

Žinių dalijimosi ir mokymosi visą gyvenimą esminių veiksmų analizė

Ingrida Tamulevičienė

Vilniaus universitetas, Komunikacijos fakultetas
El. paštas ingrida.tamuleviciene@kf.stud.vu.lt
<https://ror.org/03nadee84>

Saulė Jokūbauskienė

Vilniaus universitetas, Komunikacijos fakultetas
El. paštas saule.jokubauskiene@kf.vu.lt
<https://orcid.org/0000-0003-1218-5105>
<https://ror.org/03nadee84>

Santrauka. Šiuolaikinė visuomenė susiduria su technologiniais ir socialiniais pokyčiais, kuriuos lemia skaitmenizavimas ir dirbtinio intelekto plėtra (World Economic Forum, 2025). Remiantis „World Economic Forum“ (2025) publikuota ataskaita „Future of Jobs Report“ (2025), galima teigti, kad technologijos pačios savaime nekeičia aplinkos – pokyčius inicijuoja žmonės, gebantys šias naujoves perimti ir taikyti. Svarbus veiksnys – gebėjimas adaptuotis prie pokyčių, o skaitmeninių galimybių išplėtimas laikomas viena iš labiausiai veiklą keičiančių tendencijų. Įgijus reikiamų žinių, išauga gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir užtikrinamas darbo procesų efektyvumas, o įgytas supratimas leidžia greičiau atlikti užduotis. Mokymasis yra veiksmingesnis, kai siejamas su žinių dalijimosi procesais. Žinių dalijimasis organizacijoje ne tik ugdo kompetencijas, bet ir sudaro sąlygas darbuotojams greičiau perprasti naujoves, taikyti jas praktikoje ir kurti bei priimti inovatyvius sprendimus. Straipsnyje pristatoma žinių dalijimosi ir mokymosi visą gyvenimą esminių veiksmų analizė organizaciniame lygmenyje. Atliekant tyrimą, taikyti mokslinės literatūros ir dokumentų analizės metodai. Aptariamieji žinių dalijimosi veiksniai ir komponentai, analizuojama mokymosi visą gyvenimą svarba ir jo būtinybę lemiantys veiksniai organizacijoje, identifikuojami esminiai veiksniai, kurie veikia tarpusavyje ir veikia žinių dalijimosi bei mokymosi visą gyvenimą procesų visumą. Straipsnio tikslas – išanalizuoti žinių dalijimosi ir mokymosi visą gyvenimą esminius veiksmus. Tikslui pasiekti suformuluoti šie uždaviniai: 1) išanalizuoti teorinius žinių dalijimosi veiksmus; 2) išanalizuoti teorinius mokymosi visą gyvenimą veiksmus; 3) identifiikuoti pagrindinių žinių dalijimosi ir mokymosi visą gyvenimą veiksmų visumą organizaciniame kontekste.

Straipsnyje pateikiamos išvados, pabrėžiančios žinių dalijimosi proceso reikšmę per pasitikėjimą, tinkamą organizacinę aplinką ir mokymams skirtą laiką. Žinių dalijimasis užtikrina sklaidą ir patirties mainus, o mokymasis visą gyvenimą sudaro prielaidas šioms žinioms integruoti ir taikyti praktikoje.

Reikšminiai žodžiai: žinių dalijimasis, mokymasis visą gyvenimą, veiksniai.

The Interaction of Knowledge Sharing and Lifelong Learning: A Theoretical Analysis of Main Factors

Abstract. Modern society faces technological and social transformations driven by digitalization and the development of artificial intelligence (World Economic Forum, 2025). According to the *Future of Jobs Report* (2025) published by the World Economic Forum, technology itself does not change the environment; rather, change is

initiated by people who are able to adopt and apply these innovations. The ability to adapt to change becomes a crucial factor, while the expansion of digital opportunities is considered one of the most influential trends reshaping professional activity. Acquisition of knowledge enhances adaptability and ensures the efficiency of work processes, as understanding allows tasks to be completed more effectively. Learning becomes more effective when it is linked to knowledge-sharing processes. Knowledge sharing within an organization not only develops competencies but also enables employees to better understand innovations, apply them in practice, and create as well as implement innovative solutions.

The article presents an analysis of key factors influencing knowledge sharing and lifelong learning at the organizational level. It employs methods of scientific literature and document analysis to discuss the factors and components of knowledge sharing, the importance of lifelong learning, and the organizational factors that determine its necessity. The essential elements influencing both processes are identified, emphasizing their interconnection. The aim of the article is to analyze the main factors of knowledge sharing and lifelong learning. To achieve this goal, three tasks are formulated: (1) to analyze the theoretical aspects of knowledge sharing; (2) to analyze the theoretical aspects of lifelong learning; and (3) to identify the key factors of these processes within the organizational context. The conclusions highlight that knowledge sharing relies on trust, a supportive organizational environment, and dedicated learning time.

Keywords: knowledge sharing; lifelong learning; factors.

Įvadas

Šiuolaikinės visuomenės skaitmenizavimo ir dirbtinio intelekto plėtros tendencijos keičia ne tik verslo aplinką, bet ir socialinius procesus. Žinių dalijimosi ir mokymosi visą gyvenimą tematika atliepia šiuolaikinių organizacijų ir žmonių poreikį nuolat adaptuotis prie pokyčių, įgyti naujų žinių ir įgūdžių, siekiant asmeninio ir profesinio tobulėjimo. Pabrėžiama, kad tai, kaip informacinės ir ryšių technologijos naudojamos asmenų, įmonių ir vyriausybių, lemia tiek šalies, tiek asmens galimybes pasinaudoti šių technologijų teikiamu socialiniu, ekonominiu ir aplinkosauginiu poveikiu, o galimybės susijusios su gebėjimu prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos (Vrontis et al., 2021). Pasaulio ekonomikos forumo „World Economic Forum“ (2025) publikuotoje ataskaitoje „Future of Jobs Report“ (2025) teigiama, kad sparčiai besikeičiantys technologiniai ir socialiniai procesai išryškina vieną iš reikšmingiausių pokyčių tendencijų – darbo rinkos pokyčius. Prognozuojama, kad iki 2030 m. 60 proc. darbdavių reikšmingai pakeis savo verslo modelius ir esamus darbo standartus, siekdami prisitaikyti prie naujų sąlygų. Tai reiškia, kad įgūdžiai ir gebėjimas efektyviai taikyti naujas technologijas bei mokytis jomis naudotis taps būtina sąlyga sklandžiai darbuotojų integracijai. Per pastaruosius dešimtmečius žinių dalijimosi ir mokymosi visą gyvenimą svarba išaugo ir tapo itin reikšminga, ypač intensyvėjant minėtai technologinei pažangai, ryškėjant naujovėms ir kintant procesams, kurie daro tiesioginę įtaką darbo rinkai ir organizacijų veiklai (Dalkir & Kitimbo, 2013; Mohd Noor, Hajar & Idris, 2015; Paschek, Ivascu & Draghici, 2018; Kmiecik, 2021).

Žinios apibrėžiamos kaip vienas iš esminių ekonominės ir socialinės raidos išteklių, todėl jų kūrimas, kaupimas, sklaida ir nuolatinis atnaujinimas tampa būtinybe (Yeboah, 2023). Besikeičiančios aplinkos sąlygos, tokios kaip skaitmenizavimas, dirbtinio intelekto

plėtra ar procesų automatizavimas, lemia, kad darbuotojai organizacijose privalo nuolat mokytis, siekdami išlikti konkurencingi, ir gebėti adaptuotis prie naujų iššūkių (Andrea, 2022; Rachmad, 2022). Kaip teigia Taherdoostas ir Madanchian (2023), skaitmeniniai įrankiai ir dirbtinis intelektas keičia žinių valdymą ir mokymąsi, tačiau keičiasi ne tik įrankiai, bet ir žmogaus įsitraukimo ir mokymosi procesai. Dirbtinis intelektas padeda užpildyti žinių spragas, o technologijos stiprina organizacijų gebėjimą efektyviai valdyti žinias ir skatinti mokymąsi, tačiau tai reikalauja naujų įgūdžių ir greito žmonių prisitaikymo. Organizacijose procesai tampa lankstesni ir labiau įtraukūs, sudaromos didesnės galimybės daugiau bendradarbiauti ir mokytis savarankiškai, naudojantis technologiniais įrankiais (Ulfert-Blank & Schmidt, 2023; Özkeskin & Çinar, 2025). Apibendrinant galima teigti, kad mokymasis visą gyvenimą tampa itin svarbia šiuolaikinio verslo ir švietimo koncepcija, pabrėžiančia nuolatinį asmeninį ir profesinį tobulėjimą, siekiant prisitaikyti prie greitai kintančių ekonominių sąlygų (Vrdoljak, 2025).

Žinių dalijimosi tema nagrinėjama analizuojant išskirtų veiksmų specifiką (Cabrera & Cabrera, 2002; De Vries, Van Den Hooff & De Ridder, 2006), žinių sklaidą atskleidžiama kaip organizacinės kultūros pokyčių veiksnys (Darroch, 2005; Jashapara, 2011; Ahmad & Karim, 2019), ji tiriama asmens individualumo aspektu (Kwahk & Park, 2016). Nuolatinis mokymasis analizuojamas kaip konkurencingumo sąlyga (Fajcikova & Urbancova, 2017), taip pat tiriama, kaip ugdomas gebėjimas socializuotis, prisidėti prie bendruomenės gerovės, kaip gerinama socialinė būtis ir didinama motyvacija nuolat tobulėti (Andrea, 2022; Foley, 2023). Mokymosi visą gyvenimą ir žinių dalijimosi temos šiandien nagrinėjamos gana plačiai, tačiau atskiros šių sričių esminių veiksmų analizės visumos aspektu nėra atlikta arba tokio pobūdžio tyrimai šio darbo autorėms nėra žinomi.

Straipsnio aktualumas grindžiamas nuostata, kad žinių dalijimasis ir mokymasis visą gyvenimą tarpusavyje sąveikauja ir vienas kitą papildo, o šią sąveiką lemia nagrinėjami veiksniai. Straipsnyje analizuojamas organizacinis kontekstas, kuriame veiksniai suprantami plačiąja prasme – kaip įvairių kategorijų (individualių, organizacinių ir technologinių) ir jų komponentų visuma, formuojanti sąlygas žinių dalijimuisi ir nuolatiniam mokymuisi. Šie veiksniai nagrinėjami ne kaip pavieniai aspektai ar sąlygos, bet kaip kompleksinė sistema, apimanti skirtingų kategorijų ir komponentų tarpusavio sąveikas.

Straipsnio tikslas – išanalizuoti žinių dalijimosi ir mokymosi visą gyvenimą esminius veiksnius. Tikslui pasiekti suformuluoti šie uždaviniai: 1) išanalizuoti teorinius žinių dalijimosi veiksnius; 2) išanalizuoti teorinius mokymosi visą gyvenimą veiksnius; 3) identifikuoti pagrindinių žinių dalijimosi ir mokymosi visą gyvenimą veiksmų visumą organizaciniame kontekste.

Darbe taikyti mokslinės literatūros ir dokumentų analizės metodai. Analizei naudoti šie dirbtinio intelekto įrankiai: vertimui iš anglų kalbos – *ChatGPT*, *ChatPDF* ir *DeepL* (2025 m. rudens versija), o iliustracijoms rengti – *Napkin.ai* (2025). Gautas vertimas peržiūrėtas ir koreguotas, siekiant užtikrinti kalbos tikslumą ir kontekstinę atitiktį. Pirminių mokslinių šaltinių paieškai ir sisteminimui buvo naudojamas *Elicit* įrankis (2025).

Žinių dalijimosi veiksmų teorinė analizė

Šiuolaikinės ekonomikos ir besikeičiančios visuomenės kontekste intelektualinio kapitalo svarbą akcentavo Druckeris (2001), teigęs, kad žinios tampa pagrindiniu organizacijų sėkmės ir konkurencingumo varikliu. Žinių valdymo koncepcija per pastaruosius du dešimtmečius išpopuliarėjo kaip atsakas į kylančius organizacijų veiklos ir konkurencinės aplinkos iššūkius (Mašić et al., 2017). Žinios laikomos tiek individų, tiek organizacijų vertingu ištekliumi. Druckeris (2001) pabrėžė, kad šiuolaikinių organizacijų vertė apima ne tik materialiuosius išteklius, bet ir žinias bei gebėjimą jas valdyti.

Žinių dalijimasis glaudžiai susijęs su mokymosi visą gyvenimą procesais. Viena plačiausiai taikomų teorinių koncepcijų yra Nonakos ir Takeuchi (1995) žinių kūrimo spiralė, dar vadinama *SECI modeliu* (socializacija → eksternalizacija → kombinacija → internalizacija). Žinių kūrimo spiralė paaiškina, kaip neišreikštos ir išreikštos žinios paverčiamos organizacijos žiniomis. Šis modelis leidžia suprasti, kaip žinių dalijimasis tampa mechanizmu, stiprinančiu individualų ir kolektyvinį mokymąsi. Mokymasis visą gyvenimą sudaro sąlygas įgyti naujų žinių ir taikyti jas profesinėje veikloje, o žinių sklaida leidžia šias žinias integruoti kolektyviniu lygmeniu, didinant bendrąją organizacijos adaptaciją prie rinkos pokyčių. Minėtų procesų visuma stiprina darbuotojų kompetencijas, didina asmens pasitikėjimą ir spartina užduočių atlikimo laiką, sudaro sąlygas kurti inovatyvius sprendimus (Dalkir & Kitimbo, 2013; Yeboah, 2023).

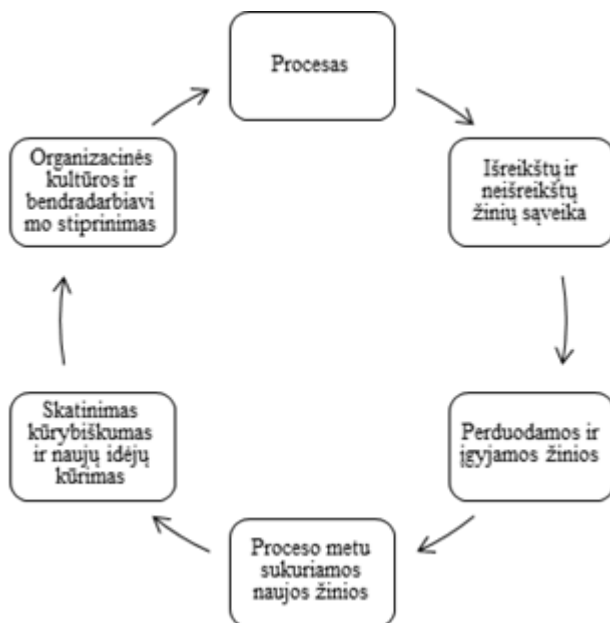
Bendrają prasme žinių valdymas yra procesų ir metodų visuma, kai kuriamos, kaupiamos, analizuojamos žinios ir vyksta dalijimasis sukauptomis žiniomis ir informacija (Girard & Girard, 2015). Žinių dalijimosi svarba yra fundamentali, nes skatina žinių plitimą, gerina organizacinį potencialą, vertina gebėjimus ir skatina inovacijas. Analizuojamos žinių dalijimosi sampratos pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Žinių dalijimosi proceso apibrėžtys

Autoriai	Apibrėžimas
Nonaka & Takeuchi, 1995	Žinių dalijimasis yra procesas, kurio metu organizacijos nariai dalijasi neišreikštomis ir išreikštomis žiniomis, skatindami kūrybiškumą ir inovacijas.
Sveiby, 1997	Žinių dalijimasis yra organizacinės kultūros išraiška, leidžianti skatinti inovacijas ir mokymąsi organizacijoje.
Lee, 2014	Žinių dalijimasis yra procesas, kurio metu organizacijos nariai mainais perduoda žinias ir patirtį, siekdami skatinti novatorišką elgesį ir didinti bendrą organizacinį veiksmingumą.
Zhang et al., 2024	Žinių dalijimasis yra proceso dalis, kai organizacijos nariai dalijasi įvairiomis žiniomis ir idėjomis, skatinančiomis kritinį ir kūrybišką mąstymą bei inovacijų plėtrą.

Šaltinis: sudaryta autorių.

Vadovaujantis Nonakos ir Takeuchi (1995), Sveiby (1997), Lee (2014), Zhango ir kt. (2024) žinių dalijimosi apibrėžimais, išskiriami pagrindiniai veiksniai. Jie pateikiami 1 paveiksle.



1 paveikslas. **Žinių dalijimosi veiksniai**

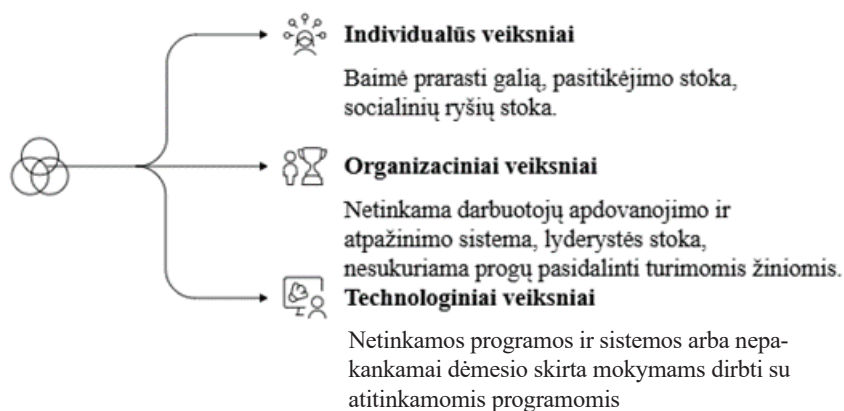
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Nonaka & Takeuchi, 1995; Sveiby, 1997; Lee, 2014; Zhang et al., 2024

Apibendrinant pateiktas apibrėžtis ir atsižvelgiant į 1 paveiksle išskirtus veiksniai, galima teigti, kad *žinių dalijimasis* traktuotinas kaip procesas, grindžiamas įvairių veiksmų sąveika, tarp kurių ypač svarbi neišreikštų ir išreikštų žinių, perduodamų ir įgyjamų žinių sąveika, kai sukuriamos naujos žinios, skatinimas kūrybiškumas, stiprinama organizacinė kultūra. Nonaka ir Takeuchi (1995) bei Kroghas (2012) teigia, kad socialinis žinių dalijimasis skatina inovacijas ir plečia organizacijos turimas žinias. Jashapara (2011) akcentuoja teigiamą žinių dalijimosi poveikį – efektyvi žinių sklaida mažina žinių nutekėjimo riziką, stiprina organizacinę kultūrą ir leidžia greičiau reaguoti į rinkos pokyčius. Darroch (2005) bei Ahmadzas ir Karimas (2019) papildoma Jashaparos (2011) išskirtą teigiamą poveikį diapazoną ir įvardija žinių sklaidą kaip vieną iš žinių valdymo procesų, kuris lemia žinių perteklių ir jų pasiekiamumą visiems organizacijos dalyviams. Tyrėjai pabrėžia, kad žinių sklaidą skatina organizacinės kultūros pokyčiai, vadovavimo stiliai ir technologijos. Kwahko ir Parko (2016) teigimu, kiekvienas žmogus turi individualias charakterio savybes, tam tikrų pageidavimų ir aplinkybes, dėl kurių skiriasi aplinkos suvokimas, požiūris ir

elgesys. Siekiant sukurti žiniomis besidalijančią organizaciją, ypač svarbi tinkama dalijimosi žiniomis aplinka ir aplinkos veiksniai.

Mokslinėje literatūroje išskiriami veiksniai, sudarantys būtinas prielaidas žinių dalijimuisi, nes be vidinio noro dalytis patirtimi ir žiniomis bei be tam tikrų išorinių sąlygų procesas praranda veiksmingumą. Išskiriami (Cabrera & Cabrera, 2002; De Vries et al., 2006) tokie žinių dalijimosi veiksniai kaip **motyvacija, pasitikėjimas, bendradarbiavimas** ir **grįžtamasis ryšys**. Organizacijos, siekiančios efektyviai dalytis žiniomis, turi sukurti aplinką, kurioje darbuotojai būtų skatinami **nuolat mokytis, bendradarbiauti ir taikyti savo žinias** bendriems organizacijos tikslams pasiekti (Taminiau, Smit & De Lange, 2009; Lindner & Wald, 2011). Jei **palanki aplinka** nesukuriama, dalytis žiniomis tampa sudėtinga, o tai turi įtakos tiek darbuotojams, tiek visai organizacijai.

Gagnė (2009) išskyrė tris žinių dalijimosi proceso veiksmų kategorijas ir nurodė jų priežastis (2 paveikslas).



2 paveikslas. Žinių dalijimosi proceso veiksmų kategorijos ir jų priežastys

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Gagnė, 2009, taikant Napkin.ai, 2025

Kaip nurodo Gagnė (2009), sėkmingam žinių dalijimosi procesui svarbu sukurti **palankią aplinką**, kurioje veiktų tiek **individualūs**, tiek **organizaciniai**, tiek **technologiniai** veiksniai. Išvardytų veiksmų visuma leidžia organizacijoms nustatyti, kada reikalinga priežasčių prevencija, siekiant užtikrinti efektyvų žinių dalijimosi proceso veikimą. Iš 2 paveikslo matyti, kad tokios priežastys, kaip baimė prarasti galią, pasitikėjimo stoka ir netinkama darbuotojų atpažinimo sistema bei netinkamos programos, neigiamai veikia žinių dalijimosi kultūrą organizacijoje. Taigi, remiantis nurodytomis priežastimis, šių veiksmų prevencijai svarbu sukurti priešingus veiksmus ir tinkamą aplinką. Akcentuojama, kad dėmesys, skirtas minėtoms sąlygoms gerinti ir stiprinti, tinkamai veikia žinių dalijimosi veiksmų kultūrą. Pastebėta, kad išvardyti veiksniai susiję su žinių valdymo pagrindiniais komponentais ir turi ryšį su mokymosi koncepcija (formuoja sudėtingas tarpusavio priklausomybes).

Alavi ir Leidner (2001) išskiria šiuos žinių valdymo komponentus: *žmonės* → *procesai* → *technologijos*. Bhattas (2001) prie minėtų komponentų dar prideda mokymąsi, kaip juos siejančią grandį. Apibendrinus Gagné (2009), Alavi ir Leidner (2001) bei Bhatta (2001) teorinius aspektus, formuluotina išvalga, kad žinių dalijimosi proceso veiksnys ir žinių valdymo esminių komponentų visumą veikia aplinka (3 paveikslas).



3 paveikslas. **Žinių dalijimosi proceso veiksnys ir žinių valdymo esminių komponentų visuma**
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Alavi & Leidner, 2001; Bhatt, 2001; Gagné, 2009, taikant Napkin.ai, 2025

Taigi žinių dalijimosi proceso efektyvumą lemia trys pagrindinės veiksnų grupės: individualūs, organizaciniai ir technologiniai veiksniai. Individualūs veiksniai, tokie kaip darbuotojų motyvacija, tarpusavio pasitikėjimas ir atvirumas, skatina aktyvų žinių dalijimąsi ir užtikrina, kad sukaupta informacija būtų nuolat perduodama ir pritaikoma praktikoje. Organizaciniai veiksniai, įskaitant palankią kultūrą ir tinkamą aplinką, standartizuotus procesus ir vadovų palaikymą, sudaro pagrindą žinių mainams, skatina bendradarbiavimą ir mokymosi procesus organizacijoje. Technologiniai veiksniai, tokie kaip informacinės sistemos, skaitmeninės platformos ir IT infrastruktūra, užtikrina žinių prieinamumą, palengvina jų valdymą ir sklaidą bei integraciją į kasdienę veiklą. Šie esminiai veiksniai leidžia daryti išvadą, kad jų visuma lemia žinių dalijimosi ir valdymo procesų efektyvumą. Darbuotojų pasitikėjimas ir motyvacija, organizacinė kultūra ir technologinė infrastruktūra sudaro palankią aplinką nuolatiniam žinių dalijimuisi ir organizacijos plėtrai.

Mokymosi visą gyvenimą veiksnų teorinė analizė

Galima teigti, kad mokymasis visą gyvenimą yra šiuolaikinės švietimo, darbo rinkos ir asmeninio tobulėjimo sampratos pagrindas, suprantamas kaip nuolatinis ir kryptingas žinių, įgūdžių bei kompetencijų įgijimo procesas (Europos Komisija, 2023). Pabrėžiama, kad šis procesas nėra ribojamas nei amžiaus, nei konkrečios veiklos rūšies – jis trunka

visą gyvenimą ir yra kiekvieno asmens gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Fajcikova ir Urbancova (2017) pabrėžia, kad nuolatinis mokymasis būtinas, siekiant išlaikyti konkurencingumą, ypač globaliame pasaulyje, kur darbo aplinka ir reikalavimai nuolat keičiasi.

Mokymasis visą gyvenimą yra naudingas, nes užtikrina didesnes galimybes asmeniui integruotis į besikeičiančią darbo rinką, kuri reikalauja ne tik profesinių, bet ir skaitmeninių bei komunikacinių įgūdžių ir **įtraukia asmenį į socialinį gyvenimą**. Taip ugdomas gebėjimas socializuotis, prisidėti prie bendruomenės gerovės, gerinama socialinė būtis, didinama motyvacija nuolat tobulėti (Andrea, 2022; Foley, 2023). Europos Komisija (2023) itin akcentuoja mokymosi visą gyvenimą svarbą. Jos pateiktoje ataskaitoje „European year of skills: towards a decade of lifelong learning 2024“ teigiama, kad mokymasis visą gyvenimą nėra tik profesinė būtinybė, o įgyja platesnę socialinę vertę. Mokymasis visą gyvenimą neapsiriboja tik individualiai įgyjamomis žiniomis ar profesinės kvalifikacijos kėlimu. Tai esminis veiksnys, stiprinantis socialinę įtrauktį, aktyvų pilietiškumą, kultūrinį sąmoningumą ir visuomenės sanglaudą.

Europos Komisijos (2024) ataskaitos rekomendacijose Lietuvai akcentuojama būtinybė mažinti darbo rinkos pasiūlos ir paklausos atotrūkį, įgyvendinant tai per aukštojo mokslo sistemos reformą, kuri užtikrintų spartesnę besikeičiančios darbo rinkos poreikių tenkinimą. Minėtas aspektas tiesiogiai siejamas su mokymosi visą gyvenimą politika, kuri tampa pagrindine ir esmine priemone užtikrinant ilgalaikį asmens įsitraukimą į darbo rinką, gebėjimą greitai prisitaikyti prie darbo rinkos pokyčių ir išlikti konkurencingam šiuolaikiniame ekonominiame kontekste. Siekiant išvardytų tikslų, svarbu vadovautis Europos Komisijos (2024) rekomendacijomis, apimančiomis modulinio mokymo plėtrą ir jo skatinimą valstybės mastu, suaugusiųjų švietimo paslaugų stiprinimą regionuose ir neformaliojo bei savarankiško mokymosi galimybių plėtotę. Europos Sąjungos institucijos, siekdamos padėti valstybėms narėms laikytis nurodytų rekomendacijų, susijusių su mokymosi visą gyvenimą kryptimis, ir palengvinti jų įgyvendinimą, sukūrė Europos suaugusiųjų švietimo elektroninę platformą EPAL (European Commission, 2015). Ji įkurta 2015 m. kaip atskira projekto dalis, remianti ir stiprinanti suaugusiųjų švietimo sistemą visoje Europoje.

Suaugusiųjų mokymosi įvairiais gyvenimo etapais ypatumus nagrinėjo tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkai. Mokymosi visą gyvenimą, suaugusiųjų mokymosi ir švietimo teorijas analizavo Knowlesas (1978), Linkaitytė (2003), Dautaras ir Rukštelienė (2006), Jarvisas (2019), technologijų įtaką mokymosi procesams tyrė Mikuljevič (2013), Tasci (2020), Andrea (2022), o mokymosi visą gyvenimą ir profesinio tobulėjimo vaidmenį nagrinėjo Lee (2014) ir Foley (2023). Analizuojant mokymosi visą gyvenimą sampratą, pastebimas jų variantiškumas (2 lentelė).

Taigi *mokymasis visą gyvenimą* apibrėžiamas kaip nenutrūkstantis procesas, kuris apima tiek formalųjį, tiek neformalųjį bei savaiminį mokymąsi. Tai leidžia asmeniui kryptingai tobulinti savo kompetencijas skirtingais gyvenimo ciklais. Jarviso (2019) teigimu, mokymosi modelis pagrįstas tikėtino atlygio klaida (angl. *Reward Prediction Error*,

toliau – RPE). Tai nuolatinė tarpusavio sąveika tarp patirties, refleksijos ir veiklos, kuri vyksta per skirtumų tarp tikėtino ir gauto atlygio įvertinimą, o dopaminas perduoda RPE informaciją, skatindamas mokymąsi ir veiklos motyvaciją, bei leidžia adaptuoti elgesį ir pritaikyti žinias praktikoje. Motyvacija reguliuojama dopaminu, nes, atlygiui esant didesniai, negu tikimasi, veikla tampa intensyvesnė. Kai atlygis mažesnis, veikla silpnesnė. Vadinasi, dopaminas veikia norą mokytis.

2 lentelė. Mokymosi visą gyvenimą sampratos

Autoriai	Sampratos
Linkaitytė, 2003	Nuolatinis mokymosi procesas, apimantis įvairias gyvenimo sritis, įgyvendinamas per formalųjį, neformalųjį ir savaiminį ugdymą.
Dautaras ir Rukštelienė, 2006	Mokymasis visą gyvenimą yra nuolatinis asmenybės ir profesinių įgūdžių tobulinimas, padedantis prisitaikyti prie besikeičiančios darbo rinkos.
Mikuljevič, 2013	Mokymasis visą gyvenimą yra svarbus aspektas, padedantis darbuotojams prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių ir leidžiantis augti profesinėje srityje.
Lee, 2014	Mokymasis visą gyvenimą yra esminis, siekiant prisitaikyti prie technologijų naujovių ir socialinių pokyčių.
Tasci, 2020	Mokymasis yra tęstinis procesas, apimantis visą žmogaus gyvenimą, t. y. nuo gimimo iki mirties.
Andrea, 2022	Mokymasis visą gyvenimą yra strategiškai svarbus, siekiant didinti organizacijos konkurencingumą ir prisitaikymą prie rinkos pokyčių.
Foley, 2023	Mokymasis visą gyvenimą yra socialiai ir kultūriškai sąlygotas procesas, vykstantis įvairiuose gyvenimo kontekstuose: nuo formalių švietimo institucijų iki kasdienės veiklos.
Europos Komisija, 2025	Mokymasis visą gyvenimą – tai bet kokia sąmoninga mokymosi veikla, vykdoma per visą žmogaus gyvenimo ciklą, siekiant patobulinti žinias, įgūdžius ir pagerinti kompetencijas tiek individualiai, tiek visuomenės, karjeros ar bendruomenės lygmeniu.

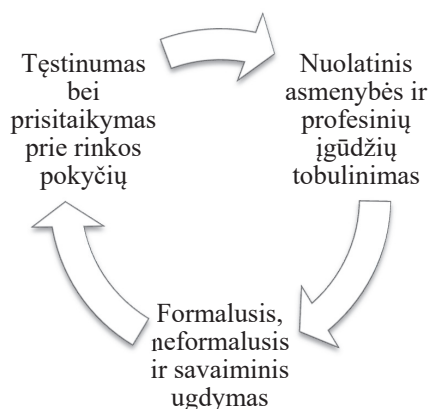
Šaltinis: sudaryta autorių.

Refleksijos svarba grindžiama Kolbo mokymosi teorija. Wijnen-Meijer ir kt. (2022) teigimu, įgytos žinios yra protiniu požiūriu įtvirtinamos konkrečia patirtimi, atitinkančia šias žinias. Kolbo išskirti mokymosi ciklo etapai, tokie kaip patirties įgijimas („konkreiti patirtis“), patirties apmąstymas („refleksyvus stebėjimas“), mokymasis iš patirties („abstraktaus konceptualizavimo“) ir išmoktų dalykų išbandymas („aktyvus eksperimentavimas“), turi būti logiškai susieti tarpusavyje toje pačioje mokymosi temoje. Iš esmės mokymasis visą gyvenimą yra dinamiškas procesas, užtikrinantis nepertraukiamą asmens ir organizacijos vystymąsi (Jarvis, 2019).

Apibendrinant Linkaitytės (2003), Dautaro ir Rukštelienės (2006), Mikuljevič (2013), Lee (2014), Tasci (2020), Andrea (2022), Foley (2023) pateiktas sampratas, galima teigti, kad mokymasis visą gyvenimą gali būti suprantamas kaip **nuolatinis, sąmoningas** ir įvai-

riapūs **asmens tobulėjimo procesas**, vykstantis visą gyvenimą ir apimantis **formalųjį, neformalųjį ir savaiminį mokymąsi**. Remiantis Europos Komisijos (2025) apibrėžimu, akcentuotinas **tęstinumas**, leidžiantis **pagerinti kompetencijas** tiek individualiai, tiek visuomenės, karjeros ar bendruomenės lygmeniu.

Apibrėžimuose galima išskirti tris pagrindinius mokymosi visą gyvenimą veiksmus (4 paveikslas).



4 paveikslas. **Mokymosi visą gyvenimą pagrindiniai veiksniai**

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Dautaras ir Rukštelienė, 2006; Mikuljevič, 2013; Lee, 2014; Andrea, 2022; Foley, 2023

Remiantis 4 paveikslu, galima išskirti esminius mokymosi visą gyvenimą veiksmus. Svarbus veiksnys – **periodiškumas**, nes mokymosi procesas yra **nuolatinis**. Esminis principas – mokymasis turi tapti nuolatine asmenybės praktika, užtikrinančia sistemingą žinių ir įgūdžių plėtojimą (Foley, 2023). Kiti svarbūs veiksniai – **nuoseklumas** ir **tęstinumas**. Jie užtikrina nuolatinių veiklų vykdymą, o tai leidžia darbuotojui nuosekliai įgyti žinių, jas įtvirtinti ir atnaujinti įgūdžius. Visa tai ypač reikšminga siekiant ilgalaikio mokymosi efektyvumo (Foley, 2023). **Įgytų žinių ir įgūdžių pritaikymas** – dar vienas svarbus mokymosi visą gyvenimą veiksnys, nes gebėjimas adaptuoti žinias ir **taikyti jas praktikoje** yra kertinis aspektas. Įgytų žinių ir įgūdžių pritaikymas padeda sieti teoriją su praktika, skatina lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos (Linkaitytė, 2003; Dautaras ir Rukštelienė, 2006). Minėtinas ir **nuolatinis gebėjimų tobulinimas**, apimantis tiek formalųjį, tiek neformalųjį ugdymą, palaikantis asmens ir profesinį augimą bei skatinantis aktyvų įsitraukimą į saviugdos procesą (Mikuljevič, 2013; Tasci, 2020; Andrea, 2022). Be šių veiksmų, mokymosi efektyvumui būtina vidinė **motyvacija** ir **kryptingumas**, užtikrinantys, kad mokymasis atitiktų asmeninius ir profesinius poreikius bei skatintų ilgalaikį vystymąsi.

Išanalizavus mokymosi visą gyvenimą teorinius veiksmus, galima teigti, kad mokymosi visą gyvenimą esminiai veiksniai yra **periodiškumas** ir **tęstinumas**, **motyvacija** ir **kryptingumas**, **įgytų žinių panaudojimas** bei **jų pritaikymas besikeičiančioje rinkoje**. Foley (2023) teigimu, tiek asmeninės, tiek profesinės priežastys daro įtaką mokymuisi visą gyvenimą, kai ugdomas ir skatinamas teigiamas požiūris į nuolat įgyjamas žinias ir

atnaujinamus gebėjimus. Kaip teigia Tasci (2020), **nuolatinis** ugdymasis tampa svarbiu veiksmu saviugdos kelyje, nes skatina **ilgalaikį asmeninį** ir **profesinį augimą** bei aktyvų įsitraukimą besikeičiančioje rinkoje. Mokymosi visą gyvenimą esminis veiksnys yra ir nuolatinis **asmenybės gebėjimų tobulinimas**, nes jis apima tiek formalųjį, tiek neformalųjį ugdymą ir skatina lankstumą bei prisitaikymą prie nuolat kintančių socialinių, ekonominių ir technologinių aplinkos sąlygų (Linkaitytė, 2003; Dautaras ir Rukštelienė, 2006; Mikuljevič, 2013; Andrea, 2022).

Apibendrinant minėtina, kad mokymosi visą gyvenimą proceso veiksmingumui būtinos sąlygos yra **motyvacija, kryptingumas ir nuoseklumas**, nes mokymasis turi atliepti asmeninius ir profesinius poreikius ir būti pagrįstas vidine motyvacija.

Žinių dalijimosi ir mokymosi visą gyvenimą esminių veiksmų dermė

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad žinių dalijimasis yra esminis procesas, leidžiantis ne tik dalytis žiniomis, bet ir transformuoti jas į naujus įgūdžius, išvalgas ir naują patirtį. Žinių dalijimosi proceso efektyvumą lemia trys pagrindinės veiksmų grupės: individualūs, organizaciniai ir technologiniai veiksniai. **Darbuotojų pasitikėjimas ir motyvacija, organizacinė kultūra bei technologinė infrastruktūra** sudaro **palankią aplinką** nuolatiniam žinių dalijimuisi ir organizacijos vystymuisi. Svarbus žinių dalijimosi veiksnys – **palanki ir tinkama aplinka**, kurios esminės sąlygos: **bendradarbiavimas**, skatinantis platesnį žinių lauko suvokimą, **žinių ir patirčių mainai** bei **refleksija**, sudarantys sąlygas atsirasti naujoms idėjoms ir sprendimams. Taip gaunamos žinios iš statiskų, t. y. fiksuotų, duomenų tampa dinaminėmis, nuolat besikeičiančiomis žiniomis, kaskart atsinaujinančiomis ir taikomomis skirtinguose kontekstuose, atspindinčiomis nuolatinę aplinkos ir technologijų pokytį. Probstas, Raub ir Romhardtas (2006) akcentuoja, kad žinių valdymas yra dinamiškas procesas, stiprinantis organizacijos gebėjimą mokytis ir kurti naują vertę.

Kitas svarbus veiksnys – **požiūris** į mokymąsi visą gyvenimą. Nustatyta, kad mokymosi nuostata nėra tik asmeninis pasirinkimas. Tai ir visuotinis poreikis (OECD, 2025). Remiantis OECD (2025) ataskaita „Education at a Glance 2025“, galima teigti, kad, siekiant užpildyti kompetencijų spragas, Lietuvai būtina stiprinti **tęstinį** švietimą, profesinį tobulėjimą ir mokymosi kultūrą visose amžiaus kategorijose. Ši išvalga patvirtina Knowleso (1975) klasikinę suaugusiųjų mokymosi teoriją, pabrėžiančią, kad suaugusieji labiau linkę mokytis, kai mokymasis yra **nuoseklus ir periodiškas**, savarankiškas ir orientuotas į **praktinius poreikius** ar **įgytų žinių ir įgūdžių pritaikymą**. Nuolatinis mokymasis kartu su vidine **motyvacija** ir **kryptingumu** suteikia daugiau galimybių **prisitaikyti prie sparčiai kintančių darbo rinkos poreikių**, technologinių inovacijų ir globalių pokyčių.

Esminių veiksmų visumos analizė taip pat atskleidė, kad žinių dalijimosi procesas tampa jungiamąja grandimi tarp asmeninių gebėjimų ir kolektyvinės organizacinės kompetencijos. Asmenys, aktyviai dalydamiesi patirtimi, formuoja **aplinką**, kurioje kiekvienas narys gali ugdyti naujus įgūdžius ir prisidėti prie bendro kompetencijų augimo. Ši išvalga susijusi su klasikine Nonakos ir Takeuchi (1995) žinių kūrimo spirale, pabrėžiančia, kad žinios

nuolat cirkuliuoja tarp asmens ir organizacijos, pereinamos iš asmeninių į kolektyvines, o tai skatina inovacijų plėtrą ir greitą sprendimų priėmimą.

Apibendrinant galima teigti, kad žinių dalijimasis yra neatsiejama mokymosi visą gyvenimą dalis. Mokymasis visą gyvenimą – strateginis Lietuvos prioritetas. Lietuvos nacionalinėje politikoje mokymosi visą gyvenimą klausimai integruojami į švietimo, socialinės apsaugos ir užimtumo strategijas. 2021–2027 m. laikotarpiu ES fondų lėšomis numatyta plėsti profesinio mokymo centrus, kurti nuotolinio mokymosi platformas, stiprinti skaitmeninių ir žaliųjų įgūdžių pasiūlą (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2021). Plėtojant atvirą, bendradarbiavimu pagrįstą žinių kultūrą, galima sėkmingai užpildyti kompetencijų poreikį organizacijose.

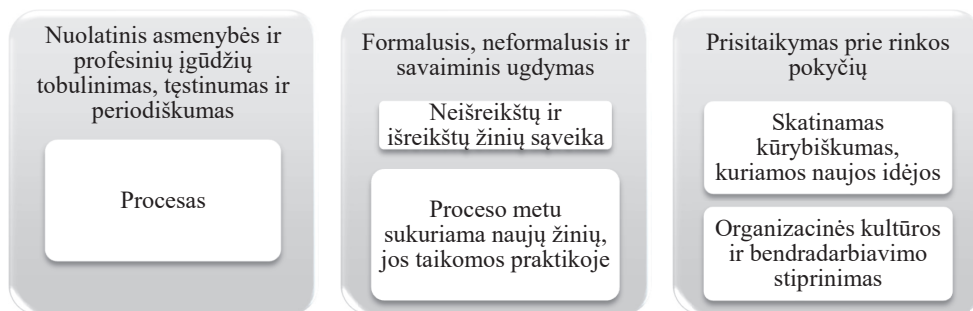
Nagrinėjant žinių dalijimosi ir mokymosi visą gyvenimą veiksmų visumą, matyti jų tarpusavio ryšys. Žinių dalijimasis suprantamas kaip procesas, neišreikštų ir išreikštų žinių sąveika, kai perduodamos ir įgyjamos žinios, o proceso metu sukuriamos naujos žinios, kurios skatina kūrybiškumą ir naujų idėjų kūrimą (Nonaka & Takeuchi, 1995; Dalkir & Kitimbo, 2013; Lee, 2014; Girard & Girard, 2015; Andrea, 2022; Yeboah, 2023). Tai teigiamai veikia **organizacinę kultūrą** ir **bendradarbiavimą** (Plaza & Robotham, 2021). Mokymasis visą gyvenimą apima tiek formalųjį, tiek neformalųjį ugdymąsi, leidžiantį asmeniui **nuolat plėsti kompetencijas** bei **prisitaikyti prie kintančios aplinkos** reikalavimų (Dautaras ir Rukštelienė, 2006; Andrea, 2022). Abiejų procesų sąveika remiasi ne tik asmeninėmis pastangomis, bet ir tinkamos aplinkos kūrimu. Tiek žinių dalijimuisi, tiek mokymuisi būtina **atvira**, bendradarbiavimu grįsta **aplinka**, kuri skatina pasitikėjimą ir žinių sklaidą (Mohd Noor et al., 2015). Tokia aplinka užtikrina sklandų žinių cirkuliavimą, o mokymasis įgyja ilgalaikę vertę tiek asmens, tiek organizacijos, tiek visuomenės lygmenimis.

Išvados

1. Žinių dalijimosi teoriniai veiksniai atskleidžia, kad šis procesas apima tiek **neišreikštų**, tiek ir **išreikštų** žinių **perdavimą**, kuriam esminę reikšmę turi **pasitikėjimas**, **tinkama organizacinė aplinka** ir **mokymams** skirtas laikas. **Pasitikėjimo** ir atvirumo sąlygos lemia, ar žinios bus perteiktos tiksliai ir neiškraipytos, o tinkama organizacinė aplinka skatina aktyvų įsitraukimą ir žinių kokybę (Mašić et al., 2017; Yeboah, 2023). Tai atitinka Probsto ir kt. (2006) išplėtotą žinių valdymo modelį, pabrėžiantį pasitikėjimo ir aplinkos svarbą žinių cirkuliacijai.
2. Mokymosi visą gyvenimą teorinė analizė atskleidžia, kad tai **nuolatinis** procesas, siejantis **formalųjį** ir **neformalųjį** ugdymąsi. Esminiai mokymosi visą gyvenimą veiksniai: **palanki aplinka**, laikas skirtas mokymuisi, **vidinė motyvacija**, **refleksija** ir **praktinis pritaikomumas** (Wijnen-Meijer et al., 2022). Nuolatinis mokymasis leidžia laiku atnaujinti ir plėtoti kompetencijas (Andrea, 2022; Foley, 2023). Šie aspektai glaudžiai susiję su Knowleso (1975) principais, akcentuojančiais savarankišką mokymąsi, vidinės motyvacijos svarbą ir praktinį mokymosi pritaikomumą. Refleksijos svarbą pagrindžia Kolbo mokymosi teorija (Kolb, 1984).

3. Identifikuota žinių dalijimosi ir mokymosi visą gyvenimą veiksmų visuma rodo, kad abu procesai glaudžiai susiję ir vienas kitą papildo. Žinių dalijimasis užtikrina **sklaidą** ir **patirties mainus**, o mokymasis visą gyvenimą sudaro prielaidas šioms žinioms integruoti ir **panaudoti praktikoje**. Lemiamais veiksniais tampa **pasitikėjimas**, **motyvacija** ir **tinkama aplinka**, nes tai ne tik sąlygoja abiejų procesų veiksmingumą, bet ir užtikrina, kad sąveika turėtų ilgalaikę vertę tiek asmeniui, tiek organizacijai, tiek visuomenei.

Identifikuota žinių dalijimosi ir mokymosi visą gyvenimą veiksmų visuma apibendrin-tai pateikiama 5 paveiksle. Išskiriami tarpusavio veikimą lemiantys veiksniai: nuolatinis asmenybės ir profesinių įgūdžių tobulinimas; formalusis, neformalusis ir savaiminis ugdymas; prisitaikymas prie rinkos pokyčių; neišreikštų ir išreikštų žinių sąveika; naujų žinių sukūrimas; kūrybiškumo ir idėjų skatinimas; organizacinės kultūros ir bendradarbiavimo stiprinimas.



5 paveikslas. Žinių dalijimosi ir mokymosi visą gyvenimą sąveika ir tarpusavio veikimą lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Nonaka ir Takeuchi, 1995; Dautaras ir Rukštelienė, 2006; Dalkir & Kitimbo, 2013; Mikuljevič, 2013; Lee, 2014; Girard & Girard, 2015; Andrea, 2022; Foley, 2023; Yeboah, 2023

Nuolatinis asmenybės ir profesinių įgūdžių tobulinimas vyksta per formalųjį, neformalųjį ir savaiminį ugdymą, sąveikaujant neišreikštomis ir išreikštomis žinioms, sukuriančioms mokymosi procesą ir naujas žinias. Nuolatinis prisitaikymas prie rinkos pokyčių grindžiamas kūrybiškumo ir naujų idėjų skatinimu bei organizacinės kultūros ir bendradarbiavimo stiprinimu.

Author contributions

Ingrida Tamulevičienė – conceptualization, methodology, formal analysis, investigation, writing (original draft), writing (review and editing), visualization.

Saulė Jokūbauskienė – conceptualization, supervision, writing (review and editing).

Literatūros sąrašas

1. Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207–230. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>
2. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
3. Andrea, L. (2022). Knowledge management as a powerful tool to increase competitiveness. Exploring interrelations of knowledge management and adult learning in the context of the learning organization. *Opus et Educatio*, 9(4). <https://doi.org/10.3311/ope.532>
4. Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75. <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>
5. Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710. <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>
6. Dalkir, K., & Kitimbo, I. (2013). Characterization of knowledge sharing practices in a project based organization. In *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organizational Learning* (pp. 561). Academic Conferences International Limited. <https://www.proquest.com/openview/a74e68d4c47711a0eef3d352ea5e1596/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796420>
7. Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
8. Dautaras, J., ir Rukštelienė, N. (2006). Mokymosi visą gyvenimą motyvacija: pedagogų požiūris. *Pedagogy Studies / Pedagogika*, (83), 74–79.
9. De Vries, R. E., Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
10. Drucker, P. (2001). *Managing in the Next Society* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080942377>
11. European Commission. (2015). *Education and Training Monitor 2015*. <https://epale.ec.europa.eu/en/resource-centre/content/education-and-training-monitor-2015>
12. Europos Komisija. (2023). *European Year of Skills: Towards a Decade of Lifelong Learning*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023D0936>
13. Europos Komisija. (2024). *2024 m. šalies ataskaita. Lietuva: pridedama prie rekomendacijos dėl Tarybos rekomendacijos dėl Lietuvos ekonominės, socialinės, užimtumo, struktūrinės ir biudžeto politikos*. <https://op.europa.eu/lt/publication-detail/-/publication/d24e3da9-2e57-11ef-a61b-01aa75ed71a1/language-lt>
14. Europos Komisija. (2025). *Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas, kuriuo nustatoma 2028–2034 m. programa „Erasmus+“*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52025PC0549>
15. Fajcikova, A., & Urbancova, H. (2017). The role of organizations in lifelong learning and development. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2), 621–630. <https://doi.org/10.11118/actaun201765020621>
16. Foley, T. (2023). *Exploring perceptions of interreligious learning and teaching and the interplay with religious identity* [Doctoral dissertation, James Cook University]. <http://dx.doi.org/10.25903/0fw6-4f36>
17. Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management: Special Issue: HRM and Knowledge Processess*, 48(4), 571–589. <https://doi.org/10.1002/hrm.20298>
18. Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1–20. https://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_1/OJAKM_Volume3_1pp1-20.pdf
19. Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2195027. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>
20. Jarvis, H. (2019). What can saccades reveal about the link between learning and motivation? *The Journal of Neuroscience*, 39(47), 9274–9276. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.1598-19.2019>
21. Jashapara, A. (2011). *Knowledge Management: An Integrated Approach*. Pearson Education.

22. Kmiecik, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832–1859. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
23. Knowles, M. S. (1978). Andragogy: adult learning theory in perspective. *Community College Review*, 5(3), 9–20. <https://doi.org/10.1177/009155217800500302>
24. Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
25. Krogh, G. V. (2012). Knowledge sharing in organizations: the role of communities. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 403–432). <https://doi.org/10.1002/9781119207245.ch19>
26. Kwahk, K. Y., & Park, D. H. (2016). The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments. *Computers in Human Behavior*, 55(Part B), 826–839. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.09.044>
27. Lee, J. (2014). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 78–94. <https://doi.org/10.2307/25148669>
28. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2021). *2021–2027 metų Europos Sąjungos fondų investicijų programos aprašas*. <https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/ES%20investicijos/programa.pdf>
29. Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), 877–888. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.003>
30. Linkaitytė, G. M. (2003). Lietuvos suaugusiųjų švietimo naujovės: kontekstas ir patirtis. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 6, 52–65. <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2003~1377847678476/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
31. Mašić, B., Nešić, S., Nikolić, D., & Dželetović, M. (2017). Evolution of knowledge management. *Industrija*, 45(2), 127–147. <https://doi.org/10.5937/industrija45-13201>
32. Mikuljevič, M. (2013). New trends in employee education and training: the learning organisation. *SEER: Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, 16(4), 467–479. <https://www.jstor.org/stable/43293545>
33. Mohd Noor, N. H., Hajar, S. A., & Idris, M. A. (2015). The determinant of nonprofit external and internal effectiveness: the role of knowledge sharing, collaborative culture, and beneficiary participation. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(5), 459–474. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1076550>
34. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
35. OECD. (2025). *Education at a Glance 2025: OECD Indicators*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/education-at-a-glance-2025_c58fc9ae/1c0d9c79-en.pdf
36. Özkeskin, H., & Çınar, P. T. (2025, April). Artificial intelligence as a lifelong learning tool: investigating its role in adult education. In *10th International Conference on Lifelong Education and Leadership for ALL (ICLEL 2024)* (pp. 81–99). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-686-4_8
37. Paschek, D., Ivascu, L., & Draghici, A. (2018). Knowledge management – the foundation for a successful business process management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 182–191. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.03.022>
38. Plaza, W., & Robotham, D. (2021). *Establishing a Culture of Lifelong Learning in the Workplace*. <https://extension.psu.edu/establishing-a-culture-of-lifelong-learning-in-the-workplace>
39. Rachmad, Y. E. (2022). *Learning Adaptation Theory*. OSF.
40. Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers.
41. Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: impacts, benefits, and implementation. *Computers*, 12(4), Article 72. <https://doi.org/10.3390/computers12040072>
42. Taminiau, Y., Smit, W., & De Lange, A. (2009). Innovation in management consulting firms

through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 42–55. <https://doi.org/10.1108/13673270910931152>

43. Tasci, S. (2020). 21st century skills and teacher training. In *Research Highlights in Education and Science 2020* (pp. 65–83). https://www.isres.org/books/chapters/Rhes2020-65-83_29-12-2020.pdf

44. Ulfert-Blank, A.-S., & Schmidt, I. (2022). Assessing digital self-efficacy: review and scale development. *Computers & Education*, 191, Article 104626. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104626>

45. Vrdoljak, I. (2025). Development of lifelong education in the Republic of Croatia: an analysis of trends in PhD graduations. *Entrenova – Enterprise Research Innovation*, 9(1), 141–151. <https://doi.org/10.54820/entrenova-2023-0014>

46. Vrontis, D., Morea, D., Basile, G., Bonacci, I., & Mazzitelli, A. (2021). Consequences of technology and social innovation on traditional business model. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, Article 120877. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120877>

47. Wijnen-Meijer, M., Brandhuber, T., Schneider, A., & Berberat, P. O. (2022). Implementing Kolb's experiential learning cycle by linking real experience, case-based discussion and simulation. *Journal of Medical Education and Curricular Development*, 9. <https://doi.org/10.1177/23821205221091511>

48. World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report, 2025. Insight Report*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

49. Zhang, N., Yao, Y., Tian, B., Wang, P., Deng, S., Wang, M., & Chen, H. (2024). *A Comprehensive Study of Knowledge Editing for Large Language Models*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2401.01286>

Kiti šaltiniai

1. ChatPDF. (2025). *ChatPDF* [Dirbtinio intelekto įrankis dokumentams apdoroti]. Retrieved October 3, 2025, from <https://www.chatpdf.com>

2. Elicit. (2025). *Elicit* [Dirbtinio intelekto įrankis mokslinių tyrimų paieškai ir analizavimui]. Retrieved September 30, 2025, from <https://elicit.com>

3. Napkin.ai. (2025). *Napkin.ai* [Dirbtinio intelekto įrankis vizualinėms idėjoms generuoti]. Retrieved October 1, 2025, from <https://www.napkin.ai>

4. OpenAI. (2025). *ChatGPT* [Didysis kalbos modelis]. Retrieved October 4, 2025, from <https://chat.openai.com/chat>