

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

SIGITA UMANTIENĖ

**INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMAS
MOKYMŲ PROCESSE ĮMONĖJE X. ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas
Prof. dr. T.Sudnickas

VILNIUS
2021

TURINYS

| | |
|---|----|
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS | 2 |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS | 3 |
| PRIEDŲ SĄRAŠAS | 4 |
| ĮVADAS | 5 |
| 1. INFORMACINĖS TECHNOLOGIJOS E- MOKYMUOSE | 10 |
| 1.1 IT naudojimo mokymuose sąsajos su organizacijos rezultatyvumu | 10 |
| 1.2 E- mokymosi tipai | 13 |
| 1.3 E- mokymosi tipų palyginimas | 17 |
| 1.4 E- mokymų planavimas ir įgyvendinimas | 23 |
| 1.5 E - mokymų naudingumo, efektyvumo ir rezultatyvumo vertinimas | 28 |
| 2. DARBUOTOJŲ UGDYMO METODŲ SAMPRATA | 34 |
| 2.1 Darbuotojų ugdymo metodai | 34 |
| 2.2 Ugdomojo vadovavimo (koučingo) svarba mokymuose | 37 |
| 2.3 Mentorstės svarba mokymuose | 41 |
| 3. E- MOKYMŲ TAIKYMAS ĮMONĖJE X | 43 |
| 3.1 Tyrimo metodologija | 43 |
| 3.2 Įmonės X vadovų interviu apklausos rezultatų analizė ir apžvalga | 47 |
| 3.3 Įmonės X kiekybinės anketinės apklausos tyrimo rezultatų pristatymas ir įvertinimas | 56 |
| 3.4 Tyrimų rezultatų aptarimas | 70 |
| IŠVADOS | 72 |
| PASIŪLYMAI | 74 |
| BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS | 75 |
| SANTRAUKA | 84 |
| SUMMARY | 85 |
| PRIEDAI | 86 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. E-mokymosi modelis
- 2 pav. Krikpatric mokymų vertinimo modelis
- 3 pav. 360 laipsių grįžtamasis ryšys
- 4 pav. Bendrovės valdymo sistemos struktūros diagrama
- 5 pav. Klausimų kategorijų schema
- 6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį
- 7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
- 8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą
- 9 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą ar juos tenkina e- mokymų periodiškumas
- 10 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą ar e-mokymai patenkina lūkesčius
- 11 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą apie e- mokymų naudingumą
- 12 pav. Respondentų pasiskirstymas į tai ar jie pritaiko mokymų metu įgytas žinias darbinėje veikloje
- 13 pav. Respondentų pasiskirstymas į teiginį ar e-mokymai skatina palaikyti ir atnaujinti esamas žinias ir gebėjimus
- 14 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą kokios temos jiems dar galėtų būti aktualios
- 15 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą ar e-mokymų įvairovė, skatina siekti geresnių darbo rezultatų.
- 16 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą ar yra girdėję apie interaktyvius mokymus
- 17 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą ar žino kas yra ugdomieji pokalbiai
- 18 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą apie tai ar norėtų, jog į ugdymo procesą būtų įtraukti pokalbiai su koučingo specialistu
- 19 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą apie optimaliausią e-mokymų sesijos laiką
- 20 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą apie mokymo tipo priimtinumą
- 21 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą ar e-mokymai gali visiškai pakeisti kitas mokymosi formas ir būdus

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Virtualių mokymų privalumai ir trūkumai

2 lentelė. Interviu klausimų numerių sąsaja su e-mokymų naudingumu

3 lentelė. Tyrimo anketos dalių ir klausimų sąsaja

4 lentelė. E-mokymų planavimo, organizavimo sub- ir sub – sub kategorijos

5 lentelė. E- mokymų vertinimo metodų sub- kategorijos

6 lentelė. Ugdymo metodų e- mokymų įsisavinimui sub- kategorijos

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Sutikimas dalyvauti tyrime „ Informacinių technologijų taikymas e-mokymų procese“
- 2 priedas. Vadovų interviu klausimai - gairės
- 3 priedas. Pardavimo konsultantų apklausos anketa
- 4 priedas. Pardavimo konsultantų kvalifikacijos palaikymo planas
- 5 priedas. Bazinių mokymų planas naujiems pardavimų konsultantams
- 6 priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą

ĮVADAS

Darbo aktualumas: Informacinės technologijos ilgą laiką buvo vertinamos kaip naujos ekonominės revoliucijos - tobulėjančio įrankių rinkinio atšaka, kuri darbuotojus padarė daug produktyvesnius, nei kada nors anksčiau ir organizacijoms padėjo pasiekti didesnę konkurencinį pranašumą.¹ Įmonėse atliktais tyrimais nustatyta, kad daugiau IT naudojančios įmonės turi didesnę produktyvumą, nei jų konkurentai, kurie IT nenaudoja.² Li et al. (2011)³ tyrimų išvados reikšmė yra ta, kad pačios naudingiausios IT savybės darbo vietoje yra patikimumas, perkeliamumas, patogus naudojimas ir procesų pagreitinimas. Šiuolaikinė organizacijos dirba tokioje aplinkoje, kuriai būdinga didėjanti konkurencija ir greitas konkurencingas tempas bei technologiniai pokyčiai.⁴ Įmonės turi atsinaujinti, nes jos susiduria su daugybe iššūkių, tokių kaip naujų produktų ir paslaugų teikimas ir valdymo pobūdžio pasikeitimas organizacijose. Tokiems pokyčiams reikalinga sinergija tarp technologijų, organizacinių struktūrų, procesų ir praktikos generuoti konkurencinį pranašumą.⁵ Galaganas (2000)⁶ pabrėžė, kad vis dažniau naudojamosi interneto technologijomis, rengiant mokymus darbuotojams, įvedant „e-learning revolution“ laikotarpį. DeRouin, Fritzsche ir Salas (2005)⁷ bei Burgess ir Russell (2003)⁸ teigė, jog e - mokymasis padeda įmonėms pristatyti „daug ir įvairių mokymo technologijų ir metodų“ skirtų darbuotojams. Vienas pagrindinių tokių sistemų pranašumų yra galimybė asmenims kontroliuoti mokymų tempą ir pritaikyti mokymąsi, atsižvelgiant į jų asmeninius poreikius.⁹ Mokymai laikomi viena iš labiausiai paplitusių darbuotojų produktyvumo

¹ Tarafdar, M., Darcy, J., Turel, O. (2015) The dark side of information technology. MIT Sloan Management. sloanreview.mit.edu.

² Khanal, A, Vankipuram, A. Ashby, M. Vankipuram, A. Gupta, D. Drumm-Gurnee, K. Josey, L. Tinker and M. Smith, “Collaborative Virtual Reality Based Advanced Cardiac Life Support Training Simulator Using Virtual Reality Principles,” *Journal of Biomedical Informatics* 51 (October 2014): 49-59.

³ H. Li, A. Gupta, X. Lou and M. Warkentin, “Exploring the Impact of Instant Messaging on Subjective Task Complexity and User Satisfaction,” *European Journal of Information Systems* 20, no. 2 (March 2011): 139-155.

⁴ Agbim, K.C. (2013). The relative contribution of management skills to entrepreneurial success: A survey of small and medium enterprises (SMEs) in the trade sector. *International Organization of Scientific Research Journal of Business and management*, 7(1), 08- 16

⁵ Teece, D. J., (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-50.

⁶ Galagan, P. A. (2000). The e-learning revolution. *Training and Development*, 54(12), 24-30

⁷ DeRouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (2005). E-learning in organizations. *Journal of Management*, 31(6), 920-940.

⁸ Burgess, Joyce E.A. Russell, The effectiveness of distance learning initiatives in organizations, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 63, Issue 2, 2003, Pages 289-303, ISSN 0001-8791, [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00045-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00045-9).

⁹ Ely, K., Sitzmann, T., & Falkiewicz, C. (2009). The influence of goal orientation dimensions on time to train in a self-paced training environment. *Learning and Individual Differences*, 19(1), 146-150

didinimo ir darbo rezultatų gerinimo priemonių darbo aplinkoje Gupta & Bostrom (2006)¹⁰, visų dydžių organizacijos turėtų leisti darbuotojams turėti prieigą prie e-mokymų, kad darbuotojai galėtų nuolat augti ir patenkinti naujų įgūdžių įgijimo poreikį.¹¹ Informacinių technologijų naudojimas ir e-mokymai organizacijoms suteikė būtinas priemones jų produktyvumo stiprinimui ir tobulinimui veiklos ir valdymo procesų aspektu. Internetiniai mokymai atskleidžia planuojamas pastangas didinti darbuotojų su darbu susijusias žinias ir įgūdžius.¹² Siekdami sėkmingai ir naudingai organizuoti internetinius mokymus organizacijose, vadovai turi atsižvelgti į skirtingas sritis: tokias kaip projektavimo ir plėtros sritis, skirtingi organizacijos skyriai, pvz., rinkodara, žmogiškieji ištekliai, tyrimai ir plėtra (MTTP) ir informacinės technologijos (IT) bei skirtingi darbuotojų poreikiai, vaidmenys ir galimybės.¹³ Internetinį mokymą galima vertinti kaip priemonę, kuri gali padidinti greitį, sumažinti kliūtis, išsklaidyti geografinį diapazoną ir sumažinti dalijimosi žiniomis organizacijoje išlaidas bei pagerinti ir pritaikyti ryšį tarp vartotojų. Nepaisant to, yra keletas inhibitorių, kurie riboja organizacijos teikiamų e-mokymų priėmimą ir įgyvendinimą, pavyzdžiui, programinės įrangos apribojimai ar psichologiniai darbuotojų veiksniai.^{14;15} Internetiniai mokymai sukėlė didelį socialinės psichologijos ir informacinių sistemų sričių mokslininkų susidomėjimą, kurie nustatė konkrečias konstrukcijas, turinčias įtakos darbuotojų ketinimams naudoti informacines technologijas švietimo tikslais.¹⁶ Technologijų priėmimo modelis (TAM), kurį pristatė Davisas (1986), yra vienas iš dažniausiai naudojamų prognozavimo modelių ir paaiškina vartotojų elgseną bei IT naudojimą. Pasak Daviso, Bagozzi ir Warshaw (1989)¹⁷, pagrindinis TAM tikslas yra bendro IT priimtumo veiksnių paaiškinimas, galintis paaiškinti vartotojo elgseną įvairiausiose vartotojų kompiuterijos technologijose ir vartotojų populiacijose.

¹⁰ Gupta, S., & Bostrom, R. P. (2006). End-user training methods: What we know, need to know. In Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research: Forty four years of computer personnel research: Achievements, challenges & the future, April 13–15, 2006, Claremont, California, USA

¹¹ Chatzoglou, Lazaros Sarigiannidis, Eftichia Vraimaki, Anastasios Diamantidis, Investigating Greek employees' intention to use web-based training. *Computers & Education*, Volume 53, Issue 3, 2009, Pages 877-889, ISSN 0360-1315, <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2009.05.007>.

¹² Welsh, E. T., Wanberg, C. R., Brown, K. G., & Simmering, M. J. (2003). E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 7(4), 245–258.

¹³ Chan, S., Sio, M., Volgelgesang, T., Yik, T. F., Hengst, B., & Pham, S. B. et al. (2002). The UNSW RoboCup 2001. Sony Legged Robot League Team

¹⁴ Chan, S., Sio, M., Volgelgesang, T., Yik, T. F., Hengst, B., & Pham, S. B. et al. (2002). The UNSW RoboCup 2001. Sony Legged Robot League Team

¹⁵ Yi, M. Y., & Hwang, Y. (2003). Predicting the use of web-based information systems: Self-efficacy, enjoyment, learning goal orientation, and the technology acceptance model. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(4), 431–449.

¹⁶ Sun, P. C., Tsai, R. J., Finger, G., Chen, Y. Y., & Yeh, D. (2008). What drives a successful e-learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. *Computers & Education*, 50(4), 1183–1202.

¹⁷ Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technologies. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340

Elektroninį mokymąsi galima apibrėžti kaip kompiuterių tinklo ir technologijų naudojimą, naudojantis internetu, kad informacija ir instrukcijos būtų teikiamos darbuotojams.¹⁸ Dauguma mokymosi organizacijose yra asinchroninio pobūdžio. Asinchroninis elektroninis mokymasis reiškia e- mokymą, kuris yra „iš anksto įrašytas“ arba prieinamas bet kuriam darbuotojui bet kuriuo paros metu, iš bet kurios vietos.¹⁹ Rečiau pasitaiko sinchroninis e - mokymasis arba tiesioginis e- mokymasis, reikalaujantis visų besimokančiųjų būti prie savo kompiuterių tuo pačiu metu. Nors šie mokymai atrodo gana skirtingi vienas nuo kito, dažnai jie skiriasi nežymiai, nes daugelis įmonių naudojami įvairiomis mokymų pristatymo galimybėmis ir jų aptarimu. Mišrus mokymasis naudoja tam tikrą technologijų derinį ir sujungtą mokymų formą, kai medžiaga yra aptariama ir po mokymų.^{20;21} Asinchroninės e - mokymosi programos skiriasi savo sudėtingumu. Ne tokios sudėtingos asinchroninės e - mokymosi programos yra tiesiog „Microsoft PowerPoint™“ skaidrės, paskelbtos svetainėje. Įmantresnėms programoms reikalingas besimokančiųjų dalyvavimas, įskaitant mokymosi internete modeliavimą su grafika, animacija, vaizdo įrašus ir kitus garso komponentus.²² Nors daugelis organizacijų pradėjo nuo lengvesnių e - mokymosi programų, tokios organizacijos greitai sužinojo, kad paprastai darbuotojai nori didesnio interaktyvumo nei skaidrės internete. Be to, kaip technologijos apribojimai mažėja, galima pasiūlyti sudėtingesnius mokymus. Tiek pagrindinė informacija, tiek ir sudėtingos simuliacijos yra naudingos darbuotojams. Organizacijos pasirenka e- mokymąsi dėl įvairių priežasčių, įskaitant norą organizuoti nuoseklų pasaulinį mokymą; sutrumpinti pristatymo ciklo laiką; padidinti mokymosi patogumą; sumažinti informacijos perteklių; pagerinti sekimą; ir sumažinti išlaidas.²³

Darbo reikšmingumas: Pastaraisiais metais informacinių technologijų naudojimas labai paveikė mokymosi sferą . Tai labai prisidėjo prie elektroninio mokymo atsiradimo, atsižvelgiant į tradicinio mokymo sunkumus, pavyzdžiui, daug apribojimų, tokių kaip tradicinių mokymų nesklaidumai tarptautiniu lygmeniu ir konkurencingų organizacijos pozicijų nepalaikymas, atsižvelgiant į vienas po kito vykstančius pokyčius pasaulyje.²⁴ Perėjimas prie e - mokymo metodų ir praktikos pritaikymo darbo vietoje, siekiant suteikti darbuotojams įgūdžių, tapo esminis mokymo komponentas daugelyje

¹⁸ North, R. F. J., Strain, D. M. and Abbott, L. (2000), Training teachers in computer-based management information systems. *Journal of Computer-Assisted Learning*, 16, 27–40.

¹⁹ Rosenberg, M. J. (2001), *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw-Hill.

²⁰ Elliott, M. (2002), Blended learning: The magic is in the mix. In A. Rossett (ed.), *The ASTD E-learning Handbook* (pp. 58–63). New York: McGraw-Hill

²¹ Zenger, J. and Uehlein, C. (2001), Why blended will win. *T+D*, 55, August, 54–60.

²² Hall, B. (1997), *Web-based Training Cookbook*. New York: John Wiley and Sons

²³ Schultz, D., Schultz, S. (2020) *Psychology and work today*. Book.

²⁴ Jad Al Rab, Master (2009). "Strategies for Developing and Improving Performance, Methodological Frameworks and Practical Applications", Cairo, Egypt.

institucijų.²⁵ E-mokymas yra veiksmingas indėlis į žmogiškųjų išteklių plėtrą ir esminių aspektų, galinčių padėti pasiekti tikslus organizacijose, formavimą. E - mokymas padeda didinti darbuotojų efektyvumą ir įgūdžius, kad jie atitiktų skirtingus kintamuosius, pavyzdžiui, po e - mokymų darbuotojai ateityje susidurs su organizacijos iššūkiais ir įgis įgūdžių su jais susidoroti.²⁶ E-mokymasis pasirodė esąs geriausia priemonė verslo sektoriuje, ypač kai daugiašalės mokymo įstaigos vykdo mokymo programas viso pasaulio profesionalams, o darbuotojai gali įgyti svarbių įgūdžių sėdėdami posėdžių salėje arba rengdami seminarus, kurie yra atliekami to paties ar skirtingų organizacijų darbuotojams toje pačioje platformoje. Organizacijos, naudojančios e - mokymosi technologijas, yra žingsniu priekyje tų, kurios vis dar laikosi tradicinio požiūrio į mokymąsi.²⁷ Be abejo, ne mažiau svarbu ne tik elektroninio mokymo samprata, bet ir knygų bei paskaitų pagalba, tačiau technologijomis grįsto mokymosi svarbos ir veiksmingumo negalima nuvertinti ar visiškai ignoruoti. Manoma, kad žmogaus smegenys gali lengvai prisiminti informaciją ir susieti su tuo, kas matyta ir girdėta per judančius paveikslėlius ar vaizdo įrašus. Taip pat nustatyta, kad vaizdai, ne tik atkreipia besimokančiųjų dėmesį, bet ir ilgesnį laiką išlaiko smegenis aktyvias. Įvairūs sektoriai, įskaitant žemės ūkį, mediciną, švietimą, paslaugas, verslą ir vyriausybės struktūras, prisitaiko prie el. mokymų struktūros ir tam, kad būtų pasiektas optimaliausias rezultatas el. mokymąsi siejama su mentoryste ir ugdomuoju vadovavimu.²⁸

Darbo problema: Įdiegus vidinius e-mokymus įmonėje X nepavyksta pasiekti užsibrėžtų pardavimų rezultatų.

Darbo objektas: E-mokymai ir jų naudingumo, bei įsisavinimo vertinimas.

Darbo tikslas: Įvertinti IT pritaikymą e- mokymų procese įmonėje X, bei išsiaiškinti įtaką veiklos rezultatams.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti informacinių technologijų pritaikymo galimybes pagal mokslinėje literatūroje pateikiamą medžiagą ;
2. Ištirti informacinių technologijų taikymo ypatumus e-mokymų procese įmonėje X;

²⁵ Al-malika, alharbialmasre:” Self-Paced E-Training in E-Learning for University Teaching Staff.,International Journal of Advanced Corporate Learning.(2015) , Vol. 8 Issue 1, p40-43. 4p.

²⁶ Al-Turki, Osman Turki (2010). "Requirements for the Use of E-Learning in King Saud University Colleges from the Point of View of Faculty Members", Journal of Educational and Psychological Sciences, (1)

²⁷ Al-Zafairi, Nawaf Snt, Saffah (2016). "The requirements of electronic training and its obstacles in faculties and institutes of the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait", Arab Journal for Social Sciences - Arab Foundation for Scientific Consultancy Human Resources - Egypt, Volume (2), Issue (9)

²⁸ Ayeshosh, Riad and Wadih, Fawaz (2012). "Information Technology Governance: A Strategic Advantage in a Knowledge Economy", Faculty of Science, National Recipient Working Paper (Corporate Governance as a Mechanism for Reducing Financial and Administrative Corruption), 6-7 May 2012.

3. Nustatyti e-mokymų veiksmingumą ir rezultatyvumą;
4. Pasiūlyti naujas ir veiksmingas informacinių technologijų taikymo galimybes e-mokymuose bei jų įsisavinimo įrankius.

Hipotezė: Nepakankamas IT galimybių išnaudojimas, bei per mažas vadovų įsitraukimas į e-mokymų procesą, lemia nepakankamus konsultantų veiklos rezultatus.

Darbo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė – skirta išnagrinėti mokslinę literatūrą apie informacinių technologijų taikymo ypatumus mokymų procese.
- Kokybinis (aprašomasis) pusiau struktūruotas vadovų interviu metodas.
- Inteviu rezultatų apibendrinimas.
- Kiekybinis anketinės apklausos metodas (konsultantų apklausa)
- Duomenų analizė.

1. INFORMACINĖS TECHNOLOGIJOS E-MOKYMUOSE

1.1 IT naudojimo mokymuose sąsajos su organizacijos rezultatyvumu

Mokslininkai pirmą kartą rimtai pradėjo tyrinėti technologijų naudojimą ir jų naudą organizacijose 1950-aisiais ir 1960-ųjų pradžioje. Nuo to laiko atsirado dviejų krypčių tyrimai. Pirmoji kryptis sutelkia dėmesį į santykį tarp technologijų naudojimo ir organizacijos oficialios ir neformalios struktūros. Antroji kryptis sutelkta į tai, kaip naudoti naujai įdiegtą informaciją ir informacines technologijas stebima kaip informacinės technologijos formuoja tai, kaip darbuotojai mokosi ir bendrauja tarpusavyje organizacijoje.²⁹

Technologijos, naudojamos mokymų procese paveikia organizacijos struktūrą. Technologijų naudojimo ir organizacinės struktūros tyrimai atskleidžiami tarp priešingų filosofinių technologinio determinizmo polių ir socialinio konstruktyvizmo. Technologinis determinizmas yra įsitikinimas, kad tam tikrų tipų technologijų įvedimas (paprastai gamybos ar eksploatavimo sistemos) tiesiogiai sukelia tam tikrų rūšių rezultatus, pavyzdžiui, organizacijos sprendimų priėmimo centralizavimą ar organizacijos kontrolės diapozono išplėtimą. Ankstyvieji pavyzdžiai yra Thompsono ir Bateso (1957)³⁰ esė apie darbo mechanizavimo technologijos vaidmenį, Woodwardo (1958)³¹ gamybos organizacijos ir Perrow'o (1967)³² administracinės struktūros tyrimas.

Devintajame dešimtmetyje mokslininkai, tyrę ryšį tarp technologinių ir organizacinių pokyčių vengė technologinio determinizmo sampratų socialinio konstruktyvizmo filosofinės pozicijos. Socialinis konstruktyvizmas teigia, kad prasingos technologijos ir jų rezultatai formuoja arba tarpininkauja socialiniame kontekste, kuriame įdiegta nauja technologija.

Nuo 2000-ųjų pradžios tyrimai atgijo. Naujas tyrimų srautas, šiek tiek panašus į ankstesnę socialinių-techninių sistemų analizę³³, pagrindinis dėmesys skiriamas technologijų reikšmingumui. Šis požiūris teigia, kad organizacijos darbuotojai gali diskutuoti kaip technologijos turės įtakos darbui bei kokių apribojimų jos sukelia arba kaip kordinuoja socialinį darbuotojų bendravimą ir bendradarbiavimą.^{34;35}

²⁹ Rice, R., Leonardi, P. (2014) *Information and communication technologies in organizations*.

³⁰ Thompson, J. D., & Bates, F. L. (1957). Technology, Organization, and Administration. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 325-343.

³¹ Woodward, J. (1958). *Management and technology*. London: HMSO.

³² Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32, 194-208

³³ Hirschheim, R. (1986). *Office automation: A social and organizational perspective*. NY: Wiley

³⁴ Leonardi, P. M. (2009). Why do people reject new technologies and stymie organizational changes of which they are in favor? Exploring misalignments between social interactions and materiality. *Human Communication Research*, 35(3), 407-441.

³⁵ Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474

Organizacijos kultūra yra ir tiesioginė, ir moderuojanti įtaką IT pritaikymui ir diegimui organizacijos mokymų procesuose.³⁶ Kultūros terminas paprastai nurodo „specifines normas, vertybes, prielaidas ir socialines struktūras, kurios formuoja narių įsitikinimus ir elgesį organizacijose. Viena kultūros ypatybė, konkrečiai susijusi su naujomis IT yra organizacijos gebėjimas atpažinti naujos informacijos vertę, ją įsisavinti ir taikyti komerciniams tikslams.³⁷

Internetas tapo vienu iš gyvybiškai svarbių būdų suteikti išteklių moksliniams tyrimams ir mokymuisi bei informacijos dalinimuisi internetinėse platformose.³⁸ Technologijomis grįstas e. mokymas ir mokymasis apima interneto ir kitų svarbių aspektų naudojimą. Technologijos, skirtos mokymosi medžiagai pateikti, mokyti besimokančiuosius, taip pat reguliuoti mokymus organizacijose.³⁹ Kuriant e-mokymo ir mokymosi apibrėžimus buvo itin plačiai diskutuojama. Esami apibrėžimai pagal Dublin (2003)⁴⁰ paprastai atskleidžia mokymo specializaciją ir tyrėjų susidomėjimą. E-mokymasis kaip sąvoka apima įvairias programas, mokymosi metodus ir procesus.⁴¹ Todėl sunku rasti bendrai priimtina e-mokymosi termino apibrėžimą. Kai kurie e-mokymosi termino apibrėžimai, pateikti skirtingų tyrėjų ir institucijų apžvelgia skirtingus e-mokymosi aspektus. Kai kuriuose apibrėžimuose e-mokymasis apima ne tik internetinių paslaugų teikimą mokymosi metu. Pavyzdžiui, Oblingeris ir Hawkinsas (2005)⁴² pažymėjo, kad e-mokymasis ir jo reikšmė pasikeitė iš internetinių kursų iki visokių internetinių mokymosi ir mokymo būdų, būtų nepriklausomai nuo laiko ir vietos.

Taip pat Europos Komisija (2001) apibūdina e-mokymąsi kaip naują daugialypės terpės naudojimą, pasitelkiant technologijas ir internetą, siekiant pagerinti mokymosi kokybę, palengvinant prieigą prie paslaugų, įgalinant darbuotojų bendradarbiavimą ir diskusijas.⁴³

E-mokymasis reiškia informacinių ir ryšių technologijų naudojimą, kad būtų galima naudotis prieiga internetiniams mokymams ir įvairiems su e-mokymosi susijusiems ištekliams pasiekti. Plačiausia prasme Abbad ir kiti (2009)⁴⁴ e-mokymą apibrėžė kaip bet koki mokymąsi, kuris

³⁶ Harrington, S. J., & Guimaraes, T. (2005). Corporate culture, absorptive capacity and IT success. *Information and Organization*, 15(1), 39-63

³⁷ Harwood, S. A. (2011). The domestication of online technologies by smaller businesses and the 'busy day'. *Information and Organization*, 21(2), 84-106.

³⁸ Richard, H., & Haya, A. (2009). Examining student decision to adopt web 2.0 technologies: theory and empirical tests. *Journal of computing in higher education*, 21(3), 183-198.

³⁹ Fry, K. (2001). E-learning markets and providers: some issues and prospects. *Education Training*, 233-239.

⁴⁰ Dublin, L. (2003). If you only look under the street lamps.....Or nine e-Learning Myths. *The e-Learning developers journal*. <http://www.eLearningguild.com>

⁴¹ Eke, H. N. (2009). *The Perspective of E-Learning and Libraries: challenges and opportunities*. Unpublished article, completion.

⁴² Oblinger, D. G., & Hawkins, B. L. (2005). The myth about E-learning. *Educause review*.

⁴³ European Commission (2001). *The eLearning Action Plan: Designing tomorrow's education*. <http://www.elearningeuropa.info>

⁴⁴ Abbad, M. M., Morris, D., & de Nahlik, C. (2009). Looking under the Bonnet: Factors Affecting Student Adoption of E-Learning Systems in Jordan. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*

įgalinamas elektroniniu būdu. Kai kurie mokslininkai dar labiau susiaurina apibrėžimą, nes bet koks mokymasis yra prieinamas internetu.^{45;46}

Pasak Maltzo ir kt. (2005)⁴⁷, terminas „e-mokymasis“ taikomas skirtingose perspektyvose, įskaitant paskirstytą mokymąsi, nuotolinį mokymąsi internetu, taip pat hibridinį mokymąsi. E-mokymasis, pagal OECD (2005)⁴⁸ apibrėžiamas kaip informacinių ir ryšių technologijų naudojimas įvairiuose švietimo procesuose, siekiant paremti ir sustiprinti mokymąsi ir mokymo naudą įvairiose institucijose, švietimas apima informacinių ir ryšių technologijų naudojimą kaip alternatyvius būdus, pritaikyti mokymus įvairiose organizacijose. Taip pat pagal Wentling ir kt. (2000)⁴⁹ terminas e-mokymasis reiškia turimų žinių įgijimą ir naudojimą, kuris daugiausia palengvinamas ir platinamas elektroninėmis priemonėmis

Liu ir Wang (2009)⁵⁰ nustatė, kad e-mokymų proceso ypatumai daugiausia sutelkti į internetą; mokymosi išteklius; informacijos transliaciją ir žinių srautą; mokymosi lankstumą. Taip pat itin svarbu paminėti, jog ši sistema yra validi ir nepriklauso nuo laiko ir atstumo.

Kiti tyrėjai taip pat apibrėžė e-mokymąsi kaip revoliucinį požiūrį.⁵¹ E-mokymasis suteikia darbuotojams žinių ir įgūdžių, reikalingų pokyčiams paversti nauda.⁵² Pavyzdžiui, Twigg (2002)⁵³ apibūdino e-mokymosi metodą kaip susijusį su interaktyvia, pasikartojančia, savarankiška ir pritaikoma veikla. Velso ir kt. (2003) šį terminą taip pat vadino kompiuterių tinklo naudojimu, technologijas, daugiausia internetą, skirtas teikti informaciją ir instrukcijas besimokantiems asmenims. Liaw ir Huang (2003)⁵⁴ apibrėžė e-mokymąsi remdamiesi jo charakteristikų santraukomis. Autoriai siūlo daugialypės terpės aplinką. Antra, apimama kelių aspektų informacija. Trečia, e-mokymosi sistemos palaiko bendradarbiavimą, kurio metu vartotojai visiškai kontroliuoja savo mokymosi situacijas. Ketvirtoje vietoje – e-mokymosi tiklų pagalba yra naudojama prieigai prie informacijos. Penkta, e-mokymasis leidžia įvairias sistemas lasivai įdiegti įvairių tipų kompiuterinėse

⁴⁵ Gulbahar, Y. (2007). Technology planning: A Roadmap to successful technology integration in schools. *Computers and Education*, 49 (4), 943-956.

⁴⁶ Hameed, S. Badii, A. & Cullen, A. J. (2008). Effective e-learning integration with traditional learning in a blended learning environment. *European and Mediterranean conference on information system*, (25-26).

⁴⁷ Maltz, L., Deblois, P. & The EDUCAUSE Current Issues Committee. (2005). Top Ten IT Issues. *EDUCAUSE Review*, 40 (1), 15-28.

⁴⁸ OECD (2005). E-learning in tertiary education [Online]. Available at <http://www.cumex.org>.

⁴⁹ Wentling T.L, Waight C, Gallagher J, La Fleur J, Wang C, Kanfer A. (2000). E-learning - a review of literature. *Knowledge and Learning Systems Group NCSA 9.1-73*.

⁵⁰ Liu, Y., & Wang, H. (2009). A comparative study on e-learning technologies and products: from the East to the West. *Systems Research & Behavioral Science*, 26(2), 191-209.

⁵¹ Jennex, M.E. (2005). *Case Studies in Knowledge Management*. Idea Group Publishing: Hersley.

⁵² Jennex, M.E. (2005). *Case Studies in Knowledge Management*. Idea Group Publishing: Hersley.

⁵³ Twigg C. (2002). Quality, cost and access: the case for redesign. In *The Wired Tower*. Pittinsky MS (ed.). Prentice-Hall: New Jersey. p. 111-143.

⁵⁴ Liaw, S.S., Huang, H.M. (2003). Exploring the World Wide Web for on-line learning: a perspective from Taiwan. *Educational Technology* 40(3): 27-32.

operacinėse sistemose. Pasak Tao ir kt. (2006)⁵⁵, ši nauja mokymosi aplinka, kurios centras yra elektroniniai tinklai leido besimokantiems darbuotojams gauti individualizuotą mokymąsi ir taip pat mokymosi tvarkaraščius, kurie jiems labiau tinka bei galimybę mokytis individualiai. Elektroninis mokymasis, kuriam būdinga daugialypės terpės konstrukcija padarė mokymosi procesą aktyvesnį, įdomesnį ir malonesnį.⁵⁶ Pagrindinės konstrukcijos, pavertusios e-mokymąsi perspektyviausiu apima paslaugą, kainą, kokybę ir greitį.⁵⁷

Apibendrinus galime teigti, jog sunku nustatyti bendrą apibrėžimą e-mokymuisi. Kai kurie autoriai nurodo, kad e-mokymasis teikia tik pilnus internetinius kursus, kadangi apima internetą papildančias ir nuo interneto priklausančias paslaugas, skirtas teikti švietimo ir mokymų procesus. Kiti autoriai e-mokymąsi ir mokymus supranta plačiau, kad jie gali būti pritaikomi asmenims jiems patogiu laiku, nepriklausomai nuo vietos, kurioje esama.

1.2 El. mokymosi tipai

Yra įvairių būdų klasifikuoti e-mokymosi tipus. Pasak Algahtani (2011)⁵⁸ yra keletas klasifikacijų. Algahtani (2011)⁵⁹ suskirstė e-mokymąsi į du pagrindinius tipus, susidedančius iš kompiuterinio ir internetinio e-mokymosi. Pasak Algahtani (2011), kompiuterinis mokymasis apima visų mokymosi būdų naudojimą, aparatinę ir programinę įrangą, kurią galima naudoti informacijai ir ryšiams. Technologija ir kiekvienas komponentas gali būti naudojami dviem būdais: valdomi kompiuterio instrukcijomis ir kompiuteriniu mokymusi. Kompiuterio valdoma instrukcija ir duomenys yra naudojami informacijai saugoti ir nuskaityti, kad būtų lengviau valdyti informacijos srautą. Internetinis mokymasis yra dar vienas patobulinimas e-mokymėsi, o turinys tampa prieinamas internete, pvz., el. pašto paslaugų pavyzdžiai ir nuorodos, kurios galėtų būti naudojamos bet kuriuo metu ir bet kurioje vietoje, taip pat gali būti naudojamos padedant mokymo instruktoriams arba be jų.

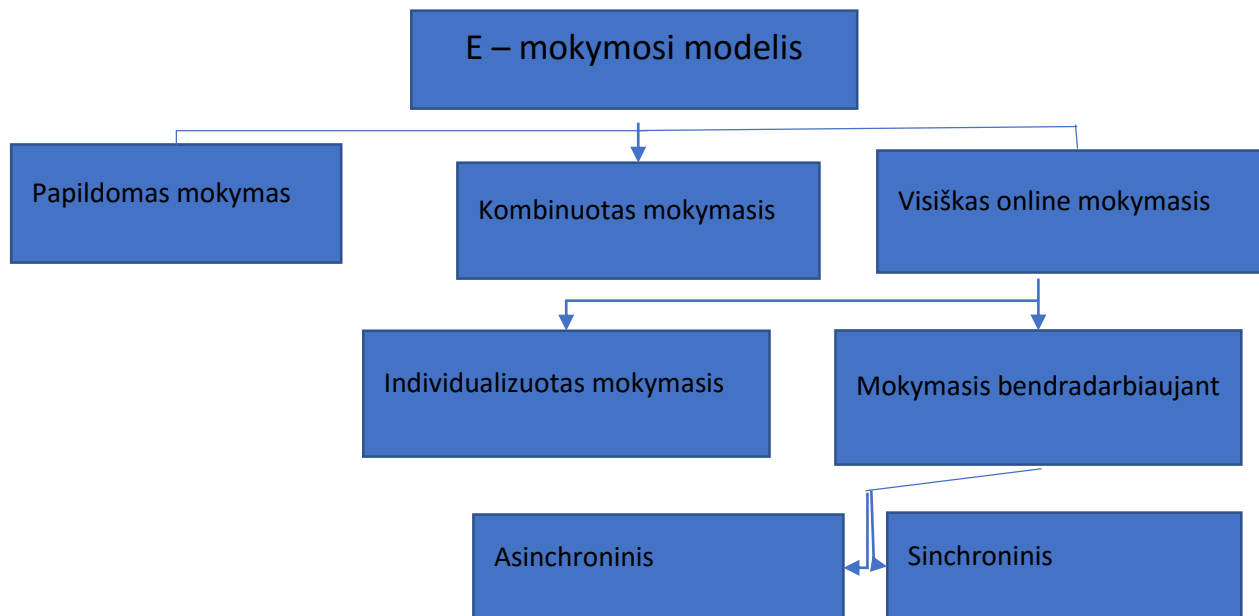
⁵⁵ Tao, Y. H., Yeh, C. R., & Sun, S. I. (2006). Improving training needs assessment processes via the Internet: system design and qualitative study. *Internet Research*, 16 (4), 427–49.

⁵⁶ Liaw, S.S., Huang, H.M. (2003). Exploring the World Wide Web for on-line learning: a perspective from Taiwan. *Educational Technology* 40(3): 27–32.

⁵⁷ Borstorff, P. C., & Lowe, S. L. (2007). Student perceptions and opinions toward e-learning in the college environment. *Academy of Educational Leadership Journal*, 11(2), 13–30.

⁵⁸ Algahtani, A.F. (2011). Evaluating the Effectiveness of the E-learning Experience in Some Universities in Saudi Arabia from Male Students' Perceptions, Durham theses, Durham University.

⁵⁹ Algahtani, A.F. (2011). Evaluating the Effectiveness of the E-learning Experience in Some Universities in Saudi Arabia from Male Students' Perceptions, Durham theses, Durham University.



1 pav. E-mokymosi modelis (Sudaryta autorės, remiantis Peerin et al., 2015).

Kai kurie švietimo mokslininkai nustatė e-mokymosi tipus pagal mokymosi priemones, o kiti nusprendė sutelkti dėmesį į skirtingus faktorius, pvz., sinchroniškumą ir mokymosi turinį. Mokslininkai išskyrė pagrindinius 10 el. mokymosi tipų:

1. Kompiuteriu valdomas mokymasis (CML)
2. Kompiuterių pagalba (CAI)
3. Sinchroninis mokymasis internete
4. Asinchroninis mokymasis internete
5. Fiksuotas e-mokymasis
6. Adaptyvus e-mokymasis
7. Linijinis e-mokymasis
8. Interaktyvus mokymasis internete
9. Individualus mokymasis internete
10. Bendradarbiavimas internetu

Kai kurie švietimo mokslininkai nusprendė paprasčiau klasifikuoti e-mokymosi tipus. Jie nustatė tik dvi pagrindines e-mokymosi rūšis: kompiuterinę e-mokymąsi ir internetinę e-mokymąsi. Šis klasifikavimo metodas galėtų būti vertinamas kaip tikslesnis, nes jis skiria e-mokymąsi nuo internetinio mokymosi, o du iš jų dažnai yra neteisingai vartojami vienas su kitu. Kai kurių e-mokymosi formų, tokių kaip CML ir CAL, nereikia vykdyti internetu, tačiau jos vis dėlto laikomos e-mokymosi rūšimis.

Kompiuteriu valdomas mokymasis (CML). Kompiuteriu valdomo mokymosi (CML), dar vadinamo „Computer Managed Instruction“ (CMI), atveju kompiuteriai naudojami mokymosi

procesams valdyti ir įvertinti. Kompiuteriu valdomos mokymosi sistemos veikia per informacines duomenų bazines. Šiose duomenų bazėse yra dalelės informacijos, kurią besimokantysis turi išmokyti, kartu su daugeliu reitingavimo parametru, kurie leidžia sistemą individualizuoti pagal kiekvieno studento pageidavimus. Dėl abipusio studento ir kompiuterio bendravimo galima nustatyti, ar besimokantysis pasiekė mokymosi tikslus patenkinamai. Jei ne, procesus galima kartoti tol, kol besimokantysis pasieks norimų mokymosi tikslų.⁶⁰

Be to, įvairios įstaigos naudoja kompiuteriu valdomomis mokymosi sistemomis informacijai saugoti ir gauti, kuri padeda švietimo valdymui. Tai gali reikšti tokią informaciją kaip užsiėmimų, lekcijų informaciją, mokymo medžiagą, įverčius, informaciją apie mokymo programas.

Kompiuterių pagalba (CAI). Kompiuterizuota instrukcija (CAI), taip pat kartais vadinama mokymu kompiuteriu (CAL), yra dar viena e-mokymosi rūšis, kurioje kompiuteriai naudojami kartu su tradiciniu mokymu. Tai gali reikšti studentams skirtą interaktyvią programinę įrangą arba tokią mokymo programinę įrangą, kurią 1966 m. naudojo Patrickas Suppesas iš Stanfordo universiteto. Kompiuterizuotuose mokymo metoduose mokymasis pagerinamas, naudojant daugialypės terpės, tokios kaip tekstas, grafika, garsas ir vaizdo įrašai, derinį. Pagrindinė CAI vertė yra interaktyvumas - tai leidžia studentams tapti aktyviais, o ne pasyviais besimokančiais, naudojant įvairius metodus, tokius kaip viktorinos ir kiti kompiuterizuoti mokymo ir testavimo mechanizmai.⁶¹

Šiuo metu dauguma mokymo organizacijų, tiek internetinės, tiek tradicinės, naudoja įvairias kompiuterinio mokymosi variacijas, kad palengvintų besimokančiųjų įgūdžių ir žinių tobulėjimą.

Sinchroninis mokymasis internetu. Sinchroninis mokymasis internetu suteikia galimybę studentų grupėms kartu dalyvauti mokymosi veikloje iš bet kurios pasaulio vietos. Realus laiko sinchroninis mokymasis internetu dažnai apima pokalbius internetu ir vaizdo konferencijas, nes šios priemonės leidžia mokymų dalyviams ir instruktoriams iškart užduoti klausimus ir atsakyti į juos, kartu galint bendrauti su kitais dalyviais. Tokio pobūdžio bendruomeninis internetinis mokymasis buvo įmanomas sparčiai tobulinant internetines mokymosi technologijas. Tik šeštajame dešimtmetyje išradus kompiuterių tinklus, praktiškai neįmanoma įgyvendinti sinchroninio e-mokymosi. Šiais laikais sinchroninis e-mokymasis yra labai naudingas, nes jis pašalina daugelį bendrų e-mokymosi trūkumų, pvz., socialinę izoliaciją ir prastus mokytojų ir studentų santykius. Sinchroninis e-mokymasis šiuo metu yra viena populiariausių ir sparčiausiai populiarėjančių e-mokymosi metodų.⁶²

⁶⁰ Ostrowski Martin, Barbara & Kolomitro, Klodiana & Lam, Tony. "**Training Methods: A Review and Analysis. Human Resource Development Review.**" 2013. Accessed July 18, 2019.

⁶¹ Basumallick, Chiradeep. "**3 Incredible Ways AI Will Transform Learning and Development.**" HR Technologist. November 20, 2018. Accessed July 18, 2019.

⁶² Camilleri, M.A. Corporate sustainability and responsibility toward education. J. Glob. Responsib. 2016, 7, 56-71

Asinchroninis mokymasis internete. Asinchroninio mokymosi internetu atveju studentų grupės mokosi savarankiškai skirtingu laiku ir skirtingose vietose, nevykdydamos bendravimo realiuoju laiku. Asinchroniniai e-mokymosi metodai dažnai laikomi labiau orientuotais į studentus, nei sinchroniniai mokymai, nes jie suteikia studentams daugiau lankstumo. Dėl šių priežasčių asinchroninį e-mokymąsi dažnai renkasi studentai, neturintys lankstaus tvarkaraščio, nes tai leidžia jiems mokytis savarankiškai. Jie gali nustatyti savo mokymosi terminus ir jiems nereikia mokytis tam tikrais laiko intervalais kartu su kitais studentais. Iki išradus kompiuterinę sistemą PLATO, visas e-mokymasis buvo laikomas asinchronišku, nes nebuvo jokių kompiuterinio tinklo metodų. Tačiau šiais laikais, kai yra prieinami kompiuteriai ir internetas, apsispręsti dėl sinchroninio ir asinchroninio mokymosi tampa sunkiau, nes kiekvienas turi savo privalumų ir trūkumų.⁶³

Fiksuotas e-mokymasis. „Fiksuota“ šiame kontekste reiškia, kad mokymosi procese naudojamas turinys nesikeičia nuo pradinės būsenos ir visi dalyvaujantys studentai gauna tą pačią informaciją kaip ir visi kiti. Medžiagą iš anksto nustato mokytojai ir ji nėra pritaikoma. Šis mokymosi tipas buvo tradicinis klasių standartas tūkstančius metų, tačiau jis nėra idealus e-mokymosi aplinkoje. Taip yra todėl, kad fiksuotasis e-mokymasis nenaudoja vertingų realaus laiko duomenų, gautų iš studentų indėlių. Individualiai analizuojant kiekvieną studentą pagal jų duomenis ir keičiant medžiagą pagal šiuos duomenis, visi studentai pasiekia geresnių mokymosi rezultatų.⁶⁴

Adaptyvus e-mokymasis. Adaptyvus e-mokymasis yra nauja ir novatoriška e-mokymosi rūšis, leidžianti pritaikyti ir pertvarkyti mokymosi medžiagą kiekvienam besimokančiajam. Atsižvelgiant į daugybę parametrų, tokių kaip studentų rezultatai, tikslai, gebėjimai, įgūdžiai ir savybės, adaptyvios e-mokymosi priemonės leidžia švietimui tapti labiau individualizuotam ir labiau orientuotam į studentą, nei bet kada anksčiau. Dabar mes esame tam tikrame taške, kai studentų duomenų matematinei sekai nustatyti gali būti naudojamos laboratorinės adaptacinės instrukcijos. Nors tokio tipo e-mokymąsi gali būti sunkiau planuoti ir įgyvendinti, nei tradicinius mokymo metodus, jo potenciali vertė ir efektyvumas dažnai yra nepakankamai įvertintas.⁶⁵

Linijinis e-mokymasis. Kalbant apie žmogaus ir kompiuterio sąveiką, linijinis ryšys reiškia, kad informacija be išimties pereina iš siuntėjo į gavėją. E-mokymosi atveju tai tampa labai ribojančiu veiksmu, nes tai neleidžia vyksti abipusiam bendravimui tarp mokytojų ir studentų. Šio tipo e-

⁶³ Di Vaio, A.; Varriale, L. Management innovation for environmental sustainability in seaports: Managerial accounting instruments and training for competitive green ports beyond the regulations. *Sustainability* 2018, 10, 783

⁶⁴ Almgren, K.; Lee, J. An empirical comparison of influence measurements for social network analysis. *Soc. Netw. Anal. Min.* 2016, 6, 52

⁶⁵ Mellor, N.J.; Ingram, L.; van Huizen, M.; Arnold, J.; Harding, A.-H. Mindfulness training and employee well-being. *Int. J. Workplace Health Manag.* 2016, 9, 126–145.

mokymasis turi savo vietą švietime, nors laikui bėgant jis tampa vis mažiau aktualus. Mokymo medžiagos siuntimas studentams per televiziją ir radiją yra klasikinis linijinio e-mokymo pavyzdys.⁶⁶

Interaktyvus mokymasis internete. Interaktyvus e-mokymasis leidžia atsirasti abipusiam bendravimo kanalui tarp susijusių šalių. Iš išsiųstų ir gautų pranešimų mokytojai ir studentai gali pakeisti savo mokymo ir mokymosi metodus. Dėl šios priežasties interaktyvus e-mokymasis yra žymiai populiariesnis nei linijinis, nes tai leidžia mokytojams ir studentams laisviau bendrauti.⁶⁷

Individualus mokymasis internete. Individualus mokymasis šiame kontekste reiškia studentų, dalyvaujančių siekiant mokymosi tikslų, skaičių, o ne į studentą orientuotą medžiagą. Šis mokymosi būdas tradicinėse klasėse buvo įprastas tūkstančius metų. Praktikuodami individualų mokymąsi, mokiniai savarankiškai (individualiai) mokosi medžiagos ir tikimasi, kad jie patys pasieks savo mokymosi tikslus. Šios rūšies mokymasis nėra idealus, ugdant mokinių bendravimo įgūdžius ir komandinio darbo gebėjimus, nes daugiausia dėmesio skiriama studentams, kurie mokosi savarankiškai, nebendraudami su kitais studentais. Todėl, norint pakeisti komunikacinius įgūdžius ir gebėjimus, reikia modernesnio požiūrio.⁶⁸

Bendradarbiavimas internetu. Bendradarbiaujantis e-mokymasis yra šiuolaikinis mokymosi metodas, per kurį keli studentai mokosi ir kartu pasiekia savo mokymosi tikslus. Studentai turi dirbti kartu ir praktikuoti komandinį darbą, kad pasiektų bendrus mokymosi tikslus. Tai daroma sudarant efektyvias grupes, kuriose kiekvienas studentas turi atsižvelgti į stiprybes ir silpnybes. Tai padidina studentų bendravimo įgūdžius komandiniame darbe. Bendradarbiaujant e-mokymasis praplečia idėją, kad žinias geriausia plėtoti asmenų grupėje, kur jie gali bendrauti ir mokytis vieni iš kitų. Nors tokio tipo mokymasis dažniau naudojamas tradicinėse klasėse nei internetiniuose kursuose, tai vis dar yra tinkamas e-mokymosi tipas, kuris gali būti labai efektyvus, jei jis atliekamas teisingai.⁶⁹

1.3 E-mokymosi tipų palyginimas

⁶⁶ Freitas, W.R.S.; Jabbour, C.J.; Santos, F.C.A. Continuing the evolution: Towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Bus. Strat. Ser.* 2011, 12, 226–234.

⁶⁷ Wagner, M. 'Green' human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *J. Bus. Ethics* 2013, 114, 443–456.

⁶⁸ Ehnert, I.; Parsa, S.; Roper, I.; Wagner, M.; Muller-Camen, M. Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2016, 27, 88–108.

⁶⁹ Macke, J.; Genari, D. Systematic literature review on sustainable human resource management. *J. Clean. Prod.* 2019, 208, 806–815

Kuo skiriasi e-mokymasis ir nuotolinis mokymasis? Frazės „e-mokymasis“ ir „nuotolinis mokymasis“ dažnai vartojamos pakaitomis, tačiau, iš tikrųjų, tai yra du atskiri subjektai.

E-mokymasis. Ši mokymosi forma skirta sukurti internetinį mokytojo ir studento bendravimą. Daugelis mokyklų dabar naudoja e-mokymąsi, kad papildytų vykstantį mokymąsi. Pavyzdžiui, namų darbai gali būti nustatyti internete, arba viktorinos gali būti atliekamos kartu su likusia besimokančiųjų grupe. Tai naujas mokymosi būdas, tinkantis daugeliui besimokančiųjų - tiek mokyklinio amžiaus, tiek suaugusiųjų. Mokytojas Jamesas Andersonas iš „State of Writing“ sako: „Mes naudojame e-mokymąsi, kad galėtume užmegzti ryšį su savo studentais. Jie gali susisiekti su mumis internete, o mes galime su jais bendradarbiauti tobulindami savo rašymo įgūdžius“.⁷⁰

Nuotolinis mokymasis. Ši koncepcija labiau susijusi su atstumu tarp studento ir mokytojo ir apie tai, kaip technologija užpildo tą spragą. Daugelis mokymo įstaigų dabar siūlo nuotolinį mokymą, kur studentas mokosi per internetą. Toks mokymaisi yra nepriklausomas nuo vietos, kurioje esate.⁷¹

Abu mokymosi metodai gali padėti besimokantiems gauti daugiau naudos iš mokymosi, kad ir kur jie būtų. Metodai šiek tiek skiriasi, tačiau jie gali sutapti.⁷²

E-mokymasis naudojamas vietinėse sistemose, todėl atstumas nėra toks svarbus veiksnys. Pavyzdžiui, lektorius gali naudoti viktorinos programą, kad išbandytų besimokančiųjų žinias mokymo aplinkoje. Jie visi gali įsitraukti, ir tai daro mokymąsi smagu. Be to, tai suteikia mokytojams daugiau galimybių sukurti patrauklius pamokų planus. Tai naudinga ir besimokantiems suaugusiems. Prie e-mokymosi galima prisijungti bet kada ir bet kur, todėl jis tinka daugumos žmonių užimtumui. Lengva prieiga reiškia, kad daugiau suaugusiųjų lanko internetinius kursus ir užsiėmimus, norėdami išmokti įgūdžių, kad galėtų kelti savo kvalifikaciją.⁷³

Kita vertus, nuotolinis mokymas yra sukurtas taip, kad būtų prieinamas bet kurioje pasaulio vietoje. Jis apima tokius klausimus kaip prieinamumo problemos, todėl besimokantieji gali mokytis per internetines kameras ar pokalbių programas.

Abiejų sistemų nauda. E-Mokymasis ir nuotolinis mokymasis yra naudingi.

E-mokymasis padaro mokymąsi interaktyvesnį. E-mokymasis daro procesą daug įdomesnį ir interaktyvesnį. Jų indėlis reikalingas ir tai padeda geriau išsaugoti informaciją besimokantiems. Tai yra itin patogu suaugusiems - besimokantiems. Kaip minėta anksčiau, suaugusiems mokytis

⁷⁰ Jabbour, C.J.C.; Santos, F.C.A. Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: Proposal of a model. *J. Clean. Prod.* 2008, 16, 51–58.

⁷¹ Hanaysha, J. Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Soc. Behav. Sci.* 2016, 229, 298–306.

⁷² Hanaysha, J. Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Soc. Behav. Sci.* 2016, 229, 298–306.

⁷³ Hanaysha, J.; Tahir, P.R. Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Soc. Behav. Sci.* 2016, 219, 272–282

yra daug lengviau, kai tai daro per e-mokymosi sistemas. Pavyzdžiui, „Via Writing“ atrado suaugusiųjų, kurie laisvalaikiu tobulina gramatikos įgūdžius. Besimokantysis gali dalyvauti mokymesi savo ritmu. Ten patalpinta e-mokymosi medžiaga, prie kurios galima prieiti bet kada, kai reikia, o tai reiškia, kad besimokančiajam nereikia jaudintis dėl atsilikimo nuo kitų besimokančiųjų.⁷⁴

Nuotolinis mokymasis siūlo pigesnę išsilavinimą. Nuotolinis mokymasis gali būti puikus pasirinkimas, jei norite sutaupyti pinigų mokslams. Kadangi jums nereikia persikelti į kitą miestą ar šalį, sutaupote daug pinigų. Be to, jūs taip pat sutaupote pinigų patiems kursams, nes jie dažnai yra pigesni.

Toks būdas suteikia galimybę lankyti kursus, kad ir kur būtumėte. Nesvarbu, kur esate, galite lankyti pamokas. Ši parinktis yra populiari tarp žmonių, kuriems reikia likti namuose, pavyzdžiui, tėvams ar žmonėms, kurie rūpinasi šeimos nariais. Norint patekti į mokymosi vietą, jaučiate spaudimą, o nuotolinio mokymosi pagalba galite susikoncentruoti ties tuo, ko mokotės. Toks mokymasis suteikia galimybę nedalyvauti klasėje.⁷⁵

Tokiose svetainėse, kaip „Grammarix“, padaugėjo lankytojų, kurie nori mokytis savo tempu. Tradicinis mokymasis vs. mokymasis internete: skirtumai, pranašumai ir trūkumai.

Šiomis dienomis internetiniai kursai / mokymai tapo itin populiariūs, nes vis daugiau institutų ir kompanijų siūlo kursus internetu. Tačiau, nepaisant internetinio švietimo populiarumo, didžiulės žmonių grupės sąmoningai laikosi atokiau nuo tokių metodų, daugiausia dėl klaidingos nuomonės. Tuo pačiu metu, nepaisant didėjančio internetinių kursų populiarumo, tradicinis (klasinis) mokymas kovoja ir bando pritaikyti naujesnes priemones besimokančiųjų interesams išlaikyti. Visada yra dvi monetos pusės. Kai kuriems asmenims mokymas internetu yra tinkamesnis, kitiems - mokymasis klasėje.⁷⁶

Palyginus abu metodus, nustatyta, jog mokydamiesi internete žmonės paprastai lanko profesinio lygio kursus, kad padidintų savo kvalifikaciją ir padidintų savo karjeros galimybes dirbant. Pavyzdžiui, norint gauti paaukštinimą aukštesnio lygio ir geriau apmokamuose darbuose; su vadyba susijusių profesinių laipsnių srityje naudingi diplomai. Tačiau daugelis darbuotojų po darbo gali būti išsekę ir nenori lankyti įprastų užsiėmimų. Taigi, žinoma, internetinė klasė jiems yra patogesnė, nes sutaupoma brangaus laiko, pinigų ir energijos.

⁷⁴ Greene, C.; Canning, D.; Wilson, J.; Bak, A.; Tingle, A.; Tsiami, A.; Loveday, H. I-Hydrate training intervention for staff working in a care home setting: An observational study. *Nurse Educ. Today* 2018, 68, 61–65.

⁷⁵ Shulman, C.; Hudson, B.F.; Kennedy, P.; Brophy, N.; Stone, P. Evaluation of training on palliative care for staff working within a homeless hostel. *Nurse Educ. Today* 2018, 71, 135–144.

⁷⁶ Wang, C.; Wei, S.; Xiang, H.; Xu, Y.; Han, S.; Mkangara, O.B.; Nie, S. Evaluating the effectiveness of an emergency preparedness training programme for public health staff in China. *Public Health* 2008, 122, 471–477

Geriausias dalykas mokantis internetu yra tai, kad asmenys gali mokytis patogiai savo biure ar namuose. Net turint įtemptą tvarkaraštį, galima rasti šiek tiek laisvo laiko tam skirtiems kursams ar studijoms. Internetinėse klasėse besimokantysis tiesiogiai nebendrauja su dėstytojais. Taigi iškilus klausimams jiems gali būti sunku užduoti klausimus internetiniam instruktoriui, nes bendravimas dažnai būna labai neasmeniškasis. Tačiau šie kursai dažnai siūlo tiesioginės užklauso sprendimo alternatyvas, pavyzdžiui, internetinius forumus, el. laiškus ir pokalbių kambarius. Žmonės dažnai mano, kad tiesioginis bendravimas su lektoriumi yra geriausias būdas mokytis, nes jis yra interaktyvus ir leidžia bendrauti abipusiai. Tokio tipo žmonėms labiau tiks sinchroniniai internetiniai kursai. Kitas būdas įgyti žinių internetinėje terpėje yra ieškojimas įvairiose paieškos sistemose, tokiose kaip „Google“, „Bing“ ir kt. Nors tai padeda sumažinti knygų, kurias tenka skaityti, kiekį, gali būti per daug informacijos šaltinių, kuriuos tenka skaityti, ir sunku išsirinkti tinkamus, dėl ko gali atsirasti informacijos perteklius.⁷⁷ Taigi mokymasis internetu gali būti tinkamesnis suaugusiesiems, kurie tęsia mokslą, kol dirba įprastą darbą.

Tradicinis mokymasis. Tradiciniai užsiėmimai labiau tinka mažiems vaikams, paaugliams ir jauniems paaugliams, kurie dar neturi darbo. Reguliarus lankymasis pamokose padeda jiems bendrauti su kitais savo amžiaus asmenimis, būti drausmingesniems, laikytis įprasto grafiko ir pagerinti savo fizinį pasirengimą bei protinį budrumą.

Mokymasis klasėje padeda studentams ir mokytojams geriau pažinti vienas kitą. Tai leidžia mokytojams pažinti studentus ir geriau įvertinti jų stipriąsias ir silpnąsias puses, būti mentoriais ir nukreipti studentus į jų karjeros galimybes. Tradicinėje klasėje mokiniai gali tiesiogiai pasidalinti savo nuomone su mokytoju, taip iš karto atsakydami į klausimus.⁷⁸

Svarbu išsiaiškinti skirtumus tarp internetinio seminaro ir virtualios klasės. Tiesioginis mokymasis internetu yra bendras terminas, kuris gali apimti internetinius seminarus, virtualias klases ir gali būti išplėstas iki internetinių susitikimų ir dar daugiau.

Kas yra internetinis seminaras? Žodis internetinis seminaras kilęs iš „internetinio seminaro“. Tai reiškia, kad konferencija, susitikimai ar mokymai, surengti naudojant interneto technologijas, gali būti internetinis seminaras. Idėja yra ta, kad geografiškai vienas nuo kito nutolę žmonės gali spustelėti nuorodą ir prisijungti prie internetinės vietos, kad mokytųsi kartu. Paprastai tiesioginė internetinė

⁷⁷ Jabbour, C.J.C.; Jugend, D.; de Sousa Jabbour, A.B.L.; Gunasekaran, A.B.L.; Latan, H. Green product development and performance of Brazilian firms: Measuring the role of human and technical aspects. *J. Clean. Prod.* 2015, 87, 442–451.

⁷⁸ Lock, I.; Seele, P. The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe: Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries. *J. Clean. Prod.* 2016, 122, 186–200.

programinė įranga leidžia dalytis skaidrėmis ir internetine kamera, taip pat interaktyviomis parinktimis, tokiomis kaip apklausa, klausimų ir atsakymų skiltis ir galbūt teksto pokalbių sritis.⁷⁹

Kas yra virtuali klasė? Virtuali klasė yra vieta, kur žmonės susitinka gyvai, kad išmokyti. Programinės įrangos platforma leidžia žmonėms, esantiems skirtingose vietose, bendrauti tarpusavyje ir tarpininkauti, taip pat užsiimti mokymosi veikla. „Virtualios klasės“ terminologija siūlo klasės aplinkos modeliavimą, kitaip tariant, galimybę bendrauti su kitais ir matyti mokymosi medžiagą. Kaip ir internetinis seminaras, tai gali apimti pristatymo skaidrių, teksto pokalbių, internetinių kamerų naudojimą.

Kada virtuali klasė nėra virtuali klasė? Virtuali klasė nėra virtuali realybė. VR yra daug daugiau apie visaapimančią patirtį 3D kompiuteriu sukurtame pasaulyje, dažnai naudojant ausines. Virtuali klasė yra internetinė svetainė, platforma ar programa, kurioje galite pamatyti dokumentus, naudoti garsą diskusijoms. Virtuali klasė yra sinchroninė patirtis, vadinasi, ji atliekama tiesiogiai, realiuoju laiku. Taip, taip pat galima įrašyti sesijas, kad žmonės galėtų jas atkurti.⁸⁰

Virtuali klasė taip pat skiriasi nuo virtualios mokymosi aplinkos. VLE paprastai apima svetainę, platformą ar programą, kurioje pateikiama informacinė medžiaga, testai ar vertinimai, namų darbai, kuriuos reikia atlikti ir pateikti vedėjui, diskusijų forumai ir kita. Tai techninė ir nuotolinė platesnio akademinio mokymosi patirties funkcijų kopija.

Kam galite naudoti internetinius seminarus? Internetiniai seminarai paprastai naudojami žmonių subūrimui, norint juos informuoti, skaityti paskaitas, atnaujinti mokymus ar aptarti medžiagą. „On24“ nustatė, kad 95% organizacijų teigia, kad internetiniai seminarai sudaro pagrindinę jų rinkodaros dalį ir naudoja juos potencialiems klientams generuoti. „On24“ taip pat pranešė apie teigiamas nuorodas į internetinius seminarus, kuriuose plečiami prekės ženklai ir plečiamos rinkodaros pastangos. Vis dėlto internetiniai seminarai skirti ne tik rinkodarai. „On24“ dalijasi, kad 80% jų respondentų rengia mokomuosius internetinius seminarus. Internetiniai seminarai dažnai siūlomi viešai, tai pastebima įvairiose pramonės šakose dėl pirmiau nurodytų priežasčių. Jie taip pat gali būti naudojami labai efektyviai ypač didesnėse organizacijose.⁸¹

Kiek žmonių gali dalyvauti tiesioginėse internetinėse sesijose? Tai yra pagrindinis internetinio seminaro ir virtualios klasės diferenciacijos elementas - auditorijos dydis. Internetinio seminaro auditorija yra didelė, virtualios klasės auditorijos - maža. Vykdamas internetinius seminarus,

⁷⁹ Chapman, R.; Martin, C.; Smith, T. Evaluation of staff cultural awareness before and after attending cultural awareness training in an Australian emergency department. *Int. Emerg. Nurs.* 2014, 22, 179–184

⁸⁰ Lock, I.; Seele, P. The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe: Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries. *J. Clean. Prod.* 2016, 122, 186–200. [

⁸¹ Chapman, R.; Martin, C.; Smith, T. Evaluation of staff cultural awareness before and after attending cultural awareness training in an Australian emergency department. *Int. Emerg. Nurs.* 2014, 22, 179–184

vienintelė viršutinė dalyvių skaičiaus riba yra ta, kurią apriboja jūsų licencija ir programinės įrangos platforma, taigi tai gali būti tūkstančiai dalyvių. Tai gali būti šimtai arba gali būti vos 20 ar 30 žmonių. Viskas priklauso nuo to, ką darai. Turint virtualias klases, tai žymiai mažiau žmonių. Cindy Huggett tyrimai parodė, kad daugumoje virtualių užsiėmimų dalyvauja mažiau nei 20 dalyvių. Virtuali klasė turėtų būti skirta sutelkti dėmesį į dalyvių pažinimą, kad diskusijos ir patirtis būtų pritaikyta jų poreikiams. Jei tiesioginiame internetiniame užsiėmime dalyvauja daugiau nei 12 žmonių, diskusijos ir veikla pradeda tapti platesnė ir mažiau pritaikoma asmenims.⁸²

Kaip dizainas keičiasi taikant metodiką? Priežastis, kodėl šie skirtumai ir dalyvių skaičius yra tokie svarbūs, yra ta, kad keičiasi tai, ką galite pristatyti ir kiek galite prisitaikyti prie žmonių, su kuriais esate, poreikių. Skirtumas tarp kreipimosi į 50 ar 100 žmonių pristatyme ir aštuonių žmonių, turinčių mokymosi bendradarbiaujant patirtį, yra reikšmingi. Taigi, yra tas pats tarp internetinio seminaro ir virtualios klasės. Virtualioje klasėje besimokantieji intensyviau galvoja ką daro ir yra įtraukiami į disuksiją. Tai reiškia, kad palengvinu jų patirtį, o ne tik teikiu turinį. Taip pat galima laikytis internetinio seminaro, bet internetinio seminaro metu neįmanoma lengvai individualiai diskutuoti su 99 ar 999 žmonėmis.⁸³

Veiklos, kurias galima vykdyti yra skirtingos. Jei pokalbio lange su aštuoniais žmonėmis galima perskaityti visus atsiliepimus. Su šimtu ar tūkstančiu žmonių tai neįmanoma. Virtualioje klasėje lentos yra vienas iš mėgstamiausių kūrybinės sąveikos būdų. Bet su 100 ar daugiau žmonių gali būti neveiksminga.

Kiek laiko turėtų trukti sesijos? Itin gerai veikia dviejų valandų internetiniai seminarai ir 30 minučių virtualios klasės, bet 15 minučių internetiniai seminarai ir dviejų valandų virtualios klasės veikia prastai. Dažniausiai pasirenkamas valandos laiko intervalas. Cindy Huggett tyrimas parodė, kad dauguma virtualių užsiėmimų vyko valandą, o 33% vyko dvi ar daugiau valandų. Sesijos trukmė turi atitikti organizacijos, auditorijos ir pasirodymo poreikius.⁸⁴

Kad ir ką pasirinktumėte, svarbu išmokti turimas platformos įrankio parinktį ir suderinti veiklą su tuo, ką norite, kad žmonės išmoktų ir kaip tai padarytų.

⁸² Dobbs, S.; van Staden, C. Motivations for corporate social and environmental reporting: New Zealand evidence. *Sustain. Acc. Manag. Policy J.* 2016, 7, 449–472

⁸³ Borden, L.M.; Schlomer, G.L.; Wiggs, C.B. The evolving role of youth workers. *J. Youth Dev.* 2011, 6, 126–138

⁸⁴ Ter Wal, A.L.J.; Boschma, R.A. Applying social network analysis in economic geography: Framing some key analytic issues. *Ann. Reg. Sci.* 2009, 43, 739–756

1.4 E-mokymų planavimas ir įgyvendinimas

Įgyvendinti pokyčius organizacijoje nėra lengva užduotis, o ypač padidinti organizacijos rezultatyvumą. Tam reikia kruopštaus e-mokymų planavimo ir kruopštaus bei atsakingo jų vykdymo. Bet jei žengsite teisingus žingsnius ir turėsite tinkamą planą, viskas taps lengva. Elektroninis mokymasis nėra išimtis. Mokslinėje literatūroje yra aprašyti 14 geriausių praktikų rinkinys, siekiant palengvinti e-mokymosi diegimo, planavimo ir įgyvendinimo pastangas, pagrįstas ilgamete patirtimi e-mokymosi srityje.⁸⁵

1. Nustatykite savo e-mokymosi poreikius. Pirmiausia nustatykite savo mokymo poreikius, kuriuos galima patenkinti naudojant e-mokymąsi. Tada įvertinkite, kiek šie mokymo poreikiai yra suderinti su jūsų verslo tikslais, kurie gali būti išlaidų mažinimas arba pardavimo tikslų siekimas, kad pateisintumėte investicijas į e-mokymąsi.⁸⁶

2. Turėkite oficialų e-mokymosi poreikių rinkimo ir dokumentavimo procesą. Norėdami nustatyti e-mokymosi poreikius, turite turėti oficialų mokymo poreikių rinkimo ir dokumentavimo procesą. Konkrečios apklausos ir atsiliepimų formos, kurias užpildo darbuotojai ir vadovybė, padės nustatyti jų mokymo poreikius ir nuomones apie e-mokymąsi. Įtraukite įvairius direktorius ar vadybininkus, kurie būtų jūsų internetinių mokymo iniciatyvų dalininkai. Tai padės jiems suprasti poreikį integruoti e-mokymąsi į jūsų mokymo programas.⁸⁷

3. Pasirinkite mokymo programas, tinkamas pristatyti e-mokymuisi. Elektroninis mokymasis gali netikti kiekvienam mokymui; reikia pasirinkti tinkamus dalykus. Jūs turite tai padaryti išbandydami nustatytas e-mokymosi programas; pateikti mokiniams medžiagą tradicinėse aplinkose ir internetu. Vertindami besimokančiuosius ir lygindami balus, galite įvertinti šių mokymo programų efektyvumą internete ir tradicinius metodus. Rezultatai padės jums pasirinkti mokymo programas, tinkamas e-mokymuisi.⁸⁸

4. Įvertinkite e-mokymosi pasirengimą savo organizacijoje. Kitas žingsnis - patikrinti jūsų organizacijos pasirengimą priimti e-mokymąsi. Atlikite išsamią pasirengimo analizę, kad tai žinotumėte. Prieš įgyvendindami e-mokymąsi, turite atsižvelgti į septynis svarbius pasirengimo veiksnius - psichologinį, socialinį, aplinkosauginį, žmogiškųjų išteklių, technologinį, finansinį ir

⁸⁵ Aggelidis, V. P., & Chatzoglou, P. D. (2012). Hospital information systems: Measuring end user computing satisfaction (EUCS). *Journal of Biomedical Informatics*, 45(3), 566–579. <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2012.02.009>

⁸⁶ Ahn, T., Ryu, S., & Han, I. (2004). The impact of the online and offline features on the user acceptance of Internet shopping malls. *Electronic Commerce Research & Applications*, 3(4), 405–420.

⁸⁷ Alraimi, K. M., Zo, H., & Ciganek, A. P. (2015). Understanding the MOOCs continuance: The role of openness and reputation. *Computers & Education*, 80, 28–38. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.08.006>

⁸⁸ Bandeira, M., dos Santos, N. B., Ribeiro, V. G., & Neto, W. P. G. (2016). Mineração de dados: A nova maneira de compreender o comportamento do usuário do ensino a distância. *Blucher Design Proceedings*, 2(9), 2536–2548.

turinio pasirengimą. Trumpai apžvelkime kiekvieną veiksnį. Psichologinis pasirengimas - įvertinkite darbuotojų ir aukščiausios vadovybės požiūrį į e-mokymąsi. Socialinis pasirengimas - tai susiję su tarpasmeniniais aplinkos, kurioje bus įgyvendinamas mokymasis, aspektais. Įvertinkite, kokie yra socialūs ir interaktyvūs besimokantieji. Pasirengimas aplinkai - įvertinkite savo organizacijos vidinius ir išorinius veiksnius, kurie gali turėti įtakos e-mokymuisi. Pasirengimas žmogiškiesiems ištekliams - įvertinkite, ar yra tiek vidinio, tiek išorinio personalo (iš pardavėjo), kuris turės įtakos e-mokymosi sėkmei. Technologinis pasirengimas - įvertinkite savo darbuotojų techninius įgūdžius; jų gebėjimas tvarkyti e-mokymąsi. Finansinis pasirengimas - įvertinkite biudžetą, reikalingą e-mokymuisi įgyvendinti. Turinio pasirengimas - įvertinkite turinio prieinamumą pereinant prie e-mokymosi. Bet kurio iš šių veiksnių trūkumas ar sumažėjęs pasirengimas nereiškia e-mokymosi įgyvendinimo sustabdymo. Tai reiškia, kad reikia imtis priemonių, siekiant pagerinti pasirengimo e-mokymuisi sėkmės veiksnius.⁸⁹

5. Nustatykite elektroninio mokymosi kliūtis. Net ir priėmus sprendimą įdiegti e-mokymąsi jūsų organizacijoje, vis tiek galite susidurti su tam tikromis kliūtimis, kurios trukdys sėkmingai jį pritaikyti ar pasinaudoti jo teikiamais privalumais. Šios kliūtys apima: asmenines kliūtis: darbuotojus, nenorinčius prisiimti atsakomybės už savo mokymąsi ir pasipriešinimą pokyčiams. Mokymosi stiliaus kliūtys: besimokantieji baiminasi, kad e-mokymasis netiks jų asmeniniams mokymosi stiliams. Instrukcinės kliūtys: darbuotojai nėra informuoti apie elektroninio mokymosi naudą, todėl jie negali suprasti, kaip jie asmeniškai iš to gaus. Jų nenoras mokytis yra mokymo barjeras. Organizacinės kliūtys: e-mokymosi pasekmės, palyginti su tradiciniais mokymo metodais. Turinio barjerai: veiksniai apima didelius kursų lūkesčius, nesusijusią kursų medžiagą, prastą kokybę ir nepakankamą informaciją bei blogai suplanuotas užduotis. Situacinės kliūtys: darbuotojo aplinkybės ir situacijos, turinčios įtakos jo gebėjimui atlikti kursą. Technologinės kliūtys: LMS kokybė, interneto ryšio ir navigacijos problemos gali būti kelios galimos kliūtys. Šių kliūčių nustatymas ir sprendimų paieška yra svarbus e-mokymosi įgyvendinimo veiksnys.⁹⁰

6. Padarykite verslo atvejį. Svarbus e-mokymosi diegimo žingsnis yra aukščiausiojo vadovo pirkinimas už jūsų e-mokymosi pasiūlymą. Tam reikia padaryti įtikinamą verslo atvejį. Į tai turite įtraukti:⁹¹

⁸⁹ Chauhan, A. (2014). Massive open online courses (MOOCs): Emerging trends in assessment and accreditation. *Digital Education Review*, (25), 7–17.

⁹⁰ Cheng, Y. M. (2011). Antecedents and consequences of e-learning acceptance. *Information Systems Journal*, 21(3), 269–299. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2010.00356.x>

⁹¹ Chow, W. S., & Shi, S. (2014). Investigating students' satisfaction and continuance intention toward e-learning: An extension of the expectation–confirmation model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1145–1149.

- Dabartiniai mokymai ir jų trūkumai
- Elektroninio mokymosi privalumai ir kaip tai išspręš problemą
- E-Mokymosi sąnaudų faktorius - tai turėtų apimti planavimo, išankstinio diegimo išlaidas, personalo mokymo, naujos įrangos, tiekėjo ir konsultanto išlaidas ir kitas einamąsias išlaidas.
- Taupymas, kuris bus sukauptas, naudojant elektroninį mokymąsi, palyginti su dabartiniais tradiciniais mokymo metodais

1 lentelė. Virtualių mokymų privalumai ir trūkumai

| PRIVALUMAI | TRŪKUMAI |
|--|---|
| Galimybė mokytis kada patogiu (kai mokymai nėra tiesioginiai) ir kur patogiu | Išauga tikimybė nesilaikyti terminų ir atidėti užduočių atlikimą |
| Sutaupomas vykimo laikas iki mokymų vietos | Paslėpti kaštai: įrangos įsigijimas, internetas, programų įdiegimas |
| Galimybė peržiūrėti mokymus ir prisiminti, kas buvo dėstoma (jei yra įrašas) | Kompiuterinio raštingumo stoka gali sukelti papildomų trikdžių |
| Patogiau kalbėti viešai, dingsta viešojo kalbėjimo baimė ir nerimas | Mokymų kokybė gali nukentėti, todėl būtina, kad virtualius mokymus vestų savo srities profesionalai |
| Galimybė ilgiau apgalvoti savo idėjas, kuriomis nori dalintis | Sumažėja galimybė užmegzti ryšius su mokymų dalyviais |
| Dėmesio sutelkimas į turinį, o ne kalbos išraišką (nebūtina kūno kalba) | |
| Galimybė pasirinkti lektorius iš viso pasaulio | |

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal: Indiaeducation internetinį straipsnį „10 mokymosi internetu pranašumų“

7. Įsigykite aukščiausio lygio vadovus. Norėdami įtikinti aukščiausią vadovybę apie e-mokymosi įgyvendinimo naudą, atlikite vienos valandos e-mokymoasi, palyginti su klasės užsiėmimu, sąnaudų analizę. Palyginkite trenerio laiko, mokinio laiko, kelionės, alternatyvių išlaidų ir produktyvumo praradimo valandos išlaidas su vienos valandos e-mokymu. Palyginkite esamą mokymo praktiką ir e-mokymąsi ir atkreipkite dėmesį į naudą, kurią e-mokymasis duos verslui, pvz., sutrumpės laikas, kurį darbuotojai praleidžia užduotims atlikti, arba jų gebėjimas atlikti naują veiklą.⁹²

8. Įvertinkite, ar statyti, ar pirkti. Kitas svarbus aspektas, kurį reikia nuspręsti, yra tai, ar turėti vidinę komandą kursams statyti, pirkti kursus iš anksto ar perduoti savo reikalavimus pardavėjui, kuris teikia pasirinktinius e-mokymosi sprendimus. Jei nuspręsite kurti savo e-

⁹² Dias, L. M. de P. (2008). A avaliação de contextos de aprendizagem organizacional por e-learning pelos diferentes estilos de aprendizagem individual. Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1510>

mokymosi kursus namuose, apsvastykite pastangas ir sąnaudų veiksnius, atsirandančius priimant ir išlaikant didelę vidaus komandą jūsų poreikiams. Pasirinkite pirkti, kai: turinys yra lengvai prieinamas, informacija yra bendrinė, jūs neturite išteklių kursui plėtoti.⁹³

Kurti savo kursą gali būti galimybė, kai: jūs turite reikiamų žmogiškųjų išteklių, jūs turite laiko, reikalingo kursams planuoti, plėtoti ir įgyvendinti. Kursai turi atitikti unikalios jūsų organizacijos mokymo poreikius. Kursų informacija yra konfidenciali ir nuosavybės teise saugoma. Tai yra keletas situacijų, kai galite nuspręsti pirkti ar kurti savo e-mokymosi kursus. Idealiu atveju sprendimas turėtų būti pagrįstas tuo, ko reikia besimokantiejiems, kurso reikalavimais ir jūsų tobulėjimo patirtimi.⁹⁴

9. Tyrinėkite potencialius e-mokymosi pardavėjus ir pasirinkite juos pagal kontrolinį sąrašą. Jei nusprendėte perduoti savo e-mokymosi projektą užsakomosioms paslaugoms, pasirinkite patikimą pasirinktinį e-mokymosi sprendimų teikėją. Žinokite pagrindines e-mokymosi plėtojimo sritis ir užduokite potencialiems e-mokymosi pardavėjams teisingus klausimus. Turite kontrolinį sąrašą, kai lyginate skirtingus pardavėjus. Turite aiškią mintį apie: pardavėjo komandos kvalifikaciją, pagrindinis jų verslas - užtikrinti, kad tai būtų el verslo metų patirtis ir įgyvendintų projektų skaičius, ankstesnių darbų pavyzdžiai, laiku užbaigtų projektų įrašas.⁹⁵

10. Nuspręskite tarp mažo ir didelio masto kursų kūrimo Labai rekomenduojama pradėti nuo nedidelio masto, kai: pirmą kartą pristatote e-mokymąsi galite padaryti tik nedidelę investiciją, Jums reikia greitai įgyvendinti e-mokymus, kad galėtumėte nedelsdami pradėti mokymą. Visuose skyriuose turite įgyvendinti vieną ar kelis kursus. E-Mokymąsi galima plėtoti dideliu mastu, jei: turite gerai apgalvotą e-mokymo strategiją. Turėkite reikiamą investicijų ir išteklių, nes gali prireikti laiko įgyvendinti mokymus, nes mokymo poreikiai nėra greiti. Reikia įgyvendinti kursus visoje organizacijoje dideliu mastu.⁹⁶

11. Pasirinkite savo e-mokymų sistemą – atvirą ar komercinę. Investuokite į atvirą e-mokymų sistemą LMS, pvz.: „Moodle“, arba kurdami naudokite vidinius savo interneto serverius. Kita alternatyva yra pirkti nebrangius kursus, kurie gali būti organizuojami pardavėjo LMS, o tai

⁹³ Elkaseh, A. M., Wong, K. W., & Fung, C. C. (2016). Perceived ease of use and perceived usefulness of social media for e-learning in Libyan higher education: A structural equation modeling analysis. *International Journal of Information and Education Technology*, 6(3), 192.

⁹⁴ Felice, M. Di. (2009). Paisagens pós-urbanas: o fim da experiência urbana e as formas comunicativas do habitar. São Paulo: Editora Annablume.

⁹⁵ George, P. P., Papachristou, N., Belisario, J. M., Wang, W., Wark, P. A., Cotic, Z., Car, L. T. (2014). Online eLearning for undergraduates in health professions: a systematic review of the impact on knowledge, skills, attitudes and satisfaction. *Journal of Global Health*, 4(1).

⁹⁶ Hassanzadeh, A., Kanaani, F., & Elahi, S. (2012). A model for measuring e-learning systems success in universities. *Expert Systems with Applications*, 39(12), 10959–10966. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.03.028>

taupo jus nuo investicijų į savo LMS. Apsvarstykite komercinę LMS, kai jūsų elektroninis mokymasis bus gerai įsitvirtinęs ir darbuotojai įpras prie investavimo į e-mokymus.⁹⁷

12. Motyvuokite ir palaikykite darbuotojus prieigai prie e-mokymosi. Kai jau vyksta mokymai per e-mokymąsi, motyvuokite savo darbuotojus dalyvauti e-mokymosi kursuose. Išspręskite problemas, kurios gali kilti, naudojant šią naują mokymo metodiką, taikant pokyčių valdymo strategiją. Strategija turėtų apimti: iniciatyvos pradžią su generalinio direktoriaus žinia, pabrėžiančia jos svarbą, el. pašto kampanijas, kuriomis skatinamas e-mokymasis ir skatinamas darbuotojų susidomėjimas. Itin svarbu padėti darbuotojams suprasti e-mokymosi programos tikslus.⁹⁸

13. Užtikrinti darbuotojų ir vadovybės bendravimą. Skyrių vadovai turi suprasti savo grupės e-mokymosi planus ir, svarbiausia, jų vaidmenį juos sėkmingai įgyvendinant, kad jie galėtų juos perduoti savo komandoms. Bendravimas tarp vadovybės ir darbuotojų turi būti nuolatinis, o grįžtamojo ryšio mechanizmai yra svarbūs, norint išspręsti problemas ir užtikrinti e-mokymų efektyvumą.⁹⁹

14. Reguliariai vertinkite e-mokymosi programos sėkmę. Reguliarus darbuotojų ir padalinių vadovų atsiliepinimas padės įvertinti iniciatyvos sėkmę. Darbuotojų įvertinimas, atsižvelgiant į realius tikslus ir sėkmės kriterijus padės įvertinti efektyvumą ir žinoti, kas programoje veikia, o kas ne. Tai padės atlikti programos pakeitimus.¹⁰⁰

E-mokymosi įgyvendinimas ir planavimas nebūtinai turi būti sunkus uždavinys, jei žinote geriausią praktiką ir jos laikotės. Itin svarbu žinoti kokios organizacijai siūlote e-mokymus ir ko organizacija tikisi, kokie darbuotojų lūkesčiai.

⁹⁷ Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing (SSRN Scholarly Paper No. ID 2176454). Rochester, NY: Social Science Research Netw

⁹⁸ Lee, M.-C. (2010). Explaining and predicting users' continuance intention toward e-learning: An extension of the expectation–confirmation model. *Computers & Education*, 54(2), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2009.09.002>

⁹⁹ Lin, C.-P., & Bhattacharjee, A. (2010). Extending technology usage models to interactive hedonic technologies: a theoretical model and empirical test. *Information Systems Journal*, 20(2), 163–181. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00265.x>

¹⁰⁰ Moreno Jr., V., & Zaroni, R. (2015). Antecedentes e resultados do uso efetivo de LMS na educação a distância. *AMCIS 2015 Proceedings*. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/amcis2015/SpanishLang/GeneralPresentations/22>

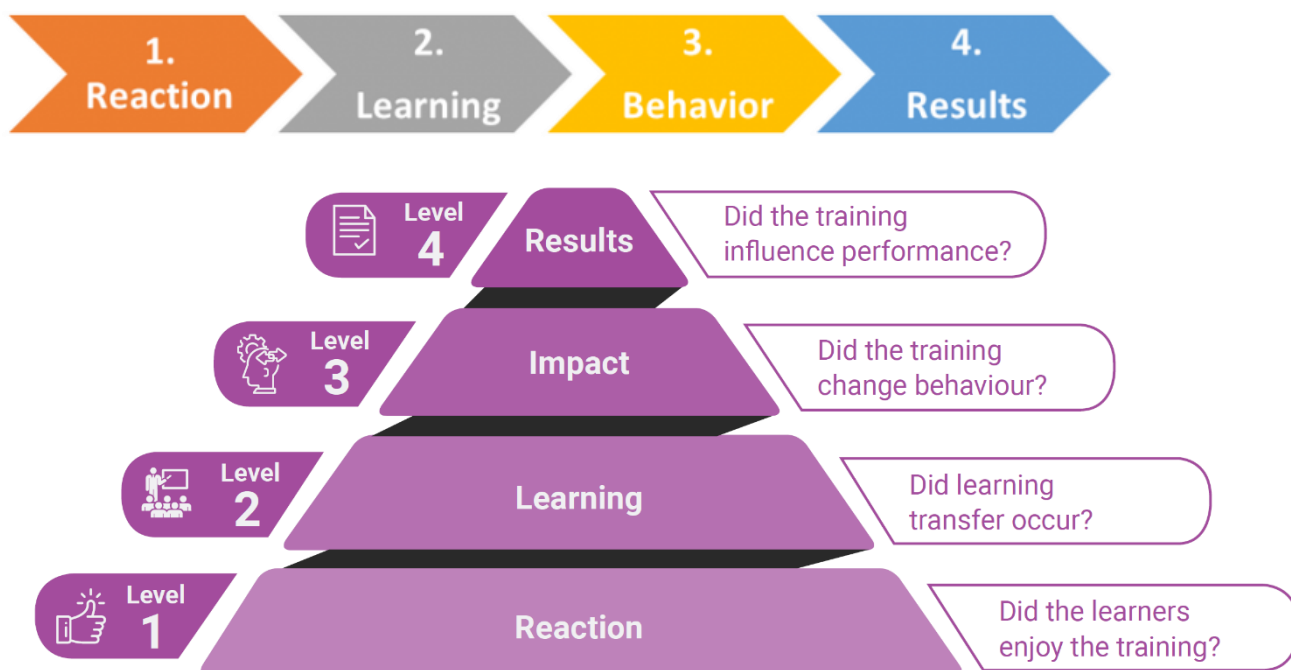
1.5 E-mokymų naudingumo, efektyvumo ir rezultatyvumo vertinimas

Svarstant kokio nors konkretaus poveikio studijų ar mokymo program būtina įvertinti programos efektyvumą. Vieną iš mokymų efektyvumo vertinimo būdų sukūrė Kirkpatrick (1996)¹⁰¹, kuris pristatė 4 lygių modelį mokymams įvertinti, jį sudaro reakcija (1), mokymasis (2), elgesys (3) ir rezultatai (4). Pirmasis vertinimo lygis, reakcija, paprastai įvertinimas, apžvelgiant besimokančiųjų įspūdžių įvertinimą po mokymų. Toks vertinimas neįvertina ko dalyviai išmoko, bet įvertina susidomėjimą, dalyvių motyvaciją ir dėmesį. Antrasis lygis - mokymasis - apima tai, kas išmatuojama, vertinama kiek dalyviai išmoko tiek žinių, tiek įgūdžių aspektais. Mokymosi vertinimą gali apimti besimokančiųjų praktikos vertinimas arba vaidmenų žaidimų užduotys, siekiant įvertinti išmokus įgūdžius. Šio lygio vertinimas leidžia dalyviams parodyti savo specifinių įgūdžių ir (arba) žinių supratimą pagal mokymosi programą. Trečiasis lygis yra elgesys ar atlikimas. Tai apima praktikantų vertinimą ir jų gebėjimą naujai išmokus dalykus, žinias ar įgūdžius panaudoti darbo vietoje. Šis lygis vertina ar dalyviai (kurie galbūt jau įrodė įgiję konkrečių įgūdžių ir (arba) žinių) naudojami savo naujais įgūdžiais, kai jie grįžta į darbo aplinką. Ketvirtasis lygis, apibūdinamas kaip rezultatai, yra mokymų poveikio įvertinimas įskaitant finansinį ar moralinį poveikį. Tai gali apimti, pavyzdžiui, personalo tobulinimą - gyventojų sąveika, sumažėjęs iššūkių kelianti elgesį ir darbuotojų kaitą (žr. Pav.2).

Kirkpatrick (1996)¹⁰² modelis pateikia vieną metodiką bet kokiai mokymo programai, kurią norima įvertinti. Be to, modelį galima naudoti nustatant ar palankus rezultatas apsiriboja darbuotojų įspūdžiais ir praktika, ar yra ir atitinkamų žinių įgijimo progresas ir teigiamas poveikis tiesioginiam darbui.

¹⁰¹ Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. Techniques for evaluating training programs. Revisiting Kirkpatrick's fourlevel model. Training and Development, 50, 54–59.

¹⁰² Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. Techniques for evaluating training programs. Revisiting Kirkpatrick's fourlevel model. Training and Development, 50, 54–59.



2 pav. Kirkpatrick mokymų vertinimo modelis¹⁰³

Kirkpatricko modelis yra bene geriausiai žinomas modelis analizuojant ir vertinant mokymo ir švietimo programų rezultatus. Norint nustatyti gabumus pagal keturių lygių kriterijus, atsižvelgiama į bet kokį neformalaus ar formaliojo mokymo stilių. 1 lygio reakcija matuoja dalyvių reakciją į mokymą (pvz., pasitenkinimą). 2 lygio mokymasis analizuoja, ar jie tikrai suprato mokymą (pvz., žinių, įgūdžių ar patirties padidėjimas). 3 lygio elgesys vertina, ar jie naudoja tai, ko išmoko darbe (pvz., elgesio pokyčius), 4 lygio rezultatai nustato, ar medžiaga turėjo teigiamą poveikį verslui / organizacijai. (žr.pav.2).

Šį modelį 1950-aisiais sukūrė dr. Donaldas Kirkpatrickas (1924 - 2014). Modelis gali būti įgyvendinamas prieš mokymą, jo metu ir po jo, siekiant parodyti mokymo vertę verslui.

Kaip nurodyta šioje sistemoje, vertinimas turi prasidėti nuo pirmojo lygio, po kurio, atsižvelgiant į laiką ir išteklius, turėtų vykti per antrą, trečią ir ketvirtą lygmenis. Visų ankstesnių lygių duomenys gali būti naudojami kaip šių lygių analizės pagrindas. Todėl kiekviename tolesniame lygmenyje galima dar tiksliau įvertinti mokymo kurso naudingumą, tačiau tuo pačiu metu reikia atlikti žymiai daugiau laiko ir reikalaujančio vertinimo.

Neabejotinai šiais laikais plačiausiai naudojamas ir paklausiausias metodas vertinant mokymą versle yra Kirkpatricko sistema, pagrįsta keturiais lygiais. Kirkpatrick modelį daugiau nei 30 metų naudoja daugybė skirtingų tipų įmonių kaip pagrindinę mokymo vertinimo sistemą. Akivaizdu, kad Kirkpatricko vizija padarė teigiamą poveikį visai mokymo vertinimo praktikai.

¹⁰³ Kurt, S. "Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation," in Educational Technology, October 24, 2016. Retrieved from

1 lygio vertinimas – reakcija. Kaip dalyviams patiko konkreti programa / mokymai? Kaip jaučiasi dalyviai?

Šio lygio tikslas yra aiškus, jame vertinama, kaip asmenys reaguoja į mokymo modelį, užduodami klausimus, kurie įtvirtina besimokančiųjų mintis. Klausimai išsiaiškina, ar dalyvis džiaugėsi savo patirtimi ir ar programos medžiaga jiems pasirodė naudinga jų darbui. Ši konkreti vertinimo forma paprastai vadinama „šypsenos lapu“.

Kaip nurodė Kirkpatrick (1996), kiekviena programa turi būti įvertinta tokiu lygiu, kad būtų galima patobulinti būsimo naudojimo modelį. Be to, dalyvių atsakymai yra būtini norint nustatyti, kiek jie bus investuoti į kito lygio mokymąsi. Nors optimistinė reakcija neužtikrina mokymosi, dėl nepalankios reakcijos neabejotinai sumažėja tikimybė, kad vartotojas atkreips dėmesį į mokymą.¹⁰⁴

Pirmojo lygio išteklių ir metodų pavyzdžiai:¹⁰⁵

- Vertinimas internetu, kurį gali vertinti specialūs vertintojai
- Interviu
- Galima atlikti iškart po treniruotės pabaigos
- Ar dalyviai yra patenkinti instruktoriumi (-ais)?
- Ar mokymai atitiko dalyvio poreikius?
- Ar dalyvis patenkintas naudojamomis švietimo priemonėmis (pvz., „PowerPoint“, dalomosiomis medžiagomis ir pan.)
- Atspausdintos ar žodinės ataskaitos, kurias delegatai / vertintojai pateikia dalyvių organizacijų vadovams.
- „Šypsenos lapai“.
- Komentarų formos nustatomos pagal subjektyvią individualią reakciją į mokymo kursą.
- Anketos po mokymo.
- Žodiniai atsakymai, į kuriuos galima atsižvelgti ir juos apsvarstyti.
- Ypač skatinkite rašyti komentarus
- Pabandykite gauti sąžiningus atsakymus ir atsiliepimus

2 lygio vertinimas – mokymasis. Nauji įgūdžiai / žinios / požiūris? Kas buvo išmokta? ir ko nebuvo išmokta?

¹⁰⁴ Kurt, S. "Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation," in *Educational Technology*, October 24, 2016. Retrieved from

¹⁰⁵ Kurt, S. "Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation," in *Educational Technology*, October 24, 2016. Retrieved from

Vertinimas šiuo lygiu yra skirtas įvertinti dalyvių įgytą kompetenciją, žinias ar mąstyseną. Tyrimai šiame lygmenyje yra daug sudėtingesni ir daug laiko reikalaujantys, palyginti su pirmuoju lygiu.

Technikos skiriasi nuo neformalių iki oficialių testų ir savęs vertinimo iki komandos vertinimo. Jei įmanoma, asmenys laiko testą ar vertinimą prieš mokymą (prieš testą) ir po jo (po testo), kad išsiaiškintų, kiek dalyvis suprato.

Antrojo lygio įrankių ir procedūrų pavyzdžiai:¹⁰⁶

- Bet kurio grupės dydžio matavimas ir vertinimas yra paprastas
- Norėdami palyginti, galite naudoti kontrolinę grupę.
- Egzaminai, interviu ar vertinimai prieš mokymą ir iškart po jo.
- Bendraamžių ir instruktorių pastebėjimai
- Vertinimo strategijos turėtų atitikti mokymo programos tikslus.
- Norint sumažinti nenuoseklių vertinimo ataskaitų galimybę, reikia nustatyti aiškų vertinimo procesą.
- Gali būti atliekami interviu, spausdinti ar elektroniniai tipo tyrimai.
- Pokalbis gali būti atliekamas prieš ir po vertinimo, nors tai užima daug laiko ir yra nepatikima.

3 lygio vertinimas – perkėlimas. Ar žinias ir įgūdžius taikė dalyviai? Šiame lygyje analizuojami dalyvio elgesio darbe skirtumai baigus programą. Įvertinus pokyčius galima išsiaiškinti, ar programos dėstomos žinios, mąstysena ar įgūdžiai yra naudojami darbo vietoje. Daugumai asmenų šis lygis suteikia tikriausią programos naudingumo įvertinimą. Tai pasakius, testavimas šiame lygmenyje yra sudėtingas, nes paprastai neįmanoma numatyti, kada žmogus pradės tinkamai panaudoti tai, ko išmoko iš programos, todėl apsunkinti nustatymą, kada, kaip dažnai ir kaip tiksliai įvertinti dalyvio įvertinimas. Šis lygis prasideda praėjus 3–6 mėnesiams po treniruotės.

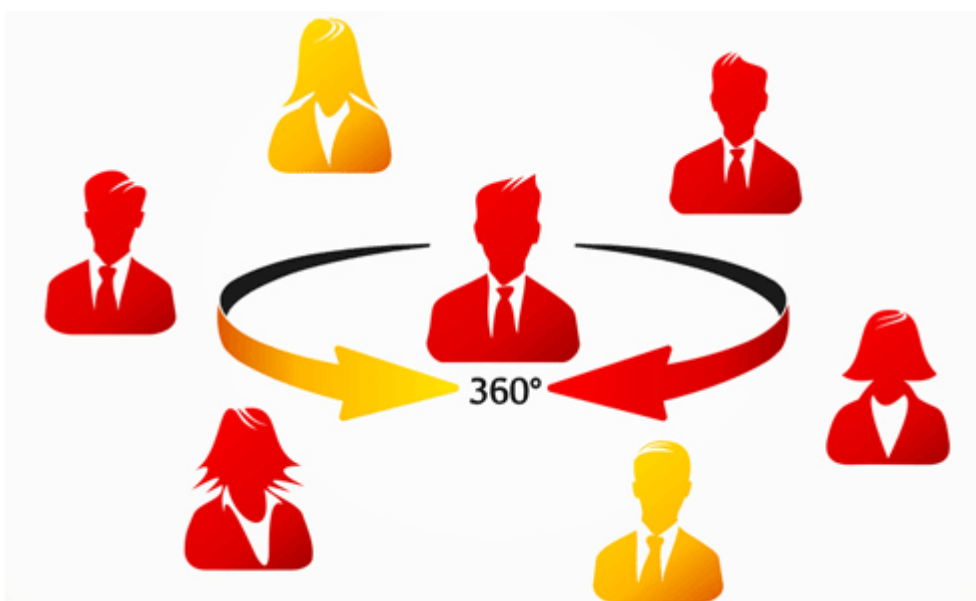
Trečiojo lygio vertinimo išteklių ir metodų pavyzdžiai:¹⁰⁷

- Tai galima atlikti stebint ir apklausiant.
- Vertinimai turi būti subtilūs, kol pastebimi pokyčiai. Po to galima naudoti išsamesnes tyrimo priemones.
- Ar išmoktos žinios ir įgyti įgūdžiai buvo panaudoti?

¹⁰⁶ Kurt, S. "Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation," in *Educational Technology*, October 24, 2016. Retrieved from

¹⁰⁷ Kurt, S. "Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation," in *Educational Technology*, October 24, 2016. Retrieved from

- Apklausa ir atidus stebėjimas po kurio laiko yra būtini, norint įvertinti reikšmingus pokyčius, pokyčių svarbą ir tai, kiek laiko šie pokyčiai truks.
- Vertinimus internete yra sudėtingiau integruoti.
- Egzaminai paprastai būna sėkmingesni, kai jie įtraukiami į dabartinius valdymo ir mokymo metodus dalyvio darbo vietoje.
- Greiti tyrimai, atlikti iškart po programos, nebus patikimi, nes asmenys keičiasi įvairiais būdais skirtingu metu.
- 360 laipsnių grįžtamasis ryšys yra įrankis, kurį naudoja daugelis įmonių, tačiau jis nėra būtinas prieš pradėdant mokymo programą.
- Tai daug geriau panaudojama po mokymų, nes dalyviai patys galės išsiaiškinti, ką jiems reikia daryti kitaip.
- Laikui bėgant pastebėjus pokyčius, kiti gali peržiūrėti asmens rezultatus, kad jie būtų tinkamai įvertinti.



3 pav. 360 laipsnių grįžtamasis ryšys¹⁰⁸

Vertinimai gali būti parengti pagal taikomus scenarijus ir atskirus pagrindinius efektyvumo rodiklius ar reikalavimus, susijusius su dalyvio darbu.

Turėtų būti atliekamos pastabos, siekiant kuo labiau sumažinti pašnekovo nuomonę, nes šis veiksnys yra per daug kintamas, o tai gali turėti įtakos vertinimų nuoseklumui ir patikimumui.

¹⁰⁸ Kurt, S. "Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation," in Educational Technology, October 24, 2016. Retrieved from

Atsižvelgiant į dalyvio nuomonę, faktorius taip pat gali būti per daug kintantis, nes vertinimas tampa labai nepatikimas, todėl labai svarbu, kad vertinimas sutelktų labiau apibrėžtus veiksnius, tokius kaip rezultatai darbe, o ne nuomonė.

Įvertinimas gali būti naudingas, tačiau tik turint išsamiai parengtą gairių rinkinį.

4 lygio vertinimas - rezultatai Kokie yra galutiniai mokymų rezultatai?

Ketvirtas lygis, paprastai laikomas pagrindiniu programos tikslu, lemia bendrą mokymo modelio sėkmę, matuodamas tokius veiksnius kaip sumažėjusios išlaidos, didesnė investicijų grąža, geresnė produktų kokybė, mažiau nelaimingų atsitikimų darbo vietoje, efektyvesnis gamybos laikas ir didesnis pardavimų kiekis. Verslo požiūriu, aukščiau nurodyti veiksniai yra pagrindinė modelio priežastis, net jei į ketvirtojo lygio rezultatus paprastai neatsižvelgiama. Sunku tiksliai nustatyti, ar mokymo programos rezultatus galima susieti su geresniais finansais.

Vertinimo strategijų tipai ir priemonės, naudojamos ketvirtajam lygiui:¹⁰⁹

- Su dalyviu reikėtų tiksliai aptarti, kas bus matuojama visos mokymo programos metu ir po jos, kad jie žinotų, ko tikėtis, ir visiškai suvoktų, kas vertinama.
- Naudokite kontrolinę grupę
- Skirkite pakankamai laiko išmatuoti / įvertinti
- i Galutinių rezultatų negalima rasti, nebent įvyktų teigiami pokyčiai.
- Netinkami stebėjimai ir nesugebėjimas užmegzti ryšio su mokymo įvesties tipu apsunkins suvokimą, kaip mokymo programa pakeitė darbo vietą.
- Procesas yra nustatyti, kurie metodai ir kaip šios procedūros yra svarbios dalyvio atsiliepimams.
- Ypač vyresnio amžiaus žmonėms, norint tiksliai įvertinti verslo rezultatus, susijusius su mokymo programa, būtina atlikti pagrindinius verslo tikslus kasmet ir reguliariai susitarti.

¹⁰⁹ Kurt, S. "Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation," in Educational Technology, October 24, 2016. Retrieved from

2. DARBUOTOJŲ UGDYMO METODŲ SAMPRATA

2.1 Darbuotojų ugdymo metodai

Kaip ir beveik visais kitais žmogiškųjų išteklių aspektais, darbuotojų mokymo metodai yra ties pertvarkos riba. Tačiau nauji metodai dar nėra dokumentuoti, todėl straipsniai šia tema yra datuoti, o kai kuriais atvejais ginčijamos pagrindinės mokymosi koncepcijos. Darbuotojų ugdymo metodai yra pagrįsti septyniais kriterijais: mokymosi modalumu, mokymosi aplinka, trenerio buvimu, artumu, sąveikos lygiu, išlaidų įvertinimu ir laiko poreikiu.¹¹⁰

Ko gero, vertingesnis už analizę yra raginimas žvelgti už įprastų darbuotojų mokymo metodų, kurie paprastai apima praktiką, mokymą darbo vietoje, paskaitas, darbo rotaciją, modeliavimą ir e-mokymus. Taip pat itin svarbūs yra žaidimais paremti mokymai, mentorystė, vaidmenų modeliavimas, vaidmenų žaidimas, stimulais grįstas mokymas ir komandos mokymai.¹¹¹ Darbuotojų ugdymo metodai suteikia dalyviams galimybę lavinti įgūdžius, pateikiant problemą be sprendimo, kurią jie galėtų išspręsti arba pateikdami sprendimą kaip pavyzdį, kaip ją išspręsti. Žaidimai, pagrįsti mokymais, kai besimokantieji varžosi vykdydami daugybę sprendimų priėmimo užduočių, kurios leidžia jiems iširti įvairias strategines alternatyvas ir patirti pasekmes, darančias įtaką kitiems besimokantiesiems, tačiau nekeliant pavojaus asmenims ar organizacijai.¹¹² Stažuotė: apima prižiūrimą praktinį mokymą, dirbant tą darbą, kuriame praktikantui leidžiama dirbti toje vietoje, kuri atskleidžia jo kompetenciją, tačiau su tam tikrais apribojimais ir su žymiai mažesniu atlyginimu arba be jokio atlygio. Darbo rotacija: apima mokymus tam tikram darbui, dirbant ribotą laiką.¹¹³

Darbo stebėjimas: įtraukia praktikantą, kuris atidžiai stebi, kaip natūralioje darbo aplinkoje asmuo dirba tam tikrą darbą, kad galėtų tiesiogiai pamatyti darbo detales.¹¹⁴

Paskaita: įtraukia mokymo medžiagos platinimą, kurią instruktorius teikia mokinių grupei, mokydamas žodžiu.¹¹⁵

¹¹⁰ Bocken, N.M.; Short, S.W.; Rana, P.; Evans, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *J. Clean. Prod.* 2013, 65, 42–56

¹¹¹ Antonelli, M.; Ruini, L.F. Business Engagement with sustainable water resource management through water footprint accounting: The case of the barilla company. *Sustainability* 2015, 7, 6742–6758.

¹¹² Wu, J.; Wu, G.D.; Zhou, Q.; Li, M. Spatial variation of regional sustainable development and its relationship to the allocation of science and technology resources. *Sustainability* 2014, 6, 6400–6417

¹¹³ Guest, D.E. Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Hum. Resour. Manag. J.* 2011, 21, 3–13

¹¹⁴ Jiang, K.; Lepak, D.P.; Hu, J.; Baer, J.C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Acad. Manag. J.* 2012, 55, 1264–1294.

¹¹⁵ Renwick, D.W.S.; Redman, T.; Maguire, S. Green human resource management: A review and research agenda. *Int. J. Manag. Rev.* 2013, 15, 1–14

Mentorystė ir pameistrystė: pradedančiojo darbuotojo ir vyresnio amžiaus darbuotojo partnerystė ir sąveika. Mentorystės tikslas yra suteikti paramą ir patarimus mažiau patyrusiems darbuotojams, o pameistrystė skirta darbo įgūdžių tobulinimui.¹¹⁶

Programuota instrukcija: įtraukia mokymo vykdymą per instrukcijas, kurias programa vykdo per kokį nors elektroninį prietaisą, nedalyvaujant instruktoriui.¹¹⁷

Vaidmenų modeliavimas: įtraukia tiesioginį įgūdžių (-ų) pristatymą praktikantų auditorijai.¹¹⁸

Vaidmenų žaidimas: reikalauja, kad besimokantieji atliktų vaidmenį apsimestiniame scenarijuje ar scenarijų serijoje; mokymasis vyksta reflektuojant.¹¹⁹

Modeliavimas: imituojamas simulatorius, kuriame specifiniai įgūdžiai ugdomi pakartotinai, praktikuojant su daugiaryšiu mėgdžiotų sąlygų pavyzdžiu. Speciali modeliavimo treniručių forma yra virtualios realybės mokymas, kuris apima visišką jutiminį atsaką.¹²⁰

Stimulu grįštas mokymas: tam tikros rūšies stimulų remtas mokymasis (t.y. muzikos, meno kūrinių, pasakojimų ir kt.) naudojimas, norint motyvuoti besimokantįjį mokytis. Mokymai sukelia dalyvių būties būseną (pvz., atsipalaidavimą ar sąmoningumą) mokymuisi pasiekti.¹²¹

Komandos treniruotės: skirtos tik žmonių grupėms, kurios elgiasi interaktyviai, siekiant pagerinti tarpusavio žinias komandoje arba išmokyti komandą įgyti specifinius įgūdžius, reikalingus jų darbe.¹²²

Mokymai naudojant technologijas. Pavyzdžiui, kambario priekyje yra didelis televizorius, prie kurio prisijungia virtualus dalyvis. Technologija ir dirbtinis intelektas keičia ne tik mūsų gyvenimo būdą ir patirtį, bet ir tai, kaip mes mokomės, įskaitant darbuotojų mokymą.

*HRTechnologist*¹²³ straipsnyje pastebėta, jog dirbtinis intelektas turės tris svarbiausius padarinius mokymuisi ir tobulėjimui:

¹¹⁶ Cheema, S.; Javed, F. The effects of corporate social responsibility toward green human resources management: The mediating role of sustainable environment. *Cogent Bus. Manag.* 2017, 4, 1310012

¹¹⁷ Ehnert, I.; Harry, W. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Manag. Rev.* 2012, 23, 221–238

¹¹⁸ Chams, N.; García-Blandón, J. On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resour. Conserv. Recycl.* 2019, 141, 109–122

¹¹⁹ Kramar, R. Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2014, 25, 1069–1089.

¹²⁰ Tooranloo, H.S.; Azadi, M.H.; Sayyahpoor, A. Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *J. Clean. Prod.* 2017, 162, 1252–1265

¹²¹ Baumgartner, R.J.; Winter, T. The sustainability manager: A tool for education and training on sustainability management. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 2014, 21, 167–174. [

¹²² Davis, K.; Boulet, M. Transformations? Skilled change agents influencing organizational sustainability culture. *Aust. J. Environ. Educ.* 2016, 32, 109–123

¹²³ Raynolds, Jeremy. "**The Most Effective Training Methods.**" *HR Daily Advisor.* May 22, 2019. Accessed July 18, 2019.

- Individualizuokite mokymosi patirtį - dirbtinis intelektas leidžia organizacijoms panaudoti darbuotojų duomenis išvalgoms kurti ir pritaikyti mokymosi patirtį. Šios išvalgos ir vartotojo duomenys taip pat gali būti naudojami kuriant nuspėjamas galimybes ir kuriant turinį, „pritaikantį, intuityvų ir reaguojantį į besimokančiojo asmeninį tobulėjimą“.
- Virtuali mentorystė - intelektualūs mentoriai naudoja dirbtinio intelekto metodus, kad įvertintų ir stebėtų besimokančiojo pažangą, įvertindami dalyko supratimą ir prireikus pertvarkydami programą. Šios sistemos gali suteikti grįžtamąjį ryšį ir patarimus, kaip paremti mokymąsi ir rekomenduoti tikslinius mokymus tęsti mokymosi procesą. Be to, virtualūs dėstytojai gali būti naudojami kartu su asmenine mentoryste, leidžiančia didesnę asmeninį ir strateginį poveikį už mažesnę kainą.
- Išplėstinė analizė - teikti žmogiškųjų išteklių valdymui išvalgas apie besimokančiųjų pažangą, išlaikymą ir susijusią metriką, taip pat suteikti galimybę veiksmingai įvertinti, identifikuoti ar nustatyti spragas ir pertvarkyti mokymus.

Ugdomojo vadovavimo (koučingo) įgūdžiai tapo nepakeičiami darbuotojų mokymo sistemoje. Tikimasi, kad vadovai įgis kvalifikaciją mokyti savo darbuotojus tam, kad darbuotojai tobulėtų, aktyviau įsitrauktų į darbą. Iš tiesų, trenerio įgūdžiai yra svarbiausias aspektas daugelyje šiuolaikinių lyderystės modelių. Pavyzdžiui, transformacinis vadovavimas apima keturis veiksnius, kurie įkūnija koučingo metodą:¹²⁴

1. idealizuota įtaka (veikia kaip pavyzdys);
2. įkvepianti motyvacija (įtraukiant ir motyvuojant kitus);
3. intelektinė stimuliacija (palengvinantis kūrybinį mąstymą ir naujoves); ir
4. individualus dėmesys (trenerio ir mentoriaus veikla, siekiant padėti kitiems pasiekti tikslus).

Vadovo, kaip mentoriaus, samprata taip pat yra pagrindinė populiarios situacinės lyderystės modelio dalis. Nustatyta, kad geri trenerio įgūdžiai siejami su geresniais organizaciniais rezultatais tiek vadovų¹²⁵ tiek supervizorių lygiu.¹²⁶

¹²⁴ Grant, A. (2007) Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. VOL. 39 NO. 5 2007, pp. 257-266, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0019-7858

¹²⁵ Graham, S., Wedman, J.F. and Garvin-Kester, B. (1994), “Manager coaching skills: what makes a good coach?”, Performance Improvement Quarterly, Vol. 7 No. 2, pp. 81-94.

¹²⁶ Ellinger, A.D., Ellinger, A.F. and Keller, S.B. (2003), “Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry”, Human Resource Development Quarterly, Vol. 14 No. 4, pp. 435-58.

Atsižvelgdamos į šias problemas, organizacijos vis daugiau investuoja į mokymą, kad būtų galima sukurti jų vadovų kaip mentorių įgūdžius. Tačiau koučingo įgūdžių mokymo programų poveikis vertinamas retai; mažiau nei 30 proc. tokios programos yra vertinamos bet koku būdu.¹²⁷

2.2 Ugdomojo vadovavimo (koučingo) svarba mokymuose

Daugelis organizacijų įdarbina ugdomojo vadovavimo (koučingo) specialistus žmogiškųjų išteklių srityje. Ugdomasis vadovavimas padeda organizacijos plėtros tikslams, todėl ugdomasis vadovavimas priimtinas kaip pagrindinis metodas, skirtas verslo tikslų siekimui. Šiandieninėje veikloje nepakanka vien mokymo ir tobulėjimo, reikia ir dialogo. Koučingas yra dialogu paremtas procesas tarp mentoriaus ir besimokančiojo. Mentorius užduoda klausimus, o besimokantysis suvokia savo akląsias zonas, sustiprina savo jėgas ir atranda galimybes. Taigi, koučingas priimamas siekiant plėtoti organizacijos efektyvumą. Itin svarbu suprasti ir iširti koučingo poveikį organizaciniam mokymuisi ir organizacijos efektyvumui.

Koučingo priėmimas kaip mokymosi ir tobulėjimo aspektas gali generuoti individualių mokymąsi tam, kad būtų sukurtas kolektyvinis mokymasis, o galiausiai pasiekti teigiami rezultatai organizaciniame mokymėsi. „4i sistema: intuicija, interpretavimas, integracija ir institucionalizavimas“. Ši ugdomojo vadovavimo sistema apibrėžia organizacinį mokymąsi, asmens pažinimą ir elgesio operacijų derinimą.¹²⁸

Kwan (2015)¹²⁹ tyrimo rezultatai rodo, kad koučingas yra veiksmingumas metodas tiek asmeniui, tiek organizacijai tobulinti.

Nuo XXI amžiaus pradžios daugelis įmonių suvokia mokymo ir plėtros perkėlimo poreikį, nes XXI amžius yra informacinių technologijų amžius. XXI-ame amžiuje įmonės įdarbina įvairių žinių turinčių darbuotojų. Šių įmonių žmogiškųjų išteklių skyriuje dirbo nauji darbuotojai, turintys koučingo įgūdžių ir atitinkamą kvalifikaciją. Toks požiūris skatina perėjimą nuo žmogiškųjų išteklių valdymo (HRM) prie žmogiškųjų išteklių plėtros (HRD), nes šios įmonės skiria savo dėmesį vystymuisi, o ne valdymui, tad air yra reikalingas ugdomasis vadovavimas.¹³⁰

¹²⁷ Lidbetter, K. (2003), “For good measure”, *People Management*, Vol. 9 No. 1, p. 46.

¹²⁸ A.M. Grant, “It takes time: A stages of change perspective on the adoption of workplace coaching skills,” *Journal of Change Management*. 10(1), 61-77 (2010).

¹²⁹ Kwan, Liu - Kwan, Liu – in *Impact of coaching on organizational learning and effectiveness*. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*. ISSN (E): 2305-9249 ISSN (P): 2305-9494. Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC

¹³⁰ D.E. Gray, and H. Goregaokar, “Choosing an executive coach: The influence of gender on the coach-coachee matching process,” *Management Learning*. 41(5), 525-544 (2010).

Koučingas netreniruoja, bet ugdo žmones. Ši nauja koncepcija paskatina žmogiškųjų išteklių skyrių priimti koučingą kaip dar vieną strateginių ketinimų galimybę, siekiant sukurti pagrindinę kompetenciją ir tvarumą bei organizacijos plėtrą. Nes mokymai orientuoti į žinių / įgūdžių perdavimą reikalauja standartų atitikimo ir tai yra beveik vienkartinė metodika, kuri susiaurina darbuotojų galimybes.¹³¹ Tačiau koučingas gali įkvėpti darbuotojus būti sumanesniais, tobulėti, taip sukuriamas sugebėjimas sukurti nepaprastą našumą; tai yra strateginių organizacijų pajėgumą. Vadovai naudoja koučingą pasiekti asmeninius ir verslo tikslus, nes koučingas gali paveikti jų mąstyseną padėti suvokti stiprybes ir ribotumą. Ugdomasis vadovavimas sustiprina asmens gilinimąsi į save. Taip pat asmenys automatiškai trokšta sužinoti daugiau, kad įsisavintų galimus gebėjimus, taip atsiranda našumas ir praturtinami organizacijos rezultatai, atsiranda noras prisiimti atsakomybę už rezultatus.¹³²

Galutinis rezultatas, naudojant ugdomąjį vadovavimą, asmeninė ir verslo sėkmė, formuojanti konkurencinius pranašumus. Ir tie konkurenciniai pranašumai gali prisidėti prie organizacijos efektyvumo didinimo.

Po 1980 m. mokslininkai manė, kad lyderių pagrindinė funkcija yra vadovauti kitiems žmonėms, norint pasiekti organizacijos vizijas. Kitaip tariant, pagrindinė valdymo funkcija yra: panavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Tačiau nuo 1997 metų prasidėjo žinių ekonomikos era. Informacija ir technologijos sukūrė žinių visuomenę, kuri atnešė revoliucinius pokyčius. Tai žvelgiant į šiuos atsiradusius pokyčius vadovai turi atlikti mentoriaus vaidmenį, kad jie padėtų savo pavaldiniams / kolegoms padidinti darbo efektyvumą per vadovavimą ir valdymą.¹³³

Koučingas prasidėjo nuo dvidešimtojo amžiaus devintojo dešimtmečio Jungtinėse Amerikos Valstijose. Koučingas sukėlė revoliuciją valdymo mąstysenoje visame pasaulyje. Asmeninis mokymasis gali formuoti kompetenciją, apimančią žinias, įgūdžius ir požiūrį į karjeros rezultatus didinimą. Asmenys turi tyrinėti savo tarpasmeninius įgūdžius ir bendradarbiauti su kolegomis. Asmeninis mokymasis sukelia savimonę ir supratimą sąmoningai ir nesąmoningai, o tai skatina asmens kaip individo tobulėjimą.¹³⁴

Keturi kritinio asmeninio mokymosi ir sėkmingos karjeros rezultatų veiksniai: karjeros pokyčiai, asmeninis mokymasis, organizacinis įsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu. Šitie elementai yra svarbūs, siekiant padidinti organizacijos efektyvumą.

¹³¹ D.E. Gray, "Facilitating management learning: Developing critical reflection through reflective tools," *Management Learning*. 38(5), 495-517 (2007).

¹³² R. Agarwal, C.M. Angst, and R. Magni, "The performance effects of coaching : A multilevel analysis using hierarchical linear modeling," *International Journal of Human Resource Management*. 20(10), 2110-2134 (2009).

¹³³ K. Mulec, and J. Roth, "Action, reflection, and learning: Coaching in order to enhance the performance of drug development project management teams," *R&D Management*. 35(5), 483-491 (2005).

¹³⁴ J.M. Hunt, and J.R. Weintraub, *The Coaching Organisation*, Thousand Oaks, CA: SAGE (2007).

Koučingo metu formuojasi intuityvumas. Besimokančiųjų požiūris ir pažinimas buvo plėtojamas ugdomojo vadovavimo metu. Padidėjęs intuityvumas padidina verslo rezultatą, pakeičia požiūrį, elgesį, mentalitetą. Pagerintas darbingumas įvairiose srityse apima komandos narių įdarbinimą, verslo rezultatus, vadovavimą komandai, komandos narių verslo veiklos stebėjimą.¹³⁵

Ugdomojo vadovavimo metu svarbus aiškinimas. Tyrimų duomenys nurodo, kad keičiantis besimokančiųjų požiūriui, elgesiui, mentalitetui, požiūriui į tai - padidėja savimonė, pasitikėjimas savimi ir sugebėjimai. Dalyviai supranta, kad gauna naudos iš ugdomojo vadovavimo. Apmokomi vadovai žino, koks turėtų būti naujų narių požiūris, kaip vadovas gali padėti naujiems nariams pasiekti sėkmės. Svarbiausias pokytis yra elgesys, komandos nariai pritaiko tai savo darbe, įskaitant žodžius ir turinį, kuriuos kalba.¹³⁶

Po ugdomojo vadovavimo komandos nariai žino, kokį rezultatą per savaitę turėtų pasiekti, nors, kol kas jų rezultatyvumas nėra pakankamas, jie deda pastangas ir artėja prie norimų rezultatų. Tai komandos narių mentaliteto ir elgesio pasikeitimo rezultatas. Anksčiau jie nebuvo treniruojami, jie neturėjo jokio supratimo apie tai, kaip svarbu yra pasiekti reikiamų rezultatų. Tada vadovai buvo treniruojami kaip darbuotojus supažindinti su reikiama informacija. Darbuotojai buvo išmokyti suvokimo, kad reikia didinti įmonės rezultatyvumą. Tada gerinama asmeninė ir komandos verslo veikla, atsirado asmeniniai pokyčiai, tokie kaip pasitikėjimas savimi ir darbingumo didinimas. Pavyzdžiui, jauni organizacijos nariai labiau pasitiki savimi ir elgiasi iniciatyviai po to, kai jiems taikomas ugdomasis vadovavimas.¹³⁷

Tokiu būdu pagerėja jų darbingumas; jie labiau pasitiki savimi ir parodo geresnius įgūdžius pristatymo ir susitikimo metu pateikia pasiūlymų.

Labai svarbus ugdomojo vadovavimo poveikis organizacijos mokymuisi ir efektyvumui. Kai komandos narys gavo geresnius pasiekimų rezultatus, jis pradėjo geriau jaustis ir atsirado pasitikėjimas savimi, pasikeitė požiūris. Taip pat toks asmuo tampa iniciatyvus ir sugeba gauti teigiamų verslo rezultatų ir išspręsti savo problemas. Pasikeičia mentalitetas, mąstysena ir mąstymo būdas; tie pokyčiai paveikia asmens elgesį, o tokiu būdu padidėja darbo našumas ir pagerėja rezultatai.

Ugdomojo vadovavimo būdu komandos narių pasiekimų organizacijoje rezultatai pagerėjo. Pasikeičia mąstymas ir atsiranda veržlumas. Svarbu padėti darbuotojams spręsti jų problemas ir

¹³⁵ D.R. Stober, "Making it stick: Coaching as a tool of organizational change," *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 1(1), 71-80 (2008).

¹³⁶ J. Jones, "An analysis of learning outcomes within formal mentoring relationships, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 10(1), 57-72 (2012).

¹³⁷ R. Agarwal, C.M. Angst, and R. Magni, "The performance effects of coaching : A multilevel analysis using hierarchical linear modeling," *International Journal of Human Resource Management*. 20(10), 2110-2134 (2009).

paaikinti kaip tai daryti, tada organizacija pasieks geresnių rezultatų. Ugdomasis vadovavimas padeda atrasti atsakymus, priimti sprendimus.¹³⁸

Žmonės mėgsta patys atrasti pokyčius savyje, bet nemėgsta, kai kažkas juos verčia tai daryti. Ugdomojo vadovavimo metu svarbi integracija. Dalyviai individualų mokymąsi, transformuoja į kolektyvinį mokymąsi (komandinį mokymąsi). Ugdomojo vadovavimo metu individualus mokymasis integruojamas į komandinį mokymąsi, taip sukurama teigiama komandos atmosfera, skatinimas ir motyvacija, kultūros ir lyderystės įtvirtinimas.

Ugdomojo vadovavimo metu svarbu leisti komandos nariams galvoti, pavyzdžiui, koks yra darbo tikslas? Ugdomojo vadovavimo metu formuojasi komandos veikla, santykiai: kiekvienas su kitu kolega bus artimesnis, taip pat atsiras daugiau pozityvumo, kas pagerins organizacijos rezultatyvumą.

Ugdomojo vadovavimo metu pasiekiamas institucionalizavimas. Kolektyvinis (komandinis) mokymasis sukelia organizacinį mokymąsi. Būtent toks ugdomojo vadovavimo poveikis yra pagrindinis veiksnys, skatinantis lyderystę ir pagerinantis komandos rezultatus, asmeninės karjeros rezultatus, kurie transformuojami į organizacinius rezultatus. Komandos nariams svarbu dalintis žiniomis ir mokytis vieniems iš kitų.

Vadovai naudoja koučingą, kad sukurtų atmosferą verslo rezultatams pagerinti. Ugdomasis vadovavimas sukuria kultūrą, skatinančią visų komandos narių dalyvavimą veikloje.

Į tikslą orientuotus koučingo įgūdžius ir emocinį intelektą galima sustiprinti treniruotėmis. Pažymėtina, kad tiek į tikslą orientuoti trenerio įgūdžiai, tiek emocinis intelektas žymiai padidėjo įgyvendinant 13 savaičių programą, tačiau orientuoti tik į tikslus koučingo įgūdžiai išaugo po dviejų dienų programos. Šios išvados yra svarbios, nes emocinis intelektas nebuvo specialiai naudojamas koučingo įgūdžių lavinimo programose. Buvo reikšmingų diskusijų apie tai, ar emocinis intelektas yra išmokstamas įgūdis, ar nekintamas bruožas.¹³⁹ Tyrimai jau įrodė, kad emocinis intelektas, matuojamas SEIS, iš tiesų yra kintamas ir gali būti pakeistas sutelkiant dėmesį į konkretų elgesį, susijusį su emociniu intelektu, pavyzdžiui, koučingo įgūdžius. Tačiau atrodo, kad norint pasiekti emocinius pokyčius, reikia ilgalaikių intelekto treniruočių.

¹³⁸ A.D., Ellinger, A.E., Ellinger, D.G. Bachrach, et al, "Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance," *Management Learning*. 42(1), 67-85 (2011).

¹³⁹ Ye Hoon Lee & Packianathan Chelladurai (2016) Affectivity, Emotional Labor, Emotional Exhaustion, and Emotional Intelligence in Coaching, *Journal of Applied Sport Psychology*, 28:2, 170-184, DOI: [10.1080/10413200.2015.1092481](https://doi.org/10.1080/10413200.2015.1092481)

2.3 Mentorystės svarba mokymuose

Kad įmonės sėkmingai veiktų nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje, jos turi nuolat mokytis ir tobulėti, kartu suprasdamos darbuotojų poreikius, siekius ir motyvaciją. Struktūrizuota darbo vietos mentorystės programa gali padėti aprėpti visus pagrindus. Ir tokio tipo iniciatyvos, pasak talentų ugdymo asociacijos, daugiau nei 70 procentų „Fortune 500“ įmonių turi tam tikros rūšies mentorystės programą.

Vietoj vadovo ar bendradarbio, darbuotojai gali kreiptis į savo mentorių dėl karjeros patarimų, tarpasmeninio ugdymo ir, pavyzdžiui, dėl informacijos apie įmonės vidinį darbą.¹⁴⁰

Mentoriaus svarba mokymuose:

1. Sukuria mokymosi kultūrą. Viduje viešindami mentorystės darbo vietoje programą, kuriate įmonės kultūrą, vertinančią mokymąsi ir tobulėjimą. Darbuotojai žino, kad į jų ateitį investuojama, jei jie yra poroje su mentoriumi, kuris gali padėti nukreipti jų karjerą. Be to, mentorystės programa skatina mokymosi aplinką bendradarbiaujant, kur skatinama darbuotojus įgyti žinių iš aplinkinių

2. Skatina asmeninį ir profesinį tobulėjimą. Suporuodami darbuotojus su mentoriumi, kurio užduotis yra vadovauti darbuotojams, sukuriate saugią vietą darbuotojams mokytis. Jiems patogų rizikuoti ir klysti, nes supranta, kad reikia nuolat mokytis. Tai maitina ir naujovių kultūrą.

3. Sumažina mokymosi kainą. Daugelis įmonių, turinčių darbo vietų mentorystės programas, taip pat turi oficialius mokymosi ir plėtros skyrius, tačiau tai nereiškia, jog tam skiria neriboto biudžeto išteklius. Remiantis „Brandon Hall Group“ 2016 m. „Training Benchmarking Study“ duomenimis, įmonės mokymo tikslais klasę pasirenka 22 procentais daugiau nei bet koks modalumas, tačiau koučingas / mentorystė laikomi veiksmingesniais (trečius metus iš eilės). Iš tikrųjų koučingas / mentorystė buvo įvertinti kaip efektyviausias mokymosi metodas. Ir jo kaina yra minimali.

4. Sumažina stresą ir nerimą. Susidūrę su problema darbe, darbuotojai gali pagalvoti, ar eiti pas savo vadovą. Komandos draugai gali negalėti padėti, jei niekada nėra patyrę tos pačios problemos. Arba gali būti, kad darbuotojas turi problemų su savo vadovu ar komandos draugu. Darbo vietos mentorius yra tas, į kurį jie visada gali kreiptis patarimo, kad ir kokia problema būtų. Žinant, kad mentorius visada yra skolingas, darbuotojas gali būti ramus.

5. Padidina pasitenkinimą darbu ir sumažina apyvartą. Remiantis plastinės chirurgijos slaugos žurnale paskelbtu tyrimu, mentoriaus patirtis / santykiai teigiamai paveikė naujų samdomų

¹⁴⁰ Liden, R.C., Wayne, S.J., Kraimer, M.L., Sparrowe, R.T., 2003. The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *J. Organ. Behav.* 24, 609–625. <http://dx.doi.org/10.1002/job>.

slaugytojų praktikų pasitenkinimą darbu. Mentorystės patirtis suteikė teigiamą aplinką, todėl padidėjo pasitenkinimas darbu. Didesnis pasitenkinimo lygis yra susijęs su sumažėjusia apyvarta, pagerėjusiu išlaikymu ir pacientų rezultatais.

6. Mentorius taip pat gauna naudos. Remiantis 2013 m. atliktu tyrimu „Karjeros nauda, susieta su mentoryste“, paskelbta žurnale „Journal of Vocational Behavior“, mentoriai, palyginti su ne mentoriais, buvo labiau patenkinti savo darbu ir labiau suvokė įsipareigojimą visai organizacijai.

7. Kai naujas darbuotojas, kuriam paskirtas mentorius, gauna naudos iš tų santykių, mentuojamas asmuo labiau linkęs savanoriškai padaryti tą patį kitam darbuotojui. Sukūrus oficialią programą, darbuotojams bus lengviau prisijungti, vadovautis gairėmis ir pradėti keisti.

- Mentorystės integracijos žingsniai:
- Tinkamai suderinkite darbuotojus
- Nustatykite santykių gaires, įskaitant susitikimų dažnumą
- Reguliariai prisiregistruokite, kad įsitikintumėte, jog santykiai yra abipusiai naudingi
- Rinkitės programą

3. E- MOKYMŲ TAIKYMAS ĮMONĖJE X

3.1 Tyrimo metodologija

Šiame magistriniame darbe buvo išnagrinėta mokslinėje literatūroje pateikta medžiaga apie informacinių technologijų taikymą e-mokymų procese. Buvo nagrinėjami e-mokymų tipai, jų privalumai bei trūkumai, o taip pat ugdymo metodų būdai, padedantys geriau įsisavinti e-mokymų medžiagą.

Darbu siekiama išsiaiškinti įmonės X, teikiančios gyvybės draudimo paslaugas, įdiegtų e-mokymų naudingumą bei rezultatyvumą, įtaką pardavimų konsultantų veiklos rezultatams, siekiant pardavimo tikslų.

Tyrimo problema: Kodėl įdiegtus vidinius e-mokymus įmonėje X nepavyksta pasiekti užsibrėžtų pardavimų rezultatų?

Tyrimo tikslas: Įvertinti informacinių technologijų pritaikymą e-mokymų procese, bei mokymų įsisavinimo metodus.

Tyrimo objektas: E-mokymai ir jų naudingumo, bei įsisavinimo vertinimas.

Šiam tikslui pasiekti buvo suformuluoti sekantys uždaviniai:

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Išsiaiškinti kaip vadovai vertina įdiegtus e-mokymus, jų tipus, bei įsisavinimą;
- 2) Nustatyti ar įmonės vadovai naudoja kokius nors komunikavimo/ugdymo metodus mokymų medžiagai įsisavinti.
- 3) Ištirti draudimo konsultantų e-mokymų vertinimą, išsiaiškinti e- mokymų naudingumą bei jų įtaką veiklos rezultatams.
- 4) Pateikti rekomendacijas rezultatyviam e-mokymų įsisavinimui.

Tyrimo hipotezė: Nepakankamas IT galimybių išnaudojimas, bei per mažas vadovų įsitraukimas į e-mokymų procesą, lemia nepakankamus darbuotojų veiklos rezultatus.

Tyrimui atlikti pasirinkta:

1. *Pusiau standartizuotas kokybinis interviu* su regionų pardavimų skyriaus vadovais, pardavimų skyriaus vadove ir mokymų vadove.
2. *Kiekybinės apklausos anketa*, skirta draudimo konsultantams.

Šie du metodai pasirinkti siekiant gilesnės ir išsamesnės tyrimo metu gautų rezultatų analizės. Mišrių metodų panaudojimas leido įsigilinti į esamą situaciją ir susisteminti respondentų atsakymus, gauti išsamesnius rezultatus. Kokybinis tyrimas, vadovų interviu, skirtas gilintis į e-mokymų procesus X įmonėje, siekiant gilesnio supratimo apie priežastis, darančias įtaką e-mokymų naudingumui bei rezultatyvumui. Tuo tarpu anketinės apklausos metodas buvo pagrindinis tyrimo instrumentas, kuriuo buvo siekta išsiaiškinti ugdomųjų požiūrį į įdiegtus e-mokymus, išryškinant konsultantų reakciją į mokymus, mokymų įsisavinimą, žinių pritaikymą darbinėje veikloje. Šiuo tyrimu taipogi siekta patikrinti išsikelto hipotezę, ją patvirtinant arba paneigiant.

Tyrimo metodų pasirinkimo priežastys:

- Įmonės X padaliniai yra išsidėstę didžiuosiuose Lietuvos miestuose.
- Pardavimo konsultantai dirba laisvu grafiku, tad individuali apklausa pernelyg sudėtinga.
- Apklausos anketą dalyviai galėjo užpildyti jiems patogiu metu.
- Tyrimas nereikalauja didelių investicijų.
- Kokybinis interviu su regiono pardavimų vadovais leido sužinoti papildomos naudingos informacijos.

Tyrimas buvo suskirstytas į du etapus:

Tyrimo etapai:

- I. Naudojant pusiau standartizuotą interviu metodą, buvo siekiama išsiaiškinti e-mokymų planavimą, vertinimo metodus, naudojamus įrankius e-mokymų įsisavinimui.
- II. Antrame etape buvo siekiama sužinoti draudimo konsultantų e-mokymų vertinimą iš esmės, tai pat išsiaiškinti e- mokymų naudingumą, kokybę, įtaką rezultatams bei įsisavinimo būdus.

Tyrimo organizavimas

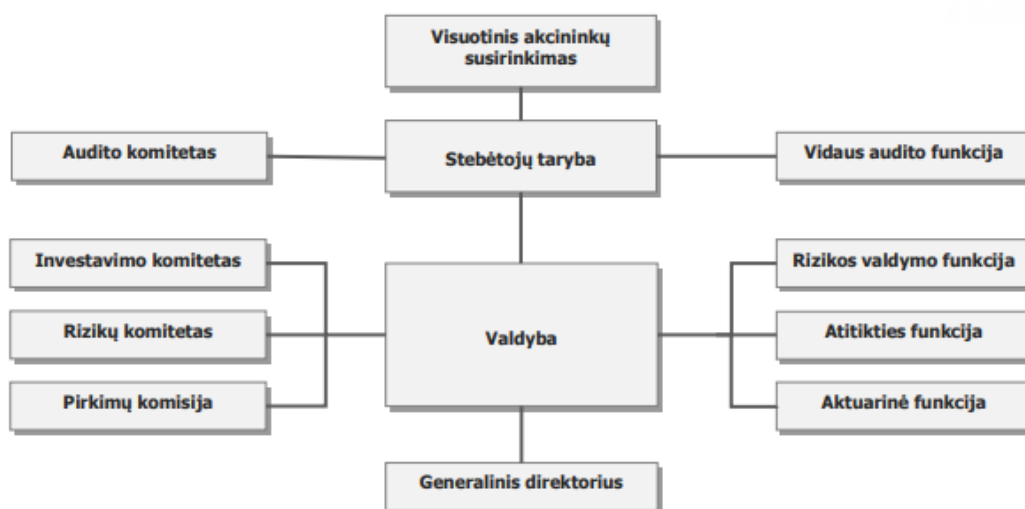
Tyrimui atlikti buvo pakviesti Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių regionų vadovai, mokymų vadovė ir pardavimų skyriaus vadovė. Laikantis etikos kodo jiems tyrimo metu buvo suteikti atitinkami kodai (A,B,C,D,E, F). Regionų vadovai buvo pasirinkti kaip turintys ne tik ilgametę pardavimų ir mokymų vedimo įmonėje patirtį, bet ir kaip kompetetingi savo srities specialistai. Pardavimų skyriaus vadovė ir mokymų vadovė – kompetetingos savo srities, o taip pat mokymų

poreikio nustatymo, e-mokymų organizavimo bei įgyvendinimo specialistės. Vadovų interviu buvo fiksuojamas naudojant garso įrašymo priemones, vėliau atliekant interviu transkripciją raštu.

Apklauso anketos buvo atspausdintos popieriuje ir išdalintos per regionų vadovus apklauso dalyviams (draudimo konsultantams). Gauti kiekybinio tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojantis SPSS 20 programų paketu ir Microsoft Office Excel . Duomenys atvaizduoti grafiškai ir pateikti tyrimo aprašyme. Kadangi ši draudimo kompanija yra priskiriama finansų rinkos įmonių grupei, ji taiko labai griežtus konfidencialumo ir duomenų apsaugos reikalavimus, remiantis 2018 m. gegužės 25d.įsigaliojusi Bendroju duomenų apsaugos reglamentu (BDAR). Todėl visos anketos privalėjo būti užpildytos anonimiškai, siekiant nepažeisti BDAR reikalavimų. Visi tyrimo dalyviai buvo apie tai informuoti vidinėmis komunikacijos priemonėmis. Siekiant užtikrinti BDAR reikalavimus prieš atliekant apklauso buvo pasirašyti sutikimai. (Žr. 4 priedą). Apklauso užpildyti buvo skirta 1 savaitė. Vėliau anketos buvo perduotos personalo skyriui ir tyrėjai.

Organizacijos pristatymas

Įmonė, kurioje atliktas aprašomas tyrimas – viena didžiausių Lietuvoje gyvybės draudimo paslaugas teikianti bendrovė. Priežiūros institucija – Lietuvos bankas. Organizacijos veikla apima gyvybės draudimo paslaugų teikimą privatiems asmenims, verslo klientams. Įmonėje dirba per 200 patyrusių savo srities specialistų. Įmonės padaliniai yra išsidėstę didžiuosiuose Lietuvos miestuose. Ši įmonė nuolat siekianti tobulėti, tad žinios ir patirtis yra pagrindinis jos sėkmės rodiklis. Įmonės akcininkai, stebėtojų taryba bei valdymo organai siekia, kurdami skaidrią organizacinę struktūrą, kad bendrovės valdymas būtų apdairus bei patikimas. Kuria vidaus kontrolės, stebėsenos, reagavimo ir rizikų valdymo sistemas. Bendrovės valdymo sistemos struktūros diagrama pateikiama 4 pav.



4 pav. Bendrovės valdymo sistemos struktūros diagrama

Tyrimų pagrindimas

I Tyrimo metodas - kokybinis interviu. Šis metodas buvo pasirinktas siekiant įvertinti vadovų nuomonę apie e-mokymų teikiamą naudą, bei gauti papildomos informacijos apie darbuotojų ugdyme naudojamus kitus ugdymo metodus. Siekiant kuo geriau įsigilinti į tyrimo objektą, e-mokymų ir ugdymo metodų sąveiką ir buvo pasirinktas kokybinio tyrimo metodas.

Pasak R. Tidikio, kokybinis tyrimas padeda giliau ir detaliau susidaryti tiriamo dalyko bendrą vaizdą.¹⁴¹ Atlikdamas pusiau standartizuotą interviu tyrėjas gali lengviau pajusti pokalbio stilių, laiku užduoti papildančius klausimus, dalinai nukrypti nuo parengtų klausimų ar paprašyti paaiškinti kai kuriuos teiginius. Dėl to bendravimas yra mažiau formalus, o tarp tyrėjo ir respondento vyrauja laisvesnė atmosfera.¹⁴² Pirmame etape klausimai, skirti pasirengti interviu, buvo iš anksto išplatinti regionų vadovams, gavus personalo skyriaus vadovės sutikimą. Pusiau struktūruotas klausimynas sudarytas iš 10 atviro tipo klausimų. (Priedas 2) Klausimai buvo sudaryti remiantis nagrinėjama mokslinė literatūra. Interviu pokalbiui buvo pasirinkta neutrali aplinka ketvirtinio susirinkimo metu, siekiant išsamesnių atsakymų ir laisvesnės atmosferos. Pasak R. Tidikio, ši apklausos rūšis patogi tuo, kad pašnekesys tarp respondento ir klausėjo nebūna griežtai formalizuojamas.

Atliekant šį tyrimą į e-mokymų procesą norėta pažvelgti vadovų požiūriu, gilinantį į procesus, bei remiantis išnagrinėta literatūra, šiais trimis aspektais:

1. E-mokymų planavimas, organizavimas
2. E-mokymų vertinimo metodai
3. Ugdymo metodai e-mokymų įsisavinimui

2 lentelė. Interviu klausimų numerių sąsaja su e-mokymų naudingumu

| Kategorijos | Klausimų numeriai |
|--------------------------------------|-------------------|
| E-mokymų planavimas, organizavimas | 1-4 |
| E-mokymų vertinimo metodai | 5-7 |
| Ugdymo metodai e-mokymų įsisavinimui | 8-10 |

Šaltinis: sudaryta autorės

¹⁴¹ Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija.

¹⁴² Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija.

II Tyrimo metodas - kiekybinės anketos apklausa. Šiuo metodu siekta sužinoti draudimo konsultantų e-mokymų vertinimą ugdomųjų požiūriu, taip pat išsiaiškinti e-mokymų naudingumą, kokybę, panaudojimą, bei įsisavinimo būdus. Anketos buvo sudarytos pagal daugumą autorių, nagrinėtų mokslinėje literatūroje bei D. Kirkpatriko efektyvumo vertinimo modelį, aprašytą šiame darbe. Anketą sudaro 20 klausimų, suformuluotų atitinkamai iškeltiems uždaviniams. Dauguma klausimų yra uždaro tipo, su parengtais galimais atsakymų variantais. Kai kurie skirti iškeltai hipotezei patikrinti. Žr. Šis e-mokymų naudingumo vertinimo modelis suteiks informacijos, kaip reikėtų tobulinti e-mokymus. Tyrimo rezultatai parodys kuria linkme derėtų tobulinti diegiamus e-mokymus, o gal jie patenkina dabartinius poreikius.

3 lentelė. Tyrimo anketos dalių ir klausimų sąsaja

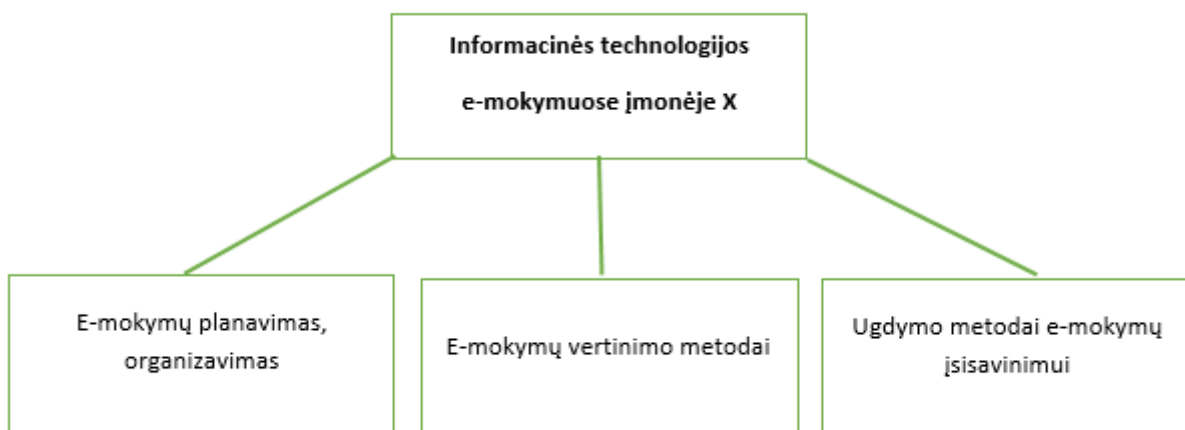
| | |
|---|-----------------------|
| Demografiniai duomenys | 1,2,3. |
| Konsultantų nuomonė apie vidinių e-mokymų programų kokybę, periodiškumą ir efektyvumą | 4,5,6,15,16,17,19,20. |
| Konsultantų žinios apie alternatyvius mokymosi būdus ir metodus, jų įvairovę | 7,8,9,10,11,12,13,14. |

Šaltinis: sudaryta autorės

Matematinės duomenų analizės metodas. Skirta išanalizuoti bei apskaičiuoti gautus tyrimo duomenis. Gauti tyrimo rezultatai buvo apdoroti ir pateikti SPSS 21.0.0.0, rezultatams skaičiuoti buvo taikytas vidurkis standartinis nuokrypis (SN) ir reikšmingumo lygmuo ($p < 0,05$). Taip pat naudota Microsoft Excel 2007 metų kompiuterinė programa, skirta atvaizduoti duomenų pasiskirstymą.

1.2 Įmonės X vadovų interviu apklausos rezultatų analizė ir apžvalga

Tyrimas buvo atliktas 2019 metų spalio mėnesį. Tyrimui atlikti buvo skirtos 3 savaitės. Kaip jau buvo aprašyta anksčiau, atliekant šį kokybinį tyrimą, apie informacinių technologijų panaudojimą įmonės e-mokymų procese, buvo išskirtos trys esminės kategorijos (5 pav.), pagal kurias ir buvo suformuoti klausimai vadovams.



5 pav. Klausimų kategorijų schema

Respondentų charakteristika. Pirmame tyrimo etape – kokybiniame pusiau struktūruotame vadovų interviu dalyvavo įmonės regionų vadovai, pardavimų vadovė ir mokymų vadovė. Visi vadovai dirba įmonėje nuo 2 – 8 metų. Ažiaus vidurkis yra 40 metų. Visi vadovai yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Viso tyrime dalyvavo 6 vadovai, kuriems buvo priskirti atitinkami kodai (A, B, C, D, E, F). Šie vadovai dalyvauja naujų darbuotojų įvedimo bei kvalifikacijos palaikymo e-mokymų stebėsenoje.

E-mokymų planavimas, organizavimas

Tyrimo rezultatai yra pateikiami apibendrinti pagal užduotus vadovams klausimus. Siekiant geriau išnagrinėti e-mokymų planavimą bei organizavimą įmonėje, iš vadovų atsakymų buvo išskirtos šios kategorijos, sub – kategorijos, sub- sub kategorijos, pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė. E-mokymų planavimo, organizavimo sub- ir sub – sub kategorijos

| <i>Kategorija</i> | <i>Sub – kategorija</i> | <i>Sub-sub kategorijos</i> |
|---------------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| E-mokymų planavimas, organizavimas | Optimizavimas | Laikas |
| | | Vieta |
| | | Kaštai |
| | Teisiniai reikalavimai | Bazinės žinios |
| | | Kvalifikacija |
| | Poreikiai | Atitiktis teisės aktams |
| | | Mokymų planas |
| | | Naujų įvedimo programa |
| | Informacijos sklaida | Komunikacija viduje |

4 lentelės tęsinys

| | | |
|--|--------------|-----------------|
| | Mokymų tipai | Asinchroninis |
| | | Mišrus |
| | Rezultatai | Savarankiškumas |
| | | Patogumas |
| | | Kokybė |

Šaltinis: sudaryta autorės

Interviu metu buvo užduoti keturi klausimai- gairės, padėsiantys suprasti ir išsiaiškinti e-mokymų planavimą ir organizavimą:

1. Kodėl pasirinkote įmonėje diegti e-mokymus?
2. Kaip manote, kas yra svarbu el. mokymų planavime?
3. Kaip vertinate e-mokymų tipus?
4. Kaip manote, ar netiesioginių (asinchroninių) mokymų pakanka?

Atsakant į pirmąjį klausimą, kodėl pasirinkta diegti e-mokymus, svarbiausiu kriterijumi pripažintas laiko ir sąnaudų optimizavimas, kadangi konsultantai dirba visoje Lietuvoje (vadovas E). Taip pat respondentai akcentavo, kaip yra svarbu naujiems darbuotojams kuo greičiau įgyti bazines žinias, siekiant atitikti naujus Draudimo produktų platinimo direktyvos draudimo konsultantams išskeltus reikalavimus ir pradėti dirbti (vadovai E, F). Pasak vieno iš respondentų, žinių ir reikalavimų kvalifikacijos užtikrinimui yra labai daug, todėl nutarta įsidiesti e-mokymų vidinę mokymų platformą (vadovas F). Tai yra labai patogu, kuomet turinys tampa prieinamas iš bet kurios vietos ir bet kuriuo laiku (vadovai A, B, C, E, D), taip pat gali būti naudojamas padedant vadovui arba be jo (vadovai B, C, D). Visi darbuotojai pagal naujus Draudimo produktų platinimo direktyvos nuostatus turi atitikti kvalifikaciją, vienodą visos ES mastu (vadovai E, F). Įvesti nauji reikalavimai, siekiant užtikrinti aukštą darbuotojų kompetencijos lygį (vadovai D, E). Galima teigti, kad visus privalomus mokymus galima atlikti e-mokymų pagalba laiku ir patogiau. Taip pat yra taupomi kaštai samdant išorinius lektorius (vadovai E, F).

Toliau aiškintasi, kas yra svarbu e-mokymų planavime. Planuojant e-mokymus buvo svarbu, kad mokymų programa atitiktų Draudimo produktų platinimo direktyvos nuostatus, būtinus konsultantų kvalifikacijos kėlimui užtikrinti, po 15 valandų kasmet (vadovas F). Siekiant tai užtikrinti buvo sukurtas 3-jų metų mokymų planas (žr. 4 priedas) (vadovas F). Taip pat yra svarbu užtikrinti kuo greitesnį naujų darbuotojų įvedimą, tam tikslui taip pat yra suplanuoti atskiri e-mokymai naujokams (žr. 5 priedas) (vadovai A, B, C). Svarbu paminėti, kad planuojant diegti e-mokymus, buvo nuodugniai įvertintas tokių mokymų poreikis, atsižvelgiant į pokyčius, atsirandančius dėl

kintančių teisės aktų (vadovai E, F) bei stebint pardavimų rodiklius (vadovas F). Planuojant mokymus taip pat atsižvelgiama į rinkos pokyčius (vadovai A, C). Pagrindinis dėmesys planuojant įgyvendinti e-mokymų programą buvo skiriamas darbuotojų supažindinimui su nauja mokymų tvarka ir jos reikalavimais (vadovai E, F). Taip pat svarbu paminėti, kad įdiegta e-mokymų programa nuolat papildoma naujais mokymais (vadovai E, F, B, D). Vienas iš vadovų pripažįsta, kad planuojant e-mokymus nebuvo laiku sukurta nuosekli mokymo programa ir darbuotojams teko per didelis krūvis (vadovas C). Planuojant e-mokymus vienas iš pagrindinių uždavinių yra savalaikis ir kokybiškas mokymų pristatymas darbuotojams, jų atlikimas bei testų išlaikymas (vadovas F). Šiuo metu stengiamasi, kad mokymai vyktų vadovams padedant, konsultuojant darbuotojus, dalinantis asmenine patirtimi bei įžvalgomis (vadovai A, B, C, D).

Siekiant sužinoti ar yra pakankamai plati e-mokymų įvairovė, buvo klausiama apie e-mokymų tipus. Dauguma respondentų paminėjo, kad šiuo metu įmonė naudoja kompiuteriu valdomus dviejų tipų e-mokymus, tai videomokymus ir mokymų medžiagos pristatymą (skaidres), kuriuos besimokantieji turi išmokti ir išlaikyti testus (vadovai A, B, C, D). Kompiuterinėje programoje patalpinta e-mokymosi medžiaga, prie kurios galima prieiti bet kada, kai reikia, tad besimokančiajam nereikia jaudintis dėl atsilikimo nuo kitų kolegų (vadovas F). Paminėta, kad yra įdiegta inovatyvi kompiuterizuota informacinė duomenų bazė, naudojant vidinius savo interneto serverius, kuri yra nuolat papildoma nauja e-mokymų medžiaga (vadovai E, F). Iš pasisakymų galima teigti, kad dažniausiai yra naudojama asinchroninio tipo e-mokymu, kuomet darbuotojas gali jungtis prie e-mokymų nepriklausomai nuo kitų ir atlikti užduotis (testus) jam patogiu laiku (vadovai A, B, D, E).

Atsakant į ketvirtąjį klausimą, ar pakanka netiesioginių (asinchroninių) e-mokymų, pastebėta, kad nepaisant, jog dauguma atliktų mokymų, kompiuterine vertinimo sistema yra įvertinami gerai ir labai gerai, pats mokymų atlikimas yra atidėliojamas (vadovai A, B, C, D). Iš darbuotojų tenka išgirsti, kad skaidrių skaitymas vargina ir sunku prisiversti atlikti mokymus laiku (vadovai B, D, E). Siekiant geriausių rezultatų e-mokymus stengiamasi derinti su išoriniais mokymais (vadovas F), tačiau išklausus visų pasisakymų, galima teigti, kad internetiniai seminarai ar tiesioginiai video mokymai nėra praktikuojami įmonėje.

Iš respondentų pasisakymų matyti, kad įmonei e-mokymų įdiegimas buvo labai svarbus pokytis. Siekiant įsidiesti e-mokymus, buvo įvertinti įvairūs veiksniai, tokie kaip laiko ir sąnaudų optimizavimas, nepakankami pardavimų rodikliai, Draudimo produktų platinimo direktyvos draudimo konsultantams iškelti aukšti kvalifikacijos reikalavimai. Daugumos nuomone (vadovai A, B, C, E, D) e-mokymai yra labai patogūs, kuomet turinys tampa prieinamas iš bet kurios vietos ir bet kuriuo laiku. Didelis dėmesys ir komunikacija buvo skiriami darbuotojų supažindinimui su e-

mokymais, siekiant užtikrinti kuo greitesnį darbuotojų įvedimą. Svarbus veiksnys mokymų organizavime yra nuolatinis vadovų dėmesys, besimokančiojo palaikymas. Šiuos veiksnius, kaip svarbius, planuojant bei organizuojant e-mokymus, įvardijo ir teorinėje darbo 1.4 dalyje užsienio autoriai Ahn,T., Ryu,S., & Han, I., bei autorius Lee, M.-C., nagrinėtoje literatūroje, kurie teigia, kad yra svarbu užtikrinti darbuotojų ir vadovybės bendravimą.

Tirta e-mokymų tipų įvairovė parodė, kad naudojami e-mokymai apima tik nedidelę dalį galimų e-mokymų tipų. Dažniausiai naudojami, anot daugumos respondentų (vadovai A, B, D, E) videomokymai ir mokymų skaidrės. Tai atitinka asinchroninio pobūdžio mokymus, kurie, anot užsienio autorių A. Di Vaio ir L. Varriale, suteikia galimybę ugdomiesiems mokytiis savarankiškai ir skirtingu laiku, bei skirtingose vietose, nevykdant bendravimo realiuju laiku. Svarbu paminėti, kad kompiuterizuota informacinė duomenų bazė, naudojant vidinius įmonės interneto serverius, yra nuolat papildoma nauja e-mokymų medžiaga. Tačiau daugumos vadovų požiūriu (vadovai A, B, C, D) mokymų atlikimas yra atidėliojamas, o skaidrių skaitymas darbuotojus vargina. Anot respondentų (vadovas E, F) e-mokymų įvairovė yra planuojama ateityje, siekiant užtikrinti ne tik gaunamų žinių lygį, tačiau ir patenkinti dėstytojo ir besimokančiųjų bendravimą bei užtikrinti gerą tarpasmeninį kolegų santykį.

E-mokymų vertinimo metodai

Tęsiant tyrimą, buvo siekiama vadovų akimis pažvelgti į mokymų metodų vertinimą ir jų veiksmingumą. Siekiant išanalizuoti mokymų metodų sistemą, vadovų atsakymai buvo suskirstyti į šias sub kategorijas ir sub- sub kategorijas, pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. E-mokymų vertinimo metodų sub- kategorijos

| <i>Kategorija</i> | <i>Sub – kategorija</i> | <i>Sub-sub kategorijos</i> |
|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| E-mokymų vertinimo metodai | Rezultatai | Testavimas |
| | | Pardavimų rodikliai |
| | | Klientų aptarnavimo standartas |
| | Grįžtamasis ryšys | Sertifikatas |
| | Vertinimas | Mokymų bazė |
| | | Kartojimas |
| | | Mokymų planas |
| | | Efektyvumo vertinimas |
| | Mokymų įsisavinimas | Kartojimas |

5 lentelės tęsinys

| | | |
|--|-------------------|------------------------|
| | | Pritaikymas praktikoje |
| | | |
| | | Bendravimas su vadovu |
| | Bendradarbiavimas | Mentorystė |
| | Rodikliai | Pardavimai |
| | | Klientų vertinimas |

Šaltinis: sudaryta autorės

Vadovams buvo užduoti iš anksto parengti sekantys klausimai - gairės:

5. Kaip vertinate ar mokymai yra įsisavinami?
6. Ar po e-mokymų esate patenkinti konsultantų veiklos rezultatais?
7. Kaip manote, ar pakanka po e-mokymų išlaikyti testą, kad žinios užsitvirtintų?

Atsakant į penktą klausimą dauguma respondentų vertindami mokymų įsisavinimą rėmėsi testų, atliktų po kiekvienų mokymų, rezultatais (vadovai A, B, C, D, E). Vadovai (vadovai B, C, F, D) kaip svarbų kriterijų įvardijo ir pardavimų kiekį. Jeigu testa yra išlaikomas mažiau nei 80 %, darbuotojas testą privalo perlaikyti per naują. Mokymosi rezultatai yra vertinami kompiuterine vertinimo sistema, tad galima daryti išvadą, kad vertinimas yra skaidrus ir objektyvus. Testą kartoti galima tris kartus, jeigu nesurenkama 80 % balų, ugdomasis privalo kartoti iš naujo visą bazinę mokymų programą (vadovai A, B, D). Sėkmingai užbaigus bazinių žinių e-mokymų programą yra suteikiamas sertifikatas, suteikiantis teisę užsiimti gyvybės draudimo platinimo veikla (vadovas E).

Vertinant vadovų pasitenkinimą konsultantų veiklos rezultatais, kaip pagrindinis vertinimo rodiklis daugumos respondentų buvo paminėti pardavimų rezultatai, kurie yra aptariamaisi ketvirtinių susirinkimų metu (vadovai A, B, C, D, F). Dauguma vadovų atsakė, kad nėra labai patenkinti pardavimų veiklos rezultatais (vadovai B, D, E, F). Paminėtina, kad kad įmonėje yra vertinamas ir klientų aptarnavimo lygis, kuris yra nustatytas pagal įmonės klientų aptarnavimo standartą. Atliekant šį vertinimą pastebėta, kad kai kurie įgūdžiai, tokie kaip „poreikio išaiškinimas“ nėra stiprūs (vadovai B, C, D, E). Vertinimo metu išskiriama, su kuriais darbuotojais reikia padirbėti individualiai (vadovas E). Taip pat paminėtina, kad pagal klientų atsiliepimus, kurie yra ganėtinai aukšti, pardavimų lygis visvien yra per žemas (vadovai B, C, D, E).

Atsakant į sekantį klausimą, ar pakanka po e-mokymų išlaikyti testą, kad žinios užsitvirtintų, buvo siekiama išsiaiškinti, ar vadovai siekia gilesnio žinių įsisavinimo. Čia respondentų nuomonės išsiskyrė. Buvo manančių, kad e-mokymų, kurie yra sudaromi, atsižvelgiant į Draudimo produktų platinimo direktyvos nuostatus, pilnai pakanka (vadovai B, C). Kiti pasisakiusieji akcentavo, kad vistiek norint,

kad žinios užsitvirtintų, reikalinga žinias kartoti (vadovai D, A, F). Tam įmonėje yra sukurtas konsultantų kvalifikacijos palaikymo 3-jų metų e-mokymų planas, kuris ir apima savalaikį žinių palaikymą ir kartojimą (vadovai A, B, C, E, F). Taip pat dauguma pasisakiusiųjų tvirtino, kad įgytas žinias būtina naudoti praktikoje, kad jos užsitvirtintų (vadovai A, B, C, E). Tačiau tyrimo metu buvo akcentuojama, kad teoriniai mokymai ne visada yra tiesiogiai pritaikomi praktikoje, kadangi kai kurie iš jų, tokie kaip: „finansinės žinios“, „ginčų nagrinėjimo ne teisme tvarka“, „skundų administravimas“ ir kt., yra tik neatsiejama kvalifikacijos palaikymo dalis. (vadovai E, F). Kaip vieną iš svarbiausių žinių įsisavinimo metodų respondentai išskyrė tiesioginį grupių vadovų bendravimą su ugdomaisiais darbuotojais (vadovai A, B, D, E, F).

Apibendrinant iš respondentų gautą informaciją, galima teigti, kad vertindama e-mokymų įsisavinimą įmonė naudoja mokymų efektyvumo vertinimo metodą, analizuotą teorinėje 1.5 darbo dalyje, kurį 1950m. sukūrė D. Kirkpatrick. Analizuodami testų rezultatus, atsakingi darbuotojai įvertina, ar ugdomieji tikrai suprato mokymą, pagal sutartus vertinimo standartus. Tai atitinka šio metodo 2 lygį (pav.1). Pagal D.Kirkpatrick modelio 4 lygį (pav.1) nustatoma, ar mokymų medžiaga turėjo teigiamą poveikį verslui. Remiantis pateiktais atsakymais galima teigti, kad pardavimų rodiklis įmonėje yra vienas iš svarbiausių, vertinant mokymų įsisavinimą (vadovai A, B, C, D, F). Nepaisant, kad testų vertinimų rodiklis yra aukštas, dauguma vadovų atsakė, kad nėra labai patenkinti pardavimų veiklos rezultatais. Taip pat, remiantis 3 lygio (pav.1) vertinimu - perkėlimu ir respondentų pasisakymais galima teigti, kad mokymų programose dėstomos žinios, mąstysena ar įgūdžiai yra tik iš dalies naudojami darbo vietoje. Įmonėje reguliariai atliekamas klientų aptarnavimo vertinimas, kurio metu paaiškėjo, kad ne visos žinios yra įsisavinamos.

Siekiant žinių, gautų e-mokymų metu įsisavinimo, daugumos vadovų nuomone (vadovai A, B, C, E, F) tam yra sukurtas trejų metų kvalifikacijos palaikymo planas (4 priedas). Taip pat kaip svarbus rodiklis išskirtas grupių vadovų nuolatinis bendravimas su ugdomaisiais po mokymų. Tai atitinka ir autoriaus K. Mulec nuomonę, aprašytą teorinėje darbo dalyje, kad vadovai turi atlikti mentoriaus vaidmenį, kad jie padėtų savo pavaldiniams padidinti darbo efektyvumą per vadovavimą ir valdymą.

Ugdymo metodai e-mokymų įsisavinimui

Siekiant išsiaiškinti, ar įmonė taiko kokius nors ugdymo metodus e-mokymų įsisavinimui, gauti respondentų atsakymai buvo suskirstyti į sekančias sub kategorijas ir sub-sub kategorijas, pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė. Ugdymo metodų e-mokymų įsisavinimui sub- kategorijos

| <i>Kategorija</i> | <i>Sub – kategorija</i> | <i>Sub-sub kategorijos</i> |
|---|--|----------------------------|
| Ugdymo metodai E-mokymų įsisavinimui | Įrankiai | Individualus konsultavimas |
| | | Vidiniai mokymai |
| | | Išoriniai partneriai |
| | | Žmogiškieji resursai |
| | Ugdomojo vadovavimo vertinimas | Papildomi kaštai |
| | | Didelės laiko sąnaudos |
| | Ugdomasis vadovavimas kaip instrumentas | Naujovė |
| | | Perspektyvoje |
| | | Poreikis yra |

Šaltinis: sudaryta autorės

Interviu metu vadovai atsakė į sekančius klausimus - gaires:

8. Ar naudojate papildomus įrankius per/po e-mokymų įgytų žinių įtvirtinimui?

(Jeigu taip, tai kokius? Jeigu ne, tai kodėl?)

9. Ar naudojate ugdomąjį vadovavimą (koučingą) po e-mokymų pabaigos?

10. Ar manote, jog ugdomasis vadovavimas padėtų konsultantams geriau įsisavinti mokymuose pateikiamą medžiagą?

Pagal respondentų pasisakymus įmonėje įprasta , kad po e-mokymų grupės vadovas individualiai konsultuoja darbuotoją aktualiais klausimais (vadovai A, B, D, E) , taip pat skiriamas ne mažas dėmesys naujų temų ar sudėtingų situacijų analizavimui (vadovai C, E, F). Tam įmonė turi vidinį mokymų vadovą, kuris taip pat visada gali atsakyti į išylančius klausimus , susijusius su e-mokymų turiniu (vadovai E, F). Siekiant įgytas žinias užtvirtinti arba geriau įsisavinti, yra samdomi išoriniai partneriai, kurie organizuoja „situacinių žaidimų“ tipo mokymus (vadovai B, C, E). Tai yra pakankamai efektyvus metodas, kadangi partneriai pateikia išsamias ataskaitas apie stebimų darbuotojų efektyvumą tam tikrose situacijose (vadovai A, B, C, E, F). Tačiau tai papildomų finansinių resursų reikalaujanti investicija, kuri ne visuomet atitinka keliamus reikalavimus ir kokybę (vadovai E, F). Dauguma vadovų akcentavo, kad papildomai įmonės padaliniuose vadovai taip pat veda mokymus, kadangi tai yra profesionalai, turintys patirties šioje srityje (vadovai A, B, C, D, E).

Tai padeda darbuotojams geriau įsisavinti e-mokymų metu gautas žinias ir sužinoti, kaip jas galima plačiau pritaikyti praktikoje (vadovai B, C).

Kalbant apie ugdomąjį vadovavimą, išsiaiškinta, kad ne visi vadovai teisingai supranta šio metodo esmę. Kai kurių vadovų nuomone (vadovai A, C) tai yra asmeninis darbuotojo „treniravimas“, skatinimas pasiekti dar didesnių pardavimo rodiklių, siekiant aukštesnės vietos sukurtoje darbuotojų motyvacinėje sistemoje, kuri yra paremta varžymusi tarp kolegų. Taip pat kai kurie respondentai yra įsitikinę, kad tai labai brangus ir per daug laiko užimantis metodas (vadovai B, C, D). Išorinių ugdomojo vadovavimo specialistų paslaugos yra labai brangios, negali įmonė kiekvienam nusamdyti koučerių (vadovai E, F). Vadovai pastebi, kad tiesioginis bendravimas su ugdomuoju dažniausiai duoda teigiamų rezultatų, tačiau jie to nevadina „koučingu“, greičiau tai apibūdina kaip mentorystę, bendradarbiavimą (vadovai E, D, F).

Aptariant tyrime užduotą klausimą apie ugdomojo vadovavimo taikymą įmonėje, vadovų nuomone, tai yra perspektyvus ir patrauklus būdas darbuotojų ugdymo procese (vadovai B, C, D, E, F). Dauguma vadovų norėtų išmokti ugdomojo vadovavimo pagrindų, kad galėtų šį metodą taikyti, siekiant efektyvesnio darbuotojų įsitraukimo ir įmonės išsikeltų tikslų (vadovai A, B, S, D).

Taip pat vadovai neabejoja ugdomojo vadovavimo nauda e-mokymų tobulinime ir įsisavinime (vadovai B, C, D, E, F). Galima teigti, kad įmonėje atsiranda poreikis atsisakyti įsitikinimo, kad vadovų atsakomybė tik organizuoti, vadovauti ir kontroliuoti (vadovai B, C). Yra pastebima, kad laiku pastebėjus klaidas arba veiklos trūkumus ir pokalbio metu asmeniškai tai aptariant su darbuotoju, gerėja darbuotojo savimotyvacija ir atsiranda didesnis įsitraukimas į veiklas (vadovai A, C, D). Tai aprašoma ir teorinėje 2.2 darbo dalyje, kur autoriaus K.Mulec nuomone, vadovai turi atlikti mentoriaus / koučerio vaidmenį, kad jie padėtų savo pavaldiniams / kolegoms padidinti darbo efektyvumą per vadovavimą ir valdymą. Darbuotojus vadovai taip pat skatina domėtis ir papildomai mokytis savarankiškai (vadovai B, C). Už aukštus pasiekimus geriausi darbuotojai yra motyvuojami dalyvavimu tarptautiniuose pardavimų renginiuose ir mokymuose (vadovai E, F).

Taigi, apibendrinant respondentų pasisakymus apie konsultantų e-mokymų įsisavinimo gerinimą galima teigti, kad įmonė taiko įvairius būdus, siekiant darbuotojų gautų žinių įtvirtinimo. Pagrindinis metodas, kurį naudoja yra mentorystė darbo vietoje. Šis metodas įmonei naudingas, kadangi padeda sutaupyti papildomų kaštų, skatina vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimą, ko pasekoje tai duoda teigiamų rezultatų. Įmonėje nėra sukurta ir patvirtinta mentorystės programa, tačiau galima teigti, kad šis metodas iš dalies yra taikomas. Teigiama, kad įmonė yra linkusi bendradarbiauti ir su išoriniais mokymų partneriais, siekiant darbuotojų įsitraukimo, pritaikant gautas žinias praktikoje.

Taip pat pagirtina yra tai, kad patys padalinių vadovai veda vidinius mokymus, kurių metu yra užtvirtinamos e-mokymų metu įgytos teorinės žinios.

Remiantis apklaustųjų išsakyta nuomone apie ugdomojo vadovavimo (koučingo) taikymą e-mokymų įsisavinimo gerinime, dauguma vadovų pripažįsta, kad tai yra perspektyvus ir patrauklus būdas darbuotojų ugdymo procese. Įmonės vadovai norėtų, kad šio ugdymo metodo būtų apmokyti jie patys, siekiant efektyvesnio darbuotojų įsitraukimo ir įmonės išsikeltų tikslų. Jau dabar yra skatinamas darbuotojų sąmoningumas, sudarant galimybę aptarti iškilusius sunkumus ar pastebėjus klaidas su vadovu. Respondentų nuomone, ugdomasis vadovavimas galėtų prisidėti prie e-mokymų įsisavinimo gerinimo.

3.3 Įmonės X kiekybinės anketinės apklausos tyrimo rezultatų pristatymas ir įvertinimas

Šiame tyrime buvo naudojama paprastoji atsitiktinė imtis. Šiame tyrime atsitiktinė imtis yra negražintinė, tai reiškia, jog kiekvienas tiriamosios populiacijos elementas į imtį patenka tik vieną kartą. Kad rezultatai būtų statistiškai reikšmingi, buvo pasirinkta Paniotto formulė, minimaliam respondentų skaičiui nustatyti:

Reprezentatyvios imties dydžiui apskaičiuoti buvo naudojama Paniotto formulė: $n=1/(\Delta^2+1/N)$, kur n - imties dydis; Δ - leistina paklaida; N - populiacijos dydis.

Tokiu atveju šių populiacijų reprezentatyviosios imtys, apskaičiuotos pagal Paniotto formulę, turėtų būti bent 80 darbuotojų, dirbančių X organizacijoje. Iš viso išdalinta 120 anketų. Jos skirtos tik įmonės X pardavimų konsultantams. Buvo gražintos užpildytos 85 anketos.

Kadangi buvo tiriamas personalo požiūris į e-mokymus x organizacijoje, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas - anketavimas. Tyrimo anketą, skirtą konsultantams sudaro 20 klausimų anketa (anketos pavyzdį galite rasti 3 priede).

Anketos sudarymui ir atsakymų variantų pateikimui buvo remiamasi teorinėje dalyje pateiktomis Lietuvos ir užsienio autorių sampratomis, išanalizuota medžiaga ir įvardijami išskirti metodai. Anketa sudaryta laikantis anketos kūrimo principų, visi klausimai aiškūs, tikslūs ir susiję su tyrimo objektu, nepažeidžiantys asmenų privatumo.

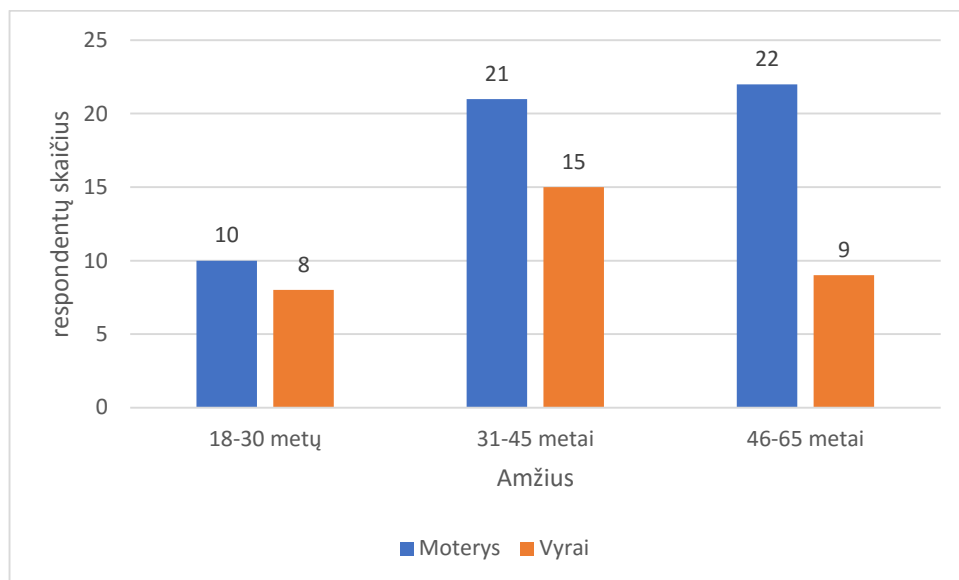
Šią anketą sudaro keturi klausimų blokai. Pirmojo klausimų bloko klausimais yra siekiama sužinoti demografinius duomenis apie respondentus, antrojo bloko klausimais siekiama išsiaiškinti konsultantų nuomonę apie vidinių e-mokymų programų kokybę, periodiškumą ir efektyvumą,

trečiuoju respondentų nuomonę apie mokymosi sampratą ir poreikį semtis žinių ir ketvirtuoju apie respondentų žinias apie alternatyvius mokymosi būdus ir metodus, jų įvairovę ir efektyvumą.

Suskirsčius klausimus į skirtingus klausimų blokus yra lengviau grupuoti informaciją, aiškintis kylančias problemas skirtingose pozicijose. Sudaryta anketa buvo pateikta **120 organizacijos darbuotojų**. Iš pateiktų anketų, teisingai užpildytų ir atgal gautų skaičius apsiribojo 85 anketomis.

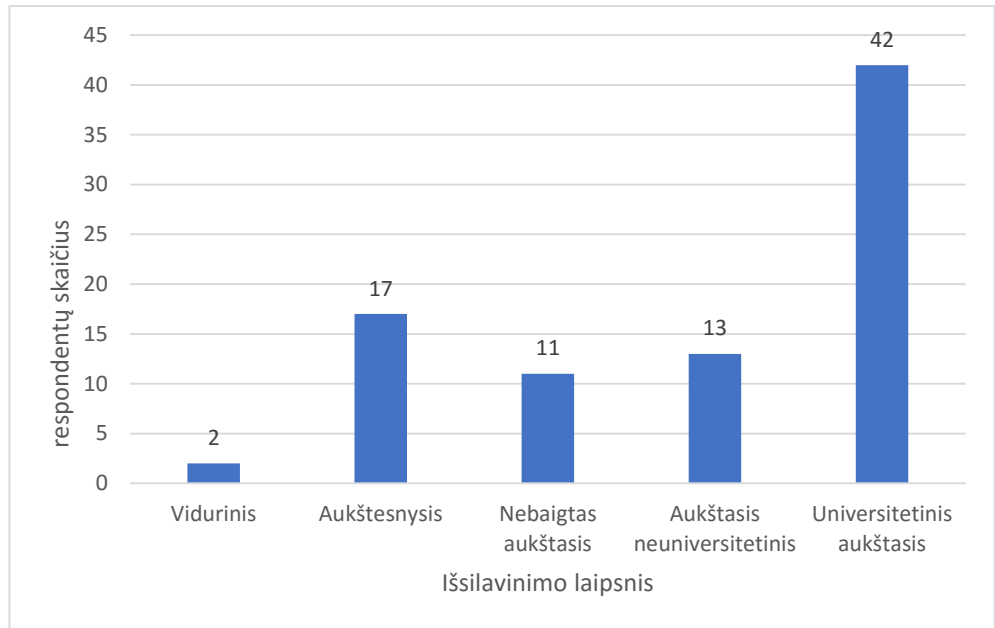
Po to buvo skaičiuotas apklausoje dalyvavusiųjų respondentų aktyvumas. Taip gaunama procentinė dalis grąžinusių anketas nuo pateiktų iš visos anketų skaičiaus $85 \cdot 100 / 120 = 70,8 \%$. Šis procentas rodo, kad atgal buvo gautas pakankamas kiekis išsiųstų anketų ir gauti statistiniai duomenys turėtų atspindėti realią organizacijos darbuotojų požiūrio į e-mokymus situaciją.

Informacija apie respondentų charakteristikas



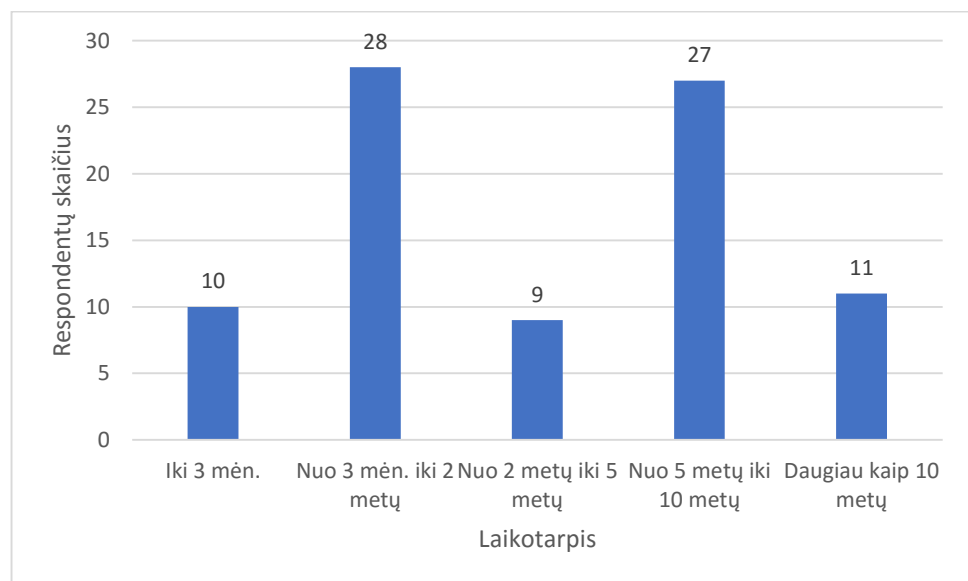
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį

Iš pateiktų tyrimo duomenų matome, jog daugiausia atsakiusių moterų organizacijoje yra 46-65 metų amžiaus, kiek mažiau 31-45 metų amžiaus ir tik aštuntadalis 18-30 metų amžiaus. Tuo tarpu organizacijoje daugiausia 31-45 metų amžiaus vyrų, kiek mažiau 46-65 ir 18-30 metų (žr.pav.6). Taip pat bendras atsakiusių moterų skaičius yra 53, tuo tarpu vyrų 32. Toks pasiskirstymas gautas, nes bendrais duomenimis organizacijoje dirba daugiau moterų, nei vyrų, be to, moterys anketas pildo noriau, nei vyrai.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

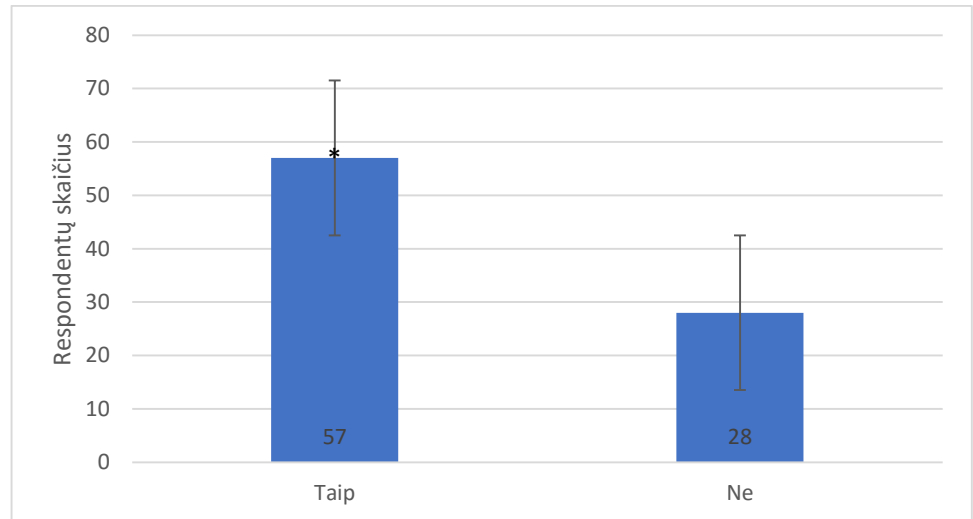
Iš pateiktų tyrimo duomenų matome, jog daugiausia respondentų, t.y. puse respondentų, turi įgiję universitetinį aukštąjį išsilavinimą, penktadalis aukštesnįjį, kiek daugiau nei aštuntadalis aukštąjį neuniversitetinį ar nebaigtą aukštąjį, ir tik du respondantai vidurinį (žr.pav.7).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Iš pateiktų tyrimo duomenų galime teigti, jog daugiausia respondentų, t.y. daugiau nei ketvirtadalis turi darbo stažą nuo 3 mėn iki 2 metų ir nuo 5 iki 10 metų. Tai rodo, kad organizacijoje darbuotojai linkę dirbti ilgą laiką ir nekeisti darbo vietos (žr.pav.8).

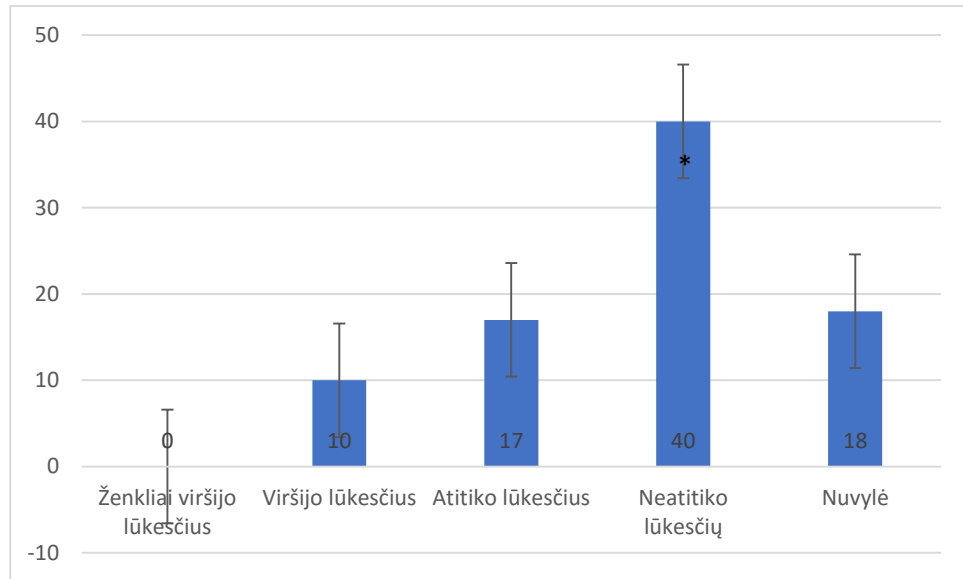
Konsultantų nuomonė apie vidinių e-mokymų programų kokybę, periodiškumą ir efektyvumą.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą ar juos tenkina e-mokymų periodiškumas.

Statistinis reikšmingumas $p < 0,05$

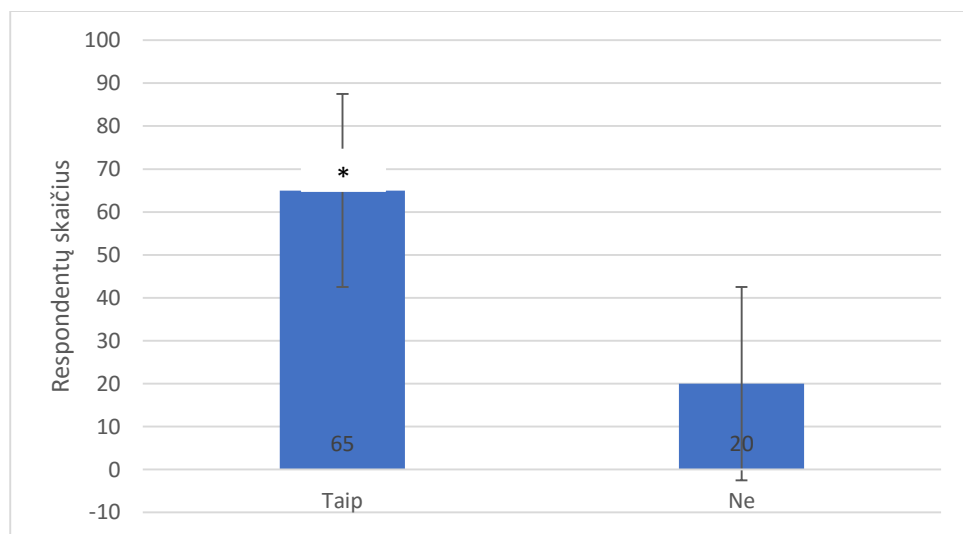
Iš pateiktų duomenų matome, jog $57 \pm 20,5$ respondentų sutinka su teiginiu, kad juos tenkina e-mokymų periodiškumas, tuo tarpu $28 \pm 20,5$ nesutinka ($p < 0,05$). Gautas atsakymas yra statistiškai reikšmingas, nes gautas $p = 0,00$ yra mažiau už $< 0,05$, kas parodo esamą statistinį reikšmingumą (žr.pav.9). Tokie rezultatai gauti, nes organizacija pakankamai dažnai rengia įvairius e-mokymus, rūpinasi organizacijos narių kvalifikacijos kėlimu jų profesinėje srityje. Respondentai pasirinkę neigiamą atsakymą, tikisi platesnio mokymų spektro, ne tik tiesiogiai susijusio su jų profesija, bet apimančių ir emocinį intelektą, streso valdymą ir panašiai.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą ar e-mokymai patenkino lūkesčius.

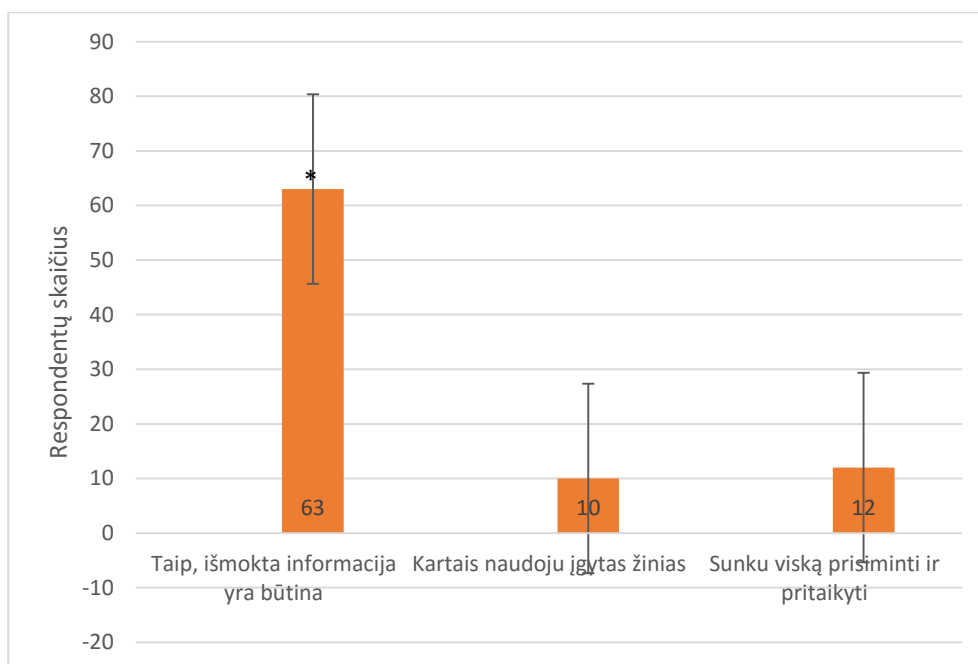
Statistinis reikšmingumas $p < 0,05$

Iš pateiktų duomenų matome, jog e-mokymai neatitiko beveik pusės, t.y. $40 \pm 14,73$ respondentų lūkesčių. Tuo tarpu aštuntadalio $10 \pm 14,73$ viršijo lūkesčius. Penktadalio, t.y. $17 \pm 14,73$ atitinko lūkesčius ir beveik penktadalį $18 \pm 14,73$ nuvylė ($p < 0,05$). Gautas atsakymas yra statistiškai reikšmingas, nes gautas $p = 0,00$ yra mažiau už $< 0,05$, kas parodo esamą statistinį reikšmingumą (žr.pav.10). Daugiau nei puse respondentų pažymėjo, jog e-mokymai neatitiko lūkesčių ar net nuvylė, tokie atsakymai galėjo būti gauti todėl, kad e-mokymuose pateikiama medžiaga nėra visiškai suprantama, joje pateikiama dalis informacijos darbuotojams yra neaktuali, nenaudinga. Taip pat e-mokymų metu darbuotojams sunku sutelkti dėmesį ilgesnį laiko tarpą.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą apie e-mokymų naudingumą. Statistinis reikšmingumas $p < 0,05$

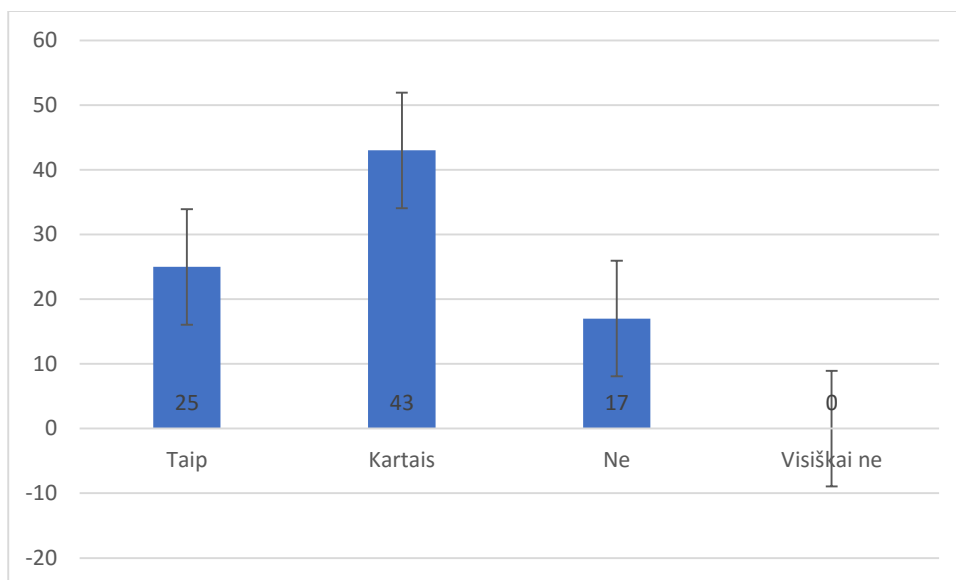
Iš pateiktų duomenų matome, jog daugiau nei du trečdaliai respondentų, t.y. $65 \pm 31,03$ pažymėjo, kad e-mokymai yra naudingi, tuo tarpu $20 \pm 31,03$ nesutiko su šiuo teiginiu. Gautas atsakymas yra statistiškai reikšmingas, nes gautas $p=0,00$ yra mažiau už $<0,05$, kas parodo esamą statistinį reikšmingumą (žr.pav.11). Visgi didžioji dalis respondentų nurodė, jog e-mokymai yra naudingi, taip gali būti todėl, kad organizacija parenka e-mokymus, kurių medžiaga yra aktuali darbuotojams ir šią informaciją jie gali panaudoti profesinėje veikloje.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas į tai ar jie pritaiko mokymų metu įgytas žinias darbinėje veikloje. Statistinis reikšmingumas $p^* 0,05$

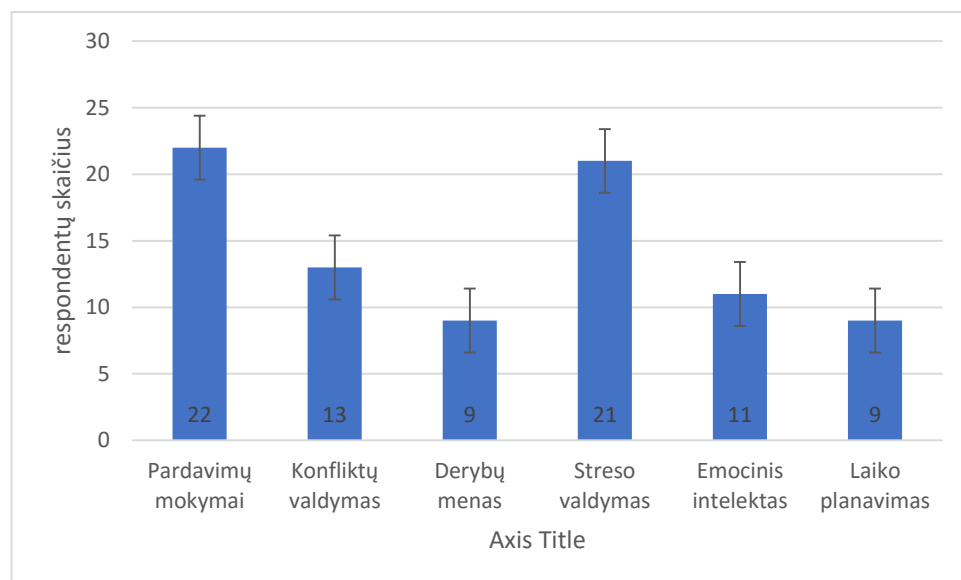
Iš pateiktų duomenų matome, jog daugiau nei du trečdaliai respondentų, t.y. $63 \pm 30,03$ pažymėjo, kad informaciją, įgytą mokymų metu panaudoja darbinėje veikloje tuo tarpu $10 \pm 30,03$ naudoja informaciją tik kartais ir $12 \pm 30,03$ teigia, kad sunku tokio pobūdžio informaciją prisiminti ir pritaikyti. Gautas atsakymas yra statistiškai reikšmingas, nes gautas $p=0,00$ yra mažiau už $<0,05$, kas parodo esamą statistinį reikšmingumą (žr.pav.12). Didžioji dalis respondentų nurodė, jog mokymuose pristatomą medžiagą jie panaudoja profesinėje veikloje, taip yra todėl, kad mokymų metu pateikiama medžiaga apima tobulinamas darbuotojų kompetencijos sritis, mažai daliai respondentų sunku prisiminti išgirstą medžiagą ir ją pritaikyti, taip gali būti dėl individualių kiekvieno darbuotojo ypatybių.

Nuomonė apie mokymosi sampratą ir poreikį semtis žinių



13 pav. Respondentų pasiskirstymas į teiginių ar e-mokymai skatina palaikyti ir atnaujinti esamas žinias ir gebėjimus. Statistinis reikšmingumas $p < 0,05$

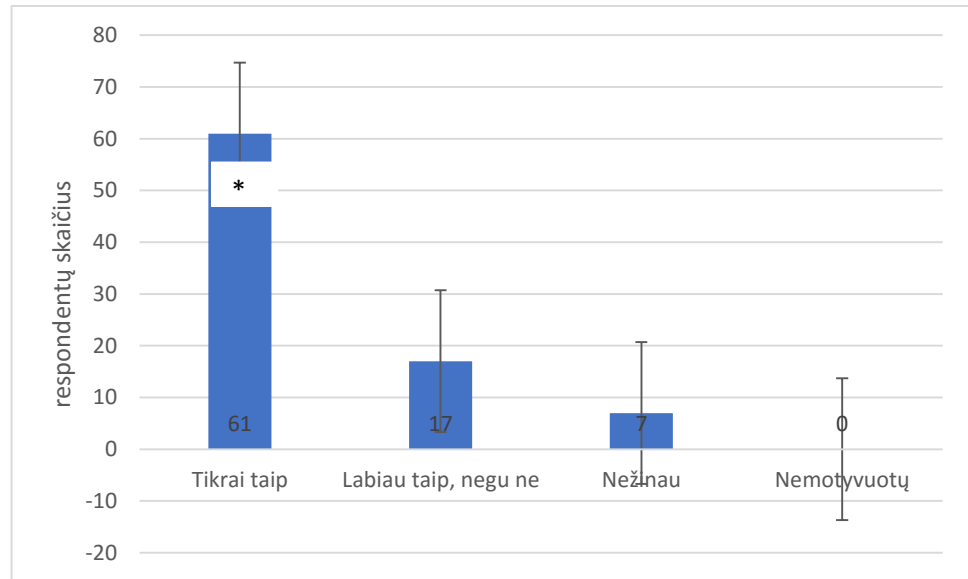
Iš pateiktų duomenų matome, jog daugiau beveik puse respondentų, t.y. $43 \pm 17,85$ pažymėjo, kad e-mokymai skatina palaikyti ir atnaujinti esamas žinias kartais, tuo tarpu $25 \pm 17,85$ teigia, kad naudoja e-mokymai skatina palaikyti ir atnaujinti esamas žinias visada. Gautas atsakymas nėra statistiškai reikšmingas, nes gautas $p = 0,08$ o tai yra daugiau už $0,05$, kas parodo neesamą statistinį reikšmingumą (žr.pav.13). Didžioji dalis respondentų atsakė, jog e-mokymai skatina palaikyti ir atnaujinti esamas žinias visada arba kartais, tokie atsakymai gauti, nes informacija išgirsta ir įsisvinta e-mokymų metu yra naudinga profesinėje, darbinėje veikloje ir padeda siekti geresnių darbo rezultatų, o tai motyvuoja darbuotojus. Penktadalis respondentų išskyrė, jog e-mokymai neskatina jų palaikyti ir atnaujinti esamas žinias ir gebėjimus, taip gali būti dėl individualių darbuotojų ypatybių, motyvacijos ir įsitraukimo į darbą stokos.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą kokios temos jiems dar galėtų būti aktualios.

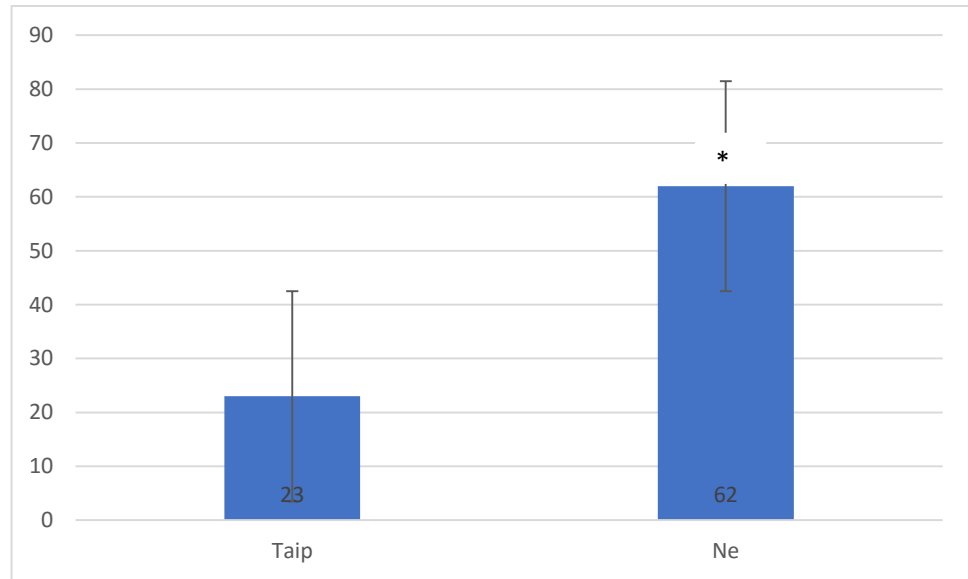
Statistinis reikšmingumas $p < 0,05$

Iš pateiktų duomenų matome, jog $22 \pm 6,08$ pažymėjo, jog pardavimų mokymai, $13 \pm 6,08$, jog konfliktų valdymas, $9 \pm 6,08$, jog derybų menas, $21 \pm 6,08$, jog streso valdymas, $11 \pm 6,08$, kad emocinis intelektas ir $9 \pm 6,08$ laiko planavimas. Gauti atsakymai nėra statistiškai reikšmingi, nes gautas $p = 0,12$ o tai yra daugiau už $0,05$, kas parodo neesamą statistinį reikšmingumą (žr.pav.14). Respondentai išskyrė, jog aktualiausias temas pardavimų mokymai ir streso valdymas, tokie atsakymai gauti, nes visi darbuotojai siekia padidinti organizacijos pelningumą ir būtent tokios tematikos mokymai jiems aktualiausi, siekiant užsibrėžtų tikslų ir geresnių darbo rezultatų darbuotojai susiduria su situacijomis, kurios kelia stresą, todėl aktualu išmokti streso valdymo ypatumų.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą ar e-mokymų įvairovė, skatina siekti geresnių darbo rezultatų. Statistinis reikšmingumas $p < 0,05$

Iš pateiktų duomenų matome, jog apie tris ketvirtadalius, t.y. $61 \pm 27,40$ pažymėjo, jog mokymų įvairovė tikrai skatina siekti geresnių rezultatų, tuo tarpu, $17 \pm 27,40$, jog labiau taip, negu ne, $7 \pm 27,40$, jog nežino. Gautas atsakymas yra statistiškai reikšmingas, nes gautas $p = 0,02$, o tai yra mažiau už $< 0,05$, kas parodo esamą statistinį reikšmingumą (žr.pav.15). Didžioji dalis respondentų įvardijo, jog e-mokymų įvairovė skatina siekti geresnių darbo rezultatų, taip gali būti todėl, kad pateikiama medžiaga sudomina darbuotojus, nėra monotoniškos, padidina darbuotojų įsitraukimą ir skatina motyvaciją. Sužinoję įvairios ir reikšmingos informacijos, padedančios siekti ne tik geresnių rezultatų, bet pavyzdžiui ir suvaldyti stresą, darbuotojai gali efektyviau siekti savo tikslų organizacijos kontekste.

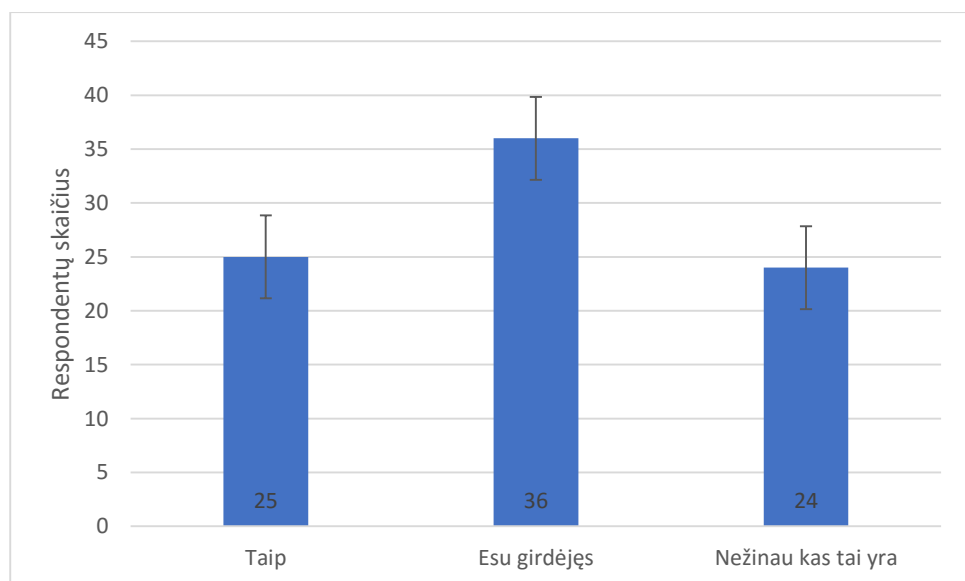


16 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą ar yra girdėję apie interaktyvius mokymus.

Statistinis reikšmingumas $p^* 0,05$

Iš pateiktų duomenų matome, jog apie tris ketvirtadalius, t.y. $62 \pm 27,40$ pažymėjo, jog nėra girdėję apie interaktyvius mokymus, tuo tarpu, $23 \pm 27,40$, jog yra. Gautas atsakymas yra statistiškai reikšmingas, nes gautas $p = 0,00$, o tai yra mažiau už $<0,05$, kas parodo esamą statistinį reikšmingumą (žr.pav.16). Daugiausia respondentų pažymėjo, jog nėra girdėję apie interaktyvius mokymus, tokie rezultatai gauti, nes darbuotojams trūksta žinių ir informuotumo mokymų klausimais.

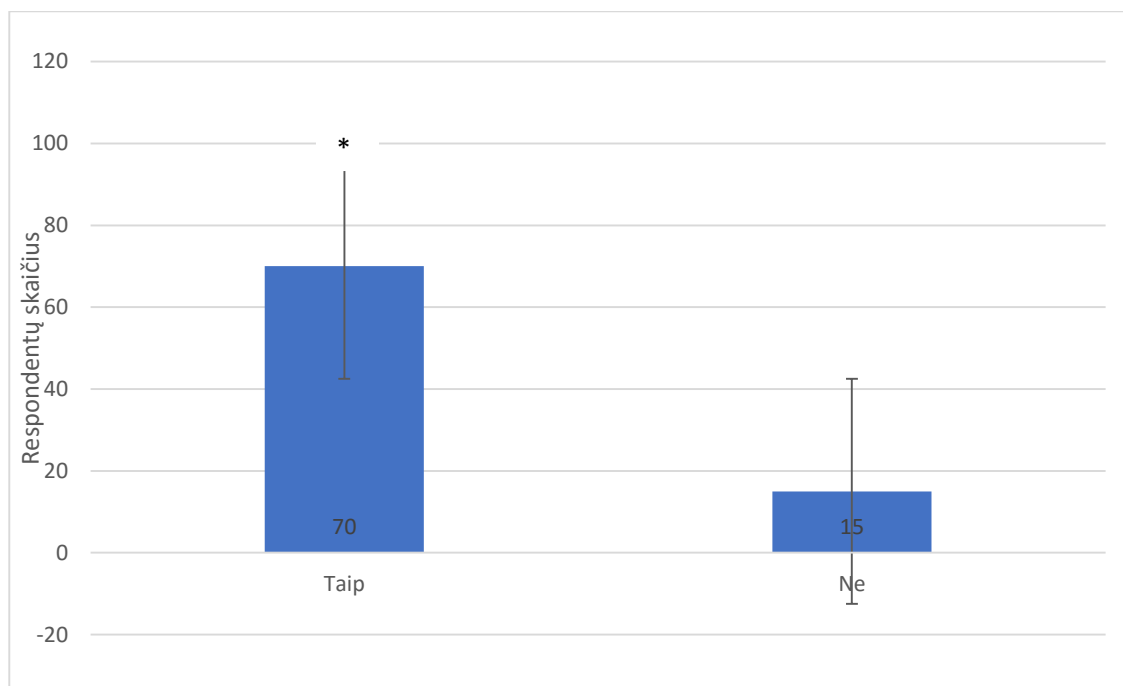
Konsultantų žinios apie alternatyvius mokymosi būdus ir metodus, jų įvairovę ir efektyvumą



17 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą ar žino kas yra ugdomieji pokalbiai.

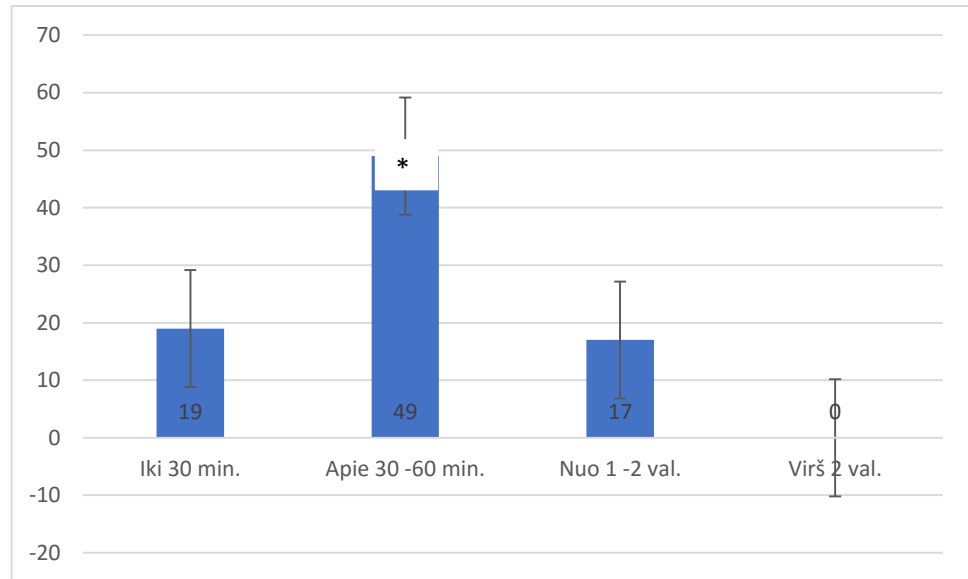
Statistinis reikšmingumas $p^* 0,05$

Iš pateiktų duomenų matome, jog $25 \pm 14,40$ pažymėjo, jog žino kas yra ugdomieji pokalbiai, tuo tarpu, $36 \pm 14,40$ tik yra girdėję, o $24 \pm 14,40$ nežino kas tai yra. (žr.pav.17). Gauti atsakymai nėra statistiškai reikšmingi, nes gautas $p=0,09$ o tai yra daugiau už $0,05$, kas parodo neesamą statistinį reikšmingumą. Didžioji dalis respondentų žino arba bent yra girdėję kas yra ugdomieji pokalbiai, tokie atsakymai gauti, nes organizacija planuoja į darbuotojų ugdymo procesus įtraukti ir ugdomuosius pokalbius.



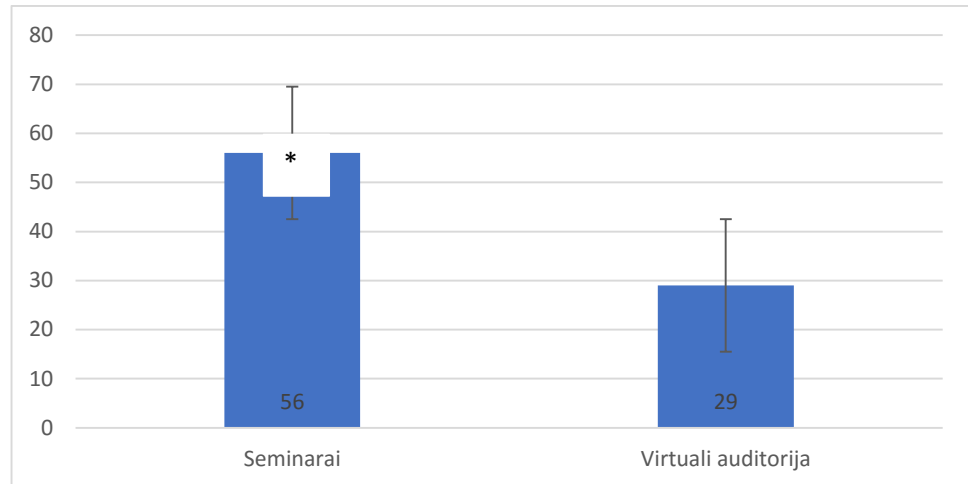
18 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą apie tai ar norėtų, jog į ugdymo procesą būtų įtraukti pokalbiai su koučingo specialistu. Statistinis reikšmingumas $p^* 0,05$

Iš pateiktų duomenų matome, jog beveik visi respondentai, t.y. $70 \pm 38,89$ pažymėjo, jog norėtų, kad į ugdymo procesą būtų įtraukti pokalbiai su koučingo specialistu, tuo tarpu, $15 \pm 38,89$, jog nenorėtų. Gautas atsakymas yra statistiškai reikšmingas, nes gautas $p=0,01$, o tai yra mažiau už $<0,05$, kas parodo esamą statistinį reikšmingumą (žr.pav.18). Labai didelė dalis respondentų nurodė, jog norėtų, kad į ugdymo procesą būtų įtraukiami pokalbiai su koučingo specialistu, tokie atsakymai gauti, nes ugdomųjų pokalbių metu aptariama informacija, išgirsta mokymuose, darbuotojams paprasčiau įsiminti ir jie gali pateikti klausimus, susijusius su temomis, kurios buvo aptartos e-mokymų metu. Gavę grįžtamąjį ryšį darbuotojai geriau įsisavina informaciją.



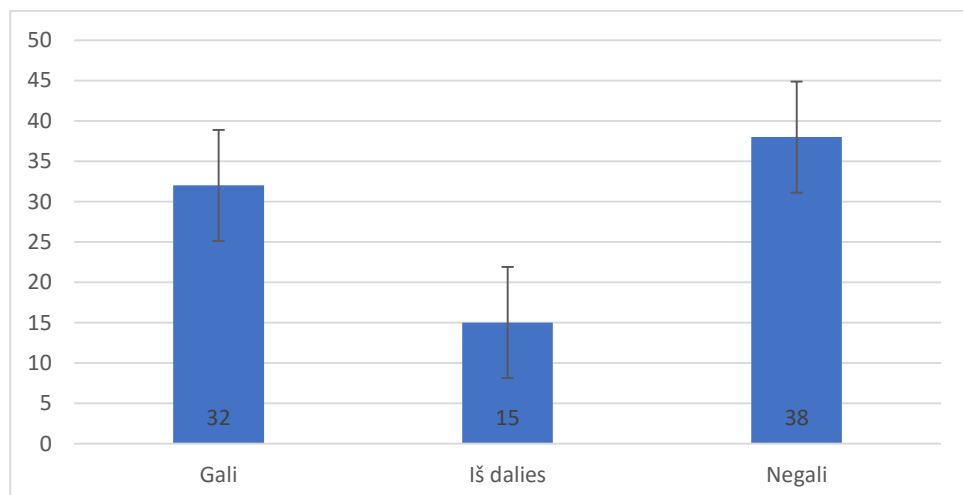
19 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą apie optimaliausią e-mokymų sesijos laiką.
 Statistinis reikšmingumas $p^* 0,05$

Iš pateiktų duomenų matome, jog pažymėjo, jog $19 \pm 20,36$ respondentų įvardijo, kad optimaliausias vienos sesijos laikas iki 30 min., $49 \pm 20,36$, jog 30-60 minučių, tuo tarpu $17 \pm 20,36$, jog 1-2 val. Gautas atsakymas yra statistiškai reikšmingas, nes gautas $p= 0,03$, o tai yra mažiau už $<0,05$, kas parodo esamą statistinį reikšmingumą (žr.pav.19). Didžioji dalis respondentų nurodė, jog optimaliausias sesijos laikas nuo 30 iki 60 minučių, tokie atsakymai gauti todėl, kad po ilgesnio laiko darbuotojai praranda susidomėjimą, pavargsta ir nebegali optimaliai įsitraukti į mokymų procesą.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą apie mokymo tipo priimtinumą. Statistinis reikšmingumas $p^* 0,05$

Iš pateiktų duomenų matome, jog pažymėjo, jog $56 \pm 19,09$ respondentų įvardijo, kad priimtinausi jiems atrodo seminarai, tuo tarpu $29 \pm 19,09$, jog virtuali auditorija. Gautas atsakymas yra statistiškai reikšmingas, nes gautas $p= 0,00$, o tai yra mažiau už $<0,05$, kas parodo esamą statistinį reikšmingumą (žr.pav.20). Atsakiusieji, jog jiems priimtinesni seminarai, atsakymą dažniausiai pagrindė taip, kad seminarų metu jiems būtų lengviau susikaupti, nematant ir nebendraudant su kolegomis. Taip pat paminėjo, kad ne su visais kolegomis yra asmeniškai gerai pažįstami, todėl geriau jaustųsi tiesiog žiūrėdami seminarą. Vistik kai kuriems respondentams yra įdomiau ir smagiau mokymuose dalyvauti su kolegomis. Taip pat kai kurie atsakė, kad virtuali auditorija yra neišbandytas metodas įmonės organizuojamuose mokymuose, todėl būtų įdomu.



21 pav. Respondentų pasiskirstymas į klausimą ar e-mokymai gali visiškai pakeisti kitas mokymosi forma šiu būdus. Statistinis reikšmingumas $p^* 0,05$

Iš pateiktų duomenų matome, jog $32 \pm 11,93$ pažymėjo, jog e-mokymai gali visiškai pakeisti kitas mokymosi formas ir būdus, tuo tarpu, $35 \pm 11,93$, kad iš dalies, o $38 \pm 11,93$, kad negali. (žr.pav.21). Gauti atsakymai nėra statistiškai reikšmingi, nes gautas $p=0,06$ o tai yra daugiau už $0,05$, kas parodo neesamą statistinį reikšmingumą. Nagrinėjant atsakymus į šį klausimą respondentų nuomonės pasiskirstė netolygiai, mažiau nei puse respondentų mano, kad e-mokymai gali pakeisti kitas mokymosi formas, taip gali būti todėl, kad asmenys vertina savo laiką, jiems nereikia kontaktinio mokymo ir yra pratę dirbti, naudojant IT technologijas. Penktadalis respondentų teigia, kad iš dalies, tokie atsakymai gauti, nes atsakiusieji respondentai mano, kad e-mokymu metu taupomas laikas, bet jiems norėtųsi ir kontaktinių ugdymo valandų. Ir truputį mažiau nei puse respondentų teigė, kad e-mokymai negali visiškai pakeisti kitų mokymosi formų, taip gali būti, nes šiems atsakiusiesiems svarbios kontaktinės valandos, grįžtamasis ryšys, diskusijos ir panašiai.

Apibendrinus gautus kiekybinės apklausos metodus, galime teigti, jog daugiau tyrime dalyvavusių respondentų buvo moterų, nei vyrų. Daugiausia apklaustų respondentų turėjo universitetinį aukštąjį išsilavinimą. Taip pat daugiausia respondentų turėjo 3 mėn – 2-jų metų darbo stažą arba 5-10 metų darbo stažą, kas parodo lojalumą organizacijai. Daugelis darbuotojų nurodė, kad juos tenkina e-mokymų periodiškumas. Taip pat išryškėjo problema, kad e-mokymai nepatenkino daugelio apklaustųjų lūkesčių. Daugelis respondentų sutinka, kad e-mokymų metu išmokta informacija yra naudinga ir pritaikoma darbinėje veikloje. Didžioji dalis respondentų įvardijo, kad e-mokymų įvairovė padeda siekti geresnių darbinių rezultatų. Taip pat daugmaž vienodai respondentai išreiškė susidomėjimą pardavimų mokymais, konfliktų valdymo mokymais, mokymais apie derybų meną, streso valdymą, emocinį intelektą ir laiko planavimą. Didžioji dalis respondentų teigė, kad norėtų, jog į ugdymą būtų įtraukti pokalbiai su koučingo specialistu. Didžioji dalis atsakiusiųjų teigė, kad optimaliausias e-mokymų sesijos laikas 30 – 60 minučių. Atsakiusieji nurodė, kad seminarai yra priimtinesni už virtualią auditoriją, nes seminarų metu jiems būtų lengviau susikaupti, nematant ir nebendraudant su kolegomis. Taip pat paminėjo, kad ne su visais kolegomis yra asmeniškai gerai pažįstami, todėl geriau jaustųsi tiesiog žiūrėdami seminarą. Atsakiusiųjų nuomonės pasiskirstė netolygiai, kai buvo paklausta apie tai ar e-mokymai gali visiškai pakeisti kitas mokymosi formas.

3.4 Tyrimų rezultatų aptarimas

Remiantis gautais atliktų tyrimų rezultatais galima palyginti vadovų ir apklaustų darbuotojų nuomonę apie e-mokymų ypatumus, jų veiksmingumą bei rezultatyvumą.

Siekiant užtikrinti darbuotojų savalaikį ugdymo procesą, įmonėje diegiant e-mokymus buvo sukurtas 3-jų metų kvalifikacijos palaikymo mokymų planas. Tai padeda užtikrinti reikiamą darbuotojų kvalifikaciją, bei vykdyti mokymus laiku. Tyrime dalyvavę darbuotojai sutinka su teiginiu, kad juos tenkina e-mokymų periodiškumas bei du trečdaliai pasisakė, kad e-mokymai jiems buvo naudingi. Aptariant e-mokymų tipus, vadovai pažymėjo, kad įmonėje šiuo metu yra naudojami asinchroninio tipo mokymai. Tačiau daugumos vadovų požiūriu e-mokymų atlikimas yra atidėliojamas, o pardavimų rezultatai netenkina. Daugiau nei puse respondentų pažymėjo, jog e-mokymai neatitiko lūkesčių ar net nuvylė. Darant išvadą, galima teigti, kad e-mokymų įvairovė yra nepakankama. Apžvelgiant įgytų žinių panaudojimą darbinėje veikloje daugumos vadovų tvirtinimu, įgytas žinias būtina panaudoti praktikoje. Tačiau tyrimo metu buvo akcentuojama, kad teoriniai mokymai ne visada yra tiesiogiai pritaikomi praktikoje, kadangi kai kurie iš jų yra tik neatsiejama kvalifikacijos palaikymo dalis. Vertinant darbuotojų atsakymą į klausimą apie įgytų žinių panaudojimą didžioji dalis respondentų nurodė, jog mokymuose pristatomą medžiagą jie panaudoja profesinėje veikloje. Atliekant šiuos tyrimus vienas iš uždavinių buvo išsiaiškinti ar įmonėje naudojami kiti ugdymo metodai, skirti mokymų medžiagai įsisavinti bei panaudoti. Vadovų teigimu įmonėje po e-mokymų grupės vadovas individualiai konsultuoja darbuotoją aktualiais klausimais taip pat skiriamas nemažas dėmesys naujų temų ar sudėtingų situacijų analizavimui. Kalbant apie ugdomąjį vadovavimą, vadovų nuomonės išsiskyrė. Tačiau dauguma pritarė tam, kad neabejoja ugdomojo vadovavimo nauda e-mokymų įsisavinime. Dauguma vadovų norėtų išmokti ugdomojo vadovavimo pagrindų, kad galėtų šį metodą taikyti, siekiant efektyvesnio darbuotojų įsitraukimo ir įmonės išsikeltų tikslų. Nemaža dalis apklaustų kiekybinio tyrimo respondentų teigė, kad žino, kas tai yra ugdomasis vadovavimas (koučingas). Iš pateiktų duomenų matome, jog beveik visi respondentai pažymėjo, jog norėtų, kad į ugdymo procesą būtų įtraukti pokalbiai su koučingo specialistu.

Gauti tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, kad nepakankamas IT galimybių išnaudojimas, bei per mažas vadovų įsitraukimas į e-mokymų procesą, lemia nepakankamus konsultantų veiklos rezultatus. Tai parodo, kad siekiant efektyvaus darbuotojų įsitraukimo į e-mokymų procesą svarbu skirti pakankamą dėmesį e-mokymų įvairovei bei inovacijoms, bei kurti pasitikėjimu grįstą santykį

tarp vadovų ir darbuotojų, naudojant ugdomąjį vadovavimą. Tai galėtų sukurti įmonei konkurencinį pranašumą, galintį prisidėti prie organizacijos efektyvumo didinimo.

Lyginant atliktus tyrimus su užsienio autorių, galima įžvelgti nemažai panašumų.

Yi – Husan ir kt. (2011)¹⁴³ tyrimo tikslas buvo nustatyti darbuotojų požiūrį į e-mokymus ir iširti veiksnius, turinčius įtakos e-mokymų priėmimui darbuotojų atžilgiu. Gauti rezultatai parodė, kad e-mokymai yra naudingi ir darbuotojai nori būti novatoriški ir teigiamai vertina e-mokymus. Išskirta problema, kad e-mokymai būna per ilgi, todėl darbuotojams sunku susikoncentruoti ir dažnai trūksta grįžtamojo ryšio. Buvo nustatyti šie veiksniai: e-mokymo nauda darbuotojų darbo rezultatams, sąsajos su darbu, kai darbuotojai buvo tikri, kad e-mokymai atitinka jų poreikius, jie noriai rinkosi šį ugdymo metodą. Chang & Tung (2008)¹⁴⁴ ir Wu & Wang (2005)¹⁴⁵ dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų patvirtino, kad e-mokymai yra naudingesni už įprastus mokymo būdus. Xu & Yuan (2009)¹⁴⁶ tyrime darbuotojai teigė, jog susidūrė su dideliais sunkumais, bet e-mokymai ženkliai padėjo pagerinti darbo rezultatus. Tiems darbuotojams, kurie manė, kad e-mokymosi sistemos yra paprastos, lengvai suprantamos ar valdomos, nemanė, kad e-mokymosi sistemos yra naudingos jų darbo rezultatams. Todėl gauti prieštaringi rezultatai. Yi-Husan ir kt. (2011)¹⁴⁷ tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, kad e-mokymo sistemų sudėtingumas turėjo reikšmingą neigiamą poveikį e-mokymų priėmimui. Tai reiškia, kad jei darbuotojai tikėjo, kad e-mokymosi sistema gali skatinti jų darbo rezultatus, jie buvo linkę galvoti apie e-mokymosi naudą. Tyrimo išvados parodė, kad e-mokymai yra naudingesni ir geriau priimami, kai jie yra įvairūs, atitinka darbuotojų lūkesčius ir poreikius.

¹⁴³ Yi-Hsuan Lee, Yi-Chuan Hsieh and Chia-Ning Hsu Source: Journal of Educational Technology & Society , Vol. 14, No. 4, Advanced Learning Technologies (October 2011), pp. 124-137 Published by: International Forum of Educational Technology & Society Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/10.2307/jeductechsoci.14.4.124>

¹⁴⁴ Chang, S. C., & Tung, F. C. (2008). An empirical investigation of employees behavioural intentions to use the online learning course websites. *British Journal of Educational Technology*, 39(1), 71-83.

¹⁴⁵ Wu, J. H., & Wang, S. C. (2005). What drives mobile commerce? An empirical evaluation of the revised technology acceptance model. *Information Management*, 42, 719–729.

¹⁴⁶ Xu, Z., & Yuan, Y. (2009). Principle-based dispute resolution for consumer protection. *Knowledge-Based Systems*, 22(1), 18-27.

¹⁴⁷ Yi-Hsuan Lee, Yi-Chuan Hsieh and Chia-Ning Hsu Source: Journal of Educational Technology & Society , Vol. 14, No. 4, Advanced Learning Technologies (October 2011), pp. 124-137 Published by: International Forum of Educational Technology & Society Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/10.2307/jeductechsoci.14.4.124>

IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atliktų tyrimų rezultatus pateikiamos šios išvados:

1. Atlikus įvairių mokslinių šaltinių analizę galima teigti, kad e-mokymai yra pirmiausia galimybė asmenims kontroliuoti mokymų tempą ir pritaikyti mokymąsi, atsižvelgiant į jų asmeninius poreikius. E-mokymąsis apima kompiuterių tinklo naudojimą, technologijas, daugiausia internetą, skirtas teikti informaciją ir instrukcijas besimokantiems asmenims. Įmonės renkasi e-mokymus dėl įvairių priežasčių, tai – noras nuosekliai įgyvendinti sudarytą mokymosi planą, sutrumpinti pristatymo laiką, pagerinti kontrolę, sumažinti išlaidas bei sudaryti patogumą. E-mokymai tampa esminiu mokymo komponentu organizacijose. Tai yra viena iš sparčiausiai besikeičiančių mokymosi formų, todėl labai svarbu pasitelkti inovacijas, padedančias didinti darbuotojų efektyvumą bei kompetenciją ir siekiant organizacijos tikslų. Vistik labai svarbu ne tikrai diegti technologines naujoves, bet ir skirti didesnę dėmesį šių mokymų įsisavinimo metodams. Taip pat reikia atkreipti dėmesį į elektroninio mokymosi galimas kliūtis ir jas įvertinti kaip galima anksčiau. Galiausiai, siekiant išsikeltų tikslų įgyvendinimo svarbu ne tik pasitelkti e-mokymų įvairovę, pasitelkiant tokius ugdymo metodus kaip mentorystė ir ugdomasis vadovavimas (koučingas).
2. Ištyrus vadovų interviu galima teigti, kad įdiegti e-mokymai atitinka ES direktyvos reikalavimus, bei užtikrina savalaikį privalomų žinių įgyjimą, siekiant užtikrinti aukštą darbuotojų kompetencijos lygį, tačiau e-mokymų kokybės trūkumai neužtikrina pardavimų veiklos rezultatų. Remiantis vadovų interviu pateiktais atsakymais galima teigti, kad pardavimų rodiklis įmonėje yra vienas iš svarbiausių, vertinant mokymų įsisavinimą. Analizuojant e-mokymų vertinimą, vadovų teigimu, atliekamų testų vertinimų rodiklis yra gana aukštas, tačiau vadovai nėra labai patenkinti pardavimų veiklos rezultatais. Paminėtina, kad įmonėje yra įdiegtas klientų aptarnavimo standartas. Atliekant klientų aptarnavimo kokybės vertinimą, pasak vadovų, pastebėta, kad kai kurie pardavimo įgūdžiai, tokie kaip „ kliento poreikio išaiškinimas“ nėra stiprūs.
3. Remiantis konsultantų apklausos tyrimo duomenimis, galima teigti, kad konsultantai šiuo metu nėra labia patenkinti e-mokymais, kadangi per mažas dėmesys yra skiriamas pardavimų ir kliento poreikių išaiškinimo kompetencijų ugdymui, bei kitų įgūdžių, tokių kaip konfliktų valdymas, derybų menas, streso valdymas, ugdymui. Tačiau mokymai vertinami kaip naudingi, kadangi užtikrina privalomus kompetencijų reikalavimus, bei suteikia daugiau pasitikėjimo

darbe. Apibendrinant gautus kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad įmonė atsakingai rūpinasi pardavimo konsultantų kvalifikacija bei jos palaikymu. Tačiau e-mokymų įvairovei ir inovacijoms nėra skiriamas pakankamas dėmesys. Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, dauguma darbuotojų pasisako už e-mokymų įvairovę.

4. Vadovų teigimu įmonė taiko įvairius būdus, siekiant darbuotojų gautų žinių įtvirtinimo. Pagrindinis metodas, kurį naudoja - mentorystė darbo vietoje ir vidinių mokymų organizavimas, naudojant vidinius žmogiškuosius resursus. Šie metodai įmonei naudingi, kadangi padeda sutaupyti papildomų kaštų, skatina vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimą. Tačiau, išanalizavus konsultantų nuomonę, geriau įsisavinti e-mokymų medžiagą jiems padėtų vadovo arba kompetetingo lektoriaus pagalba. Apie ugdomąjį vadovavimą kaip ugdymo metodą yra girdėję beveik pusė apklaustųjų (49%) ir dauguma iš jų norėtų išmėginti šį ugdymo metodą darbo vietoje. Vadovų nuomone tai yra perspektyvus, patrauklus ir svarstytinas būdas darbuotojų ugdymo procese.

PASIŪLYMAI

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra bei atliktų tyrimų rezultatais pateikiamos šios rekomendacijos bei pasiūlymai e-mokymų bei kitų ugdymo metodų tobulinimui:

1. Remiantis tyrimų rezultatais ir teorinėje dalyje nagrinėtu D. Kirkpatriko mokymų efektyvumo vertinimo modeliu, rekomenduojama nuolat matuoti konsultantų reakciją į mokymus. Apklausą atliekant iš karto po e-mokymų arba etapais. Elgesio matavimas – kitaip dar vadinamas „Perkėlimu“ – taip pat svarbus e-mokymų efektyvumo vertinimo elementas. Šį vertinimą rekomenduojama atlikti praėjus 3-6 mėn. po mokymų. Vertinimai gali būti parengti pagal taikomus scenarijus ir atskirus pagrindinius efektyvumo rodiklius ar reikalavimus, susijusius su dalyvio darbu.
2. Siekti inovacijų. Ne tik technologinių naujovių, pasitelkiant išorinius e-mokymų partnerius, bet ir sklandžios vidinės komunikacijos. Naujus sprendimus siūloma išbandyti mažose grupėse, tai užtikrintų didesnes galimybes gauti grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų. Sudaryti sąlygas kiekvienam darbuotojui siūlyti savo idėjas ir iniciatyvas. Įsiklausant į skirtingas žinias ir patirtis turinčių darbuotojų nuomonę įmonei yra lengviau kurti ir įgyvendinti inovacijas.
3. Rekomenduojama tobulinti e-mokymų programą, skiriant pakankamai dėmesio šioms temoms:
 - Kliento poreikio išaiškinimas;
 - Pardavimo įgūdžių lavinimas;
 - Derybų menas;
 - Streso valdymas;
 - Konfliktų valdymas.
4. E-mokymų programą siūloma pajavairinti šiais interaktyviais mokymais, kuriuos gali pasiūlyti taip pat ir išoriniai partneriai, kurie specializuojasi interaktyvių mokymų srityje tokiomis temomis, kaip: Aplinkos ir sistemos simuliacijos; Atvejo analizė; E-žaidimai; Video formatas; Interaktyvios skaidrės.
5. Siūloma skirti didesnę dėmesį vadovų ugdomojo vadovavimo (koučingo) įgūdžiams įgyti ir lavinti, pasitelkiant išorinius ICF arba ACC kvalifikaciją turinčius koučingo specialistus. Apmokyti vadovai galėtų taikyti ugdomojo vadovavimo metodus, siekiant dialogu paremto verslo tikslų siekimo. Taip pat rekomenduojama sukurti ir diegti įmonėje oficialią mentorystės programą.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Agbim, K.C. (2013). The relative contribution of management skills to entrepreneurial success: A survey of small and medium enterprises (SMEs) in the trade sector. *International Organization of Scientific Research Journal of Business and management*, 7(1), 08- 16
2. Abbad, M. M., Morris, D., & de Nahlik, C. (2009). Looking under the Bonnet: Factors Affecting Student Adoption of E-Learning Systems in Jordan. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*
3. Borstorff, P. C., & Lowe, S. L. (2007). Student perceptions and opinions toward e-learning in the college environment. *Academy of Educational Leadership Journal*, 11(2), 13–30.
4. Chan, S., Sio, M., Volgelgesang, T., Yik, T. F., Hengst, B., & Pham, S. B. et al. (2002). The UNSW RoboCup 2001. Sony Legged Robot League Team
5. DeRouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (2005). E-learning in organizations. *Journal of Management*, 31(6), 920–940.
6. Davis, F. D. (1986). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results. Doctoral Dissertation, MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA.
7. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technologies. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340
8. Eke, H. N. (2009). The Perspective of E-Learning and Libraries: challenges and opportunities. Unpublished article, completion.
9. European Commission (2001). The eLearning Action Plan: Designing tomorrow's education. <http://www.elearningeuropa.info>
10. Elliott, M. (2002), Blended learning: The magic is in the mix. In A. Rossett (ed.), *The ASTD E-learning Handbook* (pp. 58–63). New York: McGraw-Hill
11. Ely, K., Sitzmann, T., & Falkiewicz, C. (2009). The influence of goal orientation dimensions on time to train in a self-paced training environment. *Learning and Individual Differences*, 19(1), 146–150
12. Fry, K. (2001). E-learning markets and providers: some issues and prospects. *Education Training*, 233-239.
13. Galagan, P. A. (2000). The e-learning revolution. *Training and Development*, 54(12), 24–30
14. Gotschall M. (2000). E-learning strategies for executive education and corporate training. *Fortune* 141(10): 5–59.

15. Gupta, S., & Bostrom, R. P. (2006). End-user training methods: What we know, need to know. In Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research: Forty four years of computer personnel research: Achievements, challenges & the future, April 13–15, 2006, Claremont, California, USA
16. Gulbahar, Y. (2007). Technology planning: A Roadmap to successful technology integration in schools. *Computers and Education*, 49 (4), 943-956.
17. Hameed, S. Badii, A. & Cullen, A. J. (2008). Effective e-learning integration with traditional learning in a blended lea
18. H. Li, A. Gupta, X. Lou and M. Warkentin, “Exploring the Impact of Instant Messaging on Subjective Task Complexity and User Satisfaction,” *European Journal of Information Systems* 20, no. 2 (March 2011): 139-155.
19. Hall, B. (1997), *Web-based Training Cookbook*. New York: John Wiley and Sons
20. Yi, M. Y., & Hwang, Y. (2003). Predicting the use of web-based information systems: Self-efficacy, enjoyment, learning goal orientation, and the technology acceptance model. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(4), 431–449.
21. Jennex, M.E. (2005). *Case Studies in Knowledge Management*. Idea Group Publishing: Hersley.
22. Liaw, S.S., Huang, H.M. (2003). Exploring the World Wide Web for on-line learning: a perspective from Taiwan. *Educational Technology* 40(3): 27–32.
23. Liu, Y., & Wang, H. (2009). A comparative study on e-learning technologies and products: from the East to the West. *Systems Research & Behavioral Science*, 26(2), 191–209.
24. Maltz, L., Deblois, P. & The EDUCAUSE Current Issues Committee. (2005). Top Ten IT Issues. *EDUCAUSE Review*, 40 (1), 15-28.
25. North, R. F. J., Strain, D. M. and Abbott, L. (2000), Training teachers in computer-based management information systems. *Journal of Computer-Assisted Learning*, 16, 27–40.
26. OECD (2005). E-learning in tertiary education [Online]. Available at <http://www.cumex.org>.
27. Oblinger, D. G., & Hawkins, B. L. (2005). The myth about E-learning. *Educause review*.
28. P. Khanal, A, Vankipuram, A. Ashby, M. Vankipuram, A. Gupta, D. Drumm-Gurnee, K. Josey, L. Tinker and M. Smith, “Collaborative Virtual Reality Based Advanced Cardiac Life Support Training Simulator Using Virtual Reality Principles,” *Journal of Biomedical Informatics* 51 (October 2014): 49-59.
29. Rice, R.E., & Leonardi, P. M. (in press). Information and Communication Technology Use in Organizations. In L.L Putnam & D. K. Mumby (Eds.) *The Sage Handbook of Organizational Communicatio*

30. Richard, H., & Haya, A. (2009). Examining student decision to adopt web 2.0 technologies: theory and empirical tests. *Journal of computing in higher education*, 21(3), 183-198.
31. Rosenberg, M. J. (2001), *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw-Hill.
32. Sun, P. C., Tsai, R. J., Finger, G., Chen, Y. Y., & Yeh, D. (2008). What drives a successful e-learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. *Computers & Education*, 50(4), 1183–1202.
33. Schultz, D., Schultz, S. (2020) *Psychology and work today*. Book.
34. Teece, D. J., (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–50.
35. Tarafdar, M., Darcy, J., Turel, O. (2015) *The dark side of information technology*. MIT Sloan Management. sloanreview.mit.edu.
36. Tao, Y. H., Yeh, C. R., & Sun, S. I. (2006). Improving training needs assessment processes via the Internet: system design and qualitative study. *Internet Research*, 16 (4), 427–49.
37. Twigg C. (2002). Quality, cost and access: the case for redesign. In *The Wired Tower*. Pittinsky MS (ed.). Prentice-Hall: New Jersey. p. 111–143.
38. Welsh, E. T., Wanberg, C. R., Brown, K. G., & Simmering, M. J. (2003). E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 7(4), 245–258.
39. Wentling T.L, Waight C, Gallagher J, La Fleur J, Wang C, Kanfer A. (2000). E-learning - a review of literature. Knowledge and Learning Systems Group NCSA 9.1–73.
40. Dias, L. M. de P. (2008). A avaliação de contextos de aprendizagem organizacional por e-learning pelos diferentes estilos de aprendizagem individual. Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1510>
41. Elkaseh, A. M., Wong, K. W., & Fung, C. C. (2016). Perceived ease of use and perceived usefulness of social media for e-learning in Libyan higher education: A structural equation modeling analysis. *International Journal of Information and Education Technology*, 6(3), 192.
42. Eke, H. N. (2009). *The Perspective of E-Learning and Libraries: challenges and opportunities*. Unpublished article, completion.
43. Ehnert, I.; Parsa, S.; Roper, I.; Wagner, M.; Muller-Camen, M. Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world’s largest companies. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2016, 27, 88–108.
44. Ehnert, I.; Harry, W. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Manag. Rev.* 2012, 23, 221–238

45. European Commission (2001). The eLearning Action Plan: Designing tomorrow's education. <http://www.elearningeuropa.info>
46. Elliott, M. (2002), Blended learning: The magic is in the mix. In A. Rossett (ed.), *The ASTD E-learning Handbook* (pp. 58–63). New York: McGraw-Hill
47. Ely, K., Sitzmann, T., & Falkiewicz, C. (2009). The influence of goal orientation dimensions on time to train in a self-paced training environment. *Learning and Individual Differences*, 19(1), 146–150
48. Ellingeic, A.D., Ellinger, A.F. and Keller, S.B. (2003), “Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14 No. 4, pp. 435-58.
49. Fry, K. (2001). E-learning markets and providers: some issues and prospects. *Education Training*, 233-239.
50. Freitas, W.R.S.; Jabbour, C.J.; Santos, F.C.A. Continuing the evolution: Towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Bus. Strat. Ser.* 2011, 12, 226–234.
51. Felice, M. Di. (2009). *Paisagens pós-urbanas: o fim da experiência urbana e as formas comunicativas do habitar*. São Paulo: Editora Annablume.
52. George, P. P., Papachristou, N., Belisario, J. M., Wang, W., Wark, P. A., Cotic, Z., Car, L. T. (2014). Online eLearning for undergraduates in health professions: a systematic review of the impact on knowledge, skills, attitudes and satisfaction. *Journal of Global Health*, 4(1).
53. Galagan, P. A. (2000). The e-learning revolution. *Training and Development*, 54(12), 24–30
54. Gotschall M. (2000). E-learning strategies for executive education and corporate training. *Fortune* 141(10): 5–59.
55. Grant, A. (2007) Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. VOL. 39 NO. 5 2007, pp. 257-266, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0019-7858
56. Guest, D.E. Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Hum. Resour. Manag. J.* 2011, 21, 3–13
57. Gupta, S., & Bostrom, R. P. (2006). End-user training methods: What we know, need to know. In *Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research: Forty four years of computer personnel research: Achievements, challenges & the future*, April 13–15, 2006, Claremont, California, USA
58. Gulbahar, Y. (2007). Technology planning: A Roadmap to successful technology integration in schools. *Computers and Education*, 49 (4), 943-956.
59. Graham, S., Wedman, J.F. and Garvin-Kester, B. (1994), “Manager coaching skills: what makes a goodcoach?”, *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 7 No. 2, pp. 81-94.

60. Greene, C.; Canning, D.; Wilson, J.; Bak, A.; Tingle, A.; Tsiami, A.; Loveday, H. I-Hydrate training intervention for staff working in a care home setting: An observational study. *Nurse Educ. Today* 2018, 68, 61–65.
61. Hameed, S. Badii, A. & Cullen, A. J. (2008). Effective e-learning integration with traditional learning in a blended lea
62. Harrington, S. J., & Guimaraes, T. (2005). Corporate culture, absorptive capacity and IT success. *Information and Organization*, 15(1), 39-63
63. Harwood, S. A. (2011). The domestication of online technologies by smaller businesses and the ‘busy day’. *Information and Organization*, 21(2), 84-106.
64. Hirschheim, R. (1986). *Office automation: A social and organizational perspective*. NY: Wiley
65. H. Li, A. Gupta, X. Lou and M. Warkentin, “Exploring the Impact of Instant Messaging on Subjective Task Complexity and User Satisfaction,” *European Journal of Information Systems* 20, no. 2 (March 2011): 139-155.
66. Hall, B. (1997), *Web-based Training Cookbook*. New York: John Wiley and Sons
67. Hassanzadeh, A., Kanaani, F., & Elahi, S. (2012). A model for measuring e-learning systems success in universities. *Expert Systems with Applications*, 39(12), 10959–10966. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.03.028>
68. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing (SSRN Scholarly Paper No. ID 2176454). Rochester, NY: Social Science Research Netw
69. Hanaysha, J. Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Soc. Behav. Sci.* 2016, 229, 298–306.
70. Yi, M. Y., & Hwang, Y. (2003). Predicting the use of web-based information systems: Self-efficacy, enjoyment, learning goal orientation, and the technology acceptance model. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(4), 431–449.
71. Ye Hoon Lee & Packianathan Chelladurai (2016) Affectivity, Emotional Labor, Emotional Exhaustion, and Emotional Intelligence in Coaching, *Journal of Applied Sport Psychology*, 28:2, 170-184, DOI: 10.1080/10413200.2015.1092481
72. Jabbour, C.J.C.; Jugend, D.; de Sousa Jabbour, A.B.L.; Gunasekaran, A.B.L.; Latan, H. Green product development and performance of Brazilian firms: Measuring the role of human and technical aspects. *J. Clean. Prod.* 2015, 87, 442–451.
73. Jad Al Rab, Master (2009). "Strategies for Developing and Improving Performance, Methodological Frameworks and Practical Applications", Cairo, Egypt.

74. Jabbour, C.J.C.; Santos, F.C.A. Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: Proposal of a model. *J. Clean. Prod.* 2008, 16, 51–58.
75. J.M. Hunt, and J.R. Weintraub, *The Coaching Organisation*, Thousand Oaks, CA: SAGE (2007).
76. Jiang, K.; Lepak, D.P.; Hu, J.; Baer, J.C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Acad. Manag. J.* 2012, 55, 1264–1294.
77. Jennex, M.E. (2005). *Case Studies in Knowledge Management*. Idea Group Publishing: Hershey.
78. Kramar, R. Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2014, 25, 1069–1089.
79. K. Mulec, and J. Roth, “Action, reflection, and learning: Coaching in order to enhance the performance of drug development project management teams,” *R&D Management*. 35(5), 483-491 (2005).
80. Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. Techniques for evaluating training programs. Revisiting Kirkpatrick’s fourlevel model. *Training and Development*, 50, 54–59.
81. Kurt, S. "Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation," in *Educational Technology*, October 24, 2016. Retrieved from
82. Kwan, Liu - Kwan, Liu – in *Impact of coaching on organizational learning and effectiveness*. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*. ISSN (E): 2305-9249 ISSN (P): 2305-9494. Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC
83. Liaw, S.S., Huang, H.M. (2003). Exploring the World Wide Web for on-line learning: a perspective from Taiwan. *Educational Technology* 40(3): 27–32.
84. Liden, R.C., Wayne, S.J., Kraimer, M.L., Sparrowe, R.T., 2003. The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents’ commitment to the agency and the organization. *J. Organ. Behav.* 24, 609–625. <http://dx.doi.org/10.1002/job>.
85. Liu, Y., & Wang, H. (2009). A comparative study on e-learning technologies and products: from the East to the West. *Systems Research & Behavioral Science*, 26(2), 191–209.
86. Leonardi, P. M. (2009). Why do people reject new technologies and stymie organizational changes of which they are in favor? Exploring misalignments between social interactions and materiality. *Human Communication Research*, 35(3), 407-441.

87. Lock, I.; Seele, P. The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe: Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries. *J. Clean. Prod.* 2016, 122, 186–200.
88. Lee, M.-C. (2010). Explaining and predicting users' continuance intention toward e-learning: An extension of the expectation–confirmation model. *Computers & Education*, 54(2), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2009.09.002>
89. Lidbetter, K. (2003), "For good measure", *People Management*, Vol. 9 No. 1, p. 46.
90. Lin, C.-P., & Bhattacharjee, A. (2010). Extending technology usage models to interactive hedonic technologies: a theoretical model and empirical test. *Information Systems Journal*, 20(2), 163–181. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00265.x>
91. Maltz, L., Deblois, P. & The EDUCAUSE Current Issues Committee. (2005). Top Ten IT Issues. *EDUCAUSE Review*, 40 (1), 15-28.
92. Mellor, N.J.; Ingram, L.; van Huizen, M.; Arnold, J.; Harding, A.-H. Mindfulness training and employee well-being. *Int. J. Workplace Health Manag.* 2016, 9, 126–145.
93. Macke, J.; Genari, D. Systematic literature review on sustainable human resource management. *J. Clean. Prod.* 2019, 208, 806–815
94. Moreno Jr., V., & Zaroni, R. (2015). Antecedentes e resultados do uso efetivo de LMS na educação a distância. *AMCIS 2015 Proceedings*. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/amcis2015/SpanishLang/GeneralPresentations/22>
95. North, R. F. J., Strain, D. M. and Abbott, L. (2000), Training teachers in computer-based management information systems. *Journal of Computer-Assisted Learning*, 16, 27–40.
96. OECD (2005). E-learning in tertiary education [Online]. Available at <http://www.cumex.org>.
97. Oblinger, D. G., & Hawkins, B. L. (2005). The myth about E-learning. *Educause review*.
98. Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474
99. Ostrowski Martin, Barbara & Kolomitro, Klodiana & Lam, Tony. "Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review*." 2013. Accessed July 18, 2019.
100. P. Khanal, A, Vankipuram, A. Ashby, M. Vankipuram, A. Gupta, D. Drumm-Gurnee, K. Josey, L. Tinker and M. Smith, "Collaborative Virtual Reality Based Advanced Cardiac Life Support Training Simulator Using Virtual Reality Principles," *Journal of Biomedical Informatics* 51 (October 2014): 49-59.
101. Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32, 194-208

102. Rice, R.E., & Leonardi, P. M. (in press). Information and Communication Technology Use in Organizations. In L.L Putnam & D. K. Mumby (Eds.) *The Sage Handbook of Organizational Communicatio*
103. Renwick, D.W.S.; Redman, T.; Maguire, S. Green human resource management: A review and research agenda. *Int. J. Manag. Rev.* 2013, 15, 1–14
104. R. Agarwal, C.M. Angst, and R. Magni, “The performance effects of coaching : A multilevel analysis using hierarchical linear modeling,” *International Journal of Human Resource Management.* 20(10), 2110-2134 (2009).
105. Richard, H., & Haya, A. (2009). Examining student decision to adopt web 2.0 technologies: theory and empirical tests. *Journal of computing in higher education*, 21(3), 183-198.
106. Rosenberg, M. J. (2001), *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age.* New York: McGraw-Hill.
107. Raynolds, Jeremy. "The Most Effective Training Methods." *HR Daily Advisor.* May 22, 2019. Accessed July 18, 2019.
108. Sun, P. C., Tsai, R. J., Finger, G., Chen, Y. Y., & Yeh, D. (2008). What drives a successful e-learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. *Computers & Education*, 50(4), 1183–1202.
109. Schultz, D., Schultz, S. (2020) *Psychology and work today.* Book.
110. Shulman, C.; Hudson, B.F.; Kennedy, P.; Brophy, N.; Stone, P. Evaluation of training on palliative care for staff working within a homeless hostel. *Nurse Educ. Today* 2018, 71, 135–144.
111. Teece, D. J., (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–50.
112. Tarafdar, M., Darcy, J., Turel, O. (2015) *The dark side of information technology.* MIT Sloan Management. sloanreview.mit.edu.
113. Tao, Y. H., Yeh, C. R., & Sun, S. I. (2006). Improving training needs assessment processes via the Internet: system design and qualitative study. *Internet Research*, 16 (4), 427–49.
114. Ter Wal, A.L.J.; Boschma, R.A. Applying social network analysis in economic geography: Framing some key analytic issues. *Ann. Reg. Sci.* 2009, 43, 739–756
115. Tooranloo, H.S.; Azadi, M.H.; Sayyahpoor, A. Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *J. Clean. Prod.* 2017, 162, 1252–1265

116. Twigg C. (2002). Quality, cost and access: the case for redesign. In *The Wired Tower*. Pittinsky MS (ed.). Prentice-Hall: New Jersey. p. 111–143.
117. Thompson, J. D., & Bates, F. L. (1957). Technology, Organization, and Administration. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 325-343.
118. Wang, C.; Wei, S.; Xiang, H.; Xu, Y.; Han, S.; Mkangara, O.B.; Nie, S. Evaluating the effectiveness of an emergency preparedness training programme for public health staff in China. *Public Health* 2008, 122, 471–477
119. Wagner, M. ‘Green’ human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *J. Bus. Ethics* 2013, 114, 443–456.
120. Woodward, J. (1958). *Management and technology*. London: HMSO.
121. Wu, J.; Wu, G.D.; Zhou, Q.; Li, M. Spatial variation of regional sustainable development and its relationship to the allocation of science and technology resources. *Sustainability* 2014, 6, 6400–6417
122. Welsh, E. T., Wanberg, C. R., Brown, K. G., & Simmering, M. J. (2003). E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 7(4), 245–258.
123. Wentling T.L, Waight C, Gallagher J, La Fleur J, Wang C, Kanfer A. (2000). E-learning - a review of literature. *Knowledge and Learning Systems Group NCSA* 9.1–73.
124. Zenger, J. and Uehlein, C. (2001), Why blended will win. *T+D*, 55, August, 54–60.
125. Zeitoun, H. (2008). *E-learning: Concept, Issues, Application, Evaluation*, Riyadh: Dar Alsolateah publication

SANTRAUKA

Sigita Umantienė. Informacinių technologijų taikymas mokymų procese įmonėje X. Atvejo analizė. Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Studijų programa (621N61001).

Vadovas prof. Tadas Sudnickas – Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2021. – 86 psl.

Pastaraisiais metais e-mokymų naudojimas stipriai paveikė mokymosi sferą. Perėjimas prie e-mokymų tapo esminiu mokymų komponentu daugelyje organizacijų. Tačiau įmonės diegiančios e-mokymus susiduria su daugybe iššūkių, tokių kaip valdymo, organizavimo pobūdžio pokyčiai, IT pritaikymo, psichologiniai darbuotojų veiksniai. Siekdami, kad internetiniai mokymai būtų sėkmingai ir naudingai organizuoti, vadovai turi atsižvelgti į tokias sritis, kaip skirtingi organizacijos skyriai, žmogiškieji ištekliai, sklaidi vidinė komunikacija, informacinės technologijos (IT) bei skirtingi darbuotojų poreikiai bei galimybės.

Darbo problema – įdiegus vidinius e-mokymus įmonėje X nepavyksta pasiekti užsibrėžtų pardavimo tikslų.

Darbo tikslas - įvertinti IT pritaikymą e-mokymų procese įmonėje X, bei išsiaiškinti įtaką veiklos rezultatams. Šiam tikslui pasiekti buvo suformuoti šie uždaviniai: 1. Išnagrinėti informacinių technologijų pritaikymo galimybes pagal mokslinėje literatūroje pateikiamą medžiagą; 2. Iširti informacinių technologijų taikymo ypatumus e-mokymų procese įmonėje X; 3. Nustatyti e-mokymų veiksmingumą ir rezultatyvumą; 4. Pasiūlyti naujas ir veiksmingas informacinių technologijų taikymo galimybes e-mokymuose bei jų įsisavinimo įrankius.

Darbui naudoti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, kokybinis (aprašomasis) pusiau struktūruotas vadovų interviu, kiekybinis anketinės apklausos metodas (darbuotojų apklausa) ir statistinė duomenų analizė.

Vadovų interviu atskleidė, kad vadovai užtikrina darbuotojams privalomus ir kvalifikacinius reikalavimus atitinkančius e-mokymus bei užtikrinti jų įsisavinimą. Apibendrinus gautus kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad įmonė atsakingai rūpinasi pardavimo konsultantų kvalifikacija bei jos palaikymu. Tačiau e-mokymų įvairovei ir inovacijoms nėra skiriamas pakankamas dėmesys. Taip pat nėra vadovų pakankamo įsitraukimo siekiant e-mokymų įsisavinimo, kas lemia nepakankamus pardavimo veiklos rezultatus.

Šiame darbe buvo siekiama patvirtinti arba paneigti hipotezę, kad nepakankamas IT galimybių išnaudojimas, bei per mažas vadovų įsitraukimas į e-mokymų procesą, lemia nepakankamus pardavimo konsultantų veiklos rezultatus. Hipotezė pasitvirtino, gauti rezultatai statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$). Tad galima teigti, kad įdiegus e-mokymus ir siekiant jų naudingumo bei efektyvumo, būtina skirti pakankamą dėmesį inovacijoms šioje srityje bei naudoti ugdomojus metodus, tokius kaip ugdomasis vadovavimas ir mentorystė.

Darbą sudaro 3 skyriai. Pirmame skyriuje apžvelgiamos teorinės žinios apie e-mokymų sampratą ir jų pritaikymą, tipus, planavimo ir įgyvendinimo etapus bei veiksmingumą ir rezultatyvumą. Antrame skyriuje analizuojami darbuotojų ugdymo metodai ir jų svarba. Trečias skyrius skirtas atliktų tyrimų apžvalgai. Čia pateikiami rezultatai, išvados ir pasiūlymai.

SUMMARY

Sigita Umantienė. Application of information technologies in the training process in the company X. Case study. Master's Thesis on human resources management. Study programme Nr. 621N61001. Scientific supervisor professor Tadas Sudnickas - Vilnius, Mykolas Romeris university, faculty of politics and management, department of strategic management, 2021. – 86 pages.

In recent years e-learning has strongly influenced in the field of learning. Step by step to e-learning has become an essential component of training in many organizations. Organizations implementing e-learning faces many challenges such as changes: in management, IT tool adaptation, and psychological factors of employees. In order for online training to be useful and successful - managers need to consider areas such as different departments of the organization, human resources, smooth internal communication, (IT) tools, and different needs and opportunities for employees.

Aim of thesis - implementation of e-learning in internal company X fails to achieve the set sales goals.

The aim of the work is to evaluate the application of e-learning process in company X, and to find out the impact on performance. To achieve this goal, the following tasks were formed: 1. To examine the possibilities of application of information technologies according to the material presented in the scientific literature; 2. To study the peculiarities of information technology application in the e-learning process in company X; 3. To determine the efficiency and effectiveness of e-learning; 4. To offer new and effective possibilities of application of information technologies in e-learning and tools for their assimilation.

The following methods were used in thesis: analysis of scientific literature, qualitative (descriptive) semi-structured interviews of managers, quantitative method of questionnaire survey (employee survey) and statistical data analysis. Expert interviews revealed that managers provide employees with mandatory e - learning that meets their qualification requirements and ensure their uptake. Summarizing the results of qualitative and quantitative research, it can be concluded that the company responsibly takes care of the qualification of sales consultants and its support. However, the diversity of e-learning and innovation are not given enough attention. There is also a lack of managerial involvement in the uptake of e-learning, leading to insufficient sales performance.

Executives' interviews revealed that managers provide employees with mandatory and qualified e - learning and ensure their uptake. Summarizing the obtained results of qualitative and quantitative research, it can be concluded that the company responsibly takes care of the qualification of sales consultants and its support. However, not enough attention is paid to the diversity of e-learning and innovation. There is also a lack of managerial involvement in the uptake of e-learning, leading to insufficient sales performance.

The aim of this work was to confirm or refute the hypothesis that the insufficient use of IT opportunities, as well as the insufficient involvement of managers in the e-learning process, leads to insufficient performance of sales consultants. The hypothesis was confirmed, the obtained results were statistically significant ($p < 0.05$). Thus, it can be said that after the introduction of e-learning and in order to make it useful and effective, it is necessary to pay sufficient attention to innovations in this field and to use educational methods such as educational leadership and mentoring.

PRIEDAI

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME
“INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMAS E-MOKYMŲ
PROCESE”

- Sutinku dalyvauti šiame tyrime.
- Tyrime dalyvauju savanoriškai.
- Esu supažindintas (-a) su šio tyrimo projektu, man buvo paaiškinta mano dalyvavimo jame tiklas, būdas ir duomenų naudojimo tvarka.
- Suprantu, kad dalyvaudamas (-a) tyrime turėsiu atsakyti į tyrėjo patiktus klausimus.
- Turiu teisę neatsakyti į bet kurį klausimą.
- Man yra paaiškinta, kad galiu bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą tyrime.
- Man yra užtikrinta mano asmens duomenų ir pateiktos informacijos konfidencialumas.
- Sutinku, kad tyrimo rezultatų pristatymuose būtų naudojamos mano duoto interviu autentiškos ištraukos, neatskleidžiant mano tapatybės.
- Tolimesniems gautų duomenų naudojimo atvejams bus taikomas Mykolo Romerio universiteto Akademinės etikos kodekso nuostatos.

Patvirtinimas:

Aš esu susipažinęs (-usi) su tyrimo sąlygomis išvardintomis viršuje. Tyrime dalyvauju savanoriškai ir niekieno neverčiamas (-a). Pasirašydamas sutinku, kad mano atsakymai būtų panaudoti tyrimo tikslams.

Dalyvio parašas

Data

Interviu kodas

Darbo autorė Sigita Umantienė, siumantiene@stud.mruni.eu

Paraša



VADOVŲ INTERVIU KLAUSIMAI – GAIRĖS

Interviu tikslas – išnagrinėti e-mokymų planavimą, e-mokymų vertinimo metodus, ugdymo metodus, e-mokymų įsisavinimui.

1. Kodėl pasirinkote įmonėje diegti e-mokymus?
2. Kaip manote, kas yra svarbu e-mokymų planavime?
3. Kaip vertinate e-mokymų tipus?
4. Kaip manote, ar netiesioginių (asinchroninių) mokymų pakanka?
5. Kaip matuojate ar mokymai yra įsisavinami?
6. Ar po e-mokymų esate patenkinti konsultantų veiklos rezultatais?
7. Kaip manote, ar pakanka po e-mokymų išlaikyti testą, kad žinios užsitvirtintų?
8. Ar naudojate papildomus įrankius per e-mokymus įgytų žinių įtvirtinimui?
(Jeigu taip, tai kokius? Jeigu ne, kodėl?)
9. Ar naudojate ugdomąjį vadovavimą (koučingą) po e-mokymų pabaigos?
10. Ar manote, jog ugdomasis vadovavimas padėtų konsultantams geriau įsisavinti mokymuose pateikiamą medžiagą?

Klausimyną parengė: Mykolas Romeris universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto, Vadybos instituto magistrantė S.Umantienė

PARDAVIMO KONSULTANTŲ APKLAUSOS ANKETA

Sveiki, mieli konsultantai,

šiuo metu įmonėje yra atliekamas mokslinis tyrimas apie įdiegtus e-mokymus. Siekiant išsiaiškinti Jūsų požiūrį į vidinius e-mokymus ir jų naudingumą prašome Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus ir prisidėti prie e-mokymų tobulinimo. Jūsų atsakymai padės išsiaiškinti e-mokymų trūkumus bei privalumus, suteiks naudingos informacijos, siekiant e-mokymų tobulinimo galimybių.

Aklausa yra anoniminė ir užpildytos anketos duomenimis naudosis tik tyrėjas.

Labai tikiuosi nuoširdaus Jūsų bendradarbiavimo, nes tai padės pateikti rekomendacijas bei tobulinimo metodus.

1. Koks jūsų amžius?

- Manmetai (-ų)

2. Jūsų išsilavinimas :

- Vidurinis
 Aukštesnysis
 Nebaigtas aukštasis
 Aukštasis (neuniversitetinis)
 Universitetinis aukštasis
 Kita(įrašykite)

3. Jūsų darbo stažas įmonėje?

- Iki 3 mėnesių
 Nuo 3 mėnesių iki 2 metų
 Nuo 2 metų iki 5 metų
 Nuo 5 metų iki 10 metų
 Daugiau kaip 10 metų

4. Ar jus tenkina organizuojamų e-mokymų periodiškumas?

- Taip
- Ne, priskiriami per dažnai
- Priskiriami per retai

5. Kokia jūsų nuomonė apie įdiegtus vidinius e-mokymus?

(pasirinkite jums tinkantį atsakymą prie kiekvieno teiginio ir pažymėkite V)

| TEIGINIAI ATSAKYMAS | Ženkiai viršijo lūkesčius | Viršijo lūkesčius | Atitiko lūkesčius | Neatitiko lūkesčių | Nuvylė |
|--|--|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|---------------|
| Ar e-mokymai atitiko Jūsų poreikius / lūkesčius apskritai? | | | | | |
| Kaip vertinate mokymų metu naudotą vaizdinę medžiagą? | | | | | |
| Kaip vertinate video mokymus apie produktus? | | | | | |
| E-mokymuose skiriamas dėmesys pardavimo kompetencijų ugdymui? | | | | | |
| E-mokymuose skiriamas dėmesys kliento poreikių išaiškinimo kompetencijų ugdymui? | | | | | |

6. Ar dabartiniai e-mokymai jums yra naudingi?

- Taip
- Ne

7. Ar iškart pritaikote mokymų metu įgytas žinias jūsų darbinėje veikloje?

- Taip, kadangi mūsų produktas yra specifinis ir išmokta informacija yra būtina 75%
- Sunku viską prisiminti ir pritaikyti
- Kartais pritaikau įgytas žinias
- Beveik nenaudoju

8. Ar pritariate šioms teiginiams?

(pasirinkite jums tinkantį atsakymą prie kiekvieno teiginio ir pažymėkite **V**)

| TEIGINIAI / ATSAKYMAS | Taip | Kartais | Ne | Visiškai ne |
|--|------|---------|----|-------------|
| E-mokymai skatina palaikyti ir atnaujinti esamas žinias ir gebėjimus | | | | |
| E-mokymai gali pagerinti darbo kokybę ir rezultatus | | | | |
| E-mokymai padeda parengti konsultantus naujų produktų ar paslaugų teikimui | | | | |
| E-mokymai užtikrina privalomus kompetencijos reikalavimus | | | | |
| E-mokymai gali padidinti darbuotojų lojalumą įmonei | | | | |
| E-mokymai skatina sužinoti naujoves | | | | |
| E-mokymai suteikia daugiau pasitikėjimo darbe | | | | |

9. Kurios dar temos iš pateiktų jums galėtų būti aktualios ?

(pasirinkite nuo 1 iki 3 atsakymų)

- Pardavimų mokymai
- Konfliktų valdymas
- Derybų menas
- Streso valdymas
- Emocinis intelektas
- Laiko planavimas

10. Ar e-mokymų įvairovė motvuotų jus siekti geresnių rezultatų savo darbinėje veikloje?

- Tikrai taip
- Labiau taip, negu ne
- Nežinau
- Nemotyvuotų

11. Ar esate girdėję apie interaktyvius mokymus ?

- Taip
- Ne

12. Ar žinote kas yra ugdomieji (koučingo) pokalbiai?

- Taip
- Esu girdėjęs
- Nežinau kas tai yra

15. Ar norėtumėte , kad į ugdymo procesą būtų įtraukti ugdomieji pokalbiai su vadovais arba koučingo specialistu?

(Atsakyti tik jeigu atsakėte „, Taip, žinau kas yra koučingas“)

- Taip, norėčiau
- Nenorėčiau

16. Geriau įsisavinti e-mokymų medžiagą padėtų :
 (pasirinkite jums tinkantį atsakymą prie kiekvieno teiginio ir pažymėkite V)

| TEIGINIAI | Taip | Kartais | Nežinau | Ne | Visiškai ne |
|---|------|---------|---------|----|-------------|
| ATSAKYMAS | | | | | |
| E-mokymų tipų įvairovė | | | | | |
| Mokymų medžiaga, panaudojant animaciją, garso ar vaizdo elementus | | | | | |
| Mokymų aktualumas | | | | | |
| Vadovo pagalba | | | | | |
| Kompetetingas lektorius | | | | | |
| Besimokančiojo požiūris į mokymus | | | | | |

17. Kiek laiko dažniausiai praleidžiate dalyvaudami priskirtų e-mokymų vienoje sesijoje ?

- Iki 30 min.
- Apie 30 - 60 min.
- Nuo 1-2 val.
- Virš 2 val.

18. Kaip jūs manote, koks optimaliausias ir veiksmingiausias būtų vienos e-mokymų sesijos laikas ?

- Iki 30 min.
- Apie 30 -60 min.
- Nuo 1-2 val.

- Virš 2 val.

19. Įvardinkite, koks mokymų tipas būtų Jums priimtinesnis?

- Seminarai** (Geografiškai vienas nuo kito nutolę žmonės gali spustelėti nuorodą ir prisijungti prie internetinės vietos, kad mokytųsi kartu, žiūrėdami mokomąjį seminarą)
- Virtuali auditorija** (Tai yra virtuali vieta, kur žmonės susitinka gyvai, kad išmoktų, turėdami galimybę bendrauti su kitais ir matyti mokymosi medžiagą)

20. Gal galite pakomentuoti, kodėl rinkotės tokį atsakymą?

-
-
-
-

21. Ar e-mokymai gali visiškai pakeisti kitas mokymosi formas ir būdus?

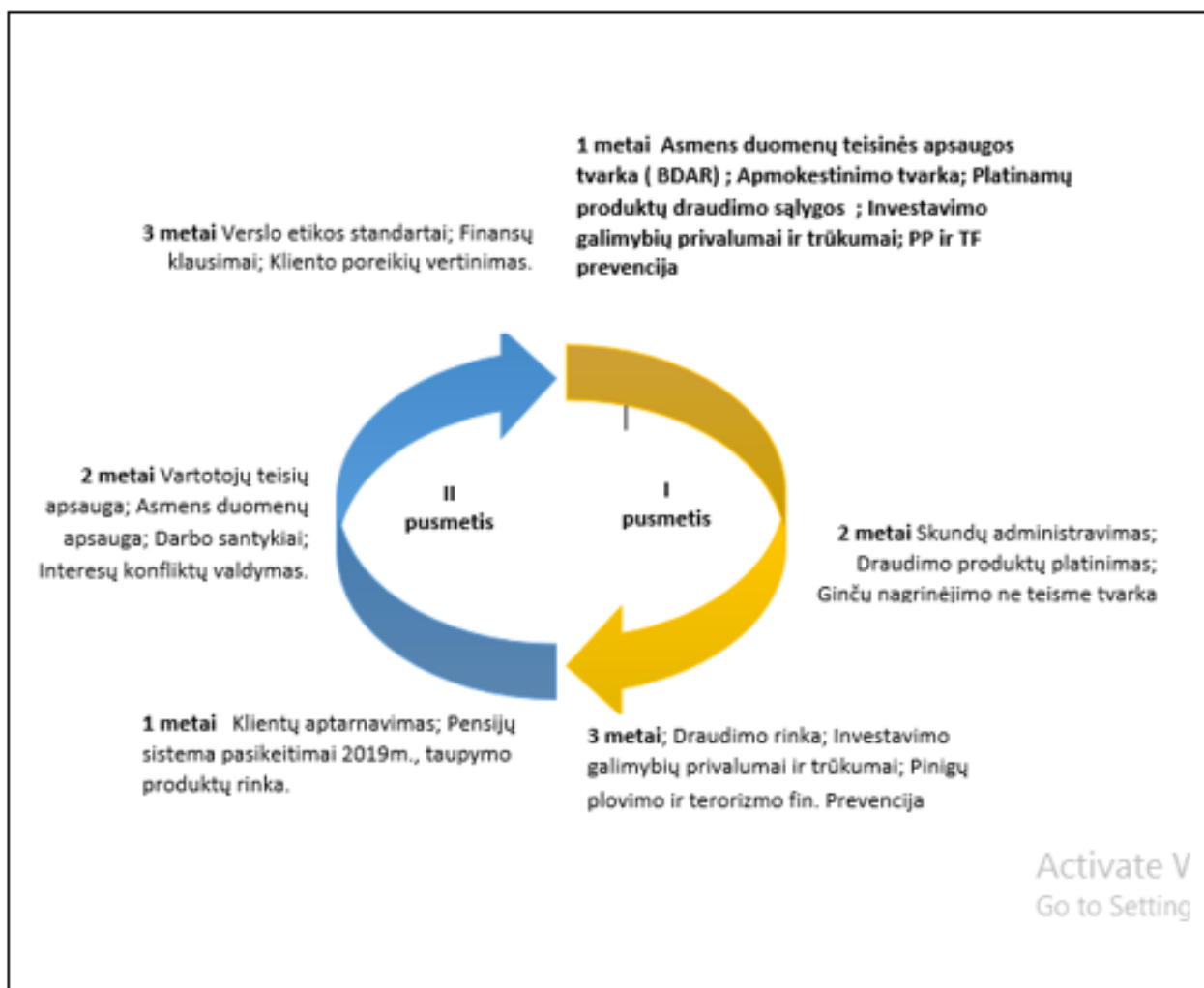
- Gali
- Tik iš dalies gali pakeisti
- Negali

22. Norėtume išgirsti jūsų nuomonę, ko e-mokymuose pritrūko?

(vertinkite mokymų turinį , medžiagą)

-
-
-
-

PARDAVIMO KONSULTANTŲ KVALIFIKACIJOS PALAIKYMO PLANAS



BAZINIŲ MOKYMŲ PLANAS NAUJIEMS PARDAVIMO KONSULTANTAMS

