

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

ŽIVILĖ VASILEVSKIENĖ

BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ BENDRŪJŲ KOMPETENCIJŲ  
UGDYMAS: ORGANIZACIJŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ  
Magistro baigiamasis darbas

Vadovė  
doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS

2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ BENDRŲJŲ  
KOMPETENCIJŲ UGDYMAS: ORGANIZACIJŲ  
LYGINAMOJI ANALIZĖ

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N71001

Vadovė

\_\_\_\_\_ doc. dr. R. Dačiulytė  
2014-11-15

Recenzentas

\_\_\_\_\_  
2014

Atliko

ŽImis09-01 gr. stud.  
\_\_\_\_\_ stud. Ž. Vasilevskienė  
2014-11-15

VILNIUS

2014

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS .....	6
ĮVADAS.....	7
<b>1. DARBUOTOJŲ BENDROSIOS KOMPETENCIJOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO KONTEKSTE .....</b>	<b>10</b>
1.1. Kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų samprata.....	10
1.2. Kompetencijų lygiai. Bendrųjų kompetencijų samprata ir skirstymas .....	16
1.3. Bendrosios kompetencijos – investicija į darbuotojų ir organizacijos konkurencingą augimą ..	21
1.4. Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema organizacijoje: reikalavimai darbuotojų kompetencijoms .....	22
1.5. Lietuvos bibliotekų sistema: kintantis bibliotekų vaidmuo ir reikalavimai bibliotekų darbuotojų bendrosioms kompetencijoms .....	26
<b>2. DARBUOTOJŲ BENDRŲJŲ KOMPETENCIJŲ SISTEMINGAS UGDYMAS ORGANIZACIJOJE.....</b>	<b>30</b>
2.1. Bendrosios kompetencijos ir mokymasis visą gyvenimą: besimokančios organizacijos pranašumai .....	32
2.2. Personalo ugdymo sistema grįsta kompetencijų portfelio sudarymu.....	35
2.3. Bibliotekų darbuotojų kompetencijų sistemingas ugdymas.....	37
<b>3. BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ BENDROSIOS KOMPETENCIJOS: UGDYMAS IR UGDYMO SISTEMA. EMPIRINIS TYRIMAS.....</b>	<b>39</b>
3.1. Empirinio tyrimo metodologija.....	39
3.1.1. Tyrimo metodų pagrindimas .....	40
3.1.2. Tyrimo imtis.....	42
3.2. Bibliotekų darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymas ir ugdymo sistemų organizacijoje tyrimo rezultatų analizė.....	45
3.3. Bibliotekų ekspertų interviu rezultatų analizė.....	73
3.4. Empirinio tyrimo išvados .....	81
IŠVADOS.....	82
REKOMENDACIJOS.....	84
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	85
ANOTACIJA .....	89
SANTRAUKA .....	90
SUMMARY .....	91
PRIEDAI.....	92

## **LENTELIŲ SĄRAŠAS**

- 1 lentelė. Susisteminti kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų aiškinimai
- 2 lentelė. Bendrųjų kompetencijų sąrašas
- 3 lentelė. Profesionalių bibliotekininkų (respondentų) ir reikalingo apklausti respondentų skaičiaus pasiskirstymas
- 4 lentelė. Anketų grįžtamumas pagal tirtas bibliotekas
- 5 lentelė. Ekspertų atrankos lentelė
- 6 lentelė. Bendrųjų kompetencijų svarbos darbuotojams argumentai
- 7 lentelė. Bendrųjų kompetencijų ugdymu organizacijoje nepatenkintų darbuotojų argumentai
- 8 lentelė. Siūlymai dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo gerinimo Lietuvos apskričių viešosiose bibliotekose
- 9 lentelė. Bendrųjų kompetencijų ugdymo reikalingumas ir naudingumas darbuotojams ir organizacijai

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Modifikuotas kompetencijos „ledkalnio“ modelis
- 2 pav. Kompetencijos lygio ir darbo veiklos rezultatų ryšys
- 3 pav. Vidinės ir paviršinės kompetencijos grupės
- 4 pav. Lietuvos bibliotekų sistema
- 5 pav. Kintantis bibliotekos darbuotojų vaidmuo
- 6 pav. Modifikuota kompetencijos formavimosi struktūra
- 7 pav. Besimokančios organizacijos pranašumai
- 8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį
- 9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių
- 10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
- 11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje (metais)
- 12 pav. Mokymų organizavimas darbuotojams
- 13 pav. Už mokymus atsakingas skyrius ar specialistas organizacijoje
- 14 pav. Organizacijose praktikuojamų ir darbuotojams priimtinausių mokymo(si) būdų ir principų palyginimas
- 15 pav. Bendras darbuotojų dalyvavimo mokymuose dažnumas
- 16 pav. Darbuotojų dalyvavimo mokymuose dažnumas pagal bibliotekas
- 17 pav. Mokymų poreikio nustatymas organizacijose
- 18 pav. Darbuotojų prisidėjimas prie ugdymo sistemos formavimo organizacijoje
- 19 pav. Informacijos sklaida apie galimybę dalyvauti mokymuose
- 20 pav. Dažniausiai ugdomos darbuotojų kompetencijos
- 21 pav. Bendrųjų kompetencijų ugdymas – prioritentinė kryptis
- 22 pav. Bendrųjų kompetencijų svarba darbuotojams
- 23 pav. Bendrųjų kompetencijų įtaka darbo kokybės gerinimui
- 24 pav. Bendrųjų kompetencijų įtaka darbo efektyvumo didinimui
- 25 pav. Bendrųjų kompetencijų įtaka darbuotojų profesinės karjeros formavimui
- 26 pav. Darbuotojų vadybinių bendrųjų kompetencijų ugdymas pastaraisiais metais
- 27 pav. Darbuotojų socialinių ir pilietinių bendrųjų kompetencijų ugdymas pastaraisiais metais
- 28 pav. Darbuotojų asmeninio efektyvumo bendrųjų kompetencijų ugdymas pastaraisiais metais
- 29 pav. Projektų valdymo bendrosios kompetencijos įvertinimas apskričių bibliotekose
- 30 pav. Veiksniai darantys įtaką bendrųjų kompetencijų ugdymo procesui organizacijoje
- 31 pav. Darbuotojų pasitenkinimas bendrųjų kompetencijų ugdymu
- 32 pav. Darbuotojų pasitenkinimas bendrųjų kompetencijų ugdymu kiekvienoje iš bibliotekų

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Bibliotekų darbuotojų bendrųjų kompetencijų įvertinimo suvestinė (%)
- 2 priedas. Bendrųjų kompetencijų svarbumo vertinimo statistinis skirtumas bibliotekose (Kruskalo-Voliso testas)
- 3 priedas. Darbuotojų požiūrio į bendrųjų kompetencijų svarbą jų atliekamoms funkcijoms organizacijoje tarpusavio koreliacijos (Spearman'o koreliacija)
- 4 priedas. Projektų valdymo bendrosios kompetencijos svarbumo vertinimo statistinis skirtumas bibliotekose (porinių dažnių lentelės Crosstabs)
- 5 priedas. Kompetencijų ugdymo dažnumas bibliotekose (porinių dažnių lentelės Crosstabs)
- 6 priedas. Darbuotojų pasitenkinimo bendrųjų kompetencijų ugdymu organizacijoje standartizuotųjų liekanų pasiskirstymas bibliotekose (porinių dažnių lentelės Crosstabs)
- 7 priedas. Bendrųjų kompetencijų aprašymai
- 8 priedas. Klausimynas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų ekspertams
- 9 priedas. Anketa Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojams (profesionaliems bibliotekininkams)
- 10 priedas. Atrinktų ekspertų sąrašas
- 11 priedas. Bendrųjų kompetencijų pasiskirstymas pagal svarbumą bibliotekų vykdomai veiklai (ekspertų vertinimas)

## IVADAS

Pastaruoju metu vis didesnę vaidmenį organizacijų veikloje vaidina žmogus. Didėja jo įtaka organizacijos veiklos efektyvumui, rezultatų našumui. Kiekvienas vadovas pradeda suprasti, koks svarbus vaidmuo atitenka personalui ir kokia didelė atsakomybė yra sugebėti jam tinkamai vadovauti, siekiant įgyvendinti organizacijos numatytus tikslus ir išsikeltus uždavinius. Kompetentingi ir atsidavę darbuotojai yra organizacijos „variklis“, jie yra organizacijos sėkmės garantas. Keičiantis darbo rinkai bei jai keliamiems reikalavimams, keičiasi ir darbdavių požiūris į darbuotojus ir darbo organizavimą, vis svarbesniu atrankos kriterijumi tampa bendrosios kandidato kompetencijos. Tai patvirtina įvairūs atlikti tyrimai (Jovaiša ir Shaw, 1998; Laužackas, 2005 ir kt.), rodantys augantį bendrųjų kompetencijų reikšmingumą, kuris neabejotinai turi įtakos profesinio rengimo teorijai ir praktikai. Šių kompetencijų ugdymas yra aktuali profesinio rengimo problema ne tik Lietuvoje, bet ir ilgai, daugiau pažengusią profesinio rengimo praktiką turinčiose Vakarų Europos šalyse (Laužackas, 2005).

Ugdomos bendrosios darbuotojų kompetencijos leidžia jiems geriau prisitaikyti prie naujo darbo aplinkos arba struktūrinių pokyčių organizacijoje, darbdavių keliamų reikalavimų kaitos, netikėtų ir komplikuočių situacijų, praplečia jų galimybes siekiant karjeros įmonėje, kelia pačio darbuotojo motyvaciją, savivartę ir vertę darbo rinkoje. Darbuotojų nuoseklus kompetencijų ugdymas ir kryptingas valdymas, siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo ir aukštų rezultatų, yra aktualus uždavinys bet kuriai šių dienų organizacijai tiek privačiajame, tiek viešajame sektoriuje.

Šiuo magistro darbu siekiama išnagrinėti bendrųjų kompetencijų sampratą, jų įtaką organizacijos ir personalo valdymo sistemos kokybei, darbo efektyvumui. Darbo empirinio tyrimo dalimi norima atskleisti kaip pasirinktos organizacijos, kurias galima įvardinti kaip besimokančias – apskrities viešosios bibliotekos – suvokia, ugdo ir vertina darbuotojų bendrąsias kompetencijas; paanalizuoti organizacijos naudojamą darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemą ir taikomus metodus; iširti, ar organizacijos vykdomi mokymai darbuotojams yra naudingi ir efektyvūs bei identifikuoti esamos sistemos privalumus ir trūkumus pateikiant galimas rekomendacijas darbuotojų ugdymo sistemos tobulinimui.

Temos **ištirtumas**. Magistro darbo tema Lietuvoje kelia vis didesnę susidomėjimą, bendrosios kompetencijos ir jų ugdymas tampa dažna įvairių projektų, seminarų, mokymų tema, įmonių, organizacijų personalo valdymo strategijų dalimi. Naujoves sekantys ir novatoriškas personalo valdymo priemonės taikantys darbdaviai, personalo paieškos ir atrankos įmonės, ekspertai supranta ir pripažįsta bendrųjų kompetencijų svarbą ne tik darbuotojui, kaip asmenybei ar darbo rinkos vienetui, bet ir organizacijoms, siekiančioms vadintis šiuolaikinėmis, lanksčiomis ir atviromis, vykdančiomis mokymosi visą gyvenimą politiką. Tai vienas kriterijų tapti sėkminga organizacija su nuolat augančiais darbuotojais ir kylančiais jų darbo rezultatais. Viena iš svarbesnių, praktinius kompetencijų ugdymo modelius ir jų pritaikymą darbe atskleidžiančių knygų yra išleista autorių Lyle M. Spencer ir Signe M.

Spencer Niujorke – „Competence at work: Models for superior performance“ (1993). Šios tematikos straipsnių, leidinių bei mokslinių darbų gausa neatsilieka ir kiti užsienio autoriai (Otten ir Ohana, 2009; Bergenhenegouwen, 1996 ir kt.).

Lietuvoje apie darbuotojų kompetencijų ugdymą, daugiau akcentuojant bendrąsias kompetencijas, mokslinių darbų ir straipsnių yra rašę tokie autoriai kaip Palmira Jucevičienė, Daiva Lepaitė (2000), Tomas Jovaiša (1998), Rūta Dačiulytė (2010, 2011, 2012), Vilma Tabutienė, Jurgita Bajarūnienė (2008), Nijolė Petkevičiūtė, Eglė Kaminskytė (2003), Vainius Smalskys (2011), Vladimiras Gražulis (2012), R. Laužackas (2005) ir kiti. Apie organizacijų darbuotojų įvairių kompetencijų ugdymą ir jų svarbą bendrąją prasme yra rašoma daugumoje profesinio rengimo metodikų, personalo valdymo knygoje, konferencijų pranešimų rinkiniuose, pastaraisiais metais parengta ir magistro darbų, tiriančių tam tikrų kompetencijų įtaką pasirinktiems veiklos sektoriams. Lietuvoje bendrųjų kompetencijų ugdymo tema ypatingai daug dėmesio susilaukia švietimo ir medicinos srityse, tačiau ji neabejotinai yra svarbi visuose veiklos sektoriuose. Dėmesys personalo ugdymui ir būtent bendrųjų kompetencijų ugdymui, tyrimams šia tema užsienio organizacijose, personalo paieškos ir įdarbinimo agentūrų siūlomuose mokymuose visgi yra didesnis.

Taigi, nors profesinių kompetencijų ugdymas jau yra tapęs neatsiejama daugelio organizacijų vystymo dalimi, tačiau pastebima, kad bendrosios kompetencijos ir jų ugdymas išlieka iki galo neatskleista sritimi darbdaviams, kuri reikalauja platesnių žinių, dėmesio, finansinių ir laiko investicijų. Galima teigti, kad bendrųjų kompetencijų ugdymo svarba organizacijų planuose vis dar užima nepakankamą vietą, tad ši sritis reikalauja didesnio dėmesio, tyrimų ir rekomendacijų.

**Darbo problema** – bendrųjų kompetencijų ugdymas kultūros sektoriaus organizacijose vykdomas be vieningos sistemos ir epizodiškai, jam skiriamas nepakankamas dėmesys ir finansavimas.

Darbo temos **naujumas**. Magistro darbo temą būtų galima įvardinti kaip naują, nes ji dar nebuvo plačiai tyrinėta bibliotekų kaip besimokančių organizacijų veikloje. Moksliniam tyrimui atlikti pasirinktos 5 Lietuvos apskričių viešosios bibliotekos (Kauno, Klaipėdos, Panevėžio, Šiaulių ir Vilniaus), kurios tarpusavyje panašios pagal savo vykdomos veiklos specifiškumą. Darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymo analizė jose nebuvo atlikta, o tyrime taikomi kokybiniai ir kiekybiniai metodai leidžia naujai pažvelgti į pasirinktų bibliotekų personalo ugdymo sistemas bei palyginti skirtingų lygių – vadovų ir specialistų – požiūrį ir supratimą apie kompetencijų ugdymo poreikį, o taip pat ir naudą visai organizacijai.

Magistro darbo **objektas** – darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymas.

**Tikslas** – ištirti kokios ir kaip ugdomos darbuotojų bendrosios kompetencijos pasirinktose organizacijose.

Tiksliui pasiekti magistro darbe išsikelti šie **uždaviniai**:

1. Nustatyti, kokios bendrosios kompetencijos ugdomos organizacijose, remiantis žmogiškųjų išteklių vystymo teorija;



2. Išanalizuoti bendrųjų kompetencijų organizacijose ugdymo metodus ir juos įtakojančius procesus;
3. Ištirti Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymo sistemą;
4. Nustatyti, kokie veiksniai sąlygoja pasirinktų organizacijų bendrųjų kompetencijų ugdymą.

Magistro darbe keliama **hipotezė** – organizacijų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos nėra nuoseklios ir orientuotos į bendrųjų kompetencijų ugdymą.

Darbe naudotas užsienio ir lietuvių autorių mokslinės literatūros, periodinių leidinių, straipsnių, internetinių portalų analizės metodas, o atliekant empirinius tyrimus – kiekybinis anketinės apklausos metodas bei kokybinis pusiau struktūruoto ekspertų interviu metodas.

Darbą sudaro 3 dalys. Pirmojoje dalyje yra apžvelgiama žmogiškųjų išteklių valdymo teorija, nagrinėjamas sąvokų kvalifikacija ir kompetencija tarpusavio ryšys dėmesį skiriant bendrųjų kompetencijų ugdymo svarbai organizacijose. Taip pat pristatoma Lietuvos bibliotekų sistema ir kintantys reikalavimai bibliotekos darbuotojų kompetencijoms. Antroji darbo dalis skirta bendrųjų kompetencijų sistemingo ugdymo organizacijose aptarimui, išskiriant bibliotekas kaip šiam darbui svarbias organizacijas. Trečiojoje darbo dalyje pristatoma empirinio tyrimo metodologija, apžvelgiami atliktų tyrimų rezultatai ir pateikiamos gautos išvados.

**Darbo apimtis** 130 puslapių, 11 priedų. Darbas iliustruotas 9 lentelėmis ir 32 paveikslais.

Šio magistro darbo **teorinis ir praktinis reikšmingumas** atsiskleidžia gautais empirinio tyrimo rezultatais, kurio tema plačiai nebuvo tyrinėta Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų veikloje. Tyrimo išvados ir šio darbo autorės pateikiamos rekomendacijos, tikimasi, jog turės teigiamų padarinių tirtų bibliotekų veiklos tobulinimui darbuotojų kompetencijų ugdymo srityje.

# 1. DARBUOTOJŲ BENDROSIOS KOMPETENCIJOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO KONTEKSTE

Ši magistro darbo dalis yra skirta apžvelgti mokslinei literatūrai, autoriams ir praktikams, kurie gilinosi, nagrinėjo sąvokų *kvalifikacija* ir *kompetencija* kilmę ir sampratą, sąsajas ir skirtumus su kitomis sąvokomis kaip: kompetentingumas, žinios, gebėjimai, sistema, vadyba, individas, personalas, personalo ugdymas, personalo vadyba, mokymasis visą gyvenimą ir t.t. Taip pat siekiama apžvelgti įvairius kompetencijų apibrėžimus, identifikuoti kompetencijų rūšis, lygius ir jų sąsajas, išskiriant ir akcentuojant bendrąsias kompetencijas bei pasirinktą jų grupavimą, kuriuo bus remiamasi tolimesnėje metodologinėje darbo dalyje.

## 1.1. Kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų samprata

Tiek užsienyje, tiek Lietuvoje apie kompetencijas bei jų įvairovę rašė nemažai autorių ir kone kiekvienas jų šią sąvoką apibūdina vis kitaip. Lietuvoje aktyvesni kompetencijos tyrinėjimai prasidėjo XX a. pabaigoje. Tačiau pirmiausia, reikėtų apibrėžti tas sąvokas, kurios sudaro kontekstą kompetencijoms egzistuoti. Pati bendriausia sąvoka, kurią reikia apibrėžti – vadybos – sąvoka. *Vadyba* – tai valdymas plačiąja prasme, kai per valdomus objektus realizuojamos konkrečios valdymo funkcijos (Sakalas, 2003, p. 27). Kokią organizaciją bepaimtume nagrinėti, susidurtume su personalu, kuris dažnai vadinamas organizacijos „varikliu“. *Personalas* – tikslingai organizuotų žmonių grupė, kurie dirba bendrai, siekdami įgyvendinti organizacijos tikslus bei patenkinti savo poreikius (Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 12). Organizacija negali egzistuoti be žmonių, kaip ir negali vystytis, jeigu joje dirbantys žmonės nesivysto, nesitobulina, neišnaudoja ar neatskleidžia savo turimo potencialo. Tam reikalingas *personalo ugdymas*, kuris siaurąja prasme yra suvokiamas kaip darbuotojų rezervo sudarymas, karjeros planavimas ir valdymas, mokymas, kvalifikacijos tobulinimas bei kompetencijų ugdymas (Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 81). Taigi darbuotojų kompetencijų ugdymas yra viena iš personalo ugdymo sudedamųjų dalių. Remiantis profesore Jucevičiene (2010), kompetencijos ugdymas yra žmogiškųjų išteklių vadybos objektas, edukologijos ir psichologijos mokslai jas nagrinėja mokymosi, ypač visą gyvenimą, kontekste (p. 3). Tačiau visi šie procesai negali vykti be tam tikros tvarkos, todėl organizacijoje turi būti sukurta personalo valdymo sistema, kuri sistemingai ir efektyviai kontroliuotų su personalu susijusius procesus, o tame tarpe ir vystymosi procesus. *Personalos vadyba*, tai sisteminis mokslas apie personalo valdymą, kuris yra nagrinėjamas įvairių disciplinų kaip sociologijos, psichologijos, ekonomikos, etikos ir kt. *Personalos vadyba* gilinaisi į efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertindama tiek organizacijos, tiek kiekvieno ją atstovaujančio individo interesus (Sakalas, 2003, p. 28). *Personalos vadyba* – tai sistema, kuri sukuria

potencialą, reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolesniam jos gyvybingumui palaikyti (Leonienė, 2001). Dažnai įvairūs autoriai personalo vadybos ir personalo valdymo apibrėžimus naudoja adekvačiai. *Personalo valdymas* – vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimo būdas, taikant vadybinio poveikio metodus ir priemones (motyvavimą, valdymo stilius, komandinį darbą ir t.t.) (Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 14). Taigi, kaip galima pastebėti iš autorių siūlomų apibrėžimų, organizacijos egzistavimas ir efektyvus jos funkcionavimas yra sunkiai įsivaizduojamas be vadybinių ir valdymo procesų bei atsidavusių, motyvuotų, nuolat tobulėjančių darbuotojų.

Suaugęs žmogus darbe paprastai praleidžia apie 25 proc. savo gyvenimo, daugiau nei trečdalį paros, o per metus tai sudarytų apie 1920 val. Tai sudaro didelį laiko tarpą, tad profesinė veikla užima itin svarbią vietą kiekvieno dirbančio žmogaus gyvenime. Darbo pobūdis, aplinka, organizacinė kultūra, santykiai su bendradarbiais ir vadovais, pasitenkinimas darbu ir savęs realizavimas jame – visa tai labai stipriai daro įtaką žmogaus gyvenimo kokybei. Tai nulemia ir asmens darbo kokybę, darbo našumą ir pasiekiamus rezultatus, lojalumą organizacijai, santykius su kolegomis ir daugelį kitų dalykų. Todėl už personalą atsakingi skyriai (personalo vadybininkai) organizacijose, turėtų skirti ypatingai didelį dėmesį ne tik darbuotojų profesinių, bet ir asmeninių interesų, poreikių patenkinimui. Darbas ir jo organizavimas turi atitikti asmens poreikių visumą. Profesiniai poreikiai yra tokie, kurie susiję su atliekamu darbu, jo specifika, reikalingais gebėjimais (techniniais, socialiniais, strateginiais) jam atlikti. Tai galima apibrėžti sąvoka *profesinė kompetencija* – sugebėjimas realiai (praktiškai) atlikti tam tikras užduotis konkrečiose veiklos srityse (Adamonienė et al., 2001, p. 34), arba gebėjimas sėkmingai spręsti profesines problemas. Reikia akcentuoti, kad kompetencijos ir kvalifikacijos apibrėžimai yra dažnai sugretinami arba net vartojami kaip sinonimai. Nors kai kurie autoriai terminus naudoja sinonimiškai, tačiau yra ir išskiriančių bei aiškinančių kaip atskiras sąvokas. Panagrinėjus šių dviejų sąvokų reikšmes skirtinguose šaltiniuose buvo nutarta, kad šios pozicijos bus laikomasi ir šiame darbe.

Žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo žodyne (ang. Dictionary of Human Resources and Personnel Management, 1997; 2003) sąvoka *kompetencija* apibrėžiama kaip „buvimas produktyviu, sugebėjimas atlikti darbo reikalaujamas užduotis“.

Oksfordo elektroniniame žodyne (2014) sąvoka *kompetencija* apibrėžiama kaip gebėjimas atlikti ką nors sėkmingai ir efektyviai, o *kvalifikacija* – veiksmas ar faktas, kada įgyjama specialybė ar profesija. Šio termino sinonimais siūloma laikyti sertifikatą, diplomą, laipsnį, licenziją ir pan.

Tarptautinių žodžių žodyne (1985; 2000) kompetencijos reikšmė pateikta iš teisinės pusės. *Kompetencija* –[lot. *Competentia*] – funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos. *Kvalifikacija* (lot. *qualis* - kokios kokybės + *facio* - darau) čia apibūdinama: 1) ko nors kokybės apibrėžimas, jos nustatymas; 2) darbuotojo tinkamumo tam tikram darbui laipsnis, turėjimas reikiamų žinių, patirties, reikalingos tam darbui deramai atlikti.

Lietuvių kalbos žodyne (2005) terminas *kompetencija* apibūdinamas kaip 1. veiklos ar reiškinių sritis, su kuria yra gerai susipažinta; 2. žmogaus ar įstaigos veiklos sritis ir įgaliojimų apimtis.

Tuo tarpu terminas *kvalifikacija* apibrėžiamas kaip 1. tikimo, pasirengimo kokiam nors darbui laipsnis; 2. kieno nors kokybės ir rūšies pažymėjimas, įvertinimas.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) teisės aktų nustatyta tvarka *kvalifikacija* apibrėžiama kaip asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma. *Kompetencija* – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma (2 str).

Remiantis Mokymosi visą gyvenimą Europos kvalifikacijų sąranga (EKS) *kvalifikacija* – tai oficialus įvertinimo ir patvirtinimo proceso rezultatas, gaunamas kompetentingai įstaigai nustatčius, kad asmens mokymosi pasiekimai atitinka nustatytus standartus (p. 11). Tuo tarpu *kompetencija* suprantama kaip įrodytas gebėjimas naudoti žinias, gebėjimus, asmeninius, socialinius ir (arba) metodinius gebėjimus dirbant, siekiant profesinio bei asmeninio tobulėjimo (p. 11).

R. Laužackas (2005), remdamasis žodžio *kvalifikacija* kilme (*lot. Qualis – kam tinkamas, koks; facete – daryti, veikti*) terminą) apibrėžia dvigubai – iš vienos pusės, kvalifikacija atspindi turimas žmogaus žinias, įgūdžius, kuriuos dažniausiai žmogus įgyja mokydamasis profesinio rengimo įstaigose ar naudodamas kitus mokymosi būdus, o iš kitos pusės, kvalifikacija parodo asmens tinkamumo laipsnį vienam ar kitam darbui atlikti (p. 35), pvz.: seminaro diplomas liudija formaliąją profesinės kvalifikacijos pusę, o konkretūs pasiekti darbo rezultatai – praktinę. Ankstesniais metais darytuose tyrimuose (1997, 1999) R. Laužackas atskiria kompetencijos ir kvalifikacijos terminus, atkreipdamas dėmesį, kad kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ją vartojame tada, kai tenka pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje. Kvalifikacijos sąvoka vartotina, kai kalbama apie tai, ką žmogus rengiasi įgyti, arba įgyja švietimo sistemoje, kas yra švietimo procesų tikslai.

Labai panašiai terminus aiškina ir R. Adamonienė (2001), kuri *kvalifikaciją* apibūdina kaip tam tikrą fiksuotą kategoriją, beveik visada išreikštą koku nors dokumentu, pvz.: diplomas, sertifikatas, liudijančiu apie išklaustą ir įsisavintą studijų programą. Čia kvalifikacija atspinti darbuotojo specialybės įvaldymo lygį. Pasak autorės, *kompetencija* – tai individo savita raiška veikloje, pagrįsta jo profesiniais ir asmeniniais gebėjimais, priklausančiais nuo jo kryptingumo, profesinės sąmonės, socialinės, ekonominės aplinkos (p. 31). Prie tokio sąvokų atskyrimo prisideda ir Jovaiša (1993), kurio teigimu *kompetencija* įgyjama kvalifikacijos pagrindu, todėl būtina praktinė patirtis turimą kvalifikaciją išplėtoti į kompetenciją. Lietuvoje ir ne tik dažnai susiduriama su švietimo sistemos problema, kai profesinio rengimo programos yra per daug akademinės, kitaip sakant orientuotos į gebėjimą taikyti žinias studijų sąlygomis, bet nesudaro arba labai ribotai sudaro galimybes studentams, būsimiems specialistams, įgyti praktinės patirties, taigi ir reikiamos kompetencijos. Vėliau tokiomis sąlygomis parengti specialistai susiduria su sunkumais įsidarbinant, realizuojant savo sugebėjimus, taigi nukenčia ir darbdavys.

Reikėtų grįžti prie R. Laužacko (2005) monografijoje pateikiamo *kvalifikacijos* ir *kompetencijos* sąvokų skirtumo aiškinimo. Autorius akcentuoja, kad kvalifikaciją reikėtų suvokti kaip

visumą, apimančią daugybę žinių apie įvairias pasirinktos profesijos funkcijas, kurias įrodo turimas diplomą, pvz.: viešojo administravimo specialisto kvalifikacinis laipsnis. Tuo tarpu kompetencija parodo žmogaus konkrečius gebėjimus, reikalingus konkrečiai profesinei funkcijai atlikti (p. 36). Tokie gebėjimai yra išsiugdomi tikslingai nukreipta praktine veikla, užsiėmimais, tai darbuotojo asmeninio įdirbio rezultatas, pvz.: viešos kalbos parengimas ir auditorinio kalbėjimo gebėjimai. Kitaip tariant, kvalifikacija yra tai, kas yra įgyjama (teorija), o kompetencija yra tai, kas išugdoma (praktika). Darbuotojas, pradėjęs dirbti organizacijoje gali turėti tam tikrą kvalifikaciją, ar įvairių kvalifikacijų rinkinį, tačiau gali būti visai nekompetentingas atlikti jam pavestas funkcijas ir darbus, nes nežinos kaip turimą kvalifikaciją taikyti praktiškai. Visa tai galima apibrėžti *kompetentingumo sąvoka* – tai tam tikri darbuotojo veiklos rezultatai, sugebėjimas kokybiškai atlikti reikiamus veiksmus ir efektyviai panaudoti savo pastangas (Laužackas, 2005, p. 36). Taigi žinių, gebėjimų teorinis turėjimas nėra svarbiausias lemiamas veiksnys.

L. M. ir S. M. Spencer (1993) savo knygoje „Competence at work: models for superior performance“, analizuodamas *kompetencijos* sąvoka pateikia šiek tiek kitokį jos aiškinimą. Remiantis autoriumi, asmens kompetencijos pagrindinė charakteristika yra priežastiniais ryšiais susijusi su efektyvumo, veiksmingumo kriterijais, atsispindinčiais asmens atliekamame darbe ar konkrečioje situacijoje (p. 9). Išskiriami 5-keri charakteristikos tipai, nustatantys kompetencijos sampratą. Juos galima įvardinti kaip *vidinius*, kylančius žmogaus viduje, nematomus (savęs suvokimas, bruožai, motyvai) ir *paviršinius*, kurie pastebimi išorėje, konkrečioje veikloje (žinojimas, įgūdžiai). Išorinius charakteristikos tipus vadiname kvalifikacija, o vidinius – kompetencija. Toks grupavimas gerai perteikia skirtumą tarp kvalifikacijos ir kompetencijos sampratų, kuri iliustruoja 1 pav. pavaizduotas modifikuotas kompetencijos „ledkalnio“ modelis.



1 pav. Modifikuotas kompetencijos „ledkalnio“ modelis (L.M. ir S.M. Spencer, 1993)

Remiantis kompetencijos „ledkalnio“ modeliu, galima teigti, kad kvalifikacija yra asmens kompetencijos sudėtinė dalis, kuri yra akivaizdžiausiai matoma (ledkalnio viršūnė). Pavieniui,

t.y. be ledkalnio pagrindo – paslėptųjų kompetencijų, ji sunkiai gali egzistuoti arba būti mažai funkcionali, tik dalinai realizuojama.

*Žinios* įeina į *kvalifikacijos* sąvokos aiškinimą kaip pirmoji ir elementariausia veiklos išmokimo pakopa. Vėliau, anot A. Jacikevičiaus (1994), veiklos išmokimo kontekste atsiranda *mokėjimas* – pirmoji įgūdžių lavinimo fazė arba dar netobulas veiksmų atlikimo būdas. Tuomet formuojasi aukštesnė pakopa – *įgūdžiai*, kurie yra mąstymo ir praktinės veiklos automatizuotas veiksmas. Ypatingai aukšto lygmens įgūdžiai yra vadinami *meistriškumu*. A. Jacikevičius (1994) teigia, kad būtent meistriškumas suteikia galimybę pritaikyti turimus įgūdžius įvairiausioms naujoms situacijoms. Autoriau mintį pratęsia P. Jucevičienė (2007, p. 129), anot kurios kompleksinėse ir nestandartinėse situacijose vien tik meistriškumo neužtenka ir atsiranda bendrųjų kompetencijų poreikis. Šios kompetencijos (kaip sudėtingų sprendimų priėmimas, konfliktų valdymas, kritinis mąstymas ir t.t.) sujungia asmens darbo įgūdžius ir turimas žinias, savybes ar požiūrius.

*Kompetencijos* termino vystymosi raida P. Jucevičienės ir D. Lepaitės monografijoje (2000) leidžia giliau pažvelgti į kompetencijos ir kvalifikacijos santykio esmę. Autorės nagrinėjamos kompetencijos sampratos erdvę, *kompetenciją* apibūtinama kaip gebėjimus atlikti tam tikrą veiklą, grindžiamus individo žiniomis, įgūdžiais, gebėjimais, savybėmis ir vertybėmis (p. 49). Autorės teigia, jog *kvalifikacija* pasižymi reikalinga veiklai apibrėžti žinių, mokėjimų įgūdžių visuma, o turimos *kompetencijos* slypi ir auga žmogaus viduje bei pasireiškia sėkmingais žmogaus konkrečios veiklos rezultatais. Tokia interpretacija pilnai atitinka 1 pav. pavaizduotą kompetencijos „ledkalnį“.

Labai panašiai aiškina ir darbo bei organizacinę psichologiją tyrinėjantys autoriai (Chmiel, 2005, p. 65-67), kurie teigia, kad kompetencijos sąvoką apibrėžti yra gana sudėtinga, nes jos teorija išsiskiria dviem skirtingomis kryptimis. Remiantis viena teorija, *kompetenciją* galima apibrėžti kaip darbo atlikimą pačia plačiausia prasme. Šiuo pirmuoju požiūriu, *kompetencija* yra veiklos vykdymas, kai griežtai pasirenkami tam tikri kriterijai ir objektyviai vertinami tiesiogiai stebimi poelgiai, bylojantys apie kompetentingą darbą. Antroji teorija suformuoja visiškai skirtingą požiūrį, pagal kurį kompetencija laikoma žmogaus savybe arba savybėmis, dėl kurių jis efektyviau ir geriau atlieka savo darbą. Pagal šį kompetenciją lemiančių savybių požiūrį kompetencija neturi būti įgimta savybė, nes jos galima išmokyti. Tai parodo, kad kompetencijos neįmanoma tiesiogiai stebėti, nes ji yra žmogaus viduje ir skirtingose situacijose žmogaus poelgiai gali būti nevienodi. Todėl reikia sukurti specialius testavimo parametrus ir modelius, leidžiančius ją įvertinti netiesiogiai.

Visgi šiame darbe bus remiamasi 2008 m. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijomis „Mokymosi visą gyvenimą Europos kvalifikacijų sąranga“, kurios autorės nuomone, kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų sampratos yra išgryninamos, ir kuriose vienaip ar kitaip atsispindi daugelio autorių aiškinimai:

*Kvalifikacija* – oficialus įvertinimo ir patvirtinimo proceso rezultatas, gaunamas kompetentingai įstaigai nustačius, kad asmens mokymosi pasiekimai atitinka nustatytus standartus;

*Žinios* – tai, ko pasiekta mokymosi metu įsisavinant informaciją. Žinios yra su darbo arba studijų sritimi susijusių faktų, principų, teorijų ir praktikos visuma;

*Gebėjimai* – gebėjimas taikyti žinias ir naudoti praktinę patirtį atliekant užduotis ir sprendžiant problemas. Čia jie apibūdinami kaip pažintiniai ir praktiniai.

*Kompetencija* – išmoktas ir įrodytas gebėjimas naudoti žinias ir įvairius gebėjimus kaip asmeninius, socialinius ir metodinius dirbant, studijuojant ir siekiant profesinio bei asmeninio tobulėjimo. Kompetencija apibrėžiama vertinant asmens atsakomybę ir savarankiškumą. (p. 11)

Susisteminti kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų aiškinimai, remiantis analizuotais skirtingais autoriais ir šaltiniais, atsispindi 1 lentelėje.

1 lentelė. Susisteminti kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų aiškinimai

<b>Autorius, šaltinis</b>	<b>Kompetencija</b>	<b>Kvalifikacija</b>
<i>Žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo žodynas (1997; 2003); Oksfordo elektroninis žodynas (2014)</i>	Gebėjimas atlikti darbo reikalaujamas užduotis efektyviai, produktyviai, sėkmingai.	Veiksmas ar faktas, kada įgyjama specialybė ar profesija. Sinonimai: sertifikatas, diplomas, laipsnis, licenzija.
<i>L. M. ir S. M. Spencer (1993)</i>	Jos pagrindinė charakteristika yra priežastiniais ryšiais susijusi su efektyvumo, veiksmingumo kriterijais. Svarbiausia suvokti save, savo bruožai(savybes) ir motyvus.	Asmens kompetencijos sudėtinė dalis, kuri yra akivaizdžiausiai matoma (žinios, įgūdžiai).
<i>Nik Chmiel, 2005; P. Jucevičienė ir D. Lepaitė</i>	Ji slypi ir auga žmogaus viduje bei pasireiškia sėkmingais žmogaus konkrečios veiklos rezultatais. Jos neįmanoma tiesiogiai stebėti.	Tai reikalinga veiklai apibrėžti žinių, mokėjimų, įgūdžių visuma. Ją galima stebėti tiesiogiai.
<i>Tarptautinių žodžių žodynas (1985; 2000); Lietuvių kalbos žodynas (2005)</i>	Funkcinis gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, su kuria yra gerai susipažinta.	Darbuotojo pasirengimo, tinkamumo tam tikram darbui laipsnis.
<i>Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011); Mokymosi visą gyvenimą Europos kvalifikacijų sąranga (EKS)</i>	Tai įrodytas gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą bei naudoti žinias, gebėjimus, asmeninius, socialinius ir (arba) metodinius gebėjimus dirbant.	Tai turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma, kuri atspindi oficialus įvertinimo ir patvirtinimo proceso rezultatas (pvz.: diplomas, laipsnis).
<i>R. Laužackas (2005)</i>	Kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Tai gebėjimai, kurie išsiugdomi tikslingai nukreipta praktine veikla ir yra darbuotojo asmeninio įdirbio rezultatas.	Tai visuma, apimanti daugybę žinių apie įvairias pasirinktos profesijos funkcijas, kurias įrodo turimas diplomas. Kvalifikacija parodo asmens tinkamumo laipsnį vienam ar kitam darbui atlikti.

R. Adamonienė (2001); Jovaiša (1993)	Tai individo savita raiška veikloje, pagrįsta profesiniais ir asmeniniais gebėjimais, priklausančiais nuo jo kryptingumo, profesinės sąmonės, socialinės, ekonominės aplinkos.	Tai tam tikra fiksuota kategorija, beveik visada išreikšta koku nors oficialiu dokumentu.
	Dažniausiai kompetencija įgyjama kvalifikacijos pagrindu, todėl būtina praktinė patirtis turimą kvalifikaciją išplėtoti į kompetenciją.	

(Sudaryta darbo autorės pagal nagrinėtus autorius).

Iš įvairių pateiktų sąvokų *kompetencija* ir *kvalifikacija* apibrėžimų akivaizdu, jog negalime jų sutapatinti ir vartoti kaip sinonimų, tačiau negalime paneigti, jog jos tarpusavyje stipriai susijusios ir tarsi papildo viena kitą. Galima daryti išvadą, jog *kompetencija* atspindi darbuotojo praktinius įgūdžius ir vykdomos veiklos srities įvaldymo lygį, o *kvalifikacija* žymi oficialiais dokumentais įrodytą jo teorinio pasirengimo lygį, tinkamumą pasirinktai veiklos kryptčiai.

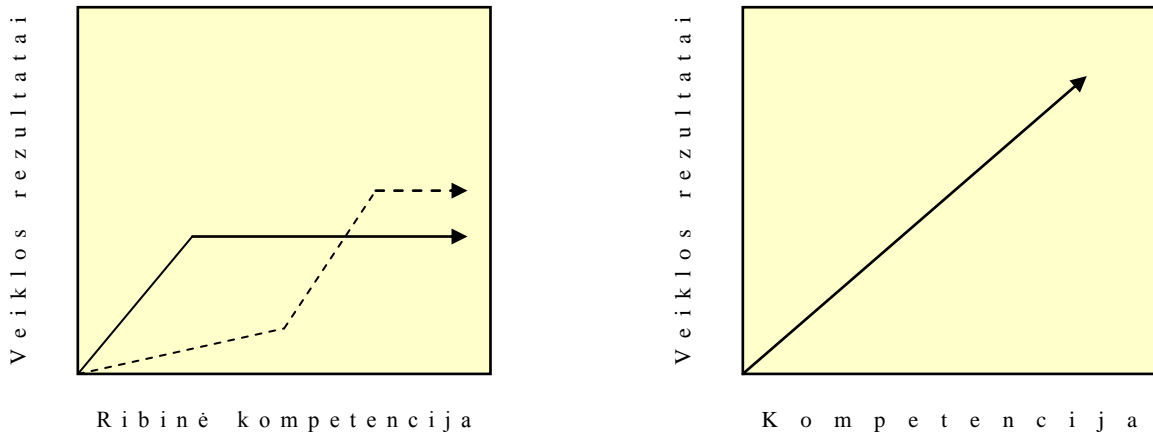
## 1.2. Kompetencijų lygiai. Bendrųjų kompetencijų samprata ir skirstymas

Konkrečios profesijos asmuo atlieka daug įvairių funkcijų, vadinasi, jis turi turėti daug skirtingų kompetencijų. Kitaip sakant, žmogus turi turėti tam tikrą kompetencijų rinkinį, kuriuo galėtų disponuoti pagal situaciją, aplinką ar darbovietę, kurioje dirba. Vystantis mokslui ir technologijoms, informacinei ir žinių visuomenei įgaunant vis didesnę svarbą, darbas tampa sudėtingesnis ir neišvengiamai atsiranda poreikis dažnai keisti darbo įgūdžius, nuolat kelti kvalifikaciją, kartais aplinkybės priverčia ir persikvalifikuoti. Profesiniam mobilumui įgavus pagreitį, retas darbuotojas gali jaustis visiškai saugus ir užtikrintas dėl užimamos darbo pozicijos ilgalaikiškumo, nes garantijas ir stabilumą išstumia nuolatiniai pokyčiai ir konkurencinga darbo rinka. Darbo vaidmuo ir pobūdis darosi lankstesnis, o organizacijos supranta, kad jų išlikimas priklauso nuo pasirinktų geriausių kandidatų. Darbdaviai ieško aukščiausio lygio specialistų patys stebėdami darbo rinkos pasiūlą, naudodamiesi personalo paieškos agentūru, „galvų“ medžiotojų paslaugomis, stebėdami ir analizuodami konkurentus, keldami kandidatams aukštus ir konkrečius reikalavimus. Šie reikalavimai būna labai įvairūs, nes siekiama atrinkti geriausius, tinkamiausius kandidatus siūlomai darbo pozicijai užimti.

Asmens turima kompetencija dažnai yra labai įvairialypė, plačiai suvokiama ir gali būti skirstoma į tam tikrus lygius, kurie padeda susiaurinti jos reikšmę viena ar kita pasirinkta kryptimi. Visų pirma, pradėdant kalbėti apie minėtą kompetencijų rinkinį, reiktų akcentuoti, kad žmogus privalo turėti tam tikrą **ribinį kompetencijos lygį**, kad apskritai galėtų atlikti darbą, pagal priimtinius standartus. L. Spenser ir S. Spencer (1993) pabrėžia, kad kompetencija yra esminė individo charakteristika, tiesiogiai susieta su efektyviu aukštesnio lygio veiklos atlikimu. Netobulinama asmens kompetencija, pasiekusi savo ribinį lygį, nebeišgali pagerinti darbo rezultatų. Kad žmogus galėtų gerai



atlikti aukštesnio lygio veiklą, jo kompetencijos turi būti vystomos ir tobulinamos, nuolatos atnaujinamos arba įgyjamos naujos kompetencijos, kurių dėka darbo rezultatai nestovėtų vietoje, o augtų (Chmiel, 2005, p. 66). Taigi kuo aukštesnis veiklos lygis, tuo labiau jai atlikti reikalinga kompetencija atsiskiria nuo pirminio pagrindo – kvalifikacijos. Kompetencijų tobulinimas ir investicija į jas neša naudą abejoms pusėms – organizacija pasiekia aukštesnius rezultatus, o darbuotojas – sumažina darbo praradimo riziką. Kompetencijos lygio ir darbo veiklos rezultatų ryšį labai gerai iliustruoja 2 pav. esančios schemos.



2 pav. Kompetencijos lygio ir darbo veiklos rezultatų ryšys (Chmiel, 2005, p. 66).

Dažniausiai darbdavių keliami reikalavimai pirmiausiai yra nukreipti į formalus mokymosi rezultatus kaip išsilavinimą žyminčius dokumentus ir kitus kriterijus kaip turima ankstesnė darbo patirtis, konkretūs pasiekti laimėjimai arba į potencialių darbuotojų turimas profesines kompetencijas. Antroje vietoje (bet tai nėra taisyklė) yra žiūrima į pretendentų asmeninių savybių bei bendrųjų kompetencijų sąrašą, kuris yra pernešamas ir pritaikomas įvairiose pareigose, nepriklausomai nuo turimo kvalifikacinio laipsnio. R. Laužackas (1999) teigia, kad į kompetencijas galima žvelgti holistiškai, tačiau jas galima ir skaidyti, dažniausiai pagal atliekamą veiklą. Remiantis įvairiais šaltiniais, kompetencijas būtų galima suskirstyti į 3 pagrindinius lygius:

1. Asmeninės kompetencijos;
2. Profesinės kompetencijos;
3. Bendrosios kompetencijos.

Toliau plačiau nagrinėjama, kaip būtų galima identifikuoti šių lygių kompetencijas, kaip jos yra įgyjamos, ugdomos, kokie yra jų tarpusavio ryšiai.

*Asmeninės kompetencijos* yra apibrėžiamos kaip savęs pažinimo ir mokėjimo sukurti tinkamą savęs vaizdą kitiems gebėjimai (Laužackas, 1999). Šių gebėjimų rinkinys reikalingas kiekvieno žmogaus savirealizacijai ir vystymuisi, prisitaikymui prie visuomenės taisyklių ir pokyčių, įsidarbinimui, sėkmingam bendravimui įvairiose situacijose ir t.t. Dažniausiai asmeninės kompetencijos yra įgimtos ir formuojasi kartu su žmogaus vystymosi procesais. Jos gali keistis

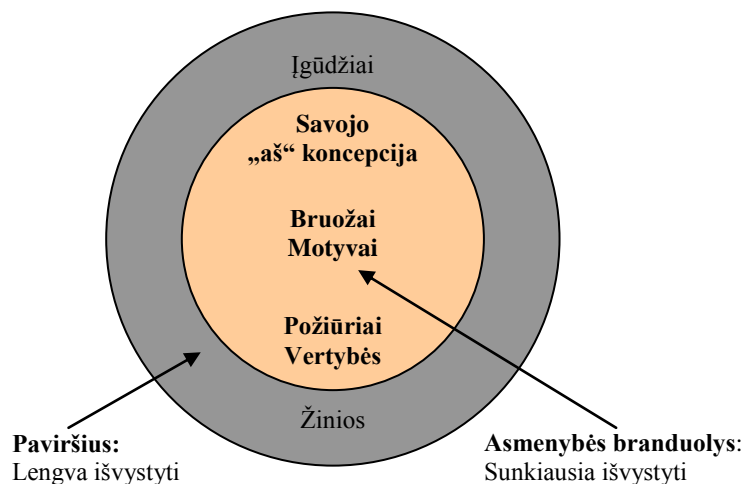
priklausomai nuo pačio žmogaus požiūrio, vertybių pasikeitimo, savęs suvokimo, taip pat jų pokyčiams daryti įtaką gali ir tikslingas ugdymas. Asmeninės kompetencijos dažnai padeda geriau realizuoti profesines kompetencijas.

*Profesinės kompetencijos* – tai specifiniai profesiniai gebėjimai, susiję su konkrečia darbine veikla. Aukštas profesines kompetencijas turintis darbuotojas turi sugebėti išspręsti kylančias profesines problemas arba tam tikrą profesinės problemos dalį nenuspėjamoje (darbinėje) situacijoje. Ši kompetencija gali būti pasiekta lavinant konkrečius gebėjimus pagal tam tikras taisykles, dalyvaujant kvalifikacijos kėlimo kursuose, mokymuose ir pan. Asmens profesinei kompetencijai palaikyti ir nuolatos jai gerinti yra būtinos bendrosios kompetencijos.

*Bendrosios kompetencijos* trumpai galėtų būti apibūdintos kaip jungiamasis elementas, sujungiantis žmogaus profesinę veiklą su jo socialiniu gyvenimu. Šios kompetencijos atskiras žinias, gebėjimus, turimus nuostatus ir vertybes apjungia į visumą bei nukreipia sąmoningai pasirinkta linkme (Jakubė ir Juozaitis, 2012, p. 8). Taigi jos yra labai kompleksiškos ir universalios, o jų ugdymas dažnai būna integruotas į profesinių kompetencijų ugdymą.

L. Spencer ir S. Spencer (1993) nurodo penkias kompetencijos dalis: a) motyvai, b) bruožai, c) savojo „aš“ koncepcija, t.y. požiūriai, vertybės, d) žinios, e) mokėjimas, įgūdžiai (žr. 3 pav.), kuriomis remiantis kompetencijas galima skirstyti į 2 grupes: paviršines ir vidines. Paviršiuje esančios kompetencijos dalys (įgūdžiai ir žinios) dažniausiai yra lengvai vystomos, o viduje esančių dalių (savojo „aš“ koncepcija, bruožai, motyvai, požiūriai ir vertybės) tobulinimo procesai reikalauja daugiau pastangų, stipresnės žmogaus motyvacijos ir sąmoningumo.

Remiantis 3 pav. pavaizduota schema, galima daryti išvadą, kad autorių išskirtos 2 kompetencijų grupės gali apimti šiame darbe išskirtus 3 pagrindinius kompetencijų lygius. Profesinių ir bendrųjų kompetencijų lygiai sutampa su paviršiuje esančiomis kompetencijos dalimis, o asmeninis kompetencijos lygis – su asmenybės branduolį sudarančiomis kompetencijos dalimis.



3 pav. Vidinės ir paviršinės kompetencijų grupės (Spencer ir Spencer, 1993)

Įvairiuose moksliniuose šaltiniuose, metodikose ir tyrimuose yra labai įvairiai skirstomos ir klasifikuojamos kompetencijos. Šiame darbo etape svarbiausia yra iš didelės gausos bendrųjų kompetencijų pasirinkti ir susidaryti bendrųjų kompetencijų sąrašą (žr. 2 lentelė) su trumpais jų srities aprašymais (žr. 7 priedas), kuriuo bus vadovaujama metodologinėje šio darbo dalyje atliekant empirinį tyrimą pasirinktose organizacijose. Reikėtų pabrėžti, jog išskirtose kompetencijų grupėse esančios bendrosios kompetencijos gali būti lengvai perkeliamos iš vienos grupės į kitą, priklausomai nuo esančio poreikio ar konkrečių aplinkybių ir pritaikomos kone kiekvienoje darbo srityje.

2 lentelė. Bendrųjų kompetencijų sąrašas.

<b>Kompetencijų grupė</b>	<b>Bendroji kompetencija</b>
<b>VADYBINĖ</b>	Analitinis mąstymas
	Bendradarbiavimas
	Kitų ugdymas/ mokymas
	Komandinis darbas
	Kritinis mąstymas (argumentavimas)
	Lyderystė
	Pokyčių valdymas
	Projektų valdymas
	Sprendimų priėmimas
	Strateginis mąstymas
	Streso valdymas
<b>SOCIALINĖ IR PILIETINĖ</b>	Inovacinis mąstymas
	Efektyvus bendravimas
	Komunikacija gimtąja kalba
	Komunikacija užsienio kalbomis
	Konfliktų valdymas
	Pilietiškumas
	Skaitmeninis raštingumas
	Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas
	Tarpkultūriškumas
<b>ASMENINIO EFEKTYVUMO</b>	Emocijų ir savęs valdymas
	Informacijos paieška ir apdorojimas
	Iniciatyvumas
	Kultūrinis sąmoningumas ir raiška

<b>ASMENINIO EFEKTYVUMO</b>	Kūrybinis mąstymas
	Laiko planavimas ir valdymas
	Organizuotumas
	Problemų sprendimas
	Reflektavimas ir gebėjimas mokytis
	Verslumas

(Sudaryta darbo autorės, remiantis įvairiais šaltiniais)

Sudarant bendrųjų kompetencijų sąrašą bei išskirtų kompetencijų grupių aprašymus, remtasi įvairiais šaltiniais: Deiv'o Bartramo (Dave Bartram) ir SHL grupės *Didžiųjų aštuonių kompetencijų* (The Great Eight Competencies) vertinimu (Bartram ir SHL Group, 2005); Europos rekomendacijomis grįsta bendrųjų kompetencijų, skirtų viso gyvenimo mokymuisi, struktūra (The Key competences for lifelong learning : European Reference Framework, 2007); vadovautasi Jovaišos ir Shaw moksliniame straipsnyje „Žvilgsnis į bendrųjų gebėjimų ugdymą Rytų ir Centrinėje Europoje (partnerių šalyse)“ pateiktomis bendrųjų kompetencijų kategorijomis ir jų aprašymais; leidinyje „Strateginės individo kompetencijos“ pateikta informacija, kurios parengimą finansavo Leonardo da Vinci pilotinis projektas „Individo kompetencijų vystymas eurointegracijos kontekste“, vienu žymiausių darbo ir karjeros portalų Lietuvoje „Manager.LT“ bei kitais šaltiniais.

Lentelėje išskirtas kompetencijų grupes trumpai būtų galima apibūdinti taip:

*vadybinė (arba vadovavimo)* – tai gebėjimai, kuriais žmonės vadovaujasi patys ir jų pagalba geba vadovauti kitiems. Šie gebėjimai naudojami nebūtinai darbo aplinkoje;

*socialinė ir pilietinė* – tai gebėjimai, kurie padeda žmonėms gyventi tarp kitų žmonių ir naudingai dalyvauti socialiniame bei ekonominiame valstybės gyvenime;

*asmensinio efektyvumo* – tai gebėjimai, leidžiantys žmonėms lengviau ir greičiau pasiekti savo tikslus (darbinius ir asmeninius), efektyviau realizuoti savo sumanymus.

Apibendrinant galima sakyti, jog darbuotojai tolygiai turėtų skirti dėmesį visiems išskirtiems kompetencijų lygiams, tobulinti jiems priskiriamas kompetencijas, nes tik kompetencijų visuma padeda tapti ir išlikti savo srities profesionalais. Tačiau bendrosios kompetencijos, būdamos jungiamuoju elementu, laidžia darbuotojams lengviau vystyti profesinę veiklą, siekti aukštesnių rezultatų bei greičiau prisitaikyti prie kintančių visuomenės taisyklių, užmegzti ir palaikyti socialinius ryšius. Visapusiškai stiprūs darbuotojai sudaro sąlygas organizacijai ne tik išlikti, bet ir augti konkurencingoje darbo rinkoje.

### 1.3. Bendrosios kompetencijos – investicija į darbuotojų ir organizacijos konkurencingą augimą

*„Nesvarbu kur Jūs dirbate: Jūs nesate “samdinys”, bet darote “verslą” su vieninteliu darbdaviu – savimi pačiu, bei konkuruojate su milijonais kitų tokių pačių “verslininkų”. Išlikimo šiame “versle” vienintelė sąlyga – mokytis kaip kasdien didinti savo vertę.“ (Andy Grove citata, Intel).*

Pastarąjį dešimtmetį formuojasi ir baigia įsitvirtinti požiūris, filosofija, kad personalo kvalifikacijai turi būti teikiamas prioritetas ir išskirtinis dėmesys, nes darbuotojų profesinis pasirengimas turi aplenkėti sparčiai besivystančias technologijas. Kad personalas eitų bent vienu žingsniu priekyje technologijų, turi būti sudarytos sąlygos jiems tobulėti tiek profesinėje srityje, tiek kaip asmenybėms. Vienintelė sąlyga sėkmei – mokytis kaip nuolat didinti savo (individo, organizacijos, regiono) sukuriamą vertę. Pasak A. Sakalo (2003), tokia į personalo poreikius orientuota valdymo koncepcija neprieštaruja įmonės tikslams, o atvirkščiai, dažniausiai padeda įgyvendinti ekonominius – efektyvumo didinimo – tikslus, nes jie leidžia ne tik didinti darbuotojų motyvavimo lygį ir pasitenkinimą atliekamam darbu, bet ir gerina organizacijos įvaizdį bei konkurencingumą darbo rinkoje. (p. 32). Žinoma, nereiktų tikėtis, kad vien organizacijos pastangų sukurti palankią personalo valdymo koncepciją pakanka sėkmei garantuoti, nes pačių darbuotojų indėlis ir požiūris taip pat reikšmingas. Visų pirma organizacijos ir darbuotojų interesai turi sutapti, kad galėtų funkcionuoti pilnavertė partnerystė (bendradarbiavimas). Vis svarbesnis ir įsigalintis organizacijose tampa komandinis darbas, funkcijų ir atsakomybių komandoje pasiskirstymas vardan bendro tikslo. Taigi kiekvienas komandos narys tampa atsakingas ne tik už savo asmeninius pasiekimus ir rezultatus, bet už visos komandos. Tai skatina darbuotojus dar labiau stengtis ir nuolat tobulėti, o organizacija turi sudaryti tam palankias sąlygas (gera kvalifikacijos kėlimo sistema, kompetencijų ugdymo galimybės ir pan.). Jeigu abi pusės deda visas pastangas, tuomet darbo efektyvumo pagerėjimas garantuotas. Galima sutikti, kad norint sukurti gerą į darbuotojus orientuotą organizacijos valdymo koncepciją, reikia papildomų finansinių išteklių, tačiau dabartinėmis nuolatinės kaitos sąlygomis, tai atsiperka ir leidžia organizacijai išlikti ir užsitikrinti konkurencingą augimą. Taip pat reiktų nepamiršti, kad ekonomikos vystymasis vis daugiau priklauso nuo tinkamos investicijos į žmones bei jų intelektualinio potencialo išsaugojimą ir plėtrą, t.y. žmogiškąjį kapitalą. Pasak J. Bagdanavičiaus (2002), žmogiškasis kapitalas, kitaip sakant žmogiškieji resursai, yra vertingiausias šiuolaikinės visuomenės resursas, kuris XXI amžiaus pradžioje tampa svarbiu ekonominio-socialinio progreso veiksmu. Pasak autoriaus, pranašumus konkurencinėje kovoje vis dažniau apsprendžia žmonių išsimokslinimas ir visuomenės sukauptų žinių dydis (p. 5-6).

Sistemos ir apgalvotos investicijos į darbuotojus (žmogiškuosius išteklius), garantuoja organizacijoms finansinę (didesnės pajamos ir pan.) ir socialinę naudą. Negalima pamiršti, kad kiekviena investicija yra rizika, šiuo atveju, darbuotojai gali išeiti iš darbo ir pradėti dirbti kitoje organizacijoje, išsinešdami į juos investuotus pinigus, sukauptas žinias, patirtį ir netgi klientus. Tačiau organizacijos gali nuo to apsisaugoti, sukurdamos darbuotojų motyvavimo ir skatinimo sistemą, į

darbuotojus orientuotą organizacinę kultūrą ir t.t. Jeigu žmonės jausis vertinami, skatinami ir naudingi organizacijai, labai maža tikimybė, kad jie norės iš jos išeiti. Protingai ir apgalvotai parengtas personalo valdymo modelis organizaciją gali apsaugoti nuo tokios rizikos ir vesti į sėkmę.

Investicijos į darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymą taip pat labai svarbios, nes prisideda prie jų darbo našumo augimo, skatina darbuotojų įvairiapusiškumą, kūrybiškumą, verslumą, lankstumą, gebėjimą prisitaikyti ir rasti tinkamą sprendimą įvairiose probleminėse situacijose. Darbuotojų inovacinio<sup>1</sup> mąstymo kompetencijos ugdymas yra laikomas viena iš konkurencingumo sąlygų. Todėl galima drąsiai teigti, kad formalus darbuotojų išsilavinimas nebėra vienintelis ir pakankamas profesionalumo bei tinkamumo darbui įrodymas, o kvalifikacijos kėlimo ir jų kompetencijų ugdymo sistemos vystymo būtinumas yra neginčijamas ir vertas didelių investicijų. Visos šios sąlygos vienaip ar kitaip prisideda prie darbuotojų profesinės karjeros formavimo procesų, jų profesinėms bei bendrosioms kompetencijoms keliamų reikalavimų.

#### **1.4. Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema organizacijoje: reikalavimai darbuotojų kompetencijoms**

Žmogiškųjų išteklių vystymo sąvoka susiformavo apie 1970 m. Ji kompleksiskai nagrinėja žmogaus vaidmens, personalo ugdymo ir organizacijos vystymo klausimus. *Žmogiškųjų išteklių vystymas/ valdymas* – tai procesas, skatinantis ilgalaikį, su darbu susijusių mokymo(si) ir atsietų nuo mokymo(si) gebėjimų vystymą(si) individo, komandos ir organizacijos lygmenyse, siekiant pasiekti organizacijos užsibrėžtus tikslus bei pagerinti veiklos rezultatus. Šiuolaikinė šio proceso samprata apima visus individo, komandos ir organizacijos augimui padedančius aspektus, siejasi su bendra organizacijos strategija ir pokyčių valdymu (Dačiulytė, 2011, p. 634). Mokslinėje literatūroje (Melnikas (2008), Jagminas (2008, 2009), Lobanova (2006) ir kt.) teigiama, jog žmogiškųjų išteklių vystymas tampa svarbia personalo vadybos dalimi, padedančia didinti darbuotojų efektyvumą ir nuolatinį personalo ugdymą. Žmogiškųjų išteklių apibrėžimas taip pat neatskiriamas nuo sąvokos „valdymas“. Klasikinio valdymo teoretikai teigia, kad ši sąvoka apima tokius procesus kaip planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė. *Žmogiškųjų išteklių valdymas* – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo funkcijas (Chlivickas et al., 2009, p. 51-61). Mokymasis žmogiškųjų išteklių valdymo procese apima formalią ir neformalią mokymosi veiklas. Organizacijoms svarbu nepamiršti ir savaiminio mokymosi. Remiantis Mokymosi visą gyvenimą memorandumu (2001), galima išskirti 3 mokymosi veiklas:

1. *Formalus mokymasis*. Jis vyksta švietimo ir mokymo įstaigose, o už pasiektus rezultatus gaunamas diplomas ir suteikiamas kvalifikacinis laipsnis.

<sup>1</sup> *Inovacija* – tai produkto ar procesų pokyčiai, kurie organizacijai yra nauji (Chmiel, 2005, p. 424).

2. *Neformalus mokymasis*. Jis vyksta šalia pagrindinių švietimo ir mokymo įstaigų. Jis gali būti teikiamas darbo vietose, siūlomas visuomeninių organizacijų savo nariams ir pan.
3. *Informalus (savaiminis) mokymasis* vyksta kasdien ir dažnai jis nėra tyčinis, o vyksta natūraliai (savaime).

Sparčiai kintančioje įvairių technologinių pokyčių bei ekonomikos vystymosi veikiamoje aplinkoje, ne tik darbuotojams, siekiantiems įgyti naujų žinių ir kompetencijų savo darbinei veiklai, bet ir organizacijoms, norinčioms išlikti konkurencingoje aplinkoje, labai svarbus tampa būtent neformalus ir informalus mokymasis. Šios mokymosi veiklos vis dažniau įtraukiamos į žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas organizacijose. Vystant žmogiškuosius išteklius, individualiajame lygmenyje didelę svarbą įgauna asmens kompetencijos ir jų tobulinimas, kuris siejamas su sąmoningomis ir kryptingomis asmens mokymosi patirtimis tiek organizacijoje, tiek už jos ribų (Dačiulytė, 2011, p. 634). Ateities perspektyvas numatantis ir savo karjerą planuojantis žmogus pats prisiima atsakomybę už nuolatinį savo tobulėjimą bei investuoja į tai.

Žmogiškųjų išteklių vystymui organizacijoje labai svarbus yra darbuotojų kompetencijų tobulinimas, kuris gali būti organizuojamas pasitelkiant įvairias kvalifikacijos tobulinimo formas kaip mokymai, kursai, seminarai, stažuotės ir t.t. Čia svarbus tampa mokymosi procesas. *Mokymasis* – tai procesas, kurio metu yra plėtojamos žmogaus žinios, supratimas, gebėjimai, vertybės, požiūris, kinta turima patirtis (Jucevičienė, 2006).

Svarbus vaidmuo atitenka ir personalo specialistams, kurie organizacijoje atlieka konsultanto, metodininko vaidmenį ir padeda įvairiais profesiniais klausimais, nukreipia arba stengiasi nukreipti darbuotojus reikiama kryptimi, padrąsina ir remia juos. Šie specialistai pagelbsti nustatant kompetencijų tobulinimo poreikius, pasirenkant paslaugas, teikia informaciją apie tobulinimosi galimybes, pastebi darbuotojų laimėjimus, padeda spręsti kylančias problemas, dažnai būna ir pagrindiniai tarpininkai tarp darbuotojo ir administracijos. Tai nuolatinė personalo specialistų funkcija, kuri prasideda jau nuo pirmojo kontakto su darbuotoju – personalo atrankos proceso. Šis procesas yra reikšminga žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis. Ties tuo reiktų stabtelėti ir jį aptarti plačiau.

Kaip jau buvo minėta, darbuotojų atėjimas į naują darbovietę yra didelis įvykis ir pačiam darbuotojui, ir jį priimančiai organizacijai, nes šis sprendimas abipusiškai svarbus. Naujo darbuotojo priėmimas į darbą organizacijai ne tik svarbi, bet kartais ir rizikinga investicija. Personalo atrankos procesas dažniausiai yra vykdomas keliais etapais. Pirmasis etapas prasideda tuomet, kai pats ieškantysis darbo pateikia savo gyvenimo aprašymą ir kitus prašomus dokumentus pagal įmonės, arba jai atstovaujančios personalo paieškos ir atrankos firmos, paskelbtą darbo skelbimą. Tai – verbavimosi dokumentų pateikimas. Antrasis etapas priklauso nuo įmonės darbuotojų, dažniausiai personalo specialistų, kurie priima kandidatų dokumentus, juos peržiūri ir vertina pagal formalius reikalavimus keliamus darbo pozicijai. Atranką vykstantys specialistai turi labai gerai žinoti, kokios kvalifikacijos, savybių, žinių, kompetencijų turinčio darbuotojo įmonė ieško, kad galėtų priimti teisingus ir jai naudingus sprendimus (priimti arba atmesti kandidatūrą). Dažniausiai, šio etapo metu yra atmetama

apie 50 proc. visų kandidatų, nes būtina sumažinti jų skaičių iki realiai suvaldomo dydžio. Taigi, pirmasis etapas, kuris priklauso nuo paties žmogaus, yra labai reikšmingas. Gyvenimo aprašyme kandidatai turi pateikti labai konkrečią ir susistemintą informaciją apie save kaip išsilavinimą, darbo patirtį, turimas profesines, asmenines ir bendrąsias kompetencijas, o motyvaciniam laiške pristatyti savo didžiausius pasiekimus, privalumus, išskirtinumą bei aiškiai nurodyti lūkesčius. Tačiau reiktų nepamiršti, kad gyvenimo aprašymas ir motyvacinis laiškas neturėtų būti šabloninis, o labai apgalvotas ir turėti akivaizdų ryšį su konkrečia darbo vieta bei jai keliamais reikalavimais. Trečiasis atrankos etapas – pirminė kontaktinė atranka, į kurią kviečiami tinkamiausi kandidatai. Tai gali būti pokalbis telefonu arba pokalbis susitikus. Kiekviena organizacija pasirenka jai priimtinausią būdą. Šio etapo metu kandidatai apklausiami, testuojami, identifikuojama jų turima kvalifikacija, kompetencijos, lūkesčiai, gaunami atsakymai, kurie neatsispindi jų gyvenimo aprašymuose. Darbo pokalbis yra galimybė pačiam kandidatui išsiaiškinti, ar organizacija ir jos siūlomos pareigos yra tai, ko jis ieško, ar verta tęsti bendradarbiavimą toliau. Šis etapas, jeigu bent vienai iš pusių kyla abejonių, dažnai būna paskutinis. Galutinis, ketvirtasis etapas, tai pokalbis su keliais geriausiais pasirinktais kandidatais, nuo kurio priklauso įdarbinimas (darbo sutarties sudarymas). Šis procesas dažnai yra labai formalizuotas, kai prašoma pateikti savo dokumentų paketą (prašymą, gyvenimo aprašymą, kvalifikacinius laipsnius liudijančius dokumentus, socialinio draudimo pažymėjimą, fotonuotrauką, rekomendacijas ir t.t.), kandidatas supažindinamas su įdarbinimo sąlygomis ir kitais reikalavimais. Kiekvienas atrankos atvejis yra unikalus, todėl personalo atrankos etapai gali skirtis, jų gali būti ir mažiau, ir daugiau, kai organizuojami papildomi darbo pokalbiai (dalyvaujant keliems kandidatams vienu metu, dalyvaujant vadovams, skiriami „namų darbai“ – užduotys, ar klausimai, į kuriuos kandidatai turi atsakyti ir t.t.). Galima daryti išvadą, kad besikeičiantis darbo vaidmuo lanksčioje šių dienų visuomenėje lemia, kad įsivyrąja konstruktyvistinis požiūris į darbuotojų atrankos procesus, kuris pabrėžia, kad ne tik organizacijos, bet ir kandidatai atrankos procese priima svarbius sprendimus. Pagal šį požiūrį, atranka suteikia galimybę abiem pusėms patyrinėti ar būsimeji darbiniai santykiai bus perspektyvūs. Atrankos pagrindiniu tikslu tampa noras užtikrinti ne tik asmens ir darbo suderinamumą, bet ir asmens ir organizacijos suderinamumą (žmogaus vertybes su vyraujančia organizacine kultūra) (Chmiel, 2005, p. 76-77). Taigi atrankos procesas yra itin svarbus, reikalaujantis daug laiko ir pasiruošimo, kurio metu kandidatai ir organizacija turi labai gerai žinoti, ko jie tikisi ir ieško (poreikiai ir reikalavimai) ir ką gali pasiūlyti (sąlygos ir galimybės).

Kitas labai svarbus žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos procesas yra personalo vertinimas, kurį įprasta vadinti *atestacija*. Pats žmogiškųjų išteklių vadybos procesas reikalauja nuolat vertinti darbuotojų elgesį ir jų veiklą, turėti tam tikrą kontrolės mechanizmą. Sąvoka *atestacija* yra kilusi iš lotyniško žodžio *attestari* (*paliudyti, patvirtinti*). *Atestacija* – procesas, leidžiantis įvertinti darbuotojo dalykines savybes, gabumus, būdo bruožus (Tarptautinių žodžių žodynas, 2000). Įvairūs autoriai, mokslinėje literatūroje apibrėždami personalo vertinimą, išskiria darbuotojų kompetenciją, kvalifikaciją, veiklos rodiklius. Pasak L. Liukinevičienės ir E. Garolienės, personalo vertinimas skirtas



įvertinti specifines esamų ar būsimų darbuotojų kompetencijas (2009, p. 163). Atestavimo sistemos taikymas Lietuvos organizacijose tampa vis populiariesnis, o pasaulyje ši praktika jau seniai paplitusi. Lietuvoje darbuotojų atestacija daugiau vykdoma privačiame sektoriuje, o valstybinis sektorius dar tik pradeda perimti šią praktiką. Kai kuriuose valstybiniuose sektoriuose ši sistema jau sėkmingai funkcionuoja (pvz.: aukštosios mokyklos, bendrojo lavinimo mokyklos, kai kurios kultūros sektoriaus organizacijos), tačiau dažnai ji būna nepilnai sutvarkyta, arba egzistuoja tik formaliajame lygmenyje. Viena iš priežasčių, kodėl toli gražu ne visos organizacijos gali sau tai leisti – dideli kaštai. Pagal visus reikalavimus, atestacija turėtų sietis ne tik su kvalifikacinės kategorijos pakėlimu, bet ir su darbo apmokėjimo sąlygų pagerėjimu, aiškia priedų sistema už pasiektus rezultatus. Tiksliau – motyvacija. Labai blogas pavyzdys tų organizacijų, kurios bando diegti darbuotojų vertinimo sistemą vien tik dėl įvertinimo, tačiau nesiūlo darbuotojams jokių konkrečių pokyčių, skatinančių dar labiau stengtis, o apsiriboja žodiniu pagyrimu arba darbo įvertinimu, padėkos raštais ir pan. Lietuvoje toks požiūris būdingas vykdant kultūros darbuotojų atestaciją ir yra mažai efektyvus. Atestacija turėtų skatinti darbuotojus tobulėti, mokytis, turėti įtakos gerajai konkurencijai tarp kolegų, kuri motyvuotų siekti dar aukštesnių rezultatų ir iššūkių, o ne būti traktuojama vien tik kaip drausminanti ar kontroliuojanti priemonė.

Personalo specialistams kartu su vadovais, atestacija yra viena iš kontrolės priemonių, leidžiančių periodiškai (dažnai vieną kartą metuose) įvertinti darbuotojų atliekamo darbo kokybę, rezultatyvumą, pažangą ir numatyti tolimesnę kiekvieno jų perspektyvą ir potencialą. Atestacijos procesas ir jo rezultatai leidžia:

- nustatyti reikalingus pokyčius konkretaus darbuotojo profesinės karjeros formavime;
- identifikuoti silpnąsias ir stipriąsias darbuotojo savybes, darančias įtaką jo darbo rezultatus;
- nustatyti reikalingas tobulinti kompetencijas (profesines, bendrąsias) ir parengti mokymo poreikio planą;
- bendrai su darbuotoju rasti būdus, kaip pagerinti darbo atlikimo lygį;
- tiesiogiai gauti grįžtamojo ryšio informaciją;
- priimti sprendimus dėl darbo rezultatus atitinkančių paskatinamųjų priemonių skyrimo;
- priimti sprendimus dėl drausminamųjų priemonių taikymo už nepatenkinamus darbo rezultatus;
- ir kt.

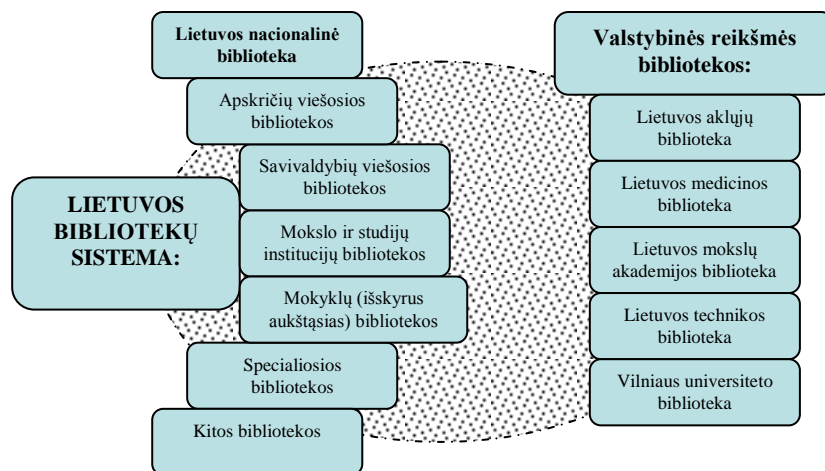
Šiame magistro darbo poskyryje svarbu plačiau aptarti punktą *nustatyti reikalingas tobulinti kompetencijas (profesines, bendrąsias) ir parengti mokymo poreikio planą*. Prieš pradėdant vertinti kompetencijas, reikia tiksliai žinoti ir išskirti, kokios kompetencijos yra būtinos darbuotojo užimamoms pareigoms ir vykdomoms funkcijoms tinkamai atlikti. Dažniausiai reikalingos kompetencijos būna apibrėžtos darbuotojo pareiginėse instrukcijose, bet neretai kompetencijų poreikis paaiškėja jau atliekant darbą, susiduriant su konkrečiomis probleminėmis situacijomis ar atsiduriant konkrečiose aplinkybėse. Identifikavus trūkstamas ar tobulintinas kompetencijas, personalo specialistai

įtraukia jas į bendrus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo planus ir numato konkrečias kvalifikacijos tobulinimo formas joms ugdyti. Atestacijos metu dažniausiai numatomi ir terminai, per kiek laiko darbuotojas turi patobulinti savo žinias ar įgūdžius ir pagerinti darbo rezultatus. Žinoma, yra ir kitų veiksmingų darbuotojų vertinimo metodų kaip psichologiniai testai, 360 laipsnių kompetencijų vertinimai, įvairios darbuotojų motyvavimo politikos, darbo laiko fotografijos tyrimas ir t.t. Kiekviena organizacija pasirenka jai tinkamiausią ir priimtinausią metodą.

Profesinių kompetencijų trūkumas ir poreikis nustatomas daug paprasčiau nei bendrųjų kompetencijų, nes dažniausiai jis atsispindi formaliuose kvalifikaciją liudijančiuose dokumentuose, o konkretūs reikalavimai kiekvienoms pareigoms išskiriami pareigybių aprašymuose. Taip pat lengviau ir šias kompetencijas įvertinti, nes jos tiesiogiai susijusios su funkcijų vykdymu ir rezultatais. Sudėtingiau apibrėžti ir pamatuoti bendrųjų kompetencijų ugdymo poreikį, nes dažniausiai jis būna ne taip akivaizdžiai išreikštas. Šiame darbe bus gilinamasi į biblioteką kaip organizaciją, tad kitame darbo poskyryje, remiantis oficialiais dokumentais ir bibliotekų specialistams skirta profesine literatūra, bus trumpai supažindinama su Lietuvoje veikiančia bibliotekų sistema ir aptariami reikalavimai bibliotekų darbuotojų bendrosioms kompetencijoms bei jų ugdymo svarba bibliotekai kaip organizacijai.

## 1.5. Lietuvos bibliotekų sistema: kintantis bibliotekų vaidmuo ir reikalavimai bibliotekų darbuotojų bendrosioms kompetencijoms

*Biblioteka* – įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo, veikiantis informacijos sklaidos, kultūros, mokslo ir švietimo srityse ir vykdamas bibliotekų veiklą, arba juridinio asmens, turinčio teisę vykdyti bibliotekų veiklą, struktūrinis padalinys (Lietuvos Respublikos Bibliotekų įstatymas, 1995). Toks sąvokos *biblioteka* apibrėžimas yra pateikiamas Lietuvos Respublikos Bibliotekų įstatyme – pagrindiniame bibliotekų veiklą reglamentuojančiame oficialiame dokumente. Remiantis šio įstatymo 3 skirsnio 7 straipsniu, visos Lietuvoje veikiančios bibliotekos sudaro vieną sistemą, kuri pavaizduota 4 pav.



4 pav. Lietuvos bibliotekų sistema (Sudaryta darbo autorės pagal Bibliotekų įstatymo 3 skirsnio 7 straipsnį).

Taip pat svarbu apibrėžti, kokią veiklą vykdo Lietuvos bibliotekų sistemoje esančios bibliotekos.

*Bibliotekų veikla* – dokumentų kaupimas, tvarkymas, sisteminimas, saugojimas, skaitmeninimas, panauda ir viešinimas, bibliografavimas, kultūrinių ir edukacinių programų organizavimas ir kultūros plėtra, galimybės naudotis viešaisiais informacijos šaltiniais, nepaisant informacijos pateikimo būdo, formos ir laikmenos, neatsižvelgiant į autorių ar užfiksuotų žinių politinę ar ideologinę orientaciją, užtikrinimas; fizinių ir juridinių asmenų lygių teisių naudotis teisės aktu nustatyta tvarka teikiamomis nemokamomis visuomenės švietimui, sociokultūrinei edukacijai, moksliniams tyrimams bei asmenybės ugdymui reikalingomis paslaugomis ir informacija užtikrinimas (Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 straipsnių pakeitimo ir papildymo ir įstatymo papildymo 31, 61 straipsniais įstatymas).

Siekiant atskleisti esminius skirtumus, esančius tarp bibliotekų tipų ir jų vykdomos veiklos, reiktų trumpai juos apibūdinti. Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatyme pateikiami tokie apibrėžimai:

*Lietuvos nacionalinė biblioteka* yra Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka – pagrindinė visiems vartotojams prieinama mokslinė Lietuvos Respublikos biblioteka. Kartu ji yra parlamentinė biblioteka. Nacionalinės bibliotekos savininkė yra valstybė. Ši biblioteka teikia metodinę pagalbą kitoms Lietuvos bibliotekoms, kaupia ir analizuoja Lietuvos bibliotekų veiklos statistinius duomenis (8 straipsnis).

*Apskritis viešoji biblioteka* yra nustatytoje teritorijoje veikiančių bibliotekų veiklos tyrimo, koordinavimo, metodinės pagalbos, bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimo, tarpbibliotekinio skolinimo paslaugų, bibliografijos, kraštotyros ir informacijos centras, kuris užtikrina valstybinių bibliotekininkystės plėtros programų vykdymą, aptarnauja vartotojus, suteikia galimybių tenkinti kultūros, savišvietos ir švietimo poreikius, ugdyti etnografinių regionų tradicijas, didinti kultūros ir meno paslaugų sklaidą. Apskritis viešosios bibliotekos savininkė yra valstybė (9 straipsnis). Lietuvoje veikia 5 apskričių bibliotekos.

*Savivaldybės viešoji biblioteka* kaupia ir saugo savivaldybės poreikius tenkinantį universalų dokumentų fondą, aptarnauja vartotojus, dalyvauja formuojant Lietuvos bibliotekų fondą ir kuriant bibliotekų informacijos sistemą. Ši biblioteka savo veiklos nuostatų nustatyta tvarka teikia metodinę pagalbą savivaldybės teritorijoje esančioms bibliotekoms. Savivaldybės viešosios bibliotekos savininkė yra savivaldybė (10 straipsnis). Šalyje veikia 1281 savivaldybių viešoji biblioteka.

*Mokslinių tyrimų instituto biblioteka* kaupia ir saugo dokumentų fondą, kuris tenkina mokslinių tyrimų instituto poreikius naudotis dokumentais ir informacija, aptarnauja vartotojus ir dalyvauja sudarant Lietuvos bibliotekų fondą bei kuriant bibliotekų informacijos sistemą. *Aukštosios mokyklos biblioteka* kaupia ir saugo dokumentų fondą, garantuojantį galimybę mokyklai įgyvendinti mokslo ir studijų tikslus, tobulinti dėstytojų kvalifikaciją, aptarnauja vartotojus ir dalyvauja formuojant

Lietuvos bibliotekų fondą bei kuriant bibliotekų informacijos sistemą (11 straipsnis). Lietuvoje veikia 45 tokios bibliotekos.

*Mokyklos (išskyrus aukštosios) biblioteka* yra mokyklos struktūrinis padalinys, kuriame aptarnaujama mokyklos bendruomenė. Apskričių ir savivaldybių viešosios bibliotekos teikia metodinę pagalbą mokyklų (išskyrus aukštųjų) bibliotekoms (12 straipsnis). Lietuvoje veikia 2585 mokyklų bibliotekos.

*Specialioji biblioteka* kaupia ir saugo specializuotą Lietuvoje bei užsienyje publikuotų dokumentų fondą, aptarnauja vartotojus, dalyvauja formuojant Lietuvos bibliotekų fondą ir kuriant bibliotekų informacijos sistemą. (13 straipsnis). Mūsų šalyje veikia 37 specialiosios bibliotekos.

*Kitos bibliotekos* – bibliotekų veikla užsiimantys viešieji ar privatūs juridiniai asmenys (14 straipsnis).

*Valstybinės reikšmės biblioteka* – biblioteka, kurioje sukauptas rašto ir kultūros paveldas, turi išskirtinę reikšmę mokslui, švietimui, kultūrai ir šalies ūkiui. Šios bibliotekos atlieka atitinkamos srities bibliotekų veiklos koordinavimo ir metodinės pagalbos funkcijas ir vykdo kultūrinės plėtros per mokslinius tyrimus veiklą. Valstybinės reikšmės bibliotekos statusas suteikiamas ir atšaukiamas Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymu (7 straipsnis). Lietuvoje veikia 5 valstybinės reikšmės bibliotekos<sup>2</sup>.

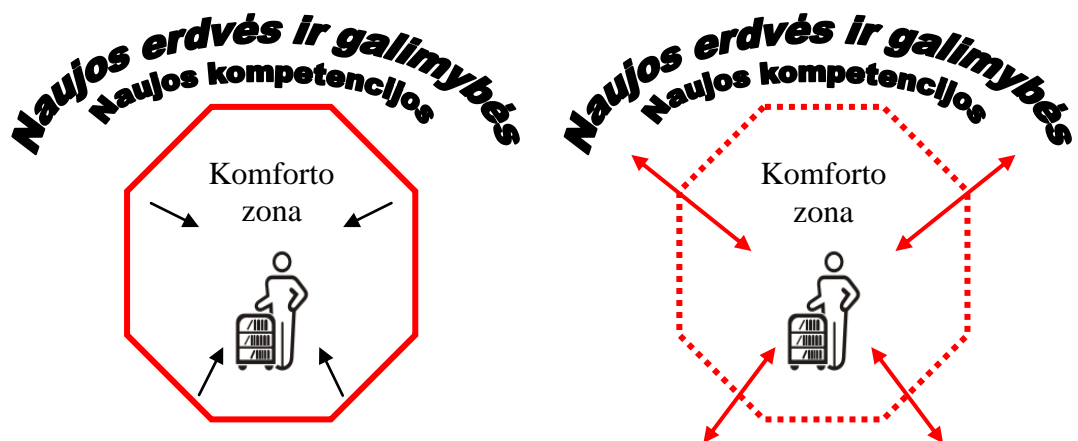
Remiantis Lietuvos bibliotekų statistikos duomenimis, 2013 metais Lietuvoje veikė 2585 bibliotekos ir jose dirbo 6004 profesionalūs darbuotojai. Visos bibliotekų sistemoje esančios bibliotekos vienaip ar kitaip sąveikauja tarpusavyje bei kuria bendrą bibliotekų informacijos sistemą. Nepaisant skirtingų jų vykdomos veiklos barų bei funkcijų, visos jos siekia prisidėti kuriant naująją visuomenę, apibūdinimą kaip žinių / žinojimo visuomenę, ir naujosios ekonomikos, apibūdinamos kaip žiniomis grįstos ekonomikos (Glosienė, 2010, p. 41).

Glosienė A. biblioteką, ypač viešąją biblioteką, apibūdina kaip turinčią daug veidų ir profilių (bendruomenės centras, vietinės žinijos vartai, informacijos centras, socialinės sanglaudos, lygios prieigos prie informacijos garantas ir pan.), t.y. biblioteka tampa daug daugiau apimanti ir reflektuojanti (p. 89). Galime rasti tokių bibliotekos sinonimų kaip *seksuali biblioteka, patraukli biblioteka, kavinės tipo biblioteka, biblioteka be ribų* ir daugelį kitų (Glosienė, 2010, p. 91). Šių dienų biblioteka nebėra tik knygų išdavimo punktas, nėra homogeniška, o suvokiama kaip daugiafunkcinė, adaptyvi ir nuolat besikeičianti, atsižvelgiant į aplink vykstančius procesus (globalizacija, kibernetinės erdvės atsiradimas, informacijos ir komunikacijos technologijų proveržis ir kt.), institucija. Biblioteka yra viešoji erdvė, o jos kokybę lemia daugybės veiksnių kaip viešosios politikos, interjero ir dizaino, aptarnavimo ir paslaugų kokybės sampyna (p. 107). Vadovaujantis žinių visuomenės ir naujosios ekonomikos samprata, bibliotekų specialistai, atstovaujantys savo bibliotekas, yra atsakingi už

<sup>2</sup> Reiktų pažymėti, kad valstybinės reikšmės bibliotekos Lietuvos bibliotekų sistemoje yra išskirtos atskirai, tačiau oficialioje Lietuvos bibliotekų statistikoje šios bibliotekos atskirai nėra išskirtos, o pagal savo paskirtį priskiriamos atitinkamiems bibliotekų tipams.

žmogiškojo kapitalo (išsilavinimo, žinių, gebėjimų) ugdymą ir žinių perkėlimo efektyvumą bei globalizacijos veikiamų kultūrinių ir „kūrybinių“ produktų, socialinių ir vertybinių pokyčių suvaldymą (Glosienė, 2010, p. 43). Bibliotekininkystės ir informacijos mokslo tyrimai JAV, Kanadoje, Skandinavijoje, kitose Europos šalyse rodo, kad bibliotekos prisideda ugdant lokalizacijos jausmą, toleranciją, stiprina ryšius tarp kartų, sluoksnių, kultūrų, tvirtina integraciją ir pilietiškumą (p. 107). Taigi akivaizdu, kad bibliotekos samprata smarkiai transformavosi ir daug permainų dar laukia ateityje. Vykstantys pokyčiai ir augantis bibliotekų potencialas lemia, kad bibliotekininkai, kaip informacijos specialistai, susiduria su naujais iššūkiais, jų funkcijos smarkiai išsiplečia, kinta ne tik reikalavimai darbuotojų bazinėms profesinėms žinioms ir gebėjimams, bet ir reikalavimai bendrosioms kompetencijoms bei jų ugdymui.

Remiantis profesorės A. Glosienės moksline studija (2010) ir įvairiais profesinėje spaudoje publikuotais straipsniais, interaktyviais dokumentais ir šaltiniais, galima teigti, kad bibliotekų darbuotojai privalo turėti tokias kompetencijas, kurios įgalintų juos būti dinamiškais, kūrybiškais, smalsiais, socialiai ir ekonomiškai aktyviais, versliais ir inovatyviais, gebančiais dirbti ir veikti neapibrėžtomis sąlygomis. Formuojasi stiprus poreikis analitiniams ir sprendimų priėmimo gebėjimams, derybiniais, interpretaciniams gebėjimams, tolerancijai ir kultūriniam sąmoningumui. Kintantis bibliotekų ir jų darbuotojų vaidmuo, bendrosioms kompetencijoms keliami reikalavimai natūraliai stumia bibliotekų specialistus iš jų komforto zonos (susiformavę darbo įpročiai, funkcijos, vertybės, organizacinė kultūra ir t.t.) ir atveria jiems naujas erdves ir galimybes, skatina įgyti naujas kompetencijas. Kintantis bibliotekų darbuotojų vaidmuo iliustruotas 5 pav.



5 pav. Kintantis bibliotekos darbuotojų vaidmuo

(Sudaryta darbo autorės pagal A. Glosienės mokslinės studijos „Kūrybiškumas ir socialinis kapitalas“ medžiagą).

## 2. DARBUOTOJŲ BENDRŲJŲ KOMPETENCIJŲ SISTEMINGAS UGDYMAS ORGANIZACIJOJE

Bendrųjų kompetencijų tikslingas ir nuoseklus ugdymas turėtų būti pradamas jau nuo mokyklos. *Ugdymas* – dvasinių, intelektinių, fizinių asmens galių auginimas bendraujant ir mokant (LR Švietimo įstatymas, 2011). Kaip jau buvo minėta šiame darbe, bendrųjų kompetencijų ugdymui daug dėmesio yra skiriama mokyklose, jau bendrojo lavinimo programose skiriamas dėmesys bendrųjų kompetencijų tobulinimui. Šiai dienai Lietuvoje yra parengtos ir kasmet tobulinamos *vidurinio ugdymo bendrosios programos* (2011), kurių vienas priedas skirtas bendrųjų kompetencijų ugdymui (mokėjimo mokytis, komunikavimo, pažinimo, socialinė, iniciatyvumo ir kūrybingumo bei asmeninė). Toks ugdymas yra reikalingas įvairioms šiuolaikinio žmogaus socialinės, kultūrinės ir ekonominės veiklos sritims ir turėtų būti integruojamas į visų mokomųjų dalykų ugdymo turinį. Programoje rašoma, kad bendrosios kompetencijos yra svarbi sudėtinė visų dalykinių kompetencijų dalis, kuri sparčiomis visuomenės kaitos sąlygomis, daro įtaką asmens brandai ir rengimuisi tolesniam mokymuisi ir sėkmingai profesinei karjerai.

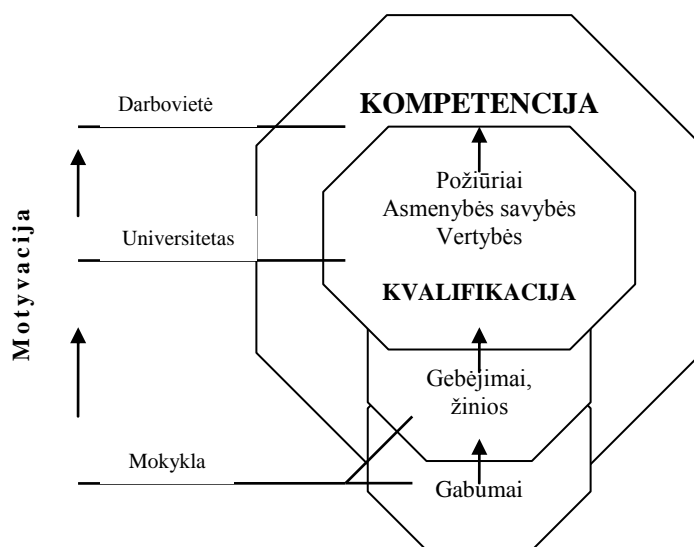
*Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrosios programos<sup>3</sup> ir bendrojo išsilavinimo XI-XII klasėms, priešmokyklinio, mokyklinio ir pagrindinio ugdymo standartuose* (2002, 2003) rašoma, kad mokyklose daug dėmesio turi būti skiriama kiekvieno moksleivio kompetencijų, orientuotų į įvairias gyvenimo visuomenėje reikmes, ugdymą. Taigi mokykloje pradėtas formuoti arba suformuotas kompetencijas moksleiviai persineša į kitą, aukštesnį lygmenį – universitetą, akademinę bendruomenę, kuriame jos papildomai formuojasi, keičiasi, padeda geriau įsisavinti ir įgyti profesines kompetencijas. Reiktų nepamiršti, kad universitete suteiktas kvalifikacinis laipsnis nebūtinai užtikrina, kad jaunas specialistas turi visas studijų programose numatytas suteikti kompetencijas. Laipsnis dažniausiai parodo, kad potencialus darbuotojas turi tam tikros srities teorinius pagrindus, tačiau konkurencingoje darbo rinkoje tai ne visuomet yra pagrindinis pranašumas. Trečiasis lygmuo – darbovietė, darbo aplinka, kuriame mokykloje ir universitete įgytų kompetencijų rinkinys padeda lengviau prisitaikyti prie aplinkos ir reikalavimų, siekti rezultatų ir tapti savo srities profesionalu. Šie procesai neabejotinai susiję vienas su kitu. Organizacijos, planuodamos personalo valdymo sistemą ir modelius, turėtų į tai atsižvelgti ir užtikrinti savo darbuotojų kompetencijų ugdymo tęstinumą. Tokį 3 lygmenų skirstymą gerai atspindi 6 pav. esanti schema, parodanti kompetencijų formavimosi struktūrą. Reiktų atkreipti dėmesį, kad šiame procese itin svarbi tampa motyvacija, kuri veikia kiekviename lygmenyje kaip proceso stimulatorius. *Motyvacija* (pranc. motivation) psichologiniu požiūriu: 1) elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai ar jų visuma; 2) psichoanalizės sąvoka:

<sup>3</sup> Bendrosios programos apima tokius dalykus kaip dorinis ugdymas, gamtamokslinis ugdymas, kalbos, matematika, gamtamokslinis ugdymas, informacinės technologijos, technologijos, meninis ugdymas, socialinis ugdymas, kūno kultūra.

vidiniai veiksniai, nesąmoningi troškimai, nerealizuoti tikslai, lemiantys žmogaus elgesį, veiklą (Tarptautinių žodžių žodynas, 2000).

Kompetencijų formavimosi procesas vyksta nuolatos, nes mokymasis vyksta visą gyvenimą. Ankstesniame skyriuje jau buvo apibrėžta, kad *mokymasis* – tai procesas, kurio metu yra plėtojamos žmogaus žinios, supratimas, gebėjimai, vertybės, požiūris, kinta turima patirtis (Jucevičienė, 2006). Būtent išugdytos bendrosios kompetencijos, o ne formaliai įgyta kvalifikacija įgalina veikti skirtingose veiklos kontekstuose ir besikeičiančiose veiklos sąlygose. Jos gali būti lengvai perkeliamos, pritaikomos naujoje aplinkoje (darbovietėje), esant poreikiui suteikiant joms kitą kryptį ar realizacijos formą. Asmens kompetencija yra specifinė kiekvienos veiklos atveju, todėl reikalinga apibrėžti, kokios kompetencijos reikalingos konkrečios profesijos atstovui (pvz.: mokytojui, vadovui, inžinieriui, bibliotekininkui ir t.t.).

Dėl šių priežasčių organizacijose pradeda atsirasti poreikis kurti personalo valdymo ir ugdymo modelius, darbuotojams kuriami kompetencijų portfeliai, kuriuose pateikiamas konkrečioms pareigoms užimti reikalingų ar rekomenduotinių kompetencijų sąrašas. Nustačius trūkstamų kompetencijų poreikį siūlomos priemonės, leidžiančios užtikrinti kompetencijų ugdymo procesus (mokymai, seminarai, stažuotės ir t.t.). Tokios organizacijos pradeda palaikyti ir puoselėti mokymosi visą gyvenimą idėją, kurti besimokančios organizacijos kultūrą.



6 pav. Modifikuota kompetencijos formavimosi struktūra (P. Jucevičienė, D. Lepaitė 2000)

Taigi, potencialūs darbuotojai ateidami į darbovietes, jau turėtų atsinešti tam tikrą bendrųjų kompetencijų rinkinį, suformuotą mokyklos bei universiteto laikotarpiu. Dirbant, atsižvelgiant į užimamas pareigas ar vykdomų darbų pobūdį, turimos bendrosios kompetencijos turėtų būti tobulinamos, atnaujinamos, o esant poreikiui ir galimybėms – kuriamos palankios sąlygos naujoms kompetencijoms įgyti, kad darbuotojas nuolat jaustųsi savimi pasitikintis ir gebantis prisitaikyti besikeičiančiomis darbinės veikos ir išorinės aplinkos sąlygomis.

## 2.1. Bendrosios kompetencijos ir mokymasis visą gyvenimą: besimokančios organizacijos pranašumai

Dar vienas pastaraisiais metais tarptautiniu lygiu girdimas terminas yra besimokanti organizacija, kurioje vyrauja besimokančios organizacijos kultūra. Šiai kultūrai būdingas savivaldus (savarankiškas) ilgalaikis mokymasis, nukreiptas į galimybių išnaudojimą, atsakomybės už savo vystymąsi prisiėmimą ir nuolatinę turimos patirties analizę. Ši organizacinė kultūra bent jau iš dalies turėtų egzistuoti kiekvienoje organizacijoje, siekiančioje aukštų rezultatų ir būti konkurencinga darbo rinkose.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento 2012 metais pateikiama informacija apie gyvenimo kokybės rodiklius Lietuvoje, darbuotojų mokymąsi visą gyvenimą ir kvalifikacijos kėlimą, reikalingą darbui atlikti arba užimamoms (pageidaujamos) pareigoms atlikti, galima priskirti prie gyvenimo kokybę užtikrinančių kriterijų. Gyvenimo kokybė priklauso nuo objektyvių (priklausančių tam tikrai visuomenei ar laikmečiui) ir subjektyvių (priklausančių nuo žmogaus pasirinkimo) galimybių.

Organizacijos turėtų skirti pakankamą dėmesį ir darbuotojams sukurti tokias sąlygas, tokią kvalifikacijos ir kompetencijų ugdymo sistemą, kurioje kiekvienas galėtų (turėtų galimybę) įgyti žinių, įgūdžių, informacijos, leidžiančios jiems tapti pilnaverčiais organizacijos nariais. Tokios palankios mokymuisi aplinkos kūrimas formuoja darnią ir skatinančią lygias galimybes tobulėti organizaciją. Siekiamos sukurti sistemos sėkmė, nemažai gali priklausyti nuo jau egzistuojančios ar organizacijai būdingos organizacinės kultūros su jos tradicijomis ir vertybėmis. Darnaus vystymosi švietimas yra daugelio tarptautinių ir Lietuvoje galiojančių švietimo dokumentų objektas.

Vienas iš tarptautinio dokumento *Darnaus vystymosi švietimo strategija (2003)* principų teigia, kad turi būti skiriamas dėmesys darbuotojų kompetencijų ugdymui, kad jie vėliau gebėtų įtraukti į savo profesinę veiklą darnaus vystymosi aspektus. Šios kompetencijos – tai daugiausiai bendrosios kompetencijos, formuojančios vertybines nuostatas ir motyvaciją. Tokio požiūrio sąsają galime rasti ir Lietuvos oficialiuose švietimo dokumentuose – Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011), Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatose (2003), Bendrosios programos ir išsilavinimo standartuose (2002, 2003).

Besimokanti organizacija nėra pavieniai besimokantys darbuotojai, visa organizacijos nariai turėtų mąstyti ir siekti tapti besimokančia organizacija (tiek viduje, tiek už jos ribų, ieškant partnerių, bendradarbiaujant). Todėl dažnai čia darbuotojai įtraukiami į organizacijos politikos formavimo procesus bei turi galimybę dalyvauti organizacijos valdyme. Besimokanti organizacija yra tokia organizacija, kurią, remiantis Jucevičiene (2007), galima apibrėžti kaip „*individų nuolatinio organizacinio mokymosi, vykstančio individualiame ir kolektyviniame (grupių, organizacijos padalinių,*



*struktūrų ir visos organizacijos) lygmenyse bei jų sąveikoje, aplinką, kurią sukuria pati organizacija, šitaip užtikrindama efektyvią veiklą nuolat kintančiomis sąlygomis“* (p. 313). Tad darbuotojai turėtų galvoti ne tik apie asmeninio efektyvumo didinimą, bet ir apie kokybės, saugumo administravimo sritis. Jeigu organizacijoje vienas ar du darbuotojai nuolat tobulėja, investuoja į save ir yra aktyvūs, tai jų darbo kokybė, gal net jų skyriaus rezultatai neabejotinai išauga. Tai yra gerai, tačiau efektyvumas ir nauda būtų didesnė, jeigu taip mąstytų ne mažuma organizacijos darbuotojų, o dauguma. Svarbu, kad mokymosi procesų nešama nauda padėtų organizacijai nuolat turėti konkurencingą organizacijos bendrą žinojimą, leidžiantį visiems drauge įveikti naujus iššūkius (Jucevičienė, 2007), o gauti rezultatai būtų jaučiami visos organizacijos mastu. Toks mąstymas ir skatinimas mokytis turėtų tapti organizacijos valdymo strategijos dalimi, organizacinės kultūros dalimi. Mokymosi procesus skatinančio organizacijos klimato kūrimas, kuris suteikia galimybę tobulinti savo kvalifikaciją ir kompetencijas, laikomas vienu iš esminių besimokančios organizacijos bruožų. Užsienyje daugelis firmų jau diegia tokį požiūrį, strategiją, pvz.: garsi Japonijos mašinų gamintoja Toyota. Lietuvoje šie procesai vyksta lėčiau.

Edukacinės, palankios ir atviros mokymuisi aplinkos sukūrimo organizacijose pasiūlymus turėtų inicijuoti ne tik vadovai, bet ir personalo ugdymo specialistai, skyrių ar padalinių vadovai. Pagrindinė tokios aplinkos funkcija – įgalinti darbuotojų asmeninį tobulėjimą (Jucevičienė, 2007). Čia labai svarbi tampa besimokančios organizacijos kultūra, kurioje akcentuojamas sąmoningi ir tikslingi mokymosi procesai, o ne atsitiktiniai. Mokymasis – tai organizacijos kultūros vertybė (Simonaitienė, 2003). Bendrąja prasme organizacijos kultūrą būtų galima suvokti kaip organizacijai priimtina ir ilgainiui susiformavusią požiūrių ir vertybių sistemą, kuriai priklauso ir jos taisyklėmis (formaliomis arba neformaliomis) vadovaujasi visi organizacijos nariai. Tai vieningas darbuotojų požiūris į uždavinius, kolegas, organizacijos valdymą ir reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą (Sakalas, 2003, p. 36). Taigi besimokančios organizacijos kultūroje vertinamas nuolatinis mokymosi procesas ir siekis įgyti vis naujų gebėjimų, galinčių padėti geriau prisitaikyti prie sparčiai kintančių sąlygų, leidžia darbuotojams geriau suprasti savo darbinių gebėjimų potencialą ir planingai valdyti savo karjerą. Mokymosi rezultatai daugiausiai priklauso nuo pačio žmogaus požiūrio bei jo mokymosi poreikių ir tikslų, kurie pagal M. Knowlse (Janutienė ir Veršinskienė, 2003) gali būti skirstomi pagal šiuos 6 motyvacijos kriterijus:

1. Socialiniai ryšiai (bendravimo poreikis, ryšių užmezgimas);
2. Asmeniniai pasiekimai (noras užimti aukštesnį statusą, pareigas, t.y. kilti karjeros laiptais);
3. Išoriniai lūkesčiai (reikalavimai pareigybei, vadovų lūkesčių patenkinimas ir pan.);
4. Socialinės gerovės siekimas (galimybė tarnauti, padėti visuomenei, dalyvauti visuomeninėje veikloje, įgyti narystę);
5. Stimuliaciniai veiksniai (nuobodulio malšinimas, atitrūkimas nuo kasdienybės ir pan.);
6. Susidomėjimas mokslu (žinios svarbios dėl asmeninių interesų, mokymasis dėl mokymosi, smalsumas).

Tad kuriant palankią ir atvirą mokymuisi aplinką organizacijoje, reiktų atsižvelgti į šiuos išvardintus motyvacijos kriterijus, apgalvoti, kokie kriterijai dominuoja kolektyve, o kuriuos vertėtų pradėti taikyti, skatinant darbuotojų mokymąsi.

Už personalo ugdymą atsakingų darbuotojų (pvz.: personalo vadybininkų, linijinių vadovų) siūlomos mokymo programos darbuotojams yra labai svarbios, nes jie planingai formuoja personalo kompetencijas, reikalingas jų darbui atlikti, nukreipia jų ugdymą organizacijai naudingiausia kryptimi. Tačiau taip pat labai svarbu, kad žmogus mokytųsi pats, savarankiškai tobulindamas savo turimas kompetencijas arba stengtųsi įgyti naujas kompetencijas, kurių jam trūksta, kad pagerėtų darbo efektyvumas, kokybė. Savarankiškas mokymasis (*angl. Self-directed*), kaip viena iš kvalifikacijos kėlimo formų organizacijose, pasak „Besimokantis miestas“ knygos autorės, Lietuvoje nėra populiarus ir pakankamai vertinamas nei organizacijų, nei pačių darbuotojų, nes mūsų visuomenėje dar vyrauja pakankamai sustabarėjęs požiūris, kad mokymasis galimas tik tuomet, kai kažkas moko (sąveikauja mokytojas ir mokinys) (Jucevičienė, 2007). Savarankiško mokymosi metu pats žmogus yra ir mokinys, ir nukreipiantis mokytojas, atsakingas už savo tobulėjimo eigą. Organizacijos vaidmuo – užtikrinti, kad savarankiškai besimokančiam darbuotojui būtų sudarytos visos reikalingos sąlygos, jaučiama parama iš aukštesnio lygio vadovų. Jeigu organizacija nusprendžia palaikyti savarankišką darbuotojų mokymąsi, tuomet toks požiūris turėtų tapti jos organizacinės kultūros dalimi, o visi besimokantieji vadovų skatinami ir palaikomi vienodai.

2000 m. Europos Taryba paskelbė „Mokymosi visą gyvenimą memorandumą“, prie kurio įgyvendinimo vis aktyviau prisideda ir Lietuva. Dokumente skelbiamose 6 pagrindines tezės (*1. nauji pagrindiniai įgūdžiai visiems; 2. daugiau investicijų į žmogiškuosius išteklius; 3. diegti naujoves į mokymą ir mokymąsi; 4. vertinti mokymąsi; 5. peržiūrėti orientavimą ir konsultacijas; 6. priartinti mokymąsi prie namų*) (2001), kuriose nusakomas poveikis mokymuisi visą gyvenimą. V. Zuzevičiūtė savo knygoje teigia, kad mokymosi visą gyvenimą memorandumas žymi naują mokymosi visą gyvenimą paradigmą, kuria siekiama, kad kiekvienam žmogui mokymasis visą gyvenimą taptų ne retorine galimybe, o realia gyvenimo dalimi (2006). Toks tikslas yra akcentuojamas ir Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje. Pati mokymosi visą gyvenimą sąvoka strategijoje apibrėžiama kaip visa mokymosi veikla, vykstanti bet kuriame amžiaus tarpsnyje siekiant tobulinti asmeninės, pilietinės, socialinės ir profesinės srities kompetencijas (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004). Taigi tiek Mokymosi visą gyvenimą memorandume, tiek jo užtikrinimo strategijoje bendrųjų kompetencijų reikšmė ir svarba yra neabejotina.

Mokymosi visą gyvenimą principams ir procesui pritarianti bei visapusiškai palankias sąlygas sudaranti organizacija prisideda prie savo darbuotojų profesinės karjeros formavimo, tuo pačiu stiprindama ir savo, kaip konkurencingos ir stabilios organizacijos įvaizdį rinkoje. Besimokančios organizacijos pranašumai pavaizduoti žemiau esančioje schemoje (žr. 7 pav.).



7 pav. Besimokančios organizacijos pranašumai

(Sudaryta darbo autorės pagal autorius, kurias remtasi rašant 2.1. poskyrį).

Taigi galima teigti, kad mokymosi visą gyvenimą principų laikymasis ir bendrųjų kompetencijų ugdymo organizacijoje skatinimas formuoja stiprią besimokančią ir konkuruoti nebijančią organizaciją, kurios pagrindinis variklis yra nuolat tobulėjanti ir žingeidi, tikslinga ir motyvuota, bendradarbiaujanti ir efektyviai dirbanti darbuotojų komanda.

## 2.2. Personalo ugdymo sistema grįsta kompetencijų portfelio sudarymu

Žinių visuomenės formavimasis, sąlygotas spartaus informacijos kiekio augimo, kintančių technologijų, besiplečiančių jų panaudojimo galimybių, netgi informacijos vertės ir socialinių ryšių suvokimo pokyčiai lemia, kad vis dažniau savo karjerą planuojančiam žmogui prireikia ne tik profesinių, bet ir bendrųjų (perkeliamų) kompetencijų. Šiuos gebėjimus turi įgyti ir vaikai, ir suaugę žmonės. Bendrųjų kompetencijų ugdymo procesas turi būti nuoseklus, sistemingas ir nenutrūkstantis (mokykla – universitetas – darbovietė). Ankstesniame skyriuje jau išsiaiškinome, kad darbdaviai turi skirti didelį dėmesį personalo tobulinimui, nes jis reikalingas ir net būtinas, siekiant konkuruoti pokyčių visuomenėje. Tačiau kyla klausimas, kaip sukurti gerą personalo tobulinimo strategiją, leidžiančią sistemingai valdyti darbuotojų mokymo procesus, kaip pasiekti, kad personalo tobulinimas iš intuityvaus supratimo, kad reikia mokytis, peraugtų į racionalų sprendimą: ką, kada ir kaip tobulinti.

Įvairiose kompanijose personalo tobulinimas ir jų kompetencijų ugdymas vertinamas ir organizuojamas skirtingai. Vienos organizacijos personalo kvalifikacijos kėlimo klausimus sprendžia planingai, įtraukdami šią veiklą į savo strateginius veiklos planus, o jų organizacinėje struktūroje yra už personalo tobulinimą atsakingi darbuotojai. Kitose organizacijose konkretūs mokymai nėra planuojami, tačiau jos yra atviros informacijai apie personalo tobulinimo poreikį ir susijusius

sprendimus priima spontaniškai. Nemažai organizacijų, ypač Lietuvoje, turi susiformavusį neigiamą požiūrį ir nemato personalo tobulinimo naudos, todėl personalo kvalifikacijos tobulinimas neorganizuojamas ir jų kompetencijos lygis nekinta (nebent darbuotojai kvalifikaciją kelia investuodami asmenines lėšas). Ten, kur personalo tobulinimas yra vykdomas, jis gali būti organizuojamas keliais būdais: organizacijos viduje (vidiniai seminarai, mokymai, asmens savarankiškas tobulinimasis skaitant literatūrą ir pan.) ir organizacijos išorėje (stažuotės, atvirieji mokymai, projektinė veikla, tarptautinės konferencijos ir kt.). Tačiau, remiantis Kęstučiu Pukeliu (2009), svarbu patikslinti naudojamą formuluotę „kompetencijų ugdymas“. Autorius savo straipsnyje teigia, kad ugdomos ar tobulinamos yra ne asmens kompetencijos, bet mokymo/si ir profesinio rengimo/si procesuose (formaliuose, neformaliuose ir savaiminio mokymosi) yra ugdomi bei tobulinami asmens gebėjimai pagal kompetencijas, apibrėžtas profesijos standarte. Asmens gebėjimai gali tik atitikti arba neatitikti profesijos standarte apibrėžtas kompetencijas (p. 21). Iš tiesų tame yra tiesos, nes kompetencijos apibrėžimas ir sako, kad kompetencija yra tam tikras gebėjimas. Kiekvienas žmogus yra skirtingas, tad jo gebėjimų lygis taip pat skirtingas. Taigi natūraliai darbuotojų kompetencijų lygis gali skirtis nepriklausomai nuo to, kad buvo skirtas toks pats laiko tarpas joms įgyti.

Galima grįžti prie 4 pav. pavaizduotos schemas (žr. p. 29). Kiekviename kompetencijų formavimosi etape vyksta vertinimo procesai: mokykloje vertina mokytojai, tėvai, egzaminai; universitete – dėstytojai, kursiojai, komisija (baigiamųjų darbų gynimas); darbovietėje – darbdavys, vadovas, kolegos. Lygiagrečiai vyksta ir pačio savęs stebėjimas, analizavimas ir vertinimas. Darbuotojas turi būti aktyvus ne tik planuodamas, vykdydamas, bet ir vertindamas savo veiklą. Organizacijose vertinimo procesas dažniausiai vykdomas formaliomis formomis. Darbuotojams pasiruošti oficialiam vertinimui pagelbsti metiniai darbo veiklos planai, lūkesčių ir tikslų sąrašai, kurių pagalba galima įvertinti pasiektus rezultatus, padarytą pažangą, įvardinti problemines sritis, identifikuoti jų priežastis. Vertinimo metu darbuotojas su savo vadovu gali nusimatyti tolimesnius žingsnius, susiplanuoti kompetencijų (profesinių ir bendrųjų) ugdymo poreikį, savo kvalifikacijos tobulinimo kryptis, kurios leistų pasiekti geresnių darbo rezultatų. Vienas iš pakankamai naudojamų ir rekomenduojamų būdų – savo kompetencijų portfelio (aplanko) sudarymas. Reikalavimas darbuotojams susidaryti savo asmeninį kompetencijų portfelį gali būti žingsnis, kuriant ir sėkmingai vystant patvarią personalo ugdymo sistemą.

*Kompetencijų portfelis (aplankas)* – tai asmens surinktų įvairių patvirtinimų rinkinys, naudojamas individualiems pasiekimams vertinti (Indrašienė, 2005). Terminu apibrėžime minimi patvirtinimai kitaip gali būti vadinami reprezentaciniais dokumentais, kurie, remiantis socialinių mokslų daktare Valdone Indrašiene, turėtų būti suskirstyti į tiesioginius (projektai, kūrybiniai darbai, ataskaitos ir kiti parengti dokumentai ir pan.) ir netiesioginius (charakteristika, rekomendacijos, pažymėjimai ir sertifikatai, atsiliepimai, straipsniai, nuotraukos ir pan.) (2005). Aplankas, tai aiški sistema, kurioje pateikiami sugrupuoti reprezentaciniai dokumentai yra susieti su konkrečiomis

kompetencijomis. Jame turi atsispindėti ne tik formalūs tiesioginiai ir netiesioginiai dokumentai, bet ir darbuotojo asmeninės įgytos patirties aprašymas ties kiekviena vertinama kompetencija.

Kompetencijų portfelio sudarymu grįsta personalo ugdymo sistema sudaro sąlygas visapusiškam darbuotojų tobulėjimui ir jų kompetencijų subalansuotam vystymuisi. Tokiu būdu žmonės skatinami taikyti savianalizės metodą, domėtis ir ieškoti galimybių mokytis savarankiškai, ugdomas iniciatyvumas ir veržlumas. Iš dalies toks darbuotojų vertinimo būdas pastūmėja peržengti komforto zoną ir keisti požiūrį į save, kaip mokymosi visą gyvenimą dalyvį.

### **2.3. Bibliotekų darbuotojų kompetencijų sistemingas ugdymas**

Tarptautiniu lygiu, bibliotekininkystės specialistų kompetencijų ugdymo reikalavimais ir kitais profesiniais klausimais ir susijusiomis problemomis rūpinasi tokios asociacijos kaip *Bibliotekų ir informacijos specialistų asociacija* (Association of Library and Information Professionals), *IFLA* (The International Federation of Library Associations and Institutions) ir kitos. Lietuvoje šiuo klausimu iš dalies rūpinasi veikianti *Lietuvos bibliotekininkų draugija*, anksčiau veikė *Kultūros darbuotojų tobulinimosi centras*, tačiau 2011 m. jis buvo panaikintas. Nuo to laiko bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas tapo jų pačių reikalu.

Atsižvelgiant į susiklosčiusias aplinkybes, pastaraisiais metais Lietuvos bibliotekos aktyviai dalyvauja įvairioje projektinėje veikloje, vykdo įvairius kvalifikacijos kėlimo ir kompetencijų ugdymo projektus, tiek institucinio, tiek regioninio lygmens. Bibliotekų projektinę veiklą finansuoja prie Lietuvos kultūros ministerijos įsteigta Lietuvos kultūros taryba, Švietimo mainų paramos fondas, Europos sąjungos struktūriniai fondai bei kiti fondai.

2013 m. balandžio 16 d. Lietuvos Respublikos kultūros ministras patvirtino Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepciją, kuri nusako pagrindines kvalifikacijos tobulinimo sritis ir formas, kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimą, kuris užtikrintų kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybę, bei jam skiriamų lėšų veiksmingą panaudojimą. Šioje koncepcijoje išskirtos 3 pagrindinės kultūros darbuotojų kompetencijų sritys, kurios turėtų būti nuolatos ir sistemingai ugdomos:

- *bendrosios: vadybinės organizacinės, socialinės* (valstybinės ir užsienio kalbų mokėjimas, komunikaciniai gebėjimai, kritinis mąstymas, technologijų taikymo ir informacijos valdymo įgūdžiai, teisinis raštingumas, etiketo pagrindų išmanymas; vadovavimas ir konsultavimas, įskaitant ekonominį ir finansinį raštingumą; pilietinis ir demokratinis sąmoningumas, atsakomybės ir teisės, socialinis jautrumas, įskaitant labdaros ir paramos organizavimą, dalyvavimą savanorystės programose);
- *profesinės*, orientuotos į kultūros darbuotojų profesiją, įskaitant meninę raišką, kultūrinį aktyvumą bei profesinės etikos išmanymą ir laikymąsi;

- *didaktinės (metodinės)* (naujų darbuotojų mokymas, darbas su stažuotojais, praktikantais, kvalifikacijos tobulinimo programų rengimas, mokymo seminarų vedimas, pranešimai mokslinėse ir tarptautinėse konferencijose, psichologinės žinios ir jų taikymas.

Koncepcija aiškiai apibrėžia ir kompetencijų tobulinimo proceso organizavimą, kurį sudaro tokie etapai: kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas (organizacijos, regiono ir šalies lygiu), kvalifikacijos tobulinimo prioritetinių sričių nustatymas (jis nustatomos atsižvelgiant į kultūros politikos strateginius tikslus, kvalifikacijų poreikio tyrimų rezultatus ir kt. reikalavimus), kvalifikacijos tobulinimo programų rengimas, finansavimas (skiriamas konkurso būdu) ir kokybės užtikrinimas (jį vykdo Lietuvos respublikos kultūros ministerija). Teoriškai, ši kompetencijų tobulinimo proceso organizavimo schema yra gera ir teisinga, tačiau praktiškai bibliotekos susiduria su įvairiais sunkumais, kurie trukdo sistemingam ir sklandžiam šio proceso įgyvendinimui. Sunkumus būtų galima suskirstyti į:

- *vidiniai* (darbuotojų pasipriešinimas; mokymų organizavimo patirties stoka; aiškios ir sistemingos kompetencijų tobulinimo strategijos neturėjimas ir kt.);
- *išoriniai* (mažas veiklų finansavimas; iš aukštesnių instancijų nuleisti nurodymai; prasta perkamų paslaugų kokybė ir kt.).

Pastaraisiais metais didžiosios viešosios bibliotekos, kaip apskričių viešosios bibliotekos, keičia savo veikos pobūdį daugiau dėmesio skirdamos būtent įvairių mokymų organizavimui, metodinės veiklos vystymui, tyrimų organizavimui. Jos tampa mokymo centrais ne tik savo darbuotojams, bet ir kuruojamo regiono savivaldybių viešųjų bibliotekų ir kitų bibliotekų darbuotojams. Bibliotekoms tai yra iššūkis, reikalaujantis daug bendrų pastangų ir organizacinių permainų – visose bibliotekose yra vykdoma restruktūrizacija. Šio magistro darbo tiriamąją dalimi bus siekiama atidžiau pažvelgti į esamą Lietuvos apskričių savivaldybių viešųjų bibliotekų darbuotojų ugdymo sistemą bei paanalizuoti kaip darbuotojų ugdymas yra organizuojamas, akcentuojant bendrųjų kompetencijų ugdymą ir jo svarbą.

### **3. BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ BENDROSIOS KOMPETENCIJOS: UGDYMAS IR UGDYMO SISTEMA. EMPIRINIS TYRIMAS.**

#### **3.1. Empirinio tyrimo metodologija**

Žmogiškieji ištekliai, žinios, gebėjimai ir kompetencijos yra žiniomis grindžiamos visuomenės ir ekonomikos pagrindas, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas tampa vis aktualesne organizacijų valdymo sritimi ne tik verslo įmonėse, bet ir viešajame sektoriuje (Lobanova, 2008, p. 52).

Šio magistro darbo empiriniam tyrimui pasirinktos 5 Lietuvos apskričių viešosios bibliotekos: Kauno apskrities viešoji biblioteka, Klaipėdos apskrities viešoji I. Simonaitytės biblioteka, Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka, Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka ir Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka, kurios nuo 2010 m. (vadovaujantis 2010 m. birželio 29 d. LR kultūros ministro įsakymu Nr. IV-372 „Dėl apskričių viešųjų bibliotekų veiklos teritorijų“) pradėjo aktyviau organizuoti ir teikti kompetencijų ugdymo paslaugas savo bei kuruojamų teritorijų bibliotekų darbuotojams. Visos apskričių bibliotekos yra Kultūros ministerijos nustatytose teritorijose veikiančių viešųjų bibliotekų veiklos, koordinavimo, metodinės pagalbos, bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimo, informacijos ir kitų paslaugų centrai. Teritorijos pasiskirsto taip: Kaunui priklauso Kauno ir Marijampolės apskritys, Klaipėdai – Klaipėdos ir Tauragės apskritys, Panevėžiui – Panevėžio ir Utenos apskritys, Šiauliams – Šiaulių ir Telšių apskritys, Vilniui – Alytaus ir Vilniaus apskritys. Tirti bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo procesus pasirinktose bibliotekose aktualu, nes jose tai pakankamai nauja veiklos sritis, kuri nėra plačiai analizuota.

*Tyrimo subjektai* – penkių Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojai (profesionalūs bibliotekininkai).

*Tyrimo objektas* – bendrųjų kompetencijų ugdymas Lietuvos apskričių viešosiose bibliotekose.

*Tyrimo tikslas* – ištirti ir palyginti Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojų (profesionalių bibliotekininkų) bendrųjų kompetencijų ugdymą ir jose taikomas ugdymo sistemas.

*Tyrimo uždaviniai:*

1. Ištirti, kokios ir kaip Lietuvos apskričių viešosiose bibliotekose ugdomos darbuotojų (profesionalių bibliotekininkų) bendrosios kompetencijos;
2. Nustatyti, kokie veiksniai sąlygoja bendrųjų kompetencijų ugdymo procesą;
3. Palyginti Lietuvos apskričių viešosiose bibliotekose taikomas bendrųjų kompetencijų ugdymo sistemas.

### 3.1.1. Tyrimo metodų pagrindimas

Siekiant įgyvendinti empiriniam tyrimui iškeltus uždavinius, buvo naudoti keli *metodai*:

1. Kiekybinis anketinės apklausos metodas<sup>4</sup>;
2. Kokybinis<sup>5</sup>(aprašomasis) pusiau struktūruoto ekspertų interviu metodas;

Mišrių metodų naudojimo strategija pasirinkta siekiant detalesnės ir gilesnės tyrimo objekto analizės. Tikėtasi gauti rezultatus, kurie leistų įsigilinti į visuminį esamos situacijos vaizdą. Šiuo atveju, kokybinio ir kiekybinio metodo derinimas papildoma vienas kitą. Kiekybinis anketinės apklausos metodas tyrime naudotas kaip pagrindinis, o kokybinis pusiau struktūruoto ekspertų interviu metodas naudotas kaip papildomas, kurio tikslas – gauti išsamesnę, patikimesnę informaciją iš ekspertų, leidžiančią geriau suprasti tiriamą situaciją, ją įtakojantį kontekstą organizacijose ir atlikti gilesnius palyginimus, respondentų duomenų interpretacijas.

Šiam tyrimui pasirinkti metodai dėl kelių priežasčių:

- Anketinė apklausa sudaro sąlygas respondentams jaustis saugesniems dėl anonimiškumo užtikrinimo, todėl galima tikėtis, kad gauti rezultatai yra objektyvesni;
- Kokybinis tyrimas leidžia geriau įvertinti esamą situaciją organizacijose, palyginti ekspertų matymą su apklaustų respondentų mintimis;
- Abu metodai nereikalauja didelių finansinių išteklių bei laiko sąnaudų;
- Gautus duomenis nesudėtinga suvaldyti.

*Tyrimo organizavimas.* Empirinis tyrimas organizuotas gavus oficialius leidimus atlikti tyrimą iš bibliotekų administracijų. Tyrimas atliktas vadovaujantis bendrais tyrimo etikos principais: dalyviai supažindinti su tyrimo esme, jiems garantuotas konfidencialumas ir anonimiškumas, taip pat dalyviai buvo supažindinti su galima rizika ir dalyvavo laisva valia. Abiejų tyrimo etapų anketos platintos elektroninėmis priemonėmis. Vykdam anketinę apklausą naudotasi apklausų įrankiu internete [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt), o komunikacija ekspertų interviu metu vykdyta raštu, naudojantis elektroniniu paštu.

Gauti kiekybinio tyrimo rezultatai susisteminti ir analizuoti naudojant duomenų apdorojimo sistema „Microsoft Office Excel“ bei SPSS (statistinis duomenų analizės paketas), kurie leido greitai ir efektyviai apklausos duomenis atvaizduoti grafinė išraiška, atlikti patikimas statistines analizes. Kokybinio tyrimo rezultatai išanalizuoti ir darbe pateikiamas jų ir kiekybinio tyrimo duomenų susistemintas aprašymas.

Anketą, skirtą darbuotojams (profesionaliems bibliotekininkams), sudaro 25 uždari arba pusiau uždari klausimai ir 4 atviri klausimai. Iš viso – 29 klausimai (žr. 8 priedas), kurie suformuluoti ir pateikti remiantis darbe išsikeltais tyrimo uždaviniais. Anketoje klausimai, pagal savo tikslą, pasiskirsto:

<sup>4</sup> Anketa – klausimų lapas, skirtas tam tikroms žinioms surinkti (R. Tidikis, 2003, p. 474)

<sup>5</sup> Ekspertų interviu – jame dalyvauja asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią, išsamiausią informaciją apie tiriamą objektą (R. Tidikis, 2003, p. 467).



1. *1-8 klausimai* skirti išsiaiškinti bendrus darbuotojų ugdymo sistemos aspektus bei mokymų organizavimo klausimus organizacijoje;
2. *9-16 klausimai* skirti išsiaiškinti, kokią vietą organizacijoje užima bendrųjų kompetencijų ugdymas ir gauti respondentų nuomonę dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo svarbos jiems ir organizacijai;
3. *17-23 klausimais* norima identifikuoti, kokios specifinės darbuotojų bendrosios kompetencijos yra ugdomos ir kokie veiksniai daro įtaką kompetencijų poreikio formavimui;
4. *24 klausimas* skirtas sužinoti respondentų siūlymus dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo gerinimo organizacijoje;
5. *25-29 klausimai* yra skirti respondentų socialiniams demografiniams duomenims gauti.

Priede (žr. 7 priedas), kurį apklausoje dalyvaujantys darbuotojai gavo kartu su anketa, pateikiami trumpi bendrųjų kompetencijų aprašymai, kurie yra pagalbinė informacija respondentams, abejojančiams ar tiksliai nežinantiems anketoje prašomų įvertinti kompetencijų prasmės.

Konstruojant anketinės apklausos klausimyną profesionaliems bibliotekininkams, laikytasi Likerto skalės principo<sup>6</sup> (šiuo atveju 5 kategorijų skalės formatas), naudota atsakymų rangavimo skalė (3 balų skalė). Pasak R. Tidikio (2003), tokie atsakymai geriau atspindi respondentų nuomonės lygį ir yra vertingesni atliekant interpretacijas. Socialiniuose demografiniuose klausimuose naudota ir intervalinė skalė.

Pusiau struktūruoto interviu ekspertams klausimyną sudaro 13 atvirų arba pusiau atvirų klausimų ir 6 uždari klausimai. Iš viso – 19 klausimų (žr. 9 priedas), kurie suformuluoti ir pateikti remiantis darbe išsikeltais tyrimo uždaviniais. Anketoje klausimai, pagal savo tikslą, pasiskirsto:

1. *1-4 klausimai* skirti išsiaiškinti bendrus darbuotojų ugdymo sistemos aspektus bei mokymų organizavimo klausimus organizacijoje;
2. *5 klausimu* siekiama išsiaiškinti, kokią vietą bendrųjų kompetencijų ugdymas užima organizacijose;
3. *6-9 klausimai* skirti gauti ekspertų nuomonę dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo reikalingumo ir naudingumo darbuotojams ir organizacijai; bendrųjų kompetencijų ugdymo įtakos darbuotojų profesinės karjeros formavimui organizacijoje;
4. *10-11 klausimai* skirti nustatyti, kokios bendrosios kompetencijos yra svarbiausios organizacijos vykdomoje veikloje ir kaip planuojamas jų ugdymo poreikis;
5. *12-13 klausimais* siekiama sužinoti organizacijose veikiančių darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymo sistemų ekspertų vertinimą bei identifikuoti veiksnius, kurie sąlygoja poreikį ugdyti bendrąsias kompetencijas;
6. *14 klausimas* skirtas sužinoti bibliotekų ekspertų siūlymus dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo gerinimo organizacijoje;

---

<sup>6</sup> Likerto skalės principas padeda išmatuoti bei nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su pateiktais teiginiais. (Kardelis, 2002)

### 7. 15-19 klausimai skirti ekspertų socialiniams demografiniams duomenims gauti.

Ekspertai, šalia klausimyno taip pat gavo dokumentą su trumpais bendrųjų kompetencijų aprašymais. (žr. 7 priedas).

Šiame klausimyne daugiausiai naudoti atviri klausimai (aprašomojo, sąsajos tipo ir kt.). Naudota Likerto skalė, intervalinė skalė. Visi ekspertams pateikti klausimai buvo iš anksto numatyti.

Magistro darbo empirinis tyrimas atliktas vadovaujantis įvairių autorių (K. Kardelio (2002), R. Tidikio (2003), B. Bitino (2008) rekomendacijomis, o klausimynai formuoti stengiantis laikytis minėtų autorių siūlomų metodologinių principų:

- ⇒ Klausimynai turi pilną struktūrą: įžanginį žodį, kuriuo kreipiamasi į respondentą; pagrindinę dalį (klausimų dėstymas) bei baigiamąją dalį, kurioje padėkojama dalyvavusiems apklausoje;
- ⇒ Pateikti klausimai ir atsakymai lengvai suprantami, aiškūs ir nedviprasmiški;
- ⇒ Pateikti klausimai ir atsakymai yra korektiški ir neįžeidūs;
- ⇒ Klausimai anketose eina nuo paprastesnių (bendrinių) prie sudėtingesnių (specifinių);
- ⇒ Uždaruose klausimuose numatyti ir pateikti visi galimi atsakymai bei palikta eilutė respondento nuomonei įrašyti;
- ⇒ Klausimai nėra „dvigubi“, o orientuoti vienai idėjai išsiaiškinti;
- ⇒ Vengta klausimų, kurie skatintų atsakyti pagal susidariusius viešosios nuomonės standartus;
- ⇒ Pasirinkta racionali klausimynų apimtis (klausimų skaičius);
- ⇒ Klausimų atsakymų variantai pateikiami viename lape.

### 3.1.2. Tyrimo imtis

Pirmajame tyrimo etape, kiekybinės anketinės apklausos metu, apklausiami visi pasirinktose bibliotekose dirbantys darbuotojai – profesionalūs bibliotekininkai. Anketos išplatintos tarpininkaujant bibliotekų administracijoms, kurios sutiko savo vidiniais komunikacijos kanalais anketas padalinti tik tyrimui reikalingai respondentų grupei. Tad tyrimo *imtis* kiekvienoje iš bibliotekų yra šimtaprocentinė. Bendra (generalinė) tyrimo imtis – 395. 3 lentelėje, remiantis 2013 metų statistikos duomenimis, pateiktas profesionalių bibliotekininkų (respondentų) skaičius pagal Lietuvos apskričių viešąsias bibliotekas, kuris išsidėsto taip:

3 lentelė. Profesionalių bibliotekininkų (respondentų) ir reikalingo apklausti respondentų skaičiaus pasiskirstymas.

Nr.	Bibliotekos pavadinimas	Bendras darbuotojų skaičius	Profesionalių bibliotekininkų skaičius	Reikalingas apklausti respondentų skaičius
1.	Kauno apskrities viešoji biblioteka	201	<b>139</b>	<b>103</b>
2.	Klaipėdos apskrities viešoji I. Simonaitytės biblioteka	100	<b>69</b>	<b>58</b>

3.	Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka	104	<b>65</b>	<b>55</b>
4.	Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka	86	<b>63</b>	<b>54</b>
5.	Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka	85	<b>59</b>	<b>51</b>
<b>Iš viso:</b>		<b>576</b>	<b>395</b>	<b>321</b>

(Duomenys imti iš Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos LIBIS Statistikos modulio)

Paskutiniame 3 lentelės stulpelyje pateikiamas reikalingas apklausti respondentų skaičius, kuris atspindi anketinio tyrimo imties galimą paklaidą, siekiant statistiškai patikimos apklausos. Galimai tyrimo imties paklaidai išskaičiuoti naudota Paniotto formulė (Kardelis, 2002), pritaikant 5 procentų paklaidą:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N)$$

*Formulėje:*

$n$  – imtis (atrankos visuma, kurią būtina apklausti);

$\Delta$  – leidžiamosios imties paklaidos dydis, šiuo atveju 5 procentai;

$N$  – generalinė (pagrindinė) visuma, t.y. bibliotekų profesionalių bibliotekininkų skaičius (395).

Anketų grįžtamumo pagal bibliotekas pasiskirstymas pavaizduotas 4 lentelėje.

4 lentelė. Anketų grįžtamumas pagal tirtas bibliotekas.

Nr.	Bibliotekos pavadinimas	Profesionalių bibliotekininkų skaičius	Reikalingas apklausti respondentų skaičius (pagal Paniotto formulę)	Grįžusių anketų skaičius	%
1.	Kauno apskrities viešoji biblioteka	<b>139</b>	<b>103</b>	<b>30</b>	<b>29,13</b>
2.	Klaipėdos apskrities viešoji I. Simonaitytės biblioteka	<b>69</b>	<b>58</b>	<b>37</b>	<b>63,79</b>
3.	Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka	<b>65</b>	<b>55</b>	<b>50</b>	<b>90,91</b>
4.	Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka	<b>63</b>	<b>54</b>	<b>42</b>	<b>77,78</b>
5.	Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka	<b>59</b>	<b>51</b>	<b>32</b>	<b>62,75</b>
<b>Iš viso:</b>		<b>395</b>	<b>321</b>	<b>191</b>	<b>59,50</b>

(Sudaryta darbo autorės pagal gautus tyrimo rezultatus)

Remiantis atliktais skaičiavimais, galima teigti, kad respondentų skaičius kiekvienoje bibliotekoje yra pakankamas, nes apklausama daugiau nei pusė jose dirbančių profesionalių bibliotekininkų (išimtis – Kauno apskrities viešoji biblioteka).

Toliau tekste tiriamų bibliotekų pavadinimai trumpinami: Kauno apskrities viešoji biblioteka – KAVB, Klaipėdos apskrities viešoji I. Simonaitytės biblioteka – KLAVB, Panevėžio

apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka – PAVB, Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka – SAVB, Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka – VAVB.

Antrajame tyrimo etape, kokybinio pusiau struktūruoto ekspertų interviu metu, pasirinkta apklausti po vieną ekspertą iš kiekvienos Lietuvos apskričių viešosios bibliotekos. Iš viso dalyvavo 5 ekspertai, kurie bibliotekose turi daugiausiai kompetencijos darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo klausimais. Ekspertai buvo atrinkti naudojantis V. Cicėnienės knygoje „Moksliniai tyrimai bibliotekose: metodologija, metodika, rezultatų sklaida“ siūlomą ekspertų atrankos būdą (p. 34). Išanalizavus bibliotekų interneto svetainėse skelbiamas organizacines struktūras, buvo atrinkti asmenys, kurie, tyrėjos nuomone, galėtų pretenduoti į eksperto vaidmenį (kurie galėtų turėti reikiamą kompetenciją). Jų elektroniniu paštu buvo paprašyta užpildyti savęs įvertinimo lentelę (žr. 5 lentelė „Ekspertų atrankos lentelė“, Cicėnienė, p. 34).

5 lentelė. Ekspertų atrankos lentelė

Kriterijai	Aukštas (-a) (skaitinė reikšmė – 1)	Vidutinis (-ė) (skaitinė reikšmė – 0,5)	Žemas (-a) (skaitinė reikšmė – 0)
Darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo teorinių žinių lygis (k1)			
Praktinė personalo ugdymo patirtis (k2)			
Sugebėjimas prognozuoti (k3)			

(Cit. pagal V. Cicėnienės knygą „Moksliniai tyrimai bibliotekose: metodologija, metodika, rezultatų sklaida“)

Ekspertų kompetentingumo lygio koeficientui nustatyti buvo naudojama formulė:

$$K = (k1+k2+k3) / 3$$

Formulėje:

K – kompetentingumo lygio koeficientas

k1 – skaičiais išreikštas eksperto (savo paties) teorinių žinių lygio įvertinimas;

k2 – eksperto savo praktinio patyrimo skaitinis įvertinimas;

k3 – skaičiais išreikštas eksperto (savo paties) prognozavimo sugebėjimų įvertinimas.

Čia kompetentingumo lygio koeficiento skaitinė reikšmė gali būti nuo 1 (aukščiausia kompetencija) iki 0 (absolūtus nekompetentingumas).

Vadovaujantis gautais atsakymais, ekspertais pasirinkti tie darbuotojai, kurių kompetentingumo lygio koeficientas ne mažesnis kaip 0,5 („vidutinis“). Gavus sutikimą, ekspertai tyrimo analizėje įvardijami konkrečiomis pavardėmis (žr. 10 priedas). Ekspertai nedalyvauja pirmajame tyrimo etape. Pastarajame tyrimo etape taip pat nedalyvauja motinystės ir kasmetinėse atostogose esantys darbuotojai.

Kokybinis (aprašomasis) pusiau struktūruotas ekspertų interviu truko 10 dienų. Šiame tyrimo etape dalyvavo 5 ekspertai, po 1 iš kiekvienos bibliotekos, kuriems buvo išsiųstas parengtas 19 klausimų klausimynas. Šio interviu metu nekilo jokių sunkumų, darbas vyko sklandžiai ir operatyviai.

Prieš pradėdant pagrindinę darbuotojų apklausą, buvo atliktas kiekybinės anketinės apklausos pilotinis tyrimas. Tyrimui skirtas laikas – 1 savaitė. Jame dalyvavo 3 VAVB darbuotojai. Atsižvelgiant į jų pastabas ir pasiūlymus, klausimynas buvo pakoreguotas ir galutinai parengtas tolimesniam platinimui.

Kiekybinė bibliotekų darbuotojų anketinė apklausa truko beveik 3 savaites. Kiekvienoje bibliotekoje buvo pasirinktas kontaktinis asmuo, kuris padėjo užtikrinti, kad elektroninė anketa pasiektų visus reikiamus darbuotojus. Siekiant didesnio anketų grįžtamumo, buvo paprašyta reguliariai darbuotojams priminti (naudojantis vidiniais komunikacijos kanalais), kad reikia užpildyti klausimyną. Pasyviausia buvo KAVB, anketų grįžtamumo procentas iš jos mažiausias. Tačiau šioje bibliotekoje dirba didžiausias darbuotojų skaičius, tad dėl įvairių pateisinamų priežasčių (kasmetinės atostogos, komandiruotės, mokymai, liga ir t.t.) buvo pakankamai sudėtinga užtikrinti, kad anketa būtų užpildyta. Kitų bibliotekų darbuotojai buvo daug aktyvesni.

Tyrimo rezultatai apibendrinti naudojant turinio analizės ir kiekybinės analizės metodus. Kiekybiniai rodikliai analizuoti naudojant statistinės duomenų analizės paketą SPSS, o rezultatus atspindinčios diagramos suformuotos naudojant duomenų apdorojimo sistemą „Microsoft Office Excel“. Naudoti statistiniai metodai: neparametrinis Kruskalo-Voliso kriterijus (juo tikrinama hipotezė, kad nėra ( $H_0$ ) arba yra ( $H_1$ ) statistiškai patikimas skirtumas tarp rezultatų) bei Spearman'o koreliacijos koeficiento skaičiavimas (juo tikrinamas statistinio ryšio stiprumas tarp kelių kintamųjų). Tyrimo metu bibliotekų darbuotojams (profesionaliems bibliotekininkams), naudojant elektroninę apklausų atlikimo sistemą [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt), buvo išplatinta 29 klausimų anketa. Iš viso atlikto tyrimo metu buvo apklausta 191 respondentas (žr. 4 lentelė, skiltis *Grįžusių anketų skaičius*).

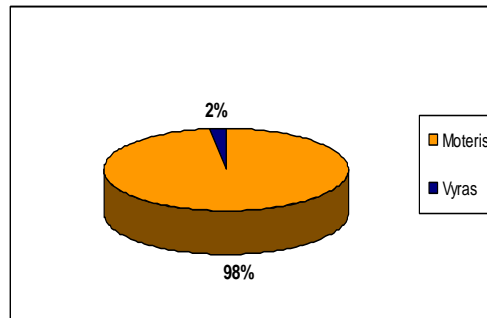
### **3.2. Bibliotekų darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymas ir ugdymo sistemų organizacijose tyrimo rezultatų analizė**

Toliau darbe pateikiama smulkesnė ir išsamesnė surinktų tyrimo duomenų analizė, pagal anketoje pateiktų klausimų tikslą, iliustruojanti bendrą darbuotojų kompetencijų ugdymo situaciją visose pasirinktose tirti bibliotekose.

#### **Respondentų socialiniai demografiniai duomenys (25-29 kl.).**

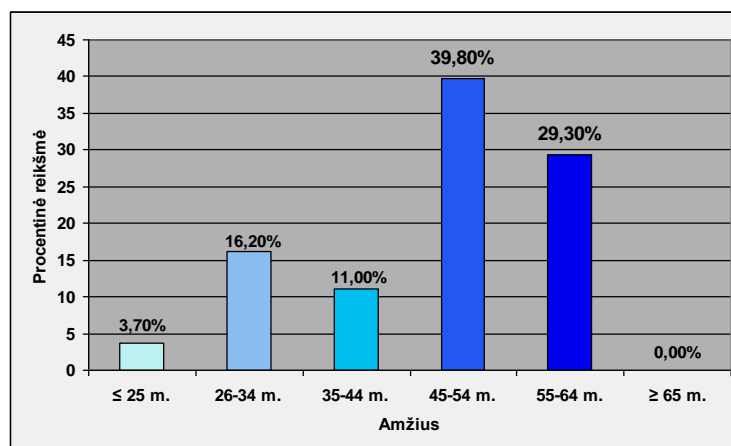
Pradedant analizę, visų pirma reiktų apžvelgti apklausoje dalyvavusių respondentų socialinius demografinius duomenis.

Pagal lyties kriterijų, apklausoje dalyvavo ženkliai daugiau moterų nei vyrų. Respondentų pasiskirstymas pavaizduotas 8 pav. Rezultatas nestebina, nes bibliotekose didžioji dalis darbuotojų ir yra moterys. Bibliotekininkystės ir informacijos studijas renkasi tik nedaugelis vyrų.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.

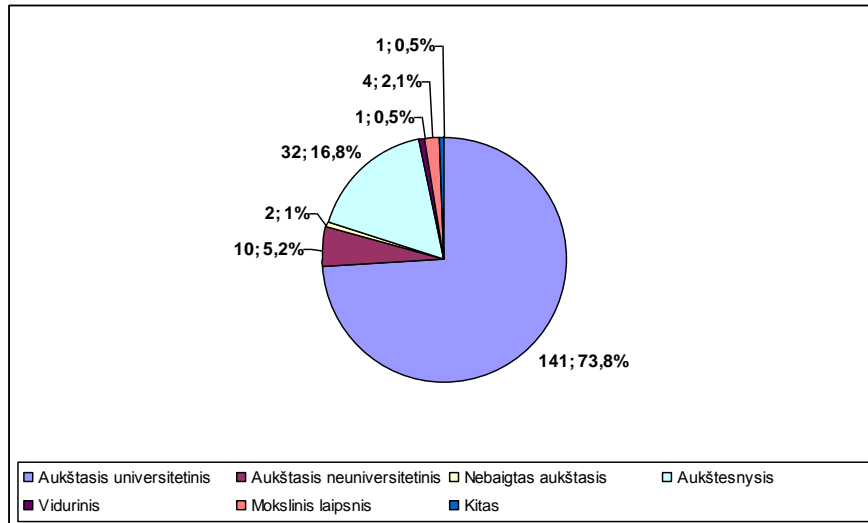
Pagal amžiaus kriterijų, apklausoje dalyvavo daugiausiai 45-54 m. (39,80 %) bei 55-64 m. (29,30 %) respondentai. Ženkliai mažiau darbuotojų, kurių amžius 26-34 m. (16,20 % visų respondentų) ir 35-44 m. amžiaus darbuotojų (11,00 %). Apklausoje dalyvavo tik 3,70 % bibliotekininkų (t.y. 7), kuriems yra  $\leq 25$  metai. Tokie duomenys parodo, jog tiriamose bibliotekose didžiosios daugumos darbuotojų amžius lygus arba perkopęs 45 metus, o jaunų darbuotojų dirba itin mažai. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pavaizduotas 9 pav. Didelė vyresnio amžiaus darbuotojų persvara organizacijose gali turėti įtakos jų požiūriui ir elgsenai įvairiais klausimais, o taip pat ir bendrųjų kompetencijų ugdymo poreikiui. Daugiausiai 45-54 m. darbuotojų apklausoje dalyvavo iš PAVB (28), KAVB (15) ir SAVB (13), mažiausiai iš VAVB (9), KLAVB (11), o 55-64 m. daugiausiai dalyvavo iš SAVB (21), VAVB (9) ir PAVB (9), mažiausiai iš KAVB (4).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.

Apklaustų bibliotekos darbuotojų turimas išsilavinimas atskleidė, jog bibliotekose dirba labai išsilavinę žmonės. Net 73,80 % apklaustų respondentų pažymėjo, jog turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, kas gali būti bakalauro ir magistro laipsnis, 5,20 % yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, o 16,80 % - aukštesnįjį išsilavinimą. 4 darbuotojai (2,10 % visų respondentų) pažymėjo, jog jiems suteiktas mokslinis laipsnis (iš KAVB, KLAVB ir SAVB). Daugiausiai respondentų su

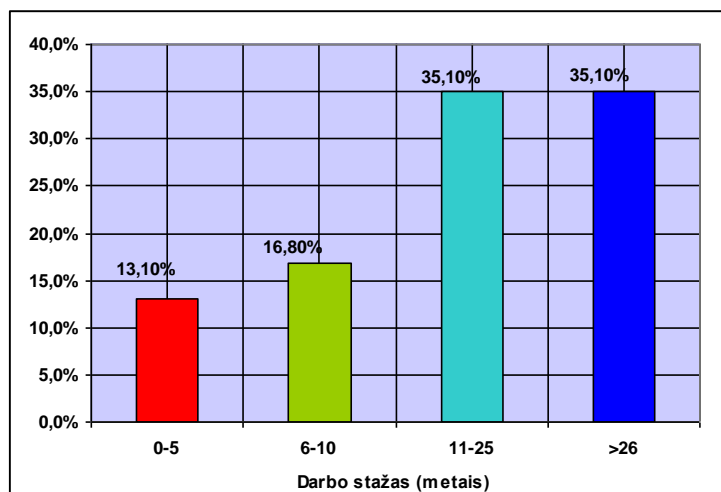
aukštuoju universitetiniu išsilavinimu buvo iš PAVB – 37 bei KLAVB – 29, o iš KAVB, SAVB ir VAVB – po 25 darbuotojus. 2 respondentai pažymėjo, kad yra pilnai nebaigę aukštojo mokslo, 1 respondentas – jog turi vidurinį išsilavinimą, o 1 – neturi jokio išsilavinimo. Darbuotojų pasiskirstymas pagal turimą išsilavinimą pavaizduotas 10 pav.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje svarbus, siekiant nustatyti, kiek darbuotojai yra susipažinę su savo veiklos sritimi, įsigilinę į jų vykdomoms funkcijoms keliamus reikalavimus ir reikalingų bendrųjų kompetencijų poreikį. Taip pat tai parodo ir tam tikrą darbuotojo ir organizacijos santykį (lojalumas, pasitenkinimas darbu, profesionalumas ir t.t.). Respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo stažą organizacijoje (metais) atsispindi 11 pav. Pagal gautus rezultatus matyti, jog didžioji dauguma darbuotojų savo organizacijose dirba ilgai (11-25 m.) arba labai ilgai (>26 m.). Tokių respondentų buvo net 72,20 %, t.y. 134. Tik 13,10 % visų respondentų turi 0-5 m. darbo stažą organizacijoje ir 16,80 % respondentų – 6-10 m. darbo stažą. Tad galima daryti prielaidą, jog darbuotojai yra lojalūs ir nėra linkę keisti darbų. Taip pat tokie rezultatai rodo, jog darbuotojų kaita organizacijose nėra didelė. Iš vienos pusės tai geras dalykas, tačiau gali būti ir neigiamų pusių, pvz.: darbuotojų požiūris į darbo organizavimo klausimus nėra lankstus, nes jie jau turi susiformavusius įpročius, o pokyčiai gali padidinti nepasitenkinimą darbu, neigiamas emocijas kolektyve.

Paanalizavus atsakymus pagal amžiaus grupes paaiškėjo, jog gausiausiai apklausoje dalyvavo 45-54 m. amžiaus darbuotojai, kurių didžioji dauguma turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir aukštesnįjį išsilavinimą. Pagal gautus rezultatus šio amžiaus darbuotojų darbo stažas bibliotekose siekia 11-25 m (46 respondentai) bei >26 m. (21 respondentas). Tik 9 šiai grupei priklausantys darbuotojai dirba trumpiau nei 10 metų.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje (metais).

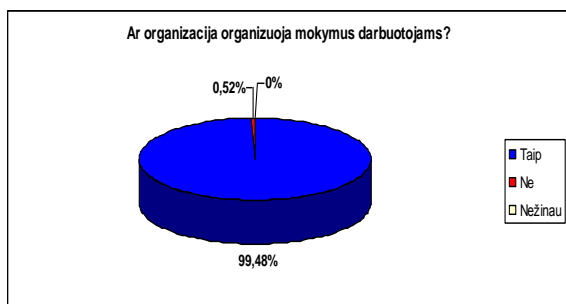
Galima teigti, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų yra brandžios ir išsilavinusios asmenybės, turi nemažą darbo atstovaujamoje organizacijoje patirtį. Jaunimas bibliotekose yra retenybė. Analizuojant tolimesnius anketos klausimus, bus siekiama identifikuoti bendrus darbuotojų ugdymo sistemos aspektus bei mokymų organizavimo klausimus tiriamose organizacijose, stengiantis nustatyti darbuotojų asmeninį santykį formuojant kompetencijų ugdymo sistemą.

### **Bendri darbuotojų ugdymo sistemos aspektai bei mokymų organizavimo klausimai organizacijoje (1-8 kl.).**

Prieš pradėdant giliau analizuoti bibliotekų darbuotojų ugdymo klausimus buvo svarbu išsiaiškinti, ar organizacijose apskritai yra organizuojami mokymai. Į šį klausimą visų bibliotekų darbuotojai (99,48 %) atsakė beveik vieningai – organizuojami, tik 1 darbuotojas (0,52 %) iš SAVB atsakė, jog mokymai nėra organizuojami. Atsakymų pasiskirstymas matosi 12 pav.

Kitas susijęs klausimas buvo skirtas išsiaiškinti, ar organizacijose yra konkretus už mokymus atsakingas skyrius ar specialistas. Didžioji dauguma, 94,24 % darbuotojų, užtikrintai atsakė, jog toks skyrius ar specialistas jų organizacijoje yra, tačiau atsirado 5 darbuotojai (2,62 %), kurie teigė, jog tokio skyriaus ar specialisto jų bibliotekoje nėra bei 6 respondentai (3,14 %) tokios informacijos tiesiog nežinojo. Respondentų atsakymai pavaizduoti 13 pav. Paanalizavus, paaiškėjo, kad nežinantys apie savo bibliotekos struktūrinius padalinius darbuotojai daugiausiai dirba KLAVB (8 respondentai). Galima tik spėti, kodėl jie neturi arba turi klaidingą informaciją šiuo klausimu.





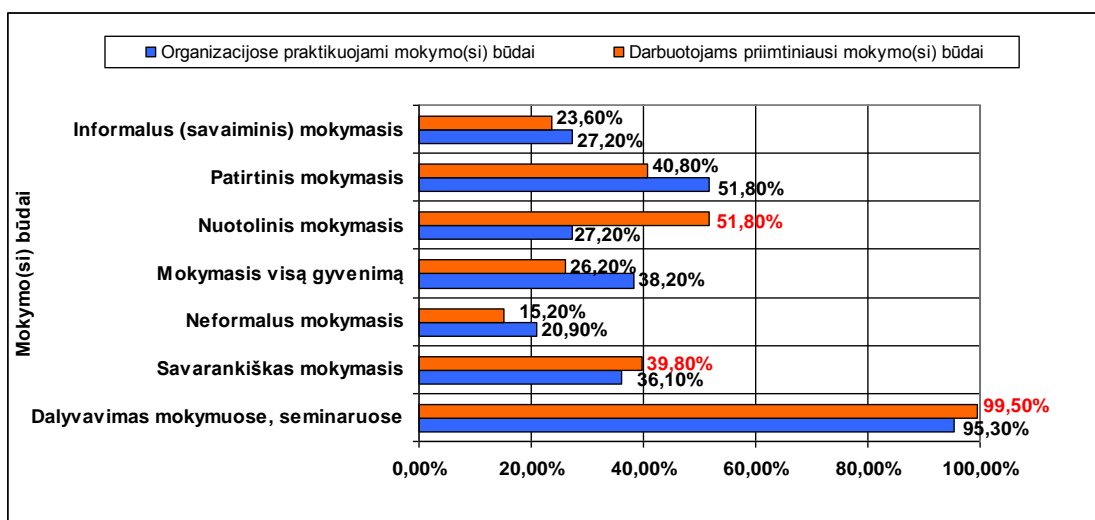
12 pav. Mokymų organizavimas darbuotojams.



13 pav. Atsakingas skyrius ar specialistas organizacijoje.

Tyrimo metu bibliotekų darbuotojai buvo prašomi pažymėti, kokios mokymo(si) formos ar metodai yra praktikuojami jų organizacijoje ir kokie iš jų yra priimtinausi jiems patiems. Gauti rezultatai yra lyginami tarpusavyje ir jie pavaizduoti 14 pav. Akivaizdžiausias atotrūkis nuo organizacijoje praktikuojamų mokymo(si) formų ir principų bei darbuotojams priimtinausių mokymo(si) formų ir principų, matomas ties nuotolinio mokymosi, savarankiško mokymosi ir dalyvavimo mokymuose, seminaruose. Darbuotojams šios formos atrodo pačios priimtinausios, tačiau pagal gautus duomenis galima teigti, jog nepakankamai dažnai praktikuojamos jų organizacijose. Diagramoje atsispindi, jog organizacijose aktyviai praktikuojamas patirtinis mokymasis (pažymėjo 51,80 % respondentų) ir skatinamas darbuotojų mokymasis visą gyvenimą (pažymėjo 38,20 % respondentų) bei savivaldos mokymasis (pažymėjo 27,20 % darbuotojų), tačiau patiems bibliotekininkams tai nėra patys patraukliausi būdai mokytis. Tokie rezultatai parodo, jog bibliotekos siekia diegti ir palaikyti besimokančios organizacijos kultūrą bei jai būdingus principus kaip žingeidumas, domėjimasis naujovėmis, dalijimasis gerąja patirtimi su kolegomis ir t.t. (daugiau žr. 2.1. poskyryje, p. 31) bei ją taikyti formuojant darbuotojų ugdymo sistemą. Iš dalies respondentai pritaria tokioms mokymosi formoms, tačiau rezultatai patvirtina Jucevičienės knygoje „Besimokantis miestas“ (2007) išsakytas mintis, kad Lietuvoje vis dar vyrauja senas požiūris į mokymąsi, kai jis įmanomas ir palankiausiai vertinamas tada, kai kažkas moko (seminarai, mokymai auditorijoje), o savarankiškas mokymasis ir kitos mokymosi formos nėra populiarios nei organizacijų, nei darbuotojų tarpe. Bibliotekų ekspertų atsakymai taip pat patvirtino, kad seminarai ir paskaitos yra populiariausia mokymo(si) forma.

Buvo keli respondentai, kurie papildomai parašė jiems priimtinius mokymosi būdus kaip mokymasis visuomeninių organizacijų mokymuose pagal projektus bei dalijimasis darbo patirtimi su kitomis bibliotekomis. VAVB ekspertė teigė, kad šioje bibliotekoje darbuotojai skatinami dalyvauti ir formaliojo švietimo sistemoje, t.y. mokytis aukštosiose mokyklose, siekti įgyti bakalauro/magistro diplomus, mokslinį laipsnį, o KLAVB ekspertė teigė, jog jų bibliotekoje itin skatinamas savarankiškas domėjimasis naujovėmis bei dalijimasis žiniomis su kolegomis.

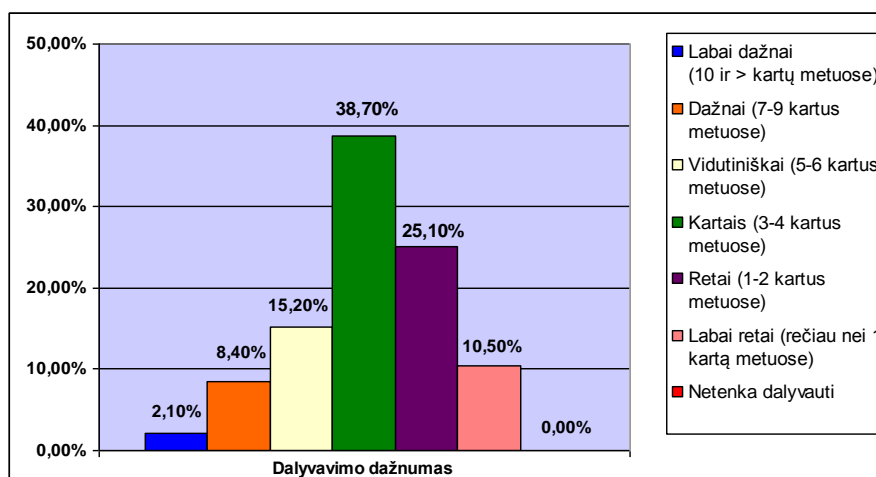


14 pav. Organizacijose praktikuojamų ir darbuotojams priimtinausių mokymo(si) būdų ir principų palyginimas.

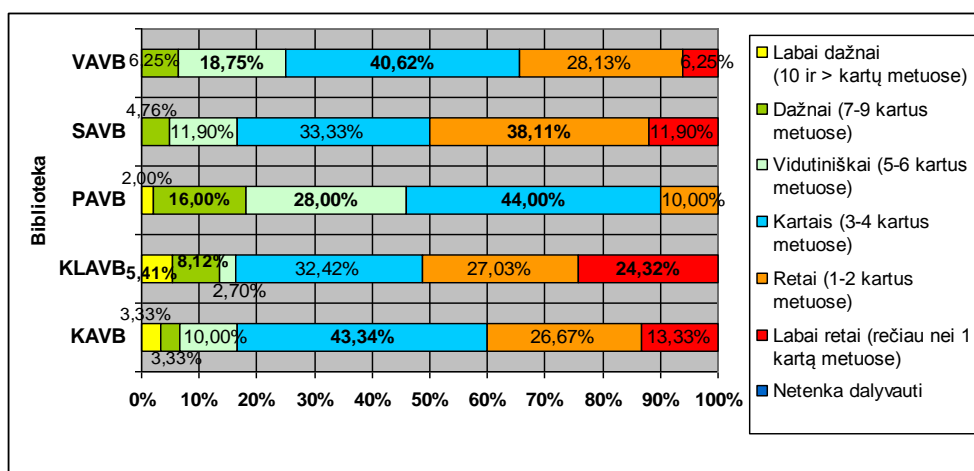
Apklausti profesionalūs bibliotekininkai turėjo pažymėti, kaip dažnai jie dalyvauja mokymuose. Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti organizuojamų mokymų intensyvumą organizacijose.

Bendra visų bibliotekų darbuotojų dalyvavimo mokymuose procentinių dažnių suvestinė pateikta 15 pav. Iš diagramos galima matyti, jog dažniausiai bibliotekininkai įvairiuose mokymuose dalyvauja 3-4 kartus metuose (pasirinko 38,70 % visų respondentų) bei 1-2 kartus metuose (pasirinko 25,10 % visų respondentų). Tik 2,10 % profesionalių bibliotekininkų mokymuose dalyvauja labai dažnai, t.y. 10 ir > kartų metuose. Jeigu mokymai atitinka organizacijos ir darbuotojų poreikius, tuomet toks intensyvumas gali būti vertinamas kaip pakankamai aukštas. Pritaikius Kruskalo-Voliso testą, paaiškėjo, kad šiuo klausimu yra statistiškai patikimas skirtumas tarp bibliotekų, tad 16 pav. galima matyti gautų atsakymų procentinį pasiskirstymą kiekvienoje tirtoje bibliotekoje. Statistiškai patikimas skirtumas pastebimas PAVB ir KLAVB (žr. 5 priedas). Gauti rezultatai rodo, kad PAVB intensyviausiai siūnia savo darbuotojus į įvairius mokymus. Net 16,00 % darbuotojų pažymėjo, kad mokymuose dalyvauja dažnai, t.y. 7-9 kartus per metus. Šio rezultato standartizuotoji liekana smarkiai nutolusi nuo 0 į teigiamą pusę (+1,9), tad rezultatas geresnis, nei tikėtasi. 44,00 % PAVB respondentų mokymuose dalyvauja 3-4 kartus per metus, o 28,00 % - 5-6 kartus per metus. Pastarasis rezultatas taip pat statistiškai patikimas, nes čia standartizuotoji liekana +2,3, tad rezultatas dvigubai didesnis, nei tikėtasi. Matoma, kad PAVB tik 10,00 % darbuotojų mokymuose dalyvavo retai – 1-2 kartus per metus, o rezultato standartizuotoji liekana yra -2,1, tai reiškia, kad šį pasirinkimą pažymėjo mažiau nei tikėtasi respondentų. Šioje bibliotekoje nebuvo nei vieno respondento, kuris bent kartą per metus neugdytų savo kompetencijų, tad standartizuotoji liekana gauta net -2,3. Lyginant su kitomis bibliotekomis tai dideli skaičiai. Galima daryti prielaidą, jog PAVB turi geresnį finansavimą darbuotojų ugdymui, nei kitos bibliotekos arba joje yra geriau sprendžiami su darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu susiję klausimai.

Pasyviausiai mokymuose dalyvauja KAVB darbuotojai, o KLAVB išsiskiria tuo, jog čia net 24,32 % respondentų dalyvauja mokymuose rečiau nei 1 kartą per metus (labai retai), o dalyvaujančių vidutiniškai (5-6 kartus per metus) yra tik 2,70 %. Abu rezultatai statistiškai patikimi, nes pirmojo standartizuotoji liekana yra 2,6, o antrojo yra -1,9, o tai rodo, kad labai retai mokymuose dalyvauja du su puse karto daugiau darbuotojų, nei buvo tikėtasi, o pasirinkimą „vidutiniškai“ pažymėjo mažiau nei tikėtasi respondentų. Taip pat KLAVB išsiskiria ir tuo, jog čia mokymuose labai dažnai dalyvauja 5,40 % respondentų, o standartizuotoji liekana yra 1,4, t.y. rezultatas beveik pusantrą karto didesnis, nei tikėtasi. Taigi KLAVB galima įžvelgti disbalansą tarp mokymuose dalyvaujančių labai dažnai ir retai arba labai retai darbuotojų skaičiaus. Tai rodo, kad yra nemaža dalis darbuotojų, kurie beveik neįtraukiami į kvalifikacijos kėlimo procesus, o dalis darbuotojų gauna išskirtines galimybes. SAVB rezultatai išsiskiria retai mokymuose dalyvaujančių bibliotekininkų skaičiumi (38,11 %), o tokio rezultato standartizuotoji liekana yra 1,7, tad šį atsakymą pažymėjo daugiau nei tikėtasi respondentų. Kiti duomenys bibliotekose pasiskirstė gana tolygiai. Nei vienas respondentas nepažymėjo, jog jam mokymuose apskritai netenka dalyvauti.

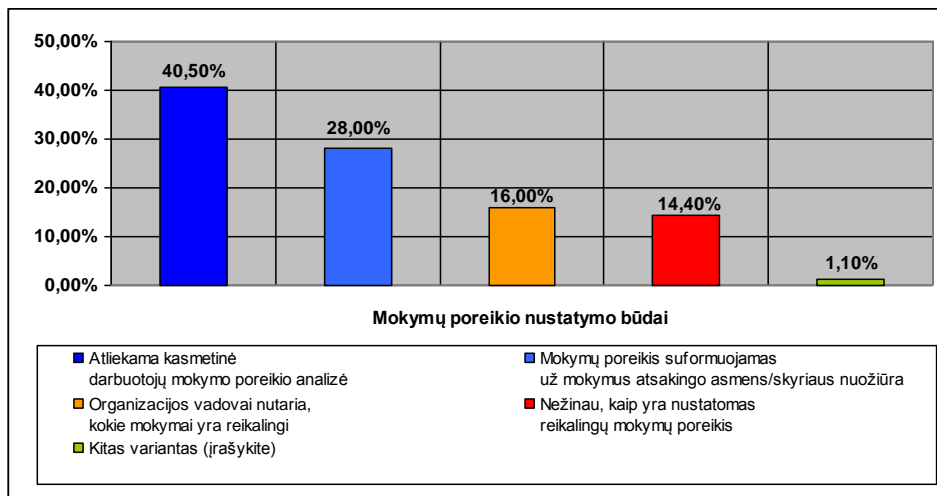


15 pav. Bendras darbuotojų dalyvavimo mokymuose dažnumas.



16 pav. Darbuotojų dalyvavimo mokymuose dažnumas pagal bibliotekas.

Svarbu buvo sužinoti, koku būdu bibliotekose yra nustatomas reikalingų mokymų poreikis, nes tai vienas iš esminių žingsnių pradedant planuoti darbuotojų ugdymą. Gauti bendri visų bibliotekų respondentų atsakymai parodė, jog dažniausiai poreikis formuojamas atliekant kasmetinę darbuotojų mokymo poreikio analizę. Šį būdą pasirinko 40,50 % visų respondentų. Taip pat daugiau nei ketvirtadalis (28,00 %) visų respondentų pažymėjo, kad mokymų poreikis suformuojamas už mokymus atsakingo asmens/skyriaus nuožiūra. Nedidelė dalis respondentų – 16 %, mano, jog organizacijos vadovai nutaria, kokie mokymai yra reikalingi, o 14,40 % visų respondentų, tiesiog nežinojo, kaip mokymų poreikis yra nustatomas. Kitą variantą parašė 1,10 % darbuotojų, tai yra: *Galbūt atliekama mokymų analizė; Konkretaus darbo baro poreikiams iškilus; Manau, čia yra daug stichiškumo*. Atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 17 pav.

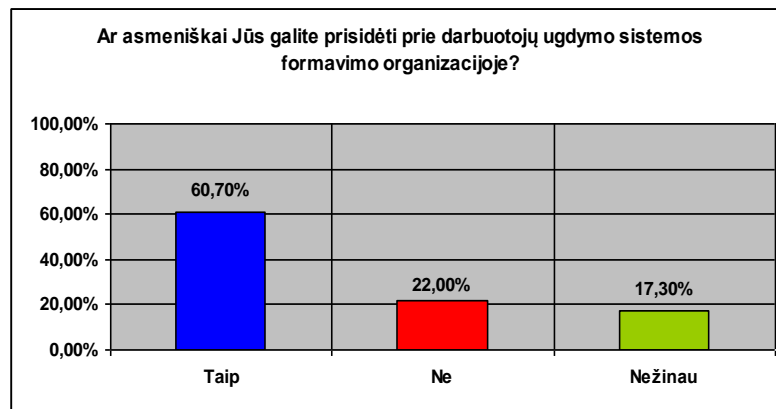


17 pav. Mokymų poreikio nustatymas organizacijose.

Išanalizavus respondentų atsakymus atskirose bibliotekose, paaiškėjo, kad mokymų poreikio analizė yra daugiausiai praktikuojama PAVB (pažymėjo 86,00 % respondentų) ir VAVB (pažymėjo 71,88 % respondentų). Taip pat šiose bibliotekose yra mažiausiai darbuotojų, kurie apskritai nežino, kaip yra nustatomas jiems reikalingų mokymų poreikis. Prasčiausia situacija pastebima KLAVB, kurioje nėra akivaizdžios ir dominuojančios respondentų pozicijos nagrinėjamu klausimu. Net 37,84 % šios bibliotekos respondentų pažymėjo, jog nežino kaip yra nustatomas mokymų poreikis, kas leidžia numanyti, jog planuojant mokymo poreikį ne visad yra klausiamas darbuotojų nuomonės, arba domimasi tik dalies darbuotojų poreikiais. Trečdalis KLAVB respondentų mano, jog mokymo poreikis suformuojamas už juos atsakingo asmens/skyriaus nuožiūra, o 32,43 % mano, kad būna atliekama kasmetinė darbuotojų mokymo poreikio analizė. Vienas šios bibliotekos darbuotojas parašė, jog organizacijoje yra nemažai stichiškumo šiuo klausimu. Gauti duomenys tik patvirtina tokią nuomonę. Stiprios ir užtikrintos nuomonės nagrinėjamu klausimu neturėjo ir KAVB bei SAVB.

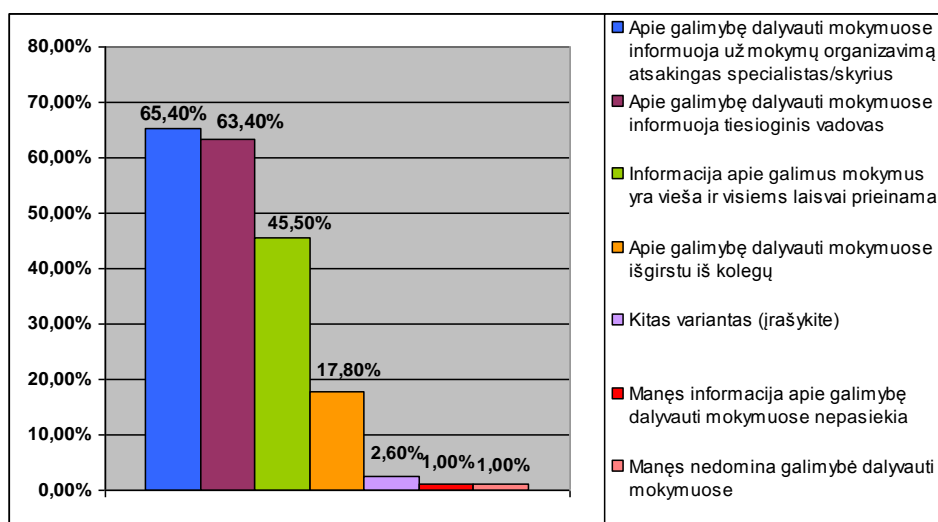
Svarbu buvo išsiaiškinti ir tai, ar patys darbuotojai turi galimybę išsakyti savo asmeninius mokymosi poreikius, pateikti pageidavimus ar pasiūlymus ir taip prisidėti formuojant darbuotojų

ugdymo sistemą savo organizacijoje. Respondentų nuomonių pasiskirstymas atsispindi 18 pav. Rezultatai atskleidė, jog didžioji dauguma darbuotojų – 60,70 %, mano, jog gali tiesiogiai prisidėti prie ugdymo sistemos formavimo organizacijoje, 22,00 % visų respondentų, atsakė, jog neturi tokios galimybės, o 17,30 % apklaustų darbuotojų tiesiog nežinojo. Galima teigti, jog nežinantiems darbuotojams neteko susidurti su konkrečiais asmeniniais savo kompetencijų ugdymo poreikiais arba jiems tokia informacija tiesiog neaktuali. Kita prielaida – už darbuotojų ugdymą atsakingas skyrius ar specialistai neinformuoja apie tokią galimybę kolektyvo arba tai daro nepakankamai efektyviai. Tačiau gauti rezultatai susisieja su 6 klausimo rezultatais tuo, jog darbuotojai, atsakinėdami į specialistų pateiktus mokymo poreikio nustatymo klausimynus (rezultatai rodo, mokymų poreikio analizė yra vienas iš labiausiai praktikuojamų būdų bibliotekose) gali asmeniškai suformuoti savo pageidavimus ir taip prisidėti prie ugdymo sistemos formavimo. Visgi bibliotekos stengiasi atsižvelgti į realią darbuotojų nuomonę, realius poreikius.



18 pav. Darbuotojų prisidėjimas prie ugdymo sistemos formavimo organizacijoje.

Kokiais pagrindiniais keliais bibliotekų darbuotojai dažniausiai gauna informaciją apie galimybę dalyvauti mokymuose atspindi 19 pav. esanti diagrama. Duomenys rodo, kad respondentai apie galimybę dalyvauti mokymuose dažniausiai sužino dviem būdais: informaciją gauna iš už mokymų organizavimą atsakingų specialistų/skyriaus (pažymėjo 65,40 % visų respondentų) arba juos informuoja tiesioginiai vadovai (pažymėjo 63,40 % visų respondentų). Taip pat 45,50 % darbuotojų teigia, jog tokia informacija yra vieša ir ją galima laisvai susirasti, o 17,80 % bibliotekininkų apie galimybę mokytis sužino netiesiogiai, bet iš kitų savo kolegų. Darbuotojų, kurie informacijos apie galimus mokymus negauna arba ji jų nedomina buvo labai nedaug, 2 % visų respondentų. Iš papildomų variantų buvo gauti tokie: *Numatomų mokymų sąrašas atsiunčiamas el. paštu kiekvienam asmeniškai; Aptinku informaciją internete, gaunu kvietimus iš su biblioteka bendradarbiaujančių NVO (Nevyriausybinių organizacijų) ar profesinės sąjungos; Per skyrius persiunčiamas organizuojamų seminarų ir mokymų planas; Informacija skelbiama bibliotekos intranete; Įvairaus pobūdžio informacijos sklaida.*



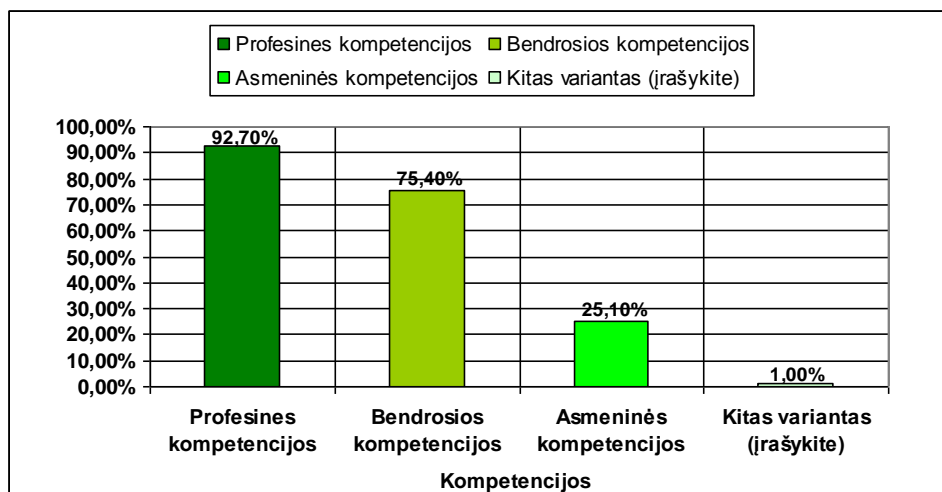
19 pav. Informacijos sklaida apie galimybę dalyvauti mokymuose.

Apibendrinant galima teigti, jog bibliotekų darbuotojai yra pakankamai patenkinti jiems skirtų mokymų organizavimu, jaučiasi, jog turi galimybes daryti įtaką mokymo poreikio bei pačios ugdymo sistemos formavimui organizacijoje. Už mokymus atsakingi specialistai/skyriai daugelyje bibliotekų gerai sąveikauja su kolektyvu, nes beveik visi darbuotojai informaciją apie galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose gauna, tad pakankamai gerai orientuojasi jiems aktualių mokymų pasiūloje. Žinoma, rezultatai atskleidžia, kad ne visose bibliotekose situacija yra pavyzdinė ir tai rodo, kad už darbuotojų ugdymą atsakingiems specialistams/skyriams reikėtų labiau išsianalizuoti esamą padėtį bei tobulinti susijusios veiklos organizavimo kokybę.

### **Bendrųjų kompetencijų ugdymo vieta organizacijoje bei bendrųjų kompetencijų svarba darbuotojams ir organizacijai (9-16 kl.).**

Išnagrinėjus bendrus darbuotojų ugdymo sistemos aspektus bei mokymų organizavimo klausimus tiriamose organizacijose, reikėtų pereiti prie konkretesnių klausimų, susijusių su bibliotekų darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymu. Šioje klausimų grupėje esantys klausimai skirti išsiaiškinti bendrųjų kompetencijų vietą organizacijose bei sužinoti, kokia šių kompetencijų svarba jų darbuotojams ir joms pačioms.

Darbuotojai turėjo pažymėti, kokios kompetencijos yra dažniausiai ugdomos jų organizacijoje ir nurodyti, ar bendrųjų kompetencijų ugdymas yra laikomas prioritetine kryptimi. Tuo pačiu norėta patikrinti, ar darbuotojai žino ir domisi jų ugdymo sistemos formavimo strategija ir jos prioritetinėmis kryptimis 20 pav. diagramoje atsispindi respondentų nuomonė dėl dažniausiai ugdomų kompetencijų.

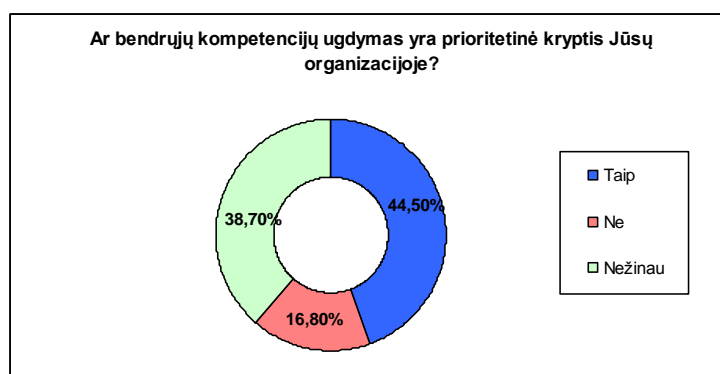


20 pav. Dažniausiai ugdomos darbuotojų kompetencijos.

Rezultatai rodo, kad visgi profesinių kompetencijų ugdymui skiriama daugiau laiko ir jos ugdomos dažniau, taip mano 92,70 % respondentų. 75,40 % darbuotojų mano, kad ir bendrosios kompetencijos yra ugdomos dažnai. Rečiausiai ugdomos asmeninės kompetencijos, šį variantą pasirinko 25,10 % respondentų. Kitą variantą pasirinko 2 respondentai (1,00 %), kurių vienas jų parašė, kad dar neturėjo galimybės dalyvauti jokiuose mokymuose, o kitas pažymėjo, jog kompetencijos ugdomos pagal poreikį, tad galima suprasti, jog labai įvairios.

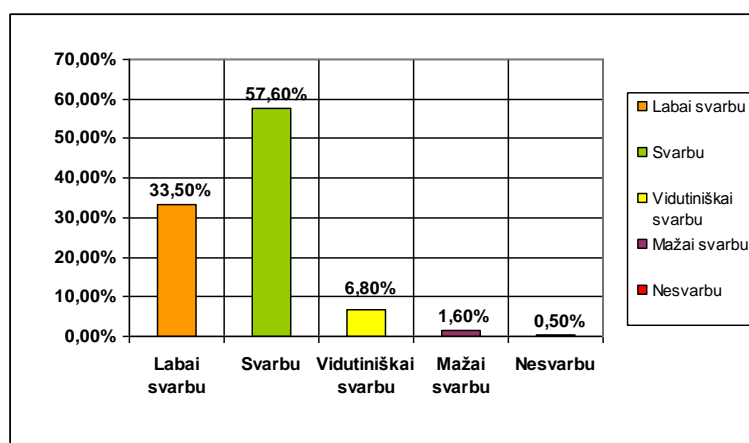
Nepaisant to, kad daugumos respondentų nuomone, profesinės kompetencijos yra dažniausiai ugdomos mokymų metu, o bendrųjų kompetencijų ugdymas mokymų metu užėmė antrą vietą, didesnė dauguma darbuotojų pažymėjo, jog būtent šių kompetencijų ugdymas yra prioritetinga kryptis jų organizacijoje. Tokį atsakymą pasirinko 44,50 % darbuotojų. 16,80 % profesionalių bibliotekininkų mano, jog bendrųjų kompetencijų ugdymas nėra prioritetinga kryptis ir net 38,70 % respondentų tikslaus atsakymo nežinojo (žr. 21 pav.). Toks rezultatų pasiskirstymas rodo, jog nemaža dalis darbuotojų nėra susipažinę ar supažindinti su darbuotojų ugdymo strategija ir prastai orientuojasi situacijoje. Taip pat tai gali rodyti ir darbuotojų nesidomėjimą platesne savo atstovaujamos organizacijos veikla, veiklos barais, nei siekia jų pačių vykdomo darbo ribos.

Apklausti bibliotekų ekspertai, taip pat pažymėjo, jog didžiausias dėmesys skiriamas profesinių kompetencijų ugdymui, tačiau bendrųjų kompetencijų ugdymą organizacijose jie laiko labai svarbiu. Ekspertų teigimu, dažnai bendrųjų kompetencijų temas darbuotojams stengiamasi atskleisti kitų mokymų, pvz.: profesinių, metu. Jeigu nestigtų finansavimo šiai sričiai bei žmogiškųjų išteklių, tuomet abi kompetencijų ugdymo sritys būtų vystomos tolygiai.



21 pav. Bendrųjų kompetencijų ugdymas – prioritetinga kryptis.

Tolimesnei tyrimo analizei buvo svarbu sužinoti, ar bendrųjų kompetencijų ugdymas yra svarbu patiems profesionaliems bibliotekininkams ir jų atliekamoms pareigoms organizacijoje. Profesionalių bibliotekininkų gautų atsakymų rezultatai atsispindi 22 pav. diagramoje.



22 pav. Bendrųjų kompetencijų svarba darbuotojams.

Iš bendrų rezultatų suvestinės matyti, jog daugiau nei pusei, 57,60 % respondentų, bendrųjų kompetencijų ugdymas yra svarbu, labai svarbu trečdaliui – 33,50 % apklaustų respondentų. Tik nedidelė dalis bibliotekininkų (6,80 %) mano, kad bendrųjų kompetencijų ugdymas yra vidutiniškai svarbu jų vykdomoms pareigoms, o 2,10 % darbuotojų pažymėjo, kad jiems tai yra mažai svarbu arba visai nesvarbu. Išanalizavus atsakymų pasiskirstymą kiekvienoje bibliotekoje, išryškėjo, kad PAVB dirbantys profesionalūs bibliotekininkai bendrąsias kompetencijas vertina geriausiai: labai svarbios – 40,00 %, svarbios – 60,00%. Čia nebuvo nei vieno darbuotojo, kuriam jos būtų vidutiniškai svarbios, mažai svarbios ar nesvarbios. Kitų bibliotekų darbuotojai taip pat mano, jog jos yra svarbios, tačiau jose atsirado po kelis darbuotojus, kurie šias kompetencijas įvertino kaip vidutiniškai svarbias, mažai svarbias ir nesvarbias. Daugiausiai manančių, kad bendrosios kompetencijos yra mažai svarbios dirba KAVB – 6,67 % respondentų. KLAVB procentas darbuotojų, kuriems bendrosios kompetencijos mažai svarbios ir nesvarbios pasiskirstė vienodai – po 2,70 %.



Respondentai, pažymėję pasirinkimus „Labai svarbu“, „Svarbu“ arba „Vidutiniškai svarbu“, buvo paprašyti argumentuoti savo nuomonę. Gauti atsakymai buvo apibendrinti ir sugrupuoti. Jie pateikti 6 lentelėje. Respondentai, pažymėję pasirinkimus „Mažai svarbu“ ir „Nesvarbu“, taip pat buvo prašomi argumentuoti savo nuomonę, tačiau nei vienas iš 4-ių šiuos variantus pasirinkusių respondentų argumentų nepateikė.

6 lentelė. Bendrųjų kompetencijų svarbos darbuotojams argumentai.

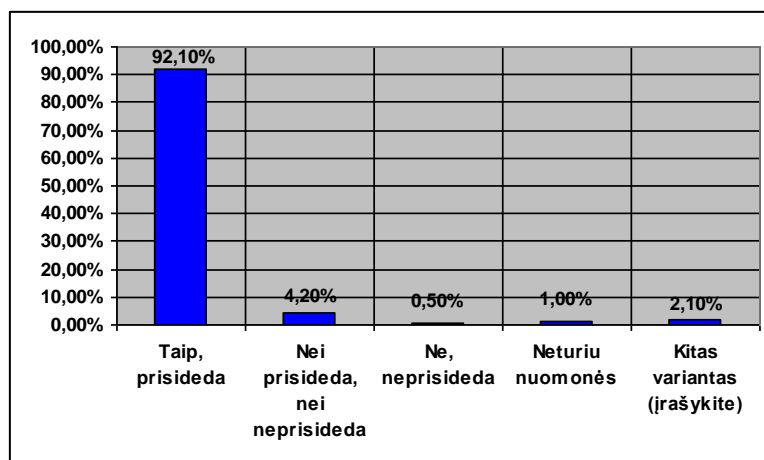
<b>Bendrųjų kompetencijų svarbos darbuotojams argumentai</b>
1. <i>Didėja darbo kokybė</i> (teikiamų paslaugų ir vykdomų procesų kokybė, aptarnavimo kokybė, užduočių įgyvendinimo kokybė, bendravimo su kolegomis kokybė ir t.t.) <i>ir efektyvumas.</i>
2. <i>Bibliotekos darbuotojai turi būti visapusiškai išprusę, kompetentingi ir tobulėti įvairiose srityse, nebūtinai susijusiose su atliekamu darbu. Taip yra ugdoma visapusiškai brandi asmenybė.</i>
3. Biblioteka yra bendruomenės centras, o <i>darbas su žmonėmis reikalauja labai įvairių kompetencijų, ne vien profesinių.</i> Jos svarbios aptarnaujant vartotojus ir lankytojus (įvairaus amžiaus, pomėgių, kartais probleminius), bendraujant su jais ir sprendžiant iškilusias problemas, dirbant komandose bei bendradarbiaujant su kolegomis.
4. Bendrosios kompetencijos yra svarbios dėl <i>mokymosi visą gyvenimą.</i> Biblioteka yra besivystanti ir besimokanti, kurianti kultūros organizacija, todėl darbuotojams būtina nuolat tobulėti, mokytis bei prisitaikyti prie naujų iššūkių. Savęs tobulinimas, domėjimasis naujovėmis, ėjimas koja kojon su laiku mažina rutiną darbe, ugdo kūrybiškumą bei stimuliuoja naujas idėjas ir t.t.
5. <i>Svarbu kvalifikacijos kėlimui ir profesiniam tobulėjimui.</i> Bendrosios kompetencijos yra glaudžiai susijusios su profesinėmis kompetencijomis bei padeda tiesioginiame darbe (atliekant įvairias užduotis, vadovaujant komandai, skyriui ir pan.). Jos daro teigiamą poveikį platesnei profesinei veiklai – suteikia daugiau galimybių siekti karjeros, leidžia išlikti konkurencingu specialistu.
6. <i>Kompetingas specialistas - bibliotekos įvaizdžio dalis.</i> Todėl įvairios bendrosios kompetencijos kaip kalbos kultūra, psichologija, bendravimo kultūra, konfliktų valdymas, projektų valdymas, strateginis mąstymas, vadybinės ir psichologinės žinios bei kt. labai reikalingos ir svarbios besikeičiant bibliotekų vaidmeniui visuomenėje.
7. <i>Svarbu dėl besikeičiančios aplinkos ir bibliotekų vaidmens.</i> Keičiasi bibliotekininko darbo pobūdis, sparčiai kinta ir tobulėja informacinės technologijos, informacijos pateikimo būdai, keičiasi vartotojų poreikiai, kinta bibliotekos vidaus valdymo struktūra,- visi šie pokyčiai skatina darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymą.
8. <i>Šiuolaikinis bibliotekininkas atlieka daug vaidmenų, turi būti stiprus įvairiose srityse.</i> Bendrosios kompetencijos sustiprina darbuotojo pasitikėjimą savimi, skatina būti kūrybiškam, lanksčiam ir išmaniam, o tai leidžia organiškiau reaguoti į visuomenės pokyčius.
9. <i>Kelia motyvaciją dirbti,</i> nes bendrosios kompetencijos prideda darbuotojui vertės organizacijoje.
10. <i>Svarbios, nes padeda įsiklausyti, išsižiūrėti į konkrečią praktinę situaciją ir joje veikti.</i> Jų dėka ugdomi tokie gebėjimai kaip abstraktus mąstymas, gebėjimas analizuoti ir sisteminti informacija, organizuoti ir planuoti savo darbo krūvį ir laiką. Labai svarbu gebėti konsultuotis su kolegomis, kitų sričių ekspertais, išgirsti juos, klientus, pašnekovus.

(Sudaryta darbo autorės pagal gautus tyrimo rezultatus)

Darbuotojai išreiškė labai daug ir įvairių nuomonių, kalbėdami apie bendrųjų kompetencijų svarbą jiems, tačiau buvo daug besikartojančių pasisakymų, tik išsakytų skirtingais žodžiais. 6 lentelėje pateikiami susisteminti ir sugrupuoti patys svarbiausi argumentai, kurie vienaip ar kitaip atsispindi daugelio respondentų atsakymuose. Didžioji dauguma darbuotojų įvardintų argumentų atitinka M. Knowlse (Janutienė ir Veršinskienė, 2003) išskirtus 6 motyvacijos mokytis kriterijus (plačiau žr. p. 36): 1. *Socialiniai ryšiai* – 3, 10 argumentų grupė; 2. *Asmeniniai pasiekimai* – 1, 5, 9 argumentų grupė; 3. *Išoriniai lūkesčiai* – 6, 7 argumentų grupė; 4. *Socialinės gerovės siekimas* – iš

dalies 3, 8 argumentų grupė; 5. *Stimuliaciniai veiksniai* – iš dalies 4, 8 argumentų grupė ; 6. *Susidomėjimas mokslu* – iš dalies 4, 9 ir 2 argumentų grupė. Būtų galima teigti, kad bibliotekų darbuotojai supranta bendrųjų kompetencijų ugdymo svarbą ir naudą, vertina jas, išvelgia daug įvairių praktinių situacijų, kuriose jos galėtų praversti. Teigiamas dalykas tas, kad respondentai mąsto pozityviai ir žvelgia į savo organizaciją numatydami ateities poreikius bei perspektyvas.

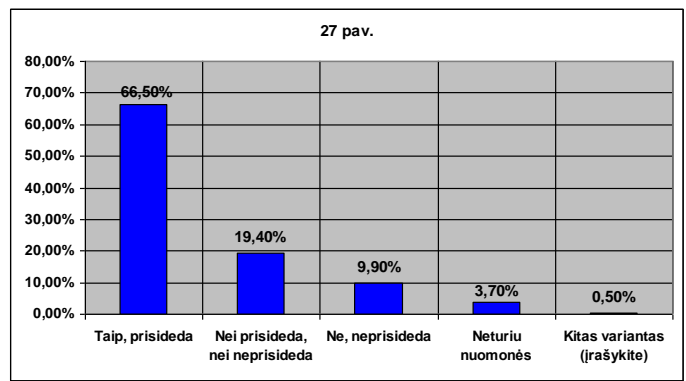
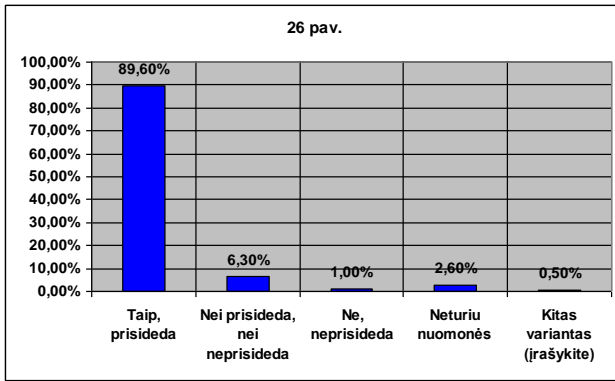
Išsiaiškinus, kad bendrųjų kompetencijų ugdymas yra svarbus ir vertinamas darbuotojų, norėta sužinoti, ar šių kompetencijų ugdymas daro teigiamą poveikį konkrečioms sritims kaip darbo kokybės gerinimas organizacijoje. 6 lentelėje pateikti duomenys jau parodė kad jos padeda gerinti darbo kokybę, tačiau šiuo klausimu iš respondentų gauti duomenys tik dar labiau sustiprino tokią poziciją. Gauti bendri visų respondentų rezultatai atsispindi 23 pav. diagramoje.



23 pav. Bendrųjų kompetencijų įtaka darbo kokybės gerinimui.

Net 92,10% visų apklaustų respondentų patvirtino, jog bendrosios kompetencijos tikrai prisideda prie darbo kokybės gerinimo organizacijoje. Tokį atsakymą pažymėjo 100 % VAVB ir SAVB respondentų. 4,20 % darbuotojų tuo suabejojo ir pažymėjo atsakymą „Nei prisideda, nei neprisideda“. Tokia pozicija leidžia manyti, jog darbuotojai nėra tikri dėl savo nuomonės, arba jiems neteko pastebėti konkrečių rezultatų, kurie priklausytų nuo vienos ar kitos ugdytos bendrosios kompetencijos. Tik 0,50 % respondentų, t.y. 1 darbuotojo iš KLAVB, nuomone, darbo kokybė apskritai nepriklauso nuo ugdomų bendrųjų kompetencijų. Kita variantą pažymėjo 2,10 % respondentų iš visų bibliotekų, tačiau nieko esminio komentaruose neparašė. Patikrinus duomenų statistinį skirtumą, paaiškėjo, kad respondentų atsakymai skirtingose bibliotekose statistiškai skiriasi, tačiau skirtumas nėra ryškiai išreikštas.

Taip pat respondentai buvo klausiami, ar bendrųjų kompetencijų ugdymas prisideda prie darbo efektyvumo didinimo organizacijoje. Gauti rezultatai panašūs kaip ir ankstesniame klausime – visose bibliotekose didžioji dauguma (89,60 %) darbuotojų užtikrintai mano, jog bendrosios kompetencijos daro teigiamą įtaką jų darbo efektyvumui.



24 pav. Bendrųjų kompetencijų įtaka darbo efektyvumo didinimui.

25 pav. Bendrųjų kompetencijų įtaka darbuotojų profesinės karjeros formavimui.

Tiksliai pasakyti, ar darbo efektyvumas priklausomai nuo ugdomų kompetencijų didėja, negalėjo 6,30 % visų respondentų, daugiausiai iš PAVB. Šiuo klausimu nuomonės neturėjo 2,60 % visų bibliotekininkų, o respondentų, manančių, jog bendrosios kompetencijos neprisideda prie efektyvumo didinimo buvo tik 1 % (po darbuotoją iš KAVB ir KLAVB). Kaip jau buvo galima suprasti iš ankstesnių respondentų atsakymų, visose organizacijose yra sudarytos palankios sąlygos darbuotojams tobulėti ir ugdyti reikiamas kompetencijas, tačiau, pasak A. Sakalo (2003), kad būtų užtikrintas darbo efektyvumas reikia ir pačių darbuotojų pastangų ir palankaus požiūrio šiuo klausimu. Tad galima manyti, kad bibliotekininkai, negalintys pasakyti, ar bendrųjų kompetencijų ugdymas prisideda prie darbo efektyvumo didinimo arba neigiamai mąstantys šiuo klausimu, deda per mažai pastangų, kad realizuotų įgytas žinias tiesioginiame darbe. Bendras atsakymų pasiskirstymas atsispindi 24 pav. diagramoje. Patikrinus duomenų statistinį skirtumą, paaiškėjo, kad respondentų atsakymai skirtingose bibliotekose statistiškai nesiskiria.

Dar vienu tokio pačio tipo klausimu norėta sužinoti profesionalių bibliotekininkų nuomonę, ar bendrųjų kompetencijų ugdymas prisideda prie jų profesinės karjeros formavimo organizacijoje. Šį kartą darbuotojų nuomonės išsiskyrė ir pasiskirstė įvairiai, tačiau vis viena daugiau nei pusė, t.y. 66,50 % visų respondentų pažymėjo atsakymą „Taip, prisideda“. Detalus respondentų nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 25 pav. diagramoje. Visose bibliotekose buvo darbuotojų, manančių, kad bendrosios kompetencijos neprisideda prie jų karjeros formavimo, iš viso – 9,90 % visų respondentų. Beveik penktadalis respondentų nebuvo tikri, ar bendrosios kompetencijos kaip nors prisideda prie jų karjeros, viso 19,40 %, o daugiausiai jų iš PAVB, VAVB ir SAVB. Šiuo klausimu visai neturėjo nuomonės 3,70 % bibliotekininkų. Galima manyti, jog tokius atsakymus pasirinkę darbuotojams nebuvo tekę patirti teigiamų karjeros pokyčių savo darbe, kurie tiesiogiai priklausytų nuo bendrųjų gebėjimų ugdymo, o galbūt jie buvo labai nedideli ar nereikšmingi. Remiantis ekspertų apklausos rezultatais (žr. p. 76), tai visų bibliotekų ekspertai sutiko, jog bendrąsias kompetencijas ugdantys darbuotojai organizacijoje turi didesnes galimybes būti pastebėtais bei kilti karjeros laiptais, tačiau tai labai priklauso nuo to, kaip darbuotojai gautas žinias sugeba praktiškai panaudoti

tiesioginiame darbe. Tai reiškia, kad toli gražu ne kiekvienu atveju bendrąsias kompetencijas ugdančiam specialistui bus pasiūlytos geresnės pareigos ar kitas karjeros formavimo kelias organizacijoje. Tad galima teigti, kad gautas atsakymų pasiskirstymas ir atspindi realią situaciją. Patikrinus duomenų statistinį skirtumą, paaiškėjo, kad respondentų atsakymai skirtingose bibliotekose statistiškai nesiskiria.

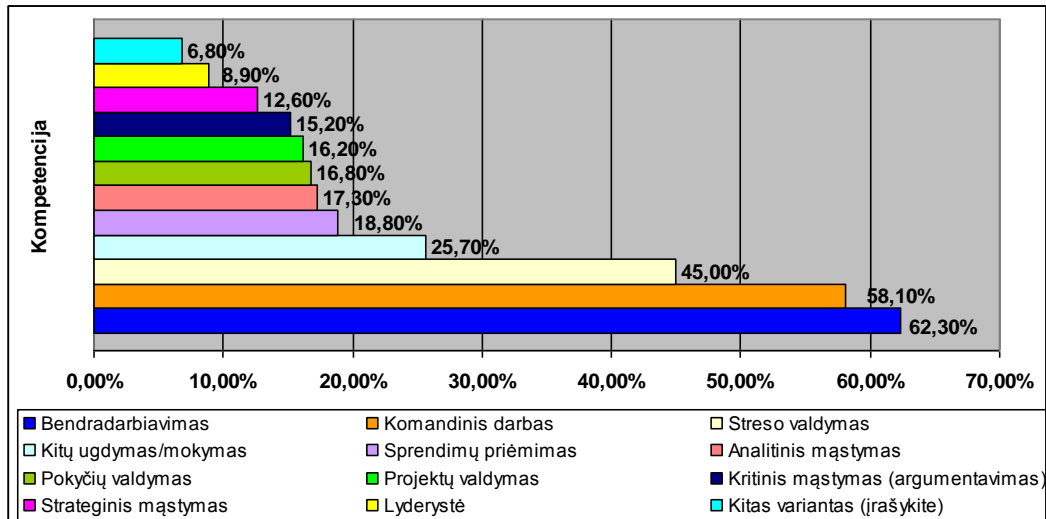
Apibendrinant nagrinėtą klausimų grupę *Bendrujų kompetencijų ugdymo vieta organizacijoje bei bendrujų kompetencijų svarba darbuotojams ir organizacijai (9-16 kl.)*, galima daryti išvadą, kad nepaisant to, jog profesinių kompetencijų ugdymui organizacijose yra skiriamas didesnis dėmesys mokymų metu, bendrujų kompetencijų ugdymas taip pat laikomas prioritetu, o šių kompetencijų ugdymo teikiama visapusišką naudą pripažįsta didžioji dalis profesionalių bibliotekininkų. Teikiama nauda yra abipusė, nes darbuotojai neneigia, kad išlavintų bendrujų kompetencijų dėka gerėja atliekamų darbų kokybė, išauga jų efektyvumas, gerėja organizacijos įvaizdis visuomenėje, o patys darbuotojai sugeba lengviau prisitaikyti prie vidaus ir išorės veiksnų lemiamų pokyčių, yra stimuliuojama jų motyvaciją dirbti, stiprinami socialiniai ryšiai bei pasitikėjimas savo jėgomis, o šiuos plusai, atsiradus palankioms aplinkybėms, išnaudojami formuojant profesinę karjerą organizacijoje.

### **Bendrujų kompetencijų ugdymas organizacijoje ir veiksniai, kurie daro įtaką kompetencijų poreikio formavimui (17-23 kl.).**

Ši klausimų grupė apima klausimus, susijusius su konkrečių bendrujų kompetencijų ugdymu apskričių viešosiose bibliotekose bei darbuotojai prašomi įvardinti veiksnius, kurie, jų nuomone, daro įtaką bendrujų kompetencijų poreikio formavimui. Taip pat darbuotojai prašomi įvertinti, ar jie yra patenkinti kompetencijų ugdymu organizacijoje ir pateikti konkrečius siūlymus, skirtus bendrujų kompetencijų ugdymo organizavimo gerinimui.

Visų pirma buvo norima sužinoti, kokios darbuotojų bendrosios kompetencijos buvo ugdomos pastaraisiais metais apskričių viešosiose bibliotekose ir kiek kiekviena jų yra svarbi patiems darbuotojams. 26 pav. diagramos duomenys atspindi, kokios buvo ugdomos vadybinės bendrosios kompetencijos. Iš gautų rezultatų matyti, jog darbuotojai visose bibliotekose daugiausiai ugdė bendradarbiavimo (pažymėjo 62,30 % respondentų), komandinio darbo (58,10 % respondentų), streso valdymo (45,00 % respondentų) ir kitų ugdymo/mokymo (27,70 % respondentų) vadybines bendrąsias kompetencijas. Retas bibliotekininkas turėjo galimybę ugdyti strateginio mąstymo (pažymėjo 12,60 % respondentų) ir lyderystės (pažymėjo tik 8,90 % respondentų) kompetencijas. Tokios bendrosios kompetencijos kaip sprendimų priėmimas, analitinis mąstymas, pokyčių valdymas, projektų valdymas ir kritinis mąstymas pastaraisiais metais buvo ugdomos labai panašiai – jas pažymėjo nuo 18,80 % iki 15,20 % visų respondentų. Iš 6,80 % respondentų, pažymėjusių „Kitas variantas“, sužinota, jog buvo darbuotojų, kurie ugdė atstovavimo (savo bibliotekai) kompetenciją, taip pat buvo specialistas, kuris jam reikalingas bendrąsias kompetencijas ugdė savarankiškai, nes organizacija nesudarė reikiamų

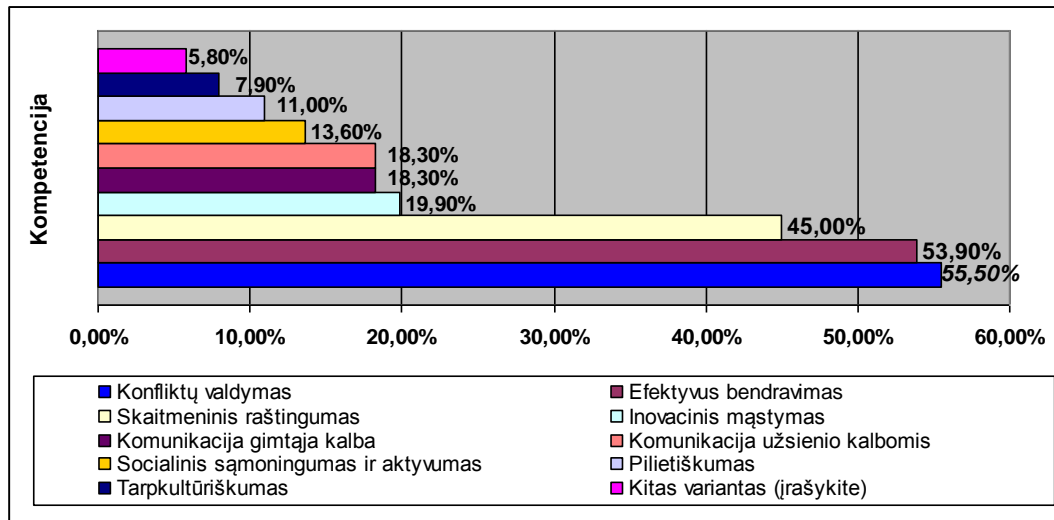
sąlygų. Kokios konkrečiai kompetencijos buvo ugdytos jis neparašė. Keli respondentai tiesiog parašė, kad neugdė jokių vadybinių bendrųjų kompetencijų. Bibliotekų ekspertų nuomone, vadybinės bendrosios kompetencijos ypač naudingos vyriausiems specialistams, skyrių vedėjams ir kitiems valdymo lygmens darbuotojams, nes padeda užtikrinti gerą vadovavimą, strateginių planų rengimą, sprendimų priėmimą ir t.t.



26 pav. Darbuotojų vadybinių bendrųjų kompetencijų ugdymas pastaraisiais metais.

Galima manyti, jog pastaraisiais metais bibliotekų darbuotojams trūko darbo grupėse žinių, dirbant su skirtingais žmonėmis, bet siekiant bendrų tikslų. Tai gali būti susiję su šiose bibliotekose vykusiais struktūriniais pokyčiais (plačiau žr. 37 p.), naujų darbo grupių sudarymu, naujų funkcijų pareigose atsiradimu kaip būtent kitų ugdymas/mokymas. Tai rodytų, kad darbuotojų kompetencijų ugdymo procesas buvo kryptingas ir apgalvotas.

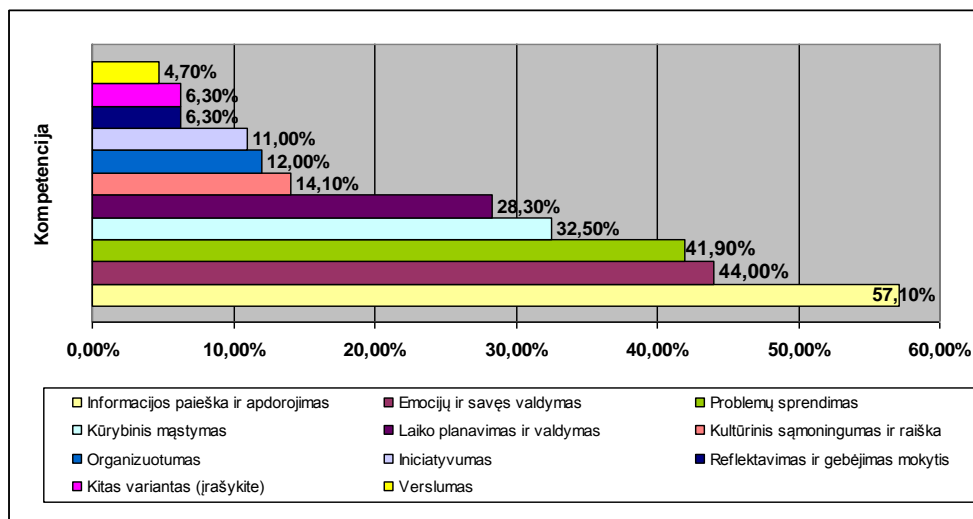
Tolimesnėje, 27 pav. esančioje diagramoje, pavaizduotas socialinių ir pilietinių bendrųjų kompetencijų bendras respondentų atsakymų pasiskirstymas. Rezultatai rodo, kad darbuotojai aktyviausiai tobulino konfliktų valdymo (pasirinko 55,50 % respondentų), efektyvaus bendravimo (53,90 % respondentų) bei skaitmeninio raštingumo (45,00 % respondentų) socialines ir pilietines bendrąsias kompetencijas. Tokie duomenys mažai stebina, nes didelė dalis specialistų dirba ir turi tiesioginį kontaktą su bibliotekų skaitytojais ir lankytojais, tad sklandaus ir efektyvaus bendravimo įgūdžiai yra būtinybė. Dirbant su žmonėmis konfliktų ir įvairių probleminių situacijų išvengti neįmanoma, tad sugebėti suvaldyti ir išspręsti kilusį konfliktą yra itin svarbu.



27 pav. Darbuotojų socialinių ir pilietinių bendrųjų kompetencijų ugdymas pastaraisiais metais.

Skaitmeninis raštingumas ir šiuolaikinė biblioteka, kurioje beveik visi vykdomi procesai yra kompiuterizuoti, yra neatsiejami. Profesionalus bibliotekininkas ne tik pats turi turėti aukštą skaitmeninio raštingumo kompetencijos lygį, bet ir sugebėti šios kompetencijos mokyti kitus – bibliotekų vartotojus ar kolegas. Vidutiniškai pastaraisiais metais darbuotojai ugdė inovacinio mąstymo (pažymėjo 19,90 % respondentų) bei komunikacijos gimtąja ir užsienio kalbomis kompetencijas (pažymėjo po 18,30 % respondentų). Mažiausiai ugdytos buvo socialinio sąmoningumo ir aktyvumo, pilietiškumo ir tarpkultūriškumo bendrosios kompetencijos. Matomai, jos nebuvo vertinamos kaip prioritetingos ir būtinos darbuotojams einamuoju laikotarpiu. Pasirinkimą „Kitas variantas“ pažymėjo 5,80 % respondentų ir didžioji dalis jų parašė, jog kompetencijų pastaraisiais metais neugdė ir mokymuose nedalyvavo. Apibendrinant galima sakyti, kad socialinių ir pilietinių kompetencijų ugdymas labiausiai nukreiptas į darbuotojų vykdomą tiesioginį darbą ir skirtas pagerinti teikiamų paslaugų bibliotekų vartotojams kokybę bei gerinti vartotojų ir lankytojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.

Toliau buvo nagrinėtas asmeninio efektyvumo bendrųjų kompetencijų ugdymas. Gauti bendri duomenys iliustruoti 28 pav. diagrama. Susumavus visus rezultatus paaiškėjo, kad informacijos paieškos ir apdorojimo kompetencija bibliotekininkų tarpe buvo ugdoma daugiausiai. Ją pažymėjo daugiau nei pusė, 57,10 % visų respondentų, t.y. 109 darbuotojai. Tai labai logiškas rezultatas, nes bibliotekų viena iš pagrindinių funkcijų ir yra teikti ir skleisti informaciją savo vartotojams ir visuomenei. Lietuvos bibliotekų įstatyme (Lietuvos bibliotekų įstatymas) parašyta, jog „*Bibliotekų veikla – dokumentų kaupimas, tvarkymas, sisteminimas ir saugojimas, galimybės naudotis viešaisiais informacijos šaltiniais užtikrinimas <...>*“. Tad ši bendroji kompetencija turi būti ugdoma ir atnaujinama nuolat.



28 pav. Darbuotojų asmeninio efektyvumo bendrųjų kompetencijų ugdymas pastaraisiais metais.

Pastaraisiais metais bibliotekininkai taip pat aktyviai ugdė emocijų ir savęs valdymo (pažymėjo 44,00 % respondentų), problemų sprendimo (41,90 % respondentų), kūrybinio mąstymo (32,50 % respondentų) bei laiko planavimo ir valdymo (28,30 % respondentų) kompetencijas. Rečiau ugdomos kompetencijos tai: kultūrinis sąmoningumas ir raiška (pažymėjo 14,10 % respondentų), organizuotumas (12,00 % respondentų) ir iniciatyvumas (11,00 % respondentų). Šiek tiek keista, kad bibliotekų administracijos neinvestuoja į šių kompetencijų ugdymą, nes būti iniciatyviam ir organizuotam reiškia būti matomu ir efektyviau atlikti paskirtus darbus, siūlyti ir įgyvendinti idėjas ir pan. Mažiausiai specialistų tobulino savo reflektavimo ir gebėjimo mokytis (pažymėjo 6,30 % respondentų) bei verslumo (tik 4,70 % respondentų) įgūdžius. Biblioteka – ne pelno siekianti organizacija, tad galbūt verslumas jai yra dar šiek tiek svetima sfera, nors vykstantys pokyčiai ir nuolatos jaučiama finansavimo stoka, greitu metu turėtų pakeisti šį požiūrį. Pasirinkimą „Kitas variantas“ pažymėjo 6,30 % respondentų ir jie asmeninio efektyvumo bendrųjų kompetencijų pastaraisiais metais neugdė, tiksliai nežino arba negali prisiminti, kokiuose mokymuose dalyvavo.

Toliau profesionalūs bibliotekininkai turėjo pagal svarbumą savo atliekamoms funkcijoms organizacijoje, įvertinti visas 30 bendrųjų kompetencijų. Bendra visų 5 apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojų bendrųjų kompetencijų įvertinimo suvestinė, išreikšta procentais, pateikta 1 priede esančioje lentelėje. Iš suvestinės duomenų matyti, kad bibliotekų darbuotojams pati svarbiausia kompetencija yra informacijos paieška ir apdorojimas (pažymėjo 62,30 % visų respondentų). Pasirinkimas nestebina, nes rasti, apdoroti ir suteikti teisingą informaciją bibliotekos vartotojams yra viena kertinių bibliotekininko funkcijų. Šią kompetenciją, kaip labai svarbią, įvertino ir visi bibliotekų ekspertai. Taip pat labai svarbios kompetencijos: komunikacija gimtąja kalba (51,30 % respondentų), bendradarbiavimas ir komandinis darbas, kurias pažymėjo pusė, t.y. 50,80 % visų respondentų, skaitmeninis raštingumas bei emocijų ir savęs valdymas (jas pažymėjo 45,50 % respondentų), efektyvus bendravimas (pažymėjo 45,00 % respondentų) ir streso valdymas, kurį pažymėjo 42,90 % visų respondentų. Pagal šiame darbe išskirtas bendrųjų kompetencijų grupes, tai darbuotojams

svarbiausios yra socialinės ir pilietinės bei vadybinės bendrosios kompetencijos. Visi bibliotekų ekspertai bendradarbiavimo kompetenciją taip pat laiko labai svarbia. Svarbiomis profesionalūs bibliotekininkai laiko tokias bendrąsias kompetencijas kaip: analitinis mąstymas, kritinis mąstymas (argumentavimas), iniciatyvumas, reflektavimas ir gebėjimas mokytis, kurias pažymėjo daugiau nei 50,00 % visų respondentų. Taip pat svarbus kitų ugdymas/mokymas, pokyčių valdymas, sprendimų priėmimas, konfliktų valdymas, socialinis sąmoningumas ir aktyvumas bei kitos kompetencijos (smulkiau žr. 1 priedas). Daugiausiai darbuotojų atsakymą „Vidutiniškai svarbu“ pažymėjo prie tokių kompetencijų kaip lyderystė (36,60 % respondentų), pilietiškumas (36,10 % respondentų) ir verslumas (29,80 % respondentų). Beveik ketvirtadalis profesionalių bibliotekininkų kaip mažai svarbias jų darbui bendrąsias kompetencijas laiko verslumą (24,10 % respondentų), penktadalis bibliotekininkų – projektų valdymą (21,50 % respondentų) ir lyderystės kompetenciją (19,40 % respondentų), taip pat šiai grupei būtų galima priskirti komunikaciją užsienio kalbomis, kurią pažymėjo 11,00 % darbuotojų bei kitų ugdymą/mokymą (9,40 % respondentų). Verslumą, kaip visiškai nesvarbią kompetenciją bibliotekininkų darbui laiko net 14,10 % visų respondentų, o projektų valdymą – 7,30 % respondentų. Iš esmės, visos pastarosios bendrosios kompetencijos turi šiek tiek didesnę neigiamą vertinimą, nei kitos kompetencijos. Gana panašiai bendrųjų kompetencijų vertinimai pasiskirstė ir iš bibliotekų ekspertų gautuose atsakymuose (žr. 11 priedas). Galima įžvelgti, kad visos mažiau svarbiomis laikomos kompetencijos yra orientuotos į aktyvesnį kontaktą su išorine aplinka (pvz.: verslumas, projektų valdymą, komunikacija užsienio kalbomis) bei aktyvesnę asmeninę veiklą organizacijoje (pvz.: lyderystė, kitų ugdymas/mokymas). Prof. A. Glosienė savo mokslinėje studijoje „Kūrybiškumas ir socialinis kapitalas žinių visuomenėje: idėjų žemėlapis“ nusako, kokių bendrųjų kompetencijų reikia šių dienų profesionaliems bibliotekininkams (žr. p. 32), tačiau gauti tyrimo rezultatai rodo, kad būtent dalis šių kompetencijų yra ugdomos rečiausiai, nors patys darbuotojai jas pažymėjo kaip svarbias. Tai: verslumas, inovatyvumas, analitinis mąstymas, sprendimų priėmimas, kultūrinis sąmoningumas. Galbūt darbuotojai bibliotekos vykdomų veiklų nesieja su šiais gebėjimais, nors juos būtų galima laikyti labai reikalingais ir net būtiniais besikeičiančiam bibliotekų vaidmeniui visuomenėje įtvirtinti.

Siekiant išsiaiškinti statistiškai patikimus ryšius tarp darbuotojų požiūrio į bendrųjų kompetencijų svarbą jų atliekamoms funkcijoms organizacijoje, buvo atliktas Spearman'o koreliacijos koeficiento skaičiavimas. Nustatytos reikšmingos vidutinės teigiamos ir stiprios teigiamos koreliacijos (žr. 3 priedas):

- *vidutinės teigiamos koreliacijos*: tarp analitinio mąstymo ir kritinio mąstymo kompetencijų ( $r = 0,578$ ;  $p < 0,01$ ); tarp bendradarbiavimo ir komandinio darbo ( $r = 0,527$ ;  $p < 0,01$ ); tarp pokyčių valdymo ir lyderystės ( $r = 0,576$ ;  $p < 0,01$ ) tarp pokyčių valdymo ir lyderystės; tarp pokyčių valdymo ir projektų valdymo ( $r = 0,581$ ;  $p < 0,01$ ); tarp projektų valdymo ir verslumo ( $r = 0,531$ ;  $p < 0,01$ ); tarp sprendimų priėmimo ir strateginio mąstymo ( $r = 0,642$ ;  $p < 0,01$ ); tarp streso valdymo ir efektyvaus bendravimo ( $r = 0,536$ ;  $p < 0,01$ ); tarp streso valdymo ir komunikacijos gimtąja kalba ( $r = 0,505$ ;  $p < 0,01$ ); tarp streso valdymo ir konfliktų valdymo ( $r = 0,622$ ;  $p < 0,01$ ); tarp inovacinio mąstymo ir strateginio mąstymo

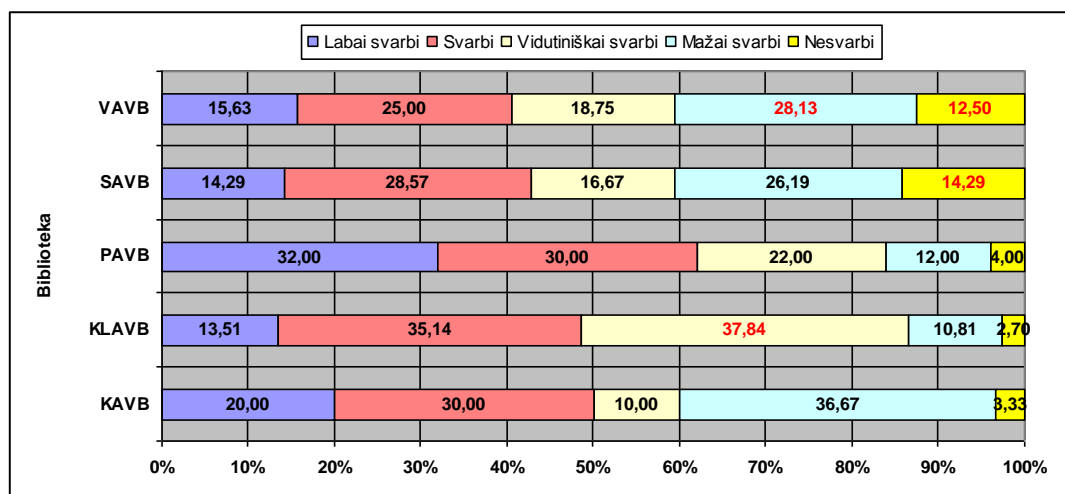


( $r=0,507$ ;  $p<0,01$ ); tarp efektyvaus bendravimo ir konfliktų valdymo ( $r=0,586$ ;  $p<0,01$ ); pilietiškumo ir socialinio sąmoningumo ir aktyvumo ( $r=0,639$ ;  $p<0,01$ ); pilietiškumo ir tarpkultūriškumo kompetencijų ( $r=0,571$ ;  $p<0,01$ ); tarp socialinio sąmoningumo ir aktyvumo ir tarpkultūriškumo ( $r=0,635$ ;  $p<0,01$ ); tarp socialinio sąmoningumo ir aktyvumo ir kultūrinio sąmoningumo ir raiškos ( $r=0,507$ ;  $p<0,01$ ); tarp tarpkultūriškumo ir kultūrinio sąmoningumo ir raiškos ( $r=0,559$ ;  $p<0,01$ ); tarp iniciatyvumo ir kultūrinio sąmoningumo ir raiškos ( $r=0,508$ ;  $p<0,01$ ); tarp iniciatyvumo ir kūrybinio mąstymo ( $r=0,608$ ;  $p<0,01$ ); tarp iniciatyvumo ir reflektavimo ir gebėjimo mokytis kompetencijų ( $r=0,522$ ;  $p<0,01$ ); tarp kultūrinio sąmoningumo ir raiškos ir kūrybinio mąstymo ( $r=0,576$ ;  $p<0,01$ ); tarp laiko planavimo ir problemų sprendimo kompetencijų ( $r=0,526$ ;  $p<0,01$ ); tarp organizuotumo ir problemų sprendimo ( $r=0,638$ ;  $p<0,01$ ) ir tarp problemų sprendimo ir reflektavimo ir gebėjimo mokytis kompetencijų ( $r=0,513$ ;  $p<0,01$ ).

- *stiprios teigiamos koreliacijos*: tarp streso valdymo ir emocijų ir savęs valdymo ( $r=0,672$ ;  $p<0,01$ ); tarp konfliktų valdymo ir emocijų ir savęs valdymo ( $r=0,667$ ;  $p<0,01$ ); tarp laiko planavimo ir organizuotumo kompetencijų ( $r=0,663$ ;  $p<0,01$ ).

Tarpusavio kompetencijų teigiamos koreliacijos yra logiškos, rodančios, kad jeigu respondentai įvertino teigiamai vieną iš jų, tai ir kita kompetencija buvo įvertinta palankiai. Buvo keletas bendrųjų kompetencijų, kurias siejo itin silpna neigiama koreliacija, tačiau dėl silpno ryšio jų išskirti neverta.

Pritaikius Kruskalo-Voliso testą (naudojant statistinių duomenų analizės paketą SPSS), paaiškėjo, kad statistinis skirtumas yra ties projektų valdymo bendrosios kompetencijos vertinimu skirtingose bibliotekose (žr. 4 priedas). Projektų valdymo  $chi\ kv - 10,038$ ,  $df = 4$ ,  $o\ p = 0,040$ . Visų 30 bendrųjų kompetencijų svarbumo vertinimo statistinių skirtumų bibliotekose rezultatai pateikti 2 priede. Projektų valdymo kompetencijos svarbumo darbuotojų atliekamoms pareigoms įvertinimo rezultatai kiekvienoje iš bibliotekų pavaizduoti 29 pav.



29 pav. Projektų valdymo bendrosios kompetencijos įvertinimas apskričių bibliotekose.

Analizuojant projektų valdymo bendrosios kompetencijos vertinimo pasiskirstymo rezultatus bibliotekose matyti, jog darbuotojų nuomonės ją vertinant stipriai išsiskyrė, nes vienose bibliotekose ji vertinama kaip labai svarbi, o kitose – kaip vidutiniškai svarbi arba net visiškai nesvarbi. Pavyzdžiui, net 32,00 % PAVB darbuotojų projektų valdymą laiko labai svarbia kompetencija, kuri praverčia jų vykdomuose darbuose. Duomenys statistiškai patikimi, nes standartizuotoji liekana yra 1,9, o tai reiškia, kad dvigubai daugiau respondentų pažymėjo tokį pasirinkimą, nei buvo tikėtasi. PAVB projektų valdymą mažai svarbiu laiko tik 12,00 % respondentų, o standartizuotoji liekana yra -1,4, kuri rodo, kad buvo lauktas didesnis procentas taip manančių darbuotojų. Tuo tarpu SAVB profesionalūs bibliotekininkai gebėjimą valdyti projektus daugiau priskiria prie mažai svarbių arba visai nesvarbių kompetencijų. Taip galvoja net 40,63 % šios bibliotekos darbuotojų, o labai svarbia ją laiko tik 15,63 % jų. Beveik identiška situacija yra ir SAVB. Statistiškai patikimi duomenys pastebimi ir ties KAVB bei KLAVB rezultatais. KAVB pasirinkimo „Vidutiniškai svarbu“ rezultatų standartizuotoji liekana yra -1,4, o KLAVB – 2,1. Pasirinkimo „Mažai svarbu“ rezultatų standartizuojanti liekana KAVB – 1,8, o KLAVB yra – 1,4. Abejose bibliotekose šie rezultatai statistiškai kitokie, nei buvo tikimasi. Iš 29 pav. galima matyti, jog KAVB darbuotojų nuomonės pasiskirsto į dvi priešingas stovyklas, nes 50,00 % apklausoje dalyvavusių bibliotekininkų mano, kad projektų valdymas yra labai svarbus arba svarbus jų darbui, o likę 50,00 % galvoja, kad vidutiniškai svarbu, mažai svarbu arba visai nesvarbu. Galima daryti spėjimą, kad šioje bibliotekoje toli gražu nevysi darbuotojai yra įtraukiami į projektinės veiklos vykdymą bei neįsivaizduoja, kad galėtų kaip nors prisidėti prie šios veiklos. Plačiau apie projektų valdymo svarbumo vertinimo statistinius skirtumus bibliotekose žr. 4 priede.

Apibendrinant galima teigti, kad apskričių bibliotekose yra susiformavęs skirtingas požiūris į projektinę veiklą ir jos svarbą visai organizacijai. Galima numanyti, jog bibliotekose, kuriose dideliame procentui darbuotojų ši kompetencija nėra itin svarbi, į projektinės veiklos organizavimą yra įtraukiami tik tam tikri specialistai arba skyriai, tačiau nėra skatinama, kad visi darbuotojai siūlytų idėjas projektams ar dalyvautų juos įgyvendinant. Galima daryti prielaidą, kad PAVB yra stipriausia šioje srityje ir į projektinės veiklos organizavimą įtraukia daugiausiai darbuotojų.

Kitos bendrosios kompetencijos, kurių statistinio patikimumo reikšmės, pritaikius Kruskalo-Voliso testą, galima laikyti pakankamai reikšmingomis yra verslumas, komunikacija užsienio kalbomis bei emocijų ir savęs valdymas. Verslumo bendrosios kompetencijos  $chi\ kv = 8,196$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,085$ , komunikacijos užsienio kalbomis  $chi\ kv = 8,494$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,075$ , o emocijų ir savęs valdymo kompetencijos  $chi\ kv = 8,813$ ;  $df = 4$ ;  $p = 0,066$ . Nors visais trim atvejais  $p > 0,05$ , taigi statistiškai patikimo skirtumo nėra, tačiau  $p$  reikšmė artima 0,05, tad galima įžvelgti tam tikras skirtingo vertinimo bibliotekose tendencijas. Statistiniai duomenys atskleidžia, jog daugiausiai PAVB darbuotojai verslumą laiko labai svarbia bendrąja kompetencija, kuri praverčia jų vykdomuose darbuose. SAVB 35,70 % darbuotojų verslumas yra svarbus, o KLAVB išsiskiria tuo, kad čia vyrauja nuomonė, jog verslumas yra vidutiniškai svarbus, taip mano 45,90 % jos respondentų. KAVB situacija

panaši, tik čia daugiau darbuotojų pasisakė, kad aptariama kompetencija yra mažai svarbi arba visai nesvarbi. Verslumo kompetencijos svarbos pozityviai neįvertino ir VAVB profesionalūs bibliotekininkai. Apibendrinant galima teigti, kad ne visose apskričių bibliotekose verslumo bendroji kompetencija yra atradusi savo vietą ir specialistų tarpe yra vertinama skirtingai. Galima manyti, kad PAVB ir SAVB verslumas yra labiau skatinamas, galbūt vykdomi susiję projektai, o darbuotojai turi daugiau informacijos, kuo gebėjimas būti versliam yra naudingas. Taip pat, remiantis tuo, kad bibliotekos yra biudžetinės ne pelno siekiančios organizacijos, galima daryti prielaidą, jog darbuotojai savo organizacijos tiesiog nemato verslios, tad ir verslumo kompetencija jiems neatrodo itin patraukli ir reikalinga ugdyti.

Emocijų ir savęs valdymo bendroji kompetencija išsiskiria tuo, jog visų apskričių bibliotekų specialistai ją vertina itin palankiai ir pripažįsta jos svarbą. Labai svarbia šią bendrąją kompetenciją laiko daugiau nei pusė KAVB bei SAVB respondentų bei didesnioji dalis ir PAVB respondentų. Svarbia atliekamoms funkcijoms organizacijoje emocijų ir savęs valdymo kompetenciją daugiausiai laiko KLAVB bei VAVB specialistai. Emocijų ir savęs valdymas visiškai nesvarbus pasirodė vos keliems respondentams iš visų apskričių bibliotekų. Iš esmės galima teigti, kad ši bendroji kompetencija didžiajai daugumai bibliotekų darbuotojų yra reikalinga ir praverstų kasdieniniuose darbuose ar situacijose. Palankus vertinimas galimas ir dėl to, kad savęs pažinimas kaip gebėjimas išmokti suvaldyti savo emocijas ar tam tikrą nepageidaujamą elgesį tiek darbinėje aplinkoje, tiek asmeniniame gyvenime yra aktualus, o psichologinių aspektų turintys mokymai visad yra įdomūs ir skatina smalsumą.

Komunikacijos užsienio kalba bendroji kompetencija nėra iš itin svarbia laikomų kompetencijų profesionalių bibliotekininkų darbuose. Respondentai sutinka, kad ji reikalinga, tačiau didžioji dauguma darbuotojų ją vertina kaip svarbią arba vidutiniškai svarbią jų atliekamiems darbams organizacijoje.

Taigi išanalizavus pastaraisiais metais apskričių viešosiose bibliotekose ugdytas darbuotojų bendrąsias kompetencijas, bei patiems darbuotojams svarbias bendrąsias kompetencijas galima įvardinti tam tikrus ryškiausias skirtumus tarp gautų duomenų. Iš vadybinių bendrųjų kompetencijų grupės (palyginimui žr. 26 pav. ir 1 priedas) būtų galima išskirti kritinio mąstymo kompetenciją, kurią pastaraisiais metais ugdė 15,20 % respondentų, bet net 53,90 % darbuotojų ją pažymėjo kaip svarbią. Taip pat analitinio mąstymo kompetenciją ugdė 17,30 % respondentų, o kaip svarbią ją pažymėjo 50,30 %, o kaip labai svarbią – 33,50 % respondentų. Sprendimų priėmimo kompetenciją ugdė 18,80 % darbuotojų, tačiau paaiškėjo, kad ji būtų svarbi ir reikalinga 42,90 % specialistų, o labai svarbi – 33,00 % jų. Skirtumai matomi ir ties kitomis bendrosiomis kompetencijomis, tačiau jie mažesni.

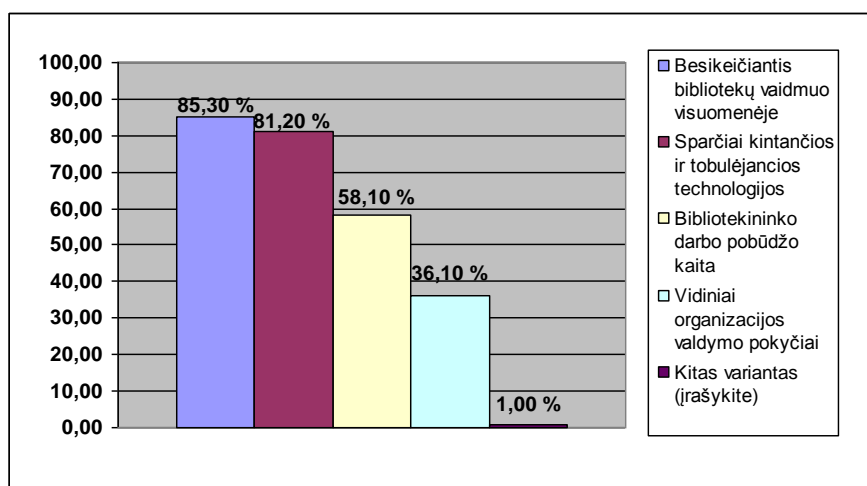
Iš socialinių ir pilietinių bendrųjų kompetencijų grupės, būtų galima išskirti komunikaciją gimtąja kalba, kurią pastaraisiais metais ugdė 18,30 % darbuotojų, o labai svarbia laiko 51,30 % darbuotojų. Žinoma, gimtoji kalba yra pagrindinė kalba naudojama darbe ir ją visi turi puikiai valdyti,

tačiau klaidinga manyti, kad gimtosios kalbos papildomai tobulinti nereikėtų. Kalbos vartojime nuolatos atsiranda pokyčių, ypač kalbos kultūros dalykuose, tad reguliarūs mokymai labai praverstų. Remiantis gautais duomenimis (žr. 27 pav. ir 1 priedas), socialinio sąmoningumo ir aktyvumo kompetenciją ugdė 13,60 % apklaustų respondentų, o svarbia ją laiko 45,50 % respondentų, taip pat būtų galima paminėti inovacinio mąstymo kompetenciją, kurią pastaraisiais metais ugdė 19,90 % darbuotojų, o svarbia atliekamoms funkcijoms darbe ją laiko 40,30 % respondentų. Skirtumai matomi ir ties kitomis bendrosiomis kompetencijomis, tačiau jie mažesni.

Iš asmeninio efektyvumo bendrųjų kompetencijų grupės procentiniu duomenų skirtumu labiausiai išsiskiria reflektavimo ir gebėjimo kompetencija, kurią pastaraisiais metais ugdė tik 6,30 % apklaustų respondentų, o labai svarbia darbinei veiklai laiko 26,20 % darbuotojų, o svarbia – net 50,80 % darbuotojų. Taip pat duomenys rodo (žr. 28 pav. ir 1 priedas), kad darbuotojams pakankamai svarbus yra iniciatyvumas (pažymėjo 51,30 % respondentų), o jį pastaraisiais metais ugdė tik 11,00 % respondentų. Reiktų paminėti ir organizuotumo kompetenciją, kurią pažymėjo, kad ugdė 12,00 % respondentų, tačiau labai svarbia ją laiko 40,30 %, o svarbia – 47,60 % bibliotekininkų. Skirtumai matomi ir ties kitomis bendrosiomis kompetencijomis, tačiau jie mažesni.

Tokie skirtumai leidžia manyti, kad išvardintų bibliotekininkų vadybinių, socialinių ir pilietinių bei asmeninio efektyvumo bendrųjų kompetencijų ugdymo poreikiai yra patenkinami tik iš dalies, o darbuotojai jaučia tiesioginiam darbui reikalingų žinių ir įgūdžių stygių. Bibliotekoms artimoje ateityje reikėtų labiau atsižvelgti į darbuotojams svarbias kompetencijas ir stengtis organizuoti daugiau šių temų mokymų.

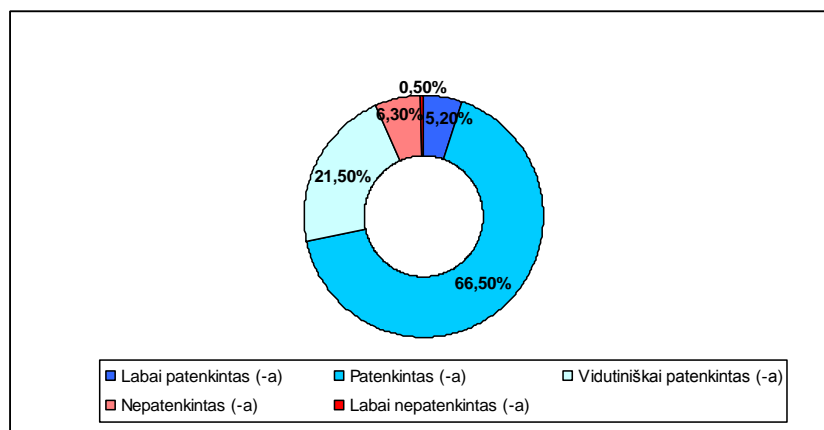
Toliau apklausoje dalyvavę profesionalūs bibliotekininkai turėjo pažymėti arba patys parašyti veiksnius, kurie, jų manymu, daro įtaką bendrųjų kompetencijų ugdymo procesui organizacijoje. Gautų atsakymų rezultatai aiškiai atsispindi 30 pav. esančioje diagramoje. Pagal gautus duomenis, net 85,30 % visų respondentų mano, jog didžiausią įtaką bendrųjų kompetencijų ugdymo poreikiui daro besikeičiantis bibliotekų vaidmuo mūsų visuomenėje. Tik šiek tiek mažiau darbuotojų galvoja (81,20 %), kad prie šio ugdymo proceso prisideda ir sparčiai kintančios bei tobulėjančios naujos technologijos. Šie du veiksniai yra susiję vienas su kitu, nes technologijos vienaip ar kitaip neabejotinai prisideda prie kintančio bibliotekų vaidmens ir veido, jos keičia ne tik bibliotekų darbo aplinką ar darbo procesus, bet keičia ir bibliotekų vartotojų poreikius, elgesį, santykį su biblioteka. Trečias veiksnys, kurį taip pat pažymėjo daugiau nei pusė respondentų (58,10 %) – bibliotekininko darbo pobūdžio kaita, prie kurios vėlgi prisideda anksčiau išvardinti veiksniai. Trečdalis (36,10 %) respondentų mano, jog kompetencijų ugdymui įtaką daro vidiniai organizacijos valdymo pokyčiai. Iš tiesų, buvo tikėtasi, jog šį veiksnių pasirinktų daugiau darbuotojų, nes pastaraisiais metais visose apskričių viešosiose bibliotekose buvo įvykdytos restruktūrizacijos, o pokyčiai palietė didžiąją daugumą darbuotojų.



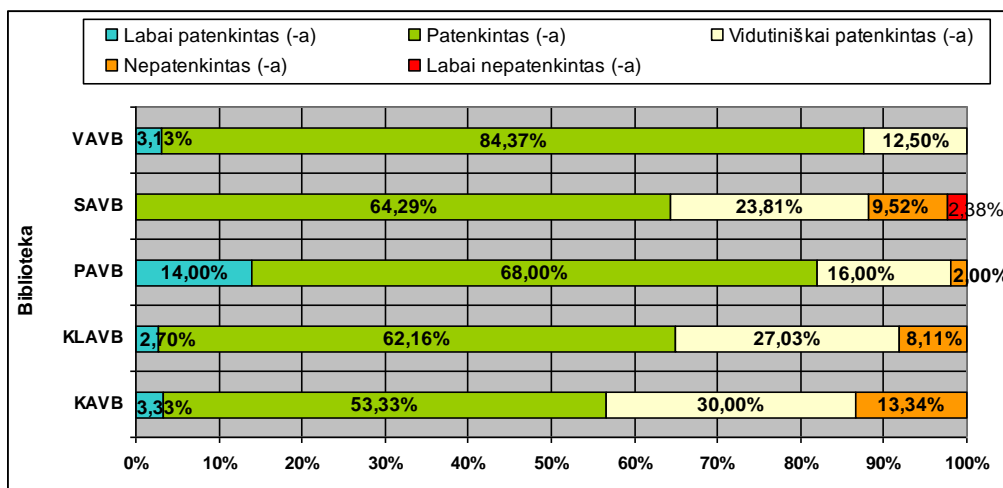
30 pav. Veiksniai, kurie darbuotojų nuomone, daro įtaką bendrųjų kompetencijų ugdymo procesui organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, jog visi veiksniai iš dalies prisideda prie bendrųjų kompetencijų ugdymo proceso organizacijose ir jie persipina tarpusavyje. Darbuotojai susiduria su iššūkiais tiek iš išorinės, tiek iš vidinės aplinkos, kurie skatina juos greitai ir lanksčiai reaguoti į pokyčius ir tobulėti.

Išanalizavus konkrečių bendrųjų kompetencijų ugdymo situaciją bibliotekose, siekta nustatyti, ar bibliotekų darbuotojai apskritai jaučiasi patenkinti bendrųjų kompetencijų ugdymu. Pagal gautus rezultatus, kurie pateikti 31 pav., galima sakyti, jog daugiau nei pusė darbuotojų jaučiasi patenkinti bendrųjų kompetencijų ugdymu, t.y. 66,50 % visų respondentų, o 5,20 % visų respondentų yra net labai patenkinti esama situacija bibliotekoje. Bendri duomenys rodo, kad penktadalis darbuotojų (21,50 %) yra vidutiniškai patenkinti tuo, kaip yra organizuojamas bendrųjų kompetencijų ugdymas, 6,30 % respondentų – nepatenkinti, o 0,50 % - visai nepatenkinti. Patikrinus paaiškėjo, kad rezultatai bibliotekose statistiškai skiriasi ir yra reikšmingi (žr. 6 priedas), tad svarbu išnagrinėti gautus atsakymus kiekvienoje iš bibliotekų (žr. 32 pav.).



31 pav. Darbuotojų pasitenkinimas bendrųjų kompetencijų ugdymu.



32 pav. Darbuotojų pasitenkinimas bendrųjų kompetencijų ugdymu kiekvienoje iš bibliotekų.

Kaip jau minėta, kiekvienoje apskričių viešojoje bibliotekoje didžioji dauguma darbuotojų jaučiasi patenkinti bendrųjų kompetencijų ugdymu. Tačiau galima matyti, kad geriausiais rezultatais išsiskiria VAVB ir PAVB. VAVB yra 3,13 % ugdymo situacija labai patenkintų darbuotojų, tačiau net 84,37 % respondentų jaučiasi patenkinti, o 12,50 % pažymėjo, kad yra vidutiniškai patenkinti. PAVB labai patenkintų yra 14,00 % bibliotekininkų, o standartizuotosios liekanos reikšmė čia siekia net 2,7. Tai rodo, kad taip pozityviai mano beveik 3 kartus daugiau darbuotojų, nei tikėtasi. 16,00 % respondentų yra vidutiniškai patenkinti ir tik 2,00 % respondentų – nepatenkinti. Bibliotekoje nėra ugdymu nepatenkintų ar labai nepatenkintų darbuotojų. Tad galima manyti, jog šiose bibliotekose bendrųjų kompetencijų ugdymas organizuojamas iš tiesų gerai, o jų darbuotojai neturi didelių priekaištų. KAVB, KLAVB bei SAVB respondentų atsakymai rodo, kad jaučiamas didesnis nepasitenkinimas, daugiau darbuotojų turi pastabų bendrųjų ugdymo organizavimui darbovietėje. Statistinis skirtumas yra KAVB ir SAVB. KAVB nepatenkintų darbuotojų yra 13,30 %, o standartizuotoji liekana yra 1,5, o SAVB yra 2,70 % labai nepatenkintų darbuotojų, o standartizuotoji liekana yra 1,7. Tai abejose bibliotekose tokius pasirinkimus pažymėjo daugiau darbuotojų, nei buvo statistiškai tikėtasi.

Iš viso visose tirtose bibliotekose buvo 28,30 % bibliotekininkų, kuriuos tik vidutiniškai tenkina, netenkina arba visiškai netenkina esama bendrųjų kompetencijų ugdymo situacija, tad privalu atsižvelgti į jų nuomones. Šių respondentų buvo prašoma argumentuoti tokį savo pasirinkimą. Kadangi klausimas buvo atviro tipo, tad gauti atsakymai leido aiškiau pajauti darbuotojų nuotaikas, kurios vyrauja organizacijose. Atsakymų apibendrinti duomenys, išskiriant svarbiausius arba dažniausiai pasikartojančius argumentus, sugrupuoti ir pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Bendrųjų kompetencijų ugdymu organizacijoje nepatenkintų darbuotojų argumentai.

<b>Bendrųjų kompetencijų ugdymu organizacijoje vidutiniškai nepatenkintų, nepatenkintų arba labai nepatenkintų darbuotojų argumentai.</b>
<i>Nėra sistemingos bendrųjų kompetencijų ugdymo sistemos:</i> Mokymai nėra kryptingi, nėra atsižvelgiama į atsiradusius reikalavimus bibliotekininkui ir realius darbuotojų poreikius; Kompetencijų ugdymas vyksta netikslingai ir dažnai tik formaliai; Mokymų organizavime daug stichiškumo, dėl kurio atsiranda atotrūkis tarp mokymų ir praktikos; Rengiamų mokymų temos dažnai kartojasi ir ne visada būna aktualios; Organizacijoje darbuotojams nesudaromos lygios galimybės mokytis.
<i>Organizacija skiria per mažai dėmesio bendrųjų kompetencijų ugdymo svarbai.</i> Kolektyvas bibliotekose sparčiai sensta, o darbuotojų amžius ir motyvacijos nebuvimas formuoja kolektyvo abejingumą naujovėms, tad bendrųjų kompetencijų ugdymas darbuotojams itin svarbus; Daugelio iš bendrųjų kompetencijų ugdymui neskiriama pakankamai dėmesio.
<i>Bendrųjų kompetencijų ugdymo mokymų organizuojama per mažai:</i> Menka seminarų bei mokymų pasiūla bendrųjų kompetencijų ugdymui, jaučiamas šių mokymų stygius; Greiti pokyčiai bibliotekininko profesinėje veikloje reikalauja naujų kompetencijų ir tuo pačiu tobulėjimo, tad reikėtų daugiau mokymų; Tokio pobūdžio ugdymo renginių vyksta mažai, arba aš apie tai nežinau; Bibliotekoje tik pastaruoju metu pradėta daugiau dėmesio skirti bendrųjų kompetencijų ugdymui; Bibliotekoje vyksta dideli pokyčiai, tad bendrųjų kompetencijų ugdymas labai svarbus, o mokymų, skirtų jų ugdymui trūksta; Mažai įdomiai vedamų mokymų, tikriausiai tai susiję su per mažu finansavimu, nes neturime galimybės pakviesti į seminarus žymių Lietuvos mokslininkų, visuomenės veikėjų ir t.t; Tokių mokymų organizuojama per mažai, todėl nėra galimybių dalyvauti visiems norintiems – kažkam reikia ir dirbti.
<i>Bendrųjų kompetencijų ugdymas dažnai teorinis, o reikėtų daugiau praktinių užsiėmimų:</i> Per mažai organizuojama praktinių užsiėmimų, renginių; Labai retai organizuojami seminarai ir dalykiniai pasitarimai konkrečių darbo barų aptarimui bibliotekoje; Nerengiami pasitarimai su kitų apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojais darbo patirties klausimais ir t.t.
<i>Bendrųjų kompetencijų ugdymas prieinamas ne kiekvienam darbuotojui:</i> Šioje organizacijoje viską sprendžia vadovai, nuomonės kitų neįdomios; Per daug dėmesio skiriama vienai ir tai pačiai grupei, o kiti darbuotojai lieka pamiršti; Mūsų organizacijoje ugdomos tik tam tikrų darbuotojų bendrosios kompetencijos; Norėtusi, kad mokymai būtų orientuoti ne tik į regiono bibliotekininkų ugdymą, bet dažniau ir į savos organizacijos darbuotojus; Blogai, kad nesudaromos sąlygos nevadovaujantiems bibliotekininkams ugdyti tokias bendrąsias kompetencijas kaip analitinis, kritinis mąstymas, lyderystė, strateginis mąstymas, pokyčių valdymas. Šios kompetencijos būtinos visiems bibliotekų darbuotojams, kad atsirastų daugiau iniciatyvių darbuotojų, kurie drįstų prisiimti atsakomybę, turėtų ryžto veikti ir noro būti organizacijos dalimi.

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis)

Visi aukščiau esančioje lentelėje išvardinti argumentai parodo, jog ši veiklos sritis bibliotekose dar nėra gerai išvystyta, turi daug spragų ir ją būtina reikia tobulinti. Įvairių kompetencijų (vadybinių, socialinių ir pilietinių, asmeninio efektyvumo) svarba darbuotojams ir jų atliekamo darbo įvairiapusei kokybei negalima abejoti ir tai atsispindi gautuose atsakymuose, tačiau bibliotekos susiduria su įvairiais sunkumais, kurie stabdo ir apriboja bendrųjų kompetencijų ugdymo sistemos kūrimą ir funkcionavimą organizacijose. Deja, pagrindinis sunkumas – reikiamas finansavimas – mažai tiesiogiai priklauso nuo šių organizacijų. Taip pat lyginant pastaraisiais metais darbuotojų ugdytų kompetencijų atsakymų duomenis su darbuotojų pagal svarbumą įvertintomis bendrosiomis kompetencijomis, galima matyti, kad ne visoms svarbioms kompetencijoms buvo skiriamas pakankamas dėmesys, jaučiamas atotrūkis. Taigi bibliotekose planuojant ir rengiant ateities darbuotojų ugdymo planus turėtų būti į tai atsižvelgiama.

## **Bibliotekos darbuotojų (profesionalių bibliotekininkų) siūlymai dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo gerinimo organizacijoje (24 kl.).**

Visi apklausoje dalyvavę Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojai (viso 191), buvo paprašyti pateikti savo pasiūlymus dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo gerinimo savo organizacijoje. Šis klausimas buvo atviras, tad gauta labai daug įvairių atsakymų, kurių vieni siauresni ir konkretūs, o kitų darbuotojų mintys buvo platesnės. Visi siūlymai buvo peržiūrėti, o gauti rezultatai apibendrinti, išskiriant pagrindinius tobulintinus aspektus, bei pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Siūlymai dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo gerinimo Lietuvos apskričių viešosiose bibliotekose.

<b>Siūlymai dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo gerinimo Lietuvos apskričių viešosiose bibliotekose</b>
<p><i>Aiškios bendrųjų kompetencijų ugdymo sistemos sukūrimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymo sistema turėtų remtis bibliotekos tikslais ir pagrindinėmis veiklos kryptimis, vertybėmis, po kuriomis buriasi visi darbuotojai, o pagal jas numatomi ir bendrųjų kompetencijų ugdymo prioritetai;</li> <li>› Darbuotojai turi būti aiškiai informuojami (informacijos viešumas), kokie, kur ir kaip bus organizuojami mokymai, kad kiekvienas turėtų galimybę pasirinkti reikiamus mokymus pagal savo veiklos pobūdį. Mokymai turėtų būti organizuojami reguliariai, kad visi norintys galėtų dalyvauti ir gautų tų pačių žinių;</li> <li>› Galėtų būti nustatytas visiems darbuotojams privalomų žinių atnaujinimo valandų skaičius. Pageidaujantiems mokyti daugiau valandų, organizacija galėtų teikti pagalbą mokymuisi ne darbo metu;</li> <li>› Galėtų būti kiekvienam darbuotojui skirta konkreti pinigų suma kompetencijų ugdymui (bendrųjų, profesinių, asmeninių) ir jis laisvai galėtų spręsti, kokių mokymų jam reikia;</li> <li>› Turėtų būti vykdomos darbuotojų apklausos, bendrųjų kompetencijų ugdymo poreikiui išsiaiškinti;</li> <li>› Metų pradžioje darbuotojai galėtų teikti siūlymus dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo poreikio, o metų bėgyje rotacijos tvarka visiems būtų siūlomi atitinkami mokymai;</li> <li>› Profesinių ir bendrųjų kompetencijų ugdymui turėtų būti skiriamas tolygus dėmesys;</li> <li>› Turėtų būti atsakingas už darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų ugdymą darbuotojas;</li> <li>› Vykdam struktūrinius organizacijos keitimus, reikėtų organizuoti ir perkvalifikavimą;</li> <li>› Organizuojant mokymus būtinas nuoseklumas ir bendrųjų kompetencijų ugdymo tęstinumas;</li> </ul>
<p><i>Bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo procesų stiprinimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Reikėtų organizuoti ženkliai daugiau įvairių mokymų bendrųjų kompetencijų ugdymo temomis;</li> <li>› Reikėtų organizuoti daugiau praktinių ir inovatyvių užsiėmimų. Teorinės žinios yra daug geriau įsisavinamos, kai jas galima tiesiogiai pritaikyti praktikoje;</li> <li>› Mokymus turėtų vesti patikimi ir tinkamai atrinkti (pagal konkrečią temą) lektoriai;</li> <li>› Dažniau organizuoti mokymus su lektoriais iš kitų institucijų, kurie yra savo srities profesionalai, turintys aukštą kompetencijos lygį savo srityje, o ne bibliotekininkams mokyti bibliotekininkus. Reikia gerinti mokymų turinio kokybę;</li> <li>› Lektorijų kompetencija turėtų būti vienas svarbiausių kriterijų mokymų organizavime.</li> </ul>
<p><i>Nuolatinės mokymuisi palankios aplinkos bibliotekoje sukūrimas. Joje organizuoti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› paskaitas bei diskusijas, kurių metu darbuotojai būtų supažindinami su vertingiausiais literatūros kūriniais; bibliotekininkystės naujovėmis, naujų technologijų panaudojimu bibliotekų veikloje ir pan.;</li> <li>› paskaitų ciklus, kviečiant įdomius specialistus bei dėstytojus, psichologijos, laiko planavimo, streso ir konfliktų valdymo bei kt. aktualiais klausimais;</li> <li>› kt. inovatyvius užsiėmimus.</li> </ul>



<p><i>Stiprinti mokymų prieinamumą visiems ir užtikrinti informacijos sklaidą apie juos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Ugdymo renginius organizuoti visiems priimtinu ir patogiu metu, pvz.: švaros dienomis, kai darbuotojai neapartina bibliotekos skaitytojų;</li> <li>› Bendrųjų kompetencijų ugdymas turėtų apimti visas darbuotojų grupes, ne tik vadovus;</li> <li>› Mokymai neturėtų būti suskirstyti į vadovams skirtus ir eiliniams darbuotojams skirtus;</li> <li>› Informacija apie mokymus turėtų pasiekti kiekvieną darbuotoją asmeniškai, o ne tik centrų ar padalinių vadovus. Turėtų būti už tokios informacijos sklaidą atsakingas asmuo;</li> <li>› Darbuotojai, o ne vadovai, patys turėtų turėti galimybę nuspręsti, kokių mokymų jiems reikia;</li> <li>› Mokymuose turėtų dalyvauti daugiau darbuotojų.</li> </ul>
<p><i>Daugiau bendradarbiauti su kolegomis Lietuvoje ir užsienyje.</i> Bendradarbiavimas ir dalijimasis patirtimi ugdo ne tik profesines, bet ir bendrąsias kompetencijas. Patirtinis mokymasis dažnai yra efektyvesnis nei teorinis, tad siūloma organizuoti daugiau išvykų į kitas šalis ir užsienio bibliotekas bei susipažinti su jų darbo patirtimi arba reguliariai organizuoti betarpiškus susitikimus su kolegomis iš kitų bibliotekų.</p>
<p><i>Rengti daugiau iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansuojamų projektų, nes tik tokiu būdu galima suorganizuoti gerus mokymus.</i></p>
<p><i>Savarankiškas bendrųjų kompetencijų ugdymas.</i> Pastaraisiais metais vyko labai daug mokymų įvairiomis temomis ir didelė dalis darbuotojų turėjo galimybę juose dalyvauti, tad užtikrinant žinių lygio palaikymą, bibliotekose turėtų būti skatinamas savarankiškas bendrųjų kompetencijų ugdymas, kaip literatūros skaitymas, analizavimas ir pan.</p>
<p><i>Stiprinti bendrą darbuotojų motyvaciją dirbti ir mokytis:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Ugdomąją veiklą susieti su motyvacija, kas dažniausiai reiškia padidėjusį materialinį atlygį;</li> <li>› Kaip paskatinimą už gerą darbą darbuotojams sudaryti sąlygas dalyvauti privačiuose mokymuose, kurie skirti ne biudžetinėms;</li> <li>› Motyvacija (žinojimas dėl ko darai vieną ar kitą dalyką), didina suinteresuotumą tobulintis.</li> </ul>
<p><i>Pasiūlymai ugdyti konkrečias bendrąsias kompetencijas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Užsienio kalbų tobulinimas, konkrečiai anglų kalbos. Tai silpna bibliotekininkų vieta;</li> <li>› Komandinis darbas organizacijoje;</li> <li>› Psichologijos, efektyvaus bendravimo klausimai;</li> <li>› Streso ir problemų valdymas įvairiose situacijose;</li> <li>› Emocijų ir savęs valdymas;</li> <li>› Laiko planavimas ir valdymas;</li> <li>› Organizuotumas;</li> <li>› Reflektavimas ir gebėjimas mokytis,</li> <li>› Verslumas;</li> <li>› Strateginis mąstymas;</li> <li>› Kūrybinis ir inovatyvus mąstymas.</li> </ul>
<p><i>Esamas kompetencijų ugdymo organizavimas bibliotekoje tenkina.</i> (Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis)</p>

Gauti bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo gerinimo bibliotekose siūlymai gali būti stiprus pamatas darant pokyčius šiose organizacijose, tobulinant esamas sistemas ar jas kuriant. Rekomendacijose iš dalies atsispindi esamos problemos ir silpnosios ugdymo organizavimo pusės, kurias reikėtų gerai apgalvoti ir stengtis pašalinti.

### 3.3. Bibliotekų ekspertų interviu rezultatų analizė

Čia pateikiama gautų ekspertų atsakymų išsami turinio analizė su tam tikrais kiekybiniais aspektais, sugrupuota pagal klausimyne pateiktų klausimų tikslą.

### **Bendri darbuotojų ugdymo sistemos aspektai bei mokymų organizavimo klausimai organizacijoje (1-4 kl.)**

Bendri darbuotojų ugdymo sistemos aspektai apima tokius klausimus kaip mokymų organizavimas darbuotojams bei už šią veiklą atsakingo darbuotojo buvimas organizacijoje. Remiantis ekspertų atsakymais, visos bibliotekos organizuoja mokymus savo darbuotojams ir jose visose dirba už šią sritį atsakingi specialistai. Kai kuriose bibliotekose, šie specialistai turi ir kitų tiesioginių pareigų, tad mokymų organizavimas yra tik dalis jų vykdomos veiklos. Dažniausiai mokymų organizavimas vyksta bendradarbiaujant su Administracija ir kitais bibliotekos padaliniais.

Mokymų organizavimo klausimai apima ir bibliotekose praktikuojamus mokymo(si) būdus. Ekspertai akcentavo, kas pagal esamas galimybes yra stengiamasi išnaudoti kuo įvairesnius mokymosi būdus ir formas, bet galima teigti, kad populiariausios mokymosi formos yra seminarai, paskaitos ir kiti mokymai. VAVB, SAVB praktikuojami nuotoliniai mokymai, taip pat čia darbuotojai skatinami dalyvauti tarptautinėse stažuotėse, konferencijose. VAVB darbuotojai skatinami dalyvauti formaliojo švietimo sistemoje (mokyti aukštesiose mokyklose, įgyti aukštojo mokslo bakalauro, magistro diplomus, siekti mokslo laipsnio), akcentuojama savarankiško mokymosi svarba. SAVB vyriausieji specialistai taip pat mokosi savarankiškai: domisi profesinėmis naujovėmis, nagrinėja kitų bibliotekų patirtį ir pan. Bibliotekos vykdo ir projektinius kvalifikacijos kėlimo mokymus, bendradarbiaudamos viena su kita. Vienas svarbiausių projektų – „Bibliotekų specialistų mokymai“. Remiantis ekspertais, visose bibliotekose yra kuriama ir palaikoma mokymosi visą gyvenimą aplinka.

Į klausimą „*Kokios darbuotojų kompetencijos dažniausiai ugdomos Jūsų organizacijoje*“ ekspertai atsakė beveik vieningai – profesinės ir bendrosios. KLAVB pažymėjo, kad pirmenybę teikia profesinėms kompetencijoms, kurios tiesiogiai susijusios su atliekamu darbu, o VAVB šalia profesinių ir bendrųjų kompetencijų išskyrė ir dalykinių kompetencijų ugdymą, kurios reikalingos sklandžiam darbui organizacijoje užtikrinti.

Apibendrinant galima teigti, jog visose bibliotekose darbuotojų ugdymo organizavimas vykdomas labai panašiai, visos jos turi specialistus ar skyrius, atsakingus už mokymų organizavimo klausimus, skatina darbuotojus būti aktyviais ir mokytis visą gyvenimą bei skiria pakankamai daug dėmesio ne vien profesinių, bet ir bendrųjų kompetencijų ugdymui.

### **Bendrųjų kompetencijų ugdymas organizacijoje (5 kl.).**

Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar tiriamose bibliotekose bendrųjų kompetencijų ugdymas yra laikomas prioritetine kryptimi. Išanalizavus gautus atsakymus paaiškėjo, kad visgi prioritentinė kryptis beveik visose bibliotekose yra profesinių kompetencijų ugdymas, arba šių kompetencijų ugdymas organizacijai yra lygiagrečiai svarbus. Tokios pozicijos laikosi KLAVB, KAVB ir PAVB, iš dalies ir VAVB. KLAVB skatinamas savarankiškas bendrųjų kompetencijų ugdymas, dalinimasis naudinga informacija, nuorodomis intranete ir asmeniniais kontaktais su kolegomis. Tik SAVB ekspertė teigia, kad šioje bibliotekoje bendrųjų kompetencijų ugdymą galima

laikyti prioritetine kryptimi, nes šios kompetencijos ypač svarbios vyriausiems specialistams ir skyrių vedėjams. Jiems reikalinga vadybinė kompetencija, užtikrinanti gerą vadovavimą skyriui, strateginių planų rengimą, sprendimų pagrindimą, taip pat jos svarbios kalbant ir apie naujas bibliotekų paslaugas, jų diegimą bibliotekoje.

VAVB ekspertė išsamiai atskleidė atstovaujamos bibliotekos situaciją teigdama, kad prie prioritetinių veiklų reikėtų priskirti profesinių kompetencijų stiprinimą – „*profesinė plotmė labai greitai keičiasi, reikia nuolat sekti ir atnaujinti savo žinias*“. Tačiau pasikeitus bibliotekos organizacinei struktūrai ir bendrosios kompetencijos bibliotekoje nelieka nuošalyje, joms skiriamas didelis dėmesys. Čia stengiamasi bendrųjų kompetencijų temas darbuotojams atskleisti per kitus organizuojamus mokymus pvz.: profesinius. Ekspertė sutinka, kad svarbu ugdyti darbuotojų bendrąsias kompetencijas, tačiau tai daryti sudėtinga dėl turimų nepakankamų finansinių ir žmogiškųjų išteklių. Galima daryti prielaidą, kad visose bibliotekose yra panaši situacija, kuri smarkiai apriboja reikalingų mokymų planavimo ir organizavimo galimybes.

### **Bendrųjų kompetencijų ugdymo reikalingumas ir naudingumas darbuotojams ir organizacijai; Bendrųjų kompetencijų ugdymo įtaka darbuotojų profesinės karjeros formavimui organizacijoje (6-9 kl.).**

Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip bibliotekų specialistai vertina bendrųjų kompetencijų ugdymo svarbą darbuotojams ir visai organizacijai, kokie pagrindiniai teigiami jų ugdymo aspektai yra vertinami, ar šios kompetencijos prisideda prie darbuotojų karjeros galimybių organizacijoje.

Išanalizavus gautus atsakymus paaiškėjo, kad visos bibliotekos bendrąsias kompetencijas laiko vertybe, o jų ugdymas laikomas labai svarbiu ir reikalingu ne tik darbuotojams, bet ir visai organizacijai. Darbuotojai yra organizacijos veidas, tad jie turi būti pasirengę visapusiškai atstovauti jai, o ištobulintos bendrosios kompetencijos gali pagelbėti tai padaryti. Remiantis ekspertų nuomonėmis, būtų galima įvardinti, kokias naudas bendrųjų kompetencijų ugdymas teikia darbuotojams bei organizacijai. Apibendrinti rezultatai atsispindi žemiau esančioje 9 lentelėje:

9 lentelė. Bendrųjų kompetencijų ugdymo reikalingumas ir naudingumas darbuotojams ir organizacijai.

<b>BENDRŪJŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO REIKALINGUMAS IR NAUDINGUMAS</b>	
<b>Darbuotojams</b>	<b>Organizacijai</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prisitaikymas prie besikeičiančios aplinkos, naujų bibliotekos paslaugų atsiradimo ir diegimo bibliotekose.</i> Tokios kompetencijos kaip inovatyvus mąstymas, kūrybiškumas, streso valdymas ir kt. tampa ypač svarbiomis;</li> <li>• <i>Bendros darbinės atmosferos kūrimas.</i> Keičiantis profesinei aplinkos situacijai, nuolatos atsinaujinant kolektyvui, kolektyvo senbuviai turi išmokti dirbti taikant naujus metodus, o naujai prisijungę prie kolektyvo nariai – išmokti dirbti komandoje;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pridedamosios vertės kūrimas.</i> Kuo geresni specialistai, tuo didesnę pridedamąją vertę jie kuria, kuri atsispindi pačios bibliotekos, kaip institucijos, įvaizdžio formavime bei visuomenei teikiama nauda;</li> <li>• Investicija į darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymą organizacijai atsiperka per <i>padidėjusį darbo efektyvumą, pagerėjusį skaitytojų aptarnavimą ir didesnę jų pasitenkinimą;</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendrųjų kompetencijų ugdymas <i>padeda specialistams visapusiškai tobulėti</i>, įtakoja ir profesines kompetencijas;</li> <li>• Bendrųjų kompetencijų ugdymas prisideda prie <i>teigiamos emocinės darbuotojų būsenos</i>, kuri leidžia jaustis gerai ne tik profesinėje srityje, bet ir socialinėje, pvz.: tinkamai bendrauti su klientais;</li> <li>• <i>Specialistams, ypač vyriausiems ir skyrių vedėjams ir kitiems valdymo lygmens darbuotojams itin naudingos vadybinės kompetencijos</i>, užtikrinančios gerą vadovavimą skyriui, strateginių planų rengimą, sprendimų pagrindimą.</li> <li>• <i>Skaitytuos aptarnaujantiems darbuotojams svarbios socialinės ir pilietinės kompetencijos</i> ugdymas, komunikaciniai įgūdžiai, kurie prisideda prie kokybiško klientų aptarnavimo;</li> <li>• Asmeninio efektyvumo kompetencijų ugdymas padeda darbuotojams ne tik profesinėje veikloje, bet ir asmeniniame gyvenime.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Visapusiški išsilavinę specialistai</i>. Organizacijai naudingesni darbuotojai, gebantys laisvai komunikuoti, valdyti konfliktines situacijas, įveikti stresines situacijas ir pokyčius, nestokojantys kūrybiškumo ir t.t.</li> <li>• <i>Kolegiško pasitikėjimo skatinimas</i>. Kolegiški, emociškai subrendę, bendraujantys, sugebantys savarankiškai mokytis ir savo žinias panaudoti darbe žmonės teigiamai vertina vienas kitą bei teikia kokybiškesnes paslaugas vartotojams. Vienas iš pagrindinių bibliotekų lūkesčių – investavimas į darbuotojų bendrąsias kompetencijas proporcingai atsiliieps sumažėjusių skundų dėl aptarnavimo kokybės ir padidėjusių lankytojų pasitenkinimu teikiamomis paslaugomis skaičiumi.</li> </ul>
---	---

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis)

Apklausti bibliotekų ekspertai taip pat sutiko su tuo, jog specialistai, ugdantys savo bendrąsias kompetencijas, organizacijoje turi didesnes galimybes būti pastebėtais, formuoti savo profesinę karjerą organizacijoje bei kilti karjeros laiptais. SAVB, PAVB eksperčių nuomone, specialistų inovatyvus mąstymas, efektyvus bendravimas, noras priimti ir taikyti naujoves duoda savo vaisius. Susidarius palankiai situacijai, jie gali kilti karjeros laiptais. Panašias nuomones turi ir KLAVB bei KAVB ekspertės, sakančios, jog bendrąsias kompetencijas ugdantis darbuotojas, įgijęs pažangių vadybinių, psichologinių, darbo organizavimo žinių, taikydamas ir veiksmingai įgyvendindamas jas profesinėje veikloje, visada eina priešakyje kitų darbuotojų ir yra labiau pastebimas organizacijoje. Šiek tiek kitaip savo mąstymą išreiškė VAVB ekspertė, teigianti, kad bendrųjų kompetencijų ugdymas prisideda prie darbuotojų karjeros formavimo tiek, kiek darbuotojas sugeba įsisavinti naują informaciją ir žinias ir jas aktyviai panaudoti darbe. Pats dalyvavimas mokymuose ir pažymėjimų gavimas nėra įrodymas, kad darbuotojas įsisavino viską, kas padėtų žengiant naują žingsnį karjeros kelyje. Tačiau naujų gebėjimų demonstravimas – visuomet svarbus darbuotojų karjeros planavime bei leidžia konkuruoti dėl geresnės darbo vietos.

Taigi galima daryti išvadą, kad bendrosios kompetencijos tolygiai reikalingos darbuotojams ir organizacijai, kad jų ugdymas teikia abipusės naudos. Investicija į darbuotojus organizacijai su laiku atsiperka pagerėjusia darbo kokybe, tvirtesniais kolektyviniais santykiais, o darbuotojams suteikia daugiau pasitikėjimo savimi, skatina savarankiškumą bei prisideda prie jų karjeros planavimo organizacijoje.

### **Svarbiausios bendrosios kompetencijos organizacijos vykdomoje veikloje ir jų ugdymo poreikio planavimas (10-11 kl.).**

11 priede esančioje lentelėje galima matyti ekspertų atsakymų susistemintus rezultatus, parodančius, kaip pasiskirstė bendrosios kompetencijos pagal svarbumą bibliotekų vykdomai veiklai: Lentelėje esantys skaičiai reiškia pasirinkimą pažymėjusių bibliotekų skaičių, pvz.: 4 – tokį svarbumą pasirinko 4 skirtingų bibliotekų ekspertai. Skliausteliuose esančios raidės (pvz.: KAVB) reiškia pasirinkusių bibliotekų pavadinimų trumpinius. Trumpinių reikšmės aprašytos p. 43-44.

Reikėtų pažymėti, kad nei viena klausimyne išvardinta kompetencija ekspertų nebuvo pažymėta kaip *mažai svarbi* ar *nesvarbi* jų bibliotekos vykdomai veiklai. Remiantis šiame magistro darbe išskirtomis kompetencijų grupėmis (žr. 17 p.), tai ekspertai *labai svarbiomis* daugiausiai laiko socialines ir pilietines bei asmeninio efektyvumo bendrąsias kompetencijas, o *svarbiomis* – vadybines bendrąsias kompetencijas. Visos penkios bibliotekos sutiko, kad pačios svarbiausios bendrosios kompetencijos yra bendradarbiavimas, informacijos paieška ir apdorojimas bei kūrybinis mąstymas. Kitos labai svarbios kompetencijos: streso valdymas, inovacinis mąstymas, efektyvus bendravimas, komunikacija gimtąja kalba, konfliktų valdymas, skaitmeninis raštingumas, emocijų ir savęs valdymas, iniciatyvumas, laiko planavimas ir valdymas, organizuotumas bei problemų sprendimas. Taip mano 4 iš 5 tirtų bibliotekų. Gebėjimas būti versliam bibliotekų veiklai svarbus (pažymėjo 3 bibliotekos), tačiau galima numanyti, jog kultūros sektoriuje verslumas nėra plačiai išvystytas bei skatinamas, nes biblioteka yra biudžetinė įstaiga, o jos paslaugos turi būti nemokamos ir prieinamos visiems. Iš gautų rezultatų galima matyti, kad bibliotekos pakankamai panašiai suskirstė kompetencijas pagal svarbumą savo organizacijos vykdomai veiklai ir kardinalių skirtumų nebūtų galima išskirti.

Darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymo planavimo klausimas aktualus tiriamoms organizacijoms. Vykdydamos šią veiklą jos atsižvelgia ne vien į dabartinius poreikius, bet ir į kitus veiksnius, vienas jų – ateities iššūkiai.

VAVB specialistai planuodami, kokių kompetencijų darbuotojams reikės ateityje, atlieka organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizes, darbuotojų kompetencijų vertinimą darbuotojų atestacijos metu, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo rezultatų ir poreikių analizes. PAVB ateities kompetencijų planavimas siejamas su organizacijos struktūros pokyčiais. Nėra abejonės, kad šis veiksnys svarbus kiekvienai bibliotekai. KLAVB ekspertės nuomone, bibliotekos būtinai turi planuoti savo darbuotojų ateities kompetencijų poreikį, nes pokyčiai Lietuvos bibliotekose vyksta nuolatos. Jos šiandien nebėra suvokiamos kaip homogeniškos, vientisos, atliekančios vieną pagrindinę funkciją, o kaip daugiafunkcinės, besikeičiančios, adaptyvios. Didėjančio nesaugumo ir nestabilumo, dažnėjančių krizių, nesibaigiančios technologinės konkurencijos ir globalizacijos keliamų įtampų pasaulyje iššūkius įveikti gali tik universalus išsilavinimo kūrybiškos asmenybės bei kūrybiškai dirbančios organizacijos. Bibliotekos privalo nuolat keistis, eksperimentuoti ir diegti naujas paslaugas, rūpintis naujų vizijų, strategijų kūrimo ir savo intelektualio potencialo panaudojimo galimybėmis. SAVB ekspertės pozicija šiuo klausimu labai panaši, ji tik pabrėžė, kad jų bibliotekoje daug dėmesio skiriama

tokioms kompetencijoms kaip pokyčių valdymas, analitinis mąstymas, iniciatyvumas, reflektavimas ir gebėjimas mokytis.

Taigi galima teigti, jog bibliotekos, rengdamos ateities veiklos planus, darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymą vertina kaip pakankamai svarbų elementą, leidžiantį stabiliau ir užtikrinčiau jaustis pokyčių bei konkurencijos veikiamoje aplinkoje.

### **Darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymo sistema ir veiksniai (vidiniai ir išoriniai) skatinantys poreikį ugdyti bendrąsias kompetencijas (12-13 kl.).**

Kaip ir daugelį aplink mus vykstančių procesų, taip ir bendrųjų kompetencijų ugdymo poreikį organizacijose įtakoje daug įvairių veiksnių. Vienus veiksnius galima įvardinti kaip teigiamus, kitus kaip neigiamus. Remiantis iš bibliotekų ekspertų gautais atsakymais, poreikis ugdyti darbuotojų bendrąsias kompetencijas priklauso nuo vidinių ir išorinių veiksnių.

#### **Vidiniai veiksniai:**

- ⇒ *Finansiniai ištekliai.* Remiantis ekspertais, visgi pirmiausia finansiniai ištekliai skiriami profesinių kompetencijų ugdymui, o jeigu finansinės galimybės leidžia ir yra matomas poreikis, tuomet organizuojami ir bendrųjų kompetencijų stiprinimui skirti mokymai, darbuotojai siunčiami į kitas institucijas ir pan.;
- ⇒ *Materialieji ištekliai, reikalingi ugdymui.* Organizacijos ne visuomet turi sąlygas darbuotojų ugdymui organizuoti, pvz.: nėra tinkamų patalpų, techninės įrangos, kanceliarinių priemonių ir t.t.;
- ⇒ *Administracijos požiūris į darbuotojų ugdymą.* Tai gali būti ir teigiamas, ir neigiamas veiksnys, kuris priklauso nuo bibliotekos organizacijos kultūros;
- ⇒ *Darbuotojų kaita.* Tai neigiamas veiksnys, nes organizacija praradama specialistus taip pat praranda ir savo investicijas bei laiką;
- ⇒ *Sparčiai senstantis kolektyvas.* Tai veiksnys, kuris turi neigiamą poveikį bendrųjų kompetencijų ugdymui. Vyresni žmonės yra labiau nusistatę prieš naujoves ir mokymus, o jų požiūrį itin sunku pakeisti;
- ⇒ *Lektorių, ugdytojų poreikis.* Bibliotekos, deja, retai išgali samdyti aukšto profesionalumo lektorius iš išorės, tad ieško vidinių žmogiškųjų resursų. Nemažai bibliotekose dirbančių specialistų turi pakankami kompetencijos mokyti kitus (savo kolegas) tam tikromis profesinėmis temomis, tačiau jaučiamas didelis stygius lektorių, galinčių dėstyti bendrųjų kompetencijų temomis;
- ⇒ *Darbuotojų asmeninė motyvacija ir asmeninės savybės.* Darbuotojai patys turi rodyti iniciatyvą ir išsakyti savo poreikį tobulintis, drąsiai pristatyti turimas naujas idėjas. Vėliau idėjų pripažinimas tampa teigiamu veiksmu, skatinančiu toliau ugdyti savo kompetencijas ir siekti naujų tikslų (grįžtamasis ryšys).

**Išoriniai veiksniai:**

- ⇒ *Projektinis kvalifikacijos kėlimo finansavimas (bendros kvalifikacijos kėlimo sistemos nebuvimas).* Šis veiksnys neigiamai veikia kompetencijų ugdymo procesą, nes stabdo ilgalaikį ugdymo planavimą bei efektyvumą. KAVB ir SAVB eksperčių nuomone, kvalifikacijos kėlimo finansavimas turėtų būti programinis. Šiuo klausimu reikalinga vieninga politika valstybiniu lygiu;
- ⇒ *Technologijų kaita.* Šis veiksnys keičia bibliotekas kaip organizacijas, prisideda prie jų modernėjimo procesų bei vienareikšmiškai prisideda prie naujų reikalavimų darbuotojams atsiradimo;
- ⇒ *Visuomenės požiūris į kultūros darbuotojus ir įstaigas.* Tai neigiamas veiksnys, kuris smukdo darbuotojų motyvaciją ir tikėjimą, menkina jų savivartę;
- ⇒ *Požiūrio į ugdymą kaita – nuo aktyvaus dalyvių mokymo iki aktyvaus dalyvių mokymosi.* Kūrybiškumas mokantis tampa labai svarbus. Darbuotojų nuolatinis savarankiškas tobulėjimas, mokymasis, bendradarbiavimas tarp padalinių, dalinimasis patirtimi ir turimomis žiniomis skatina pokyčius visoje darbuotojų ugdymo sistemoje;
- ⇒ *Galimybės kompetencijas ugdyti nuotoliniu būdu.* Prie šio veiksnio prisideda ir technologijų tobulėjimas, atveriantis naujas virtualias galimybes. Darbuotojai gali savo mokymuisi skirtą laiką planuoti savarankiškai ir tobulėti jiems patogiausiu metu. Ši mokymosi forma iš dalies išsprendžia materialinių išteklių stokos problemą;
- ⇒ *Grižtamasis ryšys iš vartotojų.* Tai teigiamas veiksnys, kuris motyvuoja darbuotojus stengtis tobulėti ir siekti dar geresnių rezultatų.

Nepaisant visų išsakytų vidinių ir išorinių veiksnių, darančių įtaką bendrųjų kompetencijų ugdymui bibliotekose, apklausti ekspertai yra pakankamai patenkinti savo atstovaujamosiose bibliotekose veikiančiomis darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymo sistemomis. Tiesa, kaip buvo galima suprasti iš gautų atsakymų, bibliotekos neišskiria bendrųjų kompetencijų ir profesinių kompetencijų ugdymo sistemų, jose veikia viena kompetencijų ugdymo sistema. Pavyzdžiui, VAVB tikslingų kvalifikacijos kėlimo renginių organizavimas yra įgavęs tam tikrą darbuotojams atpažįstamą ir suprantamą formą; turi aiškią organizavimo metodiką, tačiau pasak ekspertės, šioje bibliotekoje dar reikėtų susisteminti savarankiško mokymosi sritį.

Apibendrinant trumpai būtų galima pasakyti, jog bibliotekose veikiančios darbuotojų ugdymo sistemos yra tobulintinos ir joms turėtų būti skiriama daugiau dėmesio. Vieningos sistemos sukūrimas valstybiniu lygiu ir programinis finansavimas darbuotojų kompetencijų ugdymui būtų pagrindiniai veiksniai, galintys iš esmės pakeisti dabar esančią situaciją.

### **Bibliotekų ekspertų siūlymai dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo gerinimo organizacijoje (14 kl.).**

Išnagrinėjus bibliotekų ekspertų atsakymus, būtų galima įvardinti šiuos pagrindinius siūlymus dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo organizacijoje gerinimo:

1. **Vieningos sistemos sukūrimas valstybiniu mastu.** Tai platus, tačiau racionalus siūlymas. SAVB ekspertės nuomone, sistemoje svarbų vaidmenį turėtų atlikti darbuotojų atestacija, kurios rezultatai turėtų įtakos karjeros galimybėms organizacijoje, darbuotojai būtų paskatinami finansiškai;
2. **Atskiro finansavimo, užtikrinančio veiklos tęstinumą, skyrimas.** Darbuotojams entuziazmo mokytis dažniausiai netrūksta, bendrųjų kompetencijų ugdymą organizuojančių institucijų yra tikrai daug, tačiau pagrindinė problema – nepastovus ir mažas šių veiklų finansavimas, neleidžiantis kurti ir užtikrinti ilgalaikių ugdymo planų;
3. **Informacijos apie bendrųjų kompetencijų stiprinimo naudą sklaida.** VAVB ekspertės nuomone, labai svarbu suteikti darbuotojams kuo daugiau informacijos apie bendrąsias kompetencijas, akcentuojant jų naudą siekiant efektyviausio organizacijos darbo bei planuojant ir siekiant karjeros galimybių;
4. **Skatinti darbuotojų motyvaciją tobulėti ir aktyviai dalinantis savarankiškai įgytomis žiniomis su kolegomis;**
5. **Išsiaiškinti bendrųjų kompetencijų temų poreikį ir sudaryti tinkamas sąlygas mokytis.** Ekspertai siūlo skirti daugiau dėmesio vidiniams tyrimams bei mokymų temų poreikio analizei. PAVB ekspertės nuomone, bendrųjų kompetencijų ugdymo sistema galėtų būti įvairiapusiškesnė, lankstesnė, o organizuojamuose mokymuose turėtų būti sudarytos sąlygos dalyvauti didesniai skaičiui darbuotojų arba visiems, išreiškusiems poreikį.

### **Ekspertų socialiniai demografiniai duomenys (15-19 kl.).**

Apklausoje dalyvavo 5 moterys, atrinktos ekspertės iš kiekvienos bibliotekos, turinčios aukštąjį išsilavinimą, kurių amžius pasiskirstė taip:

*26-34 metai* – 1;

*35-44 metai* – 1;

*45-54 metai* – 3.

Ekspertų darbo stažas atstovaujamoje organizacijoje pasiskirstė taip:

*0-5 metai* – 2;

*6-10 metų* – 1;

*11-25 metai* – 1;

*>26 metai* – 1.

Apklaustos dalyvės savo organizacijoje užima labai įvairias pareigas, kaip vyriausioji metodininkė, direktoriaus pavaduotoja, direktoriaus pavaduotoja kultūrinei veiklai, Regiono bibliotekų metodikos ir vadybos centro vadovė, Bibliotekų vadybos ir rinkodaros skyriaus vedėja.



Galima daryti išvadą, kad visos ekspertės yra išsilavinusios ir atsakingas pareigas organizacijoje užimančios darbuotojos, turinčios ilgametę darbo patirtį, gerai susipažinusios su esama situacija bibliotekoje bei gali kompetentingai kalbėti šio magistro darbo tyrimo tema. Tyrimo metu surinktą informaciją galima laikyti naudinga ir patikima bei remtis ja analizuojant darbuotojų atsakymus į anketos klausimus, taip pat darant bendras empirinio tyrimo išvadas.

### **3.4. Empirinio tyrimo išvados**

Remiantis gautais empirinio tyrimo rezultatais, tiek darbuotojų, tiek ekspertų atsakymais, galima daryti išvadą, jog visose penkiose Lietuvos apskričių viešosiose bibliotekose yra palanki terpė darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymui. Tiek bibliotekų specialistai, atsakingi už personalo kvalifikacijos ir kompetencijų ugdymo klausimus, tiek patys profesionalūs bibliotekininkai teigiamai vertina bendrųjų kompetencijų ugdymą bei suvokia jų visapusišką svarbą. Tačiau rezultatai rodo, kad ši sritis tirtose bibliotekose nėra gerai išvystyta ir turi nemažai spragų. Įvairūs išorės ir vidaus veiksniai, kaip nereguliarus programinis finansavimas, žmogiškųjų išteklių stoka, darbuotojų asmeninė motyvacija, organizacijos valdymo pokyčiai ir t.t., kuriuos atskleidė tyrimo respondentai, daro įtaką šių kompetencijų ugdymo organizavimo progresavimui, tad visose bibliotekose šiai sričiai skiriama mažiau dėmesio nei yra reikalinga. Rezultatai leidžia manyti, kad bibliotekininkų vadybinių, socialinių ir pilietinių bei asmeninio efektyvumo bendrųjų kompetencijų ugdymo poreikiai yra patenkinami tik iš dalies, o darbuotojai jaučia tiesioginiam darbui reikalingų žinių ir įgūdžių stygių.

Išanalizavus visus duomenis, galima teigti, jog nei vienoje tirtose bibliotekoje nėra sukurta ir praktikuojama atskira bendrųjų kompetencijų ugdymo sistema, o veikia bendra – darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema. Dažniausiai bendrųjų kompetencijų ugdymas yra integruojamas į profesinių kompetencijų ugdymui skirtų mokymų temas, arba organizuojamas tuomet, kai lieka lėšų ar gaunamos papildomos lėšos kvalifikacijos kėlimui. Nepaisant esamos ne itin palankios situacijos, apklausti ekspertai ir bibliotekų darbuotojai yra pakankamai patenkinti savo atstovaujamose bibliotekose organizuojamu bendrųjų kompetencijų ugdymu, o darbuotojai jaučiasi turintys galimybes daryti įtaką mokymo poreikio bei pačios ugdymo sistemos formavimui savo organizacijoje.

## IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi kompetencijos apibrėžimai. Tačiau atlikus įvairių autorių ir šaltinių analizę ir ją apibendrinus, *kompetenciją* reiktų suvokti kaip išmoktą ir įrodytą gebėjimą naudoti žinias ir įvairius gebėjimus (asmeninius, socialinius ir metodinius) dirbant, studijuojant ir siekiant profesinio bei asmeninio tobulėjimo. Kompetencija apibrėžiama vertinant asmens atsakomybę ir savarankiškumą. Ji atspindi darbuotojo praktinius įgūdžius ir vykdomos veiklos srities įvaldymo lygį.
2. Bendrosios kompetencijos suvokiamos labai plačiai, esti daug ir įvairių jų skirstymų, tačiau trumpai terminas *bendrosios kompetencijos* apibūdinamos kaip jungiamasis elementas, sujungiantis žmogaus profesinę veiklą su jo socialiniu gyvenimu. Šios kompetencijos labai kompleksiškos ir universalios, o jų ugdymas organizacijose dažnai būna integruotas į profesinių kompetencijų ugdymą.
3. Formalus darbuotojų išsilavinimas nebėra vienintelis ir pakankamas profesionalumo bei tinkamumo darbui įrodymas, o kvalifikacijos kėlimo ir jų kompetencijų ugdymo sistemos vystymo būtinumas yra neginčijamas ir vertas didelių investicijų. Visos šios sąlygos vienaip ar kitaip prisideda prie darbuotojų profesinės karjeros formavimo procesų, jų profesinėms bei bendrosioms kompetencijoms keliamų reikalavimų.
4. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad bibliotekų darbuotojai yra pakankamai patenkinti jiems skirtų mokymų organizavimu ir turi galimybes daryti įtaką mokymo poreikio bei pačios ugdymo sistemos formavimui organizacijoje, tačiau bibliotekose veikiančios darbuotojų ugdymo sistemos nėra pilnai suformuotos ir jų tobulinimui turėtų būti skiriama daugiau dėmesio.
5. Magistro darbo problema bei iškelta darbo hipotezė buvo patvirtintos gautais atlikto empirinio tyrimo rezultatais, kurie parodė, kad tirtose bibliotekose bendrosios kompetencijos yra ugdomos gana epizodiškai veikiančios kvalifikacijos tobulinimo sistemos rėmuose. Daugumoje apskričių viešųjų bibliotekų bendrųjų kompetencijų ugdymas yra integruojamas į profesinių kompetencijų ugdymui skirtų mokymų temas, arba organizuojamas priklausomai nuo esamos finansinės situacijos.
6. Apskričių viešosiose bibliotekose profesinės darbuotojų kompetencijos yra ugdomos dažniausiai, tačiau darbuotojams svarbios ir bendrosios kompetencijos. Tyrimo rezultatai atskleidė, kokios bendrosios kompetencijos, pagal darbe išskirtą bendrųjų kompetencijų grupavimą, yra pačios svarbiausios bibliotekose dirbantiems profesionaliems bibliotekininkams:  
⇒ *vadybinės*: kritinis mąstymas, analitinis mąstymas, sprendimų priėmimas;

⇒ *socialinės ir pilietinės*: komunikacija gimtąja kalba, socialinis sąmoningumas ir aktyvumas, inovacinis mąstymas;

⇒ *asmeninio efektyvumo*: reflektavimas ir gebėjimas mokytis, iniciatyvumas, organizuotumas.

7. Remiantis gautais empirinio tyrimo rezultatais, buvo identifikuoti pagrindiniai veiksniai (neigiami ir teigiami), kurie daro įtaką bendrųjų kompetencijų ugdymui Lietuvos apskričių viešosiose bibliotekose:

*Neigiami:*

- ⇒ finansinių išteklių stoka;
- ⇒ žmogiškųjų išteklių stoka;
- ⇒ darbuotojų motyvacijos stoka;
- ⇒ profesionalių lektorių stoka;
- ⇒ visuomenės požiūris į kultūros darbuotojus ir įstaigas;
- ⇒ sparčiai senstantis kolektyvas;
- ⇒ darbuotojų kaita.

*Teigiami:*

- ⇒ besikeičiantis bibliotekų vaidmuo visuomenėje;
- ⇒ sparčiai kintančios bei tobulėjančios naujos technologijos;
- ⇒ bibliotekininko darbo pobūdžio kaita;
- ⇒ požiūrio į ugdymą kaita – nuo aktyvaus dalyvių mokymo iki aktyvaus dalyvių mokymosi;
- ⇒ grįžtamasis ryšys iš vartotojų.

## REKOMENDACIJOS

Magistriniame darbe išnagrinėta teorinė medžiaga, aptarti bendrųjų kompetencijų organizacijose ugdymo metodai, kompetencijų ugdymą įtakojantys veiksniai bei atliktas nemažos apimties empirinis tyrimas gali būti itin naudingas ir praversti Lietuvos apskričių viešosioms bibliotekoms diegiant bendrųjų kompetencijų ugdymo sistemas. Atsižvelgiant į gautas šio darbo empirinio tyrimo rezultatus ir išvadas, pateikiamos šios praktinės rekomendacijos:

- ⇒ Stiprinti esamas bendrųjų kompetencijų ugdymo bibliotekose sąlygas. Rekomenduojama suteikti darbuotojams daugiau informacijos apie bendrųjų kompetencijų svarbą ir naudą, siekiant efektyvesnio organizacijos darbo, kokybiškesnių rezultatų, planuojant asmeninę karjerą organizacijoje bei supažindinti juos su praktinėmis šių kompetencijų pritaikymo darbinėje aplinkoje galimybėmis;
- ⇒ Stiprinti bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo procesus. Rekomenduojama daugiau dėmesio skirti vidiniams mokymų temų poreikio tyrimams ir analizei, ilgalaikių mokymo planų sudarymui ir mokymų tęstinumo užtikrinimui, tinkamos ir palankios mokymuisi aplinkos bibliotekose sukūrimui;
- ⇒ Stiprinti organizuojamų mokymų prieinamumą visiems darbuotojams, arba visiems išreiškusiems poreikį ir užtikrinti informacijos sklaidą apie juos. Rekomenduojama organizuoti pakartotinius mokymus aktualioms ir didelio poreikio susilaukusioms temoms bei pagalvoti apie galimybę sudaryti sąlygas populiariausias temas mokytis nuotoliniu būdu virtualioje aplinkoje darbuotojams patogiu metu;
- ⇒ Skatinti profesionalių bibliotekininkų asmeninę ir bendrą motyvaciją mokytis ir tobulėti, aktyviai dalintis įgytomis žiniomis su kolegomis. Tam įgyvendinti rekomenduojama peržiūrėti esamas ir galimas finansinio paskatinimo, priedų skyrimo darbuotojams galimybes.

## BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

### Teisės ir kiti normatyviniai aktai

1. **Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai. Priešmokyklinis, pradinis ir pagrindinis ugdymas.** – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2003. – 654 p.
2. **Dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo / Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas.** - 2007 m. sausio 15 d. ,Nr. ISAK-54. – Vilnius. – URL: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=291726&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291726&p_query=&p_tr2=) (žiūrėta 2012 11 18).
3. **Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija.** – 2013. – URL: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0152A1181431> (žiūrėta 2014 09 17).
4. **Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrosios programos ir bendrojo išsilavinimo standartai. XI - XII klasės.** – Vilnius: Švietimo plėtotės centras, 2002.
5. **Lietuvos Respublikos Bibliotekų įstatymas.** – Vilnius, 1995 – Nr. I-920.
6. **Lietuvos Respublikos Bibliotekų įstatymo 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 straipsnių pakeitimo ir papildymo ir įstatymo papildymo 3<sup>1</sup>, 6<sup>1</sup> straipsniais įstatymas.** – Vilnius, 2013. – Nr. XII-752.
7. **Lietuvos Respublikos Bibliotekų įstatymo 4, 9 ir 10 straipsnių pakeitimo įstatymas.** – Vilnius, 2010. – Nr. XI-775.
8. **Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas.** – Vilnius, 2011. – Nr. XI-1281.
9. **Mokymosi visą gyvenimą memorandumas.** – Vilnius: LR švietimo ir mokslo ministerija ir Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija, 2001.
10. **Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija.** – Vilnius: LR švietimo ir mokslo ministerija. – 2004. – Nr. ISAK-433/A-83.
11. **Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos.** – 2003. – Nr. IX-1700.

### Moksliniai šaltiniai

12. **Adamonienė R. ir kt.** *Profesinio ugdymo pagrindai : vadovėlis aukštųjų mokyklų pedagoginio kryptingumo studentams, magistrantams, profesijos pedagogams /* Rima Adamonienė, Sigitas Daukilas, Bronislavas Krikščiūnas, Ilona Maknienė, Aldona Palujanskienė. – Vilnius, 2001. – 367, [2] p. – ISBN 9986-824-95-8.
13. **Bartram D., SHL group.** *The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation // Journal of Applied Psychology.* – 2005, Vol 90, No. 6. – p. 1185-1203.

14. **Berghenegouwen G. J.** *Competence development – a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees* // Journal of European Industrial Training, 1996, vol. 20, no. 9, p. 29-35. URL: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090599610150282> [žiūrėta 2010 01 10]
15. **Bitinas B., Rupšienė L., Žydzūnaitė V.** *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams.* – Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008. – 304 p. – ISBN 978-9986-31-267-3.
16. **Chlivickas E., Papšienė P., Papšys A.** *Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai* // Verslas, vadyba ir studijos, 2009, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, , p. 51-65.
17. **Chmiel N.** *Darbo ir organizacinė psichologija* – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 480 p.
18. **Cicėnienė V.** *Moksliniai tyrimai bibliotekose: metodologija, metodika, rezultatų sklaida.* – Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2006. – 288 p. – ISBN 9955-541-57-1.
19. **Dačiulytė R.** *Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse* // Viešoji politika ir administravimas, 2011, T. 10, Nr. 4, p. 633-640.
20. **Dačiulytė R., Pinchuk A.** *Self-directed learning in the context of human resource development* // Human Resources Management and Ergonomics, 2010/1, T. IV. – URL: [http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2010/2010\\_1\\_02.pdf](http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2010/2010_1_02.pdf) (žiūrėta 2012 11 20).
21. **Dictionary of Human Resources and Personnel Management.** – 1997. – 2 leidimas. – 206 p.
22. **Indrašienė V.** *Asmeninių kompetencijų aplanko rengimas.* – 2005. – URL: [http://www.senoji.vpu.lt/socpedagogika/.../AK%20Aplankas%20\(Utena\).ppt](http://www.senoji.vpu.lt/socpedagogika/.../AK%20Aplankas%20(Utena).ppt) (žr. 2014 01 21).
23. **Glosienė, A.** *Kūrybiškumas ir socialinis kapitalas žinių visuomenėje: idėjų žemėlapis.* – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2010. – 146 p. – ISBN 978-9955-33-625-9.
24. **Gudauskaitė S.** *Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis* // Informacijos mokslai, 2008, Nr. 40, p. 66-72. – ISSN 1392–0561.
25. **Jacikevičius A.** *Siela, mokslas, gyvensena : psichologijos įvadas studijų pradžiai.* – Vilnius: Žodynas, 1994. – 202 p.
26. **Jakubė A., Juozaitis M. A.** *Bendrujų kompetencijų ugdymas aukštojoje mokykloje: metodinės rekomendacijos.* – Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2012. – 151, [1] p. – ISBN 978-9955-526-89-6.
27. **Jovaiša T., Shaw S.** *Žvilgsnis į bendrujų gebėjimų ugdymą Rytų ir Centrinėje Europoje (partnerių šalyse)* // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, 1998, t. 1, p. 30–47.
28. **Jovaiša L.** *Pedagogikos terminai.* – Kaunas: Šviesa, 1993.

29. **Jucevičienė P., Lepaitė D.** *Kompetencijos sampratos erdvė* // Socialiniai mokslai, 2000, Nr. 1 (22), p. 44–50.
30. **Jucevičienė P.** *Besimokantis miestas: monografija / žinių ir besimokančios organizacijos link.* – Kaunas: Technologija, 2007. – 407, [1] p. – ISBN 9955-25-183-2.
31. **Jucevičienė P.** *Mokymosi visą gyvenimą kompetencija ir jos vystymas. ELOS seminaro medžiaga.* – Kaunas, 2006.
32. **Kardelis K.** *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis.* – 2-asis patais. ir papild. leidimas. – Kaunas, 2002. – 398, [1] p. – ISBN 9986-948-65-7.
33. **Laužackas R.** *Kompetencijomis grindžiamų mokymo/studijų programų kūrimas ir vertinimas : monografija* / Rimantas Laužackas; Vytauto Didžiojo universitetas. – Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2008. – 191, [1] p. – ISBN 978-9955-12-429-0.
34. **Laužackas R.** *Profesinio rengimo metodologija : monografija.* – Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2005. – 331, [1] p. – ISBN 9955-12-057-6.
35. **Leonienė B.** *Darbuotojų vadyba : vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams / Birutė Leonienė.* – Kaunas : Šviesa, [2001]. – 198, [1] p. – ISBN 5-430-03320-0.
36. **Lietuvių kalbos žodynas** (t. I-XX, 1941-2002): elektroninis variantas / Lietuvių kalbos institutas. – 2005. – URL: <http://www.lkz.lt/dzl.php> (žiūrėta 2012 11 19).
37. **Liukinevičienė L., Garolienė E.** *Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje* // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2009, 2 (15), p. 162-173.
38. **Lobanova L.** *Personalas vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės* // Viešasis administravimas, 2008, 4 (20), p. 52-60.
39. **Melnikas B.** *Šiuolaikinė ekonomika: nauji iššūkiai ir valstybės politika globalizacijos sąlygomis* // Viešasis administravimas, 2007, Nr. 1-2, p. 13-14.
40. **Mokymosi visą gyvenimą Europos kvalifikacijų sąranga (EKS).** – Liuksemburgas: Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras, 2009. – ISBN 978-92-79-08482-9.
41. **Otten H., Ohana Y.** *The eight key competences for lifelong learning : An appropriate framework within which to develop the competence of trainers in the field of European youth work or just plain politics?* – 2009. – 34 p. – URL: [http://www.salto-youth.net/download/1881/Trainer %20Competence study final.pdf](http://www.salto-youth.net/download/1881/Trainer%20Competence%20study%20final.pdf) (žiūrėta 2010 01 10).
42. **Pukelis K.** *Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija* // Aukštojo mokslo kokybė, 2009, Nr. 6, p. 12-35. – URL: [www.cceol.com](http://www.cceol.com) (žiūrėta 2012 11 26).

43. **Sakalas A.** *Personalo vadyba / Algimantas Sakalas. 2-oji pataisyta ir papildyta laida.* – Vilnius: UAB leidykla „Margi raštai“, 2003. – 296 p. – ISBN 9986-09-254-X.
44. **Simonaitienė B.** *Mokykla – besimokanti organizacija: monografija.* – Kaunas: Technologijos, 2003. – 156 p. - ISBN 9955-09-536-9.
45. **Spencer Lyle M., Spencer Signe M.** *Competence at work: Models for superior performance /* Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer. – New York: John Wiley&Sons, 1993. – xxi, 372 p. – ISBN 0-471-54809-X.
46. **Stankevičienė A.** *Personalo vadyba organizacijos sistemoje : mokomoji knyga /* Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova ; Vilniaus Gedimino technikos universitetas. – Vilnius : Technika, 2006 – 184 p. – ISBN 9955-28-015-8.
47. **Tidikis R.** *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis.* – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 629 p. – ISBN 9955-563-26-5.
48. **Vaitkevičiūtė, V.** *Tarptautinių žodžių žodynas.* – Vilnius, Žodynas, 1999-2000. – 2 t.
49. **Zuzevičiūtė V.** *Suaugusiųjų mokymosi poreikiai ir jų tyrimai : mokomoji knyga.* – Kaunas: VDU, 2006. – 118 p. – ISBN –55-12-137-8.

#### **Kiti internetiniai šaltiniai**

50. **The Key competences for lifelong learning : European Reference Framework.** – Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. – 12 p. – URL: <http://www.britishcouncil.org/sites/britishcouncil.uk2/files/youth-in-action-keycomp-en.pdf> (žiūrėta 2014 02 10).
51. **Vadovo strateginės kompetencijos /** aut. kolektyvas: Asta Savanevičienė, Violeta Silingienė, Dalia Stukaitė, Sigitas Vaitkevičius. – 2009. – URL: <http://www.manager.lt/blog/articles/view/vadovo-strategines-kompetencijos> (žiūrėta 2014 01 21).



**Vasilevskienė, Ž.** Bibliotekų darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymas: organizacijų lyginamoji analizė / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2014. – p. 130.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymo vieta žmogiškųjų išteklių kontekste: išaiškinti kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų skirtumai, bendrųjų kompetencijų samprata ir skirstymas, aptarta sistemingo bendrųjų kompetencijų ugdymo svarba organizacijose. Pirmojoje teorinėje darbo dalyje, išanalizuota užsienio ir lietuvių autorių mokslinė literatūra, straipsniai bendrųjų kompetencijų ugdymo tema žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste ir remiantis jais sudarytas reikalingų bendrųjų kompetencijų sąrašas. Antroji darbo dalis skirta bendrųjų kompetencijų sistemingo ugdymo organizacijose aptarimui, išskiriant bibliotekas kaip šiam darbui svarbias organizacijas. Trečiojoje metodologinėje darbo dalyje, pateikiama empirinio tyrimo organizavimo eiga bei pasirinkto instrumentarijaus pagrindimas. Taip pat atskleidžiami atliktų kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai.

**Reikšminiai žodžiai:** bendrosios kompetencijos, kompetencijų ugdymas, kompetencijų ugdymo sistema, bibliotekos darbuotojai, apskričių bibliotekos.

**Vasilevskienė Ž.** Library staff core competencies: a comparative analysis of organisations / Master's work of Human resource management. Supervisor assoc. prof. R. Dačiulytė. – Vilnius : Mykolas Romeris University, Faculty of Policy and Management, Institute of Management, 2014. – p. 130.

## ANOTATION

In the master's final paper, it is examined the core competency of staff development in the context of human resources field: described differences between the concepts of qualification and competence, the concept and distribution of key competences, discussed the importance of systematic development of key competencies for organisations.

In the first (theoretical) part, it is analysed scientific literature of foreign and lithuanian authors, articles in a theme of core competencies development in the context of human resources field and according to it, it is made a list of core competencies. The second part discussed the importance of systematic development of key competences. The third part describes the methodology of researches and research instrumentation (questionnaires). Also it is disclosed to carry out results of quantitative and qualitative empirical researches.

**Key words:** core competencies, development of competencies, competencies development system, library staff, county libraries.

**Vasilevskienė, Ž.** Bibliotekų darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymas: organizacijų lyginamoji analizė / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2014. – p. 130.

## SANTRAUKA

Keičiantis darbo rinkai bei jai keliamiems reikalavimams, keičiasi ir darbdavių požiūris į darbuotojus ir darbo organizavimą, vis svarbesniu atrankos kriterijumi tampa bendrosios kandidato kompetencijos. Darbuotojų nuoseklus kompetencijų ugdymas ir kryptingas valdymas, siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo ir aukštų rezultatų, yra aktualus uždavinys bet kuriai šių dienų organizacijai, tačiau pastebima, kad ši sritis organizacijų planuose užima nepakankamą vietą ir reikalauja didesnio dėmesio.

Magistro darbo **objektas** – darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymas.

**Tikslas** – ištirti kokios ir kaip ugdomos darbuotojų bendrosios kompetencijos organizacijose.

Tikslui pasiekti magistro darbe išsikelti šie **uždaviniai**:

1. Nustatyti, kokios bendrosios kompetencijos ugdomos organizacijose, remiantis žmogiškųjų išteklių valdymo teorija;
2. Išanalizuoti bendrųjų kompetencijų organizacijose ugdymo metodus ir juos įtakojančius procesus;
3. Ištirti Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymo sistemą;
4. Nustatyti, kokie veiksniai sąlygoja pasirinktų organizacijų bendrųjų kompetencijų ugdymą.

**Hipotezė** – organizacijų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos nėra nuoseklios ir orientuotos į bendrųjų kompetencijų ugdymą.

**Teorinis ir praktinis reikšmingumas** atsiskleidžia gautais empirinio tyrimo rezultatais, kurio tema plačiai nebuvo tyrinėta Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų veikloje.

Darbe naudotas užsienio ir lietuvių autorių mokslinės literatūros, periodinių leidinių, straipsnių, internetinių portalų analizės metodas, o atliekant empirinius tyrimus – kiekybinis anketinės apklausos metodas bei kokybinis pusiau struktūruoto ekspertų interviu metodas, statistiniai metodai.

Darbą sudaro 3 dalys. Pirmojoje dalyje apžvelgiama žmogiškųjų išteklių valdymo teorija, nagrinėjamas sąvokų kvalifikacija ir kompetencija tarpusavio ryšys, pristatoma Lietuvos bibliotekų sistema, reikalavimai bibliotekos darbuotojų kompetencijoms. Antroji dalis skirta bendrųjų kompetencijų sistemingo ugdymo organizacijose aptarimui, o trečiojoje darbo dalyje pristatoma empirinio tyrimo metodologija, apžvelgiami atliktų tyrimų rezultatai ir pateikiamos išvados. Darbo pabaigoje pateikiamos rekomendacijos.

**Darbo apimtis** 130 puslapių, 11 priedų. Darbas iliustruotas 9 lentelėmis ir 32 paveikslais.

**Vasilevskienė Ž.** Library staff core competencies: a comparative analysis of organisations / Master's work of Human resource management. Supervisor assoc. prof. R. Dačiulytė. – Vilnius : Mykolas Romeris University, Faculty of Policy and Management, Institute of Management, 2014. – p. 130

## **SUMMARY**

The change of labor market and its requirements, changes the attitude of employers towards employees and their work organization process. More important selection criterion becomes core competencies of a candidate. Consistent and purposeful management of staff competencies, in order to achieve organization's objectives and high work results, is an urgent task for any organization these days but it is noted that this area occupies not enough room in organizations plans and requires greater attention.

**The object** of the thesis – the core competencies of the staff.

**The goal** – to investigate what kind of core competencies of the staff are important and how they are developed in the organizations.

**Targets of the thesis are:**

1. Determine which core competencies are developing in organizations based on the theory of human resource management;
2. Analyze development methods of key competencies in organizations and the processes which influence them;
3. Investigate development systems of staff core competencies in county public libraries in Lithuania;
4. Determine what factors make impact to the development of core competencies in the chosen county public libraries.

**Hypothesis** – development systems of staff competencies are not consistent and focused on the general competences.

**Theoretical and practical significance** can be seen in the empirical results of the study. This topic has not been extensively studied in the county public libraries of Lithuania.

In the master's thesis were used lithuanian and foreign scientific literature, periodicals, articles, online portals method of analysis. In the empirical research – quantitative questionnaire survey method and qualitative semi-structured interviews with the experts method, also statistical methods.

**The work structure consists of 3 parts.** The first part provides an overview of human resource management theory, examined qualification and competence concepts interrelationship, presented the library system of Lithuania and requirements for libraries staff competencies. The second part is devoted to discuss the systematic development of core competencies in organizations. The third part presents the methodology of empirical research, overviews the results of the research and gives conclusions. At the end of the thesis are recommendations.

**The volume of work** is 130 pages, 11 appendixes. Work is illustrated with 9 tables and 32 figures.

## **PRIEDAI**

## Bibliotekų darbuotojų bendrųjų kompetencijų svarbumo vertinimo suvestinė (%)

	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
1. Analitinis mąstymas	33,50%	50,30%	13,10%	2,10%	1,00%
2. Bendradarbiavimas	50,80%	40,80%	6,80%	1,60%	0,00%
3. Kitų ugdymas/mokymas	20,40%	41,40%	25,70%	9,40%	3,10%
4. Komandinis darbas	50,80%	38,70%	8,90%	1,00%	0,50%
5. Kritinis mąstymas (argumentavimas)	27,70%	53,90%	15,20%	2,60%	0,50%
6. Lyderystė	10,50%	29,80%	36,60%	19,40%	3,70%
7. Pokyčių valdymas	18,30%	40,80%	27,20%	11,50%	2,10%
8. Projektų valdymas	19,90%	29,80%	21,50%	21,50%	7,30%
9. Sprendimų priėmimas	33,00%	42,90%	16,80%	5,80%	1,60%
10. Strateginis mąstymas	27,20%	39,80%	22,00%	8,40%	2,60%
11. Streso valdymas	42,90%	38,20%	14,70%	3,70%	0,50%
12. Inovacinis mąstymas	31,90%	40,30%	20,40%	5,80%	1,60%
13. Efektyvus bendravimas	45,00%	43,50%	10,50%	0,50%	0,50%
14. Komunikacija gimtąja kalba	51,30%	35,10%	9,90%	2,10%	1,60%
15. Komunikacija užsienio kalbomis	24,10%	35,10%	27,70%	11,00%	2,10%
16. Konfliktų valdymas	38,70%	41,40%	15,20%	4,20%	0,50%
17. Pilietiškumas	18,80%	35,60%	36,10%	6,80%	2,60%
18. Skaitmeninis raštingumas	45,50%	43,50%	9,40%	1,00%	0,50%
19. Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas	20,90%	45,50%	26,70%	5,20%	1,60%
20. Tarpkultūriškumas	14,10%	41,40%	36,10%	6,80%	1,60%
21. Emocijų ir savęs valdymas	45,50%	40,80%	11,00%	2,10%	0,50%
22. Informacijos paieška ir apdorojimas	62,30%	25,70%	9,90%	1,60%	0,50%
23. Iniciatyvumas	27,70%	51,30%	16,80%	3,10%	1,00%
24. Kultūrinis sąmoningumas ir raiška	21,50%	45,00%	30,40%	2,60%	0,50%
25. Kūrybinis mąstymas	32,50%	44,00%	19,40%	2,60%	1,60%
26. Laiko planavimas ir valdymas	36,10%	47,10%	14,70%	2,10%	0,00%
27. Organizuotumas	40,30%	47,60%	9,90%	1,60%	0,50%
28. Problemų sprendimas	41,40%	45,00%	12,00%	1,60%	0,00%
29. Reflektavimas ir gebėjimas mokytis	26,20%	50,80%	20,40%	2,60%	0,00%
30. Verslumas	9,90%	22,00%	29,80%	24,10%	14,10%

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis)

**Bendrujų kompetencijų svarbumo vertinimo statistinis skirtumas  
bibliotekose (Kruskalo-Voliso testas)**

	<b>Chikv</b>	<b>df</b>	<b>p</b>
<b>1. Analitinis mąstymas</b>	3,174	4	0,529
<b>2. Bendradarbiavimas</b>	6,103	4	0,192
<b>3. Kitų ugdymas/mokymas</b>	2,444	4	0,655
<b>4. Komandinis darbas</b>	1,332	4	0,856
<b>5. Kritinis mąstymas (argumentavimas)</b>	3,331	4	0,504
<b>6. Lyderystė</b>	1,303	4	0,861
<b>7. Pokyčių valdymas</b>	1,793	4	0,774
<b>8. Projektų valdymas</b>	<b>10,038</b>	<b>4</b>	<b>0,040</b>
<b>9. Sprendimų priėmimas</b>	3,030	4	0,553
<b>10. Strateginis mąstymas</b>	7,247	4	0,123
<b>11. Streso valdymas</b>	4,379	4	0,357
<b>12. Inovacinis mąstymas</b>	1,945	4	0,746
<b>13. Efektyvus bendravimas</b>	2,315	4	0,678
<b>14. Komunikacija gimtąja kalba</b>	6,110	4	0,191
<b><u>15. Komunikacija užsienio kalbomis</u></b>	<u>8,494</u>	<u>4</u>	<u>0,075</u>
<b>16. Konfliktų valdymas</b>	2,399	4	0,663
<b>17. Pilietiškumas</b>	6,399	4	0,171

	<b>Chikv</b>	<b>df</b>	<b>p</b>
<b>18. Skaitmeninis raštingumas</b>	4,306	4	0,366
<b>19. Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas</b>	2,240	4	0,692
<b>20. Tarpkultūriškumas</b>	,940	4	0,919
<b><u>21. Emocijų ir savęs valdymas</u></b>	<u>8,813</u>	<u>4</u>	<u>0,066</u>
<b>22. Informacijos paieška ir apdorojimas</b>	5,518	4	0,238
<b>23. Iniciatyvumas</b>	1,999	4	0,736
<b>24. Kultūrinis sąmoningumas ir raiška</b>	1,046	4	0,903
<b>25. Kūrybinis mąstymas</b>	4,059	4	0,398
<b>26. Laiko planavimas ir valdymas</b>	5,087	4	0,278
<b>27. Organizuotumas</b>	4,153	4	0,386
<b>28. Problemų sprendimas</b>	6,825	4	0,145
<b>29. Reflektavimas ir gebėjimas mokytis</b>	5,054	4	0,282
<b><u>30. Verslumas</u></b>	<u>8,196</u>	<u>4</u>	<u>0,085</u>

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis, naudojant SPSS programą)

**Darbuotojų požiūrio į bendrųjų kompetencijų svarbą jų atliekamoms funkcijoms organizacijoje tarpusavio koreliacijos (Spearman'o koreliacija)**

	<b>Kritinis mąstymas</b>			
<b>Analitinis mąstymas</b>	0,578(**)			
	<b>Komandinis darbas</b>			
<b>Bendradarbiavimas</b>	0,527(**)			
	<b>Pokyčių valdymas</b>	<b>Projektų valdymas</b>		
<b>Lyderystė</b>	0,576(**)	0,538(**)		
	<b>Projektų valdymas</b>			
<b>Pokyčių valdymas</b>	0,581(**)			
	<b>Verslumas</b>			
<b>Projektų valdymas</b>	0,531(**)			
	<b>Strateginis mąstymas</b>			
<b>Sprendimų priėmimas</b>	0,642(**)			
	<b>Efektyvus bendravimas</b>	<b>Komunikacija gimtąja kalba</b>	<b>Konfliktų valdymas</b>	<b>Emocijų ir savęs valdymas</b>
<b>Streso valdymas</b>	0,536(**)	0,505(**)	0,622(**)	0,672(**)
	<b>Strateginis mąstymas</b>			
<b>Inovacinis mąstymas</b>	0,507(**)			
	<b>Konfliktų valdymas</b>			
<b>Efektyvus bendravimas</b>	0,586(**)			
	<b>Emocijų ir savęs valdymas</b>			
<b>Konfliktų valdymas</b>	0,667(**)			

	<b>Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas</b>	<b>Tarpkultūriškumas</b>		
<b>Pilietiškumas</b>	0,639(**)	0,571(**)		
	<b>Tarpkultūriškumas</b>	<b>Kultūrinis sąmoningumas ir raiška</b>		
<b>Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas</b>	0,635(**)	0,507(**)		
	<b>Kultūrinis sąmoningumas ir raiška</b>			
<b>Tarpkultūriškumas</b>	0,559(**)			
	<b>Kultūrinis sąmoningumas ir raiška</b>	<b>Kūrybinis mąstymas</b>	<b>Reflektavimas ir gebėjimas mokytis</b>	
<b>Iniciatyvumas</b>	0,508(**)	0,608(**)	0,522(**)	
	<b>Kūrybinis mąstymas</b>			
<b>Kultūrinis sąmoningumas ir raiška</b>	0,576(**)			
	<b>Organizuotumas</b>	<b>Problemų sprendimas</b>		
<b>Laiko planavimas ir valdymas</b>	0,663(**)	0,526(**)		
	<b>Problemų sprendimas</b>			
<b>Organizuotumas</b>	0,638(**)			
	<b>Reflektavimas ir gebėjimas mokytis</b>			
<b>Problemų sprendimas</b>	0,513(**)			

\*Statistiškai reikšminga su reikšmingumo lygmeniu 0,05

\*\*Statistiškai reikšminga su reikšmingumo lygmeniu 0,01

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis, naudojant SPSS programą)



**Projektų valdymo bendrosios kompetencijos svarbumo vertinimo  
statistinis skirtumas bibliotekose (porinių dažnių lentelės Crosstabs)**

			<b>Kauno apskritis viešoji biblioteka</b>	<b>Klaipėdos apskritis viešoji I. Simonaitytės biblioteka</b>	<b>Panevėžio apskritis Gabrielės Petkevičaitės- Bitės viešoji biblioteka</b>	<b>Šiaulių apskritis Povilo Višinskio viešoji biblioteka</b>	<b>Vilniaus apskritis Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka</b>
<b>8. Projektų valdymas</b>	<b>Labai svarbi</b>	Count	6	5	16	6	5
		Expected Count	6	7,4	9,9	8,4	6,4
		% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:	20,00%	13,50%	32,00%	14,30%	15,60%
		Std. Residual	0	-0,9	1,9	-0,8	-0,5
	<b>Svarbi</b>	Count	9	13	15	12	8
		Expected Count	9	11	14,9	12,5	9,5
		% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:	30,00%	35,10%	30,00%	28,60%	25,00%
		Std. Residual	0	0,6	0	-0,2	-0,5
	<b>Vidutiniškai svarbi</b>	Count	3	14	11	7	6
		Expected Count	6,4	7,9	10,7	9	6,9
		% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:	10,00%	37,80%	22,00%	16,70%	18,80%
		Std. Residual	-1,4	2,1	0,1	-0,7	-0,3
	<b>Mažai svarbi</b>	Count	11	4	6	11	9
		Expected Count	6,4	7,9	10,7	9	6,9
		% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:	36,70%	10,80%	12,00%	26,20%	28,10%
		Std. Residual	1,8	-1,4	-1,4	0,7	0,8

	<b>Nesvarbi</b>	Count	1	1	2	6	4
		Expected Count	2,2	2,7	3,7	3,1	2,3
		% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:	3,30%	2,70%	4,00%	14,30%	12,50%
		Std. Residual	-0,8	-1	-0,9	1,7	1,1

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis, naudojant SPSS programą)

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,846 <sup>a</sup>	16	,033
Likelihood Ratio	27,130	16	,040
Linear-by-Linear Association	2,229	1	,135
N of Valid Cases	191		

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis, naudojant SPSS programą)

**Kompetencijų ugdymo dažnumas bibliotekose (porinių dažnių lentelės Crosstabs)**

		<b>Kauno apskritis viešoji biblioteka</b>	<b>Klaipėdos apskritis viešoji I. Simonaitytės biblioteka</b>	<b>Panevežio apskritis Gabrielės Petkevičaitės- Bitės viešoji biblioteka</b>	<b>Šiaulių apskritis Povilo Višinskio viešoji biblioteka</b>	<b>Vilniaus apskritis Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka</b>
<b>Labai dažnai (10 ir &gt; kartų per metus)</b>	Count	1	2	1	0	0
	Expected Count	0,6	0,8	1	0,9	0,7
	% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:	3,30%	5,40%	2,00%	0,00%	0,00%
	Std. Residual	0,5	1,4	0	-0,9	-0,8
<b>Dažnai (7-9 kartus per metus)</b>	Count	1	3	8	2	2
	Expected Count	2,5	3,1	4,2	3,5	2,7
	% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:	3,30%	8,10%	16,00%	4,80%	6,30%
	Std. Residual	-1	-0,1	1,9	-0,8	-0,4
<b>Vidutiniškai (5-6 kartus per metus)</b>	Count	3	1	14	5	6
	Expected Count	4,6	5,6	7,6	6,4	4,9
	% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:	10,00%	2,70%	28,00%	11,90%	18,80%
	Std. Residual	-0,7	-1,9	2,3	-0,5	0,5
<b>Kartais (3-4 kartus per metus)</b>	Count	13	12	22	14	13
	Expected Count	11,6	14,3	19,4	16,3	12,4
	% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:	43,30%	32,40%	44,00%	33,30%	40,60%
	Std. Residual	0,4	-0,6	0,6	-0,6	0,2
<b>Retai (1-2 kartus per</b>	Count	8	10	5	16	9

<b>metus)</b>	Expected Count	7,5	9,3	12,6	10,6	8
	% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:	26,70%	<b>27,00%</b>	10,00%	<b>38,10%</b>	28,10%
	Std. Residual	0,2	0,2	<b>-2,1</b>	<b>1,7</b>	0,3
	<b>Labai retai (rečiau nei 1 kartą per metus)</b>	Count	4	9	0	5
	Expected Count	3,1	3,9	5,2	4,4	3,4
	% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:	13,30%	24,30%	0,00%	11,90%	6,30%
	Std. Residual	0,5	<b>2,6</b>	<b>-2,3</b>	0,3	-0,7

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis, naudojant SPSS programą)

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	40,905 <sup>a</sup>	20	,004
Likelihood Ratio	46,906	20	,001
Linear-by-Linear Association	,172	1	,678
N of Valid Cases	191		

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis, naudojant SPSS programą)

**Darbuotojų pasitenkinimo bendrųjų kompetencijų ugdymu organizacijoje  
standartizuotųjų liekanų pasiskirstymas bibliotekose (porinių dažnių lentelės Crosstabs)**

			Kauno apskritis viešoji biblioteka	Klaipėdos apskritis viešoji I. Simonaitytės biblioteka	Panevėžio apskritis Gabrielės Petkevičaitės- Bitės viešoji biblioteka	Šiaulių apskritis Povilo Višinskio viešoji biblioteka	Vilniaus apskritis Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka
<b>22. Ar esate patenkintas (-a) bendrųjų kompetencijų ugdymu savo organizacijoje?</b>	<b>Labai patenkintas (-a)</b>	<b>Count</b>	1	1	7	0	1
		<b>Expected Count</b>	1,6	1,9	2,6	2,2	1,7
		<b>% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:</b>	3,30%	2,70%	14,00%	0,00%	3,10%
		<b>Std. Residual</b>	-0,5	-0,7	2,7	-1,5	-0,5
	<b>Patenkintas (-a)</b>	<b>Count</b>	16	23	34	27	27
		<b>Expected Count</b>	19,9	24,6	33,2	27,9	21,3
		<b>% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:</b>	53,30%	62,20%	68,00%	64,30%	84,40%
		<b>Std. Residual</b>	-0,9	-0,3	0,1	-0,2	1,2
	<b>Vidutiniškai patenkintas (-a)</b>	<b>Count</b>	9	10	8	10	4
		<b>Expected Count</b>	6,4	7,9	10,7	9	6,9
		<b>% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:</b>	30,00%	27,00%	16,00%	23,80%	12,50%
		<b>Std. Residual</b>	1	0,7	-0,8	0,3	-1,1
	<b>Nepatenkintas (-a)</b>	<b>Count</b>	4	3	1	4	0
		<b>Expected Count</b>	1,9	2,3	3,1	2,6	2
		<b>% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:</b>	13,30%	8,10%	2,00%	9,50%	0,00%

	<b>Std. Residual</b>	1,5	0,4	-1,2	0,8	-1,4
<b>Labai nepatenkintas (-a)</b>	<b>Count</b>	0	0	0	1	0
	<b>Expected Count</b>	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2
	<b>% within 29. Biblioteka, kurioje dirbate:</b>	0,00%	0,00%	0,00%	2,40%	0,00%
	<b>Std. Residual</b>	-0,4	-0,4	-0,5	1,7	-0,4

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis, naudojant SPSS programą)

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,783 <sup>a</sup>	16	,044
Likelihood Ratio	28,218	16	,030
Linear-by-Linear Association	3,326	1	,068
N of Valid Cases	191		

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis, naudojant SPSS programą)

## Bendrųjų kompetencijų aprašymai

Kompetencijų grupė	Bendroji kompetencija	Kompetencijos aprašymas
Vadybinė	Analitinis mąstymas	Tai gebėjimas loginiais ryšiais sujungti priežastis, pasekmes ir įvykius, įsisavinti ir analizuoti duomenis (pateiktus raštu, žodžiu ar skaitmenine išraiška), aptikti išvelgti problemas, numatyti formas, tendencijas/kryptis, priežastis ir sąsajas.
	Bendradarbiavimas	Tai gebėjimas aiškiai reikšti savo mintis ir idėjas, užmegzti ir palaikyti kontaktą su žmonėmis, palaikyti ir tinkamai reaguoti į grįžtamąjį ryšį, būti tolerantiškam ir gerbti kitus papročius bei požiūrius. Pasikeitimas informacija traktuojamas jau ne kaip priemonė, o kaip procesas, vienijantis visus organizaciją sudarančius elementus ir nukreipiantis jų veiksmus pasiekti vieningą tikslą.
	Kitų ugdymas/mokymas	Tai gebėjimas mokyti kitus, kokybiškai ir suprantamai perteikiant savo turimas žinias, gūdžius ir patirtį.
	Komandinis darbas	Tai gebėjimas padėti savo komandos nariams ir ugdyti komandos dvasią, valdyti komandoje vykstančius procesus ir žmones, sugebėti derinti bendrus ir individualius tikslus, išgirsti ir sujungti skirtingas nuomones. Komandinio darbo kompetencija – gebėjimas vertinti santykius su kolegomis, valdyti stresines situacijas, darbų paskirstymą tarp kolegų, prisiimti atsakomybę už sprendimus.

## 7 priedas

	Kritinis mąstymas (argumentavimas)	Tai gebėjimas lengvai rasti mąstymo strategiją, įgalinančią gerai išspręsti iškilusį uždavinį, problemą. Ši kompetencija leidžia nepasiduoti kitų žmonių mąstymo įtakai, leidžia analizuoti ir adekvačiai įvertinti gaunamą informaciją ir pateikti logiškai pagrįstus ir išsamius rezultatus, juos argumentuoti.
	Lyderystė	Tai vadovavimas nauju požiūriu. Ši kompetencija – gebėjimas pasiekti norimą rezultatą, kitus įtikinant sėkme, uždegant ir įkvepiant, patraukliai pateikiant tikslus. Tai mokėjimas gauti kitų pritarimą, sukeliant susidomėjimą, įgalinant ir padrašinant.
	Pokyčių valdymas	Ši kompetencija – tai gebėjimas priimti iššūkius, inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius, elgesiu prisitaikant prie kintančios aplinkos. Taip pat tai gebėjimas prisiimti atsakomybę už įvykdytus pokyčius.
	Projektų valdymas	Tai gebėjimas vadovauti darbams, kurie reikalingi projekto tikslui pasiekti. Tai gebėjimas kontroliuoti procesą nuo pradžios iki pabaigos, kuris reikalauja tokių savybių kaip organizuotumas, laiko ir išteklių panaudojimo planavimas, darbas komandoje, rizikos valdymas, finansų valdymas, geri komunikaciniai įgūdžiai, aukštas atsakingumo lygis ir kt.
	Sprendimų priėmimas	Tai sugebėjimas prisiimti atsakomybę už savalaikių sprendimų priėmimą, jų padarinius ir riziką, priimti sprendimus sudėtingomis sąlygomis, įvertinant surinktą informaciją bei argumentuotai pagrįsti savo apsisprendimą. Tai gebėjimas rasti galimybes pačioje organizacijoje ir už jos ribų.



	Strateginis mąstymas	Tai gebėjimai leidžiantys suformuluoti aplinkos vystymosi viziją, atsižvelgiant į jos vystymosi tendencijas, priimti teisingus sprendimus netikrumo sąlygomis. Strateginis mąstymas – tai nuolatinis savęs klausinėjimas, ar tai, ką aš darau, kokius sprendimus priimu šiandien, ilgalaikėje perspektyvoje pasiteisins? Tai sugebėjimas holistiškai suvokti aplinką, ją interpretuoti, tiek pasitelkiant analitinį protą, tiek kūrybiškumą, ir priimti inovatyvius sprendimus. Ši kompetencija reikalauja atsakingumo, gebėjimo įvertinti ir valdyti riziką, priimti sprendimus sudėtingomis sąlygomis bei argumentuotai pagrįsti savo apsisprendimą.
	Streso valdymas	Tai gebėjimas kiekvienoje situacijoje, ypač sudėtingoje, kritinėje, mąstyti pozityviai, stengtis išlaikyti savitvardą, nuslopinti kylantį pyktį ir priešišumą.
<b>Socialinė ir pilietinė</b>	Inovacinis mąstymas	Ši kompetencija – tai imlumas naujovėms, tiek generuojant ir pateikiant naujas idėjas, tiek taikant naujus veiklos metodus, randant naujus sprendimo būdus. Inovatyvumas – tai gebėjimas būti kūrybingam, originaliam, kurti naujas prasmingas formas, interpretacijas.
	Efektyvus bendravimas	Bendravimo įgūdžiai – tai mokėjimas užmegzti psichologinį kontaktą, aktyviai klausytis, aiškiai formuluoti mintis ir aktyviai bendrauti, taigi siekti abipusio supratimo. Turintys šią savybę, moka nustatyti pagrindines emocines jėgas, formuojančias tiek atskiro asmens, tiek grupės požiūrius ir veiksmus. Ši kompetencija – tai gebėjimas ieškoti, surasti ir perduoti įvairią specializuoto pobūdžio informaciją, koordinuoti visą išorinę ir vidinę į organizaciją patenkančią informaciją, numatant galimus trikdžius ir jų išvengiant.

	Komunikacija gimtąja kalba	Tai gebėjimas suprantamai ir sklandžiai bendrauti savo gimtąja kalba, išreikšti ir interpretuoti mintis, jausmus, perteikti faktus žodžiu ir raštu įvairiuose socialiniuose ir kultūriniuose kontekstuose – darbe, namuose, vykdant praktinę veiklą, laisvalaikiu ir kitur.
	Komunikacija užsienio kalbomis	Tai gebėjimas ir įgūdžiai suvokti kalbantįjį, palaikyti pokalbį, skaityti ir suprasti tekstą, išryškinant socialinius aspektus, suvokiant kultūrų skirtumus. Tai gebėjimas išreikšti ir interpretuoti mintis, jausmus, perteikti faktus žodžiu ir raštu įvairiuose socialiniuose kontekstuose – darbe, namuose, laisvalaikiu ir kitur.
	Konfliktų valdymas	Tai gebėjimas išlaikyti nešališką ir objektyvų elgesį bei tarpininkauti konfliktinėse situacijose, nekonfrontuoti su konfliktiškais žmonėmis. Ši kompetencija leidžia suprasti ir atskleisti konflikto esmę, išsiaiškinti pagrindines konfliktą sukėlusias priežastis, pasitelkiant atvirą ir efektyvų abiejų konfliktuojančių pusių bendravimą, t. y.: savo klaidų pripažinimas, emocijų kontrolė, konfliktinės situacijos nustatymas.
	Pilietiškumas	Šią kompetenciją sudaro rinkinys kitų savybių ir žinių, kurios leidžia pasiekti tinkamą dalyvavimą pilietiniame gyvenime. Tai savybės kaip aktyvus dalyvavimas bendruomenės veikloje, solidarumas, pagarba ir geranoriškumas kitiems, problemų sprendimas ir t.t. Šiai kompetencijai reikalingos žinios: žmonių teisių ir konstitucijos išmanymas, politinių institucijų vaidmens, funkcijų ir atsakomybių supratimas nacionaliniu, Europos ir tarptautiniu lygiu, orientavimasis šalies politinėje situacijoje, žinios ne tik apie savo šalies istoriją, bet ir Europos, pasaulio istoriją ir t.t.

	Skaitmeninis raštingumas	Ši kompetencija apima gebėjimą pasitikinčiai ir kritiškai naudotis skaitmeninės visuomenės technologijomis darbe, laisvalaikiu ir bendraujant. Informacinės visuomenės technologijos apima bendrą naudojimosi naujomis technologijomis supratimą ir išmanymą, naudojimąsi daugialypės terpės technologija, elektroninėmis laikmenomis, įvairiais socialiniais ir kitais tinklais internetu ir t.t.
	Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas	Socialinis sąmoningumas – tai gebėjimas suprasti socialinės aplinkos ženklus, valdyti santykius su kitais žmonėmis, jausti kitų emocijas ir suprasti jų požiūrį, gyvai domėtis jų rūpesčiais. Šiam gebėjimui labai svarbus savęs pažinimas, socialinė atsakomybė, tolerantiškumas. Socialinis aktyvumas – tai gebėjimas palaikyti kontaktus su kitais žmonėmis, įsitraukti į grupines veiklas, vykdyti savanorišką veiklą. Tai dažniausiai daroma dėl įvairių tikslų: pasilinksminimo, saviraiškos, siekio jausti pasitenkinimą gyvenimu, būti naudingu ir kt.
	Tarpkultūriškumas	Tai tarpkultūrinė patirtis, komunikacija. Tai žinių, įgūdžių ir nuostatų pagrindu įgytas individo gebėjimas efektyviai dirbti skirtingų kultūrų sąveikos kontekste, kuris pasiekiamas sėkmingu tarpininkavimo (mediacijos) gebėjimų tobulinimu. Žmogus turi suprasti savo šalies kultūrinio tapatumo sąveiką su kitų tautų (Europos, pasaulio) kultūriniu tapatumu, gebėti suprasti tautų skirtingumus ir juos priimti.

<b>Asmeninio efektyvumo</b>	Emocijų ir savęs valdymas	Emocinė kompetencija apibrėžiama kaip sugebėjimas suvokti emocijas, suprasti informaciją, kurią užkoduoja emocijos, bei sugebėti jas valdyti. Emocinę kompetenciją sudaro du esminiai momentai: 1) savęs suvokimas – tikslus savęs pažinimas ir įvertinimas, pasitikėjimas savimi; 2) savireguliacija – gebėjimas kontroliuoti save, būti patikimam, prisitaikančiam, besikeičiančiam. Emocijų valdymas – tai gebėjimas tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje parodyti savo emocijas arba jų nedemonstruoti.
	Informacijos paieška ir apdorojimas	Tai gebėjimas surasti reikiamus duomenis iš įvairių šaltinių, atrinkti juos, įvertinti, kad būtų gautas tikslus ir pagrįstas rezultatas. Svarbu gebėti susisteminti informaciją, iš didžiulės gausos atrinkti tai, kas iš tiesų svarbu.
	Iniciatyvumas	Iniciatyvumas – individo siekis būti sumaniam, kūrybingam, kuriančiam naujas idėjas, susijusias su tiesioginiu darbu. Tai pasitikėjimas savo jėgomis, randant ir realizuojant naują veiklą, keliant ambicingus tikslus sau ir kitiems, entuziastingai, atkakliai ir energingai įgyvendinant tikslus ir skleidžiant idėjas.
	Kultūrinis sąmoningumas ir raiška	Kultūrinė ir meninė raiška yra labai svarbi kiekvienam individui tiek mokymosi procese, tiek gyvenimo praturtinimo prasme. Tai gebėjimas įvertinti ir suprasti įvairias kūrybines idėjas, meno formas ir jų išraiškas. Ši kompetencija reikalauja žinių apie nacionalinį, Europos ir pasaulio kultūrinį paveldą, jo svarbą šių dienų gyvenime. Tai gebėjimas mėgautis įvairiomis meno formomis, išreikšti savo nuomonę, požiūrį įvairiais susijusiais klausimais, diskutuoti.

	Kūrybinis mąstymas	Tai gebėjimas rasti tokius sprendimo būdus ar metodus, kurie dar nėra žinomi, iškelti naujas ir netikėtas idėjas, siekiant originalaus rezultato. Ši kompetencija reikalauja savarankiškumo, gebėjimo atrasti ir priimti netipiškus sprendimus, pasitikėti savimi.
	Laiko planavimas ir valdymas	Tai gebėjimas paskirstyti ir efektyviai išnaudoti turimą laiką nustatytų veiklos tikslų ar užduočių įvykdymui. Labai svarbu nustatyti veiklos prioritetus ir jų laikytis, numatyti galimus trikdžius ir priemones, galinčias padėti jų išvengti. Šiai kompetencijai reikalingos savybės kaip asmeninis organizuotumas, savikontrolė, kryptingumas.
	Organizuotumas	Tai gebėjimas nustatyti prioritetus, planuoti ir organizuoti darbą trumpam ar ilgesniam laikotarpiui, užtikrinti efektyvų laiko ir išteklių panaudojimą.
	Problemų sprendimas	Tai gebėjimas suprasti ir surasti problemos atsiradimo priežastį, numatyti galimus jos sprendimo būdus ir nuspręsti, kuris iš būdų yra pats tinkamiausias konkrečiu atveju. Ši kompetencija reikalauja analitinių ir kūrybinių gebėjimų.
	Reflektavimas ir gebėjimas mokytis	Tai gebėjimai įsisavinti naujas žinias ir įgūdžius, taikyti žinias praktinėje veikloje. Tai pastovus savo profesinių žinių ir asmeninių savybių tobulinimas, siekimas žinoti daugiau ir mokytis iš savo patirties. Šis gebėjimas apima ne tik mokymąsi savarankiškai, bet ir grupėje bei įvairiose aplinkose – namuose, darbe, mokymosi įstaigoje, organizuojamų mokymų metu ir pan. Ši kompetencija prisideda prie darbuotojų karjeros kelio valdymo ir yra grindžiama asmens motyvacija ir pasitikėjimu. Mokymasis ir tobulėjimas visą gyvenimą – vienas iš svarbiausių organizacijos sėkmės veiksnių.

	Verslumas	Tai gebėjimas pačiam kurti, siūlyti inovacijas bei palaikyti ir remti kitų siūlomas inovacijas. Ši kompetencija reikalauja tokių savybių kaip iniciatyvumas, palankus požiūris į pokyčius, atsakingumas, organizuotumas, tikslų nustatymas ir vykdymas, gebėjimas dirbti komandoje, gebėjimas įvertinti ir valdyti riziką, stipri motyvacija (tikėjimas idėjos sėkme) ir pan.
--	-----------	---

## Klausimynas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų ekspertams

*Gerbiamas (-a) eksperte,*

*Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Žmogiškųjų išteklių vystymo programos magistrantūros studijų II kurso studentė Živilė Vasilevskienė, atlieka empirinį tyrimą „Bibliotekų darbuotojų bendrosios kompetencijos: ugdymas ir ugdymo sistema“.*

*Šio tyrimo tikslas – ištirti ir palyginti Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojų (profesionalių bibliotekininkų) bendrųjų kompetencijų ugdymą ir jose taikomas ugdymo sistemas.*

*Kartu su bibliotekos darbuotojų (profesionalių bibliotekininkų) apklausa yra numatyta ir bibliotekininkų ekspertų apklausa. Ja siekiama sužinoti, kaip bibliotekininkai ekspertai vertina bibliotekoje veikiančią bendrųjų kompetencijų ugdymo sistemą, ar laiko ją reikalinga ir naudinga (darbuotojams ir organizacijai); nustatyti, kokios bendrosios kompetencijos yra svarbiausios organizacijos veikloje ir kaip planuojamas jų ugdymo poreikis; išsiaiškinti, kokie veiksniai sąlygoja poreikį ugdyti darbuotojų bendrąsias kompetencijas; sužinoti siūlymus bendrųjų kompetencijų ugdymo sistemos tobulinimui organizacijoje.*

*Atsakykite į pusiau struktūruoto interviu klausimus ir pareikškite savo nuomonę. Atviruose klausimuose įrašykite Jūsų paties suformuluotą atsakymą, o uždaruose klausimuose – pažymėkite Jums tinkamiausią (-ius) atsakymą (-us) nurodytoje vietoje (tuščiaame langelyje) ženkleliu “X” arba pabraukite.*

*Tyrėjai labai svarbi Jūsų nuomonė ir jos kontekstas, pozicija ir siūlymai, kurie padės pasiekti numatytą tyrimo tikslą.*

*Tyrėja garantuoja duomenų konfidencialumą. Gauti duomenys bus analizuojami, apibendrinami ir naudojami tik magistrinio darbo empiriniam tyrimui atlikti.*

*Iš anksto dėkoju Jums už nuoširdų bendradarbiavimą.*

### 1. Ar Jūsų organizacija organizuoja mokymus darbuotojams?

---

---

---

---

---

**2. Ar Jūsų organizacijoje yra už mokymus atsakingas skyrius ar specialistas?**

---

---

---

---

---

---

**3. Kokie mokymo(si) būdai yra praktikuojami Jūsų organizacijoje (pvz.: savarankiškas mokymasis, mokymasis visą gyvenimą, nuotolinis mokymasis ir t.t.)? Išvardinkite ir trumpai pakomentuokite savo atsakymą.**

---

---

---

---

---

---

**4. Kokios darbuotojų kompetencijos dažniausiai ugdomos Jūsų organizacijoje?**

---

---

---

---

---

---

**5. Ar būtų galima teigti, kad darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymas yra prioritetinga kryptis Jūsų organizacijoje? Argumentuokite savo atsakymą.**

---

---

---

---

---

---



**6. Kaip manote, ar bendrųjų kompetencijų ugdymas yra reikalingas ir naudingas darbuotojams? Argumentuokite savo atsakymą.**

---

---

---

---

---

**7. Kaip manote, ar investicija į darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymą yra reikalinga ir naudinga Jūsų organizacijai? Argumentuokite savo atsakymą.**

---

---

---

---

---

**8. Kaip manote, ar bendrųjų kompetencijų ugdymas prisideda prie darbuotojų karjeros formavimo organizacijoje? Argumentuokite savo atsakymą.**

---

---

---

---

---

**9. Ar darbuotojai, kurie dažniau ugdo bendrąsias kompetencijas, turi didesnes galimybes formuoti savo profesinę karjerą organizacijoje už tuos, kurie bendrųjų kompetencijų neugdo?**

---

---

---

---

---

**10. Pagal svarbumą organizacijos vykdomai veiklai, įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų bendrųjų kompetencijų. Savo pasirinkimą pabraukite.**

<b>Kompetencija</b>	<b>Svarbumas</b>				
<b>Analitinis mąstymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Bendradarbiavimas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Kitų ugdymas/ mokymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Komandinis darbas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Kritinis mąstymas (argumentavimas)</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Lyderystė</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Pokyčių valdymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Projektų valdymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Sprendimų priėmimas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Strateginis mąstymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Streso valdymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Inovacinis mąstymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Efektyvus bendravimas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Komunikacija gimtąja kalba</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi

<b>Komunikacija užsienio kalbomis</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Konfliktų valdymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Pilietiškumas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Skaitmeninis raštingumas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Tarpkultūriškumas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Emocijų ir savęs valdymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Informacijos paieška ir apdorojimas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Iniciatyvumas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Kultūrinis sąmoningumas ir raiška</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Kūrybinis mąstymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Laiko planavimas ir valdymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Organizuotumas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Problemų sprendimas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Reflektavimas ir gebėjimas mokytis</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi

Verslumas	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
-----------	--------------	--------	---------------------	--------------	----------

\* Bendrųjų kompetencijų aprašymai pateikti priede.

**11. Ar planuojant bendrųjų kompetencijų ugdymą organizacijoje yra atsižvelgiama į ateities kompetencijų poreikį?**

Taip. Išplėskite savo atsakymą:

---



---



---

Ne. Išplėskite savo atsakymą, paaiškindami kodėl?

---



---



---

Kita(įrašykite

---



---



---

**12. Įvardinkite, kokie veiksniai (tiek vidiniai, tiek išoriniai) daro įtaką bendrųjų kompetencijų ugdymo procesui organizacijoje?**

---



---



---



---

**13. Kaip vertinate Jūsų bibliotekoje veikiančią darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymo sistemą?**

---



---



---

**14. Kokie būtų Jūsų siūlymai dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo sistemos tobulinimo organizacijoje:**

---

---

---

---

***Jūsų socialiniai demografiniai duomenys***

**15. Jūsų lytis:**

- Moteris;  
 Vyras.

**16. Jūsų amžius:**

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ≤ 25 m.;  | <input type="checkbox"/> 45-54 m.; |
| <input type="checkbox"/> 26-34 m.; | <input type="checkbox"/> 55-64 m.; |
| <input type="checkbox"/> 35-44 m.; | <input type="checkbox"/> ≥ 65 m.   |

**17. Jūsų išsilavinimas:**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis;   | <input type="checkbox"/> Vidurinis;               |
| <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis; | <input type="checkbox"/> Turite mokslinį laipsnį; |
| <input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštasis;         | <input type="checkbox"/> Kitas (įrašykite)        |
| <input type="checkbox"/> Aukštesnysis;                | _____   |

**18. Jūsų darbo stažas organizacijoje (metais):**

- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0-5;  | <input type="checkbox"/> 11-25; |
| <input type="checkbox"/> 6-10; | <input type="checkbox"/> >26.   |

**19. Biblioteka, kurioje dirbate:**

- Kauno apskrities viešoji biblioteka;  
 Klaipėdos apskrities viešoji I. Simonaitytės biblioteka;  
 Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka;  
 Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka;  
 Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka.

Jūsų pareigos \_\_\_\_\_  
Jūsų vardas, pavardė: \_\_\_\_\_  
Jūsų kontaktai (telefonas, el. paštas) \_\_\_\_\_

*Dėkui už bendradarbiavimą!*

Turintiems klausimų ar norintiems gauti atlikto tyrimo rezultatus, galima kreiptis į Živilę Vasilevskienę el.paštas: [zivile.svitraite@gmail.com](mailto:zivile.svitraite@gmail.com)

## **Anketa Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojams (profesionaliems bibliotekininkams)**

*Gerbiamas (-a) respondente,*

*Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Žmogiškųjų išteklių vystymo programos magistrantūros studijų II kurso studentė Živilė Vasilevskienė, atlieka empirinį tyrimą „Bibliotekų darbuotojų bendrosios kompetencijos: ugdymas ir ugdymo sistema“.*

*Šio tyrimo tikslas – ištirti ir palyginti Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojų (profesionalių bibliotekininkų) bendrųjų kompetencijų ugdymą ir jose taikomas ugdymo sistemas.*

*Tyrėjai labai svarbi Jūsų nuomonė ir pozicija, kuri padės pasiekti numatytą tyrimo tikslą.*

*Anketoje pažymėkite Jums tinkamiausią (-ius) atsakymą (-us) nurodytoje vietoje (tuščiam langelyje) ženkleliu “X” arba pabraukite, o neradus Jums tinkamo atsakymo, įrašyti kitokį (Jūsų paties suformuluotą).*

*Anketa yra anoniminė: Jūsų užpildytos anketos duomenimis naudosis tik tyrėja, jie niekur nebus skelbiami taip, kad būtų galima atpažinti Jūsų asmenį.*

*Iš anksto dėkoju Jums už nuoširdų bendradarbiavimą.*

### **1. Ar Jūsų organizacija organizuoja mokymus darbuotojams?**

- Taip;  Nežinau.  
 Ne;

### **2. Ar Jūsų organizacijoje yra už mokymus atsakingas skyrius ar specialistas?**

- Taip;  Nežinau.  
 Ne;

### **3. Kokie mokymo(si) būdai yra praktikuojami Jūsų organizacijoje (galimi keli variantai)?**

- Dalyvavimas mokymuose,  Nuotolinis mokymasis;  
 seminaruose;  Patirtinis mokymasis;  
 Savarankiškas mokymasis;  Informalus (savaiminis) mokymasis;  
 Neformalus mokymasis;  Kiti (įvardinkite) \_\_\_\_\_  
 Mokymasis visą gyvenimą;

**4. Kokie mokymo (si) būdai yra priimtinausi Jums (galimi keli variantai)?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Dalyvavimas mokymuose, seminaruose; | <input type="checkbox"/> Nuotolinis mokymasis;              |
| <input type="checkbox"/> Savarankiškas mokymasis;            | <input type="checkbox"/> Patirtinis mokymasis;              |
| <input type="checkbox"/> Neformalus mokymasis;               | <input type="checkbox"/> Informalus (savaiminis) mokymasis; |
| <input type="checkbox"/> Mokymasis visą gyvenimą;            | <input type="checkbox"/> Kiti (įvardinkite)_____            |

**5. Kaip dažnai Jums tenka dalyvauti mokymuose?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Labai dažnai (10 ir > kartų metuose); | <input type="checkbox"/> Retai (1-2 kartus metuose);               |
| <input type="checkbox"/> Dažnai (7-9 kartus metuose);          | <input type="checkbox"/> Labai retai (rečiau nei 1 kartą metuose); |
| <input type="checkbox"/> Vidutiniškai (5-6 kartus metuose);    | <input type="checkbox"/> Netenka dalyvauti.                        |
| <input type="checkbox"/> Kartais (3-4 kartus metuose);         |  |

**6. Koku būdu Jūsų organizacijoje yra nustatomas reikalingų mokymų poreikis?**

- Atliekama kasmetinė darbuotojų mokymo poreikio analizė;
- Mokymų poreikis suformuojamas už mokymus atsakingo asmens/skyriaus nuožiūra;
- Organizacijos vadovai nutaria, kokie mokymai yra reikalingi;
- Nežinau, kaip yra nustatomas reikalingų mokymų poreikis;
- Kitas variantas (įvardinkite)\_\_\_\_\_

**7. Ar asmeniškai Jūs galite prisidėti prie darbuotojų ugdymo sistemos formavimo organizacijoje?**

- Taip, kiekvienas darbuotojas gali išsakyti savo nuomonę, pasiūlymus ar pageidavimus;
- Ne, pavieniai darbuotojai neturi įtakos formuojant darbuotojų ugdymo sistemą;
- Nežinau, niekada tuo nesidomėjau.

**8. Kaip sužinote apie galimybę dalyvauti mokymuose (galimi keli variantai)?**

- Informacija apie galimus mokymus yra vieša ir visiems laisvai prieinama;
- Apie galimybę dalyvauti mokymuose informuoja tiesioginis vadovas;
- Apie galimybę dalyvauti mokymuose informuoja už mokymų organizavimą atsakingas asmuo/skyrius;
- Apie galimybę dalyvauti mokymuose išgirstu iš kolegų;
- Manęs informacija apie galimybę dalyvauti mokymuose nepasiekia;
- Manęs nedomina galimybė dalyvauti mokymuose.



**9. Kokios darbuotojų kompetencijos dažniausiai ugdomos mokymų metu (galimi keli variantai)?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Profesinės kompetencijos; | <input type="checkbox"/> Asmeninės kompetencijos; |
| <input type="checkbox"/> Bendrosios kompetencijos; | <input type="checkbox"/> Kitos (įvardinkite)_____ |

**10. Ar darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymas yra prioritetinga kryptis Jūsų organizacijoje?**

- |                                   |                              |
|-----------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Taip;    | <input type="checkbox"/> Ne; |
| <input type="checkbox"/> Nežinau. |                              |

**11. Ar bendrųjų kompetencijų ugdymas yra svarbu Jums, kaip darbuotojui?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Labai svarbu;        | <input type="checkbox"/> Mažai svarbu; |
| <input type="checkbox"/> Svarbu;              | <input type="checkbox"/> Nesvarbu.     |
| <input type="checkbox"/> Vidutiniškai svarbu; |  |

**12. Jeigu 12-ame klausime pažymėjote atsakymus „Labai svarbu“, „Svarbu“ arba „Vidutiniškai svarbu“, argumentuokite, kodėl taip manote?**

---



---



---



---

**13. Jeigu 12-ame klausime pažymėjote atsakymus „Mažai svarbu“ arba „Nesvarbu“, argumentuokite, kodėl taip manote?**

---



---



---



---

**14. Kaip manote, ar bendrųjų kompetencijų ugdymas prisideda prie darbo kokybės gerinimo?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Taip, prisideda;                | <input type="checkbox"/> Neturiu nuomonės;           |
| <input type="checkbox"/> Nei prisideda, nei neprisideda; | <input type="checkbox"/> Kitas variantas (įrašykite) |
| <input type="checkbox"/> Ne, neprisideda;                | _____  |

**15. Kaip manote, ar bendrųjų kompetencijų ugdymas prisideda prie darbo efektyvumo didinimo?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Taip, prisideda;                | <input type="checkbox"/> Neturiu nuomonės            |
| <input type="checkbox"/> Nei prisideda, nei neprisideda; | <input type="checkbox"/> Kitas variantas (įrašykite) |
| <input type="checkbox"/> Ne, neprisideda                 | _____  |

**16. Kaip manote, ar bendrųjų kompetencijų ugdymas prisideda prie Jūsų profesinės karjeros formavimo organizacijoje?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Taip, prisideda;                | <input type="checkbox"/> Neturiu nuomonės;           |
| <input type="checkbox"/> Nei prisideda, nei neprisideda; | <input type="checkbox"/> Kitas variantas (įrašykite) |
| <input type="checkbox"/> Ne, neprisideda;                | _____  |

**17. Pažymėkite, kokias vadybines bendrąsias kompetencijas ugdėte pastaraisiais metais (galimi keli variantai):**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Analitinis mąstymas                | <input type="checkbox"/> Projektų valdymas    |
| <input type="checkbox"/> Bendradarbiavimas                  | <input type="checkbox"/> Sprendimų priėmimas  |
| <input type="checkbox"/> Kitų ugdymas/mokymas               | <input type="checkbox"/> Strateginis mąstymas |
| <input type="checkbox"/> Komandinis darbas                  | <input type="checkbox"/> Streso valdymas      |
| <input type="checkbox"/> Kritinis mąstymas (argumentavimas) | <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite)     |
| <input type="checkbox"/> Lyderystė                          | _____   |
| <input type="checkbox"/> Pokyčių valdymas                   |   |

\* Bendrųjų kompetencijų aprašymai pateikti priede.

**18. Pažymėkite, kokias socialines ir pilietines bendrąsias kompetencijas ugdėte pastaraisiais metais (galimi keli variantai):**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Inovacinis mąstymas            | <input type="checkbox"/> Skaitmeninis raštingumas             |
| <input type="checkbox"/> Efektyvus bendravimas          | <input type="checkbox"/> Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas |
| <input type="checkbox"/> Komunikacija gimtąja kalba     | <input type="checkbox"/> Tarpkultūriškumas                    |
| <input type="checkbox"/> Komunikacija užsienio kalbomis | <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite)                     |
| <input type="checkbox"/> Konfliktų valdymas             | _____   |
| <input type="checkbox"/> Pilietiškumas                  |   |

\* Bendrųjų kompetencijų aprašymai pateikti priede.

**19. Pažymėkite, kokias asmeninio efektyvumo bendrąsias kompetencijas ugdėte pastaraisiais metais (galimi keli variantai):**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Emocijų ir savęs valdymas           | <input type="checkbox"/> Organizuotumas                     |
| <input type="checkbox"/> Informacijos paieška ir apdorojimas | <input type="checkbox"/> Problemų sprendimas                |
| <input type="checkbox"/> Iniciatyvumas                       | <input type="checkbox"/> Reflektavimas ir gebėjimas mokytis |
| <input type="checkbox"/> Kultūrinis sąmoningumas ir raiška   | <input type="checkbox"/> Verslumas                          |
| <input type="checkbox"/> Kūrybinis mąstymas                  | <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite)                   |
| <input type="checkbox"/> Laiko planavimas ir valdymas        |   |

\* Bendrųjų kompetencijų aprašymai pateikti priede.

**20. Pagal svarbumą Jums (Jūsų atliekamoms funkcijoms organizacijoje), įvertinkite kiekvieną iš žemiau pateiktų bendrųjų kompetencijų. Savo pasirinkimą pabraukite.**

Kompetencija	Svarbumas				
	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Analitinis mąstymas</b>					
<b>Bendradarbiavimas</b>					
<b>Kitų ugdymas/ mokymas</b>					
<b>Komandinis darbas</b>					
<b>Kritinis mąstymas (argumentavimas)</b>					
<b>Lyderystė</b>					
<b>Pokyčių valdymas</b>					
<b>Projektų valdymas</b>					
<b>Sprendimų priėmimas</b>					
<b>Strateginis mąstymas</b>					

<b>Streso valdymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Inovacinis mąstymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Efektyvus bendravimas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Komunikacija gimtąja kalba</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Komunikacija užsienio kalbomis</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Konfliktų valdymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Pilietiškumas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Skaitmeninis raštingumas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Tarpkultūriškumas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Emocijų ir savęs valdymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Informacijos paieška ir apdorojimas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Iniciatyvumas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Kultūrinis sąmoningumas ir raiška</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi

<b>Kūrybinis mąstymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Laiko planavimas ir valdymas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Organizuotumas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Problemų sprendimas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Reflektavimas ir gebėjimas mokytis</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
<b>Verslumas</b>	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi

\* Bendrųjų kompetencijų aprašymai pateikti priede.

**21. Kokie veiksniai daro įtaką bendrųjų kompetencijų ugdymo procesui organizacijoje (galimi keli variantai)?**

- Besikeičiantis bibliotekų vaidmuo visuomenėje;
  - Sparčiai kintančios ir tobulėjančios technologijos;
  - Vidiniai organizacijos valdymo pokyčiai;
  - Bibliotekininko darbo pobūdžio kaita;
  - Kita (įvardinkite)
- 
- 

**22. Ar esate patenkintas (-a) bendrųjų kompetencijų ugdymu savo organizacijoje?**

- Labai patenkintas (-a);
- Patenkintas (-a);
- Vidutiniškai patenkintas (-a);
- Nepatenkintas (-a);
- Labai nepatenkintas (-a).

**23. Jeigu ankstesniame klausime pažymėjote atsakymus „Vidutiniškai“, „Nepatenkintas (-a)“ arba „Labai nepatenkintas (-a)“, argumentuokite, kodėl?**

---



---



---



---

**24. Prašau, pateikite savo siūlymus dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo gerinimo:**

---



---



---



---

***Jūsų socialiniai demografiniai duomenys***

**25. Jūsų lytis:**

- Moteris;  
 Vyras.

**26. Jūsų amžius:**

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ≤ 25 m.;  | <input type="checkbox"/> 45-54 m.; |
| <input type="checkbox"/> 26-34 m.; | <input type="checkbox"/> 55-64 m.; |
| <input type="checkbox"/> 35-44 m.; | <input type="checkbox"/> ≥ 65 m.   |

**27. Jūsų išsilavinimas:**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis;   | <input type="checkbox"/> Vidurinis;               |
| <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis; | <input type="checkbox"/> Turite mokslinį laipsnį; |
| <input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštasis;         | <input type="checkbox"/> Kitas (įrašykite)        |
| <input type="checkbox"/> Aukštesnysis;                | _____   |

**28. Jūsų darbo stažas organizacijoje (metais):**

- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0-5;  | <input type="checkbox"/> 11-25; |
| <input type="checkbox"/> 6-10; | <input type="checkbox"/> >26.   |

**29. Biblioteka, kurioje dirbate:**

- Kauno apskrities viešoji biblioteka;
- Klaipėdos apskrities viešoji I. Simonaitytės biblioteka;
- Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka;
- Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka;
- Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka.

*Dėkui už bendradarbiavimą!*

**Atrinktų ekspertų sąrašas**

1. **Asta Kaminskienė**, Vyriausioji metodininkė; Kauno apskrities viešoji biblioteka;
2. **Laima Pačebutienė**, Direktorius pavaduotoja; Klaipėdos apskrities viešoji I. Simonaitytės biblioteka;
3. **Ramunė Greiciūnienė**, Bibliotekų vadybos ir rinkodaros skyriaus vedėja; Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka;
4. **Regina Miežetienė**, Direktorius pavaduotoja kultūrinei veiklai; Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka;
5. **Laura Juchnevič**, Regiono bibliotekų metodikos ir vadybos centro vadovė; Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus biblioteka.



**Bendrųjų kompetencijų pasiskirstymas pagal svarbumą bibliotekų vykdomai veiklai  
(ekspertų vertinimas)**

Kompetencija	Svarbumas				
	Labai svarbi	Svarbi	Vidutiniškai svarbi	Mažai svarbi	Nesvarbi
Analitinis mąstymas	3 (KLAVB, PAVB, SAVB)	1 (VAVB)	1 (KAVB)	-	-
Bendradarbiavimas	5 (KLAVB, PAVB, SAVB, VAVB, KAVB)	-	-	-	-
Kitų ugdymas/ mokymas	3 (KAVB, PAVB, SAVB)	1 (VAVB)	1 (KLAVB)	-	-
Komandinis darbas	3 (PAVB, SAVB, VAVB)	2 (KLAVB, KAVB)	-	-	-
Kritinis mąstymas (argumentavimas)	3 (KLAVB, PAVB, SAVB)	1 (VAVB)	1 (KAVB)	-	-
Lyderystė	1 (PAVB)	3 (KLAVB, VAVB, SAVB)	1 (KAVB)	-	-
Pokyčių valdymas	3 (PAVB, SAVB, VAVB)	2 (KLAVB, KAVB)	-	-	-
Projektų valdymas	2 (PAVB, SAVB)	3 (KLAVB, VAVB, KAVB)	-	-	-
Sprendimų priėmimas	3 (PAVB, SAVB, VAVB)	2 (KLAVB, KAVB)	-	-	-
Strateginis mąstymas	2 (PAVB, SAVB)	2 (VAVB, KLAVB)	1 (KAVB)	-	-
Streso valdymas	4 (PAVB, SAVB, VAVB, KAVB)	1 (KLAVB)	-	-	-
Inovacinis mąstymas	4 (PAVB, SAVB, VAVB, KLAVB)	1 (KAVB)	-	-	-
Efektyvus bendravimas	4 (PAVB, SAVB, VAVB, KAVB)	1 (KLAVB)	-	-	-
Komunikacija gimtąja kalba	4 (PAVB, SAVB, VAVB, KAVB)	1 (KLAVB)	-	-	-
Komunikacija užsienio kalbomis	2 (VAVB, SAVB)	3 (KLAVB, KAVB, PAVB)	-	-	-
Konfliktų valdymas	4 (PAVB, SAVB, VAVB, KAVB)	1 (KLAVB)	-	-	-
Pilietiškumas	3 (PAVB, SAVB, VAVB)	-	2 (KLAVB, KAVB)	-	-
Skaitmeninis raštingumas	4 (PAVB, SAVB, VAVB, KLAVB)	1 (KAVB)	-	-	-
Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas	3 (PAVB, SAVB, VAVB)	2 (KLAVB, KAVB)	-	-	-

<b>Tarpkultūriškumas</b>	<b>2 (PAVB, VAVB)</b>	<b>2 (KAVB, SAVB)</b>	<b>1 (KLAVB)</b>	-	-
<b>Emocijų ir savęs valdymas</b>	<b>4 (PAVB, SAVB, VAVB, KAVB)</b>	<b>1 (KLAVB)</b>	-	-	-
<b>Informacijos paieška ir apdorojimas</b>	<b>5 (KLAVB, PAVB, SAVB, VAVB, KAVB)</b>	-	-	-	-
<b>Iniciatyvumas</b>	<b>4 (PAVB, SAVB, VAVB, KLAVB)</b>	<b>1 (KAVB)</b>	-	-	-
<b>Kultūrinis sąmoningumas ir raiška</b>	<b>3 (PAVB, SAVB, VAVB)</b>	<b>1 (KAVB)</b>	<b>1 (KAVB)</b>	-	-
<b>Kūrybinis mąstymas</b>	<b>5 (KLAVB, PAVB, SAVB, VAVB, KAVB)</b>	-	-	-	-
<b>Laiko planavimas ir valdymas</b>	<b>4 (PAVB, SAVB, VAVB, KLAVB)</b>	<b>1 (KAVB)</b>	-	-	-
<b>Organizuotumas</b>	<b>4 (PAVB, SAVB, VAVB, KLAVB)</b>	<b>1 (KAVB)</b>	-	-	-
<b>Problemų sprendimas</b>	<b>4 (PAVB, SAVB, VAVB, KAVB)</b>	<b>1 (KLAVB)</b>	-	-	-
<b>Reflektavimas ir gebėjimas mokytis</b>	<b>3 (PAVB, SAVB, VAVB)</b>	<b>2 (KLAVB, KAVB)</b>	-	-	-
<b>Verslumas</b>	<b>2 (PAVB, SAVB)</b>	<b>3 (KAVB, KLAVB, VAVB)</b>	-	-	-

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis)