

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS**

RITA ŠVELNIKĖ
LYDERYSTĖ IR POKYČIŲ VALDYMAS

**MOKYMO SISTEMOS EFEKTYVUMAS
ORGANIZACIJOJE „X“**
Magistro baigiamasis darbas

Vadovas: Prof. Dr. T. Sudnickas

.....

Konsultantas:

.....

Darbo autorius: Rita Švelnikė

.....

Vilnius, 2024

TURINYS

IVADAS.....	6
1. MOKYMŲ SISTEMOS EFEKTYVUMO ORGANIZACIJOJE TEORINIAI PAGRINDAI	8
1.1. Darbuotojų mokymo sistemos apibrėžtis ir tikslai.....	8
1.2. Darbuotojų mokymo metodai ir priemonės	19
1.3. Mokymų sistemos efektyvumą lemiantys veiksniai.....	25
2. MOKYMŲ SISTEMOS EFEKTYVUMO LIETUVOS ARBORISTŲ ASOCIACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA	29
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	29
2.2. Lietuvos arboristų asociacijos veiklos charakteristika.....	33
3. MOKYMŲ SISTEMOS EFEKTYVUMO LIETUVOS ARBORISTŲ ASOCIACIJOJE TYRIMO REZULTATAI.....	38
3.1. Mokymo sistemos Lietuvos arboristų asociacijoje vertinimo rezultatai.....	38
3.1.1. Asociacijos narių mokymo procesas ir tikslai	38
3.1.2. Taikomų mokymo metodų ir būdų vertinimas	43
3.1.3. Mokymo sistemos efektyvumo vertinimo rezultatai	47
3.2. Mokymo sistemos efektyvumo gerinimo pasiūlymai	52
IŠVADOS	55
PASIŪLYMAI	57
LITERATŪRA.....	58
ANOTACIJA	64
ANNOTATION.....	65
SANTRAUKA.....	66
SUMMARY	67
PRIEDAI	68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbuotojų mokymo ir ugdymo samprata	9
2 lentelė. Darbuotojų ugdymo ir mokymo proceso bruožai	16
3 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas	31
4 lentelė. Informantų nuomonės apie mokymo poreikius pasiskirstymas.....	38
5 lentelė. Informantų nuomonės apie mokymo procesą pasiskirstymas	40
6 lentelė. Informantų nuomonės apie mokymo tikslus pasiskirstymas	42
7 lentelė. Informantų nuomonės apie mokymo būdus ir veiksnius pasiskirstymas.....	44
8 lentelė. Informantų nuomonės apie efektyviausius mokymo būdus pasiskirstymas	45
9 lentelė. Informantų nuomonės apie geriausius metodus ir būdus pasiskirstymas	46
10 lentelė. Informantų nuomonės apie mokymo sistemos efektyvumo vertinimą pasiskirstymas	48
11 lentelė. Informantų nuomonės apie mokymo sistemos efektyvumo veiksnius pasiskirstymas	49
12 lentelė. Informantų nuomonė apie mokymo sistemos efektyvumo vertinimo priemones.....	50
13 lentelė. Mokymo sistemos tobulinimo pasiūlymai	51

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbuotojų mokymo ir ugdymo tikslai	11
2 pav. Darbuotojų ugdymo ir mokymo tikslai darbuotojo ir darbdavio perspektyvos kontekste..	12
3 pav. Darbuotojų ugdymo ir mokymo metodai.....	19
4 pav. Mokymo sistemos efektyvumą lemiantys veiksniai	26
5 pav. Tyrimo eigos schema.....	30
6 pav. Lietuvos arboristų asociacijos narių struktūra	35
7 pav. Mokymų sistemos tobulinimo pasiūlymai	52

SANTRUMPOS

LARA – Lietuvos arboristų asociacija

ES – Europos Sąjunga

EAC – Europos arboristų taryba

ISA – Tarptautinė arboristų asociacija

IVADAS

Temos aktualumas. Miesto miškininkų – arboristų veikla plečiantis miestams tampa vis aktualesnė netik Lietuvoje, bet ir pasaulyje (Robbins 2021). Kuo toliau tuo labiau ši sritis susiduria su nepakankamai kvalifikuotais, ar nekvalifikuotais darbuotojais. Kaip ir bet kurioje organizacijoje arboristų asociacijoje žmogiškieji ištekliai yra laikomi pagrindiniu organizacijos turtu, kurių turimų įgūdžių, gebėjimų bei kompetencijos pritaikymas užtikrina organizacijos veiklos sėkmę. Verslo organizacijos veikia nuolat besikeičiančioje aplinkoje, taikomos modernios technologijos, bei priimami gamybiniai sprendimai, todėl darbuotojų mokymas atlieka gyvybiškai svarbią funkciją gerinant darbuotojų darbo našumą, didinant produktyvumą ir suteikiant įmonėms geriausias sąlygas kovojant su konkurencija rinkoje. Mokymas yra esminis elementas darbuotojų kompetencijai ir produktyvumui didinti. Madavi, Wadile (2022) nurodo, jog visoms organizacijoms reikia gerai apmokytų darbuotojų, kad jos galėtų veiksmingai ir efektyviai vykdyti savo veiklą. Įgūdžių, žinių ir gebėjimų tobulinimo rėmimas yra nuolatinis organizacijos procesas. Švietimas ir mokymas gerina darbuotojų veiklos rezultatus. Organizacijos sėkmė priklauso nuo jos darbuotojų veiklos rezultatų. Nekyla abejonių dėl nuolatinio švietimo ir mokymo atitinkamose srityse svarbos, siekiant atitikti konkurencinę rinkos strategiją. Norint patenkinti tokius rinkų reikalavimus, būtina užtikrinti mokymo sistemos efektyvumą. Sparčiai kintant darbo aplinkai ir augant socialinio gyvenimo skaitmenizacijai, žmogiškųjų išteklių mokymui yra lengviau ir efektyviau naudotis elektroninėmis mokymosi (angl. – E-learning) sistemomis. Darbuotojų mokymas gali apimti įvairius aspektus, pvz., technologijas, produktą, paslaugas, kultūrą ir politiką. Organizacijoms svarbu įvertinti darbuotojų mokymo tikslus bei pasirinkti tinkamus mokymo metodus, priemones, bei vertinti veiksnius, kurie turi poveikį mokymo sistemos efektyvumui.

Temos naujumas. Moksliniuose tyimuose mokymo procesas bei sistema organizacijoje analizuojamai apžvelgiant mokymo reikšmę, taikomus metodus ir priemones. Rodriguez, Walters (2017) tyrimas atskleidė, kad darbuotojų mokymas turi poveikį ne tik organizacijos rezultatams, bet ir darbuotojų veiklos efektyvumui ir darbo našumui. Jevana (2017) aptaria darbuotojų mokymo metodus bei pabrėžia metodų pasirinkimo kriterijus. Hajjar, Alkhanaizi (2018) nagrinėjo veiksnius, kurie lemia darbuotojų mokymo sistemos efektyvumą. Ozkeser (2019) atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia darbuotojų mokymo ir motyvacijos sąsajas, pabrėžiama, jog skiriant pakankamai dėmesio darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacijos kėlimui bei ugdymui, gerėja ir darbuotojų lojalumas bei motyvacija. Suryaman, Ahmad (2019) tyrimo rezultatai atskleidžia darbuotojų mokymo ir organizacijos veiklos efektyvumo sąsajas. Tanjung (2020) akcentuoja, kad darbuotojų mokymas turi būti organizuojamas atsižvelgiant į pokyčius organizacijoje, naujus technologinius laimėjimus, organizacijos strateginius tikslus. Viename iš naujesnių tyrimų

Akpoviror (2022) analizuodamas darbuotojų mokymo priemones dėmesį atkreipia į elektroninių technologijų ir priemonių pritaikymo galimybes organizacijoje. Nors ir moksliniuose tyrimuose plačiai gvildinama darbuotojų mokymo tematika, tačiau dėmesys sutelkiamas į verslo organizacijas. Temos naujumą suponuoja ir tai, jog tyrimas atliekamas Lietuvos arboristų asociacijoje, kurioje panašūs tyrimai nebuvo atliekami, ir niekada nebuvo bandoma išsiaiškinti kaip mokomi asociacijos nariai.

Darbo problema – kokiomis priemonėmis galima pagerinti mokymo sistemos efektyvumą Lietuvos arboristų asociacijoje.

Darbo objektas – mokymo sistemos efektyvumas Lietuvos arboristų asociacijoje.

Darbo tikslas – išanalizuoti mokymo sistemų reikšmę, taikomus metodus, bei mokymo sistemos efektyvumo gerinimą Lietuvos arboristų asociacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti asociacijos narių mokymo sampratą, reikšmę organizacijai bei taikomus metodus ir priemones.
2. Išanalizuoti mokymo sistemos efektyvumą lemiančius veiksniai.
3. Ištirti asociacijos narių mokymo sistemos efektyvumą Lietuvos arboristų asociacijos atveju.

Ginamieji teiginiai:

- Mokymosi proceso organizavimas, mokymo metodų ir priemonių taikymas yra susijęs su organizacijos veiklos specifika ir veiklai keliamais reikalavimais;
- Mokymo proceso efektyvumas turi poveikį įmonės veiklos rezultatams bei asociacijos narių atliekamo darbo našumui ir produktyvumui.

Metodologinis pagrindas: mokslinės literatūros lyginamoji analizė, kokybinis tyrimas – interviu, asociacijos dokumentų analizė, tyrimo duomenų turinio analizė.

Pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą naudojant pusiau struktūruotą interviu, tam, kad būtų galima kuo tiksliau atskleisti organizacijos narių požiūrį į šiuo metu esančias mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistemas kurias teikia ISA, EAC bei mokymus kurie vyksta asociacijos viduje, pateikti pasiūlymus asociacijai apie efektyvumo pagerinimą.

Darbo struktūra: baigiamasis darbas sudarytas iš trijų darbo dalių. Teorinėje darbo dalyje analizuojama darbuotojų mokymo sistemos apibrėžtis, mokymo tikslai, bei taikomi mokymo metodai ir priemonės, aptariama mokymo sistemos efektyvumo samprata ir reikšmė organizacijai, analizuojami veiksniai, turintys poveikį mokymo sistemos efektyvumui. Antroje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodika, apibūdinamas tyrimo instrumentas, aptariama Lietuvos arboristų asociacijos veikla. Trečioje darbo dalyje analizuojami tyrimo rezultatai, bei pateikiami mokymo sistemos efektyvumo gerinimo pasiūlymai.

1. MOKYMŲ SISTEMOS EFEKTYVUMO ORGANIZACIJOJE

TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Darbuotojų mokymo sistemos apibrėžtis ir tikslai

Šiuolaikinėmis sąlygomis ilgalaikė įmonių sėkmė ir konkurencinis pranašumas priklauso nuo žmogiškųjų išteklių, nes daugelis įmonėms priklausančių išteklių gali būti sukuriami arba įsigijami, išskyrus žmogiškuosius išteklius (Karim, Choudhry 2019). Svarbu užtikrinti, kad žmogiškieji ištekliai savo veiklą vykdytų savanoriškai. Kitaip tariant, asmenų motyvacija dirbti yra svarbus įmonės sėkmės veiksnys. Organizacijoje žmogiškieji ištekliai veikia ne tik vadovaudamiesi ekonominiais motyvais ir kad jie, kaip socialinė būtybė, turi daug poreikių, tokių kaip tobulėjimas, mokymasis (Shcherbakova, 2021).

Pasak Gullu (2016) terminas mokymas apibrėžiamas kaip procesas, kuris yra susijęs su darbuotojų gabumų, įgūdžių ir gebėjimų tobulinimu siekiant atlikti konkrečias užduotis. Mokymas padeda atnaujinti turimus įgūdžius ir ugdyti naujus. Pagrindinis mokymo tikslas - užtikrinti, kad organizacija turėtų kvalifikuotų ir norinčių dirbti darbuotojų. Niati ir Siregar (2021) darbuotojų tobulėjimą apibrėžia siaurąja prasme kaip procesą, kurio metu dalyvaujant mokymuose darbuotojai įgyja konkrečių žinių ir gali lavinti įgūdžius, kuriuos vėliau galės panaudoti darbe. Tobulėjimo procesas apima mokymo rodiklius, dalyvius, medžiagą ir mokymo tikslus. Mokymas yra veiklos procesas, kurio metu darbuotojai mokomi tokių dalykų kaip įgūdžiai, nuostatos, disciplina ir suteikiami įgūdžiai pagal darbo sritį, kurioje darbuotojai dirba.

Kaip nurodo Oskezer (2019) dauguma šiuolaikinių įmonių pripažįsta, kad apmokyti bei kvalifikuoti darbuotojai yra esminis organizacijos veiklos sėkmės veiksnys. Ugdymo ir mokymo veikla yra nuolatinė žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija, palengvinanti darbuotojų prisitaikymą prie naujų sąlygų ar aplinkos, taip pat didinanti sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo galimybes šiose aplinkose. Mokymas – tai darbuotojų įvertinimo rodiklis. Darbuotojai, dalyvaujantys mokymo programose, kurių išlaidas padengia įmonės, gali pagilinti turimas žinias bei įgūdžius. Darbuotojai įgiję reikiamų žinių gali atlikti savo užduotis labiau motyvuoti, nejausdami kvalifikacijos ar žinių trūkumo (Arellano-Bover, Saltiel, 2024).

Mokymas ir ugdymas yra žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija, naudojama siekiant užpildyti atotrūkį tarp esamų ir laukiamų rezultatų. Mokymai yra organizuota veikla, kuria siekiama suteikti informaciją ir (arba) nurodymus, siekiant pagerinti gavėjo veiklą arba padėti jam įgyti reikiamą žinių ar įgūdžių lygį. Mokymai – tai suplanuota ir sisteminga veikla, orientuota į įgūdžių, žinių ir kompetencijos lygio kėlimą (Basten, Haamann, 2018). Tai esminių įgūdžių, užprogramuoto elgesio perteikimo procesas, todėl asmenys suvokia taisykles ir procedūras, vadovaudamiesi savo

elgesiu, kad galėtų efektyviai atlikti savo darbą. Mokymai yra orientuoti į įgūdžių, reikalingų organizacijos tikslams pasiekti, tobulinimą, nes jie skatina asmenų, grupių ir organizacijų efektyvumą. Nors darbuotojų ugdymo koncepcija gali būti vertinama kaip mokymas, naujų gebėjimų ir įgūdžių įgijimas asmeniniam augimui, ugdymas taip pat gali būti vertinamas kaip platesnė sąvoka, holistinis, ilgalaikis individų augimas, siekiant atlikti būsimus vaidmenis ir pareigas (Faruk, 2018).

Moksliniuose tyrimuose analizuojant mokymo ir ugdymo sąvoką susiduriama su įvairių interpretacijų gausa. Susisteminta teorinė ugdymo ir mokymo sąvokos apibrėžtis pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Darbuotojų mokymo ir ugdymo samprata

Autorius	Apibrėžimas
Faruk, 2018	Mokymas – informacijos bei požiūrio perteikiamas žiniomis bei reikiamų ar pageidaujamų įgūdžių formavimas.
Jevana, 2017	Mokymas – procesas, kurio metu įgytos žinios, gebėjimai, įgūdžiai leidžia atlikti konkrečius veiksmus.
Na, 2021	Ugdymas – sistemingas bei planuotas elgesio modifikavimas, per patirties, žinių ir gebėjimų pasidalijimą.
Tanjung, 2020	Ugdymas - bet kokia veikla, gerinanti įgūdžius, žinias ir elgesį, įskaitant formalų ir neformalų mokymą.
Akpoviroro, 2022	Mokymas – tai suplanuota ir sisteminga veikla, orientuota į įgūdžių, žinių ir kompetencijos lygio kėlimą
Gullu, 2016	Mokymas - tai sistemingas žinių, įgūdžių ir nuostatų, reikalingų asmeniui tinkamai atlikti tam tikrą užduotį ar darbą, ugdymas.
Alonazi, 2021	Mokymas reiškia procesą, kurio metu tobulinamos darbuotojų nuostatos, įgūdžiai ir gebėjimai atlikti konkrečius ir skirtingus darbus.
Shcherbakova, 2021	Mokymas - tai sistemingas darbuotojų elgesio keitimo procesas, kuriuo siekiama pagerinti darbuotojo ar darbo jėgos žinias ir įgūdžius atliekant tam tikras užduotis ar darbus.
Na, 2021	Mokymas – sistemingas bei planuotas elgesio modifikavimas, per patirties, žinių ir gebėjimų pasidalijimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant analizuotus mokymo ir ugdymo apibrėžimus galima teigti, kad moksliniuose tyrimuose išskiriamos sampratos pabrėžia mokymo ir ugdymo proceso organizavimo ypatumus. Kaip nurodo Faruk (2018) mokymas apima tiek formalaus, tiek neformalaus požiūrio perteikimą

žiniomis, kad žmonės įgytų reikiamų įgūdžių. Anot Jevana (2017), mokymas yra procesas, kurio metu įgyti darbuotojų gabumai, įgūdžiai ir gebėjimai leidžia jiems atlikti konkrečius darbus. Na (2021) teigia, kad mokymas yra formalus ir sistemingas elgesio modifikavimas per mokymąsi, atsirandantis dėl ugdymo, mokymo, tobulėjimo ir planuojamos patirties pasidalijimo. Kita vertus, ugdymas apima įgūdžių, žinių ir kitokio elgesio, reikalingo projektui ar veiklai, įgijimą. Tanjung (2020) pateikia išsamesnį mokymo ir ugdymo apibrėžimą: mokymas ir ugdymas yra bet kokia veikla, gerinanti įgūdžius, žinias ir elgesį, įskaitant formalų ir neformalų mokymą.

Moksliniuose tyrimuose analizuojant mokymo ir ugdymo sąvokas dažnai yra vartojama ir mokymo bei tobulėjimo sąvoka. Akpoviro (2022) mokymą vadina darbuotojų mokymu ir tobulėjimu kaip vadovybės tobulėjimu arba vadovų tobulėjimu, o darbuotojų mokymas reiškia mokymą, organizuojamą darbuotojams operacijų, techninių ir susijusių sričių, tobulėjimas reiškia darbuotojo ugdymą valdymo, administravimo, su organizacija susijusių sričių principų ir metodų srityse. Kiti terminai, kartais vartojami vietoj mokymo ir ugdymo, apima darbuotojų tobulinimą, darbo jėgos ugdymą arba švietimą ir mokymą. Mokymo ir ugdymo veikla yra neatsiejamas ir svarbus žmoniškųjų išteklių valdymo aspektas. Tokia veikla leidžia koreguoti ir tobulinti darbo jėgos įgūdžius – nuo žemiausio iki aukščiausio lygio darbuotojų.

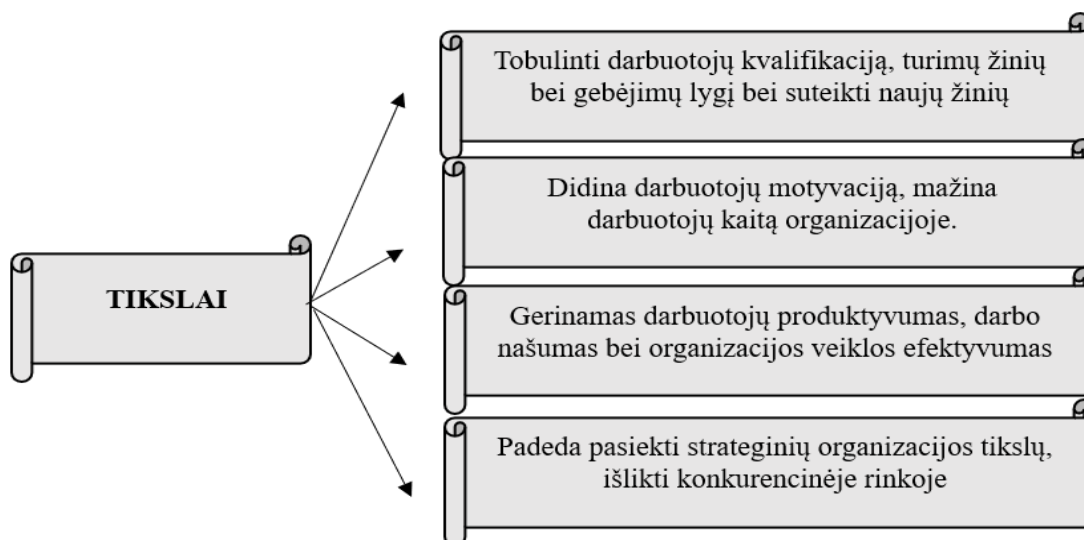
Organizacijoms labai svarbus mokymas ir ugdymas. Pasak Hajjar, Alkhanaizi (2018), mokymai ir ugdymas leidžia organizacijai prisitaikyti prie pokyčių, kurie atitinka klientų lūkesčius ir poreikius. Mokymas taip pat pagerina darbuotojų įgūdžius ir didina motyvaciją, mokymai ir ugdymas sumažina darbuotojų kaitą ir motyvuoja darbuotojus būti lojaliais organizacijai.

Personalo mokymas ir tobulėjimas yra susijęs su darbuotojų kompetencija ir kvalifikacija, jos atnaujinimu ir keitimu. Pagrindinis personalo mokymo sistemos uždavinys gali būti skaidomas į dvi sudedamąsias dalis (Akinbola, Alaka, 2018):

- 1) uždaviniai, orientuoti į organizacijos veiklos efektyvumo didinimą
- 2) į darbuotojų poreikių tenkinimą orientuoti uždaviniai.

Pirmoji uždavinių grupė reikalauja, kad darbo vietas užimtų darbuotojai, turintys šiam darbui reikalingų žinių, sugebėjimų, būtų motyvuoti juos tinkamai panaudoti. Antroji grupė uždavinių reikalauja, kad kiekvienam darbuotojui būtų sudarytos sąlygos realizuoti savo galimybes ir polinkius, siekiant sudaryti sąlygas kiekvieno darbuotojo profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui ir stimuliuojant jų augimo poreikius; bei sukuriant pagrįstą sistemą poreikiams ir gabumams atskleisti. Mokymo poreikių nustatymo procesas turėtų apimti tris pagrindinius lygmenis: organizacinį, kolektyvinį ir individualų. Mokymo poreikių analizė turėtų prasidėti nuo mokymo poreikio ir darbuotojų įgūdžių bei žinių nustatymo ir baigtis mokymo tipo parinkimu. Be to mokymų efektyvumas priklauso nuo lyderystės ir organizacijos valdymo struktūros (Basten, Haamann, 2018).

Darbuotojų mokymas ir ugdymas vyksta įvairiuose organizacijos lygiuose ir padeda asmenims siekti įvairių tikslų. Pasak Oluwaseun (2018), šios pastangos padeda žmonėms sumažinti nerimą ar nusivylimą, patiriamą darbo vietoje. Kai užduotis atliekama netinkamai, o galutiniai rezultatai nėra suvokiami taip, kaip tikėtasi, asmuo gali nejausti motyvacijos tęsti darbą (Ozkeser, 2019). Asmenys, kurie nesugeba pasiekti pageidaujamo profesionalumo lygio, gali net nuspręsti palikti organizaciją, nes jaučiasi neproduktyvūs ir tampa nepatenkinti savo darbu. Dėl šios priežasties darbuotojų mokymas ir ugdymas yra priemonė, kuri ne tik didina darbui reikalingas kompetencijas, bet ir suteikia priemones, padedančias asmenims jaustis labiau patenkintiems savo darbo rezultatais. Pagrindiniai darbuotojų mokymo ir ugdymo tikslai pateikiami 1 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta pagal Ozkeser, 2019

1 pav. Darbuotojų mokymo ir ugdymo tikslai

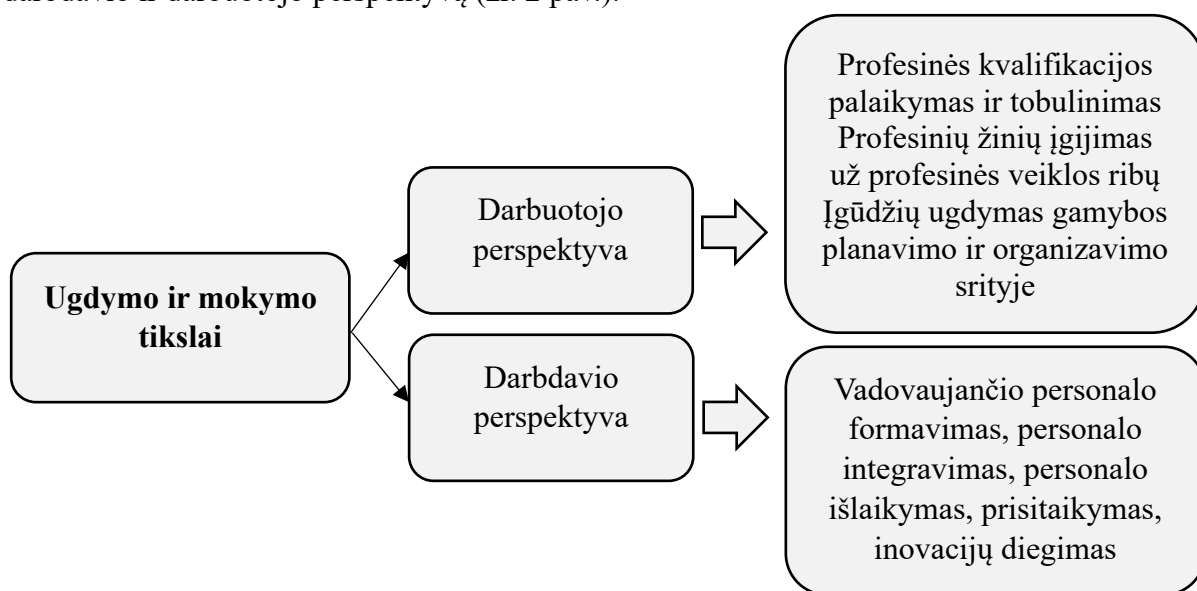
Organizacijos, kuriose skatinamas darbuotojų ugdymas ir mokymas turi aukštą žinių ir mokymosi lygį, organizacija yra atvira žinių sklaidai. Joje turi būti sukurtas mikroklimatas, skatinantis organizacijos narius veikti nuolat mokantis ir tobulėjant. Kitaip tariant, mokymasis visose organizacijos srityse turi būti prioritetas. Organizacijos ir jos mokymosi ypatybės visų pirma turi būti strateginio mąstymo ugdymas ir organizacijos žmogiškųjų išteklių raida. Tai reiškia, kad organizacijos turi suprasti mokymosi visą gyvenimą svarbą žmogiškųjų išteklių plėtros procese kaip strateginį turtą, apibrėžiantį mokymosi tikslus, mokymosi planą, modelį, įvertinantį žmogiškųjų išteklių galimybes, laiko ir materialinių išteklių panaudojimą ir pan. (Ativetin, 2021).

Žinios visada buvo vienas iš pagrindinių vystymosi varomųjų jėgų. Dėl ES siekio tapti žiniomis grįsta ekonomika žinios tapo dar svarbesnės. Efektyvus žinių kūrimas, sklaida ir naudojimas lemia žiniomis pagrįstą plėtrą, ekonomiką ir konkurencingumą. Aplinka, kurioje šiandien veikia organizacijos, sparčiai kinta, todėl kiekvienai organizacijai reikia lankstumo,

gebėjimo reaguoti į besikeičiančią aplinką ir aktyviai ieškoti potencialių naujovių. Dabartinės tendencijos, tokios kaip globalizacijos procesas, politinių, ekonominių ir socialinių ryšių internacionalizavimas, technologijų plėtra, aplinkosauginio sąmoningumo didinimas, didina organizacijų poreikį prisitaikyti prie kintančios aplinkos, skatina darbuotojus tobulėti ir įgyti naujų žinių, kompetencijos, įgūdžių ir gebėjimų, kurie tampa itin svarbūs visose verslo srityse. Tokiomis sąlygomis nuolatinis naujų žinių ir įgūdžių įgijimas, taikant ir tobulinant naujausias technologijas, yra būtinas visuomenės vystymosi ir išlikimo pagrindas (Slavkovic, 2019).

Darbuotojų mokymas ir ugdymas yra gyvybiškai svarbi žmoniškųjų išteklių planavimo veiklos sudedamoji dalis, ugdo darbuotojų kvalifikacinius įgūdžius ir gebėjimus bei kūrybiškumą, kad būtų lengviau priimti sprendimus, aptarnauti klientus, nagrinėti skundus ir efektyviai veikti atliekant paskirtas užduotis organizacijoje (Suryaman, Ahmad, 2019). Darbuotojų mokymas ir ugdymas užtikrina aukštą darbo kokybę visuose organizacijos lygiuose.

Shcherbakova (2021) atliktame tyrime mokymo ir ugdymo tikslai yra analizuojami vertinant darbdavio ir darbuotojo perspektyvą (žr. 2 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Shcherbakova, 2021

2 pav. Darbuotojų ugdymo ir mokymo tikslai darbuotojo ir darbdavio perspektyvos kontekste

Remiantis paveiksle pateikta informacija galima teigti, kad darbuotojams aktualus yra profesinis tobulėjimas, turimų gebėjimų bei įgūdžių palaikymas, papildomų profesinių žinių įgijimas. Darbdaviui aktualu tobulinti personalą, ugdyti potencialius vadovus, mokymo ir ugdymo priemonėmis yra siekiama išlaikyti bei integruoti darbuotojus, skatinti inovacijų diegimą.

Pasak Rodriguez, Walters (2017), darbuotojų mokymas ir tobulėjimas turėtų būti naudojami siekiant orientuoti asmenis ir tobulinti jų valdymo ir veiklos įgūdžius. Suteikdama pagrindinius gebėjimus ir struktūrą per visą darbuotojų mokymo ir tobulėjimo procesą, tai padidina tikimybę,

kad asmenys efektyviai atliks savo misiją, kartu padedant kitiems kurti mokymosi kultūrą, kuri yra organizacijos strateginių tikslų dalis. Kai organizacijos suteikia darbui atlikti reikalingus išteklius, asmenys tampa patenkinti savo darbu ir tampa produktyvesni, o organizacija tampa sėkmingesnė.

Pasak Niati ir Siregar (2021) mokymas ir tobulėjimas yra glaudžiai susijęs su motyvacija. Mokymų organizavimas turi įtakos darbuotojų motyvacijai, nes po dalyvavimo mokymuose darbuotojai įgyja papildomų gebėjimų ir įgūdžių, kurių pritaikymas didina darbuotojų motyvaciją geriau ir efektyviau atlikti paskirtas užduotis. Mokymai gali motyvuoti darbuotojus įsipareigoti, o motyvacija lems didesnę darbuotojų išlaikymą organizacijoje. Gullu (2016) akcentuoja, kad mokymo ir tobulėjimo programa turi teigiamą poveikį bankų sektoriaus darbuotojų darbo motyvacijai. Tyrimo rezultatai leido daryti išvadą, kad bankai, kuriuose darbuotojams taikomos tinkamos mokymo ir ugdymo programos, gali pagerinti darbuotojų motyvaciją.

Mokymu ir ugdymu, kaip žmogiškųjų išteklių plėtros dalimi, siekiama formuoti ir plėsti darbuotojo žinias apie atliekamą darbą ir darbo aplinką. Mokymas ir ugdymas reikalingas siekiant plėtoti žmogiškuosius išteklius, nes yra žinių ir įgūdžių, kurie nėra suteikiamos savaiminio švietimo metu. Tokios žinios ir įgūdžiai paprastai įgyjami per darbo patirtį, taip pat mokymą, įgytą iš kitų neformalių kursų ar konferencijų. Reguliari mokymo programa suformuos ir pagerins darbo jėgos įgūdžius, įgytos žinios gali padidinti darbo našumą (Gontkovicova, Dubova, 2015).

Faruk (2018) nurodo, kad mokymo ir ugdymo poreikių vertinimas yra susijęs su procesu, kurio metu išsiaiškinta, ar mokymas yra reikalingas. Atliekamos trys analizės: darbuotojo (asmeninė), organizacinė ir užduočių (darbo) analizė. Basten, Haamann (2018) laikosi nuomonės, kad mokymo poreikių analizė naudojama siekiant ištirti švietimo ar veiklos poreikį, kuri turi būti teikiama tiek darbuotojams, tiek vadovybei, siekiant pagerinti organizacijos tikslų įgyvendinimą. Amoah – Menshah (2016) mano, kad mokymo poreikių įvertinimas yra duomenų rinkimo procesas, skirtas mokyti darbuotojus, siekiant patenkinti organizacinius poreikius. Jevana (2017) teigia, kad mokymo poreikių analizė reikalinga, kai keičiasi sistema ar darbo pobūdis, įvedamos naujos technologijos, įvedami nauji vyriausybės standartai, prastėja darbo ar veiklos kokybė, kai yra įgūdžių ir žinių trūkumas ir trūksta motyvacijos.

Pasak Oluwaseun (2018), mokymo poreikių analizei atlikti naudojami metodai yra stebėjimas, klausimynai, interviu, fokus grupės ir dokumentų analizė. Autorius pabrėžia, kad neatlikus mokymo poreikių įvertinimo, mokymo ir tobulinimo programos turinys, tikslai ir metodai gali būti klaidingi. Be to, patirtos išlaidos gali būti iššvaistytos ir neduos rezultatų / poveikio, kurio tikisi organizacija, neleis organizacijai gauti aukštos kokybės darbo jėgos ir padidinti produktyvumą.

Ozkeser (2019) nurodo, kad mokymo ir tobulėjimo planas yra susijęs su veiksniais arba veikla, įtraukta į mokymo programą, siekiant padidinti tikimybę, kad bus pasiektas aukštas žinių lygis.

Mokymo planas susijęs su tikslų ir apimties, metodų ir priemonių, kurios turi būti pritaikytos mokymo programai vykdyti, apibrėžimu bei nustatymu. Mokymo programos tikslas yra išvestas iš mokymo poreikių analizės bei turėtų būti suderinta su organizacijos misija ir vizija. Mokymo ir ugdymo planas turėtų būti atliekamas atsižvelgiant į vadovybės, vadovų ir darbuotojų požiūrį ir visapusišką dalyvavimą.

Norint pasiekti, kad organizuojama mokymo ir ugdymo veikla būtų veiksminga yra remiamasi pagrindiniais principais: teigiamas skatinimas, besimokančiojo dalyvavimas, grįžtamojo ryšio užtikrinimas ir žinių perkėlimas. Mokymasis reiškia procesą, kurio metu įgūdžiai, žinios, įpročiai ir nuostatos įgyjami taip, kad pasikeičia elgesys. Kuo labiau motyvuoti besimokantys darbuotojai, tuo greičiau ir efektyviau jie mokosi. Todėl mokymas turi būti susijęs su besimokančiųjų norais ir poreikiais, tokiais kaip darbo pripažinimas, prestižas ir paaukštinimas. Mokymasis yra veiksmingiausias, kai darbuotojai suvokia, kad mokymo ir ugdymo procese gali patenkinti tam tikrus poreikius (Slavkovic, 2019).

Mokymas ir ugdymas ne tik stiprina žinias, įgūdžius, bet ir suteikia keletą kitų privalumų. Akpoviro (2022) teigimu, yra bendra darbuotojų mokymo ir ugdymo nauda: padidina darbuotojų moralę, pasitikėjimą ir motyvaciją; sumažina gamybos sąnaudas, nes asmenys gali sumažinti nereikalingų atliekamų veiksmų kiekį; skatina saugumo jausmą, o tai savo ruožtu mažina darbuotojų kaitą; padidina darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesą, suteikiant kompetencijų, reikalingų prisitaikyti prie naujų ir sudėtingų situacijų; sudaro galimybes darbuotojų pripažinimui, didesniame atlyginime ir paaukštinime bei padeda organizacijai pagerinti darbuotojų atliekamo darbo kokybę. Pažymėtina, kad asmenys tampa produktyvesni, nes mokymo ir ugdymo programos gerina asmenų įgūdžius ir gebėjimus.

Teigiamas skatinimas apima atlygio naudojimą kaip paaukštinimą, atlyginimo didinimą, pagyrimą ir geresnes darbo sąlygas, o neigiamas skatinimas apima bausmių ar nuobaudų naudojimą darbuotojams. Neigiamo pastiprinimo pavyzdys bus reikalavimas darbuotojui pakartoti mokymo kursą dėl prastų pirminio mokymo rezultatų (Suryaman, Ahmad, 2019). Darbuotojo dalyvavimas reiškia aktyvų besimokančiųjų dalyvavimą mokymosi procese. Toks dalyvavimas yra būtina veiksmingo mokymosi sąlyga, nes kuo daugiau žmogaus pojūčių dalyvauja, tuo išsamesnis mokymosi procesas (Tanjung, 2020).

Grįžtamasis ryšys reiškia, kad besimokantiejiems leidžiama žinoti, kaip jiems sekasi. Informacija, reikalinga grįžtamajam ryšiui, turėtų apimti, kaip besimokantieji gali išvengti klaidų. Tyrimų rezultatai parodė, kad žmonės mokosi greičiau, kai yra informuoti apie savo pasiekimus (Faruk, 2018). Vis dažniau moksliniuose tyrimuose atkreipiamas dėmesys ir į patirtinio mokymosi ir tobulėjimo darbo vietoje taikymo tendencijas. Patirtinio mokymosi metu besimokantieji fiziškai, dažnai bendradarbiaudami su kitais, darbuotojais patenka į kontekstinę mokymosi aplinką, kuri

atspindi įgytą, nekontroliuojamą patirtį. Besimokantieji prisiima visišką arba bendrą atsakomybę už patirtinio mokymosi procesą. Patirtinio mokymosi procese svarbus fizinis kontaktas. Jordan, Gagnon ir kt. (2018) analizuodami bei apibrėždami patirtinio mokymo procesą patvirtina, kad besimokantieji patirtinio mokymosi kontekste bendradarbiauja, ugdomi socialiniai, intelektualūs įgūdžiai. Darbuotojai besimokantys pagal šią programą drąsiau daro klaidas, kūrybiškiau ieško problemos sprendimo būdų, tačiau autoriai nurodo, kad tokie darbuotojai sunkiau prisiderina prie komandos, yra mažiau linkę sekti konkrečiomis instrukcijomis, bei vangiai vykdo kūrybingumo nereikalaujančias užduotis.

Matsuo, Arai (2020) nuomone patirtinis mokymasis darbo vietoje ne tik skatina ir ugdo kritinį mąstymą, bet ir sustiprina komandinį darbą, gerina tarpusavio santykius bei skatina darbuotojus labiau orientuotis į bendrų komandos tikslų siekimą (Ghaffari Aghadavood 2021). Verslo aplinkoje organizacijoms svarbu rengti mokymų programas, kad darbuotojai išmoktų nustatyti ir išsikelti mokymosi ir tobulėjimo tikslus. Vadovai turi užtikrinti, kad darbuotojams būtų suteikta galimybė išsikelti savo tikslus ir juos apmąstyti, siekiant tobulėti. Žmogiškųjų išteklių skyriai taip pat turi užtikrinti, kad komandų vadovai būtų mokomi klausymo, klausinėjimo, grįžtamojo ryšio teikimo įgūdžių. Komandos vadovai turi gebėti vadovauti, įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus taip, kad jie galėtų įvertinti savo darbo praktiką platesnėje įmonės veiklos apimtyje ir galėtų sėkmingai siekti savo tikslų, tobulėti ir išnaudoti savo potencialą. Taigi patirtinis mokymas stiprina vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykius ir ugdo gebėjimus dirbti komandoje.

Riyanto ir kiti (2021) teigia, kad pasitenkinimo darbu nauda yra akivaizdi. Visų pirma, pastebima nauda organizacijai – tai maksimalus darbo našumas ir didesnis veiklos pelningumas, o nauda darbuotojams – įdomus darbas, darbuotojų dalyvavimas, darbo aplinkos kontrolė ir jausmas, kad yra darbo aplinkos dalis. Negalima paneigti, kad tam tikros savybės susijusios su priklausomybe nuo darbo, gali turėti teigiamą poveikį darbuotojams ir organizacijoms, pvz. pasitenkinimą darbu, karjeros sėkmę ir aukštą darbo našumą, tačiau tokie darbuotojai dažniau linkę į perdegimą kas gali sąlygoti darbuotojo išėjimą iš organizacijos. Pasitenkinimas darbu taip pat atspindi darbuotojų suvokimą apie atliekamą darbą ir kokie vaidmenys priskiriami darbuotojams. Žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, tai atspindi gerą pasitenkinimą darbu ir labai palankų organizacinį klimatą, kuris skatina darbuotojų pasilikimą organizacijoje ir mažina darbuotojų kaitą tačiau organizacija turi aiškiau sekti darbuotojų darbo laiką bei emocinę ir psichosomatinę būklę (Rossi, Gualano, 2023).

Įvairūs autoriai, analizuojantys pagrindinius darbuotojų ugdymo ir mokymo proceso bruožus, pateikia reikiamą kvalifikaciją, žinias, įgūdžius ir kt. Pagrindinių ugdymo ir mokymo proceso bruožų santrauka detalizuota 2 lentelėje.

2 lentelė. Darbuotojų ugdymo ir mokymo proceso bruožai

Autoriai	Bruožai
Shao, Feng, Hu, 2017	Pagrindiniai bruožai skirstomi į 3 grupes: mokymosi aplinka, mokymosi procesų vientisumas, lyderystė
Elayyan, Al Shraah, 2015	Aprašoma 11 pagrindinių bruožų: mokymasis orientuotas į strategiją, organizacijos politikos kūrimas įtraukiant visus jos narius, informacijos prieinamumas, apskaitos ir kontrolės užtikrinimas, padalinių ir darbo grupių bendradarbiavimas, lanksti atlygio sistema, griežtų struktūrų atsisakymas, informacijos rinkimas. apie išorinę aplinką, mokymąsi tarp organizacijų, mokymąsi skatinantį organizacinį klimatą ir asmeninio tobulėjimo galimybes visais lygmenimis.
Ativetin, 2021	Tinkami žmonės, tinkama aplinka ir procesai.
Mikolajczyk, 2021	1. Suteikti galimybę nuolat mokytis. 2. Skatinti tyrimus, eksperimentavimą ir dalijimąsi žiniomis. 3. Remti bendradarbiavimą ir mokymąsi komandoje. 4. Sukurti bendrą mokymosi sistemą. 5. Skatinti žmones siekti kolektyvinės vizijos. 6. Prisitaikyti prie išorinės organizacijos aplinkos. 7. Skatinti strateginę lyderystę.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Galima teigti, kad kaip nurodyta 2 lentelėje Shao, Feng, Hu (2017) pažymėjo, kad visos trys dimensijos sąveikauja ir stiprina viena kitą. Lyderystė padeda kurti ir išlaikyti mokymuisi palankią aplinką, kuri palengvina mokymosi procesų vientisumą ir sudaro sąlygas lyderystės ugdymui. Ativetin (2021) paaiškino, kad organizacija turi samdyti ir išlaikyti darbuotojus, kurie turi tinkamą motyvaciją ir požiūrį į mokymąsi, nori mokytis ir aktyviai siekia žinių. Darbuotojų mokymąsi skatina įvairių lygių vadovai, kurie ne tik mokosi patys, bet ir ugdo kitus. Tinkama mokymosi aplinka turi būti paremta struktūra, vadovavimo elgesiu ir žmogiškųjų išteklių politika. Mokymosi rezultatai turi būti išmatuoti ir atlygis taikomas siekiant sudaryti sąlygas ir skatinti mokymuisi palankų elgesį. Komunikacijos, kritinio mąstymo procesai naudojami tam, kad nuolat mokytųsi tai daryti greičiau ir geriau nei konkurentai.

Mikolajczyk (2021) teigė, kad organizacija turi nuolat siekti žinių, mokytis, kurti ir generuoti naujas idėjas bei stengtis tai skatinti savo darbuotojus investuodama į jų mokymus. Organizacija turi sukurti mokymuisi palankią aplinką, užtikrinančią psichologinį saugumą ir atvirumą idėjoms. Vadovai turi gebėti įvertinti, kokie mokymosi metodai ir modeliai būtų efektyviausi jų

organizacijai, nes mokymosi metodo ar požiūrio efektyvumas gali priklausyti nuo organizacijos narių gebėjimo suprasti ir įsisavinti mokymosi metodus.

Organizacijos nariai nuolat tobulina savo įgūdžius; didina kompetenciją siekiant asmeninių ir komandinių siekių; gerina našumą remiantis patirtimi; gerina sprendimų priėmimo įgūdžius. Organizacinis mokymasis gali būti užtikrinamas šiais etapais: žinių įgijimas, informacijos sklaida, informacijos interpretavimas, organizacijos atmintis. Organizacijai būtini šie metodai: sisteminis mąstymas, asmeninis meistriškumas, mentalinių modelių valdymas, bendros vizijos kūrimas ir mokymasis komandoje. Skiriama besimokanti organizacija ir padidėjęs inovacijų pajėgumas, padidėjęs produktyvumas ir didesnis konkurencinis pranašumas. Pabrėžtina, kad norint, kad organizacija veiktų sėkmingai, būtina keistis žiniomis, bendrauti ir mokytis, tobulinti ir keisti esamą praktiką (Morosini, Cress, 2020).

Mokymas ir ugdymas yra iššūkis, nes daugeliui organizacijų sunku valdyti darbuotojų ugdymo ir mokymo procesą. Kai kurios mokymo problemos iškyla, kai mokymas ir ugdymas laikomi tikslu, o ne priemone tikslui pasiekti, vadovybei neprisiimant atsakomybės už darbuotojų mokymą ir ugdymą, vadovams trūksta žinių ir įgūdžių vadovaujant ir vykdant mokymus, trūksta informacijos apie reikalingo mokymo proceso pobūdį, jei mokymų metu nėra jokių priežasčių mokytis ir įsisavinti informaciją ir nenumatyta paaukštinimo darbe praktika. Aukščiausio lygio vadovų požiūris yra labai svarbus mokymo ir ugdymo programos sėkmei (Tanjung, 2020).

Kaip nurodo Gullu (2016) darbuotojų mokymo ir tobulėjimo programų dėka užtikrinami aukštesni darbuotojų veiklos rezultatai, mokymų metu įgytų žinių pritaikymas praktinėje veikloje, darbuotojų skatinimas siekti organizacijos strateginių tikslų. Mokymo ir tobulinimo programos organizacijoje yra reikalingos darbuotojų veiklos rezultatams ir motyvacijai didinti, padeda plėtoti įmonės veiklos sritis bei gerina klientų aptarnavimą, atliekamų darbo funkcijų efektyvumą, užtikrina darbuotojams reikalingų žinių ir įgūdžių suteikimą.

Oluwaseun (2018) nuomone žmoniškųjų išteklių vadyba mokymą ir tobulėjimą laiko funkcija, susijusia su organizacine veikla, kuria siekiama pagerinti atskirų asmenų ir grupių darbo rezultatus įmonės aplinkoje. Tai bandymas pagerinti esamą ar būsimą darbuotojo veiklą, didinant darbuotojo gebėjimus mokymosi būdu, paprastai keičiant darbuotojo požiūrį arba tobulinant jo įgūdžius ir žinias. Darbuotojų veiklos rezultatai priklauso nuo daugelio veiksnių, pavyzdžiui, pasitenkinimo darbu, žinių ir valdymo, tačiau tarp mokymų ir veiklos rezultatų yra ryšys, nes darbuotojų veiklos rezultatai yra svarbūs organizacijos veiklos rezultatams, o mokymai ir ugdymas skatina darbuotojus tobulėti.

Yimam (2022) akcentuoja, kad mokymai turi reikšmingą teigiamą ryšį su darbuotojų veiklos rezultatais. Mokymai laikomi pagrindine organizacijos gebėjimų stiprinimo priemone, padedančia gerinti jos veiklą ir siekti tikslų. Mokymas ir tobulėjimas yra strateginė organizacijos

priemonė, skirta darbuotojų veiklos rezultatams gerinti, įgyjant ir suteikiant darbuotojams naujausių įgūdžių ir žinių kartu su tinkamu organizacijos požiūriu pagal geriausią praktiką, kad jie galėtų atlikti savo užduotis pagal suplanuotus tikslus ir uždavinius. Mokymas yra pagrindinis ramstis, kuris reikšmingai lemia darbuotojų veiklos rezultatus, didina jų gebėjimus, galimybes, kompetencijas ir jų pripažinimą organizacijoje.

Kishore ir Fonceca (2023) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiek mokymas, tiek tobulinimasis daro teigiamą poveikį darbuotojų veiklos rezultatams, nes tobulinimasis lemia geresnius darbuotojų veiklos rezultatus. Veiksmingi mokymo ir ugdymo planai turėtų atitikti įmonės tikslus ir uždavinius, juose turėtų būti atsižvelgta į kiekvieno darbuotojo reikalavimus, taip pat juose turėtų būti integruotas grįžtamasis ryšys ir vertinimas, kad būtų galima įvertinti mokymo veiksmingumą. Apmokytos, informuotos ir motyvuotos darbo jėgos, kuri yra būtina siekiant ilgalaikės sėkmės, privalumais gali pasinaudoti įmonės, kurios vertina darbuotojų mokymą ir tobulinimą ir teikia mokymo programoms pirmenybę.

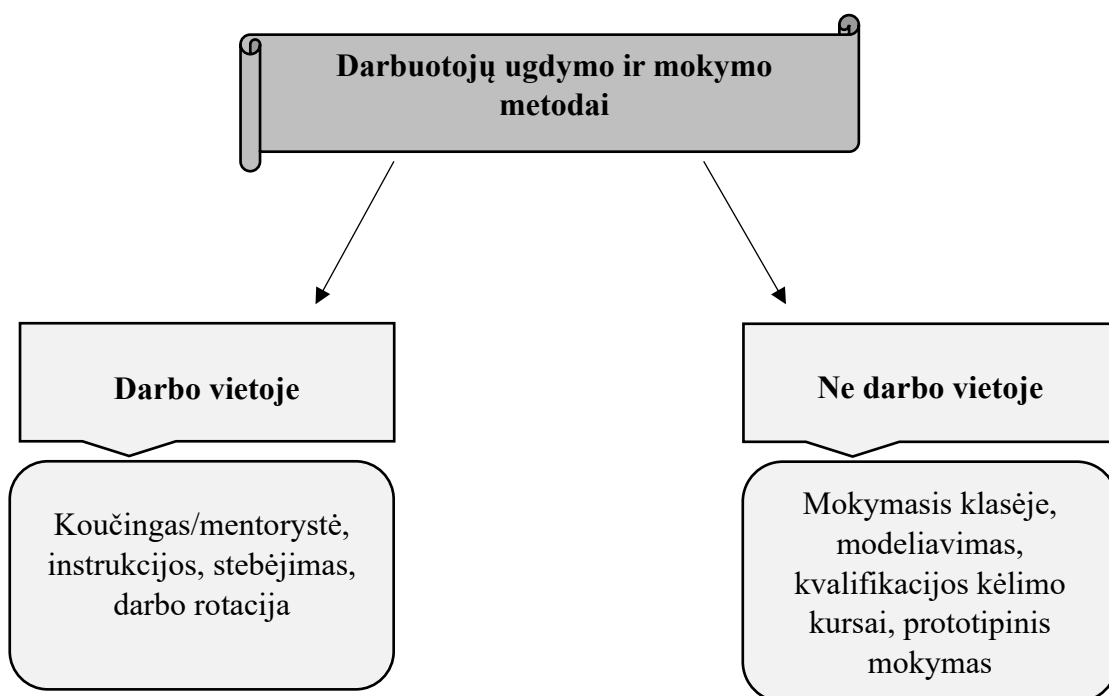
Organizacijos nariai nuolat tobulina savo įgūdžius; didina kompetenciją siekiant asmeninių ir komandinių siekių; gerina našumą remiantis patirtimi; gerina sprendimų priėmimo įgūdžius. Organizacinis mokymasis gali būti užtikrinamas šiais etapais: žinių įgijimas, informacijos sklaida, informacijos interpretavimas, organizacijos atmintis. Organizacijai būtini šie metodai: sisteminis mąstymas, asmeninis meistriškumas, mentalinių modelių valdymas, bendros vizijos kūrimas ir mokymasis komandoje. Skiriama besimokanti organizacija ir padidėjęs inovacijų pajėgumas, padidėjęs produktyvumas ir didesnis konkurencinis pranašumas. Pabrėžtina, kad norint, kad organizacija veiktų sėkmingai, būtina keistis žiniomis, bendrauti ir mokytis, tobulinti ir keisti esamą praktiką (Morosini, Cress, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena organizacija yra atsakinga už darbuotojų veiklos gerinimą, įgyvendindama atitinkamas ir veiksmingas mokymo ir ugdymo programas. Kadangi darbuotojai yra svarbiausias organizacijos turtas, labai svarbu išlaikyti kvalifikuotus bei motyvuotus darbuotojus. Organizacija turi optimizuoti savo darbuotojų indėlį organizacijoje, užtikrindama tinkamą personalo kvalifikacijos lygį, planuodama darbuotojų mokymo ir ugdymo programas. Mokymas ir ugdymas tai sistemingas būdas pagerinti darbuotojų veiklą, susiejantis darbo reikalavimus ir esamą darbuotojų darbo specifiką. Darbuotojų mokymas ir ugdymas teikia naudą ne tik darbuotojams, bet ir organizacijai, nes mokymas ir ugdymas gerina darbuotojų motyvaciją, sumažina darbuotojų kaitą, užtikrina organizacijos tikslų įgyvendinimo sėkmę, stiprina organizacijos padėtį konkurencinėje rinkoje bei prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo.

1.2. Darbuotojų mokymo metodai ir priemonės

Analizuojant darbuotojų organizacijoje ugdymo bei mokymo metodus ir priemones moksliniuose tyrimuose atkreipiamas dėmesys į informacinių technologijų raidą bei raidos sukeltus iššūkius organizacijai. Įvairūs kursai, konferencijos bei seminarai dažnai organizuojami taikant nuotolines priemones, ypač nuotolinio mokymo perspektyvos aktualios tapo pandemijos periodu (Keet, Zhang, 2022), tačiau net ir pasibaigus pandemijai pastebimos ugdymo nuotoliniu būdu tendencijos. Šie pokyčiai pakeitė požiūrį į mokymo struktūras bei metodikas, jas praplėsdami ir suteikdami naują požiūrį į nuotolio ir ne darbo vietoje vykstančio mokymo svarbą (Li, 2017).

Mokymo metodai organizacijose paprastai skirstomi į dvi kategorijas: mokymas darbo vietoje ir mokymas ne darbo vietoje (žr. 3 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Shcherbakova, 2021

3 pav. Darbuotojų ugdymo ir mokymo metodai

Mokymo darbo vietoje metodai apima tokias aplinkas ir metodus, kur darbuotojai gauna individualų instruktavimą/kuravimą arba tiesiogines instrukcijas darbe. Ne darbo vietoje žmonės dalyvauja mokymuose ne darbo vietoje. Be to, šie du metodai apima įvairius tradicinius ir interaktyvius metodus. Vienas iš darbo vietoje metodų, ypač naujų darbuotojų adaptavimo periodu, yra koučingas arba mentorstė. Šis metodas dažniausiai yra vienas su vienu principo taikymo metodas, kuriame dėmesys sutelkiamas į individualius poreikius (Na, 2021). Vadovaudamasis

instrukcijomis arba stebėdamas, darbuotojas mokosi tiesiai darbe ir nedelsdamas įgyvendina mokymosi metu įgytą patirtį. Darbo rotacija: tai metodas, kai darbuotojai po tam tikro laiko perkeliami į įvairius skirtingus darbus ar užduotis to paties darbo proceso metu. Šiuo metodu jie išmoka visą procesą ir veikia kaip kryžminis mokymas. Darbo instruktavimo mokymas - tai metodas, kai instruktorius paaiškina mokiniui apie darbą žingsnis po žingsnio, pateikdamas apžvalgą, tikslą ir laukiamus rezultatus. Tai taip pat leidžia darbuotojams įgyti praktinės darbo patirties (Oh, 2019).

Mokymai ne darbo vietoje apima įvairius tipus (Shcherbakova, 2021):

- Mokymas klasėje / instruktoriaus vadovaujamas mokymas: tai yra populiariausias metodas tarp mokymo ne darbo vietoje metodų, kai besimokantys asmenys yra surenkami į vieną bendrą vietą ir jiems siūlomi mokymai. Jis prasidėjo tradiciniu paskaitų metodu, tačiau šiuo metu sėkmingi mokymai klasėje naudoja interaktyvius metodus. Vykdydami viktorinas, grupines diskusijas, atvejų analizę, klausimų korteles instruktoriai stengiasi, kad mokymai būtų veiksmingi.
- Kitas mokymo ne darbo vietoje metodas yra modeliavimas. Taikant šį metodą, mokiniams sukurama aplinka, panaši į realaus laiko praktikas. Tai gali būti skaitmeninė arba realaus laiko aplinka.
- Vestibulinis mokymas: šis metodas apima prototipinę aplinką, kurioje besimokantieji mokomi panašioje aplinkoje kaip ir reali aplinka. Tai suteikia galimybę mokytis apie darbą realiuoju laiku be didelės rizikos.
- Kompiuterinis mokymas/(internetinis mokymas, įskaitant savarankišką ir palengvintą mokymą): kylančios technologijų tendencijos perkėlė mokymąsi į kitą etapą. Dėl kompiuterinių technologijų mokymas tapo paprastesnis ir ekonomiškesnis. Galintis per trumpą laiką pasiekti pasaulinę auditoriją, tai yra vienas svarbiausių pranašumų darbdavio požiūriu. Pradedant nuo vaizdo konferencijų, interneto transliacijų, kurios yra palengvintos, dabar internetiniai moduliai kuriami kaip paketai, kurie palengvina mokymąsi ir suteikia darbuotojams lankstumo.
- Kiti mokymo pasiekimai ir metodai: naujausios tendencijos ir pažangios technologijos, pvz., virtualioji realybė (VR), dirbtinis intelektas (DI) ir mokymasis naudojant išmaniųjų telefonų programas yra naujausios priemonės organizacijose. Daugelis organizacijų teikia pirmenybę VR, kad gautų patirtį ir mokymąsi realiuoju laiku, pavyzdžiui, mokymus orlaiviuose.

Interneto naudojimas yra svarbus, nes daugelis organizacijų dabar taiko technologijas, kad padidintų įprastų operacijų efektyvumą (Wang, 2018). Dėl tarptautinio korporacijų plėtros išaugo galimybės dirbti su žmonėmis iš skirtingų šalių, o žmonių iš visų šalių mokymas kartu yra

problema, kurią sėkmingai sprendžia el. mokymasis. Dignen ir Burmeister (2020) teigia, kad nuolatinio mokymosi ir augančios konkurencijos eroje daugelis organizacijų užtikrina, kad jų naudojama technologija būtų taip išvystyta, kad jų darbo jėga galėtų išmokyti bet ką, bet kur ir bet kada su mažiausiomis sąnaudomis ir pastangomis. Siekiant užtikrinti, kad darbuotojas turėtų reikiamų žinių ir įgūdžių konkrečiai operacijai atlikti, korporatyvinio mokymo svarba organizacijai yra neginčijama (Morosini, 2020; Xiang ir kt., 2020).

Visų pirma, įmonių mokymas yra orientuotas į žinių perdavimą, pvz. vidinės ir išorinės konferencijos bei seminarai yra svarbi, tačiau brangi kiekvieno verslo dalis. E-mokymasis yra įrankis, kuris leidžia lengvai, nebrangiai ir į rezultatą orientuotis, nes pardavėjai gali mokytis dirbti su naujais produktais ir formuoti pardavimo strategijas internetu bet kur, bet kada ir naudodami bet koki įrenginį (Marques, Matsubara 2020). E-mokymasis gali sumažinti išlaidas, skirtas mokymui per trumpą laiką, ypač kai darbuotojai yra išsidėstę visame pasaulyje (Al-Fraihat, 2020). Tačiau įmonės mokymasis apima ir kitą mokymo dimensiją, kai besimokantys asmenys, kaip dalyviai, prisideda prie naujų žinių ir įgūdžių, padedančių augti ir vystytis organizacijai, generavimo. Nuolat keičiantis visų tipų darbo aplinkoms, kurias sukelia žinių ekonomika, ir sparčiai kintant technologijoms, reikia mokytis ir perkvalifikuoti žmones naujomis technologijomis, produktais ir paslaugomis tam tikroje aplinkoje (Broadbent, 2017).

Lyderiaujančios e-mokymosi sistemos pateikia galimybes besimokantiems turėti personalizuotą mokymo aplinką kuri yra idealiai pritaikyta prie besimokančiojo asmenybės, elgsenos, mokymosi tipo bei to kam asmuo teikia pirmenybę mokymosi proceso metu (Acuna, Alvarez, 2021).

Mokymas, taikant elektronines priemones gali padėti organizacijai pasiekti savo tikslą ir užtikrinti bendrą organizacijos konkurencinį pranašumą (Akinbola, Alaka & Kowo, 2018). E-mokymosi dėka yra didinamos asmens įsidarbinimo galimybės ir turi poveikį organizacijos veiklos efektyvumui. E-mokymas užtikrina darbuotojų mokymosi kontrolę (Oh, 2019; Alfrahat ir kt., 2020).

Visame pasaulyje kiekviena didelė ar maža įmonė, vietinė ar pasaulinė, taiko e-mokymąsi kaip efektyvaus mokymosi įrankį. E-mokymasis versle reiškia tam tikrą mokymą, teikiamą kompiuteriu asmenims ar grupėms, padedančius pasiekti organizacijos tikslus (Kurbakova, 2021). Organizacijos motyvas, taikant e-mokymą, yra suteikti asmenims galimybę pagerinti darbo rezultatus ir pasitenkinimą, suprasti ir išmokyti darbui reikalingų įgūdžių bei sukurti organizacijoje konkurencingą darbo jėgą (Garavan et al, 2019).

Įvairiuose verslo organizacijoje e-mokymo praktika sparčiai plinta. Organizuojant darbuotojų kompetencijos tobulinimą, reikiamų žinių suteikimą pasitelkiamos modernios technologijos bei programos, atitinkančios darbuotojų individualius mokymosi poreikius (Kowo, Akinbola &

Sabitu, 2019). Organizuojant e-mokymąsi svarbu pasirinkti tinkamas priemonės bei mokymo programą, kuri užtikrintų organizacijos tikslų įgyvendinimą bei darbuotojų mokymosi poreikių atitiktį. Organizacijos dažnai naudoja el. mokymąsi, kad padėtų besimokančiajam tobulinti darbo įgūdžius, o tai lemtų geresnius rezultatus ir darbuotojų pasitenkinimą bei didintų įmonės konkurencingumą rinkoje (Zhang ir kt., 2019).

Organizacijai e. mokymasis vertinamas kaip nauja mokymosi galimybė ir galimybė sutaupyti laiko bei pinigų. Tačiau dažniausiai pastebima nekokybiška mokymosi patirtis ir didelis nuostolių procentas. Bendri iššūkiai, su kuriais gali susidurti organizacija, yra šie:

- Besimokančiojo motyvacijos stoka – tai vienas iš labiausiai paplitusių e. mokymosi iššūkių, su kuriuo turi dirbti e. mokymosi ekspertai. Besimokantieji dažnai turi išankstinę nuomonę, kad tradiciniai metodai yra veiksmingesni, nes jie tiki, kad gali geriau mokytis pažįstamoje aplinkoje (Alharthi ir kt., 2019).
- Įtemptas besimokančiųjų grafikas – daugelis darbuotojų priešinasi prisijungimui prie E. mokymosi programos, nes mano, kad tai sutrikdys jų ramybę darbe arba pareikalaus daugiau laiko. Be to, bandymas sekti besimokančiojo pažangą gali būti sunkiausias iššūkis (Zhang ir kt., 2019).
- E-mokymosi metu neteikiama jokia parama – tai mitas, kad el. mokymosi programos nesiūlo jokios paramos besimokantiejiems (Morosini, 2020).

Mokymo vaizdo įrašai gali būti pateikiami papildant kompiuterinį mokymą. Dabar kasdieninis palydovinio režimo naudojimas skatinamas siekiant teikti internetinius mokymus vartotojams įvairiose vietose, neribojant geografinių ribų (Mikalef ir kt., 2018; Garavan ir kt., 2019). Toks hibridinis mokymosi modelis yra skatintinas visuose organizacijos lygmenyse, nes gali papildyti mokymus (Liu, 2021). Kursai gali būti išdėstyti taip, kad pagrindinis dėmesys būtų skiriamas eksploatacinių žinių ir supratimo atnaujinimui, naudojant intensyvią ir interaktyvią elektrinės simulatoriaus praktiką sistemos gedimo metu. Tokie mokymai darbe sukels dalyvių pasitikėjimą jiems paskirtų užduočių atlikimu ir galbūt sumažins neplanuotus gedimus bei pajamų praradimą, užtikrins ilgesnį įrangos tarnavimo laiką ir taip padidins bendrą pelningumą besiformuojančioje rinkoje (Morosini, 2020). Vienintelis iššūkis yra skatinti ir išlaikyti aukštą darbuotojų mokymosi dvasią, kad jie patys norėtų investuoti laiką ir pastangas (Menollie ir kt., 2020).

Kompetencijų įgijimas neprieštarauja žinių perteikimui norimam elgesiui ugdyti ar profesijos pokyčiams. Darbuotojas savo žinias pritaiko konkrečiai problemai spręsti per savo kompetencijas. Darbuotojų mokymas įmonėse visada bus kertinis jų darbo jėgos strategijų kūrimo bei įgyvendinimo elementas. Tačiau šiandien kompetencijų, ypač multimodalinių, įgijimas ir tobulinimas yra neatidėliotinas ir kritiškesnis darbuotojų tobulėjimo tikslas (Anužienė, Zubrickienė, 2021).

Pažangiausios įmonių personalo mokymo komandos savo strategijų pagrindu laiko savarankišką ir neplanuotą darbuotojų mokymosi veiklą ugdant tikslines kompetencijas. Jie remiasi duomenimis apie darbuotojų savarankišką mokymąsi ir tobulėjimą, nuolat ieško naujų mokymosi ir tobulėjimo galimybių bei derina ugdymo metodus ir priemones su įmonės tikslais (Kowo, Akinbola, 2019). Nors dauguma įmonių imasi iniciatyvos tobulinti darbuotojų įgūdžius, patys darbuotojai puikiai supranta, kad po kelerių metų jų turimi įgūdžiai nebebus tokie patys. Atliktų tyrimų rezultatai atskleidžia, kad tik 20 procentų darbuotojų yra įsitikinę, kad turės kompetencijų, kurių jiems prireiks artimiausiu metu (Kanu, 2015).

Darbuotojų mokymo ir ugdymo programos sudaro didelę mokymo komandos aprūpinimo ir įmonės biudžeto išlaidų dalį. Vis dėlto didelė dalis darbuotojų, vadovų tokių programų metu neįgyja jokių kompetencijų. Šiais laikais darbuotojai linkę mokytis savarankiškai arba kartu su kolegomis; todėl oficialios įmonių mokymo programos naudojamos daug mažiau (Goradia, Byron 2024). Juk savarankiškas mokymasis ir jo integravimas į profesinį mokymą taupo darbuotojų laiką, mokymąsi susieja su konkrečia problemine situacija, leidžia bendrauti su kitais, labiau patyrusiais darbuotojais (Anužienė, Zubrickienė, 2021). Pažangiausios personalo mokymo komandos stengiasi užtikrinti, kad žmonės turėtų reikiamus išteklius, t. y. reikiamos struktūros mokymų turinį, įrankius ir informaciją, o ne tik mokymo programas. Tokios komandos ne tik sukuria bendrą personalo mokymo schemą, bet leidžia darbuotojams mokytis ir savarankiškai. Darbuotojų asmeninė motyvacija yra neatsiejama nuo jų noro dirbti produktyviai ir efektyviai. Mokymo strategijas pakreikantys asmenys turėtų komunikuoti su darbuotojais atkreipdami dėmesį į jų poreikius ir priderinti mokymų programas kurios skatintų darbuotojų norą mokytis ir taip didintų efektyvumą (Ismael, Othman 2021).

Siekdamos judėti į priekį ir pasinaudoti galimybėmis, inovatyviausios personalo mokymo komandos siekia, kad darbuotojų mokymas būtų ne tik turinys ar patirtis, bet ir tapatybė. Išsamūs duomenys apie savarankiško mokymosi poreikius, atsižvelgiant į tai, kada, kur, kaip ir kokioje aplinkoje darbuotojai gali įgyti žinių, tobulinti įgūdžius, susikurti savo profesinį identitetą (Tautz, Sprenger, 2021). Kadangi net ir COVID-19 pandemijos metu daugelyje įmonių kompetencijos išliko esminis personalo tobulinimo kriterijus, personalo mokymo komandų vadovai turi galimybę pertvarkyti savo veiklą. Į vartotoją orientuotas požiūris ir tinkami duomenys, tinkama kompetencijų ugdymo strategija verslas ir pati įmonė gali judėti į priekį (Li, 2017). Užuoat rengę mokymo turinį, novatoriški personalo mokymo vadovai dabar turėtų sudaryti sąlygas mokytis savarankiškai, geriau integruoti savarankišką mokymąsi į darbo eigą ir profesinę veiklą (Anužienė, Zubrickienė, 2021). Šiuo atveju įgūdžių tobulinimas taptų įprasta praktika. Profesionalūs dėstytojai galėtų padėti arba dirbti komandose ir sukurti nuoseklias savarankiško mokymosi praktikas, suteikti geresnių priemonių tokiai praktikai palaikyti. Įvairesnė savarankiško mokymosi

ekosistema (tinkamų įrankių, turinio, specialistų ir informacijos kompleksas) leidžia darbuotojams lengviau integruoti mokymąsi į kasdienę veiklą ir įgyti reikiamas kompetencijas taip, kaip jiems labiausiai tinka (Mikolajczyk, 2021).

Kowo, Akinbola (2019) tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai mokosi savarankiškai įvairiais kanalais ir formatais. Už darbuotojų mokymą atsakingų asmenų praktika sulauktų didesnio pripažinimo, jei jie į darbuotojų profesinę veiklą integruotų įvairias mokymosi galimybes, tokias kaip patirčių analizė, pavyzdžiai, vaizdo įrašai. Lygiai taip pat respondentai mano, kad savarankiškam mokymuisi dominuoja multimedijos įrankiai, išmanieji telefonai, planšetiniai kompiuteriai, programinės įrangos programos, profesionalūs tinklai ir pan. Tokia savarankiško mokymosi veikla gali būti siejama su įmonės pastangomis mokyti savo darbuotojus. Tačiau trūksta supratimo apie kompetencijas, kurias darbuotojai įgyja mokydami savarankiškai. Turėdami nepilnus duomenis apie darbuotojų savarankišką mokymąsi ir mokymosi tikslus, už personalo mokymą atsakingi asmenys gali pateikti tik standartizuotas ir iš esmės neefektyvias personalo mokymo strategijas. Todėl reikėtų išplėsti darbuotojų savarankiško mokymosi duomenų rinkinius, kuriuos šiuo metu naudoja daugelis inovatyvių įmonių.

Anužienės, Zubrickienės (2021) atliktame tyrime akcentuojami pagrindiniai pageidaujami strateginiai personalo mokymo pokyčiai, siekiant išnaudoti darbo vietos teikiamas savarankiško mokymosi ir kompetencijų tobulinimo galimybes. Daugiau nei pusė apklausos dalyvių pasisako už didesnę susidomėjimą realia darbuotojų savarankiško mokymosi praktika. Daugiau nei trečdalis visų respondentų pritaria naujiems darbuotojų mokymo ir kompetencijų ugdymo principams, kurie įgalina integruoti savarankišką mokymąsi į profesinę veiklą, kaip savęs tobulinimo ir kompetencijų ugdymo vietą. Daugiau nei pusė apklausos dalyvių pasisako už perėjimą nuo mokymų prie kompetencijų įgijimo, kompetencijų vertinimą pritaikant prie nustatytų spragų šalinimo.

Kitame atliktame tyrime pabrėžiama, kad dauguma tyrimo dalyvių pastebi naujų, strategiškai svarbių personalo mokymo principų taikymą įmonėje. Tačiau likusieji respondentai žiūri skeptiškai ir nemato pokyčių. Tiems, kurie teigiamai kalba apie strateginių personalo mokymo principų taikymą įmonėje, mokymai reiškia atvirą sritį, suteikiančią didesnes savarankiško mokymosi pažangos ir kompetencijų ugdymo galimybes. Priešingai, prieš personalo mokymą – tai uždara, vertikaliai valdoma sritis, kurioje turinį, įrankius ir išteklius planuoja ir kuria už darbuotojų mokymą atsakingi asmenys, taip varžant žmogaus smalsumą, kūrybiškumą, laisvas pasirinkimas ir iniciatyvumas (Alonazi, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoms yra rekomenduojama būti atviroms darbuotojų poreikiams ir siekti įgyvendinti strateginius darbuotojų tobulėjimo pokyčius integruojant savarankišką mokymąsi į kasdienę savarankišką veiklą; domėtis realia darbuotojų

savarankiško mokymosi praktika; taikyti naujus personalo mokymo principus, pereinant nuo darbuotojų mokymo valdymo prie kompetencijų ugdymo paskatų, nuo personalo mokymo turinio formavimo prie mokymosi aplinkos ir integruotos mokymosi ekosistemos kūrimo; nuo mokymo pereiti prie kompetencijų įgijimo, kompetencijų vertinimą pritaikant prie nustatytų organizacijos strateginių tikslų.

1.3. Mokymų sistemos efektyvumą lemiantys veiksniai

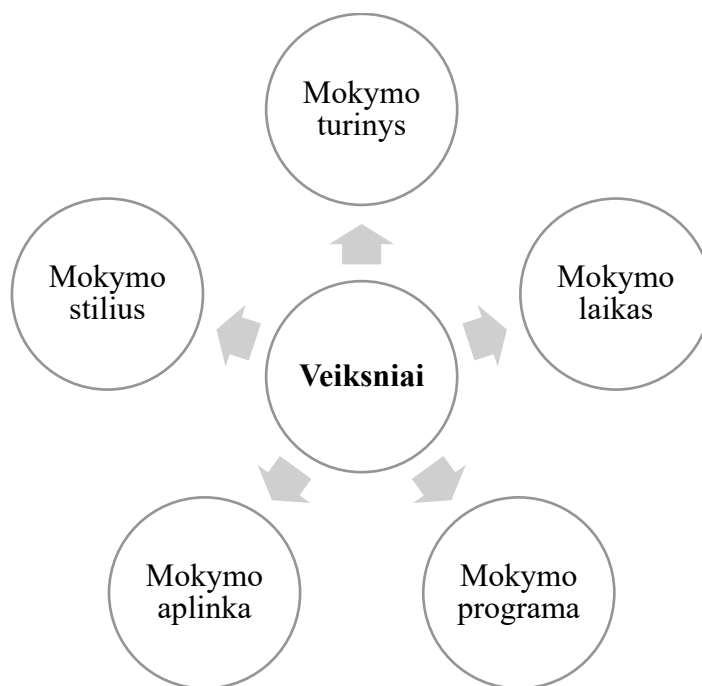
Organizacijos narių mokymas ir tobulinimas yra labai svarbus, nes tinkamai apmokyti darbuotojai yra labiau motyvuoti, kompetentingi ir efektyviau atlieka paskirtas funkcijas bei prisideda prie organizacijos veiklos gerinimo ir strateginių tikslų pasiekimo (Karim, Choudhry 2019). Mokymo ir ugdymo svarba tampa dar akivaizdesnė, nes darbuotojai susiduria su iššūkiais mokytis naujų įgūdžių, kurie palaikytų jų kvalifikacijos lygį bei padėtų prisitaikyti prie kintančių verslo aplinkos reikalavimų. Ankstesniuose skyriuose atskleidžiama mokymosi proceso esmė, tikslai bei mokymo metodai bei priemonės, tačiau svarbu ne tik parinkti tinkamas mokymo priemones bei metodus, bet ir įvertinti taikomos mokymo sistemos efektyvumą.

Mindtools (2016) nurodo, kad mokymo efektyvumas yra suprantamas kaip norimo ar pageidaujamo rezultato pasiekimas. Geriausiai žinomas ir naudojamas modelis, skirtas matuoti mokymo programų efektyvumą sukurtas Donaldo Kirkpatricko. Kirkpatrick aptarė keturių žingsnių mokymo efektyvumo vertinimą. Pirmasis žingsnis apibūdina mokomųjų reakciją į mokymus. Reakcijos vertinimas padeda suprasti mokymo dalyvių atsiliepimus bei nuomonę apie mokymo procesą bei padeda tobulinti būsimas mokymo programas ir nustatyti svarbias temas, kurios nebuvo aptartos per mokymus. Antrasis žingsnis – vertina mokymo programos informacinį pateikimą, kad galėtų toliau tobulinti būsimus mokymus. Trečiasis žingsnis - elgsiana, kaip pasikeitė mokymų dalyvių elgesys po mokymų. Jei sąlygos mokymui yra palankios, pasikeis ir besimokančiųjų elgesys. Paskutinis etapas - rezultatai, kuriame nagrinėjami galutiniai mokymo rezultatai, mokymo nauda ne tik verslui, bet ir kitoms suinteresuotosioms šalims (Kirkpatrick ir Kirkpatrick, 2016).

Pasak Assi (2022) mokymosi efektyvumas apibūdinamas pagal keturių žingsnių protokolą. Pirmame žingsnyje analizuojama mokomojo reakcija į mokymus ir mokymosi procesą. Antrajame mokymasis, kaip žinių ir įgūdžių perdavimas mokomiesiems, bei stebėjimas kaip mokomieji pritaiko gautas žinias. Trečiame žingsnyje analizuojama elgsena, stebimas mokomojo noras mokytis keičiantis mokomojo elgseną. Ketvirtame žingsnyje analizuojami rezultatai pasidalinantys į įtakos individams ir įtaką organizacijoms. Šis modelis tiesiogiai koreliuoja su mokomųjų motyvacija. Labai svarbu vertinant mokymų sistemos efektyvumą po kiekvieno

žingsnio įvertinti „Ar mokomiesiems patiko mokymosi procesas?“, „Ar mokymas perdavė reikalingas žinias“, „Ar mokinieji pakeitė savo elgseną?“, „Ar mokymas turėjo įtakos mokomųjų darbo efektyvumui?“.

Įvairiuose moksliniuose tyrimuose analizuojant mokymo organizavimą yra išskiriami mokymo efektyvumą lemiantys veiksniai (žr. 4 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Hajjar, Alkhanaizi (2018); Madavi, Wadile ir kt. (2022)

4 pav. **Mokymo sistemos efektyvumą lemiantys veiksniai**

Mokymo sistemos efektyvumo vertinimas moksliniuose tyrimuose pirmiausia grindžiamas norimo mokymosi tikslo nustatymo arba norimų kompetencijų pasiekimo strategija. Bindusha, Anitha (2022) nurodo, kad mokymo sistemos efektyvumui poveikį turi aukščiausiosios vadovybės paramos trūkumas, individualus darbuotojų požiūris, mokymo praktikos trūkumai ir su darbu susiję veiksniai. Tiesioginė aukščiausiosios vadovybės parama yra susijusi su mokymo veiksmingumu. Skaitmeninės technologijos, kurios šiuo metu daro didelę įtaką mokymosi eigai ir vertinimui, leidžia naudoti matematinę mokymosi vertinimą naudojant sukurta programinę įrangą ir toliau vertinti rezultatus mokymo efektyvumo ir motyvacijos požiūriu. Urbancova, Vrabcova (2021) teigia, kad svarbiausi vertinimo aspektai yra mokymosi sistema, metodai ir priemonės, taip pat vertinamas ryšys tarp emocijų, motyvacijos, mokymosi stiliaus ir žinių. Autoriai pabrėžia mokymo sistemos efektyvumo vertinimo problemą taikant metodus, kurie apima praktinį žinių perdavimą. Tikslai, kurių reikalaujama iš šios mokymo formos, yra labai platūs. Visų aspektų, kuriuos reikia pasiekti per praktinį mokymą, tikrinimas ir vertinimas reikalauja daug laiko ir lėšų.

Darbuotojų poreikių identifikavimas mokymo procese lemia efektyvesnius darbo procesus ir yra glaudžiai susijęs su darbo įsipareigojimais.

Hajjar, Alkhanaizi (2018) vertindami mokymo efektyvumą lemiančius veiksnius pabrėžia, kad mokymo efektyvumui poveikį turi tinkamai parinkta mokymo medžiaga, aktuali darbuotojams tematika, mokymo aplinka bei mokymo stilius. Mokymo procesas neturi būti nuobodus, turi sudominti mokymo dalyvius, suteikti vertingos informacijos, svarbu, kad mokymo dalyviai aktyviai dalyvautų mokymo procese, teiktų pasiūlymus, diskutuotų. Kitas svarbus veiksnys yra mokymo turinys, aktuali tematika bei reikalingų įgūdžių bei žinių suteikimas ir kompetencijos ugdymas.

Manna, Biswas (2018) nuomone mokymo sistemos efektyvumo vertinimas yra procesas, kurio metu nustatoma kokių lygiu mokymas pagerino darbuotojo įgūdžius, žinias ir elgesį organizacijoje. Mokymo sistemos efektyvumą lemia veiksniai, kurie grupuojami į tris grupes: iki mokymo proceso veiksniai, mokymo proceso metu kylantys veiksniai bei asmeninės darbuotojų charakteristikos.

Madavi, Wadile ir kt. (2022) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokymo sistemos efektyvumą organizacijoje lemia mokymosi poreikių identifikavimas. Mokymo poreikiai nustatomi visuose organizacijos lygmenyse, o tai padeda toliau kurti ir įgyvendinti sėkmingas žmogiškojo kapitalo mokymo programas. Prioritetas turi būti teikiamas poreikiu pagrįstam mokymui, kuris turės tiesioginį poveikį darbuotojų funkcijų atlikimui ir pagerins darbo efektyvumą. Nustatant mokymo poreikius, mokymo ir plėtros srityje atsižvelgiama į metinę darbuotojų vertinimo ataskaitą. Taip pat siekiant užtikrinti mokymo proceso sėkmę bei mokymo efektyvumą būtinas mokymo patirties aptarimas ir pasidalijimas su kitais organizacijos darbuotojais. Mokymo programos bei darbuotojų dalyvavimas mokymo sesijose turi būti naudingas ne tik organizacijai, bet ir pačiam darbuotojui.

Gourikar (2020) analizuodami mokymo sistemos efektyvumą atkreipia dėmesį ir į mokymo poveikio darbuotojų produktyvumui vertinimą. Tam, kad nustatyti ar pasirinkta mokymo programa, mokymo metodas atitinka organizacijos ir darbuotojų lūkesčius, tikslinga pasitelkti efektyvumo vertinimo priemones, pavyzdžiui nustatyti ar mokymas turėjo poveikį darbuotojų funkcijų atlikimo trukmei, veiklos rezultatams, įvertinti kokią naudą mokymasis suteikė organizacijai bei darbuotojui, koks yra mokymo atsiperkamumas ir teikiama nauda.

Plačiai paplitusi prielaida, kad mokymai didina darbuotojų ir organizacijos gebėjimus. Pirma, vykdant mokymus reikėtų atsižvelgti į tai, kad mokymai pasiekė užsibrėžtus tikslus. Remiantis šiuo požiūriu, prieš vykdant mokymus turi būti aiškiai apibrėžtas mokymo turinys ir mokymo tikslai, tai pagrindiniai veiksniai, lemiantys mokymo sistemos efektyvumą (Herkenhoff, Lise, 2024). Priešingu atveju mokymai gali būti nukreipti į kitus tikslus, nei buvo numatyta

pirminiame plane, todėl mokymai bus neefektyvūs ir padidins spaudimą tiek organizacijai dėl patiriamų išlaidų ir reputacijos praradimo, tiek mokymų dalyviams dėl blogos patirties ir nesėkmės jausmo (Tanjung, 2020).

Kitas veiksnys, turintis įtakos mokymo sistemos efektyvumui yra mokymo dalyvių motyvacija, kuri visada turi būti vertinama kaip pagrindinis elementas siekiant pagerinti mokymo rezultatų veiksmingumą. Mokymų efektyvumo vertinimas nėra empiriškai pagrįstas, nes nėra tiesioginio ar vieno metodo mokymo sistemos efektyvumui matuoti; vis dėlto galima pasiekti matuojant tam tikrų kriterijų skirtumą tarp prieš ir po mokymų. Mokymo veiksmingumo vertinimas gali būti atliekamas visoms pramonės, komercinėms, švietimo ir vyriausybiniams organizacijoms (Uslu, Marcus, 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad mokymas yra sudėtingas procesas, kurį reikia nuolat tobulinti rengiant, teikiant, įgyvendinant ir tobulinant mokymo turinį bei mokymo formas. Moksliniuose tyrimuose analizuojant mokymo sistemos efektyvumą vertinami įvairūs veiksniai, kurie gali lemti mokymo sistemos sėkmę. Tačiau moksliniuose tyrimuose pasigendama vieningos nuomonės dėl efektyvumo vertinimo metodų bei priemonių. Mokymo proceso metu siekiama, kad mokymas būtų naudingas visoms suinteresuotoms šalims, suteiktų reikiamų žinių ir įgūdžių, tobulinti darbuotojų gebėjimus. Organizacijoms yra rekomenduojama būti atviroms darbuotojų poreikiams ir siekti įgyvendinti strateginius darbuotojų tobulėjimo pokyčius integruojant savarankišką mokymąsi į kasdienę savarankišką veiklą; domėtis realia darbuotojų savarankiško mokymosi praktika; taikyti naujus personalo mokymo principus, pereinant nuo darbuotojų mokymo valdymo prie kompetencijų ugdymo paskatų, nuo personalo mokymo turinio formavimo prie mokymosi aplinkos ir integruotos mokymosi ekosistemos kūrimo; nuo mokymo pereiti prie kompetencijų įgijimo, kompetencijų vertinimą pritaikant prie nustatytų organizacijos strateginių tikslų. Mokymas yra terminas, naudojamas apibūdinti procesui, per kurį organizacijos kuria darbuotojų įgūdžius ir gebėjimus. Iš pateiktų bei analizuotų apibrėžimų mokymas vadinamas procesu, kurio metu darbuotojai įgyja žinių ir įgūdžių tam tikrai užduočiai atlikti ar tikslui pasiekti, mokymas dažniausiai yra susijęs su ne vadovaujančiais darbuotojais, o tobulėjimas dažniausiai susijęs su vadovaujančiais darbuotojais. Organizacija turi optimizuoti savo darbuotojų indėlį organizacijoje, užtikrindama tinkamą personalo kvalifikacijos lygį, planuodama darbuotojų mokymo ir ugdymo programas. Mokymas ir ugdymas tai sistemingas būdas pagerinti darbuotojų veiklą, susiejantis darbo reikalavimus ir esamą darbuotojų darbo specifiką. Darbuotojų mokymas ir ugdymas teikia naudą ne tik darbuotojams, bet ir organizacijai, nes mokymas ir ugdymas gerina darbuotojų motyvaciją, sumažina darbuotojų kaitą, užtikrina organizacijos tikslų įgyvendinimo sėkmę, stiprina organizacijos padėtį konkurencinėje rinkoje bei prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo.

2. MOKYMŲ SISTEMOS EFEKTYVUMO LIETUVOS ARBORISTŲ ASOCIACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo metodas: siekiant nustatyti mokymų sistemos tikslus, taikomus mokymo metodus ir būdus bei atliekant mokymų sistemos efektyvumo Lietuvos arboristų asociacijoje vertinimą pasirinktas kokybinis tyrimas. Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) kokybinį tyrimą apibrėžia kaip tyrimą, kurio metu gauti duomenys ir informacija yra analizuojami ir aprašomi, tačiau nėra pateikiami skaitinė tyrimo rezultatų išraiška. Kokybinio tyrimo metu yra apibūdinamas informantų požiūris, vyraujanti informantų vertybių sistema bei atskleidžiamos informantų patirtys tiriamais klausimais.

Šiame baigiamajame darbe kokybinio tyrimo atlikimui buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) pusiau struktūruotą interviu apibūdina kaip duomenų rinkimo metodą, apimančią tyrimo dalyviams pateikiamus klausimus bei informantų atsakymus, siekiant nustatyti informantų patirtį bei įvertinti nuomonę tiriamu klausimu. Interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti reikiamą informaciją tyrimui aktualiais klausimais. Setia (2017) pabrėžia, kad pusiau struktūrizuotą interviu dažniausiai sudaro atviri klausimai. Atviri klausimai suteikia galimybę subjektui išreikšti savo požiūrį į tiriamąją problemą. Tyrėjai gali pateikti papildomų klausimų, atsižvelgdami į respondento atsakymą. Pusiau struktūrizuoto interviu struktūrą sudaro iš anksto paruošti klausimai bei tyrėjui suteikiama galimybė užduoti papildomus klausimus, remiantis tyrimo dalyvio pateiktais atsakymais. Pusiau struktūruoto interviu pasirinkimą baigiamajame darbe atliekamam tyrimui lėmė tai, kad šis metodas leidžia surinkti giluminius, su kontekstu susietus, atvirus tyrimo dalyvių atsakymus, išreiškiančius jų požiūrius, nuomones, jausmus, žinias, patirtį apie mokymo sistemos organizavimą ir mokymo sistemos efektyvumo vertinimą.

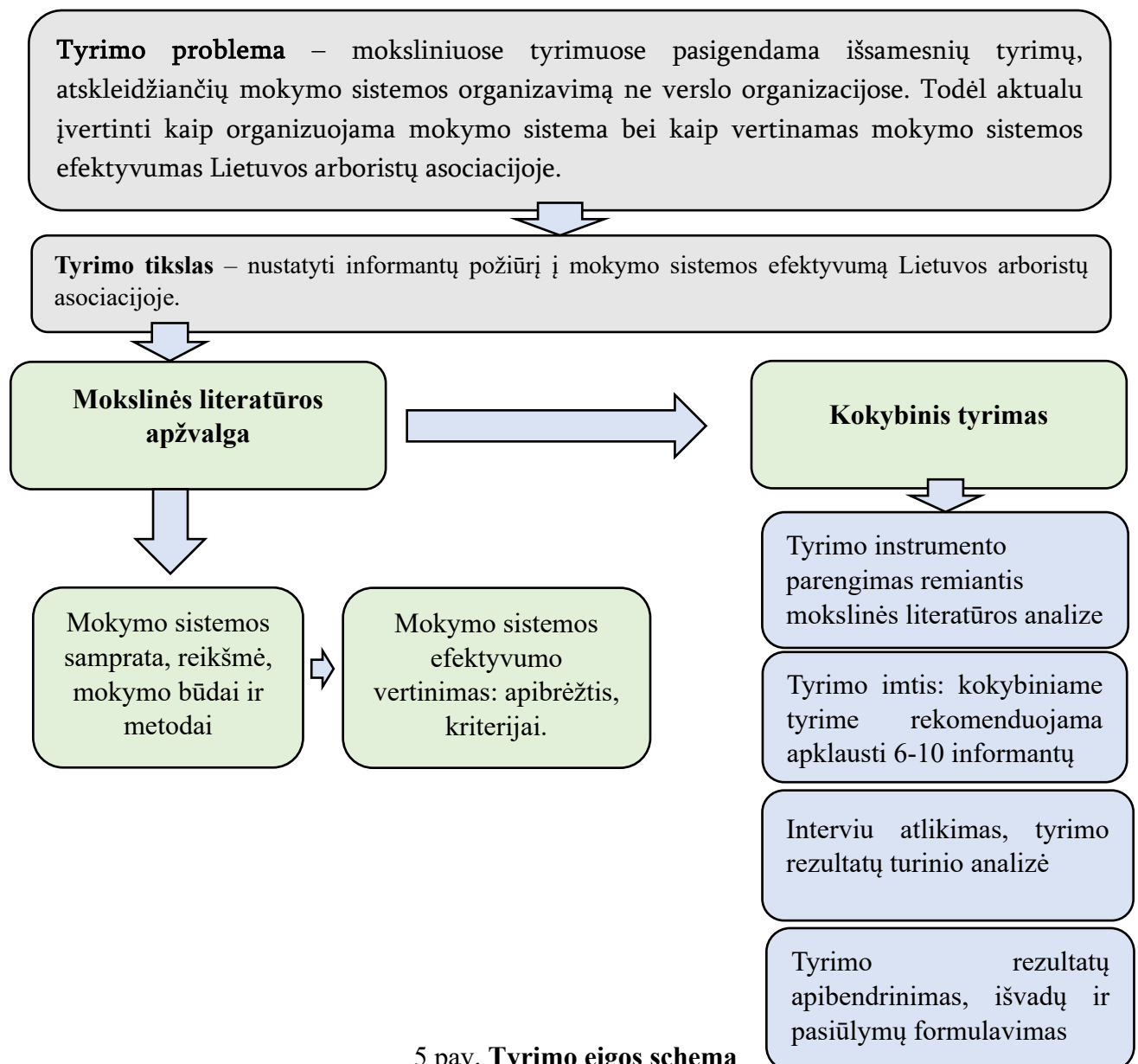
Tyrimo imtis. Pusiau struktūruoto interviu dalyviai, atliekant tyrimą baigiamajam darbui, buvo pasirinkti naudojant netikimybinį atrankos metodą, taikant tikslinę kriterinę atranką (Gaižauskienė, Valavičienė. 2016).

Dalyviams taikomi šie atrankos kriterijai:

- Lietuvos arboristų asociacijai priklausantys informantai;
- informantai turintys ne mažesnę, kaip dviejų metų veiklos patirtį Lietuvos arboristų asociacijoje bei tarptautinę sertifikaciją.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Tyrimo metu surinkti interviu duomenys buvo analizuojami taikant kokybinę turinio analizę (angl. *Qualitative content analysis*). Gaižauskaitė ir

Valavičienė (2016) kokybinę turinio analizę apibrėžia kaip duomenų analizės metodą, kurio metu analizuojant tyrimo rezultatus yra gilinamasi į tyrimo objektą bei kontekstą, grupuojant interviu metu surinktus duomenis į kategorijas bei subkategorijas. Atliekant kokybinę turinio analizę analizuojami informantų nuomonių panašumai bei skirtumai analizuojamu klausimu. Atliekant kokybinę turinio analizę kategorijos ir subkategorijos išskiriamos remiantis pagrindiniu suformuotu klausimu bei remiantis kategorijų sistema. Analizuojami interviu duomenys yra pristatomi pateikiant informantų patvirtinančius teiginius, neredaguojant autentiškų informantų atsakymų į interviu klausimus. Cituojant pasitaikantis ženklas <...> reiškia, kad dalis tyrimo dalyvių kalbos yra praleidžiama ir pateikiami tik svarbiausi teiginiai nagrinėjamu klausimu. Laikantis konfidencialumo principo informantai nurodomi taikant kodavimo sistemą ir neatskleidžiant asmeninių informantų duomenų. Apibendrintas tyrimo modelis pateikiamas 5 paveiksle.



5 pav. Tyrimo eigos schema

Remiantis pateikta tyrimo eigos schema galima teigti, kad tyrimas atliekamas laikantis numatytų etapų. Mokslinės literatūros analizės pagrindu yra parengiamas interviu klausimynas, kuris skirtas atskleisti informantų požiūrį į mokymo sistemą, mokymo būdus ir metodus, mokymo sistemos efektyvumo vertinimą Lietuvos arboristų asociacijoje. Tyrimo dalyvių atranka vykdoma pagal numatytus informantų atrankos kriterijus. Pasak Kardelio (2017) interviu yra orientuotas į tyrimo kokybę, o ne kiekybę, todėl tyrimo imtis varijuoja nuo 6 iki 10 informantų. Remiantis mokslinės literatūros analize bei tyrimo rezultatais pateikiami apibendrinimai, formuluojamos išvados bei pasiūlymai.

Tyrimo instrumentas. Interviu atliekamas pagal iš anksto parengtus klausimus, kurie suskirstyti į blokus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas

Konstruktas	Interviu klausimai	Teorinis pagrindimas
Darbuotojų mokymo procesas ir tikslai	1. Papasakokite kaip jūsų asociacijoje yra identifikuojami/nustatomi narių mokymo poreikiai? Kas dalyvauja nustatant mokymo poreikius? Kas priima galutinį sprendimą dėl mokymų poreikio? 2. Pasidalinkite patirtimi apie mokymo procesą jūsų asociacijoje? Kokie mokymo proceso etapai? Kokie atsakingi asmenys yra paskirti? Kokiais būdais asociacijos nariai teikia atsiliepimus? 3. Papasakokite kokių tikslų yra siekiama organizuojant mokymus asociacijos nariams?	1.1.Skyrius (poreikiai, tikslai, procesas, atsakingi asmenys) Ozkeser, “Mokymo ir tobulėjimo planas yra susijęs su sieku padidinti tikimybę pasiekti aukštesnį žinių lygį” 2019 Shcherbakova, “Mokymo ir mokymosi procese darbdavys ir darbuotojas dažnai turi skirtingus tikslus, tačiau pagrindinis rezultatas yra kompetencijų didinimas” 2021 Faruk, “Mokymosi procesas yra skirtas netik žinioms perteikti bet ir pageidaujamiems įgūdžiams suformuoti” 2018 Tanjung, “Darbuotojų noras mokytis didina mokymų veiksmingumą” 2020 Ativetin, “Tinkamai parinti mokymai, tinkamoje aplinkoje atneša didesnius rezultatus” 2021
Taikomi mokymo metodai ir būdai	1. Pasidalinkite patirtimi kokie mokymo metodai ir būdai yra taikomi jūsų asociacijoje? Kokie veiksniai lemia metodų ir būdų pasirinkimą? 2. Papasakokite kokie metodai ir būdai yra efektyviausi? Pagrįskite savo nuomonę ir pateikite pavyzdžių.	1.2.Skyrius (metodai ir būdai, veiksniai, kurie lemia metodų ir būdų pasirinkimą) Shcherbakova “Derinant skirtingus ugdymo metodus galima pasiekti aukštesnį mokymo efektyvumą per trumpesnę laiką” 2021

	3. Pasidalinkite patirtimi kokie mokymo metodai ir būdai yra geriausiai vertinami narių? Pateikite pavyzdžių.	Oh, „Mokymasis rotacijos principu skatina darbuotojus greičiau įsisąvinti visa procesą” 2019 Morosini, “ Koperatyvinis mokymasis yra nenuginčijamai efektyvesnis norint užtikrinti operacijos atlikimo sėkmę” 2020 Kowo, Akinbola, “E-mokymasis skatina organizacijų darbuotojus kelti kompetencijas pagal individualius jų poreikius” 2019
Mokymo sistemos efektyvumo vertinimas	1. Pasidalinkite patirtimi kaip jūs vertinate mokymo sistemos efektyvumą? Kas asociacijoje atlieka mokymo sistemos vertinimą, galbūt pasitelkiate išorinius konsultantus? Kokiais būdais asociacijos nariai dalyvauja mokymo sistemos vertinime? 2. Pasidalinkite patirtimi kokie veiksniai lemia mokymo sistemos efektyvumą? 3. Papasakokite kokiomis priemonėmis yra geriausia vertinti mokymo sistemos efektyvumą? Pagrįskite savo nuomonę. 4. Pasidalinkite savo nuomone kokiomis priemonėmis ar būdais galima būti tobulinti mokymo sistemą jūsų asociacijoje.	1.3.Skyrius (mokymo sistemos vertinimo procesas, veiksniai, kurie lemia mokymo proceso efektyvumą, mokymo sistemos tobulinimas) Mindtools, “Pageidaujamo rezultato pasiekimas yra neatsiejamas nuo mokymo efektyvumo” 2016 Bindusha, Anitha, Mokymosi sistemos efektyvumas yra tiesiogiai priklausomas nuo iškelto tiklso ir norimų pasiekti kompetencijų” 2022 Hajjar, Alkhanaizi, “Mokymo efektyvumui poveikį turi tinkamai parinkta mokymosi medžiaga, aktuali tematika, bei mokymo aplinka ir stilius” 2018 Madavi, Wadile, “Mokymo procesas yra tiek efektyvus kiek kokybiškai yra identifikuotas mokymosi poreikis” 2022 Uslu, Marcus, “Mokymo procesas yra tiek efektyvus, kiek motyvuoti mokyti yra darbuotojai” 2022

Tyrimo instrumentas sudarytas iš trijų pagrindinių blokų:

- Pirmasis tyrimo instrumento blokas apima darbuotojų mokymo procesą ir tikslus. Šio bloko klausimais siekiama atskleisti informantų nuomonę apie asociacijos narių mokymosi poreikių identifikavimą, sprendimo dėl mokymų poreikio priėmimą, mokymosi proceso

organizavimą, mokymosi proceso etapus, atsakingus asmenis, asociacijos narių teikiamus atsiliepimus bei mokymosi tikslus.

- Antrasis tyrimo instrumento blokas apima klausimus, susijusius su asociacijoje taikomais mokymo metodais ir būdais, veiksmus, lemiančius mokymo metodų ir būdų pasirinkimą, informantų nuomonės apie efektyviausius mokymo metodus ir būdus įvertinimas.
- Trečiasis tyrimo instrumento blokas apima klausimus, susijusius su mokymo sistemos efektyvumo vertinimu, kaip yra vertinamas mokymo sistemos efektyvumas, kas asociacijoje atlieka mokymo sistemos vertinimą, kokie veiksniai lemia mokymo sistemos efektyvumą, mokymo sistemos tobulinimo priemonės arba būdai.

Tyrimo etika. Atliekant interviu buvo laikomasi *konfidencialumo, pagarbos asmenims, geranoriškumo, savarankiškumo laisvo apsisprendimo ir pagarbos ir teisingumo* principų. Interviu metu yra paaiškinama, koks yra interviu tikslas bei interviu rezultatų panaudojimo sritys. Taip pat nurodoma, kad tyrimas yra anoniminis, pažymima, kad tyrimo dalyvių nuomonė yra labai svarbi. Laikantis *konfidencialumo* principo tyrimo informantai buvo užkoduoti tokiu būdu: D1; D2; D3; D4; D5. Pateikiant atsakymus į interviu klausimus informantų nebuvo prašoma pateikti asmeninių duomenų. Interviu metu užtikrinamas *geranoriškumo* principas, su informantais bendraujama pagarbiu stiliumi, nesukeliant diskomforto ar nepatogumų užtikrintas interviu klausimais, kurie pateikiami pagarbiu stiliumi, nesudaro prielaidų tyrimo dalyviams prarasti privatumą. Anonimiškumo principas reiškia, kad tyrimo metu gauta informacija yra pateikiama apibendrinto pobūdžio, neviešinant asmeninių informantų duomenų (Žydzžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

2.2. Lietuvos arboristų asociacijos veiklos charakteristika

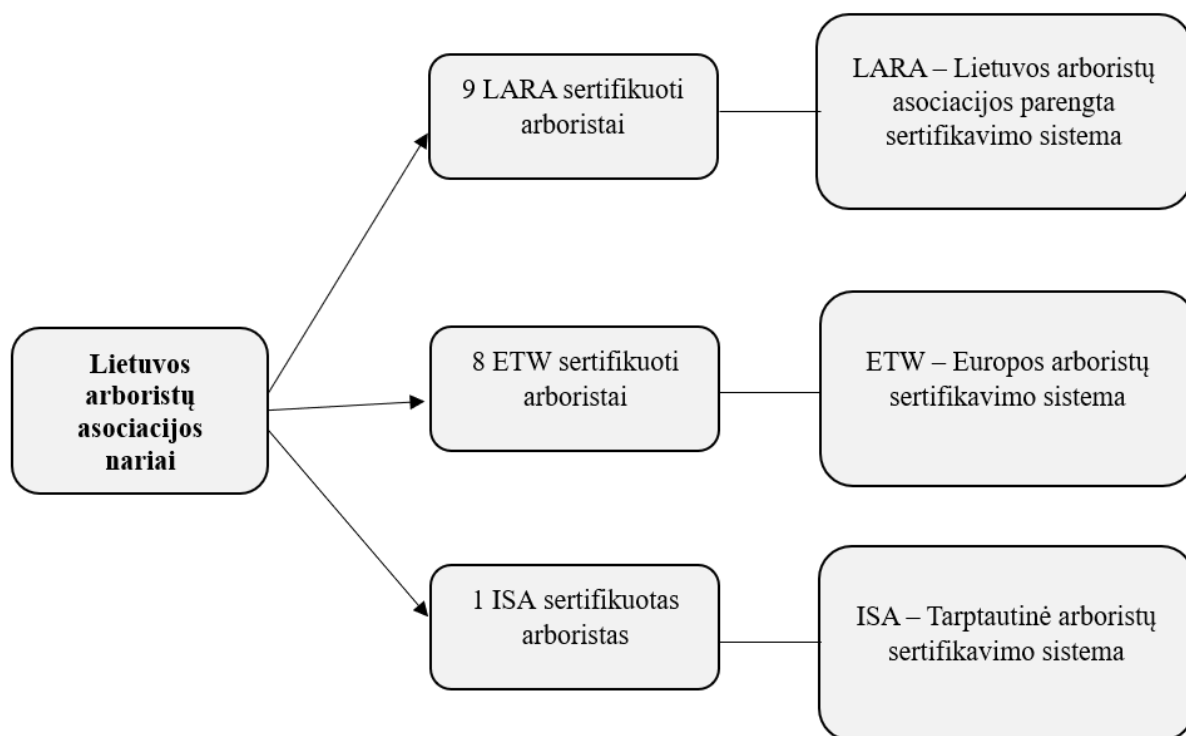
Lietuvos arboristų asociacija savo veiklą Lietuvoje vykdo 9 metus. Per šį laikotarpį asociacija sėkmingai augo narių skaičiumi ir didėjo, tuo tarpu pasiekė tarptautinį pripažinimą ir tapo Europos Arboristų asociacijos (EAC) ir Tarptautinės Arboristikos Asociacijos (ISA) narėmis. Šiuose organizacijose LARA turi ne tik narystę bet ir balso teisę priimant sprendimus tarptautiniu lygmeniu. Asociacija įkurta norint atstovauti Lietuvos arboristus tarptautiniu lygmeniu bei užtikrinti miesto medžių priežiūros standartą. Asociacijos veiklos tikslai: asociacijos narių, veikiančių Lietuvos teritorijoje, veiklos koordinavimas, asociacijos narių interesų atstovavimas ir gynimas, kitų viešųjų interesų tenkinimas. Narių profesinės kvalifikacijos kėlimas, metodinė pagalba, visuomenės švietimas arboristikos srityje. Asociacija gali turėti ir įgyti tik tokias civilines teises ir pareigas, kurios neprieštarauja jos veiklos tikslams, nustatytiems teisės aktuose ir šiuose įstatuose.

Lietuvos arboristų asociacijos veikla susijusi su aplinkos tvarkymu, gamtos apsauga, visuomenės švietimu, įvairių projektų ir veiklų organizavimu. Lietuvos arboristų asociacija kas trejus organizuoja Baltijos šalių laipiojimo medžių laja čempionatą, kuriame dalyvauja Lietuvos, Latvijos, Estijos, Lenkijos, Vokietijos, Suomijos, Švedijos ir kitų šalių arboristai. O kasmet kuomet Baltijos šalių laipiojimo medžių laja čempionatas vyksta Estijoje arba Latvijoje, padeda šios šalies kolegoms. Po paskutinių varžytuvių organizuotų Lietuvos arboristų asociacijos, ISA perleido teisę organizuoti Europos laipiojimo medžio laja varžybas 2025 metais. Šiuos varžybos yra prestižinis renginys atnešantis didelį žinių bei profesionalų srautą ne tik varžybų bet ir rengimosi joms metu. LARA yra labai atsidavusi šio renginio organizavimui bei galimam žinių багаžo įgijimui. Asociacijos nariai aktyviai atlieka šviečiamuosius tyrimus, rašo informacinio stiliaus straipsnius susijusius visuomenei su miesto medžių bei medžių senolių priežiūra, pataria kaip išsaugoti ekologines buveines.

Arboristų asociacija taip pat glaudžiai bendradarbiauja su kitomis Lietuvos gamtos priežiūra užsiimančiomis asociacijomis bei nepriklausomais ekspertais. Dažnai toks bendradarbiavimas pasireiškia konsultacijų, tiek privačių, tiek valstybinių saugomų medžių metu norint pasiekti maksimalų rezultatą bei tuo pačiu paglinti žinias.

Kasmet arboristų asociacija organizuoja mokymus įvairiomis temomis, visiems asociacijos nariams kasmet rekomenduojama dalyvauti „gelbėjimo lajoje“ praktiniuose mokymuose bei teoriniame seminare apie grybines ir netik medžių ligas, plitimą ir etiologiją. Šie seminarai yra kertiniai kiekvieno Asociacijos informaciniame tinklapyje skelbiami tyrimų rezultatai, pateikiamos publikacijos bei informaciniai pranešimai arboristikos tematika. Lietuvos arboristų asociacijos nariai yra sertifikuoti pagal pagrindines tarptautines bei Lietuvoje veikiančias organizacijas. Visi asociacijos nariai yra skatinami įgyti akademinį išsilavinimą gamtos mokslų srityje, tačiau norint gauti sertifikavimą jis nėra privalomas pagal galiojančias normas. Šiuo metu tarptautinės asociacijos daugiau koncentruojasi į neformaliai įgytas žinias bei į sėkmingą darbo patirtį. Tam, kad narys gautų sertifikavimą jis privalo išlaikyti teorinį ir praktinį egzaminą. Šiuos egzaminus organizuoja tarptautinių asociacijų sertifikavimo centrai; centrus asociacijos, dėl narių patogumo, gali pasikviesti sertifikavimui į savo šalį ir organizuoti sertifikavimą asociacijos viduje su išorinių vertintojų kontrole bei pritarimu.

Šiuo metu asociacijoje yra 29 nariai iš kurių 9 turi tarptautinį sertifikavimą. Likę asociacijos nariai turi išsilavinimą aplinkosaugos, miškininkystės, želdynų priežiūros, želdynų planavimo ar pan. ir bent 2 metų darbo patirtį arboristikos srityje. Šiuo metu į asociaciją yra priimami ir mokymus baigę arboristai, tačiau jie negauna balso teisės iki įgyja pakankamai patirties.



Šaltinis: sudaryta pagal LR arboristų asociacijos informaciją

6 pav. Lietuvos arboristų asociacijos narių struktūra

Remiantis pateikta informacija galima teigti, kad Lietuvos arboristų asociacijos nariai yra sertifikuoti pagal asociacijos parengtos sistemos reikalavimus, taip pat remiantis Europos g tarybos (EAC) bei tarptautinės arboristų bendrijos (ISA) reikalavimus.

Europos arboristikos taryba (EAC), kuriai atstovauja šią tarybą sudarančios nacionalinės asociacijos, tarp jų ir Lietuvos arboristikos asociacija, suteikia „Europos arboristo“ kvalifikaciją egzaminavimo metodu. Egzamino tikslas – patikrinti žinias ir įgūdžius, kuriuos kandidatai turi įsisavinti pagal ETW mokymo programą.

Europos arboristikos taryba siekia pagerinti visų Europos arboristų darbą. Šiam tikslui pasiekti reikalingi aukštos kvalifikacijos arboristai. EAC aktuali tematika yra miestų medžių tyrimai, arboristikos, saugos praktikos ir medžių priežiūros mokymas, mokymas apie ligas ir medžių sodinimą miesto sąlygomis. Todėl EAC pradėjo nustatyti standartus rengdama profesinio mokymo kursus. Europos medžių darbininkų (ETW) ir Europos medžių technikų (ETT) kvalifikacijos kėlimo kursai yra esminiai EAC sertifikavimo etapai ir kartu svarbūs etapai arboristikos kompetencijos kėlimo srityje.

Europos medžių darbuotojai (ETW) atlieka darbus visuomeninės paskirties medžiams, dirba remdamiesi arboristikos žiniomis ir atsižvelgdami į išsaugojimo, aplinkos apsaugos ir saugos taisykles. Europos medžių darbuotojo kursas buvo parengtas pagal Europos Leonardo da Vinci programą 1996-1999 m. kuria buvo ir yra siekiama Europoje suvienodinti medžių priežiūra. Ši

labai specifinė sritis, užtikrina aukštą medžių priežiūros darbų kokybę ir aukštą mokymo lygį bei palengvina tarptautinius medžių priežiūros darbuotojų mainus. Įgyvendinant šį projektą Europoje pirmą kartą buvo sukurtas „Europos medžio darbuotojo“ diplomai, kuris visoje Europoje grindžiamas vienodais egzaminų nuostatais. Šį diplomą tarpusavyje pripažįsta visos šalys narės, jis padeda užtikrinti tarptautinį bendradarbiavimą ir tarpvalstybinę kokybę.

Europos medžių technikas (ETT) apibūdinamas kaip asmuo, dirbantis arba siekiantis dirbti žemesniosios ar vidurinėsios grandies vadovu arba einantis vadovaujančias pareigas arboristikos srityje. Jų kompetencijos sritis taip pat apima technines žinias, organizacinius ir priežiūros įgūdžius.

Arboristams tenka didelė atsakomybė, kuri tapo dar didesnė dėl didėjančių klimato kaitos iššūkių. Siekiant užtikrinti arboristikai keliamų reikalavimų įgyvendinimą ir vieningą praktiką EAC narėse, EAC parengė etikos kodeksą, kurio laikosi visi EAC nariai ir visi sertifikuoti Europos medžių darbininkai ir Europos medžių technikai. Juo užtikrinamas vienodas profesinis ir etinis pagrindas visose šalyse, kuriose dirba EAC arboristai. Miestai ir bendruomenės visoje Europoje gali vadovautis šiais kriterijais. EAC nariai yra techniškai pažangūs ir savo įgūdžius bei žinias naudoja medžių labui. EAC kvalifikavimo sistema sudaryta iš teorinio ir praktinio egzamino, taip pat nuolatinio kompetencijų ir kvalifikacijos palaikymų bei tobulinimų.

Arboristikos srities specialistai yra sertifikuojami ir pagal Tarptautinės arboristų asociacijos (toliau – ISA) sistemą. ISA sistema apima šiuos kvalifikacinius lygmenis:

- ISA sertifikuotas arboristas;
- ISA sertifikuotas medžių priežiūros specialistas (arboristas) dirbantis savivaldybėse;
- ISA sertifikuotas medžių priežiūros specialistas (arboristas) dirbantis prie elektros linijų;
- ISA sertifikuotas medžių priežiūros specialistas (arboristas), dirbantis su virvėmis;
- ISA sertifikuotas medžių priežiūros specialistas (arboristas), dirbantis su keltuvais;
- ISA valdybos patvirtintas arboristikos meistras;
- ISA medžių rizikos vertinimo kvalifikacija.

ISA sertifikavimas - tai savanoriška programa, pagal kurią tikrinamos arboristų profesionalios žinios ir įgūdžiai. ISA sertifikatas patvirtina arboristo gebėjimus bei kompetenciją tokiose srityse kaip darbo sauga, laipiojimas medžio laja, lajos sutvirtinimo sistemų įrengimas, medžių genėjimas ar pilnas pašalinimas ir kt. ISA sertifikato įgijimo procesas ir suteiktos kompetencijos tobulinimas arboristams suteikia asmeninę paskatą tęsti arboristinį švietimą ir mokymąsi bei didina arboristų konkurencingumą rinkoje. ISA, kaip ir EAC, turi etikos kodeksą kurio visi sertifikuoti nariai privalo laikytis.

ISA sertifikavimas apima visuomenės švietimą arboristų pasirinkimo bei kvalifikacijos klausimais. Pagrindinis organizacijos tikslas yra plėtoti viso pasaulio arboristų profesionalų žinias

ir vienodinti požiūrį į urbanizuotų vietovių medžių priežiūrą, tuo pačiu skatinti visuomenę savo medžių priežiūrai rinktis sertifikuotus specialistus, kurie atitinka ISA sertifikavimo sandartus.

Asociacijos tikslas yra nuolatinis narių mokymasis ir tobulėjimas, todėl nariai kas metus turi surinkti atitinkamą kvalifikacijai kiekį kursų bei paskaitų, taip pat perlaikyti egzaminus skirtus kvalifikacijai įgyti. Dauguma ISA paskaitas vedančių asmenų yra lyderiaujantys mokslininkai biologijos, gamtamokslių, arboristikos mokslų daktarai, aptariamieji tyrimai yra naujausia informacija kurią galima pateikti apie medžių priežiūrą ekstremaliomis situacijomis, grybelines ligas bei biologinės buveinės išsaugojimą urbanizuotose vietovėse.

ISA yra pagrindinė organizacija organizuojanti įvairaus pobūdžio arboristikos varžytuves, kurių metu arboristai turi progą mokytis iš srities profesionalų bei tobulinti savo žinias netik laipiojimo medžių laja srityje, bet ir pirmosios pagalbos suteikimo aukštyje, tinkamos medžio priežiūros ir ligų diagnostikos. Varžytuvių metu arboristams yra suteikiamos unikalios galimybės mokytis iš savo srities profesionalų, tobulinant tiek motorinius sugebėjimus, tiek dalijantis patirtimi diagnostikos ir naujausių technologijų panaudojimo medžių priežiūros bei vertinimo srityse.

3. MOKYMŲ SISTEMOS EFEKTYVUMO LIETUVOS ARBORISTŲ ASOCIACIJOJE TYRIMO REZULTATAI

Šiame darbo skyriuje analizuojami Lietuvos arboristų asociacijos narių interviu rezultatai, atskleidžiantys darbuotojų mokymo proceso ypatumus bei mokymo organizavimo tikslus, analizuojama informantų nuomonė apie Lietuvos arboristų asociacijoje taikomus mokymo metodus ir būdus. Šiame skyriuje analizuojami taikomos mokymo sistemos efektyvumo vertinimo rezultatai. Tyrimo duomenys palyginami su mokslinėje literatūroje pateikiamais tyrimo duomenimis. Remiantis atlikta interviu rezultatų analize pateikiami mokymo sistemos efektyvumo gerinimo pasiūlymai.

3.1. Mokymo sistemos Lietuvos arboristų asociacijoje vertinimo rezultatai

3.1.1. Asociacijos narių mokymo procesas ir tikslai

Tyrimo metu informantų buvo prašoma nurodyti kaip asociacijoje yra identifikuojami/nustatomi narių mokymo poreikiai, kas dalyvauja nustatant mokymo poreikius bei kas priima galutinį sprendimą dėl mokymų poreikio (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Informantų nuomonės apie mokymo poreikius pasiskirstymas

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJOS	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Mokymo poreikių nustatymas	Rinkos paklausa	D2 <...Mokymo poreikį diktuoja rinkos apklausa bei keliama reikalavimai arboristams...> D5 <...Mokymo poreikis dažniausiai identifikuojamas atsižvelgiant į rinkos paklausą...>
	Asociacijos veiklos specifika	D1<...Mokymo poreikiams nustatyti yra atsižvelgiama į asociacijos vykdomą veiklą...> D3 <...Asociacijos veiklos specifiškumas turi poveikį ir mokymo poreikių nustatymui ir mokymo organizavimui....> D6 <...Atsižvelgiama į asociacijos planus ir veiklos tikslus....>
	Valstybinės institucijos	D2 <...Valstybinės institucijos palankiau vertina tarptautinius sertifikatus, todėl atsižvelgiama į jų reikalavimus...> D4 <...Rengiant projektus ir dirbant su valstybinėmis institucijomis, atsižvelgiama ir į keliamus mokymo reikalavimus....>
	Teisinis reguliavimas	D1 <...Poreikį nustato viešųjų pirkimų procesą reguliuojantys įstatymai bei pačio proceso keliama reikalavimai....>

		D5 <...Atsižvelgiama į galiojančių teisės aktų reikalavimus...>
Atsakingi asmenys ir sprendimai	Patys arboristai	D3 <...Sprendimus mokytis dažniausiai priima patys arboristai...> D6 <...Asociacijos nariai savanoriškai priima sprendimus dėl mokymo poreikių...>
	Renginių komitetas	D5 <...Mokymo poreikiai apsvairstomi renginių komitete bei priimami atitinkami sprendimai...>

Pagal pateiktus tyrimo rezultatus matome, jog mokymo poreikius tiriamoje asociacijoje lemia keletas veiksnių: rinkos paklausa, asociacijos veiklos specifika, valstybinės institucijos bei teisinis reguliavimas. Remiantis interviu rezultatais galima teigti, kad mokymo poreikį Lietuvos arboristų asociacijoje nustato rinkos paklausa arba besikeičiantys viešųjų pirkimų procesų reikalavimai, kuriuose prašoma ISA ar EAC arboristo kvalifikacijos. Kadangi asociacijos veikla yra specifinė, todėl ir mokymų poreikis dažniausiai identifikuojamas vertinant besikeičiančius teisės aktų reikalavimus arba rinkos poreikius. Taigi tyrimo rezultatai patvirtina, kad mokymo poreikis asociacijoje taip pat yra nulemtas asociacijos veiklos specifikos, atitinkamų teisės aktų reikalavimų, kuriuose identifikuojami arboristo kvalifikacijai keliami reikalavimai. Informantai taip pat nurodė, kad mokymosi poreikis atsiranda natūraliai, pasibaigus galioti anksčiau įgytoms kvalifikacijoms, arba susirinkus grupei narių, kurie pareiškia norą kelti kvalifikaciją. Informantai pabrėžė, kad <...mokymo poreikių nustatymo metu yra atsižvelgiama į valstybinių institucijų išsakomas pastabas...> (D3). Kiti informantai pritaria, jog poreikiai nustatomi atsižvelgiant į rinkos keliamus reikalavimus, teisės aktų nuostatas, valstybinių institucijų teikiamas rekomendacijas. Įvertinus informantų nuomonę apie atsakingus asmenis ir galutinio sprendimo dėl mokymo priėmimą nustatyta, kad asociacijos narių kvalifikacijos kėlimas, dažniausiai yra savanoriškas, siekiant įgyti naujų žinių ir patirties. Asociacijos nariai patys stebi besibaigiančius galioti sertifikatus, kelia kompetenciją, analizuoja rinkos poreikius ir įvertina žinių trūkumą. Taip pat tyrimo metu atskleista, kad asociacijos valdyba kartais skatina asociacijos narius kelti kvalifikaciją, ypač kai siekiama dalyvauti įvairiuose projektuose, kur reikalaujama tam tikra kvalifikacija arba specifiniai įgūdžiai. Kaip nurodo informantai <...asociacijos nariai patys nustato savo mokymosi poreikius ir tuo pačiu kvalifikacijos kėlimo poreikius...> (D5). Informantų nuomone asociacijoje yra skatinama atsižvelgti ir į užsienio kolegų patirtis bei į tai ko šiuo metu reikalauja teisės aktai ir rinka, bet galutinį sprendimą dėl tolimesnio mokymosi priima pats narys. Tyrimo metu atskleista, jog poreikiai nustatomi tiek apklausų būdu, tiek bet kuris asociacijos narys gali inicijuoti vienokių ar kitokių mokymų organizavimą arba dalyvavimą juose, kurie yra apsvairstomi renginių komiteto, ir jei mokymai išties reikalingi, priimamas sprendimas tokius mokymus organizuoti. Galima daryti išvadą, kad tiriamoje asociacijoje yra palankiai ir teigiamai

vertinamas asociacijos narių iniciatyvumas, atsižvelgiama į pageidaujamus mokymus, analizuojamos rinkos tendencijos, todėl asociacijos nariams sudaromos palankios sąlygos kompetencijos ir įgūdžių tobulinimui.

Kitu interviu klausimu informantų buvo prašoma pasidalinti patirtimi apie mokymo procesą asociacijoje, mokymo proceso etapus, būdus, kuriais asociacijos nariai teikia atsiliepimus (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Informantų nuomonės apie mokymo procesą pasiskirstymas

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJOS	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Mokymo proceso organizavimas	Europos ir Tarptautinė sertifikavimo sistema	D2 <...Mokymo procesas yra organizuojamas taikant Europos ir Tarptautinės sertifikavimo sistemos principus...> D4 <...Mokymo proceso organizavimas yra atsižvelgiant į standartų keliamus reikalavimus....>
	Mokymo proceso etapai	D1 <...Pirmiausia identifikuojamas poreikis, tada paskiriami atsakingi asmenys, surenkama narių grupė. Procesas yra aiškus....> D5 <...Šiuo metu poreikio mokytis nėra, todėl mokymo procesas nėra organizuojamas...>
	Atsakingų asmenų paskyrimas	D3 <...Mokymo proceso organizavimui yra paskiriami atsakingi asmenys...> D4 <...Kiekvieną kartą esant mokymo poreikiui gali būti paskiriami kiti atsakingi asmenys....>
Atsiliepimų teikimo procesas	Elektroniniu būdu	D1 <...Dažnai mokymo dalyviai pasiūlymus ir atsiliepimus teikia elektroniniu paštu...> D4 <...Pasiūlymai teikiami nuotoliniu būdu...>
	Apklausų ir susirinkimų metu	D3 <...Po mokymų yra rengiamos apklausos, kuriose nariai gali pateikti pasiūlymus apie mokymo proceso tobulinimą....> D5 <...Mokymo proceso trūkumai ir privalumai aptariami bendrų susirinkimų metu...> D6 <...Atsiliepimai teikiami reguliarių susirinkimų metu, bendraujant tiesiogiai....>

Išanalizavus informantų nuomonę apie mokymo proceso organizavimą galima teigti, kad mokymo procesą tiriamoje asociacijoje sudaro Europos ir Tarptautinė sertifikavimo sistema, mokymo proceso etapai bei atsakingų asmenų paskyrimas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokymo procesas yra aiškiai apibrėžtas bei apima tam tikrus etapus. Pirmiausia yra identifikuojamas mokymo poreikis, surenkama mokymo dalyvių grupė, paskiriami atsakingi asmenys, kurie organizuoja mokymus. Atsakingi asmenys gali būti paskiriami kiekvieną kartą kiti, atsižvelgiant į mokymo poreikius. Kaip nurodo informantai, norint tapti arboristu reikalinga išsilaikyti Lietuvoje patvirtintus darbo aukštyje ir darbo su motoriniais pjūklais kvalifikacinius pažymėjimus. Mokymo kursai yra organizuojami asociacijos arba kitų organizacijų. Mokymo procese visada yra paskiriami atsakingi asmenys. Įvertinus informantų nuomonę apie sertifikavimo sistemas nustatyta, kad *<...pagrindinės yra dvi sistemos ISA ir EAC, jos abi yra išorinės pagal kurias arboristai gali mokytis arba tobulinti turimą kvalifikaciją...>* (D2). Atsižvelgiant į sertifikavimo sistemų reikalavimus mokymo proceso etapai yra skirtingi, bet kaip nurodo informantai *<....norint išsilaikyti pagrindinio lygio sertifikaciją reikia turėti aukštalipio pažymėjimą, darbo su pjūklų, taip pat būtų puiku, jeigu arboristais turėtų išsilavinimą susijusį su gamtos priežiūra....>* (D4). Mokymo proceso organizavimą lemia ir tai, jog asociacijoje yra siekiama, jog kiekvienas narys turėtų ne tik reikiamą kompetenciją, bet ir žinių apie medžių priežiūros kokybę. Atsiradus narių poreikiui arba pačiam renginių komitetui parengus mokymų planą, atliekama asociacijos narių apklausa dėl mokymų poreikio ir dalyvavimo. Po suorganizuotų mokymų paskelbiama anoniminė nuotolinė apklausa apie mokymus, jų kokybę bei trūkumus. Taip pat atsiliepimai apie mokymų procesą ir organizavimą yra siunčiami elektroniniu paštu. Kaip nurodo informantai *<...atsiliepimai teikiami reguliarių susitikimų metu, tiek bendraujant tiesiogiai, tiek nuotoliniu būdu...>* (D3). Kiti informantai taip pat pritaria, jog atsiliepimai dažniausiai būna išsakomi per asociacijos susirinkimą, aptariama kokių žinių trūksta nariams, planuojami vidiniai mokymai, kurių metu labiau patyrę arboristai dalinasi patirtimi bei žiniomis su mažiau patyrusiais asociacijos nariais. Taip pat asociacijoje atsiliepimus galima teikti ir apklausos būdu, kuri būna viešai prieinama asociacijos valdybos kvalifikacinio komiteto nariams kurie šias apklausas ir jų rezultatus aptaria ir vertina tarpusavyje, o po to perduoda susistemintą informaciją likusiems asociacijos nariams. Moksliniuose tyrimuose pabrėžiama mokymo poreikių identifikavimo svarba. Basten, Haamann (2018) laikosi nuomonės, kad mokymo poreikių analizė naudojama siekiant ištirti švietimo ar veiklos poreikį, kuri turi būti teikiama tiek darbuotojams, tiek vadovybei, siekiant pagerinti organizacijos tikslų įgyvendinimą. Amoah – Menshah (2016) mano, kad mokymo poreikių įvertinimas yra duomenų rinkimo procesas, skirtas mokyti darbuotojus, siekiant patenkinti organizacinius poreikius. Taigi galima daryti išvadą, kad asociacijoje atsižvelgiama į narių poreikius priimant mokymosi sprendimus.

Paskutiniu šio bloko klausimu informantų buvo prašoma nurodyti kokių tikslų yra siekiama asociacijoje organizuojant mokymus asociacijos nariams (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Informantų nuomonės apie mokymo tikslus pasiskirstymas

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJOS	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Mokymo proceso tikslai	Atliekamų paslaugų kokybė	D1 <...Pagrindinis mokymo proceso tikslas yra užtikrinti aukštą teikiamų paslaugų kokybę...> D3 <...Mokymo proceso tikslas yra susijęs su tinkamu darbų atlikimu, kokybiškomis paslaugomis...> D5 <...Mokymo procesu siekiama užtikrinti, kad specialistai turėtų atitinkamų žinių ir gebėjimų...>
	Atitiktis ES ir tarptautinėms normoms	D3 <...Mokymai organizuojami tam, kad atliekama veikla atitiktų EAC ir ISA darbo praktikas bei standartus...> D4 <...Vienas iš tikslų yra geriausios praktikos standartų reikalavimų atitiktis...>
	Darbų saugos reikalavimų laikymasis	D2 <...Mokymai organizuojami siekiant užtikrinti ne tik teikiamų paslaugų kokybę, bet ir laikantis darbų saugos reikalavimų...> D6 <...Mokymo proceso metu yra siekiama užtikrinti saugų darbą bei profesionalią praktiką...>
	Asociacijos reputacijos gerinimas	D1 <...Kompetentingi ir kvalifikuoti asociacijos nariai užtikrina teigiamą požiūrį į asociaciją...> D5 <...Mokymo proceso tikslas yra kelti asociacijos reputaciją rinkoje...>

Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad mokymo proceso tikslai yra susiję su atliekamų paslaugų kokybe, ES ir tarptautinių normų atitiktimi, darbų saugos reikalavimų laikymusi bei asociacijos reputacijos gerinimu. Pagrindinis tikslas yra kokybiškai ir tinkamai atlikti darbai ar konsultacijos arboristos srityje, siekiant išlaikyti aukščiausius standartus pagal gerąsias EAC ir ISA darbo praktikas, taip pat laikantis ir Lietuvos teisinės bazės reikalavimus. Informantai nurodo, kad <...kitas svarus tikslas yra profesionalus patariamasis asociacijos narių balsas keičiant įstatyminius Lietuvos teisės paketus dėl geresnės šios srities darbų kokybės...> (D3). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokymo proceso metu yra siekiama suburti pagal tarptautines normas dirbančius specialistus, dalintis turima patirtimi bei žiniomis. Mokymo proceso metu dažniausiai siekiama patenkinti mokymo dalyvių lūkesčius, tam tikros srities žinių įgijimas, naujovių pristatymas. Taip pat mokymai organizuojami siekiant užtikrinti saugų darbą ir

profesionalią medžių priežiūrą, atitinkančią visus reikalavimus, užtikrinant želdinių priežiūros kokybę Lietuvoje. Tyrimo metu nustatyta, jog mokymo proceso organizavimo tikslas yra kelti asociacijos kaip kokybės ženklo ir profesionalios arboristų bendruomenės reputaciją. Tyrimo rezultatai apgrindžia ir moksliniuose tyrimuose išdėstytus mokymo ir ugdymo proceso tikslus. Kaip nurodo Oskezer (2019) dauguma šiuolaikinių įmonių pripažįsta, kad apmokyti bei kvalifikuoti darbuotojai yra esminis organizacijos veiklos sėkmės veiksnys. Darbuotojai, dalyvaujantys mokymo programose, kurių išlaidas padengia įmonės, gali pagilinti turimas žinias bei įgūdžius. Darbuotojai įgiję reikiamų žinių gali atlikti savo užduotis labiau motyvuoti, nejausdami kvalifikacijos ar žinių trūkumo. Akpoviroro (2022) teigimu, yra bendra darbuotojų mokymo ir ugdymo nauda: padidina darbuotojų moralę, pasitikėjimą ir motyvaciją; sumažina gamybos sąnaudas, nes asmenys gali sumažinti nereikalingų atliekamų veiksmų kiekį; skatina saugumo jausmą, o tai savo ruožtu mažina darbuotojų kaitą; padidina darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesą, suteikiant kompetencijų, reikalingų prisitaikyti prie naujų ir sudėtingų situacijų; sudaro galimybes darbuotojų pripažinimui, didesniai atlyginimui ir paaugštinimui bei padeda organizacijai pagerinti darbuotojų atliekamo darbo kokybę.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos arboristų asociacijoje nustatant mokymo poreikius yra atsižvelgiama į tarptautinius bei ES standartus ir jų keliamus reikalavimus, valstybinių institucijų teikiamas rekomendacijas bei teisės aktų reikalavimus, mokymai vykdomi remiantis Europos ir Tarptautinių standartų reikalavimais bei vadovaujantis asociacijos narių mokymosi poreikiais. Mokymo proceso metu yra taikomi nustatyti proceso etapai bei paskiriami atsakingi asmenys, taip pat asociacijos nariams yra sudaromos galimybės teikti pasiūlymus, pabrėžiant mokymosi poreikį bei būtinumą, mokymai organizuojami ir atsižvelgiant į arboristikos sričiai keliamus teisinius reikalavimus bei rinkos tendencijas. Mokymo proceso vertinimas atliekamas analizuojant mokymo dalyvių atsiliepimus ir pasiūlymus, kurie yra pateikiami elektroninio ryšio priemonėmis arba bendrų susirinkimų metu. Mokymo procesu yra siekiama tobulinti arboristų turimą kvalifikaciją, siekiant užtikrinti aukštą teikiamų paslaugų kokybę, užtikrinti darbų saugos reikalavimų laikymąsi bei gerinti asociacijos reputaciją. Kitoje darbo dalyje analizuojami asociacijoje taikomi mokymo metodai ir būdai.

3.1.2. Taikomų mokymo metodų ir būdų vertinimas

Šiame darbo poskyryje analizuojami interviu rezultatai, atskleidžiantys informantų nuomonę apie taikomus mokymo metodus bei būdus. Tyrimo metu informantų buvo prašoma pasidalinti patirtimi kokie mokymo metodai ir būdai yra taikomi asociacijoje bei kokie veiksniai lemia metodų ir būdų pasirinkimą (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Informantų nuomonės apie mokymo būdus ir veiksnius pasiskirstymas

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJOS	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Mokymo metodai ir būdai	Praktiniai ir teoriniai mokymai	D1 <... <i>Dažniausiai organizuojami įvairūs praktiniai ir teoriniai mokymai...</i> > D3 <... <i>Derinami praktiniai ir teoriniai mokymai, susiję su arboristikos funkcijomis...</i> >
	Asociacijų rengiami mokymai	D2 <... <i>Dalyvaujama ISA ir EAC mokymų programose, rengiami individualūs kvalifikacijos kėlimo planai...</i> > D5 <... <i>Europos ir Tarptautinių sertifikatų įsigijimo mokymai...</i> >
	Nuotoliniai mokymai	D3 <... <i>Kartais rengiami ir nuotoliniai mokymai, kurie dažniau būna seminarų forma...</i> > D6 <... <i>Priklausomai nuo mokymų pobūdžio rengiami nuotoliniai mokymai....</i> >
Mokymo metodų ir būdų pasirinkimą lemiantys veiksniai	Narių poreikiai	D4 <... <i>Organizuojant mokymus yra atsižvelgiama į asociacijos narių poreikius....</i> > D5 <... <i>Visų pirma yra atsižvelgiama į asociacijos narių poreikius ir kvalifikacijos kėlimo planus....</i> >
	Mokymų pasiūla	D1 <... <i>Organizuojant mokymus atsižvelgiama ir į rinkoje pateikiamą mokymų pasiūlą....</i> > D2 <... <i>Esame iš dalies priklausomi nuo rinkoje esančios mokymų pasiūlos....</i> >

Remiantis interviu rezultatais galima teigti, kad tiriamoje asociacijoje yra organizuojami praktiniai ir teoriniai mokymai, mokymus rengia ir pati asociacija, taip pat organizuojami nuotoliniai mokymai bei seminarai. Informantai nurodė, kad asociacijoje yra naudojamos ISA ir EAC mokymo sistemos bei <...*pirminė siekiamybė yra EAC suteikiamas European Tree Worker pažymėjimas arba ISA suteikiamas Certified arborist pažymėjimas...*> (D2). Baigus atitinkamus organizuojamus mokymus kiekvienas arboristas gali pasirinkti individualų kvalifikacijos kėlimo kelią. Asociacija yra šių organizacijų narys ir būtent šios organizacijos pateikia geriausius pasiūlymus kiekvienu individualiu atveju. Lietuvos arboristų asociacijos pagrindinis tikslas yra turėti sertifikuotus narius, kas užtikrina teikiamų paslaugų aukštą kokybę bei darbų saugos reikalavimų ir standartų atitikimą. Informantai nurodė, kad dažniausiai organizuojami praktiniai ir teoriniai mokymai, kurių pasirinkimas priklauso nuo asociacijos narių poreikių. Taip pat informantai patvirtina, kad <...*atsižvelgiant į mokymų specifiką gali būti rengiami ir nuotoliniai*

seminarai ar kursai...> (D6). Pasirinkimas dažniausiai priklauso nuo narių poreikio bei organizuojamų mokymų pasiūlos rinkoje. Mokymų būdų ir metodų pasirinkimą Lietuvos arboristų asociacijoje lemia mokymo kursų pasiūla rinkoje, tiek vietinėje, tiek Europos ar tarptautiniu mastu. Kaip ir minėta anksčiau, mokymų metodų pasirinkimą lemia ir asociacijos narių poreikiai bei kvalifikacijos kėlimo būtinybė. Interviu metu informantai nurodė kokie metodai bei būdai yra efektyviausi mokymo procese (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Informantų nuomonės apie efektyviausius mokymo būdus pasiskirstymas

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJOS	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Mokymo metodų ir būdų efektyvumas	Pasidalijimas patirtimi, mentorystė	D1 <...Manau efektyvus yra pasidalijimas patirtimi, kai labiau patyrę arboristai moko naujokus....> D4 <...Dažna praktika yra mentorystė, pasidalijimas patirtimi, manau tai efektyviausias būdas....> D6 <...Dauguma narių seka vyresnių kolegų pėdomis, laikosi jų nurodymų, dalijasi turima patirtimi bei žiniomis....>
	Praktiniai mokymai	D2 <...Labai svarbūs mūsų darbe yra praktiniai mokymai, kurie suteikia specifinių žinių ir gebėjimų....> D3 <...Mano nuomone labiausiai pasiteisina praktiniai mokymai, dėmesys tam tikroms specifinėms žinioms....> D5 <...Praktinių užsiėmimų metu yra mokoma specifinių dalykų, kurie nėra įprasti ir dažnai nėra kursų ar seminarų programos dalis....>
	Praktinių ir teorinių mokymų derinys	D4 <...Geriausią rezultatą galima pasiekti kai yra derinami praktiniai ir teoriniai mokymai....> D6 <...Asociacijoje yra derinami praktiniai ir teoriniai mokymai, tokiu būdu įgytas teorines žinias pritaikant praktiniuose sprendimuose....>

Išanalizavus interviu duomenis galima teigti, kad efektyviausi mokymo metodai ir būdai yra pasidalijimas patirtimi ir mentorystė, organizuojami praktiniai mokymai bei praktinių ir teorinių mokymų derinimas. Lietuvos arboristų asociacijoje yra taikomas pasidalijimas patirtimi, mentorystė. Kaip nurodo informantai, <...narys kuris turi daugiau patirties ar yra seniau gavęs šiuos pažymėjimus dažniausiai moko „naujokus“ ir tokiu būdu tobulėja pats...> (D1). Kiti informantai pritaria, jog <...dauguma narių seka vyresnių narių pėdomis, ir pagal juos ir laikosi

pažymėjimus...> (D4). Tarpusavio santykiai tarp asociacijos narių yra glaudūs, dažnai bendraujama ir bendradarbiaujama, dirbama kartu bei siekiama tobulinti savo fizinius įgūdžius, pasidalijama turima patirtimi, skatinamas naujų asociacijos narių tobulėjimas bei šiems tikslams pasiekti yra pasitelkiama mentorystė. Efektyvūs mokymo metodai ir būdai yra susiję su įvairiais organizuojamais praktiniais mokymais, kurių metu pagrindinis dėmesys yra skiriamas narių įgūdžių tobulinimui, kvalifikacijos kėlimui. Informantų nuomone praktinių užsiėmimų metu arboristai įgyja tam tikrų specifinių įgūdžių, pavyzdžiui *<...mokomi kaip persodinti didelius medžius, kokias sutvirtinimo sistemas taikyti, genėjimo technikos, grandininio pjūklo priežiūra...>* (D3). Praktinių metų asociacijos nariai orientuojasi į tam tikrų aktualių specifinių įgūdžių įgijimą, kurių dažnai nesuteikia standartinė kvalifikacinė sistema. Tyrimo dalyviai taip pat nurodė, jog svarbus yra teorinių ir praktinių užsiėmimų derinys. Informantų nuomone *<...žinant teoriją, bet nemokant pritaikyti praktiškai gali pakenkti sau ir aplinkai...>* (D6). Informantų nuomone efektyviausi yra tokie mokymai kurių metu gautą informaciją ir žinias galima pritaikyti praktikoje. Paskutiniu šio bloko klausimu nustatyta informantų nuomonė apie asociacijos narių geriausiai vertinamus mokymo metodus bei būdus (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Informantų nuomonės apie geriausius metodus ir būdus pasiskirstymas

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJOS	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Efektyviausi mokymo metodai ir būdai	Specializuoti kvalifikacijos kėlimo kursai	D1 <i><...Labiausiai pasiteisina specializuoti kvalifikacijos kursai, kurie atitinka narių poreikius...></i> D2 <i><...Specifiniai kursai, kuriuos veda ISA ar EAC specialistai...></i> D5 <i><...Kartais esant poreikiui kviečiami specialistus iš įvairių asociacijų organizuoti specifinius kvalifikacijos kėlimo kursus...></i>
	Praktiniai mokymai	D2 <i><...Kaip ir minėjau, labiausiai pasiteisina tokie mokymai, kurie suteikia praktinių žinių...></i> D5 <i><...Manau, kad efektyviausi mokymai yra tiek, kurių metu įgyjamos praktinės žinios ir gebėjimai aktualiose srityse...></i>
	Seminarai, diskusijos	D2 <i><...Asociacijos nariai ypač vertina išvykstamuosius seminarus į kitas užsienio šalis, kurių metu įgyja reikiamų žinių...></i> D6 <i><...Efektyviausi metodai yra diskusijos, pasidalijimas patirtimi, dalyvavimas įvairiuose seminaruose...></i>

Tyrimo metu nustatyta, jog efektyviausi mokymo metodai yra specializuoti kvalifikacijos kėlimo kursai, kuriuos dažniausiai organizuoja bei veda ISA ir EAC asociacijų atstovai. Informantai sutinka, kad *<...efektyviausi yra specialūs tam tikros kvalifikacijos kėlimo mokymo kursai kuriuos veda iš aukščiau išvardintų asociacijų atvykę profesionalai (dažniausiai užsieniečiai)...>* (D2). Šie mokymai dažniau yra prieinami nariams kalbantiems anglų kalba dėl mokymų specifikos ir vertimų trūkimo. Informantai atkreipia dėmesį, kad organizuojant mokymus pastebimos mokymų proceso bei sistemos spragos, dažnai mokymai organizuojami chaotiškai, neturint ilgalaikio mokymų tęstinumo plano, apklausiant asociacijos narius bei įvertinant kokių mokymų trūksta. Pasigendama aiškesnio mokymų organizavimo proceso etapų apibrėžtumo ir sistemingo mokymų poreikių identifikavimo.

Vertinant efektyviausius mokymo metodus ir būdus informantai nurodė, kad *<...didžiausio susidomėjimo ir iš apklausų sprendžiant labiausiai pasiteisina ir lankomiausi būna praktiniai mokymai...>* (D5). Kaip jau minėta anksčiau efektyviausi mokymo metodai ir būdai yra didelių medžių persodinimo praktiniai mokymai, sutvirtinimo sistemų praktiniai mokymai, grandininio pjūklo naudojimo ir priežiūros praktiniai mokymai. Asociacijos nariai taip pat labiausiai patenkinti yra išvažiuojamaisiais seminarais, kur dalis informacijos pateikiama teoriškai, skaidrių pagalba, bei įgyvendinama praktikoje šioje kategorijoje dominuoja sužeistojo gelbėjimo lajoje, bei grybinių medžių pažeidimų mokymai.

Apibendrinant galima teigti, jog Lietuvos arboristų asociacijoje yra taikomi įvairūs mokymo metodai ir būdai, kurie apima pasidalijimą patirtimi, mentorystę, įvairius praktinius užsiėmimus ir mokymus bei praktinių ir teorinių mokymų derinimą. Informantų nuomone aktualiausi yra tokie mokymai, kurių metu suteikiamos specifinės žinios ir gebėjimai. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokymų sistema bei mokymų organizavimo procesas nėra aiškiai detalizuotas, stinga sistemos, mokymų tęstinumo bei aiškiai detalizuotų mokymo programos proceso etapų.

3.1.3. Mokymo sistemos efektyvumo vertinimo rezultatai

Šiame darbo skyriuje analizuojami tyrimo rezultatai, atskleidžiantys mokymo sistemos efektyvumo vertinimo rezultatus. Tyrimo metu informantų buvo prašoma pasidalinti patirtimi apie asociacijoje taikomą mokymo sistemos efektyvumo vertinimą, kas asociacijoje atlieka mokymo sistemos vertinimą bei kokiais būdais asociacijos nariai dalyvauja mokymo sistemos vertinime (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Informantų nuomonės apie mokymo sistemos efektyvumo vertinimą pasiskirstymas

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJOS	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Mokymo sistemos efektyvumo vertinimas	Asociacijos vertinimo sistema	D2 <... <i>Dažnai mokymų sistemos efektyvumas yra vertinamas asociacijos viduje, pačių narių iniciatyva....</i> > D3 <... <i>Įvairių apklausų pagalba yra atliekamas mokymo sistemos efektyvumo vertinimas....</i> >
	Išoriniai konsultantai	D1 <... <i>Mokymo sistemos vertinimui pasitelkiamie EAC arba ISA ekspertus, kurie turi reikiamos patirties...</i> > D5 <... <i>Mokymo sistemos efektyvumą vertina ES ar tarptautinės asociacijos ekspertai, kurie ir yra atsakingi už kvalifikacijos kėlimą...</i> >
	Vertinimo sistemos funkcionavimas	D4 <... <i>Manau, kad šiuo metu mokymų sistemos efektyvumo vertinimo sistema funkcionuoja netinkamai....</i> > D6 <... <i>Pasigendama aiškumo atliekant mokymų sistemos efektyvumo vertinimą, sakyčiau jis nėra tinkamai atliekamas arba neatliekamas iš viso...</i> >

Pagal pateiktus interviu rezultatus galima teigti, kad mokymo sistemos efektyvumo vertinimas Lietuvos arboristų asociacijoje atliekamas taikant vidinę vertinimo sistemą, taip pat pasitelkiant išorinius konsultantus. Kvalifikacijos kėlimo vertinimą atlieka EAC arba ISA paskirti ekspertai, kurie turi nemažesnę negu tokia pačią kvalifikaciją arba jai tolygią kitokiais būdais gautą kvalifikaciją ar išsilavinimą. EAC sistemos pirmosios pakopos egzaminas turi ir teorinę ir praktinę dalį. ISA pirmosios pakopos egzaminas turi tik teorinę dalį kuri apima platesnę veiklos vertinimo dalį. Dažnesniu atveju norėdami sutaupyti laiko asociacijos nariai renkasi EAC egzaminą. Taigi atliekant mokymo sistemos efektyvumo vertinimą yra pasitelkiami išoriniai profesionalūs konsultantai. Informantų nuomone <...*sistemos yra tikrai efektyvios, mokytis pagal jas yra gana paprasta nes viskas yra pateikiama žingsnis po žingsnio...*> (D3). Mokymų sistemos efektyvumas vertinamas tam tikrais etapais, prieš organizuojamus egzaminus kvalifikacijai įgyti yra rengiami kursai, kurių metu galima atnaujinti turimas žinias. Kiti informantai kritiškai vertino šiuo metu esamą mokymo sistemos efektyvumo vertinimo sistemą, pabrėždami, kad <...*vertinimas deja nėra atliekamas, tačiau asociacijos nariai teikia pasiūlymus po įvykusių mokymų...*> (D5). Interviu metu informantai atskleidė ir planuojamus pokyčius mokymo sistemos efektyvumo vertinimui, nurodydami, jog <...*šiai dienai asociacijoje nėra kas atlieka kvalifikacijos kėlimo sistemos vertinimą, tačiau ateityje planuojama įkurti kvalifikacijos komitetą, kuris atliktų šį vertinimą...*>

(D1). Galima teigti, kad mokymo sistemos efektyvumas vertinamas išorinių konsultantų pagalba, taip pat mokymų dalyviai teikia pasiūlymus ir rekomendacijas mokymo sistemos gerinimui. Tyrimo metu nustatyta kokie veiksniai lemia mokymo sistemos efektyvumą (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Informantų nuomonės apie mokymo sistemos efektyvumo veiksnius pasiskirstymas

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJOS	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Mokymo sistemos efektyvumo veiksniai	Narių motyvacija	D2 <...Visų pirma mokymo sistemos efektyvumas ir mokymų sėkmė priklauso nuo narių motyvacijos ir noro mokytis....> D4 <...Manau, kad mokymų sistemos efektyvumą lemia dalyvių noras mokytis ir susidomėjimas mokymais...>
	Kainos ir kokybės santykis	D1 <...Efektyvumą lemia kaina ir kalba, ne visi kursai organizuojami lietuvių kalba....> D5 <...Renkantis mokymus atsižvelgiama į kainą bei teikiamų mokymų kokybę....> D6 <....Nariai mieliau renkasi tuos mokymus, kurie suteikia kokybišką ir naudingą informaciją...>
	Informacijos apie mokymus prieinamumas	D3 <...Kvalifikacijos kėlimo sistemoje yra labai svarbi naujienų apie mokymus, organizuojamus kursus sklaida...> D4 <...Mokymo sistemos efektyvumą lemia informacijos apie mokymus sklaida, mokymų grafikų savalaikis skelbimas....>

Remiantis atliktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad mokymo sistemos efektyvumą lemia narių motyvacija, kainos ir kokybės santykis bei informacijos apie mokymus sklaida ir prieinamumas asociacijos nariams. Informantų nuomone mokymų sėkmė bei mokymų sistemos efektyvumas labai priklauso nuo pačių narių motyvacijos, noro mokytis bei kelti kvalifikaciją ar įgyti naujų gebėjimų. Informantai taip pat sutinka, kad mokymų sistemos efektyvumą lemia kainos ir kokybės santykis. Informantai sutinka, kad <...mokymų kalba yra svarbus veiksnys, EAC organizuojami kursai būna lietuvių kalba, ISA daugiau angliškai...>. Atsižvelgiant į kalbos kriterijų dažniau asociacijos nariai renkasi kursus lietuvių kalba, todėl arboristų asociacijoje turima daugiau EAC išsilaikiusių narių nei ISA. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad svarbu kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvume naujienų sklaida, mokymų pasiekiamumas, viešinimas. Taip pat informacijos prieinamumas jiems priimtinais šaltiniais ir kalbomis. Kvalifikacijos sistemos

efektyvumą lemia aiškus tikslas, strategija, sistemingas mokymo turinio atnaujinimas bei narių įtraukimas į procesą. Moksliniuose tyrimuose taip pat pabrėžiami įvairūs veiksniai, kurie lemia mokymo sistemos efektyvumą. Bindusha, Anitha (2022) nurodo, kad mokymo sistemos efektyvumui poveikį turi aukščiausiosios vadovybės paramos trūkumas, individualus darbuotojų požiūris, mokymo praktikos trūkumai ir su darbu susiję veiksniai. Urbancova, Vrabcova (2021) teigia, kad svarbiausi vertinimo aspektai yra mokymosi sistema, metodai ir priemonės, taip pat vertinamas ryšys tarp emocijų, motyvacijos, mokymosi stiliaus ir žinių. Hajjar, Alkhanaizi (2018) vertindami mokymo efektyvumą lemiančius veiksnius pabrėžia, kad mokymo efektyvumui poveikį turi tinkamai parinkta mokymo medžiaga, aktuali darbuotojams tematika, mokymo aplinka bei mokymo stilius.

Kitu klausimu nustatyta informantų nuomonė apie tai kokiomis priemonėmis yra geriausia vertinti mokymo sistemos efektyvumą (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Informantų nuomonė apie mokymo sistemos efektyvumo vertinimo priemones

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJOS	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Mokymo sistemos efektyvumo priemonės	Asociacijos atliekamų projektų vertinimas	D2 <... <i>Mokymų sistemos efektyvumą padeda įvertinti atliekami asociacijos projektai, požiūris į asociaciją...</i> > D5 <... <i>Kad mokymo sistema yra efektyvi patvirtina ir susidomėjimas pačia asociacija, aktyvesnis dalyvavimas įvairiuose projektuose...</i> >
	Narių susidomėjimas ir dalyvavimas mokymuose	D1 <... <i>Mokymo sistemos efektyvumas yra įvertinamas aktyvesniu narių dalyvavimu mokymuose ir didesnis susidomėjimas...</i> > D3 <... <i>Kuo aktyvesnis narių dalyvavimas mokymuose, tuo yra efektyvesnė ir poreikius atitinkanti mokymo sistema....</i> >
	Asociacijos narių skaičius	D4 <... <i>Augantis asociacijos narių skaičius patvirtina, kad taikoma mokymo sistema yra efektyvi....</i> > D6 <... <i>Manau, kad kuo daugiau asociacijoje dalyvių, tuo patvirtinama, kad mokymų sistema yra efektyvi....</i> >

Remiantis atliktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad priemonės, patvirtinančios mokymo sistemos efektyvumą yra susiję su asociacijos atliekama veikla, reputacija rinkoje, narių aktyvesniu dalyvavimu bei susidomėjimu organizuojamais mokymais bei kvalifikacijos kėlimo kursais bei augantis asociacijos narių skaičiaus augimas. Informantų nuomone mokymo sistemos efektyvumą pagrindžia išsilaikiusių narių skaičius bei narių gebėjimas taikyti įgytas teorines ir

praktines žinias. Kaip nurodo informantai <...*kuo daugiau asociacijoje kvalifikuotų narių, tuo mokymo sistema yra efektyvesnė ir tinkamai parengta...*> (D3). Tačiau mokymo sistemos efektyvumą pagrindžia ir mokymų prieinamumas ir kaina, asociacijos narių susidomėjimas ir lankomumas. Taip pat informantai sutinka, kad geriausia vertinti mokymo sistemos efektyvumą pagal asociacijos narių pasiekimus atliekant darbus, įgyvendinamus projektus, klientų atsiliepimus, tikrintojų (auditorių) išvadas. Augantis atliekamų projektų skaičius, asociacijos reputacija rinkoje patvirtina, kad taikoma mokymų sistema atitinka rinkos keliamus reikalavimus bei asociacijos narių poreikius. Paskutiniu tyrimo klausimu informantai įvertino kokiomis priemonėmis ir būdais galima gerinti mokymo sistemą arboristų asociacijoje (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Mokymo sistemos tobulinimo pasiūlymai

KATEGORIJA	SUBKATEGORIJOS	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Mokymo sistemos tobulinimas	Pritaikymas prie teisinės bazės	D2 <... <i>Mokymo procesą reiktų labiau pritaikyti prie Lietuvos teisinės bazės....</i> > D3 <... <i>Manau, kad asociacija turėtų dirbti ta linkme, jog sertifikacijos poreikis būtų įtrauktas į įstatymus....</i> >
	Efektyvesnis narių bendradarbiavimas	D1 <... <i>Reiktų skatinti bendravimą ir bendradarbiavimą tarp asociacijos narių ir renginių komiteto....</i> > D4 <... <i>Dažnesnis bendravimas su užsienio partneriais, jų patirties perėmimas....</i> > D6 <... <i>Skatinti narių bendradarbiavimą asociacijos viduje bei su kitomis asociacijomis ne tik Lietuvos mastu....</i> >
	Mokymų programų tobulinimo sprendimai	D2 <... <i>Būtų tikslinga įdiegti mokymų programas, kuriomis sudaromos galimybės mokytis iš patirties...</i> > D5 <... <i>Reiktų sudaryti galimybes mokytis užsienio šalyse bei įgyti naujos patirties...</i> >

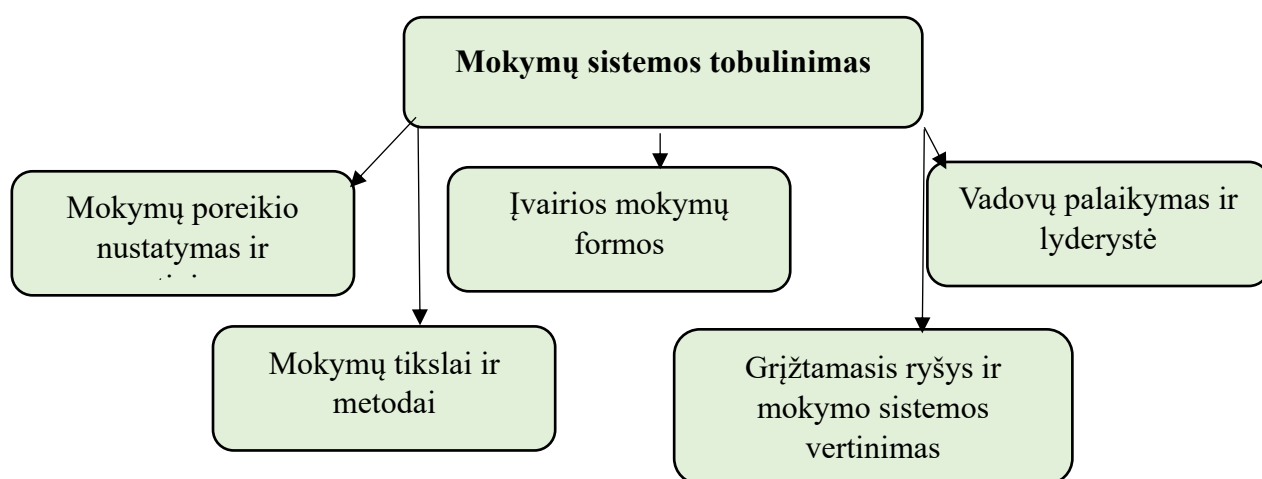
Interviu metu nustatyta, kad Lietuvos arboristų asociacijoje mokymo sistemos tobulinimas turėtų apimtis šias pagrindines tris sritis: mokymo sistemos pritaikymas prie teisinės bazės, efektyvesnis asociacijos narių bendravimas ir bendradarbiavimas bei mokymų programos tobulinimo sprendimai. Kaip nurodo informantai asociacijoje mokymo procesą yra tikslinga labiau pritaikyti prie Lietuviškos teisinės bazės nustatytų galimų darbų. Taip pat asociacija turėtų siekti, kad arboristų sertifikavimo poreikis būtų įtrauktas į įstatymus ir taip didinamas narių noras mokytis ir tobulėti. Dažnesnis renginių komiteto bendravimas su nariais, konstruktyvesnis darbas

ir aktyvesnis pasiūlymų teikimas pagerintų situaciją asociacijoje. Informantai sutinka, kad bendrauti ir bendradarbiauti reiktų ir su užsienio šalių partneriais. Asociacijoje būtų vertinga įdiegti mokymų programas, suteikti galimybę mokytis iš patirtį turinčių arboristų, taip pat suteikti galimybę kvalifikacijos kėlimui ar praktikai užsienyje.

Apibendrinant galima teigti, kad mokymų sistemos efektyvumo vertinimas padeda atskleisti mokymų spragas, nustatyti tobulintinas sritis bei identifikuoti mokymų poreikį. Mokymų sistemos efektyvumą atskleidžia augantis asociacijos narių skaičius, aktyvesnis asociacijos dalyvavimas projektuose, gerėjanti asociacijos reputacija bei įvaizdis. Tačiau asociacijoje taikoma mokymų sistema turėtų būti tobulinama, atsižvelgiant į narių poreikius, skatinant aktyvesnį narių tarpusavio komunikaciją ir bendradarbiavimą, komunikaciją ir pasidalijimą patirtimi su užsienio partneriais.

3.2. Mokymo sistemos efektyvumo gerinimo pasiūlymai

Darbuotojų mokymo sistemos tobulinimas organizacijoje apima įvairių mokymo proceso aspektų tobulinimą, siekiant padidinti mokymo sistemos efektyvumą ir suderinimą su organizacijos tikslais bei asociacijos narių poreikiais. Tyrimo metu nustatyta, kad tiriamoje asociacijoje mokymosi poreikis yra identifikuojamas apklausiant asociacijos narius, teikiant pasiūlymus vadovybei, tačiau asociacijos narių mokymosi metodų ir būdų pasirinkimas priklauso nuo rinkos reikalavimų, specifinių arboristikai būdingų įgūdžių formavimo poreikių. Respondentai nenurodė jokio ilgalaikio mokymų plano, mokymų strategijos buvimo, ar tęstinio mokymų planavimo. Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus 7 paveiksle pateikiamas mokymo sistemos tobulinimo sprendimų modelis.



7 pav. Mokymo sistemos tobulinimo pasiūlymai

Lietuvos arboristų asociacijoje svarbus yra mokymo poreikių nustatymas: būtina ir rekomenduojama atlikti išsamų narių poreikių vertinimą, kad nustatyti turimas konkrečias žinias, įgūdžius ir kompetencijas, kurių reikia įvairioms funkcijoms asociacijoje atlikti. Mokymo poreikių įvertinimas gali apimti pareigybių aprašymų analizę, įgūdžių trūkumo analizę ir darbuotojų bei vadovų atsiliepimų rinkimą. Sekantis tobulinimo pasiūlymas yra susijęs su mokymo tikslų nustatymu: būtina nustatyti aiškius ir išmatuojamus mokymosi tikslus kiekvienai mokymo programai. Tikslai turi atitikti organizacijos tikslus ir nurodyti žinias, įgūdžius ar elgesį, kuriuos darbuotojai turėtų įgyti arba patobulinti per mokymus ar kvalifikacijos kėlimo kursus.

Svarbus ir aktyvus dalyvių dalyvavimas mokymo procese pasitelkiant įvairius ir narius įtraukiančius mokymo metodus, tam kad atitikti asociacijos narių skirtingus mokymosi stilius ir pageidavimus. Šie metodai gali apimti interaktyvius seminarus, praktinius pratimus, modeliavimą, atvejų tyrimus, el. mokymosi modulius ir daugialypės terpės pristatymus. Būtina užtikrinti, kad mokymo medžiaga būtų prieinama ir patogiai naudoti, suprantama asociacijos nariams kalba. Mokymo medžiaga gali apimti skaitmeninių išteklių, kuriuos galima pasiekti bet kada ir bet kur, teikimą, taip pat įvairių mokymosi poreikių patenkinimą, organizuojant skirtingų programų kursus arba nuotolinius mokymus.

Mokymo patirties gerinimui būtina naudoti naujausias technologijas ar jų derinius, kurie galėtų apimti mokymosi valdymo sistemų naudojimą kursų pristatymui ir stebėjimui, žaidimų elementų įtraukimą, kad padidinti asociacijos narių įsitraukimą, ir virtualios realybės (VR) arba papildytos realybės (AR) panaudojimą įtraukiant mokymosi patirtį. Taip pat būtina skatinti tęstinį asociacijos narių mokymąsi, apimant arboristų kvalifikacijos kėlimo kursus, pažangias įgūdžių tobulinimo programas ir sertifikatus, padedančius siekti karjeros ir tobulinti įgūdžius.

Mokymo sistemos efektyvumo vertinimui būtina pasitelkti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir paramą darbuotojams viso mokymo proceso metu. Tai galėtų apimti mentorių ar trenerių paskyrimą, galimybę bendradarbiauti ir bendradarbiauti bei siūlyti savarankiško mokymosi išteklius. Mokymo sistemos efektyvumo vertinimui būtina įdiegti mokymo programų efektyvumo vertinimo metodus. Tai gali apimti darbuotojų veiklos pokyčių įvertinimą, apklausų ar vertinimų atlikimą po mokymų, baigimo rodiklių stebėjimą ir atsiliepimų iš dalyvių bei suinteresuotųjų šalių rinkimą. Būtina nuolat peržiūrėti ir tobulinti mokymo sistemą, remiantis atsiliepimais, vertinimo rezultatais ir besikeičiančiais asociacijos poreikiais.

Užtikrinant asociacijos mokymų sėkmę būtina skatinti lyderystės palaikymą: vadovų įsitraukimas ir parama mokymo iniciatyvoms, lyderiai turėtų aktyviai informuoti apie mokymo svarbą, paskirstyti išteklius ir rodyti pavyzdį patys dalyvaudami mokymuose. Įgyvendindamos šias strategijas, organizacijos gali patobulinti savo darbuotojų mokymo sistemą, kad geriau

palaikytų darbuotojų tobulėjimą, pagerintų veiklos rezultatus ir prisidėtų prie bendros asociacijos sėkmės.

IŠVADOS

1. Išanalizavus darbuotojų mokymo ir ugdymo sampratą, mokymo organizavimo tikslus organizacijoje galima pateikti tokias išvadas:
 - 1.1. Darbuotojų mokymas organizacijose reiškia sistemingą darbuotojų aprūpinimą žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais, kurių reikia norint veiksmingai atlikti savo darbo pareigas. Mokymo sistema apima įvairias mokymosi ir tobulėjimo iniciatyvas, skirtas darbuotojų našumui, produktyvumui ir pasitenkinimui darbu pagerinti. Darbuotojų mokymo koncepcija grindžiama supratimu, kad gerai apmokyti darbuotojai yra geriau pasirengę prisidėti prie organizacijos sėkmės ir prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos.
 - 1.2. Darbuotojų mokymas organizacijose yra strateginė investicija į žmogiškąjį kapitalą, kuri didina darbuotojų gebėjimus, gerina organizacijos veiklą ir skatina mokymosi bei tobulėjimo kultūrą. Teikdamos pirmenybę darbuotojų mokymui, organizacijos gali įgyti konkurencinį pranašumą ir padėti siekti ilgalaikės sėkmės.
 - 1.3. Organizuojant darbuotojų mokymą ir ugdymą yra taikomi e-mokymosi, rotacinio mokymo, mokymo ne darbo vietoje ir kiti ugdymo metodai ir priemonės, rengiamos stažuotės, pasidalijimas patirtimi. Taip pat moksliniuose tyrimuose pabrėžiama, kad organizacijos dažniau organizuoja mokymus darbo vietoje, taikomos patirtinio mokymo formos, kai darbuotojų gebėjimai ir įgūdžiai formuojami darbo vietoje.
2. Išanalizavus mokymų sistemos efektyvumą bei efektyvumo vertinimą galima pateikti tokias išvadas:
 - 2.1. Moksliniuose tyrimuose analizuojant mokymo sistemos efektyvumą vertinami tiek nuo organizacijos priklausantys (mokymų skatinimas, apmokamas papildomas mokymasis) tiek nepriklausantys (darbuotojų motyvacija, nuotaika) veiksniai, kurie gali lemti mokymo sistemos sėkmę. Tačiau moksliniuose tyrimuose pasigendama vieningos nuomonės dėl efektyvumo vertinimo metodų bei priemonių. Mokymo proceso metu siekiama, kad mokymas būtų naudingas visoms suinteresuotoms šalims, suteiktų reikiamų žinių ir įgūdžių, tobulinti darbuotojų gebėjimus.
 - 2.2. Išsami mokymo poreikių analizė padeda nustatyti konkrečias žinias, įgūdžius ir kompetencijas, kurių darbuotojams reikia. Nesugebėjimas tiksliai įvertinti mokymo poreikių gali sukelti nereikšmingų arba neveiksmingų mokymo programų. Mokymo programų kūrimas ir pristatymas atlieka lemiamą vaidmenį užtikrinant jų veiksmingumą. Mokymo programos turi būti gerai struktūrizuotos, įtraukiančios ir pritaikytos prie darbuotojų mokymosi stilių ir pageidavimų. Be to, kvalifikuotų instruktorių ar tarpininkų prieinamumas gali turėti įtakos mokymo kokybei.

3. Išanalizavus Lietuvos arboristų asociacijos veiklos principus, mokymo ir ugdymo proceso ypatumus bei remiantis interviu rezultatais nustatyta:
 - 3.1. Lietuvos arboristų asociacijoje nustatant mokymo poreikius yra atsižvelgiama į tarptautinius bei ES standartus ir jų keliamus reikalavimus, valstybinių institucijų teikiamas rekomendacijas bei teisės aktų reikalavimus. Mokymo proceso metu yra taikomi nustatyti proceso etapai bei paskiriami atsakingi asmenys. Mokymo proceso vertinimas atliekamas analizuojant mokymo dalyvių atsiliepimus ir pasiūlymus, kurie yra pateikiami elektroninio ryšio priemonėmis arba bendrų susirinkimų metu, tačiau trūksta sistemingos praktikos vedant mokymų tvarkaraščius bei sistemos nurodančios ilgalaikį mokymų planą. Mokymo procesu yra siekiama tobulinti arboristų turimą kvalifikaciją, siekiant užtikrinti aukštą teikiamų paslaugų kokybę, užtikrinti darbų saugos reikalavimų laikymąsi bei gerinti asociacijos reputaciją.
 - 3.2. Lietuvos arboristų asociacijoje yra taikomi mokymo metodai ir būdai, kurie apima pasidalijimą patirtimi, mentorystę, praktinius užsiėmimus ir mokymus bei praktinių ir teorinių mokymų derinimą. Informantų nuomone aktualiausi yra tokie mokymai, kurių metu suteikiamos specifinės žinios ir gebėjimai. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokymų sistema bei mokymų organizavimo procesas nėra aiškiai detalizuotas, stinga sistemos ir aiškiai detalizuotų mokymo proceso etapų bei tęstinumo.
 - 3.3. Mokymų sistemos efektyvumą atskleidžia augantis asociacijos narių skaičius, aktyvesnis asociacijos dalyvavimas projektuose, gerėjanti asociacijos reputacija bei įvaizdis. Tačiau asociacijoje taikoma mokymų sistema turėtų būti tobulinama, atsižvelgiant į narių poreikius, bei patirtis tarptautinio lygio konferencijose, šiuo metu pastebimas mentorystės trūkumas asociacijoje.
4. Atlikus mokslinės literatūros analizę bei remiantis empirinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad iškeltas teiginys, jog mokymosi proceso organizavimas, mokymo metodų ir priemonių taikymas yra susijęs su organizacijos veiklos specifika ir veiklai keliamais reikalavimais, pasitvirtino, kadangi tiriamojoje organizacijoje yra būdinga savita ir specifinė sertifikavimo bei mokymo sistema. Taip pat tyrimo rezultatai patvirtina, kad arboristų asociacijoje mokymo proceso efektyvumas turi poveikį veiklos rezultatams bei asociacijos narių atliekamo darbo našumui ir produktyvumui.

PASIŪLYMAI

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais bei siekiant efektyvinti mokymo ir ugdymo procesą Lietuvos arboristų asociacijoje yra rekomenduojama:

1. Rekomenduojama atlikti bent kartą metuose išsamų narių poreikių vertinimą, kad nustatyti turimas konkrečias žinias, įgūdžius ir kompetencijas, kurių reikia įvairioms funkcijoms asociacijoje atlikti.
2. Rekomenduojama asociacijai nustatyti aiškius ir išmatuojamus mokymosi tikslus kiekvienai mokymo programai. Tikslai turi atitikti organizacijos tikslus ir nurodyti žinias, įgūdžius ar elgesį, kuriuos darbuotojai turėtų įgyti arba patobulinti per mokymus ar kvalifikacijos kėlimo kursus.
3. Skatinti asociacijos narius dalintis turima patirtimi, ypač jeigu kvalifikacijos kėlimas buvo organizuojamas tarptautinėse įstaigose, skatinti mentorystės puoselėjimą ir naujų asociacijos narių ugdymą skatinant aktyvesnį narių tarpusavio komunikaciją ir bendradarbiavimą, komunikaciją ir pasidalijimą patirtimi su užsienio partneriais.

LITERATŪRA

1. Acuna G. E., Alvarez L. A., Miraflores J., and Samonte M. J., “Towards the Development of an Adaptive E-Learning System with Chatbot Using Personalized E-Learning Model,” in 2021 The 7th International Conference on Frontiers of Educational Technologies, pp. 120–125, doi: 10.1145/3473141.3473236. 2021.
2. Akpoviroro, K. Moderating Influence Of E-Learning On Employee Training And Development (A Study Of Kwara State University Nigeria). SocioEconomic Challenges, 2022, Volume 6, Issue 2, p. 83-93
3. Akinbola O. A, Alaka N.S, Kowo S. A. The Relationship between the Organization of Personnel Training and the level of Competitiveness in Foreign Market. Foreign trade Economics: Finance, Law Scientific Journal, Published by Kyiv National University of Trade and Economics Ukraine-Europe, 2018, № 5, p.70 – 86.
4. Al-Fraihat, D., Joy, M., & Sinclair, J. Evaluating E-learning systems success: An empirical study. Computers in Human Behavior, 2020, 102, 67–86. (Al-Fraihat, 2020)
5. Alharthi, A. D., Spichkova, M., & Hamilton, M. Sustainability requirements for eLearning systems: A systematic literature review and analysis. Requirements Engineering, 24(4), 523–543. 2019
6. Alonazi W. Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: a national study. Health services research, No. 21, p. 1-8. 2021
7. Anužienė, B., Zubrickienė, I. Changes to staff training strategies in business organisation in terms of learning and competence development. Proceedings of the International Scientific Conference, Volume IV, p. 30-47. 2021
8. Arellano-Bover J., Saltiel F., Differences in On-the-Job Learning Across Firms, SSRN Electronic Journal, 10.2139/ssrn.4783711, 2024.
9. Assi, M., Raju, V. Evaluating training effectiveness: critical studies in the last eight decades. World Journal of Research and review, vol. 11, issue 1, p. 29-35. 2022
10. Ativetin, T. The impact of the learning organization on the essential behaviors regarding employee retention during the COVID-19 pandemic. ABAC Journal, Vol. 41 No. 3, p.20-45) 2021
11. Basten, D., Haamann, T. Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. SAGE Open Literature Review, p. 1-20. 2018.
12. Bindusha, H., Anitha, K. A Study on Effectiveness of Employees Training and Development Program. International journal of research publications and reviews, 2022, vol. 13, No. 2, p. 97-101.

13. Dignen, B., & Burmeister, T. Learning and development in the organizations of the future. Three pillars of organization and leadership in disruptive times (pp. 207–232). Cham: Springer, 2020.
14. Faruk, U. The Effect of Education and Training to Employee Performance Through Leadership as Intervening Variables at PT. Utama Agung Jakarta Indonesia. *International Journal of business and applied social science*, vol. 4, issue 2, p. 71-87. 2018
15. Rossi M. F., Gualano M. R., Magnavita N., Moscato U., Santoro P. E., Borrelli I. Coping with burnout and the impact of the COVID-19 pandemic on workers' mental health: A systematic review. *Frontiers in Psychiatry* 14, 2023
16. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vilnius: MRU, 2016
17. Ghaffari, M., Aghadavood R., S., & Reza Dalvi, M. El estudio de impacto del papel de la eficacia del sistema de rotación de puestos en el entusiasmo laboral. *Nexo Revista Científica*, 34(02), 790–806. <https://doi.org/10.5377/nexo.v34i02.11567>. 2021
18. Gontkovicova, B., Dubova, E. The necessity of employee education. *Modern management review*, 2015, vol. 22, p. 131-141.
19. Goradia D., Byron K., „Made Better by Others? When Having More Diverse Colleagues Improves Individual Outcomes“, *Production and Operations Management*, 10.1177/10591478241238973, 2024
20. Gullu, T. Impact of training and development programs on motivation of employees in banking sector. *International journal of economics, commerce and management*, 2016, No. 6, p. 90-99.
21. Gourikar, K. Effectiveness of Training and Development on Employees' Performance. *International journal of advances in engineering and management*, 2020, vol. 2, issue 9, p. 48-62.
22. Hajjar, S., Alkhanaizi, M. Exploring the Factors That Affect Employee Training Effectiveness: A Case Study in Bahrain. *SAGE open journal*, 2018, p. 1-12.
23. H. K.Y. Ng, P. L.C. Lam, K. Chan, H. Leung, and S. Lai, “Flipping the Classroom: Will the Changes of Teachers Influence Learning Outcomes?,” in 2020 The 4th International Conference on Education and E-Learning, 2020, pp. 42–45, doi: 10.1145/3439147.3439156.
24. Herkenhoff K., Lise J., Menzio G., G. M. „Phillips Production and Learning in Teams“ *Econometrica*, 10.3982/ECTA16748, 92, 2, (467-504), 2024

25. Ismael N., Othman, B. The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. International journal of engineering, business and management, 2021, vol. 5, issue 3, p. 15-24.
26. Li J., “Construction of modern educational technology MOOC platform based on courseware resource storage system,” Int. J. Emerg. Technol. Learn., vol. 12, no. 9, pp. 105–116, 2017, doi: 10.3991/ijet.v12.i09.7491.
27. Jevana, R. Research On Effective Training Method In Organizations – A Millennials Need. International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS), 2017, Volume 4 Issue 5, p. 300-307.
28. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius.
29. Karim M., Choudhury M., The impact of training and development on employee’s performance: an analysis of quantitative data. International journal of business and management research, 2019 vol. 3, No. 2, p. 25-33.
30. Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2016). *Evaluating training programs*. Prieiga internetu: https://www.bkconnection.com/static/Evaluating_Training_Programs_EXCERPT.pdf
31. Kee T, Zhang H. Digital Experiential Learning for Sustainable Horticulture and Landscape Management Education. Sustainability. 2022; 14(15):9116. <https://doi.org/10.3390/su14159116>
32. Kishore, S., Fonceca, M. Impact of Training and Development on Employee Performance and Productivity. Journal of Academia and Industrial Research (JAIR), 2023, Volume 11, Issue 3, p. 43-47.
33. Kowo, S.A., Akinbola O. A., & Sabitu, O.W. Moderating Influence of Training and Development on Entrepreneurial Performance. International Scientific Journal, Applied Studies in Agribusiness and Commerce (APSTRACT). Published by Faculty of Economics and Business, University of Debrecen Hungary-Europe, 2019, 12, 3-4.
34. Kurbakova S. N., Volkova Z. N., and Kurbakov A. V, “Developing Students’ Cognitive Abilities in E-Learning Environment,” in 2021 12th International Conference on E-Education, E-Business, E-Management, and E-Learning, 2021, pp. 124–130, doi: 10.1145/3450148.3450180. (Kurbakova, 2021)
35. Marques L., Matsubara P., J. C. de Souza Filho, G. Gomes, B. Gadelha, and T. Conte, “Challenges and Learning from Remote Teaching of Usability and UX: An Experience Report,” 2020, doi: 10.1145/3439961.3440003.
36. Madavi, A., Wadile, D. Study the Relationship between Effectiveness of Training Programs over Productivity of Employees and Benefits of It Organization. International Journal of Social Science and Human Research, 2022, vol. 5, issue 2, p. 605-611.

37. Manna, A., Biswas, D. The theory of training effectiveness. *International journal of management, technology and engineering*, 2018, vol. 8, p. 270-283.
38. Menolli, A., Tirone, H., Reinehr, S., & Malucelli, A. Identifying organisational learning needs: An approach to the semi-automatic creation of course structures for software companies. *Behaviour & Information Technology*, 2020, 39(11), 1140–1155.
39. Mikalef, P., Pappas, I. O., Krogstie, J., & Giannakos, M. Big data analytics capabilities: A systematic literature review and research agenda. *Information Systems and e-Business Management*, 2018, 16(3), 547–578.
40. Mikolajczyk K. (2021). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and development*, Prieiga internetu: <https://www.emerald.com/insight/2046-9012.htm>
41. Morosini, D., Cress, U. Computer-supported reflective learning: How apps can foster reflection at work. *Behaviour & information Technology*, 2020, 39(2), 167–187.
42. Na, K. The Effect of On-the-Job Training and Education Level of Employees on Innovation in Emerging Markets. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, 2021, 7, 47. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010047>
43. Oh, S. Y. Effects of organizational learning on performance: The moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*, 2019, 23, 313–331.
44. Oluwaseun, O. Employee training and development as a model for organizational success. *International Journal of Engineering technologies and management research*, 2018, vol. 5, Issue 3, p. 181-189
45. Ozkeser, B. Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 2019, No. 158, p. 802-810.
46. Rodriguez, J., Walters, K. The importance of training and development in employee performance and evaluation. *International Journal*, 2017, No. 3 (10), p. 206-212.
47. Robbins R. *Vermont Journal of Environmental Law* [Vol. 22, No. 2 \(Spring 2021\)](#), pp. 69-102 (34 pages) Published By: Vermont Law School
48. Shao, Z., Feng, Y., Hu, Q. Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information and Management*, 2017, 54 (7), p. 902–919
49. Shcherbakova, O. Assessment of the continuing education of employees and manager of the organization. *Laplace em Revista (International)*, 2021, vol.7, p.365-377.
50. Slavkovic, A., Slavkovic, V. The importance of training in contemporary organizations. *Hotel and Tourism management*, 2019, vol. 7, No. 2, p. 115-125

51. Suryaman, M., Ahmad, Y. The effectiveness of education and training management systems. *Advances in social science, education and humanities research*, 2019, vol. 400, p. 289-293
52. Tanjung, B. Human Resources in education management. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*, 2020, Volume 3, No 2, p. 1240-1249
53. Tautz D., Sprenger D.A., Schwaninger A.. Evaluation of four digital tools and their perceived impact on active learning, repetition and feedback in a large university class. *Computers and Education*. 2021
54. Walters, K. ir Rodriguez, J. The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation, 2017. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/332537797_The_Importance_of_Training_and_Development_in_Employee_Performance_and_Evaluation
55. Urbancová, H.; Vrabcová, P.; Hudáková, M. Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development. *Sustainability* 2021, 13, 2721. <https://doi.org/10.3390/su13052721>
56. Uslu, D., Marcus, J., & Kisbu-Sakarya, Y. Toward Optimized Effectiveness of Employee Training Programs: A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 2022, 21(2), 49-65. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000290>
57. Wang, M. Effects of individual and social learning support on employees' acceptance of performance-oriented e-learning. In *ELearning in the Workplace* (pp. 141–159). Springer, 2018.
58. Xiang, Q., Zhang, J., & Liu, H. Organisational improvisation as a path to new opportunity identification for incumbent firms: An organisational learning view. *Innovation*, 2020, 22(4), 422–446.
59. Zhang, X., Meng, Y., de Pablos, P. O., & Sun, Y. Learning analytics in collaborative learning supported by Slack: From the perspective of engagement. *Computers in Human Behavior*, 2019, 92, 625–633.
60. Žydzīūnaitė V., Sabaliauskas S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vaga.
61. Liu Y., “Design and Application of Hybrid Teaching Platform Based on Internet +,” in *2021 2nd International Conference on Computers, Information Processing and Advanced Education*, 2021, pp. 1490–1493, doi: 10.1145/3456887.3459706. (Liu, 2021)

62. Yimam, M. Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia, Cogent Education, 2022, 9:1, 2107301, Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>

ANOTACIJA

Verslo organizacijos veikia nuolat besikeičiančioje aplinkoje, taikomos modernios technologijos, bei priimami gamybiniai sprendimai, todėl darbuotojų mokymas atlieka gyvybiškai svarbią funkciją gerinant darbuotojų darbo našumą, didinant produktyvumą ir suteikiant įmonėms geriausias sąlygas kovojant su konkurencija rinkoje. Nors ir moksliniuose tyrimuose plačiai gvildinama darbuotojų mokymo tematika, tačiau dėmesys sutelkiamas į verslo organizacijas. Temos naujumą suponuoja ir tai, jog tyrimas atliekamas Lietuvos arboristų asociacijoje, kurioje panašūs tyrimai nebuvo atliekami, ir niekada nebuvo bandoma tirti asociacijų kurios nesiekia pelno bei veikia aplinkos apsaugos srityje. Baigiamojo darbo tikslas – išanalizuoti mokymo sistemų reikšmę, taikomus metodus, bei mokymo sistemos efektyvumo gerinimą Lietuvos arboristų asociacijoje. Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai: išnagrinėti asociacijos narių mokymo sampratą, reikšmę organizacijai bei taikomus metodus ir priemones; išanalizuoti mokymo sistemos efektyvumą lemiančius veiksnius; ištirti asociacijos narių mokymo sistemos efektyvumą Lietuvos arboristų asociacijos atveju. Teorinėje darbo dalyje analizuojama darbuotojų mokymo sistemos apibrėžtis, mokymo tikslai, bei taikomi mokymo metodai ir priemonės, aptariama mokymo sistemos efektyvumo samprata ir reikšmė organizacijai, analizuojami veiksniai, turintys poveikį mokymo sistemos efektyvumui. Antroje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodika, apibūdinamas tyrimo instrumentas, aptariama Lietuvos arboristų asociacijos veikla. Trečioje darbo dalyje analizuojami tyrimo rezultatai, bei pateikiami mokymo sistemos efektyvumo gerinimo pasiūlymai.

ANNOTATION

Business organizations operate in a constantly changing environment, modern technologies are applied, and production decisions are made, so employee training plays a vital role in improving the work performance of employees, increasing productivity and providing companies with the best conditions for fighting competition in the market. Although the topic of employee training is widely explored in scientific research, attention is focused on business organizations. The novelty of the topic is also assumed by the fact that the study is conducted in the Lithuanian Arborist Association, where similar studies have not been conducted, and there has never been an attempt to investigate non profit associations in nature protection. The aim of the thesis is to analyze the importance of training systems, applied methods, and improving the effectiveness of the training system in the Lithuanian Arborist Association. Tasks set to achieve the goal: to examine the concept of association members' training, its significance for the organization, and applied methods and tools; to analyze the factors determining the effectiveness of the education system; to investigate the effectiveness of the training system of association members in the case of the Lithuanian Arborists Association. The theoretical part of the work analyzes the definition of the employee training system, training goals, and applied training methods and tools, discusses the concept of the effectiveness of the training system and its significance for the organization, and analyzes the factors that have an impact on the effectiveness of the training system. The second part of the work presents the research methodology, describes the research instrument, and discusses the activities of the Lithuanian Arborist Association. The third part of the work analyzes the results of the study and offers suggestions for improving the effectiveness of the education system.

SANTRAUKA

Verslo organizacijos veikia nuolat besikeičiančioje aplinkoje, taikomos modernios technologijos, bei priimami gamybiniai sprendimai, todėl darbuotojų mokymas atlieka gyvybiškai svarbią funkciją gerinant darbuotojų darbo našumą, didinant produktyvumą ir suteikiant įmonėms geriausias sąlygas kovojant su konkurencija rinkoje. Nors ir moksliniuose tyrimuose plačiai gvildinama darbuotojų mokymo tematika, tačiau dėmesys sutelkiamas į verslo organizacijas. Temos naujumą suponuoja ir tai, jog tyrimas atliekamas Lietuvos arboristų asociacijoje, kurioje panašūs tyrimai nebuvo atliekami, ir niekada nebuvo ir niekada nebuvo bandoma tirti asociacijų kurios nesisiekia pelno bei veikia aplinkos apsaugos srityje. Baigiamojo darbo tikslas – išanalizuoti mokymo sistemų reikšmę, taikomus metodus, bei mokymo sistemos efektyvumo gerinimą Lietuvos arboristų asociacijoje.

Lietuvos arboristų asociacijoje yra taikomi įvairūs mokymo metodai ir būdai, kurie apima pasidalijimą patirtimi, mentorystę, įvairius praktinius užsiėmimus ir mokymus bei praktinių ir teorinių mokymų derinimą. Informantų nuomone aktualiausi yra tokie mokymai, kurių metu suteikiamos specifinės žinios ir gebėjimai. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokymų sistema bei mokymų organizavimo procesas nėra aiškiai detalizuotas, stinga sistemos ir aiškiai detalizuotų mokymo proceso etapų. Mokymų sistemos efektyvumą atskleidžia augantis asociacijos narių skaičius, aktyvesnis asociacijos dalyvavimas projektuose, gerėjanti asociacijos reputacija bei įvaizdis. Tačiau asociacijoje taikoma mokymų sistema turėtų būti tobulinama, atsižvelgiant į narių poreikius, skatinant aktyvesnį narių tarpusavio komunikaciją ir bendradarbiavimą, komunikaciją ir pasidalijimą patirtimi su užsienio partneriais. Atlikus mokslinės literatūros analizę bei remiantis empirinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad iškeltas teiginys, jog mokymosi proceso organizavimas, mokymo metodų ir priemonių taikymas yra susijęs su organizacijos veiklos specifika ir veiklai keliamais reikalavimais, pasitvirtino, kadangi tiriamoje organizacijoje yra būdinga savita ir specifinė sertifikavimo bei mokymo sistema. Taip pat tyrimo rezultatai patvirtina, kad arboristų asociacijoje mokymo proceso efektyvumas turi poveikį veiklos rezultatams bei asociacijos narių atliekamo darbo našumui ir produktyvumui.

SUMMARY

Business organizations operate in a constantly changing environment, modern technologies are applied, and production decisions are made, so employee training plays a vital role in improving the work performance of employees, increasing productivity and providing companies with the best conditions for fighting competition in the market. Although the topic of employee training is widely explored in scientific research, attention is focused on business organizations. The novelty of the topic is also assumed by the fact that the study is conducted in the Lithuanian Arborist Association, where similar studies have not been conducted, and there has never been an attempt to investigate non profit associations in nature protection. The aim of the thesis is to analyze the importance of training systems, applied methods, and improving the effectiveness of the training system in the Lithuanian Arborist Association.

In the Association of Lithuanian Arborists, various training methods and methods are applied, which include experience sharing, mentoring, various practical classes and trainings, and the combination of practical and theoretical training. In the opinion of the informants, the most relevant are such trainings, during which specific knowledge and abilities are provided. However, the research results revealed that the training system and the training organization process are not clearly detailed, there is a lack of a system and clearly detailed stages of the training process. The effectiveness of the training system is revealed by the growing number of association members, the association's more active participation in projects, and the improvement of the association's reputation and image. However, the training system applied in the association should be improved, taking into account the needs of the members, promoting more active communication and cooperation among the members, communication and sharing of experience with foreign partners. After analyzing the scientific literature and based on the results of the empirical study, it can be said that the statement that the organization of the learning process, the application of training methods and tools is related to the specifics of the organization's activity and the requirements for the activity, has been confirmed, since the organization under study has a unique and specific certification and training system. Also, the results of the study confirm that the effectiveness of the training process in the arborist association has an impact on performance and the performance and productivity of the work performed by the members of the association.

PRIEDAI

Interviu klausimai

Konstruktas	Interviu klausimai	Teorinis pagrindimas
Darbuotojų mokymo procesas ir tikslai	4. Papasakokite kaip jūsų asociacijoje yra identifikuojami/nustatomi narių mokymo poreikiai? Kas dalyvauja nustatant mokymo poreikius? Kas priima galutinį sprendimą dėl mokymų poreikio? 5. Pasidalinkite patirtimi apie mokymo procesą jūsų asociacijoje? Kokie mokymo proceso etapai? Kokie atsakingi asmenys yra paskirti? Kokiais būdais asociacijos nariai teikia atsiliepimus? 6. Papasakokite kokių tikslų yra siekiama organizuojant mokymus asociacijos nariams?	1.4. Skyrius (poreikiai, tikslai, procesas, atsakingi asmenys) Ozkeser, "Mokymo ir tobulėjimo planas yra susijęs su sieku padidinti tikimybę pasiekti aukštesnį žinių lygį" 2019 Shcherbakova, "Mokymo ir mokymosi procese darbdavys ir darbuotojas dažnai turi skirtingus tikslus, tačiau pagrindinis rezultatas yra kompetencijų didinimas" 2021 Faruk, "Mokymosi procesas yra skirtas netik žinioms perteikti bet ir pageidaujamiems įgūdžiams suformuoti" 2018 Tanjung, "Darbuotojų noras mokytis didina mokymų veiksmingumą" 2020 Ativetin, "Tinkamai parinti mokymai, tinkamoje aplinkoje atneša didesnius rezultatus" 2021
Taikomi mokymo metodai ir būdai	4. Pasidalinkite patirtimi kokie mokymo metodai ir būdai yra taikomi jūsų asociacijoje? Kokie veiksniai lemia metodų ir būdų pasirinkimą? 5. Papasakokite kokie metodai ir būdai yra efektyviausi? Pagrįskite savo nuomonę ir pateikite pavyzdžių. 6. Pasidalinkite patirtimi kokie mokymo metodai ir būdai yra geriausiai vertinami narių? Pateikite pavyzdžių.	1.5. Skyrius (metodai ir būdai, veiksniai, kurie lemia metodų ir būdų pasirinkimą) Shcherbakova "Derinant sirtingus ugdymo metodus galima pasiekti aukštesnį mokymo efektyvumą per trumpesnę laiką" 2021 Oh, „Mokymasis rotacijos principu skatina darbuotojus greičiau įsisąvinti visa procesą" 2019 Morosini, "Koperatyvinis mokymasis yra nenuginčijamai efektyvesnis norint užtikrinti operacijos atlikimo sėkmę" 2020 Kowo, Akinbola, "E-mokymasis skatina organizacijų darbuotojus kelti kompetencijas pagal individualius jų poreikius" 2019
Mokymo sistemos efektyvumo vertinimas	5. Pasidalinkite patirtimi kaip jūs vertinate mokymo sistemos efektyvumą? Kas asociacijoje atlieka mokymo sistemos vertinimą, galbūt pasitelkiate išorinius konsultantus? Kokiais būdais asociacijos nariai dalyvauja mokymo sistemos vertinime? 6. Pasidalinkite patirtimi kokie veiksniai lemia mokymo sistemos efektyvumą? 7. Papasakokite kokiomis priemonėmis yra geriausia vertinti mokymo sistemos efektyvumą? Pagrįskite savo nuomonę. 8. Pasidalinkite savo nuomone kokiomis priemonėmis ar būdais galima būti tobulinti mokymo sistemą jūsų asociacijoje.	1.6. Skyrius (mokymo sistemos vertinimo procesas, veiksniai, kurie lemia mokymo proceso efektyvumą, mokymo sistemos tobulinimas) Mindtools, "Pageidaujamo rezultato pasiekimas yra neatsiejamas nuo mokymo efektyvumo" 2016 Bindusha, Anitha, Mokymosi sistemos efektyvumas yra tiesiogiai priklausomas nuo iškelto tiklso ir norimų pasiekti kompetencijų" 2022 Hajjar, Alkhanaizi, "Mokymo efektyvumui poveikį turi tinkamai parinkta mokymosi medžiaga, aktuali tematika, bei mokymo aplinka ir stilius" 2018 Madavi, Wadile, "Mokymo procesas yra tiek efektyvus kiek kokybiškai yra identifikuotas mokymosi poreikis" 2022 Uslu, Marcus, "Mokymo procesas yra tiek efektyvus, kiek motyvuoti mokytis yra darbuotojai" 2022