

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

MARTA BRANDT

**LYDERYSTĖS UGDYMO PROGRAMOS “KILK”
VERTINIMAS PANDOROS ORGANIZACIJOJE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
doc. dr. Tadas Sudnickas

VILNIUS
2023

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

MARTA BRANDT

**LYDERYSTĖS UGDYMO PROGRAMOS “KILK”
VERTINIMAS PANDOROS ORGANIZACIJOJE**

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX067

Vadovas

_____ doc. dr. Tadas Sudnickas

2023

Recenzentas

2023

Atliko

_____ LPVvmis21-1 gr. stud.

2023

VILNIUS

2023

Turinys

LENTELĖS	4
PAVEIKSLAI	5
IVADAS.....	6
I. DARBUOTOJŲ MOKYMAS IR JO EFEKTYVUMO VERTINIMAS	9
1.1 Žmogiškųjų išteklių vystymas šiuolaikinėje organizacijoje.....	9
1.2 Besimokančios organizacijos principai	12
1.3 Mokymo(si) sistemos šiuolaikinėje organizacijoje teoriniai aspektai	16
1.3.1. Mokymo(si) poreikių analizė	22
1.3.2. Mokymų planavimas.....	25
1.3.3. Mokymų įgyvendinimas	28
1.5. Lyderystės ugdymo ir tobulinimo ypatumai.....	36
2. PANDOROS ORGANIZACIJOS LYDERYSTĖS UGDYMO PROGRAMOS „KILK“ EFEKTYVUMO VERTINIMO ANALIZĖ.....	41
2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas	41
2.2. Pandora organizacija ir jos žmogiškųjų išteklių vystymas	45
2.3. Lyderystės ugdymo ir tobulinimo programos „Kilk“ mokymų poreikio nustatymas	47
2.4. Lyderystės ugdymo ir tobulinimo programos Kilk planavimas	50
2.5. Programos įgyvendinimas	54
2.6. Pandoros lyderystės ugdymo ir tobulinimo programos efektyvumo vertinimas	60
IŠVADOS.....	72
REKOMENDACIJOS.....	74
LITERATŪRA.....	75
ANOTACIJA	84
ANNOTATION	84
SANTRAUKA	86
SUMMARY	88
PRIEDAI	90

LENTELĖS

1 lentelė. Vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų išsidėstymas organizacijoje	46
---	----

PAVEIKSLAI

1 pav. Mokymo proceso struktūra.....	17
2 pav. Trys mokymo(si) dimensijos.....	18
3 pav. Mokymas(is) organizacijoje	19
4 pav. Mokymo(si) spragos schema.....	23
5 pav. Mokymų ir tobulėjimo rezultatų taksonomija	34
6 pav. Nenumatytų atvejų lyderystės ugdymo modelis.....	40
7 pav. Tyrimo loginė schema	42
8 pav. Pandoros organizacijos talentų strategija	47
9 pav. Mokymo poreikių nustatymas	48
10 pav. Programoje dalyvavusių vadovų pasiskirstymas pagal verslo padalinį	49
11 pav. Mokymų programos planavimas. 1-mo lygio kodai.....	51
12 pav. Mokymų programos įgyvendinimas. 1-o lygio kodai	54
13 pav. Mokymų metu naudojami metodai.....	57
14 pav. Dalyvių žinių, įgūdžių ir gebėjimų išlaikymui pasirinkti paramos būdai	58
15 pav. Programoje dalyvavusių vadovų pasiskirstymas organizacijoje pagal vadovavimo laipsnį/ juostą.....	60
16 pav. Mokymų metodų tinkamumas programos turiniui	62
17 pav. Mokymų trukmės atitikimas turiniui ir jo kiekiui	62
18 pav. Fasilitatoriaus gebėjimas tinkamai reaguoti į besimokančius ir skatinti juos dalyvauti	63
19 pav. Mokymuose įgytų žinių nauda vadovo darbui	64
20 pav. Mokymų metu aptartų pavyzdžių ir situacijų aktualumas vadovų darbui.....	65
21 pav. Pasitenkinimas mokymų programa ir jos rekomendavimas kitiems	66
22 pav. Po lyderystės mokymų naujo elgesio svarba dalyviui Kylant, kaip lyderiui	66
23 pav. Dalyvių siūlymai programos tobulinimui.....	67

IVADAS

Darbo aktualumas: Šiuolaikinėje visuomenėje, kurioje vyksta socioekonominiai, technologiniai, globaliniai ir kiti pokyčiai, organizacijos susiduria su sunkumais išlikti ir sėkmingai konkuruoti greitai besikeičiančiose sąlygose. Darbuotojų žinios ir gebėjimai tampa sėkmės varikliu, užtikrinančiu organizacijos konkurencingumą, o tam, kad šios žinios ir gebėjimai atitiktų pokyčių sąlygas, reikia juos nuolat atnaujinti. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijai tampa viena iš svarbiausių užduočių, o besimokančios organizacijos kultūros kūrimas ir plėtojimas – ilgalaikiu tikslu. Tokiu būdu organizacija bus apsisaugiusi ne tik talentingais darbuotojais, bet ir suteiks jiems aplinką skatinančią nuolatinį tobulėjimą. Organizacijos, kurios sugebės pasirūpinti mokymąsi skatinančia aplinka, užtikrins darbuotojų tobulėjimą, bei turės motyvuotus, norinčius pasilikti organizacijoje darbuotojus.

Organizacijos veikla priklauso nuo darbuotojų veiklos kokybės, kurią įtakoja įvairūs veiksniai, tokie kaip pasitenkinimas darbu, įgalinimas, motyvacija ir kt. (Al Kindy ir Magd, 2021, p. 259). Al Kindy ir Magd (2021) teigimu lyderystė turi įtakos individo elgesiui. Kitais žodžiais tariant, lyderystė - tai gebėjimas veiksmingiausiu būdu nukreipti darbuotojus siekiant organizacijos tikslų. Tinkamas lyderio elgesys motyvuoja, įkvepia, nukreipia ir įtakoja pasekėjų elgesį. Lyderių ugdymas ir tobulinimas užtikrina lyderių žinių, gebėjimų ir esminių lyderystės kompetencijų įgyjimą, kurios padėtų lyderiui geriau vadovauti komandai bei organizacijai (Schwartz, Khatija ir Bilimoria, 2021). 2023 metų Pasaulinė Lyderystės Prognozė (angl. Global Leadershop Forecast 2023) apklausa, kurioje dalyvavo daugiau nei 1500 organizacijų ir daugiau nei 1600 lyderių, parodo, jog šiuolaikinės organizacijos turėtų susirūpinti jų talentingų darbuotojų ir lyderių išlaikymu ir tobulinimu, nes netinkama organizacijos kultūra ir vadovavimo stilius bei menkos galimybės tobulėti ir perkelti žinias ir įgūdžius į darbą demotyvuoja šiuos darbuotojus. Autoriai siūlo ugdyti lyderius, tam, kad jie sugebėtų greitai reaguoti ir atitinkamai veikti pokyčių sąlygomis. Harvard'o verslo apžvalga (angl. Harvard business review) (2019) atliktas tyrimas rodo, jog daugiau nei 50% vyresniųjų vadovų mano, kad organizacijų talentų ugdymo programos yra epizodinės ir nepakankamai ugdo lyderių svarbiausius įgūdžius ir gebėjimus, bei neparuošia lyderių šiandieniniams ar ateities iššūkiams. Day ir kt. (2021) analizuodami lyderystės ugdymą ir naujausius tyrimus šioje srityje priduria, jog tai yra srutis, kurioje būtina toliau spręsti nuolat išskylančius sunkumus susijusius su lyderystės ugdymo tyrimais, teorijomis ir praktika.

Temos ištirtumas: Šiuo metu lyderystės ugdymo tema yra plačiai nagrinėjama. Užsienio autoriai (Day, 2000; Clarke ir Higgs, 2014; Sowcik, Benge, Niewoehner-Green, 2018; Pasha ir Ur Rehman, 2020; Al

Kindy ir Magd, 2021; Day ir kt., 2021; Schwartz, Khatija ir Bilimoria, 2021; Adri, Setiawan ir Hia, 2022; Dewanto ir kt., 2022; Kangas ir kt., 2023) ir lietuvių autoriai (Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Grikiienė, 2016; Šneiderienė, Vaitiekus, Vaitiekienė 2020; Žukauskienė ir Macijauskienė, 2020) pabrėžia lyderio svarbą darbuotojams ir organizacijoms. Autoriai sutinka, jog efektyvi lyderystė yra esminė priemonė darbuotojų produktyvumui gerinti ir darbuotojų kaitai mažinti. Kompetetingi lyderiai pasižymi efektyviu vadovavimu komandai ir organizacijai (Šneiderienė, Vaitiekus, Vaitiekienė 2020), darbuotojų įgalinimu, motyvavimu, pasitikėjimu, įsitraukimu (Damanik, Asmawi ir Ulupui, 2022), žinių ir idėjų skatinimu (Šneiderienė, Vaitiekus, Vaitiekienė 2020). To pasiekti lyderiai turi nuolatos tobulėti, bei gilinti žinias ir įgūdžius tam, kad galėtų vesti komandą ir organizaciją strateginių tikslų link. Tuo tikslu lyderystės ugdymo programos turi tikslingai identifikuoti organizacijos poreikius, išsikelti ugdymo programai tikslus (Swart ir kt., 2005; Baršauskienė, 2006; Korsakienė ir kt., 2011; Jakubiec, 2020) ir pasirinkti tinkamus metodus bei mokymų turinį, pasirūpinti mokymuisi palankia aplinka, skatinančią išmokimą mokymų metu (Bowman, 2020), bei tinkamais metodais, atsižvelgiant į programos tikslus, įvertinti programos efektyvumą.

Darbo objektas – Pandoros lyderystės ugdymo programos „Kilk“ etapai ir jos efektyvumo vertinimas.

Darbo problema – Neretai lyderystės ugdymo programos yra epizodinės, nesuteikiančios organizacijai ir jos dalyviams reikiamų žinių ir įgūdžių, orientuotų į dabartinius ir būsimus pokyčius. Taip nėra užtikrinamas ugdymo programos efektyvumas ir paruošimas lyderių ateities iššūkiams. Iš to kyla probleminis klausimas ar Pandoros organizacijoje planuojant ir įgyvendinant lyderystės programą „Kilk“ buvo laikomasi nuoseklumo ir taip užtikrinamas programos efektyvumas?

Hipotezė – Pandoros organizacijoje lyderystės ugdymo programos „Kilk“ planavimui ir įgyvendinimui trūksta nuoseklumo ir tikslingumo, taip neužtikrinant mokymų efektyvumo organizacijos lyderiams.

Darbo tikslas – Išnagrinėjus mokymo proceso etapų teorinius ir praktinius aspektus, išanalizuoti ir įvertinti Pandoros organizacijos lyderystės ugdymo programos „Kilk“ etapus ir jos efektyvumą.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorinius mokymų organizacijoje aspektus, mokymų ypatumus, mokymų etapus bei jų efektyvumo vertinimo aspektus.
2. Išanalizuoti lyderystės ugdymo ypatumus ir vertinimo aspektus.
3. Išanalizuoti ir įvertinti Pandoros lyderystės ugdymo programos „Kilk“ etapus bei vertinimo metodus.

4. Įvertinti Pandora lyderystės ugdymo programos „Kilk“ efektyvumą ir pateiktomis išvadomis suformuoti rekomendacijas programos „Kilk“ gerinimui/tobulinimui bei efektyvumo didinimui.

Darbo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas.
- Kokybinis tyrimas – Pandoros organizacijos lyderystės ugdymo programos „Kilk“ dokumentų analizė.
- Kokybinis tyrimas - Struktūruotas interviu.
- Duomenų analizė. Duomenys buvo analizuojami naudojant MAXQDA ir MS Excel programas.

Darbo struktūra: Magistro baigiamasis darbas yra sudarytas iš dviejų pagrindinių dalių:

- Teorinė dalis, kurioje aptariama žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai šiuolaikinėje organizacijoje, besimokančios kultūros ypatumai, mokymų samprata ir reikšmė žmogiškųjų išteklių vystymo sistemoje, mokymų poreikio identifikavimas, mokymų planavimas, įgyvendinimas bei efektyvumo vertinimas. Aptariami lyderystės ugdymo ypatumai bei vertinimo modelis ir sunkumai, susiję su lyderystės ugdymo programomos vertinimu.
- Praktinėje dalyje analizuojama Pandoros organizacijos lyderystės ugdymo programoje „Kilk“ įgyvendinamus etapai. Analizuojant organizacijos pateiktus dokumentus bei struktūruoto interviu duomenis vertinama lyderystės ugdymo programa.

Struktūrinės dalys: įvadas, teorija, tyrimas, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis, anotacija (lietuvių ir anglų kalbomis) priedai. Darbe pateikiama 1 lentelė ir 24 paveikslai. Darbe panaudoti 71 šaltinis lietuvių ir anglų kalbomis.

I. DARBUOTOJŲ MOKYMAS IR JO EFEKTYVUMO VERTINIMAS

1.1 Žmogiškųjų išteklių vystymas šiuolaikinėje organizacijoje

Šiuolaikinėje sparčiai besivystančioje, pokyčiais pasižyminčioje visuomenėje organizacijos turi gebėti ne tik valdyti pokyčius, tačiau ir toliau plėtoti savo veiklą tam, kad išliktų konkurencingoje aplinkoje. Šie pokyčiai veikia ne tik pačią organizaciją, bet ir jos darbuotojus. Darbuotojai yra svarbus išteklius, padedantis organizacijai pasiekti norimų rezultatų, tad organizacija turi atsižvelgti ir atitinkamai plėtoti jų žinias ar įgūdžius, taip pat ir kelti kvalifikaciją bei padėti įgyti naujų kompetencijų. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje tampa kertiniu akmeniu su svarbia funkcija – tobulinti organizacijos darbuotojus tam, kad būtų pasiektos jų potencialo galimybės ir maksimaliai būtų panaudotos investicijos tam, kad atneštų organizacijai sėkmę.

Žmogiškųjų išteklių vystymo sritis yra gausiai tyrinėjama užsienio mokslininkų (Kareem, Hussein, 2019; Lilova, Poell, 2019; Parameswaran, 2020; Mikolajczyk, 2022). Lietuvoje žmogiškųjų išteklių vystymo tema nėra plačiai nagrinėjama. Autoriai, tokie kaip, Baršauskienė (2006), Stankevišienė ir Lobanova (2006), Korsakienė ir kt. (2011), Dačiulytė (2015), nagrinėja darbuotojų mokymus ir jų ugdymą žmogiškųjų išteklių valdymo vadovėliuose. Kalbant apie žmogiškųjų išteklių vystymą, pravartu apžvelgti žmogiškųjų išteklių terminą bei vystymo sampratą. Žmogiškieji ištekliai yra organizacijoje dirbantys žmonės, arba kitais žodžiais tariant – personalas arba darbuotojai, kurie sujungia organizacijos vidinės aplinkos elementus į vieną sistemą (Gražulis, 2015), ir yra pagrindinė organizacijos konkurencinio pranašumo priežastis (Korsakienė ir kt., 2011, Kareem ir Hussein, 2019). Jovaiša (2007) žvelgia į žmogiškuosius išteklius plačiau ir apibudina juos kaip kvalifikuotus darbuotojus, kurie turi specialų dalykinį pasirengimą, kurių psichologinės ir dvasinės savybės yra tinkamos darbo rinkai bei profesinei ir kultūrinei veiklai.

Žmogiškųjų išteklių vystymui (angl. development) Lietuvos autoriai naudoja tokius terminus, kaip ugdymas, plėtra, vystymas, tobulinimas. Jovaiša (2007) apibudina *tobulinimą*, kaip veiksmą, kuris formuoja, gerina mokėjimą, elgesį. Šiame procese svarbi nauja, geresnė patirtis, į kurią atsižvelgiama ir tobulėjama jos link. Taip yra tobulinama teorinė ir praktinė patirtis tam, kad atitiktų naujus reikalavimus ir standartus (Jovaiša, 2007, p. 308). Baršauskienė (2006) aiškindama *ugdymo* sąvoką apibrėžia ją kaip į ateitį orientuotą žinių ir įgūdžių ugdymą, kurie paruoštų darbuotoją pokyčiams. Ugdymas, autorės nuomone, yra

savarankiškas procesas. Jovaiša (2007) apibūdina *ugdymą*, kaip pedagogikos kategoriją, nes jis apima ir mokymą, ir lavinimą, ir švietimą ir kt. Autoriaus nuomone, šis procesas yra daugiaaspektis, apimantis veiklos, bendravimo, bendradarbiavimo ir sąveikų derinį, bei vyksta konkrečioje istorinėje-kultūrinėje situacijoje, kuomet bendravimo ir bendradarbiavimo pagalba dirbama su ugdymo turiniu, naudojant skirtingus metodus bei nuolat koreguojant ir tikslingai tobulinant šį procesą (Jovaiša, 2007, p. 311). Tuo tarpu aiškindamas vystymo sąvoką, Jovaiša apibūdina ją, kaip „[...] dėsningas, negrižtamas ir kryptingas kokybės kaitos procesas“ (cit. Jovaiša, 2007, p. 330). Tad šiame darbe bus remiamasi šiuo požiūriu ir pasirenkama vystymo sąvoka, apžvelgiant žmogiškųjų išteklių vystymo teorinius aspektus.

Žmogiškųjų išteklių vystymo tikslas, anot Lilova ir Poell (2019), yra gerinti organizacijos efektyvumą ir jos veiklą. Parameswaran (2020) priduria, jog žmogiškųjų išteklių vystymo praktika turi atsižvelgti į organizacijos strategiją ir reaguoti į rinkos tendencijas. Žmogiškųjų išteklių vystymas yra sistemingas procesas, o jo pagrindinis tikslas yra organizacijos rezultatų gerinimas, tobulinant darbuotojų kompetencijas, pasitelkiant mokymus, karjeros plėtrą ir organizacinės plėtros praktikas (Kareem ir Hussein, 2019). Igor (2022) teigimu, organizacinė kultūra turi įtakos žmogiškųjų išteklių vystymui ir, anot autoriaus, žmogiškųjų išteklių vystymo sistema negali būti kuriama ir vystoma nesiremiant organizacijos kultūrą formuojančiomis vertybėmis. Kareem ir Hussein (2019) pagrindiniais žmogiškųjų išteklių vystymo aspektais laiko mokymus ir darbuotojų ugdymą ir tobulinimą, karjeros valdymą ir organizacijos plėtrą. Kitų autorių, tokių kaip Korsakienė ir kt. (2011) požiūris yra šiek tiek platesnis, apibūdinantis žmogiškųjų išteklių vystymą kaip funkciją, jungiančią šiuos aspektus: organizacijos ir jos darbuotojų mokymus, žvelgiant į tai, kaip į sėkmingą verslo plėtotę, remiantis besimokančios organizacijos principais; vadybos personalo ugdymas; potencialą turinčių darbuotojų karjeros valdymas, sudarant jiems karjeros planą ir vystymą.

Remiantis šiais autoriais, galima daryti prielaidą, jog žmogiškųjų išteklių vystymo elementai yra darbuotojų ugdymas mokymų pagalba, jų karjeros valdymas ir vystymas, bei pačios organizacijos plėtra, o tam, kad organizacija pasiektų geresnių rezultatų, ir darbuotojų vystymas ir jų pačių individualus ir kolektyvinis tobulėjimas taptų organizacijos kultūros dalimi, organizacija turėtų kurti ir palaikyti besimokančios organizacijos kultūrą.

Anot Dačiulytės (2012), kalbant apie žmogiškųjų išteklių vystymo ypatumus, galima išskirti tris požiūrius: *orientuotą į mokymą(si)*, *orientuotą į veiklos rezultatą*, *orientuotą į strateginį požiūrį*. Į *mokymą(si) orientuoto* (arba Europos mokslininkų paremtas mąstymas) žmogiškųjų išteklių vystymo šalininkai teigia, jog svarbiausia yra individualus, grupinis ir pačios organizacijos mokymas(is), o profesinis ir asmeninis tobulėjimas svarbus tam, kad sukauptos žinios ir įgūdžiai atneštų geresnių rezultatų (kaip

mokymosi pasekmė). Pokyčiai organizacijoje suvokiami kaip mokymosi procesas, suteikiantis gilesnių žinių ir praplečiantis akiratį. Darbuotojai yra patys atsakingi už savo mokymą(si), o organizacija ir jos išlikimas konkurencijos sąlygomis priklauso nuo darbuotojų gebėjimų atnaujinti žinias ir įgūdžius bei tobulinti savo kvalifikaciją. Pasak šio požiūrio, organizacija yra atsakinga už mokymų ir plėtros palaikymui skirtą aplinką arba, kitais žodžiais tariant, į mokymus orientuotą kultūrą: motyvuotų darbuotojus mokytis, tobulintų įgūdžius ir atnaujintų bei gilintų žinias, kurios padėtų atlikti darbą pasikeitusioje aplinkoje, o organizacija efektyviau valdytų pokyčius.

Antrasis požiūris, orientuotas į veiklos rezultatus (angl. performance) susiformavo Jungtinėse Amerikos Valstijose ir žvelgia į veiklos rezultatą kaip į pagrindinį žmogiškųjų išteklių vystymo tikslą. Tad darbuotojų mokymas(is), jų lavinimas, vystymas ir tobulinimas organizacijoje, organizacijos plėtra kartu sukuria geresnius veiklos rezultatus ir prisideda prie organizacijos misijos įgyvendinimo. Šios teorijos šalininkai į žmogų žvelgia kaip į „įrakį“ siekti užsibrėžtų tikslų, tačiau pabrėžia ir etines ir moralines žmogiškųjų išteklių specialistų pareigas, kurios turėtų užtikrinti kad nebūtų piknaudžiaujama darbuotojais ir jų gabumais, siekiant veiklos rezultatų.

Trečiasis požiūris – strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas, kur strategija vaidina svarbų vaidmenį. Strategija yra „tikslingas veiklos planas, sudaromas atsižvelgus į organizacijos egzistuojančias problemas ir veiklos spragas, sistemingai išanalizavus konkurencinę aplinką ir įvertinus turimus išteklius“ (cit. pagal Dačiulytė, 2015, p. 223). Šis planas yra nukreiptas į ateitį numatant būdus, priemones veiklos kokybei gerinti bei palaikyti konkurenciniam pranašumui (Kareem ir Hussein, 2019). Darbuotojų mokymo, tobulinimo ir ugdymo programų valdymas, derinamas su organizacijos tikslais siekiant maksimaliai išnaudoti atskirų darbuotojų potencialą. Tai apima ilgalaikį mokymosi galimybių planavimą, atitinkantį įmonės strategijas ir tikslus (Parameswaran, 2020). Šiuo požiūriu strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra darbuotojų (kaip išteklių) žinių, įgūdžių bei gebėjimų išnaudojimas, siekiant organizacijos numatytiems tikslams siekti. Tad žmogiškųjų išteklių tikslas tampa darbuotojų kryptingas ugdymas ir jų potencialo panaudojimas, siekiant pasiekti užsibrėžtus organizacijos tikslus. Parameswaran (2020) pabrėžia naujovėms ir kūrybiškumui palankios darbo aplinkos kūrimo svarbą. Kad tai pasiektų, organizacijos turi kurti strategijas, skatinančias žinių kūrimą ir dalijimąsi, o atsakomybė už mokymą(si) tenka pačiam darbuotojui (Parameswaran, 2020). Organizacija turi prisidėti prie mokymosi kultūros kūrimo, kuriai būtų būdingas savivaldus mokymasis, ilgalaikiai gebėjimai ir galios suteikimas, o ne priežiūra. Strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas turi aiškų žmogiškųjų išteklių plėtros planą, orientuotas į darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą, kuris atitiktų organizacijos tikslus ir viziją, aktyviai dalyvaujant tiesioginiams vadovams ir

žmogiškųjų išteklių specialistams, bei palaikant gerą vadovavimo stiliaus praktiką (Parameswaran, 2020). Remiantis šiuo požiūriu, mokymo programų tikslai, turinys ir tvarka sudaromi remiantis dviem pagrindiniais metodais: į darbą orientuotas metodas (t.y. tai ką daro darbuotojai, arba kitaip savybės, kurias turi turėti darbuotojas tam, kad būtų sėkmingas) ir į darbuotoją orientuotas metodas (kokių žinių ar įgūdžių reikalauja darbuotojui, norint atlikti užduotis) (Ismail ir kt., 2019).

Žmogiškųjų išteklių vystymas gali turėti teigiamos įtakos darbuotojų įsitraukimui, lyderystės ugdymui, vadovų motyvacijai mokytis, mokymosi kultūros skatinimui, socialinio kapitalo plėtrai organizacijoje bei pačios organizacijos inovacinei veiklai (Mikolajczyk, 2022, p. 546). Technologiniai pokyčiai, tokie kaip skaitmenizacija ir automatizacija papildo, plečia, padeda žmogaus darbui, tačiau, anot Wagner (2020), taip pat verčia įmones ugdyti darbuotojų žinias ir įgūdžius naujajam, žmogaus ir technologijos bendradarbiavimui. Tad galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių vystymas atlieka svarbų vaidmenį, gerinant įvairius organizacijos veiklos ir sėkmės aspektus.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, jog šiuolaikinėje, žiniomis grįstoje visuomenėje, kuri nuolat kinta, bei organizacijose, kurios turi išlikti konkurencingos, žmogiškųjų išteklių vystymo svarba yra neabejotina. Žmogiškųjų išteklių plėtra apima ne tik pokyčių valdymą, bet ir žinių, įgūdžių, kvalifikacijos tobulinimą, darbuotojų naujų kompetencijų įgijimo skatinimą. Žmogiškųjų išteklių vystymas yra pagrindinis veiksnys, gerinantis organizacijos veiklą bei realizuojantis jos darbuotojų potencialą.

1.2 Besimokančios organizacijos principai

Nuolat kintančioje socialinėje, politinėje ir ekonominėje aplinkoje viena svarbiausių organizacijos išlikimo sąlygų yra sėkminga konkurencija rinkoje, o svarbiausiu veiksniu imta laikyti darbuotojų žinios. Žinių grįstoje visuomenėje organizacijos, kurios skatina nesibaigiantį, visas sritis apimantį ugdymą ir tobulėjimą, yra lanksčios ir efektyviau reaguojančios į aplinkos pokyčius (Dačiulytė, 2015). Dėl šių priežasčių besimokanti organizacija laikoma vertinga priemone, skatinančia ugdymą ir informacijos valdymą organizacijoje, be to, ji vertinama kaip esminis būdas didinant organizacijos efektyvumą ir konkurencingumą nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje (Alipour, Karimi, 2018).

1990 metais Senge pasiūlė besimokančios organizacijos apibrėžimą. Jo teigimu, tai vieta, kurioje asmenys nuolat tobulina savo gebėjimus pasiekti norimų rezultatų, kur skatinamas novatoriškas mąstymas, bendri tikslai, kur žmonės kartu mokosi bendrai suvokti platesnį kontekstą (cit. iš: Babapour ir Gheibi, 2016, p. 192-193) ir mokinasi mokintis vienas su kitu (Sari, 2022, p. 189). Tam, kad šie tikslai būtų pasiekti, Senge nustatė penkis pagrindinius besimokančios organizacijos komponentus: *asmeninis meistriškumas, protinis*

modelis, bendra vizija, komandinis mokymas(is) ir sisteminis mąstymas (cit. iš: Babapour ir Gheibi, 2016, p. 192-193). *Asmeninis meistriškumas* apima asmeninės vizijos ugdymą ir gilinimą, energijos sutelkimą, kantrybės ugdymą ir objektyvų tikrovės matymą. *Protiniai modeliai* yra subjektyvūs vaizdai, prielaidos, apibendrinimai ir istorijos, kurias žmonės nešiojasi mintyse apie save ir pasaulį. *Bendros vizijos kūrimas* yra asmeninių vizijų išplėtimas ir būtina sąlyga norint pasiekti visų organizacijos narių įsipareigojimą. *Mokymasis komandoje* apima komandos gebėjimo siekti norimų rezultatų suderinimą ir ugdymą, įskaitant diskurso ir diskusijų praktikos supratimą. Tuo tarpu *sisteminis mąstymas* remiasi sistemos dinamika (Kareem, 2016, p. 10).

Peleckienė (2014), analizuodama besimokančią organizaciją ir jos charakteristikas, teigia, jog besimokančios organizacijos apibrėžimų yra daug. Pastebima, jog mokslininkai akcentuoja skirtingus dalykus ir, autorės teigimu, didžiausi skirtumai išsiskiria aptariant veiksnus, darančius įtaką organizacijos mokymuisi. Pati autorė apibrėžia besimokančią organizaciją kaip organizaciją, „kurios narių pastangos keistis sukuria sinerginę visos organizacijos kaitą. <...> sinerginė visų kaitų visuma lemia papildomą kokybiškai naują organizacijos pokytį.“ (cit. Peleckienė, 2014, p. 7). Tad besimokančios organizacijos koncepcijoje pabrėžiamas poreikis imtis veiksmų ir keistis, remiantis jau įvykusi mokymusi. Čia svarbus yra tempas, kuriuo organizacija ir jos darbuotojai mokosi bei kiekvieno darbuotojo savęs suvokimas, kaip tos organizacijos dalis (Peleckienė, 2014).

Pratama ir Isfianadewi (2022) teigia, jog besimokančios organizacijos sąvoka reiškia tobulėjimo procesą, kuris yra neatsiejamas susijęs su organizacijos kultūros ir aplinkos ypatumais. Tad galima teigti, jog žinių įgyjimui ir tolimesniam procesų tobulinimui įtakos turi įmonės kultūriniai aspektai ir aplinkos veiksniai. Su šia kultūra ir struktūra darbuotojai yra supažindinami įvadinių mokymų metu (Pratama, Isfianadewi, 2022). Anot Antalovos ir kt., (2022) besimokančios organizacijos įgyvendinimas dažnai suvokiamas tik kaip organizacijos struktūros ar kultūros pasikeitimas. Tačiau tai sudėtingas procesas, reikalaujantis pasikeitimo mąstysenoje, naujoviško požiūrio į problemų sprendimą ir naujų darbo su žmonėmis metodų naudojimą. Alipour ir Karimi (2018) teigimu, žmogiškųjų išteklių vystymas yra pagrindinė varomoji jėga, kuriant ir plėtojant besimokančios organizacijos kultūrą organizacijoje. Taigi, įgalindami sekėjus, lyderiai skatina žinių kūrimą ir sklaidą, o tai skatina naujoves.

Besimokančios organizacijos tikslas yra įvertinti informacijos srautus ir sukaupias žinias ir jas kuo geriau panaudoti organizacijos veikloje, taip prisitaikant prie nuolat kintančių aplinkos sąlygų (Peleckienė, 2014, Swart ir kt., 2005). Tam, kad vyktų mokymasis, reikalingos naujos idėjos, o jas galima sukurti stebint išorinę aplinką, analizuojant ekspertų atliktų tyrimų duomenis, skaitant techninius straipsnius ir kt. Šios

idėjos turi būti pasidalintos po visą organizaciją ir tapti institucionalizuotos (Peleckienė, 2014), o geri organizacijų lyderiai prisideda prie žinių kūrimo ir sklaidos (Šneiderienė, Vaitiekus, Vaitiekienė, 2020, p. 51). Organizacijai sutelkus dėmesį į mokymąsi ir žinių dalijimąsi bei kultūros ir darbuotojų ryšių tobulinimą, yra skatinamos naujovės, o tai gali turėti didelės įtakos jų bendram rezultatui (Pratama, Isfianadewi, 2022, p. 108). Peleckienė (2014) pabrėžia, jog organizacijai būtina ne tik kaupti žinias, bet jas aiškinti, saugoti ir derinti su elgesio keitimu, ir tik tokiu atveju bus galima gauti reikšmingų rezultatų. Swart ir kt. (2005) aptardami procesus, kuriuose, anot Garvin (1993) besimokanti organizacija turėtų būti įgudusi, mini sistemingą problemų sprendimą, naujų požiūrių eksperimentavimą, mokymąsi iš praeities patirties, mokymąsi iš kitų patirties ir greitą bei efektyvų žinių perdavimą visoje organizacijoje. Gečienė, Raišienė ir Rapuano (2021), priduria, jog organizacijose mokymasis gali būti orientuotas ne tik į praeitį, bet ir į ateitį, kurio metu įgalinamos naujos idėjos, vyksta problemų paieška ir taip lengviau prisitaikoma prie kintančios aplinkos. Autorės priduria, jog tam, kad organizacijos sugebėtų prisitaikyti prie pokyčių, būtina juos gerai suprasti ir tik tada būtų galima pritaikyti naujus verslo modelius bei procesus, o tai neimanoma be individualaus ir organizacinio tobulėjimo. Dėl šių priežasčių organizacijos turi pranašumą kuriant organizacijos atsparumą (Gečienė, Raišienė ir Rapuano, 2021, p. 5-7).

Alipour ir Karimi (2018), kalbėdami apie besimokančią organizaciją išskiria šiuos veiksnius:

- Organizacinių žinių didinimas. Organizacija, ugdydama savo darbuotojų įgūdžius ir gebėjimus, padeda jiems įgauti naujus mąstymo būdus ir naują požiūrį, o pačiai organizacijai – nuolat save transformuoti ir greičiau prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos (Antalova ir kt., 2022, p. 29). Veikla organizacijoje yra laikoma mokymosi procesu (Dačiulytė, 2015).
- Inovacijos lygio kėlimas. Mokymosi kultūra skatina naujoves ir padeda organizacijoms išlikti konkurencingo verslo pasaulio priekyje, skatindama bendravimą ir dalijimąsi informacija. Trumpai tariant, besimokančioje organizacijoje yra skatinama inovacija ir kūrybinis mąstymas (Alipour, Karimi, 2018, p. 200).
- Klientų išlaikymas. Besimokanti organizacija taip pat geriau aptarnauja klientus, panaudodama savo patirtį rinkoje (Alipour, Karimi, 2018, p. 200). Antalova ir kt. (2022) priduria, jog organizacijos darbuotojai ir klientai tampa tikrais verslo partneriais.
- Profesinis augimas. Besimokančios organizacijos kultūra skatina nuolatinę mokymosi aplinką, leidžiančią darbuotojams mokytis, analizuoti žinias ir jas taikyti sprendžiant organizacines problemas (Alipour, Karimi, 2018, p. 200). O tai, savo ruožtu, įgalina profesinį augimą.

- Pelningumas. Visi aukščiau išvardinti veiksniai prisideda prie bendro organizacijos pelningumo gerinant produktų ir paslaugų kokybę (Alipour, Karimi, 2018, p. 200).

- Lankstumas ir bendradarbiavimas, mokymasis vienas iš kito ir vienas su kitu (Dačiulytė, 2015; Antalova ir kt., 2022). Organizacija mokosi pati ir skatina mokytis ir tobulėti kitus savo profesinėje srityje. Pokyčiai šioje organizacijoje yra „mokymosi pasekmė, bei mokymosi veikla ir procesai“ (cit. Dačiulytė, 2015, p. 250). Tarpasmeninis pasitikėjimas yra svarbus besimokančios organizacijos veiksnys, nes jis skatina žinių paskirstymą ir motyvaciją prisijungti prie bendradarbiavimo iniciatyvų (Pratama, Isfianadewi, 2022).

Besimokanti organizacija, anot Peleckienės (2014), ir jos kūrimas yra „rūpestingo požiūrio į įsipareigojimus bei valdymo procesą rezultatas“ (cit. Peleckienė, 2014, p. 26). Vadovai turi atsakingai atsakyti į klausimus, kurie gali padėti išsiaiškinti organizacijos padalinių stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes, o tai padėtų vėlesniuose procesuose identifikuoti reikiamų žinių trūkumą ir geriausias priemones, toms žinioms įgyti (Peleckienė, 2014, p. 26-28). Vadovams tenka ypatinga užduotis – formuoti ir puoselėti kultūrą, kuri vertina ir siekia žinių (Šneiderienė, Vaitiekus, Vaitiekienė, 2020, p. 45), bei valdyti mokymosi procesą (Peleckienė, 2014, p. 28).

Šiuolaikinių organizacijų vadovai turi turėti įgūdžių sutelkti savo komandą į pagrindinius strateginius tikslus ir sukurti aplinką, palankią mokymuisi ir tobulėjimui. Jie taip pat turi sugebėti vadovauti sudėtingų iššūkių akivaizdoje, priimti naujoves, pokyčius ir reformas, kartu žinoti apie naujausią geriausią praktiką ir pritaikyti visa tai prie savo organizacijos unikalios struktūros (Šneiderienė, Vaitiekus, Vaitiekienė, 2020, p. 50). Tuo pačiu Antalova ir kt. (2022) pritaria Shein (2019) nuomonei, jog besimokančios organizacijos vadovai turėtų mažinti autokratinį, kontroliuojantį stilių ir pasirinkti ugdomojo vadovavimo konsultanto vaidmenį. Šneiderienė ir kt. (2020) pabrėžia kolektyvinio vadovavimo svarbą šiuolaikinėje organizacijoje.

Šneiderienė ir kt. (2020), aptardami lyderio vaidmenį, besimokančios organizacijos kontekste, teigia, jog svarbus yra ne tik nenutrūkstamas lyderio mokymasis, bet ir darbuotojų mokymo(si) skatinimas, bei asmeninės lyderystės tikslų skleidimas, mat geras organizacijos vadovas yra viena iš svarbiausių sėkmingos organizacijos priežasčių (Šneiderienė, Vaitiekus, Vaitiekienė, 2020, p. 51). Tokiomis pačiomis įžvalgomis dalinasi Kareem (2016), teigdama, jog skirtingi vadovavimo stiliai gali turėti įtakos besimokančios organizacijos vystymuisi. Lyderiai turi aktyviai dalyvauti transformuodami, formuodami arba darydami įtaką savo komandos nariams.

Antalova ir kt. (2022), analizuodami mokslinę literatūrą besimokančios organizacijos tema, pastebi, jog yra ribotas kiekis informacijos, kuri padėtų ar patartų, kaip įgyvendinti mokymosi aplinką.

Besimokančiai organizacijai būdinga lanksti darbo aplinka (Antalova ir kt., 2022), leidžianti pasiekti išskirtinius rezultatus ir reikalaujanti specifinių profesinių kompetencijų (Šneiderienė, Vaitiekus, Vaitiekienė, 2020). Darbo sąlygų ir profesinių kompetencijų samprata yra svarbi kuriant organizacijoms taikomą teorinį pagrindą, kuris sudaro operacionalizavimo pagrindą diagnozuojant esamą organizacijos būklę ir projektuojant mokymosi procesus. Tačiau vis dar yra teorinių dilemų, susijusių su darbo sąlygų ir profesinių kompetencijų suvokimu, kurias autoriai vadina neapibrėžtomis charakteristikomis (Antalova ir kt., 2022, p. 29-30).

Apibendrinant galima teigti jog šiuolaikinėje nuolat kintančioje socialinėje, politinėje ir ekonominėje aplinkoje, išryškėja darbuotojų žinių svarba, kuri tampa kertiniu akmeniu organizacijos išlikimui ir konkurencinio pranašumo išlaikymui. Besimokanti organizacija, kuri vertina nuolatinį mokymą(si) ir tobulėjimą, yra lanksti organizacija, kuri efektyviau reaguoja į aplinkos pokyčius. Organizacijos kultūriniai ir aplinkos veiksniai įtakoja žinių įgijimą ir tolimesnį procesų tobulinimą. Besimokančios organizacijos įgyvendinimas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis atsidadusių lyderių, kurie padėtų keisti mąstymą, skatintų novatoriškus problemų sprendimo būdus ir naudoti naujus darbo su žmonėmis metodus. Tuo tarpu žmogiškųjų išteklių vystymas yra varomoji jėga, kurianti ir plėtojanti mokymosi kultūrą organizacijoje.

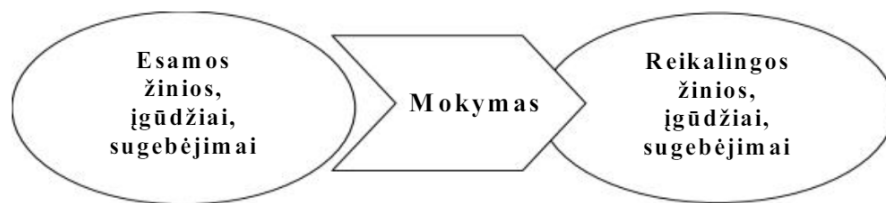
1.3 Mokymo(si) sistemos šiuolaikinėje organizacijoje teoriniai aspektai

Šiuo metu nėra abejonių dėl ugdomosios veiklos būtinybės ir svarbos organizacijos viduje. Šiuolaikinės organizacijos apibūdinamos kaip žiniomis grįstos, arba besimokančios organizacijos, kurių viena iš pagrindinių veiklų yra darbuotojų tobulinimas (Jakubiec, 2020, p. 229). Žmogus ir jo turimos žinios, įgūdžiai bei gebėjimai, jo tam tikros specializuotos žinios tampa vienu iš svarbiausių organizacijos išteklių. Žmogiškieji ištekliai yra sunkiai imituojama kompetencija, todėl mokymai yra labai svarbūs tam, kad šią kompetenciją būtų galima išlaikyti ir plėtoti (Korsakienė ir kt., 2011, p. 149), o darbuotojų žinios yra unikalus šaltinis, kurio konkurentai negali nukopijuoti (Swart ir kt. 2005, p. 51).

Sąvoka mokymas literatūroje paprastai suvokiama kaip profesinio tobulėjimo sinonimas. Sekuła (1999) mano, kad įvairios mokymo formos yra skirtos toliau tobulinti darbuotojų įgūdžius ir žinias bei jų savirealizaciją tiek esamoms, tiek būsimoms pareigoms (cit. iš: Jakubiec, 2020, p. 229). Baršauskienė (2006), apibūdina mokymą, kaip žinių, įgūdžių ir gebėjimų suteikimą dabartiniam darbui, kur dalyvavimas mokymuose yra privalomas. Panašiai mokymą apibūdina ir Gražulis (2015), žiūrėdamas į mokymą(si) kaip į tikslingą veiklą, kurios metu siekiama perimti žinias, įgyti teorinės ir praktinės veiklos mokėjimų ir įgūdžių, o mokymąsi darbo vietoje – kaip profesinių žinių ugdymą darbo vietoje. Baršauskienės (2011) ir

Gražulio (2015) apibūdina mokymą kaip darbuotojų operacinių ir techninių metodų išmokimą tam, kad darbuotojas žinotų, kaip atlikti savo darbą. Griffin (2017) pabrėžia, jog tobulinimas (angl. development) apima darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos kėlimą ir tobulinimą, kad jie galėtų užimti esamas ar būsimas pareigas (cit. iš: Jakubiec, 2020, p. 229)

Anot Stankevičienės ir Lobanovos (2006), mokymų rezultatai yra pokyčiai, kurie įgyvendinami atliekant konkrečias užduotis bei pasikeičiant darbuotojų nuostatomis. Illeris (2009) teigimu, mokymasis yra procesas, dėl kurio nuolat keičiasi organizmo pajėgumai (angl. capacity). Mokymas yra procesas, kuris lemia pažintinės veiklos ir elgesio pokyčius (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 101). Šį procesą atvaizduoja 1 paveikslas.



Šaltinis: Stankevičienė ir Lobanova (2006, p. 101)

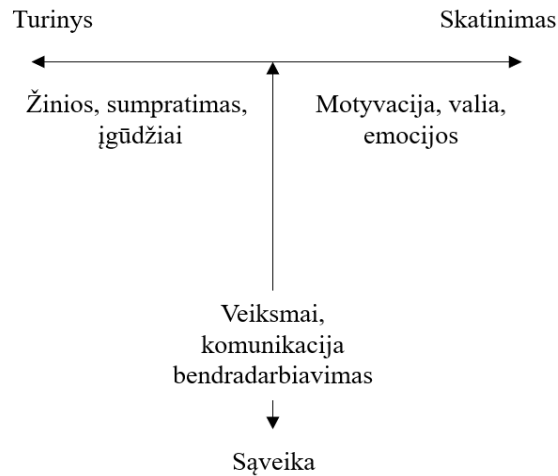
1 pav. Mokymo proceso struktūra

Illeris (2009), kalbėdamas apie mokymą(si) plačiau teigia, jog šis procesas yra sudėtingas ir apima įvairius jam įtakos turinčius veiksnius. Norėdami visapusiškai suvokti mokymąsi, turime atsižvelgti į visas sąlygas, kurios daro įtaką mokymuisi ir yra jo įtakojamos. Autorius pristato pagrindines mokymosi supratimo sritis, kurios apima psichologines, biologines ir socialines sąlygas kaip pagrindą, o centrinė - skirtingus mokymosi tipus, mokymosi procesus, dimensijas ir kliūtis. Teorija taip pat atsižvelgia į specifines vidines ir išorines sąlygas, turinčias įtakos mokymuisi. Illeris (2009) teigimu, mokymasis apima du procesus: išorinę sąveiką su aplinka ir vidinį psichologinį tobulėjimo ir įgijimo/išmokimo procesą, ir jie abu yra būtini, kad mokymasis įvyktų. Mokymosi dimensijas vaizduoja 2 paveikslas.

Mokymasis apima šias tris dimensijas:

- Mokymosi *turinio* dimensija. Ko mokomasi – žinios, įgūdžiai ir nuostatos, kurias galima pakeisti pažinimo būdu, kartu su prasmėmis ir supratimu, kurį mokinys sukuria iš mokymosi situacijų.
- Mokymosi *skatinimo* dimensija. Suteikia psichinės energijos pažinimui įvykti – apima motyvaciją, emocijas ir valią bei norą mokytis.

- Mokymosi *sąveikos* dimensija. Suteikia impulsus, kurie inicijuoja mokymąsi ir ugdo besimokančiojo socialumą.



Šaltinis: Illeris (2009, p. 10)

2 pav. Trys mokymo(si) dimensijos

Mokymas(is) yra sudėtingas procesas ir dauguma autorių jį aiškina skirtingai, kartais apimdami vieną ar kitą aspektą, ar, kaip Illeris, įterpdamas tris dimensijas. Stankevičienė ir Lobanova (2006), kalbėdamos apie darbuotojų mokymo ir ugdymo raidos tendencijas, mini dvi: *metodų* ir *savarankiško* bei *neformalaus mokymosi tendencijas*.

1. *Metodų tendencija* yra priešinga tradiciniam, paskaitų metodui ir orientuojasi labiau į teorijos priartinimą prie praktikos, grupinio darbo bei įtraukimo į problemų sprendimą.
2. *Savarankiško ir neformalaus mokymosi tendencija* pasižymi darbuotojo kvalifikacijos kėlimu pačiam pasirinkus būdą, metodus, bei tinkamiausią mokymuisi laiką. Korpi ir Tåhlin (2021) teigia, jog *neformalus* mokymas vyksta darbo vietoje kaip įprastos darbo veiklos dalis, mokantis dirbant arba gaunant nurodymus iš bendradarbių ar vadovų. Autoriai taip pat išskiria mentorystę, kaip neformalaus mokymo(si) rūšį, kai nurodymai ar instrukcijos yra neatsiejama įprastos darbo veiklos dalis.

Dačiulytė (2015) prideda savaiminio mokymosi bei savivaldaus mokymosi dimensijas. *Savaiminis* mokymas(is) vyksta visą laiką, besimokančiajam ne visada įsisavinus mokymosi procesą, tiesiog atliekant įvairias užduotis, tačiau esant įsitraukus. Darbo vietoje darbuotojai taip mokosi bendradarbiaudami su kolegomis, dalyvaudamas įvairiuose projektuose, stažuotėse ir k.t. ir spėsdamas atsirandančias problemas. Taip kuriamos žinios, nauja patirtis, kurios, anot autorės, yra sunkiai įvertinamos. Anužienė, Zubrickienė ir

Tolutienė (2021) savo tyrimu atskleidė, jog darbuotojai nori strateginių personalo mokymo pokyčių, įtraukiant savarankišką mokymąsi ir integruoti jį į kasdienę profesinę veiklą. Tuo tarpu *savivaldus* mokymas(is) vyksta besimokančiajam sąmoningai bei aktyviai mokinantis neformalioje aplinkoje. Besimokantysis yra tas, kuris geriausiai žino, kokių žinių jam trūksta (Dačiulytė, 2015, p. 243-245). Adamonienė (2015), kalbėdama apie žmogaus karjerą pabrėžia mokymosi visą gyvenimą svarbą, kuris gali būti formalus ir neformalus, darbo metu ar asmeniniu laiku vykstantis mokymas(is).

Organizacijoms stengiantis prisitaikyti prie aplinkos ir kurti mokymosi ir ugdymo strategijas, padedančias jiems išsilaikyti konkurencingoje aplinkoje, svarbu skatinti mokymąsi, mokymosi kultūrą. Darbuotojai turi prisiimti atsakomybę, už savo mokymąsi, o vadovai – rodyti pavyzdį ir skatinti iniciatyvą (Dačiulytė, 2015, p. 247). Tobin (2000) skiria keturias mokymosi situacijas, kurias atvaizduoja 4 paveikslas.

	KITŲ REGULIUOJAMAS	SAVIVALDUS
NEPRIKLAUSOMAS	Kvadrantas III Organizacija parenka mokymosi dalykus, metodus, medžiagą. Darbuotojas gali pasirinkti tinkamiausią iš siūlomų metodų, taip pat pasirinkti tvarkaraštį. Mokymo pabaigoje darbuotojas turi parodyti dalyko turinio žinojimą	Kvadrantas IV Darbuotojas pats pasirenka mokymosi dalykus, metodus, medžiagą. Tik darbuotojas yra atsakingas už tai, kas buvo išmokta
PRIKLAUSOMAS	Kvadrantas II Organizacija parenka mokymosi dalykus, metodus, medžiagą. Taip pat pateikia instrukcijas. Mokymo pabaigoje darbuotojas egzaminuojamas	Kvadrantas I Darbuotojas pats pasirenka mokymosi dalykus. Tačiau darbuotojas priklausomas nuo organizacijos nustatytų mokymosi metodų ir tvarkaraščių

Šaltinis: D. Tobin (2000) (cit. iš Dačiulytė, 2015, p. 246)

3 pav. Mokymas(is) organizacijoje

Trumpai aptarsime kiekvieną kvadratą atskirai:

- Kvadratas I apima darbuotojus, kurie yra atsakingi už savo mokymosi poreikių nustatymą, tačiau jie vis tiek pasikliauja organizacija ar kitais asmenimis dėl mokymo paslaugų, tvarkaraščių ir išteklių.
- Kvadratas II apima organizacijas, įpareigojančias pateikti konkretų darbuotojų mokymosi turinį, instrukcijas ir tvarkaraščius, pavyzdžiui, privalomus saugos mokymus.

- Kvadratas III. Nereikalauja formalaus darbuotojo mokymosi vertinimo, tačiau darbuotojas pripažįsta poreikį mokytis ir gali pasirinkti savo mokymosi išteklius bei metodus.
- Kvadratas IV apima darbuotojus, kurie visiškai savarankiškai nustato savo mokymo poreikius, pasirenka tinkamiausius išteklius ir vertina savo mokymosi rezultatus.

Mokymais organizacijose stengiamasi didinti darbuotojų veiklos rezultatus (Saini ir Saini, 2022), paruošti darbuotojus dirbti šiuolaikinėmis ekonominių santykių pokyčių sąlygomis (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 82), bei tobulinti darbuotojų adaptyvumą ir lankstumą (Menolli ir kt., 2020). Mokymai padeda pokyčių organizacijos viduje laikotarpiu: investuojant į naujas technologijas, nusprendus priimti naujas darbo praktikas, keičiant ir tobulinant vadybinius procesus (Jakubiec, 2020, p. 229), diegiant sudėtingesnes žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas bei keičiant verslo strategiją (Menolli ir kt., 2020). Organizacijai neinvestuojant į darbuotojų tobulinimą pokyčių metu gali įvykti greitas žinių ir įgūdžių nuvertėjimas (Jakubiec, 2020, p. 229). Jasson ir Govender (2017), nagrinėdami mokslinę literatūrą, priduria, jog mokymai motyvuoja darbuotojus, didina įsipareigojimą organizacijai bei mažina darbuotojų kaitą.

Darbuotojai, kurie gilina žinias ir lavina naujus įgūdžius bei gabumus yra labai svarbūs organizacijai (Saini ir Saini, 2022), kurios savo ruožtu investuoja į šių darbuotojų išlaikymą ir tolesnį mokymą(si). Todėl svarbu žiūrėti į darbuotojų mokymą(si) ne tik kaip į išlaidas, bet kaip į investiciją ilgalaikėje perspektyvoje. Tačiau ne tik organizacija turi tuo rūpintis: šiuo metu vyrauja nuomonė, jog pats darbuotojas turi būti motyvuotas įsitraukti į nuolatinio mokymosi procesą. Suaugusiųjų ugdymo procesas turėtų būti lankstus, orientuotas į ateities reikalavimus (Korsakienė ir kt., 2011) bei besimokančiojo poreikius (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Mokymai ir darbuotojų ugdymas prisideda prie organizacijos žinių vadybos, mat žinios yra esminė dalis organizacijos išlikimui, kas, savo ruožtu, turi tiesioginės įtakos organizacijos evoliucijai rinkoje (Menolli ir kt., 2020).

Šiuo metu mokymai orientuoti ne tik į naujų darbuotojų įgūdžių, skirtų darbui atlikti, formavimą, tačiau ir naujų įgūdžių, kurių gali prireikti ateityje, įgijimą (Jakubiec, 2020, p. 229). Įgūdžių ugdymas yra būtinas, kad darbuotojai atitiktų darbo vietos specifinius reikalavimus. Tinkamas mokymas pagerina darbo rezultatus, nes darbuotojai gali sėkmingai atlikti anksčiau sukėlusias sunkumų užduotis (Mehale, Govender, Mabaso, 2021). Organizacijos, sutelkdamos dėmesį į veiksmingų mokymosi programų kūrimą, padėtų darbuotojams siekti profesionalumo, kuris yra nuolat konstruojamas, atsižvelgiant į tai, ko reikia profesinei veiklai, kas vėliau padeda darbuotojui adaptuotis profesinės krizės atveju (Andriekienė, Tolutienė, Kontautienė, 2020). Swart (2005) teigimu, darbuotojų tobulinimo programa – tai visapusiška strategija, kurią organizacijos naudoja nuolat gerindamos savo darbuotojų įgūdžius ir jų darbo našumą, apimančią

suplanuotus mokymosi kursus ir mokymąsi darbo vietoje, daugiausia dėmesio skiriant individualių darbuotojų poreikių susiejimui su organizacijos veiklos valdymo sistema ir ilgalaikiais tikslais.

Anot Swart ir kt. (2005), Baršauskienės (2006), Korsakienės ir kt. (2011), Dačiulytės (2015), Menolli ir kt. (2020) organizuojant mokymų procesus bei siekiant užtikrinti darbuotojų ugdymo efektyvumą būtinas sisteminis požiūris. Tam, kad būtų užtikrintas mokymų veiksmingumas ir profesinės veiklos tobulėjimas, šis procesas turi būti tikslingas, veiksmingas (Korsakienė ir kt. (2011), nenutrūkstamas (Andriekienė, Tolutienė, Kontautienė, 2020), kryptingas ir racionaliai pagrįstas (Baršauskienė, 2006). Sistemiškumas siejamas su ilgalaikiu darbuotojų mokymo planų kūrimu, jų konkretinimu bei vykdymo tikrinimu. Mokymo tikslingumas yra tikslų ir poreikių nustatymas, remiantis organizacijos strateginiais tikslais. Mokymo veiksmingumas yra aukšto lygio mokymo programų atranka bei tikslinių besimokančiųjų grupių sudarymas (Dačiulytė, 2015, p. 252). Organizacija turėtų pasirūpinti besimokančios aplinkos kūrimu, kurioje darbuotojai ne tik mokosi, bet ir praktiškai panaudoja naujas žinias ir įgūdžius.

Žmogiškųjų išteklių mokymo sistema – tai ugdomieji elementai, kurie yra integruoti į organizacijos strateginį valdymą ir turintys tikslą - organizacijos konkurencinio pranašumo palaikymas. Žmogiškųjų išteklių specialistas turi ne tik planuoti kvalifikacijos kursus, tačiau ir nuspėti, kokių mokymų reikėtų darbuotojams pokyčių sąlygomis. Baršauskienė (2006) bei Dačiulytė (2015) išskiria keturis kvalifikacijos tobulinimo, mokymų etapus, Korsakienė ir kt. (2011) pateikia penkis etapus. Pastebima, jog savo esme šie etapai yra panašūs, o Korsakienės ir kt. (2011) teigimu, skiriasi jų klasifikavimo būdas.

Šiame darbe bus pateikiami keturi kvalifikacijos tobulinimo etapai, kuriuos apžvelgsime plačiau kituose poskyriuose:

1. Mokymo(si) poreikių analizė
2. Mokymų planavimas
3. Mokymų įgyvendinimas
4. Mokymų efektyvumo vertinimas

Šiuolaikinės organizacijos apibūdinamos kaip žiniomis grįstos arba besimokančios organizacijos, kuriose darbuotojų tobulinimas yra viena iš pagrindinių veiklų. Žmogiškieji ištekliai yra vertingas ir unikalus turtas, kurio negali lengvai pamėgdžioti konkurentai, todėl mokymai yra itin svarbūs norint ugdyti kompetencijas. Mokymas dažnai laikomas profesinio tobulėjimo sinonimu ir apima žinių, įgūdžių ir gebėjimų suteikimą esamoms ir būsimoms darbo užduotims atlikti. Mokymų rezultatai – darbuotojų gebėjimų ir nuostatų pokyčiai, kurie pasiekiami atliekant konkrečias užduotis. Svarbus sistemingas požiūris į mokymo procesų organizavimą ir darbuotojų tobulinimo efektyvumo užtikrinimą. Tai apima ilgalaikį

planavimą, tikslų nustatymą remiantis organizacijos strategijomis, kokybiškų mokymo programų parinkimą ir mokymosi aplinkos, kurioje darbuotojai gali pritaikyti naujus įgūdžius, kūrimą.

1.3.1. Mokymo(si) poreikių analizė

Vienas iš svarbiausių elementų, suteikiančių organizacijai konkurencinį pranašumą, yra jos darbo jėga, arba kitaip tariant – darbuotojai. Reaguojant į verslo poreikius darbuotojai turėtų būti nuolat mokomi, nes tik tokiu būdu bus atskleistas pilnas žmogiškasis kapitalas ir darbuotojo potencialas (Willie, 2019). Nuolatinis įgūdžių atnaujinimas gali padėti darbuotojams sėkmingai siekti karjeros ir savo tikslų, bei neatsilikti nuo naujausių tendencijų (Piperkova ir Lozanoska, 2021, p. 132-133). Kirti ir Saini (2022) apibūdina įgūdžius kaip gebėjimus atlikti užduotis, įgytus sistemingo mokymosi ir nuolatinės praktikos metu, reikalaujančius sunkaus darbo ir atsidavimo.

Mokymų poreikiui, anot Stankevičienės ir Lobanovos (2006), galima naudoti dviejų veiksmų algoritmą apibrėžti problemai arba nustatyti poreikį. Pirmuoju atveju, apibrėžiant problemą, anot autorių, poreikiai gali kilti trijuose lygmenyse:

- Individo lygmenyje. Analizuojamos darbuotojo žinios ir jų panaudojimas darbo vietoje. Baršauskienės (2006) teigimu būtina išsiaiškinti individo motyvaciją atlikti užduotis ir priežastis, kurios galėtų paveikti ar mažinti darbuotojo efektyvumą.
- Užduoties lygmenyje. Atliekama detali darbo aprašymo analizė. Baršauskienė (2006) papildo, jog analizuojamas atitikimas tarp darbo rezultatų ir nustatytų standartų bei reikalavimų. Analizuodama mokslinę literatūrą autorė pastebi, jog taip pat atkreipiamas dėmesys į darbuotojo darbo krūvį.
- Organizacijos lygmenyje. Nustatomi ilgalaikiai ir trumpalaikiai organizacijos tikslai ir tai, kas juos galėtų paveikti. Baršauskiemės (2006) teigimu, yra vertinami tokie veiksniai kaip keliama reikalavimai tam tikram darbui atlikti, tų reikalavimų kaita, kuri yra veikiamą išorinės aplinkos pokyčių.

Anot HajiAbedi ir kt. (2020), dėl pokyčių aplinkoje organizacijos turėtų prisitaikyti ir atlikti vidinius pakeitimus. Autorių nuomone, tam, kad bet koks pakeitimas būtų sėkmingai įgyvendintas, vadovai turi teikti pirmenybę savo darbuotojų mokymui ir tobulinimui, kad jie būtų informuoti ir pasirengę prisitaikyti prie naujų situacijų bei sąlygų. Kiekviena organizacija turėtų atsižvelgti į aplinkos sąlygas bei vidinius veiksnius ir kurti individualią darbuotojų mokymo ir ugdymo strategiją (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 85).

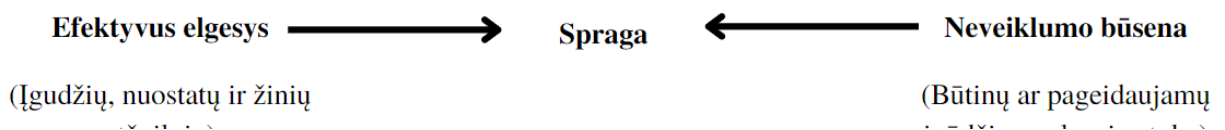
Svarbu, jog organizacija, diegiant naujas technologijas (Willie, 2019), kuriant naują produktą ar paslaugą ar įvedant naujoves, atsižvelgtų į tai, jog šis procesas reikalauja mokymų. Mokslininkai teigia, jog

specialistai tokių sričių kaip programinės įrangos inžinieriai (Menolli, 2020) ar medicinos priežiūros specialistai (Willie, 2019) turėtų gilinti savo žinias apie verslo praktiką ir taip didinti savo vertę organizacijoje. Mokymo poreikiai nustatomi atliekant darbo rezultatų analizę, nustatant standartus ir reikalavimus darbui atlikti bei analizuojant darbo krūvį darbuotojams (Baršauskienė, 2006).

Mokymo poreikio analizės proceso metu nustatoma, ar mokymai yra reikalingi, kuriems darbuotojams, ir kokių mokymų reikia (Baršauskienė, 2006). Taip pat yra vykdomas darbuotojų veiklos vertinimas bei analizuojami organizacijos poreikiai (Korsakienė ir kt., 2011) tam, kad būtų veiksmingai įvertinti organizacijos, skyriaus ar grupės ir asmens mokymosi poreikiai (Swart ir kt., 2005, p. 182). Šiame etape svarbu išsiaiškinti, ar mokymai yra tai, kas išspręs kilusias problemas. Sprendžiama, ar finansiniu ir laiko aspektu būtų naudingiau perkvalifikuoti darbuotoją, ar priimti naują darbuotoją (Baršauskienė, 2006). HajiAbedi ir kt. (2020) teigimu, mokymo poreikių analizė yra svarbus mokymo programų efektyvumą užtikrinantis elementas.

Darbuotojas yra taip pat atsakingas ir gali identifikuoti jam trūkstamas žinias, įgūdžius bei gebėjimus. Prie šio proceso gali prisidėti ir organizacijos vadovai (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 101). Swart ir kt. (2005) pastebi, jog organizacijos, kurios pasižymi stipriai išreikšta mokymų(si) kultūra, darbuotojai gali lengviau atpažinti ir identifikuoti savo ir net kolegų žinių spragas. Organizacijos vadovai, remdamiesi organizacijos ilgalaikiais ir trumpalaikiais veiklos tikslais bei reikalavimais konkrečioms užduotims/darbams atlikti taip pat prisideda prie poreikių identifikavimo (Jakubiec, 2020; Korsakienė ir kt., 2011; Willie, 2019; Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Swart ir kt. (2005) analizuodami mokslinę literatūrą pastebi, jog mokymo poreikį mokslininkai įvardina, kaip „spragą“ (angl. gap), o ją aiškina, kaip spragą tarp turimų įgūdžių ir reikalingų įgūdžių tam tikrai užduočiai atlikti. Stankevičienė ir Lobanova (2006) spragą vadina neatitikimu. Swart ir kt. (2005) pabrėžia, jog jeigu yra veiklos spragų, tai gali būti laikoma mokymo(si) spraga tik tuo atveju, jei rezultatai bus gerinami tobulinant žinias, įgūdžius ir nuostatas. Kitu atveju, jei atotrūkį sukelia ne mokymo(si) galimybių trūkumas, o kiti veiksniai, pvz., organizaciniai ar individualūs, vien mokymai nepadės pagerinti veiklos rezultatų. 4 paveikslas yra pavaizduotas išsamiam mokymo spragos suvokimui pateiktoje spragos schema (Swart ir kt., 2005, p. 191).



Šaltinis: Swart, Mann, Brown, Price (2005, p. 190)

4 pav. Mokymo(si) spragos schema

R. Dačiulytė (2015) aptaria Delahaye (2003) du aspektus, kurių pagalba galima analizuoti poreikių nustatymą: stebėsenos ir tyrimų. Mokymo poreikiams nustatyti atliekama:

- Dokumentų analizė
- Darbo rezultatų analizė
- Stebint darbuotojus
- Vadovų ir bendradarbių apklausa (Kirkpatrick ir Kirkpatrick, 2016).
- Darbuotojų apklausa, pvz. interviu ar anketavimas.
- Savęs vertinimas (angl. self-assessment) (Swart ir kt., 2005, p. 203). Swart ir kt. (2005) pabrėžia, jog besimokančiose organizacijose analize užsiima dažniausiai darbuotojai, vertindami save, vietoj to, kad juos vertintų jų vadovai.

Mokymo poreikių nustatymo procese pravartu naudotis ir darbų analizės duomenimis – darbo aprašais, kuriame aprašomi gebėjimai, žinios bei įgūdžiai konkrečiai pozicijai/ darbui atlikti (Baršauskienė, 2006). Korsakienė ir kt. (2011), Stankevičienė ir Lobanova (2006) skatina taikyti keletą metodų vienu metu tam, kad geriau būtų išsiaiškinti poreikiai bei mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas būtų orientuotas ir į organizacijos tikslus ir į darbuotojo norus.

Verslo įmonėse kyla įvairių iššūkių, trukdančių organizaciniam mokymui(si), pavyzdžiui, sunku nustatyti darbuotojų mokymosi poreikius ir to pasekoje organizuoti mokymų turinį, pvz., mokymosi schemą, kuri padės darbuotojams individualiai mokytis (Menolli ir kt., 2020). Prie to gali prisidėti netinkamas vadovavimo stilius, nes priklausomai nuo to, kokį vadovavimo stilių yra pasirinkęs vadovas, organizacijos darbuotojai bus linkę parodyti arba nuslėpti norą mokytis (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 104). Kita vertus, anot Anužienės ir kt. (2021), nors daugelis įmonių stengiasi tobulinti savo darbuotojų įgūdžius, darbuotojai pripažįsta, kad dabar turimų įgūdžių ateityje gali nepakakti. Zimmermann (2020) pabrėžia darbuotojų balsą (angl. voice), leidžiantį asmenims išreikšti savo vertybes ir daryti įtaką jų mokymui bei profesiniam tobulėjimui, kas, savo ruožtu, leistų išteklius ir galimybes paversti reikšmingais pasiekimais jiems patiems, o ne tik organizacijai, kurioje jie dirba. Autoriaus teigimu, gebėjimai (angl. capabilities) nurodo žmonių iniciatyvumo mastą ir jiems atvirų galimybių spektrą. Tad būtina suteikti darbuotojams laisvę rinktis, ir gebėjimą veikti pagal savo pasirinkimą. Yra įvairių balso formų, įskaitant *silpną* ir *stiprų* balsą, tiek *tiesioginį*, tiek *netiesioginį* balsą. Stiprus kolektyvinis/ netiesioginis balsas gali prisidėti prie individualių mokymo galimybių, tačiau tiesioginis balsas taip pat yra labai svarbus, kad asmenys galėtų išreikšti savo vertybes ir dalyvauti priimant sprendimus (Zimmermann, 2020, p. 269).

Apibendrinant galima teigti, kad įgūdžių tobulinimas ir žinių atnaujinimas padeda darbuotojams siekti karjeros tikslų ir neatsilikti nuo naujausių tendencijų. Mokymo poreikių analizės procesas apima nustatymą, ar reikia mokymų, kuriems darbuotojams ir kokie mokymai yra būtini. Analizėje atsižvelgiama į organizacinį, užduočių ir individualų lygmenį bei tokius veiksnius kaip aplinkos pokyčiai, vidiniai veiksniai ir ilgalaikiai tikslai. Kiekviena organizacija, atsižvelgdama į organizacijos poreikius ir darbuotojo potencialą, turėtų parengti individualią mokymo ir tobulėjimo strategiją.

1.3.2. Mokymų planavimas

Swart ir kt. (2005), Stankevičienė ir Lobanova (2006) pabrėžia, jog prieš pradėdant planuoti mokymus reikalinga nusistatyti tikslus. Tikslų nustatymo metu naudojamosi kokybiniais ir kiekybiniais kriterijais, rodančiais organizacijos mokymo lūkesčius (Korsakienė ir kt., 2011). Tikslai ir laukiami rezultatai nustatomi *individualiai, grupėje ir organizacijoje*. Organizacijoje turi būti atsižvelgiama ir aiškiai apibrėžiama kokių geresnių rezultatų tikimasi po mokymų (žinios, gebėjimai, nuostatos ir elgesio pokyčiai), o tai, savo ruožtu, padės įvertinti mokymo efektyvumą. Aiškiai apibrėžiami, išmatuojami (Jakubiec, 2020, p. 230) tikslai bei rezultatų išsiaiškinimas yra taip pat svarbūs aspektai ir darbuotojo motyvacijai mokytis (Baršauskienė, 2006, p. 55).

Prieš pradėdami mokymus vadovai turėtų surengti individualius susitikimus su darbuotojais, kad aptartų dalyvavimo privalumus, nustatytų mokymosi tikslus, apibrėžtų, ko tiksliai tikimasi, kad darbuotojas išmoks (Jakubiec, 2020, p. 230) ir paskatintų naudoti naujas žinias ir įgūdžius vėlesnėje veikloje, kad pagerintų darbo rezultatus. Tai gali teigiamai paveikti darbuotojų motyvaciją, sukurti palankią mokymosi aplinką, kas, savo ruožtu, gali prisidėti prie efektyvesnės mokymo(si) patirties (Mehale, Govender, Mabaso, 2021).

Sutelkdami dėmesį į tikslą ir rezultatus, vertintojai nurodo priežastis, dėl kurių buvo parengta mokymo programa, ir mokinių rezultatų pokyčius bei patobulinimus, kurie turėtų atsirasti dėl mokymo. Mehale ir kt. (2021) nustatė, jog organizacijai būtina pasirinkti tinkamus mokymo metodus, kad būtų pasiektas norimas darbuotojo veiklos lygis. Lazzara ir kt. (2021) nagrinėdami mokslinę literatūrą teigia, jog mokymo turinys turėtų būti glaudžiai suderintas su besimokinančių darbuotojų užduočių reikalavimais, kad mokymai būtų aktualūs ir tvarūs. Tuo pačiu autoriai pridėda, jog kuriant mokymus pravartu atsižvelgti į besimokančiųjų kognityvinį krūvį, nes žmogaus informacijos apdorojimas turi apribojimų, o medžiaga turi atspindėti šiuos apribojimus, kad būtų išvengta perkrovos.

Baršauskienės (2006) teigimu, mokymo planavimo etape svarbu įvertinti prioritetus, t.y. kokių mokymų ir kuriam darbuotojui reikia pirmiausiai. Atsižvelgiant į turimus išteklius (Jakubiec, 2020, p. 230) pasirenkami mokymo metodai, atliekamos su mokymu susijusios adminastracinės užduotys, pasirenkama ir užtikrinama tinkama mokymui aplinka (Baršauskienė, 2006, p. 55). Įvardijamos konkrečios mokymo disciplinos, temos, kurių bus mokoma. Mokymo metodų pasirinkimas gali priklausyti nuo įvairių veiksnių, bet svarbiausiu Jakubiec (2020), išskiria mokymų turinį.

Mokymai gali būti (Baršauskienė, 2006, p. 55):

- Vienkartiniai
- Periodiniai
- Cikliški
- Individualūs
- Komandiniai.

Organizacija pasirenka mokymo tipą tam tikriems įgūdžiams/ gebėjimasms įgyti. Šiuo metu, kai komandinis darbas ir bendravimas bei bendradarbiavimas yra labai svarbios savybės, organizacijos neretai pasirenka komandinį mokymo būdą (Baršauskienė, 2006, p. 55). Anderson (2014) priduria, jog mokymo metodų pasirinkimas įmonėse priklauso nuo pasirinktų programų turinio (cit. iš: Lytovchenko, 2022, p. 190). Mokymų planavimo etape taip pat pasirenkama, ar pati organizacija rengs mokymus, ar bus samdoma mokymo paslaugas teikianti institucija (Dačiulytė, 2015; Korsakienė ir kt., 2011; Stankevičienė ir Lobanova, 2006), bei pasirenkamas mokymo metodas. Mokymo metodo pasirinkimą gali nulemti organizacijos finansinė padėtis ir turimos techninės priemonės, o pasirenkus mokymus suteikiančią įstaigą - įstaigos patirtis ir lankstumas (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 106). Mokymus, anot Stankevičienės ir Lobanos (2006), galima skirstyti į dvi grupes: *mokymai darbo vietoje*, kur darbuotojas stažuojasi ar mokosi rotacijos metu, bei *mokymai ne darbo vietoje*, kuomet darbuotojas lanko paskaitas, seminarus, konferencijas. Baršauskienė (2006) įvardija šiuos metodus darbuotojams mokyti:

- *Prezentaciniai mokymo metodai* yra tokie, kurių metu išdėstoma nauja informacija, pateikiami alternatyvūs sprendimai, pristatomos naujovės rinkoje ar moksle bei naujų tyrimų rezultatai. Dažniausiai pasirenkami prezentaciniai metodai: instruktavimas, paskaitos, konferencijos, audiovizualiniai pristatymai, nuotoliniai mokymai.
- *Praktiniai mokymo metodai* yra tokie, kuriuose būtinas mokinio/ besimokinančio(-ių) dalyvavimas. Galimi du metodai:

- Mokymasis darbo vietoje, stebint bendradarbius ir vadovus, stengiantis juos imituoti. Tai naujų darbuotojų mokymai, kuriuos apmoko darbo ekspertai, dažniausiai susiję su įrengimais ar technologijų panaudojimu. Nors šis metodas yra pigus ir turintis nedaug laiko sąnaudų, tačiau atsiranda tikimybė, jog naujasis darbuotojas, stebėdamas kitus, išsiugdys netinkamus įpročius. Tam, kad taip neatsitiktų ir, kad naujasis darbuotojas suprastų, kas jam demonstruojama, yra svarbus grįžtamasis ryšys.
- Darbo rotacijos metodas naudojamas praplėsti darbuotojų akiratį, susipažinti su kitų darbuotojų veikla, skatinti dalykinį tarpusavio bendravimą. Darbuotojas yra laikinai perkeliamas į kitas pareigas.
- *Imitacinių mokymo metodų* metu sukuriama situacija, panašios į realias situacijas, kuomet besimokantysis turi išspręsti problemas ir priimti sprendimus. Vienas iš tokių metodų – virtuali realybė (Baršauskienė, 2006). Menolli ir kt. (2020), tyrinėdami mokslinius straipsnius, pastebi, jog virtualios realybės pritaikymas gerina besimokančiojo mokymosi rezultatus, ypač suvokiant mokymosi efektyvumą ir, tyrimo išvadose pateikia, jog virtualios realybės metodas paveiks reflektavimą ir toliau netiesiogiai gerins suvoktą mokymo(si) efektyvumą.
- *E. mokymas*. Metodas, kuriam būdingas elektroninis duomenų perdavimas, sklaida ir atnaujinimas, naudojantis internetu ar intranetu. Šis metodas patogus tuo, jog jungia keletą metodų: nuotolinį mokymą, virtualias paskaitas, audiovizualinius pristatymus ir t.t. Pastaraisiais metais e. mokymai, naudojant elektronines priemones, tapo vis populiariesni dėl galimybės pajvairinti mokymų turinį, sumažinti kelionės išlaidas ir pasiūlyti dalyviams lankstumą (Jakubiec, 2020, p. 230).

Dačiulytė (2015), kalbėdama apie mokymų planavimą aptaria, kaip organizacijos gali plėtoti savo darbuotojų potencialą, formuluodamos mokymo strategijas, kuriose būtų derinami vadybos ir švietimo aspektai, ir atsižvelgiama į suinteresuotųjų šalių poreikius, kuriant tinkamas mokymosi strategijas. Tokių strategijų sėkmė priklauso nuo organizacijos tikslų ir specifinių jų darbuotojų tobulinimo programos ypatybių.

Mokymo planavimo etapas apima tikslų nustatymą ir laukiamų rezultatų nustatymą pagal kokybinius ir kiekybinius kriterijus. Tikslai ir laukiami rezultatai turėtų būti apibrėžti individualiai, grupėse ir organizacijoje, siekiant įvertinti mokymo efektyvumą. Prieš pradėdant mokymus, vadovai turėtų surengti individualius susitikimus su darbuotojais, kuriuose aptartų dalyvavimo naudą, apsibrėžtų mokymosi tikslus, paskatintų panaudoti naujas žinias ir įgūdžius darbo rezultatams gerinti. Norint pasiekti norimą darbuotojų veiklos lygį, labai svarbu pasirinkti tinkamus mokymo metodus ir turinį, atitinkantį darbuotojų mokymosi

užduotis ir pažinimo krūvis. Mokymo poreikių prioritetų nustatymas pagal turimus išteklius ir tinkamų mokymo metodų parinkimas, administracinių užduočių atlikimas taip pat yra labai svarbūs planavimo etape.

1.3.3. Mokymų įgyvendinimas

Skaitant mokslinę literatūrą (Baršauskienė, 2006; Stankevičienė, Lobanova, 2006; Korsakienė ir kt., 2011) pastebima, jog daugiausia dėmesio yra skiriama mokymo(si) poreikių nustatymui, mokymo(si) programos planavimui, tačiau mokymų įgyvendinimas aprašomas skurdžiai. Dačiulytė (2015), aprašydama kvalifikacijos tobulinimo etapus, atkreipia dėmesį į šiuos principus:

- *Maksimalus veiksmo ir sąveikos didinimas.* Lomicka (2020) pabrėžia mokytojo ir mokinio bei mokinio ir mokinio sąveikos būtinybę, tuo tarpu Kuo ir kt. (2014) prideda ir mokinio, ir turinio sąveikos svarbą ugdymo procese (cit. iš: Saraç ir Doğan, 2022, p. 102).
- *Nuolatinis dėmesys tarpiniams rezultatams.*
- *Tempo ir ritmo keitimas.* Personalizuoto mokymosi koncepcijoje yra svarbus besimokančiojo pasirinkimai, jo(s) prioritetai mokymuisi ir kaip tai panaudoti praktikoje (Ališauskienė, 2022, p. 14).
- *Galimybė pasirinkti.* Ališauskienės (2022) teigimu personalizuotas, ar kitaip, į besimokantįjį orientuotas mokymas, suteikia galimybę besimokančiajam pasitinkti ir būti atsakingam už mokymosi procesą. Ratliff (2018), kalbėdamas apie virtualios klasės santykius, pabrėžia, jog fasilituotojas turi atsižvelgti į programos dalyvių individualius poreikius, mat ir jų reikalavimų supratimas didina pasitenkinimą, motyvaciją ir atkaklumą,
- *Galimų kliūčių numatymas.* Mokymų metu gali atsirasti įvairių kliūčių, trukdančių fasilitatoriui/ mokytojui ar besimokantiesiems. Fasilitatoriui atsižvelgus į tokias charakteristikas, kaip asmeninė patirtis, skirtingos mokymosi charakteristikos, kultūra, statusas, ir atitinkamai prisitaikius, mokymosi patirtis gali sustiprėti. Corlett, Ruane ir Mavin (2021) pabrėžia saugios erdvės kūrimą tam, kad palengvintų atvirumą mokymų metu.
- *Pusiausvyra tarp teorijos ir praktikos.* Ališauskienė (2022), remdamasi Dewey (1964) mintimis teigia, jog fasilitatoriui svarbu integruoti teoriją ir praktiką.
- *Grįžtamojo ryšio numatymas ir įgyvendinimas.* Lomicka (2020) teigimu bendravimo/ sąveikos derinimas su veiksmingu ir greitai grįžtamu ryšiu gali padidinti studentų įsitraukimą ir geresnius mokymosi rezultatus.

- *Mokymosi pabaigos numatymas ir mokymų eigos ir sudėtinių dalių numatymas.* Bowman (2020) teigimu tikrumo ir aiškumo jausmui sukurti yra svarbu besimokančiajam žinoti mokymosi eigą, pradžią ir pabaigą. Tai padeda besimokančiajam suprasti planą ir atsikratyti nežinomybės jausmo.

Mokymų įgyvendinimo etape svarbu palankios mokymui(si) aplinkos sudarymas. Kaip jau buvo minėta anksčiau, besimokančios organizacijos kultūra, mokymams palanki organizacijos aplinka yra labai svarbios besimokančiojo motyvacijai. Tokie aplinkos veiksniai, kaip kolegų ir vadovų parama (HajiAbedi ir kt., 2020) bei besimokančios kultūros diegimas organizacijoje sukuria mokymams palankią aplinką ir skatina bei motyvuoja mokytis bei pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius darbe (Baršauskienė, 2006). HajiAbedi ir kt. (2020) pabrėžia, jog svarbiausias veiksnys, turintis įtakos mokymo kursų veiksmingumui, yra mokinio gebėjimas aktyviai dalyvauti ir motyvacija taikyti tai, ką išmoko. Po to seka jų saviveiksmingumas ir pasirengimas mokytis. Autoriai pastebi, jog didelį vaidmenį mokymo efektyvumui vaidina ir teigiami individualūs rezultatai, bei galimybės panaudoti įgytus įgūdžius.

Mokymasis yra daugialypis procesas, apimantis pažinimo, metakognityvinių, emocinių ir motyvacinių procesų naudojimą ir reguliavimą. Šio proceso metu studentai patiria daugybę emocijų, tokių kaip džiaugsmas, nuobodulys, sumišimas, nerimas ir nusivylimas, kurie gali turėti didelės įtakos jų akademiniams rezultatams. Teigiamos emocijos teigiamai veikia mokymosi rezultatus ir akademinius pasiekimus, o neigiamos – neigiamai (Bowman, 2020).

Bowman (2020), nagrinėdamas mokslinę literatūrą ir kalbėdamas apie socialinių apdovanojimų ir grėsmės poveikį besimokančiojo pažintiniams procesams, naudojami Schein ir Schein (2018) išvalgomis, kurie teigia, jog besimokantieji, atėję mokytis į sudarytą grupę žiūri, kaip į socialinę sistemą, o fasilitatoriai turėtų būti atsakingi už įsitraukimo, įgalinimo ir įsipareigojimo skatinimą šioje socialinėje sistemoje (cit. iš: Bowman, 2020, p. 100). Fasilitatorius gali sumažinti atsaką į grėsmę ir įgalinti atlygį, atsižvelgdamas į penkias socialines savybes: *statusą, tikrumą ar aiškumą, savarankiškumą, socialinį susietumą ir sąžiningumą*. Labai svarbu, kaip besimokantieji suvokia ir jaučiasi tokioje socialinėje erdvėje kaip klasė: suvoktas svarbos, vertės ir pagarbos lygis, kurį mokinys jaučia iš savo mokytojo ir kolegų. Fasilitatorius turi prisiimti atsakomybę už savo poveikį (*statusą*) susirinkusių į jo mokymus savivertės jausmui, nes pozityvi sąveika, skatinanti ir palaikanti įgūdžių įgijimą, gali sustiprinti saviveiksmingumo jausmą. Taip pat turint omenyje, jog žmogaus smegenys trokšta *tikrumo ir apibrėžtumo*, o kontrolės trūkumas sukelia stresą ir netikrumą, skaidri mokymo praktika, pvz., aiškiai nubrėžiamos taisyklės ir suskirstytos užduotys į mažesnius komponentus, gali suteikti tikrumo jausmą ir sumažinti pavojaus signalus. Pink (2009) teigimu, mokymų metu reikia atsižvelgti į tris pagrindinius žmogaus poreikius – savarankiškumą, meistriškumą ir

tikslą tam, kad būtų galima padėti besimokantiejiems įgauti vidinės vertės jausmą (cit. iš: Bowman, 2020, p. 103). *Savarankiškumas* – tai laisvė rinktis ir formuoti savo ateitį, kuri yra itin svarbi mokymosi aplinkoje kaip būdas sumažinti stresą. Ališauskienė (2022) teigimu mokytojas/ fasilitatorius turi sukurti tokią aplinką, kuri skatintų studentų savarankiškumą mokymosi procese. Mokymai turi turėti *tikslą*, susijusį su besimokančiojo patirtimi (Bowman, 2020). Ališauskienė (2022), tyrinėdama personalizuotą mokymąsi pastebi, jog fasilitatoriaus pagalba besimokančiajam išsikelti aiškius mokymosi tikslus ir lūkesčius ir padėti priimti sudėtingus sprendimus mokantis, yra labai svarbi į besimokantį orientuotoje praktikoje. Bowman (2020) teigia, jog įtraukus bendradarbiavimą į mokymosi procesą svarbu suteikti galimybę besimokantiejiems įveikti įtampą tarp individualios ir kolektyvinės autonomijos. Autorius pabrėžia, jog taip pat svarbu kurti ir palaikyti pasitikėjimu grįstus santykius ir taip stiprinti *socialinį susietumą* o fasilitatoriai gali naudoti kalbines priemones, tokias kaip pasakojimai, metaforos, emocijų raiška, kad skatintų ryšį, aktyvintų socialinio prisirišimo mechanizmus ir skatintų psichologinio saugumo atmosferą. Galiausiai, jeigu besimokantysis jaučiasi, kad su juo nesąžiningai elgiamasi, jis gali daug neišmokti ar net tapti gynybišku. Tačiau, kai besimokantieji suvokia jog su jais teisingai, *sąžiningai* elgiamasi, jie jaučiasi vertinami ir į mokymus žiūri kaip į atlygį. Ališauskienė (2022) prideda reflekyvią praktiką, kuri skatina fasilitatorių reflektuoti ir kritiškai vertinti savo ugdymo praktikas bei priimti tinkamus sprendimus praktikos gerinimui.

Šiuo metu populiarėjant hibridinėms arba tik virtualioms mokymų programoms, mokslininkai rodo susidomėjimą priklausymo grupei jausmui dėl dalyvių fizinės atskirties, kas gali turėti įtakos išmokimui. Ratliff (2018) teigimu, panašiai kaip ir tradicinių mokymų metu, tie fasilitatoriai hibridinių ar virtualių mokymų metu, kurie sukuria bendruomenės jausmą ir investuoja į santykių kūrimą su besimokančiais, gali teigiamai paveikti besimokančiųjų motyvaciją, atkaklumą ir pasiekimus. Fasilitatoriai, vedantys mokymų programą, turėtų atkreipti dėmesį į šiuos aspektus: *studentų individualius poreikius, technologinius iššūkius, individualias aplinkybes* bei *priklausomybės grupei* (angl. belonging) *poreikį*.

- Programos dalyvių individualių *poreikių tenkinimas* ir jų reikalavimų supratimas didina pasitenkinimą, motyvaciją ir atkaklumą. Ališauskienė (2022) prideda, jog į besimokantį orientuotos aplinkos kūrimas kuria įvairias mokymosi erdves besimokantiejiems, tad labai svarbi tampa lanksti mokymosi aplinka bei metodų įvairovė.
- *Technologiniai iššūkiai*. Fasilitatorių gebėjimai ne tik pateikti turinį, bet ir padėti dalyviams funkcionuoti ir pilnai dalyvauti virtualioje klasėje, naudojantis Mokymo Valdymo Sistemoma (arba MVS), suvokiant jų galimą nerimą ir paramos poreikį.

- Siekdami geriau padėti studentams, susiduriantiems su asmeniniais iššūkiais, fasilitatoriai turėtų atsižvelgti į *individualias aplinkybes* ir suteikti lankstumo nepakenkiant mokymosi kokybei. Ališauskienė (2022) prideda, jog susitelkimas ties individualiais besimokančiųjų poreikiais padeda pašalinti iškilusias kliūtis mokymosi pradžioje. Autorė pabrėžia fasilituotojo refleksijos svarbą šiame aspekte, nes tik tada fasilituotojas gali kritiškai įvertinti mokymosi praktiką ir besimokančiųjų įvairovę.
- Siekiant užkirsti kelią besimokančiųjų izoliacijai virtualioje grupėje, fasilitatoriai turėtų gerai apgalvoti kaip užtikrinti, jog visi dalyviai jaustų *priklausymą grupei* ir būti jos priimti, o tai, savo ruožtu, skatina besimokančiųjų atkaklumą, didina motyvaciją bei gerina mokymosi rezultatus. Ališauskienė (2022) prideda, jog mokantis bendruomenėje suteikia besimokantiems galimybę kutri vienas kito palaikymo tinklą.

Apibendrinant galima teigti, jog mokymo įgyvendinimo etape yra svarbi mokytojo/fasilitatoriaus ir besimokančiojo sąveika, bei besimokančiųjų sąveika tarpusavyje. Šiame etape svarbu sukurti kuo palankesę aplinką išmokimui ir naudoti labiau i besimokantį orientuotus metodus išmokimui skatinti ir palaikyti. Besimokantieji, kaip grupė, gali padėti vieni kitiems ir paremti vieni kitus, jei fasilitatorius pasirūpins grupės subūrimu ir priklausomybės grupei jausmu.

1.3.4. Mokymų efektyvumo vertinimas

Mokymo efektyvumo vertinimo etapas yra vienas iš svarbiausių etapų. Vertinimu siekiama maksimaliai pagerinti tolimensius mokymus ir jų kokybę (Saeedi, Hosseini, Emadzadeh, 2021), gerinti organizacijos rezultatus, bei taip parodyti organizacijai mokymų vertę (Mehale, Govender, Mabaso, 2021). Be vertinimo labai sunku parodyti, kad mokymai buvo įgūdžių ar gabumų tobulinimo priežastis (Kumpikaitė, 2007). Andrews ir Laing (2018) teigimu, mokymai organizacijose taip pat turi įtakos ekonominei naudai visuomenei. Tam, kad šie tikslai būtų pasiekti, mokymų specialistai turėtų kritiškai vertinti kiekvienų mokymų tikslus ir kelti diskusijas apie programų suteikiamus rezultatus – mokymuose dalyvavusių darbuotojų žinių pritaikymą darbe (pasikeitęs elgesys) ir profesinės veiklos gerinimą (Saeedi, Hosseini, Emadzadeh, 2021). Dėl šių priežasčių mokymai turėtų ne tik kompensuoti išlaidas, skirtas mokymų programos kūrimui (Andrews, Laing, 2018), bet ir nuolat viršyti lūkesčius, mat jie bus mažai naudingi, jei nebus pritaikyti darbuotojų praktikoje, kas, savo ruožtu, prisidėtų prie tolimesnių darbo ir pačios organizacijos rezultatų.

Žmogiškųjų išteklių personalas turėtų vertinti darbuotojų mokymą visapusiškai, t.y. mokymosi rezultatų, sąnaudų bei jų atsipirkimo aspektais (Baršauskienė, 2006). Kaip minėta anksčiau, tikslų identifikavimas ir rezultatų nustatymas prisideda prie geresnio ir efektyvesnio mokymo programos vertinimo. Tačiau, kaip teigia Jasson ir Govender (2017), skirtingos įmonės turi skirtingus tikslus ir mokymo(si) motyvus, tad skirtingai supranta mokymų pridėtinę vertę. Ir nors mokymas gali turėti teigiamą poveikį asmens ir organizacijos veiklai, poveikis gali būti gana skirtingas skirtinguose sektoriuose.

Kai kurie autoriai (Andrews, Laing, 2018) siūlo naudoti sąnaudų naudos analizę ir investicijų grąžos (arba IG) (angl. Return on investment (ROI)) metodus, kaip tinkamus mokymo programų efektyvumui įvertinti. Taikant šiuos metodus atlikti vertinimai parodo investicijų į mokymą rezultatus ekonominiu ir finansiniu požiūriu (Andrews, Laing, 2018). Tačiau žmogiškųjų išteklių specialistai gali susidurti su sunkumais, vertinant finansinį mokymų efektyvumo indėlį darbuotojui, praėjusiam mokymus bei pačiai organizacijai, nes ne visada šis indėlis atpažįstamas. Apskaičiuoti investicijų grąžą (IG) organizacijose gali būti sudėtinga, nes sunku nustatyti atitinkamus kintamuosius ir priskirti tikslias investicijų vertes mokymo programos išlaidoms ir naudai (Andrews, Laing, 2018).

Analizuojant mokymų efektyvumo vertinimą literatūrą (Deshpande, Munshi, 2020; Legesse ir kt., 2020; Saeedi, Hosseini, Emadzadeh, 2021; Liang ir kt., 2022) pastebima, jog dauguma naudoja Kirkpatrick modelį, kaip tinkamą, ne tik vertinant tradicinio mokymo efektyvumą, bet ir „hibridinių“ mokymų efektyvumą (Saeedi, Hosseini, Emadzadeh, 2021; Liang ir kt., 2022). Keturių lygių Kirkpatrick modelis aptaria *reakcijos lygį, išmokimo lygį, elgsenos lygį ir rezultatų lygį*.

- *Reakcijos lygmens* vertinimas įvertina studentų atsiliepimus ir pasitenkinimą mokymo metodu. Vertinami trys aspektai: kurso turinys ir mokymo forma, dėstytojo veikla ir mokymo aplinka. Baršauskienės (2009) teigimu, tikrinama ne tik programa, bet ir jos nauda darbuotojo asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui.
- *Išmokimo lygmens* vertinimu siekiama išmatuoti mokymo efektyvumą skatinant mokinių mokymąsi. Vertinant daugiausia dėmesio skiriama tokiems veiksniams, kaip darbuotojo įgytos žinios ir įgūdžiai mokymo metu.
- *Elgsenos lygio* vertinimas orientuotas į darbuotojų požiūrio, elgesio ir supratimo pokyčius, atsiradusius dėl mokymo. Vertinant siekiama nustatyti darbuotojų gebėjimus naudotis dėstomu turiniu ir stebėti elgesio pokyčius darbo vietoje prieš ir po mokymosi.
- Ir paskutinis - *rezultatų lygis*, yra ne visų naudojamas, dėl įgūdžių, motyvacijos ar resursų stokos (Mehale, Govender, Mabaso, 2021). Čia pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojų akademinių

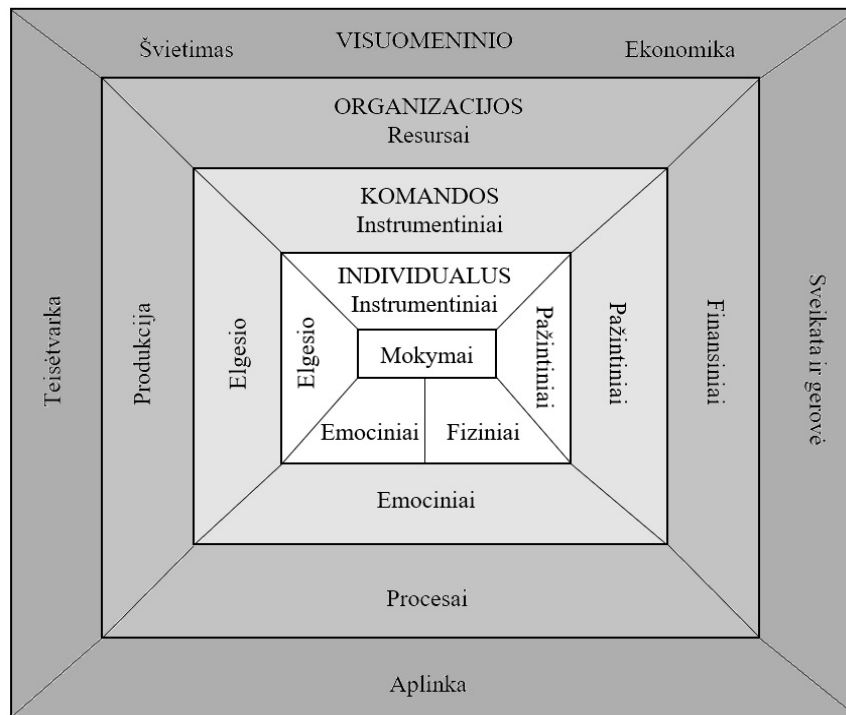
rezultatų vertinimui ir pirmiausia vertinamas baigiamaisiais egzaminais ar kitais vertinimo metodais (Liang ir kt., 2022). Organizacijose apžvelgiami visi kriterijai ir parengiamos išvados mokymo programos naudai. Tikrinama, ar tikslai ir numatyti rezultatai, kurie buvo nustatyti antrajame mokymų etape, buvo pasiekti, ir ar programa buvo tinkama (Baršauskienė, 2006; Kumpikaitė, 2007). Taip pat analizuojama, ar darbuotojo elgesio pasikeitimai daro teigiamą įtaką organizacijos veiklai (Baršauskienė, 2006).

Autoriai Kirkpatrick ir Kirkpatrick (2016), aprašydami naująjį keturių lygių vertinimo modelį, siūlo mokymų organizavimą pradėti nuo ketvirtąjo lygio – vertinimo. Tokiu būdu būtų išlaikomas dėmesys tam, kas svarbiausia – programos rezultatui, kuris suteikia žinių ir įgūdžių, ir kurie vėliau gerina darbuotojo darbo veiklą ir jos rezultatus. Kumpikaitė (2007), aprašydama mokymų efektyvumo vertinimo metodus priduria, jog vertinant programą nustatomos (1) stipriosios ir silpnosios žmogiškųjų išteklių vystymo programos savybės, (2) įvestinama, kurie dalyviai gavo daugiausia/ mažiausia naudos iš mokymo programos, (3) užtvirtinami pagrindiniai momentai darbuotojams, kurie dalyvavo mokymų programoje, (4) nustatomas žmogiškųjų išteklių vystymo programos kaštų ir naudos santykis, (5) nustatomi specialistai, kurie turėtų dalyvauti tolimesnėse žmogiškųjų išteklių vystymo mokymo programose, (6) renkami duomenys, kurie padėtų ateities programų ruošimui, (7) kuriama duomenų bazė, kuri padėtų vadovybei priimti sprendimus ateityje.

Kirkpatrick ir Kirkpatrick (2016) aprašydami naująjį modelį (angl. „The New World Kirkpatrick Model“) aptaria tris priežastis, kurios padeda išsiaiškinti mokymų programos vertinimo naudą:

- *Mokymų programos tobulinimui*, surenkamas dalyvių grįžtamasis ryšys programos tobulinimo atžvilgiu, kuris padeda mokymų specialistams įvertinti mokymų programų turinį bei kokybę ir taip įvertinti programos efektyvumą.
- *Maksimaliai didinti žinių perkėlimą į darbuotojų elgesį bei gerinti organizacijos rezultatus*. Svarbu paminėti, jog net ir sukūrus puikias mokymų programas ir jas pateikus darbuotojams, nebus gaunama nauda, jei programos turinys nebus aktualus ar jei žinios nebus perkeltos į praktiką (Kirkpatrick ir Kirkpatrick, 2016).
- *Pavaizduoti mokymų vertę organizacijai*. Mokymų specialistams, renkant duomenis apie mokymų programas, siūloma įtraukti įvairius veiksnus, prisidedančius prie sėkmės, siekiant parodyti santykinę daugelio komponentų vertę ir parodyti mokymo vertę visai organizacijai ir jos tikslams.

Birdi (2010) teigia, kad tradiciniai mokymo efektyvumo vertinimo metodai yra riboti, nes jie orientuojasi tik į individualų mokymąsi, darbinį elgesį ir organizacijos veiklą. Autoriaus teigimu,



Šaltinis: Birdi (2010, p. 3)

5 pav. Mokymų ir tobulėjimo rezultatų taksonomija

Kirkpatrick mokymo efektyvumo vertinimo modelis yra neiškus ar miglotas, aiškinant individualaus darbo elgesio ir organizacinių rezultatų matavimus, bei priduria, jog Kirkpatrick visiškai ignoravo komandos lygio analizę. Birdi (2010) pasiūlo mokymų ir tobulėjimo rezultatų taksonomiją (angl. The Taxonomy of Training and Development Outcomes, arba TOTADO), kuri apima tokias sritis, kaip darbuotojų statuso ir santykių pokyčius ir suteikia keturių lygių rezultatų vertinimo sistemą: *individualų*, *komandinį*, *organizacinį* ir *visuomeninį*. Mokymų ir tobulėjimo rezultatų taksonomija pateikiama 5 paveiksle.

Plačiau apžvelkime kiekvieną rezultatų lygį:

- Pirmajame, *individualiame* lygyje nagrinėjami penki rezultatų tipai: emociniai, tokie kaip žmogaus motyvacija, savivaldumas, jo reakcija į mokymus ir t.t. Pažintiniams priskiriama verbalinės žinios (angl. verbal knowledge) ir žinių atvaizdavimas (angl. knowledge representation), elgesio – ne darbo užduočių atlikimas ir užduočių atlikimas darbo vietoje. Fiziniams gali priklausyti žmogaus sveikata, jo fizinė būklė ar sužeidimai. Instrumentiniai rezultatai, yra skirstomi į tris kategorijas: su darbo santykiais susiję rezultatai būtų žmogaus statuso pakitimas, naujų santykių kūrimas; darbui/ pozicijai

būdingi rezultatai būtų padidėjusi kontrolė susijusi su pozicija; išoriniai darbo rezultatai būtų atlyginimo pakėlimas ar paaukštinimas.

- *Komandos lygiui* priklauso keturių tipų rezultatai: *emociniai* būtų pasikeitimai komandos bendram tapatybės jausmui ar pasitikėjimo lygiui. *Pažinimo* rezultatų tipui priklauso verbalinis pažinimas ir žinių vaizdavimas per bendrą, komandos, supratimą. *Elgesio* rezultatų tipui priskiriama procesai, susiję su komandos užduotimis ir jos vidiniais procesais. Galiausiai *instrumentiniai* būtų komandos lygio pokyčiai, tokie kaip padidėjęs komandos savarankiškumas ar premijų gavimas.
- *Organizacijos* lygmenyje išskiriami keturi rezultatų tipai. *Finansiniai* rezultatai atspindi apyvartą, pelną ir akcijų kainą; *produkcijos* – produktų ir paslaugų įvairovę, jų kokybę bei kiekybę. *Procesų* rezultatai parodytų, kaip gerai veikia organizacija, įskaitant tokius veiksnius kaip užduočių atlikimo laikas jos komunikacijos sistemos efektyvumas ir k.t. *Išteklių* rezultatams priskiriami žmogiškieji ir kiti ištekliai.
- Visuomenės lygmenyje išskiriami penki tipai. Ekonomikos, sveikatos ir gerovės, švietimo, teisėtvarkos ir aplinkos. Ar organizacija investuoja į savo regioną? Ar atkreipia dėmesį į taršos lygį ir t.t.

Galiosiausiai norėdamos iš tikrųjų pasinaudoti mokymo teikiama nauda, organizacijos turi įsipareigoti užtikrinti įgytų kompetencijų ir per mokymus įgytų žinių sulaikymą tam, kad būtų sustabdytas jų irimas. Be tokio įsipareigojimo po mokymo labai pablogėja žinios, įgūdžiai ir gebėjimai (toliau ŽIG). Lazzara ir kt. (2021) siūlo keturis principus, kurie apima organizacijos įsipareigojimą (1) išlaikyti įgytas ŽIG (2) skatinti ugdomų ŽIG tęstinumą, (3) sudaryti sąlygas darbuotojams panaudoti išmoktas ŽIG ir (4) vertinti, ar sėkmingai pavyko išlaikyti ŽIG. Trumpai aptarsime kiekvieną iš jų:

1. Suteikti darbuotojams įgaliojimus išlaikyti apmokytas ŽIG. Autorių manymu yra labai svarbu organizacijai pabrėžti išmoktų ŽIG išlaikymo svarbą: komunikuoti ŽIG išsaugojimo pranašumus ir tai, kaip jie gali pradėti irti, jei nebus pritaikyti praktiškai. Organizacijos įsipareigojimas turi didelę įtaką besimokančiojo požiūriui ir elgesiui.
2. Remti įgytų ŽIG tvarumą. Šiame etape darbuotojai, kurie baigė mokymus įkvėpia kitus darbuotojus, tampa jų „čempionais“. Organizacija turėtų parengti įgytų ŽIG palaikymo strategiją ir iškomunikuoti ją visoje organizacijoje. Įgyvendinti politiką, skatinančią tinkamą apmokytų ŽIG panaudojimą. Sukurti paramos sistemas, kad darbuotojai būtų aprūpinti ištekliais, kurių reikia apmokytų ŽIG išsaugojimui. Tai gali būti sukurta mokymų medžiaga, įvairaus pobūdžio palaikymas ir laikas, reikalingas apmokytų ŽIG naudojimui įgalinimui.

3. Suteikti darbuotojams sąlygas naudoti apmokytas ŽIG ir užtikrinti, kad būtų laikomasi mokymo tvarumo strategijos. To galima pasiekti organizacijos lyderiams rodant pavyzdį, naudojant koučingą, suteikiant grįžtamąjį ryšį ir emocinę paramą, padedant darbuotojams nusistatyti tikslus, susijusius su naujai įgytas ŽIG.
4. Analizuoti ir įvertinti ar sėkmingai pavyko išlaikyti ŽIG ir prireikus koreguoti mokymo ar paramos strategiją tais atvejais, kai pastebimas ŽIG irimas.

Anot Gegenfurtner, Knogler ir Schwab (2020), motyvacija vaidina lemiamą vaidmenį panaudoti darbo vietoje žinias ir įgūdžius, įgytus mokymų metu. Kad perkėlimas būtų sėkmingas, darbuotojai turi turėti pakankamai motyvacijos naudoti tai, ką išmoko.

Apibendrinant galima teigti, jog mokymų efektyvumo vertinimas yra esminis etapas, skirtas mokymo kokybei ir jo rezultatams gerinti, taip pat organizaciniams rezultatams gerinti ir mokymų vertei įrodyti. Šiame etape reikėtų kritiškai įvertinti kiekvienos mokymo programos tikslus ir aptarti pasiektus rezultatus. Mokinių gebėjimas ir motyvacija aktyviai dalyvauti ir pritaikyti tai, ko išmoko, yra svarbiausi mokymo programų efektyvumo veiksniai. Teigiami individualūs rezultatai ir galimybės panaudoti įgytus įgūdžius vaidina didelį vaidmenį motyvuojant darbuotojus, didinant jų įsipareigojimą organizacijai, mažinant darbuotojų kaitą. Mokymas turėtų būti vertinamas visapusiškai, atsižvelgiant į mokymosi rezultatus, išlaidas ir ekonomiškumą. Po mokymų reikia ne tik stebėti žinių, įgūdžių ir gebėjimų perkėlimą į darbo vietą, bet ir sukurti aplinką bei strategiją, skatinančią šį perkėlimą, jų sulaikymo būdus organizacijoje. Šiuo metu nėra sutarta kuris metodas yra geriausias matuojant mokymų efektyvumą. Tačiau visi jie teigia, jog matuoti mokymo programų efektyvumą būtina tam, kad organizacija suprastų ar buvo pasiekti nusibrėžti tikslai.

1.5. Lyderystės ugdymo ir tobulinimo ypatumai

Lyderystė yra laikoma esminiu veiksnio, galinčiu turėti didelės įtakos organizacijos sėkmei, tad organizacijoms būtini gabūs lyderiai, kurie taptų sektiniais pavyzdžiais ir įkvėpėjais savo komandos nariams (Adri, Setiawan ir Hia 2022, p. 1195). Vilkaitė -Vaitonė, Papšienė ir Stulgienė (2016) priduria, jog tikslingam ir efektyviam vadovavimui yra privaloma paruošti lyderius juos ugdant. Organizacijos siekdamas ugdyti bei tobulinti savo darbuotojų lyderystės įgūdžius investuoja daug lėšų, pastangų bei laiko (Kangas ir kt., 2023, p. 58). Šiomis programomis siekiama sustiprinti lyderio gebėjimą įveikti iššūkius, skatinti pakyčius bei vadovauti ir motyvuoti kitus (Sowcik, Benge, Niewoehner-Green, 2018; Clarke ir Higgs, 2014).

Šneiderienės, Vaitiekaus ir Vaitiekienės (2020) teigimu, lyderystė turi labai daug apibrėžčių, stilių ir modelių, o tai gali būti dėl gausios jų įvairovės. Tačiau autoriai, nagrinėdami mokslinę literatūrą pastebi, jog kiekvienoje apibrėžtyje išryškinamas vienas ar kitas lyderystės aspektas kitų atžvilgiu. Vilkaitė - Vaitonė, Papšienė ir Stulgienė (2016) teigia, jog egzistencinė patirtis ir autentiškumo siekimas yra glaudžiai susiję su lyderystės idėja. Lyderiais gali patapti darbuotojai įrodantys gebėjimą vadovauti, pelnantys kitų pagarbą ir pasitikėjimą darydami teigiamą poveikį darbuotojams, protingai naudodami išteklius ir suburdami darbuotojus vienam tikslui. O besimokančios organizacijos kontekste svarbiausi tampa transakcinės, transformacinės, įgalinančios, pozityvios ir kolektyvinės lyderystės tipai (Šveiderienė, Vaitiekus ir Vaitiekienė, 2020, p. 45-46).

Šiuo metu yra daug diskutuojama apie gerą lyderį. Qatrunnada ir Parahyanti įvardina tokias lyderio savybes, kaip skaidrumas, dirba sunkiau nei komandos nariai, naudoja koučingą, kaip metodą įgalinanti komandas būti savarankiškesnėmis, skatina komandos produktyvumą, skatina darbuotojų pasitikėjimą savo kompetencijomis, suteikia darbuotojams galimybes dalyvauti priimant sprendimus, bendradarbiauja su komandomis ir rodo susirūpinimą (cit. iš: Damanik, Asmawi ir Ulupui, 2022, p. 1394), (Lazzara ir kt., 2021). Lyderiai taip pat turi užmegzti tvirtus santykius su savo darbuotojais, kad sukurtų palaikančią ir motyvuojančią darbo aplinką (Adri, Setiawan ir Hia 2022, p. 1197), žinioms paklausią kultūrą (Šveiderienė, Vaitiekus ir Vaitiekienė, 2020, p. 45), o tinkamas lyderio elgesys prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu, didina jų lojalumą darbovietai (Al Kindy ir Magd, 2021, p. 259), bei kelia darbuotojų norą diegti naujoves darbo vietoje (Adri, Setiawan ir Hia 2022, p. 1196). Šis vaidmuo skatina darbuotojų įgalinimą priimti sprendimus (Han ir kt., 2023, p. 1267) bei psichologinį įgalinimą, kuris yra svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojo veiklos elgesį (angl. performance behavior) (Al Kindy ir Magd, 2021, p. 259), mat jis stiprina pasitikėjimą savimi bei teigiamas emocijas. Didinant darbuotojų psichologinį įgalinimą, jie tampa kompetentingesni, atsparesni ir atsakingesni už savo darbą (Adri, Setiawan ir Hia 2022, p. 1197). Darbuotojų įgalinimas, anot Han ir kt. (2023), turi tokią naudą kaip darbuotojų moralės ir veiklos gerinimas, augimo skatinimas ir geresni santykiai. Tačiau autorių teigimu, lyderiai ne tik sieja įgalinimą su nauda, bet, taip pat ir su galimais trūkumais, tokia kaip įgalintų darbuotojų savo gebėjimų pervertinimas ir dėl to mažėjančios pastangos darbe, sumažėjęs darbuotojų darbo našumas, padidėję konfliktai darbe, kas vėliau atima daug resursų iš pačio lyderio (Han ir kt., 2023, p. 1267).

Kangas ir kt. (2023) bandė apibrėžti efektyvų lyderį tam, kad lyderystės ugdymo ir tobulinimo programos būtų efektyvesnės. Autoriai nagrinėja Dewan teoriją ir pasirenka žiūrėti į žmogaus intelektą, kaip į lanksčią savybę. Jie tikėjosi atpažinti lyderius, kurių mąstymas yra orientuotas į augimą, ir sukurti mokymo

programas, kurios padėtų jiems tapti geresniais lyderiais. Siekiant įvertinti lyderių mąstymą buvo sukurta Lyderystės Mąstymo Skalė (angl. Leadership Mindset Scale), toliau LMS, išskiriant tris veiksnius: LMS mokomumą, LMS tobulinimą ir LMS nuspėjamumą. Tyrimu buvo bandoma įrodyti, jog lyderystės įgūdžių galima išmokyti. Šis įsitikinimas yra glaudžiai susijęs su augimo mąstysena, kuri savo ruožtu yra susijusi su teigiamomis lyderystės savybėmis, tokiomis kaip tikėjimas lyderystės potencialo tobulėjimu, pasitikėjimu savimi, atkaklumu, savimone ir tvirtumu (Kangas ir kt., 2023, p. 72).

Kouzes ir Posner (2007) sukūrė lyderystės modelį, skirtą nustatyti esminiams transformacinės lyderystės elgesiams, tam, kad motyvuotų savo pasekėjus siekti išskirtinių rezultatų. Šis modelis yra plačiai taikomas ir buvo naudojamas tiriant lyderystės patirtį įvairiuose sektoriuose. Al Kindy ir Magd (2021), aptardami Kouzes ir Postner (2007) lyderio elgesio modelį, šį elgesi aiškina taip:

- *Modeliavimas* apima pavyzdžio rodymą ir įsipareigojimo formavimą. Irwin ir Posselt (2022) teigimu lyderiai nustato gaires, kaip reikia elgtis su žmonėmis ir kaip siekti tikslų, jie nustato meistriškumo standartus, rodo pavyzdį ir sukuria sėkmės galimybes.
- *Bendros vizijos įkvėpimas* reiškia aiškų organizacijos ateities vaizdą. Irwin ir Posselt (2022) priduria, jog lyderiai yra tvirtai įsitikinę savo gebėjimu daryti pokyčius, naudodami savo įtikinamuosius gebėjimus įkvėpti kitus ir įgyvendinti savo viziją.
- *Iššūkis procesui* apima naujų idėjų generavimą ir rizikavimą. Anot Irwin ir Posselt (2022), lyderiai aktyviai siekia tobulinti savo organizaciją pasitelkdami naujoves, rizikuodami, išsikeldami tarpinius tikslus ir priimdami atsitiktines nesėkmes kaip galimybę mokytis.
- *Kitų skatinimas veikti* skatina bendradarbiavimą, įgalinimą, tarpusavio pagarbą ir pasitikėjimą.
- *Širdžių skatinimas skatinant ir motyvuojant* leidžia pasekėjams pasiekti didžiausią potencialą, jaučiant priklausymą ir peipažįsta komandos narių indėlį.

Lyderis savo elgesiu įkvėpia, motyvuoja, skatina veikti, meta savo pasekėjams iššūkius, tad jo elgesys prisideda prie komandos, ir organizacijos rezultatų. Tuo pačiu Al Kindy ir Magd (2021) prideda, jog anksčiau minėti elgesio būdai yra susiję su darbuotojų/ pasiekėjų psichologiniu įgalinimu, kuris, anot Pasha ir Ur Rehman (2020), yra glaudžiai susijęs su darbuotojo jausmu, jog jo darbas yra prasmingas.

Dėl didelio lyderystės ugdymo ir tobulinimo susidomėjimo Day (2001) siūlo atskirti lyderio ugdymą nuo lyderystės ugdymo ir tobulinimo. Pasak Day (2001), *lyderio ugdymas* yra orientuotas į individualaus žmogiškojo kapitalo ugdymą, o *lyderystės ugdymas* labiau orientuotas į socialinio kapitalo kūrimą ir santykių bei ryšių grupėje ar organizacijoje puoselėjimą. Šneiderienės, Vaitiekaus ir Vaitiekienės (2020) teigimu, lyderystės ugdymas apima įvairias veiklas, tokias kaip užduočių paskyrimas, kuravimas,

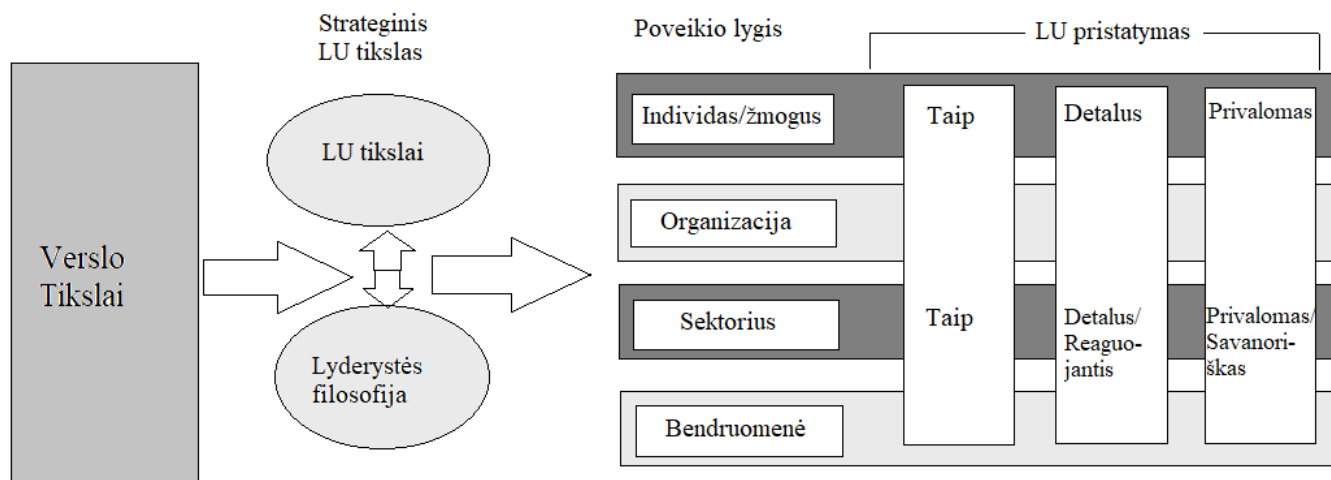
grįžtamasis ryšys, iššūkių reikalaujantys projektai, tikroji patirtis ir mokymai. Lyderystė yra veikla, kurią efektyviai atlikus galima matyti lyderio sugebėjimus ir jo vaidmenį organizacijoje. Norėdamos nuolat kurti naujoves ir prisitaikyti, organizacijos turi sutelkti dėmesį tiek į atskirų lyderių, tiek į kolektyvinės organizacijos lyderystės gebėjimų ugdymą (Day, 2001, p. 583). Kad šio ugdymo ir tobulinimo pastangos būtų veiksmingos, jos turėtų būti integruotos į platesnę organizacijos strategiją (Clarke ir Higgs, 2014, p. 542).

Clarke ir Higgs (2014) tyrė skirtingų organizacijų lyderystės ugdymo, toliau LU, modelio ir organizacijos strategijos sąsajas 10-yje skirtingų verslo sektorių. Autoriai aptaria, kaip organizacijos žiūri į LU, ir nustatomi lyderystės ugdymo sistemos modeliai, kuriuose įgūdžių ugdymas, vertinimas, grįžtamasis ryšys, instruktavimas ir kuravimas yra pagrindiniai aspektai. Autoriai nustatė, kad susieję LU su organizacijos strateginiais sprendimais įtakojami trys lyderystės ugdymo programos pristatymo aspektai:

- *Lyderystės elgesio struktūra* (angl. Leadership behavior framework). Šiame kriterijuje autoriai suskirsto elgesio sistemas į karjeros plėtrą arba į veiklos gerinimą.
- *Mokymo(si) filosofiją, kuria grindžiamas turinio pristatymas*. Autoriai ugdymo ir tobulėjimo veiklą segmentuoja remdamiesi lyderio tiksliniu lygiu (pvz. vyr. vadovai, linijiniai vadovai) ir programos turiniu į detaliją (angl. specified), reaguojančią (angl. responsive) arba atsirandantčią/ iškylančią (angl. emergent) mokymosi formą. Čia svarbu ir tai, kokio lyderystės stiliaus tikimasi (pvz. transformacinis, herjinis, lyderystė sudėtingumo kontekste ir t.t).
- *Dalyvavimą reguliuojančius kriterijus*. Dalyvavimo LU programose pobūdis buvo išskirtas pagal tai, ar tai buvo privaloma, ar savanoriška, savanoriškas dalyvavimas.

Clarke ir Higgs (2014) tyrimas parodė, kad skirtingi LU tikslai ir lyderystės filosofija buvo susieti su lūkesčiais dėl poveikio įvairiuose lygmenyse, įskaitant *individualų*, *organizacinį*, *sektorių* ir *bendruomenės* lygmenis. (1) *Individualiu* lygmeniu LU buvo naudojamas karjeros plėtrai bei reaguoti į vidaus ar išorės darbo rinkos spaudimą. (2) *Organizaciniu* lygmeniu LU buvo naudojamas veiklos rezultatams, organizacinės kultūros pokyčiams ir pokyčių valdymui gerinti. (3) *Sektoriaus* lygmenyje LU tikimasi pasiekti konkrečius verslo tikslus ir panaudoti lyderystę kaip įrankį pokyčiams, siekiant strateginio tikslo plėtoti ne tik žmogiškąjį, bet ir socialinį kapitalą. Clarke ir Higgs (2014) nustatė, kad LU daro teigiamą poveikį siekiant socialinių tikslų (4) *bendruomenės* lygmeniu tokioms organizacijoms kaip policijos tarnyba, sveikatos ir vietos valdžios, ir buvo laikomas kaip priemonė palengvinti vietos bendruomenės pokyčius. Day ir kt. (2021) pritaria lyderystės, kaip esminio veiksnio, svarbą, skatinančią bendruomenių ir visuomenių vystymąsi.

Clarke ir Higgs (2014) remiantis tyrimų rezultatais teigia, jog strateginis LU dėmesys gali turėti įtakos jo įgyvendinimui. Autoriai siūlo modelį, pagrįstą savo išvadomis, kuriame atsižvelgiama į LU nenumatytų atvejų perspektyvą. Nenumatytų atvejų lyderystės ugdymo ir tobulinimo modelis pateiktas 6 paveiksle.



Šaltinis: Clarke ir Higgs (2014, p. 557)

6 pav. Nenumatytų atvejų lyderystės ugdymo modelis

Didėja poreikis struktūriškai įvertinti lyderystės ugdymo programas, kad būtų galima įvertinti ir įrodyti programos vertę, siekiant užtikrinti efektyvų išteklių panaudojimą (Sowcik, Benges, Niewoehner-Green, 2018, p. 140). Autoriai pastebi, jog ne visos lyderystės ugdymo ir tobulinimo programos yra įvertinamos, o dar mažiau jų yra skelbiamos, tad yra sudėtinga mokintis ir remtis rezultatais. Clarke ir Higgs (2014) teigimu žmogiškųjų išteklių vadovai turėtų pasirinkti tinkamus vertinimo modelius, remdamiesi lygiais, kuriuos jie tikisi paveikti savo lyderystės ugdymo ir tobulinimo programomis ir atsižvelgti ne tik į individualias kompetencijas, bet ir į santykinės bei sisteminės perspektyvas. Tradiciniai vertinimo modeliai, tokie kaip Kirkpatrick keturių lygių vertinimas (Kirkpatrick ir Kirkpatrick, 2016) ir investicijų grąža (Devarakonda, 2019), gali būti per siauri LU rezultatams, kurie, anot autorių, turi platesnį poveikį už organizacijos ribų arba reikalauja socialinio kapitalo rezultatų.

Apibendrinant lyderystės ugdymo ir tobulinimo svarbą galima teigti, jog ji ne tik ugdo žmogų, o šiuo atveju lyderį, ir suteikia jam reikalingų įgūdžių, žinių, bet paveikia taip pat ir visuomenę, kurioje tas žmogus veikia: pirmiausia savo artimiausią aplinką darbe, visą organizaciją, o vėliau ir bendruomenę. Organizacijų tikslingas lyderių tobulinimas tampa investicija, kuri grįžta per darbuotojų įsitraukimą, veiklos gerinimą, lojalumą ir užtikrina ne tik organizacijos išlikimą, bet ir jos konkurencinį pranašumą.

2. PANDOROS ORGANIZACIJOS LYDERYSTĖS UGDYMO PROGRAMOS „KILK“ EFEKTYVUMO VERTINIMO ANALIZĖ

2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Šiuolaikiniame nuolat besikeičiančiame pasaulyje organizacijos yra veikiamos išorinės aplinkos. Tam, kad išlaikytų konkurencinį pranašumą ir išliktų šioje konkurencingoje aplinkoje, dauguma organizacijų investuoja į žmogiškųjų išteklių vystymą (Alipour, Karimi, 2018; Kareem, Hussein, 2019). Viena iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių užduočių – darbuotojų paruošimas išorinei ir vidinei aplinkos kaitai per mokymus ir tolimesnį tobulinimą. Darbuotojai, kurie nuolat tobulėja, atnaujiną žinias, įgūdžius bei gebėjimus, kelia kvalifikaciją ir organizacijos padedami atskleidžia savo pilną potencialą, tampa unikaliu organizacijos ištekliumi, kurio konkurentai negali nukopijuoti.

Tam, kad organizacija išsilaikytų ir konkuruotų, vien tik darbuotojų tobulinimo nepakanka. Darbuotojams suteikus tokią aplinką, kuri skatina mokymą (Alipour, Karimi, 2018; Pratama, Isfianadewi, 2022; Šneiderienė ir kt., 2020), leidžia klysti ir mokytis iš klaidų (Al Kindy ir Magd, 2021; Irwin, Posselt, 2022), darbuotojų mokymas tampa integruota organizacijos dalimi. Vadovų tobulėjimas ir darbuotojų mokymosi palaikymas tampa svarbiu pavyzdžiu skatinančiu besimokančios organizacijos kultūrą (Peleckienė, 2014; Šneiderienė ir kt., 2020). Mokymas vyksta ne tik mokymų programos metu, bet bendradarbiaujant, kolektyvinio darbo ir mokymo(si) metu, kuomet darbuotojai žino savo žinių spragas ir identifikuoja mokymo(si) poreikį patys. Tuo tarpu vadovų lyderystės stilius, jų lyderystės įgūdžių ugdymas ir tobulinimas ne tik skatina darbuotojus, bet ir įgalina juos veikti, sukuria saugią aplinką, bei suteikia energijos ir įkvėpia nuolat siekti geresnių rezultatų (Al Kindy ir Magd, 2021; Irwin, Posselt, 2022).

Lyderystės tobulinimas organizacijai svarbus ne tik kuriant aplinką lyderio pasekėjų mokymui(si), darbo našumui gerinti, bet ir gerinti rezultatus visos organizacijos, kuri taptų pavyzdžiu toje industrijoje, kurioje ji veikia. Clarke ir Higgs (2014) teigimu, lyderystės ugdymas ir tobulinimas apima daugiau nei patį žmogų, jo komandą ar organizaciją, bet ir sektorių ir bendruomenę, kuriai priklauso įmonė. Tad šio darbo tikslas yra įvertinti lyderystės ugdymo ir tobulinimo programą „Kilk“ Pandoros organizacijoje.

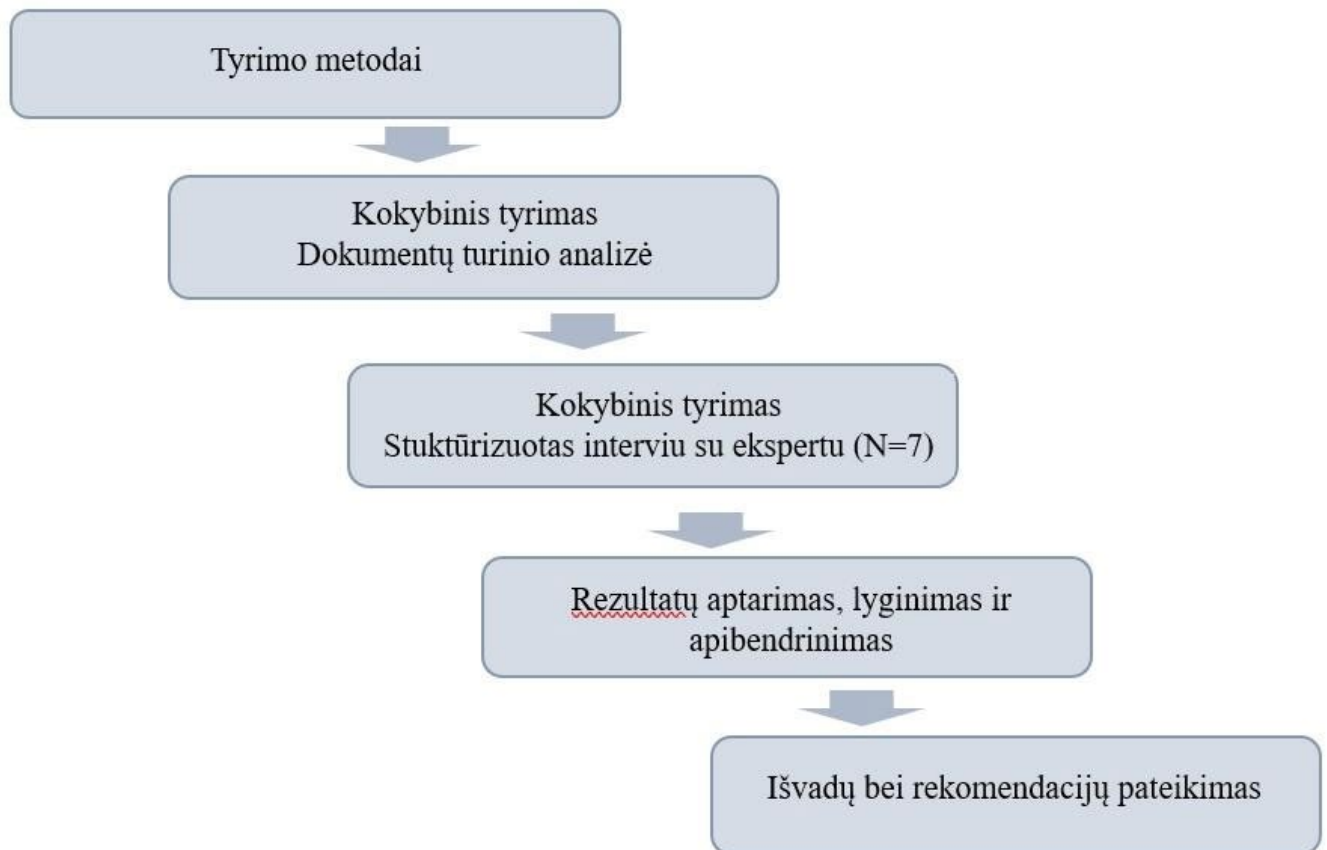
Tyrimo objektas – Pandoros lyderystės ugdymo programos „Kilk“ etapai ir jos efektyvumo vertinimas.

Tyrimo tikslas – Išnagrinėjus mokymo proceso etapų teorinius ir praktinius aspektus, išanalizuoti ir įvertinti Pandoros organizacijos lyderystės ugdymo programos „Kilk“ etapus ir jos efektyvumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorinius mokymų organizacijoje aspektus, mokymų ypatumus, mokymų etapus bei jų efektyvumo vertinimo aspektus.
2. Išanalizuoti lyderystės ugdymo ypatumus ir vertinimo aspektus.
3. Išanalizuoti ir įvertinti Pandoros lyderystės ugdymo programos „Kilk“ etapus bei vertinimo metodus.
4. Įvertinti Pandora lyderystės ugdymo programos „Kilk“ efektyvumą ir pateiktomis išvadomis suformuoti rekomendacijas programos „Kilk“ gerinimui/tobulinimui bei efektyvumo didinimui.

Išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą buvo nagrinėjami žmogiškųjų išteklių vystymo procesai, besimokančios organizacijos svarba žmogiškųjų išteklių vystymui, mokymų svarba, organizacijų mokymų etapai bei lyderystės ugdymo ir tobulinimo svarba organizacijai. Remiantis mokslinės literatūros analize buvo sukonstruotas šio darbo tyrimas, kurio loginę eigą atvaizduoja 7 paveikslas.



7 pav. Tyrimo loginė schema

Empirinio tyrimo atlikimui buvo pasirinkti šie metodai:

1. *Dokumentų analizė*. Siekiant išsiaiškinti Pandoros lyderystės ugdymo programos etapus buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, kuris, anot Kardelio (2002), apima ilgalaikį objekto tyrimą, kurio tikslas yra suprasti aplinkos poveikį jam. Autorius pabrėžia, jog, naudojant šį metodą, svarbūs paaiškinimai, kylantis analizuojant situaciją. Tyrimo tikslui atskleisti buvo atliktas dokumentų turinio analizės metodas. Aleknavičienės, Pocienės ir Šupos (2020) teigimu, „socialiniuose tyrimuose dokumentais laikomi rašytiniai ir sakytiniai tekstai [...], kuriuose užfiksuota atliekamam tyrimui reikšminga informacija“. (cit. Aleknavičienė, Pocienė ir Šupa, 2020, p. 47). Rupšienės (2007), taikant viešumo ir privatumo kriterijų, siūlo skirstyti dokumentus į dvi kategorijas: *privatūs* ir *viešieji* dokumentai, o pastaruosius galima skirstyti į *išorinius*, tokius, kaip viešosios ataskaitos ar statistiniai duomenys, bei *vidinius* dokumentus, tokius, kaip metinės ataskaitos ir pan. Pagal dokumentų pobūdį, autorė skirsto dokumentus į *tekstų* ir *kitus* dokumentus. Šiame darbe bus naudojami viešieji vidiniai organizacijos dokumentai (kiti) – prezentacijos, programos, darbuotojų apklausos ir kt., bei išoriniai dokumentai – viešosios ataskaitos. Dokumentų turinio analizės metodas bus naudojamas, kaip pagrindinis tyrimo metodas, nes jis leidžia „objektyviai ir sistemiškai išnagrinėti teksto ypatybes, bei daryti patikimas išvadas“ (cit. Tidikis, 2003, p. 498). Dalis gautų dokumentų, tokių kaip organizacijos atliktos apklausos, bus naudojamos kaip kiekybinis metodas, nustatyti darbuotojų nuomonę tiriamo reiškinių analizei (Kardelis, 2002, p. 68). Visi dokumentai buvo išsamiai studijuojami ir sisteminami.
2. *Interviu*, anot Rupšienės (2007), buvo siekiama suprasti informantų patirtį, jų žinias apie tiriamą problemą. Autorė teigia, jog svarbiausia informacija ateina iš to, ką informantas pasako. Stuktūrizuotu interviu siekiama gauti racionalius, ne emocionalių, atsakymus (Tidikis, 2003, p. 466) ir bandoma pažiūrėti į objektą giliau. Interviu metodas buvo naudojamas kaip papildomas metodas, suteikiantis informacijos, kurios nebuvo galima gauti dokumentų analizės metu, bei papildantis informaciją, gautą dokumentų analizės metu.

Organizacijos pasirinkimas. Dėl palankiai susiklosčiusių aplinkybių tyrimui buvo pasirinkta Pandoros organizacija, turinti atskirą darbuotojų mokymų ir jų tobulinimo skyrių (angl. learning and development). Tyrimui atlikti buvo kreiptasi į kompetetingą asmenį, atsakingą už Pandoros talentus ir organizacijos plėtrą, su kuriuo buvo tariamasi dėl tyrimo atlikimo ir galimų dokumentų gavimo bei interviu rinkimo galimybių. Tyrimo informantus rekomendavo ekspertas, dalyvavęs visuose programos kūrimo etapuose. Informantams klausimai buvo išsiųsti elektroniniu paštu 2023. 03. 28 dieną ir atsakymai buvo gauti 2023. 03. 30 – 2023. 04. 06 dienomis. Tyrime dalyvavo Pandoros auksčiausio lygio vadovai bei mokymų paslaugą teikiančios

institucijos Achieve Breakthrough konsultantai, kurie prisidėjo prie programos kūrimo, jos organizavimo bei vertinimo. Tokiu būdu surenkama patikimesnė informacija, nes ne tik su mokymais susijęs skyrius pateikia savo nuomonę, bet ir tiesiogiai su programos kūrimu susiję konsultantai iš Achieve Breakthrough.

Bendraujant su tarptautine organizacija buvo vartojama tik anglų kalba. Autorė analizuodama ir pateikdama interviu duomenis magistro darbe palieka originalius informantų atsakymus tam, kad nepakeistų turinio, ir tiriamoji dalis atskleistų tikrovę.

Interviu metu informantams buvo pateikti penki klausimai, papildantys ar atskleidžiantys aspektus, kurių negalėjo atskleisti dokumentų analizė. Žemiau pateikiami interviu klausimai lietuvių ir anglų kalbomis:

1. Kaip buvo pasirenkami lyderystės ugdymo programos dalyviai? (angl. How were the Leadership Development program's participants selected?)
2. Kaip jūsų organizacija užtikrino, kad mokymų metu įgytos žinios, įgūdžiai ir gebėjimai būtų veiksmingai perkelti į darbo vietą? Ar buvo dalyviams suteikta kokia nors parama ar išteklių? (angl. How did your organization ensure that the knowledge, skills, and capabilities gained through training were effectively transferred to the workplace? Did you provide them with any support or resources afterward?)
3. Kaip buvo matuojamas lyderystės ugdymo programos efektyvumas? (angl. How is the effectiveness of the leadership development program measured?)
4. Kiek pasikeitė dalyvių lyderystės kompetencija po dalyvavimo programoje? (angl. How much the leadership competence of the participants has changed after attending the program?)

Analizuojant gautus dokumentus bei interviu buvo naudojama MAXQDA programa. Dokumentai bei interviu buvo koduojami. Gautoms Pandoros organizacijos atliktoms programos dalyvių anketoms įvertinimui buvo pasitelkta Excel programa.

Tyrimo etika. Atliekant empirinį tyrimą buvo laikomasi etikos principų. Prieš pradedant tyrimą buvo gautas pasirinktos organizacijos vadovų leidimas atlikti interviu. Vadovai taip pat parodė susidomėjimą tyrimu, bei rezultatų aptarimu. Visi interviu tyrimo dalyviai gavo identiškus klausimus ir pabrėžta, jog tyrimo duomenys bus naudojami tik magistro baigiamojo darbo rašymui. Ataskaitos pateikiamos MAXQDA programa yra pavaizduojamos vizualiai kodų segmentais arba „Maxmap“. Informantams buvo suteikta išsami informacija apie tyrimą ir buvo suteikta galimybė pasirinkti dalyvauti. Pandoros organizacija suteikė leidimą naudoti organizacijos vardą ir programos pavadinimą magistro baigiamajame darbe.

2.2. Pandora organizacija ir jos žmogiškųjų išteklių vystymas

Pandora – tai juvelyrinių dirbinių gamintoja, įkurta 1982 metais auksakalių šeimos Per ir Winnie Enevolsen. 2000 metais pristatė naują koncepciją – karoliukai ir talismanai, Pandoros vartotojai priėmė šią koncepciją Danijos rinkoje ir dėl augančios paklausos įmonė pradėjo plėstis tarptautiniu mastu. 2003 metais įžengia į Jungtines Amerikos Valstijas - šiuo metu tai didžiausia bendrovės rinka, ir 2004 metais Vokietiją ir Australiją.

Šiuo metu Pandora yra didžiausias juvelyrinių dirbinių prekės ženklas pasaulyje, kuris kuria, gamina ir parduoda rankų darbo papuošalus, pagrindinę produkciją perkėlus į Tailandą. Pandoros juvelyriniai dirbiniai parduodami daugiau nei 100 šalių per daugiau nei 6500 pardavimo vietų, įskaitant daugiau nei 2500 koncepcinių parduotuvių. Pandoroje, kurios būstinė yra Kopenhagoje, Danijoje, dirba apie 32 000 žmonių išsidėsčiusių per visą pasaulį.

Pandoros misija (anuomet ir šiandien):

- Moterims visame pasaulyje siūlome įsigyti aukštos kokybės, rankų darbo, modernių ir originalių papuošalų už prieinamą kainą, taip įkvėpiant moteris išreikšti savo individualumą. Visos moterys turi papasakoti savo individualias istorijas.
- Siūlome asmeninę ypatingų akimirų kolekciją, kuri daro jas tuo, kas jos yra.

Pandoros vizija:

- Būti prekės ženklo gamintoju, teikiančiu asmeniškiausią papuošalų patirtį.

Pandoros tikslas yra suteikti balsą tam, ką žmonės myli (angl. we give voice to people's love) ir tai jie stengiasi padaryti gamindami prabangius juvelyrinius dirbinius prieinama kaina, bei suteikdami galimybę saviraiškai.

Pandoros vertybės: Mes svajojame. Mes išdrįstame. Mes pristatome. Mums rūpi (angl. We dream. We dare. We deliver. We care).

2021 m. Pandora pristatė Fenikso (angl. Phoenix) augimo strategiją, kuri remiasi keturiais augimo ramsčiais, kuriais siekiama užtikrinti tvarų ir pelningą pajamų augimą: prekės ženklą, dizainą, personalizavimą ir pagrindines rinkas. „Phoenix“ daugiausia dėmesio skiria didelėms neišnaudotoms pagrindinės „Pandora“ veiklos galimybėms. Tam, kad įgalintų šią strategiją, Pandora pristatė Pasaulinę Lyderystės Ugdymo ir Tobulimo programą „Kilk“ (angl. Rise), kuri „ugdytų įgalinančią ir transformuojančią lyderystę, kuri ugdo kitus talentus ir skatina Pandoros darbuotojų tvarią veiklą“.

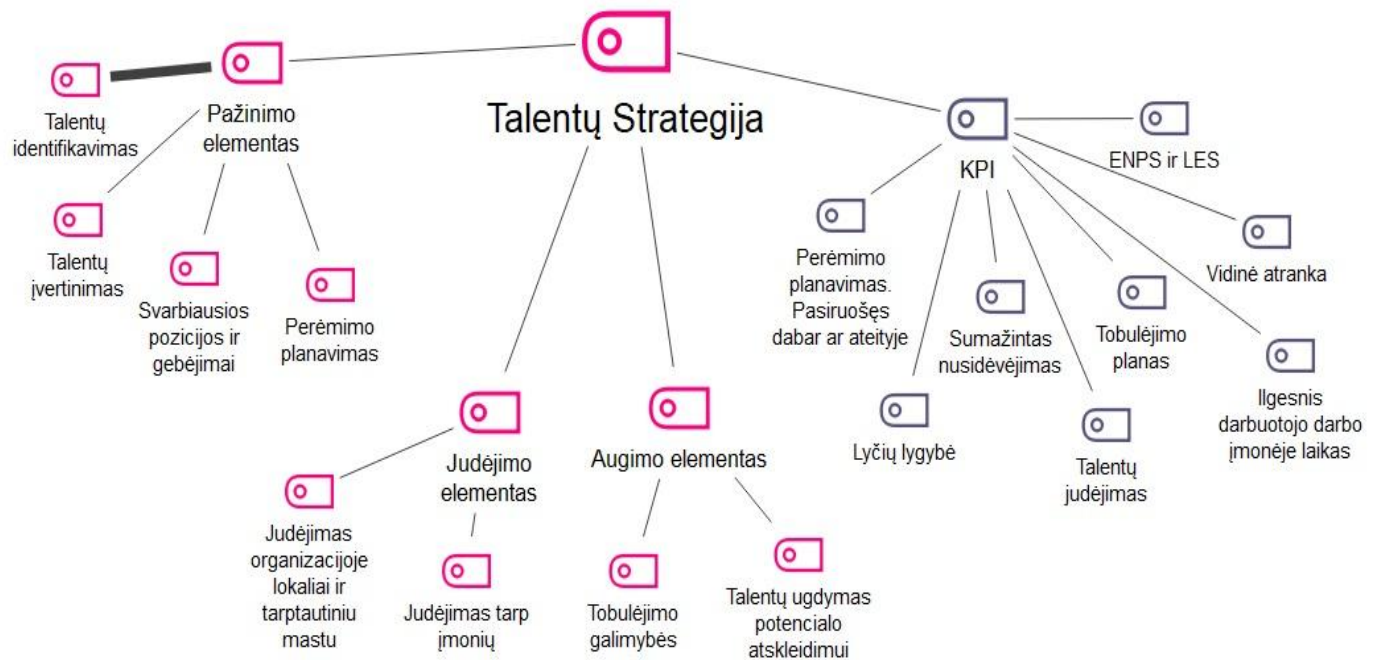
Pandoros bendrovėje dirba 32 000 žmonių, iš kurių 3500 yra vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Jų išsiskirstymą organizacijoje vaizduoja 1 lentelė.

1 lentelė. Vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų išsidėstymas organizacijoje

Visi Pandoroje vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai (Lyderiai)		
Mažmeninė prekyba	Biuras	Gamyba
Pardavimų direktorius	Direktoriai	Direktoriai
Parduotuvių regiono ir padalinio vadovai	Vadovai	Vadovai (angl. supervisors) Grupių vadovai/ lyderiai
Parduotuvės vadovas	Personalo vadovas (angl. people leader)	Komandų vadovai/ lyderiai

Pandoros talentų strategijoje yra pabrėžiama įtraukties ir teisingumo principai kuriant organizacinę kultūrą. Tam, kad užtikrintų gerus dabartinius ir ateities bendrovės rezultatus, organizacijoje ugdomi gebėjimai (angl. capabilities). Kurdami specializuotų talentų tinklą, skirtą svarbiausioms pareigoms, Pandora teigia, jog yra organizacija, kuri skirta „pasaulinio lygio talentams, norintiems plėsti savo karjerą“. Pagrindiniai talentų strategijos elementai yra: *pažinti* (angl. know), *augti* (angl. grow) ir *judėti* (angl. flow). *Pažinimo elementas* yra skirtas talentų ir jų potencialo bei pasirengimo atpažinimui, talentų įvertinimui, svarbiausių vaidmenų ir gebėjimų identifikavimui bei perėmimo planavimui. Darbuotojas, rodantis gerus rezultatus, yra laikomas talentu, tad sekančiame žingsnyje yra vertinamas darbuotojo pasiruošimas imtis didesnių ir platesnių vaidmenų. Organizacijoje stengiamasi svarbiausias pozicijas užpildyti geriausiais organizacijos talentais, tad labai svarbūs tampa karjeros plėtros pokalbiai, tam, kad juos suprastų, palaikytų ir skatintų, atskleisti talento potencialą ir nustatyti galimybes kurti „įpėdinius“, kitaip tariant perėmimo planavimas. Svarbių vaidmenų perėmimo planavimas Pandoroje yra laikomas prioritetu, kuomet lyderiai yra atsakingi už dabartinių ir būsimų įpėdinių nustatymą bei jų ugdymą. *Augimo elementas* skirtas talentų ugdymui, suteikiant tobulėjimo galimybes. Organizacija akcentuoja, jog svarbu nustatyti, ar darbuotojas bus toliau tobulinamas tam, kad pasiektų geresnių rezultatų, ir tai apimtų jo bendrą tobulėjimą ar į ugdymą būsimam vaidmeniui. Darbuotojas, kartu su vadovu, aptaria karjeros plėtros planus. S.M.A.R.T. metodika yra naudojama nustatant tobulėjimo tikslus, ir dėmesys skiriamas patirtiniui mokumuisi, mentorystei, koučingui, grįžtamajam ryšiui ir dalyvavimą mokymo programose. *Judėjimo elementu* pabrėžiama talentų judėjimo įmonėje ir tarptautiniu mastu svarba, bei talentų judėjimas tarp įmonių. Pandoros talentų strategija rodo, jog organizacijai svarbu suteikti galimybių darbuotojams gauti naujos patirties, žinių, įgūdžių

dalyvaujant trumpalaikiuose ar ilgalaikiuose paskyrimuose, tarpfunkcinis ir tarptautinis judėjimas organizacijoje, talentų mainai ir k.t.



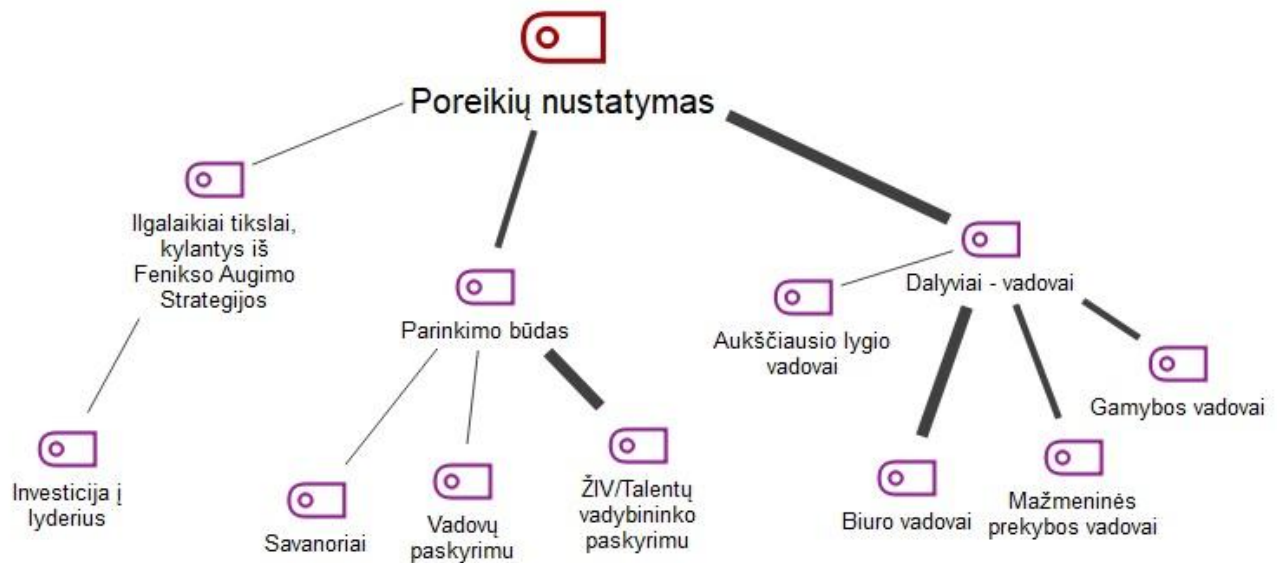
8 pav. Pandoros organizacijos talentų strategija

Žvelgiant į Pandoros talentų strategiją (8 pav.) pastebima, jog iš darbuotojų tikimasi nuolatinio tobulėjimo, o iš vadovų – aktyvaus dalyvavimo darbuotojų tobulėjimo procese bei įpėdinių identifikavime. Darbuotojams siūloma judėti organizacijoje ir įgyti naujos patirties, žinių bei įgūdžių. Lyderystės ugdymo programa „Kilk“ įeina į talent strategijos augimo elementą - vadovai ugdomi potencialo atskleidimui. Tam pritaria Šneiderienė ir kt. (2020) kalbėdami apie nenutrūkstantį lyderio ugdymą

2.3. Lyderystės ugdymo ir tobulinimo programos „Kilk“ mokymų poreikio nustatymas

Mokymų poreikio nustatymo tyrimo etape (9 pav.) buvo nagrinėjami organizacijos dokumentai. Programos dokumentai parodė, jog 2020 metais Pandora perėjo prie tvaraus augimo strategijos – Fenikso, kurios potencialas pradėjo atsiskleisti 2022 metais. Strategija yra pastatyta ant keturių augimą užtikrinančių ramsčių, kuriais siekiama užtikrinti tvarų ir pelningą pajamų augimą: *prekės ženklas*, *dizainas*, *personalizavimas* ir *pagrindinės rinkos* (angl. core markets). Fenikso strategija remiasi organizacijos stiprybės pagrindu ir daug dėmesio skiria neišnaudotoms veiklos galimybėms. Kaip patvirtina dokumentai, Pandoros lyderystės ugdymo programa „Kilk“ buvo kurta palaikyti Fenikso strateginiams tikslams „A key enabler to delivering Phoenix is developing empowering & transformational leadership. Pandora RISE [...]“

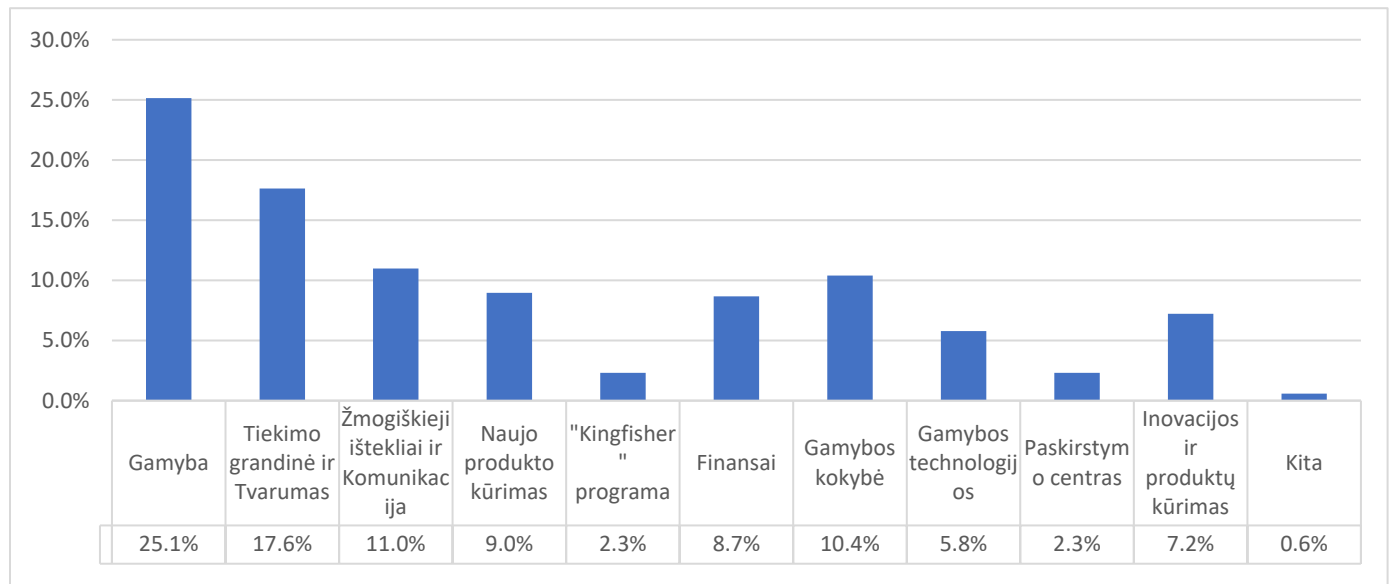
will support the realization of Phoenix by developing leaders that build world-class talent and drive sustainable performance through our people“. Organizacijos strateginio plano tikslams siekti pasitelkiamas transformacinės lyderystės stilius, kurio pagalba darbuotojai bus įgalinti veiksmingai veikti ir prisidėti prie organizacijos sėkmės. Tai patvirtina Delahaye (2003) teigimą, jog vienas iš būdų žmogiškųjų išteklių vystymo poreikių nustatymui yra tyrimo aspektas, kurio metu atlikus taikomojo pobūdžio tyrimus, poreikiai nustatomi atsižvelgiant į organizacijos ateities perspektyvas ir strateginius planus (cit. Dačiulytė, 2015, p. 252).



9 pav. Mokymo poreikių nustatymas

Programa buvo sukurta vadovams, tad iš viso 3500 vadovų turės pabaigti šią programą iki 2024 metų pabaigos. Šiuo metu prgramoje sudalyvavo ir ją pabaigė 815 dalyvių. Dalyviai, pagal verslo padalinį yra pasiskirstę į gamybos, tiekimo grandinės ir tvarumo, žmogiškųjų išteklių ir komunikacijos, naujo produkto kūrimo, „Kingfish“ programos, finansų, gamybos kokybės, gamybos technologijų, paskirstymo centro, inovacijos ir produktyvumo bei kitų. Mažmeninės prekybos vadovai pradėjo sausio mėnesį. Suskirsčius mažmeninės prekybos vadovus į grupes pagal šalį, kurioje jie dirba, vadovai turėtų pabaigti programą iki 2024 lapkričio mėnesio. Kaip matoma iš pateikto 10 paveikslo, dalyviai, pagal verslo padalinį yra pasiskirstę šiais procentais:

Iš paveikslo galima matyti, jog gamybos sektorius užima 25,1 % dalyvavusių. Tiekimo grandinės ir tvarumo grupės lyderiai užima 17,6%, gamybos kokybės – 10,4% ir paskirtymo centro vadovų dalyvavo 2,3%. Gamybos verslo padalinys sudaro net 55,4% dalyvavusių vadovų. Gamybos vadovai buvo pirmieji oficialiai pradėję programą, nes visa gamyba yra sutelkta vienoje šalyje – Tailande – ir organizacijai buvo patogų pradėti programą su šiuo verslo padaliniu.



10 pav. Programoje dalyvavusių vadovų pasiskirstymas pagal verslo padalinį

Informantai į klausimą „Kaip buvo pasirenkami programos dalyviai?“ pritarė dokumentų analizės metu rastai informacijai, jog programa buvo sukurta visiems organizacijos vadovams, atliekantiems vadovaujančias pareigas:

„All people leaders in bands 3-5 (director, manager, specialist). RISE was designed for people leaders only” (Elise, Talentų direktorė),

“Everyone who has people leadership responsibility in Office, Production and Retail is expected to go through the program” (Steph, Pasaulinė talent direktorė),

“They are of a certain seniority level; i.e. People Managers at Bands 3-5” (Tom, Mokymo(si) ir gebėjimų direktorius).

Struktūruotame interviu informantai papildė, jog Pandoros lyderystės ugdymo ir tobulinimo programoje Kilk galima dalyvauti ir į ją patekti trim būdais, priklausomai nuo poreikių (angl. local needs):

- Savanoriškai, einant vadovaujančias pareigas ir siekiant tobulinti lyderystės kompetenciją.
- Savo vadovų paskyrimu, kuomet tiesioginiai vadovai siūlo dalyvauti programoje.

- Žmogiškųjų išteklių vystymo specialistų ar talentų vadybininko paskyrimu, gavus oficialų pakvietimo laišką dalyvauti programoje.

Kitas informantas, atsakinėdamas į klausimą, kas pirmieji gavo galimybę dalyvauti programoje ir kodėl, teigia, jog Pandoros lyderystės ugdymo ir tobulinimo programa Kilk pirmiausia buvo nukreipta į aukščiausio lygio vadovus siekiant užtikrinti, jog aukščiausi lyderiai:

- Suteiks paramą ir palaikymą žemesnio lygio vadovams jų mokymosi metu.
- Naudos lyderystės ugdymo ir tobulinimo programoje išmoktas koučingo ir grįžtamojo ryšio technikas su žemesio lygio vadovais jų mokymosi metu, taip suteikdami paramą.

Vadovai, kurie bus pabaigę lyderystės ugdymo programą Kilk, žinos geriau jos turinį, metodus, kurių buvo mokoma ir lyderio elgesį, kuriuo programa remiasi. Tokiu atveju galės labiau palaikyti ir suteikti paramą programos metu ir baigus programą, pateikiant žinias bei išmokus metodus praktikoje. Šiai iniciatyvai pritaria ir HajiAbedi ir kt. (2020), Peleckienė, (2014), Stankevičienė ir Lobanova (2006) teigdami, jog vadovų palaikymas ir palaikančios aplinkos kūrimas yra svarbus darbuotojų mokymosi procese.

Apibendrinant poreikių nustatymo etapą Pandoros organizacijoje galima pastebėti, jog organizacija yra pasiruošusi investuoti į savo lyderius ir jų tobulinimą tam, kad galėtų sėkmingai siekti ilgalaikių organizacijos tikslų. Šia programa nesiekama išspręsti iškilusių problemų čia ir dabar, o siakiama sukurti tobulėjimo, mokymosi kultūrą bei saugią įkvėpiančią, rizikuoti skatinančią aplinką. Pandoros poreikių identifikavimas atitinka Baršauskienės (2006) aprašytą poreikių nustatymą organizacijos lygmenyje, kuomet atkreipiamas dėmesys į organizacijos ilgalaikius tikslus ir kas galėtų juos paveikti. Vadovai turi atlikti efektyviai savo darbą pokyčių sąlygomis.

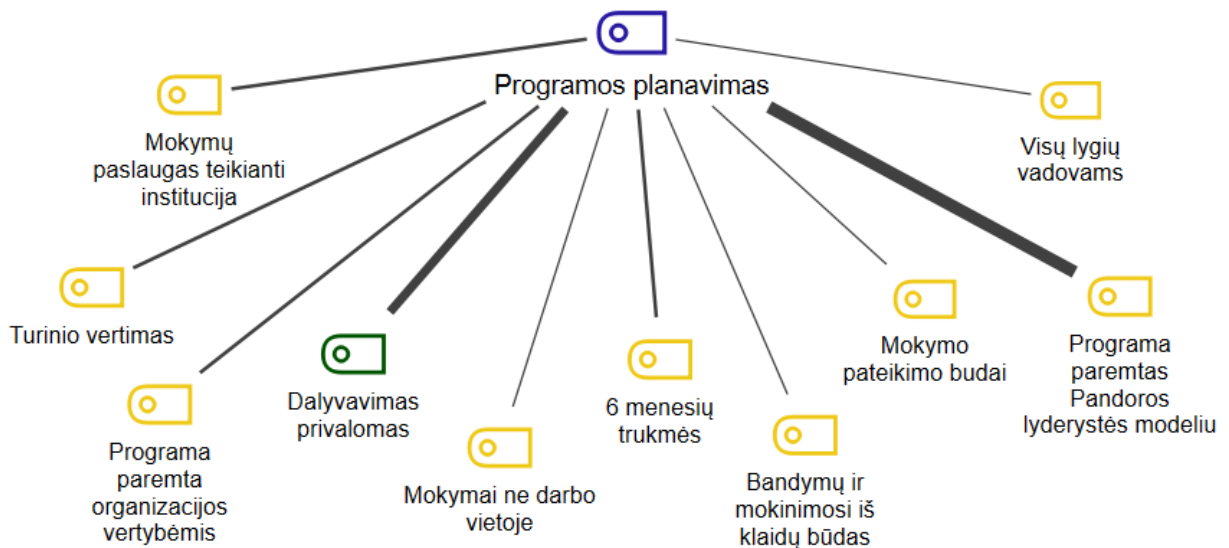
2.4. Lyderystės ugdymo ir tobulinimo programos Kilk planavimas

Siekiant išnagrinėti lyderystės programos Kilk planavimo ypatumus analizuosime trim etapais:

1. Programos tikslą ir siekius, mokymo paslaugas teikiančios institucijos pasirinkimą, programos specifikas.
2. Mokymų programos pateikimo būdus.

Dokumentų analizė lyderystės ugdymo ir tobulinimo programos Kilk planavimo klausimu (11 pav.) atskleidė, jog Pandora programos planavime, organizavime ir programos efektyvumo vertinime pasirinko bendradarbiauti su mokymų paslaugas teikiančia institucija – Achieve Breakthrough. Achieve Breakthrough

yra įmonė, kuri yra įsikūrusi Bate, pietvakarių Anglijoje, ir teikia mokymų paslaugas daugiau nei 35 metus. Šios institucijos pagrindinė metodologija – Proveržio mąstymas (angl. breakthrough thinking), kuri leidžia besimokantiems pamatyti juos ribojančias kliūtis, o organizacijai padeda paspartinti pokyčius ir įkvėpia plėtros šuoliams. Pandoros lyderystės ir tobulinimo programa Kilk yra Achieve Breakthrough proveržio mąstymo metodologijos ir Pandoros lyderystės modelio produktas.



11 pav. Mokymų programos planavimas. 1-mo lygio kodai

Planuojant lyderystės programą nuspręsta, jog dalyvavimas bus privalomas visiems vadovams, taip užtikrinant vadovų žinių bei įgūdžių nuoseklumą, lyderių elgesį kuris vadovaujasi Pandoros Lyderio modeliu. Sukurta lyderystės programa Kilk Pandora siekia pagerinti ir globalizuoti savo lyderystės standartą visuose sektoriuose ir suteikti galimybę lyderiams kurti geras sąlygas savo komandai ir kitiems darbuotojams. Programa remiasi Pandoros organizacijos vertybėmis: *mes svajojame; mes išdrįstame; mes pristatome; mums rūpi* ir lyderystės elgesiu: *įgalinimu grįstas vadovavimas; drąsa grįstas vadovavimas; ambicijomis grįstas vadovavimas ir atsakomybe grįstas vadovavimas* ir išskiria lyderio vaidmenį kaip svarbų aspektą veiklos produktyvumui gerinti bei mokymosi kultūrai puoselėti. Anot organizacijos, Pandoros lyderystės ugdymo programa Kilk taip pat turėtų užtikrinti, kad Pandoros lyderystės apibrėžimas būtų žinomas ir matomas, pristačius naują Pandoros Lyderystės pagrindą – vertybių ir elgesio metodų rinkinį. Dokumentai akcentuoja, jog Pandora tikisi, jog visi lyderiai remsis šiuo rinkiniu.

Tam, kad programos turinys būtų tinkamai suprastas visų darbuotojų, Pandoros Kilk lyderystės ugdymo programa buvo išversta į šešias kalbas: lenkų, ispanų, prancuzų, rumunų, tradicinę kinų kalbą ir supaprastintą kinų kalbą, įskaitant ir skaitmeninę turinio versiją, lyderio gidą, rėmėjų gidą. Pandoros

organizacija seka dalyvių atsiliepimus ir tobulina programą visą laiką, tad vertimai atitinkamai yra taisomi programos tobulinimo metu.

Ruošiant Pandoros lyderystės programą buvo testuojama bandomoji programa, kuri oficialiai nebuvo laikoma programos Kilk dalimi. Bandomąja programa buvo stebima dalyvių reakcija į programą, jos pateikimo būdą, metodus ir atitinkamai daromi pakeitimai originaliajai programai.

Apibendrinant Pandoros Kilk lyderystės ugdymo programos planavimo išvardintus aspektus, galima teigti, jog programos, orientuotos į lyderystės žinių įgijimą ir elgesio nuoseklumo užtikrinimą, įgyvendinimas yra teigiamas Pandoros žingsnis. Bendradarbiavimas su daugiau nei 35 metus mokymo paslaugas teikiančia „Achieve Breakthrough“ leidžia manyti, kad programa buvo gerai apgalvota ir sukurta taip, kad atitiktų organizacijos poreikius. Tai, kad programa buvo išversta į šešias kalbas, įskaitant skaitmeninį programos turinį, rodo įsipareigojimą užtikrinti, kad visi darbuotojai galėtų pasinaudoti programa, nepaisant jų kalbos ar vietovės, kurioje gyvena ir dirba. Bandomosios programos naudojimas programos veiksmingumui patikrinti ir patobulinimams taip pat yra gera praktika. Tai rodo, kad Pandora yra įsipareigojusi nuolat tobulinti programą, siekdama užtikrinti, kad ji atitiktų organizacijos ir jos darbuotojų poreikius.

Programos pateikimo būdai

Programos pateikimo būdai yra teorinė dalis – paskaitos, praktinė dalis – koučingo sesijos, seminarai, koučingo grupės kartu su bendradarbiais. Visi šie mokymai yra priskiriami mokymų ne darbo vietoje grupėje, nes nesimokoma tiesiogiai dirbant darbo vietoje (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 106), o lankomos paskaitos, seminarai tai grupei paskirtu mokymo būdu. Programą sudaro šeši pagrindiniai moduliai, jos trukmė yra 6 mėnesiai, ir yra, kaip Steph (Pasaulinė talentų direktorė) apibudina „*Bite size chunks of learning (3 hours sessions spread over roughly 6 months)*“. Programa yra pateikiama trimis būdais: tradiciniu (angl. face to face), arba mokymu(si) klasėje, nuotoliniu ir hibridiniu būdu. Tai patvirtina Steph (Pasaulinė talentų direktorė) teigdama „*A hybrid approach of (where possible) f-2-f and online learning was provided*“. Priklausomai nuo to, kuriame verslo padalinyje priklauso vadovas, programa gali būti pateikta tik tradiciniu arba tik hibridiniu ir virtualiu būdu. Gamybos srityje dirbantys darbuotojai yra Tailande, tad visus juos sugrupavus galima atlikti tradicinio tipo mokymus.

„In some territories, it is face-to-face“ (Tom, Mokymo(si) ir gebėjimų direktorius)

„[...] this option has predominantly been applied to our production colleagues. Our production colleagues are all located in Thailand and are either based at Bangkok or Lamphun. This allows us to easily

group the cohorts and deliver it in person rather than virtually whilst keeping the costs down“ (Craig, VP talentų ir organizacinė plėtos).

Tuo tarpu mažmeninės prekybos vadovams siūlomas hibridinis būdas, nes pateikiama programa jų verslo padaliniui yra pritaikyta jų poreikiams: pradžioje tradicinis būdas pateikiamas, kuomet parduotuvių vadovai yra kviečiami į konferenciją, po kurios seka virtualios sesijos, kai parduotuvių vadovai grįžta į savo regionus ir toliau seka programą virtualiai.

„This option has been focused on our Retail clusters where we bring our store managers to a conference. We have a face to face kick off session followed by virtual online sessions when store managers return to their regions“ (Craig, VP talent ir organizacinės plėtos).

Pilna nuotolinio būdo programa yra įmanoma pasaulinio biuro vadovams (angl. global office leaders). Visi dalyviai prisijungia prie mokymo sesijos virtualiai, taipogi seminarai ir koučingo grupės vyksta virtualiai. Tačiau organizacija pripažįsta kiekvieno būdo privalumus ir trūkumus ir nuolat stebi darbuotojų nuomonę šiuo klausimu.

„This option has been delivered to Global office where employees are based all over the world – this keeps costs down but can have an impact on the level of engagement that folks have as part of the programme“ (Craig, VP talentų ir organizacinės plėtos).

Organizacija siūlo tris skirtingus programos pateikimo būdus savo lyderiams, tokiu būdu prisitaikydama prie jų specifinių poreikių ir suteikia tradicinį, klasėje mokymo būdą, hibridinį bei nuotolinį mokymo būdą. Tradicinis mokymo būdas yra ekonomiškai grupuojant lyderius į grupes, o hibridinis metodas gali pritaikyti skirtingus tvarkaraščius. Tačiau virtualaus mokymo būdas gali turėti įtakos darbuotojų įsitraukimo lygiui, o tai gali negatyviai paveikti darbuotojo išmokimą ar net jo požiūrį į mokymą(si). Tam pritaria ir Illeris (2009), teigdamas, jog besimokančiojo išmokimas priklauso nuo sąveikos klasėje: kaip ir kokius motyvus besimokantis jaučia mokymų metu.

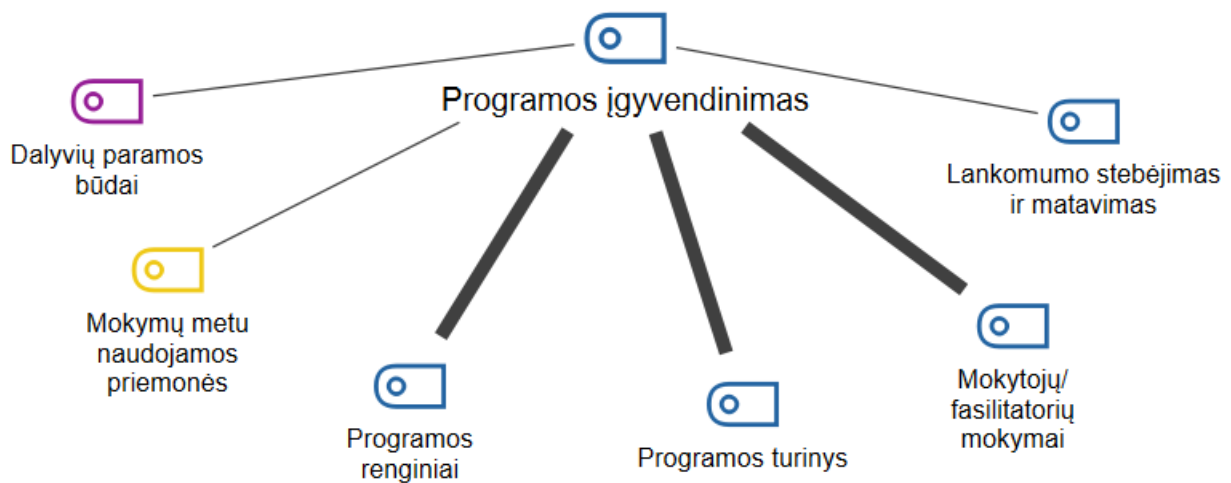
Apibendrinant galima teigti, kad įmonės mokymo programa yra sukurta taip, kad atitiktų specifinius kai kurių sektorių poreikius ir siūlo įvairius mokymo metodus, įskaitant tiesioginį, nuotolinį ir hibridinį metodą. Tačiau programos efektyvumas gali priklausyti nuo darbuotojų įsitraukimo lygio ir pageidaujamų mokymo metodų. Mokymai grupėse, anot Baršauskienės (2006) gerina bedradarbiavimo ir bendravimo įgūdžius, kurie yra labia svarbūs vadovo darbui.

2.5. Programos įgyvendinimas

Analizuojant Pandoros lyderystės ugdymo ir tobulinimo programos Kilk įgyvendinimą išskiriami aspektai, kurie pavaizduoti 12 paveiksle. Iš dokumentų analizės bei papildomo interviu metodo išskiriami šie elementai: mokymų metu naudojami metodai, dalyvių paramos būdai, programos turinys, programos renginiai, mokytojų/fasilituotojų mokymai, lankomumo stebėjimas ir jo matavimas bei pandoros ir vadovų bendradarbiavimas.

Programos įgyvendinimo etapo analizę suskirstysime į tokias dalis:

1. Programos mokytojų/ fasilituotojų mokymai ir paruošimas.
2. Programos renginių organizavimas.
3. Programos turinys.
4. Programos mokymų metu naudojami metodai.
5. Dalyvių paramos būdai.
6. Lankomumo stebėjimas ir matavimas.



12 pav. Mokymų programos įgyvendinimas. 1-o lygio kodai

Programos mokytojų/ fasilituotojų mokymai ir paruošimas

Pandoros globali lyderystės ugdymo programos Kilk buvo sukurta visiems organizacijos darbuotojams, užimantiems vadovo pareigas. Dėl šios priežasties mokymai turi būti paruošti tam tikram sektoriui, įskaitant to sektoriaus specifikas. Prieš pradedant programą visi mokytojai/ fasilitatoriai turėjo pereiti kursus, kurių metu susipažino su programos kontekstu, programos turiniu, Pandoros organizacija, Pandoros lyderystės modeliu. Tokiu būdu buvo siekiama, jog fasilitatoriai, susitikę su Pandoros lyderiais

gerai pažinos jų aplinką ir padės geriau suprasti programos turinį bei praktiškai jį pritaikyti ne tik seminarų metu, bet ir grįžus į darbą.

Fasilitatoriams buvo pateiktas pilnas tekstas kiekvienam moduliui/ paskaitai su pavyzdžiais - gidas, kuriuo fasilitatorius turės naudotis, tam kad tiksliai galėtų paaiškinti žaidimus bei praktines užduotis. Tekste buvo nurodyta, kur fasilitatorius gali pats improvizuoti, o kur tekstas yra labai svarbus ir nuo jo negalima nukrypti. Fasilitatoriaus gide nurodoma:

- Mokymų eiga ir sudėtinės jos dalys: aptariamas paskaitos turinys, jos tikslas. Paskaitos pabaigoje apibendrinama paskaita, išvardijami svarbiausi aspektai, bei aptariama kitos paskaitos tema.
- Apibrėžiama pusiausvyra tarp teorijos ir praktikos. Gide nurodomos teorijos dalys, diskusijos porose, bendros diskusijos, fasilitatoriaus teorijos ir praktikos susiejimas su tai grupei būdingais pavyzdžiais.
- Tempo ir ritmo keitimas: grupiniai pristatymai, atskiri pokalbių kambariai trumpam pasitarimui darbui poroje ar privatus pokalbis su paskirtu tam dalyviui atsakomybės partneriu; skaidrių pristatymai, atviri klausimai pateikiant teoriją.
- Maksimaliam veiksmo ir sąveikos didinimui pasitelkiama fasilitatoriaus įtaka besimokančiajam: skatinant dalyvius įsitraukti, teigiamo tono nustatymu, skatinant gilintis į dalyviui svarbiausius aspektus ar pavyzdžius, saugios aplinkos kūrimu. Pastarasis kuriamas per klaidų šventimą, kaip mokymosi patirtį. Fasilitatorius skatina praeities elgesio apmąstymą, refleksiją, diskusijų skatinimas klasėje ir mažose grupelėse MS Teams pokalbių kambariuose bei skatinamas aktyvus klausymas.
- Fasilitatorius tiksliai nubrėžia kiekvienos paskaitos ribas: paskaitos ir užduoties laiko rėmai; aiškiai apibūdinamos užduotys ir ko iš dalyvių tikimasi.
- Fasilitatoriui stengiasi kurti pasitikėjimu grįstą aplinką: dalyvių prašoma prisistatyti, dalyviai skatinami išgirsti vieni kitus ir pasirūpinti, jog visi turėtų laiko ir vietos pasisakyti ir skatinama dalyvių pagalba (nurodymai gide).

Programos renginių organizavimas.

Pandoros lyderystės ugdymo programa Kilk prasidėjo ir pasibaigė renginiais, kurių metu buvo ne tik pristatoma organizacijos Fenikso strategija, programa ir jos tikslai, bei programos pradžioje ir pabaigoje kiekvienas dalyvis prisiima lyderystės veiklos įsipareigojimą (angl. Leadership commitment), kuriame įsipareigojama gerinti savo dabartinę veiklą ir kokiais būdais, remdamasis programos turiniu bei praktika.

Craige (VP talentų ir organizacinė plėtros) teigimu, šis įsipareigojimas yra „*highly individualised so we tend to identify those commitments that have a business impact*“.

Būtina pabrėžti, jog visi programos dalyviai prieš pradedami programą kartu su savo tiesioginiu vadovu atlieka lyderystės gebėjimų apklausą. Šią apklausą dalyviai atlieka taip pat po mokymų. Apklausa sudaryta iš 31 klausimo, iš kurių 26 yra teiginiai, kuriuose reikia pažymėti kiek daug tas teiginys atitinka programos dalyvį.

Programos turinys

Pandoros lyderystės ugdymo programos Kilk turiniui atskleisti aptarsime kiekvieną programos modulį atskirai. Programa sudaryta iš 6 modulių ir 3 koučingo sesijų. Kiekvienas modulis yra sudarytas iš teorinės ir praktinės dalies ir užima 3 valandas. Mažmeninės prekybos padaliniui sutrumpinta iki 2 valandų.

- 1-as modulis yra skirtas „širdžių ir proto įtraukimui per savimonę“ temai atskleisti. Šio modulio metu dalyviai aptaria prielaidas, kurios gali juos stabdyti siekti tikslų, kalba apie pokalbių valdymą bei pristato vidinio balso klausymo konceptą.
- 2-ajame modulyje programos dalyviai, naudodami SMART modelio techniką, kalba apie tai, kaip įgyvendinti ambicingus tikslus ir per Pandoros lyderystės elgesio modelį ambicijas paversti atsakomybe ir įgalinimu.
- 3-čiajame modulyje aptariama, kaip įgalinti savo komandą augimui, pristatomi koučingo įgūdžiai ir GROW modelis.
- Tarp 3-5 modulio visi dalyviai turi koučingo sesijas. Tai mažos 3-5 dalyvių grupės, kurių tikslas – priversti dalyvius atsakyti už elgesio pokyčius, kuriuos jie įsipareigojo pradėdami programą. Taip pat sukurti saugią erdvę, kurioje dalyviai dalijasi savo iššūkiais ir rūpesčiais. Koučingo sesijos yra vedamos fasilitatorių.
- 4-tajame modulyje dalyviams pristatomos koučingo technikos, kurios dalyviui padėtų gerinti komandos veiklą.
- 5-ajame modulyje nagrinėjama įgalinančio pokalbio tema. Suteikiamos žinios apie efektyvų grįžtamąjį ryšį bei išbandomos žinios seminarų metu.
- 6-ajame modulyje pristatoma augimo aplinkos puoselėjimo tema, sunkumų ir neišvengiamų nesėkmių valdymas. Aptariamas iniciatyvaus lyderio kilimas.

Programos mokymų metu naudojamos priemonės

Siekiant atskleisti kokias priemonės mokymų metu buvo naudojamos, buvo analizuojami dokumentai ir organizacijos atliktos anketos programos vertinimui. Dokumentų analizė atskleidė, jog buvo naudojamos šios priemonės, kurios pateiktos 13 paveiksle, MAXQDA programa.

- Seminarų metu dalyviai per praktines užduotis, kuriose buvo pristatomos realios situacijos, bandė pritaikyti teorines žinias. Darbuotojų nuomone, tai buvo labai naudinga programos dalis, ir teigia, jog „[...] The activities help us understand what we are learning“, „adapt knowledge with real situations“, „[...] and interactive activities to walk us through all essential topics“.

▼ ●	Mokymų metu naudojami metodai	1
●	● Seminarai	1
●	● Grafiniai Pandoros lyderio modelio elementai	1
●	● Diskusijos su kolegomis	3
●	● Mokymai LinkedIn platformoje	1
●	● Telefono programėlė	1
●	● Skaitmeninė programos medžiaga	5
●	● Vaizdo įrašai su Lyderių istorijomis apie lyderystės modelį	3
●	● Žaidimai	1
> ●	● MS Teams	6

13 pav. Mokymų metu naudojami metodai

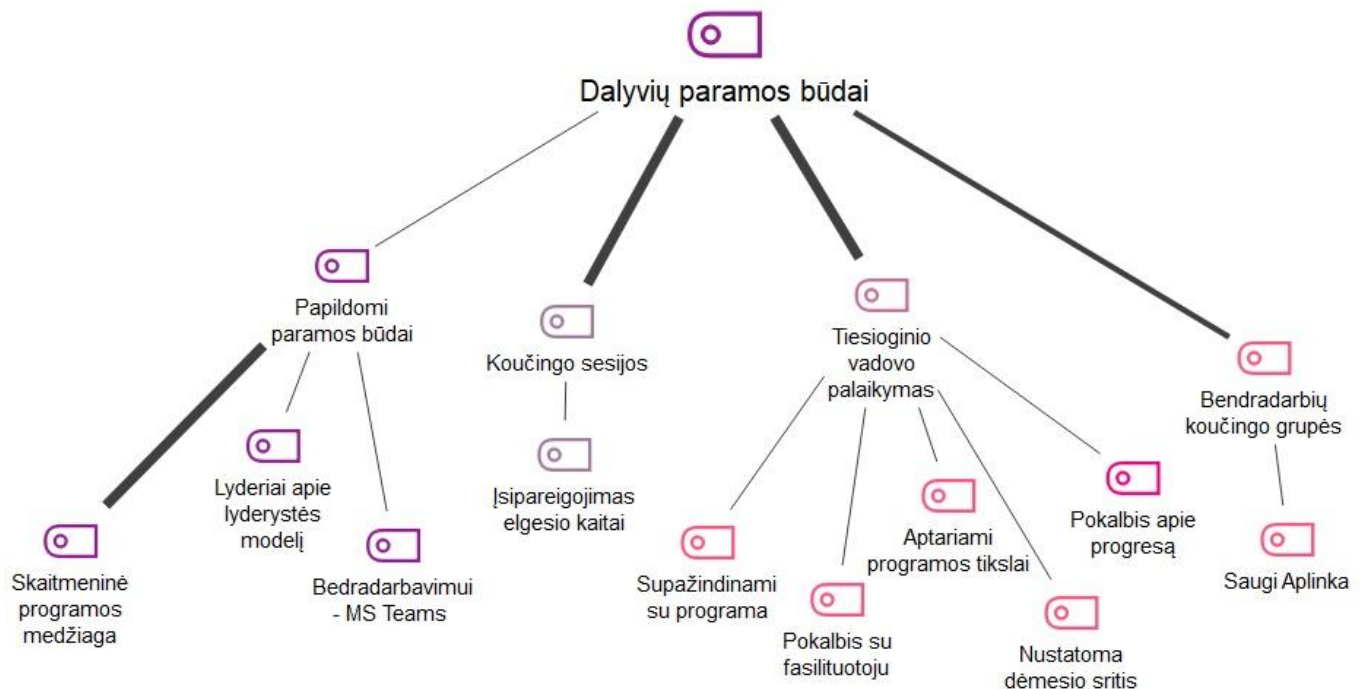
- Diskusijos su kolegomis (angl. peer to peer discussions) buvo skatinamos ne tik programos metu, prisijungus virtualiai atskiruose kambariuose, bet ir tarp modulių. Vadovai buvo skatinami bendrauti, diskutuoti ir dalintis savo patirtimi MS Teams pokalbių kambariuose.
- Skaitmeninė programos medžiaga buvo sukurta pabaigus pirmosiom grupėm ir gavus atsiliepimus iš dalyvių, jog trūksta medžiagos iš kur būtų galima mokytis.
- MS Teams programa buvo naudojama vesti virtualias paskaitas ir seminarus, peer to peer diskusijas, ir jos pokalbių kambariai buvo prieinami dalyviams visos programos metu.
- Mobilioji programėlė skirta suteikti informaciją, susijusią su pakvietimu, kontaktais su vadovybe, registracija, programos turiniu.
- Vaizdo įrašai su lyderių istorijomis apie Pandoros lyderystės modelį buvo padaryti prieš programą, kuriuose aukščiausio lygio vadovai (angl. senior leaders) akcentuoja lyderystės modelio istorijas. Tai programą palaikančios žinutės dalyviams.
- Žaidimai.

Pandoros organizacija lyderystės ugdymo programos „Kilk“ metu suteikė daug skirtingų priemonių, palaikančių besimokančiųjų išmokimą: praktiniai seminarai, kuriuose atliekamos užduotys susijusios su

vadovų kasdiene veikla ir iššūkiais; motyvaciją: peer to peer diskusijos, dalintis patirtimi, išmokta medžiaga, paskatinti vieni kitus bei lyderių vaizdo įrašai, įkvėpiantys naujos lyderystės modeliui.

Dalyvių paramos būdai

Analizuojant Pandoros lyderystės ugdymo programos „Kilk“ dalyvių paramos sistemą nustatomi šie būdai: koučingo sesijos, koučingas mažose grupėse tarp dalyvių, vadovų parama ir palaikymas bei papildomos priemonės, tokios kaip skaitmeninis vadovėlis, pokalbių kambariai ir kt. Į šį klausimą atsakyti informantų buvo klausiama, kaip buvo pasirūpinta žinių, įgūdžių ir gebėjimų išlaikymu ir perkėlimu į darbo vietą bei kokie būdai buvo naudojami. Informantų atsakymus sugrupavus ir pasinaudojus MAXQDA programa, sudaromas Maxmap. Paramos būdai pavaizduoti 14 paveiksle.



14 pav. Dalyvių žinių, įgūdžių ir gebėjimų išlaikymui pasirinkti paramos būdai

Trumpai aptarsime kiekvieną paramos būdą darbuotojų žinių, įgūdžių ir gebėjimų išlaikymui.

- Koučingo sesijos. Tai sesijos su 3-5 dalyviais. Koučingo pagalba dalyviai prisiima atsakomybę už elgesio pokyčius, kuriuos jie įsipareigojo įgyvendinti programos pradžioje. Anot Craige (VP talentų ir organizacinė plėtros) šios sesijos tikslas – sukurti saugią erdvę dalyviams pasidalinti savo iššūkiais ir rūpesčiais. Taip pat gauti grįžtamąjį ryšį iš fasilitatoriaus, vedančio sesiją, ir grupės dalyvių.
- Tiesioginio vadovo palaikymas. Dalyviai bendradarbiauja ir bendrauja su savo tiesioginiu vadovu prieš pradėdami mokymus, visos programos metu, bei pabaigus programą, tam, kad palaikytų pokalbį apie besimokančiojo tikslus ir lūkesčius programos atžvilgiu, mokymosi pažangą bei

metodų naudojimą darbo vietoje. Tiesioginiai vadovai taip pat palaiko ryšį su fasilitatoriumi apie dalyvių pažangą.

- Bendradarbių koučingo grupės. palaiko vienas kitą ir suteikia grįžtamąjį ryšį. Tai taip pat suteikia galimybę išbandyti tai, ko išmokstama, kelti iššūkius vieni kitiems ir pateikti grįžtamąjį ryšį saugioje aplinkoje.
- Rėmėjų parama. Grupėms suteikiamas rėmėjas, ar kitaip - veiklos vadovas, kuris palaiko ir skatina tą grupę, jos mokymąsi ir žinių perkėlimą.
- Papildomi paramos būdai. Tam, kad žinios, įgūdžiai ir gebėjimai būtų išlaikyti ir vėliau perkelti į dalyvių darbo vietas, suteikiamas skaitmeninis vadovėlis, kurį dalyviai gali peržiūrėti, kada jiems patogiu, paskaitų vaizdo įrašai, bei skaidrės. Visa ši medžiaga yra patalpinama į organizacijos Mokymo Valdymo Sistemą. Taip pat organizacija suteikia priėjimą prie vaizdo įrašų su istorijomis, kurias pasakoja vyresnieji lyderiai apie tai, kaip jiems sekasi naudoti naująjį Pandoros lyderystės modelį. Tai yra sėkmės istorijos, skatinančios žinių perkėlimą. Galiausiai organizacija suteikia galimybę dalyviams palaikyti ryšį ir pokalbį su kolegomis, išsidėsčiusiais visoje organizacijoje. Tokiu būdu darbuotojai skatinami dalintis savo patirtimi ir sukuria palaikomą aplinką.

Lankomumo stebėjimas ir matavimas

Paskutinis aspektas aptariant Pandoros lyderystės ugdymo programos Kilk įgyvendinimą būtų lankomumo žymėjimas. Fasilitatoriai žymi ne tik dalyvių dalyvavimą, bet ir jų įsijungimą į paskaitą, dalyvavimą diskusijose, pristatymuose ir žaidimuose. Ši informacija vėliau aptariama su dalyvių tiesioginiais vadovais. Pastebėta, jog trečioji koučingo sesija turi žemiausią lankomumą.

Apibendrinant programos įgyvendinimo etapą galima teigti, jog programa buvo gerai suplanuota, daug dėmesio buvo skirta fasilitatorių/ mokytojų apmokymui, siekiant užtikrinti, kad jie būtų tinkamai pasirengę veiksmingai vesti programą. Tinkamas mokymosi aplinkos kūrimas ir palaikymas, dalyvių skatinimas dalyvauti anot Bowman (2020) didina išmokimo lygį bei motyvuoja dalyvius. Pusiausvyra tarp teorijos ir praktikos neapkrauna besimokančiųjų, suteikia galimybės panaudoti gautas žinias praktikoje bei diskusijos ir darbas porose kuria priklausomybės grupei jausmą, kas, savo ruožtu, taip pat skatina išmokimą. Bendradarbiavimas su tiesioginiu vadovu, anot Jakubiec (2020) yra gera praktik nustatyti dalyvio ir organizacijos tikslus prieš pradėdant programą ir palaikant besimokančiąją visos programos metu, bei jai baigus.

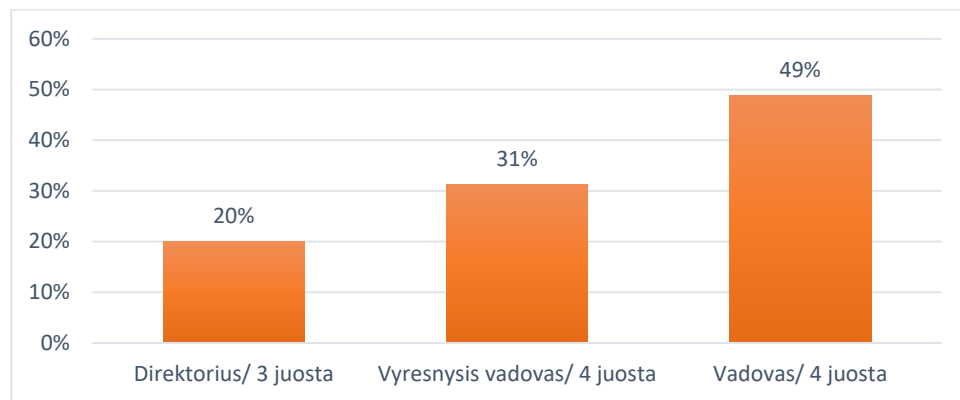
2.6. Pandoros lyderystės ugdymo ir tobulinimo programos efektyvumo vertinimas

Siekiant išanalizuoti Pandoros lyderystės ugdymo programos Kilk efektyvumą, analizuojama dviem aspektais: darbuotojų reakcija į programą, kuri yra Kirkpatrick mokymų efektyvumo vertinimo pirmasis *reakcijos lygis*; atskleisti organizacijos lyderystės ugdymo programos efektyvumą, Kirkpatrick trečiąjį, *elgesio lygį*, kuris parodo pokyčius elgesyje atsuradusius dėl mokymų, bei vertinimo matavimo metodus buvo klausama ekspertų šių klausimų:

1. Kaip buvo matuojamas lyderystės ugdymo programos efektyvumas? (angl. How is the effectiveness of the leadership development program measured?)
2. Kiek pasikeitė dalyvių lyderystės kompetencija po dalyvavimo programoje? (angl. How much the leadership competence of the participants has changed after attending the program?)

Darbuotojų reakcija į mokymus:

Darbuotojus, kurie dalyvavo lyderystės ugdymo programoje „Kilk“ galima suskirstyti į dvi skirtingas demografines grupes: verslo padalinį ir vadovavimo laipsnį, organizacijos vadinamą „juosta“. Verslo padaliniai pavaizduoti 10 paveiksle. Žemiau, 15 paveiksle, pavaizduotas dalyvių išsidėstymas pagal vadovavimo laipsnį/ juostą, kurių yra trys: direktoriai/ 3-čios juostos vadovai, kurie sudaro 20% programos dalyvių, aukštesnieji vadovai/ 4-tos juostos, kurie sudaro 31% programos dalyvių ir vadovai/ 4-tos juostos, kurie sudaro 49% programos dalyvių.



15 pav. Programoje dalyvavusių vadovų pasiskirstymas organizacijoje pagal vadovavimo laipsnį/ juostą

Analizuojant programos efektyvumą autorė naudojos Pandoros atlikta apklausa, kurią lyderystės ugdymo programos Kilk dalyviai – vadovai, užpildė baigę programą.

Dalyvių reakcijai sužinoti buvo pateikti tokie teiginiai ir klausimai:

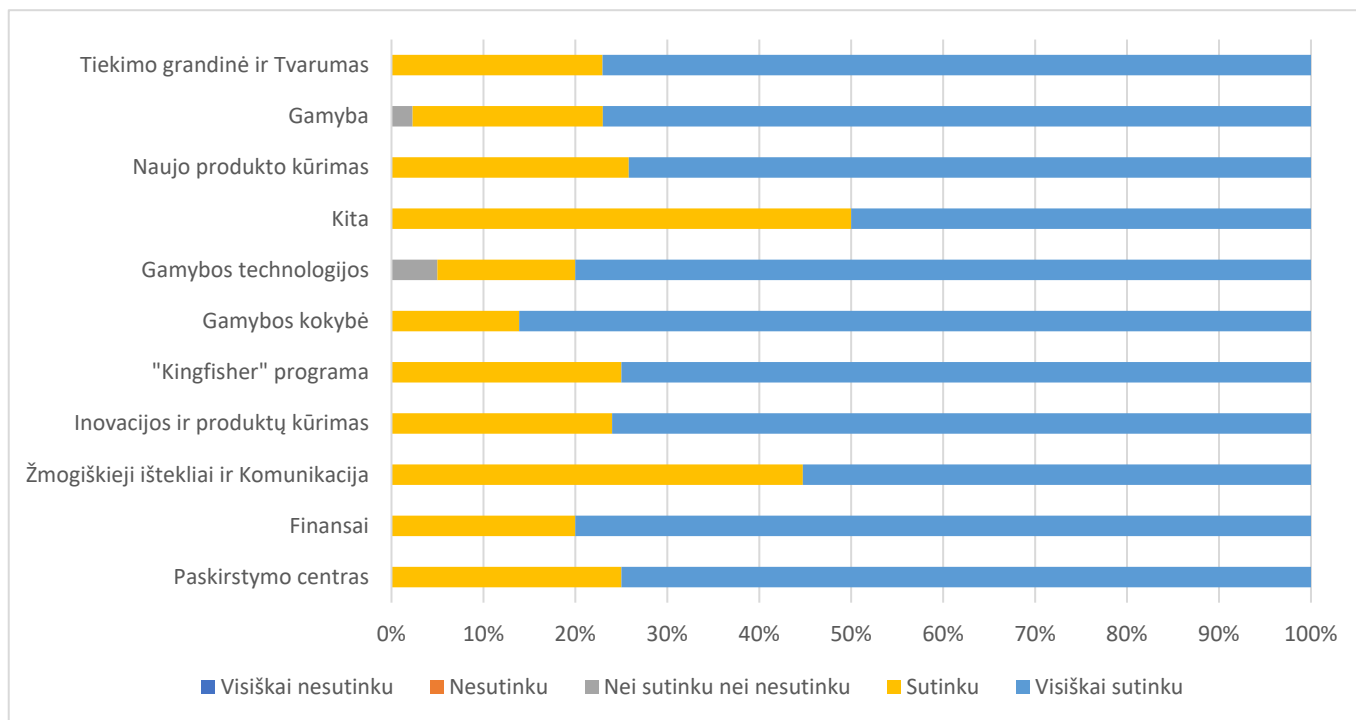
1. Ar pasirinkta mokymų metodika yra tinkama pateikti programos turinį. Su šiuo teiginiu programos dalyviai galėjo: visiškai nesutikti, nesutikti, nei sutikti nei nesutikti, sutikti arba visiškai sutikti.

2. Turinys ir jo kiekis atitinka mokymų trukmę. Programos dalyvių buvo prašoma pasirinkti vieną iš trijų variantų: per mažas, tinkamas, per didelis.
3. Mokytojas/ fasilitatorius sugeba paskatinti dalyvauti ir tinkamai reaguoti į besimokančius. Šis teiginys turėjo penkis pasirinkimo variantus, kurie parodo dalyvio nuomonę apie turinį: visiškai nesutikti, nesutikti, nei sutikti nei nesutikti bei visiškai sutikti.
4. Žinios, įgytos mokymų metu, yra naudingos jūsų darbui. Su šiuo teiginiu programos dalyviai galėjo: visiškai nesutikti, nesutikti, nei sutikti nei nesutikti bei visiškai sutikti.
5. Aptarti pavyzdžiai ir situacijos buvo aktualios mano vaidmeniui Pandoroje. Šis teiginys turėjo penkis pasirenkamus variantus, kurie parodo darbuotojo nuomonę apie tai, kiek daug jie sutinka su pateiktu teiginiu: visiškai nesutinku, nesutinku, nei sutinku nei nesutinku, sutinku, visiškai sutinku.
6. Esate patenkinta(s) mokymų programa ir rekomenduotumėte ją kitiems. Šis teiginys turėjo penkis pasirinkimo variantus, kurie parodo darbuotojo nuomonę apie tai, kiek daug jie sutinka su pateiktu teiginiu: visiškai nesutinku, nesutinku, nei sutinku nei nesutinku, sutinku, visiškai sutinku.
7. Po mokymų apie lyderystę, kaip manote, kiek naujasis elgesys bus svarbus jums KYLANT, kaip lyderiui? Šis klausimas turėjo penkis pasirenkamus variantus, kurie parodo darbuotojo nuomonę apie tai, kiek daug jie sutinka su pateiktu klausimu: visiškai nesvarbus, nesvarbus, nei svarbus nei nesvarbus, svarbus, labai svarbus.
8. Ko trūksta programai, kad ji gautų visas 5 žvaigžduotes? Šis klausimas buvo atviras, be pasirenkamų variantų, ir dalyviai turėjo galimybę įrašyti jiems tinkamiausią atsakymą.

Analizė gali būti atlikta keliais pjūviais: analizuojant pateiktus teiginius su dalyvavusių priklausymu jų verslo padaliniu arba su pateiktu teiginiu ir dalyvių vadovavimo laipsniu/ juosta.

Pirmojo teiginio „pasirinkta mokymų metodika yra tinkama pateikti programos turiniui“ analizė atliekama su verslo padaliniu ir pavaizduota 16 pav.

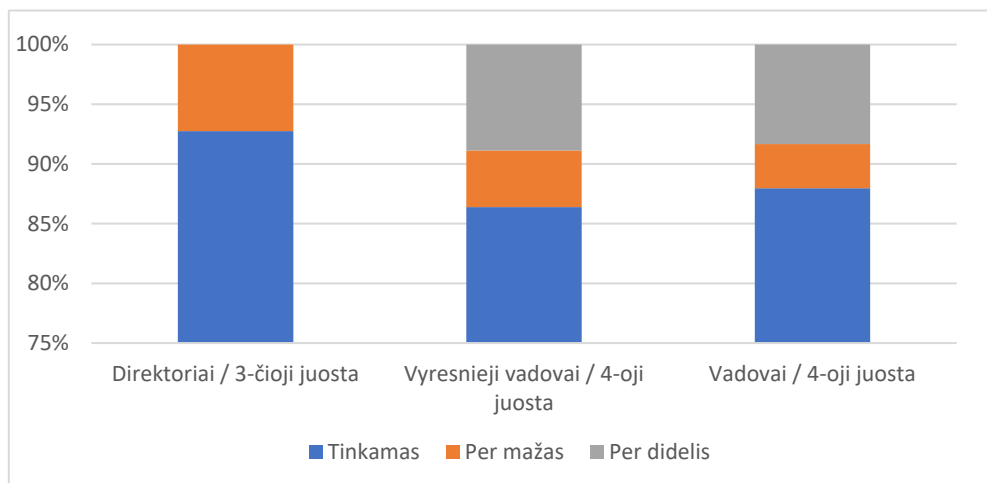
Apklausa atskleidžia, jog dauguma visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Dalyviai, kurie pasirinko Kiti, kaip verslo padalinį ir žmogiškųjų išteklių ir komunikacijos skyriai yra mažiau linkę visiškai sutikti su teiginiu. Žmogiškųjų išteklių ir komunikacijos skyrius visiškai sutinka 55,26%, tuo tarpu daugiausiai sutinka gamybos kokybės skyrius, visiškai sutikdamas 86,11%, bei finansai ir gamybos technologijos, visiškai sutikdami 80%. 5% Gamybos technologijos padalinio dalyvių teigia, jog mokymų metodika nei tinkama, nei netinkama. Šį teiginį taip pat pasirinko 2,30% gamybos padalinio dalyviai.



16 pav. Mokymų metodų tinkamumas programos turiniui

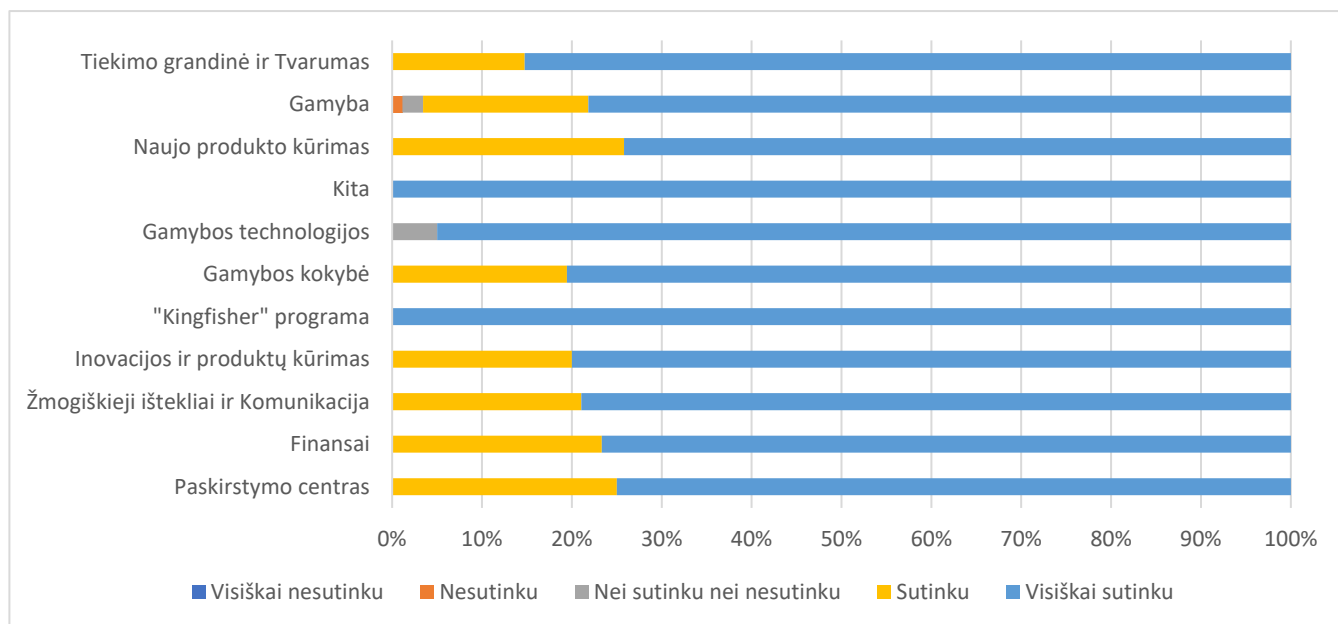
Apklausa parodė, jog 9 iš 11 padalinių visiškai sutiko su šiuo teiginiu daugiau nei 74% ir tik du padaliniai, mažiau nei 10% dalyvių, pasirinko „nei sutinku, nei nesutinku“. Rezultatai rodo, jog dauguma padalinių, baigusių lyderystės ugdymo programą Kilk, yra labai patenkinti mokymo metodikos pasirinkimu dėstant lyderystės ugdymo programą.

Stengiantis išsiaiškinti, ar mokymų trukmė yra pakankama turiniui išdėstyti ir temoms išaiškinti, pateikiamas teiginys „turinys ir jo kiekis atitinka mokymų trukmę“ ir jis analizuojamas su vadovų laipsniu ir vaizduojamas 17 paveiksle.



17 pav. Mokymų trukmės atitikimas turiniui ir jo kiekiui

Šioje diagramoje matome, jog 92% direktorių/ 3-čios juostos vadovų pasirenka, jog turinys ir jo kiekis atitinka mokymų laiką. Vyresnieji vadovai ir vadovai 4-osios juostos labai panašiai atsako į šį teiginį: daugiau nei 85% mano, jog turinys ir jo kiekis atitinka mokymo laiką, tuo tarpu apie 4% šių vadovų teigia, jog turinys ir jo kiekis yra per mažas treniruotės laikui. Daugiau nei 7% direktorių/ 3-čiosios juostos, teigia, jog turinys ir jo kiekis yra per mažas treniruotės laikui. Šie dalyviai tiki, jog treniruotėse turėtų būti daugiau informacijos ar medžiagos. Tačiau apie 8% 4-ojo lygio vadovų teigia, jog turinys ir jo kiekis yra per didelis mokymų laikui. Šiems vadovams turinys ar jo kiekis galėjo pasirodyti per sudėtingas. Tačiau dauguma dalyvių, ir 4-osios ir 3-sios juostos vadovų sutinka su turiniu ir jo kiekiu skirtam mokymų laikui.

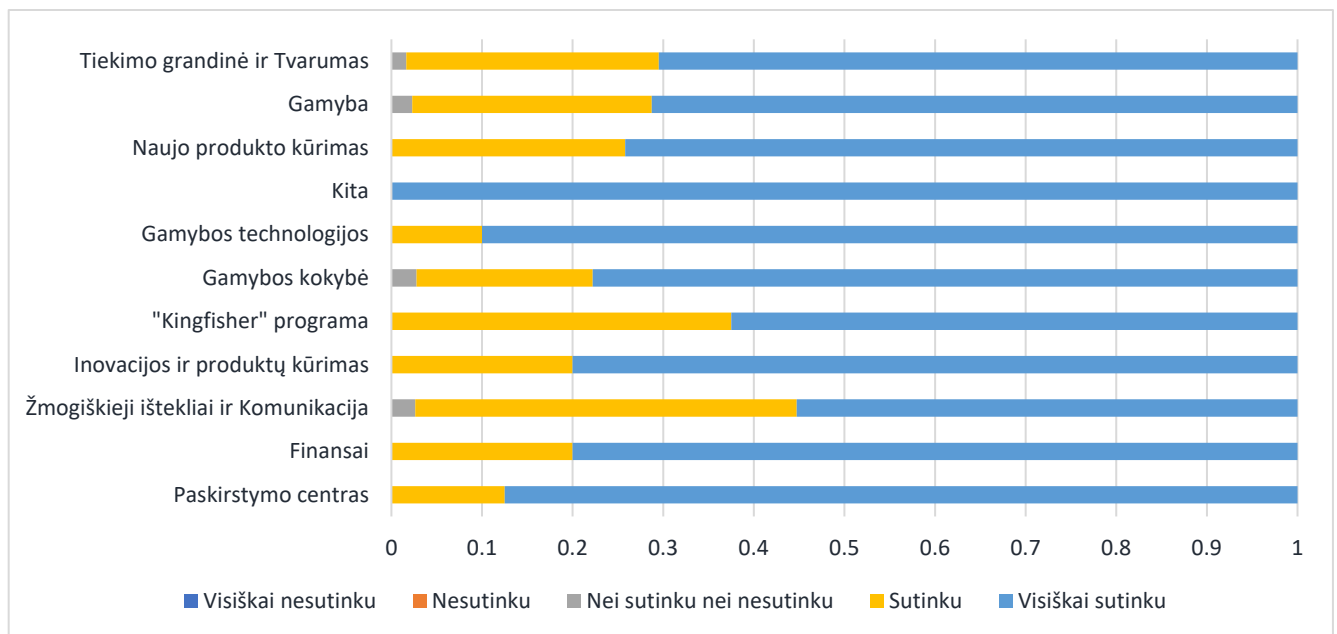


18 pav. Fasilitatoriaus gebėjimas tinkamai reaguoti į besimokančius ir skatinti juos dalyvauti

Į teiginį „mokytojas/ fasilitatorius sugeba paskatinti dalyvauti ir tinkamai reaguoja į besimokančius“, kuris yra pavaizduotas 18 pav., dalyviai daugiausia pasirinko „visiškai sutinku“ atsakymą.

„Kingfisher“ programos darbuotojai 100% visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Naujo produkto kūrimo padalinys, paskirstymo centro ir finansų padaliniai visiškai sutinka apie 75%. Gamybos padalinio 1,15% darbuotojų nesutinka su šiuo teiginiu, o gamybos technologijų ir gamybos padalinio mažiau nei 5% darbuotojų nei sutinka nei nesutinka su šiuo teiginiu. Nors ir buvo padalinių, kurie nesutiko su teiginiu, jog fasilitatorius sugebėjo paskatinti dalyvauti ir tinkamai reaguoti į besimokančius, tačiau tai buvo mažas procentas lyginant su verslo padaliniais, kurie buvo labia patenkinti fasilitatoriais. Daugumai esant visiškai patenkintiems galima teigti, jog mokytojai/ fasilituotojai, darbuotojų manymu, sugebėjo paskatinti dalyvauti ir tinkamai reagavo į besimokančius.

Teiraujantis darbuotojų ar žinios, įgytos mokymų metu, yra naudingos dalyvių darbui, galima pastebėti, jog dauguma padalinių sutinka su šiuo teiginiu (19 pav.). Žmogiškųjų išteklių 52,26% ir „Kingfisher“ programos 62,50% padaliniai mažiausiai iš visų padalinių buvo linkę visiškai sutikti su teiginiu, jog žinios yra naudingos jų darbui. Tiekimo grandinės ir tvarumo, gamybos, gamybos kokybės ir žmogiškųjų išteklių ir komunikacijos padaliniai mažiau nei 5% pasirinko, jog su šiuo teiginiu nei sutinka nei nesutinka. Daugumos verslo padalinių nuomone, jie gavo naudingų žinių, kurias galės praktiškai panaudoti savo darbe. Tai rodo, jog pasirinktas programos turinys buvo tinkamas ir naudingas darbuotojams, bei pritaikymas naujų žinių darbe gali gerinti dalyvių darbo našumą.

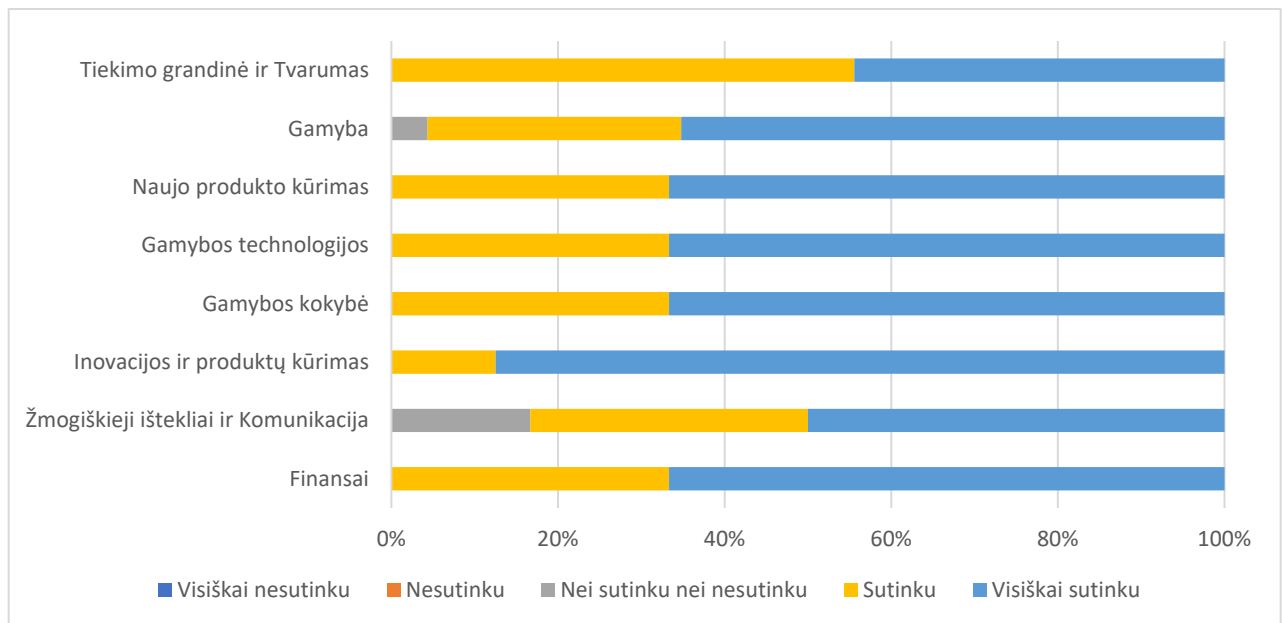


19 pav. Mokymuose įgytų žinių nauda vadovo darbui

Nei vienas padalinys nepasirinko „visiškai nesutinku“ ir „nesutinku“, o tai rodo, jog lyderystės ugdymo programa Kilk atitiko padalinių lūkesčius ir yra tinkama vadovų lyderystės kompetencijai kelti.

Stengiantis išsiaiškinti ar pateikti pavyzdžiai buvo aktualūs programos dalyvių kasdieniam vaidmeniui Pandoroje, dalyvius suskirsčius į verslo padalinius galima aptarti padalinių atsakymus. Prieš kalbant apie rezultatus svarbu pabrėžti, jog į šį klausimą nei vienas direktorius/ 3-čios juostos vadovas neatsakė į šį klausimą. Tai gali būti todėl, kad jie buvo pirmieji, praėję programą ir klausimas nebuvo įtrauktas į apklausą. Paskirstymo centro, „kingfisher“ programos ir „kiti“ verslo padaliniai nėra įtraukti į šio teiginio rezultatus.

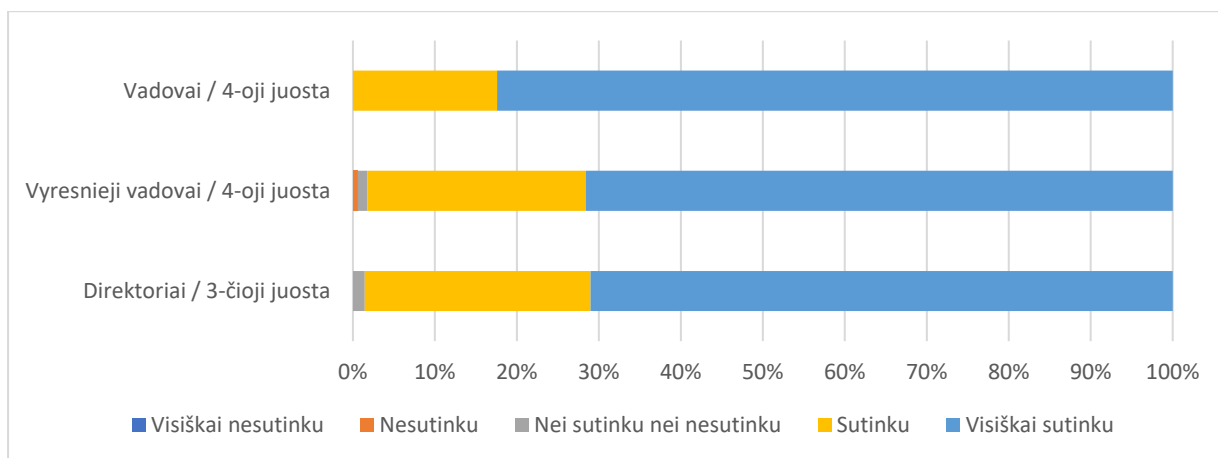
Analizuojant rezultatus (20 pav.) pastebima, jog tiekimo grandinės ir tvarumo 44.44% ir žmogiškųjų išteklių ir komunikacijos 50% padaliniai mažiausiai “visiškai” sutiko su šiuo teiginiu. 16.67% žmogiškųjų išteklių ir komunikacijos padalinys nei sutiko, nei nesutiko su šiuo teiginiu.



20 pav. Mokymų metu aptartų pavyzdžių ir situacijų aktualumas vadovų darbui

Nei vienas padalinys nepasirinko “visiškai nesutinku” ar “nesutinku” su teiginiu, tad galima teigti, jog dauguma verslo padalinių mano, jog pavyzdžiai ir situacijos yra aktualios jų vaidmeniui Pandoroje ir jie buvo tinkamai parinkti.

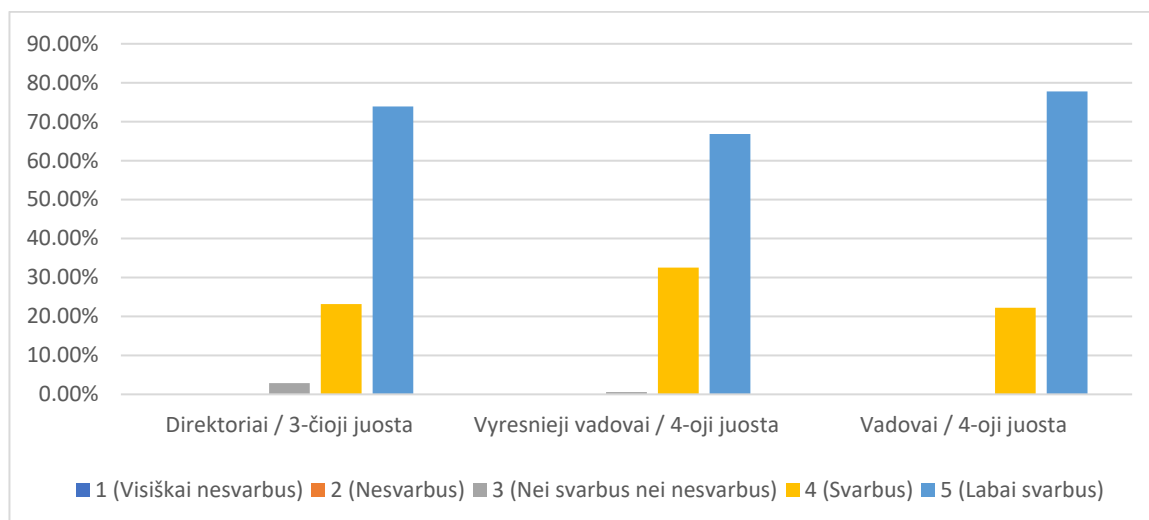
Organizacijos pateiktas klausimas Pandoros lyderystės ugdymo programoje dalyvavusiems vadovams ir baigusiems programą, buvo pateiktas tam, kad būtų galima išsiaiškinti kaip stipriai dalyviai yra patenkinti programa. Sugrupavus dalyvius į vadovavimo laipsnį/ juostą, pateikiami tokie rezultatai, kurie pavaizduoti 21 pav. Į teiginį „esate patenkinta(s) mokymų programa ir rekomenduotumėte ją kitiems“ 82,41% 4-tos juostos vadovų teigia, jog jie visiškai sutinka su šiuo teiginiu ir yra patenkinti mokymų programa, bei ją rekomenduotų kitiems. Vyresnieji vadovai 71,60% ir direktoriai 71,01% teigia, jog visiškai sutinka su šiuo teiginiu. 0,59% vyresniųjų 4-tos juostos vadovų nesutinka su šiuo teiginiu ir mažiau nei 2% direktorių ir vyresniųjų 4-tos juostos vadovų nei sutinka nei nesutinka su šiuo teiginiu.



21 pav. Pasitenkinimas mokymų programa ir jos rekomendavimas kitiems

Nei vienas dalyvis nepasirinko “visiškai nesutinku” ir tik mažas procentas pasirinko „nesutinku“. Tad galima teigti, jog dalyviai yra patenkinti program ir tiki, kad ji yra naudinga ne tik jiems patiems, bet ir kolegoms ir kitiems vadovams, siekiantiems ugdyti lyderystės kompetenciją.

Pandoros lyderystės ugdymo programos Kilk dalyvių paklausus jų nuomonės apie tai, kiek naujasis elgesys bus jiems svarbus kylant, kaip lyderiu, programos dalyviai buvo suskirstyti pagal vadovavimo laipsnį/juostą ir pateikti atsakymai pasiskirstė taip (22 pav.): mažiausiai 66,86% vyresniųjų 4-osios juostos vadovų nuomone visiškai sutinka su teiginiu. 2,9% direktorių/ 3-čios juostos vadovų, bei mažiau nei 1% vyresniųjų vadovų išlieka neutralūs ir pasirenka nei sutikti nei nesutikti su teiginiu. Dauguma direktorių bei 4-osios juostos vadovų visiškai sutinka arba sutinka su teiginiu, jog jiems naujasis elgesys bus svarbus kylant, kaip lyderiui.



22 pav. Po lyderystės mokymų naujo elgesio svarba dalyviui Kylant, kaip lyderiui

Šie rezultatai rodo, jog programoje pateiktas naujasis lyderio elgesio modelis, daugumos vadovų manymu, yra labia svarbus jų, kaip lyderių tobulėjimo procese. Nei viena vadovų juosta nepasirinko “visiškai nesutinku” ir “nesutinku” ir dėl to galima daryti prielaidą, jog vadovai bandys pritaikyti naujai išminktą lyderystės elgesio modelį, nes, jų nuomone, tai yra svarbu tampant geru Pandoros lyderiu.

Siekiant sužinoti plačiau darbuotojų nuomonę apie mokymo kokybę, darbuotojams buvo užduotas atviras klausimas: „ko trūksta programai, kad ji gautų visas 5 žvaigždučes?“. Darbuotojams buvo paliktas langas įrašyti patiems atsakymą. Iš 359 anketą pildžiusių 289 atsakė į šį klausimą. Atsakymai buvo sugrupuoti ir pavaizduoti 23 paveiksle.

▼ ●🔍 Ko trūksta mokymams, kad jie būtų 5 žvaigždučių	1
> ●🔍 Puikus įvertinimas	181
▼ ●🔍 Trūkumai	1
> ●🔍 Netinkama mokymų trukmė	37
> ●🔍 Bloga seminarų kokybė	31
> ●🔍 Trūkumai turinyje	16
> ●🔍 Tobulinti mokymo(si) aplinką	10
●🔍 Blogas maistas	4
●🔍 Technologijų trūkumas	2
●🔍 Bloga mokymų vieta	2
> ●🔍 Metodu stoka	2
●🔍 Blogas vertimas	1
●🔍 Nuodugnesnių ilgalaikių mokymų	1

23 pav. Dalyvių siūlymai programos tobulinimui

Iš dalyvių pateiktų pasiūlymų pastebima, jog daugiau nei puse atsakiusių į šį klausimą mano, jog programa buvo puiki ir jai netrūksta nieko. Likę 108 dalyviai manė, jog programa galėtų būti tobulinama. 37 dalyviai mano, jog mokymų trukmė buvo netinkama: 33 dalyviai teigė, jog teorija pateikiama per greitai, nesuteikiant pakankamai laiko refleksijoms, taip pat seminarai yra per trumpi ir sunku įsisąvinti, kaip teoriją panaudoti praktikoje. Pasiūlymai varijavo nuo 2-3 minučių ilgesnių sesijų iki 1-2 dienų papildomų seminarų. Viena(s) dalyvis(-ė) pateikė, jog jo(s) manymu, mokymai buvo per ilgi. Kita(s) dalyvis(-ė) siūlė fasilituotojams geriau valdyti paskaitos laiką.

31 dalyvis pasisakė, jog jų manymu seminarų kokybė vienu ar kitu aspektu neatitiko jų lūkesčių. 21 dalyvis siūlė praktines užduotis labiau susieti su jų darbo užduotimis (angl. real cases), 7 pasisakė, jog norėtų labiau suprasti kaip teoriją panaudoti praktikoje, 1 dalyvis(-ė) teigė, jog, jo(s) manymu kai kurios užduotys visiškai neatspindi nei teorijos, nei jų darbo praktikos ir paskutinis dalyvis teigia, jog seminarų užduotys yra labai panašios ir kartojosi.

16 vadovų, praėjusių programą mano, jog programos turinys turi trūkumų: 6 dalyviai mano, jog programos turinys galėtų būti gilesnis, labiau susijęs su Pandoros vertybėmis, labiau detalizuoti. 3 dalyviai siūlo teoriją labiau remti naujausiais moksliniais tyrimais, viena(s) dalyvis(-ė) siūlo mokymus ir praktiką labiau pritaikyti dalyviams ir jų darbui, kita(s) – kiekvienos temos susiejimą su programos tikslais. Taip pat buvo siūloma pateikti skaitmeninį vadovėlį arba teorijos medžiagą dalyviams, bei parinkti įdomesnes temas.

10 programos dalyvių siūlė tobulinti mokymo(si) aplinką: 4 dalyviai teigia, jog fasilituotojai galėtų labiau įtraukti dalyvius ir skatinti bendravimą tarp programos dalyvių bei efektyvų žinių dalijimąsi. 4 dalyviai teigia, jog grupės buvo per didelės efektyviam bendravimui ir bendradarbiavimui ir siūlo programos kūrėjams mažinti besimokančiųjų grupes. Taip pat buvo pateiktas siūlymas įtraukti labiau tiesioginius vadovus į mokymą(si).

Programos dalyviai taip pat siūlė mokymus padaryti ilgalaikius ir nuodugnesnius, pasirūpinti kokybiškesniu vertimu, ar geresne mokymų vieta, geresniu maistu pertraukų metu, pasirūpinti visomis technologijomis iš anksto (pvz. daugiau mikrofonų), ir praturtinti programą individualiomis konsultacijomis.

Apibendrinant programos dalyvių reakciją į mokymus galima teigti, jog dauguma dalyvių buvo patenkinti programa ir rekomenduo ją kitiems, žinios įgytos programos metu yra naudingos, o pavyzdžiai, daugumos nuomone, yra aktualūs jų darbui. Fasilitatoriai, daugumos nuomone, stengėsi skatinti dalyvavimą. Nei vienas programos dalyvis nepasirinko „visiškai nesutinku“ į teiginius ir tik 0,5% pasirinko, kad šios programos nerekomenduo kitiems. Programos dalyviams buvo suteikta galimybė išsakyti nuomonę apie programos kokybę atvira forma ir dauguma apklausoje dalyvavusių teigė, jog programa visiškai atitiko jų lūkesčius. Tačiau buvo pasiūlymų, tokių kaip ilgesnis laikas teorijai pateikti bei praktinėms užduotims atlikti, taip pat labiau susieti teoriją su praktika, ypač atsižvelgiant į darbo specifiką ir darbo realias situacijas. Fasilituotojams siūloma stengtis labiau įtraukti dalyvius į mokymąsi ir žinių dalijimąsi bei organizuoti mokymus mažesnėse grupėse efektyvesniam bendravimui ir bendradarbiavimui.

Siekiant išsiaiškinti Pandoros lyderystės ugdymo programos Kilk efektyvumą informantų buvo klausiama:

1. Kaip buvo matuojamas lyderystės ugdymo programos efektyvumas? (angl. How is the effectiveness of the leadership development program measured?)
2. Kiek pasikeitė dalyvių lyderystės kompetencija po dalyvavimo programoje? (angl. How much the leadership competence of the participants has changed after attending the program?)

Informantai pateikė tokius matavimo metodus, kurie yra naudojami Pandoros organizacijoje vertinti programos efektyvumą:

- Lyderystės Efektyvumo Indeksas (toliau LEI) (angl. Leadership Effectiveness Score LES) dešimtbalėje vertinimo sistemoje. LEI matuojamas du kartus per metus, anketiniu būdu, kuriose komandos nariai tiesiogiai atsako į klausimus, susijusius su jų vadovu. Kiekvienas vadovas gauna LE indeksą, susijusį su klausimais apie atvirumą, bendravimą, grįžtamojo ryšio davimą komandai apie jų veiklą, pokalbius su pavaldiniais apie karjeros plėtrą ir kt. Craige teigimu šis indeksas yra naudojamas vertinant lyderystės pažangą.
- Darbuotojų Pasitenkinimo Indeksas (toliau DPI) (angl. employee Net Promoter Score eNPS) šimtbalėje vertinimo sistemoje. DPI matuojamas kas ketvirtį ir jis parodo darbuotojo įsitraukimą, o kiekvienos komandos įsitraukimo lygis atspindi tiesioginį jų vadovą. Aukštas DPI rodo darbuotojų didesnę įsitraukimą ir pasitenkinimą Pandoros organizacija. Pandoros DPI šiuo metu yra 58.
- Gebėjimų vertinimo apklausa. Tai apklausa, kurią programos dalyviai užpildo su savo tiesioginiu vadovu ir vertina savo vadovavimo elgesį skirtingose situacijose: saugios, įgalinančios aplinkos kūrimą, atsakomybių delegavimą, komandos skatinimą, darbo našumo gerinimą ir kt. Klausimynas sudarytas iš 31 klausimo.
- Pasitenkinimo Indeksas (toliau PI) (angl. Net Promoter Score NPS). Tai kiekybinis indeksas, kuris yra gaunamas darbuotojams praėjus programą ir atsakius į klausimyno uždarus klausimus, vertinančius programos turinį, metodus, aplinką ir kokybę.
- Kokybiniai atsiliepimai yra gaunami iš darbuotojų, praėjusių lyderystės ugdymo programą Kilk ir atsakius į atvirus klausimus, susijusius su programos turinio kokybe, programos svarbą jų darbui bei mokymosi patirtį.
- Lyderystės įsipareigojimai. Tai veiklos įsipareigojimai, kuriuos prisiima kiekvienas programos Kilk dalyvis ir yra pasiruošę juos viršyti.

Pandoros organizacija yra pasiruošusi vertinti programos efektyvumą keliais lygiais: vertinama asmeninė programos dalyvio patirtis, susijusi su programa apklausos būdu atvirais ir uždariais klausimais ne tik sužinoti kokiam kiekiui ir kiek patiko ar nepatiko programa, bet per atvirus atsakymus gauti darbuotojų nuomonę kas tiksliai nepatiko ir ką galima tobulinti. Vertinamas individualus pasiruošimas keistis (lyderystės įsipareigojimas), bei lyderio gebėjimai prieš ir po programos. Pastarasis neatitinka Kirkpatrick antrojo – išmokimo lygmens, kuris testo patikros būdu parodytų įgautą žinių kiekį, o labiau

atspindi elgesio pokytį po mokymų. Tačiau sunku įvertinti, nes sunku išmatuoti įgalinimą, drąsą, rizikos skatinimą ir k.t. Taip pat vertinama tai, kaip lyderio vaidmuo įtakoja jo komandos narius - LEI, bei darbuotojų įsitraukimo lygį – DPI, kris atspindi komandos vadovą ir rodo darbuotojų pasitenkinimą organizacija. LEI rodiklio pakilimas rodo, jog žinios yra perkeliamos į praktiką ir vadovų elgesys keičiasi, arba yra efektyvesnis nei buvo. Anot Clarke ir Higgs (2014) ir Birdi (2010) lyderystės ugdymo programos apima ne tik individualų tobulėjimą. Tai apima ir daro įtaką lyderio komandai, organizacijai, sektoriui ir net bendruomenei/ visuomenei. Pandoros organizacija pasirenka lyderystės ugdymo programą vertinti organizacijos lygmenyje, jos viduje.

Informantai į antrąjį klausimą apie programos efektyvumo vertinimą atsakė, jog programa tik neseniai pasibaigė pirmiesiems dalyviams ir, jų manymu, yra sunku išmatuoti pasikeitimus lyderių kompetencijoje. Johnny, Steph ir Craige teigia, jog jau dabar galima pastebėti LEI pakitimą, per 0,3 balus lyginant balą prieš pradedant programą ir po programos. Steph teigimu, tai pakankamai didelis pakitimas per tokį trumpą laiką, mat LEI vertinamas dešimtbalėje vertinimo sistemoje. Steph prideda, jog gaunami atsiliepimai iš kitų darbuotojų, kurie atrodo teigiami ir teigia, kad „*leaders are leading their teams in a more inspiring way, and more aware of their strengths, areas to improve and need to spend more time actively investing in the development of their people*“.

Tom prideda, jog šiuo metu pats dalyvis gali įsivertinti, kiek jis pasiekė lygindamas sau išsikeltus tikslus ir uždavinius ir ar jie keitė tai, ką ketino programos pradžioje nusistatant lyderystės įsipareigojimą. Craige nuomone šis įsipareigojimas yra labai individualus ir organizacija stebi tik tas įsipareigojimo dalis, kurios turi įtakos verslui.

Pandoros lyderystės ugdymo ir tobulinimo programa Kilk yra tik įsibėgėjusi ir nors yra pakankamai daug dalyvių, kurie praėjo programą, programos efektyvumo dar neina pilnai įvertinti. Tačiau galima pastebėti, jog ji turi įtakos vadovų elgesiui, kurį matuoja LEI bei darbuotojų atsiliepimai apie pakitusį vadovų elgesį. Komandos nariai/siekėjai, teigia, jog jų lyderiai vadovauja savo komandai labiau įkvėpiančiu būdu pritaria AL Kindy ir Magd (2021), kurie teigė, jog įkvepiantis lyderio elgesys prisideda prie darbuotojo pasitenkinimo darbu ir taip didina lojalumą darbovietei. Galima daryti prielaidą, jog jei visos komandos turės tokius atsiliepimus apie savo lyderius, DPI gali pakilti.

Aptariant tyrimą galima teigti, jog iškelta hipotezė nepasitvirtino: kuriant, rengiant ir vertinant lyderystės programą organizacija įgyvendino visus etapus nuosekliai, dauguma darbuotojų išreiškė pasitenkinimą programa, jos turiniu ir programos nauda jų darbui. Programa turėtų paruošti lyderius įvykusiems (nauja organizacijos strategija) ir ateities pokyčiams. Tai patvirtina ir Gečienės, Raišienės ir

Rapuano (2021) tyrimas, teigiantis, jog tam, kad prisitaikyti prie pokyčių pirmiausia reikia juos suprasti, dėl to būtinas tobulėjimas – mokymai. Peleckienė (2014) teigia, jog kokybiniai pokyčiai prasideda nuo vieno žmogaus pastangų keistis, o tai sukuria sinerginę visos organizacijos kaitą. Lyderystės ugdymo programa „Kilk“ buvo skirta visos organizacijos darbuotojams einantiems vadovaujančias pareigas. Šių darbuotojų teigiamas pokytis gali sukurti visos organizacijos teigiamus pokyčius.

IŠVADOS

Remiantis mokslinės literatūros analize bei atliktu tyrimu, galima daryti šias išvadas:

1. Mokslinė literatūra parodė, jog organizacijai, siekiant prisitaikyti prie kintančių aplinkos ir vidaus sąlygų darbuotojų mokymai ir jų ugdymas yra būtini organizacijos konkurencingumo išlaikymui. Organizacijos mokymo procesas turi būti sistemingas, kryptingas ir nenutrūkstantis, siekiant užtikrinti darbuotojų tobulėjimo efektyvumą. Tam, kad ši praktika būtų sėkminga, organizacijos turėtų puoselėti ir plėtoti besimokančios organizacijos kultūrą, kuri skatintų nuolatinį, nenutrūkstamą savivaldų bei komandinį mokymąsi.
2. Mokymų sistema – tai ugdomieji elementai, kurie yra skirti darbuotojų tobulinimui ir yra integruoti į bendrą organizacijos strategiją. Planuojant mokymus organizacijoje svarbu atsižvelgti ir apimti visus mokymo etapus: mokymų poreikio analizės ➡ mokymo planavimo ➡ mokymo įgyvendinimo ➡ mokymo efektyvumo vertinimo. Po mokymų svarbu skatinti žinių, įgūdžių ir gebėjimų perkėlimą ir sustabdyti jų irimą.
3. Lyderystė laikoma viena iš esminių veiksmų, galinčių turėti didelės įtakos organizacijos sėkmei. Šiuo tikslu organizacijoms reikia kompetentingų lyderių, galinčių suburti komandas, įkvėpti ir vesti jas organizacijos tikslų link. Lyderystės ugdymo programos yra skirtos stiprinti lyderio gebėjimą skatinti ir vadovauti komandai pokyčių metu, motyvuoti ir įgalinti komandą siekti bendrų tikslų. Lyderis, pasižymintis tokiomis savybėmis, kaip įgalinantis, įtraukiantis, naudojantis koučingą ir k.t., gali prisidėti prie darbuotojų pasitenkinimo darbu, lojalumo ir didesnio atvirumo taikyti inovatyvią praktiką darbo vietoje.
4. Pandora įgyvendina visus keturis mokymo etapus kuriant lyderystės ugdymo programą “Kilk”. Programos tikslas siejamas su naująja organizacijos strategija paremti ją kompetetingais lyderiais, kurie įgalins savo komandas siekti organizacijos tikslų.
5. Programos planavimo etape pasirenkama ugdyti visus darbuotojus turinčius vadovaujančias pareigas, pasirenkami programos pateikimo būdai, atitinkantys kai kurių padalinių poreikius, taip pat atsižvelgiant į biudžetą. Programos turinys produkcijai ir pasauliniam biurui yra pateikiamas toks pat, tuo tarpu mažmeninei prekybai jis yra modifikuotas ir pritaikytas jų poreikiams. Pastebima, jog visų lygių vadovai gauna tą pačią programą. Ji yra bendra, lyderio elgesio modeliui pateikti ir proveržio mąstymui formuoti. Neatsižvelgiama į skirtingų juostų lyderių, tokius kaip komandos lyderiai ir direktoriai, poreikius.

6. Programos įgyvendinimo etape buvo taikomi įvairūs metodai skatinantys išmokimą. Fasilitatoriai buvo apmokyti ir skatinami sukurti pasitikėjimu grįstą aplinką, kurti dalyvių priklausymą grupei jausmą bei skatinti dalyvius bendrauti. Fasilitatoriai ne visų dalyvių buvo vertinami teigiamai. Dalyviai priduria, jog jiems trūko laiko įsisavinti teoriją ir tokių praktinių užduočių, kurios atspindėtų jų darbo specifikas. Mokymų perkėlimui į darbo vietą ir žinių, įgūdžių ir gebėjimų sulaikymui naudojami įvairūs būdai, tokie kaip vadovų parama, MS Teams pokalbių platforma, skaitmeninis vadovėlis ir k.t.
7. Programos efektyvumui vertinti organizacija naudoja skirtingus vertinimo kriterijus, kurie matuoja dalyvio reakciją į mokymus, elgesio pakitimus ir elgesio įtaką komandai bei organizacijai, dalyvių lyderystės pasižadėjimus. Pradiniai rodikliai rodo, jog programa yra sėkmingai sukurta ir įgyvendinama organizacijoje.

REKOMENDACIJOS

1. Poreikių nustatymo etape remtis daugiau individualizuotais vadovų poreikiais ir tikslais. Išgirsti darbuotojų balsą, ko jiems reikia, o ne tik kurti programą orientuotą į organizacijos strateginius tikslus. Taip mokymai atitiktų ne tik organizacijos, bet ir darbuotojų poreikius.
2. Suteikti darbuotojams galimybę pasirinkti dalyvavimą mokymuose, kas, savo ruožtu, didintų jų motyvaciją ir išmokimo laipsnį. Programa „Kilk“ buvo privaloma visiems vadovams, o nesant motyvacijai, dalyviai gali neinvestuoti noro ir pastangų išmokti programos turinį ir perkelti jį į kasdienę darbo veiklą.
3. Mokymų metu naudojant koučingo sesijas dalyviams pasitelkti kvalifikuotus ugdomojo vadovavimo konsultantus, o ne apmokytus fasilitatorius, taip užtikrinant dalyvių tikslų siekimą, bei pavyzdinio konsultavimo mokymą. Tai gali užtikrinti ir didesnę lankomumą bei dalyvavimą koučingo sesijose.
4. Pasirūpinti, jog fasilitatorių kvalifikacija yra tinkama, ir nuolat ją kelti tam, kad būtų užtikrintas ne tik sklandus žinių perdavimas, bet ir įdomūs, mokymąsi skatinantys mokymai, bei naudingos praktinės užduotys, kurios leistų dalyviams labiau suprasti teoriją ir išbandyti ją saugioje aplinkoje.
5. Seminarų metu sudaryti mažesnes grupes praktinėm užduotim atlikti. Grupės galėtų būti sudaromos atsižvelgiant ne tik į dalyvių verslo padalinį, bet ir vadovavimo laipsnį – juostą. Taip įsitikinant, jog praktinės užduotys labiau atitinka darbo specifikas ir problemas.
6. Toliau tobulinti mokymo programą, renkant atsiliepimus iš dalyvių, atsižvelgiant į naujesnius, inovatyvesnius metodus, ir taip užtikrinti gerą žinių ir įgūdžių išmokimą ir jų perkėlimą į darbo vietą.

LITERATŪRA

1. Adri, E. V., Setiawan, D. ir Hia, C. A. F. (2022). The Role of Transformational Leadership Style in Psychological Empowerment of Employees: Literature Review. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 1195–1201. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.55324/ijoms.v1i10.187>
2. Aleknevičienė, J., Pocienė, A. ir Šupa, Š. (2020). Kaip parašyti mokslinį rašto darbą? Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams. Prieiga per internetą: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Kaip_parasyti_mokslini_darba_2020_EL.pdf
3. Ališauskienė, S. (2022). Į besimokantįjį orientuotas mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų ugdymas, taikant personalizuotą mokymąsi. *Specialusis ugdymas / Special education*. 2. 11-51. Doi: 10.15388/se.2021.v2i43.5
4. Alipour, F. ir Karimi, R. (2018). Creating and Developing Learning Organization Dimensions in Educational Settings; Role of Human Resource Development Practitioners. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 5(4), 197–213. Prieiga per internetą: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=134789124&site=ehost-live>
5. Al Kindy, A. ir Magd, H. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Psychological Empowerment of Omani Civil Service Agencies' Employees: A Conceptual Model. *Global Business & Management Research*, 13(3), 258–282. Prieiga per internetą: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=153380811&site=ehost-live>
6. Andrews, P. ir Laing, G. (2018). Evaluating the Outcomes of a Training Program through an ROI Evaluation: A Case Study. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 9(3), 1–9. Prieiga per internetą: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=134543312&site=ehost-live>
7. Andriekienė, R. M., Tolutienė, G. ir Kontautienė, J. (2020). Prekybos Vadovų Veiksmingo Mokymosi Galimybės Profesionalumo Tobulinimo Kontekste. *Bridges / Tiltai*, 85(2), 64–83. Prieiga per internet: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.15181/tbb.v85i2.2191>

8. Antalova, M., Fodranova, I. ir Labudova, V. (2022). Learning Organization as a Tool for High-Performance Management. *Polish Journal of Management Studies*, 26(1), 26–44. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.17512/pjms.2022.26.1.02>
9. Anužienė, B., Zubrickienė, I. ir Tolutienė, G. (2021). Changes to staff training strategies in a business organisation in terms of learning and competence development. *Society. Integration. Education: Proceedings of the International Scientific Conference*, volume (4), 30-47. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.17770/sie2021vol4.6253>
10. Babapour, M. ir Gheibi, B. (2016). An investigation of the impact of the knowledge sharing and the characteristics of learning organization on employees' organizational intelligence. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(3), 191–198. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.33844/ijol.2016.60269>
11. Baršauskienė, V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga*. Doi: 10.5755/e01.9786060203194
12. Birdi, K. (2010). The Taxonomy of Training and Development Outcomes (TOTADO) Evaluation Framework. *Annual British Psychological Society Division of Occupational Psychology*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/273699650_The_Taxonomy_of_Training_and_Development_Outcomes_TOTADO_Evaluation_Framework
13. Bowman, R. F. (2020). Teaching and Learning with the Social Brain in Mind. *Clearing House*, 93(2), 100–106. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/00098655.2020.1716670>
14. Clarke, N. ir Higgs, M. (2016). How Strategic Focus Relates to the Delivery of Leadership Training and Development. *Human Resource Management*, 55(4), 541–565. DOI: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1002/hrm.21683>
15. Corlett, S., Ruane, M. ir Mavin, S. (2021). Learning (not) to be different: The value of vulnerability in trusted and safe identity work spaces. *Management Learning*, 52(4), 424–441. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/1350507621995816>
16. Day, D. V. (2000). Leadership Development: a Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581. DOI: [https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)

17. Day, D.V., Riggio, R. E., Tan, S. J. ir Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 32 (5), 101557. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101557>
18. Damanik, E. D., Asmawi, M. ir Ulupui, I. A. (2022). The Effect of Empowering Leadership, Employee Development, and Personality Traits on Employee Engagement Pta. *Eduvest: Journal Of Universal Studies*, 2(7), 384–396. Prieiga per internetą: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=158214983&site=ehost-live>
19. Deshpande, S. ir Munshi, M. M. (2020). The Impact of Soft Skills Training on the Behavior and Work Performance of Employees in Service Organizations. *IUP Journal of Soft Skills*, 14(1), 7–25. Prieiga per internet: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=144575131&site=ehost-live>
20. Dewanto, I., Lantu, D. C., Hendarman, A. F. ir Wicaksono, A. (2022). Millennial's Leadership Development: A Systematic Literature Review. *Journal of Educational, Health & Community Psychology (JEHCP)*, 11(3), 639–668. Prieiga per internetą: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=161736338&site=ehost-live>
21. Development Dimensions International (2023). *Global leadership forecast 2023*. Prieiga per internetą: <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023>
22. Gečienė, J., Raišienė, A. G. ir Rapuano, V. (2021). Organizational Resilience: How does it Fit with the Principles of a Learning Organization? *Management of Organizations: Systematic Research*, 84(1):1-15. DOI: 10.1515/mosr-2020-0009
23. Gegenfurtner, A., Knogler, M. ir Schwab, S. (2020). Transfer interest: measuring interest in training content and interest in training transfer. *Human Resource Development International*, 23(2), 146–167. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/13678868.2019.1644002>
24. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R. ir Sudnickas, T. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams*. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16808>
25. HajiAbedi, S., Eslami, H., Afshani, S.A. ir Pourkarimi J. (2020) Designing an Educational Effectiveness Model for the Employees of the Selected Organization with a System Dynamics Approach. *Propósitos y Representaciones*, 8 (SPE3), e765. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE3.765>

26. Han, S., Harold, C. M., Kim, J. K. ir Vogel, R. M. (2023). Perceived Benefits and Costs of Empowerment: Conceptualization, Measure Development, and Its Impact on Empowering Leadership. *Journal of Management*, 49(4), 1246–1276. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/01492063221081443>
27. Harvard business review (2019, kovas- balandis 19). *The Future of Leadership Development*. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>
28. Igor, M. (2022). The Relevance of Organizational Culture on Human Resource Development: A Theoretical-Conceptual Approach. *Annals of “Constantin Brancusi” University of Targu-Jiu, Economy Series*, 1, 235–241. Prieiga per internetą: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=157045636&site=ehost-live>
29. Irwin, L. N., & Posselt, J. R. (2022). A Critical Discourse Analysis of Mainstream College Student Leadership Development Models. *Journal of Leadership Education*, 21(4), 76–97. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.12806/V21/I4/R1>
30. Ismail, A., Foboy, N. A., Nor, A. M., Abdullah, A. A. ir Ismail, Y. (2019). Training management as an antecedent of training transfer. *Journal of Nusantara Studies*. 4(1), 136–158. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.24200/jonus.vol4iss1pp136-158>
31. Jakubiec, M. (2020). Importance of Employee Training in the Process of Human Resource Management – Selected Aspects. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, 148, 225–237. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.29119/1641-3466.2020.148.17>
32. Jasson, C. C. ir Govender, C. M. (2017). Measuring return on investment and risk in training – A business training evaluation model for managers and leaders. *Acta Commercii*, 17(1), 1–9. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.4102/ac.v17i1.401>
33. Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis
34. Kangas, N. M., Kumar, V. K., Moore, B. J., Flickinger, C. A. ir Barnett, J. L. (2023). Development of a Leadership Mindset Scale. *Journal of Leadership Education*, 22(1), 58–76. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.12806/V22/I1/R5>
35. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>

36. Kareem, J. (2016). The Influence of Leadership in Building a Learning Organization. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 7–18. Prieiga per internetą: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=113422672&site=ehost-live>
37. Kareem, M. A. ir Hussein, I. J. (2019). The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 307–322. Prieiga per internet: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.25019/MDKE/7.3.02>
38. Kirkpatrick, J. D. ir Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. Association for Talent Development*. Prieiga per internetą: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1364594&site=ehost-live>
39. Kirti, & Saini, R. R. (2022). Bridging the Employability Skills Gap: A Review. *IUP Journal of Soft Skills*, 16(3), 43–50. Prieiga per internetą: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=160011079&site=ehost-live>
40. Korpi, T. ir Tåhlin, M. (2021). On-the-job training: a skill match approach to the determinants of lifelong learning. *Industrial Relations Journal*, 52(1), 64–81. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1111/irj.12317>
41. Korsakienė, R., Lobanova, L. ir Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros: mokomoji knyga*. Doi: <https://doi.org/10.3846/1214-S>
42. Kumpikaitė, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. *Engineering Economics*, 55(5), 29–36. Prieiga per internetą: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=28523397&site=ehost-live>
43. Lazzara, E. H., Benishek, L. E., Hughes, A. M., Zajac, S., Spencer, J. M., Heyne, K. B., Rogers, J. E. ir Salas, E. (2021). Enhancing the organization's workforce: Guidance for effective training sustainment. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(1), 1–26. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1037/cpb0000185>
44. Legesse, S., Alemu, T., Tassew, M., Shiferaw, B., Amare, S., Tadesse, Z. ir Maru, M. (2020). Evaluation of in-service training program of laboratory professionals in Amhara Public Health Institute Dessie Branch, northeast Ethiopia: A concurrent mixed-method study. *PLoS ONE*, 15(12), 1–11. Prieiga per internet: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1371/journal.pone.0243141>

45. Liang, F., Shen, W., Shi, H. ir Zheng, B. (2022). Evaluation Method of Mixed Teaching Efficiency of College Teachers Based on Kirkpatrick Model. *Computational Intelligence & Neuroscience*, 1–10. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1155/2022/8609387>
46. Lilova, I. ir Poell, R. F. (2019). Preferred Human Resource Development Activities and Their Functions: Differences in Perspective between Managers and Employees. *International Journal of Training and Development*, 23(3), 185–201. Prieiga per internetą: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1226713&site=ehost-live>
47. Lytovchenko, I., Terenko, O., Lavrysh, Y., Ogienko, O., Avsheniuk, N. ir Lukianenko, V. (2022). Training Delivery Methods Implemented by American Companies: Opportunities and Challenges in Context of Knowledge Society. *Postmodern Openings / Deschideri Postmoderne*, 13(4), 187–198. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.18662/po/13.4/513>
48. Menolli, A., Tirone, H., Reinehr, S. ir Malucelli, A. (2020). Identifying organisational learning needs: an approach to the semi-automatic creation of course structures for software companies. *Behaviour & Information Technology*, 39(11), 1140–1155. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/0144929X.2019.1653372>
49. Mehale, K. D., Govender, C. M. ir Mabaso, C. M. (2021). Maximising training evaluation for employee performance improvement. *South African Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1–11. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.4102/sajhrm.v19i0.1473>
50. Mikolajczyk, K. (2022). Changes in the Approach to Employee Development in Organisations as a Result of the COVID-19 Pandemic. *European Journal of Training and Development*, 46(5–6), 544–562. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/EJTD-12-2020-0171>
51. Parameswaran, H. (2020). Strategic Human Resource Development - a Manoeuvre for Future Competencies. *Serbian Journal of Management*, 15(2), 353–370. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.5937/sjm15-22393>
52. Pasha, M. A. ir Ur Rehman, M. Z. (2020). Impact of Transformational Leadership and Psychological Empowerment on Meaningful Work, Moderating Effect of Organizational Culture. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 13(1), 365–375. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.34091/AJSS.13.1.26>

53. Peleckienė, V. (2014). *Besimokanti organizacija: teorija ir praktika*. Vilnius: VGTU leidykla TECHNIKA
54. Piperkova, I. ir Lozanoska, A. (2021). Barriers to Employee Skills Development: Comparative Analysis of Firms in North Macedonia. *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*, 23(2/3), 131–145. Prieiga per internetą: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=155199406&site=ehost-live>
55. Pratama, W. G. ir Isfianadewi, D. (2022). The Mediating Role of Learning Organization on The Relationship between Total Quality Management and Operational Performance. *HOLISTICA: Journal of Business & Public Administration*, 13(2), 102–110. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.2478/hjbpa-2022-0018>
56. Ratliff, K. (2018). Building Rapport and Creating a Sense of Community: Are Relationships Important in the Online Classroom? *Internet Learning Journal*, 31–48. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.18278/il.7.1.4>
57. Rupšienė, L. (2007). Kokybiųjų tyrimų duomenų rinkimo metodologija. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija
58. Saini, K. ir Saini, R. R. (2022). Bridging the Employability Skills Gap: A Review. *IUP Journal of Soft Skills*, 16(3), 43–50. Prieiga per internetą: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=160011079&site=ehost-live>
59. Saeedi, E., Hosseini, M. ir Emadzadeh, A. (2021). Effects of Virtual Education of Nutrition Programs in the Health System Evolution Plan on the Knowledge and Performance of Primary Health Workers (Belarzes) in Mashhad, Iran Based on the Kirkpatrick Model in 2020. *Future of Medical Education Journal*, 11(3), 48–52. Prieiga per internetą: <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=152986984&site=ehost-live>
60. Saraç, M. ir Doğan, M. (2022). Evaluation of The Instructor-Student Interaction in Online Classes: Instructors' Perspective. (English). *E-International Journal of Educational Research*, 13(4), 99–112. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.19160/eijer.1122570>
61. Sari, D. Y. (2022). The Study of Learning Organization Models: A Literature Review. *Journal Research of Social Science, Economics & Management*, 2(2), 188–202. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.36418/jrssem.v2i2.251>

62. Schwartz, H., Khatija, P. ir Bilimoria, D (2023). Holistic Leader(ship) Development: An Integrative Process Model of Leader and Leadership Development. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Retrieved 17 Apr. 2023, from <https://oxfordre-com.skaitykla.mruni.eu/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-288>
63. Sowcik, M., Benge, M. ir Niewoehner-Green, J. (2018). A Practical Solution to Developing County Extension Director's Leadership Skills: Exploring the Design, Delivery and Evaluation of an Online Leadership Development Program. *Journal of Agricultural Education*, v59 n3 p139-153. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5032/jae.2018.03139>
64. Stankevičienė, A. ir Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: Mokomoji knyga*. Technika. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/888-S>
65. Swart, J., Mann, C., Brown, S. ir Price, A. (2005). *Human Resource Development*. Routledge. Prieiga per internetą: <https://search-ebshost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=166256&site=ehost-live>
66. Šneiderienė, A., Vaitiekus, A. ir Vaitiekienė, J. (2020). Lyderystės raiškos besimokančiojoje organizacijoje galimybės. *Socialiniai Tyrimai*, 43(1), 45–57. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.21277/st.v43i1.306>
67. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/15459>
68. Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P. ir Stulgienė, . (2016). Vadovaujančio personalo lyderystės vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 38(4), 436-443. Doi: 10.15544/mts.2016.35
69. Wagner, D. N. (2020). Augmented human-centered management Human resource development for highly automated business environments. *Journal of HRM*, 23(1), 13–27. Prieiga per internetą: <https://search-ebshost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=144841848&site=ehost-live>
70. Willie, M. M. (2019). Identifying Training Needs for Healthcare Organisation. *World Medical Journal*, 65(2), 24–28. Prieiga per internetą: <https://search-ebshost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=138947061&site=ehost-live>

71. Zimmermann, B. (2020). Employee voice and lifelong education capabilities in France and Germany: two models of responsibility. *International Journal of Training & Development*, 24(3), 265–282. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1111/ijtd.12196>

Brandt M. Lyderystės ugdymo programos „Kilk“ vertinimas Pandoros organizacijoje/ Magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Tadas Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2023. – 89 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamasis darbas vertina lyderystės ugdymo programą „Kilk“ Pandoros organizacijoje. Teorinėje darbo dalyje nagrinėjami žmogiškųjų išteklių vystymo bei besimokančios organizacijos aspektai, aptariami mokymų ypatumai, mokymų sistemos struktūra ir mokymų etapai: poreikių nustatymas, mokymų planavimas, bei įgyvendinimas, taip pat aptariami mokymų efektyvumo vertinimui skirti metodai; analizuojama lyderystės samprata ir jos ugdymo svarba organizacijos plėtrai. Darbe pateikiamos susistemintos Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgos. Tyrimas yra praktinio pobūdžio ir vertina lyderystės ugdymo programą „Kilk“ Pandoros organizacijoje atskleidžiant, kaip organizacija įgyvendina programos kūrimo etapus ir vertina jos efektyvumą. Šiam tikslui pasiekti parenkama tyrimo metodika, kuri aprašoma metodologinėje dalyje. Remiantis tyrimo rezultatais formuojamos išvados ir rekomendacijos programai tobulinti.

Reikšminiai žodžiai: žmogiškųjų išteklių vystymas, besimokanti organizacija, mokymai ir ugdymas, mokymo efektyvumas, lyderystės ugdymas.

Brandt M. Evaluation of the Leadership Development Program „Rise“ in Pandora Organization/ Master's thesis. Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Tadas Sudnickas. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2023. - 89 p.

ANNOTATION

This Master's thesis evaluates the leadership development program „Rise” of the Pandora organization. The theoretical part of the thesis examines aspects of human resource development and learning organizations, discusses training characteristics, training system structure, and training stages: needs assessment, training

planning, and implementation, as well as methods for evaluating training effectiveness. The concept of leadership and its importance for organizational development are also discussed. The thesis presents a systematic overview of Lithuanian and foreign scholars' insights. The research is practical in nature and evaluates the leadership development program „Rise” in the Pandora organization by revealing how the organization implements the stages of program development and evaluates its effectiveness. To achieve this goal, a research methodology is selected and described in the methodological part. Conclusions and recommendations for program improvement are formulated based on the research results.

Keywords: human resource development, learning organization, training and education, training effectiveness, leadership development.

Brandt M. Lyderystės ugdymo programos „Kilk“ vertinimas Pandoros organizacijoje/ Magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Tadas Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2023. – 89 p.

SANTRAUKA

Dabartinėmis sparčiai kintančiomis sąlygomis organizacijos yra priverstos greitai prisitaikyti tam, kad išlaikytų savo konkurencinį pranašumą. Šiam tikslui pasiekti organizacijos atsigręžia į lyderius – efektyviai suburiančius komandas darbuotojus, kurie sugeba įkvėpti, motyvuoti, įgalinti darbuotojus pokyčių kasdienybėje. Tam, kad lyderiai būtų efektyvūs ir galėtų vesti ne tik komandą, bet ir organizaciją sėkmės link, jie turi būti ugdomi, taip, kaip ir bet kurie žmogiškieji ištekliai. Šis ugdymas turi būti kryptingas, efektyvus ir nenutrūkstamas, už kurį turi būti atsakinga ne tik organizacija, bet ir pats lyderis.

Darbo objektas – Pandoros lyderystės ugdymo programos „Kilk“ etapai ir jos efektyvumo vertinimas.

Darbo problema – Neretai lyderystės ugdymo programos yra epizodinės, nesuteikiančios organizacijai ir jos dalyviams reikiamų žinių ir įgūdžių, orientuotų į dabartinius ir būsimus pokyčius. Taip nėra užtikrinamas programos efektyvumas ir lyderių paruošimas ateities iššūkiams. Iš to kyla probleminis klausimas ar Pandoros organizacijoje planuojant ir įgyvendinant lyderystės programą „Kilk“ buvo laikomasi nuoseklumo ir taip užtikrinamas programos efektyvumas?

Hipotezė – Pandoros organizacijoje lyderystės ugdymo programos „Kilk“ planavimui ir įgyvendinimui trūksta nuoseklumo ir tikslingumo, taip neužtikrinant mokymų efektyvumo organizacijos lyderiams.

Darbo tikslas – Išnagrinėjus mokymo proceso etapų teorinius ir praktinius aspektus, išanalizuoti ir įvertinti Pandoros organizacijos lyderystės ugdymo programos „Kilk“ etapus ir jos efektyvumą.

Tyrimo uždaviniai: (1) išnagrinėti teorinius mokymų organizacijoje aspektus, mokymų ypatumus, mokymų etapus bei jų efektyvumo vertinimo aspektus, (2) išanalizuoti lyderystės ugdymo ypatumus ir vertinimo aspektus, (3) išanalizuoti ir įvertinti Pandoros lyderystės ugdymo programos „Kilk“ etapus ir vertinimo metodus bei (4) įvertinti Pandora lyderystės ugdymo programos „Kilk“ efektyvumą ir pateiktomis išvadomis suformuoti rekomendacijas programos „Kilk“ gerinimui/tobulinimui bei efektyvumo didinimui.

Tyrimo metodai: lietuvių ir užsienio mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, sintezė, kokybinis tyrimas dokumentų turinio analizė ir struktūruotas interviu. Duomenims apdoroti naudojama Microsoft Excel ir MAXQDA programos.

Darbo struktūra: magistro baigiamajame darbe tiriama lyderystės ugdymo programos kūrimo etapai Pandoros organizacijoje. Darbą sudaro trys dalys: teorinė, metodologinė ir tiriamoji. Teorinėje darbo dalyje nagrinėjama žmogiškųjų išteklių vystymo ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje, aptariama besimokančios organizacijos kultūra ir jos svarba šiuolaikinėje, žiniomis grįstoje visuomenėje, aptariami mokymų ypatumai, mokymų sistemos struktūra ir mokymų etapai: poreikių nustatymas, mokymų planavimas, bei įgyvendinimas, taip pat aptariami mokymų efektyvumo vertinimui skirti metodai; analizuojami lyderystės ugdymo ypatumai ir jų svarba organizacijos plėtrai. Antrojoje dalyje paruošiamas tyrimo modelis ir parengiama metodika tyrimui atlikti. Tiriamojoje dalyje analizuojant siekiama patvirtinti arba paneigti išsikeltą hipotezę ir iš pateiktų tyrimo rezultatų identifikuojamos stipriosios ir silpnosios lyderystės ugdymo programos kūrimo etapų dalys. Šias rezultatais remiantis daromos išvados ir pateikiamos rekomendacijos/pasiūlymai programai tobulinti.

Tyrimo rezultatai rodo, jog hipotezė nepasitvirtino. Pandoros organizacija sukūrė sėkmingą lyderystės ugdymo programą, kuria yra patenkinti dalyviai ir pradiniai duomenys rodo programos efektyvumą. Tačiau ją siūloma tobulinti.

Brandt M. Evaluation of the Leadership Development Program „Rise“ in Pandora Organization/ Master's thesis. Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Tadas Sudnickas. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2023. - 89 p.

SUMMARY

The rapidly changing conditions of the present require organizations to quickly adapt in order to maintain their competitive advantage. To achieve this goal, organizations turn to leaders who can effectively rally teams of employees, inspiring, motivating, and empowering them to cope with everyday changes. In order for leaders to be effective and able to lead not only their teams but also their organizations to success, they must be educated, just like any other human resource. This education must be purposeful, effective, and continuous, and it is the responsibility not only of the organization but also of the leader.

The object of the study is the stages of the „Rise“ leadership development program of Pandora and its effectiveness evaluation.

The problem of the study is that often leadership development programs are episodic and do not provide the organization and its participants with the necessary knowledge and skills oriented towards current and future changes. This does not ensure the effectiveness of the program and the preparation of leaders for future challenges. From this arises the problematic question of whether the planning and implementation of the leadership program „Rise“ in Pandora organization followed consistency, thus ensuring the effectiveness of the program?

Hypothesis - The planning and implementation of the leadership development program „Rise“ in Pandora organization lacks consistency and purposefulness, thus not ensuring the effectiveness of the training for the organization's leaders.

The aim of this study is to examine the theoretical and practical aspects of the stages of the training process, analyze and evaluate the stages and effectiveness of the Pandora leadership development program „Rise“.

The research objectives are as follows: (1) to examine the theoretical aspects of training in an organization, the peculiarities of training, the stages of training, and aspects of evaluating its effectiveness, (2) to analyze the peculiarities of leadership development and evaluation, (3) to analyze and evaluate the stages and evaluation methods of the Pandora leadership development program „Rise“, and (4) to evaluate the effectiveness of the Pandora leadership development program „Rise“ and formulate recommendations for its improvement and increasing its effectiveness based on the conclusions.

The research methods are the analysis and systematization of Lithuanian and foreign scientific literature, synthesis, qualitative research, document content analysis, and structured interviews. Microsoft Excel and MAXQDA programs are used to process data.

The structure of the thesis consists of three parts: theoretical, methodological, and empirical. The theoretical part examines the peculiarities of human resource development in modern organizations, discusses the culture of learning organizations and its importance in today's knowledge-based society, discusses the peculiarities of training, the training system, and the evaluation of its effectiveness. The methodological part describes the research methods used in this study. Finally, in the research conducted in the empirical part, the aim is to confirm or refute the hypothesis raised and to identify the strong and weak parts of the leadership development program creation stages from the presented research results. Based on these results, conclusions are drawn and recommendations/suggestions are presented for program improvement.

The research results show that the hypothesis was not confirmed. The Pandora organization has created a successful leadership development program that satisfies participants, and initial data show the effectiveness of the program. However, it is suggested that the program be improved.