad mokymai ne visuomet gali būti maksimaliai naudingi skirtingiems individams dėl kliūčių mikro ir makro lygmeniu. Vienas barjerų – kaina, kuri yra situacinė ir institucinė kliūtis mokytis bei yra susijusi su tiesioginėmis ar netiesioginėmis išlaidomis, išorės finansinės paramos šaltinių prieinamumu. Antroji kliūtis – šeiminis statusas, kadangi asmenims, kurie turi sukūrę šeimas, mokymai tampa sudėtinga užduotimi ne tik dėl materialinių, tačiau ir laiko išteklių. Verta akcentuoti, jog mokymai gali neužimti didelės reikšmės suaugusiojo gyvenime dėl pasitikėjimo savimi stokos, negalios, sveikatos būklės, psichologinių sutrikimų, socialinių normų ir kt. Taip pat, mokymai gali padaryti neigiamą įtaką dėl kiekvieno asmens individualių neigiamų patirčių. Pavyzdžiui, neįdomus ir neefektyvus mokymosi turinys gali ne tik nepaskatinti praktikuoti naujai suteiktų žinių bei įgūdžių, tačiau ir paskatinti nenorą dalyvauti mokymuose. Taigi, mokymų efektyvumas priklauso ne tik nuo mokymo strategijos bei turinio, tačiau taip pat ir nuo besimokančiojo išorinių bei vidinių kliūčių.

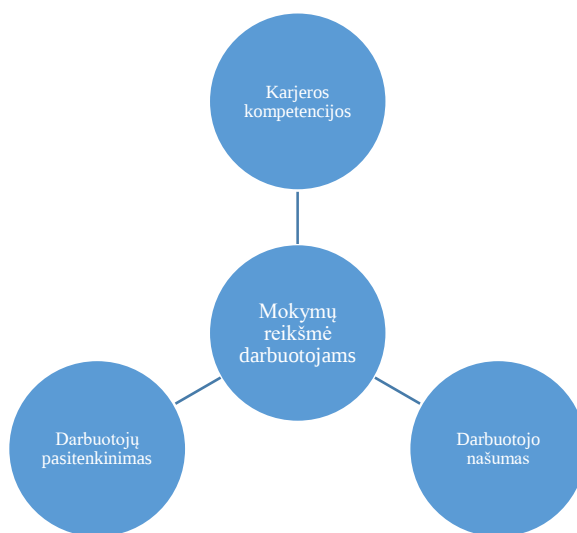
M. Falasca (2011) taip pat pritaria mokslininkų nuomonei, teigiant, jog dvi pagrindinės suaugusiųjų mokymosi kliūtys: išorinės (situacinės) ir vidinės (dispozicinės). Išorinės kliūtys paprastai apibrėžiamos kaip įtaka daugiau ar mažiau nepriklausanti nuo individo. Šias kliūtis gali sąlygoti senėjimo padariniai (regos klausos praradimas ir kt.), sveikatos pokyčiai ir tam tikri gyvenimo įvykiai (netiesiogiai veikiantys suaugusiųjų gebėjimą mokytis), vaidmenų charakteristikos (tuokiantis, turint vaikų ir kt.) bei motyvaciniai veiksniai. Vidinės mokymosi kliūtys paprastai apima negebėjimą ištirti kelių perspektyvų arba laikytis paplitusių nuostatų, kenkiančių mokymosi procesui. Dispozicinės mokymosi kliūtys taip pat gali būti sąlygojamos su praeityje buvusia neigiama patirtimi, išmoktais įgūdžiais, nerimu, skepticizmu dėl mokymų vertės ir kt. Tačiau, vis dėlto, kaip teigia J. Field (2011) kad praktiniai ir teoriniai mokymai yra neabejotinai naudingi, jeigu individas yra suinteresuotas pokyčiams.

Apibendrinant, galima teigti, jog mokymai gali būti apibrėžiami skirtingai, tačiau turi bendruosius sąlyčio taškus ir reikšmingai nesiskiria. Išanalizavus skirtingų mokslininkų mokymų sampratą, šiame darbe bus laikomasi nuostatos, jog mokymai yra suplanuotas procesas, kurio pagrindinis tikslas yra gerinti asmens įgūdžius bei kompetencijas ir kurio metu vyksta mokymas ir mokymasis papildant jau turimas žinias, mokėjimus, įgūdžius ir patyrimus. Tapo aišku, jog mokymai

tampa vienu pagrindinių faktorių, lemiančių suaugusiųjų gyvenimo kokybę šioje, sparčiai augančioje, žinių visuomenėje. Mokymai gali prisidėti prie individo motyvacijos skatinimo, asmeninių atsakomybių prisiėmimo didėjimo, asmeninių stipriųjų pusių pripažinimo, įgūdžių įgijimo, savivertės didėjimo ir daug daugiau. Dėl šios priežasties, galima teigti, jog mokymai gali būti veiksminga priemonė, galinti sąlygoti geresnę gyvenimo kokybę bei individo gerovę.

1.2. Mokymų svarba darbuotojui

Jau aštuntajame dešimtmetyje karjeros planavimo ir tobulinimo pastangos daugiausia buvo skirtos ne tik patyrusiems, tačiau ir jauniems darbuotojams, kurie pasižymėjo itin dideliu potencialu (Jehanzeb, Bashir, 2013). Tai atskleidžia mokymų svarbą darbuotojui, kadangi mokymai yra tęstinis ir nesibaigiantis procesas, kuriuo siekiama pagerinti darbuotojų įgūdžius, gebėjimus ir žinias tam tikram darbui atlikti. Mokymo procesas formuoja darbuotojų mąstymą bei veda prie kokybiškos darbuotojų veiklos (Uma, 2013). Galima teigti, jog darbuotojai yra pagrindinė darbo jėga, o jos tobulinami įgūdžiai bei žinios padaro šią jėgą konkurencingai pranašesne pasaulinėje rinkoje. Darbuotojas, norintis būti našus ir kompetentingas, privalo ugdyti norimas žinias, įgūdžius, spręsti sunkumus, gerai atlikti darbą. Dėl šios priežasties yra reikalingi mokymai bei įvairios mokymų programos, kurios taip pat gali paveikti darbuotojų motyvaciją ir įsipareigojimus (Elnaga, Imran, 2013).



2 pav. Mokymų reikšmė darbuotojams

(Sudaryta autoriaus, remiantis K. Jehanzeb, N. A. Bashir, 2013; Urbancová, Vrabcovà, Hudakovà, Petrù, 2021 ir kt.)

Su mokslininkais taip pat sutinka H. Urbancová, P. Vrabcovà, M. Hudakovà, G. J. Petrù (2021), teigiant, jog mokymai ir tobulėjimas yra naudingas darbuotojams, kadangi tai yra sistemingas darbo elgesio bei kompetencijų (žinių, įgūdžių, gebėjimų) lygio keitimo procesas, įskaitant ir darbuotojų

motyvacijos pokyčius. Mokymai leidžia daug veiksmingiau planuoti savo karjerą, o tai ilgainiui turi teigiamą poveikį ne tik darbuotojui, tačiau ir visai organizacijai. Mokymai yra vienas pagrindinių įrankių norint įgyti reikiamų kompetencijų ir leidžia suformuluoti darbuotojo potencialą.

Darbuotojai gauna itin daug naudos iš darbuotojų mokymo ir tobulinimo programų, kadangi jie mokosi minkštųjų ir techninių įgūdžių, kaip to reikalauja jų atliekamos darbo funkcijos (Jehanzeb, Bashir, 2013). Mokslinėje literatūroje yra išskiriami trys pagrindiniai mokymų naudingumo darbuotojams faktoriai: karjeros kompetencijos, darbuotojų pasitenkinimas ir darbuotojo našumas (žr. 2 pav.).

Karjeros kompetencijos atsiskleidžia tuo, jog mokymai darbuotojams suteikia gebėjimus ir įgūdžius atlikti tam tikroms užduotims, kurios nebūtinai turi būti susijusios su jų darbu. Mokymai keičia įsitikinimus, idėjas ir žinias, asmens elgesio aspektus santykiuose su organizacijos darbo grupėmis. Tai reiškia, jog darbuotojas tampa daug produktyvesnis ir labiau patyręs, o tai lemia didesnes karjeros bei įsidarbinimo galimybes ne tik esamoje darbo srityje, tačiau net ir norint pakeisti profesiją (Panagiotoulou, Karanikola, 2017).

Mokymų programos plečiant karjeros galimybes yra išskirtinai svarbios ne tik patyrusiems, tačiau ir jauniems darbuotojams, ką tik baigusiems studijas. Patyrusiems darbuotojams mokymai yra itin svarbūs, kadangi žinios yra autoritetingos ir būtinos savo sugebėjimų išlaikymui bei didinimui, norint atitikti dabartinius rinkos reikalavimus. Mokymai tampa svarbiai ne tik dėl šių priežasčių, tačiau taip pat ir norint padidinti atlyginimą. Dar nepatyrę darbuotojai supranta, jog jiems trūksta ne tik materialinių išteklių, tačiau ir patirties jiems gauti. Dėl šios priežasties jauniems darbuotojams mokymai tampa itin svarbiais, kadangi rengia juos ateities tobulėjimui, lavina gebėjimus susidoroti su naujausiais iššūkiais (Jehanzeb, Bashir, 2013). Būtent tai veda prie darbuotojo gebėjimo įvertinti savo profesines galimybes bei potencialų paaugštinimą savo organizacijoje, kadangi kiekvienas verslas ieško profesionalių bei kompetentingų darbuotojų (Halawi, Haydar, 2018). Būtent tai prisideda ir prie darbuotojo pasitenkinimo lygio ne tik savimi, tačiau ir darbu.

Mokymų įtaką **darbuotojų pasitenkinimui** akcentuoja J. Rodriguez, K. Walters (2017), S. N. Uma (2013), K. Jehanzeb, N. A. Bashir (2013), H. Urbancová, P. Vrabcová, M. Hudaková, G. J. Petrů (2021) ir kt. K. Jehanzeb ir N. A. Bashir (2013) pabrėžia, kad įmonės, kurios teikia savo darbuotojams mokymo ir tobulinimo programas, pasiekia aukštą darbuotojų pasitenkinimo lygį. Taigi, mokymai ir jais suteikta nauda darbuotojui leidžia pasijusti patogiai, o atliekant savo tiesiogines funkcijas taip pat justsi didesnę pasitenkinimą. Gebant geriau atlikti savo darbą, darbuotojas įgauna didesnę pasitikėjimą, savigarbą bei apskritai gerovę. K. F. Latif, S. Jan ir N. Shaheen (2013) akcentuoja, kad mokymai darbuotojams yra susiję ne tik su geresniais verslo rezultatais, tačiau taip pat yra galingas veiksnys formuojant darbuotojų požiūrį į jų darbą. Tai sukuria didesnio diskrecinio elgesio motyvaciją ir pasitenkinimą karjeros plėtra, o tai padidina ir jų pasitenkinimą darbu.

Svarbu pažymėti tai, jog darbuotojo pasitenkinimas savo darbu priklauso nuo daugelio veiksnių: profesijos pobūdžio, atsakomybės lygio, sveikatos problemomų, nepalankios darbo atmosferos ir t.t. Tokie veiksniai gali sukelti stresą bei neigiamas emocijas, kurios gali sąlygoti žemą pasitenkinimą savimi bei savo atliekamomis funkcijomis. Mokymai yra susiję tiek su asmeniniu, tiek su socialiniu tobulėjimu, tuo pat metu yra nuolatinio žinių ir įgūdžių, kuriuos turi darbuotojas, tobulinimo procesas. Kaip ir buvo minėta anksčiau, darbuotojui mokymai gali lemti ne tik didesnę pasitenkinimą darbu, tačiau ir apskritai gyvenimo, kadangi tai prisideda prie geresnės savijautos ir naudos visuomenei bei ekonomikai kūrimo (Latif, Jan, Shaheen, 2013). Tai suponuoja, jog mokymai gali tiesiogiai prisidėti prie darbuotojo pasitenkinimo savo asmeniniu bei darbinio gyvenimu, o tai taip pat teigiamai veikia visuomenę bei šalies ekonomiką.

Galiausiai, kaip teigia K. Jehanzeb ir N. A. Bashir (2013) mokymų nauda itin gerina **darbuotojų gebėjimą atlikti savo darbą**. Yra teigiama, jog mokymai itin veikia darbuotojų elgesį ir jų darbo įgūdžius, dėl kurių pagerėja darbuotojo našumas ir yra toliau vykstantys konstruktyvūs pokyčiai, didinantys darbuotojo darbo rezultatus. A. Halawi ir N. Haydar (2018) taip pat pritaria šiai nuomonei bei priduria, jog mokymai yra skirti padėti darbuotojams įgyti specifinių įgūdžių ir žinių, o įgytos žinios ir įgūdžiai yra skirti padėti darbuotojui pagerinti jo darbo rezultatus. Mokymai turi įtakos darbuotojų elgesiui ir jų darbiniam gebėjimams, todėl gerėja darbo našumas ir spartėja tolesni produktyvūs pokyčiai, galintys padėti pagerinti darbuotojo darbo rezultatus.

K. Sendawula, S. N. Kimuli, J. Bananuka ir G. N. Muganga (2018) taip pat pabrėžia, kad mokymai yra vienas iš veiksmingiausių būdų padidinti asmens produktyvumą bei priduria, jog dėl mokymų trūkumo gali reikšmingai sumažėti ir darbuotojo našumas. Tai gali atsitikti dėl to, jog mokymai ne tik ugdo darbuotojo galimybes, bet ir sustiprina jo mąstymo gebėjimus bei kūrybiškumą, kad būtų produktyviau ir laiku priimami geresni sprendimai. Mokymai taip pat leidžia darbuotojui efektyviai bendrauti su darbo kolektyvu bei klientu. Dėl šių priežasčių teigiama, jog mokymai yra veiksminga priemonė darbuotojo galimybių optimizavimui. Taigi, analizuojant įvairius mokslinius šaltinius, galima teigti, jog mokymai neabejotinai gali teigiamai veikti darbuotojų darbo rezultatus.

Teigtina, kad mokymai darbuotojams duoda dar daugiau privalumų. Visų pirma, mokymai skatina darbuotojo tobulėjimą ir augimą, sukuria teigiamą požiūrį ir elgesį. Tai ne tik sustiprina darbuotojo įvaizdį, tačiau ir padidina jo efektyvumą atliekant savo darbą. Dėl šių priežasčių darbuotojas ne tik labiau pasitenkina savimi, tačiau taip pat generuoja didesnius materialinius išteklius. Visų antra, mokymai išlaiko darbuotojo motyvaciją. Tai padidina darbuotojo moralę, pasitenkinimą darbu, ugdo darbo saugumo jausmą bei praplečia karjeros galimybes. Trečia, tai padidina konkurencinį pranašumą šiame nuolat besikeičiančiame pasaulyje, sąlygojamą rinkos globalizacijos, technologijų pažangos bei finansinių naujovių.

Taigi, mokymai yra neabejotinai darbuotojams teikiantys naudą, kadangi darbuotojai, kaip pagrindinis organizacijos turtas, prisiima atsakomybę už didesnį klientų pasitenkinimą, produktų bei paslaugų kokybę. Neturėdami tinkamų mokymo ir tobulėjimo galimybių, darbuotojai gali būti nepakankamai kompetentingi ir pajėgūs atlikti savo užduočių išnaudojant visą turimą potencialą. Mokymai darbuotojams suteikia reikalingas žinias bei įgūdžius susijusius su jų darbu, o dėl šios priežasties darbuotojai tampa pajėgūs atlikti su darbu susijusias užduotis, yra linkę labiau pasitenkinti savo atliekamomis funkcijomis (Rodriguez, Walters, 2017).

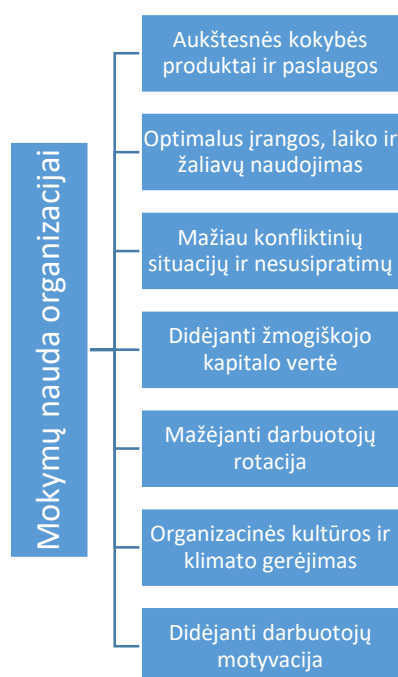
Apibendrinant, galima teigti, jog mokymai yra puikus įrankis darbuotojo tobulėjimui bei galimybėms dėl kelių priežasčių. Mokymai suteikia kiekvienam darbuotojui galimybes sustiprinti įgūdžius, o tai padeda užtikrinti, kad darbuotojas būtų pajėgus atlikti jam priskirtas funkcijas. Tinkamai mokantis bei tobulėjant, kiekvienas darbuotojas savo silpnąsias puses gali paverti stiprybėmis, o tai suteikia konkurencinį pranašumą. Taigi, mokymai darbuotojams yra svarbūs, kadangi tai prisideda prie darbuotojo produktyvumo didėjimo, kuriamo darbuotojo savimi pasitikėjimo, pagrindinių funkcijų atlikimo ugdymo, moralės, didesnių profesinių perspektyvų, aukštesnio pasitenkinimo darbu, motyvacijos ir t.t. Išsiaiškinu mokymų reikšmę suaugusiųjų, kaip darbuotojų, vaidmenyje, toliau yra svarbu įsigilinti į mokymų svarbą organizacijoms.

1.3. Mokymų reikšmė organizacijai

Kaip ir buvo minėta anksčiau, šiuo metu mokymai tapo itin svarbūs, lyginant su ankstesniu laikotarpiu. Mokymai gali būti itin naudingi tiek darbo, tiek asmeninėms kompetencijoms didinti. Tačiau, svarbu pažymėti, jog mokymai taip pat yra itin svarbūs kiekvienai organizacijai. A. Majeed ir S. Shakeel (2017) akcentuoja, kad mokymo terminas tapo netgi populiarius daugumoje organizacijų, kadangi yra sutinkama, jog mokymai darbuotojams neabejotinai suteikia naujų žinių ir įgūdžių, todėl organizacijos veikla tampa produktyvesnė. Kaip pažymi R. Kumar (2014), mokymai yra itin reikalingi organizacijos augimui. Žmonės, technologijos ir medžiaga yra pagrindinis organizacijos kapitalas, tačiau darbuotojai yra vertingiausias kiekvienos organizacijos išteklius. Todėl teigtina, jog organizacijos efektyvumas priklauso nuo darbuotojų kompetencijos bei motyvacijos.

A. Slavković ir V. Slavković (2019) taip pat pritaria šiai nuomonei, akcentuodami, kad ne viename atliktame tyrime yra randamas teigiamas koreliacinis ryšys tarp kiekvieno darbuotojo kompetencijų ir ilgalaikio organizacijų augimo bei produktyvumo. Todėl gerai suplanuoti mokymų procesai organizacijoje gali būti galinga įdarbinimo ir darbuotojų išlaikymo priemonė, nes investicijos į darbuotojų tobulinimą atskleidžia, jog organizacija vertina savo žmogiškuosius išteklius. R. Kumar (2014) taip pat pabrėžia, jog norint mokymus paverti veiksmingais, yra būtį atsižvelgti į mokymo poreikius, tinkamai parengti mokymo planus bei patikrinti mokymų efektyvumą, toliau tobulinant

mokymų programas ateities perspektyvoje. Taigi, darytina prielaida, jog mokymai vaidina itin teigiamą vaidmenį organizacijų kontekste.



3 pav. Mokymų reikšmė organizacijai

(Sudaryta autoriaus, remiantis S. K. Govil, K. Usha, 2014; A. Slavković, V. Slavković, 2019)

Kaip teigia S. K. Govil ir K. Usha (2014) mokymai organizacijoms yra itin svarbūs dėl daugelio priežasčių (žr. 3 pav.). Visų pirma, mokymai gali prisidėti prie paslaugų bei produktų kokybės didėjimo, kadangi kvalifikuoti darbuotojai gali pristatyti aukštesnės kokybės produktus bei teikti kokybiškesnes paslaugas, tokiu būdu didinant organizacijos produktyvumą. Visų antra, yra optimizuojamas organizacijos įrangos, žaliavų bei laiko naudojimas, kadangi mokymai lavina būtinuosius įgūdžius ir tuo pačiu didina produktyvumą, o tai reiškia optimalų įrangos, žaliavų bei laiko naudojimą siekiant organizacinių tikslų. Visų trečia, mokymai gali prisidėti prie mažesnės konfliktų bei nesusipratimų rizikos, kadangi patobulinti darbuotojų įgūdžiai užtikrina ne tik geresnius komunikavimo gebėjimus, tačiau ir geresnę įrangos priežiūrą, todėl mažėja konfliktinės situacijos ir nelaimingi atsitikimai. Verta akcentuoti ir tai, kad mokymai lemia didėjančią žmogiškojo kapitalo vertę, kadangi labiau apmokyti darbuotojai yra organizacijos turtas, galimas naudoti skirtingose vietose atliekant skirtingas užduotis pagal organizacijos poreikius. Tai lemia ir mažėjančią darbuotojų rotaciją, kadangi tinkami mokymai leidžia darbuotojams skatinti rūpintis karjeros kilimu organizacijoje, o tai skatina ir jų motyvaciją. Galiausiai, mažėjanti darbuotojų rotaciją taupo organizacijos laiko bei materialinius kaštus, o dėl šios priežasties gerėja organizacinė kultūra ir klimatas.

Todėl galima teigti, jog mokymai ir tobulėjimas yra su organizacine veikla susijusi sritis, kuria yra siekiama pagerinti asmenų ir grupių veiklą organizacinėje aplinkoje. Mokymai yra itin svarbūs bet kurioje siekiančioje tobulėti įmonėje ar organizacijoje. Tai apima sprendimų priėmimą, kūrybišką

mąstymą ir žmogiškųjų išteklių valdymą. Nepaisant to, mokymai yra itin svarbūs organizacijai, kadangi leidžia tiksliau nustatyti darbuotojų silpnąsias puses, stiprinti pareigų atlikimo nuoseklumą, pasiekti didesnę darbuotojų pasitenkinimą bei produktyvumą, sumažinti išlaidas bei kontrolę (Vinesh, 2014). J. O. Samwel (2018) antrina šiai nuomonei, bei priduria, kad darbuotojų mokymai yra vienas iš gyvybiškai svarbių priemonių, padedančių pagerinti veiksmingą organizacijos veiklą ir tuo pačiu padėti skatinti organizacijos stabilumo indeksą. Todėl darytina išvada, kad organizacijai yra itin svarbu dėti papildomas pastangas bei investuoti į darbuotojų mokymus, norint pasiekti užsibrėžtus tikslus ekonominėje perspektyvoje.

Vis dėlto, svarbu akcentuoti, kad daugelis pasaulio įmonių, neatitinka darbuotojų poreikių, susijusių su mokymu ir tobulėjimu. Dėl šios priežasties trūkstančių įgūdžių spragos, lyginant su pasiektais rezultatais, tapo tokios plačios, kad itin dažnu atveju yra juntami tarpusavio mokymosi ir veiklos santykių sutrikimai. Mokymosi poreikių ir praktikos tyrimai atskleidžia, jog norint padėti žmonėms augti, yra būti įdiegti įvairius mokymų kursus bei politiką. Mokymo programos turi būti rengiamos atsižvelgiant į konkrečius organizacijos poreikius (Govil, Usha, 2014). Dėl šios priežasties, mokymai negali būti atskirti nuo organizacijų verslo veiklos, priešingai, tai yra ta sritis, kuri aiškiai apibrėžia teigiamus mokymosi veiklos ir organizacinės veiklos ryšius.

Tačiau tai, jog mokymai ne visose organizacijose sulaukia reikiamo dėmesio, suponuoja, jog mokymai turi ir tam tikrų trūkumų. Kaip teigia P. Tharenou, A. M. Saks ir C. Moore (2007), nors mokymai yra traktuojami kaip viena iš pagrindinių priemonių, siekiančių padidinti organizacijos efektyvumą, vis dar nėra išsamios ir universalios praktikos, galinčios padėti lengvai integruoti mokymų sistemas į skirtingos krypties organizacijas. S. Vasanthi ir S. R. Basariya (2019) taip pat pabrėžia, kad įmonės gali vengti integruoti mokymus organizacijoje dėl žinių stokos bei baimės, jog investicijos gali neatsipirkti. Minėtieji mokslininkai taip pat pabrėžia, jog mokymų tipų yra įvairių, todėl kiekvienas jų turi ne tik savo privalumus, tačiau ir trūkumus. R. A. G. Khan, F. A. Khan ir M. A. Khan (2011) akcentuoja, jog mokymų organizavimas bei rezultatų kontrolė gali būti itin varginantis procesas, reikalaujantis laiko bei materialinių kaštų. Nepaisant to, kaip pažymi R. A. G. Khan, F. A. Khan ir M. A. Khan (2011), skirtingi mokymų metodai gali nepakankamai užtikrinti grupinę komunikaciją, o netinkamai atrinkti mokytojai (treneriai) dėl per mažos kompetencijų stokos gali ne tik nepadėti produktyviai įgyvendinti mokymų programas, tačiau ir padaryti tam tikrą žalą tiek organizacijai, tiek ir darbuotojams. Todėl, mokymų problemos gali būti susijusios su planavimu, netinkamu turiniu bei jo pateikimu, prieinamumu, kontrole ir kt.

Kaip teigia M. Teresevičienė, A. Volungevičienė, V. Žydzūnaitė, L. Kaminskienė, A. Rutkienė, E. Trepulė ir S. Daukilas (2015) organizuojant mokymus yra itin svarbu identifikuoti galimus neigiamus mokymosi rezultatus bei maksimaliai eliminuoti sėkmingą mokymą neigiamai galinčius paveikti veiksnius. Tai atskleidžia, jog mokymai savaime gali ne tik prisidėti, tačiau ir padaryti neigiamą

įtaką organizacijai. Dėl šios priežasties, kertiniu faktoriumi tampa tinkamas mokymų planavimas, organizavimas bei vykdymas, kadangi tik tokiu būdu mokymai gali maksimaliai prisidėti prie organizacijos veiklos gerinimo bei efektyvaus organizacijos tikslų siekimo.

Apibendrinant, galima teigti, jog mokymai yra itin svarbūs organizacijoms dėl daugelio priežasčių. Darbuotojų mokymai ir tobulinimas gali būti laikomas pagrindine šiuolaikinės organizacijos veiklos tobulinimo priemone ir vienu esminių elementų kuriant bendrą kiekvienos organizacijos plėtros strategiją. Mokymai gali apimti pagrindines technines žinias, bendravimo gebėjimus, integracijos, profesinius įgūdžius, klientų aptarnavimą, pardavimus, rinkodarą, sveikatos priežiūrą ir t.t. Tačiau norint sėkmingai organizuoti mokymus ir tobulinti darbuotojų įgūdžius, yra būtina nustatyti darbuotojų mokymo poreikius. Tai suponuoja, jog mokymai yra itin daug kruopštumo ir žinių reikalaujantis procesas. Dėl šių priežasčių, iki šiol ne maža dalis organizacijų gali vis dar skeptiškai žiūrėti į mokymų integravimą. Vis dėlto, darytina išvada, jog tinkamai rengiami mokymai neabejotinai prisideda prie organizacijos sėkmės bei konkurencinio pranašumo rinkoje.

1.4. Suaugusiųjų mokymo(si) reglamentavimas Lietuvoje

Vienas iš pagrindinių Europos Sąjungos plėtros ir švietimo politikos principų yra mokymasis visą gyvenimą (Mickūnaitė, 2004). Mokymo(si) visą gyvenimą svarba Europos politikos diskurse buvo pradėta akcentuoti 2004 m. Lisabonos deklaracijoje. Buvo pažymima, jog švietimas susiduria su įvairias vidiniais ir išoriniais iššūkiais, įskaitant didėjančią ekonomikos šalių konkurenciją. Dėl šios priežasties, norintys su šiais iššūkiais susidoroti Europos Sąjungos piliečiai turi visą gyvenimą mokytis įvairiomis formomis. Kaip pabrėžė Europos Komisija, mokymasis visą gyvenimą yra visa mokymosi veikla, kurios imamasi visą gyvenimą, siekiant pagerinti žinias, įgūdžius ir kompetencijas asmeniniu, pilietiniu, socialiniu ir (arba) su darbu susijusiu požiūriu. Taigi, tokiu būdu kilo mokymosi visą gyvenimą sąvoka (Pépin, 2007). Tad galima teigti, jog Lietuvai mokymosi visą gyvenimą koncepcija tapo privalomuoju elementu, norint sėkmingai integruotis į Europos Sąjungą.

Galima teigti, jog nuo 2004 m. Lietuvoje į suaugusiųjų švietimą pradėtas kreipti daug didesnis dėmesys. Nors pirmieji dokumentai buvo 1998 m., tačiau iki tol suaugusiųjų švietimas buvo reglamentuotas itin menkai. Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo laikotarpiu, vienas iš svarbiausių dokumentų, apėmusių švietimo reformą buvo Lietuvos švietimo koncepcija (1992), kurioje akcentuojama suaugusiųjų švietimo svarba. Šiame dokumente nurodoma, jog suaugusieji, kurie nedalyvauja formaliajame švietime, gali dalyvauti suaugusiųjų nenuosekliajame švietime, kuris yra skirtas vyresniems nei 18 metų asmenims. Šios švietimo formos išskirtinumu tapo tai, jog suaugusieji galėjo mokytis pasirenkant įvairius modulius, derinant juos su besimokančiųjų interesais bei patirtimi, o taip pat galimybė pereiti nuo nenuosekliojo į nuosekliojo mokymo sistemą. Atsižvelgiant į šią švietimo

konceptiją, galima teigti, jog suaugusiųjų švietimas buvo suvoktas kaip atskira ir itin reikšminga švietimo sistemos dalis.

Tačiau tik po 6 metų buvo žengta didesnių pokyčių suaugusiųjų mokymo(si) link. 1998 m. atnaujintame Švietimo įstatyme, šalia jau buvusiųjų švietimo formų (ikimokyklinio ugdymo, bendrojo jaunimo bei vaikų lavinimo, aukštesniojo ir profesinio mokymo, aukštojo mokslo) atsirado ir suaugusiųjų švietimo kryptis (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1998). Tais pačiais metais taip pat buvo parengtas ir Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas (1998). Nagrinėjant 1998 m. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymo straipsnius tampa aišku, jog suaugusiųjų švietimas buvo griežtai atskirtas į formalųjį bei neformalųjį. Įstatymo 2 straipsnyje nurodoma, jog formalusis mokymasis, lavinimasis, o taip pat studijos yra griežtai kontroliuojamas bei reglamentuojamas valstybės, o neformalusis švietimas neapima valstybės pripažintų dokumentų, patvirtinančių apie įgytą išsilavinimą ar tam tikrą jo modulį, pakopą, įgytą kvalifikaciją.

Jau 2003 metais, prieš pat Lietuvos integravimąsi į Europos Sąjungą, buvo patvirtintos Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatos, kuriose numatyta pagrindinė vizija – suformuoti reikiamą pagrindą, būtiną įgyvendinti Lietuvos švietimo vizijai bei sudaryti Lietuvos piliečiams, valstybės institucijoms bei interesų grupėms galimybes susitarti dėl numatytos vizijos įgyvendinimo kelių bei tęsti viešąsias diskusijas. Taip pat, čia išskirti trys pagrindiniai tikslai:

1. suformuoti tikslingu finansavimu, racionalių išteklių naudojimu, atsakingu valdymu grįstą, darnią bei veiksmingą švietimo sistemą;
2. užtikrinti atvirtoje visuomenėje bei rinkos ūkyje gyvenančio asmens visuotinius šiuolaikinius pasaulinės visuomenės poreikius atitinkančią švietimo kokybę;
3. išplėtoti tęstinę, laiduojančią bei prieinamą **mokymosi visą gyvenimą**, socialiai teisingą švietimo sistemą.

Taigi, būtent šiose nuostatose Lietuvoje oficialiai pirmą kartą akcentuojama mokymosi visą gyvenimą sąvoka bei pabrėžiama jo svarba Lietuvos pilietinėje visuomenėje. Netrukus, jau 2004 metais buvo priimta Mokymosi visą gyvenimą strategija (2004 m.), o diskusijoje buvo aktyviai formuojami šios pasiūlymai šios strategijos plėtrai: pritraukti kuo daugiau socialinių partnerių bei nevyriausybinių organizacijų, skatinant suaugusiųjų švietimą, skatinti darbdavių investicijas į žmogiškuosius išteklius, motyvuoti žmones tęsti mokymąsi, panaikinti profesinį švietimą ir akademinį švietimą skiriančius barjerus, ugdyti motyvaciją mokytis, siekti įgyvendinti priemones, skirtas išvengti ankstyvo išskritimo iš mokymosi visą gyvenimą bei formalios švietimo sistemos (Mickūnaitė, 2004). 2004 metų Mokymosi visą gyvenimą strategijoje taip pat suformuoti tokie uždaviniai kaip:

1. grindžiamų reikalavimais kompetencijai profesijų standartų kūrimas;
2. savaiminiu bei neformaliuoju mokymosi būdu, įgytų kompetencijų pripažinimo bei įvertinimo mechanizmų kūrimas;

3. technologinio profilio gimnazijų įgyvendinimas;
4. mechanizmų, leidžiančių smulkioms įmonėms kurti mokymosi konsorciumus, suteikiančius galimybes darbuotojams suteikti mokymo galimybes (panašias ir į tas, kurias didelės įmonės gali suteikti savo darbuotojams) kūrimas;
5. modulinį profesinių kvalifikacijų tobulinimo ir įgyjimo programų, grindžiamų kompetencijomis kūrimas bei šių programų įnašo siekiant konkrečių kvalifikacijų numatymas;
6. mokymo programų, skirtų profesinei specializacijai gerinti, kūrimas bei tobulinimas (Mokymosi visą gyvenimą strategija, 2004).

Akivaizdu, jog šia strategija buvo pradėta siekti lanksčios bei perspektyvios suaugusiųjų švietimo sistemos Lietuvoje. Mokymosi visą gyvenimą strategijoje (2004) nurodoma, jog yra siekiama ne tik eliminuoti egzistuojančius apribojimus, trukdančius suaugusiems asmenims kelti kvalifikacijos lygį, įgyti naujas paklausias profesijas rinkoje bei plėtri nuotolinio mokymo programų vartotojų tinklą, tačiau taip pat formuoti mokymosi programas rizikos grupėms bei užtikrinti „antro šanso“ galimybes visiems, nebaigusiems vidurinės ar pagrindinės mokyklos, suaugusiesiems. Todėl darytina išvada, jog įstojus į Europos Sąjungą bei vykdant pateiktus reikalavimus, Lietuva pradėjo skirti itin didelį dėmesį suaugusiųjų mokymui(si) visą gyvenimą, siekiant palengvinti jų integraciją į darbo rinką bei visuomenę, užtikrinant galimybes nuolatos tobulėti.

Verta akcentuoti ir tai, jog vykdant mokymosi visą gyvenimą plėtrą ši strategija buvo atnaujinta 2008 metais, kurioje uždaviniai buvo dar labiau išplėtoti. Atnaujintos strategijos 21 punkte nurodoma, jog yra siekiama sudaryti su suaugusiaisiais asmenimis dirbančiam personalui gerinti savo kvalifikaciją, tokiu būdu užtikrinant suaugusiesiems teikiamų mokymų kokybę, užtikrinti teikiamų kvalifikacijų ir joms teikiamų mokymų atitiktis ūkio reikmėms, jų lyginamumą, skaidrumą, teritorinį bei probesinį mobilumą, mokymosi tęstinumą, plėtojant suaugusiųjų mokymąsi, gerinti jų gyvenimo kokybę bei integraciją, didinti mokymosi visą gyvenimą paslaugų prieinamumą ir t.t. (Mokymosi visą gyvenimą strategija, 2008). Tad galima teigti, kad jau nuo 1998 metų suaugusiųjų mokymuisi skirtas didelis dėmesys, o po integracijos į Europos Sąjungą suaugusiųjų švietimas bei mokymosi visą gyvenimą koncepcija buvo plėtojama itin kryptingai.

Taigi, dėmesys mokymuisi visą gyvenimą buvo skiriamas vis intensyviau. Šiuo metu, suaugusiųjų visą gyvenimą politiniai prioritetai yra akcentuojami Valstybinėje švietimo 2013-2022 m. strategijoje. Strategijoje nurodytas pagrindinis tikslas, kuriuo yra siekiama Lietuvos švietimą paversti tvirtu pagrindu, leidžiančiu didinti valstybės gerovę, kurioje būtų suteiktos visos galimybės ugdyti savarankišką bei veržlų žmogų, solidariai bei atsakingai kuriantį tiek savo, tiek Lietuvos bei pasaulio ateitį. Tad iš šio tikslo savaime susiformuoja ir Lietuvos švietimo vizija, kuria kiekvienas žmogus, nesvarbu ar tai vaikas, ar suaugęs asmuo, galėtų nesunkiai surasti, kur mokytis (valstybinėse, savivaldybių ar nevyriausybinėse švietimo įstaigose). Strategija yra siekiama toliau plėtoti mokymosi

visą gyvenimą koncepciją, kadangi, kaip nurodoma, nors nuo 2010 metų Lietuva pagal darbingo amžiaus asmenų, turinčių vidurinį išsilavinimą ir pagal jaunimo aukštojo išsilavinimo lygį, šalis pirmauja Europoje, tačiau vis dar yra ženkliai atsiliekama su suaugusiųjų mokymo visą gyvenimą įtrauktimi. Tad strategijoje akcentuojamas mokymosi visą gyvenimą prieinamumo, patrauklumo ir suaugusiųjų motyvacijos didinimo reikalingumas ir svarba. Dėl šios priežasties, vienas iš pateiktų uždavinių yra vienodų paskatų bei sąlygų mokytis visą gyvenimą, gristų veiksminga pagalba renkantis kelią veiklos pasaulyje ir atpažįstant save, garantuojant švietimo veiksmingumą kūrimas, o taip pat asmens pasirinkimo su valstybiniu planavimu derinimas (Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija, 2013).

Taip pat, suaugusiųjų švietimo politika yra akcentuojama Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“. Joje nurodoma, kad Lietuvoje dėmesys yra skiriamas besimokančiai visuomenei. Tai reiškia, jog yra siekiama vystyti tokią Lietuvos visuomenę, kuri yra atvira pasaulio kaitai. Tai reiškia, jog yra siekiama išsilavinusių, besidominčių naujovėmis bei mokslu, lengvai naudojančių bei perprantančių naujas technologijas, mokančių užsienio kalbas, puoselėjančių mokymosi visą gyvenimą principus Lietuvos piliečių. Tokios tikslo siekimui yra būtina kurti ir nuolatos tobulinti veiksmingo mokymosi visą gyvenimą sistemą, kuri galėtų veiksmingai pritaikyti informacinių ryšių technologijų teikiamas galimybes, užtikrinančias būtinų įgūdžių bei žinių dinamiškai visuomenei įgijimą bei tobulinimą. Pažangos strategijoje pripažįstama, jog mokymosi visą gyvenimą sistema yra vienas iš kertinių veiksmų, sąlygojančių sėkmingus visuomenės vystymosi procesus. Tai suponuoja, jog sėkmingai bei išvystyta mokymosi visą gyvenimą sistema yra būtina, siekiant šiuolaikinės, dinamiškos bei konkurencingos visuomenės plėtos. Galima teigti, kad nuo 1998 metų suaugusiųjų mokymosi visą gyvenimą sistema yra kryptingai plėtojama, siekiant lygiavertės Europos Sąjungos valstybės statuso.

Siekiant įgyvendinti besimokančios visuomenės viziją buvo atnaujintas Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymas. Įstatymo 3 straipsnyje yra nurodomi pagrindiniai neformaliojo suaugusiųjų švietimo bei tęstinio mokymosi principai: kontekstualumas, lygios galimybės, tęstinumas bei veiksmingumas. Kontekstualumas atsiskleidžia tuo, jog neformalusis suaugusiųjų tęstinis mokymasis yra tvariai susijęs su krašto socialinės, ūkinės bei kultūrinės raidos kontekstu, kuris yra atsinaujinantis ir atitinkantis besikeičiančias visuomenės reikmes. Lygių galimybių principu yra siekiama užtikrinti suaugusiųjų tęstinio mokymosi ir švietimo socialinį teisingumą, užtikrinant lygias galimybes bei teises, nepaisant asmenų rasės, kalbos, lyties, tautybės, socialinės padėties, kilmės, įsitikinimų, tikėjimo, pažiūrų, lytinės orientacijos, amžiaus, religijos, negalios ar etninės priklausomybės. Tęstinumo principas apima tęstinio mokymosi bei suaugusiųjų švietimo lankstų reagavimą į pokyčius, perimant gerąją praktiką, sudarant reikiamas sąlygas mokymuisi visą gyvenimą. Galiausiai, veiksmingumas apima kokybiškų rezultatų siekimą, taupiai bei sumaniai naudojant esamus išteklius, taikant įvairias suaugusiųjų mokymo organizavimo formas bei atliekant nuolatinius vertinimus bei analizes, siekiant tikslingai planuoti veiklą, taikant veiksmingą vadybą. Įstatymo 4 straipsnyje

nurodoma, jog užtikrinant šiuos principus yra siekiama sudaryti suaugusiems sąlygas tenkinti poreikius, susijusius su savišvieta, kūrybinių gebėjimų bei galių lavinimu, bendrųjų ir profesinių kompetencijų įgijimu bei tobulinimu, aktyvaus demokratinės visuomenės nario tapimu (Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas, 2014). Taigi, tai yra pagrindinis suaugusiųjų mokymąsi visą gyvenimą reglamentuojantis dokumentas, kuriuo yra siekiama įgyvendinti anksčiau analizuotose strategijose nustatytus tikslus. Tačiau taip pat, suaugusiųjų švietimo sistemai yra svarbūs ir kiti dokumentai.

Suaugusiųjų švietimas taip pat yra reglamentuojamas Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2015), nurodant, jog užtikrinant neformalųjį suaugusiųjų švietimą, yra būtina sudaryti reikiamas sąlygas kiekvienam asmeniui mokytis visą jo gyvenimą tobulinant kvalifikaciją, pažinimo poreikius, kompetencijas (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2015). Neformaliai suaugusiųjų švietimui taip pat svarbus Švietimo ir mokslo ministro patvirtinti Neformaliojo ir savišvietos būdu įgytų kompetencijų, susijusių su aukštuoju mokslu, vertinimo ir pripažinimo bendrieji principai. Šis dokumentas svarbus, siekiant užtikrinti mokymosi visą gyvenimą galimybes bei padidinti asmenų integraciją į darbo rinką, kuomet aukštosios mokyklos gali pripažinti bei įvertinti asmens savišvietos arba neformaliojo būdu įgytas kompetencijas (Neformaliojo ir savišvietos būdu įgytų kompetencijų, susijusių su aukštuoju mokslu, vertinimo ir pripažinimo bendrieji principai, 2017).

Dar vienas svarbus dokumentas – Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi 2016-2023 metų plėtros programa. Programoje nustatytu tikslu yra siekiama suformuoti bei išplėtoti tęstinį bei neformalųjį suaugusiųjų mokymąsi laiduojančią bei prieinamą švietimo sistemą, kuri yra socialiai atsakinga bei atitinkanti asmens bei visuomenės poreikius. Kaip ir buvo minėta anksčiau, strategijoje nurodoma, jog didesnis dėmesys mokymuisi visą gyvenimą buvo skirtas po Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą, o mokymasis visą gyvenimą yra laikomas vienu kertinių veiksmų, reaguojant į gyventojų senėjimą, ekonomikos krizes bei atsižvelgiant į platesnę Europos Sąjungos socialinę bei ekonominę strategiją (Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi 2016-2023 metų plėtros programa). Taigi, šioje strategijoje yra siekiama didinti asmenų, dalyvaujančių mokymosi visą gyvenimą procesuose, skaičių, didinti mokymosi visą gyvenimą patrauklumą bei užimti aukštesnes pozicijas Europos Sąjungos kontekste.

Apibendrinant, galima teigti, jog Lietuvos jau yra sukurta gan tvirta įstatyminė bazė, būtina mokymosi visą gyvenimą koncepcijai įgyvendinti bei tobulinti. Nors iki 1998 m. suaugusiųjų mokymuisi buvo skirtas itin menkas dėmesys, nuo 1998 m. suaugusiųjų mokymas įgavo vis didesnę reikšmę bei buvo pradėtas reglamentuoti. Po įstojimo į ES mokymosi visą gyvenimą koncepcija sulaukė vis didesnio dėmesio Lietuvos politikoje. Lietuvos strateginiuose dokumentuose mokymasis visą gyvenimą laikomas vienu iš kertinių veiksmų, formuojančių besimokančią visuomenę, reikalingą sumanios Lietuvos vystymui. Suaugusiųjų mokymo(si) svarbą atskleidžia ir itin plati įstatyminė bazė.

Tad akivaizdu, jog tęstinis mokymasis tampa neatsiejama ne tik Lietuvos ar ES, tačiau ir pasaulio dalimi, o tai lemia didesnę dėmesį švietimo sistemai, mokymo formų bei galimybių plėtojimui.

1.5. Suaugusiųjų mokymo(si) formos ir galimybės

Atsižvelgiant į tai, jog mokymosi visą gyvenimą koncepcija yra itin plati ir apimanti visapusišką suaugusiųjų tobulėjimą, tampa aišku, jog suaugusiųjų mokymo(si) formos gali būti klasifikuojamos skirtingai, taikant įvairius mokymo(si) metodus. K. Myers, N. Conte ir K. Rubenson (2014) teigia, jog pirmiausia, suaugusiųjų mokymo sąvoka gali apimti tam tikras mokymosi formas (žr. 4 pav.). Suaugusiųjų mokymas gali būti skirstomas į **atsitiktinį (nesuplanuotą), neformalųjį ir formalųjį mokymąsi, ir savišvietą**. Formalusis mokymasis yra struktūrizuota ir nuosekliai organizuojama mokymosi veikla, kurios metu besimokantieji laikosi studijų programos ar tam tikros patirties, kurią suplanuoja mokytojai (instruktoriai), ir kuri paprastai suteikia tam tikrą oficialų švietimo veiklos pripažinimą (pvz., pažymėjimą, licenciją, diplomą ar laipsnį). Oficialusis suaugusiųjų mokymasis teikiamas mokyklų, kolegijų, universitetų ir kitų formalų švietimo įstaigų sistemoje ir yra pripažįstamas valstybės. Kaip teigia A. Grajcevcio ir A. Shala (2016), formalusis švietimas yra organizuotas švietimo modelis, susistemintas ir administruojamas įstatymų bei normų, ir kuriam yra taikoma grįžti mokymo programos tikslai, metodika ir turinys. Taigi, tai yra mokymo(si) forma, apimantis dėstytojus, studentus ir instituciją, kurioje mokymo(si) procesai yra standartizuoti, turintys atitikti tam tikrus iškelto švietimo sistemos tikslus. G. M. Linkaitė, A. Šuliakaitė ir Ž. Navikienė (2011), jog formalaus mokymo kontekste yra visuomet nurodoma, kokioje formalioje švietimo institucijose veikla yra vykdoma. Tačiau, kaip pažymi A. Grajcevcio ir A. Shala, nors toks mokymasis turi daug privalumų, kadangi yra oficialiai pripažįstamas (suteikiami diplomai ir kt.), formali mokymo forma yra itin kritikuojama dėl to, jog tokia mokymo sistema daug mažiau atsižvelgia į besimokančiųjų standartus ir subjektyvius veiksnius. Dėl šios priežasties, besimokantieji dažnai nebūna aktyvūs mokymosi proceso dalyviai, o mokymo metodika yra mažiau kūrybinga, neatsižvelgiant į pagrindinius mokymosi principus, todėl asmeniniai mokinių augimo tikslai yra ignoruojami.

Tuo tarpu neformalusis švietimas apima struktūrinį mokymąsi, įtraukiant tokias veiklas kaip dalyvavimą kursuose (kurie nėra formalios švietimo programos dalis), dirbtuvėse, seminaruose, privačiose pamokose ir vedamuose/organizuojamuose mokymuose darbo vietoje. Neformalus mokymasis gali vykti tiek švietimo įstaigoje, tiek ir už jos ribų. Toks mokymas(is) gali apimti švietimo programas, skirtas didinti suaugusiųjų raštingumą, tobulinti pagrindinį suaugusiųjų išsilavinimą, gyvenimo, darbo įgūdžius ir bendrąją kultūrą (Myers, Conte, Rubenson, 2014). Taigi, neformalusis švietimas daugeliu atžvilgiu skiriasi nuo formaliojo, kadangi jis yra daug lankstesnis mokymo programų ir metodikų požiūriu. Tačiau tokiuose mokymuose dalyviai nėra atsitiktiniai, kadangi tokie mokymai

yra kruopščiai organizuotai planuojami. Tokiuose mokymuose, skirtingai nei formaliajame švietime, centre yra besimokančiųjų poreikiai bei interesai, orientuojamasi į atvirą bei lankstų mokymą mokinių poreikiams ir interesams, greitai reaguojant į besikeičiančias individų ir visuomenės poreikius (Grajcevci, Shala, 2016).

Neapgalvotas		Iš anksto apgalvotas	
Nestruktūruotas		Struktūruotas	
Atsitiktinis mokymasis	Savišvieta	Neformalus mokymasis	Formalus mokymasis

4 pav. Suaugusiųjų mokymo(si) formos

(Šaltinis: Myers, Conte, Rubenson, 2014)

Savišvieta grįstas mokymasis skiriasi nuo neformalaus ir formalaus mokymo(si) tuo, jog yra mažiau struktūruotas bei organizuotas. Šis mokymo(si) tipas nereikalauja arba mažai reikalauja iš anksto nustatyto organizavimo, pateikimo ir vertinimo gairių, nors procesas turi būti vykdomas siekiant konkrečių tikslų ugdyti tam tikrus įgūdžius ar žinias. Šio tipo mokymai gali apimti tokią veiklą, kuri vyksta darbo vietoje ir bet kokią kitą nestruktūrizuotą mokymosi veiklą, kuri gali vykti savarankiškai, šeimoje, darbe ar kitais pagrindais (Myers, Conte, Rubenson, 2014). Taigi, savišvieta grįstas mokymas(is) nesilaiko tam tikro plano ir gali vykti visos aplinkose. Tai reiškia, jog tokio tipo mokymasis yra nesąmoningas, o atsakomybė už mokymąsi tenka pačiam besimokančiajam. Tokiame mokymosi procese klaidos yra vertinamos ir laikomos gyvybiškai svarbiomis, kadangi kuo daugiau klaidų yra padaroma, tuo daugiau yra mokomasi (Grajcevci, Shala, 2016). Kaip teigia G. M. Linkaitytė, A. Šuliakaitė ir Ž. Navikienė (2011), neformalusis suaugusiųjų mokymas dažniausiai naudojamas tuomet, kuomet asmenims kyla atsitiktinis arba vienkartinis mokymosi poreikis. Dėl šios priežasties, tokia mokymosi forma naudojama, siekiant įvaldyti naujas technologijas ar tapti lankstesniems socialinėje aplinkoje besikeičiančioms naujovėms.

Į savišvietą yra panašus ir atsitiktinis mokymasis, tačiau jis yra visiškai nesuplanuotas ir vyksta atsitiktinai, todėl mokomasi gali būti bet kur ir bet kada (Myers, Conte, Rubenson, 2014). Tai reiškia, jog toks mokymasis ne visuomet gali būti suvokiamas kaip mokymasis ir gali vykti nuolatos, jeigu suaugęs asmuo sąmoningai siekia tobulėti (Linkaitytė, Šuliakaitė, Navikienė, 2011). Galima teigti, jog mokymosi tipai yra skirstomi pagal kontrolės, organizuotumo lygį bei tam tikrus standartus, t.y. vieno tipo mokymas(is) yra formalus, pripažįstamas valstybės (duodamas diplomus, mokslinis laipnis ir kt.), o kiti mokymai yra naudingi darbo vietoje, siekiant karjeros, savęs ugdymo ir daug daugiau.

Panašiai mokymo(si) formos skirstomos ir Lietuvoje. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2015) nurodyta, jog Lietuvos švietimo sistema yra skirstoma į 4 pagrindines formas: formalųjį, neformalųjį švietimą, savišvietą bei švietimo pagalbą. Oficialiuoju požiūriu, formalusis švietimas

Lietuvoje apima pagrindinį, pradinį bei vidurinį ugdymą, aukštojo mokslo studijas bei formalųjį profesinį mokymą. Neformalųjį ugdymą sudaro priešmokyklinis, ikimokyklinis bei kitas neformalusis vaikų ir suaugusiųjų švietimas. Švietimo pagalbą apima profesinis orientavimas, socialinė pedagoginė, psichologinė, specialioji pedagoginė ir specialioji pagalba, sveikatos priežiūra mokykloje, mokytojų kvalifikacijos tobulinimo, konsultacinė ir kita pagalba. Tuo tarpu, savišvieta yra skirta suteikti asmeniui galimybes nuolatos mokytis savarankiškai, remiantis kitų gyvenimo patirtimi bei jį supančia, informaciją teikiančia erdve (internetas, muziejai, bibliotekos ir kt.). Kaip ir neformalusis suaugusiųjų švietimas, savišvieta gali būti pripažįstama kaip užbaigta tam tikros formalaus švietimo programos dalis (išskyrus studijų programas), nustatyta švietimo ir mokslo ministro tvarka, o taip pat gali būti pripažinta kaip studijų programos dalis pagal aukštosios mokyklos nustatytą tvarką (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2015). Todėl galima teigti, jog neformalusis mokymasis gali būti naudingas toliau tęsiant ir formaliuosius mokslus (pvz., stojant į universitetą ar kitą formalaus švietimo įstaigą), tokiu būdu didinant suaugusiųjų mokymo(si) patrauklumą.

Taigi, galima teigti, jog suaugusiųjų švietimo forma, skatinanti mokymąsi visą gyvenimą yra neformali arba savišvietos, tačiau įstatymuose taip pat nustatomas suaugusiųjų formaliojo ir neformaliojo švietimo ryšys. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymo (2014) 7 straipsnyje nurodyta, jog švietimo įstaigos, vykdančios formaliojo švietimo programas taip pat gali vykdyti ir neformalųjį suaugusiųjų švietimą. Taip pat, teisės aktų nustatytais tvarkomis neformalusis švietimas bei savišvieta yra pripažįstama formaliųjų švietimo įstaigų, t.y. formalaus švietimo programas vykdančios įstaigos pripažįsta neformaliu mokymu įgautas suaugusiųjų kompetencijas. Ir nors neformalusis švietimas yra mažiau standartizuojamas nei formalusis švietimas, valstybė pagal jai priskirtas kompetencijas prisideda prie neformaliojo švietimo sistemos kokybės užtikrinimo. Įstatyme taip pat nurodomos ir neformaliojo suaugusiųjų švietimo besimokančiųjų teisės (Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas, 2014):

1. Norintys mokytis suaugusieji asmenys turi teisę nemokamai gauti visą informaciją bei konsultacijas, susijusias su neformaliojo švietimo programomis, teikėjais.
2. Norintys mokytis suaugusieji asmenys turi teisę pasirinkti jiems tinkančią mokymosi programą bei teikėją.
3. Norintys mokytis suaugusieji asmenys turi teisę į tęstinį suaugusiųjų mokymąsi bei neformalų švietimą ir jo kokybę.
4. Norintys mokytis suaugusieji asmenys turi teisę gauti finansavimą suaugusiųjų tęstiniam ir neformaliu mokymuisi pagal patvirtintas finansavimo metodikas.
5. Norintys mokytis suaugusieji asmenys turi teisę į mokymosi atostogas.
6. Norintys mokytis suaugusieji asmenys turi teisę gauti teisę į kompetencijų pripažinimą, kurios buvo įgytos savišvietos ar neformaliojo švietimo būdu.

Taigi, atsižvelgiant į suaugusiųjų švietimo specifiką bei teises, toliau galima išskirti tipologiją, atskleidžiančią suaugusiųjų mokymo(si) galimybes. Paprastai yra išskiriami šie 5 tipai: **pamatinis mokymasis, aukštasis išsilavinimas, su darbovietėmis susijęs mokymasis, kitas su darbu susijęs mokymasis ir asmeninis/socialinis mokymasis** (Myers, Conte, Rubenson, 2014).

Pamatinis mokymasis (angl. *foundational adult learning*) sudaro mokymus, apimančius pagrindinius suaugusiųjų įgūdžius bei mokymosi strategijas, reikalingas tolesniam mokymuisi ar įsidarbinimui. Tokio tipo mokymai apima neformalius kursus, taip pat oficialias vidurinės mokyklos/lygiavertiškumo programas. Taigi, tokie mokymai gali būti reikalingi siekiant įvairių tikslų: raštingumo ir esminių įgūdžių lavinimui, akademinių žinių atnaujinimui, vidurinės mokyklos diplomui gauti, įsidarbinimo tikslais ir kt. (Brandon, Purdy, 2014).

Aukštasis/aukštesnysis išsilavinimas yra priskiriamas švietimui ar mokymui(si), kurį siūlo vidurinio ugdymo įstaiga bei kuris suteikia išsilavinimą baigus vidurinį išsilavinimą. Taigi, šis tipas apima profesinį mokymą, pameistrystę, įvairius aukštesniojo mokslo laipsnius, kuriems suteikiami valstybės pripažinti diplomai (bakalaurinis, magistrinis, daktaro laipsnis), rezidentūros programas bei profesionalų rengimo programas, kurias patvirtina profesinė/reguliavimo institucija (Myers, Conte, Rubenson, 2014). Tai atskleidžia, jog tokio tipo švietimas yra priskiriamas formaliajai formai ir yra griežtai reguliuojamas bei prižiūrimas, siekiant, jog toks mokymas atitiktų valstybės nustatytus standartus.

Su darbovietėmis susijęs mokymasis apima neformalųjį mokymąsi, kuriame vyrauja kursai, seminarai bei neformalūs mokymai darbo vietoje. Tokie mokymai gali apimti tiek mokymus tiek individualiu, tiek ir grupiniu lygiu. Svarbu akcentuoti tai, jog tokio tipo mokymas(is) yra itin svarbus ne tik asmenims, tačiau ir organizacijoms. Besimokantiesiems tokio tipo mokymai leidžia tobulinti darbui reikalingus įgūdžius, kelti kvalifikaciją, o tai reiškia, jog mokymais yra didinamos asmens karjeros galimybės. Tuo tarpu organizacijoms tokie mokymai tampa svarbiais dėl veiklos rezultatų gerinimo (Fenwick, 2010). Kaip teigia K. Myers, N. Conte ir K. Rubenson (2014), tokie mokymai yra itin reikalingi orientaciniais, techniniais/eksplotaciniais tikslais, o taip pat siekiant gerinti minkštuosius įgūdžius, didinti vadovų, darbuotojų kompetencijas, didinti karjeros galimybes, užtikrinti darbo vietos apsaugą, darbuotojų sveikatos ir saugos plėtrą.

Kitas su darbu susijęs mokymas(is) yra tvariai susijęs su darbo rinkoje keliamais tikslais. Toks mokymasis yra itin svarbus siekiant didinti darbo jėgą, darbo rinkos konkurencingumą bei šalies ekonomikos lygį. Iš organizacinės perspektyvos, šie mokymai yra itin svarbūs, siekiant užtikrinti ilgalaikį darbo jėgos tiekimą ir atitinkamos kompetencijos siekimą. Individualiu požiūriu, tokie mokymai tampa reikšmingi, siekiant būti konkurencingiems darbo rinkoje, užsitikrinti pastovias pajamas bei socialinę padėtį (Nilsson, Nyström, 2013). Taigi, šio tipo mokymai gerina rinkos perspektyvas, tačiau nėra susiję su konkrečia įmone, kurioje dirba besimokantysis. Toks mokymasis

apima neformalius kursus, seminarus, neformalius bei praktinius mokymus. Su darbu susijusį mokymąsi gali apimti tęstinio mokymosi kursai bei kursai, kuriuos siūlo privačios ar ne pelno siekiančios organizacijos, orientuotos į konkrečius įgūdžius (projektų valdymas, kompiuterinė programinė įranga ir pan.), o taip pat mažos trukmės finansuojami kursai (pvz., medicinos įstaigų darbuotojų mokymai tam tikra tematika).

Asmeninis/socialinis mokymasis taip pat yra neformalaus mokymo forma, kuri gali užpildyti atsirandančias įgūdžių spragas, kadangi leidžia ugdyti socialinius ir emocinius įgūdžius visą gyvenimą (European Commission, 2020). K. Myers, N. Conte ir K. Rubenson (2014) pabrėžia, jog toks mokymasis yra daugiausiai skirtas asmenims jų šeimų ir bendruomenės kontekste, siekiant asmeninio, socialinio, kultūrinio, pilietinio ar dvasinio augimo bei praturėjimo. Taigi, tai gali apimti neformalius kursus, seminarus, praktinius mokymus bei savišvietą įvairiais tikslais (sveikatos skatinimui, sportui ir poilsiui, menui ir kultūrai, bendruomenės vystymui ir lyderystei, dvasiškumui ir kt.). Išnagrinėjus mokymų tipologiją, galima teigti, jog suaugusiesiems yra itin platus neformaliojo mokymo pasirinkimo spektras, siekiant įvairių tikslų tiek asmeniniame, tiek ir profesiniame gyvenime.

Apibendrinant, galima teigti, jog suaugusiųjų mokymai apima skirtingu lygiu organizuotų procesų visumą, nepriklausomai nuo turinio, lygmens ir naudojamo metodo. Žvelgiant į mokymosi visą gyvenimą perspektyvą, galima teigti, jog suaugusieji turi plačias galimybes nuolat mokytis ir tobulėti. Mokslinėje literatūroje suaugusiųjų mokymo(si) formos yra skirstomos į atstitytinį mokymąsi, savišvietą, neformalųjį ir formalųjį mokymąsi. Šios formos skiriasi pagal jų organizuotumą bei struktūrizuotumą. Suaugusieji gali mokytis formalioju būdu, kuomet mokymai yra teikiami švietimo įstaigose, o jų mokymosi rezultatas - įgytas mokslinis laipsnis, profesija ir kt. Tačiau taip pat, suaugusieji gali mokytis ir neformalioju būdu, kuomet yra tobulinami reikalingi įgūdžiai bei žinios, reikalingos profesinei karjerai ar asmeniniam gyvenimui gerinti. Lietuvoje šios mokymosi formos taip pat yra išskiriamos į formalųjį bei neformalųjį švietimą, savišvietą bei švietimo pagalbą. Taigi, apžvelgus pagrindines mokymo(si) formas, galima teigti, jog Lietuvoje yra sudarytas pakankamas teisinis pagrindas suaugusiųjų mokymosi visą gyvenimą galimybėms, tačiau toliau būtina išsiaiškinti mokymų svarbą medicinos įstaigose.

1.6. Darbuotojų mokymų medicinos įstaigose reikalingumo prielaidos

Sveikatos priežiūros įstaigos visame pasaulyje stengiasi kuo efektyviau rūpintis žmonėmis bei padėti jiems išlikti sveikiems. Daugelis sveikatos priežiūros paslaugų daugelyje šalių tampa vis labiau integruotos bei į žmones orientuotos, todėl yra kreipiamas didelis dėmesys į nuolatinį sveikatos priežiūros veiklos koordinavimą, požiūrį pacientams ir jų šeimoms (World Health Organization, 2016). Taigi, viena iš pagrindinių žmogaus teisių yra teisė į sveikatos priežiūrą. Tuo pačiu metu, norint

veiksmingai ir efektyviai teikti sveikatos priežiūros paslaugas, reikia ir aktyviai valdyti sveikatos priežiūroje esančius žmogiškuosius išteklius (Aneeqa, Aisha, 2016).



5 pav. Prielaidos, nusakančios mokymų būtinumą medicinos įstaigose

(Sudaryta autorės remiantis International Labour Organization, 2019; Thimbleby, 2013; White, 2012 ir kt.)

Pabrėžiama tai, kad ateityje darbai reikės mechanizmų, užtikrinančių mokymąsi visą gyvenimą, lankstaus švietimo ir mokymo sistemų, galinčių numatyti įgūdžių, reikalingų darbo rinkai, užtikrinimą. Dėl nenumaldomai spartėjančių permainų technologijų srityje, mokymai turės geriau paruošti sveikatos priežiūros darbuotojus naujoms užduotims ir vaidmenims. Taigi, taps būtina nukreipti investicijas į nuolatinį įgūdžių tobulinimą, kadangi tai yra svarbu norint užtikrinti technologijų ir dirbtinio intelekto valdymą, nepadidinant sveikatos priežiūros specialistų darbo krūvio (International Labour Organization, 2019). Nors medicinos kultūra bėgant šimtmečiams išliko panaši, įvyko dramatiškų technologinių pokyčių, kuriuos praeityje būtų sunku paaiškinti: medicininė aparatūra turi kompiuterio ekranus, implantuoti defibriliatoriai, naudojantis tinklus, kad kardiologai būtų nuolat informuojami apie savo pacientus ir t.t. (Thimbleby, 2013). Tai atskleidžia, kad sveikatos priežiūros technologinė aplinka sparčiai kinta, o tai leidžia daryti prielaidą, jog mokymai tampa neatsiejama efektyvaus sveikatos priežiūros įstaigų veikimo dalimi (žr. 5 pav.).

Atsižvelgiant į tai, kad medicinos įstaigų veikla tampa vis labiau automatizuota, suponuojama, jog taip pat egzistuos užduotys, kurioms bus būtina praktinė žmogaus patirtis. Jau šiuo metu, dėl technologinių galimybių sveikatos profesijose kai kurie veiksniai lemia nuolatinio fizinio darbo poreikio bei pagrindinių pažinimo įgūdžių mažėjimą. Tai reiškia, jog ateityje šis reiškinys taps dar ryškesnis, todėl mokymai tampa dar svarbesni ugdant medicinos įstaigų darbuotojų tarpasmeninius ir minkštuosius įgūdžius (bendravinimą, socialinius bei emocinius įgūdžius, aukštesnieji kognityviniai ir technologiniai įgūdžiai, komandinį darbą ir t.t.). Galiausiai, mokymai tampa svarbūs, kadangi sveikatos priežiūra tampa vis labiau orientuota į žmogaus poreikius, kurie pamažu keičia senus darbo profilius bei modelius naujais (International Labour Organization, 2019).

Y. K. Alotaibi ir F. Federico (2017) taip pat akcentuoja, jog keičiantis technologijoms yra itin svarbu užtikrinti pakankamus mokymus, siekiant, jog medicinos įstaigų darbuotojai būtų pakankamai apmokyti naudoti siūlomomis technologinėmis sistemomis. Todėl galima teigti, jog nors technologijos sparčiai kinta, žmogiškasis faktorius išlieka pagrindiniu, galinčiu užtikrinti kokybišką sveikatos priežiūros teikimą. Kaip teigia N. White (2012), žmogiškieji veiksniai yra terminas, apimantis aplinkos, organizacinius veiksnius bei individo savybes, darančias įtaką kasdieniniam darbui, sveikatai ir saugai. Dėl šios priežasties, mokymai tampa itin reikšmingi, kadangi gali padėti pagerinti kasdieninę sveikatos priežiūros įstaigos veiklą, gerinti komandinį darbą ir daug daugiau. Todėl darytina išvada, kad mokymų svarba sveikatos priežiūros įstaigoms yra nuolat didėjanti dėl technologinių pokyčių, kintančios aplinkos, darbuotojų prisitaikymo ir nuolatinio tobulėjimo būtinybės.

Galiausiai, tarptautinė darbo organizacija (2019) pažymi, kad tradicinės profesijų ribos greičiausiai išnyks, kai atsiras naujų darbo profilių ir darbo modelių. Todėl mokymai turės apimti tarpprofesinį mokymą, kad sveikatos specialistai būtų tinkamai paruošti kintančiai tikrovei. Kadangi visuotinis sveikatos priežiūros darbuotojų mobilumas tampa vis dažnesnis, daugelis šalių pripažįsta struktūrinio mokymo ir švietimo svarbą darbuotojams migrantams. Pavyzdžiui, Airija labai priklauso nuo migrantų sveikatos priežiūros darbuotojų, ypač iš Pakistano ir Sudano. Šioje situacijoje atsiranda bendras mokymų tikslas - per trumpą laiką suteikti migrantams įgyti klinikinio mokymo patirties, kurios jie kitaip nepasiektų bei ilgainiui sustiprintų sveikatos paslaugas savo šalyje (International Labour Organization, 2019). Tai atskleidžia, kad pasaulis tampa vis globalesnis, todėl mažėja tokie barjerai kaip atstumas, o taip pat nyksta tradicinio darbo modelio ribos, todėl mokymai tampa kertiniu veiksmu, sąlygojančiu sveikatos priežiūros įstaigų veiklos produktyvumą.

M. Pillai, O. Senthilraj ir S. Swaminathan (2019) atliktos analizės rezultatai atskleidžia, kad medicinos įstaigose didelė atsakomybė tenka žmogiškųjų išteklių valdymui, o norint siekti sveikatos priežiūros organizavimo tikslų yra būtini visų lygių personalo mokymai bei tobulėjimas, periodiškai siekiant pagerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę. Gera motyvuoti ir aukštos kvalifikacijos medicinos specialistai yra labai svarbūs ne tik vietiniame, tačiau ir tarptautiniame lygyje, tobulinant sveikatos priežiūros sistemą. Mokymų pagalba, medicinos įstaigų darbuotojai gali tapti kūrybiškesni bei novatoriškesni, labiau integruoti į teigiamos organizacinės kultūros kūrimą bei kompetencijų, prisidedančių prie mokymosi iniciatyvų skatinimo. Ir nors darbuotojų mokymai dažnai nerodo ryšio su pasitenkinimu, atskleidžia tvarų teigiamą ryšį su kliento pasitenkinimu. Atsižvelgiant į aukščiau minėtus faktus, galima teigti, jog mokymai galiausiai prisideda prie vieno iš pagrindinių tikslų – kliento (paciento) patenkinimo. Būtent tai atskleidžia gerėjančią sveikatos priežiūros teikimo kokybę ir įstaigos našumo rodiklius.

Nepaisant to, yra svarbu pažymėti, jog mokymų svarbą medicinos įstaigų darbuotojams atskleidžia ir nacionalinis reglamentavimas. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2009 m.

įsakyme (Nr. V-108) nustatomi bendrosios praktikos slaugytojo privalomojo tobulinimo sąlygos. Šiame įsakyme nurodoma, jog slaugytojas privalo tobulinti savo profesinę kvalifikaciją kas penkerius metus ne mažiau nei po 60 valandų. Taip pat, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2015 m. įsakyme (Nr. V-1524) nurodoma, jog gydytojas kas penkerius metus privalo tobulinti savo kvalifikaciją ne mažiau nei po 120 valandų arba tobulinimosi trukmė turi būti atitinkanti metų skaičiui. Tai reiškia, jog gydytojas turi kasmet tobulintis bent po 24 valandas. Svarbu paminėti ir Lietuvos sveikatos apsaugos ministro 2006 m. įsakymą (Nr. V-1012), kuriame nurodyta, jog vaistininko ar farmakotekchnikų (vaistininko padėjėjų) privalomoji kvalifikacinio tobulinimo trukmė yra 120 val. kas penkeri metai ir daugiau. Galima teigti, jog šie teisės aktai atskleidžia mokymų bei tobulinimosi reikalingumą ir būtinumą asmenims, dirbantiems sveikatos priežiūros sistemoje.

Ir nors mokymų reikšmingumas yra atskleidžiamas ne tik mokslinėje literatūroje, tačiau ir nacionaliniuose teisės aktuose, pažymima, kad yra pakankamai straipsnių, analizuojančių sveikatos priežiūros specialistų mokymų tematiką, tačiau daugumoje yra aprašomi mokymo metodai bei turinys, o mokymų reikšmė ir poveikis yra nagrinėjamas daug vangiau. Yra įrodymų, jog sveikatos priežiūros specialistų dalyvavimas mokymuose gali pagerinti žinias, įgūdžius ir požiūrį, o kai kuriais atvejais gali būti patobulinti ir patys sveikatos priežiūros procesai, tačiau poveikis pacientų sveikatos rezultatams, išteklių naudojimui ir visai priežiūros kokybei lieka neaiškus. Akcentuotina tai, jog mokymai medicinos įstaigose dar nėra maksimaliai išpildyti, kadangi daugumoje mokymų vertinimų daugiausia dėmesio skiriama suvoktiems žinių pokyčiams, tačiau nėra gilinamasi į ilgesnio laikotarpio rezultatus specialistams ir pacientams. Taip pat, nėra įrodymų, leidžiančių teigti, jog specialistų mokymai yra daugiau ar mažiau veiksmingi sveikatos priežiūros kokybei gerinti nei kitos iniciatyvos (Health Foundation, 2012). Dėl šios priežasties yra būtina gilinti į visokeriopą mokymų reikšmę sveikatos priežiūros įstaigoms.

Apibendrinant, galima teigti, jog mokymai yra būtini norint tobulinti ne tik pavienių medicinos įstaigų veiklą, tačiau taip pat prisidėti ir prie visos sveikatos sistemos tobulinimo. Sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų mokymai suteikia ne tik galimybes įvertinti savo darbuotojų gebėjimus ir įgūdžius, tačiau ir padeda tuo pagerinti, tobulinant bendrą organizacijos veiklą. Darbuotojų mokymais atrandamos silpnybės gali būti paverčiamos stiprybėmis, tokiu būdu didinant darbo produktyvumą bei labiau patenkinant pacientų poreikius ir lūkesčius. Tinkamai apmokyti bei nuolat tobulėjantys darbuotojai sveikatos sektoriuje yra geriau pasirengę atlikti savo darbą bei teikti kokybiškas paslaugas, o geresnis paslaugų teikimas reiškia, jog bus geriau rūpinamasi žmonių, kuriems šios paslaugos yra reikalingos. Sveikata. Būtent tai, prisideda prie veiksmingos sveikatos priežiūros kūrimo. Nepaisant to, svarbu pabrėžti, kad ateities perspektyvoje medicinos įstaigų darbuotojų mokymai įgaus dar didesnę prasmę dėl technologinių pokyčių, darbuotojų būtinybės prisitaikyti prie kintančios aplinkos, globalėjančio pasaulio bei privalomo tobulėjimo šioje srityje.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodai

Tyrimo metodologija bei jos pristatymas yra neginčytinai reikšmingas baigiamajam darbui bei jo tikslui pasiekti. Šioje dalyje pristatomas tyrimo tikslas, uždaviniai, naudoti tyrimo metodai bei instrumentai. Pagrindinis šio baigiamojo darbo tikslas yra ne tik atskleisti mokymų naudą organizaciniu lygmeniu, tačiau taip pat nustatyti mokymų problemines sritis, medicinos įstaigos administracijos požiūrį į mokymus bei mokymų įtaką pasirinktos sveikatos priežiūros organizacijos veiklos rezultatams. Baigiamojo darbo empiriniame tyrime pasirinkta kokybinė prieiga. Taigi, siekiant atskleisti mokymų naudą sveikatos priežiūros įstaigoje buvo pasirinktas ir kokybinį tyrimą atitinkantis tyrimo instrumentas - **pusiau struktūruotas interviu**, todėl toliau yra svarbu pagrįsti šį pasirinkimą.

Kokybinė prieiga šiam tyrimui yra svarbi dėl įvairių aspektų. Kaip teigia H. K. Mohajan (2018) socialiniuose tyrimuose dažnai naudojama tiek kiekybinė, tiek ir kokybinė prieiga ir nors kiekybinė prieiga gali būti kryptinga ir objektyvi, kokybinė prieiga padeda labiau įsigilinti į problemą bei plėtoti požiūrį nagrinėjamame kontekste. Taigi, vienas iš didžiausių kokybinių tyrimų privalumų yra tai, jog yra suteikiama galimybė išgauti pastebimai gilesnę bei išsamesnę informaciją, todėl galima teigti, jog kiekybiniai tyrimai yra labiau orientuoti į „plotį“, o kokybiniai – į „gylį“. Būtent dėl šios priežasties, šio darbo tikslui pasiekti buvo pasirinkta kokybinė prieiga.

Svarbu akcentuoti ir tai, jog kokybiniai tyrimai yra vis labiau pripažįstami su sveikatos priežiūra susijusiuose tyrimuose, kadangi mokslininkai gali atsakyti į klausimus, į kuriuos yra itin sudėtinga atsakyti taikant kiekybinių tyrimų strategiją. Be to, kokybiniais tyrimais yra siekiama suprasti tiriamą reiškinį atsižvelgiant į kultūrą ir aplinką, kurioje tyrimas yra atliekamas. Tinkamai atliekamas kokybinis tyrimas gali padėti nustatyti kultūrinius ir socialinius veiksnius, turinčius teigiamą ar neigiamą poveikį sveikatos priežiūrai. Tokia informaciją gali būti itin naudinga, siekiant tobulinti sveikatos priežiūros įstaigos teikiamų paslaugų kokybę bei visą organizacinę veiklą (Al-Busaidi, 2008). Pabrėžtina ir tai, jog esamas sudėtingumas, būdingas šiuolaikinėje sveikatos priežiūros sistemoje, daro kokybinius sveikatos tyrimus šiandien dar aktualesniais. Be to, kokybiniai sveikatos tyrimai gali padėti specialistams suvokti socialinio teisingumo gynybą vaidmenį bei dar labiau humanizuoti sveikatos priežiūrą (Luciani, Jach, Campbell, Orr, Durepos, Li, Strachan, Di Mauro, 2019).

Pusiau struktūruotas interviu yra kokybinio tyrimo koncepcijai priskiriamas metodas, kurio metu informacija yra išgaunama vykdant pokalbį su vienu ar keliais tiriamaisiais (Edwards, Holland, 2013). Tačiau verta pažymėti tai, kad interviu gali pasižymėti itin didele formų įvairovė bei yra skirstomi į tris pagrindines kategorijas: giluminį, pusiau struktūruotą ir griežtai struktūruotą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Giluminio interviu metodas nėra struktūruotas ir yra orientuotas į atradimus, todėl

suteikia galimybę gauti itin didelį kiekį informacijos nagrinėjama tema. Tai yra tyrimo metodas, kuriuo yra siekiama detaliai ištirti tiriamojo patirtis, jausmus požiūrį ir kt., todėl šis interviu metodas nėra ribojamas, galintis apimti kelias temas bei vykti ilgą laiko tarpą (Rivas, Gibson-Light, 2016). Priešingas giluminiam interviu yra griežtai struktūruotas interviu, kuris pasižymi itin dideliu struktūruotumu. Tai reiškia, jog tokia interviu tyrėjas, jog griežtai struktūruotas interviu yra vykdomas pagal griežtai nustatytas gaires, kurios apima sudarytus atvirus klausimus. Tokiame interviu tyrėjas kiekvienam tiriamajam užduoti iš anksto nustatytus vienodus klausimus sudarančius eiliškumą, todėl toks interviu yra išskirtinis dėl galimybės surinkti konkrečius atsakymus. Tačiau, griežtai struktūruotas interviu taip pat yra kritikuojamas dėl savo nelankstumo, kadangi tyrėjas negali maišyti klausimų eigoje bei nukrypti nuo temos (Qi, Dumay, 2011). Trumpai apžvelgiant interviu tipus tampa akivaizdu, kad interviu yra kategorizuojami pagal jų struktūruotumą.

Tai suponuoja, jog *pusiau struktūruotas interviu* yra pasižymintis optimaliu kontrolės lygiu. Pusiau struktūruoto interviu metu tarp tyrėjo ir tiriamojo yra vykdomas pokalbis pagal tam tikras, tačiau ne griežtai apibrėžtas gaires. Todėl prieš vykdant interviu, tyrėjas susidaro tam tikrus orientacinius bei galimus papildomus klausimus su galimybe juos užduoti tyrėjams, jeigu yra trūkstama informacijos apie tiriamą problemą (Newcomer, Hatry, Wholey, 2015). Tai pagrindžia, jog pusiau struktūruotas interviu yra giluminio ir griežtai struktūruoto interviu derinys, pasižyminti optimaliu struktūruotumu, kuriame nereikia griežtai laikytis nustatytų gairių, tuo pačiu per daug nenukrypstant nuo interviu temos. Pusiau struktūruotam interviu yra priskiriami trys pagrindiniai bruožai:

- Tai yra interviu forma, kurioje tyrėjo perspektyvos yra grindžiamos tyrimo kontekstu bei turimomis žiniomis, todėl reikalauja itin didelio dėmesio, siekiant užtikrinti maksimalų konteksto išpildymą tiriamųjų suteikta informacija.
- Ši interviu forma pasižymi tarpdialogine sąveika, suteikiančia galimybę dalyvauti dviem ir daugiau tyrimo dalyvių.
- Pusiau struktūruotas interviu yra pasižymintis tematinio, biografinio bei naratyvinio požiūriu, kuriuo tyrėjas privalo gebėti tinkamai surinkti informaciją iš tiriamųjų, užduodant jiems tam tikrus klausimus.

Tai atskleidžia ir pusiau struktūruoto interviu pasirinkimo motyvus šiame tyrime. Pusiau struktūruotas interviu buvo pasirinktas analizuojant interviu formų privalumus ir trūkumus, todėl pusiau struktūruotas interviu yra vienas iš optimaliausių, siekiant išgauti reikiamą kiekį kokybinės informacijos, būtinos tyrimo probleminiam klausimui spręsti. Būtent ši interviu forma yra viena iš labiausiai naudojamų socialiniuose tyrimuose, kadangi yra ganėtinai atvira bei lanksti naujoms idėjoms, galinčioms atsirasti pusiau struktūruoto interviu tyrimo metu (McIntosh, Morse, 2015). Taip pat, pusiau struktūruoti interviu yra dažniausiai naudojami kokybiniuose tyrimuose ir yra dažniausiai kokybinių

duomenų šaltinis sveikatos priežiūros tyrimuose (DeJonckheere, Vaughn, 2019), kas pagrindžia dar didesnius šio tyrimo metodo pasirinkimo motyvus.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo instrumentas buvo sudarytas autorės, taip pat remiantis A. Stankevičienės ir A. Liucvaitienės (2008) sudarytais mokymo efektyvumo organizacijoje vertinimo lygiais. Pusiaus struktūruoto interviu gaires sudarė 7 sritys, kurioms atskleisti sudaryti 14 klausimų (žr. 1 pr.).

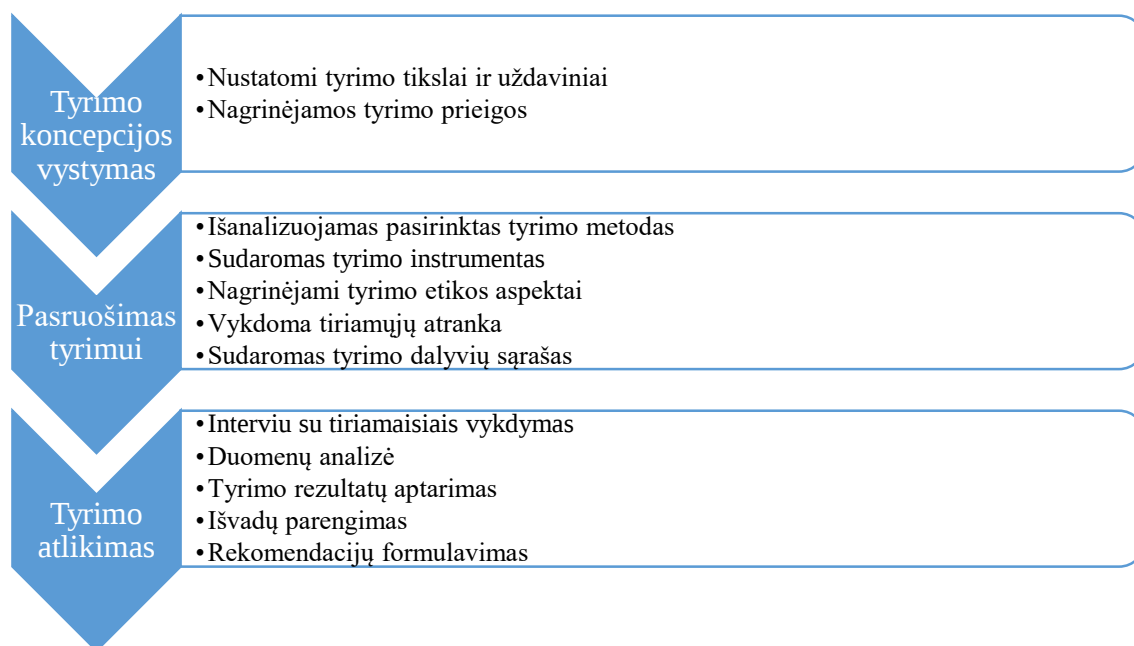
2 lentelė. Tyrimo instrumentas

Sritis		Pagrindimas
1.	Administracijos požiūris	Atskleisti administracijos požiūrį į mokymų svarbą sveikatos priežiūros įstaigoje
2.	Reakcija	Išsiaiškinti administracijos požiūrį į vykdomus darbuotojams mokymus, jų turinį, metodus, struktūrą ir kt.
3.	Žinių bei įgūdžių įgijimas, nuostatų pasikeitimas	Išsiaiškinti, kaip yra įsisavinamos žinios bei formuojami įgūdžiai
4.	Veiklos rodikliai	Išsiaiškinti kaip darbuotojai geba pritaikyti mokymuose įgytas žinias bei įgūdžius, gerinant įstaigos veiklą
5.	Mokymų rezultatų poveikis organizacijos veiklai	Išsiaiškinti mokymų naudą įstaigos veiklos rezultatams pinigine ir nepinine išraiška
6.	Privalumai ir trūkumai	Išsiaiškinti pagrindinius privalumus, o taip pat trūkumus bei sunkumus, kurie trukdo išnaudoti visą mokymų potencialą įstaigos veiklos rezultatams gerinti
7.	Sprendiniai	Išsiaiškinti tiriamųjų nuomonę apie reikalingiausius sprendimus, siekiant didinti mokymų naudą įstaigos veiklos rezultatams

Pirmoji sritis suformuota autoriaus, siekiant atskleisti administracijos bendrą požiūrį į mokymų naudą įvairiais aspektais (žr. 2 lent.). 2-5 sritys išskirtos remiantis A. Stankevičiene ir A. Liucvaitiene (2008). Reakcijos vertinime buvo siekiama išsiaiškinti administracijos požiūrį į vykdomus darbuotojams mokymus, jų turinį, struktūrą bei taikytinus metodus. Žinių, įgūdžių įgijimo bei nuostatų pasikeitimo vertinimui buvo suformuoti klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai įsisavina žinias bei formuoja įgūdžius. Veiklos rodikliams atskleisti suformuoti klausimai buvo skirti išsiaiškinti kaip tiriamosios sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojai geba pritaikyti mokymuose įgytus įgūdžius bei žinias, gerinant įstaigos veiklą. Mokymų rezultatų poveikio organizacijos veiklai atskleisti suformuoti klausimai skirti išsiaiškinti mokymų naudą įstaigoje tiek pinigine, tiek ir ne pinigine reikšme. Galiausiai dvi paskutinės sritys buvo suformuotos tyrėjo. Privalumams ir trūkumams skirti klausimai buvo užduoti siekiant išsiaiškinti, kokie administracijos nuomone yra pagrindiniai mokymų privalumai, gerinantys įstaigos veiklos rezultatus, o taip pat ir trūkumai bei sunkumai, kurie trukdo išnaudoti pilną mokymų potencialą gerinti įstaigos veiklos rezultatams. Paskutiniajai sričiai suformuoti klausimai yra skirti atskleisti, kokie sprendimai turi būti priimti, siekiant išspręsti esančius sunkumus bei maksimalią naudą pasiekti trukdančius barjerus.

2.2. Tyrimo organizavimas ir eiga

Pusiau struktūruotas interviu vyko 2022 m. sausio mėnesio laikotarpyje, tačiau interviu vykdymui buvo svarbus ir pasiruošimas, todėl šis tyrimas susidėjo iš kelių etapų (žr. 6 pav.). Visų pirma buvo svarbu suformuoti tyrimo koncepciją, galinčią labiausiai atskleisti nagrinėjamą darbo problemą. Šiame etape buvo nustatomi tyrimo tikslai bei uždaviniai, o toliau nagrinėjami tiek kiekybinės, tiek kokybinės prieigos privalumai bei trūkumai. Nagrinėjant mokslinius šaltinius bei pasirinktus tinkamą tyrimo prieigą, toliau buvo pasirenkamas optimaliausias tyrimo metodas, kuris buvo pagrindžiamas moksliniais šaltiniais. Atlikus teorinę analizę toliau buvo sudaromas tyrimo instrumentas, kuriame formuojamos gairės (klausimai), reikalingi tyrimo kryptingumui išlaikyti bei reikiamai informacijai surinkti. Prieš vykdant tyrimo dalyvių atranką bei patį tyrimą buvo itin svarbu įsigilinti į pagrindinius kokybinio tyrimo etikos principus bei užtikrinti, jog jų bus laikomasi viso tyrimo metu. Toliau buvo vykdoma tiriamųjų atranka, tiriamieji informuojami, o gavus jų sutikimą dalyvauti tyrime buvo sudaromas tyrimo dalyvių sąrašas bei susitariamas interviu atlikimo laikas bei vieta. Paskutinis tyrimo etapas – tyrimo atlikimas. Šiame etape buvo vykdomas interviu su kiekvienu iš tyrimo dalyvių. Surinkti duomenys buvo analizuojami, o tyrimo rezultatai bei išvados pateikiamos empirinėje darbo dalyje.



6 pav. Tyrimo organizavimas ir eiga

Tiriamųjų atranka. Kadangi tyrime siekiama nustatyti mokymų naudą pasirinktos sveikatos priežiūros įstaigos veiklos rezultatams, pagrindinis tyrimo uždavinys buvo atskleisti medicinos įstaigos administracijos požiūrį į mokymus bei mokymų naudą pasirinktos medicinos įstaigos veiklos rezultatams. Dėl šios priežasties, šiame tyrime buvo itin reikalingas pasirinktos medicinos priežiūros įstaigos administracijos dalyvavimas. Tai suponuoja, jog tyrimo atrankai buvo reikalinga vadovautis patogiosios tikslinės atrankos būdu. L. Rupšienės (2006) teigimu, skirtingai ne kiekybiniuose tyrimuose,

kokybiniai tyrimai nereikalauja imties aibės ar paklaidos, kadangi tai nėra reikšminga. Svarbu pažymėti, jog šiame tyrime, skirtingai nei būdinga kiekybiniais tyrimams, dalyvavo mažesnis informantų skaičius bei buvo užtikrinamas jų konfidencialumas, suteikiant koduotes (žr. 3 lent.).

Atkreipiant dėmesį į tai, jog tiriamųjų atranka buvo vykdoma patogiųjų tiksliniu būdu, atrenkant tiriamuosius buvo svarbu įsitikinti ar jie atitinka tam tikrus kriterijus. Pirmuoju kriterijumi buvo siekiama užtikrinti, jog tyrimo dalyvis yra pasirinktos medicinos įstaigos administracijos atstovas. Antruoju kriterijumi buvo siekiama užtikrinti, jog tyrimo dalyvis esamas pareigas eina bent 3 metus, kadangi buvo itin svarbu, jog tiriamasis jau būtų spėjęs įsisavinti sveikatos priežiūros įstaigoje dominuojantį mikro klimatą bei organizacinius aspektus.

3 lentelė. Tiriamųjų charakteristikos

Informanto kodas	Informanto lytis	Informantų darbo stažas
A1	Moteris	5 metai
A2	Moteris	3 metai
A3	Moteris	3 metai
A4	Vyras	3 metai
A5	Moteris	7 metai
A6	Moteris	10 metų
A7	Moteris	4 metai
A8	Moteris	6 metai
A9	Moteris	5 metai
A10	Moteris	4 metai
A11	Vyras	9 metai

Su kiekvienu iš potencialių dalyvių buvo susisiekta el. paštu arba telefonu bei suteikta visa su tyrimu susijusi dalyvius dominanti informacija. Dalyviams savanoriškai apsisprendus dalyvauti tyrime, toliau buvo susitariama dėl paties tyrimo atlikimo. Atsižvelgiant į COVID-19 pandemiją, su dalyviais buvo susitarta interviu vykdyti nuotolinėmis informacinėmis priemonėmis (vaizdo skambučiu įvairiose platformose), siekiant maksimaliai sumažinti apsikrėtimo COVID-19 riziką. Taigi, tyrime buvo atrinkti ir dalyvavo 11 informantų: 2 vyrai ir 9 moterys, turintys ne mažesnę nei 3 darbo stažą tiriamoje sveikatos priežiūros įstaigoje.

Duomenų surinkimas ir analizavimas. Atsižvelgiant į tai, jog interviu yra pokalbis tarp tyrimo ir tiriamojo, tyrime surinkti duomenys buvo sakytinė ir rašytinė informacija, kuri buvo užfiksuota tyrėjo. Kaip ir buvo minėta anksčiau, dėl COVID-19 pandemijos su informantas interviu buvo vykdomas naudojant informacines komunikacines priemones.

Analizuojant interviu duomenis buvo itin svarbu iš pradžių su jais susipažinti, studijuojant bei kelis kartus skaitant tekstą. Kiekvieno skaitymo metu tyrėjas žymisi pastebėjimus, pastabas, taigi, prieš tai atliekant, interviu surinkti duomenys buvo transkribuojami į vientisą tekstą, kuris vėliau yra skirstomas į kategorijas bei subkategorijas, pagrindžiant jas informantų suteiktomis citatomis (Loubere, 2017).

Tyrimo etikos principai ir jų įgyvendinimas. Sklandžiam ir tinkamam tyrimo atlikimui buvo itin svarbu laikytis tyrimo etikos principų. V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017) išskiria pagrindinius:

- pagarba asmens privatumui;
- anonimiškumas bei konfidencialumas;
- nusiteikimas nekenkti tiriamajam bei geranoriškumas;
- teisingumas.

Pagarbos asmens privatumui principas buvo įgyvendinamas nediskriminuojant bei nedarant jokio spaudimo tyrimo dalyviams dėl apsisprendimo dalyvauti tyrime, jų lyties, rasės, pažiūrų ar tautybės aspektais. Tokiu būdu, buvo siekiama užtikrinti maksimalų dalyvio atsivėrimą tyrimo metu bei surinkti kuo išsamesnę informaciją nagrinėjant problemą. Anonimiškumo bei konfidencialumo principas buvo užtikrinamas neatskleidžiant jokios su tiriamaisiais susijusios informacijos tretiesiems asmenims. Tai reiškia, jog nebuvo atskleidžiama jokia informacija, laikoma asmens duomenimis, pagal kurią tiriamasis gali būti identifikuojamas. Nusiteikimo nekenkti tiriamajam bei geranoriškumo principas buvo įgyvendinamas sudarant pasitikėjimu bei atvirumu grįstą aplinką, kad tiriamieji jaustųsi saugiau bei komfortabiliu, nepatirtų nei fizinės, nei socialinės ar psichinės žalos. Galiausiai, teisingumo principas buvo įgyvendinamas nedarant jokios spaudimo tiriamiesiems apsisprendžiant dalyvauti tyrime, o taip pat išlaikant lygiavertiškumo jausmą tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvių.

Tyrimo patikimumo argumentai. Tyrimo patikimumas buvo užtikrinamas keliais etapais. Tyrimo dalyvių tinkamumas buvo užtikrinamas nustatytais kriterijais, t.y. kiekvienas atrinktas dalyvis atitiko nustatytus kriterijus, pažymėtus dalyvių atrankos skiltyje. Tyrimo eiga bei tinkamos informacijos surinkimas buvo užtikrinamas taip pat griežtai laikantis tyrimo etikos principų bei sudarytomis tyrimo gairėmis. Pirma, buvo atliekamas žvalgomasis tyrimas, atliekant interviu su dviem informantais, tikrinant gaires atliepančių klausimų tinkamumą ir išsamumą. Įsitikinus, jog tyrimo gairės buvo sudarytos kryptingai bei patikimai, toliau buvo nagrinėjami duomenų analizės metodai, rezultatams taikyta interpretacinė analizė.

Tyrimo metu atsiradę apribojimai. Svarbu paminėti, jog tyrimo metu buvo iškilusių sunkumų dėl COVID-19 pandeminės situacijos. Atsižvelgiant į tai, tapo ribotos galimybės pusiau struktūruoto interviu atlikimui, kadangi buvo rizikinga tiesiogiai kontaktuoti dėl didėjančios užsikrėtimo rizikos. Tad tiek tyrėjo, tiek ir informantų išreikštu poreikius pusiau struktūruotas interviu turėjo būti atliekamas nuotolinėmis komunikacinėmis priemonėmis. Akivaizdu, jog bendraujant nuotoliniu būdu pokalbio vykdymas su tiriamaisiais tapo keblesnis, kadangi buvo kiek sudėtingiau užmegzti pasitikėjimą bei artimą ryšį tarp tyrėjo ir tiriamųjų.

3. DARBUOTOJŲ MOKYMŲ NAUDOS X ORGANIZACIJOJE EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tyrimo rezultatai ir jų interpretavimas

Nagrinėjant analizuojamos sveikatos priežiūros įstaigos administracijos požiūrį į mokymų naudą sveikatos priežiūros įstaigai paaiškėjo, jog visi informantai sutinka, jog mokymai tokio tipo įstaigos veiklos rezultatams yra reikšmingi ir neatsiejami nuo efektyvios organizacijos plėtros. Paprašius informantų įvertinti dešimtbalėje sistemoje mokymų naudą sveikatos įstaigos organizacijai 10 iš 11 informantų (A1, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10 ir A11) įvertino 10, o A2 informantas skyrė 9 balus. Tad 9,9 įvertinimas dešimties balų skalėje reiškia, jog mokymai sveikatos priežiūros įstaigoms yra kertiniai, siekiant gerinti įvairius įstaigos veiklos procesus, pradedant administravimu ir baigiant darbuotojų ir klientų tarpusavio ryšio kūrimu. Taip pat, nagrinėjant informantų suteiktus duomenis išryškėjo **mokymų naudos nagrinėjamoje sveikatos priežiūros įstaigoje vertinimo** kategorija, kuri išskirta į 4 subkategorijas: *orientaciją į darbuotojus, orientaciją į klientą, orientaciją į organizaciją, jos kultūrą bei orientaciją į kintančią aplinką* (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Mokymų nauda nagrinėjamoje sveikatos priežiūros įstaigoje vertinimas

Subkategorijos		Informantų citatos
1.	Orientacija į darbuotojus	„Kvalifikacijos kėlimas yra būtinas“ (A1); „<...> reikia nuolat atnaujinti ir tobulinti savo žinias“ (A2); „<...> būtina nuolat tobulinti įgūdžius, domėtis naujovėmis“ (A3); „<...> mokymai būtini tobulinant jau turimas bei įgyjant naujas žinias“ (A4); „Mokymai yra neatsiejama medicinos darbuotojo darbo dalis, mokymai padeda kelti turimų žinių lygį <...> tai padeda geriau pažinti save“ (A5); „Darbuotojų kompetencijos kėlimas yra būtinas“ (A6); „<...> taip pat tai padeda atnaujinti įgytas praktines žinias“ (A10).
2.	Orientacija į klientą	„<...> atitikti pacientų lūkesčius.“ (A1); „<...> mokymai padeda <...> gerinti pacientų aptarnavimo kokybę“ (A5); „<...> siekiant išlaikyti aukščiausius pacientų aptarnavimo standartus“ (A6); „<...> Be mokymų būtų sudėtinga visiems iškiepyti gerus ir vienodus aptarnavimo standartus“ (A9).
3.	Orientacija į organizaciją, jos kultūrą	„Mokymai ne tik edukuoja darbuotojus, bet ir išgrynina ir įdiegia jiems įmonės vertybes“ (A8); „<...> pozityviai veikia pacientų nuotaiką ir gydymo eigą, procesą“ (A9); „<...> ypač tai aktualu privačioms įstaigoms, kurios nori prisitraukti kuo daugiau pacientų“ (A9).
4.	Orientacija į kintančią aplinką	„<...> būtinas, siekiant pritaikyti naujausias gydymo metodikas“ (A1); „Mokymų poreikis yra nuolatinis, nes sveikatos apsaugos sistema nuolat kinta, keičiasi direktyvos, normos, reikalavimai, pradedamos taikyti naujos biomedicinos technologijos“ (A7); „<...> medicina greitai juda į priekį ir gydytojai net neturi teisės nežinoti naujovių <...> Be mokymų būtų sudėtinga <...> pristatyti medicinos naujoves“ (A9); „Mokymai yra reikalingi, nes sveikatos apsaugos sistema nuolat keičiasi, atsiranda naujovių“ (A11).

Visų pirma, informantų atsakymai suponuoja, kad mokymai medicinos įstaigos darbuotojams yra privalomi:

„<...> reikalingas ir persikvalifikavimas, be to ateina dirbti nauji darbuotojai, kuriems mokymai privalomi“ (A7);

„Kvalifikacijos kėlimas, mokymai yra būtini medicinos darbuotojams, norint atsinaujinti licencijas“ (A10);

„ <...> Mokymai yra būtini dirbant medicinos srityje“ (A4).

Šiuos atsakymus patvirtina ir nagrinėti įstatymai, kuriais medicinos srityje dirbantys asmenys (farmacijos specialistai, gydytojai, slaugytojai ir kt.) privalo dalyvauti konkrečios trukmės mokymuose per nustatytą konkretų laikotarpį, siekiant atnaujinti turimas darbo licencijas. Tad galima teigti, jog mokymai jau įstatymų nustatyta tvarka yra orientuoti į medicinos darbuotojus, todėl buvo išskirta ir pirmoji kategorija (žr. 4 lent.). Informantų teigimu, siekiant tinkamai vykdyti sveikatos priežiūros veiklą, medicinos specialistai turi nuolat tobulinti savo žinias bei įgūdžius, gerinti savo kvalifikaciją, siekiant pritaikyti naujoves, pažinti save. Šiam požiūriui pritaria H. Thimbleby (2013) ir N. White (2012), jog mokymai medicinos įstaigose yra būtini, siekiant padėti darbuotojams prisitaikyti bei nuolat tobulėti. Nepaisant to, galima teigti, jog mokymai yra viena iš veiksmingų priemonių, galinčių gerinti naujas darbo metodikas. Y. K. Alotaibi ir F. Federico (2017) akcentuoja, mokymai yra būtini nūdienos nuolat kintančioje technologinėje aplinkoje, kadangi dėl inovacijų taip pat kinta ir darbo būdai. Tad mokymai tampa būtini, siekiant suteikti ir tobulinti visas reikiamas darbuotojų kompetencijas bei įgūdžius šiomis inovacijoms sėkmingai integruoti.

Nepaisant to, mokymai yra naudingi ir orientuoti į klientą. Informantai teigia, jog medicina itin sparčiai vystosi, o medicinoje yra būtinas pacientus tenkinantis aptarnavimas:

„Taip pat, medicinoje labai svarbu ir malonus aptarnavimas, kuris pozityviai veikia pacientų nuotaiką ir gydymo eigą, procesą“ (A9).

Tad tai atskleidžia, jog mokymai padeda siekti pagrindinių medicinos įstaigų tikslų – tenkinti klientų (pacientų) poreikius. Informantai teigia, jog mokymai padeda suvienodinti ir sistemingai vykdyti aptarnavimo standartus, tokiu būdu vis labiau gerinant aptarnavimo kokybę bei atitinkant pacientų (klientų) lūkesčius. J. Rodriguez ir K. Walters (2017) akcentuoja, kad darbuotojai yra pagrindinis organizacijos turtas, padedantis užtikrinti didesnę klientų pasitenkinimą, kokybiškai teikiant paslaugas ar produktus. Tad, kaip pažymi M. Pillai, O. Senthilraj ir S. Swaminathan (2019), mokymai yra tvariai susiję su kliento pasitenkinimo lygiu, kurį lemia dėl mokymų gerėjantis klientų aptarnavimas ir paslaugų teikimas, didinantis pačios įstaigos našumo rodiklius. Tad šį požiūrį atspindi ir sekanti kategorija – orientacija į organizaciją, jos kultūrą.

Informantai teigia, jog mokymai nėra orientuoti vien į darbuotojus ir jų kompetencijas, tačiau taip pat į tobulėjančią organizaciją, jos kultūrą. Tiriamieji akcentuoja, jog mokymai padeda darbuotojams pažinti save, įsidiesti bei išgryninti įmonės vertybes, o dėl to yra gerinamas ir sveikatos priežiūros mikro klimatas. Šis aspektas tampa dar svarbesnis privačioms gydymo įstaigoms, kurios yra

suinteresuotos pritraukti kuo didesnę skaičių pacientų, kurie taip pat nešė ir didesnes pajamas. S. K. Govil, K. Usha, 2014, A. Slavković, ir V. Slavković (2019) akcentavo, jog mokymų nauda organizacijai apima ne tik didesnę organizacijos našumą, tačiau taip pat gerėjančią organizacinę kultūrą ir klimatą. M. Pillai, O. Senthilraj ir S. Swaminathan (2019) atliktos analizės rezultatai taip pat atskleidė, jog mokymų pagalba yra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas, kuriama teigiama organizacinė kultūra, didinamas pačios įstaigos įvaizdis ir našumo rodikliai.

Tačiau sėkminga organizacija taip pat yra gebanti prisitaikyti prie nuolat globalėjančios ir kintančios aplinkos, todėl išskirta paskutinė į kintančią aplinką orientuota kategorija. Informantai teigia, kad medicinos sistema yra nuolat kintanti ir kinta ne tik tobulėjantys gydymo metodai, tačiau taip pat teisinė aplinka bei nuolat koreguojamos medicinos įstaigų veiklos normos. Tai, jog medicinos įstaigos turi greitai reaguoti į pokyčius bei nuolat domėtis naujovėmis atskleidžia ir teisės aktai, kuriuose pažymimi būtinieji mokymai atskleidžia, jog medicinoje turi būti nuolat taikoma naujausia praktika, tobulinami paslaugų teikimo procesai ir kt. Kaip teigė M. Laal (2011) mokymai įgauna itin svarbią reikšmę, kadangi vienas iš pagrindinių įgūdžių tampa gebėjimas mokytis, kuris padeda prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. H. Thimbleby (2013) ir N. White (2012) taip pat pabrėžia, jog yra būtina nuolat tobulėti, norint prisitaikyti prie aplinką supančių pokyčių.

Kaip buvo išsiaiškinta teorinėje dalyje, mokymų krypčių spektras yra itin platus, tad buvo svarbu išsiaiškinti, kokie mokymai vyrauja nagrinėjamoje sveikatos priežiūros įstaigoje. Informantų suteikti atsakymai leido suformuoti sekančią **mokymų krypčių nagrinėjamoje sveikatos priežiūros įstaigoje vertinimo** kategoriją, kuri išskirta į 5 subkategorijas: *vidinius mokymus, orientuotus į asmens tobulėjimą mokymus, profesinius mokymus, organizacinius mokymus ir klientų aptarnavimo mokymus* (žr. 5 lent.). Tad galima teigti, jog sveikatos priežiūros įstaigos mokymai yra orientuojami į įvairias kryptis.

Kaip teigia informantai, vidiniai mokymai yra itin reikalingi naujiems darbuotojams, o taip pat ir ilgiau dirbantiems bei yra reikalingi supažindinti su įmonės vidiniais procesais, politika ir t.t.:

„Vidiniai mokymai skirti susipažinti su įmonės politika, standartais, moko techninių dalykų, kad pacientų aptarnavimas vyktų sklandžiai ir greitai“ (A7).

Nepaisant to, informantai itin akcentuoja į asmens tobulėjimą orientuotus mokymus, kurie apima įvairias temas: streso valdymą, kūrybiškumą, savęs pažinimą ir kt. Informantų teigimu, yra svarbu, jog būtų išryškinta mokymų nauda ir pačiam darbuotojui, kadangi:

„Mokymai taip pat yra naudingi ir pačiam darbuotojui, nes, pavyzdžiui, streso valdymo mokymai yra naudingi ne tik darbo metu, bet ir už jo ribų, mokymai padeda kontroliuoti savo emocijas, nepalūžti sudėtingose situacijose“ (A1);

„Streso valdymo mokymai padeda geriau pažinti save, susidoroti su neigiamomis emocijomis, moko savikontrolės“ (A6).

Būtina pažymėti ir tai, kad į asmens tobulėjimą orientuoti mokymai leidžia atskleisti savo kūrybiškumą bei nebijoti išreikšti idėjas, galinčias gerinti ir pačios organizacijos veiklos procesus:

„Asmens tobulėjimo mokymai skirti savęs pažinimui, atsiskleidimui, skatina nebijoti reikšti savo mintis, siūlyti naujoves“ (A9);

„Kūrybiškumo mokymai skatina nebijoti reikšti mintis, siūlyti naujoves“ (A3);

Tad teigtina, jog į asmens tobulėjimą orientuoti mokymai yra itin naudingi darbuotojui, jo vidiniam tobulėjimui, savęs supratimui ir daugeliu kitų aspektų. Tačiau taip pat, tokie mokymai tampa itin svarbūs ir sveikatos priežiūros įstaigos veiklos rezultatams, kadangi darbuotojai gali tapti našesni, labiau motyvuoti reikšti naujas idėjas, galinčias dar labiau padidinti įstaigos našumą.

5 lentelė. Mokymų krypčių nagrinėjamoje sveikatos priežiūros įstaigoje vertinimas

Subkategorijos		Informantų citatos
1.	Vidiniai mokymai	„<...> organizuojami vidiniai mokymai, tokie kaip naujų paslaugų pristatymas, kad visi darbuotojai žinotų bei galėtų pristatyti visas įstaigoje teikiamas paslaugas pacientams <...> padeda naujiems darbuotojams susipažinti su sistema, o jau dirbantiems darbuotojams padeda pagilinti žinias“ (A1); „Vidiniai, el. sistemos mokymai“ (A7)
2.	Orientuoti į asmens tobulėjimą mokymai	„Streso valdymo“ (A1); „Psichologijos“ (A2); „<...> kūrybiškumo mokymuose“ (A3); „Streso valdymo mokymuose mokymai moko savikontrolės, konfliktinių situacijų sprendimo metodikos, atsipalaidavimo“ (A5); „Streso valdymo mokymuose mokoma susidoroti su neigiamomis emocijomis, atsiriboti nuo neigiamų emocijų, kaip atsipalaiduoti po darbo“ (A8); „<...> asmens tobulėjimo mokymai“ (A9); „<...> streso valdymo“ (A10); „<...> streso valdymo <...> savęs pažinimo“ (A11).
3.	Profesiniai mokymai	„Pirmos pagalbos <...> kvalifikacijos kėlimo mokymuose“ (A1); „<...> pirmos pagalbos mokymai“ (A2); „<...> profesiniuose, pagal savo specializaciją, pirmos pagalbos“ (A3); „Pagrindė dalyvauja kvalifikacijos kėlimo įvairiuose seminaruose“ (A4); „Kvalifikacijos kėlimo, tobulinti jau turimas bei naujas, atnaujintas žinias“ (A5); „Darbuotojai dalyvauja kvalifikacijos kėlimo <...> mokymuose“ (A6); „Kvalifikacijos kėlimo“ (A7); „Kvalifikacijos kėlimo“ (A10).
4.	Organizaciniai mokymai	„Organizacijos kultūros pažinimo mokymai padeda susipažinti su įmonės vertybėmis, tikslais, siekiais, politika, tokie mokymai moko komandinio darbo, pasitikėjimo kolegomis“ (A2); „Personalo valdymo, komandinio darbo mokymuose <...> padeda sumažinti personalo kaitą, atpažinti darbuotojų perdegimo priežastis <...> komandinio darbo mokymai padeda personalui susipažinti vienas su kitu, nes daugelis darbuojasi skirtinguose padaliniuose, skatina komandinį darbą, nebijoti kreiptis pagalbos į kolegas“ (A3); „<...> komandiškumo mokymai“ (A6); „<...> įmonės kultūros mokymuose“ (A11).
5.	Klientų aptarnavimo mokymai	„<...> pacientų aptarnavimo mokymai orientuoti į pacientą, kad jis gautų aukščiausios kokybės paslaugas, kad pacientas būtų patenkintas aptarnavimo kokybe, bendravimu“ (A1); „<...> šie mokymai <...> padeda lengviau bendrauti su pacientais, išvengti konfliktinių situacijų“ (A2); „Paslaugų teikimo mokymuose, tobulinti pacientų aptarnavimo kokybę tam, kad darbuotojai atitiktų pacientų lūkesčius bei atitiktų sveikatos apsaugos nustatytus aptarnavimo standartus“ (A5); „Klientų aptarnavimo mokymuose“ (A8); „Aptarnavimo standartų mokymai“ (A9); „Klientų aptarnavimo“ (A10);

		„Aptarnavimo standartų mokymuose“ (A11).
--	--	--

Kita, iš anksto numatyta kategorija – profesiniai mokymai. Kaip ir buvo minėta anksčiau, medicinos darbuotojų specializacijos mokymai yra būtini ir reglamentuoti įstatymų. Tačiau nepaisant skirtingų medicinos darbuotojų darbo kryptių, visiems darbuotojams yra periodiškai suteikiami pirmosios pagalbos mokymai, tai akcentuoja ir informantai:

„Profesiniai pagal savo specializaciją mokymai padeda atnaujinti praktines žinias, gauti reikiamus pažymėjimus darbui. Pirmos pagalbos mokymai yra reikalingi tiek darbe, tiek kasdieniame gyvenime, padeda atnaujinti žinias, suteikti reikiamą pagalbą žmogui ištikus nelaimei.“ (A3);

„Kvalifikacijos kėlimo mokymai skirti tobulinti turimas žinias, atnaujinti turimas licencijas“ (A6).

Informantų teigimu, tokios krypties mokymai yra būtini kiekvienam medicinos darbuotojui, kadangi nuolatinis žinių ir kompetencijų tobulinimas šioje srityje yra būtinas:

„Mokymai yra reikalingi gilinti turimas žinias, įgūdžius ir įgauti papildomų žinių. Mokymai yra būtini dirbant medicinos srityje“ (A4).

Nepaisant to, mokymai yra orientuoti ne tik į medicinos darbuotojų asmeninių savybių bei profesinių kompetencijų tobulinimą, tačiau taip pat sukoncentruoti į organizacijai reikšmingus mokymus. Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, jog tokios krypties mokymai leidžia formuoti teigiamą organizacinę kultūrą, supažindina su įmonės tikslais, vertybėmis, politika, siekiais ir t.t. Informantai teigia, jog šioje srityje yra siekiama sukurti vieningą darbuotojų ekosistemą, kurioje personalui būtų teikiama visapusiška pagalba, atpažįstami rizikos veiksniai, galintys trikdyti darbą, būtų sukurtas tvarus komandos tarpusavio ryšys, o taip pat būtų eliminuojamas baimės jausmas, norint kreiptis pagalbos į kolegas:

„Komandiškumo mokymai padeda geriau pažinti kolektyvą, dirbti kaip vienas mechanizmas“ (A6);

„<...> tai galimybė susipažinti visam įmonės kolektyvui, geresnei darbo atmosferai palaikyti“ (A9).

Tad galima teigti, jog tokie mokymai padeda kurti teigiamą darbo atmosferą, o tai atneša naudos pačiai įmonei, kadangi mažėja darbuotojų rotacija (itin ryški organizacijų problema minėta teorinėje dalyje) bei didėja pasitikėjimas vienas kitu. Tačiau galima teigti, jog visų šių mokymų tikslas yra patenkintas klientas ir aukštesni veiklos rezultatai, tad akivaizdu, jog sveikatos priežiūros įstaigoje yra organizuojami ir į klientą orientuoti mokymai, kad būtų kuo labiau patenkinti jų lūkesčiai:

„Aptarnavimo kokybės mokymai skatina atitikti pacientų lūkesčius, dirbti pagal aukščiausius kokybės standartus“ (A6).

Taip pat, nagrinėjant mokslinę literatūrą tapo aišku, jog medicinos įstaigose yra itin svarbi į pacientą orientuota komunikacija, kadangi paciento lūkesčiams užtikrinti nebeužtenka tik medicinos

darbuotojų profesinių kompetencijų, tačiau vis svarbesnė tampa komunikacija bei bendravimas. Tad mokymais yra būtina tobulinti aptarnavimo standartų išpildymą:

„ <...> jie padeda gerinti pacientų aptarnavimo standartus, moko teisingo bendravimo su pacientu“ (A8).

Tai atskleidžia, jog į pacientą orientuoti mokymai yra vieni svarbiausių, kadangi leidžia didinti paslaugų kokybę, užtikrinti medicinos darbuotojų bendravimo įgūdžių profesionalumą gebant tinkamai komunikuoti bei vengti ar veiksmingai išspręsti konfliktines situacijas, tokiu būdu veiksmingai prisidedant prie organizacijos našumo. Tad nagrinėtos mokymų kryptys atskleidžia, kad:

„ <...> mūsų įmonėje organizuojami mokymai yra orientuoti ne tik į pacientų aptarnavimo kokybės gerinimą bet ir į patį darbuotoją, kad darbuotojas būtų motyvuotas, jaustųsi reikalingas, neturėtų neigiamų emocijų, nejaustų streso darbo vietoje bei lengvai rastų kalbą tiek su kolegomis, tiek su pacientais.“ (A11).

Tad galima teigti, jog mokymų spektras nagrinėjamoje sveikatos priežiūros įstaigoje yra gan platus, tačiau nagrinėjant informantų suteiktus duomenis taip pat išryškėjo ir kita **darbuotojo požiūrio į mokymus ir pasirengimo taikyti žinias vertinimo** kategorija, kurią sudaro 2 subkategorijos: *aktyvus* ir *pasyvus* požiūris (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Darbuotojų požiūrio į mokymus ir pasirengimo taikyti žinias vertinimas

Subkategorijos		Informantų citatos
1.	Aktyvus	„ <...> po mokymų pokyčiai darbe yra jaučiami. Nuotaikos po mokymų būna tik teigiamos ir juntamas aktyvumas.“ (A1); „ Darbuotojai noriai ir aktyviai taiko įgytas žinias praktikoje, tačiau šis procesas reikalauja laiko, kol atsiranda norimas rezultatas.“ (A2); „ Nusiteikimas pakankamai neblogas, įgytas žinias panaudoja savo darbuose, daugiau gali suteikti pagalbos, informacijos pacientams.“ (A3); „ Nusiteikia aktyviai <...> tačiau tai reikalauja įdirbio. Nuotaikos dažniausiai po mokymų būna geros, dar kelias dienas vyksta aptarimai, diskusijos“ (A4); „ Iš besimokančiųjų pasakojimų, žmonės tikrai apmąsto dalykus, ypač susijusius su asmeninio tobulėjimo mokymais ir bando taikyti žinias.“ (A9).
2.	Pasyvus	„ Dažnai juntamas pasipriešinimas naujovėms, nenoras išeiti iš komforto zonos, lengviausia yra dirbti jau pagal nusistovėjusius procesus.“ (A5); „ Aktyviai pasirengia taikyti naujas žinias ir bando tai daryti <...> tačiau greitai užsimiršta, nes darbo tempas yra greitas, neleidžia sustoti vienoje vietoje.“ (A6); „ Ne visi darbuotojai mano, kad mokymai yra reikalingi, mano, kad tai nekeičia ir neįtakoja jų darbo rezultatų ir pokyčius sudėtinga įvertinti. Būtent toks nusiteikimas ir nuomonė trukdo taikyti mokymų metu įgytas žinias darbo metu, mokymu metu sužinota informacija greitai pasimiršta.“ (A10); „ <...> Po mokymų atmosfera juntama gera, darbuotojai yra motyvuoti, bet ši nuotaika juntama neilgai.“ (A11)

Kaip teigia informantai, nagrinėjamoje sveikatos priežiūros įstaigoje dirbantys medicinos darbuotojai suvokia, jog mokymai yra naudingi ir juos vertina teigiamai, tad juntamas pakankamai aktyvus darbuotojų dalyvavimas:

„ Dažniausiai vertina teigiamai, darbuotojai noriai dalyvauja mokymuose“ (A2);

„ Darbuotojai yra patenkinti, mokymai yra laukiami“ (A5);

„ Darbuotojai mokymus vertina gerai, mėgsta, dalyvauja aktyviai“ (A8).

Svarbu atsižvelgti ir į tai, jog aktyvumas juntamas didelis dėl to, jog mokymai yra privalomi:

„*Mokymai privalomi, todėl aktyvumas didelis.*“ (A1);

„*Mokymai vyksta darbo metu dažniausiai ir yra privalomi, todėl dalyvauja visi darbuotojai*“ (A3);

„*<...> mokymai yra privalomi, vyksta dažniausiai darbo metu, todėl praleisti galima tik dėl rimtos, pateisinamos priežasties.*“ (A11).

Tad ši sąlyga gali atskleisti ir neigiamą pusę, kuomet dalyvavimas mokymuose neatneša reikiamų rezultatų, kadangi:

„*Dauguma darbuotojų mano, kad tai galimybė pabėgti dienelei nuo darbo, mano, kad to nereikia ir neįdomu, aktyvumas dalyvavimo prasme geras, nes tai privaloma, o emocinio dalyvavimo norėtusi daugiau.*“ (A9).

Tad galima teigti, jog nors darbuotojai išreiškia teigiamą nuomonę apie mokymų naudą ir yra juntamas didelis aktyvumas, vis dėlto, atsiskleidžia ir emocinis pasyvumas, kuomet į mokymus einama ne dėl mokymuose nustatytų tikslų, o kitų asmeninių priežasčių (būtinybės dalyvauti, galimybės atsitraukti nuo pagrindinės veiklos ir kt.). M. Falasca (2011) taip pat akcentavo, jog nors požiūris į mokymus gali būti teigiamas, vis dėl to mokymosi kliūtys gali būti situacinės bei dispozicinės. Situacinės kliūtys yra mažiau priklausomos nuo individo (tam tikri gyvenimo įvykiai, aplinka ir kt.), tačiau taip pat pasiruošimui mokytis ir taikyti žinias gali kliudyti ir dispoziciniai veiksniai, kurie apima gebėjimo iširti kelių perspektyvų trūkumą ar neigiamų nuostatų mokymo atžvilgiu nusistatymą dėl praeityje įgytų neigiamų patirčių ir t.t. Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, jog nors dauguma darbuotojų gali turėti teigiamą požiūrį į mokymus, vis dėlto nėra pasirengę į juos įsitraukti ir vykdyti pokyčius.

Tačiau taip pat informantai teigia, jog mokymai yra rengiami atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, siekiant, jog dalyvavimas vyktų ne tik dėl to, jog dalyvavimas mokymuose yra privalomas, tačiau ir kiekvienam aktualus:

„*Dalis mokymų yra rengiami pagal darbuotojų poreikį, todėl yra aktualūs.*“ (A5).

Tai yra itin svarbu, kadangi, kaip teigia J. Field (2011) mokymai yra naudingi tuomet, kuomet besimokantysis yra suinteresuotas pokyčiams, kas atskleidžia, jog medicinos darbuotojų požiūris į mokymus taip pat sąlygoja ir pasiruošimą taikyti žinias praktinėje veikloje. O K. Jehanzeb, N. A. Bashir (2013) pažymi, kad požiūris į mokymus ir motyvacija taikyti įgytas žinias teikia naudą ne tik organizacijos veiklos našumui, tačiau taip pat yra reikšminga darbuotojams, jų našumui, pasitenkinimui darbu, savimi bei įgyjamomis karjeros kompetencijomis. Tampa aišku, jog darbuotojų teigiamam požiūriui į mokymus ir pasiruošimui taikyti žinias yra itin reikšminga darbuotojų ir organizacijos sinergija, suvokiant naudą abiem suinteresuotųjų grupėms.

Informantų pasisakymai taip pat panašiai pasiskirsto nagrinėjant mokymuose įgytų žinių taikymo praktikoje aktyvumą, kadangi atsakymuose galima įžvelgti tiek teigiamas, tiek ir neigiamas

puses (žr. 6 lent.). Informantai pažymi, jog po mokymų pasijunta teigiamos nuotaikos, entuziazmas, yra jaučiamas aktyvumas ir noras taikyti žinias. Po mokymų darbuotojai dar kurį laiką diskutuoja mokymų temomis ir pasitaria, kaip geriau šias įgytas žinias pritaikyti savo darbo eigoje. Tačiau taip pat, daugelis informantų teigia, jog šis nusiteikimas aktyviai taikyti įgytas žinias yra laikinas:

„ Po mokymų aktyvus ir entuziazmas būna didelis, vėliau jis kiek mažėja, darbuotojai išsigrynina jiems tinkamiausią informaciją.“ (A8);

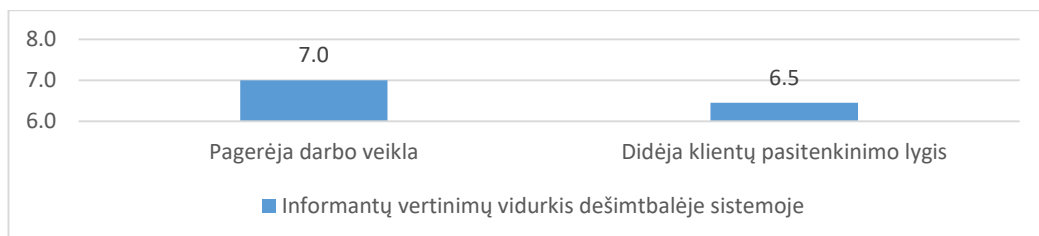
Dažniausiai toks mokymų efektas atsitinka dėl itin įtempto darbo tempo, kadangi darbuotojai neturi laiko analizuoti ir eksperimentuoti darbo vietoje įgyvendinant naujas idėjas:

„ <...> tačiau greitai užsimiršta, nes darbo tempas yra greitas, neleidžia sustoti vienoje vietoje.“ (A6).

Dėl šių priežasčių, akivaizdu, jog šių mokymų nauda gali atsiskleisti tik ilgalaikėje perspektyvoje, nuolat atsižvelgiant į mokymų tobulinimo procesus, motyvuojant darbuotojus mokytis bei suteikiant sąlygas naujai įgytas žinias išbandyti praktiškai:

„ Ne visada lengva taikyti naujai įgytas žinias, dažnai tai reikalauja ilgesnio laiko ir patirties.“ (A5).

Tačiau, nors vyrauja įvairūs informantų požiūriai, tačiau galima teigti, jog mokymai atskleidžia tam tikrus teigiamus pokyčius. Veiklos rezultatų pagerėjimą bei klientų pasitenkinimo lygio didėjimą informantai taip pat įvertino dešimtbalėje vertinimo sistemoje (žr. 7 pav.). A1 ir A3 informantai darbo veiklos pagerėjimą po mokymų įvertino 9 balais, A2, A4 ir A10 informantai skyrė 5 balus, A5, A8 ir A11 informantai pagerėjusią darbo veiklą po mokymų įvertino 6 balais, A6 – 8 balais, o A9 – 7 balais. Tad išvedus bendrą vidurkį, galima teigti, jog po mokymų pagerėjusi darbuotojų veiklą buvo ganėtinai pastebima. Taip pat, informantai įvertino ir didėjantį klientų pasitenkinimo lygį. A1 informantas įvertino šį aspektą 9 balais, A2 ir A11 skyrė 6 balų įvertinimą, A3 ir A4 informantai skyrė 8 balus, A5, A7 ir A8 informantai skyrė 7 balus, A 6 informantas skyrė maksimalų balų kiekį, tačiau A9 informantas skyrė 5, o A10 informantas – tik 4 balus. Susumavus buvo gautas 6,5 balas, tad galima teigti, jog klientų pasitenkinimo lygio didėjimas taip pat buvo juntamas teigiamas. Tačiau vis dėlto kiekvieno informanto vertinimai ganėtinai skyrėsi ir tai atspindėjo 6 ir 7 lentelėje pateikti duomenų analizės rezultatai.



7 pav. Informantų mokymų įtakos klientų pasitenkinimo lygiui ir darbo veiklai vertinimo pasiskirstymas

Toliau yra itin svarbu išskirti kategorijas ir subkategorijas, atspindinčias mokymų juntamos naudos sveikatos priežiūros veiklos kontekste vertinimą. Kadangi informantai išskyrė nemažai sričių, kuriose buvo juntamas tobulėjimas po mokymų, 7 lentelė atspindi kelios kategorijos ir jas apibūdinančios subkategorijos.

7 lentelė. Mokymų juntamos naudos sveikatos priežiūros veiklos kontekste vertinimas

Kategorijos	Subkategorijos	Informantų citatos
1.	Nauda įstaigai	Gerėjanti vidinė kultūra
		„ <...> susiformavo geresnė organizacinė kultūra ir klimatas. Darbuotojų tarpusavio santykiai pagerėjo <...> pagerėjo santykiai su vadovybe“ (A2); „ <...> labiausiai tai įtakoja <...> geresnį klimatą organizacijos viduje.“ (A5); „ <...> susiformavo geresnė organizacinė kultūra bei klimatas“ (A7); „ <...> po mokymų gerėja atmosfera kolektyve, mažiau nesutarimų.“ (A8); „ Susiformavo geresnė organizacinė kultūra ir klimatas. Kadangi vis susipažįstame su naujais kolegomis, kartu dirbti tampa lengviau, amžiau konfliktų.“ (A9);
		Didėjantis klientų pasitenkinimas
		„ Neigiamų atsiliepimų kiekis iš pacientų pusės mažėja“ (A1); „ <...> pacientų pasitenkinimo lygis kinta į teigiamą pusę“ (A2); „ <...> po mokymų padidėja teigiamų atsiliepimų srautas.“ (A5); „ <...> pacientų atsiliepimai gerėja“ (A8); „ <...> pacientų atsiliepimai <...> kinta“ (A9); „ Pacientai tokiais pokyčiais yra patenkinti“ (A10); „ Paslaugų kokybė keičiasi, pasikeitimai teigiamai veikia ir pacientų patirtį mūsų įmonėje, gerų atsiliepimų daugėja.“ (A11).
		Didėjančios pajamos
		„ Geresnis darbuotojo ir kliento ryšys <...> reiškia klientas norės pas mus grįžti ir rekomenduoti artimiesiems“ (A7); „ <...> mokėjimas suderinti pagalbą žmogui tuo pačiu atnešant pelną įmonei“ (A9).
2.	Nauda pacientams	Mažėjanti darbuotojų rotacija
		„ Padidėjo darbuotojų motyvacija“ (A2); „ Padidėjo darbuotojų motyvacija <...> atsirado motyvacija būti ir siekti geresnių rezultatų“ (A2); „ Padidėjo darbuotojų motyvacija <...> jaučiasi įvertinti ir stengiasi pritaikyti žinias savo darbo veikloje“ (A8); „ <...> darbuotojų rotacija mažėja.“ (A3); „ darbuotojų rotacija“ (A7).
		Optimaliau naudojami ištekliai
		„ <...> optimalus išteklių naudojimas: įranga, laikas, žaliavos ir kt. <...> mokymai padeda <...> optimaliai išnaudoti visus išteklius.“ (A7); „ <...> optimalus išteklių naudojimas“ (A8); „ <...> optimalus išteklių naudojimas“ (A3).
		Greičiau teikiamos kokybiškos paslaugos
		„ <...> po mokymų buvo pastebėta, kad trumpėja paslaugų teikimo laikas, pacientas yra aptarnaujamas greičiau, be trikdžių, tai įtakoja ir paciento pasitenkinimo lygį“ (A5); „ <...> darbo veikla taip pat kinta, trumpėja pacientų aptarnavimo laikas, gerėja teikiamų paslaugų kokybė“ (A8); „ Teikiamų paslaugų kokybė pagerėjo, sutrumpėjo aptarnavimo laikas“ (A10).
3.	Nauda darbuotojams	Didesnis dėmesys paciento poreikiams
		„ <...> pacientai pažymi profesionalų darbą.“ (A5); „ <...> konfliktinių situacijų su laiku mažėja. Tai rodo, kad mokymai skatina pokyčius, keičia pacientų požiūrį į mūsų įmonę“ (A8); „ <...> pasikeitė bendravimo su pacientu įpročiai, personalas yra supratingesnis, siūlomi įvairūs sprendimo būdai, alternatyvos pacientams, jei kažkas netenkina“ (A10); „ daugiau supratimo, įsiklausymas į paciento pageidavimus“ (A1).
		Gerėjantys tarpusavio santykiai
		„ Gerėja bendravimo kultūra tiek su ligoniais, tiek su kolegomis“ (A1); „ Darbuotojų tarpusavio santykiai pagerėjo“ (A2); „ <...> bendras personalo komandinis darbas“ (A4);
		Didėjantis kompetencijų lygis
		„ Privalumai būtų pirmiausia darbo kokybė, po įgytų žinių gebėjimas dirbti su naujausiomis technologijomis, kurias taiko savo srityje“ (A3); „ <...> žinių papildymas, panaudojimas teikiant paslaugas“ (A4); „ <...> mokymai padeda atnaujinti turimas žinias, neatsilikti savo srityje“ (A5);

		Didėjantis pasitenkinimo savimi lygis	„ <...> darbuotojų pasitikėjimas savo jėgomis“ (A3); „ Didesnis pasitikėjimas darbuotojo gautomis žiniomis ir jų panaudojimu.“ (A4); „ Padedą geriau pažinti save“ (A5); „ <...> auga darbuotojų pasitikėjimas“ (A11).
--	--	---------------------------------------	---

Informantai teigia, jog reguliarius mokymų organizavimas ir darbuotojų dalyvavimas teigiamai veikia įmonės veiklą bei rezultatus:

„ Darbo rezultatai keičiasi į teigiamą pusę, bet tai reikalauja laiko ir mokymai turi būti nuolatiniai.“ (A6);

„ Mokymai teigiamai veikia įmonės veiklos rezultatus.“ (A8);

„ Mokymų dėka ir yra siekiama pasiekti tokiu rezultatus“ (A7).

Gauti tyrimo rezultatai parodė, jog mokymai yra tvariai susiję ir su tiriamos sveikatos priežiūros įstaigos našumo didėjimu bei plėtra. Tad 7 lentelėje išskirtos mokymų teikiamos naudos kategorijos: **nauda įstaigai, nauda pacientui ir nauda darbuotojams**. Nors mokymų nauda orientuota į tris sritis, tačiau jų visuma sudaro pagrindinę mokymų reikšmę sveikatos priežiūros įstaigos našumui, tobulėjimui ir plėtrai, kadangi patenkinti klientai bei darbuotojai lemia teigiamus pokyčius ir pačioje organizacijoje, o tai tiriamai sveikatos priežiūros įstaigai atsiliepia įvairiais aspektais, kuriuos dabar yra būtina išanalizuoti. Analizuojant informantų suteiktus duomenis, mokymų naudą įstaigai apibūdina net 5 subkategorijos: *gerėjanti vidinė kultūra, didėjantis klientų pasitenkinimas, mažėjanti darbuotojų rotacija, optimaliau naudojami ištekliai*, ko pasėkoje, taip pat yra *didėjančios pajamos*.

Informantų atsakymai atskleidžia, jog mokymų nauda yra itin juntama kuriant vidinę organizacinę kultūrą, tad tiriamosios sveikatos priežiūros įstaigos administracijos požiūris leidžia daryti išvadą, jog mokymai itin teigiamai veikė organizacijos vidinę kultūrą bei darbo klimatą. Dėl šių priežasčių taip pat ryškėja įstaigos vertybės, didėja įvaizdis, kadangi tai tiesiogiai sąlygoja teigiamas asociacijas, susijusias su konkrečia sveikatos priežiūros įstaiga. L. Merkio ir O. Šlapšienės (2013) tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog besimokanti organizacija geba daug našiau kurti darbo klimatą, suteikti darbuotojams platesnes galimybes, tokiu būdu aktyviau konkuruojant rinkoje. S. K. Govil ir K. Usha (2014) taip pat teigė, jog sėkmingi mokymų procesai yra itin prisidedantys prie organizacinės kultūros bei klimato kūrimo, jo plėtojimo mikro lygmenyje. Apibendrinant galime teigti, jog šio empirinio tyrimo rezultatus taip pat patvirtina ir nagrinėta mokslinė literatūra.

Nagrinėjamos sveikatos įstaigoje mokymų nauda organizacinei kultūrai sąlygoja ir mažesnę darbuotojų rotaciją. Informantų teigimu, po mokymų šiuo metu juntama padidėjusi darbuotojų motyvacija, gerėja santykis su organizacija, todėl darbuotojai jaučiasi labiau suprasti bei įvertinti. Tai, be abejonės, prisideda prie darbuotojų motyvacijos likti darbovietėje ir prisidėti prie įstaigos rezultatų gerinimo. Kaip teigia S. K. Govil ir K. Usha (2014) mokymai sąlygoja didėjančią žmogiškojo kapitalo vertę, todėl motyvuoti ir kompetentingi darbuotojai yra organizacijos turtas, kurį gali naudoti atliekant į organizacijos poreikius orientuotas užduotis. Būtent tai sąlygoja mažėjančią darbuotojų rotaciją, nes darbuotojams suteikiamos karjeros organizacijoje galimybės, šiltesnė darbo aplinka, glaudesnis

tarpusavio ryšys ir pan. Tai atskleidžia, jog darbuotojų rotacija yra tvariai susijusi ir su organizacine kultūra.

Labiau motyvuoti ir ilgesnį laiką organizacijoje dirbantys darbuotojai taip pat tampa kompetentesni bei turintys tvaresnį ryšį su organizacija. Dėl šios priežasties, galima teigti, jog įmonėje yra optimaliau panaudojami ištekliai. Šias informantų įžvalgas taip pat patvirtina K. Govil, K. Usha, 2014, A. Slavković, ir V. Slavković (2019), teigdami, kad mokymai lemia optimizuojamą organizacijos žaliavų, laiko bei įrangos naudojimą, kadangi darbuotojų dalyvavimas mokymuose yra lavinantis būtinuosius įgūdžius bei didinantis darbuotojų produktyvumą. Būtent tai daro įtaką optimaliausiai žaliavų, laiko bei įrangos naudojimui, siekiant organizacijos pagrindinių tikslų.

Dėl minėtųjų priežasčių taip pat atsiranda ir kitas organizacijai mokymų nulemtas naudingas aspektas – didėjantis klientų pasitenkinimas. Šis veiksnys, ko gero, yra pagrindinis kiekvienos organizacijos tikslas. Gerėjanti organizacinė kultūra ir jos sąlygojama mažesnė darbuotojų rotacija (taigi, taip pat ir didesnė darbuotojų motyvacija) taip pat gerina paslaugų kokybę, todėl yra juntamas didėjantis klientų pasitenkinimas. Kone visi informantai akcentavo, jog po mokymų yra juntama didėjanti paslaugų kokybė, kuria atskleidžia augantis klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis:

„ Pacientai lieka labiau išgirsti, suprasti ir gavę geresnį rezultatą bei išsamesnius atsakymus į rūpimus klausimus, bei iškilusias problemas palieka geresnius atsiliepimus, sugrįžta į mūsų įstaigą pakartotinai, o tai parodo, kad yra patenkinti teikiamomis paslaugomis ir darbo veikla įmonėje gerėja. “ (A4).

Šią išskirtą subkategoriją taip pat pabrėžia K. Jehanzeb, N. A. Bashir (2013), J. Rodriguez, K. Walters (2017), V. Jha (2016), tad galima teigti, jog mokymai yra neabejotinai prisidedantys prie klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis įvairiose organizacijose, o ypač sveikatos priežiūros įstaigose. Galima teigti, jog visos šios kategorijos tarpusavyje yra tvariai susijusios, ko pasėkoje, mokymų nešama nauda galiausiai prisideda ir prie didėjančių įstaigos pajamų. Informantai teigia, jog didėjanti darbuotojų motyvacija, geriau teikiamos paslaugos lemia didesnį klientų (pacientų) ratą, optimaliau naudojamus išteklius, todėl galima teigti, jog mažėjančios sąnaudos lemia pajamų ir galiausiai pelno didėjimą. Organizacijai mokymai yra būtini, kadangi buvo išskirtas itin platus spektras veiksmų, kurie atskleidžia mokymų naudą sveikatos priežiūros įstaigos veiklos rezultatams.

Sekanti išskirta kategorija apibūdina naudą pacientams (klientams) ir buvo išskirta į dvi subkategorijas: *greičiau teikiamas kokybiškas paslaugas* ir *didesnį dėmesį klientų poreikiams*. Informantai itin akcentavo, jog juntamas klientų pasitenkinimo lygio didėjimas, tad šis didėjimas yra lemiamas tam tikrų veiksmų, prie kurių taip pat reikšmingai prisideda mokymai. Informantų suteikti duomenys atskleidžia, jog paslaugos yra suteikiamos kokybiškai per daug trumpesnį laiką. Tad galima teigti, jog mokymai sąlygoja darbuotojų motyvaciją, kompetencijas bei įgūdžius naudojant įvairius įstaigos išteklius, todėl gerėja ir paslaugų suteikimo laikas nepabloginant teikiamų paslaugų kokybės.

Nepaisant to, mokymų netiesioginė nauda klientams atspindi ir darbuotojų besikeičiančiame į klientus požiūryje, kadangi, mažėja konfliktinių situacijų, tobulėja bendravimo su pacientų įgūdžiai, kliento poreikiams patenkinti siūlomos įvairios alternatyvos. Tad galima teigti, jog yra daug labiau atsižvelgiama į pacientų pageidavimą, todėl:

„Daugiau iš paciento pusės jaučiamas pasitikėjimas, kad jų problemos sprendžiamos, kad kiekvienas pacientas yra svarbus“ (A3).

Tad galima teigti, jog tai yra tiesiogiai susiję su klientų pasitenkinimo lygio augimu, todėl mokymai yra viena iš veiksmingiausių priemonių gerinant sveikatos priežiūros įstaigos veiklos rezultatus. Tačiau paskutinė 7 lentelėje išskirta subkategorija atskleidžia, jog mokymai teikia naudą ne tik įstaigai ar klientams, tačiau ir patiems darbuotojams. Šią kategoriją apibūdina trys subkategorijos: *gerėjantys tarpusavio santykiai, didėjanti kompetencijų bei pasitenkinimo savimi lygis*. Informantai pažymi, jog dėl mokymų didėjanti darbuotojų motyvacija, gerėjanti organizacinė kultūra taip pat sąlygoja ir tvaresnius darbuotojų tarpusavio santykius, todėl yra skatinamas komandinis darbas, lemiantis našesnius darbo rezultatus. Nepaisant to, informantai pažymi, jog mokymų nauda ne tik įstaigai, bet ir darbuotojams atsiskleidžia per didėjantį kompetencijų lygį, kadangi darbuotojai atsinaujina įgytas žinias, susipažįsta su inovacijomis ir t.t. Be to, mokymuose darbuotojai gauna sertifikatus, kurie gali padėti kopti karjeros laiptais, tad mokymais darbuotojai gauna tiesioginę naudą tampant geresniais savo srities specialistais, o tai lemia ir didėjantį pasitikėjimo lygį savimi.

Tyrimo rezultatai parodė, jog mokymai yra naudingi įvairioms sveikatos priežiūros įstaigos suinteresuotosioms grupėms, kurių visuma atskleidžia visapusišką naudą įstaigai. Vis dėlto, informantų atsakymuose aptinkami neigiami aspektai, dėl kurių mokymų nauda nėra pilnai išnaudojama nagrinėjamoje sveikatos priežiūros įstaigoje. Nagrinėjant informantų suteiktą informaciją buvo išskirta **mokymų potencialą trukdančių išnaudoti veiksmų vertinimo** kategorija, kuri išskirta į tris pagrindines subkategorijas: *laiko ir žmogiškųjų išteklių trūkumą, motyvacijos stoką ir stereotipinę patyrusių darbuotojų požiūrį* (žr. 8 lent.). Kone pagrindinė daugumos tyrime dalyvavusių informantų išskiriama priežastis, kuri trukdo aktyviai organizuoti ir dalyvauti mokymuose yra tai, jog juos yra sunku vykdyti dėl trūkstamo laiko, kadangi medicinos darbuotojų darbo rutina yra itin įtempta ir kiekvieno darbuotojo nukreipimas į gretutines veiklas (mokymus), tiesiogiai sąlygoja ir sveikatos priežiūros įstaigos veiklą, jos kokybę. Informantai pažymi, jog yra itin sudėtinga suburti darbuotojus tam tikru metu, todėl mokymų datos ir laiko derinimas tampa sudėtingu ir ne visuomet įgyvendinamu uždaviniu, kadangi dažnai nėra galimybių rasti darbuotojų, galinčių pavaduoti besimokančiuosius. Galima teigti, jog ši problema turėtų būti sprendžiama pačios sveikatos priežiūros įstaigos, kadangi kaip teigia O. D. Oluwaseun (2018), mokymai apima sudėtingus procesus, apimančius įvairius iššūkius, todėl organizacijos turi skirti tiek finansines, tiek ir žmogiškąsias investicijas.

Atkreipiant dėmesį į šį požiūrį, taip pat išryškėja ir kita subkategorija – motyvacijos stoka. Informantų teigimu, pastebima, jog mokymų potencialui išnaudoti dažnai trukdo nepakankama darbuotojų motyvaciją dėl kelių priežasčių. Pirma, informantai pažymi, jog motyvacijos mokytis itin stinga jauniems darbuotojams, kurie dažnai dar neturi mokymų patirties, todėl negali įžvelgti teigiamos mokymų naudos ir būtinybės ne tik organizacijos veiklos gerinimui, tačiau ir paties darbuotojo profesinėms ir asmeninėms kompetencijoms gerinti. Antra, paaiškėjo, jog darbuotojai į mokymus žvelgia kaip į papildomą veiklą, už kurią taip pat turėtų būti skiriamas ir didesnis darbo atlygis. Tad galima teigti, jog dalis sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų nenori dėti papildomų pastangų bei tobulėti, jeigu nėra teikiamos finansinės paskatos kaip viena iš motyvacijos didinimo priemonių. Dėl šių priežasčių galima teigti, jog mokymų efektyvumui trukdo ir trūkstanti darbuotojų motyvacija, kurią sąlygoja įvairūs veiksniai.

J. Pennacchia, E. Jones, F. Aldridge (2018) ir M. Falasca (2011) pažymėjo, kad mokymų motyvacijos stoką gali lemti tiek išorinės, tiek ir vidinės kliūtys, kurias gali sudaryti tiek senėjimo padariniai, tiek tam tikri gyvenimo įvykiai, aplinka ir pan. Tačiau taip pat, viena iš reikšmingų kliūčių yra dispozicinė, susijusi su praeityje buvusiu neigiama patirtimi, skepticizmu, išmoktais įgūdžiais ir kitais veiksniais, dėl kurių individas nėra suinteresuotas pokyčiams. Tai atsispindi ir informantų suteiktuose duomenyse ir išskirtoje paskutinėje subkategorijoje – stereotipiniame patyrusių darbuotojų požiūryje. Informantų teigimu, vyresnio amžiaus medicinos darbuotojai nenoriai keičia savo darbo įpročius, todėl pasyviau žiūri į mokymus ir jų teikiamą naudą. Tai reiškia, jog vyresnieji medicinos darbuotojai yra mažiau suinteresuoti tobulėti, kadangi yra suformavę ilgalaikę darbo praktiką, kurios nenori keisti, o tai yra viena iš tobulėjimą medicinos srityje stabdančių veiksnių. Galima teigti, jog mokymai yra naudingi, kuomet individas yra suinteresuotas pokyčiams, todėl organizacija turi kurti motyvacinę aplinką bei išryškinti mokymų naudą įvairiuose kontekstuose.

8 lentelė. Mokymų potencialą trukdančių išnaudoti veiksnių vertinimas

Subkategorijos		Informantų citatos
1.	Laiko ir žmogiškųjų išteklių trūkumas	„Laiko stoka“ (A1); „<...> pagrindinis sunkumas suburti darbuotojus mokymams vienu metu taip, kad nenukentėtų įmonės veikla.“ (A2); „Laiko stoka, trūkumas specialistų galinčių pavaduoti vieni kitus darbe mokymų laiku“ (A4); „<...> vienintelis sunkumas yra suderinti mokymų datą ir laiką, nes medicinos personalas dirba įtemptų, slenkančių grafiku, darbas negali būti stabdomas, tad sudėtinga suburti bent grupelėmis darbuotojus vienu metu“ (A5); „Derinimas su intensyviu darbo grafiku <...> Sunkiausia viską suderinti“ (A8); „Laiko trūkumas, sunku suburti medicinos personalą į mokymus, nes darbas negali būti stabdomas, vienas darbuotojas turi būti pakeičiamas kitu mokymų atveju.“ (A10); „Laiko stoka, darbuotojų grafikas yra įtemptas ir užkrautas, todėl sunku įterpti dar ir mokymus“ (A11).
2.	Motyvacijos stoka	„<...> trūksta darbuotojams motyvacijos, už įgytas žinias tikimasi didesnio darbo atlygio.“ (A1); „Jaunesniems darbuotojams neužtenka motyvacijos“ (A3); „<...> naujokų pasyvumas neįžvelgiant naudos mokymų pradžioje <...> nes jie dažniausiai neturi mokymų patirties.“ (A8).

3.	Stereotipinis patyrusių darbuotojų požiūris	„ <...> vyresni tiesiog ne taip rimtai žiūri į mokymus ir nenori keista savo darbo įpročių.“ (A3); „ Darbuotojų nenoras. Tačiau šį sunkumą stengiamasi išspręsti, stengiamasi prarodyti mokymų plusus, teigiamas puses, kurios gali pasitarnauti ateityje.“ (A9); „ <...> šiek tiek pasyviau žiūri į mokymus vyresnio amžiaus žmonės“ (A3)
----	---	--

Nustačius probleminius aspektus, iš informantų pasisakymų taip pat išaiškėja reikalingi sprendiniai minėtosioms spragoms spręsti, tad buvo išskirta **probleminiams veiksniams reikalingų sprendinių vertinimo** kategorija, kuri išskirta į 4 subkategorijas: *finansinės paskatos, lankstesnės darbo sąlygos, kontrolės/sistemos įvedimas ir aktyvi mokymų komunikacija* (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Probleminiams veiksniams reikalingų sprendinių vertinimas

Subkategorijos		Informantų citatos
1.	Finansinės paskatos	„ Viskas remiasi į finansus, manau, pagrinde, po kvalifikacijos kėlimų tikimasi gauti didesnę atlygį už darbą, o vyresniems daugiau motyvacijos, pospyrio tobulintis“ (A3). „ <...> naujokų pasyvumas nežvelgiant naudos mokymų pradžioje“ (A8); „ už įgytas žinias tikimasi didesnio darbo atlygio“ (A1).
2.	Lankstesnės darbo sąlygos	„ Lankstesnio darbo grafikas“ (A1); „ <...> Žinoma, ir daugiau laisvesnio laiko, gal patogesnio darbo grafiko, kad darbuotojai spėtų nudirbti savo darbus darbe“ (A3); „ Plėsti specialistų ratą, didinti personalą, sudaryti lankstesnį darbo grafiką.“ (A4) „ Mokymų laikų derinimas iš ankščiau su galimybe koreguoti tomis dienomis ir darbų apimtis“ (A8); „ Skirti didesnę laikų pasirinkimą mokymams, didinti personalo skaičių, kad nebūtų trikdžių išėjus daliai žmonių į mokymus įmonės veiklai.“ (A10).
3.	Kontrolės/sistemos įvedimais	„ <...> paprastesnio žinių perteikimo modelis, gautų žinių įgyvendinimo sąlygų savo darbo vietoje sukūrimas“ (A1); „ <...> šis procesas vyksta lėtai ir yra sunkiai kontroliuojamas.“ (A2).
4.	Aktyvi mokymų komunikacija	„ <...> aktyvesnė mokymų reklama, aprašymas naujokams įvardinant konkrečių mokymų naudas“ (A8); „ <...> stengiamasi parodyti mokymų plusus, teigiamas puses, kurios gali pasitarnauti ir ateityje.“ (A9).

Kaip ir buvo minėta anksčiau, už tam tikrą savo kompetencijų tobulinimą darbuotojai tikisi ir finansinių paskatų, didinančių darbo ir mokymosi motyvą. Tai akcentuoja ir informantai, teigdami, jog jauni specialistai būtų labiau paskatinti tobulėti, jeigu žinotų, jog už šias pastangas taip pat kiltų ir atlygis, o vyresniems specialistams finansinės paskatos galėtų būti svari priežastis didinti mokymosi motyvą ir žinių pritaikymą praktikoje. Tai, jog mokymai ir geresnių rezultatų rodymas yra viena pagrindinių atlyginimo didinimo priežasčių yra analizuojama ir mokslinėje literatūroje. Y. Yao, G. Liu ir Y. Cui (2020) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokymų poveikis gali būti skirtingas, tačiau viena iš svarbių paskatų mokytis ir tobulėti ir susijusi su darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, motyvacijos ir atlygio didėjimu. K. Jehanzeb ir N. A. Bashir (2013) taip pat pažymėjo, kad mokymai yra investicija į save, todėl už papildomai teikiamas pastangas mokymams yra tikimasi padidėjusio atlyginimo ateities perspektyvoje. Dėl šių priežasčių, galima teigti, jog finansinės paskatos suteiktų paspirtį ne tik pasyviai dalyvauti mokymuose (pvz., būtinuose), tačiau taip pat aktyviai domėtis, įsisavinti naudingą informaciją ir taikyti ją praktikoje. Ir nors tokios finansinės paskatos iš pažiūros gali atrodyti nenaudingos sveikatos priežiūros plėtrai, vis dėlto, labiau motyvuoti darbuotojai ne tik gali gerinti įstaigos įvaizdį, tačiau ir pritraukti daug didesnę kiekį klientų – pacientų – didinančių įstaigos biudžetą.

Kitas trikdys, neleidžiantis pilnai išnaudoti mokymų potencialo tiriamojoje įstaigoje buvo laiko trūkumas bei žmogiškųjų išteklių mažėjimas. Tad remiantis šiuo probleminiu aspektu buvo suformuota lankstesnių darbo sąlygų subkategorija, kaip sprendinys, reikalingas probleminiams aspektams spręsti. Informantų teigimu, mokymų galimybės organizacijos plėtrai nėra pilnai išnaudojamos dėl žmogiškųjų išteklių įtempto darbo laiko, kadangi išeinant vieniems darbuotojams, ne visuomet atsiranda juos galintis pakeisti personalas. Dėl šios priežasties informantai nurodo, kad yra itin reikalinga sudaryti lankstesnes darbo sąlygas, kad pasirinktuose mokymuose darbuotojai galėtų aktyviai dalyvauti, nesijaudinant dėl jų darbo krūvio. Galima teigti, jog itin įtemptas darbo grafikas paverčia mokymus būtinybe ir formalumu, reikalingu medicinos darbuotojo licencijai atnaujinti, kadangi stresas ir nuovargis itin sumažina motyvacija mokytis. R. A. G. Khan, F. A. Khan ir M. A. Khan (2011) taip pat pažymi, jog mokymų procesas yra itin sudėtingas, reikalaujantis ir organizacijos materialinių kaštų, todėl, kaip teigia M. Pillai, O. Senthilraj ir S. Swaminathan (2019), medicinos įstaigose itin didelė atsakomybė tampa žmogiškųjų išteklių valdymui, siekiant sudaryti tinkamas sąlygas personalo mokymams bei tobulėjimui, siekiant gerinti įstaigos paslaugų kokybę. Nors kai kurie informantai teigia, jog visos galimybės sudarytos ir prievarta negalima pakeisti rezultato:

„Manau, kad visos galimybės mokytis jau sudarytos, daugiau jau nieko ir nebepadarysi, nes per prievartą irgi nebus rezultato.“ (A9);

„Pakeisti, ko gero, nieko nepavyks, nes medicinos sritis yra ta sritis, kur darbo niekada netrūksta ir nesustabdysi“ (A11);

Tačiau kaip atskleidžia informantų suteikti duomenys ir teorinės analizės rezultatai, priemonių skatinti mokytis visuomet yra, ir nors rezultatai gali būti pasiekiami tik ilgalaikėje perspektyvoje, tam turi būti dedamos pastangos ir kūrybiškas, lankstus požiūris:

„<...> stengiamės būti lanksčiais ir derintis prie medicinos darbuotojų galimybių.“ (A5).

Nepaisant to, informantų atsakymai atskleidė, jog pasigendama kontrolės ar sistemos įvedimo, skatinančios ne tik dalyvauti mokymuose, tačiau ir rezultatams atsiskleisti. Kaip teigia informantai, mokymų rezultatų procesai yra sunkiai kontroliuojamas ir lėtas procesas, tad yra svarbu sukurti žinių įgyvendinimo darbo vietoje sąlygų ar modelio sukūrimą. Tad tam tikra prasme, galima teigti, jog tam tikros kontrolės, sistemos įvedimas paskatintų darbuotojus aktyviai taikyti mokymuose įsisavintas žinias ar įgūdžius. Nors materialinės paskatos (didinamas atlyginimas, premijos ir kt.) gali skatinti darbuotojų mokymosi motyvaciją ir mokymų naudos realizavimą darbo vietoje, tačiau kaip teigia R. A. G. Khan, F. A. Khan ir M. A. Khan (2011), mokymų organizavimas turi turėti ir tam tikrą kontrolę, kadangi prastai organizuojami mokymai ar jų turinys gali net pakenkti produktyviam žinių įgyvendinimui praktikoje, tačiau taip pat darbuotojai, žvelgiantys į mokymus pasyviai, tikėtina, neneš jokie teigiamo rezultato, kurio tikisi organizacija. Atskleidžiama, jog tam tikros kontrolės taikymas ar darbuotojų atskaitomybės didinimas gali padėti padidinti mokymų potencialo išnaudojimą organizacijos našumui, kadangi, kaip

pažymi M. Pillai, O. Senthilraj ir S. Swaminathan (2019), tokiu būdu gali būti skatinamas kūrybiškumas, novatoriškumas, didesnė integracija į darbuotojų kompetencijų skatinimą, organizacinės kultūros kūrimą. O. Vinesh (2014) pažymi, kad mokymuose tam tikra sistema ar kontrolė yra reikalinga, kadangi tai leidžia nustatyti ir darbuotojų silpnąsias puses, tokiu būdu randant priemones stiprinti pareigų atlikimo nuoseklumą, produktyvumą, sumažinti išlaidas ir didinti darbuotojų pasitenkinimą. Dėl šios priežasties galima teigti, jog įstaigos skiriamos investicijos į darbuotojus turi nešti tam tikrą naudą, todėl mokymuose dalyvaujantys darbuotojai taip pat turi rodyti tam tikrą teigiamą grįžtamąjį ryšį, reikšmingą įstaigos tobulėjimui. Tačiau tam, jog darbuotojai būtų ne tik skatinami kontroliuojant ar teikiant finansinius priedus, taip pat turi suvokti ir mokymų teikiamą naudą jiems patiems (ne tik profesinių, tačiau ir asmeninių kompetencijų kontekste).

Dėl aukščiau minėtosios priežasties, atsiskleidžia ir paskutinioji subkategorija – aktyvi mokymų komunikacija. Sveikatos priežiūros administracija turėtų ne tik atsakingai atrinkti darbuotojams aktualius ir įdomius mokymus, tačiau taip pat sistemingai ir aktyviai komunikuoti darbuotojams apie kiekvienų mokymų teikiamas naudas. K. Jehanzeb ir N. A. Bashir (2013) pažymėjo, jog mokymų nauda yra išskirtinai svarbi ne tik jauniems, tačiau ir patyrusiems darbuotojams, siekiant asmeninio tobulėjimo bei pasitenkinimo ne tik savimi, tačiau ir darbu. Tad galima teigti, jog yra būtina taikyti įvairių priemonių kompleksą, siekiant geriau atskleisti mokymų naudą sveikatos priežiūros įstaigoje, ir, kaip pažymi informantas:

„ *Viskas priklauso nuo vadovybės požiūrio, lėšų, motyvavimo, palaikymo, sąlygų sudarymo*“ (A2).

Atsižvelgiant į šį požiūrį tampa aišku, jog organizacija, norėdama gauti reikšmingą mokymų teigiamą grįžtamąjį ryšį ir pajusti didėjančią įstaigos našumą, turi ne tik sudaryti sąlygas mokytis, tačiau taip pat taikyti įvairias motyvacines priemones, siekdama, jog darbuotojai būtų suinteresuoti šias žinias ne tik išklausyti, tačiau ir aktyviai jas taikyti praktikoje taip pat ieškant ir naujų idėjų bei kūrybiškų sprendimų, galinčių reikšmingai prisidėti prie sveikatos priežiūros įstaigos tobulėjimo ir plėtros įvairiuose kontekstuose.

3.2. Tyrimo apibendrinimas ir diskusija

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė radinius, galinčius prisidėti prie analizuojamos pirminės sveikatos priežiūros sistemos tobulinimo ir tolesnio vystymo. Svarbu pažymėti ir tai, jog tyrimo rezultatai patvirtino teorinėje dalyje išryškintas mokymų teikiamas naudas organizacijoms. S. K. Govil, K. Usha (2014), A. Slavković ir V. Slavković (2019) pažymėjo, jog darbuotojų mokymai prisideda prie aukštesnės kokybės paslaugų gerinimo, laiko, žaliavų, optimalaus įrangos naudojimo, nesusipratimų ir konfliktinių situacijų mažinimo, žmogiškosios kapitalo vertės didėjimo, darbuotojų rotacijos mažėjimo,

organizacinės kultūros ir psichologinio klimato pozityvaus formavimosi bei darbuotojų motyvacijos didėjimo. Tačiau nepaisant to, mokymų nauda atsiskleidžia kartu ir kiekvienam suaugusiajam tiek asmeninio gyvenimo, tiek darbo karjeros perspektyvoje. Kadangi, kaip teigė C. Bergo, I Bogdandi, U. Fischer (2008) mokymai ne tik padeda įgyti žinias ir įgūdžius, tačiau taip pat didina konkurencingumą darbo rinkoje, prisideda prie motyvacijos, savivertės didėjimo ir t.t.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog mokymai sveikatos medicinos organizacijoms taip pat suteikia visokeriopą naudą, todėl mokymai yra orientuojami įvairiomis kryptimis: į darbuotojus, į klientą, į organizaciją bei jos kultūrą ar į kintančią aplinką. Kaip teigė H. Thimbleby (2013), mokymai yra būtini, siekiant ne tik gerinti veiklos procesus ar individualias žinias, tačiau taip pat prisitaikyti prie sparčiai kintančios aplinkos. Tai atskleidžia, jog mokymai yra įvairialypiai, skirti tam tikros srities gerinimui. Paaiškėjo, jog nagrinėjamoje sveikatos įstaigoje yra vykdomi 5 rūšių mokymai: vidiniai, orientuoti į asmens tobulėjimą, profesiniai, organizaciniai ir klientų aptarnavimo. Tai atskleidžia, jog į įvairias sritis orientuoti mokymai atneša bendrą rezultatą, prisidedantį prie tiriamos organizacijos veiklos gerinimo ir plėtros.

Kaip ir buvo minėta anksčiau, sveikatos įstaigoms yra itin svarbu gerinti darbo veiklą vis labiau patenkinant pacientų poreikius. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog informantai mokymų naudą įstaigos darbo veiklos pagerėjimui ir klientų pasitenkinimui įvertino aukštesniu nei vidutiniu balu. Dėl šios priežasties, galima teigti, jog tinkamai vykdomi mokymų procesai neabejotinai organizacijai atneša teigiamus rezultatus. Tad galima daryti išvadą, jog priežiūros įstaigos veiklos gerinimas yra tiesiogiai susijęs ir su pacientų pasitenkinimo lygiu. J. Rodriguez ir K. Walters (2017) tai taip pat akcentavo, kadangi darbuotojai yra pagrindinis organizacijos turtas, o nuolat tobulėjantys darbuotojai lemia gerėjančią organizacijos veiklą, tad savaime – didesnę klientų (šiuo atveju pacientų) pasitenkinimą.

Nors mokymų nauda yra itin akcentuojama mokslinėje literatūroje, o taip pat atskleidžiama nagrinėjant kokybinius tyrimo duomenis, tačiau taip pat iškyla trys pagrindinės probleminės sritys, neleidžiančios išnaudoti mokymų, nagrinėjamoje sveikatos priežiūros įstaigoje, potencialo. Remiantis duomenimis buvo išskirtos trys pagrindinės **probleminės sritys**: laiko bei žmoniškųjų išteklių trūkumas, darbuotojų motyvacijos stoka ir stereotipinis patyrusių darbuotojų požiūris.

Žmoniškųjų išteklių problema atsiskleidžia tuo, jog medicinos darbuotojų darbo krūvis yra itin įtemptas, todėl be tiesioginių atliekamų funkcijų, yra sudėtinga savanoriškai dalyvauti mokymuose, kadangi trūksta besimokančiuosius galinčių pavaduoti kolegų skaičiaus. Nors K. Sendawula, S. N. Kimuli, J. Bananuka ir G. N. Muganga (2018) akcentavo, jog mokymai gal padėti spręsti žmoniškųjų išteklių našumo problemas, tokiu būdu turint galimybę įdarbinti mažesnę darbuotojų skaičių, tačiau informantų suteikta medicinos įstaigų darbo veikla pastaruoju laikotarpiu yra išskirtinai intensyvi. Intensyvumas atsiskleidžia ir dėl COVID-19 pandemijos, tad galima teigti, jog norint, kad tiriamosios

įstaigos darbuotojai ne tik dalyvautų mokymuose, tačiau taip pat būtų motyvuoti įsisavinti žinias ir jas taikyt, yra svarbu sumažinti jų darbo krūvį papildant personalo skaičių.

Kokybinių tyrimų duomenys atskleidė ir kitą opią problemą – motyvacijos stoką ir stereotipinį darbuotojų požiūrį. Nors mokymų naudą akcentuoja ir patys informantai, tačiau buvo teigiama, jog ne visi turi teigiamą požiūrį į mokymų teigiamą naudą. Tai yra itin būdinga vyresnio amžiaus ilgesnį laiką dirbantiems medicinos darbuotojams, kurie nenori pokyčių ir turi griežtą nusistatymą prieš mokymų naudą. Tad kaip pažymi K. Jehanzeb, N. A. Bashir (2013) darbuotojų mokymai turi apimti ne tik galimybių dalyvauti juose suteikimą, tačiau taip pat mokymosi motyvacijos skatinimą. Tyrimo duomenys parodė, kad dėl itin didelio darbo krūvio mažėja motyvacija dirbti, tad dar labiau – mokytis. Dėl šių priežasčių, turi būti imtasi priemonių, galinčių užtikrinti proporcingas atlyginimus darbo valandas, suteikiant daugiau lankstumo, kad atsirastų didesnė darbuotojų motyvacija tobulėti ne tik teoriškai, tačiau ir praktiškai.

Šioms problemoms spręsti gali būti taikomi įvairūs būdai, tačiau kokybiniai duomenys leido išskirti keturias **tobulinimo kryptis**, siekiant didesnės mokymų naudos tiriamai sveikatos organizacijai: finansinės paskatos, lankstesnės darbo sąlygos, kontrolės/sistemos įvedimas ir aktyvi mokymų komunikacija. Akivaizdu, jog žmogiškieji ištekliai medicinos organizacijose, o tikliau – sveikatos priežiūros įstaigose – yra itin reikalingi ir COVID-19 pandemijos metu yra juntamas dar didesnis trūkumas, todėl tai apsunkina ne tik darbuotojų motyvaciją, tačiau ir galimybes dalyvauti mokymuose. Tačiau tam, kad mokymų nauda būtų progresyvesnė, yra būtina orientuotis kontrolės/stebėsenos bei motyvacinės sistemos elementus.

Tam, kad mokymai nebūtų tik prielaida darbuotojams pakeisti darbo pobūdį ir pailsėti nuo įtempto darbo krūvio, tiriamosios organizacijos administracijoje turėtų būti sukurtas kontrolės bei stebėsenos mechanizmas, analizuojantis ir skatinantis ne tik darbuotojų dalyvavimą mokymuose, tačiau ir tai, kiek ir kaip įsisavintos žinios yra pritaikomos praktikoje, gerinant veiklos kiekybę ir kokybę. Antra, atsižvelgiant į medicinos darbuotojų darbo krūvį, yra svarbi ir suformuota motyvacinė sistema, kuri teiktų paskatas ne už dalyvavimą mokymuose, tačiau įgytų žinių naudos demonstravimą savo darbinėje veikloje. Šiuos aspektus taip pat atskleidė kokybiniai tyrimo duomenys.

Tad galima teigti, jog šio tyrimo išvalgos gali padėti didinti mokymų vaidmenį įvairiose medicinos organizacijose. Nors mokymų nauda yra įrodyta įvairiuose altiktuose moksliniuose tyrimuose, vis dėlto, kaip teigia S. Sarre, J. Maben, C. Aldus, J. Schneider, H. Wharrad, C. Nicholson ir A. Arthur (2018), vien organizuoti mokymus sveikatos priežiūros įstaigose neužtenka, kadangi mokymų naudingumas pradeda ryškėti tuomet, kuomet yra kruopščiai rengiama visa mokymų strategija ir sistema. Tai reiškia, jog medicinos darbuotojams turi būti ne tik suteikta prieiga prie mokymų, tačiau taip pat teikiama parama, paskatos, o atsakingi asmenys turi nuolat analizuoti kiekvienų mokymų

daromą įtaką, t.y. kaip jie pagerina darbuotojų darbo veiklą ir prisideda prie organizacijos siekiamų tikslų.

Apibendrinant, galima teigti, jog šio tyrimo išvalgos bei radiniai mokslinėje plotmėje ir toliau gali būti plėtojami, formuojant progresyvių mokymų integracijos į medicinos organizacijas modelius, motyvacines sistemas ar kontrolės mechanizmų struktūras, kurias praktinis įgyvendinimas dar labiau pagerintų tikslingai taikomų mokymų indėlį į medicinos organizacijų plėtrą. Tyrimo duomenys taip pat atskleidė ir dar didesnį poreikį nagrinėti medicinos įstaigas ir jų veiklos gerinimo galimybes. Kaip paaikškėjo, šiose įstaigose yra būtina didinti darbuotojų našumą ir optimizuoti veiklą, siekinat kuo labiau pagerinti pacientams teikiamas paslaugas, ko šiandien yra pasigendama dėl susidariusių sudėtingų aplinkybių.

IŠVADOS

1. Teorinė analizė atskleidė, jog mokymosi visą gyvenimą plėtojimas tiek nacionaliniu, tiek ES lygmeniu atskleidžia ir mokymų reikšmę šioje informacijos visuomenėje. Mokymai yra apibrėžiami kaip suplanuotas procesas, kurio pagrindiniu tikslu tampa asmens įgūdžių ir kompetencijų gerinimas. Mokymai tai suplanuotas procesas, kurio metu vyksta mokymas ir mokymasis papildant jau turimus įgūdžius, žinias, patyrimus ir kt. Mokymai tampa vienu iš svarbiausių įrankių, leidžiančių suaugusiems veiksmingai integruotis į žinių visuomenę.

2. Mokymai turi itin didelę reikšmę darbuotojams, nes suteikia galimybę didinti kompetencijas, našumą ir pasitenkinimą savimi. Nuolat besimokantis darbuotojas gali daug veiksmingiau planuoti savo karjerą bei įgauti itin didelį pranašumą konkurencingoje darbo rinkoje. Mokymai ne tik gali prisidėti prie darbuotojo kompetencijų ir našumo didėjimo, tačiau taip pat prie darbuotojo asmeninio tobulėjimo ir augimo, formuojant elgesį ir teigiamą požiūrį į mokymų naudą. Dėl šios priežasties, mokymai prisideda prie asmens, kaip darbuotojo, įvaizdžio gerinimo.

3. Išskiriami 7 pagrindiniai mokymų naudą organizacijai atsikleidžiantys elementai: aukštesnės kokybės paslaugos, optimalus laiko, žaliavų ir įrangos naudojimas, didėjanti žmogiškojo kapitalo vertė, mažėjantis konfliktinių situacijų lygis bei darbuotojų rotacija, gerėjantis organizacinės kultūros ir darbo klimatas, didėjanti darbuotojų motyvacija. Mokymai yra svarbūs visoms organizacijoms, įskaitant ir sveikatos priežiūros įstaigas. Darbuotojų mokymai tampa pagrindiniu šiuolaikinės ir modernios organizacijos veiklos tobulinimo priemone bei esminiu elementu, plėtojant organizacijos strategiją.

4. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog:

4.1. tiriamosios sveikatos priežiūros administracijos požiūris į mokymus yra itin teigiamas. Dokumentų ir kokybinių duomenų analizė parodė, jog medicinos darbuotojams mokymai yra privalomi ir reglamentuoti Lietuvos įstatymuose. Medicinos veikloje mokymai tampa dar reikšmingesni nei bet kokioje kitoje organizacijoje, kadangi čia pakankamų ir kokybiškų paslaugų teikimas yra susijęs su pacientų sveikata ar net gyvybe. Mokymai nagrinėjamoje sveikatos priežiūros įstaigoje yra orientuojami į darbuotojus, klientus, organizaciją, jos vidinę kultūrą bei į kintančią aplinką, tad ir įstaigoje vykdomos mokymų rūšys yra įvairios: nuo klientų aptarnavimo iki orientuotų į asmens tobulėjimą.

4.2. mokymų nauda veiklos rezultatams yra akivaizdi, nes gerėja organizacijos vidinė kultūra, didėja klientų pasitenkinimas, didėja pajamos, o galiausiai ir pelnas. Paaikškėjo trys pagrindinės probleminės sritys, vis dar trukdančios tiriamojoje įstaigoje išnaudoti visą mokymų potencialą: žmogiškųjų išteklių bei laiko trūkumas, motyvacijos stoka bei stereotipinis patyrusių darbuotojų požiūris. Sėkmingas

mokymų integravimas į sveikatos priežiūros įstaigos veiklą apima itin sudėtingus procesus, todėl įstaigos vadovybė turėtų juos nuolat stebėti, analizuoti ir vertinti, siekiant iš mokymų gauti kuo didesnę naudą vykdant įstaigos plėtrą.

REKOMENDACIJOS

Sveikatos priežiūros įstaigos administracijai:

1. Rekomenduojama suformuoti darbuotojų veiklos kontrolės mechanizmą, kuriuo būtų siekiama ne tik aktyviai į mokymus įtraukti kuo didesnį darbuotojų skaičių, tačiau taip pat stebėti, kaip tos žinios yra pritaikomos praktinėje veikloje.
2. Atsižvelgiant į tai, kad dalis darbuotojų turi stereotipinę negatyvų požiūrį dėl mokymų naudos, rekomenduojama vykdyti aktyvią komunikaciją, išskiriant konkrečių mokymų naudas darbuotojams ir galimas paskatas, rodant teigiamą ir aktyvų mokymuose įgautų žinių pritaikymą praktinėje veikloje.

Sveikatos priežiūros įstaigos vadovybei:

1. Rekomenduojama priimti papildomus medicinos darbuotojus pagal organizacijos biudžeto galimybes, siekiant optimizuoti tiriamos sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų darbo krūvį, suformuojant lankstesnes sąlygas dalyvavimui mokymuose.
2. Nesant galimybių įvykdyti aukščiau nurodytos rekomendacijos, siūloma teikti finansines paskatas darbuotojams, veiksmingai pritaikantiems mokymuose gautas žinias bei prisidedantiems prie teikiamų paslaugų kokybės gerinimo.

Sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojams:

1. Rekomenduojama sukurti vidinius komunikacijos sklaidos kanalus (pvz., uždaras grupes socialinėse platformose), kuriuose darbuotojai galėtų lengvai ir greitai komunikuoti, dalintis reikiama informacija, derinti darbo grafikus prie mokymų tvarkaraščio, o taip pat pranešti apie pavadavimo galimybes mokymų atveju.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ahmand, I., ud Din, S. (2009). Evaluating training and development. *Gomal Journal of Medical Sciences*, 7(2), 165-166.
2. Alotaibi, Y. K., Federico, F. (2017). The impact of health information technology on patient safety. *Saudi Med J*, 38(12), 1173-1180.
3. Aneeqa, S., Aisha, A. (2016). Managing Human Resources in Public Health Care System in South Asia: Case Study of Pakistan. *South Asian Journal of Human Resource Management*, 3(1), 75-3.
4. Aguinis, H., Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organization and Society. *Annu. Rev. Psychol*, 60, 451-474.
5. Al-Busaidi, Z. Q. (2008). Qualitative Research and its Uses in Health Care. *Sultan Quaboos University Medical Journal*, (1), 11–19.
6. Allmendinger, J., Kleinert, C., Pollak, R., Vicari, B., Wölfel, O., Althaber, A., Antoni, M., Christoph, B., Drasch, K., Janik, F., Künster, R., Laible, M. C., Leuze, K., Matthes, B., Ruland, M., Schulz, B., Trahms, A. (2019). Adult Education and Lifelong Learning. In H. P. Blossfeld, G. F. Roßbach (eds.), *Education as a Lifelong Process (7fE edition, vol. 3)*. Wiesbaden: Springer VS.
7. Baker, D. P., Gustafson, S., Beaubien, J. M., Salas, E., Barach, P. (2004). Medical Team Training Programs in Health Care. *Advances in Patient Safety*, 4, 253-267.
8. Bergo, C., Bogdandi, I., Fischer, U. C., Gombkoto, E. H., Jung, C., Košir, M., Michaelis, T., Morand-Aymon, B., Nagele, D., Passa, A., Paulos, C., Ries, J., Salovaara, A. (2008). *Training Concept*. Luxembourg: Centre de Prévention des Toxicomanies.
9. Brandon, B., Purdy, N. (2014). *Foundational Learning Needs for Adult Calgarians*. Prieiga per internetą: <https://www.calgarylearns.com/wp-content/uploads/2013/09/Needs-Assessment-Full-Report.pdf>.
10. Chaghari, M., Saffari, M., Ebadi, A., Ameryoun, A. (2017). Empowering education: A new model for in-service training of nursing staff. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 5(1), 26-32.
11. Detyna, B., Detyna, J., Dudek-Kajewska, A. (2016). Evaluation of training programs by medical employees in a chosen hospital in Poland. *Managerial Economics*, 17(2), 203-216.
12. DeJonckheere, M., Vaughn, L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7, 57-64.
13. Edwards, R., Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* London: Bloomsbury Publishing.
14. European Commission. (2020). Science for policy briefs. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/policy_brief_non_formal_learning.pdf

15. El-Kotob, R., Ponzano, M., Chaput, J. P., Janssen, I., Kho, M. E., Poitras, V. J., Ross, R., Ross-White, A., Saunders, T. J., Giangregorio, L., M. (2020). Resistance training and health in adults: an overview of systematic reviews. *Appl. Psychol. Nutr. Metab.*, 45, 165-179.
16. Elnaga, A., Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
17. European Association for the Education of Adults. (2019). *Life Skills and Participation In Adult Learning*. Brussels: EAEA.
18. Falasca, M. (2011). Barriers to adult learning: Bridging the gap. *Australian Journal of Adult Learning*, 51(3), 583-590.
19. Field, J. (2011). Adult learning, health and well-being – changing lives. *Eric*, 3, 13-25.
20. Fenwick, T. (2010). Workplace ‘learning’ and adult education. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adult*, 1(1-2), 79–95.
21. Govil, S. K., Usha, K. (2014). The Importance of Training in an Organization. *Advances In Management*, 7(1), 44-46.
22. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis tyrimas*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
23. Grajcevc, A., Shala, A. (2016). Formal and Non-Formal Education in the New Era. *Action Researcher in Education*, 7, 119–130.
24. Halawi, A., Haydar, N. (2018). Effects of Training on Employee Performance: A Case Study on Bonjus and Khatib & Alami Companies. *International Humanities Studies*, 5(2), 24-45.
25. Heise, M., Meyer, W. (2004). The benefits of education, training and skills from an individual life-course perspective with a particular focus on life-course and biographical research. In P. Descy, M. Tessaring (eds.) *Impact of education and training*, p. 324-371. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
26. Health Foundation. (2012). *Evidence Scan: Quality improvement training for healthcare professionals*. UK: Health Foundation.
27. International Labour Organization. (2019). *The future of work in the health sector*. Geneva: International Labour Office.
28. Yao, Y., Liu, G. G., Cui, Y. (2020). Job training and organizational performance: Analyses from medical institutions in China. *China Economic Review*, 60, 101396.
29. Jha, V. (2016). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organizations: A Conceptual Study. *IJSRST*, 2(5), 80-86.
30. Jehanzeb, K., Bashir, N. A. (2013). Training and Development Program and Its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.

31. Jutienė, D. (2018). *Personalo planavimo tobulinimas sveikatos priežiūros institucijoje naujojo viešojo valdymo kontekste* (magistrinis darbas). Prieiga per internetą: <http://gs.elaba.lt/object/elaba:28623027/28623027.pdf>.
32. Khan, R. A. G., Khan, F. A., Khan, M. A. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performace. *Global Journal of management and Business Research*, 11(7), 63-68.
33. Kumar, R. (2014). Importance of Training in Organisations Development. *IRJMST*, 5(1), 286-293.
34. Kaplan, A. (2016). Lifelong learning: Conclusions from a literature review. *International Journal of Primary Education*, 5(2), 43–50.
35. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl vaistinininko praktikos licencijavimo taisyklių patvirtinimo“ (2006). *Valstybės žinios*, 132(508). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.288247/asr>.
36. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl slaugos praktikos licencijavimo taisyklių patvirtinimo“ (2009). *Valstybės žinios*, 1(48). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.362815/asr>.
37. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl medicinos praktikos licencijavimo taisyklių patvirtinimo“ (2004). *Valstybės žinios*, 90(3316). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.234826/asr>.
38. Lenka, K. (2012). Employers' View on Problems Related to Workforce Skills and Qualification. *Journal of Competitiveness*, 4(4), 50-66.
39. Latif, K. F., Jan, S., Shaheen, N. (2013). Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction. *Journal of managerian Sciences*, 7(1), 159-178.
40. Laal, M. (2011). Lifelong learning: What does it mean? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2, 470-174.
41. Luciani, M., Jack, S. M., Campbell, K., Orr, E., Durepos, P., Li, L., Strachan, P., Di Mauro, S. (2019). An Introduction to Qualitative Health Research. *Gennaio-Marzo*, 72(1), 60–68.
42. Loubere, N. (2017). Questioning Transcription: The Case for the Systematic and Reflexive Interviewing and Reporting (SRIR) Method. *FQS*, 1(2), 2–21.
43. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl slaugos praktikos licencijavimo taisyklių patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.362815/asr>.
44. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl medicinos praktikos licencijavimo taisyklių patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.234826/asr>.
45. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijos ir jos įgyvendinimo

- veiksmų plano tvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.230967>.
46. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.230967/asr>.
47. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl neformaliojo ir savišvietos būdu įgytų kompetencijų, susijusių su aukštuoju mokslu, vertinimo ir pripažinimo aukštosiose mokyklose bendrųjų principų patvirtinimo. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/7f369150292911e79f4996496b137f39?jfwid=-fa58h42s9>.
48. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/Veikla_strategija/2003_2012_metu_Valstybin_%20svietimo_strategija/strategija2003-12.pdf.
49. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi 2016-2023 metų plėtros programos patvirtinimo. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b7f45490007711e6bf4ee4a6d3cdb874?jfwid=f4nne5tdt>.
50. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.60343>.
51. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.60192>.
52. Lietuvos Respublikos kultūros ir švietimo ministerija. (1992). Lietuvos švietimo koncepcija. Vilnius: Leidybos centras.
53. Linkaitytė, G. M., Šuliakaitė, A., Navikienė, Ž. (2011). *Neformaliojo suaugusiųjų mokymosi sampratų analizė mokymosi visą gyvenimą kontekste*. Vilnius: Ugdymo plėtotės centras.
54. Martin, B. O., Kolomitro, K., Lam, T. C. M. (2014). Training Methods: A Review and Analysis. *Humar Resource Developmet Review*, 13(1), 11-35.
55. Majeed, A., Shakeel, S. (2017). Importance of Training and Development in the Workplace. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, (4), 498-504.
56. Mohajan, H. K. (201). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23–48.
57. Merkys, L., Slapšienė, O. (2013). Personalo mokymas(is) – besimokančios organizacijos kūrimo(si) prielaida (aukštos kvalifikacijos specialistų reikalaujančios įmonės atvejis). *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, 4(1), 43-53.
58. Milhem, W., Abushamsieh, K., Arostegui, M. N. P. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting – Business & Management*, 21(1), 12-26.

59. Motlokoa, M. E., Sekantsi, L P., Monyoloc, R. P. (2018). The Impact of Training on Employees' Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 16-46.
60. Mosadeghrad, A. M. (2014). Factors Affecting Medical Service Quality. *Iranian J Publ Health*, 43(2), 210-220.
61. Mickūnaitė, E. (2004). Mokymosi visą gyvenimą plėtra ir politika Lietuvoje. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 12, 95–104.
62. Myers, K., Conte, N., Rubenson, K. (2014). *Adult learning typology: Adult Learning and Returns to Training Project*. Vancouver: SRDC publications.
63. McIntosh, M. J., Morse, J. M. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Nursing Research*, 1–12.
64. Newcomer, K. E. hatry, H. PP., Wholey, J. S. (eds.). (2015). *Handbook of practical program evaluation*. Joussey-Bass A Wiley Imprint.
65. Nilsson, S., Nyström, S. (2013). Adult learning, education, and the labour market in the employability regime. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, 4(2), 171–187.
66. Oliver, S., Kandadi, K. R. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distibuted organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6-24.
67. Oluwaseun, O. D. (2018). Empolyee Training and Development as a Model for Organizational Success. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(3), 181-189.
68. Pennacchia, J., Jones, E., Aldridge, F. (2018). *Barriers to learning for disadvantaged groups*. United Kingdom: Department for Education.
69. Pépin, L. (2007). The History of EU Cooperation in the Field of Education and Training: how lifelong learning became a strategic objective. *European Journal of Education*, 42(1), 121–132.
70. Panagiotopoulos, G., Karanikola, Z. (2017). Training of Human Resroures and Job Satisfaction. *Global Jornal of Human Resource Management*, 5(7), 36-45.
71. Rodriguez, J., Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluations. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206-212.
72. Rias, R., Gibson-Light, M. (2016). Exploring culture through in-deph interviews: is it useful to ask people about what they think, mean, and do? *Cinta Moebio*, 57, 316–329.
73. Sarre, S., Maben, J., Aldus, C., Shneider, J., Wharrad, H., Nicholson, C., Arthur, A. (2018). The challenges of training, support and assessment of healthcare support workers: A qualitative study of experiences in three English acute hospitals. *International Journal of Nursing Studies*, 79, 154153.

74. Slaković, A., Slaković, V. (2019). The importance of training in the contemporary organizations. *Hotel and Tourism Management*, 7(2), 115-125.
75. Samwel, J. O. (2018). Impact of Employee Training on Organizational Performance – Case Study of Drilling Companies in Geita, Shinyanga and Mara Regions in Tanzania. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 6(1), 36-41.
76. Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A. (2008). Personalo mokymo efektyvumo vertinimo sistema. *Verslas, vadyba ir studijos*, 200, 60–71.
77. Sendawula, K., Kimuli, S. N., bananuka, J., Muganga, G. N. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-12.
78. Suhail, A., Azhar, A. (2016). Managing Human Resources in Public Health Care System in South Asia: Case Study of Pakistan. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 3(1), 75-83.
79. Stanickas, E. R. (2001). Darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas. *Ekonomika*, 53, 115-125.
80. Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A. (2009). Personalo mokymo efektyvumo vertinimo sistema. *Verslas, vadyba ir studijos*, 4, 60-71.
81. Shokhida, I. (2016). The Importance of Lifelong Learning in Our Society. *World Science*, 1(5), 8-9.
82. Tharenou, P., Saks, A. M., Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcome. *Human Resource Management Review*, 17, 251-273.
83. Thimbleby, H. (2013). Technology and the future of healthcare. *Journal of Public Health Research*, 2(e28), 160-167.
84. Teresevičienė, M., Volungevičienė A., Žydzūnaitė, V., Kaminskienė, L., Rutkienė, A., Trepulė, E., Daukilas, S. (2015). *Technologijomis grindžiamas mokymas ir mokymasis organizacijoje: monografija*. Kaunas: Versus Aureus.
85. Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudaková, M., Petrů, G. J. (2021). Effective training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development. *Sustainability*, 13(2721), 1-14.
86. Uma, S. N. (2013). A Study on Training Importance for Employees of their Successful Performance in the Organization. *International Journal of Science and Research*, 2(11), 137-140.
87. Vasanthi, S., Basariya, S. R. (2019). Pros and Cons of On the Job training versus Off the Job Training. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 671-674.
88. Vinesh. (2014). Role of Training & Development in an Organizational Development. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2), 213-220.
89. Vetrenkienė, V. (2015). Visuomenės sveikatos priežiūros specialistų tęstinis mokymasis darnios visuomenės sveikatos problemų kontekste. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, 6(1), 140-150.

90. Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463390>.
91. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>.
92. Vičiškaitė, V. (2011). *Slaugytojų profesinio tobulėjimo organizavimas sveikatos priežiūros įstaigoje* (Magistrinis darbas). Prieiga per internetą: <https://www.lsmuni.lt/cris/bitstream/20.500.12512/102702/1/MAGISTRINIS.pdf>.
93. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
94. Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., Semkina, A. (2018). Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 247-26.
95. World Health Organization. (2016). *Education and Training: Technical Series on Safer Primary Care*. Geneva: Department of Service Delivery and Safety.
96. White, N. (2012). Understanding the role of non-technical skills in patient safety. *Nursing Standard*, 26(26), 43-48.

Trimailovaitė, V. (2022). *Darbuotojų mokymai ir jų nauda X organizacijoje* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbo išanalizuota ir įvertinta mokymų nauda sveikatos priežiūros įstaigai. Remiantis medicinos įstaigos administracijos darbuotojų suteiktais kokybiniais duomenimis išnagrinėta darbuotojų mokymų nauda įstaigos veiklos rezultatams. Pirmame skyriuje nagrinėjami mokymų ir jų reikšmės teoriniai aspektai, įvairiais pjūviais nagrinėjama mokymų nauda, reglamentavimas, mokymų ir mokymosi formos, teikiamos galimybės ir poreikio, medicinos įstaigose, prielaidos. Antrame darbo skyriuje pristatome empirinio tyrimo metodologiją, pagrindžiamas tyrimo instrumentas, pristatomas tyrimo organizavimas, eiga, tyrimo etikos principai. Trečiame skyriuje pateikti kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai, apibendrinimas bei diskusija. Remiantis tyrimo rezultatais, darbo pabaigoje pateiktos išvados bei siūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: mokymai, darbuotojų mokymai, mokymasis visą gyvenimą, mokymų nauda medicinos įstaigos veiklos rezultatams.

ANOTATION

The benefits of the training for the health care institution are analyzed and evaluated in the master's thesis. Based on the qualitative data provided by the staff of the medical institution's administration, the benefits of staff training for the institution's performance were examined. The first chapter deals with the theoretical aspects of training and its significance, examines the benefits of training, regulation, forms of training and learning, provides opportunities and needs, in medical institutions, assumptions. In the second chapter we present the methodology of empirical research, substantiate the research instrument, introduce the organization and course of research, the principles of research ethics. The third chapter presents the results of the qualitative research data analysis, summary and discussion. Based on the results of the research, the conclusions and suggestions are presented at the end of the work.

Key words: training, staff training, lifelong learning, the benefits of training for the performance of a medical institution.

SANTRAUKA

Darbo tema – Darbuotojų mokymai ir jų nauda X organizacijoje. Temos aktualumas atsiskleidžia tuo, jog didėjant visą gyvenimą besimokančios visuomenės vaidmeniui personalo darbo įgūdžiai ir žinios tapo esminiu konkurenciniu pranašumo šaltiniu įvairiose rinkose. Mokymai yra viena pagrindinių priemonių šiam tikslui pasiekti ir organizaciniame kontekste traktuojami kaip darbuotojų įgūdžių ir žinių didinimo procesas, suteikiantis galimybes veiksmingiau atlikti priskirtas funkcijas. Kiekvienai organizacijai mokymai tampa svarbiais, kadangi padeda didinti darbo motyvaciją, personalo plėtrą, komunikaciją bei organizacijų veiklos tobulinimą. Darbo tyrimo objektu pasirinkta medicinos darbuotojų nauda X medicinos įstaigos veiklos rezultatams. Tikslas – išsiaiškinus pasirinktos medicinos įstaigos administracijos darbuotojų požiūrį į mokymus, nustatyti mokymų problemines sritis, įtaką ir naudą X medicinos įstaigos veiklos rezultatams. Tikslui pasiekti buvo suformuoti 4 uždaviniai: išsiaiškinti mokymų sampratą bei reikšmę suaugusiųjų gyvenime, išnagrinėti mokymų svarbą individualiu lygmeniu, atskleisti mokymų naudą organizaciniu lygmeniu, nustatyti medicinos įstaigos administracijos požiūrį į mokymus bei mokymų naudą X organizacijos veiklos rezultatams.

Darbe pasirinktas kokybinis tyrimas, kuriame naudotas pusiau struktūruotas interviu, vykdant pokalbį su tiriamos medicinos įstaigos administracijos darbuotojais. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog medicinos įstaigoje yra vykdomi įvairių krypčių mokymai, o jų nauda ir įtaka yra pastebima tiek organizacijai, tiek darbuotojams, tiek ir pacientams. Tačiau ne visi darbuotojai į mokymus žvelgia pozityviai, todėl yra susiduriama su tam tikromis problemomis. Tad suformuotomis išvadomis galima teigti, kad nors mokymų nauda yra akivaizdi, jų potencialui išnaudoti trukdo trys pagrindiniai aspektai: laiko ir žmogiškųjų išteklių trūkumas, motyvacijos stoka ir stereotipinis neigiamas patyrusių darbuotojų požiūris.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmojoje teorinėje dalyje nagrinėjami darbuotojų mokymai ir jų reikšmė, analizuojama mokymų svarba organizacijai bei darbuotojui, nagrinėjamas suaugusiųjų mokymo(si) reglamentavimas, mokymo(si) formos ir galimybės, bei darbuotojų mokymų medicinos įstaigose poreikio prielaidos. Antrojoje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija, išskiriami tyrimo metodai, pateikiamas tyrimo organizavimas, eiga, pagrindžiamas tyrimo instrumentas. Trečiojoje darbo dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, jų apibendrinimas ir diskusija. Suformuluotos išvados ir pateiktos rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: mokymas, mokymasis visą gyvenimą, mokymų nauda organizacijai, mokymų nauda sveikatos priežiūros įstaigoms.

SUMMARY

Theme of the work - Training of employees and their benefits in X organization. The relevance of the topic is reflected in the fact that, with the growing role of a lifelong learning society, staff skills and knowledge have become an essential source of competitive advantage in various markets. Training is one of the key tools to achieve this goal and is seen in the organizational context as a process of increasing the skills and knowledge of employees, enabling them to perform their assigned functions more effectively. Training becomes important for every organization, as it helps to increase work motivation, staff development, communication and improvement of organizations. The benefit of medical staff for the performance of X medical institutions was chosen as the object of the research. The aim is to determine the benefits, impact and problems of training for the performance of X medical institution after finding out the attitude of the employees of the administration of the selected medical institution to the training. To achieve the goal, 4 tasks were formed: to clarify the concept and significance of training in adult life, to examine the importance of training at the individual level, to reveal the benefits of training at the organizational level, to determine the attitude of medical institution administration to training and the benefits of training.

A qualitative study was chosen in the work, in which a semi-structured interview was used in an interview with the administrative staff of the medical institution under study. The results of the research revealed that training is provided in various directions in the medical institution, and their benefits are noticeable both for the organization, the employees and the patients. However, not all employees have a positive attitude towards training, so there are some problems. Thus, it can be stated that although the benefits of training are obvious, their potential is hindered by three main aspects: lack of time and human resources, lack of motivation and the persistent negative attitude of experienced employees.

The work consists of three main parts. The first theoretical part deals with employee training and its significance, analyzes the importance of training for the organization and the employee, examines the regulation of adult education, forms and opportunities of training, and the preconditions for the need for employee training in medical institutions. In the second part of the work we present research methodologies, distinguish research methods, present the organization of the research, the course, justify the research instrument. The third part of the work presents the results of empirical research, their summary and discussion.

Keywords: training, lifelong learning, benefits of training for the organization, benefits of training for healthcare institutions.

PRIEDAI

1 priedas.

SRITIS	KLAUSIMAI	PAGRINDIMAS
Administracijos požiūris	1. Kaip įvertintumėte mokymų reikalingumą sveikatos priežiūros įstaigose? Kodėl? 2. Kokiuose mokymuose dalyvauja Jūsų įstaigos darbuotojai? Papasakokite plačiau. 3. Kaip apibūdintumėte mokymų įtaką jūsų sveikatos priežiūros įstaigoje? Papasakokite plačiau.	Atskleisti administracijos požiūrį į mokymų svarbą sveikatos priežiūros įstaigoje
Reakcija (Stankevičienė ir kt., 2008)	4. Kaip įvertintumėte Jūsų įstaigos darbuotojams vykdomų mokymų produktyvumą? Papasakokite plačiau. 5. Kaip darbuotojai vertina šių mokymų naudą? Koks yra dalyvavimo aktyvumas bei jų atsiliepimai? Pakomentuokite.	Išsiaiškinti administracijos požiūrį į vykdomus darbuotojams mokymus, jų turinį, metodus, struktūrą ir kt.
Žinių bei įgūdžių įgijimas, nuostatų pasikeitimas (Stankevičienė ir kt., 2008)	6. Kaip po mokymų keičiasi besimokančiųjų nuostatos bei įgūdžiai? Pakomentuokite plačiau. 7. Kaip produktyviai besimokantieji yra pasirengę taikyti naujai įgytas žinias? Kokios juntamos nuotaikos (pasyvumas/aktyvumas)? Papasakokite plačiau.	Išsiaiškinti, kaip yra įsisavinamos žinios bei formuojami įgūdžiai
Veiklos rodikliai (Stankevičienė ir kt., 2008)	8. Kaip po mokymų pagerėja darbuotojų darbo veikla (komunikacija su pacientu, kitais darbuotojais, darbuotojų motyvacija)? Pakomentuokite plačiau. 9. Kaip kinta pacientų reakcija (atsiliepimai, nusiskundimai ir kt.)? Pakomentuokite plačiau.	Išsiaiškinti kaip darbuotojai geba pritaikyti mokymuose įgytas žinias bei įgūdžius, gerinant įstaigos veiklą
Mokymų rezultatų poveikis organizacijos veiklai (Stankevičienė ir kt., 2008)	10. Kaip apibūdintumėte mokymų poveikį sveikatos priežiūros įstaigos veiklai pinigine išraiška? Pakomentuokite plačiau. 11. Kaip apibūdintumėte mokymų poveikį sveikatos priežiūros įstaigos veiklai ne pinigine išraiška? Pakomentuokite plačiau.	Išsiaiškinti mokymų naudą įstaigos veiklos rezultatams tiek piniginiame, tiek ir ne piniginiame kontekste
Privalumai ir trūkumai	12. Įvardykite bent 3 mokymų privalumus jūsų sveikatos priežiūros įstaigos veiklai. Pakomentuokite plačiau. 13. Įvardykite bent 3 mokymų trūkumus bei sunkumus, su kuriais yra susiduriama Jūsų sveikatos priežiūros įstaigoje. Pakomentuokite plačiau.	Išsiaiškinti pagrindinius privalumus, o taip pat trūkumus bei sunkumus, kurie trukdo išnaudoti visa mokymų potencialą įstaigos veiklos rezultatams gerinti
Sprendiniai	14. Kaip manote, kokių priemonių turėtų būti imamasi siekiant išspręsti Jūsų įvardintus trūkumus ir sunkumus, siekiant didinti mokymų naudą Jūsų sveikatos priežiūros įstaigos veiklai?	Išsiaiškinti tiriamųjų nuomonę apie reikalingiausius sprendimus, siekiant didinti mokymų naudą įstaigos veiklos rezultatams

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2022-05-01

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), viešojo valdymo ir verslo fakulteto, vadybos ir politikos mokslų instituto, lyderystės ir pokyčių vadybos studentė **Viktorija Trimailovaitė**, patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Darbuotojų mokymai ir jų nauda X organizacijoje“:

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

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

Viktorija Trimailovaitė