

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

DIANA MIKULO

DARBUOTOJŲ SAVIVALDUS MOKYMASIS BESIMOKANČIOS
ORGANIZACIJOS KONTEKSTE: PRIVATAUS SEKTORIAUS
ĮMONĖS X ATVEJO TYRIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. dr. R. Dačiulytė

VILNIUS

2024

TURINYS

SANTRAUPŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
PRIEDŲ SĄRAŠAS	8
IVADAS.....	9
1. SAVIVALDUS MOKYMASIS ORGANIZACIJOJE	13
1.1. Savivaldaus mokymosi samprata, tipai ir pasireiškimas	13
1.2. Darbuotojų savarankiškam mokymuisi motyvuojantys veiksniai	17
1.3. Savivaldaus mokymosi privalumai darbuotojams	21
2. SAVIVALDUS MOKYMASIS – ORGANIZACIJOS RESURSAS.....	26
2.1. Besimokančios organizacijos samprata (angl. Learning Organization)	26
2.2. Darbuotojų savivaldaus mokymosi iššūkiai organizacijos kontekste.....	34
2.3. Darbuotojų savivaldaus mokymosi įgyvendinimo galimybės.....	37
2.4. Savivaldus darbuotojų mokymasis COVID-19 pandemijos kontekste	43
3. DARBUOTOJŲ SAVIVALDAUS MOKYMO SI ORGANIZACIJOJE X TYRIMAS	48
3.1. Tyrimo metodologija	48
3.2. Tyrimo instrumentų struktūra	55
3.3. Tiriamos organizacijos apibūdinimas ir tyrimo imties charakteristikos.....	59
4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	62
4.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė	62
4.2. Kokybinis tyrimas: darbuotojų savivaldaus mokymosi patirtys.....	75
4.3. Kokybinis tyrimas: vadovų požiūris į savivaldaus mokymosi svarbą organizacijai	91
4.4. Tyrimo rezultatų lyginimas ir apibendrinimas	108
4.5. Tyrimo rezultatų aptarimas mokslinių tyrimų kontekste.....	114
IŠVADOS.....	116

REKOMENDACIJOS.....	118
ŠALTINIAI	120
ANOTACIJA	128
ANNOTATION	129
SANTRAUKA	130
SUMMARY	132
PRIEDAI	134

SANTRAUPŲ SĄRAŠAS

SM – savivaldus/savarankiškas mokymasis (angl. SDL – self-directed learning);

SDM – savivaldus/savarankiškas darbuotojų mokymasis;

BO – besimokanti organizacija (angl. Learning Organization).

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Projektai ir organizacinės sistemos, turinčios įtakos darbuotojų savarankiško mokymosi galimybėms	22
2 pav. Besimokančios organizacijos bruožų raiškos modelis	29
3 pav. Konceptualus savivaldaus mokymosi modelis	40
4 pav. pagrindinės besimokančios organizacijos charakteristikos	43
5 pav. loginė tyrimo schema	49
6 pav. kokybinio tyrimo atlikimo proceso schema	51
7 pav. Darbuotojų interviu klausimų gairės	57
8 pav. Interviu klausimyno vadovams supaprastinta struktūra	58
9 pav. Darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimas, vidurkiai.....	64
10 pav. Darbuotojų savarankiško mokymosi koncepcijos žinios, procentai.....	67
11 pav. Darbuotojų savarankiško mokymosi savo profesiniame augime vertės suvokimas, procentai.....	68
12 pav. Su darbu susijusio savarankiško mokymosi formos darbe, procentai	69
13 pav. Darbuotojų motyvaciniai savarankiško mokymosi darbe veiksniai, vidurkiai	71
14 pav. Darbuotojų motyvacija ugdyti savarankiško mokymosi įgūdžius, vidurkiai	74
15 pav. Išskirtas savarankiško mokymosi reikšmingumo subkategorijos.....	76
16 pav. Darbuotojų išskirta savarankiško mokymosi reikšmė asmeninio tobulėjimo galimybėms.....	77
17 pav. Darbuotojų išskirta savarankiško mokymosi reikšmė profesinio tobulėjimo galimybėms.....	80
18 pav. Darbuotojų nuomonė apie savarankiško mokymosi pritaikomumą darbo aplinkoje	81
19 pav. Darbuotojų mokymosi formos ir priemonės.....	81
20 pav. Neformalaus darbuotojų mokymosi formos ir priemonės.....	83
21 pav. Darbuotojo charakteristikos, rodančios aukštą savarankiško mokymosi motyvacijos lygį: savarankiškumo subkategorija	84
22 pav. Darbuotojo charakteristikos, rodančios aukštą savarankiško mokymosi motyvacijos lygį: kompetencijos subkategorija	85
23 pav. Darbuotojo charakteristikos, rodančios aukštą savarankiško mokymosi motyvacijos lygį: motyvacijos subkategorija.....	85
24 pav. Darbuotojų asmeniniai (vidiniai) savarankiškui mokymuisi demotyvuojantys veiksniai.....	87
25 pav. Darbuotojų išoriniai savarankiškui mokymuisi demotyvuojantys veiksniai.....	88
26 pav. Darbuotojų savarankiškui mokymuisi motyvuojantys veiksniai - finansinės paskatos	89
27 pav. Darbuotojų savarankiškui mokymuisi motyvuojantys veiksniai - nematerialūs paskatinimai	91

28 pav. Ekspertų suvokimas apie SDM organizacijoje.....	92
29 pav. Ekspertų išskirtos savarankiško mokymosi naudos darbuotojui	95
30 pav. Ekspertų išskirtos SDM reikšmės organizacijai	98
31 pav. Savarankiško darbuotojų mokymosi skatinimas organizacijoje.....	98
32 pav. Ekspertų išskirti SDM skatinimo veiksmai organizacijoje	102
33 pav. Vadovus skatinantys aspektai labiau įsitraukti į darbuotojų SM procesus.....	102
34 pav. Ekspertų išskirti SDM organizacijoje iššūkiai	107

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Savarankiško mokymosi tipai ir ypatumai	15
2 lentelė Darbuotojų asmeninės mokymosi savybės	26
3 lentelė Besimokančios organizacijos samprata	27
4 lentelė Klausimyno blokų vidinis suderinamumas.....	53
5 lentelė Konstruktyvų kintamųjų normalumo prielaidų vertinimas	53
6 lentelė Respondentų demografinė charakteristika, proc. (n).....	63
7 lentelė Darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas	65
8 lentelė Darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų amžių ..	65
9 lentelė Darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų darbo stažą	66
10 lentelė. Darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo sąsajos su amžiumi, darbo stažu	67
11 lentelė. Darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo sąsajos su vertės suvokimu ir savarankiško mokymosi koncepcijos žiniomis	68
12 lentelė. Darbuotojų savarankiško mokymosi veikla darbe atsižvelgiant į darbuotojų pareigas, proc. (n)	69
13 lentelė. Darbuotojų motyvaciniai savarankiško mokymosi darbe veiksniai atsižvelgiant į darbuotojų pareigas.....	72
14 lentelė. Darbuotojų motyvacinių savarankiško mokymosi darbe veiksmų sąsajos su savarankiško mokymosi pasirengimu	73
15 lentelė. Darbuotojų motyvacijos ugdyti savarankiško mokymosi įgūdžius sąsajos su savarankiško mokymosi pasirengimu	75
16 lentelė. Ekspertų savarankiško darbuotojų mokymosi organizacijoje vertinimas	94

PRIEDŲ SĄRAŠAS

PRIEDAS 1 Anketa privataus sektoriaus klinikos X darbuotojams	135
PRIEDAS 2 Kokybinio tyrimas - darbuotojų savivaldaus mokymosi patirtys - interviu klausimyno gairės	140
PRIEDAS 3 Kokybinio tyrimo - vadovų požiūris į savivaldaus mokymosi svarbą organizacijai - interviu klausimyno gairės.....	141
PRIEDAS 4 Pusiaus struktūrizuoto darbuotojų interviu turinio analizės pagalba identifikuotos kategorijos, subkategorijos ir prasminiai vienetai (N=10).....	142
PRIEDAS 5 Darbuotojų požiūris į savarankiško mokymosi pritaikomumą darbo aplinkoje.....	155
PRIEDAS 6 Darbuotojų savarankiško mokymosi formos ir šaltiniai	156
PRIEDAS 7 Darbuotojo charakteristikos, skatinančios savarankišką mokymąsi.....	158
PRIEDAS 8 Iššūkiai su kuriais susiduria darbuotojai savarankiškai mokantis	160
PRIEDAS 9 Darbuotojus savarankiškui mokymuisi motyvuojantys veiksniai	162
PRIEDAS 10 Pusiaus struktūrizuoto vadovų interviu turinio analizės pagalba identifikuotos kategorijos, subkategorijos ir prasminiai vienetai (N=4).....	165
PRIEDAS 11 Ekspertų darbuotojų savarankiško mokymosi koncepto suvokimo kategorija	178
PRIEDAS 12 Ekspertų nuomonė apie SM reikšmę darbuotojui.....	180
PRIEDAS 13 Ekspertų nuomonė apie SM reikšmę organizacijai	181
PRIEDAS 14 Ekspertų veiksmai, skatinant SDM	183
PRIEDAS 15 Veiksniai, skatinantys ekspertus įtraukti į SDM procesus	186
PRIEDAS 16 Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą	187

IVADAS

Aktualumas. Tradicinio mokymosi strategija nebeatliepia dinamiškai besikeičiančios medicinos mokslo srities bei greitai augančios medicinos sferos. Globalėjantis pasaulis, spartėjantis mokslo vystymasis, pažangių technologijų integravimas, modernėjantis paslaugų sektorius skatina darbuotojus nuolatos tobulinti turimus įgūdžius bei įgyti naujas žinias. Nuo darbuotojo kompetencijos tiesiogiai priklauso teikiamų paslaugų paklausa, efektyvumas, kokybė. Savivaldus mokymasis (SM) vis dažniau tampa vienas iš būdų organizacijos konkurencingumui ir novatoriškumui didinti (Lemmetty, 2021, p. 140). Šilobrit L. (2020) teigimu, 2018 m. Lietuvos valstybinio audito ataskaitoje „Asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybė: saugumas ir veiksmingumas“ nuomonė apie dabartinę medicinos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą yra abejotina. Ši sistema įvardinta kaip formali, orientuota į procesą, t.y. dalyvavimą, o ne į rezultatą t.y. įgytas žinias ir įgūdžius (Šilobrit, 2020, p. 10). Savarankiškas mokymasis apima visas mokymosi sferas ir turi didelį potencialą. SM vystymas, išteklių prieinamumo užtikrinimas, informacinių technologijų panauda, kognityvinio bei emocinio vertinimo strategijų integravimas didina SM efektyvumą. Savivaldaus mokymosi įgūdžio įtraukimas organizacijose gali padėti skatinti komandos formavimąsi, įvaldyti bendradarbiavimo įgūdžius bei konfliktų valdymo, vadovavimo, laiko planavimo metodus (Charokar ir Dulloo, 2022, p. 134). Dėl nuolatinių ir sparčių pokyčių organizacijoms sunku sukurti ir įgyvendinti formalias mokymosi programas, būtinas darbuotojų žinių ir įgūdžių formavimui ir verslo sėkmei. Todėl pastebima teigiama įmonių lankstumo dinamika kuriant darbo aplinką, kuri leistų darbuotojams savarankiškai nustatyti savo įgūdžių spragas ir savarankiškai mokytis, savo ruožtu mokymąsi paverčiant darbo dalimi (Bernard, 2018, p. 1). Supratus organizacijos požiūrį į savarankišką mokymąsi, galima gauti vertingų įžvalgų apie tai ar jis suvokiamas ir vertinamas kaip išteklius organizacijos kontekste ir ar jis yra aktyviai skatinamas ir remiamas organizacijos kultūroje. Tai, savo ruožtu, leistų pateikti tinkamas ir praktiškas rekomendacijas, kaip sukurti palankią aplinką darbuotojų savarankiškam mokymuisi, derinant ją su platesniais organizacijos tikslais (Lemmetty, 2021, p. 149). Covid-19 pandemija organizacijoms atnešė precedento neturinčius iššūkius, priversdama jas greitai prisitaikyti prie naujų darbo praktikų ir technologijų. Pandemija taip pat pabrėžė SM svarbą, nes darbuotojai turi greitai įgyti naujų įgūdžių ir žinių, kad galėtų dirbti kintančioje darbo aplinkoje. Nuotolinis darbas ir socialinio atsiribojimo priemonės padarė tradicinius mokymo metodus mažiau įmanomus įvykdyti, todėl išryškėjo savarankiško ir neformalaus mokymosi poreikis. Atsižvelgiant į tai, organizacijos turėjo suteikti darbuotojams reikiamus išteklius ir paramą, kad jie galėtų įsitraukti į SM, pvz., prieigą prie internetinių mokymosi platformų ir virtualių bendradarbiavimo įrankių (Gherardi ir kiti, 2020, p. 581-598).

Tyrimo problema mažai išnagrinėta; pateikiamas naujas požiūris į jau tyrinėtą problemą → keliamas probleminis klausimas „su kokiomis pagrindinėmis kliūtimis susiduria darbuotojai, įsitraukdami į savarankišką mokymąsi X organizacijoje, ir kaip šias kliūtis galima pašalinti, kad būtų padidinta savarankiško mokymosi iniciatyva ir veiksmingumas? Planuota ištirti ir nustatyti ne tik darbuotojų pasiruošimą SM, bet ir pagrindines kliūtis, trukdančias darbuotojams įsitraukti į savarankišką mokymąsi organizacijoje X. Nagrinėdami darbuotojų perspektyvas ir patirtį, siekiama gauti įžvalgų apie konkrečius iššūkius, su kuriais jie susiduria, pavyzdžiui, išteklių trūkumas, laiko apribojimai, organizacijos kultūra, vadovo (ne) parama ar individuali motyvacija. Remiantis rezultatais pateiktos įrodymais pagrįstos rekomendacijos kaip įveikti šias kliūtis ir sukurti aplinką, skatinančią sėkmingą savarankiško mokymosi praktiką organizacijoje. Tyrimu siekiama prisidėti prie turimų žinių apie savarankišką mokymąsi organizacijos kontekste ir suteikti X organizacijai praktinių gairių, kaip padidinti savarankiško mokymosi iniciatyvumą bei veiksmingumą.

Problema/probleminis klausimas. Mokslinės literatūros ir duomenų analizės duomenimis, savivaldus darbuotojų mokymasis Lietuvos organizacijose išanalizuotas nepakankamai. Todėl formuotina problema: kaip organizacija pasinaudoja darbuotojo savivaldžiu mokymusi, ar skatina tokį mokymąsi ir kokias galimybes tam kuria.

Magistro baigiamojo darbo tikslas. Teoriniu ir empiriniu aspektu išanalizuoti darbuotojų savivaldų mokymąsi privataus sektoriaus dermatologijos klinikoje „X“.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateiktą medžiagą apie savivaldaus mokymosi sampratą ir procesą.
2. Aprašyti savivaldaus mokymosi integraciją organizacijoje besimokančios organizacijos kontekste.
3. Nustatyti organizacijoje X darbuotojų požiūrį į savivaldų mokymąsi, pasiruošimą jam ir motyvaciją savarankiškam mokymusi.
4. Nustatyti organizacijos vadovų požiūrį į darbuotojų savivaldų mokymąsi kaip organizacijos veiklos rezultatų gerinimą;

Tyrimo strategija. Mokslinio tyrimo modelis – kiekybinis ir kokybinis, siekiant statistiškai pagrįsti esminius organizacijos X darbuotojų savivaldaus mokymosi požymius, pasiruošimą, motyvuojančius veiksnius bei nustatyti kliūtis, su kuriomis darbuotojai susiduria savarankiškai mokydami.

Populiacija ir imtis. Šio tyrimo respondentai bus įvairias pareigas užimančios dirbantys darbuotojai X organizacijoje. Imtis bus atrinkta naudojant stratifikuotą atsitiktinę atranką, užtikrinant atstovavimą iš skirtingų sektorių, pareigų ir organizacijos lygių. Duomenys bus renkami naudojant internetinę anketą ir apklausą žodžiu - interviu metodu. Klausimyną sudarys įvairūs klausimai, skirti suprasti darbuotojo ir vadovo požiūrį į savarankišką darbuotojų mokymąsi.

Tyrimo metodika. (1) Pirmas uždavinys bus realizuojamas taikant mokslinės literatūros analizės metodą, t.y. literatūros apžvalga, apimantys informaciją apie tyrimo objektą; temų sinteze pagrindžiama minėta literatūros apžvalga – taip išryškinamos pagrindinės temos analizuojamoje mokslinėje literatūroje. (2) Antras uždavinys bus įgyvendinamas taikant mokslinės literatūros analizės tipą - koncepto analizę. Atrenkamas tyrimo konceptas – idėja, identifikuojami koncepte naudojami kontekstai, rodikliai ir būdai. Taip išryškinami koncepto komponentai, remiantis kitų tyrėjų tyrimo rezultatais. Savivaldaus mokymosi integracijos svarbos besimokančios organizacijos kontekste konceptualizavimas. (3) Trečias uždavinys bus įgyvendinamas taikant kiekybinės strategijos anketinės apklausos metodą, apklausiant tikslinę grupę darbuotojus, dirbančius organizacijoje X, siekiant atskleisti jų pasirengimą savivaldžiam mokymuisi, patirtis ir motyvaciją, susijusią su savarankišku mokymusi. Duomenys bus renkami nuotoliniu būdu, užtikrinant asmens anonimiškumą ir duomenų konfidencialumą. Surinkti duomenys bus analizuojami taikant aprašomąją, koreliacinę ir statistinę tyrimo duomenų analizę: naudojant SPSS statistinių programų paketą ir Microsoft Excel skaičiuokles. Papildomai šiam uždaviniui atsakyti atliktas kokybinis tyrimas-interviu, skirtas organizacijos X darbuotojų - specialistų nuomonei išsiaiškinti ir pagilinti kiekybinio tyrimo duomenis. (4) Ketvirtas uždavinys bus pasiektas atliekant kokybinį tyrimą, skirtą įmonės vadovų nuomonei išsiaiškinti. Interviu turinys buvo konceptualizuojamas turinio (angl. content) analizės pagalba, išskiriant kategorijas. Pateikiamos įrodymais pagrįstos rekomendacijos kaip skatinti ir/ar pagerinti savarankiško darbuotojų mokymosi įgyvendinimą organizacijoje X. Rekomendacijose pagrįstos tiek empirinėmis išvadomis, tiek esamomis žiniomis, atsižvelgiant į praktines galimybes ir unikalų organizacijos kontekstą.

Galimų sunkumų ir alternatyvių sprendimų aptarimas. Privataus sektoriaus įmonėje X dėl didelio klientų srauto ir laiko trūkumo ne visi darbuotojai sutiko dalyvauti tyrime, todėl galutiniam variante nesusidarė reprezentatyvi atsakymų imtis (įmonėje dirba 115 darbuotojų, 2022.10.18). Tiek kiekybinis, tiek kokybinis tyrimas atliekamas ribotą, trumpą laiką, t.y. kelis mėnesius, todėl gali neužfiksuoti savarankiško

darbuotojų mokymosi kliūčių pokyčių laikui bėgant. Taip pat rezultatai priklauso pateiktų duomenų, kurie gali būti šališki.

1. SAVIVALDUS MOKYMASIS ORGANIZACIJOJE

1.1. Savivaldaus mokymosi samprata, tipai ir pasireiškimas

Šiame darbe sąvokos „savivaldus mokymasis“ ir „savarankiškas mokymasis“ yra naudojami, kaip sinonimai. Knowles (1984), savarankiško mokymosi tyrimų pradininkas, apibrėžia savarankišką mokymąsi kaip gebėjimą inicijuoti, valdyti ir priimti atsakomybę už savo mokymąsi. Ši sąvoka atitinka savarankiško mokymosi sampratą, kuri pabrėžia besimokančiojo autonomiją ir atsakomybę už savo mokymąsi. Daugybė mokslinių tyrimų patvirtina, kad terminai "savivaldus mokymasis" ir "savarankiškas mokymasis" vartojami pakaitomis. Pavyzdžiui, tyrimas, kurį atliko Zimmerman ir kt. (2011), parodė, kad savivaldaus mokymosi ir savarankiško mokymosi sąvokos yra glaudžiai susijusios ir dažnai naudojamos apibūdinti tuos pačius besimokančiojo elgesio modelius.

Mokymasis visą gyvenimą tampa vis labiau aktualus šiandienos dinamiškame pasaulyje, ypač vadybos ir žmogiškųjų išteklių valdymo sričių kontekste. Mokymasis visą gyvenimą gali būti apibrėžiamas kaip nuolatinis ir savanoriškas individo siekis įgyti žinių, įgūdžių ir kompetencijų, reikalingų sėkmingai veiklai visose srityse. Ypač aktuali tampa senstančios darbo jėgos įtraukimas, nes padeda jiems išlaikyti savo įgūdžius ir gebėjimus aktualius ir ilgiau išlikti darbo rinkoje (Dudaitė ir kt., 2022, p. 72). Darbuotojų mokymąsi dažnai mokslininkai išskiria į dvi kategorijas: formalusis bei informalusis, arba kitaip, savivaldus mokymasis. Mokslininkai išskiria šias kategorijas kaip du skirtingas, bet tarpusavyje susijusius mokymosi tipus. Formalusis mokymasis yra struktūrizuotas procesas, vykstantis institucinėje aplinkoje, o savarankiškas mokymasis yra besimokančiojo inicijuotas procesas, kuris gali vykti bet kur. Abu mokymosi tipai gali būti naudingi tiek darbuotojams, siekiantiems tobulinti savo įgūdžius ir žinias, tiek organizacijoms.

Pagal Werquin, 2010, Jacobs ir Park, 2009 bei Sambrook, 2005, formalusis mokymasis apibrėžiamas kaip struktūrizuota mokymosi veikla, kuri skirta įgūdžių ir žinių įgijimui, t.y. švietimo programos, tobulinimosi kursai siekiant įgyti kompetencijų skirtų esamiems arba būsimiems darbo poreikiams patenkinti. Informalus mokymasis nėra struktūrizuotas ar atsitiktinis (cit. iš Watson ir kt., 2018, p. 247). Neformalaus mokymosi ir tobulėjimo metodai: neplanuoti, eksromptu ir/ar neoficialūs būdai, kuriais darbuotojai mokosi dirbdami savo darbą, dažniausiai remiantis problema, dėl kurios jie yra įtraukti į mokymosi patirtį (Garavan ir kt., 2020, p. 16). Pagal Vera-Toscano ir kt. (2017) darbinėje veikloje savivaldus mokymasis išryškėja įvairiose neformaliose situacijose, pvz., kai labiau patyręs darbuotojas instruktuoja mažiau patyrusįjį ir pan. Savarankiškas mokymasis apima visas tiesiogines ir numanomas mokymosi formas, kurias asmuo įgyvendina pats, individualiai ar grupėje, neturėdamas tiesioginio ryšio su mokytoju, mentoriumi ar formalia mokymosi programa. Svarbu pabrėžti, jog švietimas ir darbo rinkos

patirtis, nors ir yra esminės žmogiškojo kapitalo formavimosi dedamosios, savaime nėra tiesioginiai rezultatai - jie veikiau atlieka įrankių vaidmenį, padedančių pasiekti norimus tikslus (Dudaitė ir kt., 2022, p. 65).

Neformalus mokymosi metodai apima:

- Visiškai savarankišką mokymąsi (SM): jį sudaro besimokančiojo inicijuojamas ir vadovaujamas mokymasis, įskaitant tikslų nustatymą ir rezultatų vertinimą;
- Atsitiktinį mokymąsi: apibrėžiamas kaip atsitiktinis kitos mokymosi veiklos arba mokymosi šalutinis produktas, kuris yra neplanuotas arba nenumatytas kitų užduočių atlikimo rezultatas;
- Užduočių įvykdymo mokymąsi (ang. task learning): savivaldaus mokymosi forma, vykstanti pasąmonėje ir pagrįsta ketinimais, asmenine patirtimi ar emocijomis;
- Integruotą mokymąsi: tai apima nesąmoningo tylaus mokymosi integravimą į sąmoningesnius mokymosi procesus (Garavan ir kt., 2020, p. 20)

Cross (2007) pabrėžia, kad neformalaus mokymosi kontekste besimokantieji nusprendžia, ko jiems reikia mokytis, tada nustato savo mokymosi tikslus ir darbotvarkę. Jie taip pat nustato, kada jie turėtų mokytis, ir yra atsakingi už savo su mokymusi susijusios veiklos valdymą. Froehlich, Beausaert ir Segers (2017) pabrėžia keturis savaiminio mokymosi tipus:

- Grįžtamojo ryšio ieškojimas iš vadovų;
- Kolegų ar bendraamžių grįžtamojo ryšio ieškojimas;
- Pagalbos ieškojimas;
- Informacijos ieškojimas.

(Cit. iš Garavan ir kt., 2020, p. 20).

Lombardozi (2021) naudoja solo-buriavimo metaforą, norint išryškinti savarankiško mokymosi esmę. Pabrėžiama, kad nors savarankiškas mokymasis gali atrodyti kaip individualus siekis, realybė yra tokia, kad besimokantieji naudojami ir pasikliauja įvairiomis paramos sistemomis, panašiai kaip jūreivis, kuris, nors ir yra vienas vandenyne - turi visą komandą, kuri remia jų kelionę. Ši parama apima orientavimą į tikslų nustatymą (ang. couchingas), išteklių paiešką, planavimą, kuravimą bei mentorystę. Todėl vadovai, (ap)mokymų skyriaus specialistai turėtų veikti labiau kaip pagalbinė įgula nei kapitonas (Lombardozi, 2021, p. 45-46). Socialinė darbuotojų parama ir apmokymai palengvina žinių įsisavinimą bei perdavimą iš

savo vadovų, o tai vėliau pagerina tokius rezultatus kaip darbuotojų fizinė sveikata bei gerovė, pasitenkinimas ir įsitraukimas į darbą. Geresnius apmokymus siūlančios įmonės ilgainiui taps patrauklesnės darbuotojams. Kuo daugiau apmokymų praeis darbuotojas, tuo daugiau galimybių bus mokytis iš savo vadovų bei kolegų (Huo ir Boxall, 2022, p. 759-760). Savarankiškam mokymuisi reikalinga veikla, kurioje žmonės nekontroliuojami, ir mokymosi procesus tvarko patys (Irgatoglu, 2021, p. 124). Pagal Guglielmino (2008) dauguma darbo vietos mokymosi aplinkos tyrimų daugiausia dėmesio skiria technologijoms kaip darbuotojų savivaldų mokymąsi skatinančiai aplinkai. Technologijos suteikia prieigą prie įvairiapusės informacijos ir suteikia galimybę darbuotojams dirbti kartu arba savarankiškai konstruojant procesą. Pasaulinė tinklaveika sukūrė savotišką sprogimą nagrinėjamoje srityje, dėl kurio padaugėjo ne tik nuotolinio savarankiško mokymosi, bet ir nuotolinio darbo galimybės (cit. iš Bernard, 2018, p. 4). Atliktame darbuotojų tyrime dviejuose Suomijos organizacijose, veikiančiose technologijų sektoriuje, išskirti keturi savivaldaus mokymosi tipai: orientuoti į organizaciją, orientuoti į darbo bendruomenę, orientuoti į darbo užduotį bei į darbuotoją (žr. 1 lent.).

1 lentelė Savarankiško mokymosi tipai ir ypatumai

SM tipas	Įvykiai	SM paaiškinimas	Individualios arba grupinės SM galimybės
Orientuotas į organizaciją	- Išoriniai mokymai, kursai, paskaitos ir kt. - Vidiniai organizacijos mokymai ir seminarai - Oficialios vadovo ir darbuotojo diskusijos	- Organizaciniai tikslai - Sukurta vadovų - Įdiegta informacijai iš vadovų perduoti darbuotojams - Darbuotojai kaip klausytojai - formalus	- Galimybė individui ar grupei priimti sprendimus, kaip pritaikyti naujas žinias savo darbe ar kolektyviniame projekte. ➤ Nedidelės galimybės individualiam ar grupiniam SM
Orientuotas į darbo bendruomenę	- Informaciniai / diskusiniai posėdžiai skirti tokioms problemoms kaip naujos technologijos, projektai ir nauji darbo būdai. - Mokymų dienos, orientuotos į kompetencijų ugdymą - Neformalios diskusijos tarp komandos narių arba vadovų ir darbuotojų	- Darbo bendruomenė pagrįsti tikslai - Įgalintas ir suplanuotas darbdavio, bet sukurtas ir įgyvendintas darbuotojų - Darbuotojai kaip klausytojai ir veikėjai - formalus	- galimybė priimti sprendimus, kaip išnaudoti organizacijos teikiamas galimybes, kaip mokytis ir pritaikyti mokymąsi - gebėjimas planuoti ir įgyvendinti įvairias mokymosi situacijas darbo bendruomenėje ➤ vidutinės galimybės individualiam ar grupiniam SM

Į darbo užduotį orientuotos	• mokymosi situacijos, kurias sukelia problemų sprendimo užduotys • užduočių atlikimui reikalingos mokymosi situacijos • mokymosi situacijos, kurias sukelia organizacijos trūkumai ir vystymosi poreikiai	• darbo užduotimis pagrįsti tikslai • mokymosi poreikis iškyla iš darbo užduoties • suprojektuotas ir įgyvendintas darbuotojų neperžengiant tam skirtų ribų (klientas, tvarkaraštis, biudžetas) • darbuotojai kaip veikėjai • neformalus	• gebėjimas nustatyti mokymosi poreikius ir priimti sprendimus, kaip išmokyti naujų dalykų, taikyti ir vertinti mokymąsi. ➤ Pakankamos galimybės individualiam ar grupiniam SM
Į darbuotoją orientuotas	• Mokymosi projektai ir pratimai namuose • Mokymosi situacijos, kurias sukelia tuščios akimirkos, atsirandančios kasdiniame darbe	• Darbuotojų pagrįsti tikslai • Suprojektuotas ir visiškai įgyvendintas pačių darbuotojų • Darbuotojai kaip veikėjai • neformalus	• galimybė išsikelti savo ar grupės (kolektyvo) mokymosi tikslus, pasirinkti mokymosi metodus ir taikyti bei vertinti mokymąsi. ➤ Plačios individualaus ar grupinio SM galimybės

Cituota iš Lemmetty, 2021, p. 145

Peržvelgus lentelę tampa aišku, kad į organizaciją orientuotuose projektuose darbuotojai vadovaujami asmenine perspektyva, t.y. patys nusprendžia kaip naujai pateikta informacija bus pritaikyta jų pačių darbe ar užduotyse. Į darbo kolektyviškumą orientuotuose projektuose tikslas pasiekiamas tada, kai projektas leidžia diskutuoti su kitais klausytojais. Šiuo atveju diskusija prisideda prie naujos informacijos pritaikymo bendriems projektams ar organizacijos plėtrai. Į darbo bendruomenę orientuotas savivaldus mokymasis apima spontaniškas vadovo ir pavaldinio diskusijas apie darbo vietos plėtrą. O reguliarius, suplanuoti susitikimai, konkrečioje komandoje ar darbuotojų grupėje priskiriami savivaldžiam mokymuisi orientuoti į darbo užduotį. Šiame tipe pasireiškia ir prieš tai minėtas kolektyviškumas, kai problema ar darbo situacija kasdiniame darbe aktuali platesnei grupei ar komandai bei sprendžiama kartu. Mokymasis orientuotas į darbuotoją yra tęstinis, pabrėžiama tai, kad darbuotojas savo mokymosi tikslus išsikelia savarankiškai ir visus mokymosi sprendimus priima pats (Lemmetty, 2021, p. 145-149). Lemmetty (2021) skatina savarankiško mokymosi projektų teoriją tiriant socialinius ir kultūrinius veiksnius, turinčius įtakos savarankiškam mokymuisi technologijų pramonės darbo vietose. Priešingai Clardy (2000) teorijai, Lemmetty (2021) tyrime aptikti į organizaciją orientuoti projektai yra labai vadovaujami organizacijos ir siūlo ribotas SM galimybes. Į darbo bendruomenę orientuoti projektai yra labiau orientuoti į bendrą įgūdžių ir žinių ugdymą komandose, o į darbo užduotis orientuoti projektai, panašūs į Clardy's skatinančius ir

sinerginius projektus, pabrėžia mokymąsi, susijusius su darbo užduotimis. Į darbuotojus orientuoti projektai suteikia plačiausią SM galimybę, tačiau jie dažnai atsiranda darbuotojų laisvalaikio ir gali būti tiesiogiai nesusiję su darbu. Tyrimas taip pat pabrėžia kolektyvinį SM pobūdį, t.y. dalyvaujant keliems žmonėms, didelę įtaką daro bendradarbiavimas. SM taip pat įrėminta įtampa tarp individualios atsakomybės ir poreikio tuo pat metu būti kolektyviniam (Clardy, 2000, Lemmetty, 2021). Lemmetty (2021) rekomenduoja, kad organizacijų lyderiai turėtų sutelkti dėmesį į struktūrą ir kultūrą, leidžiančią savarankiškai vadovautis, kūrimą, o ne tikėtis, kad asmenys spontaniškai parodys savikontrolę. Panašu, kad SM geriausiai veikia „į darbuotoją orientuotuose“ mokymosi projektuose, nors tai taip pat kelia problemų dėl teisingumo ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros.

1.2. Darbuotoją savarankiškam mokymuisi motyvuojantys veiksniai

Šiandieniniame sparčiai besivystančiame verslo pasaulyje akivaizdu, kad senus darbuotojų mokymosi ir tobulinimosi metodus reikia atnaujinti. Šiuolaikinis darbuotojas, skatinamas tiek ambicijų, tiek dinamiško ir kintančio darbo rinkos pobūdžio, tampa vis labiau iniciatyvus ir savarankiškas asmeniniame augimo kelyje. Todėl šiuolaikiniai organizacijai svarbu žinoti kas iš tikrųjų skatina darbuotoją pačiam prisiimti atsakomybę už savo mokymąsi darbe.

Tyrimai atskleidė keletą įdomių įžvalgų, išryškintas esminis žmogaus bruožas: **vidinė motyvacija**, kuri kyla iš giliai įsišaknijusio asmeninio meistriškumo ir įgūdžių tobulinimo troškimo. Tai panašu į pasitenkinimą, kurį gali jausti įvaldydamas sudėtingą hobi, tarkime, grodamas muzikos instrumentu ar gamindamas sudėtingą patiekalą. Kai šis principas taikomas darbo vietoje, žmonės linkę aistringiau įsitraukti į mokymąsi, kai suvokia apčiuopiamą naudą, kurią tai gali atnešti jų profesinei kelionei (Grant, 2008, p. 48-58). Šis įgūdžių tobulinimo siekis dažnai koreliuoja su **karjeros augimo siekiais**. De Vos'as ir kolegos savo 2011 m. tyrime teigė, kad kai darbuotojai mato aiškų kelią, kuriame SM veikia kaip tiltas į tikslą, jų įsitraukimas į mokymosi veiklą suaktyvėja, tai klasikinis žmogaus troškimas - tobulėti, kopti aukštesniais laipteliais ir pasiekti daugiau (De Vos ir kt., 2011, p. 438-447). Šiuolaikinėje profesinėje aplinkoje mokymąsi darbo vietoje pirmiausia skatina **savimotyvacija**. Tyrime, kuriame kruopščiai gilinamasi į motyvacinį veiksnį, skatinančių dirbančius specialistus įsitraukti į savarankišką mokymąsi supratimą, nustatyti 23 skirtingi motyvaciniai kintamieji. Šiuos kintamuosius autoriai suskirstė į vidines ir išorines kategorijas. Įdomu tai, kad išoriniai motyvaciniai kintamieji dar labiau išsišakoja į aspektus, susijusius su darbo lūkesčiais, teigiamu pastiprinimu ir galimomis neigiamomis pasekmėmis. Pažymėtina, kad nors buvo nustatyta, kad darbo lūkesčiai ir teigiamas paskatinimas sustiprina vidinę SM motyvaciją, neigiamos pasekmės ją slopino (Baber ir kt., 2023, p. 626). Sari (2023) tyrime pagrindinis dėmesys

skiriamas dalyvių, dalyvaujančių masiniuose atvirose internetiniuose kursuose (tyrime angl. „MOOC“ - kursai verslo, ekonomikos ir finansų srityse) supratimui bei nagrinėjama suvokiama mokymosi patirtis ir potencialios karjeros galimybės, susijusios su šių kursų pasirinkimu. Darbuotojus motyvuoja mokytis asmeninis susidomėjimas tema, ši vidinė motyvacija atitinka SM koncepciją, kai asmenys imasi iniciatyvos mokytis pagal savo pomėgius ir smalsumą. Tai atitinka idėją, kad darbuotojai savarankiškai mokosi ne tik siekdami asmeninio augimo, bet ir suvokia galimybę ir naudą siekti karjeros perspektyvų. Dalyvių pabrėžtas MOOC kursų patrauklumas dėl jų lankstumo, aukštos kokybės bei mokymosi taktikos pasirinkimo, SM organizacijoje kontekste suvokiamas kaip **prieinamų ir aukštos kokybės mokymosi išteklių svarba** (Sari, 2023, p. 120-123). Manoma, kad į realias pasaulio problemas orientuotas mokymasis gali išlaikyti besimokančiųjų darbuotojų pažintinį, emocinį ir elgsenos įsitraukimą į mokymąsi (Merrill, 2018, Wang, 2017, cit. iš Sari, 2023, p. 123). Autorius tai susieja su MOOC kursų instruktorių strategijomis, kurie pateikdami atvejo analizę, naudojasi vietiniais atvejais, dabartinėmis problemos ar įvykiais (Merrill, 2018, Wang, 2017, cit. iš Sari, 2023, p. 123).

Tačiau atsakomybė mokymuisi tenka ne tik asmeniui, bet ir aplinkai, kurioje jie veikia, t.y. **organizacinė kultūra** dažnai tyrimuose suvokiamas kaip SM pamatas. Organizacijos, palaikančios organizacinę kultūrą, skatinančią nuolatinį mokymąsi, katalizuoja darbuotojo norą pradėti savarankišką mokymosi veiklą (Ruona ir Gibson, 2004, p. 49-66). Palaikanti darbo aplinka, skatina darbuotojų mokymąsi ir didina darbuotojų motyvaciją tą daryti savarankiškai. Didesnė motyvacija mokytis savarankiškai lemia geresnį mokymosi valdymą naudojant įvairias mokymuisi skirtas platformas, tai reiškia, kad besimokantieji geriau planuoja ir organizuoja savo mokymąsi. Didesnė motyvacija mokytis savarankiškai taip pat lemia geresnę mokymosi stebėseną, besimokantieji įsivertina savo pažangą ir įsitikina, kad jie juda tinkama linkme (Ferdianto ir Anindita, 2023, p. 14-15). Todėl matome, kad mokymosi aplinkos puoselėjimas yra pagrindinė besimokančios organizacijos, kuri nuolat tobulėja ir prisitaiko, dalis. Supratimas, kaip individai ir organizacijos prisideda prie šios aplinkos kūrimo, gali padėti suprasti kaip sukurti stipresnę besimokančios organizacijos kultūrą. Tyrimai rodo, kad vadovai dažnai vidutiniškai susipažinę su besimokančios organizacijos konceptu, jie labiau linkę orientuotis į individualius mokymus ir individualų tobulėjimą, o ne į kolektyvinius mokymosi aspektus. COVID-19 pandemijos metu daugeliui darbuotojų teko savarankiškai išmokyti naujų įgūdžių, tai padėjo jiems ugdytis savarankiško mokymosi įgūdžius. Organizacijos kuriančios mokymosi aplinką, kurioje būtų teikiami mokymosi ištekliai ir galimybės, ugdo darbuotojų savarankiško mokymosi įgūdžius ir paskatina stipresnę mokymosi aplinką organizacijoje (Alves ir Thiebaut, 2024, p. 119-120).

Šiandieniniai darbuotojai, nors ir nepriklausomi, bet labai vertina **grįžtamąjį ryšį ir pripažinimą**: paprastas pritarimo linktelėjimas, pagyrimo žodis ar oficialus pripažinimas gali būti galingi katalizatoriai, paskatinę darbuotojus gilintis į SM (Brun ir Dugas, 2018, p. 1286). SM taip pat susipynęs su **bendradarbiavimu** galimybėmis – darbuotojams suteikia turtingesnės mokymosi patirties. Dalijimasis žiniomis, mintimis ir vertingomis įžvalgomis bei pastebėjimais (ang. Brain-storm) ar tiesiog mokymasis iš bendraamžių suteikia mokymuisi ne tik didesnės motyvacijos, bet ir gilumo (Decuyper ir kt., 2010, p. 113). SM derinamas ir atitinka **asmenines vertybes**, atsiranda labiau introspektyvus motyvatorius, kaip 2013 m. aptarė Ng ir Feldman. Kai mokymasis atitinka asmenines vertybes ar ilgalaikes vizijas, jis nustoja būti užduotimi ir tampa aistra. Autoriai taip pat ginčija stereotipą, kad vyresni darbuotojai yra mažiau linkę į inovacijas, tyrimas leidžia manyti, kad vyresni darbuotojai inovacijų srityje gali būti tiek pat geri, o gal net ir geresni už jaunesnius darbuotojus (Ng ir Feldman, 2013, p. 588). Nustatyta, kad teigiami pozityvūs ryšiai stipriai koreliuoja su mokymosi motyvacija, bet ne su kitais SM elementais, tokiais kaip planavimas ir įgyvendinimas, savikontrolė ar nepriklausoma komunikacija. Su minėtais elementais glaudžiai koreliavo ankstesni laimėjimai ir pasiekimai. Tai rodo, kad praeities sėkmė paveikia motyvaciją SM. Nors šis tyrimas nerado tiesioginio ryšio tarp teigiamų emocijų ir savivaldaus darbuotojų mokymosi, siūlomas netiesioginis kelias: teigiamos emocijos gali sumažinti depresiją ir nerimą, o tai savo ruožtu gali sustiprinti darbuotojų motyvaciją savarankiškai mokytis (Peyton, 2023, p. 53).

Tiriant savarankiško mokymosi įgūdžių ugdymą tarp darbuotojų skambučių centro aplinkoje, buvo siekiama suprasti veiksnus, turinčius įtakos SM konkrečiame darbo kontekste, ir nustatyti kaip organizacijos gali remti SM augimą. Jei organizacijos gali pabrėžti SM naudą, darbuotojai savo ruožtu tampa labiau motyvuoti tuo užsiimti. Motyvuotas darbuotojas parodo asmeninę iniciatyvą, siekia viršyti tiesiogines užduotis ir nuolat tobulinti savo įgūdžius. Todėl organizacijoms esminiu aspektu tampa **SM kliūčių atpažinimas ir pašalinimas** - taip atskleidžiant motyvacinius iššūkius. Suprasdamos kas trukdo SM organizacijos gali imtis priemonių šioms kliūtims įveikti ir taip padidinti darbuotojų motyvaciją. (Scott-Muenter, 2022, p. 5-7). Tyrimo metu buvo vertinamas respondentų pasirengimas SM. Vidutinis balas siekė 235,5, o tai rodo aukštą tyrime dalyvavusių darbuotojų pasirengimą savarankiškai mokytis. Rezultatai parodo, kad adaptyvi mokymosi intervencija teigiamai paveikė savarankiškus besimokančiojo darbuotojo rezultatus. Adaptyvios intervencijos teikiama parama suteikė vertę darbuotojų mokymosi patirčiai, nes padidino besimokančiųjų įsitraukimą, sumažino kylančių klausimų, susijusių su darbu, teikė atsakymus taip paspartinant mokymosi procesą ir padidinant žinių įsisąmoninimą (Scott-Muenter, 2022, p. 101-102) Pagal Murray ir Pérez (2015) adaptyvusis mokymasis tai mokymosi strategijos, kurios prisitaiko prie besimokančiojo rezultatų, kad padidintų mokymosi efektyvumą taikant konkrečias besimokančiajam

pritaikytas priemonės (cit. iš Scott-Muenter, 2022, p. 8). Svarbu paminėti, kad 17% dalyvių apibūdino, kad reikia skirti papildomo mokymosi laiko ne įprastoje darbo pamainoje, kad būtų pasiektas efektyvus mokymasis. Priešingai, 21 % darbuotojų manė, kad mokymai turėtų būti organizuojami per darbo pamainą ir neturėtų būti tikimasi, kad jie mokysis ne darbo valandomis, kad įgytų įgūdžių, reikalingų darbui atlikti. (Scott-Muenter, 2022, p.102).

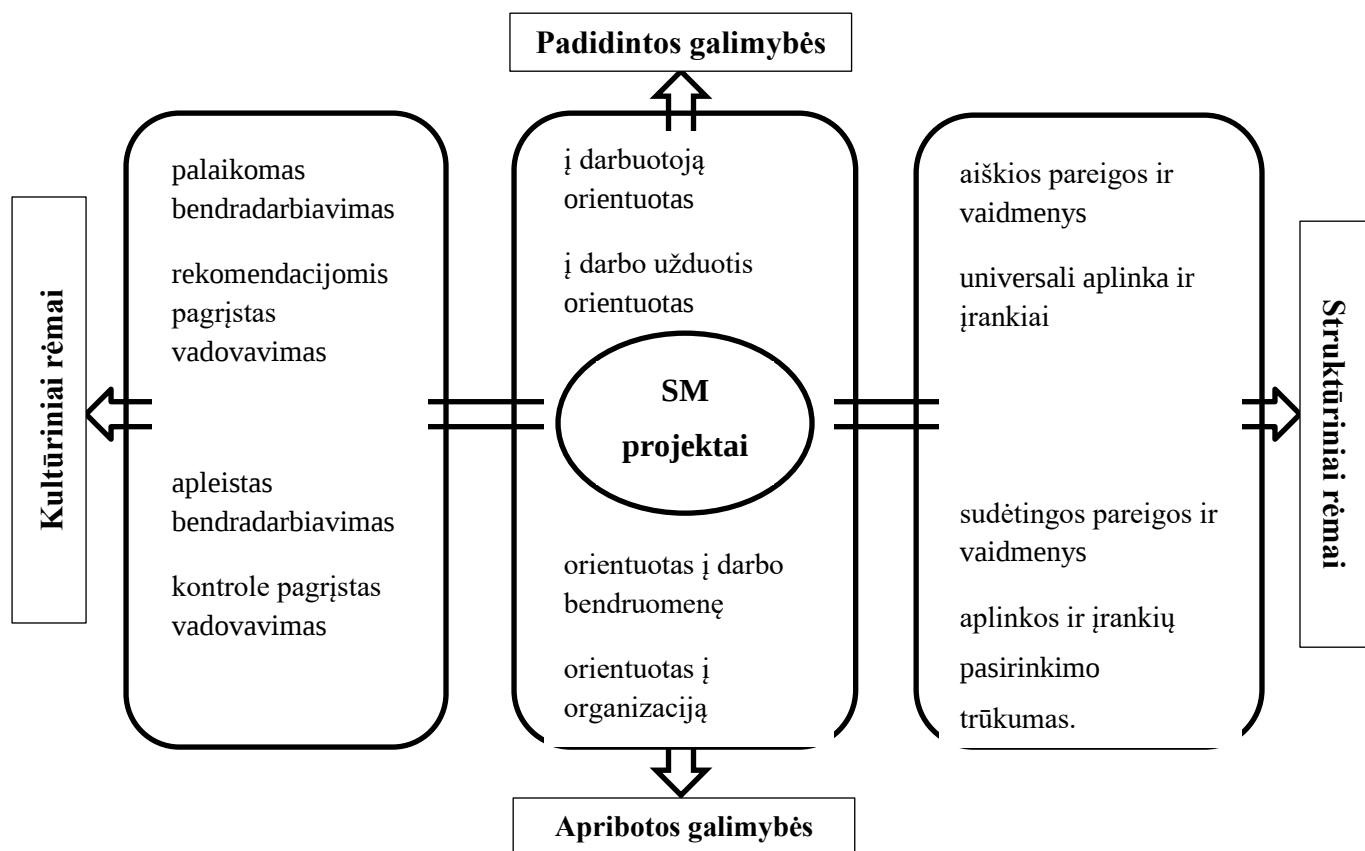
Tyrime, kurio metu buvo nagrinėjama 35 metų ir vyresnių besimokančiųjų išgyventa patirtis, buvo nustatytos trys pagrindinės kliūčių sritys: situacijų, dispozicinės ir institucinės kliūtys. Situacijų srityje išryškėjo keturios pagrindinės temos: laiko valdymas, finansai, transportas ir medicininiai iššūkiai. Pabrėžta efektyvaus darbuotojų laiko valdymo svarba, ypač kai derinamas mokymasis ir asmeninis gyvenimas. Dispozicinės kliūtys suvokiamos kaip baimės, nepasitikėjimo savimi, pervargimo, nervingumo ir jaudulio temos. Šios kliūtys, kylančios iš asmeninio suvokimo ir emocijų, reikšmingai paveikia darbuotojų mokymosi patirtį. Institucinių kliūčių srityje nustatyti penki pagrindiniai instituciniai iššūkiai: technologijos, adaptacija, finansinė pagalba ir ištekliai (pvz. elektroninės knygos). Organizacijų sukurta aplinka vaidina lemiamą vaidmenį – išryškinta prieigos prie esminių mokymosi išteklių svarba. Tyrimo duomenimis, nustatytos kliūtys reikšmingai paveikė besimokančiųjų sprendimus ir patirtį, o tai pabrėžia poreikį suprasti suaugusiųjų besimokančiųjų unikalius išorinius ir vidinius iššūkius ir padėti juos įveikti (Bakes, 2022, p. 87-91).

Siekiant ištirti motyvacinius savarankiško mokymosi darbo vietoje pagrindus, buvo atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 178 Nyderlandų banko darbuotojai. Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti savarankiško darbo pritaikymo mokymuisi (angl. SIWAL- Self-Initiated Work Adjustment for Learning) elgsenos niuansus šiuolaikinių darbo vietų kontekste. Savarankiško darbo pritaikymo mokymuisi (SIWAL) sistema atskleidžia esminį darbuotojų vaidmenį skatinant mokymąsi ir našumą darbo vietoje. Analizė atskleidė dviejų veiksmų SIWAL struktūrą: koreguojančią darbo pareigas ir koreguojančią socialinę sąveiką. Rezultatai skatina iš naujo įvertinti tradicinį mokymosi iš viršaus į apačią metodus, pabrėžiant aktyvų darbuotojų vaidmenį formuojant jų mokymosi trajektorijas, strategijas. Tačiau būtina atsižvelgti į šias išvadas, suprantant organizacinių veiksmų, individualių savybių ir darbo kontekstų sąveiką, galinčią turėti įtakos SIWAL elgesiui (Ruyseveldt ir kt., 2021, p. 498-500). Šiame tyrime pabrėžiamas savarankiškų intervencijų potencialas, kai darbuotojai perima savo profesinio augimo atsakomybę, pradėdami koreguoti ir kontroliuoti savo darbą ir mokymąsi. Tai darydami jie ne tik skatina nuolatinio mokymosi kultūrą, bet ir didina organizacijos veiklą ir inovacijas. Organizacijoms, ypač turinčioms ribotas formalaus mokymo galimybes, pavyzdžiui, mažoms ir vidutinėms įmonėms, SIWAL siūlo puikią alternatyvą. Priimdamos

SIWAL, organizacijos gali ugdyti aplinką, palankią mokymuisi, net jei nėra išsamios žmoniškųjų išteklių politikos. Tam reikia keisti organizacines strategijas – nuo vien struktūrinių mokymosi galimybių suteikimo iki atmosferos, skatinančios SIWAL darbuotojo elgseną, sudarymo ir puoselėjimo. Tai reiškia, kad darbuotojams suteikiama laisvė prisitaikyti ir diegti naujoves, skatinant bendradarbiavimą ir sukurti tvirtą mokymosi aplinką. Šiuolaikinėms darbo vietoms kovojant su sparčiais technologiniais ir socialiniais bei ekonominiais pokyčiais, prisitaikymo ir augimo pareiga tenka ne tik organizacijai, bet ir asmeniui. SIWAL priemonė, pasižyminti tvirtomis psichometrinėmis savybėmis, suteikia organizacijoms apčiuopiamą metriką, leidžiančią įvertinti ir panaudoti šias darbuotojų skatinamas mokymosi iniciatyvas, stiprinančias kolektyvinį darbo jėgos prisitaikymą ir kompetenciją (Ruyseveldt ir kt., 2021, p. 501-502).

1.3. Savivaldaus mokymosi privalumai darbuotojams

Dažnai moksliniuose straipsniuose pabrėžiamas mokymų darbo vietoje svarba, norint užtikrinti darbuotojo **gerovę**. Gerovė, kaip papildomas rodiklis, tiriantis darbuotojų sveikatą ir pažangą, mokymo kontekste užtikrina karjeros progresą, skatina tobulinti asmeninius įgūdžius, pasitikėjimą bei mokytis savo malonumui. Tai tampa svarbu įmonėms, kurios siekia sukurti tvirtą veiklą dinamiškoje sociopolitinėje aplinkoje (Watson ir kt. 2018, p. 264). Darbuotojų gerovė yra susijusi su galimybe mokytis ir būti palaikomam mokymosi metu. Atsižvelgiant į tai, pirmenybė turėtų būti teikiama mokymosi tvarumui palaikyti: siūloma įmonėse stebėti kompetencijas, kurti elektroninius aplankus kompetencijų ugdymui ir savarankiškam mokymuisi, darbo vietų mokymo programas bei kurti aiškesnius tiesioginių vadovų, kaip mokymosi pagalbininkų, vaidmenis (Collin ir kt. 2021, p. 100-105). Pastarąjį dešimtmetį savivaldaus mokymosi įgūdžių tobulinimas tapo vienu iš profesinio tobulėjimo prioritetų. Anot Irgatoglu (2021), pasirengimas savivaldžiam mokymuisi turi reikšmingą ryšį su profesinio tobulėjimo motyvacija. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad nors dėstytojai turi teigiamą požiūrį į profesinį tobulėjimą, nuolatinio dalyvavimo nuolatinėse kvalifikacijos kėlimo veiklose lygis nėra aukštas, kaip ir pasirengimas savarankiškam mokymuisi (Irgatoglu, 2021, p. 130-131). Darbuotojų galimybės savivaldžiam mokymuisi labai priklauso nuo kultūrinių ir struktūrinių organizacijų rėmų, išskirtos kategorijos: bendradarbiavimas, vadovo darbas, priskirtos funkcijos ir atsakomybė bei darbo aplinka ir įrankiai (žr. 1 pav.).



1 pav. Projektai ir organizacinės sistemos, turinčios įtakos darbuotojų savarankiško mokymosi galimybėms

Cituota iš Lemmetty, 2021, p. 151.

SM galimybę didinančios yra organizacijos palaikomas bendradarbiavimas bei gairėmis pagrįstas vadovavimas, tiksliai apibrėžtos pareigos ir darbuotojo funkcijos, universali darbo aplinka ir galimybė naudotis įvairiomis darbo priemonėmis. Kita vertus, apleistas bendradarbiavimas, kontrole pagrįstas vadovavimas, neaiškios pareigos ir funkcijos darbo aplinkos ar priemonių pasirinkimo trūkumas apriboja darbuotojų galimybes (Lemmetty, 2021, p. 149-152).

Keičiantis darbo aplinkai, kai darbuotojai vis dažniau keičia savo darbo vietą. Atsiranda vis didesnis poreikis darbuotojų neoficialiam mokymuisi, taip didinant darbuotojų kompetencijas. Nagrinėjant šia temą Nyderlanduose buvo atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 372 darbuotojai iš valstybinių įstaigų. Buvo bandoma nustatyti, kokią įtaką mokymosi aplinka turi darbuotojų profesiniam tobulėjimui. Tiriant per socialinę neformaliojo mokymosi prizmę, išskirti trys punktai:

- Informacijos ieškojimo - savarankiškas ir savanoriškas darbo tema susijusios informacijos ieškojimas, bandant užpildyti žinių spragas;
- Grįžtamojo ryšio ieškojimas - darbuotojas savo iniciatyva, ieško atsiliepimų apie savo atliktą darbą;
- Pagalbos ieškojimas – pagalbos prašymas, iš kitų darbo kolegų.

Socialinis neformalusis mokymasis teigiamai atsiliepia visoms darbuotojo kompetencijoms, ir tam didžiausia įtaką turi grįžtamojo ryšio ieškojimas iš savo kolegų ar vadovų. Visos socialinio neformaliojo mokymosi rūšys turėjo teigiamos įtakos darbuotojo tobulėjimui. Tačiau, priešingai nei buvo tikėtasi, kad grįžtamojo ryšio paieška bus svarbiausia, didžiausią įtaką darbuotojų tobulėjimui turėjo mokymasis per informacijos ieškojimo prizmę. Tai pat, tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, kuri teigia, kad mokymosi klimatas turėjo didelę įtaką socialinio neformaliojo mokymosi rezultatams (Cran ir kt., 2021, p. 681-686). Socialinis neformalusis mokymasis ir darbuotojo kompetencijos yra stipriai susijusios tarpusavyje. Kai darbo aplinkoje yra stipriai palaikomas neformalusis mokymasis, darbuotojas dar stipriau įsitrauks į neformaliojo mokymosi procesą - taip dar labiau sustiprindamas savo kompetencijas (Cran ir kt., 2021, p. 690). 2021 m. Buvo atliktas tyrimas, kuriuo buvo bandoma išsiaiškinti su darbu susijusių mokymosi formų įtaka, skirtingiems karjeros pažangos tipams. Tyrime dalyvavo 307 dalyviai, iš skirtingų industrijų. Mokymosi formos buvo išskirtos į 3 kategorijas:

- Formalusis mokymasis- standartizuotas mokymosi tipas, su iš anksto sudaryta mokymosi programa ir konkrečiai nustatytais mokymosi tikslais.
- Neformalusis mokymasis - mokymasis vyksta iš darbo proceso metu iškilusių problemų ir iššūkių.
- Savarankiškas mokymasis - darbuotojas pats nusistato konkrečius mokymosi tikslus ir pats vertina savo pasiekimus.

Išskirtos keturios karjeros pažangos 4 kategorijos:

- Vidinis kiekybinis (to pačio pareigybinio lygio tik kitos pareigos dabartinėje darbovietėje)
- Vidinis kokybinis (aukštesnės pareigybinio lygio pareigos dabartinėje darbovietėje)
- Išorinis kiekybinis (to pačio pareigybinio lygio tik kitos pareigos naujoje darbovietėje)
- Išorinis kokybinis (aukštesnės pareigybinio lygio pareigos naujoje darbovietėje)

Tyrimo rezultatai parodė kad, neformalusis mokymasis turi stiprų ryšį su vidinio įsidarbinimo įmonėje galimybėmis, netikėtai keičiant einamas pareigas, bet ir kylant karjeros laiptais t.y. įsidarbinant į aukštesnes pareigybes toje pačioje įmonėje. Tačiau neformaliojo tipo mokymai darbe neturi reikšmingos įtakos įsidarbinimo galimybėms išorėje, t.y. kitose darbovietėse. Kadangi, autorių teigimu, neformalusis mokymasis yra mokymasis skatinamas problemų iškylančių darbo vietoje: išmokta informacija yra naudinga tik toje darbovietėje, ir nėra aktuali už darbovietės ribų. Todėl neoficialiuose mokymuose organizacijoje besimokantys darbuotojai jaučiasi pajėgesni ir vertingesni savo dabartinėje organizacijoje, bet nebūtinai patrauklesni kitiems darbdaviams (Decius ir kt., 2023, p. 25,35). Priešingai nei neformalusis mokymasis, savarankiškas mokymasis turi įtakos tikrai išorinėms įsidarbinimo galimybėms į aukštesnes pareigybes. Darbuotojas, autorių teigimu, pradeda savarankiško mokymosi procesą atsižvelgdamas į tolimesnę ateitį, siekdamas aukštesnių profesinių pareigybių konkrečioje pozicijoje, dažniausiai už dabartinės darbovietės ribų. Vadinasi, darbuotojai, kurie gerai mokosi savarankiškai - jaučiasi labiau pasitikintys savimi ieškodami geresnio darbo už dabartinės organizacijos ribų. Tyrimo metu formaliojo mokymosi tipas, neparodė stiprių sąsajų su bet kokio tipo įsidarbinimo galimybių padidėjimu - įmonės darbuotojai nebuvo įsitraukę į tokį mokymosi procesą, mokymai buvo jiems neaktualūs ir darbuotojams trūko vidinės motyvacijos (Decius ir kt., 2023, p. 33-34).

Šiuolaikinei verslo aplinkai būdingi greiti pokyčiai, kuriuos lemia tokie veiksniai kaip globalizacija, technologijų pažanga ir besikeičiantys vartotojų poreikiai. Šiame pokyčių kontekste darbuotojų gebėjimas įsitraukti į savarankišką mokymąsi tapo esminiu veiksniu skatinant organizacijos atsparumą ir judrumą. Nagrinėjant mokslinėje literatūroje aprašytą savarankiško mokymosi vaidmenį, valdant organizacijos pokyčius, išskiriamos esminės teigiamos išeitys darbuotojų tobulėjimui: adaptacinių įgūdžių ir kompetencijų ugdymas, asmeninės augimo mąstysenos palengvinimas, darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo didinimas, nuolatinio mokymosi ir inovacijų kultūros skatinimas. Merriam ir Bierema (2014) teigimu, sparčiai besikeičianti verslo aplinka reikalauja, kad darbuotojai išsiugdytų įvairiausių prisitaikymo įgūdžius ir kompetencijas, įskaitant problemų sprendimą, kritinį mąstymą ir emocinį intelektą. Šie įgūdžiai yra būtini norint valdyti pokyčių sudėtingumą ir užtikrinti, kad darbuotojai galėtų veiksmingai reaguoti į naujas situacijas. SM buvo nustatytas kaip pagrindinis šių įgūdžių įgijimo skatinimo mechanizmas, nes jis leidžia darbuotojams priimti atsakomybę už savo mokymąsi ir tobulėjimą (Knowles ir kt., 2014). Nustatyta, kad aktyviai informacijos ir pagalbos ieškantys darbuotojai yra geriau pasirengę numatyti su darbu susijusius pokyčius ir prie jų prisitaikyti, pasiekti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, jaučiasi stipriau priklausantys organizacijai (Crans ir kt., 2021, p. 679). Dweck (2016) teigia, kad augimo mąstymas, kuriam būdingas tikėjimas, kad gebėjimus galima ugdyti atsidavus ir sunkiai dirbant, yra labai svarbus

norint priimti pokyčius ir įveikti iššūkius. SM yra glaudžiai susijęs su asmeninio augimo mąstymo ugdymu, nes skatina darbuotojus nuolat mokytis ir į iššūkius žiūrėti kaip į augimo galimybes (Dweck, 2016). SM suprantamas kaip kolektyvinis ir individualus reiškiny, kurio sąveikos analizė galėtų pasiūlyti praktinių įžvalgų organizacijoms, siekiančioms puoselėti nuolatinio mokymosi kultūrą (Lemmetty, 2021, p. 149). Darbuotojų gebėjimas įsitraukti į SM yra naudingas ne tik individualiam tobulėjimui, bet ir gali prisidėti prie bendros organizacijos veiklos (Candy, 1991). Tyrimai parodė, kad organizacijos, turinčios aukštą SM lygį, labiau linkusios pasiekti geresnių finansinių rezultatų, didesnį darbuotojų pasitenkinimą ir aukštesnį inovacijų lygį (Ellinger, 2004). Be to, darbuotojai, kurie užsiima SM, labiau linkę parodyti didesnį pasitenkinimą darbu, mažesnes darbo kaitos ketinimus ir aukštesnį darbo našumo lygį, taip užtikrinamas stabilumas ypač pokyčių metu (Guglielmino ir Guglielmino, 2003, p. 23-30). Svarbu paminėti, kad palanki mokymosi aplinka yra labai svarbi skatinant socialinį keitimąsi informacija ir žiniomis, ypač ieškant grįžtamojo ryšio, o vėliau pagalbos ir informacijos. Tiriant ryšį tarp mokymosi klimato, socialinio neformalaus mokymosi (t. y. grįžtamojo ryšio, pagalbos ir informacijos ieškojimo) ir įsidarbinimo kompetencijų, rezultatai patvirtino, kad teigiamas mokymosi klimatas netiesiogiai didina įsidarbinimo kompetencijas, skatindamas socialinę savaiminio mokymosi veiklą. Išvados rodo, kad palanki mokymosi aplinka skatina darbuotojų aktyvų įsitraukimą į socialinį savaiminį mokymąsi, o tai lemia aukštesnį įsidarbinimo lygį (Crans ir kt., 2021, p. 685-691). SM apibūdinamas kaip esminis 21-ojo amžiaus įgūdis, galintis tradicinę praktiką paversti SM pagrindine kompetencija sėkmingam darbui. Tyrime naudoti atvejų tyrimai, dokumentų analizė ir sisteminė literatūros apžvalga, apimanti 50 recenzuojamų straipsnių anglų kalba. Išvados atskleidžia, kad SM skatinimas darbo vietoje yra labai svarbus darbuotojų kompetencijų ugdymui. Autoriai rekomenduojama įmonėms skatinti SM organizacinėje kultūroje per atlygio sistemas ir palankią darbo aplinką (Vithayaporn ir kt., 2021, p. 14-15).

Nagrinėjant mokslinėje literatūroje aprašytą savarankiško mokymosi vaidmenį, valdant organizacijos pokyčius, pastebėta tiesioginė SM įtaka organizacijos veiklai: didinama darbuotojų kompetencija, organizacijos našumas, novatoriškumas, didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu ir darbuotojų išlaikymas. Tyrimai rodo, kad sėkmingi savarankiškai besimokantys asmenys demonstruoja tam tikras savybes ir įgūdžius. Organizacijos įgalina savarankišką mokymąsi, ugdydami tam tikras darbuotojų asmenines savybes ir gebėjimus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė Darbuotojų asmeninės mokymosi savybės

Mokymosi bruožai	Apibūdinimas
Motyvacija mokytis	Vidinė motyvacija, skatinanti įsitraukimą ir atkaklumą
Saviveiksmingumas	Tikėjimas, kad galima pačiam išmokyti ir kad mokymasis duos norimų rezultatų
Gebėjimas įsivertinti	Gebėjimas tiksliai nuspręsti, ką tobulinti ir įvertinti, kiek tos norimos žinios ir įgūdžiai bus demonstruojami
Išradingumas	Sumanumas ieškant ir tikrinant mokymosi išteklius bei komunikacijos įgūdžiai ieškant žmonių, galinčių padėti mokymosi kelionėje
Planavimo įgūdžiai	Gebėjimas sudaryti plėtros planą, kuris vystosi laikui bėgant, ir susidėlioti kalendorių, kad būtų galima investuoti laiką į mokymosi veiklą
Mokymosi įgūdžiai	Įvairūs mokymosi įgūdžiais, tokie kaip refleksija, dialogas, teiravimasis, atminties lavinimas ir kiti metakognityviniai įgūdžiai

Cituota iš Lombardozzi, C., 2021, p. 48.

2. SAVIVALDUS MOKYMASIS – ORGANIZACIJOS RESURSAS

2.1. Besimokančios organizacijos samprata (angl. Learning Organization)

Šiuolaikinis viešasis valdymas apima tradicinės sveikatos priežiūros organizacijos transformaciją į nuolat besikeičiančią, prisitaikančią, besimokančią bei atliepiančią tiek pacientų, tiek visuomenės poreikius. Lietuvoje vyraujanti praktika dažniau apima investicijas į įgūdžius, reikalingus einamoms užduotims atlikti. Rečiau požiūris į įstaigos valdymą, kuris turėtų būti integralus, apjungiantis kokybės vadybos ir edukologijos, vadybos ir sveikatos mokslo teorijas, atitinka besimokančios organizacijos požymius, t.y. į ateitį orientuotas požiūris į darbuotojų mokymą bei tokio mokymosi skatinimas. Pagrindinis besimokančios organizacijos teorijos principas yra mokymasis per veiksmus, kai asmenys įgyja žinių aktyviai taikydami savo praktiką, apmąstydami jas, įgydami naujos patirties, valdydami tą patirtį ir kurdami naujas mokymosi perspektyvas. Integralus darbuotojų mokymosi įtraukimas ir skatinimas organizacijoje turi būti labai svarbus sėkmingam naujos kokybės veiklos proceso vykdymui (Skrickienė ir kt., 2018, p. 57-59). Šiuolaikinės besimokančios organizacijos kontekste organizacinis

mokymasis pripažįstamas nepakeičiamu gebėjimu, leidžiantis organizacijai tinkamai ir lanksčiai reaguoti tiek į vidinius, tiek į išorinius pokyčius (Skrickienė ir kt., 2018, p. 64)

Moksliniuose straipsniuose nagrinėjamos įvairios besimokančios organizacijos (ang. learning organization) sampratos versijos. Anders Örtengren (2018) penkios pateiktos versijos yra „mokymasis darbe“, „mokymosi klimatas“, „mokymasis organizacijoje“, „mokymosi struktūra“ ir „socialinė perspektyva“ (ang. ‘learning at work’, ‘climate for learning’, ‘organizational learning’, ‘learning structure’, and ‘the social perspective’) (Örtengren, 2018, p. 154-156). Elkjaer, B. (2021) antrina atkreipiant dėmesį į penktąją versiją, kurioje pabrėžiami organizacinio mokymosi niuansai iš socialinės perspektyvos bei įgyvendinimo kliūtys. Palyginimui, ankstesniuose tyrimuose, siekdami suprasti ir ugdyti mokymąsi organizacijose, mokslininkai konceptualizavo skirtingas „besimokančios organizacijos“ versijas. Žemiau esančioje lentelėje pateikiamos penkios pagrindinės besimokančios organizacijos versijos, kurias apibūdino ir Anders Örtengren (2018). Kiekviena versija siūlo unikalią perspektyvą, pabrėžiant skirtingus elementus ir strategijas, skatinančias organizacijos mokymąsi. Pedler, Burgoyne ir Boydell (1991) pabrėžia holistinį požiūrį, o Senge (1990) pabrėžia penkių disciplinų svarbą. Garratt (1987) perkelia dėmesį į vadovus, pasisakydamas už mokymosi lyderystės metodą. Watkins`as ir Marsick`as (1996) išsamiai aprašo septynis būtinuosius veiksmus, pabrėždami daugialypį požiūrį į mokymosi aplinkos kūrimą. Galiausiai Örtengren (2001) teigia, kad ne visos versijos yra visuotinai taikomos ar naudingos, pabrėžiant konteksto svarbą (žr. 3 lentelę).

3 lentelė Besimokančios organizacijos samprata

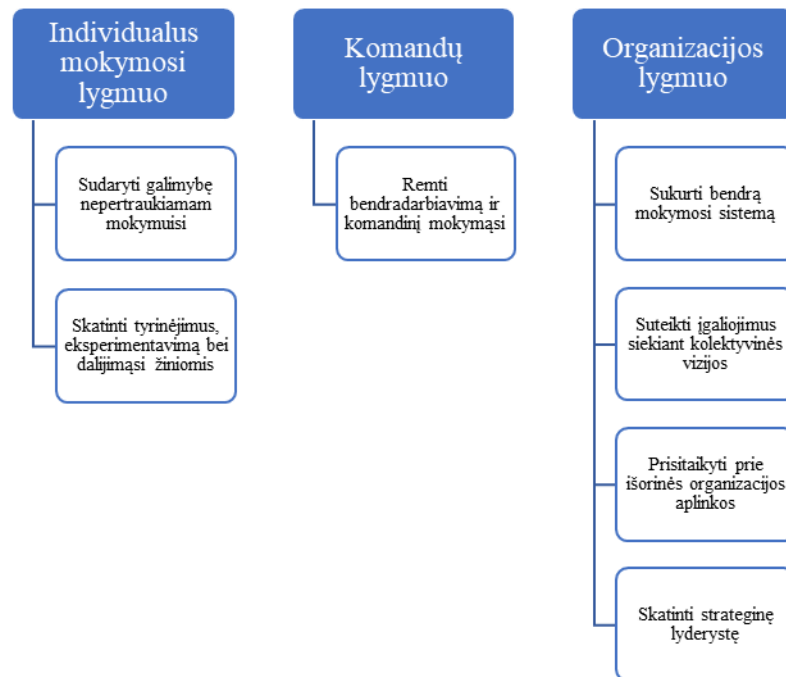
Autoriai	Samprata
Pedler, Burgoyne, and Boydell's Version (1991)	Į organizaciją žiūri kaip į holistinį subjektą, skatinantį mokymąsi visais lygiais. Pasisako už bendrą viziją, atvirumą ir sisteminių mąstymą.
Senge's Version (1990)	Pabrėžia penkias disciplinas: sisteminių mąstymą, asmeninį meistriškumą, bendrą viziją, mokymąsi komandoje ir įsitikinimo modelius* *neišnagrinėti (per savirefleksiją ir atviras darbuotojų užklausas) ir pasenę psichikos modeliai gali apriboti individo, o kartu ir organizacijos gebėjimą prisitaikyti, kurti naujoves ir augti.
Garratt's Version (1987)	Teigia, kad direktoriai ir vadovai pirmiausia turėtų būti besimokantys, o paskui lyderiai. Iš esmės tvirtinama, kad jeigu jie nėra įsipareigoję mokytis ir prisitaikyti, vargu ar tai padarys likusi organizacija. Šis požiūris į organizacinį mokymąsi „iš viršaus į apačią“ pabrėžia lyderystės svarbą skatinant nuolatinio mokymosi ir prisitaikymo kultūrą.

Watkins and Marsick's Version (1996)	Supažindina su septyniais besimokančios organizacijos dimensijomis: nuolatinis mokymasis, apklausa ir dialogas, mokymasis komandoje/komunikacija, įgalinimas, psichiniai modeliai (skatina darbuotojus mesti iššūkį savo nuostatoms), inovacijos ir eksperimentavimas ir strateginis vadovavimas.
Örtenblad's Version (2001)	Pabrėžiama, kaip svarbu kritiškai išnagrinėti ir pritaikyti koncepciją, kad ji atitiktų specifinį kontekstą ir atskirų organizacijų poreikius. Užuo propagavęs konkretų modelį ar praktikų rinkinį, jis skatina lankstumą, kritišką refleksiją ir konteksto suvokimą,

Sudaryta darbo autoriaus pagal nurodytus autorius

Nagrinėjant besimokančios organizacijos sampratą, autoriai K.E. Watkins ir V.J. Marsick išryškina reikšmingą aspektą – mokymosi lygius organizacijoje: individualų, komandos ir organizacijos lygiai, kurie vyksta vienu metu ir orientuoti į organizacijos tikslus, strategiją ir viziją (žr. 2 pav.). Individualus mokymasis vyksta kaskart, kai žmogus naudoja informaciją, eksperimentuoja ir vertina savo veiklos rezultatus, siekdamas grįžtamojo ryšio iš aplinkos (aktyvaus arba pasyvaus). Mokymasis komandoje vyksta tada, kai du ar daugiau asmenų bendradarbiauja, diegdami naujus komandos pareigų valdymo būdus ir tarpasmeninės sąveikos (bendravimo) aspektus. Organizacinis mokymasis apima sistemingą organizacinių žinių įgijimo, panaudojimo ir sklaidos procesų vystymą. Besimokanti organizacija pagal K.E. Watkins ir V.J. Marsick pasižymi šiais bruožais: 1) suteikiamos galimybės nuolatiniais mokymuisi; 2) remiamos pastangos puoselėti darbo kultūrą, pagrįstą tyrimais, grįžtamojo ryšio ir eksperimentavimu, akcentuojant dalijimąsi žiniomis. 3) remiamas bendradarbiavimas ir komandinis mokymasis, kai tokioje organizacijoje siekiama sudaryti nuolatinio mokymosi galimybes visiems jos nariams, kuriama bendra mokymosi sistema, kurioje praktika ir žiniomis būtų dalijamasi bendradarbiaujant; 4) organizacija užtikrina tobulėjimui palankią aplinką, puoselėjančią kultūrą, kurioje visa veikla laikoma nuolatinio mokymosi proceso dalimi. 5) suteikti įgaliojimus siekti kolektyvinės vizijos, kur darbuotojai yra suburiami bendram tikslui, jiems suteikiami įgaliojimai ir visa tai didina motyvaciją mokytis; 6) organizacija demonstruoja gebėjimą prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių. 7) skatinama strateginė lyderystė - tai vadovų gebėjimas naudoti mokymąsi pokyčiams įgyvendinti bei sąlygų planingam ir sistemingam darbuotojų mokymuisi sudarymas. Vadovai turi kurti saugią ir mokymuisi palankią aplinką, kurioje žmonės gali eksperimentuoti, klysti, mokytis ir suprasti, ko iš jų tikimasi. Jei organizacinio mokymosi nepalaiko organizacijos lyderiai, mokymasis bus mažiau sėkmingas ir turės mažiau teigiamos įtakos organizacijos rezultatams (Watkins ir Marsick, 2003, cit. iš Skrickienė ir kt., 2018, p. 59-60). Mokslininkų teigimu, bendruosius darbuotojų gebėjimus papildo besimokančios organizacijos personalui būdingais specifiniais gebėjimais ir išskiria šias kompetencijų grupes: vadybinės kompetencijos (komunikacijos, lyderio,

organizavimo); technologinės kompetencijos (technologijų naudojimo, aplinkos kūrimo); mokymosi kompetencijos (individualaus, komandinio, organizacinio mokymosi, žinių kūrimo); operacinės kompetencijos (finansų valdymo, finansų srautų sistemos išmanymo, procesų administravimo, greito reagavimo). (Fiol ir kt.,1985, Murray ir Donegan, 2003, cit. iš Skrickienė ir kt., 2018, p. 59).



2 pav. Besimokančios organizacijos bruožų raiškos modelis

Cituota iš Skrickienė, Griksienė & Štaras, 2018, pagal K.E. Watkins ir V.J. Marsick (2003).

Šiandien mokslinėje literatūroje matome ir sąvokų besimokanti organizacija (BO) ir organizacinis mokymasis sugretinimą (angl. Learning Organizations ir Organizational Learning). Skirtumas tas, kad organizacinis mokymasis yra procesas ir reiškia veiklą organizacijoje, lemiančią pokyčius ir prisitaikymą, o besimokančios organizacijos konceptas yra specifinis organizacijos tipas, aktyviai skatinantis ir struktūrizuojantis mokymąsi savo darbuotojams. Šiandieninėje dinamiškoje verslo aplinkoje gebėjimas mokytis ir prisitaikyti yra labai svarbus sėkmei. Pabrėžiama, kad BO gali pasiekti konkurencinį pranašumą dėl efektyvaus vidaus ir išorės pokyčių valdymo. Išskirtos kai kurios pagrindinės charakteristikos, paprastai siejamos su BO: įgalinimas (kai darbuotojams suteikiami įgaliojimai ir ištekliai priimti sprendimus ir imtis veiksmų), didelis dėmesys skiriamas nuolatiniam darbuotojų mokymuisi ir įgūdžių ugdymui, informacijos pasidalijimas (visoje organizacijoje skatinamas atviras bendravimas ir žinių pasidalijimas), lyderystė (vadovai veikia kaip mentorai, pavyzdžiai darbuotojams, puoselėjantys mokymosi aplinką), inovacijos (skatina kūrybiškumą ir eksperimentavimą siekiant rasti naujų sprendimų) (Farrukh ir Waheed, 2015, p. 74,77).

Mokymasis darbe ir tinkamas klimatas mokymuisi suteikia darbuotojams galimybę aktyviai dalyvauti mokymosi veikloje darbo vietoje. Organizacija sukurta taip, kad būtų palaikomas individualus ir grupinis mokymasis, suteikiant įrankius ir galimybes augti, eksperimentuoti ir per grįžtamąjį ryšį apmąstyti klaidas. Organizacijos mokymosi versijoje pati organizacija vertinama kaip mokymosi vienetasis. Šis požiūris pabrėžia mokymosi rezultatų fiksavimo ir dalijimosi jais visoje organizacijoje svarbą. Savarankiškas mokymasis čia yra gyvybiškai svarbus siekiant sustiprinti organizacijos žinias ir padaryti jas prieinamas visiems nariams. Mokymosi struktūra: šios versijos organizacijos struktūra skatina kryžminį mokymą komandose, todėl komandos veikla mažiau priklauso nuo vieno nario. Šis decentralizuotas, nehierarchinis požiūris dera su savarankišku mokymusi, nes leidžia darbuotojams mokytis ir atlikti įvairius vaidmenis komandoje, taip skatinant lankstumą ir prisitaikymą. Socialinė perspektyva: ši penktoji versija pabrėžia kolektyvinį mokymąsi kaip kultūrinę ar socialinę veiklą. Šis požiūris pripažįsta mokymosi kaip socialinio konteksto supratimo svarbą. Savarankiškas mokymasis gali klestėti tokioje aplinkoje, nes atsižvelgiama į individų ir kolektyvo santykius, ugdomas bendruomeniškumo ir bendradarbiavimo jausmas (Örtenblad, 2018, p. 154-156). Siūloma šeštoji straipsnio versija pabrėžia žmogaus patirties ir tyrimų svarbą organizaciniame mokymesi: pragmatinės patirties ir tyrimo samprata. Ji pasisako už darbuotojų patirties pripažinimą ir įtraukimą į besimokančių organizacijų plėtrą. Tai suderinama su savarankišku mokymusi, nes besimokantysis yra proceso centre, vertinant besimokančiojo patirties integravimą į savo darbą ir skatinant dalyvauti tyrimuose ir aptarimuose (Elkjaer, 2021, p. 63). Apibendrinant galima teigti, kad besimokančių organizacijų tyrimas suteikia vertingų įžvalgų apie savarankišką mokymąsi kaip organizacijose esantį šaltinį. Nagrinėjant įvairias besimokančių organizacijų versijas ir jų pragmatišką perspektyvą, pabrėžiama individualios patirties, apklausų vykdymo, bendruomenės ir nuolatinio prisitaikymo svarba. Šis metodas skatina kurti mokymosi kultūrą, kuri palaiko savarankišką mokymąsi, pripažįstant jį kaip gyvybiškai svarbiu sėkmingo ir tvaraus besimokančių organizacijų įgyvendinimo komponentu (Elkjaer, 2021, p. 68).

Pokyčiai paliečia ne tik pačią įstaigą, bet ir jos darbuotojus, kuriems reikia keistis, tobulėti, atremti su ja kylančius iššūkius. Savo ruožtu organizacija sukuria aplinką, skatinančią savarankišką mokymąsi – kultūrą, kurioje darbuotojai skatinami dalytis, reflektuoti ir bendrauti. Naujų technologijų proveržiai išryškina augantį išsilavinusių, kvalifikuotų, kompetentingų darbuotojų poreikį. Paslaugų efektyvumas ir bendra organizacijos sėkmė iš esmės priklauso nuo jos darbuotojų kvalifikacijos, žinių ir kompetencijos. Kad išlaikytų savo aktualumą, organizacijos, įskaitant švietimo įstaigas, turi nuolat didinti savo gebėjimus, įsitraukti į mokymąsi ir patirti kokybinius pokyčius, iš esmės peraugančius į besimokančios organizacijos sampratą. Besimokančios organizacijos konceptas yra vienas iš veiksmingo šiuolaikinio valdymo būdų,

kuriose nuolat atnaujinami darbuotojų įgūdžiai ir žinios. BO kultūra ne tik skatina darbuotojų savarankišką mokymąsi, bet ir skatina dalytis žiniomis, bendradarbiauti. BO priskiriamas prie efektyvaus valdymo, nes padeda darbuotojams prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių, skatina palankią mokymosi aplinką ir puoselėja įvairias savarankiško mokymosi strategijas, tokias kaip stebėjimas, bendravimas/komunikacija, refleksija ir atskaitomybė. Santykis tarp valdymo ir organizacijos kultūros yra esminis, o vadovo gebėjimai atsispindi jų gebėjime formuoti ir palaikyti mokymosi kultūrą. Tokių organizacijų darbuotojai turi būti įsipareigoję nuolat tobulėti ir priimti naujus iššūkius (Dobrzinskiene ir kt., 2022, p. 55). Literatūroje pabrėžiama, kad nors tokie aspektai kaip infrastruktūra, kapitalas ir bendrai sistema vaidina svarbų vaidmenį, darbuotojai yra pagrindiniai organizacijos tvarumo skatinimo veiksniai. Šiame kontekste tvarumas reiškia organizacijos gebėjimą veikti atsakingai aplinkosaugos, socialiu ir ekonomišku atžvilgiu ilgalaikėje perspektyvoje. Taip užtikrinama, kad organizacijos veikla neišeikvotų išteklių ir nekenktų ekologinėms sistemoms, taip pat atsižvelgiama į darbuotojų, bendruomenių ir visos visuomenės gerovę, siekiant ilgalaikio gyvybingumo ir teigiamo poveikio planetai ir žmonėms.

Mokslininkas Senge (1990) knygoje „Penktoji disciplina“ (angl. „The Fifth Discipline“) pabrėžė, kad organizacijos, turinčios tvarų konkurencingumą, yra tos, kurios turi gebėjimą mokytis. Jis apibrėžia besimokančias organizacijas taip: tai organizacijos, kuriose darbuotojai nuolat didina savo gebėjimus pasiekti norimų rezultatų, puoselėja aplinką, kuri ugdo platesnį mąstymą, išlaisvina bendras ambicijas ir nuolat dalyvauja kolektyviniame mokyme ir supratime (Senge, 1990, p. 7). Autorius nustatė penkias disciplinas kaip mokymosi organizacijos kūrimo ir palaikymo įrankių ir praktikos rinkinį, ty asmeninį meistriškumą, mentalinį modelį, bendrą viziją, komandinį mokymąsi ir sisteminį mąstymą (ang. personal mastery, mental model, shared vision, team learning and systems thinking). Asmeninį meistriškumą Senge (1990) apibūdina kaip nuolatinio vizijos tobulinimo ir gilinimo, energijos sutelkimo, kantrybės ugdymo ir objektyvaus tikrovės supratimo discipliną, t.y. aukšto lygio įgūdžiai bei kompetencija ir įsipareigojimas mokytis visą gyvenimą, prisidedant prie organizacijos tikslų. Psichiniai modeliai šiame kontekste suprantami kaip įsišaknijusios prielaidos ir šališkumo atpažinimas bei tobulinimas (Senge, 1990, p. 7-9). Besimokanančiose organizacijose darbuotojai gali atvirai diskutuoti, kas iš esmės turi įtakos šiems psichikos modeliams ir jų formavimuisi bei padeda greičiau prisitaikyti ir mokytis, ypač sudėtingoje aplinkoje. Jie nurodo giliai įsišaknijusias prielaidas, apibendrinimus ar net vaizdus bei simbolius, kuriais grindžiamas tai, kaip darbuotojai suvokia, supranta ir veikia darbo vietoje. Šie modeliai gali būti ir įgalinantys, ir ribojantys. Atitinkamai įgalinantys gali padėti priimti efektyvius sprendimus ir suprasti sudėtingas situacijas, o ribojantys modeliai yra pagrįsti pasenusiomis arba neteisingomis nuostatomis, gali apriboti individo suvokimą lemiant neefektyvius arba neproduktyvius veiksmus (Senge, 1990, p. 10, 16). Bendra vizija

organizacijoje suderina darbuotojų pastangas su organizacijos tikslais, sukuria tikslo ir įsipareigojimo jausmą. Tai paverčia organizacinę viziją į asmeninę kiekvienam nariui ir skatina juos tobulėti bei skatinti daugiafunkcinį komandinį darbą (Senge, 1990, p. 9-10). Yang ir Chen (2005) ir Senge (1990) mano, kad mokymasis komandoje tai dinamiškas procesas, kurio metu komandos nariai bendradarbiauja, dalijasi žiniomis ir adaptuojasi prie vienas kito, kad padidintų galimybes ir diegtų naujoves, tai skatina bendradarbiavimą ir atvirą bendravimą. Senge (1990) sisteminį mąstymą įvardija kaip besimokančios organizacijos pagrindą. Tai apima organizacijos kaip tarpusavyje susijusios visumos supratimą, kai veiksmai turi platesnę reikšmę, ir visų organizacijos elementų tarpusavio priklausomybės pripažinimą. Tai „didžiojo paveikslo“ suvokimas: susijusių santykių ir dinamikos supratimas ir atpažinimas. Šis požiūris yra raktas į veiksmingą problemų sprendimą, sprendimų priėmimą ir strateginį planavimą sudėtingoje organizacinėje aplinkoje. Besimokančios organizacijos bruožas yra darbuotojo mąstymo pokytis – nuo savęs matymo kaip atskiro nuo viso pasaulio, prie savęs matymo visumoje, nuo kažkieno ar kažko sukeltų problemų ieškojimo ir išryškinimo, iki stebėjimo kaip pačių veiksmai sukuria problemas, kurias patiria. Šis požiūris padeda suprasti, kaip pokyčiai ar veiksmai vienoje organizacijos srityje netikėtais būdais gali paveikti kitas sritis. Šiuolaikinės organizacijos yra sudėtingos, turinčios daug tarpusavyje susijusių ir dinamiškų komponentų. Sisteminis mąstymas padeda suprasti šį sudėtingumą, sutelkiant dėmesį į santykius, procesus ir informacijos srautą. (Senge, 1990, p. 12-13). Sisteminis mąstymas svarbus tuo, kad leidžia organizacijoms geriau numatyti aplinkos pokyčius ir prie jų prisitaikyti. Suprasdamos sisteminės struktūras, kurios lemia elgesį ir rezultatus, organizacijos gali tapti judresnės ir atsparesnės, skatina ilgalaikę perspektyvą, sutelkiant dėmesį į tvarius sprendimus, o ne į greitus sprendimus. Apskritai šios penkios disciplinos skatina mokymosi kultūrą organizacijoje, skatina darbuotojus imtis iniciatyvos, eksperimentuoti ir tobulinti savo įgūdžius, todėl darbuotojas yra labiau atsidaavęs ir atsakingesnis. Tyrimai įrodo, kad darbo vieta, kurioje praktikuojama šios penkios besimokančios organizacijos disciplinos, gali sudaryti palankią dirvą darbuotojų savarankiškam mokymuisi (Hoe, 2019, Hutasuhut ir kt., 2021). Autorių Hutasuhut ir kt. (2021) atliktame tyrime atskleidžiama darbo vietos kultūros svarba ugdant nuolatinį, savarankišką darbuotojų mokymąsi. Didžioji dauguma (86,7 proc.) dalyvių pripažino, kad palanki darbo vieta skatina juos patiems pradėti ir valdyti savo mokymąsi. Darbuotojai prisiima atsakomybę už savo mokymąsi, siekia formalaus išsilavinimo ir įgūdžių tobulinimo tokiose srityse kaip komunikacija. Tyrimas taip pat pabrėžia komandinio mokymosi vaidmenį – 63,3 proc. dalyvių pripažįsta jo naudą kasdieniame darbe, skatina bendradarbiavimo kultūrą, grįžtamąjį ryšį ir abipusę paramą. Kiek daugiau nei pusė respondentų pažymėjo, kad sisteminis mąstymas yra labai svarbus norint suprasti savo vaidmenį platesniame organizaciniame kontekste ir skatina aktyvų mokymąsi. Be to, trečdalis pabrėžė bendros organizacijos vizijos svarbą, kuri

motyvuoja jų asmeninio tobulėjimo pastangas. Kita vertus, psichinio modelio skiltis, įskaitant atvirą dialogą ir refleksiją, 33,3 proc. respondentų nurodė kaip pagrindinius savarankiško mokymosi veiksnius (Hutasuhut ir kt., 2021, p. 338-339).

Skaitmeniniame amžiuje organizacijos susiduria su unikaliais iššūkiais ir galimybėmis, dėl kurių reikia iš naujo įvertinti tradicinius verslo modelius ir strategijas, t.y. šiame kontekste Peterio Senge'o (1990) besimokančios organizacijos sampratos aktualumas. Spartus skaitmeninės transformacijos tempas reikalauja, kad organizacijos priimtų sisteminio mąstymo metodą, kad galėtų veiksmingai naršyti ir panaudoti sudėtingas skaitmenines ekosistemas bei suprasti ir valdyti sudėtingas tarpusavio priklausomybes, būdingas skaitmeninei aplinkai. Ši holistinė perspektyva yra labai svarbi kuriant strategijas, kurios būtų prisitaikančios, naujoviškos ir tvarios skaitmeninių sutrikimų atžvilgiu. Be to, sekančios keturios besimokančios organizacijos disciplinos vaidina pagrindinį vaidmenį ugdant skaitmeninę kultūrą. Asmeninis meistriškumas ir profesinis tobulėjimas suteikia darbuotojams galimybę nuolat prisitaikyti ir augti sparčiai besivystančiame skaitmeniniame pasaulyje. Psichiniai modeliai (nuostatos, įsitikinimai) yra labai svarbūs prisitaikant prie naujovių skaitmeninių technologijų srityje. Bendra vizija suderinta su organizacijos skaitmenine strategija ir bendraisiais tikslais, užtikrina nuoseklumą ir kryptingumą. Galiausiai, komandinis mokymasis skatina bendradarbiavimą ir dalijimąsi žiniomis, kurios yra būtinos skaitmeniniame kontekste, kuriame kolektyvinis intelektas ir judrumas yra suvokiamas kaip raktas į sėkmę. Straipsnio išvados, gautos iš turinio analizės ir atvejų tyrimų, pabrėžia šių disciplinų svarbą kuriant atsparią ir konkurencingą organizaciją skaitmeninėje eroje. Laikydamosi šių principų, organizacijos gali ne tik išgyventi, bet ir klestėti tarp nuolatinės skaitmeninės transformacijos teikiamų iššūkių ir galimybių (Hoe, 2019, p. 335).

Šiuolaikinis sudėtingų pokyčių valdymas kelia didelius reikalavimus besimokančiųjų organizacijų kokybės parametrams viešajame sektoriuje. Tai apima griežtus pokyčių valdymo planavimo, veiklos valdymo, racionalaus išteklių paskirstymo, organizacinei lyderystei, sprendimų parengimo ir įgyvendinimo, nuolatinio mokymosi galimybių, dalijimosi žiniomis mechanizmų ir bendros mokymosi sistemos sukūrimo kriterijus, be kitų struktūrinių elementų, neatsiejamų nuo sudėtingo pokyčių valdymo. Vadinasi, visapusiška pokyčių valdymo proceso tobulinimo analizė apima organizacijų pasirengimo priimti pokyčius, novatoriškas idėjas ir sukurti palankią aplinką sėkmingam valdymo reformos ideologijų įgyvendinimui įvertinimą. Pastebėtina, kad šiuolaikinio viešojo valdymo doktrina įvairiose šalyse įgauna ryškių bruožų pasauliniame viešojo valdymo reformų kontekste: novatoriškų veiklos valdymo modelių ieškojimas ir pritaikymas, daugiausia dėmesio skiriant viešųjų organizacijų procesų derinimui, siekiant valdyti kintančius vaidmenis ir pareigas kompleksinėse integracinėse struktūrose. Organizacinis mokymasis asmens sveikatos

priežiūros įstaigoje yra nuolatinis, nenutrūkstamas procesas, vykstantis tiek per formalią, tiek per savarankišką mokymosi veiklą, dažnai kartu su organizaciniais pokyčiais. Ši dinamiška sąveika reiškia, kad organizacijos pokyčiai yra ir organizacijos mokymosi, ir mokymo apraiška. Šis procesas apima naujų žinių įsisavinimą ir naujos praktikos taikymą, siekiant palengvinti ir paskatinti organizacinių pokyčių iniciatyvas. Iš esmės, organizacinis mokymasis tampa pagrindiniu elementu valdant ir įgyvendinant transformuojančius pokyčius institucijoje (Skrickienė ir kt., 2018, p. 60).

Viešųjų organizacijų vadovai ir aukščiausio lygio vadybininkai, siekiančioms įgyvendinti Besimokančios organizacijos koncepciją ir pertvarkyti valdymo struktūrą, turi vadovautis moderniais kompleksinio pobūdžio imperatyvais: inovatyvumo ideologija, pokyčių ir reformų poreikio, būtinumo suvokimu, postmodernaus valdymo geriausios praktikos ir patirties panaudojimu savo organizacinėse struktūrose, o efektyvesnę Besimokančios organizacijos veiklą sąlygotų sistemingas valdymas. Atlikus Besimokančios organizacijos kaip mokymosi aplinkos bruožų tyrimą ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros įstaigoje, nustatyta, kad esminis iššūkis, stabdantis darbuotojų mokymąsi yra nepakankamas finansinės ir kitokios paramos skyrimas įvairių pareigų specialistams. Pažymėtina, kad tyrimas atskleidžia skirtingą mokymosi lygių įvertinimą, kur organizacinis mokymasis gauna aukščiausią, toliau seka grupių/komandų lygis, parodant reikšmingą kolektyvinį mokymąsi ir bendradarbiavimą institucijoje. Priešingai, individualus mokymasis lygmuo įvertintas žemiausiai, o tai rodo potencialią tobulinimo sritį ir poreikį stiprinti iniciatyvas, skatinančias savivaldų mokymąsi institucijoje (Skrickienė ir kt., 2018, p. 64).

2.2. Darbuotojų savivaldaus mokymosi iššūkiai organizacijos kontekste

Skatindamos darbuotojų SM organizacijos gali ugdyti darbo jėgą, kuri yra geriau pasirengusi prisitaikyti prie pokyčių bei skatinti naujoves. Dinaminės galimybės (angl. dynamic capabilities), kurios iš esmės suprantamos kaip sudėtingos procedūros, leidžiančios įmonėms prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų. Tai gebėjimas ne tik reaguoti į pokyčius, bet ir juos numatyti, iš jų pasimokyti ir panaudoti savo naudai. Dinaminės galimybės apima įvairius įgūdžius ir gebėjimus, tokius kaip: naujų žinių ir technologijų įsisavinimas, procesų ir produktų tobulinimas, naujų verslo modelių kūrimas, strateginių partnerysčių kūrimas, organizacinių struktūrų keitimas. Savarankiškas darbuotojų mokymasis tiesiogiai prisideda prie įmonės gebėjimo ugdyti esmines dinamines galimybes. Savarankiškas darbuotojų mokymasis skatina mokytis naujų dalykų savarankiškai ir tai puikiai atitinka poreikį būti lankstiems dinamiškoje aplinkoje. Darbuotojai, kurie gali prisiimti atsakomybę už savo mokymąsi, išplėsti savo įgūdžių rinkinį tampa vertingu įmonės ištekliumi, tampa universalesni, greitai prisitaiko prie sparčiai besivystančios rinkos t.y. darbuotojai gali aktyviai ieškoti žinių, susijusių su naujausiomis tendencijomis, ir neatsilikti nuo naujienų, nelaukdami oficialių mokymo programų (Eisenhardt ir Martin, 2000, p. 1114-1118). SM propaguojančios organizacijos

yra geriau pasirengusios valdyti ir panaudoti šiuolaikinės verslo aplinkos dinamiškumą (Candy, 1991). Savarankiškas mokymasis (SM) tampa vis svarbesnis šiandieninėje greitai kintančioje darbo aplinkoje, kurioje darbuotojai turi nuolat atnaujinti savo įgūdžius ir žinias, kad išlaikytų savo, kaip darbuotojo, aktualumą, tinkamumą ir svarbą (Cedefop, 2017, p. 13-17). Organizacinių pokyčių kontekste SM gali pagerinti darbuotojų prisitaikymą, novatoriškumą ir našumą. Organizacijoms labai svarbu suprasti SM naudą ir mokslinį kontekstą, kad jos sukurtų veiksmingas mokymosi priemones, kurios gali paskatinti darbuotojų tobulėjimą ir organizacijos sėkmę. Tyrimai rodo, kad SM organizacijoms gali atnešti daug naudos. Pirma, SM leidžia darbuotojams kontroliuoti savo mokymosi procesą, o tai skatina didesnę įsitraukimą, motyvaciją ir savarankiškumą (Bunderson ir kiti., 2020, p. 25-30). Darbuotojai, kurie praktikuoja savivaldų mokymąsi, labiau linkę ieškoti svarbios ir aktualios informacijos, išsikelti mokymosi tikslus ir atkakliai mokytis. Be to, SM gali skatinti kritinio mąstymo, problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo įgūdžių ugdymą, kurie yra būtini efektyviam darbui šiuolaikinėje sudėtingoje darbo aplinkoje (Sánchez-Mendiola ir kt., 2021, p. 5-14). Galiausiai, SM gali palengvinti dalijimąsi žiniomis ir bendradarbiavimą tarp darbuotojų, skatinant naujoves ir darbuotojų našumą (Li & Wang, 2019, p. 93-101). Moksliniu požiūriu SM remiasi suaugusiųjų mokymosi teorijos principais, kurie pabrėžia, kad besimokantieji turi būti savarankiški, orientuoti į tikslą ir patirtį (Tynjälä, 2013, p. 46-53). Be to, SM yra susijęs su neformalaus mokymosi koncepcija, kuri apima mokymąsi, vykstantį už struktūrizuotų formalųjų mokymosi programų ribų. Nustatyta, kad neformalus mokymasis yra pagrindinis mokymosi darbo vietoje šaltinis, kuris sudaro iki 90 % mokymosi darbo vietoje patirties (Marsick & Watkins, 2015, p. 13-26). Taigi organizacijos turi remti ir palengvinti neformalaus mokymosi galimybes, kad darbuotojai galėtų įsitraukti į savivaldų mokymąsi. Tynjälä (2013) teigia, kad SM apima besimokantįjį, kuris kontroliuoja savo mokymosi procesą, nustatydamas tikslus, parinkdamas tinkamus mokymosi išteklius ir vertindamas savo pažangą. Pabrėžiama metakognityvinių įgūdžių, tokių kaip savirefleksija ir savęs vertinimas, svarbą SM procese (Tynjälä, 2013, p. 46-53).

Buvo įrodyta, kad organizacijos, skatinančios SM, didina savo gebėjimus diegti naujoves (Marsick & Watkins, 2001). Darbuotojams įsitraukus į SM, jie tampa atviresni naujoms idėjoms, praktikai ir perspektyvoms, todėl padidėja jų gebėjimas prisidėti prie organizacinių naujovių. Norėdamos klestėti šiandieninėje itin konkurencingoje ir sparčiai besivystančioje verslo aplinkoje, organizacijos turi puoselėti inovacijų ir nuolatinio mokymosi kultūrą. Pasak Meisterio ir Willyerdo (2016), savo straipsnyje „Ateities darbo vietos patirtis: 10 taisyklių, skirtų trikdžių įdarbinimui ir įtraukimui į darbą“, vienas iš būdų tai pasiekti yra skatinti savarankišką mokymąsi. Jie teigia, kad SM skatina darbuotojus nuolat atnaujinti savo žinias ir įgūdžius, leidžiančius jiems greičiau prisitaikyti prie naujų technologijų ir naujos darbo praktikos.

Tai dar labiau pabrėžia esminį SM vaidmenį palaikant organizacijos novatoriškumą ir konkurencingumą pokyčių kontekste. Nuolat besivystančioje technologijų srityje nuolatinis savarankiškas mokymasis yra labai svarbus siekiant išlaikyti organizacijos konkurencingumą ir darbuotojų kompetenciją. Pabrėžiama savarankiškumo ir pačių ekspertų atsakomybės svarba (Lemmetty, 2023, p. 125). Šiuolaikiniai tyrimai ir toliau palaiko mintį, kad savarankiškas mokymasis gali turėti teigiamos įtakos pasitenkinimui darbu ir darbuotojų išlaikymui darbo vietoje. Nustatyta, kad į SM linkę darbuotojai ne tik pasižymi didesniu pasitenkinimo darbu, bet ir didesniu įsitraukimu į savo darbą. Šie rezultatai antrina ankstesnes Guglielmino ir Murdicko (1997) išvadas.

Pagrindiniai nuotolinio mokymosi (angl. e. learning) įgyvendinimo iššūkiai yra priešiškas ir organizacinės kultūros pokyčių nebūvimas bei aukščiausios vadovybės įsipareigojimo stoka mažose organizacijose. Nustatyta, kad tiesioginė vadovų pagalba ir galimybė lankytis nuotoliniuose mokymosi kursuose labai motyvuoja darbuotojus ir padidina jų produktyvumą. Rekomenduojama įtraukti į organizacijos strateginio plano dalį ir adaptuoti šio mokymosi galimybę darbuotojams. Norint sėkmingai įgyvendinti nuotolinį mokymąsi, vadovybė ir darbuotojai turi būti atviri pokyčiams. Nuotolinis mokymasis pasirodė esąs veiksmingas ypač pandemijos metu organizacijoms ir suteikė apčiuopiamą naudą (Stefan ir kt., 2021, p. 4-7). Nuotolinis darbas reikalauja tvirtų technologinių žinių ir gebėjimų, įskaitant įgūdžius naudotis programine įranga bei galimybę greitai pašalinti namų tinklų trikdžius. 82 proc. laisvų darbo vietų reikalauja tam tikro lygio skaitmeninių įgūdžių, o tai pabrėžia, kad darbuotojai turi turėti tvirtą technologinių įgūdžių pagrindą. Darbdaviai turėtų skatinti darbuotojus savarankiškai tobulinti įgūdžius per internetinius mokymus, taip užpildant galimas paminėtas spragas. Kita vertus, beveik pusė tyrime dalyvavusių vadovų teigia, kad per pastaruosius dvejus metus jų pačių informacinių technologijų įgūdžiai suprastėjo. Personalo vadovai turėtų pabrėžti mokymosi galimybes, atsižvelgdami ne tik į darbo krūvį ir gebėjimus, bet ir į psichologinį priklausymo jausmo ir įvertinimo poreikį. Mokymai turėtų būti prioritetas, nes ketvirtadalis technologijų srities specialistų paliko savo ankstesnį darbą užimti pareigas, siūlančias geresnes mokymo ir tobulėjimo galimybes. Technologijos tapo gyvybiškai svarbios darbui, ypač pokyčių metu, todėl nors e. mokymas, siūlo lankstumą ir prieinamumą, svarbu pasirūpinti darbuotojų prieiga prie mokymosi išteklių (Hunter, 2020, p. 20).

Žinių reikalaujančių ir itin konkurencingų sričių profesionalai, tokie kaip teisininkai, susiduria su unikaliais specifiniais darbo iššūkiais, dėl kurių būtina nuolat mokytis ir tobulėti. Nors formalus išsilavinimas yra pagrindinis teisininkų reikalavimas, dinamiškas teisinės sistemos pobūdis reikalauja nuotolinio mokymosi ne tik formalioje aplinkoje, todėl vis dažniau yra pripažįstama SM reikšmė. Tyrimo

metu tirtas ryšys tarp SM ir darbo rezultatų, Lietuvos teisininkų kontekste. Rezultatai reikšmingai prisideda prie mokymosi ir veiklos našumo sąsajos supratimo individualiu lygmeniu. Pastebėtas reikšmingas savarankiško mokymosi poveikis užduočių atlikimui, atskleidžiantis, kad lemiamą vaidmenį įgyja specifinės SM dimensijos, tokios kaip mokymosi ryžtas, (savi)refleksija, pasitikėjimas ir iniciatyva. Praktikoje rekomenduotina vertinti darbuotojų pasirengimą savarankiškam mokymuisi, įtraukiant atitinkamą klausimyną priėmimo procese. Tai leidžia įmonėms identifikuoti kandidatus, turinčius pagrindines savybes, tokias kaip minėtas ryžtas, pasitikėjimas ir iniciatyvumas, kurios yra labai svarbios efektyviam kompetencijų tobulinimui ir ekonomiškai efektyvioms mokymo(si) strategijoms. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dimensijos, susijusios su savarankišku mokymusi, sudaro reikšmingą 32,5 proc. individualaus darbo atlikimo kintamumo (Alonderienė ir Suchotina, 2017, p. 172-173).

2.3. Darbuotojų savivaldaus mokymosi įgyvendinimo galimybės

Darbuotojų požiūris į mokymąsi ir tobulėjimą iš esmės keičiasi, nes didėja laisvai samdomų darbuotojų, nuotolinių darbuotojų ir trumpalaikių sutarčių, todėl kyla iššūkių tradiciniams darbdavio ir darbuotojo santykiams ir reikalauja pritaikyti savo strategijas. Mokymasis, kurį skatina patys darbuotojai, populiarėja, todėl darbuotojai prisiima didesnę atsakomybę už savo mokymosi poreikių nustatymą, būdų jiems patenkinti radimą ir integravimą į savo darbą. Tačiau nors darbuotojai imasi daugiau iniciatyvos savo mokymosi srityje, jiems taip pat reikia organizacinės paramos, kad galėtų parengti savo mokymosi tikslus ir valdyti savo mokymosi procesą. Autoriai siūlo šias organizacijos savivaldaus mokymosi skatinimo strategijas:

- Naudoti technologijas, pasinaudoti dirbtiniu intelektu ir didelių duomenų technologijomis, kad būtų ugdomi tiek kietieji, tiek minkštieji darbuotojų įgūdžiai.
- Sukurti lanksčias darbo erdves, darbo aplinką, skatinančią bendradarbiavimą ir žinių dalijimąsi, nepaisant vietos (fizinio ar nuotolinio būdu).
- Pasiūlyti kuruojamus skaitmeninius mokymosi modulius, internetinių kursų ir išteklių biblioteką, kurią darbuotojai galėtų pasiekti, kad ugdytų įgūdžius, reikalingus dabartinėms ir būsimoms pareigoms.
- Skatinti neformalų mokymąsi: Suteikiant galimybę darbuotojams mokytis iš savo patirties ir bendraujant su kolegomis per mentorystės programas, bendruomenių kūrimą ir kt.
- Ugdyti psichologinį saugumą, sukuriant darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi patogiai rizikuodami, užduodami klausimus ir dalydamiesi žiniomis.

- Samdyti pagal gebėjimus, ieškant kandidatų, turinčių reikiamų įgūdžių ir patirties, o ne tik sutelktų dėmesį į formalų kvalifikaciją.
- Skatinti vidinį mobilumą, suteikite darbuotojams galimybes keisti pareigas, imtis naujų iššūkių ir tobulinti savo karjerą organizacijos viduje.
- Ugdyti vadovavimo įgūdžius, investuojant į mokymo programas, kurios padėtų darbuotojams ugdyti įgūdžius, reikalingus norint tapti efektyviais vadovais.

Igyvendindami šias strategijas, organizacijos gali sukurti savarankiško mokymosi kultūrą ir įgalinti savo darbuotojus prisiimti atsakomybę už savo tobulėjimą. Tai leis sukurti labiau kvalifikuotą, adaptyvią ir įsitraukusią darbo jėgą (Kapoor, 2023, p. 13-14). Moksliniuose šaltiniuose dažnai minima, kad svarbu vadovams sukurti mokymąsi skatinančią darbo aplinką. Be formalių programų, dėmesys turėtų būti skiriamas darbuotojams savarankiškumo ir mokymosi savikontrolės suteikimui, skatinant įgalinimą ir motyvaciją. Vadovybė turi įsipareigoti kurti palankią mokymosi aplinką, apimant organizacinę politiką ir išteklių paskirstymą, įskaitant darbuotojų, galinčių mokytis savarankiškai, samdymą ir tuo užsiimančių atlyginimo kėlimą ar priedus. Šiuolaikiniame kontekste, informacija yra lengvai prieinama, todėl rekomenduojama organizacijoms sutelkti dėmesį į mokymosi atsakomybės perkėlimą darbuotojams ir padrąsinti juos įgyti, įsisavinti ir pritaikyti išmoktas žinias bei įgūdžius (Hutasuhut ir kt., 2021, p. 340-342).

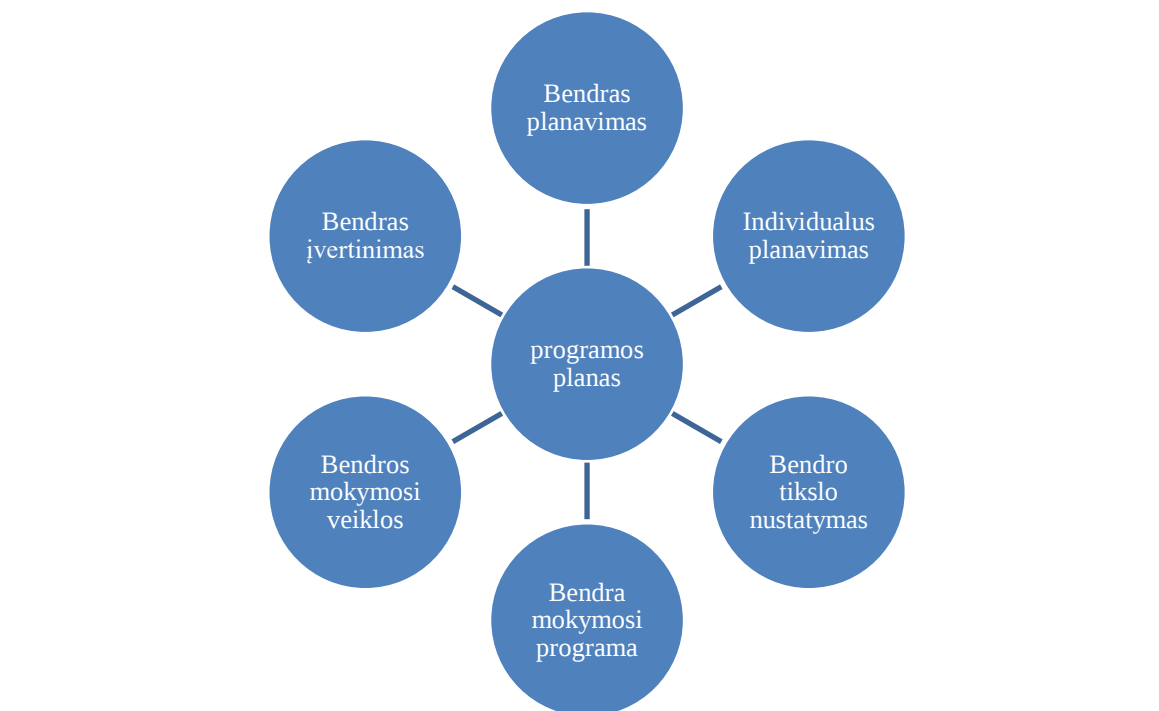
Aiškios struktūros, atsakomybės ir vaidmenys bei vadovaujama priežiūra skatina SM galimybes. Tačiau SM priklauso ne tik nuo individualių veiksmų, bet ir nuo organizacinių struktūrų bei kultūrų, kurios riboja arba įgalina savarankiškumą (Lemmetty, 2021, p. 151). Neaiškūs vaidmenys, struktūros ir pareigos kelia iššūkių orientuojant ir remiant mokymąsi, ilgalaikį profesinį tobulėjimą ir su mokymusi susijusių darbo užduočių organizavimą bei prioritetų nustatymą (Collin ir kt., 2021, p. 95). Autorių teigimu, reikėtų pasirūpinti parama individualiam ir komandiniam mokymuisi savarankiškai organizuotose struktūrose, kad mokymasis būtų tvarus ir vertingas. Aiškių struktūrų trūkumas gali sukelti pernelyg didelę darbuotojų atsakomybę už jų tobulėjimą ir mokymąsi, o tai gali sukelti įtampą darbe ir sumažinti motyvaciją. Atsižvelgiant į tai, kad aiškūs organizacijos tikslai dažnai sutampa su aiškiais vystymosi tikslais, savivaldus mokymasis turėtų būti neatsiejama įmonės organizacijos strategijos dalis. (Collin ir kt., 2021, p. 96-97). Technologinės darbo aplinkos kontekste vadovai gali skatinti savarankišką mokymąsi, efektyviai perteikdami organizacijos viziją, suteikdami tinkamus išteklius ir įrankius, palengvinančius mokymąsi, skatindami komandinį darbą ir propaguodami atvirą ir klaidoms tolerantišką organizacijos kultūrą. Šis požiūris galiausiai gali padėti organizacijoms maksimaliai padidinti savarankiško mokymosi darbo vietoje naudą (Lemmetty, 2023, p. 127). Bendras vizijos ir žinių perdavimas tarp darbuotojų yra labai svarbios

skatinant SM. Darbdaviai turėtų remti SM ir diegti ją žmogiškųjų išteklių plėtroje, skatinti SM darbo vietoje, siekiant sustiprinti darbuotojų kompetenciją, o tai savo ruožtu sustiprina organizacijos efektyvumą, didina darbuotojų kompetenciją ir užtikrina tvarų ekonomikos augimą. Atsižvelgiant į biudžeto apribojimus mokymams ir tobulėjimui Covid-19 pandemijos metu, autoriai SM siūlo kaip ekonomišką sprendimas darbuotojams, siekiant pagerinti savo kompetenciją ugdyti XXI amžiaus įgūdžius (Vithayaporn ir kt., 2021, p. 15-18). Mokymosi ne darbo valandomis lūkestis kelia svarbių etinių ir praktinių klausimų- kaip tai paveiks darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, lygybę ir netgi darbuotojų perdegimą? Šių klausimų sprendimas gali būti labai svarbus organizacijoms ir strategijos formuotojams (Lemmetty, 2021, p. 149).

Pagal Vithayaporn, S., Yong, S. S., ir Chai, E. G., (2021) SM darbuotojams būtų galima patobulinti tokia praktika:

1. Darbuotojai, praktikuojantys savarankišką mokymąsi ir tampantys savarankiškai besimokančiais.
2. Organizacijos, teikiančios pirmenybę mokymuisi, ypač svarbių darbo vietoje įgūdžių, siekdamos darbuotojų kompetencijos ir įmonės tikslų.
3. SM kultūros propagavimas, siekiant patenkinti XXI amžiaus įgūdžių reikalavimus.
4. Pasak Knowles (1984), palankios, bendradarbiaujančios mokymosi aplinkos kūrimas darbo vietoje gali pagerinti SM.
5. Lyderiai turėtų remti SM strategijų įgyvendinimą, kad pagerintų darbuotojų kompetenciją ir rodytų pavyzdį.

Nuolatinis mokymasis individualiu, grupės ir organizacijos lygiu yra gyvybiškai svarbus darbuotojų kompetencijai ir organizacijos efektyvumui. Tačiau taip pat atsižvelgiama į besimokančios organizacijos koncepcijos įgyvendinimo ekonomiškumą (Vithayaporn ir kt., 2021, p. 15). Minėti autoriai siūlo konceptualų SM modelį, skirtą darbuotojų kompetencijai ugdyti XXI amžiaus įgūdžius (žr. 3 pav.). SM yra orientuotas į besimokantįjį, tačiau modelis atspindi ir žmogiškųjų išteklių ir darbuotojų tarpusavio priklausomybę. Darbuotojai tampa savarankiškai besimokančiais, kai yra motyvuoti mokytis, o ŽIV yra pagalbininkas, teikiantis darbuotojams kompetencijų programas, skirtas tai daryti (Vithayaporn ir kt., 2021, p. 15-16).



3 pav. Konceptualus savivaldaus mokymosi modelis

Cituota iš Vithayaporn, S., Yong, S. S., & Chai, E. G., 2021

Siekiant įgyvendinti savarankiško mokymosi kultūrą darbo vietoje, buvo nustatytos kelios praktikos. Pirma, labai svarbu, kad vadovai, bendradarbiaudami su žmogiškųjų išteklių skyriumi, įvertintų darbuotojų kompetencijas, užtikrindami, kad jie žinotų savo įgūdžius ir žinių lygį. Antra, žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų sukurti bendrą bendravimo tarp visų darbuotojų lygmenų viziją, nes efektyvus bendravimas yra labai svarbus stiprinant mokymosi procesą, įskaitant savarankišką mokymąsi. Trečia, nuolatinį mokymąsi turėtų remti žmogiškųjų išteklių plėtra ir lyderiai, užtikrinant, kad darbuotojai turėtų lengvą prieigą prie žinių, taip palengvinant jų kelionę tapti savarankiškais. Ketvirta, labai svarbu ugdyti organizacijos kultūrą, kurioje pabrėžiamas bendradarbiavimas, sąveika ir komandinis darbas. Tokia aplinka palengvina mokymąsi tarp kolegų, todėl darbuotojai gali pasisemti įžvalgų iš vieni kitų patirties. Galiausiai vadovybė turėtų pasiūlyti asmeninį instruktavimą ir individualiems darbuotojams pritaikytas instrukcijas/gaires, kurios leistų jiems tobulinti įgūdžius, reikalingus asmeniniams ir organizaciniams tikslams pasiekti. Šis požiūris užtikrina, kad SM būtų ne tik orientuotas į besimokantįjį, bet ir suderintas su platesniais organizacijos tikslais (Vithayaporn ir kt., 2021, p. 56-58).

Organizacijos vadovai, mentoriai, lyderiai atlieka lemiamą vaidmenį: gali suteikti aiškumo apie reikalingas žinias ir įgūdžius, suteikti grįžtamąjį ryšį, kuruoti išteklius, padėti planuoti mokymosi veiklą ir užtikrinti palankią mokymosi aplinką (Lombardozzi, C., 2021, p. 45).

Darbo aplinkos poreikiai savarankiško mokymosi skatinimui:

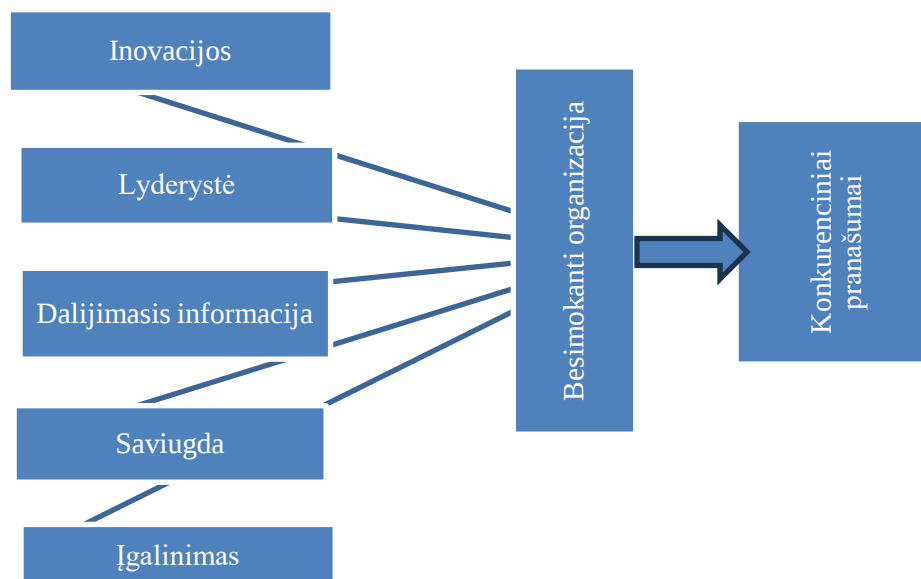
- Darbuotojai patys kontroliuoja savo mokymąsi;
- Tarpasmeninių ryšių skatinimas mokymosi procese;
- Aktyvaus vadovų isitraukimo į mokymąsi demonstravimas;
- Kuriami aukštos kokybės mokymosi ištekliai;
- Siūlyti mokymosi procesą palaikančius įrankius ir išteklius;
- Skirti pakankamai laiko darbuotojui mokytis.

Bendradarbiavimas ir pastangos tarp darbuotojų ir organizacijos paramos struktūrų gali palengvinti veiksmingą savarankišką mokymosi procesą (Lombardozzi, C., 2021, p. 47). Vadovams rekomenduojama įgyvendinti formalius mokymosi procesus ir struktūras, sukurti darbuotojų bendruomenes ir suteikti jiems galimybes mokytis darbo vietoje. Svarbu organizuoti vadovų mokymus apie mokymosi mechanizmus, savarankiškumą ir savireguliaciją, paskirti personalo darbuotojus, kurie padėtų darbuotojams jų mokymosi kelionėje, pasitikėtų darbuotojų gebėjimu mokytis ir pasinaudoti jų iniciatyvumu bei smalsumu. Bendrai rekomenduojama skatinti bendradarbiavimą ir žinių pasidalijimą, ugdyti atviros komunikacijos ir pasitikėjimo tarp darbuotojų kultūrą, skatinti eksperimentavimą, grįžtamąjį ryšį ir savirefleksiją apie mokymosi patirtį (Alves ir Thiebaut, 2024, p. 119). Platesnis socialinio konteksto aplinkos suvokimas palengvina darbuotojų savarankišką mokymąsi, kai naudojami asmeninio tobulėjimo planai, ypatingą dėmesį skiriant ŽI vadovo vaidmeniui. Iš 28 pusiau struktūrizuotų interviu, kuriuose dalyvavo ne pelno organizacijos darbuotojai ir jų vadovai, tyrimo metu padarytos trys pagrindinės išvados. Pirmą, tai pabrėžia pagrindinę funkciją, kurią vadovai atlieka asmeninio tobulėjimo planų sudarymo praktikoje, todėl reikia pusiausvyros tarp savarankiškumo ir struktūros suteikimo, kartu priderinant savo vadovavimo metodą, kad jis atitiktų konkrečius darbuotojus. Antra, tai patvirtina didesnę asmeninio tobulėjimo planų vertę darbuotojams, susijusią su ilgalaikiais mokymosi tikslais, sukuriant „humanitarinį koridorių“ asmeniniam ir profesiniam augimui. Šiame koridoriuje formalus mokymosi efektyvumas derinamas su savarankiško mokymosi patirtimi, įterpiančią į darbo aplinką. Todėl tyrimas pristato naują SM sampratą platesniame socialiniame kontekste (Lejeune ir kt., 2022, p. 1)

Socialinis neformalus mokymasis didina įsidarbinimo galimybes, o tai rodo, kad organizacijos gali skatinti mokymosi aplinką įgyvendindamos žmogiškųjų išteklių politiką, susijusią su įsidarbinimu ir pabrėždamos darbuotojams nuolatinį mokymąsi. Mokymosi veiklos integravimas į kasdienį darbą, besimokančių bendruomenių kūrimas ir bendradarbiavimo skatinimas gali prisidėti prie aktyvios darbuotojų mokymosi veiklos ir, atitinkamai, padidinti jų įsidarbinimo galimybes. Tokia besimokančios organizacijos

aplinka skatina darbuotojus keistis informacija ir žiniomis. Visa socialinio savaiminio mokymosi veikla, teigiamai susijusi su įsidarbinimo galimybėmis ir kompetencijomis. Mokymosi klimatas, per socialinį savivaldų mokymąsi darbinėje aplinkoje, taip pat teigiamai susijęs su darbuotojo grįžamojo ryšio, pagalbos ir informacijos paieška. Pastebėtas reikšmingas netiesioginis poveikis profesinei kompetencijai, tikslų numatymui ir veiklos optimizavimui, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, asmeniniam lankstumui ir verslumui/organizaciniam įsitraukimui (Cran ir kt., 2021, p. 687-689). Su darbu susijęs mokymasis gali būti naudingas tiek įmonėms, tiek darbuotojams karjeros pažangos (įsidarbinimo) požiūriu. Neformalus mokymasis, dažnai skatinamas įmonių, padidina darbuotojo pasitikėjimą keičiant pareigas ar kylant karjeros laiptais dabartinėje organizacijoje (vidinės įsidarbinimo galimybės). Priešingai, savarankiškas mokymasis, skatinamas individualios iniciatyvos, motyvacijos ir ambicijų sustiprina darbuotojo suvokimą apie geresnio darbo už įmonės ribų paiešką (išorinis įsidarbinamumas). Tai reiškia, kad tiek įmonės, tiek individualios mokymosi pastangos yra labai svarbios bendram įsidarbinimui ir prisideda prie įvairių karjeros galimybių aspektų (Decius ir kt., 2023, p. 37).

Tyrėjų siūlomas modelis, kuriame apibrėžiamos pagrindinės mokymosi organizacijos charakteristikos ir kaip jos prisideda prie bendros sėkmės: įgalinimas/ ištekliai, saviugda, dalijimasis informacija, lyderystė, inovacijos (žr. 4 pav.). Šios penkios charakteristikos kartu veikia formuodamos besimokančios organizacijos kultūrą ir prisideda prie organizacijos konkurencinio pranašumo. Įgalindama darbuotojus, skatindama saviugdą ir sudarydama sąlygas dalintis informacija, organizacija sukuria aplinką, kurioje gali klestėti mokymasis ir inovacijos, lemiant konkurencinį pranašumą. Modelis rodo ryšį tarp kultūros, skatinančios eksperimentavimą, ir lyderystės, puoselėjančios „poreikio mokytis“ principą organizacijoje. Vadovai atlieka itin svarbų vaidmenį kurdami aplinką, kurioje informacija laisvai dalijamasi tarp darbuotojų. Asmenys, turintys didelį troškimą tobulėti ir nuolat mokytis, reikšmingai prisideda prie bendrų organizacijos mokymosi gebėjimų. Tyrimai rodo stiprų ryšį tarp įgalintų darbuotojų ir besimokančios organizacijos: įgalinimas leidžia darbuotojams priimti sprendimus ir imtis veiksmų, skatina prisiimti atsakomybę už savo mokymąsi bei ugdyti naujus įgūdžius. Apibendrinant, šis modelis pabrėžia šių charakteristikų tarpusavio ryšį ir jų bendrą poveikį kuriant sėkmingą besimokančios organizacijos kultūrą (Farrukh ir Waheed, 2015, p. 76).



4 pav. pagrindinės besimokančios organizacijos charakteristikos

Pagal Farrukh ir Waheed, 2015, p. 76

2.4. Savivaldus darbuotojų mokymasis COVID-19 pandemijos kontekste

COVID-19 pandemija sukėlė nemažai iššūkių organizacijoms, savivaldaus darbuotojų mokymosi kontekste. Perėjimas prie nuotolinio darbo apribojo tradicinio mokymosi galimybes, bet išaugo poreikis ugdyti įgūdžius, reikalingus nuotoliniam darbui, o technologijų naudojimas ir įvertinimo bei grįžtamojo ryšio suteikimas tapo sudėtingesnis.

Tailando kaimo sveikatos savanoriai veiksmingai naudojo savarankišką mokymąsi ir kolektyvinę galią, kad galėtų įveikti COVID-19 pandemijos sukeltus iššūkius. Jie pademonstravo gebėjimą savarankiškai mokytis naujų technologijų ir taikyti kolektyvinį požiūrį į problemų sprendimą. Tai atspindi individualistinių ir kolektyvistinių vertybių susimaišymą jų mokymosi praktikoje. Tyrime pabrėžiama kolektyvinės galios, kaip sveikatos stiprinimo priemonės bendruomenėje, svarba, ypač visuomenės sveikatos krizių metu (Dounghummes ir kt., 2023, p. 13). Tyrimas, atliktas JAV, rodo didelį COVID-19 poveikį darbo rinkai: maždaug pusė darbuotojų perėjo dirbti nuotoliniu būdu, o apie 10%, tuo laikotarpiu, buvo atleisti (Brynjolfsson ir kt., 2020, p.5). Brynjolfsson ir kt. (2020) pateikia ankstyvą empirinį vaizdą apie nuotolinio darbo padėtį JAV pandemijos metu. Autoriai pažymi, kad perėjus prie nuotolinio darbo reikėjo daugiau dėmesio skirti savarankiškam mokymuisi, nes darbuotojai turėjo prisitaikyti prie naujų technologijų ir darbo praktikos be tiesioginės priežiūros ar paramos, kurią dažniausiai galima gauti tik tradicinėje biuro aplinkoje. Duomenys rodo, kad jaunesni žmonės buvo labiau linkę pereiti prie nuotolinio

darbo. Pandemijos metu pastebėtos tendencijos gali turėti ilgalaikių pasekmių darbo struktūrai t.y. nuolatinio nuotolinio darbo variantas (Brynjolfsson ir kt., 2020, p. 3-9). Pandemija taip pat turėjo reikšmingų padarinių lyčių lygybei darbo vietoje (Alon ir kt., 2020, p. 3). Autoriai pažymi, kad perėjimas prie nuotolinio darbo neproporcingai paveikė moteris, kurios dažnai prisiima didesnę namų ūkio pareigų dalį. Atitinkamai moterims, turinčioms mažiau laiko ir energijos, šis veiksnys turi įtakos profesinio tobulėjimo, t.y. savarankiško mokymosi, aspektui. Kita vertus, autoriai taip pat pažymi, kad perėjimas prie nuotolinio darbo suteikia daugiau lankstumo, o tai gali palengvinti savarankišką mokymąsi, jei būtų tinkamai remiamas darbdavio (Alon ir kt., 2020, p. 20-21).

Elektroninis mokymasis (ang. e.learning) yra technologijų ir mokymosi derinys, teikiamas per telekomunikacijų ir informacines technologijas, siekiant paremti organizacijos tikslus. E-mokymasis įmonėse priklauso nuo asmens technologinių įgūdžių, organizacinės kultūros, vadovybės įsipareigojimo investuoti į darbuotoją ir kursų patogumas vartotojui. Skirtingai nuo tradicinio ugdymo, mokymasis yra sudėtingesnis ir spontaniškesnis pokyčių procesas, apimantis naujų žinių ir elgesio įgijimą (Stefan ir kt., 2021, p. 2-3). Atsižvelgdami į tai, kad dauguma įmonių Rumunijoje perėjo nuo darbo biure prie išskirtinai nuotolinio arba mišraus (hibridinio) darbo būdo, padaugėjo el. mokymosi programų ir taikomųjų programų (Stefan ir kt., 2021, p. 2). COVID-19 pandemijos metu, perėjus prie nuotolinio darbo, tradicinius mokymo(si) metodus reikėjo pakeisti į internetinius mokymus, taip paskatinant el. mokymosi pritaikymą įmonėse. Tyrime nagrinėtas darbuotojų požiūris į nuotolinio mokymosi daromą įtaką pandemijos metu atskleidė rezultatus, kad savo įgūdžius darbo vietoje darbuotojai patobulino 67,7 proc., 67,7 proc. respondentų teigė, kad padidėjo jų darbo našumas, 57,8 proc. buvo labiau patenkinti savo darbu dėl e-mokymosi naudojimo ir 69,1 proc. patyrė darbo našumo padidėjimą (Stefan ir kt., 2021, p. 5). Covid-19 pandemija labai pakeitė darbo praktiką, padidindama ne tik nuotolinio darbo dažnį, bet ir suteikdama darbuotojams daugiau laiko, kurį galima skirti savo įgūdžių ir kompetencijų tobulinimui arba net persikvalifikavimui, siekiant pagerinti įsidarbinimo galimybes dominančioje srityje. 2019 m. tik 5 proc. Didžiosios Britanijos darbuotojų dirbo nuotoliu, tačiau dėl pandemijos šis skaičius smarkiai išaugo (Hunter, 2020, p. 20). Cornerstone OnDemand¹ duomenys parodė, kad 2020 m. pradžioje, kai prasidėjo pandemija, registracijų e-mokymosi kursuose Europos, Artimųjų Rytų ir Afrikos šalyse skaičius išaugo šešis kartus. Savarankiško mokymosi internetu skaičius buvo tris kartus didesnis nei prieš pandemiją, o tai rodo nuolatinį darbuotojų norą ir poreikį prisitaikyti bei plėsti savo įgūdžius. Didžiosios Britanijos darbuotojų

¹ Žmonių lavinimo programinės įrangos tiekėja ir mokymosi technologijų įmonė.

geidžiamiausi kursai: „Produktyvaus nuotolinio darbo patarimai“, „Būk sveikas dirbant nuotoliniu būdu“ ir „10 būdų, kaip geriau komunikuoti“ buvo populiarūs. Kalbant apie savarankiško mokymosi internetu tendencijas, Cornerstone OnDemand duomenys rodo, kad vidutinis laikas, praleidžiamas internetinėse darbo vietose, dabar yra 3 kartus didesnis nei prieš COVID-19 (Employees turning to self-directed learning during pandemic, 2021, What today's self-directed learning trends tell us about the value of modern learning content, 2021).

Pandemija privertė teikti pirmenybę mokymuisi ir valdyti savo mokymąsi, naudodamiesi turimais ištekliais. Tikroji internetinio mokymosi vertė yra ta, kad jis leidžia mums prisitaikyti, siekti karjeros ir reaguoti į svarbias temas, turinčias įtakos mūsų darbo pasauliui, netrukdam kasdieniniam darbui. „Clif Bar“² įmonėje 198 procentais išaugo darbuotojų savarankiškų e-mokymų valandų. Mokymasis internetu suteikė darbuotojams svarbių žinių, padedančių susidoroti su COVID-19 pandemija, taip pat suteikė naują būdą išlaikyti organizacinę kultūrą ir palaikyti ryšį su kolegomis, net dirbant nuotoliniu būdu. Brandonas Hodgesas, „Clif Bar“ mokymosi ir tobulėjimo specialistas, skatina darbuotojus būti nepriklausomus ir 100 proc. savarankiškais savo mokymosi srityje (What today's self-directed learning trends tell us about the value of modern learning content, 2021).

Nuo 2019 m. iki 2020 m. „BNP Paribas“³ savarankiškų mokymų užsakymų skaičius išaugo 235 procentais. Kartu su išaugusia paklausa, išaugo ir organizacinio mokymo iššūkiai: organizacijoms buvo sunku teikti lengvus, prieinamus ir tinkamus mokymus savo darbuotojams, laikantis ATAWAD (bet kuriuo metu, bet kur ir su bet kuriuo įrenginiu, angl. Anytime, Anywhere, Any device) principo. Reikėjo atnaujintos ir modernios mokymosi turinio bibliotekos. Kitas iššūkis buvo įvairių darbuotojų įtraukimas, kuriant skirtingų kalbų ir mokymosi nuostatų turinį (Content Anytime digitally supports multi-national skills-based transformation, 2021). Harvard Business Review žurnale publikuota įmonės „Futurice“⁴ analizė (Vaara ir kt., 2021). Norint išlaikyti savarankiško mokymosi kultūrą sparčių pokyčių laikotarpiais, organizacija ėmėsi keletos strategijų:

² JAV įmonė, gaminanti energetinį maistą ir gėrimus.

³ didžiausia pasaulyje bankininkystės grupė, įsikūrusi Paryžiuje, Prancūzijoje.

⁴ tarptautinė įmonė, kurianti novatoriškas skaitmenines paslaugas įmonėms įvairiose pramonės šakose, pradedant energetika ir statybomis, baigiant žiniasklaidos ir automobilių pramone.

1. Neprarandant judrumo ir lankstumo, įmonė padidino savo dydį pasiskirstydama į mažesnius, savarankiškus vienetus. Tai suteikia didelį savarankiškumą priimant sprendimus ir strateginį planavimą.
2. Koordinavimas naudojant įgalinimo mechanizmus, siekiant užtikrinti, kad visi siektų tų pačių tikslų. Augant įmonėms, šis koordinavimas tampa vis sudėtingesnis dėl padidėjusio darbuotojų, komandų ir padalinių skaičiaus, kurių kiekvienas gali dirbti su skirtingais projektais ar verslo aspektais. Jei tai nebus gerai valdoma, tai gali prislopinti savarankiškumą, kai darbuotojai ir komandos jaučiasi pernelyg kontroliuojami arba valdomi, todėl sumažėja motyvacija ir produktyvumas. Siekdamas išvengti autonomijos slopinimo, įmonės gali sukurti įgalinimo mechanizmus, kurie remtų strateginių sprendimų priėmimą visoje organizacijoje. Pavyzdys yra „Futurice“ 3x2 sistema, skirta palaikyti sprendimus, naudingus klientams, kolegoms ir įmonės veiklai tiek dabar, tiek ateityje. Komponentas „3“ nurodo tris sritis, kurias turėtų teigiamai paveikti bet koks sprendimas: klientai, kolegos ir įmonės skaičiai (susiję su finansiniais rodikliais ar kitais veiklos rodikliais). Komponentas „2“ reiškia laiko matmenis, į kuriuos turėtų atsižvelgti bet koks sprendimas: jis turėtų būti naudingas tiek dabartyje (šiandien), tiek ateityje (rytoj). Ši sistema suteikia tam tikrą laisvę komandoms (arba „gentims“, kaip jas vadina Futurice) patiems priimti sprendimus, jei jos gali užtikrintai teigti, kad tie sprendimai atitiks 3x2 kriterijus.
3. Skaidrumas, pasitikėjimas, lygybė ir sąžiningumas yra pagrindiniai savarankiškumą skatinančių organizacijų aspektai, todėl būtinas skaidrumas visais aspektais, įskaitant finansinę informaciją, strategijas ir išlaidas.
4. Dirbtinio intelekto naudojimas siekiant pagerinti dalijimąsi žiniomis, ypač siekiant palengvinti koordinavimą ir skaidrumą augančiose organizacijose, kur dalytis informacija ir žiniomis gali būti sudėtinga. Pavyzdžiui, „Futurice“ naudoja dirbtinį intelektą, kad nustatytų darbuotojų patirtis, kompetencijas ir žinias visoje organizacijoje.
5. Nuolatinio organizacinio mokymosi kultūra, apimanti galimybių išnaudojimą ir nesėkmių toleravimą. Akcentuojamas ir savarankiškas mokymasis.
6. Augančios įmonės gali lengvai pamiršti savo pamatines vertybes. Norėdami tai išsaugoti, „Futurice“ pabrėžia savo kilmės istorijas, dalijasi pasakojimais apie savo organizacijos raidą ir pasakoja „gyvas“ istorijas apie vykstančius pokyčius ir ateities siekius. Šios istorijos sustiprina bendros tapatybės jausmą ir perteikia organizacijos dinamiškumą (Vaara ir kt., 2021).

Vis dažniau aptariami besikeičiantys viešųjų paslaugų teikimo vartotojų lūkesčiai pastarųjų iššūkių, tokių kaip Covid-19 pandemija, energetikos krizės ir geopolitinis nestabilumas, fone. Didėjantys vartotojų

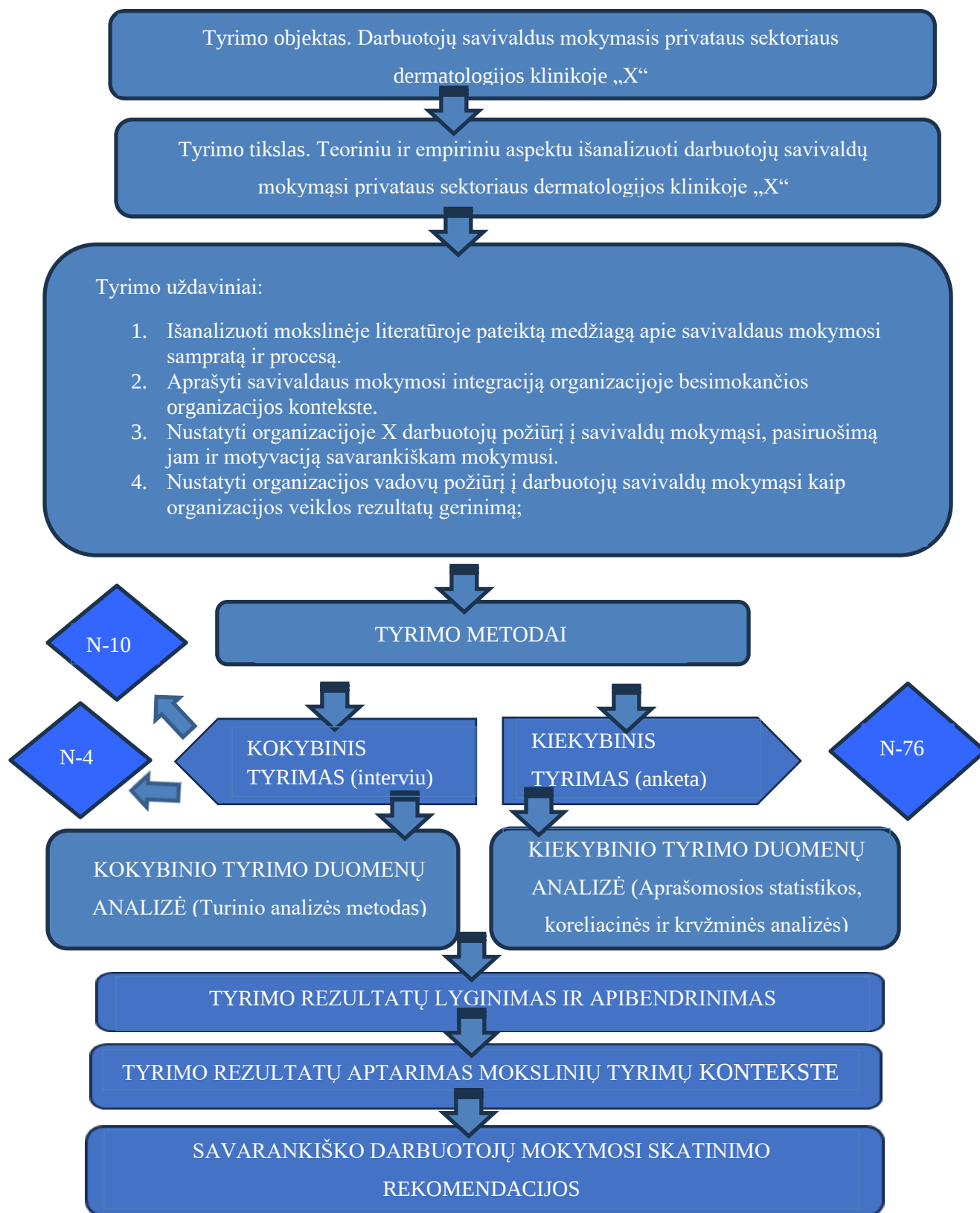
lūkesčiai skatina viešojo sektoriaus organizacijas nuolat ieškoti naujoviškų metodų, siekiant išlaikyti veiklos tęstinumą ir laikytis aukštos kokybės standartų, ypač ekstremaliomis aplinkybėmis. Organizacijos, turinčios didesnę atsparumo lygį, efektyviau suvaldė Covid-19 pandemijos krizę, tam įtakos akivaizdžiai turėjo greitas prisitaikymas prie pasikeitusios aplinkos. Organizacijos atsparumo perspektyva yra suskirstyta į tris pagrindines sritis: gebėjimą pasiruošti pokyčiams, prisitaikymą krizės metu ir gebėjimas mokytis iš įgytų patirčių ir jas integruoti į tolesnę organizacijos veiklą. Tyrimo rezultatai atskleidžia teigiamą koreliaciją tarp pasirengimo pokyčiams, prisitaikymo ir organizacijos gebėjimo mokytis iš sukrėtimų. Pažymėtina, kad organizaciniai mokymosi gebėjimai tampa esminiu veiksnio gerinant viešųjų paslaugų kokybę. Tyrimas pabrėžia šių elementų tarpusavio ryšį tolygiai stiprinant viešojo sektoriaus organizacijų atsparumą, pabrėžiant gebėjimų nenumatytiems pokyčiams ugdymo, ryžtingo reagavimo į krizes ir įgytos patirties panaudojimo nuolatinėje tolesnėje organizacinėje veikloje svarbą (Butkus ir kt., 2023, p. 14-15)

Decius ir kt. autorių teigimu, tikėtina, kad COVID-19 pandemija turėjo neigiamos įtakos daugiau formaliam mokymuisi. Dėl viešų susirinkimų, susibūrimų apribojimų buvo atšaukti oficialūs mokymai ir tik kai kurie buvo pasiruošę pakeisti mokymus nuotolio formatu. Akivaizdu, kad žmonės formaliojo mokymosi veikloje dalyvavo mažiau nei anksčiau. Bendras formalaus mokymosi veiklos sumažėjimas pandemijos metu gali paaiškinti silpną ryšį su įsidarbinimu, karjeros kilimo galimybėmis tuo laikotarpiu. Tai pabrėžia būtinybę atlikti būsimus tyrimus, siekiant išsiaiškinti, kaip pandemijos ar kiti sutrikimai gali turėti įtakos darbuotojų mokymuisi ir naujų įgūdžių ugdymui darbe (Decius ir kt., 2023, p. 28-30).

3. DARBUOTOJŲ SAVIVALDAUS MOKYMOSI ORGANIZACIJOJE X TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Teorinis tyrimo modelis. Mokslinių požiūrių pagrindu sukonstruotas magistrinio darbo tyrimas ir suformuluota tyrimo loginė eiga (žr. 5 pav.). Siekiant kuo geresnių tyrimo rezultatų, tikslingai pasirinkti labiausiai tyrimui tinkami metodai - tyrime buvo taikoma mišrių metodų prieiga, leidžianti analizuoti savivaldaus darbuotojų mokymosi reiškinį iš kelių pozicijų. Tiriamas privataus sektoriaus lazerinės dermatologijos klinikos X, toliau minima kaip įmonė/organizacija, atvejo tyrimas.



5 pav. loginė tyrimo schema

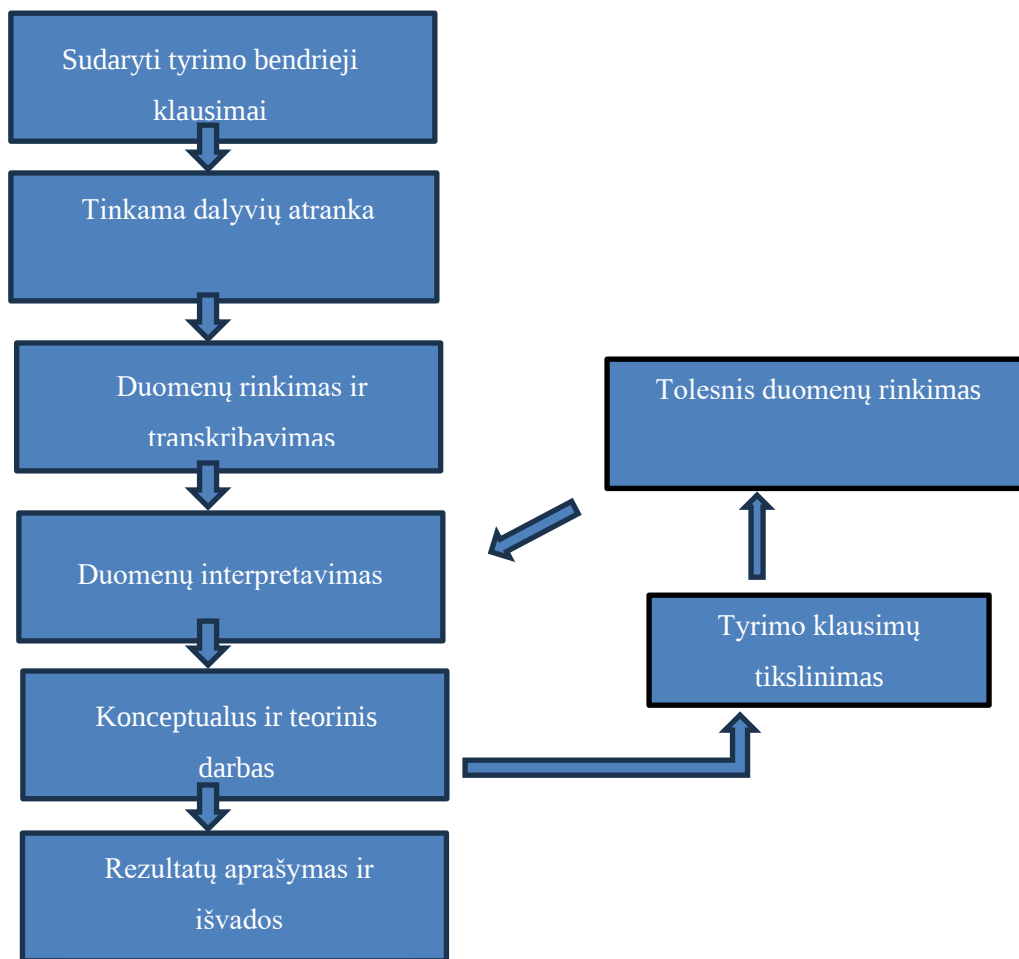
Sudaryta darbo autorės

Pasirinktas mišrus tyrimo metodas sujungia kiekybinius ir kokybinius tyrimų privalumus ir taip leidžia išsamiau ir patikimiau nagrinėti tiriamą problemą. Kiekybiniu tyrimu suteikiami tikslūs ir objektyvūs duomenys, kurie bus apibendrinti ir statistiškai analizuojami. Kokybiniai tyrimai suteikia gilų problemos supratimą, atskleidžiant tiriamosios populiacijos požiūrį, motyvus ir patirtis, kurių kiekybiniais tyrimais sunku iširti. Pasirinktas mišrus tyrimo metodas leidžia gauti išsamesnius duomenis apie tiriamą problemą, patikrint kiekybinių tyrimų rezultatus kokybiniais tyrimais, padidinti tyrimo rezultatų patikimumą bei gauti naujų įžvalgų, kurių nebūtų galima gauti naudojant tik vieną tyrimo metodą.

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinkti šie tyrimo metodai:

1. Kiekybinis tyrimo metodas – anketinė darbuotojų apklausa;
2. Struktūruotas interviu su organizacijos darbuotojais – specialistais;
3. Pusiau struktūrizuotas interviu su organizacijos vadovais. Interviu – yra vienas iš pagrindinių duomenų rinkimo metodų, norint suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu. Atliekant kokybinį tyrimą yra kartu vykdomas ir informanto stebėjimas, naudojant aktyvaus klausymosi technikas, stebimas balso tembras, intonacijų pasikeitimai bei stebint kūno kalbą. Pastebėti ženklai užfiksuoti ir pasižymėti užrašuose transkribuojant duomenis.

Dažniausiai kokybiniam tyrimams - interviu taikomas iš dalies struktūruotas klausimynas, kai iš anksto apsvaustomos pagrindinės pokalbio temas, kurias reikia aptarti, t.y. turimos interviu klausimų gairės (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 20). Kaip galima matyti iš 6 paveiksle pateiktos schemos pagal Brymaną 2008, kokybinio tyrimo proceso savitumas pasireiškia per duomenų rinkimo, jų interpretavimo ir konceptualaus darbo etapų tarpusavio ryšį. Iš surinktų duomenų interpretacija gali lemti tyrimo klausimų tikslinimą, konkretinimą ar reformulavimą bei sprendimą surinkti papildomų duomenų, kol iš surinktų duomenų bus suformuotos nuoseklios išvados ir tarpusavio sąsajos (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 23).



6 pav. kokybinio tyrimo atlikimo proceso schema

cituota iš Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 23, pagal Brymaną (2008)

Todėl tyrimo metu pastebėjus, kad informantas akcentuoja netikėtus aspektus, susijusius su tirama problema, tyrimo klausimai buvo pakoreguoti siekiant detaliau ištirti šias temas. Buvo suformuluoti nauji klausimai, skatinantys informantą plačiau papasakoti apie savo patirtį ir požiūrį į šiuos aspektus. Šie pakeitimai leido gauti išsamesnę ir gilesnę informaciją apie tiriamą problemą, o tyrimo rezultatai tapo patikimesni ir labiau pagrįsti. Nors tyrimo klausimų tikslinimas buvo netikėtas, vis tiek buvo laikytasi kokybinio tyrimo metodologinių principų, tokių kaip: atvirumas ir nešališkumas. Todėl atlikto vadovų kokybinio tyrimo klausimyno struktūra yra lanksti ir buvo sureaguota į realaus interviu eigą: keista užduodamų klausimų tvarka, jų formuluotės, iš konteksto suformuluoti papildomi nenumatyti klausimai. Interviu duomenims apdoroti naudota turinio (content) analizė.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Tyrimo duomenų statistiniai analizai atlikti buvo naudojama SPSS (angl. *Statistical Package for Social Science*) programos 24.0 versija. Diagramoms atvaizduoti buvo naudojama *MS Excel 2010*. Kintamųjų normalumui tikrinti buvo naudojamas Kolmogorovo-Smirnovo testas, asimetrijos, eksceso koeficientai. Kai kintamieji netenkino normalumo prielaidų, darbe buvo naudojami neparametriniai testai, kai tenkino - parametria. Naudoti šie duomenų analizės būdai:

1. **Aprašomoji statistika (dažnių lentelės, duomenų padėties charakteristikos).** Dažnių lentelės naudotos, siekiant pamatyti respondentų atsakymų pasiskirstymus. Nominalūs kintamieji pateikti procentai ir dažniais. Iš duomenų padėties charakteristikų naudotas vidurkis (M), standartinis nuokrypis (SD).
2. **Lyginimai tarp populiacijos grupių (ANOVA, Kruskal-Wallis, Mann-Whitney, χ^2 testai).** Metodus naudotas ieškant skirtumų (kai netenkinamos normalumo prielaidos) tarp dviejų populiacijos grupių (Mann-Whitney U testai) ir tarp daugiau nei dviejų grupių (Kruskal-Wallis). Kai tenkinamos normalumo prielaidos buvo naudojama ANOVA dispersinė analizė su poriniais Post-Hoc testais. Nominalių kintamųjų procentiniams pasiskirstymams nustatyti buvo sudaromos kryžminės lentelės ir analizuojami duomenys pagal χ^2 kriterijų, bei Fišerio kriterijų (esant 2x2 kryžminėms lentelėms), Z testą su Benferoni korekcija.
3. **Statistinių ryšių nustatymo testai (Spearman).** Šie testai naudoti norint patikrinti hipotezes, kuriose teigiama, jog yra statistinis ryšys tarp kintamųjų. Spearman koreliacija buvo naudota nustatyti ryšį tarp teiginių vertinimų ir demografinių veiksnių. Statistiškai patikima laikoma, kai $p < 0,05$. Ryšio stiprumo interpretavimui buvo naudojama pasitelkus įverčius (Čekanavičius ir Murauskas, 2000):
 - Nuo -0,3 iki 0,3 koreliacinis ryšys labai silpnas;
 - Nuo 0,3 iki 0,5 (ar -0,3 iki -0,5) koreliacinis ryšys silpnas;
 - Nuo 0,5 iki 0,7 (ar -0,5 iki -0,7) koreliacinis ryšys yra vidutinis;
 - Nuo 0,7 iki 0,9 (ar -0,7 iki -0,9) koreliacinis ryšys stiprus.

Klausimyno patikimumas. Siekiant nustatyti skalių vidinį patikimumą (validumą) buvo paskaičiuotos Cronbacho alfos. Skalės patikimumas laikomas kaip priimtinas kuomet nustatyta alfa reikšmė yra lygi arba didesnė nei 0,7. Cronbach's Alpha klasifikacija:

- Cronbach's Alpha < 0,5 reiškia, kad skalės patikimumas yra žemas, skalės naudoti nerekomenduojama.
- $0,5 < \text{Cronbach's Alpha} < 0,6$ – patikimumas patenkinamas
- $0,6 < \text{Cronbach's Alpha} < 0,9$ – patikimumas geras

- $0,9 < \text{Cronbach's Alpha} < 1$ – patikimumas l. geras

Siekiant patikrinti klausimyno metodikų patikimumą, buvo apskaičiuoti jų vidinio suderinamumo rodikliai (Cronbach α). Nustatyti Cronbach α rodikliai pateikti 4 lentelėje. Visi suderinamumo rodikliai geri $> 0,7$. Visos savarankiško mokymosi pasirengimo skalės Cronbach α buvo 0,914.

4 lentelė Klausimyno blokų vidinis suderinamumas

Metodika	Teiginių kiekis	Cronbach α
Savivalda	13	0,789
Noras mokytis	12	0,719
Savikontrolė	15	0,840
Savarankiško mokymosi pasirengimas	40	0,914

Duomenų normalumas. Kintamųjų normalumui tikrinti buvo naudojamas Kolmogorovo-Smirnov testas, asimetrijos ir eksceso koeficientai. Kaip matome iš 5 lentelės, kad ne visi skalių kintamieji bendroje imtyje tenkina normalumo prielaidas ($p < 0,05$), tačiau asimetrijos ir eksceso koeficientai neviršija $[-1; 1]$ ribų, todėl buvo nuspręsta analizėje su šiais kintamaisiais naudoti parametrinius testus.

5 lentelė Konstruktyvų kintamųjų normalumo prielaidų vertinimas

Konstruktyvai	Kolmogorovo-Smirnov testas			Šapiro-Vilko testas			Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
	Statistinė reikšmė	df	p	Statistinė reikšmė	df	P		
Savivalda	0,135	76	0,001	0,968	76	0,053	0,197	-0,616
Noras mokytis	0,131	76	0,002	0,969	76	0,056	0,327	-0,284
Savikontrolė	0,113	76	0,017	0,964	76	0,030	-0,360	0,177

Savarankiško mokymosi pasirengimas	0,058	76	0,200	0,983	76	0,421	-0,136	-0,122
---	-------	----	-------	-------	----	-------	--------	--------

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą buvo laikomasi etikos reikalavimų. Prieš pradėdant tyrimą buvo kreipiamasi į pasirinktos organizacijos vadovus, leidimui gauti.

Tyrimo planavimo etapas. Kadangi tyrimas yra akademinis, siekiama gauti teorinių žinių apie darbuotojų savarankišką mokymąsi organizacijoje. Gautos žinios gali būti naudojamos tobulinant darbuotojų mokymosi programas organizacijose. Tyrimo dalyviai atrinkti iš vienos organizacijos. Prieš pradėdant tyrimą, gautas organizacijos vadovų leidimas atlikti kiekybinį tyrimą ir interviu su darbuotojais. Potencialūs tyrimo dalyviai informuojami apie tyrimo tikslus, metodus ir numatomą grįžtamąjį ryšį, pabrėžtas savanoriškumo principas ir laisvas apsisprendimas dalyvauti tyrime.

Tyrimo atlikimo etapas. Saugotas ir užtikrintas tyrimo dalyvio anonimiškumas, konfidencialumas ir privatumas. Gauti interviu duomenys bus saugomi konfidencialiai ir nebus atskleidžiami tretiesiems asmenims be tyrimo dalyvių sutikimo. Tyrimo metu laikytasi visų etiško elgesio principų, įskaitant pagarbą tyrimo dalyviams, sąžiningumą, objektyvumą ir nešališkumą. Naudojamos interviu vedimo gairės/klausimų seka, kad būtų užtikrintas sklandus procesas ir duomenų kokybė.

Duomenų analizės ir sklaidos etapas. Etikos principų laikymasis nenutrūksta ir pasibaigus interviu etapui. Duomenys yra tyrimo empirinis pagrindas, todėl labai svarbu kad duomenys būtų patikimi ir pagrįsti, nepažeidžiantys moralinių, kultūrinių bei politinių vertybių. Tyrimo metu bus naudojami tik tie duomenys, kurie yra būtini tyrimo tikslams pasiekti. Pagal Gaižauskaitę ir Valavičienę (2016), duomenų analizės ir magistro baigiamojo darbo rengimo metu, tyrėjas yra atsakingas už du uždavinius, kurių šiame darbe buvo laikytasi:

1. interviu dalyvių tapatybės apsauga: duomenų nuasmeninimas, naudojami informantų kodai. Taip pat iš interviu citatų pašalinama informacija, leidžianti identifikuoti informantą.
2. korektiškas tyrimo rezultatų pateikimas. Tyrimo rezultatai atspindi visas tiriamojo reiškinių ar proceso ypatybes – tiek teigiamas, tiek neigiamas. Etika apima visą tyrimo procesą – nuo pradžios iki pabaigos (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 59).

Tyrimo rezultatų patikimumą atspindi šie patikimumo kriterijai: 1) teorinis pasirengimas apimantis išsamią tyrimo temos literatūros analizę bei teorinio pagrindo suformavimą; 2) atidus metodologijos suformavimas, aiškiai aprašyto duomenų rinkimo ir analizės metodai, užtikrinantys tyrimo objektyvumą; 3) tyrimo metodų, kuriais tikimasi atskleisti tiriamuosius klausimus, atranka; 4) Atrinkti tyrimo dalyviai, atitinkantys tyrimo tikslus ir galintys pateikti reikiamą informaciją; pakankamas tyrimo dalyvių skaičius, užtikrinantis tyrimo rezultatų statistinį patikimumą; 5) duomenų sistemingas sutvarkymas, užtikrinantis vientisumą ir prieinamumą; 6) analizės procedūrų atidus taikymas, rezultatų interpretavimas atsižvelgiant į tyrimo kontekstą; 7) tyrimas atliekamas planingai ir laikantis numatytų terminų. Tyrėjas demonstruoja discipliną ir kruopštumą visuose tyrimo etapuose.

3.2. Tyrimo instrumentų struktūra

Šiame darbe naudoti tris tyrimo instrumentai – kokybiniame tyrime taikytas pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas vadovams, struktūruotas klausimynas darbuotojams, o kiekybiniame – anketa darbuotojams. Toliau tikslinga įsigilinti į abiejų tyrimo instrumentų struktūrą.

Kiekybinis tyrimo metodas- anketinė darbuotojų apklausa (žr. priedą 1). Švietimo ir slaugos tyrimuose plačiausiai naudojama priemonė SM pasirengimui matuoti yra Guglielmino (1977) savarankiško mokymosi pasirengimo skalė (SDLRS) ir ne kartą buvo iškeltas klausimas dėl šios priemonės kainos pagrįstumo, patikimumo ir naudojimo (Wiley 1983, O'Kell 1988, Linares 1989, 1999, cit. iš Fisher, King, Tague, 2010, p. 518). Todėl buvo sukurtas kitas universalus instrumentas kaip atsakas į tinkamo ir patikimo instrumento poreikį savarankiškam mokymuisi matuoti: „Savarankiško mokymosi pasirengimo skalė“/ „self-directed learning readiness scale“ (Fisher, Tague, King, 2000). Instrumentu nustatomi mokymosi poreikiai, norint parinkti ir įgyvendinti labiausiai tinkamas mokymo strategijas. Pradinį klausimyną sudaro 40 rodikliai/kintamieji, išskirta tris pagrindinės subkategorijos: „savivalda“ (13- ka punktų), „mokymosi troškimas“ (12-ka punktų) ir „savikontrolė“ (15-ka punktų) (ang. „Self-management“, „Desire for learning“ ir „Self-control“). 2010-ais metais buvo atliktas pakartotinas tyrimas universalaus instrumento subkategorijų elementų nagrinėjimui ir pateikti instrumento validumo įrodymai (Fisher, King, 2010, p. 44). Iš 40 elementų 11 elementų pašalinti iš tyrimo analizės, nes jie tinkamai neatitiko priskirtai subkategorijai: savivaldos subkategoriją sudaro 10-imt klausimų, troškimą mokytis – 9-ni bei savikontrolė 10-imt klausimų (žr. pav. 1,2,3). Pildydami klausimyną respondentai nurodo, kiek kiekvienas teiginys atspindi jų savybes, naudojant penkių balų Likerto skalę, kurioje 1 balas rodo, kad respondentas visiškai nesutinka, o 5 balai – visiškai sutinka. Bendras balas didesnis nei 150 rodo aukštą pasirengimą savivaldžiam mokymuisi (keturi punktai suformuluoti neigiamai: todėl skaičiuoti 5,54,65,91 elementų balus reikia atvirkščiai). Būtų

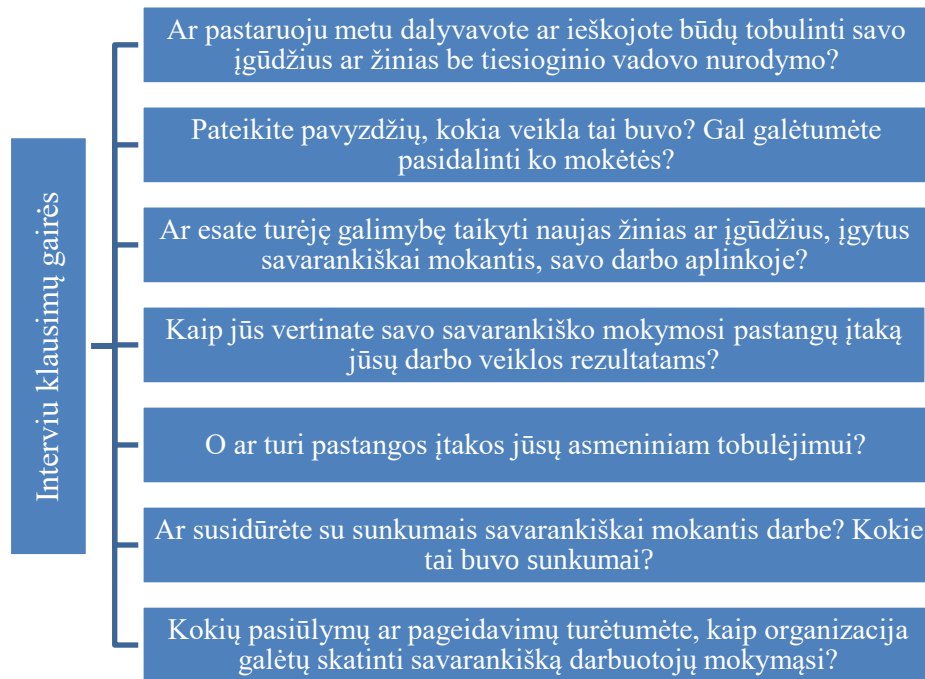
netikslinga manyti, kad asmuo, turintis stiprų savarankiško mokymosi polinkį vienoje situacijoje, parodys tokius pačius gabumus kitoje, nežinomoje aplinkoje. Nors tam tikri įgūdžiai ir asmenybės bruožai gali būti taikomi įvairiuose kontekstuose, asmuo turi turėti specifinių žinių tam tikroje turinio srityje, kad galėtų nuoširdžiai orientuotis į save. Dėl to pasirengimo savarankiškam mokymuisi vertinami priklausomi nuo konteksto (Fisher, 2001, p. 517).

Kiekybinio tyrimo anketa naudota, siekiant ištirti darbuotojų savarankiško mokymosi patirtis, motyvaciją ir SM iššūkius. Apart jau aptarto naudoto universalaus instrumento, anketoje įtraukti pačio tyrėjo suformuoti klausimai remiantis išnagrinėtu moksliniu kontekstu. Pavyzdžiui, potencialūs darbuotojų motyvuojančių veiksnių atsakymo variantai parinkti pagal atitinkamus autorius (*klausimas anketoje: „kas jus motyvuotų savarankiškam mokymuisi darbe? (Pasirinkite skalėje nuo 1 – 5, kurioje 1 visiškai nemotyvuotų ir 5- labai motyvuotų)“*):

- Aiškus supratimas apie naudą karjeros progresui, darbo rezultatams ir asmeniniam augimui (Suaugusiųjų mokymosi teorija pagal Knowles, 1980, pabrėžia, kad suaugusieji yra iš esmės motyvuoti mokytis, kai suvokia mokymosi svarbą ir naudą);
- Lankstus darbo grafikas - tai apima prieigą prie internetinių išteklių, mokymosi platformų ir lankstų darbo laiko paskirstymą mokymuisi (Clarke, 2001);
- Darbuotojų pripažinimas, apdovanojimai, premijos, paskatinimai už jų savarankišką mokymosi pastangas (Kuvaas ir kt., 2017);
- Bendraamžių ar vadovų rekomendacijos arba pritarimai (angl. Social Learning Theory, Bandura, 1977, Knowles, 1980);
- Asmeninis meistriškumas ir įgūdžių ugdymas - noras įgyti naujų įgūdžių ar žinių (Grant, 2008);
- Karjeros tobulėjimo galimybės (De Vos ir kt., 2011);
- Organizacinė kultūra, kuri vertina nuolatinį darbuotojų mokymąsi (Ruona ir Gibson, 2004);
- Teigiamų atsiliepimų gavimas ir mokymosi pastangų pripažinimas (Brun ir Dugas, 2018);
- Galimybę mokytis su kolegomis ir bendradarbiauti įgyvendinant projektus → bendradarbiavimo svarbą komandinio mokymosi kontekstuose (Decuyper ir kt., 2010);
- Kita (nurodykite).

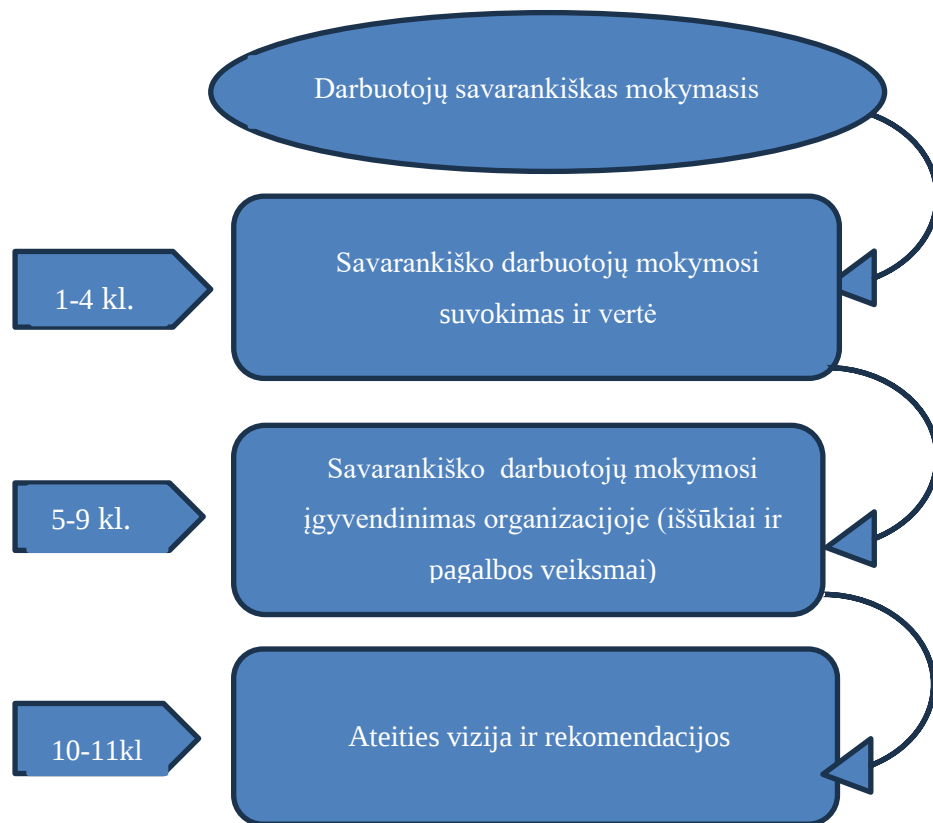
Kokybinis tyrimas interviu „darbuotojų savivaldaus mokymosi patirtys“ (žr. priedą 2), skirtas organizacijos X darbuotojų - specialistų nuomonei išsiaiškinti ir pagilinti kiekybinio tyrimo duomenis. Struktūruoto interviu metodologinis aprašymas: interviu sudarė 7 klausimai, skirti sužinoti apie: darbuotojų

požiūrį į savarankišką mokymąsi ir jo reikšmingumą, įgytas žinias ir įgūdžius, naujų žinių ir įgūdžių taikymą darbe, savarankiško mokymosi įtaką darbo rezultatams ir asmeniniam tobulėjimui, susiduriamus sunkumus bei pasiūlymus, kaip organizacija galėtų skatinti savarankišką mokymąsi (žr. 7 pav.).



7 pav. Darbuotojų interviu klausimų gairės

Kokybinis tyrimas: vadovų požiūris į savivaldaus mokymosi svarbą organizacijai. Interviu klausimynas vadovams skirtas įmonės vadovų nuomonei išsiaiškinti. Šio kokybinio tyrimo instrumentas - pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas. Klausimai šiame klausimyne naudoti, kaip orientyras vadovų nuomonei išsiaiškinti. Siekiant įsigilinti į tiriamųjų nuomones kokybiniu aspektu, orientaciniai klausimai galėjo būti praplėsti, papildyti, norint gauti kuo išsamesnę informaciją dėl tiriamo objekto. Interviu klausimyno supaprastinta struktūra atsispindi 8 paveiksle.



8 pav. Interviu klausimyno vadovams supaprastinta struktūra

Remiantis mokslinė literatūra, išskiriami trys blokai, apimantys darbuotojų savarankiško mokymosi konceptą organizacijoje X (žr. priedą 3):

- *Savarankiško darbuotojų mokymosi suvokimas ir vertė.* 1-4 klausimai skirti sužinoti, kaip vadovai vertina SDM ir jo svarbą organizacijai; siekiama išsiaiškinti ar vadovai pastebi savo komandoje darbuotojų, kurie aktyviai siekia tobulinti savo įgūdžius ir mokosi savarankiškai.
- *Savarankiško darbuotojų mokymosi įgyvendinimas organizacijoje (iššūkiai ir pagalbos veiksmai).* 5-9 klausimai skirti nustatyti, kaip vadovai skatina ir nukreipia savo komandos narius į SM; siekiama įvertinti vadovų įtaką skatinant SDM; siekiama išsiaiškinti pagalbos įrankius, išteklius suteikiamus darbuotojams, identifikuoti iššūkius su kuriais susiduria savarankiškai besimokantys darbuotojai;
- *Ateities vizija ir rekomendacijos.* 10-11 klausimai skirti išsiaiškinti, kokie yra esminiai veiksniai galėtų paskatinti vadovus aktyviau dalyvauti skatinant SDM; siekiama gauti konkrečių rekomendacijų, kaip didinti vadovų įtaką; Siekiama sužinoti, kaip vadovai įsivaizduoja SM rezultatų integravimą į profesinio tobulėjimo planus;

Visi interviu klausimai, pagal jų pateikimo formą, pateikti atviri. Gavus vadovų sutikimą atsakyti į pateiktus klausimus, jie pateikti tiesiogiai interviu atlikimo metu. Kiekvieno klausimo atsakymai analizuojami atskirai, siekiant išgauti bendrą vaizdą apie vadovų požiūrį į savarankišką mokymąsi, jo skatinimą ir iššūkius. Atsakymai grupuojami pagal temas, siekiant identifikuoti esminius skirtumus ir panašumus. Remiantis surinktais duomenimis, formuluojamos išvados ir pateikiamos rekomendacijos.

3.3. Tiriamos organizacijos apibūdinimas ir tyrimo imties charakteristikos

Tiriamos organizacijos apibūdinimas. X organizacija yra privataus sektoriaus dermatologijos klinika, veikianti Lietuvoje, Latvijoje ir Vokietijoje. Ji priklauso tarptautinei klinikų grupei, kuri yra lyderė estetinės ir lazerinės dermatologijos srityje. Įmonė įkūrusi 9 filialus, kuriuose dirba 113 darbuotojų: didžiąja dalimi kvalifikuoti gydytojai ir specialistai. Klinika turi funkcinę organizacinę valdymo struktūrą: kiekvienas skyrius yra atsakingas už konkrečią sritį, pavyzdžiui, administraciją, marketingą, gydymo paslaugas ir kt. Tokia struktūra leidžia užtikrinti sklandų ir efektyvų klinikos darbą.

Organizacijos pasirinkimo argumentavimas. Šiame tyrime pasirinkta X organizacija dėl kelių esminių priežasčių:

- Aktualumo aspektas. Darbuotojų savivaldus mokymasis tampa vis aktualesne tema šiuolaikinėse organizacijose. Šiuo tyrimu įvertinamas savivaldaus mokymosi praktikos efektyvumas konkrečiame kontekste, t.y. organizacijoje, kurioje pats tyrėjas dirba.
- Prieinamumo aspektas. Tyrėjui buvo suteikta prieiga prie organizacijos duomenų ir darbuotojų, o tai leido atlikti išsamų ir patikimą tyrimą.
- Unikalumo aspektas. Dar prieš atliekant mokslinį darbą, tyrėjo pastebėta, kad pasirinkta organizacija pasižymi išskirtine besimokančios organizacijos kultūra ir savivaldaus mokymosi praktika. Dėl to tyrimo rezultatai bus vertingi ne tik pačiai organizacijai, bet ir platesnei mokslo bendruomenei.
- Įnašo į organizacijos plėtrą aspektas. Tyrimo rezultatai bus naudingi organizacijai, nes leis tobulinti savivaldaus mokymosi praktiką ir didinti jos efektyvumą. Be to, tyrimas gali tapti vienu iš organizacijos stiprinimo resursų ir paskatinti jos tobulėjimą bei inovacijų diegimą. Planuojama pateikti naudingų įžvalgų organizacijai: t.y. atlikto mokslinio darbo rezultatų pristatymas ir rekomendacijų įteikimas organizacijai.
- Vadovų palaikymo aspektas. Organizacijos vadovai išreiškė didelį susidomėjimą tyrimu ir jo rezultatais. Tai rodo, jog tyrimo išvados bus tinkamai įvertintos ir panaudotos organizacijos veiklos gerinimui.

Tiriamųjų kontingentas:

- X įmonės vadovai (ŽIV subjektai)
- X įmonės darbuotojai (ŽIV objektas)

Tyrimo imtis. *Kiekybinio tyrimo imties dydis.* Tyrimui atlikti pasirinkta tikslinė grupė – privataus sektoriaus klinikos X darbuotojai. Tiriamosios tikslinės grupės generalinę aibę sudaro 115 darbuotojų. Siekiant gauti patikimus rezultatus, kadangi žinomas tiriamosios visumos dydis, tyrimo imtis apskaičiuota I. Paniotto formulė.

Tikslinės imties apskaičiavimas pagal I. Paniotto formulę.

N: Visuomenės dydis (organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičius) = 115

e: Tikslumo riba (paprastai 0,05 arba 0,01) = Pasirinkta paklaida 0,05, norima tikslumo riba 5%

z: Pasitikėjimo lygis (paprastai 1,96 arba 2,58) = Pasirinktas 1,96 pasitikėjimo lygį (95% pasitikėjimo lygis)

Formulė:

$$n = N * [(z^2 * p(1-p)) / (e^2)]$$

$$N = 115$$

$$e = 0,05 \text{ (norima 5\% tikslumo riba)}$$

$$z = 1,96 \text{ (95\% pasitikėjimo lygis)}$$

$$n = 115 * [(1,96^2 * 0,5(1-0,5)) / (0,05^2)]$$

$$n \approx 100$$

Pagal I. Paniotto formulę, norint pasiekti 5% tikslumo ribą ir 95% pasitikėjimo lygį, reikėtų apklausti mažiausiai 100 darbuotojų.

Tikslioji formulė:

$$n = N * [(z^2 * p(1-p)) / (e^2)] / (1 + [(z^2 * p(1-p)) / (N * e^2)])$$

Pagal tiksliąją I. Paniotto formulę, kuri atsižvelgia į mažų imčių paklaidas, norint pasiekti 5% tikslumo ribą ir 95% pasitikėjimo lygį, reikėtų apklausti mažiausiai 92 darbuotojus.

Kaip matome, surinktų 76-ių anketų skaičius neviršija apskaičiuotą tikslinę imtį (92/100). Tai reiškia, kad tyrimo rezultatai neturėtų būti taikomi generalinei visumai. Todėl norint gauti tikslesnius duomenis ir pagilinti turimus duomenis, atliktas kokybis tyrimas su darbuotojais ir su vadovais.

Kokybinio tyrimo imties dydis. Pasirinkta kokybinio tyrimo imtis – 4 vadovai ir 10 darbuotojų - specialistų. Kokybiniam tyrimui vadovai vadinami ekspertais, nes turi patirties, įgūdžių ir žinių įvertinti darbuotojų savivaldų mokymąsi, kadangi tiesiogiai ar netiesiogiai jų atliekamas darbas yra susijęs su tirama sritimi. Kokybiniam tyrimui su darbuotojais - specialistais metu naudojamas J. Bersino metodas (2006), kai informacijos prisotinimo imtis yra tikslinės imties metodas. Šis metodas orientuotas į dalyvių atranką tol, kol iš pokalbių nebeišgaunama jokios naujos ar reikšmingos informacijos. Tyrimas tęstas ir duomenys renkami, kol pasiektas taškas, kai papildomi pokalbiai nebepateikia jokių naujų įžvalgų. Dėl nedidelės tyrimo imties apibendrinimai negali būti taikomi generalinei visumai.

Tyrimo imties charakteristika.

Kokybinio tyrimo su darbuotojais - specialistais imties atranka įvardijama kaip tikslinė (angl. purposive), kai strategiškai ir tikslingai atrenkami informatyviausi (angl. information-rich) atvejai, pagal Hennink (2011) tyrėjas gali tikslinti, tobulinti (angl. refine) atrenkamų dalyvių tipus per duomenų rinkimo procesą, neprivalo griežtai laikytis iš anksto sudaryto atrankos plano. Kitas svarbus tyrimo atvejų parinkimo principas – įvairovė, kai sudarant tyrimo imtį, siekiama atrinkti atvejus ar tyrimo dalyvius, kurie atstovautų su tiriamuoju reiškiniu susijusių pozicijų įvairovei ir geriausiai atspindėtų galimas reikšmingai besiskiriančias patirtis atspindinčius tyrimo tikslą ir klausimus susijusius su patirčių spektru (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 37,45). Kokybinio tyrimo „V“ imties atvejų atranka vyko remiantis apibrėžtais kriterijais (angl. criterion based sampling). Apibrėžiami tam tikri kriterijai, kuriuos turi atitikti pasirenkami atvejai.

Kokybinio tyrimo su vadovais metu dalyvavo 4 ekspertai, darbuotojų- specialistų – 10 informantų. Pagal lytį, tyrimui su vadovais, pasiskirstė taip – 3 moterys ir 1 vyras. Pagal išsilavinimą – tai aukštąjį išsimokslinimą turintys asmenys, užimantys vadovaujančias pareigas, turintys sau pavaldžių darbuotojų arba esantys ŽIV specialistai. Amžiaus vidurkis – 35 metai. Darbo stažo tiriamoje organizacijoje vidurkis – 5 metai. Darbuotojų - specialistų tyrimo informantai – dešimt moterų, aukštasis išsimokslinimas sveikatos mokslų srityje. Amžiaus vidurkis 28 metai, darbo stažo vidurkis 5 metai. Taigi kokybiniam tyrimui dalyvavo įvairiomis demografinėmis charakteristikomis pasižymintys respondentai.

Kodėl man svarbu tai tirti? Mano vizija:

Nuolatinis profesinis tobulėjimas medicinos srityje, ypač tokioje nišoje kaip estetinė lazerinė dermatologija arba estetinė medicina, šiais laikais yra būtina sąlyga norint ne tik teikti kokybiškas paslaugas, bet ir įgyti konkurencinį pranašumą. Gydytojai, slaugytojai ir net administracijos darbuotojai turi nuolat gauti naujausių žinių, metodų, technikų ir geriausias praktikas. Jų pasirengimo SM nustatymas tiesiogiai susijęs su gebėjimu savarankiškai kelti savo kvalifikaciją ir prisitaikyti prie pokyčių. Remdamasi tyrimo išvalgomis, įmonė gali parengti mokymo programas, pritaikytas konkrečioms darbuotojų poreikiams. Pavyzdžiui, tiems, kurie gauna aukštus balus pagal „savivaldą“, bet žemesnį pagal „norą mokytis“, gali būti naudingos motyvacinės programos, kurios skatina jų susidomėjimą profesiniam tobulėjimui ir bendrai mokymuisi. Gydytojų ir slaugytojų pasirengimas SM gali turėti tiesioginės įtakos pacientų priežiūros kokybei. Tie, kurie yra labiau pasirengę SM, greičiausiai bus savarankiškai daugiau susipažinę su naujausiais gydymo būdais, technologijomis ir geriausia praktika, todėl pacientų gydymo/procedūrų rezultatai bus geresni. Administracijos personalo veiklos efektyvumas gali būti užtikrinamas naudojant naujausius administracinius įrankius, programinę įrangą arba geriausia darbo praktika (darbo veiklos rezultatyvumo vertinimas). Jų pasirengimas SM gali suteikti išvalgų vadovams apie jų gebėjimą savarankiškai prisitaikyti prie naujų administracinių iššūkių ir savarankiškai juos įveikti. Įžvelgiami ir privalumai organizacijai: tyrimo rezultatai gali padėti klinikai vystyti strateginį personalo mokymą ir profesinio tobulėjimo programas. SM skatinimas gali padėti sutaupyti formaliojo mokymo išlaidas, skiriant mažiau išteklių formalaus mokymo programoms. Klinika kuri teikia pirmenybę nuolatiniam mokymuisi ir profesiniam tobulėjimui, greičiausiai turės geresnę reputaciją, pritraukdama tiek aukštos kvalifikacijos darbuotojus, tiek potencialius klientus. Darbo aplinka turėtų puoselėti nuolatinio mokymosi kultūrą, kurioje kiekvienas darbuotojas, nesvarbu, ar tai būtų gydytojas, slaugytojas ar administracijos specialistas, vertina ir aktyviai ieško asmeninio ir/ar karjeros augimo galimybių.

4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

4.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

Demografinė statistika

Tyrime dalyvavo 76 organizacijos X darbuotojai. Apie 18,4 proc. (n=14) respondentų buvo jaunesni nei 27 m., 65,8 proc. (n=50) sudarė 28-43 m. darbuotojai, o vyresnių nei 44 m. buvo 15,8 proc. (n=12). Daugiau nei trečdalis (36,8 proc.; n=28) tyrime buvo dalyvavusių administracijos darbuotojų, 39,5 proc. (n=30) sudarė slaugos personalas, o 23,7 proc. (n=18) buvo gydytojai. Maždaug 7,9 proc. (n=6) respondentų

turėjo mažesnę nei 1 m. darbo stažą, 23,7 proc. (n=18) 1-3 m., 18,4 proc. (n=14) 3-5 m., o 50 proc. (n=38) darbuotojų turėjo didesnę nei 5 m. darbo stažą. Rezultatai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė Respondentų demografinė charakteristika, proc. (n)

Veiksniai		N	Procentai
Amžius	< 27 m.	14	18,4
	28-43 m.	50	65,8
	> 44 m.	12	15,8
Pareigos	Administracijos darbuotojai	28	36,8
	Slaugos personalas	30	39,5
	Gydytojai	18	23,7
Darbo patirtis	< 1 m.	6	7,9
	1-2 m.	18	23,7
	3-5 m.	14	18,4
	> 5m.	38	50

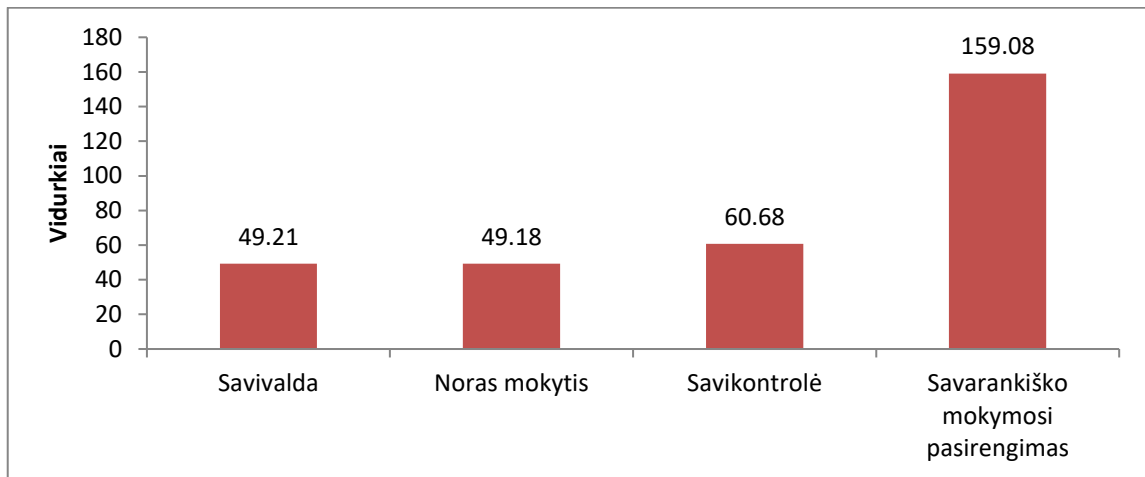
Organizacijos X darbuotojų pasiruošimas savarankiškam mokymuisi

Norint įvertinti, darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimą buvo naudojama „*Savarankiško mokymosi pasirengimo skalė*“ (ang. Self-directed learning readiness scale). Jos pagalba buvo nustatytas savarankiško mokymosi pasiruošimas per tris dimensijas: *savivaldą, norą mokytis ir savikontrolę*. Teiginiai buvo vertinami nuo 1 iki 5 balų. Dimensijos vertinamos apskaičiuojant jas sudarančių teiginių sumas. Aukštesnis balas rodo geresnį pasiruošimą savarankiškam mokymuisi.

Kaip matome iš 8 paveikslo, bendras savarankiško mokymosi pasirengimo lygis įvertintas $159 \pm 14,38$ balais iš 200 (žemiausiai įvertinta – 127 balo, aukščiausiai – 191 balo), kas sudaro 74,4 proc. iš galimų surinkti balų vertės. Savivaldos dimensijos lygis įvertintas $49,21 \pm 5,30$ balais iš 65 (žemiausiai įvertinta – 38 balo, aukščiausiai – 60 balo), kas sudaro 69,6 proc. iš galimų surinkti balų vertės. Noro mokytis

dimensijos lygis įvertintas $49,18 \pm 4,57$ balais iš 60 (žemiausiai įvertinta – 40 balo, aukščiausiai – 60 balo), kas sudaro 77,5 proc. iš galimų surinkti balų vertės. Savikontrolės dimensijos lygis įvertintas $60,68 \pm 6,02$ balais iš 75 (žemiausiai įvertinta – 46 balo, aukščiausiai – 72 balo), kas sudaro 76,1 proc. iš galimų surinkti balų vertės.

Galime teigti, kad iš šių trijų dimensijų įvertinta geriausiai noras mokytis, o darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimas įvertintas pakankamai gerai.



9 pav. Darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimas, vidurkiai

Analizuojant darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo lygį atsižvelgiant į darbuotojų pareigas nenustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$). Kaip matome iš 7 lentelės, savivaldos lygis yra didesnis gydytojų ($52,22 \pm 4,72$), negu slaugos personalo ($47,87 \pm 5,89$) ($p = 0,014$). Taip pat paaiškėjo, kad noro mokytis lygis yra didesnis gydytojų ($52,00 \pm 3,36$), negu administracijos darbuotojų ($47,14 \pm 3,12$) ($p = 0,001$).

Nustatyta, kad savikontrolės lygis yra didesnis gydytojų ($64,56 \pm 4,58$), negu administracijos darbuotojų ($59,71 \pm 4,75$; $p = 0,017$) ir slaugos personalo ($59,27 \pm 6,93$; $p = 0,007$). Taigi, bendras savarankiško mokymosi pasirengimo lygis yra didesnis gydytojų ($168,78 \pm 11,48$), negu administracijos darbuotojų ($155,57 \pm 10,88$; $p = 0,005$) ir slaugos personalo ($156,53 \pm 16,44$; $p = 0,009$). Galime teigti, kad savarankiško mokymosi pasirengimas priklauso nuo darbuotojų pareigų.

7 lentelė Darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų pareigas

Dimensijos	Pareigos						F	p
	Administracijos darbuotojai ^A (n=28)		Slaugos personalas ^B (n=30)		Gydytojai ^C (n=18)			
	m	SD	m	SD	m	SD		
Savivalda	48,71	4,29	47,87 ^C	5,89	52,22 ^B	4,72	4,34	0,016*
Noras mokytis	47,14 ^C	3,12	49,40	5,40	52,00 ^A	3,36	7,307	0,001*
Savikontrolė	59,71 ^C	4,75	59,27 ^C	6,93	64,56 ^{AB}	4,58	5,512	0,006*
Savarankiško mokymosi pasirengimas	155,57 ^C	10,88	156,53 ^C	16,44	168,78 ^{AB}	11,48	6,140	0,003*

* - $p < 0,05$; A – lyginant su administracijos darbuotojais; B – lyginant su slaugos personalu; C – lyginant su gydytojais; F – ANOVA testo reikšmė, p – statistinis reikšmingumas.

Analizuojant darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo lygį atsižvelgiant į darbuotojų amžių reikšmingų skirtumų nenustatyta nei vertinant bendrą pasirengimo lygį ($p > 0,05$), nei vertinant pagal atskiras dimensijas ($p > 0,05$). Galime teigti, kad savarankiško mokymosi pasirengimas nepriklauso nuo darbuotojų amžiaus. Rezultatai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė Darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų amžių

Dimensijos	Amžius						F	p
	<= 27 m. (n=14)		28-43 m. (n=50)		> 44 m. (n=12)			
	m	SD	M	SD	m	SD		
Savivalda	47,43	2,87	49,44	5,07	50,33	7,85	1,110	0,335
Noras mokytis	48,29	2,92	49,56	4,70	48,67	5,65	0,511	0,602

Savikontrolė	61,14	2,80	60,28	6,14	61,83	8,21	0,366	0,695
Savarankiško mokymosi pasirengimas	156,86	7,26	159,28	14,09	160,83	21,28	0,256	0,775

* - $p < 0,05$; F – ANOVA testo reikšmė, p – statistinis reikšmingumas.

Taip pat analizuojant darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo lygį atsižvelgiant į darbuotojų darbo stažą reikšmingų skirtumų nenustatyta nei vertinant bendrą pasirengimo lygį ($p > 0,05$), nei vertinant pagal atskiras dimensijas ($p > 0,05$). Galime teigti, kad savarankiško mokymosi pasirengimas nepriklauso nuo darbuotojų darbo stažo. Rezultatai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė Darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų darbo stažą

Dimensijos	Darbo stažas								F	p
	< 1 m. (n=6)		1-2 m. (n=18)		3-5 m. (n=14)		> 5 m. (n=38)			
	m	SD	m	SD	m	SD	m	SD		
Savivalda	47,00	0,00	48,33	5,11	47,29	4,14	50,68	5,85	2,207	0,095
Noras mokytis	47,33	1,37	48,56	3,82	48,43	4,54	50,05	5,13	1,030	0,385
Savikontrolė	60,67	2,25	58,22	5,98	60,71	5,01	61,84	6,57	1,503	0,221
Savarankiško mokymosi pasirengimas	155,00	0,89	155,11	12,85	156,43	10,32	162,58	16,73	1,562	0,206

* - $p < 0,05$; F – ANOVA testo reikšmė, p – statistinis reikšmingumas.

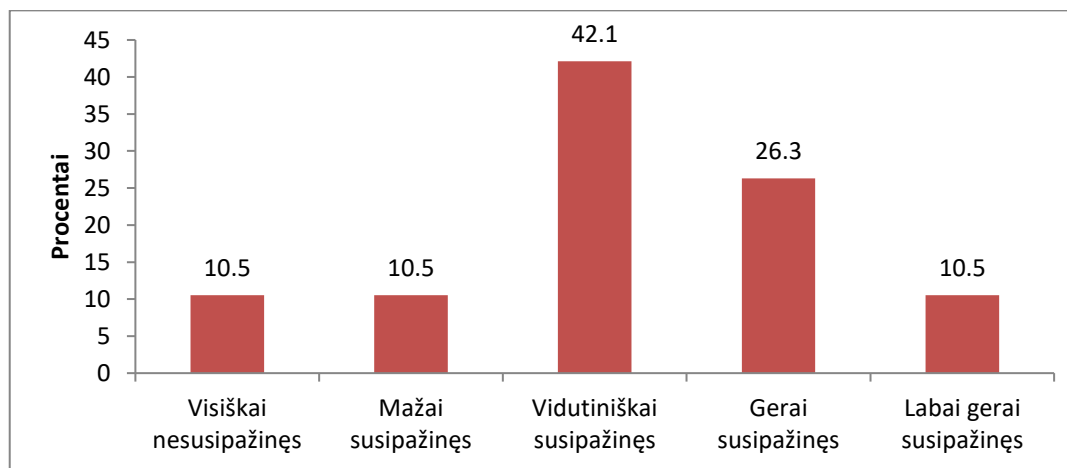
Siekiant nustatyti darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo sąsajas su amžiumi, darbo stažu buvo atlikta Spearman koreliacinė analizė. Tyrimu nustatyta (žr. 10 lentelę), kad kuo darbuotojų darbo patirtis didesnė, tuo jų savarankiško mokymosi pasirengimas yra geresnis ($r = 0,262$; $p = 0,022$).

10 lentelė. Darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo sąsajos su amžiumi, darbo stažu

Sąsajos		Amžius	Darbo patirtis
Savivalda	r	0,123	0,205
	p	0,291	0,076
Noras mokytis	r	0,081	0,212
	p	0,486	0,066
Savikontrolė	r	0,046	0,223
	p	0,690	0,053
Savarankiško mokymosi pasirengimas	r	0,103	0,262*
	p	0,375	0,022

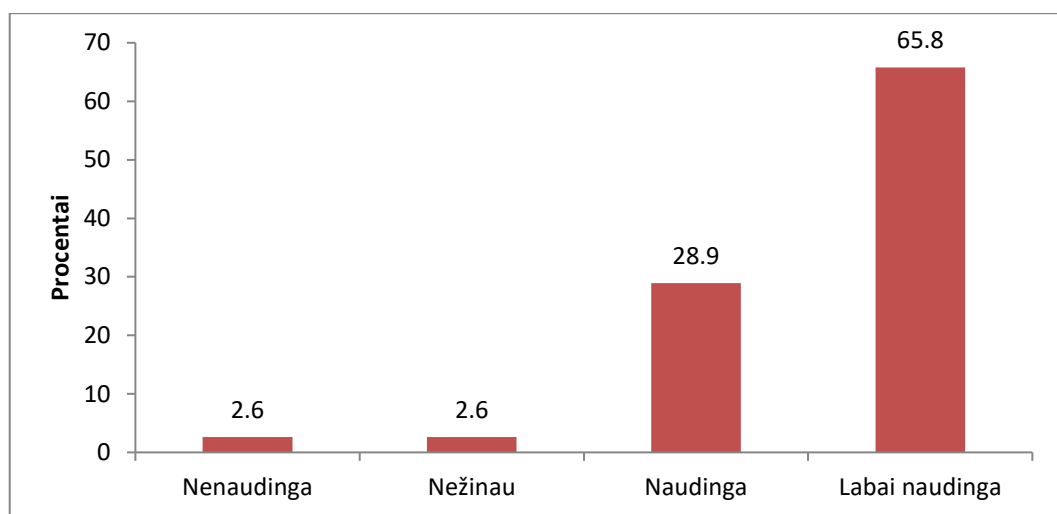
r – Spearman koreliacijos koeficientas, p – statistinis reikšmingumas, * - <0,05, ** - 0,01

Tyrimo pradžioje taip pat buvo prašoma darbuotojų nurodyti, ar jie yra susipažinę su savarankiško mokymosi koncepcija. Nustatyta (žr. 9 paveikslą), kad 21 proc. (n=16) respondentų buvo visiškai nesusipažinę ar mažai susipažinę su šia koncepcija. Didžioji dauguma (42,1 proc.; n=32) darbuotojų buvo vidutiniškai susipažinę, 26,3 proc. (n=20) gerai susipažinę ir 10,5 proc. (n=8) labai gerai susipažinę su savarankiško mokymosi koncepcija. Tačiau reikšmingo skirtumo vertinant koncepcijos žinias pagal darbuotojų pareigas, amžių ar darbo stažą nenustatyta ($p>0,05$).



10 pav. Darbuotojų savarankiško mokymosi koncepcijos žinios, procentai

Tyrimas atskleidė (žr. 10 paveikslą), kad 65,8 proc. (n=50) darbuotojų suvokia, kad savarankiškas mokymasis turi labai naudingą ir 28,9 proc. (n=22) naudingą vertę jų profesiniame augime. Tačiau 2,6 proc. (n=2) mano, kad savarankiškas mokymasis yra nenaudingas ir tiek pat nežino jo vertės. Nustatyta, kad gydytojai ($M=5,00$) labiau suvokia savarankiško mokymosi naudą, negu administracijos darbuotojai ($M=4,29$) ($p<0,001$) ir slaugos personalas ($M=4,60$) ($p=0,002$), tačiau reikšmingo skirtumo vertinant naudą pagal darbuotojų amžių ar darbo stažą nenustatyta ($p>0,05$).



11 pav. Darbuotojų savarankiško mokymosi savo profesiniame augime vertės suvokimas, procentai

Taip pat pastebėta (žr. 11 lentelę), kad kuo darbuotojai labiau suvokia savarankiško mokymosi naudą, tuo jų savarankiško mokymosi pasirengimas ($r=0,333$; $p=0,003$) geresnis, bei didesnis noras mokytis ($r=0,363$; $p=0,001$), geresnė savikontrolė ($r=0,331$; $p=0,004$). Nustatyta, kad kuo darbuotojai geriau susipažinę su savarankiško mokymosi koncepcija, tuo jų savarankiško mokymosi pasirengimas ($r=0,321$; $p=0,005$) geresnis, bei savivaldos ($r=0,407$; $p<0,001$), savikontrolės ($r=0,354$; $p=0,002$) vertinimai geresni.

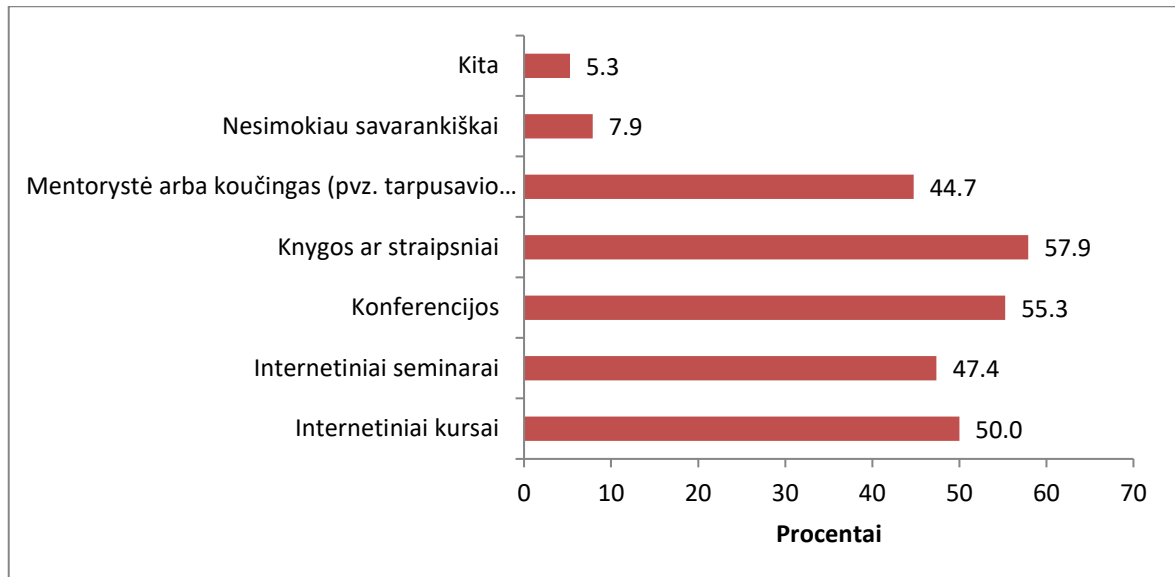
11 lentelė. Darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo sąsajos su vertės suvokimu ir savarankiško mokymosi koncepcijos žiniomis

Sąsajos		Ar esate susipažinęs su savarankiško mokymosi koncepcija	Kaip suvokiate savarankiško mokymosi vertę savo profesiniame augime?
Savivalda	r	0,407**	0,203
	p	<0,001	0,078
Noras mokytis	r	0,140	0,363**
	p	0,226	0,001
Savikontrolė	r	0,354**	0,331**
	p	0,002	0,004
Savarankiško mokymosi pasirengimas	r	0,321**	0,333**
	p	0,005	0,003

r – Spearman koreliacijos koeficientas, p – statistinis reikšmingumas, * - $<0,05$, ** - $0,01$

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė (žr. 11 paveikslą), kad darbuotojai per paskutinius metus dažniausiai savarankiškai mokėsi skaitydami knygas ir straipsnius (57,9 proc.), dalyvavo konferencijose (55,3 proc.), dalyvavo internetiniuose kursuose (50 proc.), seminaruose (47,4 proc.) ir užsiimdavo mentorystę, koučingu (mokymasis stebint, iš kolegų ir pan.) (44,7 proc.). Tik 7,9 proc. darbuotojų nurodė,

kad per paskutiniu metus jie nesimokė savarankiškai, o 5,3 proc. nurodė, kad mokėsi kitokiais būdais (Youtube, studijos).



12 pav. Su darbu susijusio savarankiško mokymosi formos darbe, procentai

Nustatyta (žr. 12 lentelę), kad vyresni nei 44 m. (83,3 proc.) darbuotojai dažniau mokėsi skaitydami knygas ir straipsnius, negu 28-43 m. (60 proc.) ar jaunesni nei 27 m. (28,6 proc.) ($\chi^2=8,215$; $df=2$; $p=0,016$). Pastebėta, kad gydytojai dažniau nei slaugos personalas ir administracijos darbuotojai dalyvavo internetiniuose seminaruose ($p<0,001$), konferencijose ($p<0,001$), skaitė knygas ir straipsnius ($p=0,002$), užsiėmė mentorstė, koučingu ($p=0,039$). Taip pat matome, kad administracijos darbuotojai dažniau (21,4 proc.) tiesiog nesimokė savarankiškai, negu slaugos personalas ar gydytojai ($\chi^2=11,167$; $df=2$; $p=0,004$).

12 lentelė. Darbuotojų savarankiško mokymosi veikla darbe atsižvelgiant į darbuotojų pareigas, proc. (n)

Veikla	Pareigos			χ^2	df	P
	Administracijos darbuotojai (n=28)	Slaugos personalas (n=30)	Gydytojai (n=18)			
Internetiniai kursai	42,9 (12)	53,3 (16)	55,6 (10)	0,927	2	0,629
Internetiniai seminarai	14,3 (4)	53,3 (16)	88,9 (16)	25,167	2	<0,001*
Konferencijos	7,1 (2)	73,3 (22)	100 (18)	44,759	2	<0,001*

Knygos ar straipsniai	35,7 (10)	60 (18)	68,9 (16)	12,799	2	0002*
Mentorystė arba koučingas (pvz. tarpusavio mokymasis stebint, mokantis iš kolegų)	28,6 (8)	46,7 (14)	66,7 (12)	6,506	2	0,039*
Nesimokiau savarankiškai	21,4 (6)	-	-	11,167	2	0,004*
Kita	7,1 (2)	6,7 (2)	-	1,317	2	0,518

* - $p < 0,05$; χ^2 – Chi kvadratų testo reikšmė, df – laisvės laipsnių skaičius; p – statistinis reikšmingumas.

Rezultatai atskleidė (žr. 12 paveikslą), kad darbuotojus labiausiai motyvuotų savarankiškai mokytis darbe karjeros tobulėjimo galimybės ($M=4,68$), darbuotojų pripažinimas, apdovanojimai, premijos, paskatinimai už jų savarankišką mokymosi pastangas ($M=4,66$), lankstus darbo grafikas ($M=4,55$) ir aiškų supratimą apie naudą karjeros progresui, darbo rezultatams ir asmeniniam augimui ($M=4,53$). Mažiausiai motyvuotų darbuotojus savarankiškai mokytis galimybė mokytis su kolegomis, bendradarbiauti įgyvendinant projektus ($M=4,29$), organizacinė kultūra, kuri vertina nuolatinį darbuotojų mokymąsi ($M=4,29$) ir asmeninis meistriškumas, įgūdžių ugdymas, noras įgyti naujų įgūdžių ar žinių ($M=4,47$).

Nustatyta, kad kuo darbuotojų amžius mažesnis, tuo juos labiau motyvuotų darbuotojų pripažinimas, apdovanojimai, premijos, paskatinimai už jų savarankišką mokymosi pastangas ($r=-0,239$; $p=0,038$).



13 pav. Darbuotojų motyvaciniai savarankiško mokymosi darbe veiksniai, vidurkiai

Nustatyta (žr. 13 lentelę), kad gydytojus ($M=4,89$) labiau motyvuotų aiškus supratimas apie naudą karjeros progresui, negu administracijos darbuotojus ($M=4,50$; $p=0,008$) ir slaugos personalą ($M=4,33$; $p=0,003$). Pastebėta, kad taip pat gydytojus ($M=4,89$) labiau motyvuotų asmeninis meistriškumas ir įgūdžių ugdymas, negu administracijos darbuotojus ($M=4,14$; $p<0,001$) ir slaugos personalą ($M=4,53$; $p=0,012$), bei lyginant slaugos personalą su administracijos darbuotojais ($p=0,021$).

Tačiau gydytojus ($M=4,78$; $p<0,001$) ir slaugos personalą ($M=4,40$; $p=0,015$) labiau motyvuotų organizacinė kultūra, negu administracijos darbuotojus ($M=3,86$). Nustatyta, kad taip pat gydytojus ($M=4,67$; $p=0,002$) ir slaugos personalą ($M=4,53$; $p=0,002$) labiau motyvuotų galimybė mokytis su kolegomis, bendradarbiauti, negu administracijos darbuotojus ($M=3,79$).

13 lentelė. Darbuotojų motyvaciniai savarankiško mokymosi darbe veiksniai atsižvelgiant į darbuotojų pareigas

Veiksniai	Pareigos						χ²	df	P
	Administracijos darbuotojai ^A (n=28)		Slaugos personalas ^B (n=30)		Gydytojai ^C (n=18)				
	m	Vid. rangai	m	Vid. rangai	m	Vid. Rangai			
Aiškų supratimas apie naudą karjeros progresui, darbo rezultatams ir asmeniniam augimui	4,50	36,50 ^C	4,33	33,17 ^C	4,89	50,50 ^{AB}	9,650	2	0,008*
Lankstus darbo grafikas - tai apima prieigą prie internetinių išteklių, mokymosi platformų ir lankstų darbo laiko paskirstymą mokymuisi	4,57	38,43	4,47	36,17	4,67	42,50	1,321	2	0,517
Darbuotojų pripažinimas, apdovanojimai, premijos, paskatinimai už jų savarankiškas mokymosi pastangas	4,57	37,07	4,73	39,17	4,67	39,61	0,320	2	0,852
Asmeninis meistriškumas ir įgūdžių ugdymas - noras įgyti naujų įgūdžių ar žinių	4,14	28,21 ^{BC}	4,53	39,70 ^{AC}	4,89	52,50 ^{AB}	17,186	2	<0,001*
Karjeros tobulėjimo galimybės	4,57	35,50	4,67	37,17	4,89	45,39	3,816	2	0,148

Organizacinė kultūra, kuri vertina nuolatinį darbuotojų mokymąsi	3,86	28,14 ^{BC}	4,40	41,03 ^A	4,78	50,39 ^A	14,117	2	0,001*
Galimybė mokytis su kolegomis ir bendradarbiauti įgyvendinant projektus	3,79	27,07 ^{BC}	4,53	43,57 ^A	4,67	47,83 ^A	14,608	2	0,001*

* - $p < 0,05$; A – lyginant su administracijos darbuotojais; B – lyginant su slaugos personalu; C – lyginant su gydytojais; χ^2 – Kruskal-Wallis testo reikšmė, p – statistinis reikšmingumas.

Tyrimo rezultatai atskleidė (žr. 14 lentelę), kad kuo darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimas geresnis, tuo jie dažniau mano, kad juos mokytis motyvuotų aiškus supratimas apie naudą karjeros progresui ($r=0,448$; $p<0,001$), lankstus darbo grafikas ($r=0,396$; $p<0,001$), darbuotojų pripažinimas, apdovanojimai ($r=0,534$; $p<0,001$), asmeninis meistriškumas ir įgūdžių ugdymas ($r=0,306$; $p=0,007$), karjeros tobulinimo galimybės ($r=0,505$; $p<0,001$), organizacinė kultūra ($r=0,521$; $p<0,001$), galimybė mokytis su kolegomis ($r=0,346$; $p=0,002$).

14 lentelė. Darbuotojų motyvacinių savarankiško mokymosi darbe veiksnų sąsajos su savarankiško mokymosi pasirengimu

Sąsajos		Savivalda	Noras mokytis	Savikontrolė	Savarankiško mokymosi pasirengimas
Aiškus supratimas apie naudą karjeros progresui, darbo rezultatams ir asmeniniam augimui	r	0,340**	0,438**	0,387**	0,448**
	p	0,003	<0,001	0,001	<0,001
Lankstus darbo grafikas - tai apima prieigą prie internetinių išteklių, mokymosi platformų ir lankstų darbo laiko paskirstymą mokymuisi	r	0,297**	0,395**	0,406**	0,396**
	p	0,009	<0,001	<0,001	<0,001
Darbuotojų pripažinimas, apdovanojimai, premijos, paskatinimai už jų savarankiškas mokymosi pastangas	r	0,443**	0,444**	0,549**	0,534**
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Asmeninis meistriškumas ir įgūdžių ugdymas - noras įgyti naujų įgūdžių ar žinių	r	0,230*	0,372**	0,173	0,306**
	p	0,045	0,001	0,134	0,007
Karjeros tobulėjimo galimybės	r	0,534**	0,498**	0,334**	0,505**
	p	<0,001	<0,001	0,003	<0,001
Organizacinė kultūra, kuri vertina nuolatinį darbuotojų mokymąsi	r	0,381**	0,475**	0,490**	0,521**
	p	0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	r	0,210	0,400**	0,245*	0,346**

Galimybė mokytis su kolegomis ir bendradarbiauti įgyvendinant projektus	p	0,069	<0,001	0,033	0,002
---	---	-------	--------	-------	-------

r – Spearman koreliacijos koeficientas, p – statistinis reikšmingumas, * - <0,05, ** - 0,01

Paaikškėjo (žr. 13 paveikslą), kad darbuotojai labiausiai norėtų ugdyti savarankiško mokymosi metu specializuotus profesinius įgūdžius (specifiniai gydymo metodai, naujos diagnostikos metodikos ir t.t.) (M=4,47), techninius įgūdžius (įrenginių naudojimas, naujų technologijų taikymas) (M=4,42), minkštuosius įgūdžius (bendravimas su kolegomis, klientais, darbas komandoje, empatija, aktyvus klausymas) (M=4,16) ir rinkodaros, verslo įgūdžius (asmeninė prezentacija, socialinių tinklų naudojimas, rinkos analizė) (M=4,00). Rečiausiai darbuotojai norėtų tobulinti profesinės etikos ir teisės įgūdžius (aktualūs teisės aspektai, normatyvai, teisinis atsakomybės supratimas, profesinės etikos kodekso naudojimas) (M=3,68) ir administracinius, valdymo įgūdžius (laiko valdymas, klientų aptarnavimas, resursų planavimas) (M=3,84).

Pastebėta, kad kuo darbuotojų darbo stažas didesnis, juos jie labiau norėtų tobulinti rinkodaros ir verslo įgūdžius ($r=0,267$; $p=0,020$). Pastebėta, kad gydytojai (M=4,89) labiau norėtų ugdyti specializuotus profesinius įgūdžius, negu administracijos darbuotojai (M=4,14; $p<0,001$) ir slaugos personalas (M=4,53; $p=0,012$), bei lyginant slaugos personalą su administracijos darbuotojais ($p=0,046$).



14 pav. Darbuotojų motyvacija ugdyti savarankiško mokymosi įgūdžius, vidurkiai

Rezultatai atskleidė (žr. 15 lentelę), kad kuo savarankiško mokymosi pasirengimas darbuotojų didesnis, tuo jie labiau norėtų tobulinti specializuotus profesinius įgūdžius ($r=0,462$; $p<0,001$). Taip pat pastebėta, kad kuo geriau vertinama darbuotojų savivalda, tuo jie labiau norėtų tobulinti rinkos ir verslo įgūdžius ($r=0,248$; $p=0,031$).

15 lentelė. Darbuotojų motyvacijos ugdyti savarankiško mokymosi įgūdžius sąsajos su savarankiško mokymosi pasirengimu

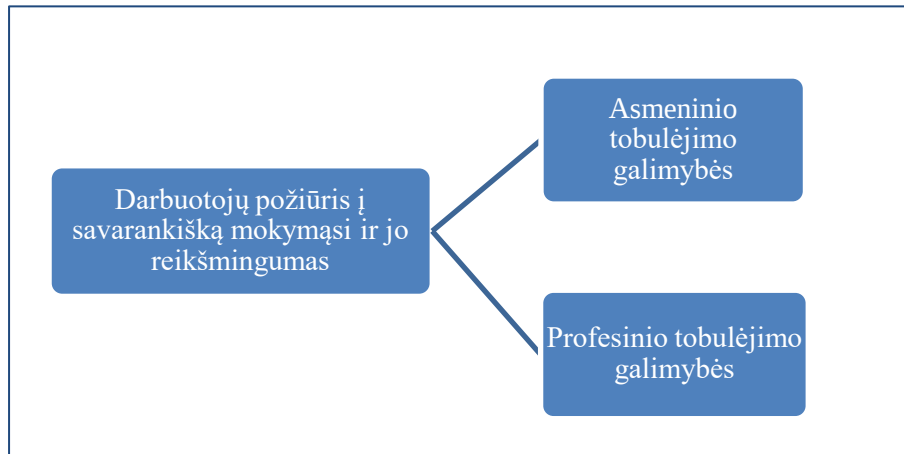
Sąsajos		Savivalda	Noras mokytis	Savikontrolė	Savarankiško mokymosi pasirengimas
Specializuoti profesiniai įgūdžiai	r	0,383**	0,397**	0,397**	0,462**
	p	0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Techniniai įgūdžiai	r	0,066	0,091	0,116	0,114
	p	0,573	0,435	0,319	0,328
Minkštieji įgūdžiai	r	0,133	0,206	0,114	0,201
	p	0,251	0,074	0,326	0,081
Administraciniai ir valdymo įgūdžiai	r	0,050	0,017	-0,060	0,007
	p	0,667	0,886	0,610	0,951
Profesinė etika ir teisės	r	0,175	0,129	0,081	0,128
	p	0,130	0,267	0,489	0,269
Rinkodaros ir verslo įgūdžiai	r	0,248*	0,163	0,171	0,218
	p	0,031	0,159	0,139	0,058

r – Spearman koreliacijos koeficientas, p – statistinis reikšmingumas, * - <0,05, ** - 0,01

4.2. Kokybinis tyrimas: darbuotojų savivaldaus mokymosi patirtys

Siekiant detaliau išsiaiškinti darbuotojų nuomonę, prie kiekybinio tyrimo papildomai padarytas ir kokybinis tyrimas: interviu su darbuotojais, atstovais didžiausios darbuotojų grupės, t.y. specialistais. Kokybinio tyrimo metu dalyvavę darbuotojai įvardijami kaip informantai, kiekvienam iš jų buvo suteiktas kodinis pavadinimas (pvz., A..K). Interviu turinys buvo konceptualizuojamas turinio (angl. content) analizės pagalba, išskiriant kategorijas, kurių teiginius sieja semantinio panašumo kriterijus. Atlikus turinio analizę buvo išskirtos 6 kategorijos pagal interviu klausimą. Šias kategorijas sudaro 13 pirminių ir 52 antrinės subkategorijos bei 207 teiginiai, paimti ir sugrupuoti iš 12 priede pateiktų duomenų. Toliau atlikta atsakymų analizę, remiantis interviu pagalba identifikuotų kategorijų ir pirminių bei antrinių subkategorijų nuoseklumu. Pažymėtina, kad ekspertų kalba, pateikiama turinio analizės pagalba, yra netaisyta ir neredaguota.

Informantų požiūris į savarankišką mokymąsi ir jo reikšmingumas. Norint išsamiai išnagrinėti darbuotojų savivaldaus mokymosi koncepciją, pravartu suvokti, kaip informantai interpretuoja savivaldaus mokymosi reikšmę, todėl pirmiausia tyrimu buvo siekiama nustatyti informantų požiūrį į savarankišką mokymąsi (žr. priedą 4). Pagal pateiktus duomenis matyti, kad susiformavęs požiūris yra teigiamas ir dažniausiai savivaldaus mokymosi reikšmingumas suprantamas dvejopai, t.y. kaip asmeninio tobulėjimo galimybė ir profesinio tobulėjimo galimybė (žr. pav. 15).



15 pav. Išskirtas savarankiško mokymosi reikšmingumo subkategorijos

Žvelgiant iš **asmeninio tobulėjimo galimybių** perspektyvų (žr. pav. 16) savarankiškai mokantis informantai įžvelgia bendrojo apsiskaitymo ir/ar erudicijos reikšmę („*kai tavęs paklausia, draugai, šeimos nariai – tu žinai kaip atsakyti*“ J16, „<...> *mokomės įvairiausių pagrindų: komunikacijos, verslo žinių, bendravimo, marketingo ir pan.*“, E7) toje pačioje temoje įžvelgiamas ir bendrųjų žinių gilinimo aspektas („*Savarankiškas mokymasis tobulina ir gilina bendras žinias*, <...>, B12) bei kritinio mąstymo, problemų sprendimo ir kitų įgūdžių ugdymas („*Savarankiško mokymosi metu ugdu ne tik bendrąsias kompetencijas, bet ir kritinį mąstymą, greitą ir efektyvų problemų sprendimo priėmimo įgūdį.*“, K18). Informantai taip pat suvokia savarankišką mokymąsi kaip investiciją į savo ateitį („<...> *ir investicijos į savo ateitį*“, B3), teigia, kad įgytos žinios ir įgūdžiai yra vertingas turtas, kuris padės jiems sėkmingai dirbti ir tobulėti ateityje („*Mano apskritai tokia nuomonė yra, kad kaip ir su vyrais, kaip ir su darbais, kad jie ateina ir išeina, o mokytis reikia visada, nes kas benutiktų tavo žinios yra tavo darbas, tavo duona, tavo rytojus.*“, B8). Prie asmeninių tobulėjimo galimybių priskirtas savęs, kaip asmenybės, pažinimas („<...> *ar mėginti suprasti ko tau trūksta pačiam, kad pasiektum kažko kito,*“ C9) bei greta įžvelgtas savirealizacijos galimybių aspektas: savarankiškas mokymasis padeda darbuotojams ne tik geriau pažinti save, bet ir atrasti naujus savirealizacijos būdus („<...> *pastaruoju metu tikrai ieškau įvairių būdų kaip save realizuoti,*“ C1, „<...> - *pvz.: naujų mokslų/specialybės paieškos,*“ C10). Tai gali būti suprantama kaip įvairių mokymosi galimybių

paieška, kurios leistų jiems atskleisti savo potencialą ir pasiekti savo tikslus. Informantų teigimu, savivaldus mokymasis prisideda prie asmeninių tobulėjimo galimybių plečiant naujų pažinčių ribas, suteikiant galimybę susipažinti su naujais žmonėmis, užmegzti ryšius su bendraminčiais („*Tai kaip ir minėjau, tikrai taip. Tu pažindiniesi su naujais žmonėmis, naujais lektoriais, naujos technikos. Atrandi bendraminčių, ypač jeigu tai yra mokymasis bendruomenėje*“, G8) ir ugdyti įvairius asmenybės bruožus, pabrėžiant, kad toks mokymasis padeda jiems tobulėti ne tik kaip specialistams, bet ir kaip asmenybėms („*Taip, nes įtakoja mano asmeninį tobulėjimą, mano kaip asmens ugdymą visose sferose, kurias, beje, pati ir pasirenku*“, H6, „*Tikrai taip, nes ugdo tave kaip asmenybę tokie dalykai, ypač savarankiškas mokymasis ta kryptimi, kuri tau yra prie širdies*“, G12, „*Sunkiai įsivaizduoju šiuolaikiniame pasaulyje asmens portretą, kuris visiškai pats nesimoko. Neįmanoma būti sėkmingu, inovatyviu, lanksčiu ar tiesiog įdomiu pašnekovu, jeigu žinai tik ribotą informacijos kiekį ir netobulėji kaip asmuo.*“, K17).



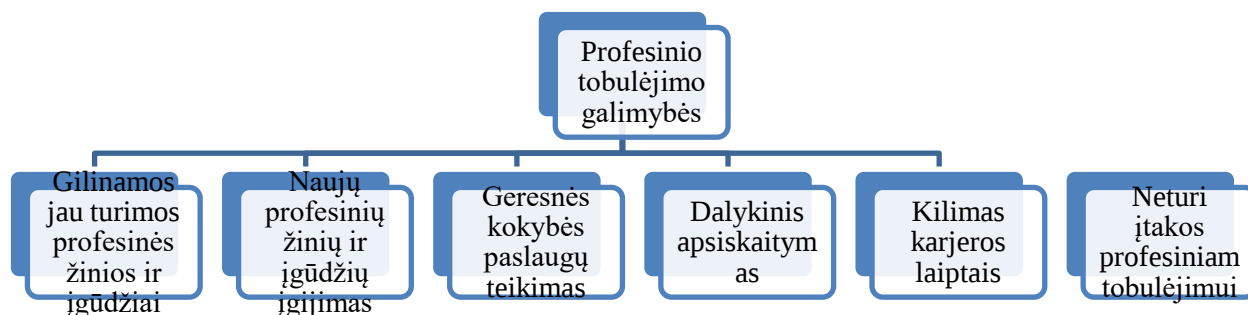
16 pav. Darbuotojų išskirta savarankiško mokymosi reikšmė asmeninio tobulėjimo galimybėms

Toliau analizuojant informantų požiūrį į savarankišką mokymąsi, pagal pateiktus duomenis, galima išskirti keletą esminių aspektų, susijusių su **profesinio tobulėjimo galimybėmis** (žr. pav. 17): jau turimų žinių ir įgūdžių gilinimas („*Gilini savo žinias ir nežinai tikrai kokių pradmenų, o daug labiau esi įsigilinęs.*“, J24, „*<...> dažnai ieškau ir dalyvauju mokymuose, kuriuose galėčiau pagilinti savo jau turimas žinias*“, A3, „*<...> kad galėčiau patobulinti savo įgūdžius <...>*“, E2), leidžiantis geriau atlikti darbo užduotis, padidinti produktyvumą ir efektyvumą („*Iš tiesų tai yra tikrai kaip žinių pagilinimas, esminę informaciją, pagrindinę informaciją aš jau turiu, todėl tai yra tikrais kažkokių detalių pridėjimas, kurios pagerina patį darbo pobūdį, atlikimą, bet iš esmės pagrindinė visa informacija jau buvo išmokta ir gauta iš seniau*“, D10), kadangi šiuolaikiniame medicinos srities darbo kontekste svarbu neatsilikti nuo sparčiai besikeičiančių technologijų ir darbo rinkos reikalavimų („*Gilini savo žinias būtinai, nes dabar neužtenka tik pradmenų, o daug labiau turi būti įsigilinęs į savo veiklą*“, J15). Antrinant, respondentai pabrėžia nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo svarbą, siekiant išvengti stagnacijos ir užtikrinti sėkmę darbe („*Bet šiaip aš skaitau, kad*

mokytis visada reikia, tobulėti reikia ir stagnacija prie gero nepriveda, judesys yra gyvenimas ir moksle yra gyvenimas“, B18). Informantai išskiria ne tik naujų žinių, apimant inovacijų, naujos informacijos, protokolų, metodikų paiešką („<...> apie naujienas, apie atsiradusius naujus protokolus mano darbo srityje, <...>“, D2, „<...> inovacijų darbo srityje ieškojimas <...>“, F9, „<...> pastaruoju metu dažnai ieškau naujos informacijos.“, A1) ir įgūdžių, apimant naujų technikų, metodų paiešką savo darbo srityje („Mokausi naujų technikų, aparatinės kosmetologijos, injekcinių technikų.“, B4, „<...> ir įvairių naujų techninių metodų taikymas būtent estetinėje medicinoje“, E13), bet ir savarankišką domėjimąsi kitomis sritimis, kurios jiems atrodo įdomios ir naudingos („<...> imtis kažko kito - negirdėtos žinios yra naudinga ir įdomu, C8), bet nebūtinai susijusios su einamomis pareigomis ir tiesiogiai atliekamu darbu („<...> o gal net pasisemti naujų žinių bei patirčių ir nebūtinai susijusiu su dabartiniu darbu, bet šiuo metu daugiausia naujų žinių semiuosi susijusių su pareigomis“, C4), pavyzdžiui, vieno respondento nurodyti kūno masažo kursai („Mokinausi savarankiškai, ieškojau masažų, įvairių naujų technikų, tai, pavyzdžiui, pasiėmiau miofascialinį masažą, tai dabar mokinuosi daryti, nors akivaizdu, kad tai nėra susiję su mano šiuo metu einamomis pareigomis“, G3). Respondentų teigimu, aptartas naujų žinių ir įgūdžių įgijimas, prisideda prie geresnės kokybės paslaugų teikimo („Tai reiškia kad aš gilinu savo žinias ir galiu suteikti dar kokybiškesnes paslaugas savo pacientams“, D13, „Vertinu teigiamai, manau, kad tai mane augina kaip savo srities specialistę, kad tai leidžia teikti geresnės kokybės paslaugas savo klientams“, A10) ir padeda geriau atlikti savo darbą padidinant produktyvumą ir efektyvumą („<...> vertinu savo pastangas ir jų įtaką gerai, kadangi aš matau, kad aš galiu lengviau ir bendrauti, aš galiu profesionaliau atlikti procedūras ir taip matau netgi pagal žmonių atsiliepimus, vertinant mano įdėtą darbą“, E19), sumažinant galimų klaidų ir komplikacijų riziką pacientams („Vienareikšmiškai, nes tai yra susiję tiek su bendravimu su pacientais, tiek apie procedūros atlikimą, poprocedūrinius periodus ir komplikacijos“, D11, „Dėl to savarankiškas mokymasis turi būti būtinas, nes jis ir mažina visokių komplikacijų riziką [pacientams] darbe, mažina nelaimingų atsitikimų rizikas“, B9). Analizuojant duomenis, pastebėta, kad savarankiškas naujų žinių ir įgūdžių mokymasis tiesiogiai susijęs su dalykiniu (profesiniu) apsiskaitymu („Asmeniniam tobulėjimui tikrai taip, bet ir profesiniam tobulėjimui irgi, kadangi kai sužinai pakankamai daug įvairios informacijos tam tikroje srityje tai labai patogiu dirbti“, J17), prisidedančio prie profesinės kompetencijos kėlimo („<...> ugdo ne tik specialistą bet ir kelia jo kompetenciją, <...>“, B13), kuri įgalina darbuotoją jaustis komfortiškai ir užtikrintai savo srityje („Su pacientais jautiesi tikras specialistas profesionalas: ko tavęs bepaklaustų neišsigąsti, nes žinai, kad nėra nieko, ko negalėtum atsakyti, nes labai domiesi atrodai labai patikimas, pas tave nori sugrįžti ir pats jautiesi užtikrintesnis“, J18), gebant išspręsti sudėtingesnius iššūkius, kylančius darbo metu („<...> domėjimasis apie ligas, kaip spręsti probleminius

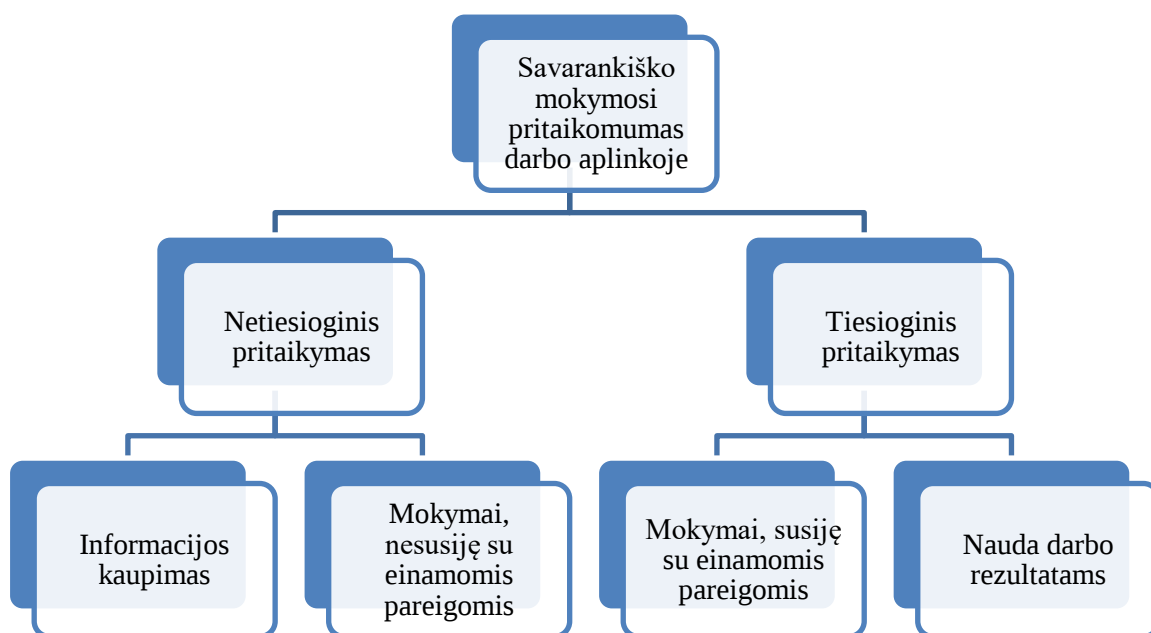
klausimus , medikamentų įtaka odai atliekant procedūras“, J10) ir išlikti konkurencingiems („<...> ir tik nedidelę dalį gautos ir išmoktos informacijos bakalauro studijų metu taip pat galiu pritaikyti darbe“, A9). Informantai pabrėžia savarankiško mokymosi įtaka karjeros kilimui: įgyjamos kompetencijos didina darbo vietos stabilumą, atveria duris aukštesnėms pareigoms ir užtikrina finansinį saugumą („<...> darbo vietos, pareigybių kilimo ir tvaraus finansinio užtikrinimo garantijos“, C26), ypač susitelkiant į aktualius, specifinius einamųjų pareigų darbo įgūdžius („Na, o kai yra mokomasi su darbu susijusių dalykų, būtų pravartu susieti savarankišką mokymąsi su karjeros augimo galimybėmis“, K23). Savarankiškas mokymasis, orientuotas į įgūdžius, kurie yra aktualūs ir paklausūs darbo rinkoje, didina tikimybę sėkmingai kilti karjeros laiptais ne būtinai toje pačioje organizacijoje („<...> ir ko gero kitur, kitoj įmonėje, todėl nemanau, kad dabartinėj įmonėj turi ar ateity turėtų kažkokios įtakos įgyti nauji įgūdžiai“, C17). Kai kurie respondentai teigia, kad savarankiškas mokymasis, pavyzdžiui, užsienio kalbos mokymasis, atveria duris tarptautinės karjeros galimybėms („Dėl užsienio kalbos tai kaip ir minėjau tokie vat ir kursai, kuriuose bandau pagerinti ir tobulinti savo užsienio kalbos žinias ir taip pasiekti reikiamą lygį, kad galėčiau dirbti ir kitoje šalyje“, E14).

Kitavertus, visgi, kai kurie informantai išsakė mintį, kad savarankiškas mokymasis neturi įtakos profesiniam tobulėjimui, nes toks mokymasis nėra motyvuotas darbovietės rezultatų gerinimu („<...> noras kažką išmokti naujo ar pagerinti savo įgūdžius nėra motyvuota darbovietės darbo rezultatams pagerinti“, C15) ir savarankiško mokymosi motyvus priskiria prieš tai išanalizuotai asmeninio tobulėjimo galimybių kategorijai („<...> motyvas išmokti ar pagerinti savo turimus įgūdžius būtų vien dėl savęs ir sau“, C16, “<...> bet savarankiško mokymosi požiūrio plėtimas yra tik mano galimybės“, H5). Respondentai argumentuoja, kad kartais savarankiško mokymosi metu įgytos žinios ir įgūdžiai negali būti pritaikyti praktikoje dėl tam tikros darbo specifikos ar naudojamų technologijų poreikio („<...> tačiau kartais mokaisi ar ieškai išmokti kažkokių naujų dalykų, ko galbūt ir negalėtum pritaikyti dabartinėje darbovietėje“, C14, „Tačiau iš kitos pusės yra ir tokių aparatų ar technikų, kurias išmokau ir darbe tiesiog nepritaikau, tiesiog nedirbu su jais, nepraktikuoju ir taip dingsta įgūdžiai“, K8) ir aptartas ribotas žinių ar įgūdžių pritaikomumas darbo aplinkoje gali sumažinti jo įtaką profesiniam tobulėjimui („O įtaka darbo rezultatams.. algos vis vien nekelia, tai jokios įtakos“, G7). Remiantis pateiktais duomenimis, galima teigti, kad darbuotojai vertina savarankišką mokymąsi ir pripažįsta jo teigiamą poveikį tiek asmeniniam, tiek profesiniam tobulėjimui. Savarankiškas mokymasis yra vertingas įrankis, padedantis asmenims tobulėti, siekti savo tikslų ir sėkmingai integruotis į šiuolaikinį pasaulį.



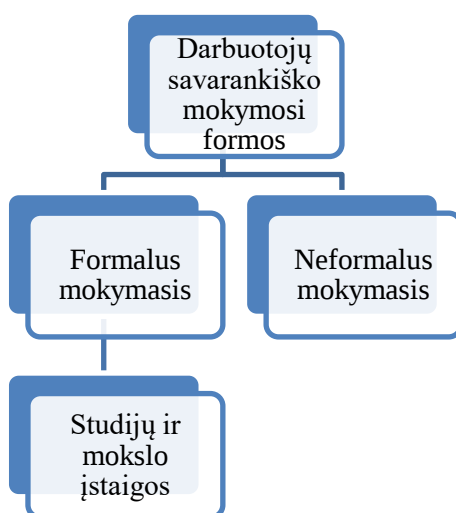
17 pav. Darbuotojų išskirta savarankiško mokymosi reikšmė profesinio tobulėjimo galimybėms

Savarankiško mokymosi pritaikomumas darbo aplinkoje (žr. pav. 18). Apart jau aptarto riboto pritaikomumo aspektą, išskirti du esminiai savarankiško mokymosi pritaikymo darbo aplinkoje tipai: netiesioginis ir tiesioginis pritaikomas (žr. 5 priedą). **Netiesioginis pritaikymas:** respondantai teigia, kad net ir nepritaikdami šiuo metu įgytų žinių, jie jas kaupia ir gali panaudoti ateityje, kai atsiras tinkama proga („Jeigu nepritaikau [šiuo metu] tai sužinota informacija yra kažkur pasižymima ir jeigu atsirastų situacija kur galima būtų pritaikyti [šias žinias] tai tada jos bus pritaikytos“, D9). Papildomi mokymai, nesusiję su einamomis pareigomis („Mokiausi kaip pacientą supažindinti su tinkama mityba, nors tai net neįeina į mano tiesiogines pareigas“, J2), gali būti pritaikyti netikėtai, pavyzdžiui, užsienio kalbos mokėjimas atvykus užsienio šalies piliečiui, nemokančiam lietuvių kalbos („<...> jei tarkim mokaisi naujos užsienio kalbos arba stiprini jau mokamos užsienio kalbos įgūdžius, tai kartais yra galimybė taikyti naujas žinias savo darbo aplinkoje“, C13). Toks netiesioginis savarankiško mokymosi pritaikymas darbo aplinkoje ilgainiui gali paskatinti tolimesnį tobulėjimą („Tas kitokių, su darbu nesusijusių, žinių pritaikymas darbe ir skatina nuolatos mokintis ir gilinti žinias“, F12). **Tiesioginis pritaikymas:** respondantai pabrėžia, kad savarankiškai įgytas žinias ir įgūdžius, susijusius su jų darbu, gali tiesiogiai taikyti praktikoje, kadangi atrenka tokio pobūdžio mokymąsi ir veiklas, kurios atitinka jų einamas pareigas („Visada pritaikau, nes renkuosi tik tuos mokymus, kurie naudingi mano darbe ir savarankiškai mokausi, tobulinuosi“, B7, „Kadangi mano savivaldus mokymasis tiesiogiai susijęs su mano darbu tai visas žinias, naujienas ir įgūdžius aš tiesiogiai pritaikau savo darbo aplinkoje“, D8, „Iš vienos pusės, savarankiškai su kolegomis įvaldžiau didžiąją dalį aparatų su kuriais dabar ir dirbu, <...>“, K7). Prie tiesioginio pritaikomumo priskiriama ir nauda darbo rezultatams („Tai visa tai tikrai man atneša naudos dabartinėje mano profesinėje veikloje“, E16), kai įgytos žinios ir įgūdžiai padeda geriau atlikti darbą („<...> tai šitie kursai kaip bebūtų man labai padeda darbe, E8) ir pasiekti aukštesnių rezultatų („<...> matau (rezultatus) netgi pagal žmonių atsiliepimus, vertinant mano įdėtą darbą“, E19).



18 pav. Darbuotojų nuomonė apie savarankiško mokymosi pritaikomumą darbo aplinkoje

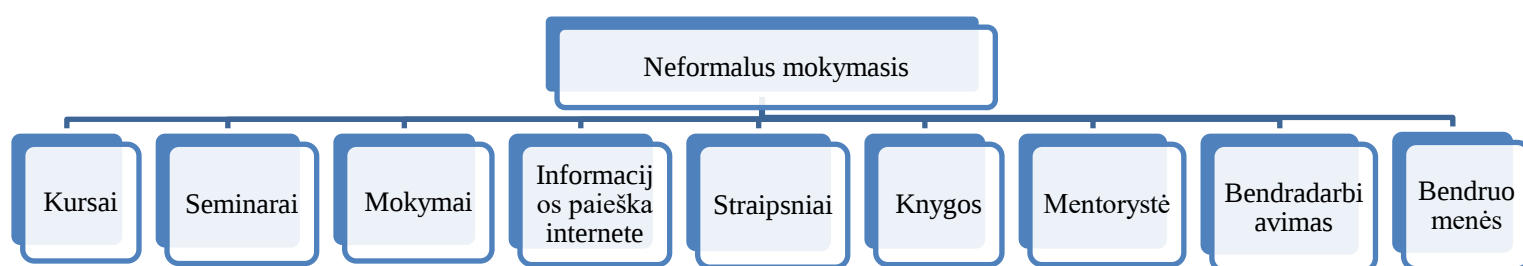
Savarankiško darbuotojų mokymosi formos ir priemonės. Pagrindė papildomos mokymosi priemonės yra svarbios tuo, kad galimai turi teigiamos įtakos tiriamos organizacijos darbuotojų SM veiklai ir karjerai bei pasireiškia geresniais veiklos rezultatai. Analizuojant pateiktus duomenis, galima išskirti įvairias darbuotojų mokymosi formas bei priemones/šaltinius, kuriuos jie naudoja savo tobulėjimui (žr. 6 priedą). Informantai teigia, kad siekdami aukštesnio išsilavinimo ir tobulindami savo įgūdžius, jie dalyvauja įvairiose, **formaliai mokymuisi** priskirtose universitetų ir akademijų programose, įskaitant bakalauro ir magistro studijas, kursus ir seminarus (žr. 19 pav.).



19 pav. Darbuotojų mokymosi formos ir priemonės

Kalbant apie **neformalų mokymąsi** (supaprastinta temų struktūra pavaizduota 20 paveiksle) informantai aktyviai dalyvauja įvairiuose kursuose, susijusiuose su jų darbo sritimi („*Kursai buvo vedami Kaune. Tai buvo tema estetinė medicina- tam tikrų produktų leidimas į odą*“, E11), asmeniniu tobulėjimu („*<...> užsienio kalbos tobulinimo kursai*“, C12) ir bendrosiomis kompetencijomis („*Toje platformoje, kurioje esu užsiregistravusi mes galime perklausti įvairiausių kursų, kurie susiję ir su grožiu, su verslu, su komunikacija, asmeninio tobulėjimo kursai ir pan.*“, E15). Seminarai, tiek tiesioginiai, tiek nuotoliu („*taip pat aktyviai seku kosmetikos vadybininkų siūlomus seminarus ir vebinarus*“, A7), yra populiarūs tarp respondentų, nes suteikia galimybę gilinti žinias specifinėse srityse ir gauti naujausias žinias iš savo srities specialistų- profesionalų („*Tai labai įvairi veikla, kuri susideda tiek iš mokymų bei dažniausiai seminarų, ne tik estetinėje, bet ir konkrečiai kineziterapijos srityje, <...>*“, F7). Pastebėta, kad informantai dalyvauja tiek vidiniuose, darbdavio organizuojamuose mokymuose, tiek išoriniuose, kuriuos organizuoja įvairios įstaigos („*Šiuo metu planuoju dalyvauti kosmetologiniuose mokymuose, kuriuos organizuoja ne mūsų įstaiga: atvažiuoja lektorius iš Italijos ir mokysimės susijusių naujų technikų su tam tikra kosmetika*“, H3). Įdomu pažymėti, kad nuotolinio mokymosi formos, tokios kaip MOOC platformos ir internetiniai kursai, tampa vis populiareesnės tarp respondentų, nes suteikia lankstumo ir patogumo mokytis savarankiškai („*<...> ne tik iš pačių gamintojų organizuojamos paskaitos, kurias galima online stebėti ir esant poreikiui galima susiekti ir kontaktuoti su dėstytojais, kurie vedė paskaitas jeigu kyla klausimų,*“, D6). Analizė byloja apie įvairių priemonių, savarankiškai mokantis, panaudojimą darbuotojų veikloje (lentelė). Prieš tai jau galėjome pastebėti respondentų atsakymuose pateiktus konkrečius pavyzdžius, profesinio tobulėjimo galimybių temoje, kaip jie gilina savo žinias ir įgūdžius, pavyzdžiui, dalyvauja mokymuose, seminaruose, skaito profesinę literatūrą ir kt. („*Tai buvo veikla susijusi su mano darbo pobūdžiu, tai buvo apie lazerines procedūras, buvo mokomasi apie frakcinio veido atjauninimus*“, D5, „*<...> dažnai ieškau ir dalyvauju mokymuose, kuriuose galėčiau pagilinti savo jau turimas žinias*“, A3). Darbuotojų savarankiško mokymosi priemonių kategoriją taip pat sudaro ir informacijos paieška internete, kuriai priskiriamas socialinių tinklų aspektas kaip šaltinis darbuotojų savarankiškam mokymuisi, suteikiantis naudingos informacijos apie mokymosi galimybes („*<...> taip pat matau socialiniuose tinkluose, nuolatos ta informacija mane pasiekia, nes aš pati esu tuose tinklalapiuose užsiregistravusi.*“, D4). Moksliniai ir praktiniai straipsniai yra vertingas informacijos šaltinis, padedantis informantams gilinti žinias ir sužinoti apie naujausias tendencijas savo srityje. Nors nėra taip plačiai naudojamos, bet informantai vis dar vertina knygas, kaip patikimą informacijos ir žinių šaltinį savarankiškai mokantis. Mentorystės, kaip neformalaus mokymosi iš kolegų, temoje matome, kad respondentams aktualus patarimų ir pagalbos teikimas bei bendras praktikavimas („*<...> bet ir mokymasis tarpusavyje iš kolegų.*“, D7, „*<...> ir mokau darbe, dažniau neoficialiai, net per*

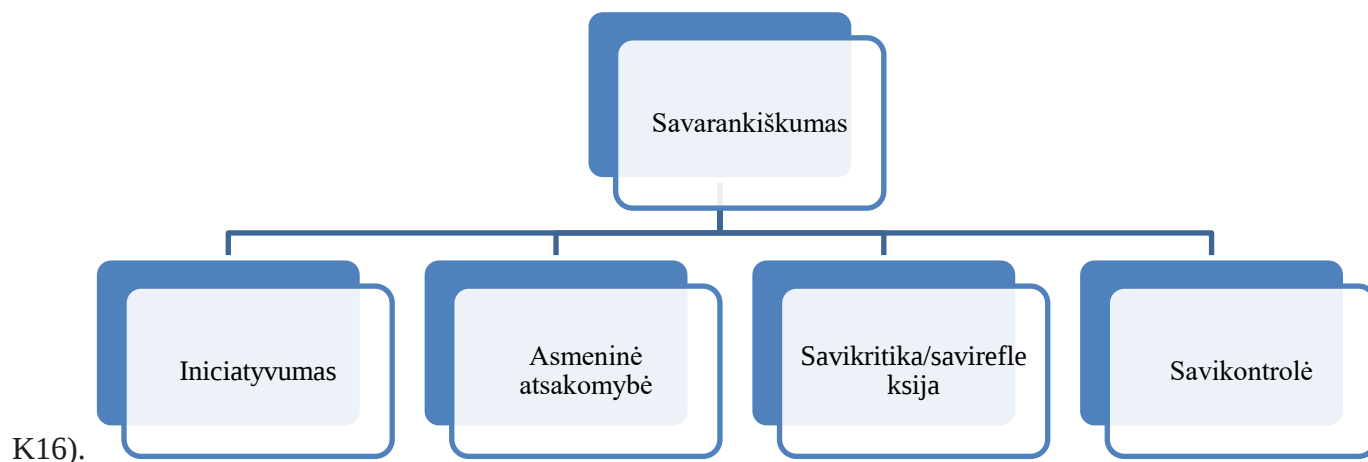
pietų pertraukas, kai laisva forma pasikalbam, paaiškinu, nukreipiu, o kai yra laisvo laiko, žinoma, parodau ar netgi pasibandome, kitaip tariant pasipraktikuojame. Beje, anksčiau dažnai tekdavo net bandytis viena ant kitos.“, K2). Iš konteksto išvelgiama tinklaveikos su kitais specialistais tema. Pastebėta, kad informantai dažnai bendradarbiauja su kolegomis („<...> dažnai mokausi iš savo kolegų <...>“, K1) ir įgyvendina dalyvavimo bendruose projektuose aspektą („Mokausi ir darbe, pavyzdžiui, tam tikrų bendrų projektų įgyvendinimas su kolegomis, tuomet būna bendros diskusijos, keliami probleminiai klausimai ir taip dalinamės patirtimi,<...>“, K5), kurių metų pastebimas tarpusavio patirties ir žinių dalijimasis, bei problemų sprendimas („<...> tada praktikoje ilgainiui iš kolegų jau tikrai sulauki tos pagalbos, jeigu konkrečiai klausi“, J23). Darbuotojai savarankiškai mokosi ir įstojus į susiformavusių bendruomenių grupes („Prisiminiau, kad esu įstojusi į tokią grupę, kurioje dalyvauja ir yra užsiregistravusios tik moterys.“, E5), pagal tam tikras aktualias temas („<...> grupė taip ir vadinasi "verslių moterų klubas",<...>“, E6) siekiant ne tik žinių, bet ir palaikymo, patarimų.



20 pav. Neformalaus darbuotojų mokymosi formos ir priemonės

Darbuotojo charakteristikos, rodančios aukštą savarankiško mokymosi motyvacijos lygį. Tyrimo metu nebuvo numatyta, bet iš konteksto analizės metu pastebėta ir išskirta darbuotojų charakteristikų kategorija. Mokslinės literatūros perspektyvoje išskirta, kad savarankiškumas yra esminis bruožas, lemiantis sėkmę savarankiškame mokyme. Savarankiškumo aspektas svarbus, ypač darbuotojams, gebantiems nustatyti savo mokymosi tikslus, pasirinkti tinkamas mokymosi strategijas, valdyti savo mokymąs ir jį vertinti (reflektuoti, įvertinti savo pažangą). Kompetencija taip pat yra svarbi savivaldžiam mokymuisi: kaip žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų sėkmingam mokymuisi, rinkinys. Kompetentingi darbuotojai turi tvirtus žinių ir įgūdžių pagrindus, gebėjimą taikyti žinias ir įgūdžius bei gebėjimą mokytis iš klaidų. Motyvacija dažnai suvokiama kaip variklis, skatinantis savivaldų mokymąsi. Motyvacijai įtakos turi vidinis noras mokytis ir tobulėti. Taigi, moksliniai tyrimai rodo, kad savarankiškumas, kompetencija ir motyvacija yra tarpusavyje susiję (Loeng, 2020, Zimmerman, 2000). Šio tyrimo analizės dalyvių pasisakymų kontekste išskirtos trys darbuotojo charakteristikų subkategorijos, rodančias aukštą pasiruošimą

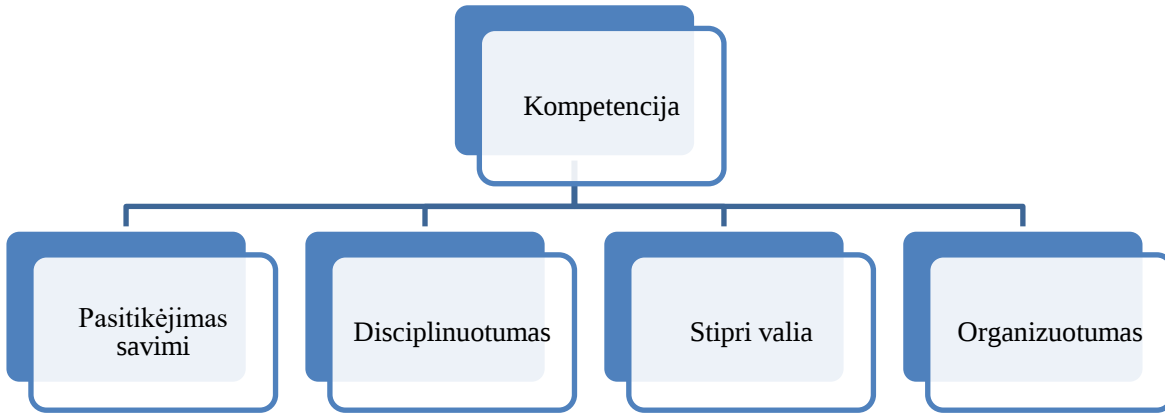
savarankiškam mokymuisi: **savarankiškumas, kompetencija ir motyvacija** (žr. 7 priedą). Savarankiškas darbuotojas (žr. pav. 21) imasi mokymosi iniciatyvos ir nelaukia vadovo nurodymo („*Tai tikrai ne vadovo nurodymai, <...>*“, C5) ar skatinimo („*Tai yra mano savarankiška iniciatyva*“, B2), darbuotojas supranta savarankiško mokymosi svarbą („*<...> o ne tik pareigos jausmas ar kitų „primesta“ būtinybė*“, F6) ir prisiima atsakomybę už savo tobulėjimą („*<...> ne visi kolegos turi laiko <...>. Nemanau, kad tai didelė problema, gal pirmiausia tikrai reikia pačiam susiimti teoriją išmokti, suprasti*“, J22), geba kritiškai vertinti savo žinias ir įgūdžius („*<...>, esu reikli ir savikritiška. Visa tai prisideda prie mano profesinės veiklos*“, B11) nuolat siekia tobulėti bei geba planuoti ir kontroliuoti savo mokymosi procesą („*Tikrai motyvuoja taip atrinkti ir kontroliuoti savo mokymąsi ir tobulėjimą. Manau tai prisideda prie darbo veiklos rezultatų*“,



21 pav. Darbuotojo charakteristikos, rodančios aukštą savarankiško mokymosi motyvacijos lygį: savarankiškumo subkategorija

Darbuotojų kompetencijų subkategorijoje matyti (žr. pav. 22), kad savarankiškas mokymasis didina pasitikėjimą savimi ir savo gebėjimais („*Aš jaučiuosi geriau, savimi labiau pasitikinti, kadangi profilis yra platesnis, žinių yra plačiau, daugiau tai aš jaučiuosi savimi užtikrinta ir savimi pasitikinti*“, G6), ugdo gebėjimą susikoncentruoti ir skirti laiko mokymuisi net ir esant dideliame darbo krūviui („*Tu turi labai daug iš savęs išsireikalaus, nes tam turi dedikuoti labai daug laiko ir labai daug resursų, <...>*“, G9), ugdo valią bei gebėjimą įveikti išskylančias kliūtis („*žinoma, visapusiškai taip - savos pastangos asmeniniam tobulėjimui ugdo valią, <...>*“, C18) ir nepasiduoti siekiant savo tikslų planuojant savo laiką ir mokymosi procesą („*<...> disciplinuotai prioritetizuoti tam tikrus dalykus: poilsis, išėginės,*

darbas ir visa kita“, G11).



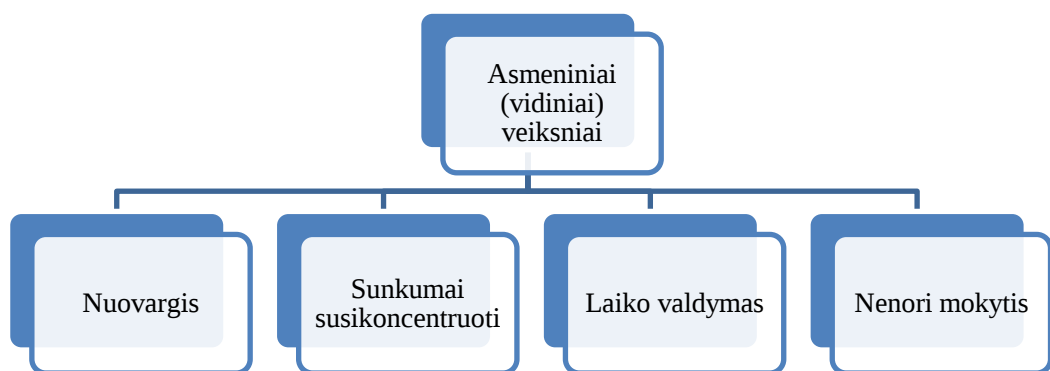
22 pav. Darbuotojo charakteristikos, rodančios aukštą savarankiško mokymosi motyvacijos lygį: kompetencijos subkategorija

Motyvacija savarankiškai mokytis tiesiogiai koreliuoja su entuziazmu tobulėti, (žr. 23 pav.) pabrėžiant, kad savarankiškas mokymasis suteikia pasitenkinimą ir džiaugsmą, ypač jeigu atliekamas ne tik iš pareigos jausmo („*Manau, kad iš tiesų tobulėtume reikalingas mūsų pačių noras ir vidinė motyvacija, o ne tik pareigos jausmas ar kitų “primesta” būtinybė*“, F5). Informantai patys ieško mokymosi galimybių, renka jiems aktualias temas ir gilina žinias. **Savarankiškas mokymasis padeda atrasti savo pomėgius ir stipriąsias puses.** Kai darbas atitinka žmogaus pomėgius ir gebėjimus, jis yra labiau motyvuotas ir dirba su didesniu entuziazmu, savo ruožtu didinant bendrą pasitenkinimą darbu („*Pastangos labai koreliuoja su motyvacija – kuo daugiau savarankiškai kažko mokausi, tuo labiau motyvuota esu darbe*“, K13). Motyvacijai įtakos turi mokymosi rezultatyvumas darbo veikloje („*<...> nes tikrai labai stengiuosi dirbti visokeriopai, kad būtų nauda ir man ir klinikai ir , aišku, pacientui*“, E20). Apibendrinant, analizė parodo savikritišką informantų požiūrį ir gebėjimą reflektuoti savo veiklą.



23 pav. Darbuotojo charakteristikos, rodančios aukštą savarankiško mokymosi motyvacijos lygį: motyvacijos subkategorija

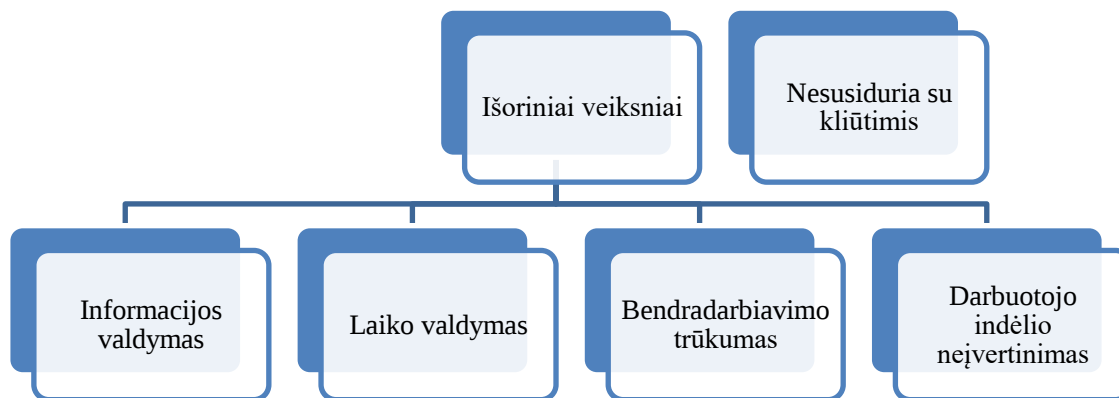
Darbuotojus savarankiškui mokymuisi demotyvuojantys veiksniai (iššūkiai/kliūtys). Analizė atskleidė, kad savarankiško mokymąsi kliūtys suvokiamos kaip įvairūs veiksniai, kuriuos galima suskirstyti į dvi kategorijas: asmeninius (vidinius) ir išorinius veiksnius (žr. priedą 8). **Asmeniniai veiksniai** (žr. 24 pav.) apima nuovargį, vidinio noro nebūvimą, gebėjimą susikonscentruoti, laiko valdymo įgūdžius. Ilgos darbo valandos ir didelis krūvis gali sukelti nuovargį, kuris, savo ruožtu, mažina norą mokytis („<...>nuovargis turbūt, nes tikrai ilgos darbo valandos, krūvis dažniausiai didelis, šiaip ir mąstymas vargina, nes nėra tik fizinis darbas, bet ir dirbi galva“, B15). Protinis darbas taip pat gali varginti, todėl po ilgos dienos darbuotojams gali norėtis tik pailsėti („<...>ar nenoras kažką mokytis, dėl nuovargio, ypač po ilgos darbo dienos. Tik poilsis galvoje.“, F19). Vieno informanto išskirti sunkumo susikonscentruoti aspektas, kuris gali būti patiriamas dėl įvairių priežasčių, pavyzdžiui, streso, asmeninių problemų ar aplinkos triukšmo („Kartais pasitaiko sunkumų, tačiau jie dažniausiai susiję su negebėjimu susikonscentruoti. Blaško kolegų pokalbiai, asmeniniai norai, pavyzdžiui, pavalgyti, atsigerti, prasimankštinti ar telefonas, kai norisi skrolinti ir žiūrėti naujienas ar juokelius, nes atrodo tik taip atsiriboju“, F15). Kaip dar vieną iš kliūčių informantai nurodė laiko valdymo aspektą. Organizuotai valdyti savo laiką („Taip, susiduriu. Sunkumai labai žemiški, kaip suspėti visur būti laiku“, A12, „<...> susidėlioti prioritetus, <...>“, F17). Informantai nurodė, kad sunku suderinti darbą, šeimos įsipareigojimus ir asmeninį laiką su mokymusi („<...> laiko stoka, nes darbe daug laiko praleidžiu, o paskui laikas šeimai“, F18). Respondentai vertina lankstų darbo grafiką, kuris leistų jiems derinti darbą ir mokymąsi („Dėl darbo laiko. Jeigu noriu išvykti mokytis, tuo metu ne įstaigoje, reikia prisitaikyti prie darbo grafiko - sudėtinga dėl laiko“, H7). Informanto teigimu, kai kurie žmonės tiesiog nenori mokytis ir tobulėti, kai neįžvelgiama savarankiško mokymosi nauda arba trūksta gebėjimų ar motyvacijos („Nes yra žmonių toks tipažas, kuriems nereikia, neįdomu mokytis, nenori tobulėti, ką jie išmoko tą ant pečių nešioja. Tai man atrodo, jie sau tiesiog nekelia reikalavimų, jų tokia pozicija, kad nemato tame jokios naudos“, G15). Informanto teigimu, tokio tipo darbuotojus sunku užmotyvuoti („Aš tai po to į tuos žiūriu žmones: girdi kaip jie būgštauja, kaip jie yra viskuo nepatenkinti, bet jie nieko nedaro. Tai čia yra tiesiog tokia žmonių kategorija ir tu juos niekaip neužmotyvuosi, nei pinigais nei gražiais žodžiais niekaip“, G17.) Kaip matome, motyvuoti darbuotojai, gebantys efektyviai valdyti savo laiką ir susikonscentruoti ties užduotimis, yra labiau linkę savarankiškai mokytis, tuo tarpu nuovargis ir asmeninės problemos gali trukdyti šiam procesui ir yra suvokiamos kaip tikrosios kliūtys.



24 pav. Darbuotojų asmeniniai (vidiniai) savarankiškui mokymuisi demotyvuoja veiksniai

Išoriniams veiksniams, darantiems įtaką savarankiškam mokymuisi, (žr. 25 pav.) priskirti informacijos valdymas, laiko valdymas, bendradarbiavimo trūkumas, darbuotojo indėlio neįvertinimas. Didelis informacijos kiekis gali kelti sunkumų atrinkti patikimus ir naudingus šaltinius, todėl reikia gebėti kritiškai vertinti informaciją ir atpažinti šališkumą („Šiandien yra prieinama daugybė įvairios informacijos, todėl gali būti sunku atrinkti patikimus ir naudingus šaltinius“, K19). Laiko valdymo aspektas ne ką mažiau svarbus, kadangi, respondentų teigimu, savarankiškas mokymasis reikalauja asmeninio laiko investicijų („Savarankiškas, papildomas mokymasis neatleidžia nuo darbo valandų, kurias turi išbūti darbe, tai tenka mokytis asmeninio laiko sąskaita, nors įgytos žinios tiesiogiai susijusios su darbo rezultatais“, A13). Informantų teigimu, darbdaviai turėtų atsižvelgti į tai ir sudaryti sąlygas derinti darbą ir mokymąsi, siūlant darbo grafiko lankstumą: lankyti kursus darbo metu arba kompensuoti praleistą darbo laiką („Suteikti darbuotojams tam tikrą darbo laiko dalį savarankiškam mokymuisi“, K21). Analizė atskleidė bendradarbiavimo, pagalbos trūkumą, kai ne visada kolegos gali skirti laiko padėti besimokantiems kolegoms („Darbe su sunkumais mokintis susiduriu- reikia nemažai įdėti pastangų mokytis savarankiškai, kadangi ne visi kolegos turi laiko tau skirti dėmesio, kad ir apie patį aparatą plačiau papasakoti, ypač kai tik pradedi dirbti“, J21). Pasidalijimas žiniomis ir patirtimi tarp kolegų gali skatinti savarankišką mokymąsi („<...> ir gal tiesiog čia jau būtų jeigu kolektyvas norėtų dar daugiau pasidalinti savo dalyvaujamais mokymais, kurie dažniausiai vyksta online`u, tai nebent pats kolektyvas prisidėtų dar daugiau.“, D16). Informantų pasisakymu kontekste analizė atskleidžia problemą, kad darbuotojai jaučiasi neįvertinti darbdavio: jie tobulina savo įgūdžius, įgyja naujų žinių ir kelia savo kvalifikaciją, tačiau tai nėra tinkamai įvertinta nei pareigose, nei finansiškai („<...> iš darbdavio pusės pastangų neįvertinimas: įgūdžius lavini, įgyji naujų, keli savo kvalifikaciją, tačiau nesi įvertintas nei pareigybėm, nei finansiškai. didelė nelygybė, kas labai demotivuoja.“, C22). Darbdavys nesidomi darbuotojų savarankišku mokymusi ir tobulėjimu, neįvertina įgytų žinių ir įgūdžių („<...> Jis į tai net nežiūri, jis to nežino, negirdi, o jeigu išgirsta iš trečiųjų ketvirtųjų asmenų tai priima kaip savaime suprantamą dalyką ir vat tuo ir

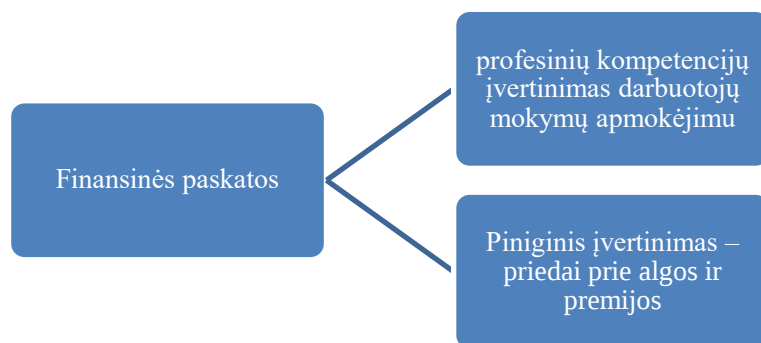
pralošia.“, G19). Darbuotojų pasiekimai nėra tinkamai atlyginami, o tai, savo ruožtu, mažina motyvaciją toliau tobulėti („*Mano darbo rezultatų kažkaip nekeičia, nes papildomai nėra įvertinti tie rezultatai, <...>*“, H4). Iš pasisakymų akivaizdu, kad ši problema gali turėti neigiamų pasekmių, tokių kaip sumažėjusi darbuotojų motyvacija ir produktyvumas, padidėjusi darbuotojų fluktuacija dėl ko sunku pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus. Kai kurie respondentai teigė, kad nesusiduria su jokiais išoriniais veiksniais, trukdančiais savarankiškam mokymuisi. Tai rodo, kad darbuotojai yra motyvuoti ir geba efektyviai valdyti laiką ir resursus.



25 pav. Darbuotojų išoriniai savarankiškui mokymuisi demotyvuojantys veiksniai

Darbuotojų savarankiškui mokymuisi motyvuojantys veiksniai. Apibendrinant tyrimo dalyvių pasisakymus, galima išskirti pastebėtas tendencijas, susijusias su darbuotojus savarankiškam mokymuisi motyvuojančiais veiksniais, kurių svarba ypač aktuali, siekiant išlaikyti ir paskatinti organizacijoje besimokančios organizacijos (angl. Learning Organization) kultūrą (žr. priedą 9). Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, išskirtini esminiai darbuotojus motyvuojantys veiksniai, susiję su finansinėmis paskatomis ir nematerialiais paskatinimais. Remiantis tyrimo dalyvių vertinimu, respondentų lūkesčius organizacijai, susiję su **finansinėmis paskatomis** apima darbuotojų mokymų apmokėjimą bei priedus prie algos ir/ar premijos (žr. 26 pav.). Darbuotojai vertina galimybę patys pasirinkti mokymus ir investuoti į savo kompetencijas bei supranta, kad įgytos žinios ir įgūdžiai padidina jų vertę darbo rinkoje („*<...> Jeigu galima kliūtį pavadinti tai, kad mokslai yra žiauriai brangūs dėl savęs įgalinimo, dėl savo tam tikrų kompetencijų plėtimo ir tos išlaidos eina iš mano kišenės tai jeigu tai yra kliūtis tai per žema alga*“, G13) ir ilgainiui padrasina reikalauti didesnio atlyginimo („*Nuo darbuotojų pačių priklauso kiek jie į save investuoja, beje tiek jie gali vėliau ir reikalauti už savo kompetencijas*“, B16). Darbuotojai pabrėžia, kad darbdavys turėtų apmokėti išorinius mokymus, net jeigu jie sutampa su darbo grafiku („*Jeigu sutampa su darbo grafiku ir aš negaliu išvykti iš darbo vietos, nes aš turiu tą laiką išdirbti... Tai jeigu man tai būtų*

kompensuojama bent jau dalinai tai aš labiau orientuota būčiau į savarankišką mokymąsi. Viskas į finansus ir laiką“, H10), tokiu būdu yra įvertinamos ir darbuotojo kompetencijos ir motyvacija savarankiškai mokytis. Kalbant apie priedai prie algos ir premijos, kaip finansinę paskatą, respondentai teigia, kad tai yra pats efektyviausias būdas motyvuoti savarankiškam mokymuisi („<...>galbūt piniginis ar koks nors kitoks šios rūšies paskatinimas būtų labiausiai motyvuojantis šioje srityje“, F21). Respondentų siūlomi įvairūs paskatinimų modeliai, pavyzdžiui, bonusų sistema („Bonus premijos apmokestinimas. Pavyzdžiui kiekvienas darbuotojas per metus laiko arba per ketvirtį jis turi pasiekti, aplankyti- ir tai automatiškai įrodyti- kad jisai mokinosi. Už tai darbdavys turėtų atsidėkoti, kad žmogus iš savo investicijų nori tobulinti save, kad tikėtų šitame darbe, kuriame jisai dirba ir kad jis gerina aptarnavimo kokybę, gerina savo darbo kokybę, tai iš tikrųjų tai turėtų būti tam tikra mokėjimo sistema“, G14) ar premijas už pasiektus mokymosi tikslus („Kuomet įvertinus darbuotojo kompetencijas, įvertinus jo pastangas, tarkim, gale mėnesio būtų mokamos premijos ar kažkokie priedai ir taip galima būtų labai manau gerai įvertinti kiekvieną darbuotoją“, E26), kurie pridedami prie algos už įgytas kompetencijas. Respondentai pabrėžia, kad toks įvertinimas parodytų darbdavio dėkingumą už investicijas į savęs tobulinimą ir skatintų tobulėti toliau.

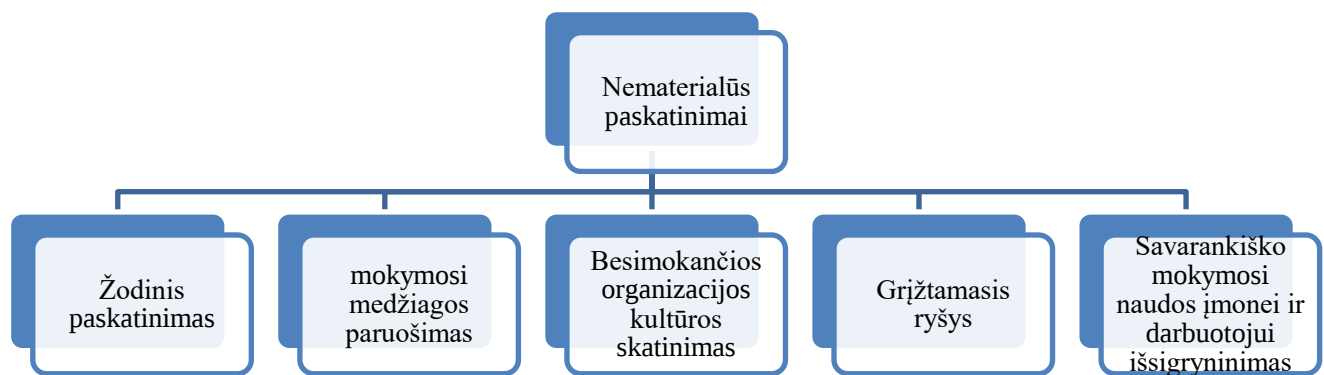


26 pav. Darbuotojų savarankiškui mokymuisi motyvuojantys veiksniai - finansinės paskatos

Apibendrinant galima teigti, kad finansinės paskatos yra svarbus, tačiau nėra vienintelis veiksnys, motyvuojantis darbuotojus savarankiškai mokytis. Todėl toliau apžvelgsime duomenų analizės metu išgrynintus **nefinansinius motyvuojančius veiksnius**, tokius kaip žodinis paskatinimas, mokymosi medžiagos paruošimas, besimokančios organizacijos kultūros skatinimas, grįžtamasis ryšys bei savarankiško mokymosi naudos įmonei ir darbuotojui išsiginėjimas (žr. 27 pav.). Pasak tyrimo dalyvių, žodinis paskatinimas, kaip nematerialus darbuotojų savarankiško mokymosi motyvatorius, yra vertingas pripažįstant darbuotojo pastangas ir norą tobulėti, ypač efektyvus yra viešas įvertinimas kolektyve („Taip pat dar papildant manau, kad paprasčiausiai gražus žodis, paskatinimas ir kiekvieno darbuotojo pagyrimas per tam tikrus susirinkimus, kad jis vat įdėjo pastangų manau jau būtų dalis motyvacijos toliau

savarankiškai mokytis <...>“, E27). Dviejų informantų paminėtas mokymosi medžiagos paruošimo aspektas, turint omenyje darbdavio paruoštas mokomąsias medžiagas, pavyzdžiui, prezentacijas, aprašymus ar vaizdo įrašus, aktualiomis temomis („Organizacija galėtų paruošti paruoštukus, prezentacijas, lapus ne tik apie konkretų aparatą, bet ir surašyti konkrečius atvejus, kaip pavyzdžiai, kas galėtų atsitikti [šalutiniai], nes per tiek metų atsiranda neaiškių reakcijų, kurios atsitinka ir, pavyzdžiui, kolega yra matęs tas reakcijas ir jau galėtų pateikti kas gali atsitikti ir kaip tas situacijas spręsti, surašyti, paruošti, kad būna pavieniai atvejai. Šitas dalykas išspręstų tokį stresą, baimę, kad tu gal nežinotai, nesusidūrei, bet va žinai, kad būna ir žinai ką daryti“, J2). Taip pat, kaip matome aktualizuotas praktinių pavyzdžių ir problemų sprendimo scenarijų pateikimas padedantis darbuotojams geriau įsisavinti žinias. Remiantis informantų vertinimu, besimokančios organizacijos kultūros skatinimas, prisideda prie darbuotojų savarankiško mokymosi. Pagal teorinėje tyrimo dalyje minėtus autorius tokius kaip Bakes (2022), Lombardozzi (2021) ir kiti, mokymosi išteklių prieigos svarba darbuotojams yra priskiriama prie besimokančios organizacijos kultūros skatinimo. Todėl šiame tyrime **mokymosi išteklių prieiga** yra temos besimokančios organizacijos kultūros skatimo organizacijoje dalis. Tyrimo analizė parodo, kad minėti išteklių prieiga apima prieigą prie internetinių mokymosi platformų, kursų ir bibliotekų, kuri suteikia galimybę mokytis ne tik su darbu susijusių dalykų, bet ir plečia darbuotojų akiratį ir ugdo įvairius įgūdžius („Suteikti prieigą prie internetinių mokymosi platformų ir kursų, kuriuose būtų labai naudinga ir įdomu mokytis net nesusijusių su darbu dalykus, pvz.: ne tik užsienio kalbą, bet ir skirtingas kultūras, tradicijas“, K22). Respondentų pažymėtas organizacijoje įsitvirtinęs besimokančios organizacijos kultūros skatinimas, kai sudaromos sąlygos kiekvienam darbuotojui dalyvauti nuotoliniuose mokymuose („Šiaip iš tiesų [organizacijos] skatinimas yra labai didelis, pakankamai daug naujienų yra keliama“, D15). Tokią kultūrą organizacijoje gali skatinti bendrosios organizacinės tvarkos pakeitimas, skiriant tam tikrą darbo laiko savarankiškam mokymuisi („Mano pasiūlymai būtų paskirti tam tikrą valandų skaičių per mėnesį, kurį darbuotojas skiria savarankiškam mokymuisi“, A14). Kitas svarbus aspektas yra grįžamojo ryšio tema, t.y. reguliariai vertinant darbuotojų tobulėjimą ir teikiant konstruktyvų grįžtamąjį ryšį („taip pat daryti darbuotojo vertinimą kas 6/12 mėnesius, peržiūrint kokius mokymus, seminarus jis išklaušė, kaip tai pakeitė jo įgūdžius darbe ir žinoma atitinkamai motyvuoti toliau savarankiškai mokytis“, A15). Informantų pažymėta, kad svarbu susitelkti ne tik į pasiektus rezultatus, bet ir į įdėtas pastangas ir motyvaciją „kuomet įvertinus darbuotojo kompetencijas, įvertinus jo pastangas, tarkim, gale mėnesio būtų mokamos premijos ar kažkokie priedai ir taip galima būtų labai manau gerai įvertinti kiekvieną darbuotoją“ (E26). Grįžtamasis ryšys turėtų būti aiškus, konkretus, objektyvus ir naudingas tolimesniam tobulėjimui („Todėl trūksta tokio grįžamojo ryšio: gal aš kažką ne taip darau, gal vertėtų labiau pasistengti, daugiau klausti, daugiau

mokytis, o gal atvirkščiai nelysti ten kur nereikia ir tam tikrų dalykų nesimokyti“, K9). Duomenų analizė parodo, kad informantams svarbu savarankiško mokymosi naudos išsigryninimas ne tik organizacijai, bet ir pačiam darbuotojui („*sklandi komunikacijos kas, kaip ir KODEL. kodėl tai reikalinga, kodėl tai gali būti naudinga tiek įmonei, o svarbiausia pačiam žmogui/savo srities specialistui*“, C24). Pastebėta, kad pravartu ne tik padėti darbuotojams identifikuoti savo mokymosi poreikius ir tikslus bet ir susieti savarankišką mokymąsi su karjeros augimo galimybėmis ir asmeniniu tobulėjimu („*Na o kai yra mokomasi su darbu susijusių dalykų, būtų pravartu susieti savarankišką mokymąsi su karjeros augimo galimybėmis*“, K23). Apibendrinant galima teigti, kad nematerialūs motyvatoriai yra ne mažiau svarbūs nei finansinės paskatos skatinant darbuotojų savarankišką mokymąsi. Darbdavys, kuris kuria besimokančios organizacijos kultūrą, pasirūpina mokymosi ištekliais ir/ar priemonėmis bei teikia reguliary grįžtamąjį ryšį, gali tikėtis, kad jo darbuotojai bus motyvuoti tobulėti ir siekti geresnių rezultatų.



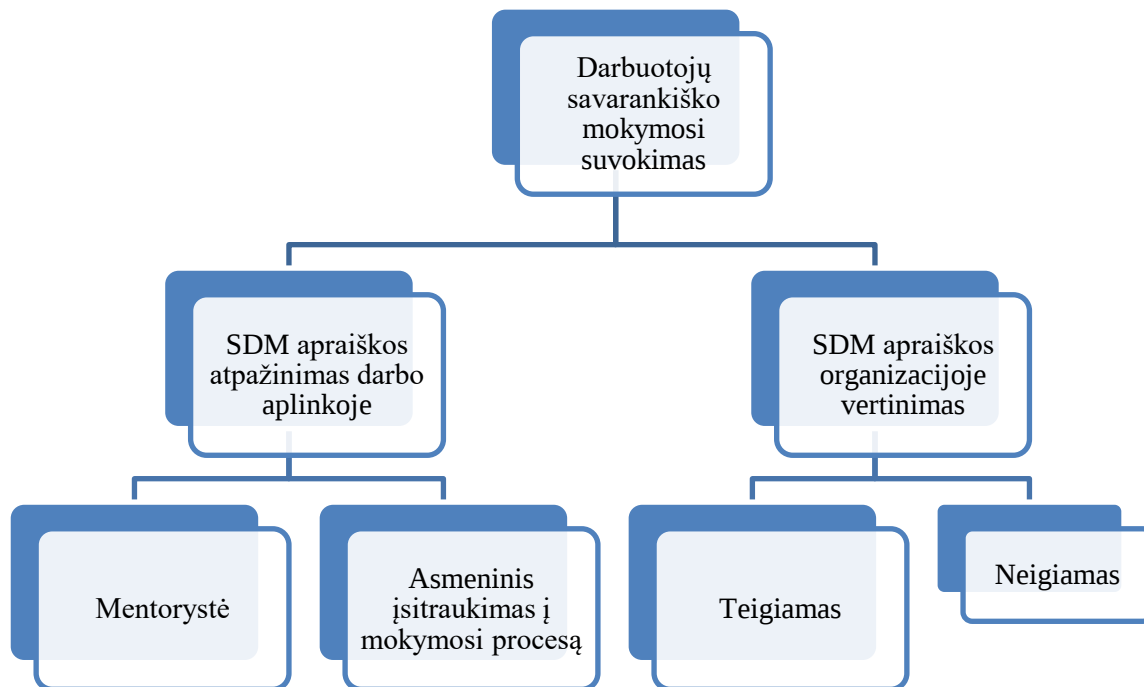
27 pav. Darbuotojų savarankiškui mokymuisi motyvuojantys veiksniai - nematerialūs paskatinimai

4.3. Kokybinis tyrimas: vadovų požiūris į savivaldaus mokymosi svarbą organizacijai

Prieš tai aptartuose kiekybiniame ir kokybiniame darbuotojų tyrimuose perteikiama tik darbuotojų tiriamojo objekto perspektyva, todėl atliktas papildomas kokybinis tyrimas su vadovais. Tikėtasi, kad interviu su vadovais gali padėti gauti naudingų naujų įžvalgų, tiriant vadovų požiūrį į savivaldaus mokymosi praktiką organizacijoje. Trianguliacijos principu tyrimo rezultatams pagrįsti naudojami keli tyrimo metodai. Šis kokybinis tyrimas pasirinktas, siekiant patikrinti jau turimus tyrimo su darbuotojais rezultatus ir sustiprinti tyrimo išvadas suteikiant platesnį tyrimo objekto supratimą. Kokybinio tyrimo metu dalyvavę respondentai įvardijami kaip ekspertai/informantai ir kiekvienam iš jų buvo suteiktas kodinis pavadinimas (pvz., V1...V4). Interviu turinys buvo konceptualizuojamas turinio (angl. content) analizės pagalba,

išskiriant kategorijas, kurių teiginius sieja semantinio panašumo kriterijus. Atlikus turinio analizę buvo išskirtos 4 kategorijos pagal interviu klausimyną. Šias kategorijas sudaro 11 pirminių ir 38 antrinės subkategorijos bei 83 teiginiai, paimti ir sugrupuoti iš 11 priede pateiktų duomenų. Toliau atlikta atsakymų analizę, remiantis interviu pagalba identifikuotų kategorijų ir pirminių bei antrinių subkategorijų nuoseklumu. Pažymėtina, kad ekspertų kalba, pateikiama turinio analizės pagalba, yra netaisyta ir neredaguota.

Darbuotojų savarankiško mokymosi suvokimas. Norint išsamiai išnagrinėti vadovų suvokimą apie darbuotojų savarankiško mokymosi koncepciją, reikia suvokti, kaip ekspertai interpretuoja darbuotojų savarankiško mokymosi esmę, todėl pirmiausia tyrimu buvo siekiama nustatyti ekspertų SDM apraiškos atpažinimą darbo aplinkoje (žr. 12 priedą). Kaip matyti, dažniausiai SDM ekspertų atpažįstamas dvejopai, kaip: mentorystė ir asmeninis įsitraukimas į mokymosi procesą (žr. 28 pav.).



28 pav. Ekspertų suvokimas apie SDM organizacijoje

Mentorystė suvokiama kaip kolegų tarpusavio bendradarbiavimas, kai darbuotojai vieni į kitus kreipiasi, kad šie juos tiesiogiai, neoficialiai pamokytų („Yra tokių darbuotojų kurie patys kažko mokosi, girdėjau apie tokius atvejus, man pasako kiti darbuotojai-kolegos. Situacija tokia, kad prieina prie savo kolegės ir sako: -prašau pamokyk mane to ir to. Tokiu būdu kolegę mokina.“, V3-4) arba tiesiog naudojasi galimybe stebėti kolegas, kurie atlieka procedūras ir taip mokytis iš jų („Be abejo visą laiką galima pasiprašyti pas kolegas pabūti kartu, kai jie daro vienas ar kitokias procedūras arba vienus ar kitokius veiksmus...“, V4-12).

Asmeninis darbuotojo įsitraukimas į mokymosi procesą, suvokiamas pastebint, kad dauguma darbuotojų savarankiškai tobulina savo įgūdžius ir žinias, įvairiomis formomis, pavyzdžiui, dalyvaujant mokymuose ir seminaruose, skaitant knygas ir straipsnius, žiūrint vaizdo įrašus ir pan. („Įmonėje tikrai yra nemažai darbuotojų, kurie aktyviai ne tik siekia tobulinti savo įgūdžius, bet ir tobulina įvairiose srityje - tai dalis gydytojų kvalifikaciją kelia įvairiuose mokymuose ir seminaruose, dalis kineziterapeutų, kosmetologų ar slaugytojų renkasi papildomus mokymus, taip pat ne išimtis ir administracijos darbuotojai tiek buhalteriai, marketingo specialistai, administratorės. Tai šitoje vietoje tikrai daugelis darbuotojų tobulina savo įgūdžius ir mokosi savarankiškai.“, V4-2), taip pat darbuotojai aktyviai siekia mokytis, nes nori geriau atlikti savo darbą, siekti karjeros, keliant savo kompetencijų ribas ir plečiant atliekamų procedūrų diapazoną („Kadangi mūsų įmonė teigia medicinos ir grožio paslaugas tai tikrai nemažai darbuotojų eina į mokymus ir tobulina savo įgūdžius ir žinias tą mes sužinome pagal tai, kad darbuotojai nori imtis papildomų darbų ar papildomų procedūrų. Tas mums parodo, kad darbuotojas įgavo naujos kvalifikacijos.“, V4-3). Vadovai pastebi iniciatyvius mokymuisi darbuotojus („Taip organizacijoje tikrai yra žmonių, kurie patys motyvuojami, patys motyvuojasi ir kelia žinių lygį.“, V1-4, „Tai tą mes matome, stebime ir tuo džiaugiamės.“, V1-8) ir pateikia konkrečių situacijų pavyzdžių kaip kiti darbuotojai sėkmingai taikė SDM („Kaip pavyzdį duosiu labai konkretų atvejį. Ateina pas mane kosmetologė X ir sako: „aš susiradau [produkto pavadinimas] mokymus, kuriuos veda Rusijos tautybės trenerė ir jinai turi labai labai daug žinių kaip pavyzdžiui derinti vienas rūgštis su kitom, tada rūgštis su mezoterapiniais produktais ir kokie yra išgaunami rezultatai“, V1-6).

Toliau tiriant darbuotojų savarankiško mokymosi suvokimo kategoriją, tyrimo duomenų analizė išryškino, kad įmonėje didžiaja dalimi vyrauja **teigiamas darbuotojų savarankiško mokymosi organizacijoje vertinimas** (žr. 16 lentelę) („Savarankišką darbuotojų mokymąsi tikrai vertiname teigiamai ir įmonei tai tikrai labai svarbu.“, V4-1). Kaip jau buvo minėta, ekspertai vertina iniciatyvius darbuotojus, kurie siekia tobulėti ne tik pasitelkdami įmonės siūlomas mokymosi programas, bet ir individualiai ieškodami papildomų žinių („Taip, labai labai svarbus savarankiškas darbuotojų mokymasis. Ir kompanija labai vertina tuos darbuotojus, kurie mokosi ne tik tai, ką duoda įmonė ir dalyvauja mokymuose, bet ir patys mokosi savarankiškai, ieško papildomų žinių“, V1-1) Savarankiško mokymosi svarba organizacijoje vertinama 5 balais iš 5 („savarankiško mokymosi svarbą darbuotojams organizacijoje skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu) vertinu 5, aukščiausiu balu. Vertiname labai gerai, skatiname ir norime, kad visi tą patį ir darytų“, V1-9, „Savarankiško mokymosi svarbą darbuotojams skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu) įmonėje vertiname 5, tikrai labai svarbu. Aišku labai svarbu yra kokybė to mokymosi ir įgautų žinių.“, V4-5). Ekspertai, suvokia, kad savarankiškas mokymasis suteikia darbuotojams galimybę tobulėti

įvairiose srityse, neapsiribojant vien tik įmonės siūlomomis programomis („Bet tie darbuotojai kurie jau dirba su tais lazeriais ir dar tobulėja tai be abejo savarankiškai mokytis dar yra gerai.“, V3-2). Kita vertus, vienas ekspertas pažymėjo, kad yra ir **neigiama SDM** pusė ir tokį mokymąsi vertina kaip neefektyvų, jei darbuotojas neturi pakankamai žinių ir įgūdžių. Ekspertas pabrėžė, kad SDM vertina neigiamai, jeigu darbuotojas neturi atitinkamo išsilavinimo mokantis su tam tikru aparatu darbe, t.y. SM metu darbuotojas neįgyja kompetencijų ir, atitinkamai, teisių dirbti su tam tikra technika („Iš vienos pusės yra gerai, iš kitos blogai, nes pvz nes jeigu pradeda mokytis žmogus, kuris neturi apamai net išsilavinimo mokytis tam tikram netgi lazeriui, suprantat kaip, tai čia jau yra blogai.“, V3-1). Kitaip yra su formaliais mokymais, kurie, eksperto teigimu, gali būti naudingesni, nes jie yra labiau struktūruoti ir orientuoti į konkrečius tikslus ir suteikia atitinkamą išsilavinimą dirbti su atitinkamais lazeriais ar atlikti tam tikras procedūras („Aš manau, kad savarankiškas darbuotojų mokymasis nėra labai svarbus organizacijai, vis tik turi būti labiau specifiniai formalūs mokymai, jie tikrai turi daugiau naudos.“, V3-3).

16 lentelė. Ekspertų savarankiško darbuotojų mokymosi organizacijoje vertinimas

Savarankiško darbuotojų mokymosi organizacijoje vertinimas	Teigiamas	Savarankišką darbuotojų mokymąsi tikrai vertiname teigiamai ir įmonei tai tikrai labai svarbu.	V4-1
		Taip, labai labai svarbus savarankiškas darbuotojų mokymasis. Ir kompanija labai vertina tuos darbuotojus, kurie mokosi ne tik tai, ką duoda įmonė ir dalyvauja mokymuose, bet ir patys mokosi savarankiškai, ieško papildomų žinių	V1-1
		Taip tokių mūsų organizacijoje yra, mes juos matome ir labai vertiname.	V1-5
		savarankiško mokymosi svarbą darbuotojams organizacijoje skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu) vertinu 5, aukščiausiu balu. Vertiname labai gerai, skatiname ir norime, kad visi tą patį ir darytų.	V1-9
		Savarankiško mokymosi svarbą darbuotojams skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu) įmonėje vertiname 5, tikrai labai svarbu. Aišku labai svarbu yra kokybė to mokymosi ir įgautų žinių.	V4-5
		Bet tie darbuotojai kurie jau dirba su tais lazeriais ir dar tobulėja tai be abejo savarankiškai mokytis dar yra gerai.	V3-2
	Neigiamas	Iš vienos pusės yra gerai, iš kitos blogai, nes pvz nes jeigu pradeda mokytis žmogus, kuris neturi apamai net išsilavinimo mokytis tam tikram netgi lazeriui, suprantat kaip, tai čia jau yra blogai.	V3-1
		Aš manau, kad savarankiškas darbuotojų mokymasis nėra labai svarbus organizacijai, vis tik turi būti labiau specifiniai formalūs mokymai, jie tikrai turi daugiau naudos.	V3-3

Darbuotojų savarankiško mokymosi vertė. Paašškėjo, kad SDM vertė ekspertų suvokiama suskirstant jas į dvi puses: darbuotojui ir organizacijai. **Naudą darbuotojui**, ekspertų manymu, sudaro keturi aspektai (žr. priedą 13 ir 29 pav.): pažymima finansinė nauda t.y. „<...>darbuotojas gauna tam tikrus bonusus, atlikdamas tokias paslaugas ar pateikdamas tokius unikalius pasiūlymus“ (V1-21). O minėti

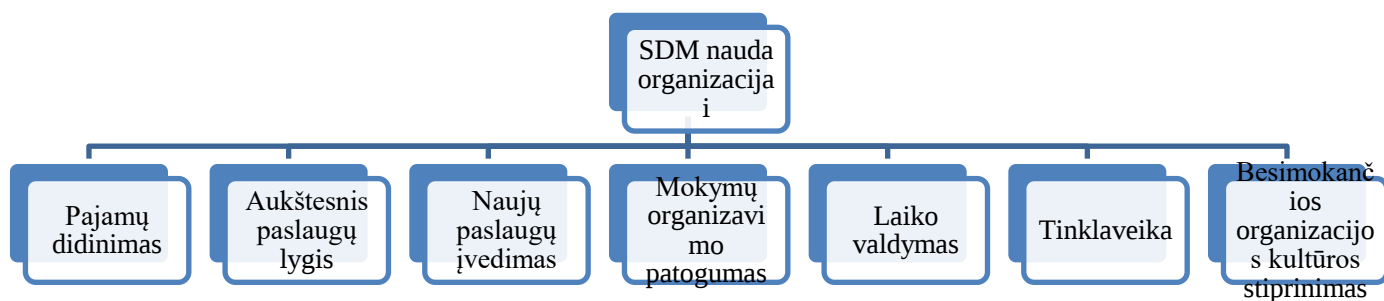
unikalūs darbuotojo pasiūlymai iš konteksto suprantami kaip įmonės paslaugų sektoriaus plėtimas, naujų prekių pristatymas ir įvedimas bei pasidalijimas kita mokymų metu įgyta informacija. Ekspertų pažymėtas ir kitas didesnių galimybių bei geresnės karjeros perspektyvos aspektas, nes SDM „*Tai yra rezultatyvu – gerina praplėčia darbuotojo galimybes darbuose*“ (V3-14). Trečias aspektas išskirtas kaip profesinės kompetencijos didinimas, kai dėl nuolat atnaujinamų profesinių žinių ir įgūdžių, suteikiamos geresnės ir gilesnės žinių turiniu konsultacijos klientams („*Daugiau konsultacijų metu klientui suteikiamos informacijos, daugiau visko parekomenduojama.*“, V3-17). Prie šio aspekto taip pat priskiriamas kolegų tinklaveikos pavyzdys, kai nukreipiami pacientai pas atitinkamus kolegas rekomenduojant, reklamuojant atliekamas paslaugas („*Visus specialistus skatinu tam, kad galėtų pakonsultuoti, kad galėtų suteikti informacijos, nes mūsų yra daug ir mes vis tiek siuntinėjame vienas kitam [pacientą], nes aš irgi gi mokausi ir žinau apie kitas procedūras, kurios man nepriklauso ir kurių aš nedarau, bet aš apie jas gi žinau. Teoriniai bendri mokymai visiems yra tam, kad viską papasakotų, kas tai per procedūra, kodėl verta daryti pacientui – automatiškai paskui rekomenduojame pacientui kaip profesionalai.*“, V3-21). Pasitikėjimo savimi augimas ir didesnė motyvacija išvelgiama bendro apsiskaitymo aspekto („*Faktas tas, kad žmogaus vertė kyla, jam pačiam tai yra malonu ir labai naudinga.*“, V4-6). Ekspertų pabrėžta, kad „*Šitoje įstaigoje aplamai bendras mokymasis yra svarbus, žiūrint ko žmogus siekia ir ko jis mokosi, nes, pavyzdžiui, kalbos mokymasis lavinimasis, savo būtent profesijos žinių gilinimas tai čia tik valio, čia aš už tai*“ (V3-6) bei „*Mokymasis yra visada labai svarbus tiek savarankiškas, tiek aplamai bet koku pavidalu labai vertingas*“ (V2-1). Ekspertų rekomendacija, bendro apsiskaitymo aspekto darbuotojams, nuolat plėsti savo žinių ratą, ypač organizuojamuose vidiniuose mokymuose („*Rekomenduojau, kad darbuotojai BENT ATVYKTŲ ir mokytųsi kartu per bendrus mokymus, net jeigu neįeina į pareigas tam tikros procedūros, kad plėstų savo teorinių žinių ratą.*“, V3-20).



29 pav. Ekspertų išskirtos savarankiško mokymosi naudos darbuotojui

Nauda organizacijai, ekspertų manymu, yra daugiaaspektė (žr. priedą 14 ir 30 pav.): išskirti septyni aspektai, t.y. SDM prisideda prie įmonės pajamų didinimo, aukštesnio teikiamų paslaugų lygio, naujų paslaugų įvedimo, patogesnio mokymų organizavimo, laiko valdymo, tinklaveikos bei besimokančios organizacijos kultūros stiprinimo. Pajamų didinimas pasiekiamas įvedant naujas paslaugas, pritraukiant daugiau klientų (*„<...> paslaugą, taip mes kaip vadovai tikrai sutiksime jeigu tik matysime, kad yra naudinga klientui ir iš to yra pajamos.“*, V1-21) ir didinant pardavimus, kai *„<...> [mokymuose įgytą] informaciją ir žinias taiko mūsų įmonėje, dalinasi su kolegomis ir dar dalinasi su išoriniais kosmetologais iš ko mes papildomai dar uždirbame pinigus ir keliame mūsų pardavimus“* (V1-7). Unikali žinia ir įgūdžiai prisideda prie aukštesnio paslaugų lygio, kai *„<...> gavę žinių jie tada gali atlikti naujas paslaugas ir kelti įmonės paslaugų lygį“*, (V1-10), pažymima, kad *„<...> įmonė iš to mato didelę naudą, kad žmogus tobulėja, nestovi vietoje, mokosi naujų dalykų tai faktas, kad jo kompetencija, įgūdžiai, supratimas auga, kaip ir teikiamos jo paslaugos pacientams <...>“* (V4-7). Aukštesnė teikiamų paslaugų kokybė suvokiama ir siejama su visų organizacijos darbuotojų nuolatinio mokymuisi (*„<...> savarankiškas mokymas gali įnešti pokyčius – tokiu atveju mes tada atliekame mokymus ir vėlgi geriname paslaugų kokybę, apmokome visus darbuotojus to paties“*, V3-13). Darbuotojų iniciatyvumo dėka skatinamos inovacijos ir naujų paslaugų įvedimas: *„darbuotojas besimokydamas savarankiškai tikrai galėtų atnešti pokyčių įmonėje kaip pvz jeigu jis savarankiško mokymosi metu sužino apie naują paslaugą, kurią galime atlikti savo klientams ir tą paslaugą patvirtina organizacijos vadovai tai reiškia, kad jų žinių ir noro dėka mes įsivedę naują paslaugą turime didesnes pajamas kaip įmonė, o tuo pačiu, reiškia, kad ir darbuotojas gauna didesnę užmokestį, nes jisai atlieka naują paslaugą, kuri yra įdomi mūsų klientams“* (V1-19). Įvardijama ir būtina sąlyga – unikalia SDM metu įgyta informacija ir žiniomis pasidalinti su kolegomis ar vadovais (*„<...> ir būtinai tai viešina ir panaudoja. Kaip pavyzdys: jeigu jūs lankysite kažkokius mokymus, kurie susiję tarkime su ginekologija, gausite daug žinių, bet jomis nepasidalinsite su mumis tai mes net nežinosime, kad jūs turite kažkokios unikalios informacijos ir mes jos negalėsime panaudoti mūsų darbe.“*, V1-2). Savarankiškas darbuotojų mokymas suteikia įmonei galimybę patogesniai mokymų organizavimui apimant laiko taupymą, lankstumą ir mažesnius kaštus inicijuojant vidinius mokymus (*„Savarankiškas mokymasis labai vertingas ypač tada, kai nėra galimybės suorganizuoti gyvo mokymo arba tai priklauso ir nuo organizacijos dydžio, kai negalima vienu metu visų surinkti arba sunku suorganizuoti dėl krūvio darbovietės ir tuo metu nėra galimybės, kad visas kolektyvas nedirbtų. Tokiu būdu savarankiškas mokymasis labai vertingas.“*, V2-3). Vienas informantas pastebėjo, kad dėl organizuojamų įvairių išorinių mokymų didėja įmonės *„Patogumo rodiklis ir kuo daugiau tų išorinių jau suorganizuotų mokymų įvairiausių online vyksta tai tuo yra lengviau ir pasiūlyti darbuotojui, negu patiems kažkokius mokymus kurti ir inicijuoti“* (V2-15). Laiko

valdymo aspekto svarbu paminėti, kad SDM „Ypatingai vertingas tada, kai jau yra paruoštos paskaitos arba sudaryti video, arba tam tikros platformos prisijungimui patogios, tada kiekvienas savu laiku, neatitrūkdamas nuo darbo skirti savo laiką tam savarankiškam ugdymuisi ir mokymuisi“ (V2-4), „<...> nes iš įmonės pusės patogiau visus surinkti į vieną platformą vienu metu ar skirtingu, priklausomai nuo kiekvieno galimybių, nei, kad gyvai visi susirinktų“ (V2-14). SDM metu pasiekiami efektyvi tinklaveika, bendradarbiavimas su kolegomis, rezultate gaunama didesnė klientų satisfakcija („Maža to kad aš padarau savo procedūras aš dar būtinai siunčiu pas pvz kosmetologus, pas kūno specialistus, kad dar pacientas tęstų procedūras ir jam rezultatai ir įstaigai. Dėl to visi turime mokytis ir žinoti apie procedūras, kad galėtume rekomenduoti pacientui kuo daugiau atlikti procedūrų“, V3-22). Kaip paaiškėjo iš turinio analizės, įmonėje svarbu besimokančios organizacijos (angl. Learning Organization) kultūros stiprinimas, „Savarankiškas darbuotojų mokymasis galėtų atnešti daugybę skirtingų privalumų nuo laiko taupymo, optimizavimo įvairių procesų iki naujų procedūrų ar paslaugų atlikimo ir geresnio komandos valdymo, geresnės atmosferos t.y. labai daug skirtingų dalykų, į kuriuos kiekvienas skirtingi mokymai yra orientuoti“ (V4-16). Informatų pastebėta ir išskirta Covid-19 karantino įtaka, kuri padidino savarankiško mokymosi svarbą organizacijoje, sukūrė daugiau galimybių tobulėjimui nuotoliniu būdu bei galiausiai įtvirtino savarankiško mokymosi praktiką įmonės veikloje („Savarankiško mokymasi labiausiai išmokė mus covid karantinai, kuomet suprato ir visas pasaulis, kad to laiko nereikia leisti veltui ir begalo daug buvo paruošta paskaitų ir mus pasiekė visais įmanomais kanalais. Žodžiu daug įvairiausių kursų ir tikrai turėjome galimybę mokytis, nes tiesiog buvo karantinas; o dabar, grįžus į darbus, visą tai tiesiog puikiai įsitvirtino dabartinėje mūsų įmonės veikloje“, V2-1). Taigi, apibendrinant SDM turi daug privalumų tiek darbuotojams, tiek organizacijoms: padidinant darbuotojų pajamas, prisidedant prie karjeros galimybių, plečiant profesines ir asmenines kompetencijas. Ekspertų teigimu, SDM gali padėti organizacijoms teikti aukštesnio lygio paslaugas ir didinti pajamas. Savarankiškas mokymasis yra lankstus ir patogus būdas tobulėti, skatinantis bendradarbiavimą (tinklaveikos aspektas) ir inovacijas. Savarankiškas mokymasis yra esminė besimokančios organizacijos kultūros dalis.



30 pav. Ekspertų išskirtos SDM reikšmės organizacijai

Savarankiško mokymosi skatinimas organizacijoje. Išskirtos dvi temos, t.y. konkretūs vadovų veiksmai, skatinant SDM bei vadovus skatinantys aspektai labiau įsitraukti į darbuotojų SM procesus. Analizuojant duomenis pastebėta, kad, anot ekspertų, šių dviejų temų procesų sinergija yra tarpusavyje susiję (žr. 31 pav.).



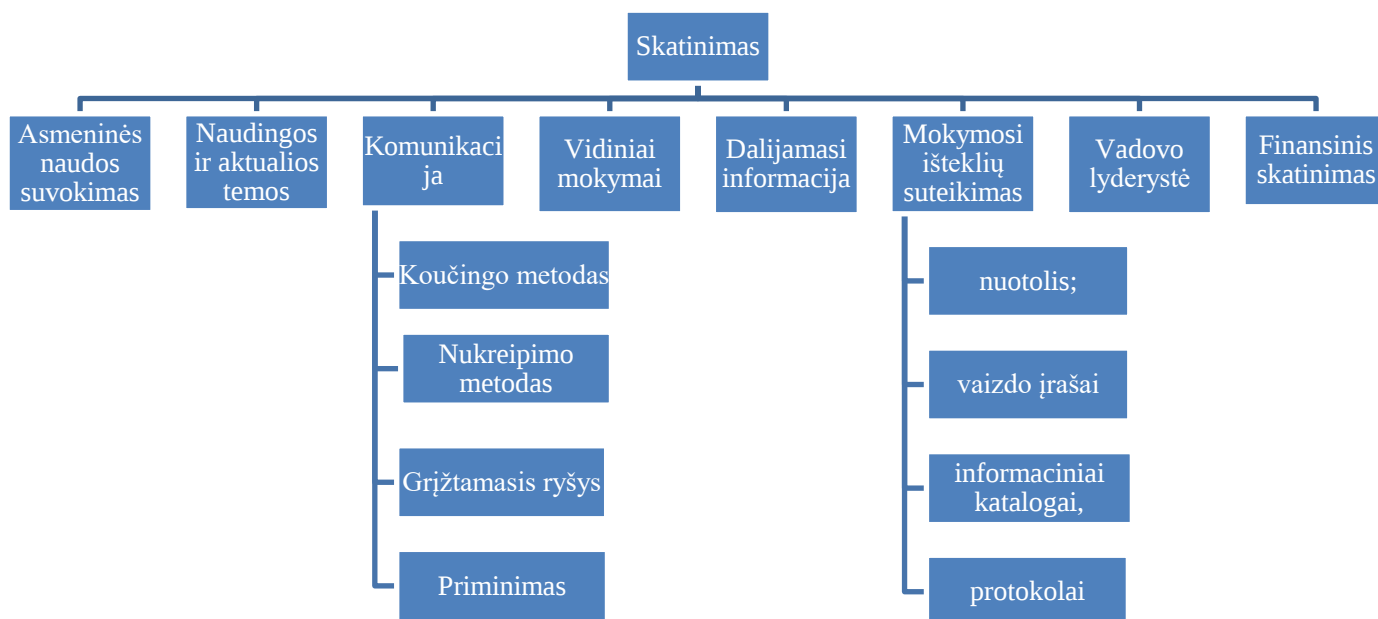
31 pav. Savarankiško darbuotojų mokymosi skatinimas organizacijoje

Ekspertų teigimu svarbiausias aspektas, skatinant SDM, yra padėti darbuotojui suvokti asmeninę savivaldaus mokymosi naudą (žr. 15 priedą) („*Ir aplamai, turbūt pasikartosiu, kad svarbiausias aspektas yra, kad tema būtų labai įdomi, labai svarbu ir pagrindimas KODĖL tai būtų labai naudinga darbuotojui.*“, V2-12) bei parinkti naudingas ir aktualias temas skirtingų pareigybių darbuotojams („*Tiesiog turi būti kiekvienam labai atrinktos temos, kad darbuotojas pajautų, kad tai yra reikalinga jam,<...>*“, V2-9),

kadangi „skirtingų pareigybių darbuotojams rekomenduojam skirtingų specifikacijų mokymus, tie mokymai dažnai gali būti savarankiški, ypač kas yra susiję su administracinės srities darbuotojais: tai būtų ar streso valdymas, konfliktinių situacijų valdymas ar marketingo žinių tobulinimas ar tos pačios buhalterinės žinios ir jų atnaujinimas, lygiai taip pat programinės įrangos, su kuria dirbama, mokymasis savarankiškai iš kolegų ar tų pačių vadovų mokymai nuotoliniai (V4-14). Ekspertams naudinga sužinoti kokių žinių ir įgūdžių trūksta darbuotojams, norint gerinti bendrą atliekamo darbo kokybę („Kaip įtakoti darbuotojus, aš manau turi būti parenkamos temos, kas tikrai būtų naudinga jiems, be ko negali darbas vykti, kas labai patobulintų darbo kokybę <...>“, V2-7). Ekspertų teigimu, darbuotojui mokantis individualiai aktualių dalykų, bus nesunku išvelgti ir asmeninę tokio mokymosi naudą („<...>,kad jeigu yra kažkokie tai pagal temas mokymai tai jie yra aktualiausi, negu, kad mokymai dėl mokymų.“, V2-18). Apžvelkime turinio analizės metu išskirtą esminį vadovų naudotą metodą, skatinant SDM, t.y. komunikacija (žr. 32 pav.). Komunikacijos aspekte matome keletas atspalvių: vadovai naudoja koučingo metodą pokalbių metu, bandant išsiaiškinti darbuotojų norus, lūkesčius ir karjeros tikslus bei komunikuoja apie mokymosi galimybes, pavyzdžiui, kursus, seminarus, mentorystės programas („Kadangi įmonės vadovai turi pokalbius su įmonės darbuotojais, tai tikrai naudojame tą patį koučingo metodą, bandome išsiaiškinti žmogaus norus ir lūkesčius ir jo judėjimo kryptį - kur jisai nori būti, ką jis nori daryti. Tai išsiaiškinus jo poreikius ir norus bandome nukreipti jį teisinga linkme. Mes komunikuojame, kokius dalykus galbūt jam reikėtų pasiruošti, išmokti, kokių įgūdžių jam reikia, kad jis galėtų judėti savo norimu ir svajojamu keliu <...>“, V4-9). Remiantis surinkta informacija, ekspertai nukreipia darbuotojus tinkama linkme, ne tik išklausanč, bet ir aktyviai patariant, kokius įgūdžius ir žinias jiems reikia tobulinti („Dėl vadovų įtakos skatinant savarankišką darbuotojų mokymąsi tai esminiai dalykai yra pokalbiai su pačiais darbuotojais, išsiaiškinimas jų lūkesčių, taip pat pastebėjimas silpnųjų ir stipriųjų darbuotojo pusių.“, V4-21). Todėl iš pasisakymų konteksto matyti, kad taikomas ne tik komunikavimo, bet ir nukreipimo metodas, kai padedama darbuotojams paversti silpnąsias puses stipriosiomis, susidėlioti tobulėjimo planą, atsižvelgiant į ilgalaikius tikslus bei padėti rasti tinkamas priemones tikslams pasiekti, pavyzdžiui, minėtus mokymus, mentorystę, savarankišką mokymąsi („Tai vienas dalykas turbūt yra mokymų esmė kaip silpnąsias darbuotojo puses paversti stipriosiomis ir kaip dar labiau stiprinti tas stipriąsias puses tai faktas, kad šitoje vietoje tikrai labai padeda tas pats koučingo metodas kai darbuotojus galime nukreipti teisinga linkme jiems patiems atsakant į tam tikrus klausimus: kaip jie mato save po metų, po trijų, po penkių ir kokių papildomų galbūt žinių reikia ar papildomų įgūdžių. Tai visus šitus dalykus sudėjus į vieną visumą tikrai galima gauti gerą sprendimo variantą ir susidėlioti etapus ką darbuotojui reikia padaryti, kaip reikia padaryti, tam, kad jis siektų savo svajonių ar savo tikslų ir matant galinį tikslą reikia rasti tiesiog priemones tam tikslui pasiekti, o tos

priemonės dažniausiai ir būna mokymai, kompetencijos kėlimas, įgūdžių mokymasis ir šitie visi dalykai, suvedus į vieną visumą, dažniausiai atneša gerą rezultatą.“, V4-22). Šie du metodai komunikuojant yra tarpusavyje susiję: efektyvi komunikacija padeda vadovams geriau suprasti darbuotojų poreikius, o tai leidžia jiems tiksliau nukreipti darbuotojus SDM linkme. Sekantis komunikacijos aspektas - vadovai atlieka svarbų vaidmenį primindami darbuotojams apie vykstančius mokymus, kas padidina dalyvavimo mokymuose lygį ir užtikrina, kad darbuotojai gautų jiems reikalingas žinias ir įgūdžius („<...>jeigu tokios yra temos tai žinoma turi vadovas ir per savo tuos atitinkamus asmenis priminti, kad štai vyksta tokie mokymai ir tokie labai norime ir kviečiame dalyvauti, PRIMINTI būtina, nes tikrai esame paskendę darbuose ir dažnai tas priminimas yra tikrai labai reikalingas.“, V2-8). Atlikus turinio analizę matyti, kad organizacijoje reguliariai vertinamos darbuotojų kompetencijas ir teikiamas grįžtamasis ryšys apie jų tobulėjimą („Be abejo mes visą tą patikriname - mūsų specialistai, kurie turi žinių šioje srityje būtina patestuoja naujas darbuotojo žinias, tam kad mes galėtume suteikti jau tikrai gebančiam darbuotojui papildomą galimybę atlikti naujai išmoktas procedūras, pasiūlyti kažkokį platesnį atliekamų paslaugų spektrą.“, V4-4). Kitas išskirtas SDM skatinantis veiksnys yra organizuojami vidiniai įmonės mokymai, atitinkantys skirtingus darbuotojų poreikius („<...> ir tą tikrai mes palaikome, stengiamės organizuoti tiek, kiek mes galime patys iš savęs, bet neretai ir darbuotojai organizuojasi mokymus ir įgūdžių tobulinimus patys.“, V4-10). Vidiniai mokymai padeda užtikrinti, kad darbuotojai turėtų reikiamus įgūdžius darbui atlikti („<...> bet mūsų specialybėje neišvengiamas tas mokymasis ir tikrai jeigu tik yra galimybė tam tikroms specialybėms suorganizuoti neformalius mokymus ir mes turime pasiūlymų ir galimybių tai visada tikrai aktyviai skatiname darbuotojus tą daryti“, V2-6), ekspertų kruopščiai atrenkami ir samdomi lektoriai („Atrenkame tam tikrus dėstytojus, lektorius, jiems mokame ir skatiname, kad mūsų darbuotojai mokytųsi <...>“, V1-11). Išoriniai mokymai suteikia darbuotojams galimybę tobulėti ir plėsti savo profesines žinias, todėl ekspertai nurodo dalijimosi informacija apie išorinius mokymus svarbą („Tai jeigu tikrai tokie mokymai pasitaiko ir yra paruošti pagal profesiją tai tikrai mes jais ir dalinamės ir kviečiame juose dalyvauti.“, V2-16). Ekspertų teigimu, įmonė suteikia įvairius mokymosi išteklius, kad atitiktų skirtingus darbuotojų poreikius, pavyzdžiui nuotolinio prieiga prie mokymų arba įrašyti gyvų mokymų vaizdo įrašai, leidžiantys darbuotojams mokytis sau patogiu laiku („Paskatintų ir kiti aspektai – taupant tą mokymų laiką gyvai, suteikti prieigą prie organizuojamų mokymų nuotoliu,<...>“, V2-13), informaciniai katalogai, kuriuose aprašoma informacija apie produktus, procedūras ir įrangą, nurodoma, kad tai naudinga tiek naujiems darbuotojams, tiek norintiems atnaujinti savo žinias, t.y. prieinama visiems darbuotojams („Taip, organizacijoje mes turime katalogus, kuriuose yra aprašyta informacija apie konkrečius produktus, kuriuos mes parduodame, taip pat apie konkrečias procedūras, kurias mes galime atlikti. Pvz.: paimkime [produkto

pavadinimas] itališką produktą – yra aprašai kaip atlikti procedūrą, kiek laiko laikyti ir taip toliau. Dabar mes turime lazerių aprašus kaip turi būti atliekama, turime video medžiagas, tai mes šitą informaciją turime, valdome. “, V1-15), darbo instrukcijų protokolai, kuriuose išsamiai aprašoma, kaip atlikti tam tikras užduotis („Kadangi įmonės veiklos darbo specifiška yra aprašyta tam tikruose protokoluose tai tikrai visi darbuotojai tuos protokolus gali perskaityti. Taip pat yra įvairiausios darbo instrukcijos arba įrangos naudojimosi instrukcijos. “, V4-11). Ekspertų įvardinama problema, kad minėti mokymosi ištekliai laikui bėgant pasimeta („Tik tai žinote, keičiantis darbuotojams, galbūt tam tikro info ir pasimeta bet esminiai dalykai yra ir jais galima naudotis.“, V1-16). Darbuotojai skatinami skirti laiko savarankiškam mokymuisi, didinant bendradarbiavimą ir tarpusavio pagalbą, suteikiama darbo grafike lankstumo ir savarankiškumo („Tai visa tai [mokymasis iš kolegų] gali būti traktuojama kaip mokymasis ir įmonė visą laiką tikrai suteikia tokią teisę darbuotojams laisvesniu laiku tobulinti savo žinias ir kelti savo kvalifikaciją.“, V4-13). Vadovo mokymosi lyderystė, ekspertų nuomone, yra veiksnys skatinantis SDM organizacijoje. Vadovai, kurie patys mokosi ir tobulėja, tampa sektinu pavyzdžiu darbuotojams ir įkvepia juos daryti tą patį, informantams svarbu „Savo pavyzdžiu skatinti darbuotojus. Darbuotojai, kurie mato, kad vadovas mokosi ir tobulėja, jausis labiau motyvuoti daryti tą patį“ (V2-11). Pabrėžiama asmeninė nuolatinio mokymosi svarba („Aš asmeniškai mokausi daug, be galo, nuolatos tikrai ir tą parodau kolegėms. “, V3-11), dalijimasis žiniomis („Pasakoju apie visas naujoves, injekcijų technikas, naujus lazerius, naujas metodikas ir tada dalinuosi su savo kolegėmis, <...> “, V3-12, „Daug dalinuosi - aš manau, kad tai skatina ir kolegas pasigilinti šitoje srityje.“, V3-19). Vadovai asmeniniu pavyzdžiu rodo, kad dėl nuolatinio SM turi didelius klientų srautus („Aš niekada nestoviu vietoje, dėl ko turiu daug klientų? Nes aš nuolat taikau naujoves, naujas technikas, skaitau.. “, V3-16). Be vadovų pavyzdžio ir mokymosi kultūros kūrimo, organizacija gali naudoti ir kitus metodus, skatinančius SDM, t.y. finansinis skatinimas, išskiriant su mokymais susijusių išlaidų padengimą („Vadovų įtaka galėtų būti pavyzdžiui kartais ir įstaiga gali padengti išlaidas darbuotojo, susijusias su mokymais.“, V3-7). Ekspertų teigimu, darbuotojų SM pastangos atsispindi ir atlyginime („<...>ir tai atsispindi į daugelį dalykų tiek atlyginimo prasme tiek savimotyvacijos prasme.“, V4-8).



32 pav. Ekspertų išskirti SDM skatinimo veiksmai organizacijoje

Toliau būtų naudinga išskirti, kas **skatina vadovus labiau įsitraukti į darbuotojų SM procesus**. Turinio analizė parodo, kad esminiai veiksniai yra pačio darbuotojo savimotyvacija ir konkretus naudos aspektas įmonei (žr. 16 priedą ir 33 pav).



33 pav. Vadovus skatinantys aspektai labiau įsitraukti į darbuotojų SM procesus

Rezultatai parodo, kad vadovai supranta, kad SDM gali padidinti komandos produktyvumą ir pagerinti klientų aptarnavimą ir „Yra daug skirtingų veiksmų, kurie galėtų skatinti vadovus aktyviau dalyvauti ar remti savarankišką darbuotojų mokymąsi. Pagrindinis dalykas - vadovas turi matyti mokymų naudą <...>“ (V4-18), minėta nauda turėtų būti abipusė, t.y. tiek darbuotojui, tiek įmonei („Turbūt tas galioja bet kurios srities specialistams, esmė yra ta, kad žmogus turi matyti naudą ir lygiai taip pat vadovas turi matyti naudą iš tų darbuotojo mokymų. Faktas, kad jeigu vadovas mato naudą, tai jis tikrai skatins savo

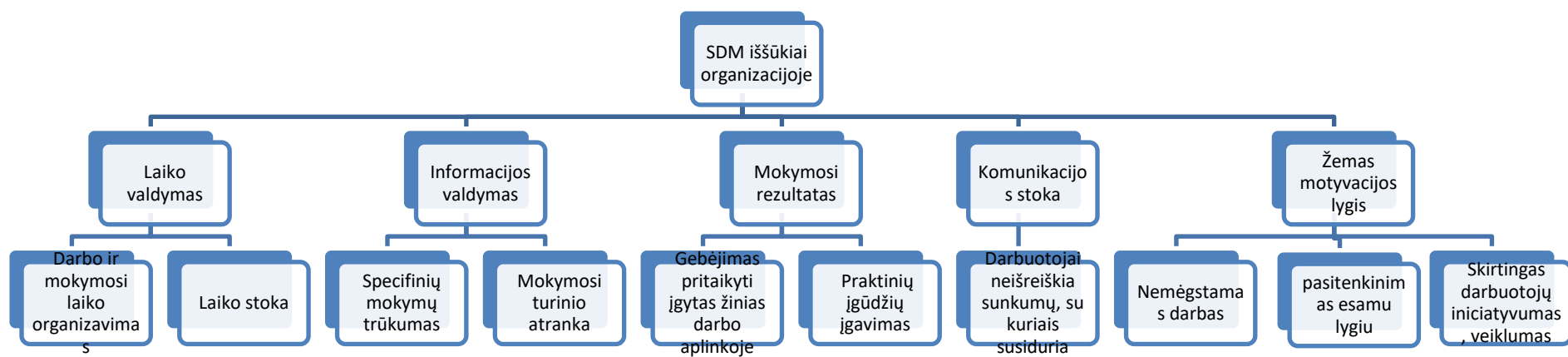
darbuotojus užsiimti mokymais tiek savarankiškais vidiniais, tiek išoriniais;“, V4-20). Darbuotojo noras mokytis ir savimotyvacija yra sekantis esminis veiksnys skatinantis aktyvų vadovo dalyvavimą SDM procese (*„Pagrindinis ir svarbiausias veiksnys yra iniciatyva iš darbuotojo. Jeigu tik bus iniciatyva, noras ir kažkokios rekomendacijos iš pačio darbuotojo, ką jis nori mokytis ir tobulinti tai vadovai visada sutiks, jeigu darbuotojas įrodys tų mokymų naudą.“*, V1-20) – t.y. matant, kad darbuotojas pats imasi iniciatyvos SM, atitinkamai ir vadovai labiau motyvuoti tokiam darbuotojui padėti mokymosi procese. Dažniausiai SM veda link darbuotojo savimotyvacijos, t.y. kai *„<...> dažniausiai po mokymų atsiranda kur kas didesnė motyvacija arba daryti kažką kitaip ar daugiau daryti arba pakeisti vienus procesus kitais“* (V4-19). Vadovas gali padėti, tačiau negali priversti darbuotojo mokytis savarankiškai (*„Mano įtaka šioje vietoje kaip aš sakau yra 50 ant 50. Kodėl taip sakau – jeigu darbuotojas nenorės savarankiškai mokytis aš jo negalėsiu priversti, bet jeigu jis norės ir rodys iniciatyvą – taip aš jam tikrai galiu padėti visais klausimais.“*, V1-12), todėl darbuotojas turi rodyti iniciatyvą ir siūlyti, ką norėtų mokytis (*„<...>mes leidžiame skatiname ir norime, kad darbuotojas mokytųsi savarankiškai ir tobulėtų. O esant poreikiui ir mes galime pagelbėti kaip organizacija.“*, V1-18). Iš vadovo perspektyvos, atlikta analizė parodo suinteresuotumą, palaikymą ir pagalbą, t.y. vadovas suinteresuotas padėti darbuotojui rasti tinkamus mokymosi išteklius ir sudaro sąlygas taikyti įgytas žinias praktiškai, pvz.: *„Jeigu pavyzdžiui tam tikru mokymų mes nedarome klinikoje arba neturiu lektorių, kurie galėtų skaityti tokius pranešimus, bet iš darbuotojo pusės yra labai didelis suinteresuotumas ir jisai įrodo, kad šita informacija yra bus naudinga ir susijusi su mūsų tiesiogine veikla t.y. įmonės darbu, taip mes galėsime ir investuoti į darbuotoją ir suteikti tas norimas žinias“* (V1-13).

Darbuotojų savarankiško mokymosi iššūkiai organizacijoje. Šie iššūkiai suskirstyti į penkias pagrindines temas – laiko valdymas, informacijos valdymas, mokymosi rezultatas (integravimas darbo aplinkoje), komunikacijos stoka, žemas motyvacijos lygis (žr. 34 pav.) **Laiko valdymo** temoje išskirti darbo ir mokymosi laiko organizavimo ir laiko stokos aspektai. Tiriant pirmąjį aspektą išryškėjo, kad suderinti darbą ir mokymąsi gali būti sudėtinga, nes mokymasis *„<...> neturi kirstis su tiesioginiu darbu, kurį turi darbuotojas atlikti tam tikru metu ir išdirbti tam tikras valandas. Taip, mokymus mes galime daryti ir organizacijoje, t.y. klinikoje, bet tai turėtų būti po darbo valandų dažniausiai, sakyčiau 80proc., likę 20 proc. gali būti ir darbo metu, bet ką noriu pasakyti- pirmiausia turi būti tiesioginis darbas atliekamas, o tada laikas skiriamas mokymams“* (V1-14), taip pat darbuotojai gali nepakankamai laiko skirti mokymuisi, nes turi atlikti savo tiesiogines pareigas (*„Kliūtys tokios, kad savarankiškai mokantis nespėja atlikti savo pagrindines pareigas, jeigu mokosi darbo metu<...>;“*, V3-8). Ekspertų pastebėta, kad darbuotojas, kuris savarankiškai mokosi darbo metu *„<...>, gali užimti kabinetą jeigu mokosi lazeriu dirbti ir trukdyti kitiems*

darbuotojams,“ (V3-9) ir tokiu būdu gali „<...> *kolegos laiką trukdyti*“ (V3-10) ir ne tik to darbuotojo, kuris užsiima mentoryste, bet ir kito, kuris laukia laisvos įrangos einamosioms pareigoms atlikti. Antras laiko valdymo aspektas yra laiko stoka, kuri ekspertų taip pat įvadinama kaip kliūtis SDM „<...> *nes tikrai šiandieniniais tempai mums rasti laiko tikrai sunku ir reikalauja, kad ir būtų įdėta šiek tiek pastangų*“ (V2-10). Be įvardintų asmeninių darbuotojo pastangų, paminėtas šeimos išipareigojimo aspektas („<...> *kitas atsakymas gali būti tas, kad moteris pavyzdžiui turi kelis vaikučius, 3-4 vaikučius, gal mažiau, ir joms nelieka laiko mokytis, todėl kad visą savo dėmesį skiria šeimai, kur, kaip pavyzdys, reikia vėlgi ir vaikų pamokoms dėmesio skirti ir galbūt yra pretenzingas vyras, kuriam turi padaryti prabangią vakarienę kiekvieną vakarą. Yra žmonių kurie negali skirti laiko sau, nes visą savo laisvą laiką turi atiduoti galbūt šeimai.*“, V1-23). **Informacijos valdymo** temoje išskirti specifinių mokymų trūkumo, informacijos srauto valdymo ir mokymų turinio atrankos aspektai. Turinio analizė išryškino, kad kai kuriais atvejais gali trūkti specifinių mokymų, atitinkančių darbuotojų poreikius, tai gali lemti motyvacijos stoką ir neefektyvų savarankišką mokymąsi („*Pagalvojau, kad vat slaugytojų ir nėra tų labai mokymų, daugiausia va visokių injekcijų mokymų, mes juose esame paskendę, o tokių, kad slaugytojų dėl bendro darbo tvarkos ar kažkokių tokių mokymų nėra daug sukurta tai turbūt ir atsakytų į klausimą, <...>*“, V2-17). Ekspertų teigimu, darbuotojai turi gebėti susirasti patikimus ir naudingus informacijos šaltinius, atitinkančius jų poreikius ir iš didelio informacijos srauto atrinkti tai, kas jiems yra aktualu ir naudinga („*O tų dabar mokymų yra tikrai pilnas internetas ir tik spėk juos skippinti, nes jeigu taip iš tiesų tai jų yra tikrai begalo daug tik pasek, kokius vienus ir tave užpils informacija.*“, V2-19). Darbuotojo iniciatyva ir domėjimasis svarbu, tačiau pažymėtinas efektyvus informacijos valdymo įgūdis, t.y. atrinkti ir kritiškai vertinti informacijos patikimumą ir kokybę („*Tai man atrodo čia lemia ir pomėgiai ir domėjimasis ir tada ta informacija savaime jau ir užplūsta tik reikia ją atsirinkti, kuri yra svarbiausia.*“, V2-20). Darbuotojai gali savarankiškai ieškoti mokymų ir konsultotis su vadovais dėl tinkamiausių variantų („*O kodėl kai kurie nenori mokytis? Sudėtingas klausimas, paaiškinimo neturiu. Nes šiaip kiekvienas darbuotojas turi savarankiškai mokytis, bet BŪTENT savo srityje.*“, V3-15). Svarbu, kad darbuotojai mokytųsi savo srityje ir įgytų žinių, kurias galėtų pritaikyti praktiškai („*Aš asmeniškai savarankiško mokymosi darbo aplinkoje neskatinu. Aš už normalius mokymus. Pavyzdžiui tas pats pavyzdys, kiek žinau ateina slaugytojos, net ne kosmetologės ir prašo mokytis hifu [medicininis aparatas] arba dar kažką. Nors tai neįeina į pareigas –todėl aišku aš neskatinčiau tokio mokymosi.*“, V3-5). Todėl toliau būtų pravartu išskirti mokymosi integravimą darbo aplinkoje, t.y. tyrėjo įvardintą **mokymosi rezultato** temą. Svarbiausi mokymosi rezultatai išskirti į du aspektus. Pirmasis yra gebėjimas pritaikyti įgytas žinias praktiškai savo darbo srityje, žinios turi būti aktualios ir naudingos atliekant kasdienes užduotis („*Turbūt tikrai svarbiausia yra panaudoti tas žinias*

aktualias, kurias išmokai. Ar tu esi specialistas, ar esi gydytojas, ar esi administratorius, tai tikrai labai priklauso nuo to, kokie buvo mokymai ir faktas, kad tų žinių ant pečių nenešiosi tiesiog jas reikia gebėti pritaikyti savo darbo sferoje tam, kad tai nešytų naudą;“, V4-17). Turinio analizė parodė, kad gebėjimas pritaikyti žinias priklauso nuo įvairių veiksnių, tokių kaip: mokymosi programos kokybė, darbuotojo motyvacija ir įsitraukimas bei galimybė praktiškai pritaikyti įgytas žinias. Antras aspektas yra galimybė gauti praktinių įgūdžių, kas taip pat ypač svarbus medicinos srityje. Darbuotojai, dirbantys su pacientais, turi mokėti taikyti teorines žinias praktiškai. Įmonė sudaro sąlygas įgyti ne tik teorinių žinių, bet ir praktinių įgūdžių organizuodama praktinius mokymus bei skatindama darbuotojus bendradarbiauti su kolegomis („Tai šitoje vietoje turbūt yra paprasčiau su administracinės srities mokymais, nes tam ne visada reikalinga praktika, kas yra su medicininiu personalu, kad visą laiką prie medicininių mokymų dažniausiai yra reikalinga praktika, tai darbuotojai netgi mokymdamiesi savarankiškai dažniausiai turėtų atlikti praktiką. Mūsų įmonėje visą laiką tą galima padaryti, bet neesu įsitikinęs, kad mokantis savarankiškai kažkur kitur galima tą praktiką atlikti ir gauti tuos praktinius įgūdžius. Galbūt tą ir galima, bet vėlgi kiekviena situacija yra individuali ir šitoje vietoje galėtų būti tiek mūsų vidinė praktika tiek išorinė.“, V4-15). Išskirta **komunikacijos stokos** tema. Ekspertų teigimu, darbuotojai neišreiškia sunkumų, su kuriais susiduria ir mano, kad organizacijoje kliūčių SDM nėra („Tikrai nepastebėjau kažkokių kliūčių su kuriomis susiduria darbuotojas arba darbuotojas nebuvo pareiškęs, išreiškęs šitos informacijos, bet kliūčių tikrai pas mus nėra, <...>“, V1-17), nors atliekant darbuotojų iliustracinį kokybinį tyrimą rezultatai gauti priešingi. **Žemas darbuotojų motyvacijos lygis** savivaldžiam mokymuisi gali būti dėl įvairių priežasčių. Tyrimo duomenų analizė parodė, kad darbuotojas, kuris nemėgsta savo darbo gali būti mažiau suinteresuotas SDM („<...> kodėl nenori jie mokytis savarankiškai.. Tai tikrai susidūriau su tokiais žmonėmis ir galiu duoti atsakymus, kad vieni, pavyzdžiui, jaučia, kad jie dirba nemylimą darbą, ne tai kas jiems įdomu ir dėl to jie paprasčiausiai galvoja keisti darbo profilį ir jie visiškai nėra suinteresuoti dar savarankiškai mokytis, kas jiems nėra įdomu. tai vienas atsakymas, <...>, V1-22). Kai kurie darbuotojai gali būti patenkinti savo esamu žinių ir įgūdžių lygiu ir nejausti poreikio tobulėti („Trečias atvejis su kuriuo susidūriau - žmonės nenori savarankiškai mokytis todėl, kad jiems gerai būti tame lygyje, kuriame yra. Jie turi labai stiprų finansinį užnugarį, pvz. vyras, kuris tikrai daug uždirba ir žmona mėgaujasi tikrai tuo, kas yra ir tiek kiek yra ir daugiau joms nereikia, neįdomu ir dėl to žmonės nėra linkę patys savarankiškai mokytis.“, V1-24). Be to, ekspertai pažymėjo, kad darbuotojai skiriasi savo motyvacija, iniciatyvumu ir veiklumu („O dėl darbuotojų tai taip visi yra skirtingi, vieni labiau yra linkę, kiti – mažiau linkę. Labai labai tikrai skiriasi visi kaip asmenybės, jų yra įvairiausių kaip ir kiekvienoje darbovietėje taip ir pas mus – vieni labai aktyviai siekia žinių ir neieško kliūčių, kiti – galbūt ieško kliūčių ir mažiau siekia žinių<...>“, V2-5). Jei darbuotojai neturi

pakankamai iniciatyvos ir veiklumo, gali būti sunku juos paskatinti mokytis savarankiškai („*O kiti kaip stovi vietoje taip ir stovi – kaip skatinti tada? Mes vedame mokymus būtent klinikoje bendrus, bet būna kartais irgi neateina. O ką mes dar galime padaryti? Negali priversti ir už ausų atvesti.*“, V3-18).



34 pav. Ekspertų išskirti SDM organizacijoje iššūkiai

4.4. Tyrimo rezultatų lyginimas ir apibendrinimas

Kiekybinio tyrimo metu nustatyta, kad penktadalis (21 proc.) respondentų buvo visiškai nesusipažinę ar mažai susipažinę su SM koncepcija. Kiek mažiau nei pusė (42,1 proc.) darbuotojų buvo vidutiniškai susipažinę, ketvirtadalis (26,3 proc.) gerai susipažinę ir tik dešimtadalis (10,5 proc.) labai gerai susipažinę su savarankiško mokymosi koncepcija. Didžioji dauguma darbuotojų (65,8 proc.) darbuotojų suvokia, kad savarankiškas mokymasis turi labai naudingą ir beveik trečdalis (28,9 proc.) naudingą vertę jų profesiniame augime. Kokybinio tyrimo metu su darbuotojais matyti, kad susiformavęs darbuotojų požiūris į SM yra teigiamas ir dažniausiai savivaldaus mokymosi reikšmingumas suprantamas dvejopai, t.y. kaip (1) asmeninio tobulėjimo galimybė ir (2) profesinio tobulėjimo galimybė. Darbuotojų teigimu, SM daugiausia įtakos turi asmeniniam tobulėjimui, apimant tokius aspektus kaip bendras apsiskaitymas/erudicija, mokymasis kaip investicija į savo ateitį, platesnės savirealizacijos galimybės, savęs pažinimas, naujos pažintys bei bendras asmenybės ugdymas. Darbuotojų išvelgtos ir profesinio tobulėjimo galimybės, tokios kaip jau turimų profesinių žinių ir įgūdžių gilinimas, naujų profesinių žinių ir įgūdžių įgijimas, geresnės kokybės paslaugų teikimas, dalykinis apsiskaitymas, kilimas karjeros laiptais. Pastebėta, kad kartais savarankiško mokymosi metu įgytos žinios ir įgūdžiai negali būti pritaikyti praktikoje dėl tam tikros darbo specifikos ar naudojamų technologijų ir ribotas žinių ar įgūdžių pritaikomumas darbo aplinkoje gali sumažinti jo įtaką profesiniam tobulėjimui. Savarankiško mokymosi pritaikomumas darbo aplinkoje priklauso nuo įvairių veiksnių, tokių kaip mokymosi tikslų nusistatymas, pavyzdžiui, siekiant tiesiogiai pagerinti darbo rezultatus tiesiogiai pritaikant praktikoje, atsižvelgiant į darbo specifiką ir naudojamas technologijas arba tikslas siekti plėsti savo žinias ir įgūdžius neapsiribojant vien darbu. Svarbu pabrėžti, kad net ir netiesioginis savarankiško mokymosi pritaikymas gali turėti teigiamos įtakos darbuotojams padidinant pasitikėjimą savimi ir savo kompetencija, ugdant motyvaciją ir susidomėjimą savo darbu bei sukuriant geresnius santykius su kolegomis ir klientais.

Darbuotojų charakteristikos, rodančias aukštą pasiruošimą savarankiškam mokymuisi: savarankiškumas, kompetencija ir motyvacija. Savarankiškas mokymasis reikalauja pastangų ir laiko investicijų, todėl darbuotojai, gebantys tinkamai planuoti savo laiką ir susikonsoliduoti ties užduotimis, yra labiau linkę sėkmingai mokytis savarankiškai. Mokymosi procese neišvengiama sunkumų ir nesėkmių, tačiau motyvuoti darbuotojai nepasiduoda ir ieško būdų, kaip įveikti iššūkius ir pasiekti savo tikslus. Analizė atskleidžia, kad savarankiškas mokymasis stiprina pasitikėjimą savimi ir savo gebėjimais, nes įgydami naujų žinių ir įgūdžių, darbuotojai jaučiasi profesionaliau ir labiau pasiruošę atlikti savo darbą.

Interviu tyrimas su vadovais parodė, kad iš vadovų perspektyvos taip pat vyrauja teigiamas darbuotojų savarankiško mokymosi organizacijoje vertinimas bei savarankiško mokymosi svarba organizacijoje vertinama 5 balais iš 5. Vadovai darbuotojų savarankiško mokymosi vertę suvokia suskirstant jas į dvi puses: (1) darbuotojui ir (2) organizacijai. Darbuotojui pažymima finansinė, didesnių galimybių, geresnių karjeros perspektyvų, profesinių kompetencijų, bendro apsiskaitymo nauda. Vadovų išvelgta nauda organizacijai yra daugiaaspektė: SDM prisideda prie įmonės pajamų didinimo, aukštesnio teikiamų paslaugų lygio, naujų paslaugų įvedimo, patogesnio mokymų organizavimo, laiko valdymo, tinklaveikos bei besimokančios organizacijos kultūros stiprinimo. Nors kokybiniame tyrime su darbuotojais informantų pasisakymu kontekste analizė atskleidė problemą, kad darbuotojų mokymosi pastangos nepastebėtos neįvertinti darbdavio, SDM vadovų atpažįstamas dvejopai, kaip: mentorystė ir asmeninis įsitraukimas į mokymosi procesą. Mentorystė suvokiama kaip kolegų tarpusavio bendradarbiavimas, kai darbuotojai vieni į kitus kreipiasi, kad šie juos tiesiogiai, neoficialiai pamokytų arba tiesiog naudojasi galimybe stebėti kolegas, kurie atlieka procedūras ir taip mokytis iš jų, o asmeninis darbuotojo įsitraukimas į mokymosi procesą, suvokiamas pastebint, kad dauguma darbuotojų savarankiškai tobulina savo įgūdžius ir žinias, įvairiomis formomis, pavyzdžiui, dalyvaujant mokymuose ir seminaruose, skaitant knygas ir straipsnius, žiūrint vaizdo įrašus ir pan. Kita vertus, darbuotojai paminėjo, kur kas daugiau priemonių, kuriais naudojasi SM metu, kurios yra svarbios tuo, kad galimai turi teigiamos įtakos tiriamos organizacijos darbuotojų SM veiklai ir karjerai bei pasireiškia geresniais veiklos rezultatai. Įgyvendinant SM organizacijoje, specialistų nuomone, galima išskirti įvairias darbuotojų mokymosi formas bei priemones, kurias jie naudoja savo tobulėjimui. Prie savivaldaus mokymosi išskiriami kursai, seminarai, mokymai, informacijos paieška internete, straipsniai, knygos, mentorystė, bendradarbiavimas, bendruomenės. Įsigilinus į kiekybinio tyrimo dalyvių atsakymus, pastebėta, kad daugiausia respondentų paminėjo, kad dažniausiai savarankiškai mokėsi skaitydami knygas ir straipsnius. Nustatyta kad vyresni nei 44 m. (83,3 proc.) darbuotojai dažniau mokėsi skaitydami knygas ir straipsnius, negu 28-43 m. (60 proc.) ar jaunesni nei 27 m. (28,6 proc.). Pastebėta, kad gydytojai dažniau nei slaugos personalas ir administracijos darbuotojai dalyvavo internetiniuose seminaruose, konferencijose, skaitė knygas ir straipsnius, užsiėmė mentoryste, koučingu. Taip pat matome, kad administracijos darbuotojai dažniau (21,4 proc.) tiesiog nesimokė savarankiškai, negu slaugos personalas ar gydytojai. Galima daryti išvadą, jog SDM organizacijoje paremtas įvairių priemonių taikymu ir derinimu tarpusavyje.

Darbuotojų savarankiško mokymosi priemonių kategoriją sudaro: informacijos paieška internete, moksliniai ir praktiniai straipsniai, kurie yra vertingas informacijos šaltinis, padedantis respondentams gilinti žinias ir sužinoti apie naujausias tendencijas savo srityje bei nors nėra taip plačiai naudojamos, bet

respondentai vis dar vertina knygas, kaip patikimą informacijos ir žinių šaltinį savarankiškai mokantis. Mentorystės, kaip neformalaus mokymosi iš kolegų, temoje matome, kad respondentams aktualus patarimų ir pagalbos teikimas bei bendras praktikavimas, bendradarbiavimas su kolegomis, bendruomenės, soc tinklai. Vadovai suvokia SDM konceptą kaip darbuotojui ir organizacijai palankią priemonę tobulėti, išryškinant ne tik individualų mokymąsi, bet ir kolegų tinklaveiką. Kiekybinio tyrimo rezultatai taip pat atskleidė rodo, kad darbuotojai per paskutinius metus dažniausiai savarankiškai mokėsi skaitydami knygas ir straipsnius (57,9 proc.), dalyvavo konferencijose (55,3 proc.), dalyvavo internetiniuose kursuose (50 proc.), seminaruose (47,4 proc.) ir užsiimdavo mentoryste, koučingu (mokymasis stebint, iš kolegų ir pan.) (44,7 proc.). Tik 7,9 proc. darbuotojų nurodė, kad per paskutiniu metus jie nesimokė savarankiškai, o 5,3 proc. nurodė, kad mokėsi kitokiais būdais (Youtube, studijos). Kokybinio tyrimo dalyvių pasisakymų kontekste išskirtos trys darbuotojo charakteristikų kategorijos, rodančias aukštą pasiruošimą savarankiškam mokymuisi: savarankiškumas, kompetencija ir motyvacija. Išryškintas savikritiškas darbuotojų požiūris ir gebėjimas reflektuoti savo veiklą. Vadovai taip pat pažymėjo, kad žemas darbuotojų motyvacijos lygis savivaldžiam mokymuisi gali būti dėl įvairių priežasčių, tokių kaip nemėgstamas darbas, ar pasitenkinimas esamu lygiu. Be to, darbuotojai skiriasi savo motyvacija, iniciatyvumu ir jeigu darbuotojai neturi pakankamai iniciatyvos ir veiklumo, gali būti sunku juos paskatinti mokytis savarankiškai.

Kuo darbuotojų darbo stažas didesnis, tuo jie labiau norėtų tobulinti rinkodaros ir verslo įgūdžius. Kuo savarankiško mokymosi pasirengimas darbuotojų didesnis, tuo jie labiau norėtų tobulinti specializuotus profesinius įgūdžius. Taip pat pastebėta, kad kuo geriau vertinama darbuotojų savivalda, tuo jie labiau norėtų tobulinti rinkos ir verslo įgūdžius.

Vadovų naudojami metodai skatinant SDM: komunikacija (kompetencijų vertinimas ir grįžtamasis ryšys ir kt.), organizuojami vidiniai mokymai, informuojami apie išorinius mokymus, vadovų lyderystė, kai vadovai mokosi ir tobulėja ir tampa sektinu pavyzdžiu darbuotojams bei įkvepia juos daryti tą patį bei kiti metodai tokie kaip finansinis skatinimas. Taigi, darbuotojai skatinami skirti laiko savarankiškam mokymuisi, didinant bendradarbiavimą ir tarpusavio pagalbą, suteikiama darbo grafike lankstumo ir savarankiškumo. Darbuotojus motyvuojantys veiksniai: finansinės paskatos (mokymų apmokėjimas, priedai prie algos, premijos) ir nefinansinės paskatos (žodinis paskatinimas, mokymosi medžiagos paruošimas, besimokančios organizacijos kultūra, grįžtamasis ryšys, savarankiško mokymosi naudos suvokimas), išskirti svarbiausi aspektai darbuotojams: darbdavio dėmesys ir įvertinimas, galimybė tobulėti ir siekti geresnių rezultatų, asmeninės ir profesinės naudos suvokimas. Tiek vadovai, tiek darbuotojai pabrėžia komunikacijos svarbą, abiem grupėms yra svarbios finansinės paskatos. Vadovai pabrėžia

kompetencijų vertinimo ir grįžtamojo ryšio svarbą, o darbuotojai – reguliaraus grįžtamojo ryšio poreikį. Išvelgiami ir skirtumai: vadovai daugiau dėmesio skiria organizuojamiems vidiniams ir išoriniams mokymams, o darbuotojai – savo individualiems poreikiams ir savarankiškumo svarbai. Vadovai vertina darbuotojų kompetencijas, o darbuotojai pageidauja, kad vadovas vertintų jų pastangas ir motyvaciją. Apibendrinant galima teigti, kad finansinės paskatos yra svarbus, tačiau nėra vienintelis veiksnys, motyvuojantis darbuotojus savarankiškai mokytis. Darbuotojams svarbu žodinis paskatinimas, mokymosi medžiagos paruošimas, besimokančios organizacijos kultūros skatinimas, grįžtamasis ryšys bei savarankiško mokymosi naudos įmonei ir darbuotojui išsigryninimas. Darbdavys, kuris kuria besimokančios organizacijos kultūrą, pasirūpina mokymosi ištekliais ir/ar priemonėmis bei teikia reguliary grįžtamąjį ryšį, gali tikėtis, kad jo darbuotojai bus motyvuoti tobulėti ir siekti geresnių rezultatų (kokybinis tyrimas). Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojus labiausiai motyvuotų savarankiškai mokytis darbe karjeros tobulėjimo galimybės ($M=4,68$), darbuotojų pripažinimas, apdovanojimai, premijos, paskatinimai už jų savarankiškas mokymosi pastangas ($M=4,66$), lankstus darbo grafikas ($M=4,55$) ir aiškus supratimas apie naudą karjeros progresui, darbo rezultatams ir asmeniniam augimui ($M=4,53$). Mažiausiai motyvuotų darbuotojus savarankiškai mokytis galimybė mokytis su kolegomis, bendradarbiauti įgyvendinant projektus ($M=4,29$), organizacinė kultūra, kuri vertina nuolatinį darbuotojų mokymąsi ($M=4,29$) ir asmeninis meistriškumas, įgūdžių ugdymas, noras įgyti naujų įgūdžių ar žinių ($M=4,47$). Nustatyta, kad kuo darbuotojų amžius mažesnis, tuo juos labiau motyvuotų darbuotojų pripažinimas, apdovanojimai, premijos, paskatinimai už jų savarankiškas mokymosi pastangas. Kuo darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimas geresnis, tuo jie dažniau mano, kad juos mokytis motyvuotų aiškus supratimas apie naudą karjeros progresui, lankstus darbo grafikas, darbuotojų pripažinimas, apdovanojimai, asmeninis meistriškumas ir įgūdžių ugdymas, karjeros tobulinimo galimybės, organizacinė kultūra, galimybė mokytis su kolegomis.

Privataus sektoriaus klinikos X vadovų teigimu, įmonėje egzistuoja pakankamai palankios sąlygos SDM plėtotis. Šios sąlygos paremtos teigiamu tiriamų subjektų požiūriu į tiriamą reiškinį. Savarankiškas mokymasis yra vertinamas kaip svarbi darbuotojų tobulėjimo dalis. Įmonė skatina tokią iniciatyvą ir siūlo įvairias priemones, padedančias darbuotojams savarankiškai mokytis ir tobulėti. Nors, savarankiškas mokymasis gali būti naudingas įrankis, tačiau jis nėra tinkamas visiems atvejams. Ekspertų nuomone, svarbu atsižvelgti į individualius poreikius, gebėjimus ir kompetenciją, renkantis mokymosi metodą. Savarankiškas mokymasis turėtų būti derinamas su formaliais mokymais, siekiant užtikrinti optimalų tobulėjimą.

Siekiant skatinti savarankišką darbuotojų mokymąsi organizacijoje X, tikslinga išskirti ir sugrupuoti esminias kokybinių tyrimu metu nustatytas SDM kliūtis, kurios yra šios:

- Laiko valdymas: vadovų nurodyta darbo ir mokymosi laiko organizavimas bei laiko stoka, t.y. kai sudėtinga derinti darbą ir mokymąsi, nes mokymasis neturi kirstis su tiesioginiu darbu. Šią kliūtį nurodė taip pat ir darbuotojai - nepakankamai laiko skiriama mokymuisi, nes turi būti atliktos tiesioginės pareigos. Laiko valdymas čia suskirstytas į asmeninį (t.y. organizuotai valdyti savo laiką bei derinti darbą, šeimos įsipareigojimus ir asmeninį laiką su mokymusi) bei išorinį, kuomet mokymasis reikalauja asmeninio laiko investicijų. Šiame aspekte išryškėjo lankstaus darbo grafiko ir sąlygų vertė, kuri leistų derinti darbą ir mokymąsi.
- Informacijos valdymas. Vadovų nurodytas specifinių mokymų trūkumas, atitinkančių darbuotojų poreikius, lemiančių motyvacijos stoką ir neefektyvų savarankišką mokymąsi bei tinkamo mokymosi turinio atranka (ribotas gebėjimas susirasti patikimus ir naudingus informacijos šaltinius, atitinkančius poreikius). Darbuotojai nurodė, kad didelis informacijos kiekis gali kelti sunkumų atrinkti patikimus ir naudingus šaltinius, todėl reikia gebėti kritiškai vertinti informaciją ir atpažinti šališkumą, ribotas efektyvaus informacijos valdymo įgūdį, t.y. atrinkti ir kritiškai vertinti informacijos patikimumą ir kokybę.
- Žema motyvacija. Interviu tyrimo su vadovais išryškinta, kad priežastys gali būti įvairios (nemėgstamas darbas, pasitenkinimas esamu lygiu, skirtingas darbuotojų iniciatyvumas, veiklumas). Jei darbuotojai neturi pakankamai iniciatyvos ir veiklumo, gali būti sunku juos paskatinti mokytis savarankiškai. Darbuotojų nurodytos kliūtys asmeninės/vidinės (nuovargis, sunkumai susikonsoliduoti, nenoras mokytis) koreliuoja su ilgomis darbo valandomis ir dideliu krūviu, o išorinės kliūtys su darbuotojo mokymosi indėlio neįvertinimu. Darbuotojų pasiekimai nėra tinkamai atlyginami, o tai, savo ruožtu, mažina motyvaciją toliau tobulėti, nes nėra įžvelgiama savarankiško mokymosi nauda.
- Komunikacijos stoka. Vadovų teigimu, darbuotojai neišreiškia sunkumų, su kuriais susiduria. Todėl labai svarbu, kad vadovai imtųsi veiksmų, kad pagerintų komunikaciją su savo darbuotojais ir užtikrintų, kad jie jaustųsi komfortiškai dalindamiesi savo sunkumais. Darbuotojai gali nesidalinti savo sunkumais dėl įvairių priežasčių, kurie šiame tyrime netirti. Tačiau kokybinio tyrimo su darbuotojais metu išryškėjo, kad darbuotojams trūksta grįžtamojo ryšio, jų nuomone, vadovai suvokia SM kaip savaime suprantamą dalyką.
- Ribotas pritaikomumas. Darbuotojai argumentuoja, kad kartais savarankiško mokymosi metu įgytos žinios ir įgūdžiai negali būti pritaikyti praktikoje dėl tam tikros darbo specifikos ar naudojamų

technologijų poreikio. Vadovų nuomone, mokymosi rezultatas priklauso nuo asmens gebėjimo pritaikyti įgytas žinias.

4.5. Tyrimo rezultatų aptarimas mokslinių tyrimų kontekste

Analizuojant šio tyrimo darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimo lygį atsižvelgiant į darbuotojų pareigas, nustatyta, kad savarankiško mokymosi pasirengimas priklauso nuo darbuotojų pareigų pvz.: savivaldos lygis yra didesnis gydytojų, negu slaugos personalo; noro mokytis lygis yra didesnis gydytojų, negu administracijos darbuotojų; savikontrolės lygis yra didesnis gydytojų, negu administracijos darbuotojų ir slaugos personalo - taigi, bendras savarankiško mokymosi pasirengimo lygis yra didesnis gydytojų, negu administracijos darbuotojų ir slaugos personalo. Be to, savarankiško mokymosi pasirengimas nepriklauso nuo darbuotojų amžiaus ar darbo stažo. Kitų autorių tyrimų kontekste antrinama, kad valstybės tarnautojų SM pasirengimo lygis priklauso nuo jų profesijos, o ne nuo demografinių faktorių, kaip amžius ar išsilavinimas. Pavyzdžiui, švietimo ar sveikatos apsaugos srityse dirbantys valstybės tarnautojai, kurių darbas susijęs su žiniomis ir komunikacija, pasižymėjo aukštesniu SM pasirengimo lygiu nei dirbantys žemės ūkio sektoriuje. Tai rodo, kad pats darbo pobūdis gali turėti įtakos žmogaus polinkiui mokytis savarankiškai. Tyrimo autoriai rekomenduoja vadovams teikti tikslinę paramą, skirtą ugdyti darbuotojų SM pasirengimą atsižvelgiant į profesiją, o ne remtis plačiomis demografinėmis charakteristikomis (Birhanu ir kt., 2022, p. 11). Dalyvavimas mokymosi visą gyvenimą veiklose, į kurio sąvoką įeina ir savivaldus mokymais, yra glaudžiai susijęs su aukštesniu darbuotojo raštingumo lygiu: tyrimais nustatyta teigiama koreliacija tarp suaugusiųjų raštingumo lygio ir įvairių įsitvirtinimo darbo rinkoje parametrų, tokių kaip aukštesnis išsilavinimas, aukštesnės kvalifikacijos darbas, didesnės pajamos ir stabilesnis darbinis statusas (Dudaitė ir kt., 2022, p. 205-208). Įmonės, ieškančios aukštų rezultatų siekiančių, kūrybingumu, problemų sprendimo įgūdžių greitai kintančioje aplinkoje turinčių darbuotojų, gali apsvarstyti savarankiško mokymosi pasirengimo skalę (angl. SDLRS) kaip atrankos proceso dalį. Tyrimas nustatė teigiamą koreliaciją tarp aukštų SM pasirengimo skalės balų ir išskirtinio minėtų kriterijų įgyvendinimo darbe. Panašiai mokymo ir tobulinimo programos gali būti naudingos įvertinus darbuotojų pasirengimą savarankiškam mokymuisi: tyrimas parodė teigiamą ryšį tarp išsilavinimo lygio ir SM pasirengimo lygio balo, o tai rodo, kad aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai gali būti imlesni savarankiško mokymosi galimybėms. Įvertinusios šį pasirengimą, organizacijos gali pritaikyti mokymo programas pagal individualius poreikius, kartu su tradiciniais grupiniais mokymais pasiūlydamos savarankiškus mokymosi išteklius, pvz., internetinius modulius (Guglielmino ir kt., 1987, p. 310-313). Tam tikro pobūdžio darbas (pvz. autorių Lemmetty ir Collin tyrime nagrinėjamas policijos pareigūnų pareigos) reikalauja didelio savarankiškumo dėl savo problemų sprendimo pobūdžio ir socialiniai veiksniai vaidina lemiamą vaidmenį šio savarankiškumo skatinime. Patyrę kolegos, bendraamžiai ir vadovai prisideda prie darbuotojo (tyrime - pareigūno) tobulėjimo - nuo dalijimosi žiniomis ir gairių teikimo iki prieigos prie naudingų įrankių ir išteklių

suteikimo. Pabrėžiama ne tik individualios iniciatyvos, bet ir socialinės paramos svarba efektyviam mokymuisi darbo vietoje (Lemmetty ir Collin, 2023, p. 225). Teigiamas ir palaikantis socialinis kontekstas gali sukurti palankią aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi motyvuoti, įgalinti ir pasitikintys savimi siekti žinių ir įgūdžių. Šio tyrime kontekste matome tokius socialinio konteksto atspalvius kaip bendradarbiavimas, tinklaveika, mentorystė, žinių pasidalijimas, besimokančios organizacijos kultūros stiprinimas įmonėje, grįžtamasis vadovų ryšys ir kt.

2024 metais buvo atliktas tyrimas privačioje organizacijoje „PT Propernas Griya Utama „, , kuriuo buvo bandoma išsiaiškinti darbuotojo motyvacijos ir savarankiško mokymosi ryšį ir kokią įtaką tam turi darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Darbuotojai turintys gera balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo yra labiau motyvuoti, ir labiau linkę į savarankiška mokymąsi. Tyrimo metu buvo nustatyta kad darbuotojų darbo motyvacijai didžiausia įtaką turėjo noras greitai ir tiksliai atlikti užduotis: darbuotojai stengiantis kuo geriau atlikti savo užduotis dėl kompanijos kurioje dirba. Iš tyrimo duomenų galima pastebėti, kad ne tokią didelę įtaką darbuotojų motyvacijai turėjo finansiniai paskatinimai, t.y. didesnio atlyginimo lūkesčiai ar piniginiai priedai už gerai atliktą darbą. Nors pastebėta, kad didžioji dauguma įmonės darbuotojų nėra labai motyvuoti ir savarankiški kalbant apie savarankiško mokymosi procesą, visgi pastebėta, kad savarankiškai besimokantys darbuotojai buvo sėkmingesni. (Puspitasari ir kt., 2024, p. 683-685).

Dažniausiai į vidutinės grandies vadovų pareigas medicinos srityje JAV yra paskiriami paprasti medicinos darbuotojai kurie parodė gerus darbo rezultatus kaip sveikatos priežiūros specialistai. Tačiau, neretai juos neigiamai paveikia naujos pareigos, dėl žinių ir įgūdžių trūkumo, kurių reikia norint susidoroti su užduotimis atsiradusiomis kartu su naujomis pareigomis. Bandant išsiaiškinti ar savarankiškas mokymasis gali padidinti atsparumą stresui, su kurio susiduria vidutinės grandies vadovai medicinos srityje, paaiškėjo, kad savarankiškas mokymasis padeda sumažinti streso padarinius, darbuotojai tapo labiau susikaupę ir pasidarė labiau pozityvūs. Savivaldus mokymasis padėjo darbuotojams geriau save vertinti, suteikė jiems pasitikėjimo sprendžiant kasdien iškylančias problemas, jie tapo lankstesni ir kūrybiškesni, kas leido jiems paprasčiau ir greičiau priimti sprendimus ir susidoroti su iškylančiais sunkumais (Piotrowski, 2020, p. 19,29,31).

IŠVADOS

Atlikus SDM organizacijoje teorinių ir praktinių įžvalgų analizę, taip pat ištyrus darbuotojų ir vadovų požiūrį į šį reiškinį konkrečioje organizacijoje, galima suformuluoti šias išvadas:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad savivaldus mokymasis nėra vien tik individualus procesas. Savarankiškam mokymuisi turi įtakos ir socialiniai veiksniai įvairiose neformaliose veiklose. Vadovai šiame procese matomi labiau kaip pagalbininkai, orientuojant į tikslų nustatymą (angl. couchingas), išteklių paiešką, planavimą, kuravimą bei mentorystę. SDM svarbūs tokie veiksniai kaip motyvacija, koreliacija su karjeros augimo siekiais, pasitikėjimas savimi, pasiruošimas savarankiškai mokytis, išteklių prieinamumas ir palaikanti organizacinė aplinka. SM orientuotas į organizaciją, į darbo bendruomenę, į darbo užduotį bei į darbuotoją.
2. Savivaldus mokymasis yra esminis besimokančios organizacijos komponentas, skatinantis nuolatinį tobulėjimą konkurencingoje aplinkoje. Šiuolaikinės besimokančios organizacijos kontekste SM pripažįstamas nepakeičiamu gebėjimu, leidžiantis organizacijai tinkamai ir lanksčiai reaguoti tiek į vidinius, tiek į išorinius pokyčius. SM ir žinių dalijimasis, besimokančios organizacijos kultūros kontekste, vyksta visais organizacijos lygmenimis (individualus, komandos, organizacinis) ir yra orientuotas į bendrus tikslus.
3. Ištyrus privataus sektoriaus klinikos X darbuotojų požiūrį į savivaldų mokymąsi, bei palyginus tyrimo dalyvių nuomones, nustatyta, kad įmonėje vyrauja teigiamas požiūris į savivaldų mokymąsi. Nors kiek mažiau nei pusę įmonės X darbuotojų yra tik vidutiniškai susipažinę su savivaldaus mokymosi koncepcija, tačiau didžioji dauguma darbuotojų suvokia, kad savarankiškas mokymasis turi naudingą vertę jų profesiniame augime. Darbuotojų įvertintas geriausiai yra noras mokytis, o darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimas įvertintas pakankamai gerai. Darbuotojų charakteristikos, rodančias aukštą pasiruošimą savarankiškam mokymuisi: savarankiškumas, kompetencija ir motyvacija.
4. Darbuotojus labiausiai motyvuotų savarankiškai mokytis darbe karjeros tobulėjimo galimybės, darbuotojų pripažinimas, apdovanojimai, premijos, paskatinimai už jų savarankišką mokymosi pastangas, lankstus darbo grafikas ir aiškus supratimas apie naudą karjeros progresui, darbo rezultatams ir asmeniniam augimui. Motyvacijos aspektui turi įtakos amžius ir savarankiško mokymosi pasirengimas. Esminiai darbuotojus motyvuojantys veiksniai susiję su finansinėmis paskatomis (mokymų apmokėjimas, priedai prie algos/ premijos) ir nematerialiais paskatinimais (žodinis paskatinimas, mokymosi medžiagos paruošimas, besimokančios organizacijos kultūros

skatinimas, grįžtamasis ryšys bei savarankiško mokymosi naudos įmonei ir darbuotojui išsigryninimas).

5. Įmonėje vyrauja teigiamas vadovų požiūris į tiriamą reiškinį: SDM turi daug privalumų tiek darbuotojams (padidinant darbuotojų pajamas, prisidedant prie karjeros galimybių, plečiant profesines ir asmenines kompetencijas) tiek organizacijai (pajamų didinimas, aukštesnis teikiamų paslaugų lygis, naujų paslaugų įvedimas, mokymų organizavimo patogumas, laiko valdymas, tinklaveika, besimokančios organizacijos kultūros stiprinimas).
6. Privataus sektoriaus klinikos X vadovai atlieka esminį vaidmenį skatindami SDM organizacijoje ir naudoja įvairius metodus: padeda suvokti asmeninę naudą pačiam darbuotojui, naudingos ir aktualios temos parinkimas atsižvelgiant į skirtingų darbuotojų poreikius, komunikacija, organizuojami vidiniai mokymai, dalijamasi informacija, mokymosi išteklių suteikimas, vadovų mokymosi lyderystė (vadovų asmeninis tobulėjimas bei dalijimasis žiniomis) bei finansinis skatinimas.
7. Esminiai veiksniai, kurie skatina vadovus labiau įsitraukti į darbuotojų SM procesus yra pačio darbuotojo noras mokytis ir savimotyvacija (1) bei konkretus naudos aspektas organizacijai (2). Sėkmingam SDM skatinimui organizacijoje būtina sinergija tarp vadovų ir darbuotojų. Vadovai suinteresuoti padėti darbuotojui rasti tinkamus mokymosi išteklius ir sudaro sąlygas taikyti įgytas žinias praktiškai.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos privataus sektoriaus klinikai X, pagrįstos kiekybinio ir kokybinio tyrimo duomenis, tiriant darbuotojų savivaldų mokymąsi darbe. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai teigiamai vertina SM koncepciją ir suvokia jos naudą savo profesiniam tobulėjimui. Vis dėlto, egzistuoja tam tikrų kliūčių, trukdančių sklandžiai vyksti SM procesui organizacijoje. Šiomis rekomendacijomis siekiama pašalinti šias kliūtis ir sukurti palankesnę aplinką SM klestėjimui klinikoje X.

1. Stiprinti darbuotojų teigiamą požiūrį į savivaldų mokymąsi:

- Įtraukti SM į organizacijos vertybes ir viziją, apibrėžti SM kaip esminę darbuotojų tobulėjimo ir organizacijos sėkmės dalį.
- Besimokančios organizacijos kultūros stiprinimas, skatinant nuolatinį tobulėjimą ir mokymosi dvasią. Sukurti patogią ir ramią erdvę, skirtą savarankiškam mokymuisi. Sudaryti palankias sąlygas efektyviam ir įtraukiančiam darbuotojų mokymuisi savarankiškai, atsižvelgiant į skirtingus mokymosi stilius, poreikius ir pageidavimus.
- Grįžtamasis ryšys, pažymint ir įvertinant (pripažįstant, apdovanojant, pagiriant) darbuotojų pastangas, kurie rodo iniciatyvą ir mokosi savarankiškai. Įtraukti SM į darbuotojų vertinimo sistemas. Pripažinti SM indėlį į darbuotojų pasiekimus. Svarbu nuolat stebėti pažangą ir tobulinti mokymosi programas.

2. Pagal atliktą poreikių analizę ir nustatytas tikslas kliūtis, trukdančias darbuotojams mokytis savarankiškai, parengti strategijas joms pašalinti:

- Suteikti darbuotojui laiko mokytis savarankiškai. Tai gali apimti lankstų darbo grafiką ar nuotolinę prieigą prie mokymosi medžiagų.
- Padėti darbuotojams valdyti informaciją: pasiūlant kaip rasti patikimus ir naudingus informacijos šaltinius, kritiškai vertinti informaciją ir atrinkti tinkamą mokymosi turinį.
- Didinti motyvaciją, skatinant darbuotojus nustatyti savo mokymosi tikslus ir suvokti savarankiško mokymosi naudą. Siūlant įvairias motyvacines priemones, tokias kaip finansines paskatas, grįžtamąjį ryšį ir profesinio tobulėjimo galimybių išryškinimas.

- Pagerinti komunikaciją, sukuriant atvirą ir palaikantį bendravimą tarp vadovų ir darbuotojų. Skatinant darbuotojus dalintis savo sunkumais ir ieškoti pagalbos. Pabrėžti savarankiško mokymosi naudą tiek darbuotojams, tiek organizacijai.
- Organizuoti laiko valdymo mokymus, padedant darbuotojams efektyviau valdyti savo laiką, kad galėtų skirti laiko mokymuisi.
- Sukurti mentorystės tinklą (tinklaveika, bedradarbiavimas), kuris gali padėti darbuotojams nustatyti mokymosi tikslus ir rasti tinkamus mokymosi išteklius, užpildyti spragas, išmokyti naujų įgūdžių. Taip sukuriant palaikančią bendruomenę.
- Pasirinkti tinkamas mokymosi priemones ir metodus, pavyzdžiui tinkama technologijų panauda, suteikiant prieigą prie mokymosi medžiagų ir taip padidinant mokymosi efektyvumą. Suteikti mokymosi įrankius ir išteklius, pasiūlant darbuotojams prieigą prie interneto, kompiuterių, programinės įrangos, duomenų bazių ir kitų mokymosi priemonių. Suteikti prieigą prie prenumeruojamų duomenų bazių ir mokslinių žurnalų, skirtų konkrečiai darbuotojų sričiai.

ŠALTINIAI

1. Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., & Tertilt, M. (2020). The impact of COVID-19 on gender equality. *National Bureau of economic research*, 26947, 1-39. doi: 10.3386/w26947.
2. Alonderienė, R., & Suchotina, N. (2017). The impact of self-directed learning on work performance of lawyers. *Organizations and markets in emerging economies*, 8(2), 165-176. doi:10.15388/omee.2017.8.2.14185.
3. Alves, & Thiebaut, E. (2024). Building and nurturing a learning culture: a cross-dynamic and interactional perspective. *The Learning Organization*, 31(1), 104–121. doi: 10.1108/TLO-10-2022-0116.
4. Baber, H., Deepa, V., Elrehail, H., Poulin, M. and Mir, F.A. (2023). Self-directed learning motivational drivers of working professionals: confirmatory factor models. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 13(3), 625-642. Prieiga per internet: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/HESWBL-04-2023-0085>
5. Bakes Raymer, E. A. (2022). *Qualitative study: Investigating situational, dispositional, and institutional barriers among learners aged 35 and older*. (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/dissertations-theses/qualitative-study-investigating-situational/docview/2688497485/se-2>
6. Bernard, T. M. (2018). *Environmental perceptions to promote self-directed learning in the workplace* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/docview/2049713884>
7. Birhanu, E. T., Warkineh, T. Z., & Gizaw, A. M. (2022). The Learning Potential of Workplace Environment and Civil Servants' Self-Directed Learning Readiness: A Mixed-Method Approach. *Education Research International*, 1–12. doi: 10.1155/2022/8343088.
8. Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). COVID-19 and remote work: An early look at US data. *National Bureau of Economic Research*, 27344, 1-26. doi: 10.3386/w27344.
9. Butkus, M., Rakauskienė, O. G., Volodzkienė, L., Bartuševičienė, I. (2023 m. gegužės 17 d.). *Viešojo sektoriaus atsparumo stiprinimas ir paslaugų kokybė*. Pranešimas konferencijoje Tvarus viešasis sektorius neapibrėžtumo sąlygomis, Vilnius. Prieiga per internetą: [https://www.lka.lt/uploads/images/Pranesimai/Kiti/santraukos%20\(2023-05-17\).pdf](https://www.lka.lt/uploads/images/Pranesimai/Kiti/santraukos%20(2023-05-17).pdf)
10. Candy, P. C. (1991). *Self-Direction for Lifelong Learning. A Comprehensive Guide to Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

11. Charokar, K., & Dulloo, P. (2022). Self-directed Learning Theory to Practice: A Footstep towards the Path of being a Life-long Learner. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 10(3), 135-144. doi:10.30476/JAMP.2022.94833.1609.
12. Clardy, A. (2000). Learning on Their Own: Vocationally Oriented Self-Directed Learning Projects. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 105–125. doi.org/10.1002/1532-1096(200022)11:2<105::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-5
13. Collin, K. M., Keronen, S., Lemmetty, S., Auvinen, T., & Riivari, E. (2021). Self-organised structures in the field of ICT: challenges for employees' workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 33(2), 95-108. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/JWL-10-2019-0124>.
14. *Content Anytime digitally supports multi-national skills-based transformation*. 2021. Cornerstoneondemand. Prieiga per internetą: <https://www.cornerstoneondemand.com/resources/article/bnp-paribas/>
15. Crans, S., Gerken, M., Beausaert, S., & Segers, M. (2021). The mediating role of social informal learning in the relationship between learning climate and employability. *Career Development International*, 26(5), 678-696. doi: 10.1108/CDI-09-2020-0234.
16. Crans, S., Gerken, M., Beausaert, S., & Segers, M. (2021). The mediating role of social informal learning in the relationship between learning climate and employability. *Career Development International*, 26(5), 678-696. doi: 10.1037/apl0000267.
17. Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: TEV.
18. Decius, J., Knappstein, M., & Klug, K. (2024). Which way of learning benefits your career? The role of different forms of work-related learning for different types of perceived employability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 24-39. doi: 10.1080/1359432X.2023.2191846.
19. Dobrzinskiene, R., Pauriene, G., Melnychuk, D., Mohelnyska, L., & Sahachko, Y. (2022). Effective management of a learning organization: creating opportunities for informal learning. *Independent Journal of Management & Production*, 13(3), 36-57. <https://core.ac.uk/works/126409390>
20. Dounghummes, N., Tantivejakul, N., & Sangsingkeo, N. (2023). Thai village health volunteers' employment of self-directed learning and collective power in time of pandemic. *Social Work with Groups*, 46(3), 1-14. doi: 10.1080/01609513.2023.2205459

21. Dudaitė, Jolita, Dačiulytė, Rūta, & Navickaitė, Jolanta. (2022). *Lietuvos suaugusiųjų raštingumo sąsaja su įsitvirtinimu darbo rinkoje ir mokymusi visą gyvenimą: monografija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
22. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.
23. Elkjaer, B. (2021). The Learning Organization from a Pragmatist Perspective. *Learning Organization*, 28(1), 59–70. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/TLO-04-2020-0053>
24. *Employees turning to self-directed learning during pandemic*. 2021. HRnews. Prieiga per internetą: <https://hrnews.co.uk/employees-turning-to-self-directed-learning-during-pandemic/>
25. Farrukh, M., & Waheed, A. (2015). Learning organization and competitive advantage-An integrated approach. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(4), 73-79. Prieiga per internetą: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36895053/Learning_organization-libre.pdf?1425787649=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLEARNING_ORGANIZATION_AND_COMPETITIVE_AD.pdf&Expires=1714160571&Signature=BPWO9BReAnUQ-oJx2U6u2v7spI95pSPNGNiliT1tHPX~oic~1-S1gkGUCRI-FpZEKp-8XtcxwmO3fNcgmEgjGwJ3g9tTHN0xDq4Ho-kRKfmkK8qFwldG-1il9k5ic64cH8-Ai9~u1VJddRp-I1p5saEcTahsgOganakeo7N6xH7Dr9PrLqy1l~mfZf-W5vUO97DzMSkIeWahcO5qv6OkNDGBP0ZtpCh~-vg1QDBZSV4bU8zhVt~Lw-YZ5GfT73-DHS8bLOGf~nBqJUrvpYmfeynDYCgq2oJg--Og00yWvkw8XJ4DFmAuKPM4xY7GW68HLqH10hihBpkMzq-unwwQw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
26. Ferdianto, S., & Anindita, R. (2023). Reinforcing learning organization by self-directed learning through massive open online courses: a lesson learned from Covid-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 10(2), 1-20. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/23311975.2023.2213968>
27. Fisher, M.J. & King, J. (2010) The Self-Directed Learning Readiness Scale for Nursing Education revisited: A confirmatory factor analysis. *Nurse Education Today*, 30(1): 44-48. doi: 10.1016/j.nedt.2009.05.020

28. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras.
29. Garavan, T., Hogan, C., & Cahir-O'Donnell, A. (2020). *Off-the-job Learning & Development Methods : (Learning & Development in Organisations Series #7)*. Ireland: Oak Tree Press. Prieiga per internetą: <https://web-s-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=0&sid=0d6dc0bc-a5b1-44e6-a7d5-b12516cc5aa5%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=e000xww&AN=2893142>
30. Garratt, B. (1987). *The learning organization*. NY: Fontana Press.
31. Guglielmino, L. M., & Guglielmino, P. J. (2003). *Identifying learners who are ready for e-learning and supporting their success. Preparing learners for e-learning*. San Francisco: Jossey- Bass.
32. Guglielmino, L. M., & Murdick, N. L. (1997). Self-directed learning: The quiet revolution in corporate training and development. *SAM Advanced Management Journal*, 62(3), 10. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/openview/fd0ab406a6dd425764999f520a4f1ed3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40946>
33. Guglielmino, P. J., Guglielmino, L. M., & Long, H. B. (1987). Self-Directed Learning Readiness and Performance in the Workplace: Implications for Business, Industry, and Higher Education. *Higher Education*, 16(3), 303–317. doi: 10.1007/BF00148972.
34. Hoe, S. L. (2019). Digitalization in practice: The fifth discipline advantage. *The learning organization*, 27(1), 54-64. doi: 10.1108/TLO-09-2019-0137.
35. Hunter, G. (2020). A lot can come from thinking outside the box: online training during the pandemic. *Education Journal*, 409, 20. Prieiga per duomenų bazę: <https://web-s-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=5f9d7bbe-cfc8-4804-88e5-b145a83e018b%40redis>
36. Huo, M. L., & Boxall, P. (2022). Do workers respond differently to learning from supervisors and colleagues? A study of job resources, learning sources and employee wellbeing in China. *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 742–762. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1744029>.
37. Hutasuhut, I., Ahmad Zaidi Adruce, S., & Jonathan, V. (2021). How a learning organization cultivates self-directed learning. *Journal of Workplace Learning*, 33(5), 334-347. doi: 10.1108/JWL-05-2020-0074

38. Irgatoglu, A. (2021). Exploring the Relationship between Professional Development Attitudes, Activities and Self-Directed Learning Readiness of EFL Instructors. *International Journal of Progressive Education*, 17(4), 122–134. doi: 10.29329/ijpe.2021.366.8.
39. Lejeune, C., Beusaert, S., & Raemdonck, I. (2022). Effective personal development plans contextualized: The role of the autonomy-supportive people manager in sustaining employees' self-directed learning. *Human Resource Development Quarterly*, 34(4), 389-412. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1002/hrdq.21492>
40. Lemmetty, S. (2021). Employee opportunities for self-directed learning at technology organisations: features and frames of self-directed learning projects. *Studies in Continuing Education*, 43(2), 139-155. Prieiga per internetą: <https://web-s-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=7b731d4a-64e6-4106-be54-ad85632785d6%40redis>
41. Lemmetty, S. (2021). Employee opportunities for self-directed learning at technology organisations: features and frames of self-directed learning projects. *Studies in Continuing Education*, 43(2), 139-155. doi 10.1080/0158037X.2020.1765758.
42. Lemmetty, S. (2023). Learning in the technology field: How to capture the benefits of self-direction?. *IEEE Engineering Management Review*, 51(1), 123-128. doi: [10.1109/EMR.2023.3237807](https://doi.org/10.1109/EMR.2023.3237807).
43. Lemmetty, S., & Collin, K. (2023). Co-Occurrence of Sociocultural Elements and Self-Direction in Learning Situations: A Police Organization Case Study. *Adult learning (Washington, D.C.)*, 34, 220–229. doi: 10.1177/10451595221094072.
44. Loeng, S. (2020). Self-directed learning: A core concept in adult education. *Education Research International*, 2020, 1-12. doi: 10.1155/2020/3816132.
45. Lombardozzi, C. (2021). Create Ideal Conditions for Self-Directed Learning. *Talent Development*, (75) 10, 44-49. <https://web-p-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=0&sid=909a8087-b051-4560-a3fa-b7e6459b8edb%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=152783086&db=asn>
46. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2001(89), 25-34. Prieiga per internetą: <https://tecfaetu.unige.ch/staf/staf-kborer/Memoire/incidental%20learning/incidentallearning.pdf>

47. Meister, J. C., & Willyerd, K. (2016). *The Future Workplace Experience: 10 Rules For Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees*. McGraw Hill Professional.
48. Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(4), 585-616. doi: 10.1111/joop.12031.
49. Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133. doi: 10.1108/09696470110391211.
50. Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean? *Learning Organization*, 25(3), 150–158. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/TLO-02-2018-0016>
51. Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. McGraw-Hill.
52. Peyton, S. R. (2023). *Positive psychology and self-directed learning: A correlational study* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/dissertations-theses/positive-psychology-self-directed-learning/docview/2780914457/se-2>
53. Piotrowski, M. (2020). Relationship of self-directed learning and resilience in healthcare middle managers. *International Journal of Self-Directed Learning*, 17(1), 19-38. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Tracy-Porter-2/publication/341879400_Self-directed_learning_A_qualitative_study_of_doctoral_student_experiences/links/5ed7cb1b92851c9c5e7552e7/Self-directed-learning-A-qualitative-study-of-doctoral-student-experiences.pdf#page=28.
54. Puspitasari, D. A., Dewi, R. S., & Prabawani, B. (2024). The Effect of Work Motivation and Self-Directed Learning on Employee Performance With Work-Life Balance as an Intervening Variable (A Study On Employees Of PT. Propernas Griya Utama). *Journal of economics, finance and management studies*, 7(1), 678-686. doi: 10.47191/jefms/v7-i1-68.
55. Sari, A. R. (2023). *MOOC business, economics, and management: Investigating instructors' strategies in promoting learning engagement and career-relevant skills* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/dissertations-theses/mooc-business-economics-management-investigating/docview/2848084805/se-2>
56. Scott-Muenter, M. (2022). *Investigating self-directed learning and adult learner readiness attributes in a call center environment* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/dissertations-theses/investigating-self-directed-learning-adult/docview/2661998501/se-2>

57. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. NY: Currency Doubleday.
58. Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday. Prieiga per internetą: <http://www.seeing-everything-in-a-new-way.com/uploads/2/8/5/1/28516163/peter-senge-the-fifth-discipline.pdf>
59. Skrickienė, L., Griksienė, D., & Štaras, K. (2018). Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. *Sveikatos mokslai*, 28(1), p. 57-66. doi: 10.5200/sm-hs.2018.010
60. Stefan, A. M., Seit-Amet, A., Dascălu, M. I., & Lazarou, E. (2021). Organizational e-learning in the covid-19 pandemic context: a romanian case- study. *ELearning & Software for Education*, 2, 1-8. doi: 10.12753/2066-026X-21-108.
61. Šilobrit, L. (2020). *Slaugos specialistų kvalifikacijos tobulinimo politikos vertinimas Lietuvoje* (magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: <https://vb.mruni.eu/object/elaba:65795155/MAIN>.
62. Vaara, E., Harju, A., Leppälä, M., & Mickaël Buffart. *How to Successfully Scale a Flat Organization*. 2021. Harvard Business Review, Leadership And Managing People. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2021/06/how-to-successfully-scale-a-flat-organization>
63. van Ruysseveldt, J., van Wiggan-Valkenburg, T., & Dam, K. V. (2021). The self-initiated work adjustment for learning scale: development and validation. *Journal of Managerial Psychology*, 36(6), 491-504.
64. Vithayaporn, S., Yong, S. S., & Chai, E. G. (2021). The integration of self-directed learning and employee competency in the 21st century. *Asian Journal of Business Research Volume*, 11(2), 43-62. doi: 10.14707/ajbr.210106
65. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In Action: Creating the learning organization*. NY: American Society for Training and Development.
66. Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: A systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 247-268. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2018.1435529>
67. *What today's self-directed learning trends tell us about the value of modern learning content*. (2021). Cornerstoneondemand. Prieiga per internetą: <https://www.cornerstoneondemand.com/resources/article/what-todays-self-directed-learning-trends-tell-us-about-the-value-of-modern-learning-content/>.

68. Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. *Handbook of self-regulation*, 13-39. doi: 10.1016/B978-012109890-2/50031-7.

Mikulo D. Darbuotojų savivaldus mokymasis besimokančios organizacijos kontekste: privataus sektoriaus įmonės X atvejo tyrimas / Magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos mokslų fakultetas, 2024, p. 133.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe tiriamas darbuotojų savivaldus mokymasis privataus sektoriaus įmonėje X. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys – teorinė, metodologinė ir analitinė. Teorinėje tyrimo dalyje nagrinėjama savivaldaus mokymosi samprata ir procesas šiuolaikinėje organizacijoje. Identifikuojami darbuotojų savarankiškam mokymuisi motyvuojantys veiksniai ir išryškinami privalumai darbuotojams. Aptariama savivaldaus mokymosi integracija besimokančios organizacijos kontekste, apibūdinamos esminės įgyveninimo problemos ir iššūkiai bei galimybės bei aptariamas savivaldus darbuotojų mokymasis covid-19 pandemijos kontekste. Metodologinėje darbo dalyje paruošiamas ir pagrindžiamas savivaldaus darbuotojų mokymosi privataus sektoriaus įmonės X tyrimo modelis, parengiamam tyrimo metodika. Analitinėje tyrimo dalyje pateikiami tyrimo, atlikto įmonėje X, rezultatai, identifikuojamos probleminės sritys. Darbo pabaigoje konstruojamos išvados pateikiamos rekomendacijos, pasiūlymai savivaldaus darbuotojų mokymosi tobulinimui tiriamoje organizacijoje.

Raktiniai žodžiai: savivaldus mokymasis, savarankiškas mokymasis, mokymasis organizacijoje, besimokanti organizacija, žmogiškųjų išteklių valdymas, šiuolaikinė organizacija.

Mikulo D. Employees' self-directed learning in the context of a learning organization: case study of private sector company X / Master's thesis. Head Assoc. Dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University. Faculty of Political and Management Sciences, 2024, p. 133.

ANNOTATION

The master's thesis examines the self-directed learning of employees in the private sector company X. The work consists of three main parts - theoretical, methodological and analytical. The theoretical part of the study examines the concept and process of self-directed learning in a modern organization. Motivating factors for employees' independent learning are identified and advantages for employees are highlighted. The integration of self-directed learning in the context of a learning organization is discussed, the essential problems and challenges and opportunities of implementation are described, and the self-directed learning of employees in the context of the covid-19 pandemic is discussed. The methodological part of the work prepares and substantiates the study model of self-managed employee learning of the private sector company X, and prepares the research methodology. The analytical part of the study presents the results of the study conducted at company X and identifies problem areas. At the end of the work, the constructed conclusions are presented, recommendations, suggestions for the improvement of self-managed employees' learning in the studied organization.

Keywords: self-directed learning, self-directed learning, organizational learning, learning organization, human resource management, modern organization.

Mikulo D. Darbuotojų savivaldus mokymasis besimokančios organizacijos kontekste: privataus sektoriaus įmonės X atvejo tyrimas / Magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos mokslų fakultetas, 2024, p. 133.

SANTRAUKA

Tradicinio formalaus mokymosi strategija nebeatliepia dinamiškai besikeičiančios greitai augančios medicinos sferos. Globalėjantis pasaulis, spartėjantis mokslo vystymasis, pažangių technologijų integravimas, modernėjantis paslaugų sektorius skatina darbuotojus nuolatos tobulinti turimus įgūdžius bei įgyti naujas žinias. Nuo darbuotojo kompetencijos tiesiogiai priklauso teikiamų paslaugų paklausa, efektyvumas, kokybė. Savivaldus mokymasis vis dažniau tampa vienas iš būdų organizacijos konkurencingumui ir novatoriškumui didinti. Tyrimu siekiama prisidėti prie turimų žinių apie savarankišką mokymąsi organizacijos kontekste ir suteikti X organizacijai praktinių gairių, kaip padidinti savarankiško mokymosi iniciatyvumą bei veiksmingumą. Tyrimo problema mažai išnagrinėta, tiriamojame organizacijoje taip pat nėra atlikta tyrimų. Dėl tyrimų nebuvimo, nežinant realios situacijos, sudėtinga suvokti ir priimti adekvačius sprendimus savivaldžiam darbuotojų skatinimui organizacijoje. Tyrime nustatytas ne tik darbuotojų pasiruošimą savivaldžiam mokymuisi, motyvacija ir pagrindinės kliūtys, trukdančios įsitraukti į savarankišką mokymąsi organizacijoje X, bet ir identifikuota kaip šias kliūtis galima pašalinti, kad būtų padidinta savarankiško mokymosi iniciatyva ir veiksmingumas.

Tyrimo objektas - darbuotojų savivaldus mokymasis privataus sektoriaus dermatologijos klinikoje „X“.

Magistro baigiamojo darbo tikslas - teoriniu ir empiriniu aspektu išanalizuoti darbuotojų savivaldų mokymąsi privataus sektoriaus dermatologijos klinikoje „X“.

Darbo uždaviniai: (1) išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateiktą medžiagą apie savivaldaus mokymosi sampratą ir procesą; (2) aprašyti savivaldaus mokymosi integraciją organizacijoje besimokančios organizacijos kontekste; (3) nustatyti organizacijoje X darbuotojų požiūrį į savivaldų mokymąsi, pasiruošimą jam ir motyvaciją savarankiškam mokymuisi; (4) nustatyti organizacijos vadovų požiūrį į darbuotojų savivaldų mokymąsi kaip organizacijos veiklos rezultatų gerinimą.

Tyrimo metodai: (1) mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, naudotas savivaldaus darbuotojų mokymosi sampratai, struktūrai, elementams ir procesams atskleisti bei rengiant tyrimo instrumentariją; (2) kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, naudota darbuotojų nuomonei bei savivaldaus mokymosi pasiruošimui organizacijoje ištirti; (3) kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas giluminis interviu, naudotas vadovų nuomonei dėl darbuotojų savivaldaus mokymosi organizacijoje ištirti ir struktūruotas interviu su

darbuotojais – specialistais gilesnei nuomonei apie savivaldų mokymąsi organizacijoje ištirti. Atlikta gautų duomenų *content* analizė; (4) statistinė – aprašomoji statistika naudota gautų duomenų analizei su statistinių duomenų SPSS ir Microsoft Excel programomis.

Magistro baigiamajame darbe tiriamas darbuotojų savivaldus mokymasis privataus sektoriaus įmonėje X. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys – teorinė, metodologinė ir analitinė. Teorinėje tyrimo dalyje nagrinėjama savivaldaus mokymosi samprata ir procesas šiuolaikinėje organizacijoje. Identifikuojami darbuotojų savarankiškam mokymuisi motyvuojantys veiksniai ir išryškinami privalumai darbuotojams. Aptariama savivaldaus mokymosi integracija besimokančios organizacijos kontekste, apibūdinamos esminės įgyveninimo problemos ir iššūkiai bei galimybės bei aptiriamas savivaldus darbuotojų mokymasis covid-19 pandemijos kontekste. Metodologinėje darbo dalyje paruošiamas ir pagrindžiamas savivaldaus darbuotojų mokymosi privataus sektoriaus įmonės X tyrimo modelis, parengiamam tyrimo metodika. Analitinėje tyrimo dalyje pateikiami tyrimo, atlikto įmonėje X, rezultatai, identifikuojamos probleminės sritys. Darbo pabaigoje konstruojamos išvados pateikiamos rekomendacijos, pasiūlymai savivaldaus darbuotojų mokymosi tobulinimui tiriamoje organizacijoje.

Ištyrus privataus sektoriaus klinikos X darbuotojų požiūrį į savivaldų mokymąsi, bei palyginus tyrimo dalyvių nuomones, nustatyta, kad įmonėje vyrauja teigiamas požiūris į savivaldų mokymąsi. Darbuotojų įvertintas geriausiai yra noras mokytis, o darbuotojų savarankiško mokymosi pasirengimas įvertintas pakankamai gerai. Esminiai darbuotojus motyvuojantys veiksniai susiję su finansinėmis paskatomis ir nematerialiais paskatinimais. Įmonėje vyrauja teigiamas vadovų požiūris į tiriamą reiškinį: jų teigimu, SM turi daug privalumų tiek patiems darbuotojams, tiek organizacijai. Be to, tyrimo rezultatai rodo, kad vadovai atlieka esminį vaidmenį skatindami SDM organizacijoje ir tam naudoja įvairius metodus, o esminiai veiksniai, kurie skatina pačius vadovus labiau įsitraukti į darbuotojų SM procesus yra pačio darbuotojo noras mokytis ir savimotyvacija bei konkretus naudos aspektas organizacijai. Todėl sėkmingam SDM skatinimui organizacijoje būtina sinergija tarp vadovų ir darbuotojų.

Mikulo D. Employees' self-directed learning in the context of a learning organization: case study of private sector company X / Master's thesis. Head Assoc. Dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University. Faculty of Political and Management Sciences, 2024, p. 133.

SUMMARY

The traditional formal learning strategy no longer responds to the dynamically changing and rapidly growing field of medicine. The globalizing world, the accelerating development of science, the integration of advanced technologies, and the modernizing service sector encourage employees to constantly improve their skills and acquire new knowledge. The demand, efficiency, and quality of the services directly depend on the competence of the employee. Self-directed learning is increasingly becoming one of the ways to increase the competitiveness and innovativeness of the organization. The research aims to contribute to the existing knowledge about self-directed learning in the context of the organization and provide X organization with practical guidelines on how to increase the initiative and effectiveness of employee self-learning. Due to the lack of research, without knowing the real situation, it is difficult to understand and make adequate decisions for self-directed learning promotion of employees in the organization. The study not only identified employee readiness for self-directed learning, motivation and key barriers to engaging in self-directed learning in Organization X, but also identified how these barriers can be removed to increase self-directed learning initiative and effectiveness.

The object of the study is the self-directed learning of employees in the private sector dermatology clinic "X".

The aim of the master's thesis is to analyze the self-management learning of employees in the private sector dermatology clinic "X" from a theoretical and empirical perspective.

Work tasks: (1) analyze the material presented in the scientific literature about the concept and process of self-directed learning; (2) describe the integration of self-directed learning within an organization in the context of a learning organization; (3) to determine the attitude of employees in organization X towards self-managed learning, preparation for it and motivation for self-directed learning; (4) to determine the attitude of the managers of the organization to the self-management learning of employees as an improvement of the performance of the organization.

Research methods: (1) analysis and systematization of scientific literature, used to reveal the concept, structure, elements and processes of self-managed employee learning and to prepare research

instruments; (2) quantitative research - a questionnaire survey used to investigate the opinion of employees and preparation for self-directed learning in the organization; (3) qualitative research - a semi-structured in-depth interview, used to investigate the opinions of managers regarding self-managed learning of employees in the organization and structured interviews with employees - specialists to investigate deeper opinions about self-managed learning in the organization. The content analysis of the received data was performed; (4) statistical – descriptive statistics were used to analyze the obtained data with statistical data SPSS and Microsoft Excel programs.

The master's thesis examines the self-directed learning (SDL) of employees in the private sector company X. The work consists of three main parts - theoretical, methodological and analytical. The theoretical part of the study examines the concept and process of self-directed learning in a modern organization. Motivating factors for employees' independent learning are identified and advantages for employees are highlighted. The integration of self-directed learning in the context of a learning organization is discussed, the essential problems and challenges and opportunities of implementation are described, and the self-directed learning of employees in the context of the covid-19 pandemic is discussed. The methodological part of the work prepares and substantiates the study model of self-managed employee learning of the private sector company X, and prepares the research methodology. The analytical part of the study presents the results of the study conducted at company X and identifies problem areas. At the end of the work, the constructed conclusions are presented, recommendations, suggestions for the improvement of self-managed employees' learning in the studied organization.

After examining the attitude of employees of the private sector clinic X towards self-management learning, and comparing the opinions of the research participants, it was found that the company has a positive attitude towards self-management learning. The best rated by the employees is the desire to learn, and the employees' readiness for independent learning is rated as good enough. The essential factors motivating employees are related to financial incentives and non-material incentives. The company's managers have a positive attitude towards the studied phenomenon: according to them, SDL has many advantages both for the employees themselves and for the organization. In addition, the results of the study show that managers play an essential role in promoting SDL in the organization and use various methods for this, and the essential factors that encourage the managers themselves to become more involved in the employees' SDL processes are the employee's own desire to learn and self-motivation and the specific benefit aspect for the organization. Therefore, successful promotion of SDL in an organization requires synergy between managers and employees.

PRIEDAI

PRIEDAS 1 Anketa privataus sektoriaus klinikos X darbuotojams

Darbuotojų pasirengimas savarankiškam mokymuisi

Baigiu lyderystės ir pokyčių vadybos magistro studijas Mykolo Romerio universitete Vilniuje. Šiuo metu rengiu magistro baigiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, kurio tikslas teoriniu ir empiriniu aspektu išanalizuoti darbuotojų savivaldų mokymąsi organizacijoje X pokyčių kontekste. Dalyvavimas šiame tyrime yra anonimiškas. Iš dalyvių surinkta informacija bus naudojama tik šio magistro baigiamojo darbo tikslais.

Diana Mikulo
dimikulo@stud.mruni.eu

Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, LPVvmis22-1
Mykolo Romerio universitetas

1. Koks Jūsų amžius?

- ☐ ≤27
- ☐ 28-43
- ☐ >44

2. Kokios Jūsų pareigos? (Jūsų vaidmuo organizacijoje):

- ☐ Administracijos darbuotojai
- ☐ Slaugos personalas
- ☐ Gydytojas
- ☐ Kita

3. Kiek metų turite darbo patirtį?

- ☐ <1 metai
- ☐ 1-3 metų
- ☐ 3-5 metų
- ☐ >5 metai

4. Ar esate susipažinęs su savarankiško mokymosi koncepcija

- ☐ Visiškai nesusipažinęs
- ☐ Mažai susipažinęs
- ☐ Vidutiniškai susipažinęs
- ☐ Gerai susipažinęs
- ☐ Labai gerai susipažinęs

5. Prie kiekvieno teiginio pasirinkite labiausiai tinkantį atsakymo variantą (Savarankiško mokymosi pasirengimo skalė pagal Fisher, Tague, King, 2000)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Problemas sprendžiu pagal planą	☐	☐	☐	☐	☐
Darbe suskirstau prioritetus	☐	☐	☐	☐	☐
Nevaldau gerai savo laiko	☐	☐	☐	☐	☐
Turiu gerus valdymo įgūdžius	☐	☐	☐	☐	☐
Nustatau griežtus (laiko) terminus	☐	☐	☐	☐	☐
Man patinka planuoti savo mokymąsi	☐	☐	☐	☐	☐
Mokydamasis esu sistemingas, nuoseklus	☐	☐	☐	☐	☐
Sugebu sutelkti dėmesį į problemą	☐	☐	☐	☐	☐
Turiu žinoti kodėl	☐	☐	☐	☐	☐
Kritiškai vertinu naujas idėjas	☐	☐	☐	☐	☐
Man labiau patinka pačiam išsikelti savo mokymosi tikslus	☐	☐	☐	☐	☐
Mokausi iš savo klaidų	☐	☐	☐	☐	☐
Esu atviras naujoms idėjoms	☐	☐	☐	☐	☐
Kai iškils problema, kurios negaliu išspręsti, paprašysiu pagalbos	☐	☐	☐	☐	☐
Esu atsakingas	☐	☐	☐	☐	☐
Man patinka įvertinti tai, ką darau	☐	☐	☐	☐	☐
Turiu didelį asmeninių lūkesčių	☐	☐	☐	☐	☐
Turiu aukštus asmeninius standartus (reikalavimus)	☐	☐	☐	☐	☐
Labai tikiu savo jėgomis (gebėjimais)	☐	☐	☐	☐	☐
Žinau savo ribotumus	☐	☐	☐	☐	☐
Aš pasitikiu savo gebėjimu ieškoti informacijos	☐	☐	☐	☐	☐
Man nepatinka mokytis	☐	☐	☐	☐	☐
Turiu poreikį mokytis	☐	☐	☐	☐	☐
Man patinka iššūkiai	☐	☐	☐	☐	☐
Noriu sužinoti naują informaciją	☐	☐	☐	☐	☐
Nustatau konkretų studijų (mokymosi) laiką	☐	☐	☐	☐	☐

Esu disciplinuotas	☐	☐	☐	☐	☐
Man patinka rinkti faktus prieš priimdamas sprendimą	☐	☐	☐	☐	☐
Esu neorganizuotas	☐	☐	☐	☐	☐
Esu logiškas	☐	☐	☐	☐	☐
Esu metodiškas	☐	☐	☐	☐	☐
Aš įsivertinu savo veiklą (pažangą, pasiekimus)	☐	☐	☐	☐	☐
Man labiau patinka nustatyti savo kriterijus, pagal kuriuos vertinčiau savo veiklą	☐	☐	☐	☐	☐
Manimi galima pasitikėti dėl savarankiško mokymosi	☐	☐	☐	☐	☐
Informaciją galiu sužinoti pats	☐	☐	☐	☐	☐
Man patinka pačiam priimti sprendimus	☐	☐	☐	☐	☐
Man labiau patinka užsibrėžti savo tikslus	☐	☐	☐	☐	☐
Aš pradedęs kontrolę savo gyvenime	☐	☐	☐	☐	☐

6. Ar per pastaruosius metus ko nors savarankiškai mokėtės darbe? Kokio tipo veikla tai buvo? (keli galimi atsakymai)

- ☐ Internetiniai kursai
- ☐ Internetiniai seminarai
- ☐ Konferencijos
- ☐ Knygos ar straipsniai
- ☐ Mentorstė arba koučingas (pvz. tarpusavio mokymasis stebint, mokantis iš kolegų)
- ☐ Nesimokiau savarankiškai
- ☐ Kita

7. Kaip suvokiate savarankiško mokymosi vertę savo profesiniame augime?

- ☐ Visai nenaudinga
- ☐ Nenaudinga
- ☐ Nežinau
- ☐ Naudinga
- ☐ Labai naudinga

8. Kas jus motyvuotų savarankiškam mokymuisi darbe? (Pasirinkite skalėje nuo 1 – 5, kurioje 1 visiškai nemotyvuotų ir 5- labai motyvuotų)

Visiškai Nemotyvuotų Nei Motyvuotų Labai
nemotyvuotų motyvuotų, motyvuotų motyvuotų

	nei nemotyvuotų				
Aiškus supratimas apie naudą karjeros progresui, darbo rezultatams ir asmeniniam augimui	☐	☐	☐	☐	☐
Lankstus darbo grafikas - tai apima prieigą prie internetinių išteklių, mokymosi platformų ir lankstų darbo laiko paskirstymą mokymuisi	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų pripažinimas, apdovanojimai, premijos, paskatinimai už jų savarankiškas mokymosi pastangas	☐	☐	☐	☐	☐
Asmeninis meistriškumas ir įgūdžių ugdymas - noras įgyti naujų įgūdžių ar žinių	☐	☐	☐	☐	☐
Karjeros tobulėjimo galimybės	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacinė kultūra, kuri vertina nuolatinį darbuotojų mokymąsi	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė mokytis su kolegomis ir bendradarbiauti įgyvendinant projektus	☐	☐	☐	☐	☐

9. Kuriuos iš šių įgūdžių jus labiausiai domina ugdyti savarankiško mokymosi metu?

	Labai nenorėčiau	Nenorėčiau	Nei norėčiau, nei nenorėčiau	Norėčiau	Labai norėčiau
Specializuoti profesiniai įgūdžiai (pavyzdžiui, specifiniai gydymo metodai, naujos diagnostikos metodikos ir kt.)	☐	☐	☐	☐	☐
Techniniai įgūdžiai (įrenginių naudojimas, naujų technologijų taikymas)	☐	☐	☐	☐	☐
Minkštieji įgūdžiai (bendravimas su kolegomis, klientais, darbas komandoje, empatija, aktyvus klausymas)	☐	☐	☐	☐	☐
Administraciniai ir valdymo įgūdžiai (laiko valdymas, klientų aptarnavimas, resursų planavimas)	☐	☐	☐	☐	☐
Profesinė etika ir teisės (aktualūs teisės aspektai, normatyvai, teisinis atsakomybės supratimas,	☐	☐	☐	☐	☐

profesinės etikos kodekso
naudojimas)

Rinkodaros ir verslo įgūdžiai
(asmeninė prezentacija, socialinių
tinklų naudojimas, rinkos analizė)



PRIEDAS 2 Kokybinio tyrimas - darbuotojų savivaldaus mokymosi patirtys - interviu klausimyno gairės

1. Ar pastaruoju metu dalyvavote ar ieškojote būdų tobulinti savo įgūdžius ar žinias be tiesioginio vadovo nurodymo?
2. Pateikite pavyzdžių, kokia veikla tai buvo? Gal galėtumėte pasidalinti ko mokėtės?
3. Ar esate turėję galimybę taikyti naujas žinias ar įgūdžius, įgytus savarankiškai mokantis, savo darbo aplinkoje?
4. Kaip jūs vertinate savo savarankiško mokymosi pastangų įtaką jūsų darbo veiklos rezultatams?
5. O ar turi pastangos įtaką asmeniniam tobulėjimui?
6. Ar susidūrėte su sunkumais savarankiškai mokantis darbe? Kokie tai buvo sunkumai?
7. Kokių pasiūlymų ar pageidavimų turėtumėte, kaip organizacija galėtų skatinti savarankišką darbuotojų mokymąsi?

PRIEDAS 3 Kokybinio tyrimo - vadovų požiūris į savivaldaus mokymosi svarbą organizacijai - interviu klausimyno gairės

I. tema: Savarankiško mokymosi suvokimas ir vertė

- 1 Kaip vertinate savarankišką darbuotojų mokymasis? Ar organizacijai svarbus savarankiškas darbuotojų mokymasis?
- 2 Ar manote, kad organizacijoje yra darbuotojų, kurie aktyviai siekia tobulinti savo įgūdžius arba mokosi savarankiškai?
- 3 Kokie konkretūs požymiai jums rodo, kad darbuotojas mokosi savarankiškai? Pateikite pavyzdžius iš savo patirties, kada pastebėjote, kad darbuotojas ėmėsi naujų įgūdžių, ieškojo informacijos arba taikė naujas žinias darbe.
- 4 Kaip, Jūsų nuomone, įvertintumėte savarankiško mokymosi svarbą darbuotojams organizacijoje X skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu)? Paaiškinkite, kodėl taip vertinate?

II. tema: Pagalba ir iššūkiai

- 5 Kaip jūs, kaip vadovas, skatinate ir nukreipiate savo komandos narius į savarankiškus mokymosi procesus organizacijoje? Kokių veiksmų ėmėtės, kad paremtumėte jų pastangas šioje srityje ir skatintumėte aktyvų dalyvavimą savarankiškame mokymesi?
- 6 Kaip vertinate savo galimą įtaką šioje terpėje? Kokius veiksnius jūs laikote savo įtakos sferoje, o kokius aspektus galėtumėte pagerinti arba keisti siekiant darbo vietoje sukurti savarankiškam mokymuisi palankią aplinką?
- 7 Ar yra kokių nors konkrečių įrankių, išteklių ar mokymų, kuriuos suteikiate ar rekomenduojate darbuotojams savarankiškam mokymuisi?
- 8 Ar pastebėjote kokių nors iššūkių tarp darbuotojų, kurie mokosi savarankiškai (pvz., laiko valdymas, mokymosi tinkamumas jų vaidmenims, sumažėjęs produktyvumo rodikliai ir pan.)?
- 9 Kokių pokyčių, jei tokių būtų, galėtų įnešti SM organizacijoje? Kokius privalumus įžvelgiate?

III. Ateities vizija ir rekomendacijos

- 10 Kokie konkrečiai veiksniai ar pasikeitimai jūsų nuomone galėtų **skatinti** vadovus **aktyviau dalyvauti ar remti** savarankiško mokymosi procesus organizacijoje?
- 11 Ar turite konkrečių rekomendacijų, pakeitimų ar iniciatyvų kaip galėtume **padidinti vadovų įtaką skatinant** savarankišką darbuotojų mokymąsi, atsižvelgiant į dabartines organizacijos struktūras ir procesus?
- 12 Kaip įsivaizduojate savarankiško mokymosi rezultatų integravimą į veiklos apžvalgas ar profesinio tobulėjimo planus?

PRIEDAS 4 Pusiau struktūrizuoto darbuotojų interviu turinio analizės pagalba identifikuotos kategorijos, subkategorijos ir prasminiai vienetai (N=10)

Kategorijos	Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginiai/prasminiai vienetai	Informanto kodinis pavadinimas ir prasminio vieneto adresas
I. Darbuotojų požiūris į savarankišką mokymąsi ir jo reikšmingumas	Asmeninio tobulėjimo galimybės	Bendras apsiskaitymas/erudicija	1. Kai tavęs paklausia, draugai, šeimos nariai – tu žinai kaip atsakyti	J16
			2. Savarankiško mokymosi metu ugdu ne tik bendrąsias kompetencijas, bet ir kritinį mąstymą, greitą ir efektyvų problemų sprendimo priėmimo įgūdį.	K18
			3. <...>mokytis net nesusijusių su darbu dalykus, pvz.: ne tik užsienio kalbą, bet ir skirtingas kultūras, tradicijas.	K23
			4. Savarankiškas mokymasis tobulina ir gilina bendras žinias, <...>	B12
			5. taip, žinoma, šios pastangos turi įtakos asmeniniam tobulėjimui kaip sakiau, nes mokausi ne tik profesinių dalykų, kaip estetinė medicina, bet ir asmeninio tobulėjimo kursai: komunikacija, marketingas ir pan.	E21
			6. <...>plius naujos kalbos mokymasis, atneša labai labai daug asmeninio tobulėjimo.	E22
			7. <...>ir gerina tavo gyvenimą įvairiais aspektais.	B10
			8. Asmeniniam tobulėjimui tikrai taip, kadangi kai sužinai pakankamai daug įvairios informacijos tam tikroje srityje tai labai patogu dirbti.	J13
			9. <...> (grupėje verslių moterų klubas) kuriame mes mokomės įvairiausių pagrindų: komunikacijos, verslo žinių, bendravimo, marketingo ir pan.	E7
			10. Žinoma, stengiuosi nuolatos tobulėti ne tik darbo aplinkoje, bet ir už jo ribų	F1
		Investicija į savo ateitį	11. <...>ir investicijos į savo ateitį.	B3
			12. Mano apskritai tokia nuomonė yra, kad kaip ir su vyrais, kaip ir su darbais, kad jie ateina ir išeina, o mokytis reikia visada, nes kas benutiktų tavo žinios yra tavo darbas, tavo duona, tavo rytojus.	B8
		Savirealizacijos galimybės	13. <...> pastaruoju metu tikrai ieškau įvairių būdų kaip save realizuoti.	C1
			14. <...>- pvz.: naujų mokslų/specialybės paieškos.	C10
		Savęs pažinimas	15. <...>ar mėginti suprasti ko tau trūksta pačiam, kad pasiektum kažko kito.	C9
		Naujos pažintys	16. Tai kaip ir minėjau, tikrai taip. Tu pažindiniesi su naujais žmonėmis, naujais lektoriais, naujos	G8

	Asmenybės ugdymas		technikos. Atrandi bendraminčių, ypač jeigu tai yra mokymasis bendruomenėje		
		17.	Taip, nes įtakoja mano asmeninį tobulėjimą, mano kaip asmens ugdymą visose sferose, kurias, beje, pati ir pasirenku.	H6	
		18.	Tikrai taip, nes ugdo tave kaip asmenybę tokie dalykai, ypač savarankiškas mokymasis ta kryptimi, kuri tau yra prie širdies	G12	
		19.	Tai tikrai susiję ir su manęs, kaip asmenybės, tobulėjimu.	D12	
		20.	Mano nuomonė, kad bet kokios gautos naujos žinios susijusios tiesiogiai ar netiesiogiai su darbu, asmeniniu tobulėjimo tave augina kaip žmogų, ne tik kaip specialistą.	A11	
		21.	O yra tokie žmonės, kurie visa laiką nori, kad geriau būtų: tu kaip asmuo, kaip asmenybė tobulėji.	G16	
		22.	Beabejo, kad turi - be nuolatinio mokymosi mes netobulinėjame ne tik kaip savo srities specialistai, bet kaip ir asmenybės bendrai.	F14	
		23.	Sunkiai įsivaizduoju šiuolaikiniame pasaulyje asmens portretą, kuris visiškai pats nesimoko. Nejmanoma būti sėkmingu, inovatyviu, lanksčiu ar tiesiog įdomiu pašnekovu, jeigu žinai tik ribotą informacijos kiekį ir netobulėji kaip asmuo.	K17	
	Profesinio tobulėjimo galimybės	Gilinamos jau turimos profesinės žinios ir įgūdžiai	24.	Gilini savo žinias ir nežinai tiktai kokių pradmenų, o daug labiau esi įsigilinęs.	J24
			25.	<...> pagerinti tam tikrus jau galbūt turimus įgūdžius.	C2
			26.	<...> kad galėčiau patobulinti savo įgūdžius <...>	E2
			27.	<...> organizuoti mokymus, atnaujinti žinias.	B19
			28.	Iš tiesų tai yra tiktai kaip žinių pagilinimas, esminę informaciją, pagrindinę informaciją aš jau turiu, todėl tai yra tiktais kažkokių detalių pridėjimas, kurios pagerina patį darbo pobūdį, atlikimą, bet iš esmės pagrindinė visa informacija jau buvo išmokta ir gauta iš seniau.	D10
			29.	Bet šiaip aš skaitau, kad mokytis visada reikia, tobulėti reikia ir stagnacija prie gero nepriveda, judesys yra gyvenimas ir moksle yra gyvenimas.	B18
			30.	<...> ir apskritai yra patobulinamos anatomijos, fiziologijos žinios, kas irgi labai padeda kasdienybėje dirbant.	E18
31.			Gilini savo žinias būtinai, nes dabar neužtenka tik pradmenų, o daug labiau turi būti įsigilinęs į savo veiklą.	J15	

			32. Tai buvo veikla susijusi su mano darbo pobūdžiu, tai buvo apie lazerines procedūras, buvo mokomasi apie frakcinio veido atjauninimus.	D5
			33. <...> atnaujinimas žinių paprasčiausiai.	E12
			34. <...> dažnai ieškau ir dalyvauju mokymuose, kuriuose galėčiau pagilinti savo jau turimas žinias,	A3
			35. <...> pagilinti žinias.	C3
		Naujų profesinių žinių ir įgūdžių įgijimas	36. Savarankiško mokymosi metu ugdu ne tik bendrąsias kompetencijas, bet ir kritinį mąstymą, greitą ir efektyvų problemų sprendimo priėmimo įgūdį.	K18
			37. Tai kaip ir minėjau, tikrai taip. Tu pažindiniesi su naujais žmonėmis, naujais lektoriais, naujos technikos.	G8
			38. <...> o gal net pasisemti naujų žinių bei patirčių ir nebūtinai susijusiu su dabartiniu darbu, bet šiuo metu daugiausia naujų žinių semiuosi susijusių su pareigomis.	C4
			39. <...> imtis kažko kito - negirdėtos žinios yra naudinga ir įdomu.	C8
			40. Mokinausi savarankiškai, ieškojau masažų, įvairių naujų technikų, tai, pavyzdžiui, pasiėmiau miofascialinį masažą, tai dabar mokinuosi daryti, nors akivaizdu, kad tai nėra susiję su mano šiuo metu einamomis pareigomis.	G3
			41. Mokausi naujų technikų, aparatinės kosmetologijos, injekcinių technikų.	B4
			42. <...> ir įvairių naujų techninių metodų taikymas būtent estetinėje medicinoje.	E13
			43. <...> inovacijų darbo srityje ieškojimas <...>	F9
			44. <...> pastaruoju metu dažnai ieškau naujos informacijos.	A1
			45. Taip, iš esmės nuolatos gaunu informaciją apie tobulinimąsi, apie naujienas, apie atsiradusius naujus protokolus mano darbo srityje, <...>	D1
			46. Aš asmeniškai savarankiškai mokausi visada dėl nuolat atsirandančių naujienų šioje srityje.	J1
		Geresnės kokybės paslaugų teikimas	47. Vienareikšmiškai, nes tai yra susiję tiek su bendravimu su pacientais, tiek apie procedūros atlikimą, poprocedūrinius periodus ir komplikacijas.	D11
			48. Tai reiškia kad aš gilinu savo žinias ir galiu suteikti dar kokybiškesnes paslaugas savo pacientams	D13
			49. Vertinu teigiamai, manau, kad tai mane augina kaip savo srities specialistę, kad tai leidžia teikti geresnės kokybės paslaugas savo klientams.	A10

			50. <...>vertinu savo pastangas ir jų įtaką gerai, kadangi aš matau, kad aš galiu lengviau ir bendrauti, aš galiu profesionaliau atlikti procedūras ir taip matau netgi pagal žmonių atsiliepimus, vertinant mano įdėtą darbą.	E19
			51. Manau, kad mano darbo kokybei labai didelę ir gerą įtaką turi darbo pastangos įdėtos savarankiškam mokymuisi.	F13
			52. Dėl to savarankiškas mokymasis turi būti būtinas, nes jis ir mažina visokių komplikacijų riziką [pacientams] darbe, mažina nelaimingų atsitikimų rizikas.	B9
		Dalykinis apsiskaitymas	53. Asmeniniam tobulėjimui tikrai taip, bet ir profesiniam tobulėjimui irgi, kadangi kai sužinai pakankamai daug įvairios informacijos tam tikroje srityje tai labai patogu dirbti.	J17
			54. Su pacientais jautiesi tikras specialistas profesionalas: ko tavęs bepaklaustų neišsigąsti, nes žinai, kad nėra nieko, ko negalėtum atsakyti, nes labai domiesi atrodai labai patikimas, pas tave nori sugrįžti ir pats jautiesi užtikrintesnis.	J18
			55. <...>ir tik nedidelę dalį gautos ir išmoktos informacijos bakalauro studijų metu taip pat galiu pritaikyti darbe.	A9
			56. <...> ugdo ne tik specialistą bet ir kelia jo kompetenciją, <...>	B13
			57. <...>domėjimasis apie ligas, kaip spręsti probleminius klausimus, medikamentų įtaka odai atliekant procedūras.	J10
		Kilimas karjeros laiptais	58. Taip pat šiuo metu studijuojau užsienio kalbą su tikslu, kad tai padės mano profesinėje karjeroje.	E4
			59. <...>darbo vietos, pareigybių kilimo ir tvaraus finansinio užtikrinimo garantijos.	C26
			60. Na, o kai yra mokomasi su darbu susijusių dalykų, būtų pravartu susieti savarankišką mokymąsi su karjeros augimo galimybėmis.	K23
			61. <...>ir ko gero kitur, kitoj įmonėje, todėl nemanau, kad dabartinė įmonė turi ar ateity turėtų kažkokios įtakos įgyti nauji įgūdžiai.	C17
			62. Dėl užsienio kalbos tai kaip ir minėjau tokie vat ir kursai, kuriuose bandau pagerinti ir tobulinti savo užsienio kalbos žinias ir taip pasiekti reikiamą lygį, kad galėčiau dirbti ir kitoje šalyje	E14
		Visiškai neturi įtakos profesiniam tobulėjimui	63. <...>noras kažką išmokti naujo ar pagerinti savo įgūdžius nėra motyvuota darbovietės darbo rezultatams pagerinti.	C15
			64. <...>motyvas išmokti ar pagerinti savo turimus įgūdžius būtų vien dėl savęs ir sau.	C16

			65. <...>bet savarankiško mokymosi požiūrio plėtimas yra tik mano galimybės.	H5
			66. O įtaka darbo rezultatams.. algos vis vien nekelia, tai jokios įtakos.	G7
			67. <...>tačiau kartais mokaisi ar ieškai išmokti kažkokių naujų dalykų, ko galbūt ir negalėtum pritaikyti dabartinėje darbovietėje.	C14
			68. Tačiau iš kitos pusės yra ir tokių aparatų ar technikų, kurias išmokau ir darbe tiesiog nepritaikau, tiesiog nedirbu su jais, nepraktikuoju ir taip dingsta įgūdžiai.	K8
II. Savarankiško mokymosi pritaikymas darbo aplinkoje	Netiesioginis pritaikymas	Informacijos kaupimas	69. Jeigu nepritaikau [šiuo metu] tai sužinota informacija yra kažkur pasižymima ir jeigu atsirastų situacija kur galima būtų pritaikyti [šias žinias] tai tada jos bus pritaikytos.	D9
			70. t.y. informacijos ieškojimas apie celiulito problemas, apie stadijas, kaip spręsti ne tik aparatinėmis priemonėmis su kuriomis dirbu, bet ir namuose kaip būtų galima sumažinti šią problemą, kaip gerinti mitybą, kaip susijusi mityba, jeigu paklaustų pacientas.	J3
		Papildomi mokymai, nesusiję su einamomis pareigomis	71. <...>jei tarkim mokaisi naujos užsienio kalbos arba stiprini jau mokamos užsienio kalbos įgūdžius, tai kartais yra galimybė taikyti naujas žinias savo darbo aplinkoje.	C13
			72. Mokiausi kaip pacientą supažindinti su tinkama mityba, nors tai net neįeina į mano tiesiogines pareigas	J2
			73. Tas kitokių, su darbu nesusijusių, žinių pritaikymas darbe ir skatina nuolatos mokintis ir gilinti žinias.	F12
		Tiesioginis pritaikymas	Mokymai, susiję su einamomis pareigomis	74. Įgytas žinias seminarų, vėbinarų metu taikau darbe ir jo aplinkoje, <...>
	75. Visada pritaikau, nes renkuosi tik tuos mokymus, kurie naudingi mano darbe ir savarankiškai mokausi, tobulinuosi.			B7
	76. Kadangi mano savivaldus mokymasis tiesiogiai susijęs su mano darbu tai visas žinias , naujienas ir įgūdžius aš tiesiogiai pritaikau savo darbo aplinkoje.			D8
	77. <...>taip kiekvienis kursai, kurie susiję su estetinė medicina, man labai gerai praverčia mano darbe, kasdienybėje, nes galiu taikyti įvairias metodikas.			E17
	78. Visada naujai įgytas žinias stengiuosi pritaikyti darbo praktikoje ir manau, kad man puikiai pavyksta, būtent tai ir skatina nuolatos mokintis ir gilinti žinias.			F11
				79. Buvau retinolio mokymuose, paskui tą produktą įsigijo ir klinika ir dabar žinias galiu pritaikyti.

		Naudinga darbo rezultatams	80. <...>ir jas (žinias) paskui pritaikau savo praktikoje.	J12
			81. Iš vienos pusės, savarankiškai su kolegomis įvaldžiau didžiąją dalį aparatų su kuriais dabar ir dirbu, <...>	K7
			82. Tai visa tai tikrai man atneša naudos dabartinėje mano profesinėje veikloje.	E16
			83. <...>tai šitie kursai kaip bebūtų man labai padeda darbe.	E8
			84. Bet aš tikrai pastebiu, kad jie man padeda mano darbe.	E10
			85. <...> matau (rezultatus) netgi pagal žmonių atsiliepimus, vertinant mano įdėtą darbą	E19
III. Darbuotojų mokymosi formos	Formalus mokymasis	Studijų ir mokslo įstaiga	86. <...> studijuojau antras bakalauro studijas <...>	A6
			87. <...> tai pat studijuojau X akademijoje.	B6
			88. Pabaigus neužilgo planuoju eiti į anestezištes kursus universitete.	G4
			89. Mokausi profesorės X mokymų grupėje <...>	B5
	Neformalus mokymasis	Kursai	90. <...>taip esu dalyvavusi įvairiuose kursuose,<...>	E1
			91. <...>užsienio kalbos tobulinimo kursai.	C12
			92. Toje platformoje, kurioje esu užsiregistravusi mes galime perklausti įvairiausių kursų, kurie susiję ir su grožiu, su verslu, su komunikacija, asmeninio tobulėjimo kursai ir pan.	E15
			93. <...> nuolatinės kažkokių kursų paieškos.	C11
			94. Kursai buvo vedami Kaune. Tai buvo tema estetinė medicina- tam tikrų produktų leidimas į odą.	E11
		Seminarai	95. Tai labai įvairi veikla, kuri susideda tiek iš mokymų bei dažniausiai seminarų, ne tik estetinėje, bet ir konkrečiai kineziterapijos srityje, <...>	F7
			96. taip pat aktyviai seku kosmetikos vadybininkų siūlomus seminarus ir vebinarus.	A7
		Mokymai	97. <...> ir dabar dalyvausiu mokymuose, tačiau nesusijusiais su mano darbu.	H2
			98. Šiuo metu planuoju dalyvauti kosmetologiniuose mokymuose, kuriuos organizuoja ne mūsų įstaiga: atvažiuoja lektorius iš Italijos ir mokysimės susijusių naujų technikų su tam tikra kosmetika.	H3
			99. <...>dalyvauju mokymuose nuolatos <...>	A2
			100. Beveik kasdien, dalyvauju įvairaus pobūdžio mokymuose.	B1
			101. Dalyvauju internetiniuose kursuose tokioje MOOC (Massive Open Online Courses) platformoje, <...>	K3

			102. <...>ne tik iš pačių gamintojų organizuojamos paskaitos, kurias galima online stebėti ir esant poreikiui galima susiekti ir kontaktuoti su dėstytojais, kurie vedė paskaitas jeigu kyla klausimų	D6
		Informacijos paieška internete	103. <...>ieškojimas internete mokymų nuolat.	F10
			104. <...>tą informacija apie mokymus gaunu reguliariai ir elektroniniu paštu <...>.	D3
			105. <...>visą tai galima rasti <...> internete.	J5
			106. <...> taip pat telefone turiu programėlę EdX,kurioje turiu užsienio kalbos kursus.	K4
			107. <...> taip pat matau socialiniuose tinkluose, nuolatos ta informacija mane pasiekia, nes aš pati esu tuose tinklalapiuose užsiregistavusi.	D4
		Straipsniai	108. <...>tiesk iš įvairių darbo metu naudojamų priemonių, aparatų studijavimo ir naudingos medžiagos, straipsnių,<...>	F8
			109. <...>skaitant straipsnius.	J6
		Knygos	110. Visą tai galima rasti knygoje <...>	J4
		Mentorystė	111. <...>bet ir mokymasis tarpusavyje iš kolegų.	D7
			112. <...>ir mokau darbe, dažniau neoficialiai, net per pietų pertraukas, kai laisva forma pasikalbam, paaiškinu, nukreipiu, o kai yra laisvo laiko, žinoma, parodau ar netgi pasibandome, kitaip tariant pasipraktikuojame. Beje, anksčiau dažnai tekdavo net bandytis viena ant kitos.	K2
			113. <...>žodžiu - kartu mokomės vienas iš kito.	K6
		Bendradarbiavimas su kolegomis	114. <...>dažnai mokausi iš savo kolegų <...>	K1
			115. <...> tada praktikoje ilgainiui iš kolegų jau tikrai sulauki tos pagalbos, jeigu konkrečiai klausiu	J23
			116. Mokausi ir darbe, pavyzdžiui, tam tikrų bendrų projektų įgyvendinimas su kolegomis, tuomet būna bendros diskusijos, keliami probleminiai klausimai ir taip dalinamės patirtimi, <...>	K5
			117. Bet iš tiesų informacija tarpusavyje yra dalinamasi.	D17
		Bendruomenės	118. Prisiminiau, kad esu įstojusi į tokią grupę, kurioje dalyvauja ir yra užsiregistravusios tik moterys.	E5
			119. <...>grupė taip ir vadinasi "verslių moterų klubas",<...>	E6
IV. Darbuotojo charakteristikos,	Savarankiškumas	Iniciatyvumas	120. <...>be vadovo tiesioginio nurodymo.	A4
			121. Tai yra mano savarankiška iniciatyva.	B2
			122. Tai tikrai ne vadovo nurodymai,<..>	C5

skatinan čios savaran kišką mokym ąsi			123. Tie kursai buvo be jokio tiesioginio vadovo nurodymo.	E3
			124. <...>ir šitie kursai nėra jokie privalomi t.y. tik dėl manęs pačios.	E9
			125. <...>iniciatyva tik iš manęs.	G2
			126. Šiuo metu be vadovo paskatinimo studijuojau antras bakalauro studijas.	A5
			127. Mokiausi kaip pacientą supažindinti su tinkama mityba, nors tai net neįeina į mano tiesiogines pareigas.	J2
			128. Taip, ieškojau informacijos pati.	H1
			129. <...> pačiai ieškoti papildomos informacijos;	J8
			130. Teorines žinias gilinu pati.	J11
		Asmeninė atsakomybė	131. „<...>o ne tik pareigos jausmas ar kitų “primesta” būtinybė“	F6
			132. <...>ne visi kolegos turi laiko<...>. Nemanau, kad tai didelė problema, gal pirmiausia tikrai reikia pačiam susiimti teoriją išmokti, suprasti.	J22
			133. Reikia savarankiškai tobulinti šitas teorines žinias.	J7
		Savikritika/savirefleksija	134. <...>, esu reikli ir savikritiška. Visa tai prisideda prie mano profesinės veiklos.	B11
		Savikontrolė	135. Tikrai motyvuoja taip atrinkti ir kontroliuoti savo mokymąsi ir tobulėjimą. Manau tai prisideda prie darbo veiklos rezultatų.	K16
	Kompetencija	Pasitikėjimas savimi	136. Su pacientais jautiesi tikras specialistas profesionalas: ko tavęs nepaklaustų neišsigąsti, nes žinai, kad nėra nieko, ko negalėtum atsakyti, nes labai domiesi.	J20
			137. ...>, atrodai labai patikimas, pas tave nori sugrįžti ir pats jautiesi užtikrintesnis.	J19
			138. <...> skatina didesnę pasitikėjimą savimi, „ką išmoksi, ant pečių nenešiosi“.	C19
			139. Aš jaučiuosi geriau, savimi labiau pasitikinti, kadangi profilis yra platesnis, žinių yra plačiau, daugiau tai aš jaučiuosi savimi užtikrinta ir savimi pasitikinti.	G6
			140. Jaučiuosi savimi pasitikinti, kai mokausi tai, kas man patinka ir geriausiai gaunasi ir tuomet dar daugiau gilinu žinias, dar ieškau būdų daugiau tobulėti.	K14
			141. Tai labai džiaugiuosi, kad galiu pritaikyti visa tai ne tik darbe, bet ir savo apskritai gyvenime.	E23
		Disciplinuotumas	142. Tu turi labai daug iš savęs išsireikalauti, nes tam turi dedikuoti labai daug laiko ir labai daug resursų, <...>	G9

			143. <...> tai vėlgi tave moko disciplinuotai prioritetizuoti <...>.	G10
			144. Tikrai taip, mokausi, mokiausi ir mokysiuosi.	G1
		Stipri valia	145. žinoma, visapusiškai taip - savos pastangos asmeniniam tobulėjimu ugdo valią,<...>	C18
		Organizuotumas	146. <...>disciplinuotai prioritetizuoti tam tikrus dalykus: poilsis, išieginės, darbas ir visa kita.	G11
	Motyvacija	Entuziazmas	147. Manau, kad iš tiesų tobulėtume reikalingas mūsų pačių noras ir vidinė motyvacija, o ne tik pareigos jausmas ar kitų "primesta" būtinybė	F5
			148. <...>kai mokausi tai, kas man patinka ir geriausiai gaunasi ir tuomet dar daugiau gilinu žinias, dar ieškau būdų daugiau tobulėti.	K15
			149. Su kitomis procedūromis panašiai – tobulėjimas yra savarankiškas procesas, pats turi norėti <...>	J9
			150. Pastangos labai koreliuoja su motyvacija – kuo daugiau savarankiškai kažko mokausi, tuo labiau motyvuota esu darbe.	K13
			151. Iš didelės motyvacijos mokiausi viską, ką mačiau <...>	K11
		Rezultatyvumas	152. <...> nes tikrai labai stengiuosi dirbti visokeriopai, kad būtų nauda ir man ir klinikai ir , aišku, pacientui.	E20
V. Darbuotojus savarankiškui mokymuisi demotyvuojantys veiksniai	Asmeniniai (vidiniai) veiksniai	Nuovargis	153. <...>nuovargis turbūt, nes tikrai ilgos darbo valandos, krūvis dažniausiai didelis, šiaip ir mąstymas vargina, nes nėra tik fizinis darbas, bet ir dirbi galva.	B15
			154. <...>ar nenoras kažką mokytis, dėl nuovargio, ypač po ilgos darbo dienos. Tik poilsis galvoje.	F19
		Sunkumai susikonsultuoti	155. Kartais pasitaiko sunkumų, tačiau jie dažniausiai susiję su negebėjimu susikonsultuoti. Blaško kolegų pokalbiai, asmeniniai norai, pavyzdžiui, pavalgyti, atsigerti, prasimankštinti ar telefonas, kai norisi skrolinti ir žiūrėti naujienas ar juokelius, nes atrodo tik taip atsiribojau.	F15
		Laiko valdymas	156. Taip, susiduriu. Sunkumai labai žemiški, kaip suspėti visur būti laiku.	A12
			157. Laiko stoka, kaip ir visiems turbūt <...>	B14
			158. <...> laiko stoka, nes darbe daug laiko praleidžiu, o paskui laikas šeimai.	F18
			159. Dėl darbo laiko. Jeigu noriu išvykti mokytis, tuo metu ne įstaigoje, reikia prisitaikyti prie darbo grafiko - sudėtinga dėl laiko.	H7
			160. Gali pritrūkti laiko, derinant darbą ir mokymąsi analizuojant tą informaciją.	K20
			161. <...>ar susiplanuoti savo laiką, <...>	F16
			162. <...> susidėlioti prioritetus, <...>	F17

		Nenori mokytis	163. Nes yra žmonių toks tipažas, kuriems nereikia, neįdomu mokytis, nenori tobulėti, ką jie išmoko tą ant pečių nešioja. Tai man atrodo, jie sau tiesiog nekelia reikalavimų, jų tokia pozicija, kad nemato tame jokios naudos.	G15
			164. Aš tai poto į tuos žiūriu žmones: girdi kaip jie būgštuoja, kaip jie yra viskuo nepatenkinti, bet jie nieko nedaro. Tai čia yra tiesiog tokia žmonių kategorija ir tu juos niekaip neužmotyvuosi, nei pinigais nei gražiais žodžiais niekaip.	G17
	Išoriniai veiksniai	Informacijos valdymas	165. Šiandien yra prieinama daugybė įvairios informacijos, todėl gali būti sunku atrinkti patikimus ir naudingus šaltinius.	K19
		Laiko valdymas	166. Savarankiškas, papildomas mokymasis neatleidžia nuo darbo valandų, kurias turi išbūti darbe, tai tenka mokytis asmeninio laiko sąskaita, nors įgytos žinios tiesiogiai susijusios su darbo rezultatais.	A13
			167. Kursai organizuojami dažniausiai kelias dienas tai turi atsižvelgt įmonė.	H4
			168. Viskas į finansus ir laiką.	H11
			169. Suteikti darbuotojams tam tikrą darbo laiko dalį savarankiškam mokymuisi.	K21
		Bendradarbiavimo trūkumas	170. Darbe su sunkumais mokinantis susiduriu- reikia nemažai įdėti pastangų mokytis savarankiškai, kadangi ne visi kolegos turi laiko tau skirti dėmesio, kad ir apie patį aparatą plačiai papasakoti, ypač kai tik pradėti dirbti.	J21
			171. <...> ir gal tiesiog čia jau būtų jeigu kolektyvas norėtų dar daugiau pasidalinti savo dalyvaujamais mokymais, kurie dažniausiai vyksta online`u, tai nebent pats kolektyvas prisidėtų dar daugiau.	D16
		Darbuotojo indėlio neįvertinimas	172. <...> iš darbdavio pusės pastangų neįvertinimas: įgūdžius lavini, įgyji naujų, keli savo kvalifikaciją, tačiau nesi įvertintas nei pareigybėm, nei finansiškai.didelė nelygybė, kas labai demotyvuoja.	C22
			173. Na o mano atveju, darbdavys neįvertina mano pastangų.	G18
			174. <...> Jis į tai net nežiūri, jis to nežino, negirdi, o jeigu išgirsta iš trečiųjų ketvirtųjų asmenų tai priima kaip savaime suprantamą dalyką ir vat tuo ir pralošia.	G19
			175. <...> iš darbdavio pusės pastangų neįvertinimas: įgūdžius lavini, įgyji naujų, keli savo kvalifikaciją, tačiau nesi įvertintas nei pareigybėm	C21
			176. Mano darbo rezultatų kažkaip nekeičia, nes papildomai nėra įvertinti tie rezultatai,<...>	H4

		Nesusiduria su kliūtimis	177. Kažkaip nepasakyčiau, kad susidūriau su kažkokias sunkumais, tai net neturiu ką pakomentuoti.	D14
VI.	Darbuotojų savarankišką mokymąsi motyvuojantys veiksniai	Finansinės paskatos	178. Nuo darbuotojų pačių priklauso kiek jie į save investuoja, beje tiek jie gali vėliau ir reikalauti už savo kompetencijas.	B16
			179. <...> Jeigu galima kliūtį pavadinti tai, kad mokslai yra žiauriai brangūs dėl savęs įgalinimo, dėl savo tam tikrų kompetencijų plėtimo ir tos išlaidos eina iš mano kišenės tai jeigu tai yra kliūtis tai per žema alga.	G13
			180. Darbo laiko planavimas tai reiškias skiriamas, apmokėjimas tam tikrų mokymų kurie ne tik yra vidiniai. Gal tada žmogus būtų labiau orientuotas savarankiškai mokytis.	H9
			181. Aišku tie didieji mokymai, kongresai tai jau turėtų būti aišku darbdavio sąskaita, nes vidutiniškas darbuotojas uždirbti tiek, kad kongresuose dalyvauti, negali - čia yra labai didelės investicijos, ypatingai iš slaugytojų pusės algos yra ženkliai mažesnės už gydytojų.	B17
			182. Darbdavys ne visa laiką suteikia išoriniams mokymams apmokamą laiką. Mokymai vyksta kartais ne Lietuvoje, kitoje šalyje vėl ir finansiniai dalykai susideda, sunku...	H8
			183. Jeigu sutampa su darbo grafiku ir aš negaliu išvykti iš darbo vietos, nes aš turiu tą laiką išdirbti... Tai jeigu man tai būtų kompensuojama bent jau dalinai tai aš labiau orientuota būčiau į savarankišką mokymąsi. Viskas į finansus ir laiką	H10
		Piniginis įvertinimas – priedai prie algos ir premijos	184. <...> manau, kad geriausias skatinimas, būtų piniginis.	E25
			185. Kuomet įvertinus darbuotojo kompetencijas, įvertinus jo pastangas, tarkim, gale mėnesio būtų mokamos premijos ar kažkokie priedai ir taip galima būtų labai manau gerai įvertinti kiekvieną darbuotoją.	E26
			186. <...>galbūt piniginis ar koks nors kitoks šios rūšies paskatinimas būtų labiausiai motyvuojantis šioje srityje.	F21
			187. Bonus premijos apmokestinimas. Pavyzdžiui kiekvienas darbuotojas per metus laiko arba per ketvirtį jis turi pasiekti, aplankyti- ir tai automatiškai įrodyti- kad jisai mokinosi. Už tai darbdavys turėtų atsidėkoti, kad žmogus iš savo investicijų nori tobulinti save, kad tiktų šitame darbe, kuriame jisai dirba ir kad jis gerina aptarnavimo kokybę, gerina savo darbo kokybę, tai iš tikrųjų tai turėtų būti tam tikra mokėjimo sistema.	G14

	Nematerialūs paskatinimai	Žodinis paskatinimas	188. Nuo darbuotojų pačių priklauso kiek jie į save investuoja, beje tiek jie gali vėliau ir reikalauti už savo kompetencijas.	B16
			189. Taip pat dar papildant manau, kad paprasčiausiai gražus žodis, paskatinimas ir kiekvieno darbuotojo pagyrimas per tam tikrus susirinkimus, kad jis vat įdėjo pastangų manau jau būtų dalis motyvacijos toliau savarankiškai mokytis <...>.	E27
			190. <...> finansinė ir moralinė motyvacija, moralinis palaikymas.	C25
			191. <...> turėtų būti atkreipiamas dėmesys tiek žodiškai, tiek finansiškai į kiekvieno darbuotojo tobulėjimą, kas susiję su profesija.	E28
		Mokymosi medžiagos paruošimas	192. Organizacija galėtų paruošti paruoštukus, prezentacijas, lapus ne tik apie konkretų aparatą, bet ir surašyti konkrečius atvejus, kaip pavyzdžiai, kas galėtų atsitikti [šalutiniai], nes per tiek metų atsiranda neaiškių reakcijų, kurios atsitinka ir, pavyzdžiui, kolega yra matęs tas reakcijas ir jau galėtų pateikti kas gali atsitikti ir kaip tas situacijas spręsti, surašyti, paruošti, kad būna pavieniai atvejai. Šitas dalykas išspręstų tokį stresą, baimę, kad tu gal nežinojai, nesusidūrei, bet va žinai, kad būna ir žinai ką daryti;	J2
			193. <...> aprūpinti mokymui reikalinga medžiaga.	B20
			194. <...> kadangi kai sužinai pakankamai daug įvairios informacijos tam tikroje srityje tai labai patogu dirbti.	J14
		Besimokančio s organizacijos kultūros skatinimas	195. Suteikti prieigą prie internetinių mokymosi platformų ir kursų, kuriuose būtų labai naudinga ir įdomu mokytis net nesusijusių su darbu dalykus, pvz.: ne tik užsienio kalbą, bet ir skirtingas kultūras, tradicijas.	K22
			196. Šiaip iš tiesų [organizacijos] skatinimas yra labai didelis, pakankamai daug naujienų yra keliama	D15
			197. Pastangos labai koreliuoja su motyvacija – kuo daugiau savarankiškai kažko mokausi, tuo labiau motyvuota esu darbe.	K13
			198. Mano pasiūlymai būtų paskirti tam tikrą valandų skaičių per mėnesį, kurį darbuotojas skiria savarankiškam mokymuisi.	A14
		Grįžtamasis ryšys	199. Taip pat daryti darbuotojo vertinimą kas 6/12 mėnesius, peržiūrint kokius mokymus, seminarus jis išklaušė, kaip tai pakeitė jo įgūdžius darbe ir žinoma atitinkamai motyvuoti toliau savarankiškai mokytis.	A15
			200. Kuomet įvertinus darbuotojo kompetencijas, įvertinus jo pastangas, tarkim, gale mėnesio būtų mokamos premijos ar kažkokie priedai ir taip galima būtų labai manau gerai įvertinti kiekvieną darbuotoją.	E26

			201. Manau, kad savarankišką darbuotojų mokymąsi skatintų darbdavio (ar už tai atsakingo personalo) pastebėjimas ir įvertinimas, <...>.	F20
			202. Todėl trūksta tokio grįžtamojo ryšio: gal aš kažką ne taip darau, gal vertėtų labiau pasistengti, daugiau klausti, daugiau mokytis, o gal atvirkščiai nelysti ten kur nereikia ir tam tikrų dalykų nesimokyti.	K9
	Savarankiško mokymosi naudos įmonei ir darbuotojui išsigryninimas		203. sklandi komunikacija kas, kaip ir KODĖL. kodėl tai reikalinga, kodėl tai gali būti naudinga tiek įmonei, o svarbiausia pačiam žmogui/savo srities specialistui.	C24
			204. Na o kai yra mokomasi su darbu susijusių dalykų, būtų pravartu susieti savarankišką mokymąsi su karjeros augimo galimybėmis.	K23
			205. motyvacijos ir esmės ir mokymosi prasmės nebuvimas, <...>	C20
			206. Iš didelės motyvacijos mokiausi viską, ką mačiau – tik kiek tai atnešė naudos dabartinėje praktikoje? Žinių turiu daug ties visais aparatais, tačiau, kaip minėjau nedarbu su jais.	K12
			207. Nesinori mokytis tiesiog, kad mokytis.	K10

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

PRIEDAS 5 Darbuotojų požiūris į savarankiško mokymosi pritaikomumą darbo aplinkoje

Savarankiško mokymosi pritaikomumas darbo aplinkoje	Netiesioginis pritaikymas	Informacijos kaupimas	Jeigu nepritaikau [šiuo metu] tai sužinota informacija yra kažkur pasižymima ir jeigu atsirastų situacija kur galima būtų pritaikyti [šias žinias] tai tada jos bus pritaikytos.	D9
			t.y. informacijos ieškojimas apie celiulito problemas, apie stadijas, kaip spręsti ne tik aparatinėmis priemonėmis su kuriomis dirbu, bet ir namuose kaip būtų galima sumažinti šią problemą, kaip gerinti mitybą, kaip susijusi mityba, jeigu paklaustų pacientas.	J3
		Papildomi mokymai, nesusiję su einamomis	<...>jei tarkim mokaisi naujos užsienio kalbos arba stiprini jau mokamos užsienio kalbos įgūdžius, tai kartais yra galimybė taikyti naujas žinias savo darbo aplinkoje.	C13
			Mokiausi kaip pacientą supažindinti su tinkama mityba, nors tai net neįeina į mano tiesiogines pareigas	J2
			Tas kitokių, su darbu nesusijusių, žinių pritaikymas darbe ir skatina nuolatos mokintis ir gilinti žinias.	F12
	Tiesioginis pritaikymas	Mokymai, susiję su einamomis pareigomis	Įgytas žinias seminarų, vėbinarų metu taikau darbe ir jo aplinkoje, <...>	A8
			Visada pritaikau, nes renkuosi tik tuos mokymus, kurie naudingi mano darbe ir savarankiškai mokausi, tobulinuosi.	B7
			Kadangi mano savivaldus mokymasis tiesiogiai susijęs su mano darbu tai visas žinias, naujienas ir įgūdžius aš tiesiogiai pritaikau savo darbo aplinkoje.	D8
			<...>taip kiekvienai kursai, kurie susiję su estetinė medicina, man labai gerai praverčia mano darbe, kasdienybėje, nes galiu taikyti įvairias metodikas.	E17
			Visada naujai įgytas žinias stengiuosi pritaikyti darbo praktikoje ir manau, kad man puikiai pavyksta, būtent tai ir skatina nuolatos mokintis ir gilinti žinias.	F11
			Buvau retinolio mokymuose, paskui tą produktą įsigijo ir klinika ir dabar žinias galiu pritaikyti.	H3
			<...>ir jas (žinias) paskui pritaikau savo praktikoje.	J12
			Iš vienos pusės, savarankiškai su kolegomis įvaldžiau didžiąją dalį aparatų su kuriais dabar ir dirbu, <...>	K7
		Naudinga darbo rezultatams	Tai visa tai tikrai man atneša naudos dabartinėje mano profesinėje veikloje.	E16
			<...>tai šitie kursai kaip bebūtų man labai padeda darbe.	E8
			Bet aš tikrai pastebiu, kad jie man padeda mano darbe.	E10
			<...> matau (rezultatus) netgi pagal žmonių atsiliepimus, vertinant mano įdėtą darbą	E19

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

PRIEDAS 6 Darbuotojų savarankiško mokymosi formos ir šaltiniai

Formalus mokymasis	Studijų ir mokslo įstaiga	<...> studijuojau antras bakalauro studijas <...>	A6
		<...> tai pat studijuojau X akademijoje.	B6
		Pabaigus neužilgo planuoju eiti į anestezistės kursus universitete.	G4
		Mokausi profesorės X mokymų grupėje <...>	B5
Neformalus mokymasis	Kursai	<...> taip esu dalyvavusi įvairiuose kursuose, <...>	E1
		<...> užsienio kalbos tobulinimo kursai.	C12
		Toje platformoje, kurioje esu užsiregistravusi mes galime perklausti įvairiausių kursų, kurie susiję ir su grožiu, su verslu, su komunikacija, asmeninio tobulėjimo kursai ir pan.	E15
		<...> nuolatinės kažkokių kursų paieškos.	C11
		Kursai buvo vedami Kaune. Tai buvo tema estetinė medicina- tam tikrų produktų leidimas į odą.	E11
	Seminarai	Tai labai įvairi veikla, kuri susideda tiek iš mokymų bei dažniausiai seminarų, ne tik estetinėje, bet ir konkrečiai kineziterapijos srityje, <...>	F7
		taip pat aktyviai seku kosmetikos vadybininkų siūlomus seminarus ir vebinarus.	A7
	Mokymai	<...> ir dabar dalyvausiu mokymuose, tačiau nesusijusiais su mano darbu.	H2
		Šiuo metu planuoju dalyvauti kosmetologiniuose mokymuose, kuriuos organizuoja ne mūsų įstaiga: atvažiuoja lektorius iš Italijos ir mokysimės susijusių naujų technikų su tam tikra kosmetika.	H3
		<...> dalyvauju mokymuose nuolatos <...>	A2
		Beveik kasdien, dalyvauju įvairaus pobūdžio mokymuose.	B1
		Dalyvauju internetiniuose kursuose tokioje MOOC [Massive Open Online Courses] platformoje, <...>	K3
		<...> ne tik iš pačių gamintojų organizuojamos paskaitos, kurias galima online stebėti ir esant poreikiui galima susiekti ir kontaktuoti su dėstytojais, kurie vedė paskaitas jeigu kyla klausimų	D6
	Informacija internete	<...> ieškojimas internete mokymų nuolat.	F10
		<...> tą informaciją apie mokymus gaunu reguliariai ir elektroniniu paštu <...>.	D3
		<...> visą tai galima rasti <...> internete.	J5
		<...> taip pat telefone turiu programėlę EdX, kurioje turiu užsienio kalbos kursus.	K4

		<...> taip pat matau socialiniuose tinkluose, nuolatos ta informacija mane pasiekia, nes aš pati esu tuose tinklalapiuose užsiregistravusi.	D4
	Straipsniai	<...> tiek iš įvairių darbo metu naudojamų priemonių, aparatų studijavimo ir naudingos medžiagos, straipsnių, <...>	F8
		<...> skaitant straipsnius.	J6
	Kn ygo s	Visą tai galima rasti knygose <...>	J4
	Mentorystė	<...> bet ir mokymasis tarpusavyje iš kolegų.	D7
		<...> ir mokau darbe, dažniau neoficialiai, net per pietų pertraukas, kai laisva forma pasikalbam, paaiškinu, nukreipiu, o kai yra laisvo laiko, žinoma, parodau ar netgi pasibandome, kitaip tariant pasipraktikuojame. Beje, anksčiau dažnai tekdavo net bandytis viena ant kitos.	K2
		<...> žodžiu - kartu mokomės vienas iš kito.	K6
	Bendradarbiavimas su kolegomis	<...> dažnai mokausi iš savo kolegų <...>	K1
		<...> tada praktikoje ilgainiui iš kolegų jau tikrai sulauki tos pagalbos, jeigu konkrečiai klausi	J23
		Mokausi ir darbe, pavyzdžiui, tam tikrų bendrų projektų įgyvendinimas su kolegomis, tuomet būna bendros diskusijos, keliami probleminiai klausimai ir taip dalinamės patirtimi, <...>	K5
		Bet iš tiesų informacija tarpusavyje yra dalinamasi.	D17
	Bendruome nės	Prisiminiau, kad esu įstojusi į tokią grupę, kurioje dalyvauja ir yra užsiregistravusios tik moterys.	E5
		<...> grupė taip ir vadinasi "verslių moterų klubas", <...>	E6

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

PRIEDAS 7 Darbuotojo charakteristikos, skatinančios savarankišką mokymąsi

Savarankiškumas	Iniciatyvumas	<...>be vadovo tiesioginio nurodymo.	A4
		Tai yra mano savarankiška iniciatyva.	B2
		Tai tikrai ne vadovo nurodymai,<..>	C5
		Tie kursai buvo be jokio tiesioginio vadovo nurodymo.	E3
		<...>ir šitie kursai nėra jokie privalomi t.y. tik dėl manęs pačios.	E9
		<...>iniciatyva tik iš manęs.	G2
		Šiuo metu be vadovo paskatinimo studijuojau antras bakalauro studijas.	A5
		Mokiausi kaip pacientą supažindinti su tinkama mityba, nors tai net neįeina į mano tiesiogines pareigas.	J2
		Taip, ieškojau informacijos pati.	H1
		<...> pačiai ieškoti papildomos informacijos;	J8
		Teorines žinias gilinu pati.	J11
	Asmeninė atsakomybė	„<...>o ne tik pareigos jausmas ar kitų “primesta” būtinybė“	F6
		<...>ne visi kolegos turi laiko<...>. Nemanau, kad tai didelė problema, gal pirmiausia tikrai reikia pačiam susiimti teoriją išmokti, suprasti.	J22
		Reikia savarankiškai tobulinti šitas teorines žinias.	J7
	Savikritika/sa virefleksija	<...>, esu reikli ir savikritiška. Visa tai prisideda prie mano profesinės veiklos.	B11
	Savikontrolė	Tikrai motyvuoja taip atrinkti ir kontroliuoti savo mokymąsi ir tobulėjimą. Manau tai prisideda prie darbo veiklos rezultatų.	K16
Kompetencija	Pasitikėjimas savimi	Su pacientais jautiesi tikras specialistas profesionalas: ko tavęs nepaklaustų neišsigąsti, nes žinai, kad nėra nieko, ko negalėtum atsakyti, nes labai domiesi.	J20
		...>, atrodai labai patikimas, pas tave nori sugrįžti ir pats jautiesi užtikrintesnis.	J19

		<...> skatina didesnę pasitikėjimą savimi, „ką išmoksi, ant pečių nenešiosi“.	C19
		Aš jaučiuosi geriau, savimi labiau pasitikinti, kadangi profilis yra platesnis, žinių yra plačiau, daugiau tai aš jaučiuosi savimi užtikrinta ir savimi pasitikinti.	G6
		Jaučiuosi savimi pasitikinti, kai mokausi tai, kas man patinka ir geriausiai gaunasi ir tuomet dar daugiau gilinu žinias, dar ieškau būdų daugiau tobulėti.	K14
		Tai labai džiaugiuosi, kad galiu pritaikyti visa tai ne tik darbe, bet ir savo apskritai gyvenime.E23	E23
	Disciplinuotumas	Tu turi labai daug iš savęs išsireikalausiti, nes tam turi dedikuoti labai daug laiko ir labai daug resursų, <...>	G9
		<...> tai vėlgi tave moko disciplinuotai prioritetizuoti <...>.	G10
		Tikrai taip, mokausi, mokiausi ir mokysiuosi.	G1
	Stipri valia	žinoma, visapusiškai taip - savos pastangos asmeniniam tobulėjimu ugdo valią,<...>	C18
	Organizuo- tumas	<...>disciplinuotai prioritetizuoti tam tikrus dalykus: poilsis, išieginės, darbas ir visa kita.	G11
	Motyvacija	Entuziazmas	Manau, kad iš tiesų tobulėtume reikalingas mūsų pačių noras ir vidinė motyvacija, o ne tik pareigos jausmas ar kitų “primesta” būtinybė
<...>kai mokausi tai, kas man patinka ir geriausiai gaunasi ir tuomet dar daugiau gilinu žinias, dar ieškau būdų daugiau tobulėti.			K15
Su kitomis procedūromis panašiai – tobulėjimas yra savarankiškas procesas, pats turi norėti <...>			J9
Pastangos labai koreliuoja su motyvacija – kuo daugiau savarankiškai kažko mokausi, tuo labiau motyvuota esu darbe.			K13
Iš didelės motyvacijos mokiausi viską, ką mačiau <...>			K11
Rezultatyvu- mas		<...> nes tikrai labai stengiuosi dirbti visokeriopai, kad būtų nauda ir man ir klinikai ir , aišku, pacientui.	E20

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

PRIEDAS 8 Iššūkiai su kuriais susiduria darbuotojai savarankiškai mokantis

Asmeniniai (vidiniai) veiksniai	Nuovargis	<...>nuovargis turbūt, nes tikrai ilgos darbo valandos, krūvis dažniausiai didelis, šiaip ir mąstymas vargina, nes nėra tik fizinis darbas, bet ir dirbi galva.	B15
		<...>ar nenoras kažką mokytis, dėl nuovargio, ypač po ilgos darbo dienos. Tik poilsis galvoje.	F19
	Sunkumai susikontcentruoti	Kartais pasitaiko sunkumų, tačiau jie dažniausiai susiję su negebėjimu susikontcentruoti. Blaško kolegų pokalbiai, asmeniniai norai, pavyzdžiui, pavalgyti, atsigerti, prasimankštinti ar telefonas, kai norisi skrolinti ir žiūrėti naujienas ar juokelius, nes atrodo tik taip atsiriboju.	F15
	Laiko valdymas	Taip, susiduriu. Sunkumai labai žemiški, kaip suspėti visur būti laiku.	A12
		Laiko stoka, kaip ir visiems turbūt <...>	B14
		<...> laiko stoka, nes darbe daug laiko praleidžiu, o paskui laikas šeimai.	F18
		Dėl darbo laiko. Jeigu noriu išvykti mokytis, tuo metu ne įstaigoje, reikia prisitaikyti prie darbo grafiko - sudėtinga dėl laiko.	H7
		Gali pritrūkti laiko, derinant darbą ir mokymąsi analizuojant tą informaciją.	K20
		<...>ar susiplanuoti savo laiką, <...>	F16
		<...> susidėlioti prioritetus, <...>	F17
	Nenori mokytis	Nes yra žmonių toks tipažas, kuriems nereikia, neįdomu mokytis, nenori tobulėti, ką jie išmoko tą ant pečių nešioja. Tai man atrodo, jie sau tiesiog nekelia reikalavimų, jų tokia pozicija, kad nemato tame jokios naudos.	G15
		Aš tai potėpį tuos žiūriu žmones: girdi kaip jie bėgsta, kaip jie yra viskuo nepatenkinti, bet jie nieko nedaro. Tai čia yra tiesiog tokia žmonių kategorija ir tu juos niekaip neužmotyvuosi, nei pinigais nei gražiais žodžiais niekaip.	G17
Išoriniai veiksniai	Informacijos valdymas	Šiandien yra prieinama daugybė įvairios informacijos, todėl gali būti sunku atrinkti patikimus ir naudingus šaltinius.	K19
	Laiko valdymas	Savarankiškas, papildomas mokymasis neatleidžia nuo darbo valandų, kurias turi išbūti darbe, tai tenka mokytis asmeninio laiko sąskaita, nors įgytos žinios tiesiogiai susijusios su darbo rezultatais.	A13
		Kursai organizuojami dažniausiai kelias dienas tai turi atsižvelgt įmonė.	H4
		Viskas į finansus ir laiką.	H11

		Suteikti darbuotojams tam tikrą darbo laiko dalį savarankiškam mokymuisi.	K21
	Bendradarbiavimo trūkumas	Darbe su sunkumais mokinantis susiduriu- reikia nemažai įdėti pastangų mokytis savarankiškai, kadangi ne visi kolegos turi laiko tau skirti dėmesio, kad ir apie patį aparatą plačiai papasakoti, ypač kai tik pradedi dirbti.	J21
		<...> ir gal tiesiog čia jau būtų jeigu kolektyvas norėtų dar daugiau pasidalinti savo dalyvaujamais mokymais, kurie dažniausiai vyksta online`u, tai nebent pats kolektyvas prisidėtų dar daugiau.	D16
	Darbuotojo indėlio neįvertinimas	<...> iš darbdavio pusės pastangų neįvertinimas: įgūdžius lavini, įgyji naujų, keli savo kvalifikaciją, tačiau nesi įvertintas nei pareigybėm, nei finansiškai.didelė nelygybė, kas labai demotyvuoja.	C22
		Na o mano atveju, darbdavys neįvertina mano pastangų.	G18
		<...> Jis į tai net nežiūri, jis to nežino, negirdi, o jeigu išgirsta iš trečiųjų ketvirtųjų asmenų tai priima kaip savaime suprantamą dalyką ir vat tuo ir pralošia.	G19
		<...> iš darbdavio pusės pastangų neįvertinimas: įgūdžius lavini, įgyji naujų, keli savo kvalifikaciją, tačiau nesi įvertintas nei pareigybėm	C21
		Mano darbo rezultatų kažkaip nekeičia, nes papildomai nėra įvertinti tie rezultatai,<...>	H4
	Nesusiduria su kliūtimis	Kažkaip nepasakyčiau, kad susidūriau su kažkokias sunkumais, tai net neturiu ką pakomentuoti.	D14

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

PRIEDAS 9 Darbuotojus savarankiškui mokymuisi motyvuojantys veiksniai

Finansinės paskatos	profesinių kompetencijų įvertinimas darbuotojų mokymų apmokėjimu	Nuo darbuotojų pačių priklauso kiek jie į save investuoja, beje tiek jie gali vėliau ir reikalauti už savo kompetencijas.	B16
		<...> Jeigu galima kliūtį pavadinti tai, kad mokslai yra žiauriai brangūs dėl savęs įgalinimo, dėl savo tam tikrų kompetencijų plėtimo ir tos išlaidos eina iš mano kišenės tai jeigu tai yra kliūtis tai per žema alga.	G13
		Darbo laiko planavimas tai reiškias skirimas, apmokėjimas tam tikrų mokymų kurie ne tik yra vidiniai. Gal tada žmogus būtų labiau orientuotas savarankiškai mokytis.	H9
		Aišku tie didieji mokymai, kongresai tai jau turėtų būti aišku darbdavio sąskaita, nes vidutiniškas darbuotojas uždirbti tiek, kad kongresuose dalyvauti, negali - čia yra labai didelės investicijos, ypatingai iš slaugytojų pusės algos yra ženkliai mažesnės už gydytojų.	B17
		Darbdavys ne visa laiką suteikia išoriniams mokymams apmokamą laiką. Mokymai vyksta kartais ne Lietuvoje, kitoje šalyje vėl ir finansiniai dalykai susideda, sunku...	H8
		Jeigu sutampa su darbo grafiku ir aš negaliu išvykti iš darbo vietos, nes aš turiu tą laiką išdirbti... Tai jeigu man tai būtų kompensuojama bent jau dalinai tai aš labiau orientuota būčiau į savarankišką mokymąsi. Viskas į finansus ir laiką	H10
	Piniginis įvertinimas – priedai prie algos ir premijos	<...> manau, kad geriausias skatinimas, būtų piniginis.	E25
		Kuomet įvertinus darbuotojo kompetencijas, įvertinus jo pastangas, tarkim, gale mėnesio būtų mokamos premijos ar kažkokie priedai ir taip galima būtų labai manau gerai įvertinti kiekvieną darbuotoją.	E26
		<...>galbūt piniginis ar koks nors kitoks šios rūšies paskatinimas būtų labiausiai motyvuojantis šioje srityje.	F21
		Bonus premijos apmokestinimas. Pavyzdžiui kiekvienas darbuotojas per metus laiko arba per ketvirtį jis turi pasiekti, aplankyti- ir tai automatiškai įrodyti- kad jisai mokinosi. Už tai darbdavys turėtų atsidėkoti, kad žmogus iš savo investicijų nori tobulinti save, kad tiktų šitame darbe, kuriame jisai dirba ir kad jis gerina aptarnavimo kokybę, gerina savo darbo kokybę, tai iš tikrųjų tai turėtų būti tam tikra mokėjimo sistema.	G14

		Nuo darbuotojų pačių priklauso kiek jie į save investuoja, beje tiek jie gali vėliau ir reikalauti už savo kompetencijas.	B16
Nematerialūs paskatinimai	Žodinis paskatinimas	Taip pat dar papildant manau, kad paprasčiausiai gražus žodis, paskatinimas ir kiekvieno darbuotojo pagyrimas per tam tikrus susirinkimus, kad jis vėl įdėjo pastangų manau jau būtų dalis motyvacijos toliau savarankiškai mokytis <...>.	E27
		<...> finansinė ir moralinė motyvacija, moralinis palaikymas.	C25
		<...> turėtų būti atkreipiamas dėmesys tiek žodiškai, tiek finansiškai į kiekvieno darbuotojo tobulėjimą, kas susiję su profesija.	E28
	mokymosi medžiagos paruošimas	Organizacija galėtų paruošti paruoštukus, prezentacijas, lapus ne tik apie konkretų aparatą, bet ir surašyti konkrečius atvejus, kaip pavyzdžiai, kas galėtų atsitikti [šalutiniai], nes per tiek metų atsiranda neaiškių reakcijų, kurios atsitinka ir, pavyzdžiui, kolega yra matęs tas reakcijas ir jau galėtų pateikti kas gali atsitikti ir kaip tas situacijas spręsti, surašyti, paruošti, kad būna pavieniai atvejai. Šitas dalykas išspręstų tokį stresą, baimę, kad tu gal nežinotai, nesusidūrei, bet va žinai, kad būna ir žinai ką daryti;	J2
		<...> aprūpinti mokymui reikalinga medžiaga.	B20
		<...> kadangi kai sužinai pakankamai daug įvairios informacijos tam tikroje srityje tai labai patogu dirbti.	J14
	Besimokančios organizacijos kultūros skatinimas	Suteikti prieigą prie internetinių mokymosi platformų ir kursų, kuriuose būtų labai naudinga ir įdomu mokytis net nesusijusių su darbu dalykus, pvz.: ne tik užsienio kalbą, bet ir skirtingas kultūras, tradicijas.	K22
		Šiaip iš tiesų [organizacijos] skatinimas yra labai didelis, pakankamai daug naujienų yra keliama	D15
		Pastangos labai koreliuoja su motyvacija – kuo daugiau savarankiškai kažko mokausi, tuo labiau motyvuota esu darbe.	K13
		Mano pasiūlymai būtų paskirti tam tikrą valandų skaičių per mėnesį, kurį darbuotojas skiria savarankiškam mokymuisi.	A14

	Grižtamasis ryšys	Taip pat daryti darbuotojo vertinimą kas 6/12 mėnesius, peržiūrint kokių mokymų, seminarų jis išklaušė, kaip tai pakeitė jo įgūdžius darbe ir žinoma atitinkamai motyvuoti toliau savarankiškai mokytis.	A15
		Kuomet įvertinus darbuotojo kompetencijas, įvertinus jo pastangas, tarkim, gale mėnesio būtų mokamos premijos ar kažkokie priedai ir taip galima būtų labai manau gerai įvertinti kiekvieną darbuotoją.	E26
		Manau, kad savarankišką darbuotojų mokymąsi skatintų darbdavio (ar už tai atsakingo personalo) pastebėjimas ir įvertinimas, <...>.	F20
		Todėl trūksta tokio grįžtamojo ryšio: gal aš kažką ne taip darau, gal vertėtų labiau pasistengti, daugiau klausti, daugiau mokytis, o gal atvirkščiai nelysti ten kur nereikia ir tam tikrų dalykų nesimokyti.	K9
	Savarankiško mokymosi naudos įmonei ir darbuotojui išsiginėjimas	sklandi komunikacija kas, kaip ir KODĖL. kodėl tai reikalinga, kodėl tai gali būti naudinga tiek įmonei, o svarbiausia pačiam žmogui/savo srities specialistui.	C24
		Na o kai yra mokomasi su darbu susijusių dalykų, būtų pravartu susieti savarankišką mokymąsi su karjeros augimo galimybėmis.	K23
		motyvacijos ir esmės ir mokymosi prasmės nebuvimas,<...>	C20
		Iš didelės motyvacijos mokiausi viską, ką mačiau – tik kiek tai atnešė naudos dabartinėje praktikoje? Žinių turiu daug ties visais aparatais, tačiau, kaip minėjau nedarbu su jais.	K12
		Nesinori mokytis tiesiog, kad mokytis.	K10

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

PRIEDAS 10 Pusiaus struktūrizuoto vadovų interviu turinio analizės pagalba identifikuotos kategorijos, subkategorijos ir prasminiai vienetai (N=4)

Kategorijos	Pirminės subkategorijos	Antrinės subkategorijos	Teiginiai/prasminiai vienetai	Informanto kodinis pavadinimas ir prasminio vieneto adresas
I. Darbuotojų savarankiško mokymosi suvokimas	Savarankiško mokymosi apraiškos atpažinimas darbo aplinkoje	Mentorystė	1. Yra tokių darbuotojų kurie patys kažko mokosi, girdėjau apie tokius atvejus, man pasako kiti darbuotojai-kolegos. Situacija tokia, kad prieina prie savo kolegės ir sako: -prašau pamokyk mane to ir to. Tokiu būdu kolegė mokina.	V3-4
			2. Be abejo visą laiką galima pasiprašyti pas kolegas pabūti kartu, kai jie daro vienas ar kitokias procedūras arba vienus ar kitokius veiksmus.	V4-12
		Asmeninis išitraukimas į mokymosi procesą	3. Įmonėje tikrai yra nemažai darbuotojų, kurie aktyviai ne tik siekia tobulinti savo įgūdžius, bet ir tobulina įvairiose srityje - tai dalis gydytojų kvalifikaciją kelia įvairiuose mokymuose ir seminaruose, dalis kineziterapeutų, kosmetologų ar slaugytojų renka papildomus mokymus, taip pat ne išimtis ir administracijos darbuotojai tiek buhalteriai, marketingo specialistai, administratorės. Tai šitoje vietoje tikrai daugelis darbuotojų tobulina savo įgūdžius ir mokosi savarankiškai.	V4-2
			4. Kadangi mūsų įmonė teigia medicinos ir grožio paslaugas tai tikrai nemažai darbuotojų eina į mokymus ir tobulina savo įgūdžius ir žinias tą mes sužinome pagal tai, kad darbuotojai nori imtis papildomų darbų ar papildomų procedūrų. Tas mums parodo, kad darbuotojas įgavo naujos kvalifikacijos.	V4-3
			5. Taip organizacijoje tikrai yra žmonių, kurie patys motyvuojami, patys motyvuojasi ir kelia žinių lygį.	V1-4

			6. Kaip pavyzdį duosiu labai konkretų atvejį. Ateina pas mane kosmetologė X ir sako: „aš susiradau [produkto pavadinimas] mokymus, kuriuos veda Rusijos tautybės trenerė ir jinai turi labai labai daug žinių kaip pavyzdžiui derinti vienas rūgštis su kitom, tada rūgštis su mezoterapiniais produktais ir kokie yra išgaunami rezultatai“	V1-6
			7. Tai tą mes matome, stebime ir tuo džiaugiamės.	V1-8
	Darbuotojų savarankiško mokymosi organizacijoje vertinimas	teigiamas	8. Savarankišką darbuotojų mokymąsi tikrai vertiname teigiamai ir įmonei tai tikrai labai svarbu.V4-1	
			9. Taip, labai labai svarbus savarankiškas darbuotojų mokymasis. Ir kompanija labai vertina tuos darbuotojus, kurie mokosi ne tik tai, ką duoda įmonė ir dalyvauja mokymuose, bet ir patys mokosi savarankiškai, ieško papildomų žinių	V1-1
			10. Taip tokių mūsų organizacijoje yra, mes juos matome ir labai vertiname.	V1-5
			11. savarankiško mokymosi svarbą darbuotojams organizacijoje skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu) vertinu 5, aukščiausiu balu. Vertiname labai gerai, skatiname ir norime, kad visi tą patį ir darytų.	V1-9
			12. Savarankiško mokymosi svarbą darbuotojams skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu) įmonėje vertiname 5, tikrai labai svarbu. Aišku labai svarbu yra kokybė to mokymosi ir įgautų žinių.	V4-5
			13. Bet tie darbuotojai kurie jau dirba su tais lazeriais ir dar tobulėja tai be abejo savarankiškai mokytis dar yra gerai.	V3-2
		Neigiamas	14. Iš vienos pusės yra gerai, iš kitos blogai, nes pvz nes jeigu pradeda mokytis žmogus, kuris neturi aplamai net išsilavinimo mokytis tam tikram netgi lazeriui, suprantat kaip, tai čia jau yra blogai.	V3-1
			15. Aš manau, kad savarankiškas darbuotojų mokymasis nėra labai svarbus organizacijai, vis tik turi būti labiau specifiniai formalūs mokymai, jie tikrai turi daugiau naudos.	V3-3
II. Darbuotojų savarankiško	Darbuotojui	Finansinė nauda	16. Iš to seka darbuotojas gauna tam tikrus bonusus, atlikdamas tokias paslaugas ar	V1-21

mokymosi vertė			pateikdamas tokius unikalius pasiūlymus.	
		Didesnės galimybės	17. Tai yra rezultatyvu – gerina praplėčia darbuotojo galimybes darbuose.	V3-14
		Profesinės kompetencijos didinimas	18. Daugiau konsultacijų metu klientui suteikiamos informacijos, daugiau visko parekomenduojama.	V3-17
			19. Visus specialistus skatinu tam, kad galėtų pakonsultuoti, kad galėtų suteikti informacijos, nes mūsų yra daug ir mes vis tiek siuntinėjame vienas kitam [pacientą], nes aš irgi gi mokausi ir žinau apie kitas procedūras, kurios man nepriklauso ir kurių aš nedarau, bet aš apie jas gi žinau. Teoriniai bendri mokymai visiems yra tam, kad viską papasakotų, kas tai per procedūra, kodėl verta daryti pacientui – automatiškai paskui rekomenduojame pacientui kaip profesionalai.	V3-21
		Bendras apsiskaitymas	20. Faktas tas, kad žmogaus vertė kyla, jam pačiam tai yra malonu ir labai naudinga.	V4-6
			21. Šitoje įstaigoje aplamai bendras mokymasis yra svarbus, žiūrint ko žmogus siekia ir ko jis mokosi, nes, pavyzdžiui, kalbos mokymasis lavinimasis, savo būtent profesijos žinių gilinimas tai čia tik valio, čia aš už tai.	V3-6
			22. Mokymasis yra visada labai svarbus tiek savarankiškas, tiek aplamai bet kokių pavidalu labai vertingas.	V2-1
			23. Rekomenduoju, kad darbuotojai BENT ATVYKTŲ ir mokytųsi kartu per bendrus mokymus, net jeigu neįeina į pareigas tam tikros procedūros, kad plėstų savo teorinių žinių ratą.	V3-20
	Organizacijai	Pajamų didinimas	24. Tai būtent tas darbuotojas paskui dalyvauja online mokymuose ir visą tą informaciją ir žinias taiko mūsų įmonėje, dalinasi su kolegomis ir dar dalinasi su išoriniais kosmetologais iš ko mes papildomai dar uždirbame pinigus ir keliame mūsų pardavimus.	V1-7
			25. paslaugą, taip mes kaip vadovai tikrai sutiksime jeigu tik matysime, kad yra naudinga klientui ir iš to yra pajamos.	V1-21

		Aukštesnis paslaugų lygis	26. <...>Gavę žinių jie tada gali atlikti naujas paslaugas ir kelti įmonės paslaugų lygį.	V1-10
			27. <...>, todėl savarankiškas mokymas gali įnešti pokyčius – tokiu atveju mes tada atliekame mokymus ir vėlgi geriname paslaugų kokybę, apmokome visus darbuotojus to paties.	V3-13
			28. Be abejo ir įmonė iš to mato didelę naudą, kad žmogus tobulėja, nestovi vietoje, mokosi naujų dalykų tai faktas kad jo kompetencija, įgūdžiai, supratimas auga, kaip ir teikiamos jo paslaugos pacientams <...>	V4-7
		Naujų paslaugų įvedimas	29. Darbuotojas besimokydamas savarankiškai tikrai galėtų atnešti pokyčių įmonėje kaip pvz jeigu jis savarankiško mokymosi metu sužino apie naują paslaugą, kurią galime atlikti savo klientams ir tą paslaugą patvirtina organizacijos vadovai tai reiškia, kad jų žinių ir noro dėka mes įsivedę naują paslaugą turime didesnes pajamas kaip įmonė, o tuo pačiu, reiškias, kad ir darbuotojas gauna didesnę užmokestį, nes jisai atlieka naują paslaugą, kuri yra įdomi mūsų klientams	V1-19
			30. < ...> ir būtinai tai viešina ir panaudoja. Kaip pavyzdys: jeigu jūs lankysite kažkokius mokymus, kurie susiję tarkime su ginekologija, gausite daug žinių, bet jomis nepasidalinsite su mumis tai mes net nežinosime, kad jūs turite kažkokios unikalios informacijos ir mes jos negalėsime panaudoti mūsų darbe.	V1-2
		Mokymų organizavimas, patogumas	31. Savarankiškas mokymasis labai vertingas ypač tada, kai nėra galimybės suorganizuoti gyvo mokymo arba tai priklauso ir nuo organizacijos dydžio, kai negalima vienu metu visų surinkti arba sunku suorganizuoti dėl krūvio darbovietės ir tuo metu nėra galimybės, kad visas kolektyvas nedirbtų. Tokiu būdu savarankiškas mokymasis labai vertingas.	V2-3

			32. Patogumo rodiklis ir kuo daugiau tų išorinių jau suorganizuotų mokymų įvairiausių online vyksta tai tuo yra lengviau ir pasiūlyti darbuotojui, negu patiems kažkokius mokymus kurti ir inicijuoti.	V2-15
		Laiko valdymas	33. Ypatingai vertingas tada, kai jau yra paruoštos paskaitos arba sudaryti video, arba tam tikros platformos prisijungimui patogios, tada kiekvienas savu laiku, neatitrūkdamas nuo darbo skirti savo laiką tam savarankiškam ugdymuisi ir mokymuisi.	V2-4
			34. <...> nes iš įmonės pusės patogiau visus surinkti į vieną platformą vienu metu ar skirtingu, priklausomai nuo kiekvieno galimybių, nei, kad gyvai visi susirinktų.	V2-14
		Tinklaveika	35. Maža to kad aš padarau savo procedūras aš dar būtinai siunčiu pas pvz kosmetologus, pas kūno specialistus, kad dar pacientas tęstų procedūras ir jam rezultatai ir įstaigai. Dėl to visi turime mokytis ir žinoti apie procedūras, kad galėtume rekomenduoti pacientui kuo daugiau atlikti procedūrų.	V3-22
		Besimokančios organizacijos kultūros stiprinimas	36. Savarankiškas darbuotojų mokymasis galėtų atnešti daugybę skirtingų privalumų nuo laiko taupymo, optimizavimo įvairių procesų iki naujų procedūrų ar paslaugų atlikimo ir geresnio komandos valdymo, geresnės atmosferos t.y. labai daug skirtingų dalykų, į kuriuos kiekvienas skirtingi mokymai yra orientuoti.	V4-16
			37. Savarankiško mokymasi labiausiai išmokė mus covid karantinai, kuomet suprato ir visas pasaulis, kad to laiko nereikia leisti veltui ir begalo daug buvo paruošta paskaitų ir mus pasiekė visais įmanomais kanalais. Žodžiu daug įvairiausių kursų ir tikrai turėjome galimybę mokytis, nes tiesiog buvo karantinas; o dabar, grįžus į darbus, visą tai tiesiog puikiai įsitvirtino dabartinėje mūsų įmonės veikloje	V2-1

III.	Savarankiško mokymosi skatinimas organizacijose	Vadovų veiksmų, skatinant SDM	Padėti suvokti asmeninę naudą	38. Ir aplamai, turbūt pasikartosiu, kad svarbiausias aspektas yra, kad tema būtų labai įdomi, labai svarbu ir pagrindimas KODĖL tai būtų labai naudinga darbuotojui.	V2-12
			Parinkti naudingas ir aktualias temas	39. Kaip įtakoti darbuotojus, aš manau turi būti parenkamos temos, kas tikrai būtų naudinga jiems, be ko negali darbas vykti, kas labai patobulintų darbo kokybę <...>	V2-7
				40. Tiesiog turi būti kiekvienam labai atrinktos temos, kad darbuotojas pajautų, kad tai yra reikalinga jam, <...>	V2-9
				41. <...>, kad jeigu yra kažkokie tai pagal temas mokymai tai jie yra aktualiausi, negu, kad mokymai dėl mokymų.	V2-18
				42. Skirtingų pareigybių darbuotojams rekomenduojam skirtingų specifikacijų mokymus, tie mokymai dažnai gali būti savarankiški, ypač kas yra susiję su administracinės srities darbuotojais: tai būtų ar streso valdymas, konfliktinių situacijų valdymas ar marketingo žinių tobulinimas ar tos pačios buhalterinės žinios ir jų atnaujinimas, lygiai taip pat programinės įrangos, su kuria dirbama, mokymasis savarankiškai iš kolegų ar tų pačių vadovų mokymai nuotoliniai.	V4-14
			Komunikacija	43. Kadangi įmonės vadovai turi pokalbius su įmonės darbuotojais, tai tikrai naudojame tą patį koučingo metodą, bandome išsiaiškinti žmogaus norus ir lūkesčius ir jo judėjimo kryptį - kur jisai nori būti, ką jisai nori daryti. Tai išsiaiškinus jo poreikius ir norus bandome nukreipti jį teisinga linkme. Mes komunikuojame, kokius dalykus galbūt jam reikėtų pasiruošti, išmokyti, kokių įgūdžių jam reikia, kad jis galėtų judėti savo norimu ir svajojamu keliu <...>	V4-9
				44. Dėl vadovų įtakos skatinant savarankišką darbuotojų mokymąsi tai esminiai dalykai yra pokalbiai su pačiais darbuotojais, išsiaiškinimas jų lūkesčių, taip pat pastebėjimas silpnųjų ir stipriųjų darbuotojų pusių.	V4-21

			45. Tai vienas dalykas turbūt yra mokymų esmė kaip silpnąsias darbuotojo puses paversti stipriosiomis ir kaip dar labiau stiprinti tas stipriasias puses tai faktas, kad šitoje vietoje tikrai labai padeda tas pats koučingo metodas kai darbuotojus galime nukreipti teisinga linkme jiems patiems atsakant į tam tikrus klausimus: kaip jie mato save po metų, po trijų, po penkių ir kokių papildomų galbūt žinių reikia ar papildomų įgūdžių. Tai visus šitus dalykus sudėjus į vieną visumą tikrai galima gauti gerą sprendimo variantą ir susidėlioti etapus ką darbuotojui reikia padaryti, kaip reikia padaryti, tam, kad jis siektų savo svajonių ar savo tikslų ir matant galinį tikslą reikia rasti tiesiog priemones tam tikslui pasiekti, o tos priemonės dažniausiai ir būna mokymai, kompetencijos kėlimas, įgūdžių mokymasis ir šitie visi dalykai, suvedus į vieną visumą, dažniausiai atneša gerą rezultatą.	V4-22
			46. <...>jeigu tokios yra temos tai žinoma turi vadovas ir per savo tuos atitinkamus asmenis priminti, kad štai vyksta tokie mokymai ir tokie labai norime ir kviečiame dalyvauti, PRIMINTI būtinai, nes tikrai esame paskendę darbuose ir dažnai tas priminimas yra tikrai labai reikalingas.	V2-8
			47. Be abejo mes visą tą patikriname - mūsų specialistai, kurie turi žinių šioje srityje būtinai patestuoja naujas darbuotojo žinias, tam kad mes galėtume suteikti jau tikrai gebančiam darbuotojui papildomą galimybę atlikti naujai išmoktas procedūras, pasiūlyti kažkokį platesnį atliekamų paslaugų spektrą.	V4-4
		organizuojami vidiniai įmonės mokymai	48. <...> ir tą tikrai mes palaikome, stengiamės organizuoti tiek, kiek mes galime patys iš savęs, bet neretai ir darbuotojai organizuojasi mokymus ir įgūdžių tobulinimus patys.	V4-10
			49. Atrenkame tam tikrus dėstytojus, lektorius, jiems mokame ir skatiname , kad mūsų darbuotojai mokytųsi <...>	V1-11
			50. <...> bet mūsų specialybėje neišvengiamas tas mokymasis ir tikrai	V2-6

			jeigu tik yra galimybė tam tikrom specialybėms suorganizuoti neformalius mokymus ir mes turime pasiūlymų ir galimybių tai visada tikrai aktyviai skatiname darbuotojus tą daryti.	
		Dalijamasi informacija apie išorinius mokymus	51. Tai jeigu tiktai tokie mokymai pasitaiko ir yra paruošti pagal profesiją tai tikrai mes jais ir dalinamės ir kviečiame juose dalyvauti.	V2-16
		Mokymosi išteklių suteikimas	52. Paskatintų ir kiti aspektai – taupant tą mokymų laiką gyvai, suteikti prieigą prie organizuojamų mokymų nuotoliu,<...>	V2-13
			53. Taip, organizacijoje mes turime katalogus, kuriuose yra aprašyta informacija apie konkrečius produktus, kuriuos mes parduodame, taip pat apie konkrečias procedūras, kurias mes galime atlikti. Pvz.: paimkime [produkto pavadinimas] itališką produktą – yra aprašai kaip atlikti procedūrą, kiek laiko laukti ir taip toliau. Dabar mes turime lazerių aprašus kaip turi būti atliekama, turime video medžiagas, tai mes šitą informaciją turime, valdome.	V1-15
			54. Tik tai žinote, keičiantis darbuotojams, galbūt tam tikro info ir pasimeta bet esminiai dalykai yra ir jais galima naudotis.	V1-16
			55. Kadangi įmonės veiklos darbo specifiška yra aprašyta tam tikruose protokoluose tai tikrai visi darbuotojai tuos protokolus gali perskaityti. Taip pat yra įvairiausių darbo instrukcijos arba įrangos naudojimosi instrukcijos.	V4-11
			56. Tai visa tai [mokymasis iš kolegų] gali būti traktuojama kaip mokymasis ir įmonė visą laiką tikrai suteikia tokią teisę darbuotojams laisvesniu laiku tobulinti savo žinias ir kelti savo kvalifikaciją.	V4-13
			57. Savo pavyzdžiu skatinti darbuotojus. Darbuotojai, kurie mato, kad vadovas mokosi ir tobulėja, jausis labiau motyvuoti daryti tą patį.	V2-11

		Vadovo mokymosi lyderystė	58. Aš asmeniškai mokausi daug, be galo, nuolatos tikrai ir tą parodau kolegėms.	V3-11
			59. Pasakoju apie visas naujoves, injekcijų technikas, naujus lazerius, naujas metodikas ir tada dalinuosi su savo kolegėmis, <...>	V3-12
			60. Aš niekada nestoviu vietoje, dėl ko turiu daug klientų? Nes aš nuolat taikau naujoves, naujas technikas, skaitau.	V3-16
			61. Daug dalinuosi - aš manau, kad tai skatina ir kolegas pasigilinti šitoje srityje.	V3-19
		Finansinis skatinimas	62. Vadovų įtaka galėtų būti pavyzdžiui kartais ir įstaiga gali padengti išlaidas darbuotojo, susijusias su mokymais.	V3-7
			63. <...>ir tai atspindi į daugelį dalykų tiek atlyginimo prasme tiek savimotyvacijos prasme.	V4-8
	Vadovus skatinantis veiksnys, remti SDM	Naudos aspektas/reikšmė	64. Yra daug skirtingų veiksmų, kurie galėtų skatinti vadovus aktyviau dalyvauti ar remti savarankišką darbuotojų mokymąsi. Pagrindinis dalykas - vadovas turi matyti mokymų naudą vienas dalykas,<...>	V4-18
			65. Turbūt tas galioja bet kurios srities specialistams, esmė yra ta, kad žmogus turi matyti naudą ir lygiai taip pat vadovas turi matyti naudą iš tų darbuotojų mokymų. Faktas, kad jeigu vadovas mato naudą, tai jis tikrai skatins savo darbuotojus užsiimti mokymais tiek savarankiškais vidiniais, tiek išoriniais;	V4-20
		Darbuotojo savimotyvacija	<...> kitas gali būti žmogaus motyvacija arba savipasisitenkinimas mokymosi procesu arba mokymo rezultatais, tai dažniausiai po mokymų atsiranda kur kas didesnė motyvacija arba daryti kažką kitaip ar daugiau daryti arba pakeisti vienus procesus kitais.	V4-19
			Mano įtaka šioje vietoje kaip aš sakau yra 50 ant 50. Kodėl taip sakau – jeigu darbuotojas nenorės savarankiškai mokytis aš jo negalėsiu priversti,	V1-12

			bet jeigu jis norės ir rodys iniciatyvą – taip aš jam tikrai galiu padėti visais klausimais.		
			Jeigu pavyzdžiui tam tikru mokymų mes nedarome klinikoje arba neturiu lektorių, kurie galėtų skaityti tokius pranešimus, bet iš darbuotojo pusės yra labai didelis suinteresuotumas ir jisai įrodo, kad šita informacija yra bus naudinga ir susijusi su mūsų tiesiogine veikla t.y. įmonės darbu, taip mes galėsime ir investuoti į darbuotoją ir suteikti tas norimas žinias	V1-13	
			Pagrindinis ir svarbiausias veiksnys yra iniciatyva iš darbuotojo. Jeigu tik bus iniciatyva, noras ir kažkokios rekomendacijos iš pačio darbuotojo, ką jis nori mokytis ir tobulinti tai vadovai visada sutiks, jeigu darbuotojas įrodys tų mokymų naudą.	V1-20	
			<...> mes leidžiame skatiname ir norime, kad darbuotojas mokytųsi savarankiškai ir tobulėtų. O esant poreikiui ir mes galime pagelbėti kaip organizacija.	V1-18	
			Mes labai norime, kad darbuotojai patys mokintųsi ir keltų savo kvalifikacijos žinių lygį	V1-3	
IV.	Darbuotojų savarankiško mokymosi iššūkiai organizacijoje	Laiko valdymas	Darbo ir mokymosi laiko organizavimas	66. Darbo vietoje mes galime turėti mokymus, bet vėlgi tai neturi kirstis su tiesioginiu darbu, kurį turi darbuotojas atlikti tam tikru metu ir išdirbti tam tikras valandas. Taip, mokymus mes galime daryti ir organizacijoje, t.y. klinikoje, bet tai turėtų būti po darbo valandų dažniausiai, sakyčiau 80proc., likę 20 proc. gali būti ir darbo metu, bet ką noriu pasakyti- pirmiausia turi būti tiesioginis darbas atliekamas, o tada laikas skiriamas mokymams.	V1-14
				67. Kliūtys tokios, kad savarankiškai mokantis nespėja atlikti savo pagrindines pareigas, jeigu mokosi darbo metu<...>;	V3-8

			68. <...>, gali užimti kabinetą jeigu mokosi lazeriu dirbti ir trukdyti kitiems darbuotojams,	V3-9
			69. <...> arba kolegą laiką trukdyti.	V3-10
		Laiko stoka	70. <...> nes tikrai šiandieniniais tempais rasti laiko tikrai sunku ir reikalauja, kad ir būtų įdėta šiek tiek pastangų.	V2-10
			71. <...> kitas atsakymas gali būti tas, kad moteris pavyzdžiui turi kelis vaikučius, 3-4 vaikučius, gal mažiau, ir joms nelieka laiko mokytis, todėl kad visą savo dėmesį skiria šeimai, kur, kaip pavyzdys, reikia vėlgi ir vaikų pamokoms dėmesio skirti ir galbūt yra pretenzingas vyras, kuriam turi padaryti prabangią vakarienę kiekvieną vakarą. Yra žmonių kurie negali skirti laiko sau, nes visą savo laisvą laiką turi atiduoti galbūt šeimai.	V1-23
	Informacijos valdymas	Specifinių mokymų trūkumas	72. Pagalvojau, kad vat slaugytojų ir nėra tų labai mokymų, daugiausia va visokių injekcijų mokymų, mes juose esame paskendę, o tokių, kad slaugytojų dėl bendro darbo tvarkos ar kažkokių tokių mokymų nėra daug sukurta tai turbūt ir atsakytų į klausimą, <...>	V2-17
		Mokymosi turinio atranka	73. O tų dabar mokymų yra tikrai pilnas internetas ir tik spėk juos skippinti, nes jeigu taip iš tiesų tai jų yra tikrai begalo daug tik pasek, kokius vienus ir tave užpils informacija.	V2-19
			74. Tai man atrodo čia lemia ir pomėgiai ir domėjimasis ir tada ta informacija savaime jau ir užplūsta tik reikia ją pasirinkti, kuri yra svarbiausia.	V2-20
			75. Aš asmeniškai savarankiško mokymosi darbo aplinkoje neskatinu. Aš už normalius mokymus. Pavyzdžiui tas pats pavyzdys, kiek žinau ateina slaugytojos, net ne kosmetologės ir prašo mokytis hifu [medicininis aparatas] arba dar kažką. Nors tai neįeina į pareigas – todėl aišku aš neskatinu tokio mokymosi.	V3-5
			76. O kodėl kai kurie nenori mokytis? Sudėtingas klausimas, paaiškinimo neturiu. Nes šiaip kiekvienas darbuotojas turi savarankiškai mokytis, bet BŪTENT savo srityje.	V3-15

Mokymosi rezultatas	Gebėjimas žinias pritaikyti	77. Turbūt tikrai svarbiausia yra panaudoti tas žinias aktualias, kurias išmokai. Ar tu esi specialistas, ar esi gydytojas, ar esi administratorius, tai tikrai labai priklauso nuo to, kokie buvo mokymai ir faktas, kad tų žinių ant pečių nenešiosi tiesiog jas reikia gebėti pritaikyti savo darbo sferoje tam, kad tai neštų naudą;	V4-17	
	Praktinių įgūdžių įgavimas	78. Tai šitoje vietoje turbūt yra paprasčiau su administracinės srities mokymais, nes tam ne visada reikalinga praktika, kas yra su medicininio personalu, kad visą laiką prie medicininio mokymų dažniausiai yra reikalinga praktika, tai darbuotojai netgi mokydamiesi savarankiškai dažniausiai turėtų atlikti praktiką. Mūsų įmonėje visą laiką tą galima padaryti, bet neesu įsitikinęs, kad mokantis savarankiškai kažkur kitur galima tą praktiką atlikti ir gauti tuos praktinius įgūdžius. Galbūt tą ir galima, bet vėlgi kiekviena situacija yra individuali ir šitoje vietoje galėtų būti tiek mūsų vidinė praktika tiek išorinė.	V4-15	
Komunikacijos stoka	Darbuotojai neišreiškia sunkumų, su kuriais susiduria	79. Tikrai nepastebėjau kažkokių kliūčių su kuriomis susiduria darbuotojas arba darbuotojas nebuvo pareiškęs, išreiškęs šitos informacijos, bet kliūčių tikrai pas mus nėra.	V1-17	
Žemas motyvacijos lygis	Nemėgstamas darbas	80. kodėl nenori jie mokytis savarankiškai.. Tai tikrai susidūriau su tokiais žmonėmis ir galiu duoti atsakymus, kad vieni, pavyzdžiui, jaučia, kad jie dirba nemylimą darbą, ne tai kas jiems įdomu ir dėl to jie paprasčiausiai galvoja keisti darbo profilį ir jie visiškai nėra suinteresuoti dar savarankiškai mokytis, kas jiems nėra įdomu. tai vienas atsakymas, <...>	V1-22	
	pasitenkinimas esamu lygiu	81. Trečias atvejis su kuriuo susidūriau - žmonės nenori savarankiškai mokytis todėl, kad jiems gerai būti tame lygyje, kuriame yra. Jie turi labai stiprų finansinį užnugarį, pvz. vyras, kuris	V1-24	

			tikrai daug uždirba ir žmona mėgaujasi tikrai tuo, kas yra ir tiek kiek yra ir daugiau joms nereikia, neįdomu ir dėl to žmonės nėra linkę patys savarankiškai mokytis.	
		Skirtingas darbuotojų iniciatyvumas, veiklumas	82. O dėl darbuotojų tai taip visi yra skirtingi, vieni labiau yra linkę, kiti – mažiau linkę. Labai labai tikrai skiriasi visi kaip asmenybės, jų yra įvairiausių kaip ir kiekvienoje darbovietėje taip ir pas mus – vieni labai aktyviai siekia žinių ir neieško kliūčių, kiti – galbūt ieško kliūčių ir mažiau siekia žinių<...>	V2-5
			83. O kiti kaip stovi vietoje taip ir stovi – kaip skatinti tada? Mes vedame mokymus būtent klinikoje bendrus, bet būna kartais irgi neateina. O ką mes dar galime padaryti? Negali priversti ir už ausų atvesti.	V3-18

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

PRIEDAS 11 Ekspertų darbuotojų savarankiško mokymosi koncepto suvokimo kategorija

Savarankiško mokymosi apraiškos atpažinimas darbo aplinkoje	Mentorystė	Yra tokių darbuotojų kurie patys kažko mokosi, girdėjau apie tokius atvejus, man pasako kiti darbuotojai-kolegos. Situacija tokia, kad prieina prie savo kolegės ir sako: -prašau pamokyk mane to ir to. Tokiu būdu kolegė mokina.	V3-4
		Be abejo visą laiką galima pasiprašyti pas kolegas pabūti kartu, kai jie daro vienas ar kitokias procedūras arba vienus ar kitokius veiksmus.	V4-12
	Asmeninis įsitraukimas į mokymosi procesą	Įmonėje tikrai yra nemažai darbuotojų, kurie aktyviai ne tik siekia tobulinti savo įgūdžius, bet ir tobulina įvairiose srityje - tai dalis gydytojų kvalifikaciją kelia įvairiuose mokymuose ir seminaruose, dalis kineziterapeutų, kosmetologų ar slaugytojų renkasi papildomus mokymus, taip pat ne išimtis ir administracijos darbuotojai tiek buhalteriai, marketingo specialistai, administratorės. Tai šitoje vietoje tikrai daugelis darbuotojų tobulina savo įgūdžius ir mokosi savarankiškai.	V4-2
		Kadangi mūsų įmonė teigia medicinos ir grožio paslaugas tai tikrai nemažai darbuotojų eina į mokymus ir tobulina savo įgūdžius ir žinias tą mes sužinome pagal tai, kad darbuotojai nori imtis papildomų darbų ar papildomų procedūrų. Tas mums parodo, kad darbuotojas įgavo naujos kvalifikacijos.	V4-3
		Taip organizacijoje tikrai yra žmonių, kurie patys motyvuojami, patys motyvuojasi ir kelia žinių lygį.	V1-4
		Kaip pavyzdį duosiu labai konkretų atvejį. Ateina pas mane kosmetologė X ir sako: „aš susiradau [produkto pavadinimas] mokymus, kuriuos veda Rusijos tautybės trenerė ir jina turi labai labai daug žinių kaip pavyzdžiui derinti vienas rūgštis su kitom, tada rūgštis su mezoterapiniais produktais ir kokie yra išgaunami rezultatai“	V1-6
		Tai tą mes matome, stebime ir tuo džiaugiamės.	V1-8
Darbuotojų savarankiško	Teigiamas	Savarankišką darbuotojų mokymąsi tikrai vertiname teigiamai ir įmonei tai tikrai labai svarbu.V4-1	
		Taip, labai labai svarbus savarankiškas darbuotojų mokymasis. Ir kompanija labai vertina tuos darbuotojus, kurie mokosi ne tik tai, ką duoda įmonė ir dalyvauja mokymuose, bet ir patys mokosi savarankiškai, ieško papildomų žinių	V1-1
		Taip tokių mūsų organizacijoje yra, mes juos matome ir labai vertiname.	V1-5

		<...> savarankiško mokymosi svarbą darbuotojams organizacijoje skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu) vertinu 5, aukščiausiu balu. Vertiname labai gerai, skatiname ir norime, kad visi tą patį ir darytų.	V1-9
		Savarankiško mokymosi svarbą darbuotojams skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu) įmonėje vertiname 5, tikrai labai svarbu. Aišku labai svarbu yra kokybė to mokymosi ir įgautų žinių.	V4-5
		Bet tie darbuotojai kurie jau dirba su tais lazeriais ir dar tobulėja tai be abejo savarankiškai mokytis dar yra gerai.	V3-2
	Neigiamas	Iš vienos pusės yra gerai, iš kitos blogai, nes pvz nes jeigu pradeda mokytis žmogus, kuris neturi aplamai net išsilavinimo mokytis tam tikram netgi lazeriui, suprantat kaip, tai čia jau yra blogai.	V3-1
		Aš manau, kad savarankiškas darbuotojų mokymasis nėra labai svarbus organizacijai, vis tik turi būti labiau specifiniai formalūs mokymai, jie tikrai turi daugiau naudos.	V3-3

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

PRIEDAS 12 Ekspertų nuomonė apie SM reikšmę darbuotojui

Finansinė nauda	Iš to seka darbuotojas gauna tam tikrus bonusus, atlikdamas tokias paslaugas ar pateikdamas tokius unikalius pasiūlymus.	V1-21
Didesnės galimybės	Tai yra rezultatyvu – gerina praplėčia darbuotojo galimybes darbuose.	V3-14
Profesinės kompetencijos didinimas	Daugiau konsultacijų metu klientui suteikiamos informacijos, daugiau visko parekomenduojama.	V3-17
	Visus specialistus skatinu tam, kad galėtų pakonsultuoti, kad galėtų suteikti informacijos, nes mūsų yra daug ir mes vis tiek siuntinėjame vienas kitam [pacientą], nes aš irgi gi mokausi ir žinau apie kitas procedūras, kurios man nepriklauso ir kurių aš nedarau, bet aš apie jas gi žinau. Teoriniai bendri mokymai visiems yra tam, kad viską papasakotų, kas tai per procedūra, kodėl verta daryti pacientui – automatiškai paskui rekomenduojame pacientui kaip profesionalai.	V3-21
Bendras apsiskaitymas	Faktas tas, kad žmogaus vertė kyla, jam pačiam tai yra malonu ir labai naudinga.	V4-6
	Šitoje įstaigoje aplamai bendras mokymasis yra svarbus, žiūrint ko žmogus siekia ir ko jis mokosi, nes, pavyzdžiui, kalbos mokymasis lavinimasis, savo būtent profesijos žinių gilinimas tai čia tik valio, čia aš už tai.	V3-6
	Mokymasis yra visada labai svarbus tiek savarankiškas, tiek aplamai bet koku pavidalu labai vertingas.	V2-1
	Rekomenduoju, kad darbuotojai BENT ATVYKTŲ ir mokytųsi kartu per bendrus mokymus, net jeigu neįeina į pareigas tam tikros procedūros, kad plėstų savo teorinių žinių ratą.	V3-20

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

PRIEDAS 13 Ekspertų nuomonė apie SM reikšmę organizacijai

Pajamų didinimas	Tai būtent tas darbuotojas paskui dalyvauja online mokymuose ir visą tą informaciją ir žinias taiko mūsų įmonėje, dalinasi su kolegomis ir dar dalinasi su išoriniais kosmetologais iš ko mes papildomai dar uždirbame pinigų ir keliame mūsų pardavimus.	V1-7
	<...> paslaugą, taip mes kaip vadovai tikrai sutiksime jeigu tik matysime, kad yra naudinga klientui ir iš to yra pajamos.	V1-21
Aukštesnis paslaugų lygis	<...> Gavę žinių jie tada gali atlikti naujas paslaugas ir kelti įmonės paslaugų lygį.	V1-10
	<...>, todėl savarankiškas mokymas gali įnešti pokyčius – tokiu atveju mes tada atliekame mokymus ir vėlgi geriname paslaugų kokybę, apmokome visus darbuotojus to paties.	V3-13
	Be abejo ir įmonė iš to mato didelę naudą, kad žmogus tobulėja, nestovi vietoje, mokosi naujų dalykų tai faktas kad jo kompetencija, įgūdžiai, supratimas auga, kaip ir teikiamos jo paslaugos pacientams <...>	V4-7
Naujų paslaugų įvedimas	Darbuotojas besimokydamas savarankiškai tikrai galėtų atnešti pokyčių įmonėje kaip pvz jeigu jis savarankiško mokymosi metu sužino apie naują paslaugą, kurią galime atlikti savo klientams ir tą paslaugą patvirtina organizacijos vadovai tai reiškia, kad jų žinių ir noro dėka mes įsivedę naują paslaugą turime didesnes pajamas kaip įmonė, o tuo pačiu, reiškias, kad ir darbuotojas gauna didesnę užmokestį, nes jisai atlieka naują paslaugą, kuri yra įdomi mūsų klientams	V1-19
	< ...> ir būtinai tai viešina ir panaudoja. Kaip pavyzdys: jeigu jūs lankysite kažkokius mokymus, kurie susiję tarkime su ginekologija, gausite daug žinių, bet jomis nepasidalsite su mumis tai mes net nežinosime, kad jūs turite kažkokios unikalios informacijos ir mes jos negalėsime panaudoti mūsų darbe.	V1-2
Mokymų organizavimas, patogumas	Savarankiškas mokymasis labai vertingas ypač tada, kai nėra galimybės suorganizuoti gyvo mokymo arba tai priklauso ir nuo organizacijos dydžio, kai negalima vienu metu visų surinkti arba sunku suorganizuoti dėl krūvio darbovietės ir tuo metu nėra galimybės, kad visas kolektyvas nedirbtų. Tokiu būdu savarankiškas mokymasis labai vertingas.	V2-3
	Patogumo rodiklis ir kuo daugiau tų išorinių jau suorganizuotų mokymų įvairiausių online vyksta tai tuo yra lengviau ir pasiūlyti darbuotojui, negu patiems kažkokius mokymus kurti ir inicijuoti.	V2-15
Laiko valdymas	Ypatingai vertingas tada, kai jau yra paruoštos paskaitos arba sudaryti video, arba tam tikros platformos prisijungimui patogios, tada kiekvienas savu laiku, neatitrukdamas nuo darbo skirti savo laiką tam savarankiškam ugdymuisi ir mokymuisi.	V2-4
	<...> nes iš įmonės pusės patogiau visus surinkti į vieną platformą vienu metu ar skirtingu, priklausomai nuo kiekvieno galimybių, nei, kad gyvai visi susirinktų.	V2-14

Tinklaveika	Maža to kad aš padarau savo procedūras aš dar būtinai siunčiu pas pvz kosmetologus, pas kūno specialistus, kad dar pacientas tęstų procedūras ir jam rezultatai ir įstaigai. Dėl to visi turime mokytis ir žinoti apie procedūras, kad galėtume rekomenduoti pacientui kuo daugiau atlikti procedūrų.	V3-22
Besimokančios organizacijos kultūros stiprinimas	Savarankiškas darbuotojų mokymasis galėtų atnešti daugybę skirtingų privalumų nuo laiko taupymo, optimizavimo įvairių procesų iki naujų procedūrų ar paslaugų atlikimo ir geresnio komandos valdymo, geresnės atmosferos t.y. labai daug skirtingų dalykų, į kuriuos kiekvieni skirtingi mokymai yra orientuoti.	V4-16
	Savarankiško mokymasi labiausiai išmokė mus covid karantinai, kuomet suprato ir visas pasaulis, kad to laiko nereikia leisti veltui ir begalo daug buvo paruošta paskaitų ir mus pasiekė visais įmanomais kanalais. Žodžiu daug įvairiausių kursų ir tikrai turėjome galimybę mokytis, nes tiesiog buvo karantinas; o dabar, grįžus į darbus, visą tai tiesiog puikiai įsitvirtino dabartinėje mūsų įmonės veikloje	V2-1

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

PRIEDAS 14 Ekspertų veiksmai, skatinant SDM

Padėti suvokti asmeninę naudą	Ir apleidau, turbūt pasikartosiu, kad svarbiausias aspektas yra, kad tema būtų labai įdomi, labai svarbu ir pagrindimas KODĖL tai būtų labai naudinga darbuotojui.	V2-12
Parinkti naudingas ir aktualias temas	Kaip įtakoti darbuotojus, aš manau turi būti parenkamos temos, kas tikrai būtų naudinga jiems, be ko negali darbas vykti, kas labai patobulintų darbo kokybę <...>	V2-7
	Tiesiog turi būti kiekvienam labai atrinktos temos, kad darbuotojas pajautų, kad tai yra reikalinga jam, <...>	V2-9
	<...>, kad jeigu yra kažkokie tai pagal temas mokymai tai jie yra aktualiausi, negu, kad mokymai dėl mokymų.	V2-18
	Skirtingų pareigybių darbuotojams rekomenduojam skirtingų specifikacijų mokymus, tie mokymai dažnai gali būti savarankiški, ypač kas yra susiję su administracinės srities darbuotojais: tai būtų ar streso valdymas, konfliktinių situacijų valdymas ar marketingo žinių tobulinimas ar tos pačios buhalterinės žinios ir jų atnaujinimas, lygiai taip pat programinės įrangos, su kuria dirbama, mokymasis savarankiškai iš kolegų ar tų pačių vadovų mokymai nuotoliniai.	V4-14
Komunikacija	Kadangi įmonės vadovai turi pokalbius su įmonės darbuotojais, tai tikrai naudojame tą patį koučingo metodą, bandome išsiaiškinti žmogaus norus ir lūkesčius ir jo judėjimo kryptį - kur jisai nori būti, ką jis nori daryti. Tai išsiaiškinus jo poreikius ir norus bandome nukreipti jį teisinga linkme. Mes komunikuojame, kokius dalykus galbūt jam reikėtų pasirodo, išmokyti, kokių įgūdžių jam reikia, kad jis galėtų judėti savo norimu ir svajojamu keliu <...>	V4-9
	Dėl vadovų įtakos skatinant savarankišką darbuotojų mokymąsi tai esminiai dalykai yra pokalbiai su pačiais darbuotojais, išsiaiškinimas jų lūkesčių, taip pat pastebėjimas silpnųjų ir stipriųjų darbuotojų pusių.	V4-21
	Tai vienas dalykas turbūt yra mokymų esmė kaip silpnąsias darbuotojo puses paversti stipriosiomis ir kaip dar labiau stiprinti tas stipriąsias puses tai faktas, kad šioje vietoje tikrai labai padeda tas pats koučingo metodas kai darbuotojus galime nukreipti teisinga linkme jiems patiems atsakant į tam tikrus klausimus: kaip jie mato save po metų, po trijų, po penkių ir kokių papildomų galbūt žinių reikia ar papildomų įgūdžių. Tai visus šitus dalykus sudėjus į vieną visumą tikrai galima gauti gerą sprendimo variantą ir susidėlioti etapus ką darbuotojui reikia padaryti, kaip reikia padaryti, tam, kad jis siektų savo svajonių ar savo tikslų ir matant galinį tikslą reikia rasti tiesiog priemones tam tikslui pasiekti, o tos priemonės dažniausiai ir būna mokymai, kompetencijos kėlimas, įgūdžių mokymasis ir šitie visi dalykai, suvedus į vieną visumą, dažniausiai atneša gerą rezultatą.	V4-22
	<...>jeigu tokios yra temos tai žinoma turi vadovas ir per savo tuos atitinkamus asmenis priminti, kad štai vyksta tokie mokymai ir tokie labai norime ir kviečiame dalyvauti, PRIMINTI būtina, nes tikrai esame paskendę darbuose ir dažnai tas priminimas yra tikrai labai reikalingas.	V2-8
	Be abejo mes visą tą patikriname - mūsų specialistai, kurie turi žinių šioje srityje būtina patestuoja naujas darbuotojo žinias, tam kad mes galėtume suteikti jau tikrai gebančiam darbuotojui papildomą galimybę atlikti naujai išmoktas procedūras, pasiūlyti kažkokį platesnį atliekamų paslaugų spektrą.	V4-4

organizuojami vidiniai įmonės mokymai	<...> ir tą tikrai mes palaikome, stengiamės organizuoti tiek, kiek mes galime patys iš savęs, bet neretai ir darbuotojai organizuojasi mokymus ir įgūdžių tobulinimus patys.	V4-10
	Atrenkame tam tikrus dėstytojus, lektorius, jiems mokame ir skatiname, kad mūsų darbuotojai mokytųsi <...>	V1-11
	<...> bet mūsų specialybėje neišvengiamas tas mokymasis ir tikrai jeigu tik yra galimybė tam tikroms specialybėms suorganizuoti neformalius mokymus ir mes turime pasiūlymų ir galimybių tai visada tikrai aktyviai skatiname darbuotojus tą daryti.	V2-6
Dalijamasi informacija apie išorinius mokymus	Tai jeigu tikrai tokie mokymai pasitaiko ir yra paruošti pagal profesiją tai tikrai mes jais ir dalinamės ir kviečiame juose dalyvauti.	V2-16
Mokymosi išteklų suteikimas	Paskatintų ir kiti aspektai – taupant tą mokymų laiką gyvai, suteikti prieigą prie organizuojamų mokymų nuotoliu, <...>	V2-13
	Taip, organizacijoje mes turime katalogus, kuriuose yra aprašyta informacija apie konkrečius produktus, kuriuos mes parduodame, taip pat apie konkrečias procedūras, kurias mes galime atlikti. Pvz.: paimeime [produkto pavadinimas] itališką produktą – yra aprašai kaip atlikti procedūrą, kiek laiko laukti ir taip toliau. Dabar mes turime lazerių aprašus kaip turi būti atliekama, turime video medžiagas, tai mes šitą informaciją turime, valdome.	V1-15
	Tik tai žinote, keičiantis darbuotojams, galbūt tam tikro info ir pasimeta bet esminiai dalykai yra ir jais galima naudotis.	V1-16
	Kadangi įmonės veiklos darbo specifika yra aprašyta tam tikruose protokoluose tai tikrai visi darbuotojai tuos protokolus gali perskaityti. Taip pat yra įvairiausios darbo instrukcijos arba įrangos naudojimosi instrukcijos.	V4-11
	Tai visa tai [mokymasis iš kolegų] gali būti traktuojama kaip mokymasis ir įmonė visą laiką tikrai suteikia tokią teisę darbuotojams laisvesniu laiku tobulinti savo žinias ir kelti savo kvalifikaciją.	V4-13
Vadovo mokymosi lyderystė	Savo pavyzdžiu skatinti darbuotojus. Darbuotojai, kurie mato, kad vadovas mokosi ir tobulėja, jausis labiau motyvuoti daryti tą patį.	V2-11
	Aš asmeniškai mokausi daug, be galo, nuolatos tikrai ir tą parodau kolegėms.	V3-11
	Pasakoju apie visas naujoves, injekcijų technikas, naujus lazerius, naujas metodikas ir tada dalinuosi su savo kolegėmis, <...>	V3-12

	Aš niekada nestoviu vietoje, dėl ko turiu daug klientų? Nes aš nuolat taikau naujoves, naujas technikas, skaitau.	V3-16
	Daug dalinuosi - aš manau, kad tai skatina ir kolegas pasigilinti šitoje srityje.	V3-19
Finansinis skatinimas	Vadovų įtaka galėtų būti pavyzdžiui kartais ir įstaiga gali padengti išlaidas darbuotojo, susijusias su mokymais.	V3-7
	<...>ir tai atsispindi į daugelį dalykų tiek atlyginimo prasme tiek savimotyvacijos prasme.	V4-8

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

PRIEDAS 15 Veiksniai, skatinantys ekspertus įtraukti į SDM procesus

Naudos aspektas/reikšmė	Yra daug skirtingų veiksmų, kurie galėtų skatinti vadovus aktyviau dalyvauti ar remti savarankišką darbuotojų mokymąsi. Pagrindinis dalykas - vadovas turi matyti mokymų naudą vienas dalykas,<...>	V4-18
	Turbūt tas galioja bet kurios srities specialistams, esmė yra ta, kad žmogus turi matyti naudą ir lygiai taip pat vadovas turi matyti naudą iš tų darbuotojo mokymų. Faktas, kad jeigu vadovas mato naudą, tai jis tikrai skatins savo darbuotojus užsiimti mokymais tiek savarankiškais vidiniais, tiek išoriniais;	V4-20
Darbuotojo savimotyvacija	<...> kitas gali būti žmogaus motyvacija arba savipasisitenkinimas mokymosi procesu arba mokymo rezultatais, tai dažniausiai po mokymų atsiranda kur kas didesnė motyvacija arba daryti kažką kitaip ar daugiau daryti arba pakeisti vienus procesus kitais.	V4-19
	Mano įtaka šioje vietoje kaip aš sakau yra 50 ant 50. Kodėl taip sakau – jeigu darbuotojas nenorės savarankiškai mokytis aš jo negalėsiu priversti, bet jeigu jis norės ir rodys iniciatyvą – taip aš jam tikrai galiu padėti visais klausimais.	V1-12
	Jeigu pavyzdžiui tam tikru mokymų mes nedarome klinikoje arba neturiu lektorių, kurie galėtų skaityti tokius pranešimus, bet iš darbuotojo pusės yra labai didelis suinteresuotumas ir jisai įrodo, kad šita informacija yra bus naudinga ir susijusi su mūsų tiesiogine veikla t.y. įmonės darbu, taip mes galėsime ir investuoti į darbuotoją ir suteikti tas norimas žinias	V1-13
	Pagrindinis ir svarbiausias veiksnys yra iniciatyva iš darbuotojo. Jeigu tik bus iniciatyva, noras ir kažkokios rekomendacijos iš pačio darbuotojo, ką jis nori mokytis ir tobulinti tai vadovai visada sutiks, jeigu darbuotojas įrodys tų mokymų naudą.	V1-20
	<...> mes leidžiame skatiname ir norime, kad darbuotojas mokytųsi savarankiškai ir tobulėtų. O esant poreikiui ir mes galime pagelbėti kaip organizacija.	V1-18
	Mes labai norime, kad darbuotojai patys mokintųsi ir keltų savo kvalifikacijos žinių lygį	V1-3