

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

DANA VILKIENĖ

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMAS ŠILALĖS IR
KELMĖS KULTŪROS CENTRUOSE VYKDANT PROJEKTUS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS

2025

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS.....	7
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMO SAMPRATA, SUBJEKTAI IR STRATEGIJOS....	10
1.1 Žmogiškųjų išteklių tobulinimo samprata, esmė ir problemos.....	10
1.2 Žmogiškųjų išteklių tobulinimo subjektai	12
1.3 Žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos	14
2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMO POREIKIO NUSTATYMAS, METODAI, BŪDAI IR KOMPETENCIJOS MODELIAI	18
2.1 Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymas	18
2.2 Žmogiškųjų išteklių tobulinimo metodai ir būdai	21
2.3 Žmogiškųjų išteklių tobulinimo kompetencijos modeliai	24
3. KULTŪROS CENTRŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMO REGLAMENTAVIMAS IR KOMPETENCIJŲ POREIKIO NUSTATYMAS.....	36
3.1 Kultūros centrų žmogiškųjų išteklių tobulinimo reglamentavimas	36
3.2 Kultūros centrų žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio nustatymas.....	37
4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMAS ŠILALĖS IR KELMĖS KULTŪROS CENTRUOSE VYKDANT PROJEKTUS TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ	40
4.1 Tyrimo metodika	40
4.2 Šilalės ir Kelmės kultūros centrų dokumentų analizė	46
4.3 Šilalės ir Kelmės kultūros centrų darbuotojų apklausos rezultatų analizė	47
4.4 Šilalės ir Kelmės kultūros centrų specialistų apklausos rezultatų analizė	60
4.5 Šilalės ir Kelmės kultūros centrų tyrimų rezultatų apibendrinimas.....	67
IŠVADOS	69
PASIŪLYMAI	71
LITERATŪRA	74
PRIEDAI	82

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Personalo kompetencijos vystymas	18
2. Mokymo ir tobulėjimo sugebėjimų modelis.....	19
3. Mokymo(-si) metodai	22
4. Ledkalnio (Iceberg) kompetencijų modelis	25
5. Svogūno (Onion) kompetencijų modelis	26
6. Trapecijos kompetencijų modelis	27
7. Penki statybiniai blokai orientuoti į žiedinės ekonomikos orientuotą kultūros kaitą	28
8. Žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje modelis	29
9. Kompetencijos pagrindu grįstas veiklos valdymas.....	31
10. Respondentų lytis.....	47
11. Respondentų išsilavinimas.....	48
12. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo paslaugų teikėjų veiksmingumo įverčių vidurkis.....	49
13. Žmogiškųjų išteklių strategijos taikymas	49
14. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymo būdų dažnumo įverčių vidurkis	50
15. Respondentų nuomonės atsižvelgimas dėl žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio	50
16. Dirbtinio intelekto galimybės žmogiškųjų išteklių tobulinimo galimybių nustatyme.....	51
17. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo būdų veiksmingumo įverčių vidurkis.....	51
18. Mokymo(-si) metodų veiksmingumo įverčių vidurkis	52
19. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo mokymų atitikimas respondentų turimai kvalifikacijai	52
20. Sąlygų sudarymas reikiamoms kompetencijoms įgyti	53
21. Kompetencijų modelio elementų svarbos vykdant projektus įverčių vidurkis.....	53
22. Kompetencijų pakankamumas vykdant projektus.....	54

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Kvalifikacijos ugdymo strategijos	14
<i>2 lentelė.</i> Ateities darbo rinkos kompetencijos.....	33
<i>3 lentelė.</i> Bendrosios kompetencijos	38
<i>4 lentelė.</i> Anketos klausimų charakteristika ir turinys.....	41
<i>5 lentelė.</i> Anketinės apklausos skalės klausimų Cronbach's Alpha koeficientas.....	44
<i>6 lentelė.</i> Kultūros sektoriaus darbuotojų bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų paskaičiuotas Cronbach's Alpha koeficientas.....	45
<i>7 lentelė.</i> Ateities darbo rinkos kompetencijų paskaičiuotas Cronbach's Alpha koeficientas.....	45
<i>8 lentelė.</i> Vertės visuomenei kūrimo ir asmeninės lyderystės kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis.....	54
<i>9 lentelė.</i> Kultūrinės inteligencijos kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis.....	55
<i>10 lentelė.</i> Rinkodaros ir komunikacijos kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis.....	55
<i>11 lentelė.</i> Vadybos ir lyderystės kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis.....	56
<i>12 lentelė.</i> Technologinių ir skaitmeninio raštingumo kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis.....	57
<i>13 lentelė.</i> Inovatyvumo kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis.....	57
<i>14 lentelė.</i> Specialiųjų kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis.....	57
<i>15 lentelė.</i> Profesinių kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis.....	58
<i>16 lentelė.</i> Techninių kompetencijų reikalingumo ateityje vykdant projektus įverčių vidurkis.....	58
<i>17 lentelė.</i> Metodologinių kompetencijų reikalingumo ateityje vykdant projektus įverčių vidurkis.....	58
<i>18 lentelė.</i> Socialinių kompetencijų reikalingumo ateityje vykdant projektus įverčių vidurkis.....	59
<i>19 lentelė.</i> Individualiųjų kompetencijų reikalingumo ateityje vykdant projektus įverčių vidurkis.....	59
<i>20 lentelė.</i> Tyrime dalyvavusių informantų demografiniai – socialiniai duomenys.....	60
<i>21 lentelė.</i> Žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategija organizacijoje informantų nuomone	61
<i>22 lentelė.</i> Žmogiškųjų išteklių tobulinimo galimybių paieškos organizacijoje informantų nuomone.....	61
<i>23 lentelė.</i> Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio organizacijoje nustatymas informantų nuomone.....	62
<i>24 lentelė.</i> Dažniausiai organizacijoje vykdant projektus tobulinamos kompetencijos informantų nuomone.....	63

25 lentelė. Reikalingos tobulinti kompetencijos organizacijoje vykdant projektus informantų nuomone	65
26 lentelė. Reikalingos kompetencijos ateityje organizacijoje vykdant projektus informantų nuomone	66

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas Šilalės rajono savivaldybės kultūros centro organizacinė struktūra.....	82
2 priedas Kelmės kultūros centro vidaus pareigybių struktūra.....	83
3 priedas Anketinė apklausa	84
4 priedas Apklaustos atlikimo sertifikatas	91
5 priedas Interviu klausimynas	92
6 priedas Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą.....	93

IVADAS

Temos aktualumas. Žmogiškųjų išteklių tobulinimas yra svarbus aspektas leidžiantis pasiekti organizacijos išsikeltus tikslus. Besimokanti organizacija yra konkurencinga ir gebanti prisitaikyti prie pokyčių greičiau ir naudodama mažiau išteklių. Žmogiškieji ištekliai yra svarbus komponentas organizacijoje, o jų tobulinimas neatsiejamas dalykas, norint suspėti prisitaikyti prie kintančių sąlygų, todėl organizacijose žmogiškieji ištekliai tampa vertybe. Projektuose žmogiškieji ištekliai ir jų tobulinimas yra neatsiejami dalykai. Projektuose pasitelkus žmogiškuosius išteklius ir juos tobulinant tikslas pasiekiamas greičiau ir naudojant mažiau resursų. Organizacijos dirbdamos su projektais patiria iššūkių, kuriuos įgyvendinant reikalingos žmogiškųjų išteklių kompetencijos. Svarbu, kad žmogiškieji ištekliai būtų tobulinami reikiama linkme ir prirėkus panaudotų savo kompetencijas organizacijos tikslams pasiekti. Žmogiškųjų išteklių tobulinimas kultūros centruose svarbus, dėl kultūros sektoriaus ypatumų ir pačios darbo specifikos. Kadangi kultūros centruose vykdomų projektų spektras labai įvairus, žmogiškieji ištekliai turi būti kompetentingi ir tobulėti nuolat, kad galėtų prisitaikyti prie nuolat kintančių sąlygų naudodama efektyviai turimus resursus, kadangi kiekvienas projektas reikalauja skirtingų įgūdžių ir žinių. Kultūros centrai rengdami ir vykdydami projektus susiduria su iššūkiais dėl daugybės priežasčių, vienas iš jų žmogiškųjų išteklių kompetencijos, todėl labai svarbu, kad žmogiškieji ištekliai būtų tobulinami ta linkme, kurios prireiks ateityje.

Temos iširtumas. Mokslinėje literatūroje žmogiškieji ištekliai ir žmogiškųjų išteklių tobulinimo tema yra plačiai nagrinėta. Žmogiškųjų išteklių tobulinimą plačiai nagrinėja mokslinėje literatūroje ir lietuvių ir užsienio autoriai. Žmogiškųjų išteklių tobulinimą nagrinėja lietuvių autoriai (Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011; Lobanova, 2010; Lipinskienė, 2012; Petrauskienė ir Stančinskaitė, 2018; Rakštelytė ir Valickas, 2018) savo darbuose ir straipsniuose išskirdami žmogiškųjų išteklių tobulinimo būtinumą ir kylančias problemas, nagrinėja žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijas, poreikio nustatymo etapus ir jų tenkinimo metodus. Apie žmogiškųjų išteklių tobulinimą daug įžvalgų pateikia užsienio autoriai (Armstrong ir Taylor 2023; Churchill ir Hammond, 2018; Fang, Kim ir Zang, 2021; Gao, Li, Sun ir Tao, 2019; Kohnová, Papula, Stacho ir Stachová, 2019) savo darbuose ir straipsniuose autoriai plačiai nagrinėja žmogiškųjų išteklių tobulinimo sampratą, esmę, būtinumą, subjektus ir strategijas. Taip pat žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymo aspektus ir jų tenkinimo metodus. Šia tema pateikta daug užsienio mokslininkų straipsnių (Abdolahi, Barmayehvar, Esmailabadi ir Marjani, 2024; Akar ir Kambur, 2021; Denney, Haley, Rivera ir Watkins, 2020) kuriuose atskleidžiamos naujausios tendencijos ne tik žmogiškųjų išteklių tobulinimo kontekste, bet ir žmogiškųjų išteklių tobulinime vykdam projektus. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo kompetencijų modelius straipsniuose nagrinėja užsienio autoriai (Bhanu ir Sivakalyankumar,

2022, Lou, 2018, Yuan ir Zhang, 2022, Li, 2024, Chandawarkar, Patil ir Shet, 2019, D'Mello, Duran, Yonehiro, Sun, Stewart ir Shute, 2020, Bourgeois, Galeitzke, Hecklau ir Kohl, 2016) pateikdami kompetencijų svarbą ir ateities kompetencijų būtinumą.

Tyrimo objektas. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikiai kultūros centruose vykdant projektus.

Tyrimo problema. Kultūros centruose naudojamos žmogiškųjų išteklių tobulinimo kryptys dažnai neatitinka žmogiškiesiems ištekliams reikalingų kompetencijų poreikio, o vykdant projektus tai lemia, kad kultūros centrai susiduria su nemenku iššūkiu ir nepajėgia tikslingai pasinaudoti žmogiškuoju išteklių potencialu, dėl projektų įvairovės ir ribotų išteklių.

Tyrimo tikslas. Išnagrinėti viešojo kultūros centrų išteklių tobulinimo poreikius vykdant projektus ir parengti efektyvias žmogiškųjų išteklių tobulinimo vystymo perspektyvas.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių tobulinimo sampratą, subjektus ir strategijas.
- 2) Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymo ir tenkinimo metodus, identifikuoti žmogiškųjų išteklių tobulinimo galimybes ir išnagrinėti kompetencijų modelius.
- 3) Išnagrinėti kultūros centrų žmogiškųjų išteklių tobulinimo reglamentavimą ir kompetencijų poreikių nustatymą.
- 4) Išanalizuoti Šilalės ir Kelmės kultūros centrų žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikius vykdant projektus.

Tyrimo strategija. Numatoma atlikti mišrų tyrimą. Pirmiausia tai dokumentų analizė apie kultūros centruose vykdomus projektus. Paskui kiekybinis tyrimas – anketavimas - siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių darbuotojų požiūrį į tobulinimo galimybes organizacijoje vykdant projektus, tai leistų suprasti žmogiškųjų išteklių požiūrį, poreikį ir galimybes dėl tobulinimo poreikio, pasirinktas kiekybinis metodas siekiant išsiaiškinti daugumos organizacijų dirbančių žmogiškųjų išteklių nuomonę. Taip pat kokybinis tyrimas – struktūruotas interviu – siekiant išsiaiškinti organizacijos atsakingų asmenų požiūrį į žmogiškųjų išteklių tobulinimą, kuris leistų suvokti žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikius ir galimybes projektuose organizacijoje ir tiksliai išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių tobulinimo vystymo perspektyvas vykdant projektus, pasirinktas struktūruotas interviu, nes jo metu pateikiami tie patys klausimai, o jų atsakymai gali būti tarpusavyje palyginti siekiant išsiaiškinti labiausiai sutinkančius ar išsiskiriančius pasisakymus, taip optimizuojant galimas žmogiškųjų išteklių tobulinimo kryptis vykdant projektus. Taip pat atliekama dokumentų analizė, kuri leistų išsiaiškinti teisinį kultūros centrų galimybes žmogiškųjų išteklių tobulinime.

Tyrimo metodai. Pirmas uždavinys realizuojamas taikant mokslinės literatūros analizės, sintezės ir apibendrinimo metodus siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių tobulinimo sampratą, subjektus ir strategijas, taip siekiant parodyti esminius teorinius aspektus.

Antras uždavinys įgyvendinamas taikant mokslinės literatūros analizės, sintezės ir apibendrinimo metodus siekiant išnagrinėti žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymo ir tenkinimo metodus, siekiant atskleisti svarbiausius žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikių nustatymo ir tenkinimo metodus.

Trečias uždavinys realizuojamas taikant mokslinės literatūros analizės, sintezės ir apibendrinimo metodus siekiant išsiaiškinti kultūros centrų žmogiškųjų išteklių tobulinimo reglamentavimą ir kompetencijų poreikių nustatymą, taip siekiant parodyti esminius teorinius aspektus.

Ketvirtas uždavinys įgyvendinamas atlikus dokumentų analizę. Atlikus anketų ir interviu lyginamąją analizę Šilalės ir Kelmės kultūros centruose, pasitelkus analizės ir sintezės bei trianguliacijos metodus, siekiant identifikuoti žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikius vykdant projektus.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMO SAMPRATA, SUBJEKTAI IR STRATEGIJOS

1.1 Žmogiškųjų išteklių tobulinimo samprata, esmė ir problemos

Pasak Beržinskienės, Martinkaus ir Stoškaus (2010, p. 202-203) žmonės, dirbantys organizacijose, priskiriami ypatingos rūšies ištekliams. Literatūroje jie vadinami gana įvairiai: kadrai, darbo ištekliai, žmogiškieji ištekliai, personalas ar darbuotojai. Anot Dačiulytės ir kt. (2012, p. 26–50) žmogiškieji ištekliai jungia organizacijos tikslus, valdymo struktūras, gamybos ir kitas technologijas ir organizacinę kultūrą į vieną visumą, todėl yra labai svarbūs ir yra laikomi svarbiausiu kiekvieno valdymo modelio dalimi. Žmogiškųjų išteklių tobulinimą galima pavadinti taip pat įvairiai. Pasak Crocco ir Tkachenko (2022, p. 43) žmogiškųjų išteklių tobulinimas gali būti vadinamas ir „įgūdžių tobulinimu“, „darbo jėgos tobulinimu“, „mokymusi visą gyvenimą“, „profesiniu tobulėjimu“ ir „mokymu ir tobulinimu.“ Pasak Abbas ir kt. (2019, p.1) šiandienos įvykių kontekste daug organizacijos vertės priklauso nuo darbuotojų sukurtos vertės. Anot Abdolahi ir kt. (2024, p. 4) žmogiškųjų išteklių tobulinimo tikslas yra visais aspektais tobulinti darbuotojų individualius ir grupinius rezultatus, kad būtų pasiekta sėkmė projekte. Lietuvos Respublikos vyriausybės projektų valdymo standarte (2020, p 76).išskirta, kad projekto ištekliai gali būti fiziniai (IT, paslaugos, medžiagos, infrastruktūra, įranga, piniginės lėšos, informacija ir dokumentacija) ir žmogiškieji (žmonės ir jų kompetencija). O žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas yra paskirstyti ir panaudoti žmonių kompetencijas, užtikrinant efektyviausią projekto valdymą. Žmogiškųjų išteklių planavimas susideda iš to ,kai nustatomi vaidmenys ir atsakomybės projekte taip pat nustatomos reikiamos kompetencijos ir suplanuojamas išteklių valdymas. „Projektas – laikina, aiškia pradžia ir pabaigą bei ribotus išteklius turinti pažangos veikla, skirta naujam produktui sukurti, siekiant įgyvendinti pažangos priemonę. Projektai apima investicines veiklas, teisinio reguliavimo iniciatyvas, struktūrinių reformų ir viešojo sektoriaus pertvarkų iniciatyvas, taip pat kitą pažangos veiklą, kurią vykdant įgyvendinami pažangos uždaviniai. Projektinis valdymas – strateginio valdymo sistemos dalyvių pažangos veiklos organizavimo forma, taikoma vykdant projektus, kuriais įgyvendinami Vyriausybės veiklos prioritetai, numatyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plane ir įtraukti į strateginį projektų portfelį, o strateginio valdymo sistemos dalyviams prireikus – ir vykdant kitus projektus“ Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas (2020, p. 2 – 3). Anot Denney ir kt. (2020, p. 138) projekto atlikimo metu labai svarbu, kad žmogiškieji ištekliai gebėtų ugdyti tokius savo gebėjimus, kaip savivertės kūrimas, išklausymas, konsultavimasis, tinkamas galios panaudojimas ir konfliktų sprendimas. Pagal Collins ir Zarestky (2017, p.2, cit. iš Dagar ir kt. (2023) žmogiškųjų išteklių tobulinimas daugelį metų buvo laikomas pagrindiniu organizacijos darnaus

vystymosi pagrindu. Anot Rigby ir Ryan (2018, p.134) žmogiškųjų išteklių tobulinimas sukūrė naują požiūrį, kuris reikalauja gilesnio supratimo, kaip sukurti patrauklią ir motyvuojančią kultūrą, kuri būtų naudinga tiek darbuotojams, tiek organizacijoms kurioje jie dirba. Organizacijose, kuriose daugėja darbuotojų, žmogiškųjų išteklių tobulinimas aiškiai nustatyto įsitraukimo į darbą taisyklės, naują požiūrį į motyvaciją, taigi norint pritraukti ir išlaikyti talentus bei maksimaliai išnaudoti žmogiškųjų išteklių potencialą, žmogiškųjų išteklių tobulinimas veikia žmogiškųjų išteklių įsitraukimą, produktyvumą ir gerą savijautą. Gao ir kt. (2019, p. 2025) teigia, kad daugelis organizacijų ypatingą dėmesį skiria žmogiškųjų išteklių tobulinimui, nes žmogiškieji ištekliai yra pagrindiniai organizacijos vystymosi varikliai ir daro didžiulį poveikį ilgalaikiai įmonės plėtrai ar net organizacijos išlikimui. Churchill ir Hammond (2018, p. 73) teigia, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimas negali būti atsietas nuo organizacijos veiklos ir mano, kad veiksminga žmogiškųjų išteklių tobulinimo politika gali būti esminis veiksnys sprendžiant nelygybės problemą, užimtumą, susijusį su rase, lytimi ir negalia, taip pat rekomenduojama, kad organizacija parengtų mokymosi ir tobulinimosi planą, kurio tikslas – įgalinti visus darbuotojus atlikti savo pareigas pagal aukščiausius standartus ir teikti klientams aukštos kokybės paslaugas remiantis organizacijos tikslais. Kaip matoma iš pateiktų mokslinių šaltinių žmogiškųjų išteklių tobulinimas labai svarbus organizacijos kontekste, žmogiškieji ištekliai svarbūs organizacijai ne tik kaip darbo jėga, bet ir kaip pridėtinę vertę organizacijai kuriantis potencialas, vykdant projektus tai pastebima dar labiau, nes projektas yra fokusuotas laike ir jo dinamika yra labai kintanti. „Besimokanti organizacija viešojo valdymo kontekste – tai organizacija, kuri mokosi individualiame, grupių/komandų, organizacijos lygmenyse. Tokia organizacija mokosi pati ir kartu skatina mokytis savo darbuotojus bei palaiko darbuotojų keitimąsi naujais ir aktualiausia informacija, sukuria lanksčią organizaciją, kurios darbuotojai turi bendrą viziją, didelį dėmesį skiria vadybinėms ir technologinėms inovacijoms, lengvai priima naujas idėjas bei prisitaiko prie pokyčių, padedančių organizacijai tapti inovatyvia, konkurencinga“ Čipuraitė, Skrickienė ir Štaras (2018, p. 64).

Rakštelytė ir Valickas (2018, p. 665-666) teigia, kad norint pasiekti organizacijos tikslus svarbu žmogiškuosius išteklius tobulinti. Pabrėžiama, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimas turėtų būti parenkamas individualiai, taip būtų užtikrinamas ne tik tobulėjimas, bet ir efektyvus organizacijos lėšų panaudojimas. Minima, kad dažnai žmogiškųjų išteklių tobulinimas parenkamas netinkamai ir todėl yra ugdomos antraeilės reikšmės kompetencijos. Straipsnyje „Generaliniai direktoriai turi tapti žmogiškųjų išteklių pokyčių architektais“ (2023) teigiama, kad vadovaujantys asmenys visiškai nesugeba suteikti nuolatinio mokymosi galimybių, tai susiję su negebėjimu atlikti kvalifikacijos kėlimo integracijos ir perkvalifikavimu tai į kasdienį darbą. Vadovai nėra pajėgūs kurti produktyvių santykių, neteikia pirmenybės ugdymui ir koučingui, pažangai ir mokymuisi, kuris galėtų padėti darbuotojui realizuoti savo potencialą. Pabrėžiama, kad būtina kurti ir palaikyti nuolatinio mokymosi vieniems iš kitų aplinką ir sukurti veiksmingą sistemą,

kuri padėtų efektyviau kelti darbuotojų kvalifikaciją ar juos perkvalifikuoti reikiamu momentu. Manytina, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimo problemos susijusios su neveiksmingu žmogiškųjų išteklių tobulinimo parinkimu ir nepakankamu dėmesiu pačiam žmogiškųjų išteklių tobulinimui, dėl labai greitai kintančios aplinkos taip pat kad vadovai visiškai nesugeba suteikti nuolatinio mokymosi galimybių, neteikia pirmenybės ugdymui ir koučingui, kuris padėtų darbuotojui realizuoti savo potencialą.

Anot Jakštaitės – Vinkuvienės ir Misiukonio (2023) organizacijose Lietuvoje tik 53 proc. darbuotojų teigia, kad organizacija juos skatina tobulėti profesinėje srityje, o šiuolaikinėje aplinkoje, kuri greitai kinta dažniausiai tai tampa konkurenciniu pranašumu ir organizacijoms yra iš tiesų svarbu. Oficialios statistikos portalo duomenimis (2022) 2020 m. kas antra organizacija Lietuvoje organizavo joje dirbančių asmenų profesinės kvalifikacijos tobulinimą. Net 54 proc. organizacijų organizavo savo darbuotojų profesinį kvalifikacijos tobulinimą. Išaugo organizacijų, skatinančių savarankiško dirbančių asmenų mokymąsi naudojant šiuolaikines technologijas, skaičius.

Vadybinėje mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių tobulinimas yra svarbus organizacijos uždavinys, nes žmogiškieji ištekliai svarbūs organizacijai ne tik kaip darbo jėga, bet ir kaip pridėtinę vertę organizacijai kuriantis potencialas, ateityje galintis padėti organizacijai įveikti iškilusias kliūtis, vykdam projektus žmogiškieji ištekliai ir jų tobulinimas yra svarbus veiksnys projekto sėkmei. Mokslinėje literatūroje minima, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimo problemos gali būti susijusios su neveiksmingu žmogiškųjų išteklių tobulinimo parinkimu ir nepakankamu dėmesiu pačiam žmogiškųjų išteklių tobulinimui, dėl labai greitai kintančios aplinkos, taip pat kad vadovai visiškai nesugeba suteikti nuolatinio mokymosi galimybių, neteikia pirmenybės ugdymui ir koučingui, kuris padėtų darbuotojui realizuoti savo potencialą. Oficialios statistikos portalo duomenimis dauguma organizacijų skatina savo darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimą ir savarankišką darbuotojų mokymąsi, bet tik 53 proc. darbuotojų teigia, kad organizacija juos skatina tobulėti profesinėje srityje. Kitame poskyryje bus aptariama žmogiškųjų išteklių tobulinimo subjektai

1.2 Žmogiškųjų išteklių tobulinimo subjektai

Anot Benouarrek ir kt. (2020, p. 276) mokymosi programas gali rengti ir vykdyti pačios įmonės specialistai, bet lygiai taip pat mokymai gali būti vykdomi pasitelkiant išorės subjektus ar specializuotas agentūras. Pasitelkus specifines koučingo ir mentorystės programas, kurios gali būti orientuotos į vidinį mobilumą ir darbo rotaciją, reiktų nepamiršti ir mokymų programų, kurios gali būti rengiamos siekiant gilinti žinias reikalingas tiesioginiam darbui atlikti. Strateginis požiūris pateikia, kad mokymas yra investicija, kuria esamos ir numatomos kompetencijos, numatytos per žmogiškųjų išteklių planavimo

procesus, yra atnaujinamos, puoselėjamos ir ugdomos. Pasak Abuhjeeleh ir kt. (2020) mokymasis ir tobulinimasis yra reikšmingas pačio žmogiškojo kapitalo mokymosi plėtrai ir žinių kaupimui konkurencingoje darbinėje rinkoje, kuri pasireiškia tuo, kad darbuotojai gali sėkmingai atlikti paskirtas užduotis ir darbus, o tai lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Anot Fang ir kt. (2021, p. 196) žmogiškųjų išteklių tobulinimo subjektai nacionaliniu lygiu gali būti sudaryta nauja vadovaujanti grupė turinti teisę kurti bendros nacionalinę žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos principus ir kryptis. Grupėje turėtų dalyvauti vyriausybės departamentų, pramonės asociacijų atstovai, švietimo įstaigos ir kiti socialiniai subjektai. Vietos lygiu tai galėtų būti nedidelė pirmaujanti grupė sudaryta iš vietos valdžios institucijos atstovų, pedagogų, darbdavių, socialinių institucijų atstovų, taip pat galėtų būti įsteigti ekspertai, kurie įgyvendintų nacionalines strategijas vietos kontekste. Surinkus platų vietos suinteresuotųjų šalių grupes, įvairių sektorių atstovai galėtų pasidalinti savo informacija ir nuomone kokių įgūdžių ir talentų reikės regione, nustatant įgūdžių trūkumus, rengiant mokymo programų turinį, kad būtų patenkinti vietos darbo rinkos paklausa, pateikiant pritaikytą ir išsamią politiką ir teisėkūros paramą vietos žmogaus teisių gynimo institucijoms ir reguliuotojams, valdantiems ir vertinantiems nacionalinės žmogiškųjų išteklių tobulinimo praktikas. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo subjektai pasak Kohnová ir kt. (2019, p. 4) gali būti bendradarbiavimas su partneriais, edukacinėmis ir mokslinių tyrimų institucijomis arba viešojo sektoriaus subjektais. Parama žmogiškųjų išteklių švietimui ir plėtrai bendradarbiaujant su išorės atstovais subjektai gali būti įvairių formų, nesvarbu, ar tai bus minėtas organizacijų bendradarbiavimas su universitetais, vykstančiais bendravimo internetu forma, naudojant savo el. mokymosi platformą ar mokymasis internetu, ar pavieniams veikėjams dalyvaujant edukaciniuose seminaruose. Kaip teigia Dačiulytė ir kt. (2022, p. 198 - 200) atliktas tyrimas atskleidė, kad palyginti su kitomis šalimis, žymiai mažiau asmenų, kurie dalyvavo mokymuose, atskleidė, kad mokymai buvo labai naudingi.

Apibendrinus žmogiškųjų išteklių tobulinimo subjektus teigtina, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimo subjektai apima daug įvairių specialistų ir suinteresuotų šalių. Mokymosi programas gali rengti ir vykdyti pačios įmonės specialistai, bet mokymai gali būti vykdomi pasitelkiant ir išorės subjektus ar specializuotas agentūras, nes mokymasis ir tobulinimasis yra reikšmingas pačio žmogiškojo kapitalo mokymosi plėtrai ir žinių kaupimui konkurencingoje darbinėje rinkoje. Pirmiausia plačiuoju kontekstu turėtų būti sudaryta nauja vadovaujanti grupė turinti teisę kurti bendros nacionalinę žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos principus ir kryptis, grupė turėtų būti sudaryta iš vyriausybės departamentų, pramonės asociacijų atstovų, švietimo įstaigų ir kitų socialinių subjektų. Vietos lygiu tai galėtų būti nedidelė pirmaujanti grupė sudaryta iš vietos valdžios institucijos atstovų, pedagogų, darbdavių, socialinių institucijų atstovų, taip pat galėtų būti atrinkti ekspertai, kurie įgyvendintų nacionalines strategijas vietos kontekste. Tai gali būti

bendradarbiavimas su partneriais, edukacinėmis ir mokslinių tyrimų institucijomis arba viešojo sektoriaus subjektais. Kitame poskyryje bus aptariama žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos.

1.3 Žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos

Anot Armstrong ir Taylor (2023, p. 326) galima išskirti mokymosi kultūros kūrimo, organizacinę mokymosi ir individualaus mokymosi strategijas. Pagrindinis mokymosi kultūros kūrimo strategijos tikslas kurti mokymosi kultūrą pačioje organizacijoje. Tai reiškia, kad mokymąsi palaikytų ir skatintų vyresnybė, taip pat į tai įsitrauktų tiesioginiai vadovai ir visi darbuotojai organizacijoje dalyvautų savarankiškame mokymosi procese. Visa eiga turėtų būti aiški ir eigoje dar būtų suteikiama žinių, kaip integruoti mokymąsi darbo eigoje. Organizacinės mokymosi strategijos tikslas – organizacijos efektyvumo gerinimas įgyjant ir plėtojant žinias, supratimą, įžvalgas, metodus ir praktiką, tai reiškia, kad organizacija pripažįsta žmogiškųjų išteklių tobulinimo svarbą siekdama didinti organizacijos žinių ir įgūdžių kapitalą ir organizacija taip gali užsitikrinti būsimus reikalingus žmogiškuosius išteklius savo organizacijos viduje. Individuali mokymosi strategija, paremta žmogiškųjų išteklių reikalavimais, kurie išreiškiami žmogiškiesiems ištekliams reikalingais įgūdžiais ir elgesiu. Individuali mokymosi strategija apima tokį veiklos turinį, pirmiausia tai sisteminga mokymosi poreikių nustatymo programa, vėliau suvokimas, kaip žmonės mokosi, taip pat mokymasis darbo vietoje, treniravimas, kaip mokymosi spartinimas ir mišrus mokymas. Sakalas ir Šalčius (1996, p. 78-79, cit. iš Lobanova, 2010) personalo ugdyme išskiria kvalifikacijos ugdymo strategijas, jos pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė Kvalifikacijos ugdymo strategijos

Strategija	Kaip veikia strategija?
Žmogiškųjų išteklių – intensyvi strategija	Tokia strategija leidžia organizacijai apsirūpinti tinkamo išsimokslinimo darbuotojais ir toliau siekti tobulinti juos darbo vietoje, kad reikiamu metu jie būtų panaudoti efektyviai. Tam reikalinga gera bazinė mokymo sistema ir darbo rinka, kuri aprūpintų organizaciją reikalingo išsimokslinimo darbuotojais.
Dualinė, arba poliarizacijos strategija	Ši strategija orientuota į darbo jėgos potencialo didinimą, koncentruojant dėmesį į darbuotojų siekių bei gebėjimų naudojimą. Čia patys darbuotojai turėtų būti orientuoti į savo kvalifikacijos augimą ir kompetencijų tobulėjimą.
Mobilumo strategija	Ši strategija akcentuoja aukšto išsilavinimo reikšmę, neteikiant daug reikšmės kiek iš tiesų tokių žmonių organizacijai reikia. Tai siejama su darbo apmokėjimo principais, taip pat daug dėmesio skiriant mokymams organizacijoje. Tai užtikrina turimo personalo mobilumą, atsiradus kitokiems poreikiams, nes aukšto išsilavinimo darbuotojai lengviau persikvalifikuoja ir prisitaiko prie naujovių.

Sudaryta darbo autorės pagal Sakalą ir Šalčių (1996, p. 78-79, cit. iš Lobanova, 2010)

Kaip matoma 1 lentelėje Sakalas ir Šalčius (1996, p. 78-79, cit. iš Lobanova, 2010) išskiria žmogiškųjų išteklių – intensyvią, dualinę arba poliarizacijos ir mobilumo strategijas. Žmogiškųjų išteklių – intensyvi strategija, leidžia organizacijai apsirūpinti tinkamo išsimokslinimo darbuotojais ir toliau juos tobulinti darbo vietoje, kad prirėkūs jie galėtų užimti kitas darbo vietas. Dualinė, arba poliarizacijos strategija, orientuota į darbo jėgos potencialo didinimą, kuri savo kvalifikaciją augintų ir kompetencijas tobulintų patys darbuotojai. Ir mobilumo strategija akcentuoja išsilavinimo svarbą, tai organizacijai užtikrina turimo personalo mobilumą, atsiradus organizacijoje kitokiems poreikiams.

Basten ir Haamann (2018, p. 3) apžvelgia organizacinio mokymosi teoriją, minima, kad įmonės gebėjimas mokytis greičiau nei jos konkurentai yra vienintelis tvarus konkurencinis pranašumas. Išskiriama vieno ir dviejų ciklų mokymasis. Vieno ciklo mokymasis reiškia, kad norint spręsti problemas pasitelkiamos organizacijos vertybės ir normos ir taip bandoma rasti problemų sprendimus. „Vieno ciklo mokymasis, siekiant padidinti veiksmų efektyvumą, yra dominuojantis atsakas į klaidas ir yra išsiskiręs atliekant įprastines procedūras bet kurioje organizacijoje. Tačiau, ypač besikeičiančioje aplinkoje, vienos kilpos mokymasis iš tikrųjų gali sukelti ilgalaikį neveiksmingumą, taip pat sumažinti dviejų ciklų mokymosi galimybes” Girđauskienė ir kt. (2016, p. 307 – 308) teigia, „kad elgsena gali būti išmokstama ir keičiama tiek pagal veikos teoriją – vienguba kilpa, tiek keičiant pačią veiklos teoriją – dviguba kilpa.“ Fürstenberg ir Görzig (2020, p. 27) teigia, jei defektų taisymui reikia keisti organizacines vertybes ir normas, tuomet reikalingas dviejų ciklo mokymasis. Pasak Auqui-Caceres ir Furlan (2023, p. 744) organizacijos vertybės ir normos nėra susijusios su reikšmėmis, įsitikinimais ar prielaidomis, kurių žmonės laikosi, galima teigti, kad tai yra vertybės, įsitikinimai ar prielaidos, kuriomis žmonės iš tikrųjų naudojami atlikdami savo veiksmus darbinėje veikloje. Autoriai Basten ir Haamann (2018, p. 3-5) mini organizacinę žinių kūrimo teoriją, kuri apima socializaciją, eksternalizaciją, kombinaciją ir internalizaciją. Socializacija - tai žinių dalijimasis tarp sąveikaujančių asmenų (pvz., praktikantas mokosi stebėdamas ir mėgdžiodamas mentorių). Toks žinių dalijimasis yra ribotas, susijęs su organizacinių žinių kūrimu, pastebima, kad tokios žinios niekada netampa aiškiomis ir tokios žinios negali būti lengvai panaudojamos visoje organizacijoje. Eksternalizacija apima individualizuotų ar specializuotų profesinių žinių perteikimą į aišką formą. Kombinacija yra tai, kai žinomos žinios transformuojamos į kompleksiškas ir aiškiai išreikštas žinias, sujungiant, rūšiuojant ar kategorizuojant turimų žinių visumą, kurią turi skirtingi asmenys organizacijoje. Organizacijos vidinės turimos žinios gali būti derinamos su žiniomis, gautomis iš išorinių šaltinių. Dažniausiai tai apima žinių sklaidą tarp organizacijų narių. Internalizacija apima tai, kada aiškios žinios verčiamos į tyliąsias žinias. Taip pat autoriai pateikia penkis struktūrinius blokus, kurie apima sistemingą problemų sprendimą, eksperimentavimą, mokymąsi iš ankstesnės patirties, mokymąsi iš kitų, ir žinių perdavimą. Sistemingas problemų sprendimas reiškia, kad organizacija remiasi moksliniais metodais diagnozuojant galimas

problemas. Eksperimentavimas – tai kai organizacijos sistemingai ieško naujų žinių ir bando jas pritaikyti. Organizacijos gali rinktis tęstines programas ar demonstracinius projektus. Tęstinių programų tikslas kaupti žinias iš nuolat vykdomų mažų eksperimentų. Demonstraciniai projektai sutelkia dėmesį į sistemų pokyčius. Mokymasis iš ankstesnės patirties, reiškia, kad patirtis turi būti užrašyta ir laisvai prieinama organizacijos nariams, taip pat reiktų nepamiršti, kad tiek sėkmės, tiek nesėkmės yra svarbios, nes planavimas yra svarbi dalis mokymosi procese. Mokymasis iš kitų gali suteikti gilių įžvalgų. Lyginamoji analizė yra puikus pavyzdys, kaip naudojant ne vieną patirtį būtų galima palyginti organizacijų geriausių praktikų pavyzdžius ir parengti rekomendacijas, pagrįstas apgalvotais palyginimais su kitomis organizacijomis, norint surasti organizacijai geriausias alternatyvas. Klientai, taip pat svarbus faktorius, nes organizacijos sėkmė daugeliu atžvilgiu priklauso nuo klientų pasitenkinimo paslauga ar preke, o klientų poreikių išsiaiškinimas ir palyginimas leidžia organizacijai pasiekti savo tikslų. Galima teigti kad organizacijos gali mokytis tik imlijoje aplinkoje, kur organizacijos nariai yra atviri kritikai ir nesėkmėms. Žinių perdavimas yra svarbus organizacijoje, nes tai padeda idėjoms pasiekti maksimalų efektyvumą. Tik atsiranda keblumų dėl informacijos tikslaus suvokimo, nes informacija turi būti suvokiama visiems vienodai, o su specifine informacija atsiranda iškraipymų, bet žinių perdavimas leidžia iškilus problemoms jas išspręsti efektyviai.

Vadybinėje mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos išskirtos į mokymosi kultūros kūrimo, organizacinę mokymosi ir individualaus mokymosi strategijas. Išskiriamos žmogiškųjų išteklių – intensyvi strategija, dualinė arba poliarizacijos strategija ir mobilumo strategija. Organizacinio mokymosi teorija apima: vieno ir dviejų ciklų mokymąsi, organizacinę žinių kūrimo teoriją ir penkis struktūrinius blokus. Kaip matoma strategijose svarbiausia mokymosi procesas, kuris leidžia organizacijoms prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.

Apibendrinus vadybinę mokslinę literatūrą žmogiškųjų išteklių tobulinimas yra vienas iš svarbiausių organizacijos uždavinių, nes žmogiškieji ištekliai svarbūs organizacijai ne tik kaip darbo jėga, bet ir kaip pridėtinę vertę organizacijai kuriantis potencialas, ateityje galintis padėti organizacijai įveikti iškilusias kliūtis, vykdant projektus žmogiškieji ištekliai ir jų tobulinimas yra svarbus veiksnys projekto sėkmei. Manytina, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimo problemos gali būti susijusios su neveiksmingu žmogiškųjų išteklių tobulinimo parinkimu ir nepakankamu dėmesiu pačiam žmogiškųjų išteklių tobulinimui, dėl labai greitai kintančios aplinkos, taip pat kad vadovai visiškai nesugeba suteikti nuolatinio mokymosi galimybių, neteikia pirmenybės ugdymui ir koučingui, kuris padėtų darbuotojui realizuoti savo potencialą. Oficialios statistikos portalo duomenimis dauguma organizacijų skatina savo darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimą. Teigtina, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimo subjektai apima daug įvairių specialistų ir suinteresuotų šalių. Mokymosi programas gali rengti ir vykdyti pačios įmonės specialistai, bet mokymai gali būti vykdomi pasitelkiant ir išorės subjektus ar specializuotas agentūras, nes mokymasis ir

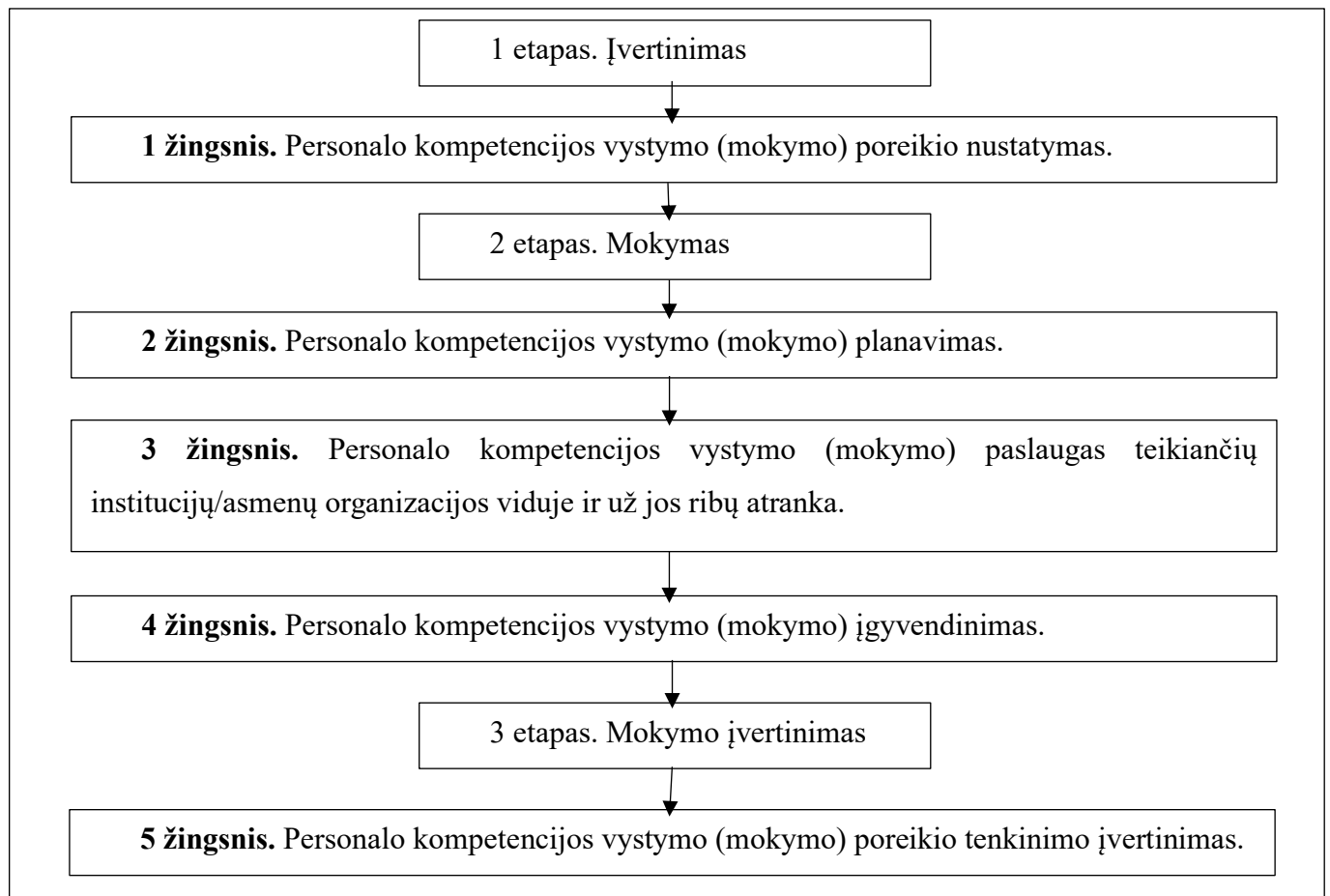
tobulinimasis yra reikšmingas pačio žmogiškojo kapitalo mokymosi plėtrai ir žinių kaupimui konkurencingoje darbinėje rinkoje. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos išskirtos į mokymosi kultūros kūrimo, organizacinę mokymosi ir individualaus mokymosi strategijas. Išskiriamos žmogiškųjų išteklių – intensyvi strategija, dualinė arba poliarizacijos strategija ir mobilumo strategija. Organizacinio mokymosi teorija apima: vieno ir dviejų ciklų mokymąsi, organizacinę žinių kūrimo teoriją ir penkis struktūrinius blokus. Strategijose svarbiausia mokymosi procesas, kuris leidžia organizacijoms prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.

Kitame skyriuje bus aptariami žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymo metodai ir žmogiškųjų išteklių tobulinimo metodai ir būdai bei kompetencijų modeliai.

2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMO POREIKIO NUSTATYMAS, METODAI, BŪDAI IR KOMPETENCIJOS MODELIAI

2.1 Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymas

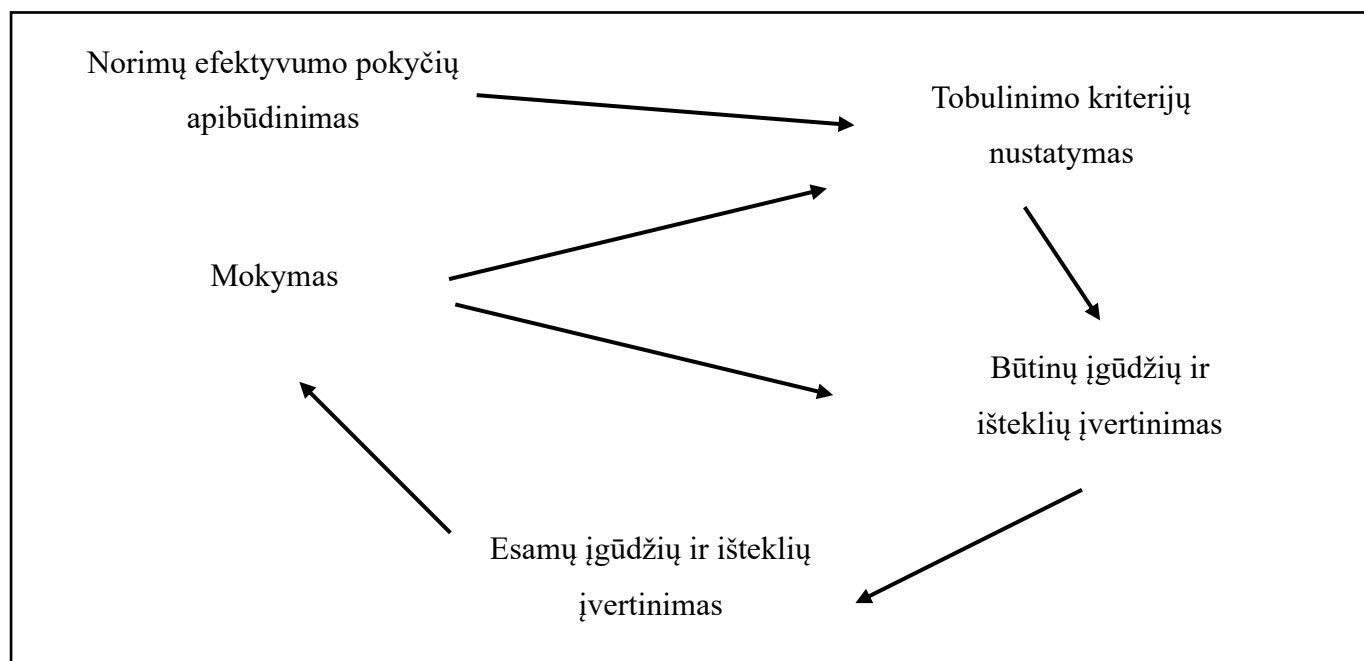
Anot Korsakienės ir kt. (2011, p. 157 -158) norint nustatyti žmogiškųjų išteklių ugdymo poreikius, būtų galima taikyti šiuos analizės metodus: stebėjimas, pokalbis (struktūrizuotas interviu), anketavimas (naudojant atvirus ir uždarus klausimus) bei darbo rezultatų analizė. Manytina, kad geriausia taikyti keletą analizės metodų, norint tikslingai išsiaiškinti ko reikia konkrečiu atveju, kad kvalifikacijos tobulinimas būtų orientuotas ir į organizacijos tikslus ir į pačio darbuotojo pageidavimus. Lipinskienė (2012, p. 30 – 31) teigia, kad personalo kompetencijos vystyme būtų galima išskirti tris etapus ir penkis žingsnius, kurie pateikiami 1 paveiksle.



1 pav. Personalo kompetencijos vystymas

Sudaryta darbo autorės pagal Lipinskienę (2012, p. 30-31)

Kaip matoma 1 paveiksle anot Lipinskienės (2012, p. 30-31) kompetencijos vystymas sudarytas iš įvertinimo, mokymo ir mokymo įvertinimo etapų, o šie etapai sudaryti iš šių žingsnių, pirmas žingsnis tai personalo kompetencijos vystymo (mokymo) poreikio nustatymas, kuris susideda iš organizacijos analizės, kuri leistų įsivertinti organizacijos verslo strategiją, personalo ugdymui prieinamus išteklius, bei atsakingų asmenų už mokymą paramą, individo analizės, kurios metu įvertinama turima darbuotojų kompetencija ir nustatoma ką darbuotojas turi tobulinti ir atliekama užduočių analizė, kuri pabrėžia ką reikia akcentuoti mokymuose. Antras žingsnis personalo kompetencijos vystymo (mokymo) planavimas, kuris apima mokymo tikslų formulavimą, planų ir programų rengimą. Trečias žingsnis personalo kompetencijos vystymo (mokymo) paslaugas teikiančių institucijų/asmenų organizacijos viduje ir už jos ribų atranka, kurios metu atrenkamos institucijos ar asmenys reikalingi žmogiškųjų išteklių tobulinimo paslaugoms teikti. Ketvirtas žingsnis personalo kompetencijos vystymo (mokymo) įgyvendinimas. Ir penktas žingsnis personalo kompetencijos vystymo (mokymo) poreikio tenkinimo įvertinimas, kurio metu siekiama nustatyti mokymosi rezultatus. Stancikas (2001, p. 120-122) pateikia mokymo ir tobulėjimo sugebėjimų modelį, kuris pateikiamas 2 paveiksle.



2 pav. Mokymo ir tobulėjimo sugebėjimų modelis

Cituota iš Stanciko (2001, p. 120)

Kaip matoma 2 paveiksle anot Stanciko (2001, p. 120-122) pirmiausia reiktų nusistatyti kokių pokyčių reikia organizacijai, nepamiršti, kad tobulinimo kriterijai turi būti nustatomi remiantis darbo atlikimo indikatoriais, testais, požiūrių tyrimais, interviu, darbo dienoraščiais, klausimynais ir pan. Vienas iš šaltinių vertinant kokių mokymų reiktų darbuotojams yra darbuotojų savęs vertinimas, kuris leidžia nustatyti kokių mokymų gali prireikti darbuotojams atliekant savo darbą dabar ir ateityje. Reiktų įsivertinti ar mokymai

reikalingi ir atitinka organizacijos reikmes. Taip pat reiktų nepamiršti įvertinti darbuotojų sugebėjimo lygių, kad mokymai būtų tikslingi. Viena iš svarbiausių dedamųjų mokymosi procese yra praktika, reiktų užtikrinti, kad darbuotojai tobulinantys savo žinias ir įgūdžius turėtų galimybę visa tai pritaikyti praktikoje.

Anot Armstrong ir Taylor (2022, p. 336) žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikių nustatymui būtų galima išskirti organizacijos, kolektyvų ir individualius poreikius, šiuo atveju kai žmogiškųjų išteklių tobulinimui analizuojama organizacijos poreikiai reiktų atsižvelgti į organizacijos verslo planus ir žmogiškųjų išteklių planus, kai vertinama kolektyvų poreikiai didesnę dėmesį reiktų sutelkti į apklausas ir kolektyvo veiklą ir augimo apžvalgą, vertinant individualius poreikius reiktų apžvelgti vaidmenų analizę ir mokymosi specifikaciją.

Pagal Stančinskaitę (2018, p.329, cit. iš Petrauskienė ir Stančinskaitė, 2018) kompetencijų valdymo poreikio atsiradimą gali sąlygoti globalizacija, pasikeitęs darbo pobūdis, besikeičianti aplinka, o viešojo valdymo srityje vykstantys spartūs ir nenutrūkstami pokyčiai skatina ieškoti naujesnių ir veiksmingesnių veiklos tobulinimo galimybių. Anot Rakštelytės ir Valicko (2018, p. 665) teigtina, kad tikrai tinkamas žmogiškųjų išteklių pritraukimo etapas neužtikrins rezultatyvios ir efektyvios žmogiškųjų išteklių veiklos, nes norint pasiekti teigiamus rezultatus, reikalingas tęstinis žmogiškųjų išteklių vystymas. Dirbant su žmogiškaisiais ištekliais ypatingas dėmesys turėtų būti skirtas žmogiškųjų išteklių vertinimo bei karjeros galimybėms. Pasak Taha ir Taha (2022, p. 188, cit. iš Agung ir Widnyana, 2020) reikalingas žmogiškųjų išteklių tobulinimo nuolatinis vertinimas, siekiant nustatyti bet kokias problemas, kurios gali kilti žmogiškųjų išteklių tobulinimo procese.

Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymui anot Akar ir Kambur (2021, p. 174-175, cit. iš Eubanks, 2019) vertinga pagalba gali būti iš dirbtinio intelekto, kadangi dirbtinis intelektas yra duomenimis pagrįsta technologija, kuris padėtų lengviau identifikuoti žmogiškiesiems ištekliais reikalingus įgūdžius ir pateikti naujų idėjų jų tobulinimui. Šiuo tikslu gali būti naudojama istoriniai duomenys ir nuspėjamoji analizė. Dirbtinis intelektas šį procesą nagrinėja atsižvelgdamas į žmogiškųjų išteklių ugdymą, skatinimą ir komandos formavimą. Naudodami dirbtinį intelektą žmogiškųjų išteklių ugdymo specialistai gali nustatyti kokių gebėjimų ir įgūdžių organizacijos darbuotojams reikės ateityje ir taip pat naudodami dirbtinį intelektą specialistai gali gauti žinių apie transformuojančius pokyčius organizacijoje. Kadangi dirbtinis intelektas gali valdyti didelius srautus duomenų, jis gali gauti informaciją realiuoju laiku iš vaizdo įrašų, nuotraukų ir garso srautų. Šiais ištekliais organizacija gali patenkinti savo poreikius. Su įmontuotomis analitinėmis galimybėmis, jis gali analizuoti duomenis ir atskleisti įžvalgas, kurios padės priimant sprendimus apie žmogiškuosius išteklis. Dirbtinio intelekto palaikomi talentų ugdymo sprendimai, pirmiausia tai „IBM“ organizacija su talentų sistema ir programinės įrangos organizacija „Entelo“, su „rnvoy“ programa gali išvardyti naujus įgūdžius, kurie jiems bus reikalingi ir darbuotojams, ir įmonei ateityje.

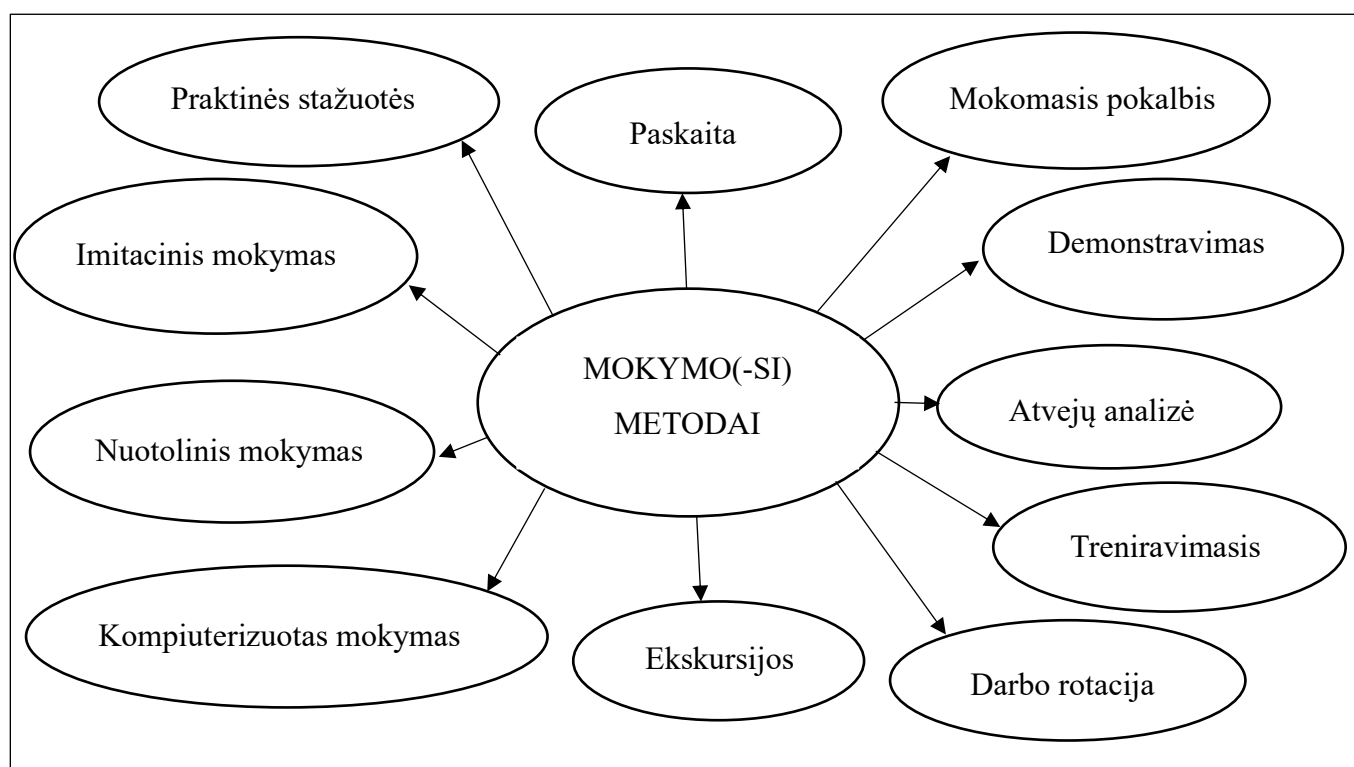
Pasak Gemünden, Lehner, ir Kock (2018, p. 36) projektuose į naujoves orientuotos organizacijos naudojami pateikiama informacija greičiau ir intensyviau. Tokios organizacijos aktyviai valdo idėjas, koncepcijas ir tiriamų galimų projektų srautus, tai padeda sukurti vertingesnius projektus ir leidžia rinktis optimaliausius sprendimus priimančioms asmenims. Inovacijų lyderiai projektuose žmogiškuosius išteklius nelaiko tai kas „duota“, jie vertinami kaip intelektinis ir socialinis kapitalas, kuris ne tik reprezentuoja pagrindines kompetencijas, bet ir leidžia organizacijoms greičiau prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos ir išnaudoti visas naujas galimybes. Tokios organizacijos ne tik puikiai veikia šiandieninėmis sąlygomis, bet ir yra geriau pasiruošusios ateities iššūkiams, jie ir formuoja ateities perspektyvas projektuose.

Vadybinėje mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatyme galima taikyti šiuos analizės metodus: stebėjimas, pokalbis (struktūrizuotas interviu), anketavimas (naudojant atvirus ir uždarus klausimus) bei darbo rezultatų analizė, išskiriami trys etapai ir penki žingsniai, kurie leidžia efektyviai įvertinti kokių mokymų reikia, sudaryti mokymo planus ir surasti organizacijas ar asmenis teikiančius šias paslaugas, bei įgyvendinti mokymus, o po mokymų įvertinti jų rezultatus. Mokslininkai išskiria, kad kompetencijų valdymo poreikio atsiradimą gali sąlygoti globalizacija, pasikeitęs darbo pobūdis, besikeičianti aplinka ir kad norint pasiekti teigiamus rezultatus žmogiškųjų išteklių veikloje, reikalingas tęstinis žmogiškųjų išteklių vystymas ir vertinimas. Taip pat žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikių nustatyme manoma, kad efektyviai gali veikti ir dirbtinis intelektas, kuris leistų nustatyti, kokių įgūdžių darbuotojų reikės organizacijai ateityje ir taip pat galėtų suteikti žinių apie transformuojančius pokyčius organizacijoje. Kitame poskyryje bus aptariama žmogiškųjų išteklių tobulinimo metodai ir būdai.

2.2 Žmogiškųjų išteklių tobulinimo metodai ir būdai

Armstrong ir Taylor (2023, p. 339-342) išskiria mokymąsi darbo vietoje (patirtinis mokymasis) ir savarankišką mokymąsi. Autoriai teigia, kad patirtinis mokymasis negali būti paliktas vystytis atsitiktinai ir naudojantis tokiu būdu reiktų įtraukti tokias priemones, kaip įvadinis mokymasis, planuojama patirtis, koučingas, mentorystė ir e-mokymasis. Taip pat labai svarbu asmeninio tobulėjimo planas, kuris apima tokius žingsnius: išanalizuoti esamą situaciją ir tobulėjimo poreikius, nusistatyti tikslus, paruošti veiksmų planą ir imtis veiksmų. Anot Lobanavos (2010, p. 83-85) norint parinkti mokymo metodus didžiausią įtaką tam daro organizacijos finansinės galimybės, turimi techniniai mechanizmai bei mokymo paslaugų teikėjų patirtis ir lankstumas. Tikslinantis dėl mokymo metodų reiktų atsižvelgti kas mokysis vadovai, tarnautojai specialistai ar darbininkai ir pagal tai nustatyti mokymo metodus mokymo tikslams pasiekti. Mokymo metodai skirstomi pagal tai, kur mokymai vyks. Mokymai gali vykti darbo vietoje norint darbuotojams

suteikti mokymus su praktika. Mokymai gali vykti ir ne darbo vietoje, kai darbuotojai semiasi žinių už darbovietės ribų paskaitose, seminaruose, diskusijose ar konferencijose. Reiktų nepamiršti, kad mokymai gali būti ir tiesioginiai ar distanciniai, kai informacija, žinios ir įgūdžiai perteikiami tiesiogiai bendraujant arba bendraujant per nuotolį, kompiuterių tinklais ir internetu. Pasak Korsakienės, Lobanovos ir Stankevičienės (2011, p. 160-161) galima išskirti, dvi svarbiausias ugdymo ir mokymo(-si) metodų raidos tendencijas, tai metodų tendencija, kai nuo tradicinės paskaitos pereinama prie naujoviškesnių grupinių metodų, kurie yra paremti darbuotojų įtraukimu į sprendimo paieškos procesą ir problemų priartinimu prie galimų problemų organizacijos viduje, taip pat savarankiško ir neformalaus mokymosi tendencijos, kai darbuotojas pats pasirenka, kaip, kada ir koku būdu tobulinti jam reikalingas kompetencijas. Lipinskienė (2012, p. 29-30) teigia, kad galima išskirti net 11 mokymosi metodų, kurie pateikiami 3 paveiksle.



3 pav. Mokymo(-si) metodai

Sudaryta darbo autorės pagal Lipinskienę (2012, p. 29-30)

Kaip matoma 3 paveiksle anot Lipinskienės (2012, p. 29-30) mokymo(-si) metodų galima išskirti ne vieną. Paskaita - tai žinių suteikimo būdas, kai suteikiama informacija ir atsakoma į klausimus besimokantiems mokytojo pagalba. Demonstravimas – tai kai žodinė informacija papildoma vaizdine medžiaga, kuri leidžia aiškiau suvokti dalyką ar procesą. Mokomasis pokalbis – visi besimokantys gali pateikti klausimus, o mokytojas į juos atsako, tai klausimų ir atsakymų mokymo(-si) pateiktis. Atvejų analizė – mokymasis vyksta mažose grupelėse, analizuojant realias situacijas, besimokantys teikia galimus sprendimo būdus problemai spręsti. Treniravimas – darbuotoją jo darbo vietoje gali mokinti labiau patyręs

darbuotojas arba vadovas, tokiu būdu įgyjami įgūdžiai reikalingi darbui atlikti. Darbo rotacija – tai suplanuotas darbo pobūdžio keitimas suplanuotu laiku. Praktinės stažuotės – tai struktūrizuotas mokymo būdas, kai darbuotojas dalyvauja auditorijoje mokymuose ir tuo pačiu mokosi savo darbo vietoje. Ekskursijos – darbuotojai mokosi stebėdami, vyksta valdymo ir praktikos studijos, jų metu dalijamasi patirtimi ir žiniomis. Nuotolinis mokymas – šis būdas taikomas tada, kai besimokantieji negali pasiekti ugdymo įstaigos, todėl organizuojamos videokonferencijos darbo vietoje prie kompiuterio. Imitacinis mokymas – kai besimokantieji dirba su tikrais ar imituojančiais įrengimais, šis metodas leidžia imituoti darbą, kai tiesioginis metodas per brangus ar pavojingas. Kompiuterizuotas mokymas – tai mokymai kompiuterinėmis programomis, leidžiantis tobulinti įgūdžius ir žinias, kai visa medžiaga pateikiama kompiuteriu ar kitokiomis vaizdinėmis priemonėmis. Anot Armstrong ir Taylor (2023, p. 321) žmogiškųjų išteklių tobulinimas gali būti formalus ir neformalus. Galima išskirti formalų mokymąsi, kuris gali vykti akis į akį darbovietėje, paskaitose ar mokymo centre, taip pat mokymasis gali vykti per įvairias skaitmeninio mokymosi formas. Neformalus mokymasis visų pirma yra mokymasis per patirtį ir gali būti valdomas savarankiškai arba turėtų būti suteikta pagalba iš vadovų, trenerių, mentorių ir socialinės žiniasklaidos. Sakalas (2012, p. 89) išskyrė, kad organizacinis mokymasis gali būti adaptyvus, mokymasis remiantis patyrimu ir kaip organizacijos žinių bazės plėtimas.

Anot Barroca ir kt. (2024, p. 358) organizacijose, kuriose taikoma Agile metodika žmogiškųjų išteklių (talentų) tobulinimas susideda iš nuolatinio tobulėjimo, perkvalifikavimo ir kvalifikacijos kėlimo, bei savarankiško mokymosi. Pasak Gemino, Reich ir Serrador (2020, p. 10) ieškant, kaip patobulinti projektų valdymo metodikas ankstesnis mokymasis yra atspirties taškas naujiems trynėjimams. Pabrėžiama, kad sparčiai vystantis projektų valdymui, procesų tobulinimui ir produktų kūrimui skatinama pokyčių organizacijos strategija, kultūra ir praktika bei pažanga technologijose. Al Jafa, Fraij, ir Várallyai (2021, p. 44) teigia, kad reiktų perimti geriausią praktiką iš Agile lanksčios projektų valdymo metodikos, kuri naudojama programinės įrangos kūrimui ir išbandyti žmogiškųjų išteklių vadyboje. Anot Pereira ir Russo (2018, p. 780) Agile metodų naudojimas skatina bendravimą tarp programinės įrangos kūrimo komandos ir kliento visą projekto kūrimo laikotarpį siekiant geriausios projekto kokybės. Pasak Lang ir Sharp (2018, p. 48) Agile valdymo metodika atsirado dėl netikrumo dėl techninių pokyčių, bei organizacinės ir verslo aplinkoje vykdomų plėtros projektų. Kaip teigia Khalil ir Khalil (2020, p. 567) Agile projektuose tampa svarbūs vadybos ir žinių sritys. Agile projektuose skatinamas žinių kūrimas ir jų mainai organizacijoje. Organizacijose atsiranda poreikis sukurti tokią aplinką, kurioje vyrautų Agile metodika, kuriant organizacijos kultūrą, nes tai tampa bendradarbiavimo praktikai palanki aplinka. Pastebėta, kad tokia aplinka buvo palanki keistis turimomis žiniomis ir kurti Agile bendradarbiavimo įrankius. Dirbant Agile metodika projektų vadovų mąstymas (jų atvirumas ir darbui lanksti aplinka) palengvino žinių valdymą

organizacijoje. Anot Imam ir Zaheer (2021, p. 470) dalijimosi žiniomis kultūra gali padėti darbuotojams (ypač tiems, kurie turi mažiau patirties ar kitokių reikalingų įgūdžių) susidoroti su stresinėmis situacijomis vykdant projektus. Burchardt Feldmann ir Thesing (2021, p. 753) teigia, kad projektų komandose žinios ir patirtis yra svarbios. Kadangi, darbuotojų laikas projekte dažniausiai būna trumpas ir jei darbuotojų įgūdžiai yra nepakankami taikant Agile metodiką darbuotojai gebėtų įvykdyti projektą, bet tam reikalinga motyvacija išmokti Agile metodikos taikymo komandoje. Kaip teigia Reiff ir Schlegel (2022, p. 55) Agile metodika padidina motyvaciją, bei pagerina komunikaciją ir dalinimąsi žiniomis organizacijoje. Pasak Edison, Conboy ir Wang (2021, p. 2726) dideliuose projektuose, kai kuriamos didelio masto programinės įrangos, Agile metodika padeda susidoroti su pagrindiniais iššūkiais, tokiais kaip, tarp komandinis koordinavimas, projekto paleidimo planavimas ir programinės įrangos architektūra, bei dalijimasis žiniomis. Dalijimasis žiniomis ir bendruomenė gali padėti plėtoti žinių tinklus ir socialinį kapitalą. Anot Bhatti ir kt. (2021, p. 993) dalinimasis žiniomis yra labai svarbus dirbant komandose. Pasak Purwandi (2024, p. 50) taikant Agile metodiką tikimasi paspartinti efektyvų žmogiškųjų išteklių vadybos įgyvendinimą. Teigiama, kad geriau investuoti į reguliarias tobulėjimo programas ir treniruotes komandos nariams. Tai padėtų užtikrinti, kad žmogiškųjų išteklių žinių bazė bus atnaujinama naudojantis naujausiomis pramonės praktikomis ir technologijomis, gerinant žmogiškųjų išteklių įgūdžius ir produktyvumą. Nuolatinės mokymosi iniciatyvos, gali būti būsimų projektų sėkmės pagrindas. Kaip teigia komunikabilumas, lyderystė, darbas komandoje ir bendradarbiavimas, lankstumas, problemų sprendimas, orientacija į tikslą, darbuotojų tobulinimas, poveikis ir įtaka, suinteresuotųjų šalių valdymas, išlaidų valdymas ir išteklių vadyba buvo įvardyta kaip pagrindinės projektų vadovų kompetencijos.

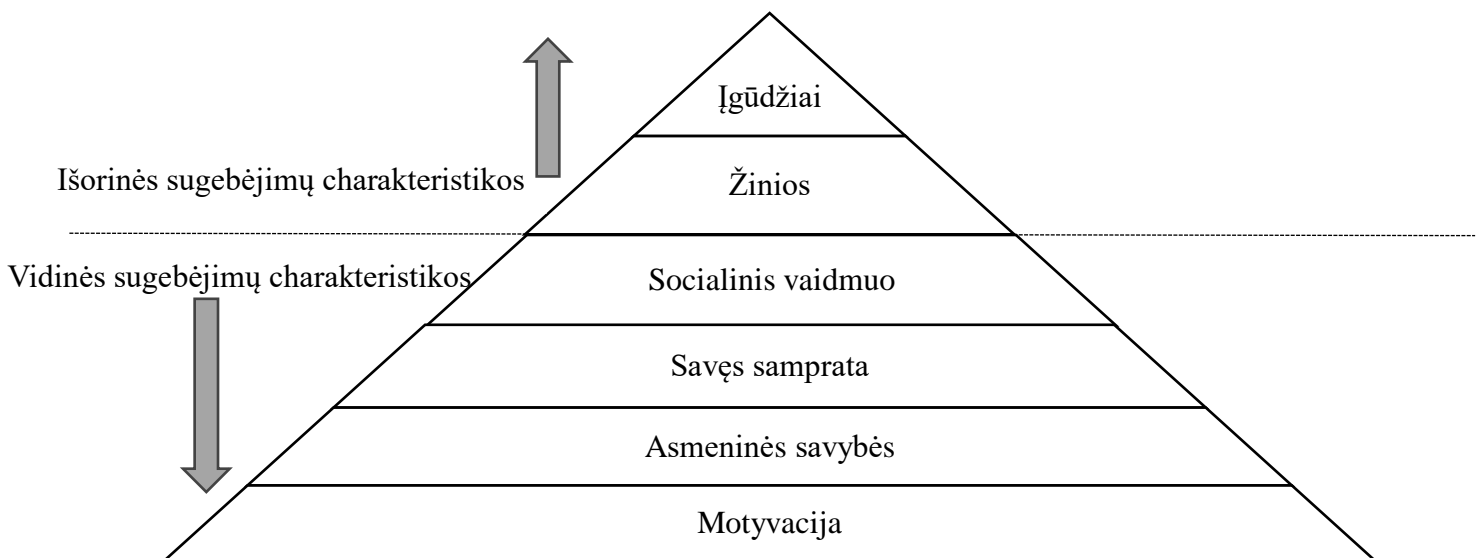
Vadybinėje mokslinėje literatūroje pateikta pakankamai informacijos apie žmogiškųjų išteklių tobulinimo metodus ir būdus. Galima išskirti metodų raidos tendencijas, tai metodų ir savarankiško ir neformalaus mokymosi tendencijos. Gali būti formalūs ir neformalūs žmogiškųjų išteklių tobulinimo tenkinimo būdai. O mokymosi metodai varijuoja patys įvairiausi. Išskirta žinių ir patirties svarba vykdant projektus, o žinių dalinimasis yra svarbus aspektas dirbant komandose, o svarbiausia yra investicija į tobulėjimo programas ir treniruotes komandos nariams, o nuolatinės mokymosi iniciatyvos, gali būti būsimų projektų sėkmės pagrindas Kitame poskyryje bus aptariama žmogiškųjų išteklių tobulinimo kompetencijos modeliai.

2.3 Žmogiškųjų išteklių tobulinimo kompetencijos modeliai

Bhanu ir Sivakalyankumar (2022, p. 52) pabrėžia, kad organizacijos gali sukurti ir išlaikyti konkurencingumą dėl ateities darbuotojų, jei geba tinkamai identifikuoti savo darbuotojų kompetencijas.

Reikėtų pabrėžti, kad gali kilti iššūkių išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, kurie atitiktų darbų reikalavimus ir kitus įvairius kitokius darbdavių poreikius. Organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip gerai kompetencijos yra integruotos ir praktikuojamos su žmogiškųjų išteklių funkcijomis, tai padeda sukurti veiksmingą kompetencijomis grįstą modelį, kuris padeda žmogiškiesiems ištekliams sutelkti dėmesį į turimas kompetencijas ir kompetencijas, kurios gali būti reikalingos ateityje, taip pat išskiriama, kad kompetencijų žemėlapis padeda darbuotojams turėti platesnį požiūrį kuo darbuotojai skiriasi vieni nuo kitų. Turint reikiamas kompetencijas, kurios įgyjamos per ugdymo procesą darbuotojai geba atlikti įvairias užduotis ir būti konkurencingi. Pabrėžiama, kad du darbuotojai turintys tą patį išsilavinimą, gali turėti visiškai skirtingas kompetencijas. Įrodyta, kad kompetencijos yra vertingesnės už intelektą, kai kompetencija reiškia elgesį ir darbo atlikimo būdą, kai paskirtas darbas įvardijamas atliktas sėkmingai. Luo (2018, p. 236) išskyrė, kad kompetencijos modelis yra kompetencijų struktūra, kuri apjungia išskirtinius rezultatus, bei konkrečias pareigas ir yra svarbus žmogiškųjų išteklių valdymo procese, taip pat ir žmogiškųjų išteklių tobulinimo procese.

McClelland (1973, p. 2 – 3, cit. iš Yuan ir Zhang, 2022) pirmasis pasiūlė kompetencijos charakteristikų sąvoką ir kompetencijas išskyrė į šešis lygius. McClelland (1973, p. 10, cit. iš Chanpayom ir kt., 2021) palygino ledkalnio modelį su žmogaus kompetencijomis, kai dalis virš vandens yra vertinama kaip žmonių kompetencijos, kurias galima lengvai pastebėti, o dalis likusi po vandeniu vertinama, kaip paslėptos kompetencijos, kurioms reikia daugiau laiko arba daugiau sąveikos, kad būtų pastebėta. Yuan ir Zhang (2022) teigia, kad tarptautiniu mastu pripažinti kompetencijų bendrieji modeliai: ledkalnio modelis ir svogūnų modelis. Ledkalnio modelis pateikiamas 4 paveiksle.

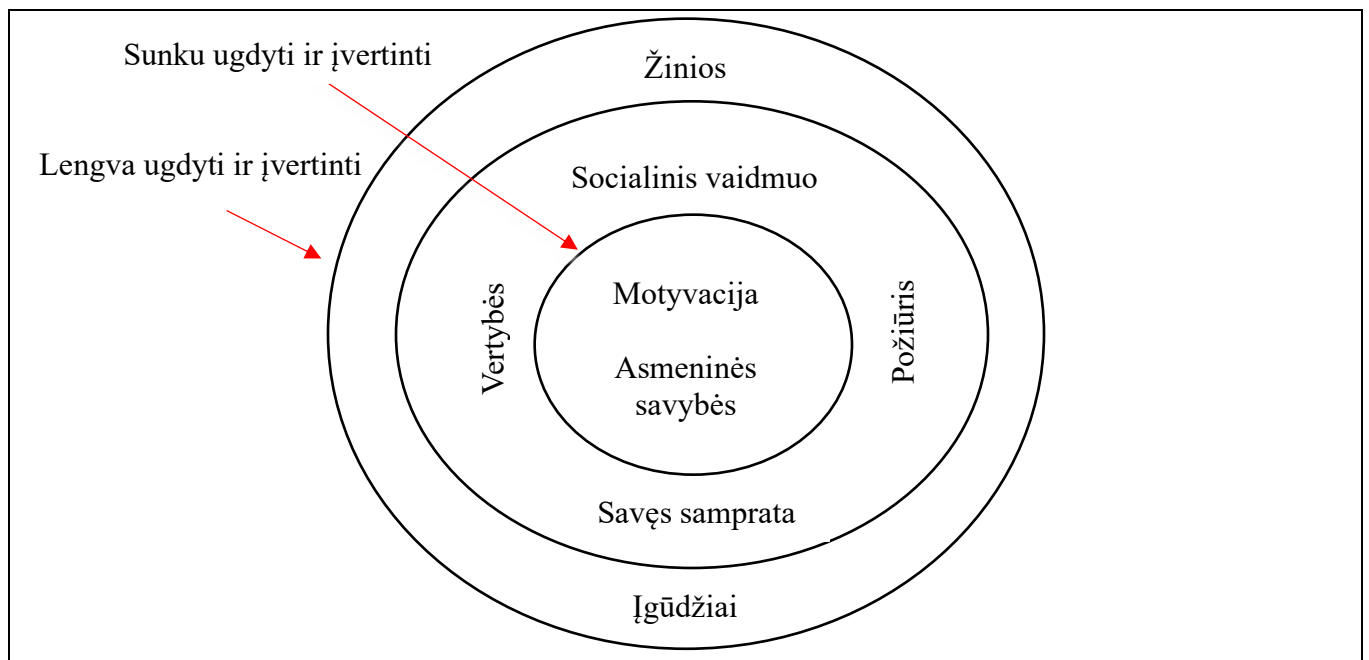


4 pav. Ledkalnio (Iceberg) kompetencijų modelis

Cituota iš Yuan ir Zhang (2022, p. 3)

Kaip matoma 4 paveiksle anot Yuan ir Zhang (2022, p. 3) ledkalnio kompetencijų modelis susideda iš dviejų dalių. Pirmoji tai išorinės sugebėjimų charakteristikos, kurios yra aiškiai išreikštos ir matomos, tai įgūdžiai ir žinios. Antroji vidinės sugebėjimų charakteristikos, kurias pastebėti sunkiau, tai socialinis vaidmuo, savęs samprata, asmeninės savybės ir motyvacija. Chanpayom ir kt. (2021, p. 10 – 11) teigia, kad ledkalnio modelis susideda tik iš penkių elementų. Pateikiamos kompetencijos, kurias galima lengvai pastebėti, tai įgūdžiai, kurie atspindi asmens kompetencijas arba gebėjimus ką nors daryti, kol tampa įgudęs tai atlikti, taip pat žinios, kurios reiškia žinias arba asmens duomenis. Išskiriamos paslėptos kompetencijos, tokios, kaip savęs vaizdas/atributai reiškiančios savybes, manieras, mąstymą, nuostatas ir normas, bruožai reiškiantys fizinę išvaizdą, kurią gali paveikti žmogus ir motyvas reiškiantys stimulą arba motyvacija tam tikromis aplinkybėmis.

Spencer ir Spencer (1993, p. 144, cit. iš Alami ir kt., 2022) pateiktame svogūnų modelyje kompetencijos padalintos į tris sluoksnius, turinčius stipresnę hierarchijos jausmą nei pateikiamame ledkalnio modelyje. Išorinis sluoksnis apima žinias ir įgūdžius, vidurinis sluoksnis apima vertybes, savęs sampratą, socialinius vaidmenis ir nuostatas, o vidinis sluoksnis yra giliausias individo gebėjimų lygis, apimantis motyvaciją ir asmenines savybes. Yuan ir Zhang (2022, p. 3) išskiria svogūnų kompetencijos modelį, kuris pateikiamas 5 paveiksle.



5 pav. Svogūno (Onion) kompetencijų modelis

Cituota iš Yuan ir Zhang (2022, p. 3)

Kaip matoma 5 paveiksle anot Yuan ir Zhang (2022, p. 3) svogūno kompetencijų modelis susideda iš kompetencijos charakteristikos elementų, kurie yra gana lengvai stebimi ir vertinami bei lengviausiai ugdomi, tai įgūdžiai ir žinios. Taip pat kompetencijos charakteristikos elementų, kuriuos sunku ugdyti ir

įvertinti, tai vertės jausmas, savęs samprata, socialinis vaidmuo ir požiūris, bei motyvacija ir asmeninės savybės. Svogūno modelyje stebime atsirandančią dar dvejias charakteristikas, tai savęs vertinimas ir požiūris. Li (2024, p. 144 – 145) pateikia svogūno modelį išskirdamas, kad jį sudaro keli sluoksniai ir kiekvienas sluoksnis apibūdina skirtingus veiksnius, turinčius įtakos elgesiui ir pažangai. Išoriniai sluoksniai pateikiami, kaip aplinka ir elgesys. Sekančiai pateikiamas kompetencijos sluoksnis, apimantis žinias ir įgūdžius, įgalinantis elgesio potencialą. Kompetencijos inicijuoja rodomą elgesį, kurį, savo ruožtu, formuoja pagrindinės savybės įsitikinimų klodai. Įsitikinimų sluoksnis tarnauja kaip vidinis postūmis, skatinantis veiksmus ir turintis įtakos abiem elgsenos ir kompetencijos raidai. Po to slypi tapatybės sluoksnis, apimantis profesinės asmenybės suvokimą, apimančią savęs tapatybę ir vaidmenis, taip pat profesinės tapatybės integraciją į jų savęs sampratą. Giliausiam lygyje slypi misijos sluoksnis, kai gilinimasis į asmenines vertybes ir gyvenimo siekius, sudarantis vidinės motyvacijos versmę ir pagrindinę tobulėjimo sritį. Šis matmuo glaudžiai persipina su pagrindinėmis vertybėmis ir siekiais. Sąveika ir įtakos persmelkia šiuos sluoksnius, skatindamos dvikryptę vidinio ir išorinio sąveikos sluoksnius, kurios formuoja individualias tobulėjimo trajektorijas.

Yuan ir Zhang (2022, p. 3) taip pat pateikia apibendrintą trapecijos kompetencijos modelį, kuris pateikiamas 6 paveiksle.



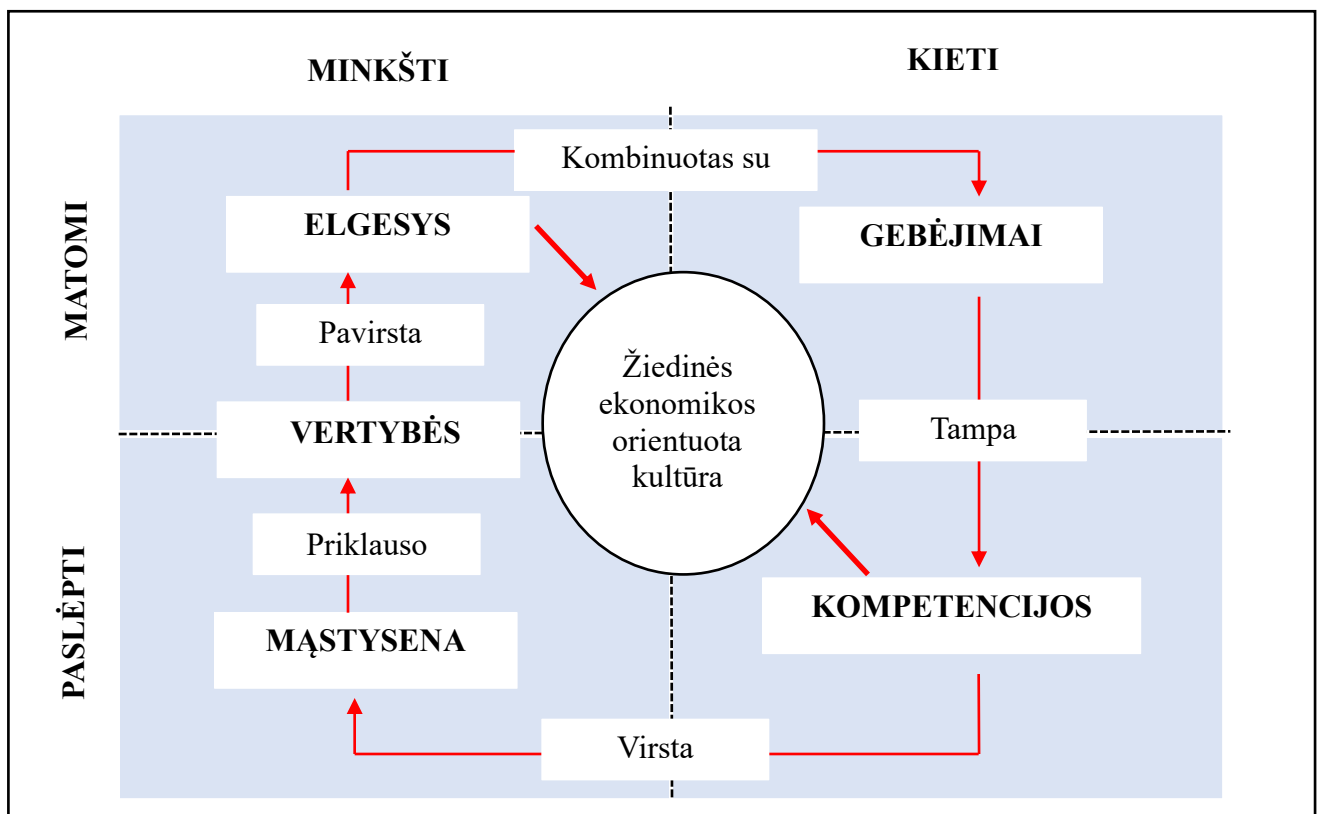
6 pav. Trapecijos kompetencijų modelis

Cituota iš Yuan ir Zhang (2022, p. 3)

Kaip matoma 6 paveiksle anot Yuan ir Zhang (2022, p. 3) trapecijos kompetencijų modelis susideda iš kompetencijos charakteristikos elementų, kurie nebeskiriami į matomus ar nematomus. Pirmiausia išskiriama darbo elgesys, žinios ir įgūdžiai, bei socialinis vaidmuo ir savęs samprata, charakteristika ir

motyvacija. Cao ir Zhang (2022, p. 4 – 5) išskyrė trapecijos kompetencijų modelį, kuris dar vadinamas kopėčių kompetencijų modelis į šešis lygius iš viršaus į apačią einančias sritis, viršuje išskirtos žinios ir gebėjimai, socialiniai vaidmenys, savęs samprata, asmeniniai bruožai ir motyvai. Tarp jų – savęs samprata, išskiriama, kaip individualios tapatybės suvokimas ir supratimas. Galima išskirti, kad kopėčių viršus yra matoma asmeninio veikimo elgsenos atspindys, kuris veikiamas įvairiu laipsniu kitos kopėčių dalys, įtakoja asmens darbo tikslų atspindį, taigi nustatantis aukščiausią kopėčių asmeninio veikimo elgesį.

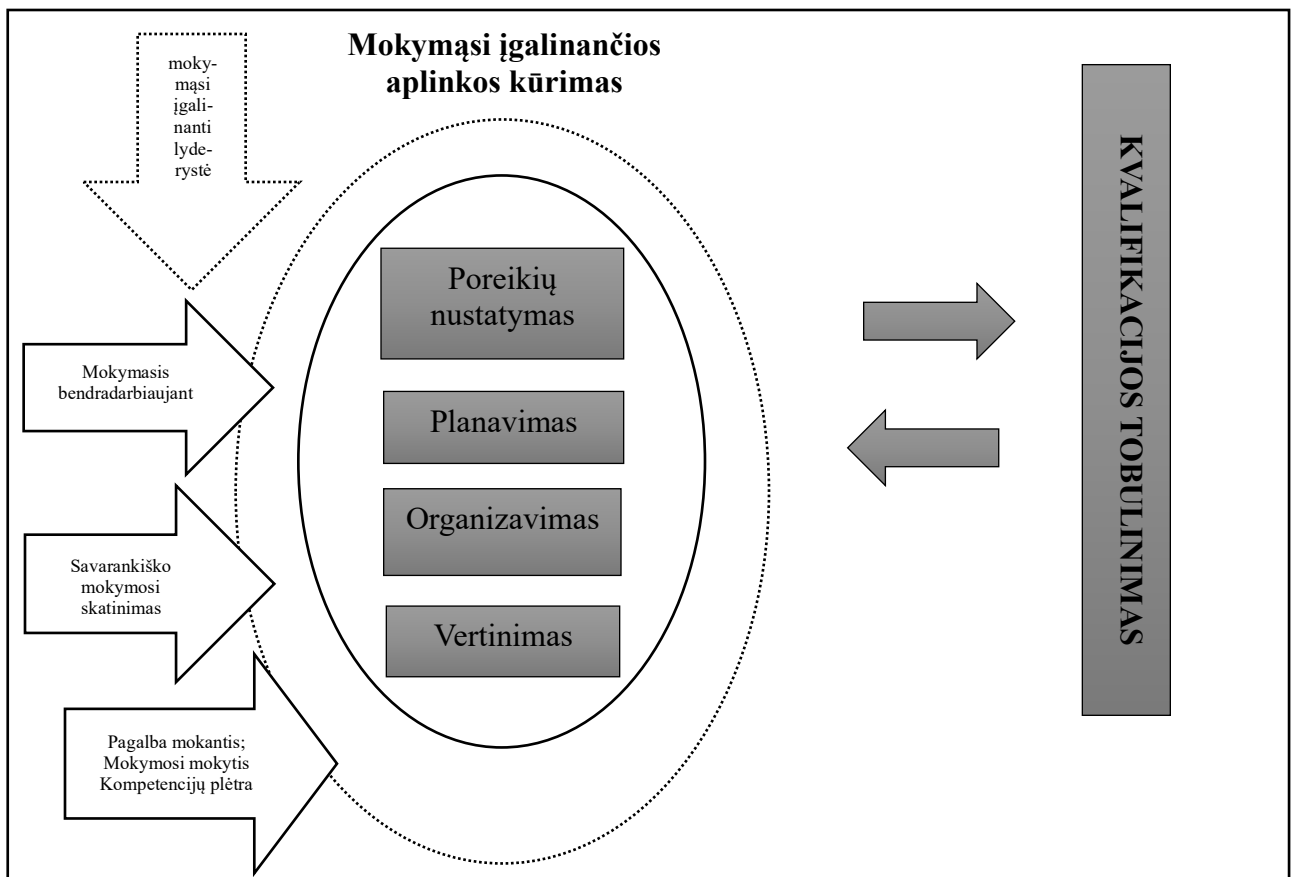
Pasak Jucevičienės ir Lepaitės (2000) kompetencija, tai hierarchinis struktūrinis darinys, nes skirtinga kompetencija reikalinga skirtingai veiklai atlikti. Išskiriamos keturių rūšių kompetencijos: pirmiausia tai darbo atlikimui reikalingos meistriškai išmoktos elgsenos lygio kompetencijos tiksliai atitinkančios darbo vietos reikalavimus ir sudarytos iš aiškiai išskiriamų sudedamųjų. Antra darbo tobulinimui reikalingos pridedamoji kompetencija, kuri grindžiama ne tik meistriškai išmokta elgsena, bet ir tam tikru žinojimu. Trečia tai darbo vidiniu ir išoriniu sąlygų keitimui reikalinga integruota kompetencija kai elgsenos ir žinojimo integracija grindžiama esminę kaitą sąlygojanti veikla. O naujo darbo kūrimui ir kvalifikacijos perkėlimui į naują veiklos situaciją reikalinga holistinė kompetencija, sąlygojama visuminio požiūrio į ugdymą. Bertassini ir kt. (2021, p. 3169-3170) išskyrė penkis statybinius blokus orientuotus į žiedinės ekonomikos orientuotą kultūros kaitą, kurie pateikiami 7 paveiksle.



7 pav. Penki statybiniai blokai orientuoti į žiedinės ekonomikos orientuotą kultūros kaitą

Cituota iš Bertassini ir kt. (2021, p. 3168)

Kaip matoma 7 paveiksle Bertassini ir kt. (2021, p. 3168) išskiria minkštus ir kietus, bei matomus ir paslėptus statybinius blokus. Minkštųjų statybinių blokų dalys yra elgesys, vertybės ir mąstysena, kurie atspindi aspektus, kuriuos formuoja organizacijos identitetas ir elgesio ypatumai. Šie aspektai, susiję su kolektyviniu žmogaus elgesiu organizacijos viduje. O kietiesiems priskirti gebėjimai ir kompetencijos, kurie atspindi techninius aspektus ir apima organizaciją, kaip infrastruktūrą, dalijamasi žiniomis pranašumą, technologijas ir gebėjimą įgyvendinti strategijas. Matomus statybinius blokus lengva stebėti ir keisti, tuo tarpu paslėptus statybinius blokus pastebėti ir juos keisti yra sunkiau. Galima išskirti, kad kiekvienas statybinis blokas daro įtaką kitam. Mąstysena priklauso nuo vertybių, vertybės pavirsta kasdieniu elgesiu ir kombinuotas su gebėjimais, tai reiškia, kada derinamas su tinkamomis teorinėmis žiniomis (kvalifikacija) ir gebėjimai tampa kompetencijomis. Gebėjimai tampa kompetencija, kai jie yra įgyvendinami pakartotinai ir kai juos palaiko požiūris (vertės, mąstysenos ir elgesio derinys). Teigtina, kad į žiedinę ekonomiką orientuotos kompetencijos gali būti suprastos kaip derinių visuma apimančios žinias, įgūdžius ir nuostatas, kurios leidžia pasiekti sėkmės nuosekliai atliekant užduotis ir problemų sprendimus pagal žiedinės ekonomikos principus. Dačiulytė ir kt. (2012, p. 244 – 246) pateikia žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje modelį, paremtą mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimu, kuris pateikiamas 8 paveiksle.



8 pav. Žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje modelis

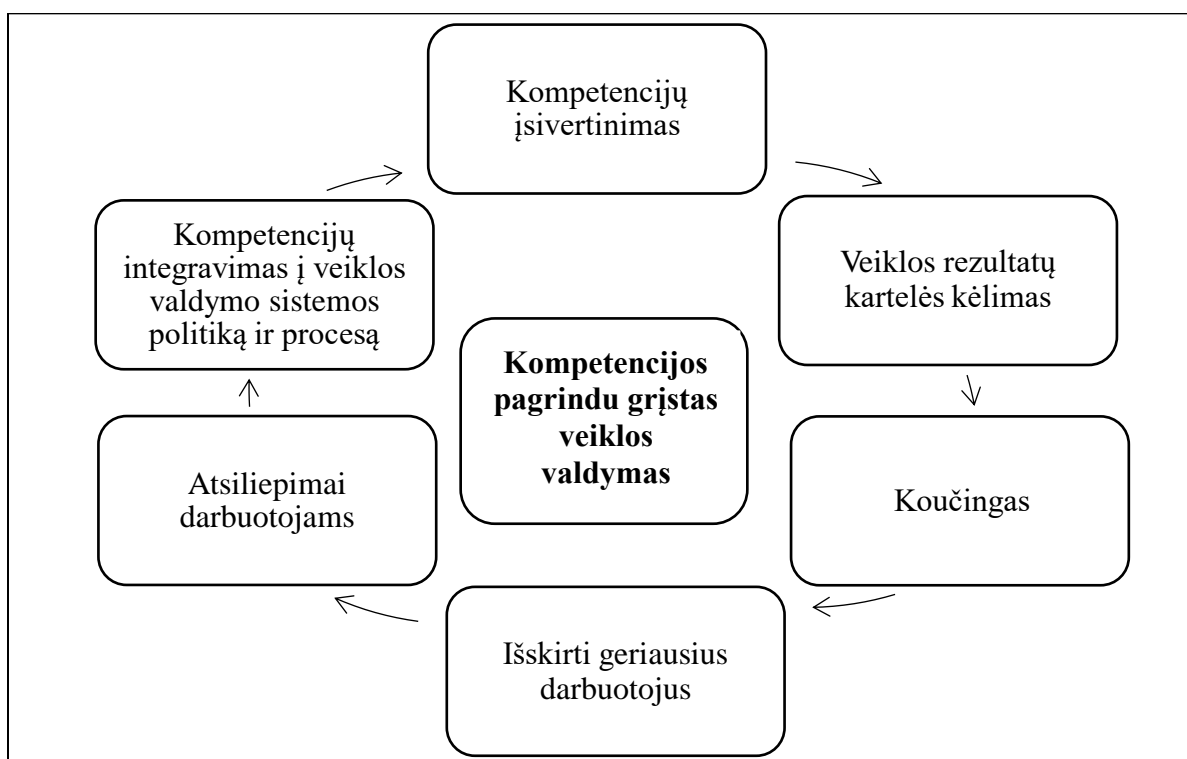
Cituota iš Dačiulytės ir kt. (2012, p. 245)

Kaip matoma 8 paveiksle anot Dačiulytės ir kt. (2012, p. 245) kvalifikacijos tobulinimas gali remtis mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimu, kuriame pirmiausia išskiriama mokymąsi įgalinanti lyderystė, motyvacijos, kuri supranta tobulėjimą, kaip organizacijos vertybę, taip pat suteikiant pagalbos mokantis, kompetencijų plėtojimo mokymosi srityje kai pamažu integruojamas savarankiškas mokymasis ir saviugdos skatinimas. Šio modelio pranašumas, kad darbas organizuojamas kaip aplinka mokymuisi pačioje organizacijoje, o tai sąlygoja geresnes sąlygas darbuotojų kompetencijų pokyčiams ir taip atsiveria tobulėjimo galimybės ir pagal darbo sutartis dirbantiems darbuotojams.

Sakalas (2012, p. 84 – 86) išskiria profesinę, metodinę, socialinę, asmeninę ir veiklos kompetencijas. Individo parengimas profesinėje srityje parodo profesinę kompetenciją, komponuoti žinias pagal susidariusias situacijas parodo metodinę kompetenciją. Komunikacija ir gebėjimas dirbti grupėje parodo socialinę kompetenciją. Individo charakterio bruožai siejama su asmenine kompetencija, o visų šių kompetencijų sąveika yra veiklos kompetencija. Individo galėjimas ir norėjimas yra du komponentai reikalingi kompetencijų realizavimo lygiui. Raudeliūnienė (2016, p. 46 - 48) kompetenciją sieja su gebėjimais, mokėjimais ir įgūdžiais. Taip išskirtos socialinė, profesinė, metodinė valdymo ir tarpkultūrinė kompetencija. Girdauskienė ir kt. (2016, p. 312 – 332) išskyrė, kad formuojant kompetenciją, labai svarbu asmeninė darbuotojo motyvacija. Pasak Čėsniienės ir kt. (2012, p. 219) darbuotojų turimi kompetencijų portfeliai, bei gebėjimai plėtoti jį tinkama linkme yra sėkmingos karjeros rodiklis.

Collins ir Mulder (2007, p. 15-16) tirdami kompetencijų ugdymą organizacijose pateikė tokias išvagas, kad didžiausi žmogiškųjų išteklių valdymo efektai yra šie: gerinti darbuotojų veiklą, siūlyti geresnes tobulėjimo galimybes ir gerinti darbuotojų motyvaciją. O svarbiausi mokymo ir tobulėjimo veiksniai yra: geresnė mokymo ir tobulėjimo pridėtinė vertė, mokymosi ir tobulėjimo skatinimas bei mokymosi kultūros gerinimas organizacijoje. Taip pat buvo pateikti ir kiti mokymo ir tobulėjimo veiksniai, kurie išryškėjo tyrime: geresnis mokymo ir mokymosi programų pagrindas, geresnis mokymo veiklos atrankos pagrindas, patobulinti patarimai dėl dalyvavimo mokymuose, geresnis derinimas su organizacijos strategija, geresnis savaiminio mokymosi panaudojimas, darbuotojų noro mokytis didinimas, darbo vietos mokymosi potencialo optimizavimas, geresnis derinimas su personalo valdymu, rezultato vertinimo kriterijų apibrėžimas matavimai. Garalis ir Strazdienė (2005, p. 109) teigia, kad kompetencijos įgyjamos individo, komandos ir sistemos (organizacijos) lygmenyje. Anot Rother (2013, p. 247 - 276) kai bandote kiekvieną darbuotoją išmokyti elgtis ir mąstyti tam tikru būdu, vadinasi kuriate organizacijos kultūrą. Pirmiausia reiktų eksperimentuoti, nes kiekvienai organizacijai gali tikti vis kitokie metodai. Taip pat atmesti tai, kas yra neveiksminga. Išskiriama, kad mokymasis klasėje reikalingas, bet tai tik būdas suteikti žinių, reiktų nepamiršti, kad jei tos žinios nebus pritaikytos praktiškai jos bus pamirštos. Organizacija gali kviestis konsultantus tik nurodyti instruktavimo gairėms, taip pat gali su jumis eksperimentuoti, tačiau organizacijos

darbuotojų gebėjimų ugdymu turi rūpintis vadovai. Reiktų rasti ir rezultatų apskaitos ir skatinimo sistemą, kuri tiktų organizacijai, tikintis norimų pokyčių. Ir nepamiršti, kad reorganizacija ne visada išėitis, tam labiausiai padeda žmogiškųjų išteklių gebėjimų ir įgūdžių ugdymas. Otoo (2019, p. 952) teigia, kad jaučiama didžiulė įtaka darbuotojų kompetencijoms per mokymus ir tobulėjimą. Išskiriama, kad mokymas ir tobulėjimas turi įtaką kompetencijoms, kai mokymų metu išmoktos žinios ir įgūdžiai yra naudojami, taip pat išskirta, kad mokymų programos turėtų atitikti darbuotojų poreikius ir siektina, kad vadovai mokymo programas atrinktų pagal tai, kad atitiktų organizacijoms reikalingų mokymų poreikius. Chandawarkar ir kt. (2019, p. 766 – 768) teigia, kad organizacijoms siekiant sukurti kompetencijomis pagrįsto patikimumo veiklos valdymo sistemą, kur svarbiausias kriterijus yra organizacijos veiklos rezultatai ir kur tikslu pagrįsta sistema neduoda norimų rezultatų, lyderystės kompetencijos modelis yra svarbus. Kompetencijos pagrindu grįstas veiklos valdymas pateikiamas 9 paveiksle.



9 pav. Kompetencijos pagrindu grįstas veiklos valdymas

Cituota iš Chandawarkar ir kt. (2019, p. 767)

Kaip matoma 9 paveiksle anot Chandawarkar ir kt. (2019, p. 766 – 768) kompetencijos pagrindu grįstas veiklos valdymas turėtų susidėti iš pačių darbuotojų kompetencijų įsivertinimo, rezultatų kartelės kėlimo, koučingo, išskirti geriausius darbuotojus, teikti atsiliepiamus darbuotojams ir įtraukti kompetencijas į veiklos valdymo sistemos politiką ir procesą. D’Mellob ir kt. (2020, p. 9) pateikia apibendrintą kompetencijų modelį, kuris padėtų spręsti problemas. Pagrindiniai šio modelio aspektai yra konstravimas, tai kai bandoma išreikšti savi idėjas ir bandoma suprasti kitų idėjas, dalindamiesi žiniomis, bandoma pasiekti geriausius

rezultatus. Taip pat vienas iš aspektų yra derybos/koordinavimas, kai komanda bando pasiekti sutartą problemų sprendimo planą ir sutaria jį vykdyti. Paskutinis aspektas yra komandos funkcijos palaikymas, kuris palaiko komandos dinamiškumą. Konstravimo periodu komandoje siekiama dalintis problemos supratimu tarpusavyje ir galimų sprendimų pateikimu ir sukuriama bendras pagrindas dėl galimų sprendimo būdų, naudojantis kolegų idėjomis. Derybų/koordinavimo metu siekiama atsakyti į kitų klausimus ir idėjas ir stebėti pasirinktą problemos sprendimo būdo vykdymą. Komandos funkcijos palaikymo metu stebima, kaip komanda atlieka individualius vaidmenis bei siekiama, kad komandos nariai imtųsi iniciatyvos siekti pažangos bendradarbiavimo procese.

Kirby (2023, p. 6) teigia, kad projekto sėkmė gali priklausyti nuo projekto vadovo kompetencijų ir asmeninių savybių, tai gali lemti ir projektų vadovų įdarbinimo ir atrankos sprendimo, kvalifikacijos kėlimo ir sertifikavimo niuansus. Pasak Liu ir kt. (2018, p. 14) atrenkant projekto vadovą pirmenybę reiktų teikti, tam vadovui kuris turi veiksmingo vadovavimo ir organizavimo, tikslo valdymo, ir emocinio intelekto kompetencijas. O vėlesniu laikotarpiu reiktų pasirūpinti projekto vadovų mokymu ir švietimu ir tai turėtų būti pagrindiniu veiksmu, norint pasiekti projekto sėkmei. Anot Khattak ir Mustafa (2019, p. 1340) projektų valdymo kompetencijos yra teigiamai susijusios su projekto vykdymu. Galima teigti, kad projekto valdymo kompetencijos turi didžiausią įtaką projekto rezultatams. Teigtina, kad didėjant projektų vadovo projektų valdymo kompetencijoms projekto našumas gali būti pagerintas. Taip pat esant neigiamam sudėtingumo poveikiui, jis gali būti įveiktas įgyvendinant projektų valdymo kompetencijų dimensijas ir galiausiai galima pagerinti projektų našumą. Pasak Ahmed, Cheema, ir Philbin, (2021, p. 19 – 20) projektų vadovui labai svarbūs planavimo ir organizavimo įgūdžiai, kurie leidžia pasiekti projekto tikslus Tačiau pritaikytos lyderystės kompetencijos, tokios kaip tobulėjimas/augimas, išteklių valdymas, bendravimas, pasiekimas, kritiškumas analizė, įgalinimas, organizacinis/strateginis planavimas ir kt. vadovui turėtų padėti padidinti projekto sėkmės tikimybę ir padėti sumažinti projekto riziką. Aaltonen, Kähkönen ir Moradi (2020, p. 559) įvardijo komunikabilumą, lyderystę, komandinį darbą ir bendradarbiavimą, lankstumą, problemų sprendimą, orientacija į tikslą, kitų ugdymą, poveikį ir įtaką, suinteresuotųjų šalių valdymą, kaštų valdymą, ir išteklių valdymą, kaip pagrindines projektų vadovų kompetencijas. Habib ir kt. (2021, p.14) teigia, kad jei viešojo sektoriaus organizacijos nori padidinti projekto sėkmės tikimybę, jie turėtų sutelkti dėmesį į žinias, patirtį, technologinius įgūdžius, projektų valdymo supratimą ir tarpasmeninius įgūdžius. Šios kompetencijos projekto vadovams ne tik padeda pasiekti projekto tikslą, bet taip pat padeda efektyviai panaudoti ribotus išteklius viešojo sektoriaus organizacijose. Kaip teigia Gruden ir Stare (2018, p. 107) lyderystės kompetencijos yra svarbios efektyviam projekto vykdymui. Šiai kompetencijai turėtų būti teikiama pirmenybė mokymuose, bet lygiai taip pat svarbu yra turėti motyvacijos tobulėjimui.

Bourgeois ir kt. (2016, p. 4) išskiria pagrindines ateities darbo rinkos kompetencijas: technines, metodologines, socialines ir individualias kompetencijas, kurios pateikiamos 2 lentelėje.

1 lentelė Ateities darbo rinkos kompetencijos

	Reikalingos kompetencijos	Kontekstas
Techninės kompetencijos	<i>Pažangiausias žinios</i>	Dėl didėjančios atsakomybės už darbą žinios tampa vis svarbesnės
	<i>Techniniai įgūdžiai</i>	Norint pereiti nuo operatyvinių prie strateginių užduočių, reikalingi visapusiški techniniai įgūdžiai
	<i>Proceso supratimas</i>	Didesnis proceso sudėtingumas reikalauja platesnio ir gilesnio proceso supratimo
	<i>Medijų įgūdžiai</i>	Didėjantis virtualus darbas reikalauja, kad darbuotojai galėtų naudotis išmaniosiomis medijomis
	<i>Kodavimo įgūdžiai</i>	Skaitmenintų procesų augimas sukuria didesnę darbuotojų, turinčių kodavimo įgūdžių, poreikį
	<i>IT saugumo supratimas</i>	Virtualus darbas serveriuose ar platformose įpareigoja darbuotojus žinoti apie kibernetinį saugumą
Metodologinės kompetencijos	<i>Kūrybiškumas</i>	Inovatyvesnių produktų, taip pat vidinių patobulinimų poreikis reikalauja kūrybiškumo
	<i>Verslumo mąstymas</i>	Kiekvienas atsakingas ir strategines užduotis atliekantis darbuotojas turi veikti kaip verslininkas
	<i>Problemų sprendimas</i>	Darbuotojai turi sugebėti nustatyti klaidų šaltinius ir gebėti tobulinti procesą
	<i>Konfliktų sprendimas</i>	Didesnė orientacija į paslaugas didina santykius su klientais; konfliktus reikia spręsti
	<i>Sprendimų priėmimas</i>	Kadangi darbuotojai turės didesnę atsakomybę už procesą, jie turi priimti savo sprendimus
	<i>Analitiniai įgūdžiai</i>	Struktūruoti ir tirti didelius duomenų kiekius ir sudėtingus procesus tampa privaloma
	<i>Tyrimo įgūdžiai</i>	Reikia mokėti naudoti patikimus šaltinius nuolatiniam mokymuisi besikeičiančioje aplinkoje
	<i>Orientacija į efektyvumą</i>	Sudėtingas problemas reikia spręsti efektyviau, pvz. analizuojant augančius duomenų kiekius
Socialinės kompetencijos	<i>Tarpkultūriniai įgūdžiai</i>	Suprasti skirtingas kultūras, ypač skirtingus darbo įpročius, dirbant visame pasaulyje
	<i>Kalbos įgūdžiai</i>	Gebėjimas suprasti ir bendrauti su pasauliniais partneriais ir klientais
	<i>Bendravimo įgūdžiai</i>	Orientacija į paslaugas reikalauja gerų klausymosi ir pristatymo įgūdžių, o vis labiau virtualus darbas reikalauja pakankamai virtualaus bendravimo įgūdžių
	<i>Tinklų kūrimo įgūdžiai</i>	Norint dirbti labai globalizuotoje ir susipynusioje vertės grandinėje, reikalingi žinių tinklai
	<i>Gebėjimas dirbti komandoje</i>	Augantis komandinis darbas ir bendras darbas platformose taigi vis labiau tikimasi gebėjimo laikytis komandos taisyklių
	<i>Gebėjimas leisti į kompromisus ir kooperuotis</i>	Subjektai, esantys vertės grandinėje, tampa lygiaverčiais partneriais; kiekvienas projektas turi būti naudingas visiems ypač įmonėse, kuriose daugėja projektinio darbo
	<i>Žinių mainai</i>	Įmonės turi išlaikyti žinias įmonėje; ypač esant dabartiniams demografiniams pokyčiams, reikia keistis aiškiais ir tyliomis žiniomis
	<i>Vadovavimo įgūdžiai</i>	Atsakingesnės užduotys ir suplokštėjusi hierarchija verčia kiekvieną darbuotoją tapti lyderiu
	Individualios kompetencijos	<i>Lankstumas</i>
<i>Pokyčių tolerancija</i>		Priimti pokyčius, ypač su darbu susijusius pokyčius dėl darbo užduočių rotacijos ar perorientavimo
<i>Motyvacija mokytis</i>		Dažnesnis su darbu susijęs pasikeitimas reikalauja, kad darbuotojai būtų pasirengę mokytis
<i>Galimybė dirbti esant spaudimui</i>		Darbuotojai, dalyvaujantys inovacijų procesuose, turi susidoroti su padidėjusiu spaudimu dėl trumpesnis produkto gyvavimo ciklo ir trumpesnio pateikimo į rinką laiko
<i>Tvarus mąstymas</i>		Būdami savo įmonių atstovais, darbuotojai taip pat turi remti tvarumo iniciatyvas
<i>Atitiktis</i>		Griežtesnės IT saugumo, darbo su mašinomis ar darbo valandų taisyklės

Cituota iš Bourgeois, Galeitzke, Hecklau ir Kohl (2016, p. 4)

Kaip matoma 2 lentelėje anot Bourgeois ir kt. (2016, p. 4) ateities darbo rinkoje bus reikalingos techninės kompetencijos, kurios labai glaudžiai siesis su IT technologijomis, taip pat pažangiausios žinios, techniniai įgūdžiai ir proceso suvokimas. Metodologinių kompetencijų srityje išskiriamos kūrybiškumo, verslumo, orientacijos į efektyvumą, analitiniai ir tyrimo įgūdžių bei problemų, konfliktų sprendimo ir priėmimo kompetencijos. Socialinės kompetencijos, tokios, kaip kalbos, tarpkultūriniai, bendravimo, tinklų kūrimo ir vadovavimo įgūdžių kompetencijos, bei gebėjimo dirbti komandoje, žinių mainų ir leisti į kompromisus ir kooperuotis kompetencijos. Galiausiai išskirtos individualios kompetencijos, kuriose minimas lankstumas, atitiktis, tvarus mąstymas, pokyčių tolerancija, motyvacija mokytis ir galimybė dirbti esant spaudimui kompetencijos. Chen ir Zhang (2024, p. 1495- 1496) išskyrė, kad žmogiškųjų išteklių valdymo skaitmeninės transformacijos kryptys apima skaitmeninę darbo vietą, skaitmeninį žmogiškųjų išteklių valdymą procesus ir skaitmenines darbuotojų paslaugas. Tarp jų – skaitmeninis žmogiškųjų išteklių valdymo procesas daugiausia dėmesio skiriama talentų atrankai, mokymui ir tobulėjimui bei vertinimo funkcijai.

Lobanova (2010, p. 81) teigia, kad vis svarbesniais tampa kvalifikaciniai reikalavimai darbo vietai, pagal kuriuos vertinami darbuotojai norintys užimti tą darbo vietą, o norint gerai įvertinti darbuotojus jau nebeužtenka tik įvertinti išsilavinimo, profesinio pasiruošimo, profesinės patirties ar darbuotojo amžiaus dažnai jie nebeatspindi reikiamos darbuotojo kvalifikacijos, todėl pastaruoju metu vis dažniau vietoj kvalifikacijos naudojama kompetencijos sąvoka. Anot Rekašienės ir Sudnicko (2014, p. 598) darbuotojų kompetencijų modeliai lėčiau kinta ir yra stabilesni, negu darbo pareiginiai aprašai. Kompetencijų modeliai gali būti pritaikyti ne tik darbuotojų paieškai ir atrankai, veiklos vertinimui, kompensavimo už darbą sistemoms kurti, bet ir ugdymui, bei mokymų poreikiui ir mokymų efektyvumui nustatyti.

Vadybinėje mokslinėje literatūroje pažymima, kad darbuotojų kompetencijų modeliai lėčiau kinta ir yra stabilesni, negu darbo pareiginiai aprašai. Kompetencijų modeliai gali būti pritaikyti ir ugdymui, bei mokymų poreikiui ir mokymų efektyvumui nustatyti. Išskirti ledkalnio, svogūno ir trapecijos kompetencijų modeliai, apimantys žinias ir įgūdžius, bei socialinį vaidmenį ir savęs sampratą, charakteristikas ir motyvaciją. Teigtina, kad kvalifikacijos tobulinimas gali remtis mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimu. Išskirti didžiausi žmogiškųjų išteklių valdymo efektai yra šie: gerinti darbuotojų veiklą, siūlyti geresnes tobulėjimo galimybes ir gerinti darbuotojų motyvaciją. Manytina, kad kompetencijos įgyjamos individo, komandos ir sistemos (organizacijos) lygmenyse. Jaučiama didžiulė įtaka darbuotojų kompetencijoms per mokymus ir tobulėjimą. Kompetencijos pagrindu grįstas veiklos valdymas turėtų susidėti iš pačių darbuotojų kompetencijų įsivertinimo, rezultatų kartelės pakėlimo, koučingo lengvinimo, išskirti geriausius darbuotojus, teikti atsiliepimus darbuotojams ir įtraukti kompetencijas į veiklos valdymo sistemos politiką ir procesą. Manytina, kad pagrindinės ateities darbo rinkos kompetencijos: techninės, metodologinės,

socialinės ir individualios kompetencijos, bus labiausiai reikalingos ateities darbams vykdyti. Kitame poskyryje bus aptariama žmogiškųjų išteklių tobulinimo svarba Agile projektų valdymo metodikoje.

Apibendrinus vadybinę mokslinę literatūrą žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatyme galima taikyti šiuos analizės metodus: stebėjimas, pokalbis, anketavimas bei darbo rezultatų analizė, išskiriami trys etapai ir penki žingsniai, kurie leidžia efektyviai įvertinti kokių mokymų reikia, sudaryti mokymo planus ir surasti organizacijas ar asmenis teikiančius šias paslaugas, bei įgyvendinti mokymus, o po mokymų įvertinti jų rezultatus. Manytina, kad kompetencijų valdymo poreikio atsiradimą gali sąlygoti globalizacija, pasikeitęs darbo pobūdis, besikeičianti aplinka ir kad norint pasiekti teigiamus rezultatus žmogiškųjų išteklių veikloje, reikalingas tęstinis žmogiškųjų išteklių vystymas ir vertinimas. Taip pat žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikių nustatyme manoma, kad efektyviai gali veikti dirbtinis intelektas, kuris leistų nustatyti, kokių įgūdžių darbuotojų reikės organizacijai ateityje ir taip pat galėtų suteikti žinių apie transformuojančius pokyčius organizacijoje. Gali būti formalūs ir neformalūs žmogiškųjų išteklių tobulinimo tenkinimo būdai. Pažymima, kad darbuotojų kompetencijų modeliai lėčiau kinta ir yra stabilesni, negu darbo pareiginiai aprašai. Kompetencijų modeliai gali būti pritaikyti ir ugdymui, bei mokymų poreikiui ir mokymų efektyvumui nustatyti. Teigtina, kad kvalifikacijos tobulinimas gali remtis mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimu. Kompetencijos pagrindu grįstas veiklos valdymas turėtų susidėti iš pačių darbuotojų kompetencijų įsivertinimo, rezultatų kartelės pakėlimo, koučingo lengvinimo, išskirti geriausius darbuotojus, teikti atsiliepimus darbuotojams ir įtraukti kompetencijas į veiklos valdymo sistemos politiką ir procesą. Manytina, kad pagrindinės reikalingos ateities darbo rinkos kompetencijos bus šios: techninės, metodologinės, socialinės ir individualios kompetencijos.

Kitame skyriuje bus aptariami kultūros centrų žmogiškųjų išteklių tobulinimo reglamentavimas ir kompetencijų poreikis.

3. KULTŪROS CENTRŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMO REGLAMENTAVIMAS IR KOMPETENCIJŲ POREIKIO NUSTATYMAS

3.1 Kultūros centrų žmogiškųjų išteklių tobulinimo reglamentavimas

Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymo Nr. IX – 2395 pakeitimo įstatyme (2022) teigiama, kad savivaldybių kultūros centrai yra biudžetinės įstaigos ar viešosios įstaigos, kurių savininko teises ir pareigas įgyvendina savivaldybė. Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatyme (1995) biudžetinė įstaiga yra ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, išlaikomas iš valstybės ar savivaldybės biudžetų asignavimų, Valstybinio socialinio draudimo fondo, Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetų ar (ir) kitų valstybės pinigų fondų lėšų ir vykdomas viešąjį administravimą, teikiantis viešąsias paslaugas, atliekantis kitas funkcijas, kurios priskiriamos prie valstybės politikos nustatytoje srityse formavimo, įgyvendinimo ar šios politikos formavimo, įgyvendinimo subjektų aptarnavimo (toliau – valstybės funkcijos), arba atliekantis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme ir kituose įstatymuose nustatytas savivaldybių savarankiškasias ir valstybines (valstybės perduotas savivaldybėms) funkcijas.

Kultūros centrų įstatyme (2004) išskirta, kad Lietuvos nacionalinis kultūros centras rengia ir įgyvendina kvalifikacijos tobulinimo programas savivaldybių kultūros centrų vadovams ir darbuotojams, nematerialaus kultūros paveldo, etninės kultūros specialistams, mėgėjų meno kolektyvų vadovams, bei analizuoja šių darbuotojų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo, perkvalifikavimo poreikius. Įstatyme išskirta, kad savivaldybių kultūros centrai ir kiti kultūros centrai organizuoja kultūros renginius, rengia ir įgyvendina kultūrinės edukacijos ir neformaliojo švietimo veiklas, bei organizuoja ir (ar) vykdo profesionalaus meno veiklas ir jų sklaidą, dalyvauja regioniniuose, nacionaliniuose ar tarptautiniuose kultūros plėtros projektuose ir programose, taip pat rengia ir dalyvauja kultūros centrų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programose.

Kelmės kultūros centro nuostatuose (2024) ir Šilalės savivaldybės kultūros centro nuostatuose (2024) numatyta, kad direktorius rūpinasi darbuotojų profesiniu tobulėjimu ir sudaro jiems sąlygas kelti kvalifikaciją.

Kultūra 2030 Kultūros politikos kryptys (2018) teigia, kad kultūros sėkmė tiesiogiai priklauso nuo mokslo ir studijų sistemos indėlio į kultūros plėtrą. Taip pat išskirta kad, atviros ir pritaikytos kultūros srityje dirbantiesiems bendros kvalifikacijos tobulinimosi galimybės yra vienas iš sėkmės veiksnių sėkmingai kultūrai. Siekiant tokio indėlio kultūrai tampa veiksmingas tamprus mokslo ir studijų politikų derinimas su kultūros politikos strateginiais tikslais. Tokio politikų ir strateginių tikslų derinimo praktikų iki šiol nebuvo.

Dešimtmečio pradžioje įgyvendinus studijų krepšelių reformą turėjo neigiamą poveikį kultūros sektoriui. Matoma, kad studijų krepšelių paklausa grįstas finansavimas nėra tinkamas nei meno, nei humanitarinių studijų programoms. Išskirta, kad šiuo metu studijų sistema neberuošia dalies sektoriui reikalingų specialistų. Teigtina, kad Lietuva atsilieka ir nuo kitų Europos šalių pagal humanitarinių studijų studentų dalį. Būtų galima išskirti kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimą ir įgyvendinimą.

Vadybinėje mokslinėje literatūroje pažymima, kad savivaldybių kultūros centrai yra biudžetinės įstaigos ar viešosios įstaigos, kurių savininko teises ir pareigas įgyvendina savivaldybė ir vykdomasis viešąjį administravimą, teikiantis viešąsias paslaugas, atliekantis kitas funkcijas. Išskirta, kad Lietuvos nacionalinis kultūros centras rengia ir įgyvendina kvalifikacijos tobulinimo programas savivaldybių kultūros centrų vadovams ir darbuotojams, nematerialaus kultūros paveldo, etninės kultūros specialistams, mėgėjų meno kolektyvų vadovams, bei analizuoja šių darbuotojų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo, perkvalifikavimo poreikius. Kitame poskyryje bus aptariama kultūros centrų žmogiškųjų išteklių kompetencijos.

3.2 Kultūros centrų žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikio nustatymas

Kultūra 2030 Kultūros politikos kryptys (2018) su nacionaliniais ir regioniniais kompetencijų centrais bendradarbiaujant įgyvendinama kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema. Išskirta, kad kompetencijų centrai formuoja ir teikia ministerijai kvalifikacijos kėlimo poreikius, atliepiančią atstovaujamo kultūros sektoriaus poreikius visoje šalyje. Tokia sistema turėtų užtikrinti tiek tobulėjimo galimybes savo srityje, tiek naujų įgūdžių įgijimą. Teigiama, kad kvalifikacijos tobulinimosi galimybės pritaikomos vietos lygiu kultūros paslaugas teikiančių kultūros žmogiškųjų išteklių poreikiams, suteikiamos galimybės patirties apsisiekimams specialistų tinkluose. Paminėta, kad kaip galima alternatyva svarstytina šios funkcijos koordinavimą pavesti agentūrai. Galima išskirti, kad minima meno sričių kompetencijų centrų stiprinimas. Siektina, kad visose meno srityse palaikomi ir stiprinami kompetencijų centrai (menininkų bendruomenės, meno kūrėjų sąjungos, informacijos centrai ar kt.). Teigtina, kad centrai yra atsakingi už konkrečios meno srities plėtojimą, sudaro prielaidas nacionalinio meno sklaidai ir tarptautiniam kultūriniam bendradarbiavimui, o tai formuoja bendrą šalies meno raidą ir skatina menininkų mobilumą ir kūrybiškumą. Anot Astrausko (2022, p. 139) galima išskirti net keletą kompetencijos apibūdinimų, kultūros centro darbuotojams labiausiai tiktų kompetencijos apibūdinimas, kuriame išskiriama žmogus ir jo tam tikros charakteristikos. Pirmiausia tai asmens turimų žinių, įgūdžių, mokėjimų, savybių ir kt. kokioje nors srityje visuma arba asmens gebėjimas dėl savo turimų žinių, įgūdžių, mokėjimų, savybių ir kt. tinkamai atlikti tam tikrą veiklą. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakyme dėl kultūros sektoriaus darbuotojų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo (2020) išskirtos bendrosios, specialiosios ir

profesinės kompetencijos. Specialiosios kompetencijos kultūros centrų darbuotojams išskiriamos: renginių planavimas organizavimas ir valdymas, edukacinių programų kūrimas, organizavimas ir įgyvendinimas, bendruomeninių ryšių kūrimas, bendruomenių įtraukimas, užsienio kalbų mokėjimas ir kitos. Profesinės kompetencijos kultūros centrų darbuotojams išskirtos: meninė raiška, kalbinis raštingumas, kultūros centro veiklos planavimas ir kitos. Bendrųjų kompetencijų aprašymai pateikiami 2 lentelėje.

3 lentelė Bendrosios kompetencijos

<p>VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS IR ASMENINĖ LYDERYSTĖ</p> <p>Auditorijų plėtra Socialiniai ryšiai ir tinklaveika Ekonominis raštingumas Lankytojų aptarnavimo kultūra ir vartotojų teisių apsauga Derybos ir konfliktų valdymas Organizacijos įvaizdis ir reputacija Psichologinių krizių įveikos būdai Emocinis intelektas ir jo įtaka asmeninėms kompetencijoms Asmeninių pokyčių valdymas Savimotyvacijos kėlimas ir valdymas Tobulėjimas ir mokymasis visą gyvenimą, savojo „aš“ kūrimas Kūrybiškumas Organizuotumas ir planavimas Socialinė psichologija Socialinės visuomenės struktūra Inovatyvūs bendruomenių įtraukimo būdai ir kt.</p>	<p>KULTŪRINĖ INTELIGENCIJA</p> <p>Kultūros, švietimo ir mokslo politika ir strateginis planavimas Kultūros ir meno žinių valdymas Kultūrinės aplinkos išmanymas Šalies ir pasaulio kultūrų tarpusavio ryšiai Šiuolaikinės kultūros raidos tendencijos Kultūrinis ir meninis raštingumas Kultūros edukacija Kultūros istorija ir teorijos Kūrybinės industrijos Inovacijų valdymas ir antreprenerystė Tarpkultūrinė komunikacija ir kt.</p>
<p>RINKODARA IR KOMUNIKACIJA</p> <p>Komunikacija ir ryšiai su visuomene: samprata ir priemonės Rinkodaros ABC ir rinkodaros komunikacija Rinkodaros ir komunikacijos strateginiai planai: teorija ir praktinis įgyvendinimas Vartotojų elgsena, auditorijų segmentavimas, tyrimai Internetinis ir socialinių medijų marketingas Vizualinės komunikacijos pagrindai Žiniasklaidos kanalai ir darbas su žiniasklaida Vidinė komunikacija Komunikacijos etika Politinė, viešoji komunikacija ir pilietinė visuomenė Komunikacijos teorijos ir filosofija ir kt.</p>	<p>VADYBA IR LYDERYSTĖ</p> <p>Kultūros politika ir strateginis planavimas Kultūros įstaigos struktūros, procesų ir išteklių valdymas Sprendimų priėmimo modeliai ir technikos Efektyvus vadovavimas Projektų inicijavimas ir valdymas Mentorstė Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas Kognityvinio krūvio valdymas Komandos formavimas ir bendradarbiavimas Sprendimų priėmimo modeliai ir technikos Pokyčių valdymas ir lyderystė Organizacijos elgsena Strateginis valdymas Komandos valdymas Žmogiškųjų išteklių valdymas Teisės pagrindai Viešieji pirkimai ir kt.</p>
<p>TECHNOLOGINIS IR SKAITMENINIS RAŠTINGUMAS</p> <p>Technologijų ir informacijos įsisavinimas bei valdymas Medija ir skaitmeninės technologijos Duomenų apsauga technologijų pasaulyje Įprastų programų naudojimas ir pritaikomumas kultūros veikloje ir kt.</p>	<p>INOVATYVUMAS</p> <p>Kultūrinių ir socialinių inovacijų kūrimas Inovatyvių paslaugų kūrimas ir teikimas Novatoriškų sprendimų kūrimas ir įgyvendinimas. Inovacijų proceso valdymas ir lyderystė ir kt.</p>

Cituota iš Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakyme dėl kultūros sektoriaus darbuotojų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo (2020, p. 10 – 11)

Kaip matoma 3 lentelėje Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakyme dėl kultūros sektoriaus darbuotojų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo (2020, p. 10 – 11) kultūros

centrų darbuotojų bendrųjų kompetencijų sąrašas susideda iš vertės visuomenei kūrimo ir asmeninės lyderystės, kultūrinės inteligencijos, rinkodaros ir komunikacijos, vadybos ir lyderystės, technologinio ir skaitmeninio raštingumo bei inovatyvumo kompetencijų. Kurios išskiriamos į smulkesnes kategorijas, nurodančios kokių kompetencijų tikimasi iš kultūros centrų darbuotojų.

Vadybinėje mokslinėje literatūroje pažymima, kad kompetencijų centrai formuoja ir teikia ministerijai kvalifikacijos kėlimo poreikius, atliepiančią atstovaujamo kultūros sektoriaus poreikius visoje šalyje. Kultūros centro darbuotojams labiausiai tiktų kompetencijos apibūdinimas, kuriame išskiriama žmogus ir jo tam tikros charakteristikos, pirmiausia tai asmens turimų žinių, įgūdžių, mokėjimų, savybių ir kt. kokioje nors srityje visuma arba asmens gebėjimas dėl savo turimų žinių, įgūdžių, mokėjimų, savybių ir kt. tinkamai atlikti tam tikrą veiklą. Kultūros sektoriaus darbuotojams išskirtos bendrosios, specialiosios ir profesinės kompetencijos. Specialiosios kompetencijos kultūros centrų darbuotojams išskiriamos: renginių planavimas, organizavimas ir valdymas, edukacinių programų kūrimas, organizavimas ir įgyvendinimas, bendruomeninių ryšių kūrimas, bendruomenių įtraukimas, užsienio kalbų mokėjimas ir kitos. Profesinės kompetencijos kultūros centrų darbuotojams išskirtos: meninė raiška, kalbinis raštingumas, kultūros centro veiklos planavimas ir kitos.

Apibendrinus vadybinę mokslinę literatūrą, teigtina, kad savivaldybių kultūros centrai vykdo viešąjį administravimą, teikia viešąsias paslaugas, atlieka ir kitas funkcijas. Išskirta, kad Lietuvos nacionalinis kultūros centras rengia ir įgyvendina kvalifikacijos tobulinimo programas savivaldybių kultūros centrų vadovams ir darbuotojams, bei analizuoja šių darbuotojų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo, perkvalifikavimo poreikius. Pažymima, kad kompetencijų centrai formuoja ir teikia ministerijai kvalifikacijos kėlimo poreikius, atliepiančią atstovaujamo kultūros sektoriaus poreikius visoje šalyje. Kultūros centro darbuotojams labiausiai tiktų kompetencijos apibūdinimas, kuriame išskiriama žmogus ir jo tam tikros charakteristikos, pirmiausia tai asmens turimų žinių, įgūdžių, mokėjimų, savybių ir kt. kokioje nors srityje visuma arba asmens gebėjimas dėl savo turimų žinių, įgūdžių, mokėjimų, savybių ir kt. tinkamai atlikti tam tikrą veiklą. Kultūros sektoriaus darbuotojams išskirtos bendrosios, specialiosios ir profesinės kompetencijos. Specialiosios kompetencijos kultūros centrų darbuotojams išskiriamos: renginių planavimas, organizavimas ir valdymas, edukacinių programų kūrimas, organizavimas ir įgyvendinimas, bendruomeninių ryšių kūrimas, bendruomenių įtraukimas, užsienio kalbų mokėjimas ir kitos. Profesinės kompetencijos kultūros centrų darbuotojams išskirtos: meninė raiška, kalbinis raštingumas, kultūros centro veiklos planavimas ir kitos.

Kitame skyriuje bus aptariama žmogiškųjų išteklių tobulinimas Šilalės ir Kelmės Kultūros centruose vykdant projektus tyrimas ir rezultatų analizė.

4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMAS ŠILALĖS IR KELMĖS KULTŪROS CENTRUOSE VYKDANT PROJEKTUS TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1 Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas. Tyrimu siekiama išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių tobulinimą Šilalės ir Kelmės kultūros centruose vykdant projektus.

Tyrimo pasirinkimas. Kultūros centruose naudojamos žmogiškųjų išteklių tobulinimo kryptys dažnai neatitinka žmogiškiesiems ištekliams reikalingų kompetencijų poreikio, o vykdant projektus tai lemia, kad kultūros centrai susiduria su nemenku iššūkiu ir nepajėgia tikslingai pasinaudoti žmogiškuoju išteklių potencialu, dėl projektų įvairovės ir ribotų išteklių. Pasirinkta išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių tobulinimą Šilalės ir Kelmės kultūros centruose vykdant projektus, nes svarbu sužinoti kaip žmogiškųjų išteklių tobulinimas vykdant projektus veikia keliuose ta pačia veikla užsiimančiose organizacijose, kad būtų galima išsiginčinti efektyviai veikiančius modelius.

Tyrimo vieta. Šilalės ir Kelmės kultūros centrai. Šilalės rajono savivaldybės kultūros centre 2025-01-09 dienos pradžioje dirbo 61 darbuotojas. Kelmės kultūros centre 2025-01-09 dienos pradžioje dirbo 56 darbuotojai. Šilalės rajono savivaldybės kultūros centro valdymo struktūra (2024) pateikiama 1 priede, kuriame matoma, kad ji susideda iš Šilalės kultūros centro, Atviro jaunimo centro, Kaltinėnų, Kvėdarnos, Laukuvos ir Upynos kultūros namų. Kelmės kultūros centro vidaus pareigybių struktūra (2024) pateikiama 2 priede, kuriame matoma, kad ji susideda iš Kelmės kultūros centro, etninės kultūros ir tradicinių amatų, jaunimo centro, Liolių, Lupikų, Maironių, Pakražančio ir Šaukėnų skyrių.

Tyrimo tipas. Atliekamas mišrus tyrimas. Pirmiausia siekiant išsiaiškinti projektų įvairovę ir apimtį nagrinėti Šilalės ir Kelmės kultūros namų dokumentai.

Kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa. „Anketa – tai formalizuoti klausimai, kuriais siekiama gauti informacijos iš respondentų. Tokie formalizuoti klausimai yra reikalingi tam, kad respondentai galėtų pateikti informaciją tokiu pat būdu ir galima būtų palyginti jų atsakymus tarpusavyje.“ (Dičkus, 2011, p. 3). Pasirinktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, nes siekiama išsiaiškinti visų dirbančiųjų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių tobulinimą vykdant projektus kultūros centre ir matyti galimas kryptis žmogiškųjų išteklių tobulinimo procese iš darbuotojų perspektyvos.

Struktūruotas kokybinis interviu (struktūruotas atvirų klausimų interviu) – pasirinktas, nes siekiama iš visų tyrimo dalyvių gauti atsakymus į tuos pačius klausimus tokia pat tvarka (Gaižauskaitė, Valavičienė,

2016, p. 19). Pasirinktas struktūruotas kokybinis interviu (struktūruotas atvirų klausimų interviu) nes siekiama išsiaiškinti darbuotojų dirbančių su žmogiškųjų išteklių tobulinimu nuomonę apie žmogiškųjų išteklių tobulinimą, juo siekiama išsiaiškinti darbuotojų turinčių galimybę nukreipti darbuotojus į mokymus nuomonę ir motyvus sklandžiai koordinuoti ir parinkti tobulinimo kryptis skirtinguose skyriuose dirbantiems darbuotojams. Struktūruotas kokybinis interviu atliekamas po kiekybinio tyrimo analizės, taip siekiant įtraukti klausimus informantams, kurie leistų išsiaiškinti tikslesnę informaciją apie žmogiškųjų išteklių tobulinimo procesą ir galimybes šį procesą padaryti veiksmingesnį.

Kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) dalys. Kiekybinės apklausos – anketinės apklausos tyrimo instrumentarijus (žr. 3 priedą) buvo parengtas remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize. Anketa sudaryta iš 18 klausimų. Anketos klausimų charakteristika bei turinys pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė Anketos klausimų charakteristika ir turinys

Anketos klausimas	Charakteristika	Turinys	Šaltinis
1 – 5 klausimai	Demografiniai – socialiniai klausimai	Pateikti klausimai siekiant išsiaiškinti respondentų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą Šilalės ar Kelmės kultūros centruose ir pareigas įstaigoje	
6 klausimas	Žmogiškųjų išteklių tobulinimo paslaugų teikėjai	Buvo klausama žmogiškųjų išteklių tobulinimo paslaugų teikėjų veiksmingumo	Žmogiškųjų išteklių tobulinimo paslaugų teikėjai išskirti remiantis Benouarrek ir kt. (2020, p. 276) ir Kohnová ir kt. (2019, p. 4)
7 klausimas	Žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos	Buvo klausama ar įstaigoje taikoma žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategija	Žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos išskirtos remiantis Armstrong ir Taylor (2023, p. 326)
8 klausimas	Žmogiškųjų išteklių ugdymo poreikio nustatymo metodai	Buvo klausama koku būdu įstaigoje nustatomas žmogiškųjų išteklių ugdymo poreikis	Žmogiškųjų išteklių ugdymo poreikio nustatymo metodai išskirti remiantis Korsakiene ir kt. (2011, p. 157 -158) ir Stanciku (2001, p. 120-122)
9 klausimas	Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymas	Buvo klausama ar atsižvelgiama į darbuotojų išsakytą nuomonę žmogiškųjų išteklių poreikiui nustatyti	Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymas išskirtas remiantis Armstrong ir Taylor (2022, p. 336)
10 klausimas	Dirbtinio intelekto naudojimas žmogiškųjų išteklių poreikių nustatyme	Buvo klausama ar dirbtinis intelektas galėtų padėti nustatyti žmogiškųjų išteklių poreikius	Dirbtinio intelekto naudojimas žmogiškųjų išteklių poreikių nustatyme išskirtas remiantis Akar ir Kambur (2021, p. 174-175, cit. iš Eubanks, 2019)

11 klausimas	Žmogiškųjų išteklių tobulinimo būdas	Buvo klausama žmogiškųjų išteklių tobulinimo būdų veiksmingumo	Žmogiškųjų išteklių tobulinimo būdai išskirti remiantis Armstrong ir Taylor (2023, p. 321 – 342)
12 klausimas	Mokymo(-si) metodai	Buvo klausama mokymo(-si) metodų veiksmingumo	Mokymo(-si) metodai – išskirti remiantis Lipinskiene (2012, p. 29 – 30)
13 klausimas	Žmogiškųjų išteklių tobulinimo mokymų atitikimas kvalifikacijai	Buvo klausama ar žmogiškųjų išteklių tobulinimo mokymai atitinka darbuotojų kvalifikaciją	Žmogiškųjų išteklių tobulinimo mokymų atitikimas kvalifikacijai išskirta remiantis Kirby (2023, p. 6)
14 klausimas	Sąlygų suteikimas reikalingoms kompetencijoms įgyti	Buvo klausama ar įstaigoje sudaromos visos sąlygos reikalingoms kompetencijoms įgyti	Sąlygų suteikimas reikalingoms kompetencijoms įgyti išskirtos remiantis Bhanu ir Sivakalyankumar (2022, p. 52)
15 klausimas	Kompetencijų modelio elementai	Buvo klausama, kiek svarbus kompetencijos modelio elementai vykdant projektus	Kompetencijų modelio elementai – išskirti remiantis Yuan ir Zhang (2022, p. 3)
16 klausimas	Kompetencijų pakankumas vykdant projektus	Buvo klausama, ar vykdant projektus užtenka turimų kompetencijų	Kompetencijų pakankumas vykdant projektus išskirtas remiantis Habib ir kt. (2021, p.14)
17 klausimas	Bendrosios, specialiosios ir profesinės kompetencijos kultūros sektoriaus darbuotojams	Buvo klausama apie bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų tobulinimo(-si) reikalingumą vykdant projektus, išskirtos bendrosios kompetencijos: vertės visuomenei kūrimo ir asmeninės lyderystės, kultūrinės inteligencijos, rinkodaros ir komunikacijos, vadybos ir lyderystės, technologinio ir skaitmeninio raštingumo ir inovatyvumo kompetencijos	Bendrosios, specialiosios ir profesinės kompetencijos kultūros sektoriaus darbuotojams – išskirtos remiantis Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymu dėl kultūros sektoriaus darbuotojų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimu (2020, p. 10 – 11)
18 klausimas	Ateities darbo rinkos kompetencijos	Buvo klausama ateities darbo rinkos kompetencijų reikalingumo vykdant projektus, išskirtos: techninės, metodologinės, socialinės ir individualios kompetencijos	Ateities darbo rinkos kompetencijos – išskirtos remiantis Bourgeois, Galeitzke, Hecklau ir Kohl (2016, p. 4)

Anketa suskirstyti į grupes pagal pobūdį – įžanginė ir pagrindinė apklausos dalys.

Įžanginėje dalyje pateikiama informacija siekiant išaiškinti tyrimo tikslą, bei kur bus panaudojami anketos duomenys, bei pateikiami 5 demografiniai – socialiniai klausimai, siekiant išsiaiškinti respondentų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą Šilalės ir Kelmės kultūros centruose ir pareigas įstaigoje.

Pagrindinėje dalyje –siekiama išsiaiškinti apie žmogiškųjų išteklių tobulinimo galimybes vykdant projektus ir nustatyti žmogiškųjų išteklių tobulinimo kryptis iš darbuotojų pozicijos.

Anketinės apklausos 6, 11, 12 ir 18 klausimai sudaryti remiantis skaitmenine vertinimo skale (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 180), prašant respondentų įvertinti pateiktas žmogiškųjų išteklių tobulinimo paslaugų teikėjų, būdų ir mokymo(-si) metodų veiksmingumą pagal svarbą nuo vieno iki penkių, kai vienas mažiausiai veiksmingas ir kai penki labai veiksmingas, bei kompetencijų reikalingumą pagal svarbą nuo vieno iki penkių ateityje vykdant projektus, kai vienas mažiausiai reikalinga ir kai penki reikalingiausia. Anketinės apklausos 8 klausimas sudarytas remiantis verbalinių dažnių skale (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 178), prašant respondentų įvertinti pateiktas žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymo būdų dažnumą nuo vieno iki penkių, kai vienas labai retai ir kai penki labai dažnai. Anketinės apklausos 15 ir 17 klausimai sudaryti remiantis vertinimo nuostatų skale (Likerto) (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 175), prašant respondentus įvertinti pateiktų kompetencijų modelio elementų svarbą nuo vieno iki penkių, kai vienas visai nesvarbu ir kai penki labai svarbu ir kompetencijų reikalingumą tobulinti vykdant projektus skalėje pagal reikalingumą nuo vieno iki penkių, kai vienas visiškai nesutinku ir kai penki visiškai sutinku.

Kiekybinio tyrimo imtis. Nustatyta remiantis V. I Paniotto formule (Kardelis, 2017):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Kur:

n – imties dydis (reikalingas apklausti darbuotojų skaičius);

Δ - imties paklaidos dydis (=0,05; kadangi šiuo tyrimu tiriamas darbuotojų požiūris, tad paklaidą galima didinti iki 5 %);

N – generalinis visumos dydis

$$100 = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{117}}$$

Reikalingas apklaustų darbuotojų skaičius: 100 darbuotojų.

Kiekybinio tyrimo eiga ir etika. Kiekybinis tyrimas buvo atliekamas 2025 m. kovo 6 – balandžio 5 dienomis. Respondentams anketa buvo pateikta naudojantis ManoApklausa.lt portalu ir nuoroda išsiųsta į darbinius elektroninius paštus. Portale surinkta 88 respondentų atsakymai (žr. 4 priedą). Respondentai, kurie

darbinių elektroninių paštų neturi anketa buvo atspausdinta ir pateikta popieriniu variantu, pateikta 12 popierinių anketų. Grįžo 12 anketų.

Kiekybinio tyrimo (anketos skalės klausimų) validumas. Kiekybinio tyrimo – anketos patikimumas buvo patikrintas skaičiuojant Cronbach’s Alpha koeficientą, kuris leido įsivertinti vidinį anketos nuoseklumą, vertinant skalių suderintumą. Vidinis suderintumas skaičiuojamas skaičiumi, kuris yra nuo 0 iki 1. Teigiama, kad kai Cronbacho alfa siekia 0,60, tai tinka tyrimams, tačiau norima, kad moksliniuose darbuose Chronbacho alfa būtų didesnė nei 0,70, kas rodytų skalę esant suderinta (Pakalniškienė, 2012, p.11-12). Anketinės apklausos klausimų Cronbach’s Alpha koeficientas pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė Anketinės apklausos skalės klausimų Cronbach’s Alpha koeficientas

Klausimyno dalis	Kintamųjų skaičius	Cronbach’s Alpha
Žmogiškųjų išteklių tobulinimo paslaugų teikėjai	7	0,706
Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymo būdai	9	0,855
Žmogiškųjų išteklių tobulinimo būdai	4	0,648
Mokymo(-si) metodai	11	0,831
Kompetencijų modelio elementai	9	0,836
Kultūros sektoriaus darbuotojų bendrosios, specialiosios ir profesinės kompetencijos	71	0,967
Ateities darbo rinkos kompetencijos	28	0,947
Bendras klausimynas:		0,8271428571

Kaip matoma 5 lentelėje visi anketinės apklausos skalės klausimai siekia daugiau kaip 0,7 cronbach’s alpha rodiklį, kas reiškia, kad skalės yra suderintos, išskyrus klausimą susijusį su žmogiškųjų išteklių tobulinimo būdais, jo cronbach’s alpha rodiklis yra 0,648, bet nuokrypis esantis nežymus, todėl klausimas buvo paliekamas anketoje. Galima išskirti, kad kultūros sektoriaus darbuotojų bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų Cronbacho $\alpha = 0,967$, o ateities darbo rinkų kompetencijų Cronbacho $\alpha = 0,947$, kas rodo aukštą skalių suderintumą. Apskaičiavus bendro klausimyno cronbach’s alpha rodiklį gauta Cronbacho $\alpha = 0,8271428571$, kas reiškia, kad skalės yra suderintos. Dėl kultūros sektoriaus darbuotojų bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų paskaičiuotas Cronbach’s Alpha koeficientas, pritaikant Cronbach’s Alpha koeficientą tam tikrai grupei kompetencijų siekiant išsiaiškinti jų vidinį suderinamumą. Išskirtos tokios kultūros sektoriaus darbuotojų bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų sritys: vertės visuomenei kūrimo ir asmeninės lyderystės, kultūrinė inteligencijos, rinkodaros ir komunikacijos, vadybos ir lyderystės, technologinio ir skaitmeninio raštingumo, inovatyvumo, specialiųjų ir profesinių kompetencijų sritys. Kultūros sektoriaus darbuotojų bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų paskaičiuotas Cronbach’s Alpha koeficientas pateikiamas 6 lentelėje.

6 lentelė Kultūros sektoriaus darbuotojų bendrųjų, specialiųjų ir profesinių kompetencijų paskaičiuotas Cronbach's Alpha koeficientas

Klausimyno dalis	Kintamųjų skaičius	Cronbach's Alpha
Vertės visuomenei kūrimas ir asmeninė lyderystė	16	0,859
Kultūrinė inteligencija	11	0,902
Rinkodara ir komunikacija	11	0,829
Vadyba ir lyderystė	17	0,894
Technologinis ir skaitmeninis raštingumas	4	0,791
Inovatyvumas	4	0,903
Specialiosios kompetencijos	5	0,840
Profesinės kompetencijos	3	0,871
Bendras klausimynas:		0,861125

Kaip matoma 6 lentelėje visi anketinės apklausos skalės klausimai siekia daugiau kaip 0,7 cronbach's alpha rodiklį, kas reiškia, kad skalės yra suderintos. Bendras klausimyno Cronbacho $\alpha = 0,8271428571$, kas dar kartą įrodo, kas skalės yra suderintos. Dėl ateities darbo rinkos kompetencijų paskaičiuotas Cronbach's Alpha koeficientas, pritaikant Cronbach's Alpha koeficientą tam tikrai grupei kompetencijų siekiant išsiaiškinti jų vidinį suderinamumą. Išskirtos tokios ateities darbo rinkos kompetencijų sritys: techninės, metodologinės, socialinės ir individualios kompetencijų sritys. Ateities darbo rinkos kompetencijų paskaičiuotas Cronbach's Alpha koeficientas pateikiamas 7 lentelėje.

7 lentelė Ateities darbo rinkos kompetencijų paskaičiuotas Cronbach's Alpha koeficientas

Klausimyno dalis	Kintamųjų skaičius	Cronbach's Alpha
Techninės kompetencijos	6	0,845
Metodologinės kompetencijos	8	0,856
Socialinės kompetencijos	8	0,874
Individualios kompetencijos	6	0,805
Bendras klausimynas:		0,845

Kaip matoma 7 lentelėje visi anketinės apklausos skalės klausimai siekia daugiau kaip 0,7 cronbach's alpha rodiklį, kas reiškia, kad skalės yra suderintos. Bendras klausimyno Cronbacho $\alpha = 0,845$, kas dar kartą įrodo, kas skalės yra suderintos.

Kokybinio tyrimo (struktūruoto interviu) dalys. Kokybinis tyrimas – struktūruotas kokybinis interviu (struktūruotas atvirų klausimų interviu) tyrimo instrumentarijus (žr. 5 priedą) buvo parengtas remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize. Interviu sudarytas iš 5 demografinių – socialinių ir 6 atviro tipo klausimų.

Demografinių – socialinių tipo klausimais siekiama išsiaiškinti informantų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą Šilalės ir Kelmės kultūros centruose ir pareigas įstaigoje.

Atviro tipo klausimais buvo siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategiją organizacijoje, žmogiškųjų išteklių tobulinimo galimybes organizacijoje, žmogiškųjų išteklių ugdymo poreikio nustatymus organizacijoje, kokios kompetencijos tobulinamos organizacijoje vykdant projektus ir kokias kompetencijas reiktų tobulinti vykdant projektus, bei kokios kompetencijos bus reikalingos ateityje vykdant projektus.

Kokybinio tyrimo imtis. Pasirinkta kriterinė atranka. „Imtis formuojama, gretinant atvejus, kurie atitinka tyrėjo nustatytus kriterijus ir gali suteikti jam turiningos informacijos. Tokia atranka padeda užtikrinti tyrimo duomenų kokybę. Gali būti parinkti itin informatyvūs atvejai. (Sabaliauskas ir Žydzžiūnaitė, 2017, p. 62). Informantai tyrimui atrinkti remiantis jų pareigomis, rinktasi informantai tiesiogiai dalyvaujantys žmogiškųjų išteklių tobulinimo procese.

Kokybinio tyrimo eiga ir etika. Kokybinis tyrimas buvo atliekamas 2025 m. balandžio 15 – balandžio 29 dienomis. Siekiant tyrimo dalyviams suteikti nepriklausomybę, jiems buvo pateiktas žodinis prašymas dalyvauti tyrime, jie galėjo sutikti ar nesutikti dalyvauti tyrime ir jų apsisprendimas buvo gerbiamas. Tyrime sutiko dalyvauti 10 informantų. Siekiant išsaugoti tyrimo dalyvių privatumą jų vardai ir pavardės buvo užkoduoti, tyrimo dalyviai užšifruoti atitinkamai A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10 kodais, pateikti tik interviu teiginiai. Taip siekta apsaugoti tyrimo dalyvių privatumą, kad nebūtų galima identifikuoti konkretaus asmens. Interviu trukmė nuo 15 min. iki 1 val., tai priklausė nuo informantų užimtumo, nes interviu buvo vykdomi darbo metu. Su žmonėmis, kurie sutiko dalyvauti tyrime, buvo bendraujama gyvai jų darbo vietose. Informantų atsakymai buvo užsirašomi. Informantams paaiškinta, kad jų dalyvavimas tyrime yra anonimiškas. Tyrimo metu tyrėjas išliko neutralus, nevertino tyrimo dalyvių, nekritikavo jų ir nebandė pakeisti jų nuomonės. Klausimai tyrimo metu buvo užduoti korektiškai, vengta keblių ir provokuojančių klausimų, taip pat klausimų, kurie keltų dviprasmybę. Tyrimo metu buvo palaikomas dalykinis pokalbis, kalbėta tik apie profesinę veiklą. Kitame poskyryje bus aptariama Šilalės ir Kelmės kultūros centrų dokumentų analizė.

4.2 Šilalės ir Kelmės kultūros centrų dokumentų analizė

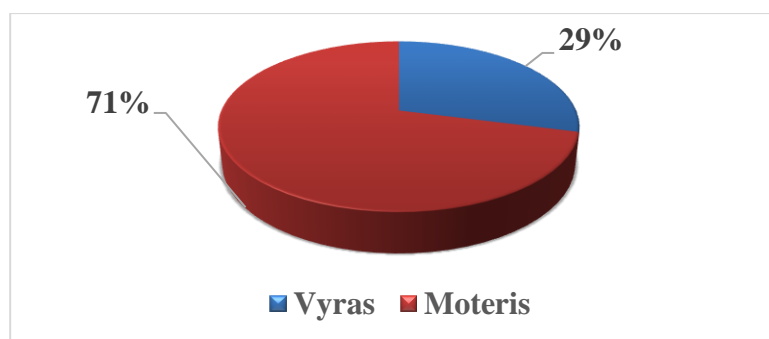
Sprendime dėl Šilalės rajono savivaldybės kultūros centro 2023 metų metinio ataskaitų rinkinio patvirtinimo (2024) matoma, kad Šilalės kultūros centre 2023 m. vykdyti 35 projektai. Projektai: „Pasimatuok profesiją vasarą“, „Pokalbiai su (ne)jaunimu“, „Jaunimo „Pulsu“, jaunimo politikos plėtros programa „Tingiu tingėti“, „Etnokultūros studija“, „Liaudies šokis“, „Veringiečių dainos“, Šilalės krašto dainų knygos „Augin muni maža“ pakartotinis leidimas, tradicinio kulinarinio paveldo edukacinė popietė „Kugelinės“, „Kas apsakys žemaiti būda“, kompaktinės plokštelės „Parko takais“ leidyba, „Kaip sako mūsų

senoliai“, tautinių, archeologinių, istorinių kostiumų gamybos bei įsigijimo projektai, muzikos instrumentų gamybos ir įsigijimo projektai, solinio dainavimo ugdymo projektas „Skambėk“, teatro kūrybinė stovykla „Teatrinių elementų muzikalizavimas“, šokio spektaklis „Alisa. Įstrigusi laike“, linksmos muzikos festivalis „Brizgėls“, VIII Klojimo teatrų festivalis „Pri klietelis“, muzikinis spektaklis „Šikšnosparnis“, II Bardų ir poezijos nakties festivalis Kaltinėnuose „Žodžiai nebijo lietaus“, III Respublikinis suaugusiųjų chorų maratonas, projektas „Daryti draudžiama nedaryti“, tautodailės pleneras „Šimtmečio veidai ir vaizdai“. Šilalės kultūros centro vykdomi projektai susiję su tradicijų išsaugojimu, nepamirštant folkloro ir etno kultūros, bei siekiant išsaugoti ateities kartoms Šilalės krašto tarmės, tradicijų, amatų ir kulinarinio paveldo ryšį ir tradicijas. Taip pat Šilalės kultūros centro Atviro jaunimo centras vykde socialinius projektus, siekiant supažindinti jaunimą su perspektyvomis, bei mažinant atskirtį nuo didmiesčio. Kaip matoma Šilalės kultūros centre vykdyti projektai įvairūs ir jiems įgyvendinti reikalingos skirtingos kompetencijos.

2023 m. Kelmės kultūros centro ir skyrių veiklos ataskaitoje (2024) matoma, kad Kelmės kultūros centre 2023 m. vykdyti 5 projektai. Projektai: tradicinių amatų dirbtuvės, Žemaitijos regiono bandonininkų kursai, 35-ieji žemaičių etnomuzikavimo ir tradicinių amatų vasaros kursai, šiuolaikinio meno festivalis „Erdvės“ ir meno šventė „Kelmės ratas“. Kelmės kultūros centre vykdytais projektais siekta etnokultūros išsaugojimo ir tęstinumo užtikrinimo, siekta supažindinti ir susipažinti su muzikavimo tradicijomis ir mokytis senųjų liaudies amatų, taip pat susipažinti ir skatinti diskutuoti emigracijos klausimu, paliečiant aktualias socialines problemas. Kaip matoma iš Kelmės kultūros centre vykdomų projektų, jie taip pat yra gana skirtingi ir jų įgyvendinimui reikalingos skirtingos kompetencijos. Kitame poskyryje bus aptariama Šilalės ir Kelmės kultūros centrų darbuotojų apklausos rezultatų analizė.

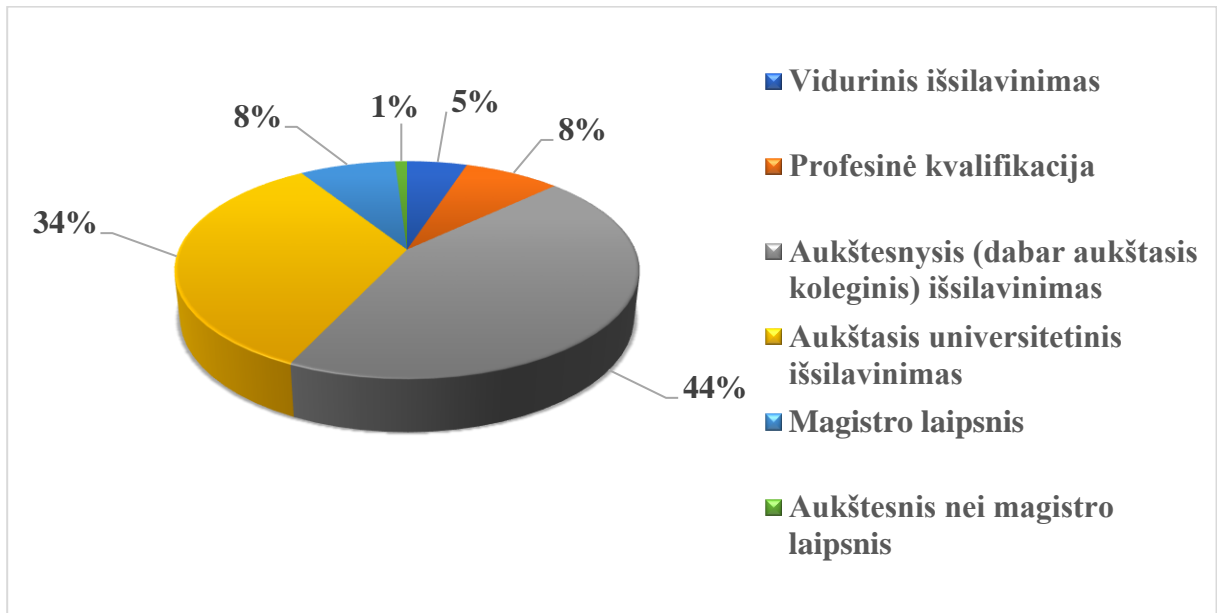
4.3 Šilalės ir Kelmės kultūros centrų darbuotojų apklausos rezultatų analizė

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti respondentų demografinius – socialinius duomenis, kurie pateikiami sekančiai. Respondentų buvo prašoma pateikti savo amžių, respondentų amžius svyravo 24 – 65 metų diapazone. Respondentų lytis pateikiama 10 paveiksle.



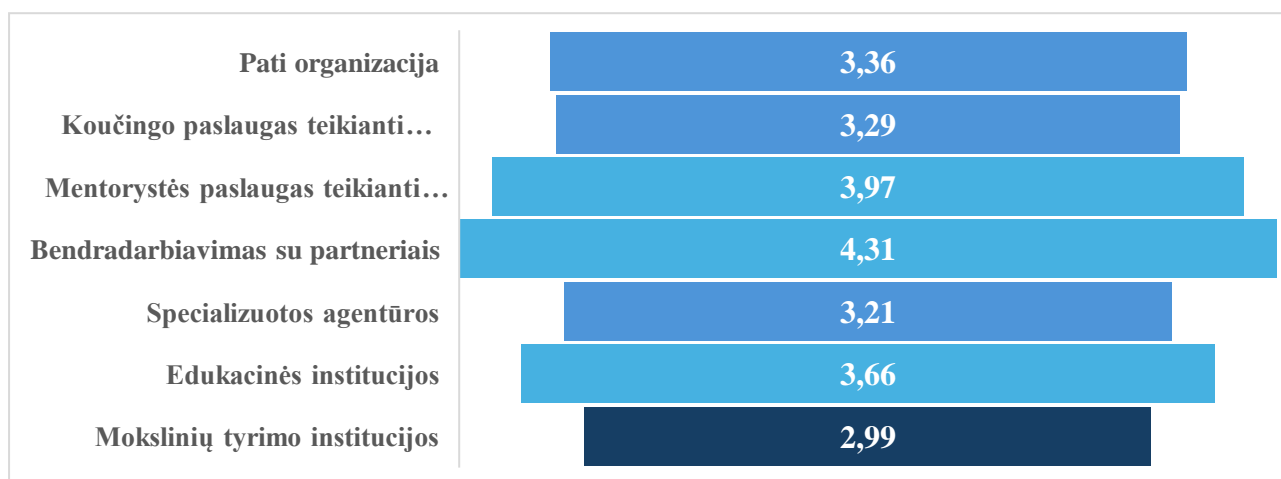
10 pav. Respondentų lytis

Kaip matoma 10 paveiksle 29 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų yra vyrai ir 71 proc. – moterys. Respondentų išsilavinimas pateikiamas 11 paveiksle.



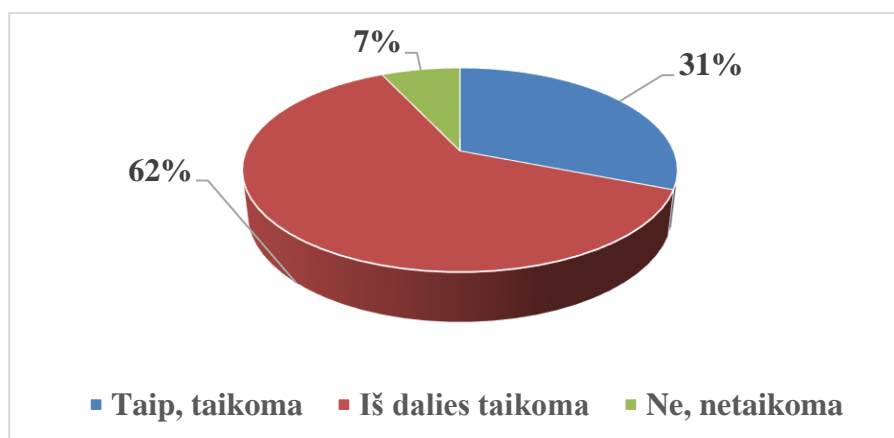
11 pav. Respondentų išsilavinimas

Kaip matoma 11 paveiksle 5 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų turėjo vidurinį išsilavinimą, 8 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų turėjo profesinę kvalifikaciją, 44 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų turėjo aukštesnįjį (dabar aukštąjį kolegini) išsilavinimą, 34 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 8 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų turėjo magistro laipsnį ir 1 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų turėjo aukštesnį nei magistro laipsnį. Respondentų buvo klausiama darbo stažo įstaigoje, respondentų darbo stažas įstaigoje svyravo nuo 1 iki 40 metų diapazone. Respondentų taip pat buvo prašoma pateikti savo užimamas pareigas organizacijoje. Respondentai išskyrė tokias pareigas: vadovas(-ė), projektų vadovė, kultūros projektų vadovas, meno vadovas(-ė), edukacinių programų vadovė, mėgėjų meno vadovė, būrelio vadovė, etninės kultūros ir tradicinių amatų skyriaus vedėja, etno specialistas, kultūrinės veiklos koordinatorius, kultūrinės veiklos sklaidos specialistė, kultūros specialistė, kultūrinių veiklų organizatorė, kultūrinių renginių organizatorius, renginių organizatorė, renginių vedėjas(-a), režisierė, dirigentė, kapelmeisteris, instrumentalistas(-ė), chormeisteris, folkloristas(-ė), koncertmeisteris(-ė), chorvedys, edukatorė, choreografas(-ė), garso operatorius, dailininkas, dailininkas(-ė) – scenografas(-ė), vadybininkė, personalo specialistė, kompiuterinių sistemų inžinierius, viešųjų pirkimo specialistė, archyvarė, administratorė, sekretorė-referentė, bilietų kasininkė – budėtoja, vyr. buhalterė, buhalterė, vairuotojas, pagalbinė darbuotoja, ūkvedys, valytoja, kiemsargė, stalius. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti žmoniškųjų išteklių tobulinimo paslaugų teikėjų veiksmingumą. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 12 paveiksle.



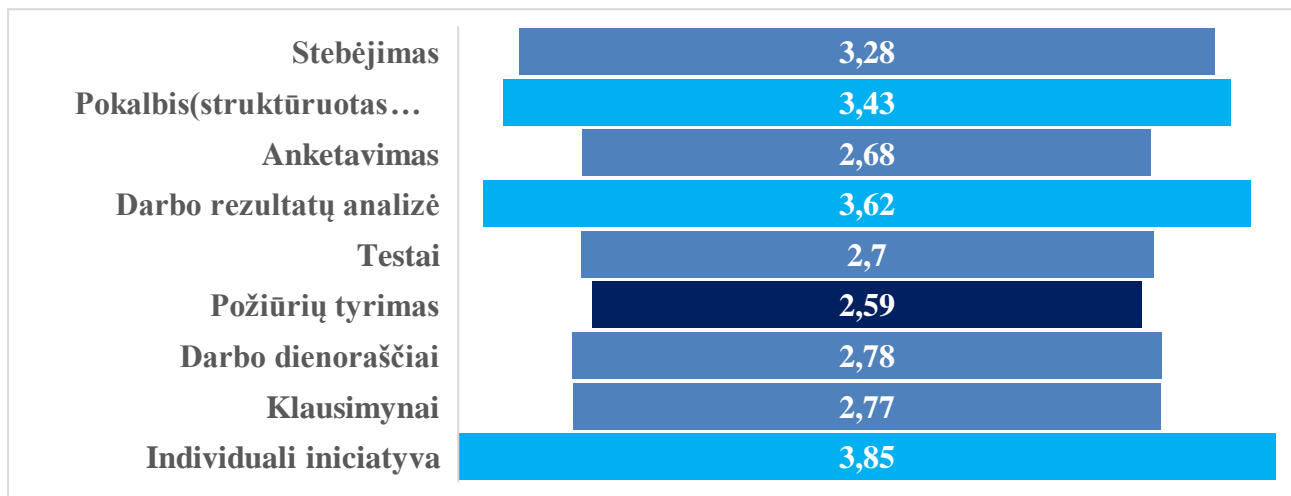
12 pav. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo paslaugų teikėjų veiksmingumo įverčių vidurkis

Kaip matoma 12 paveiksle respondentų nuomone veiksmingiausi žmogiškųjų išteklių tobulinimo paslaugų teikėjai yra bendradarbiavimas su partneriais (4,31 balo), mentorystės programos teikiančios organizacijos (3,97 balo) ir edukacinės institucijos (3,66 balo). Mažiausiai veiksmingi žmogiškųjų išteklių tobulinimo paslaugų teikėjai respondentų nuomone išskirti mokslinių tyrimų institucijos (duota 2,99 balo). Respondentų buvo klausama, ar jų įstaigoje taikoma žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategija. Respondentų nuomonė šiuo klausimu pateikiama 13 paveiksle.



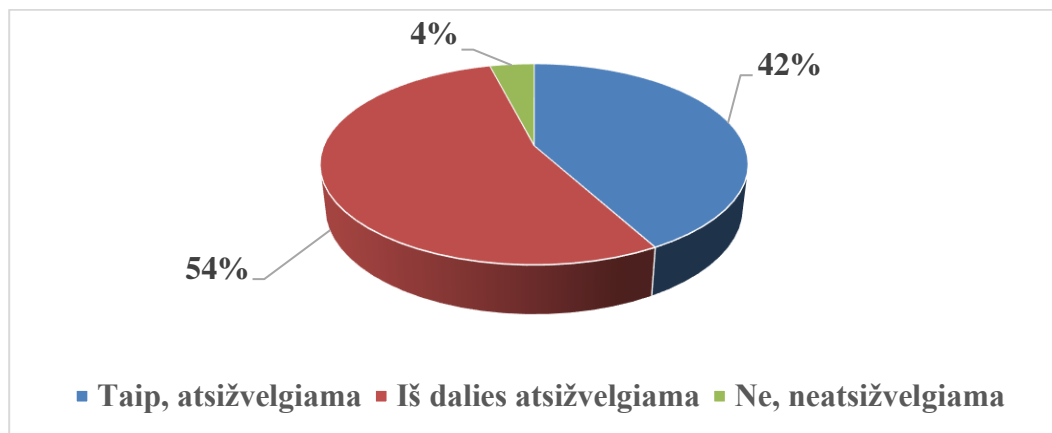
13 pav. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos taikymas

Kaip matoma 13 paveiksle 31 proc. respondentų išskyrė, kad organizacijoje taikoma žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategija, 62 proc. respondentų teigė, kad organizacijoje iš dalies taikoma žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategija ir 7 proc. respondentų teigė, kad jų organizacijoje žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategija netaikoma. Respondentų buvo prašoma įvertinti žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymo būdus, koku dažnumu jie taikomi jų organizacijoje. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 14 paveiksle.



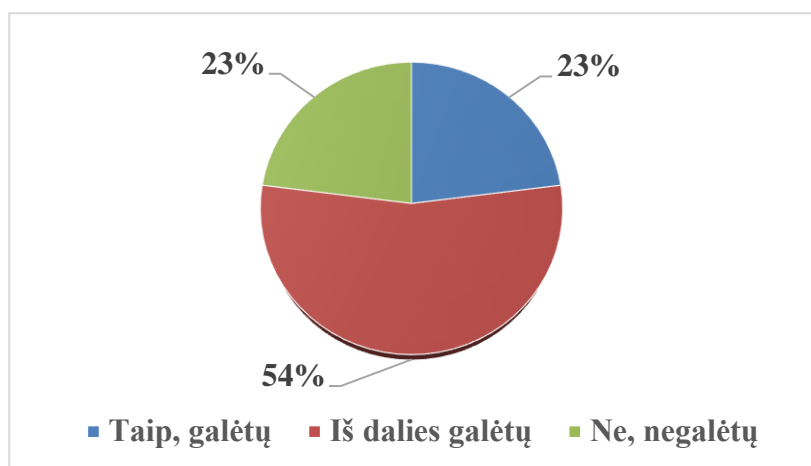
14 pav. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymo būdų dažnumo įverčių vidurkis

Kaip matoma 14 paveiksle respondentų nuomone organizacijoje dažniausiai žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikis nustatomas individualia iniciatyva (3,85 balo), taip pat darbo rezultatų analize (3,62 balo) ir pokalbio (struktūruoto interviu) (3,43 balo) būdais, respondantai išskyrė, kad rečiau naudojamas požiūrių tyrimas (2,59 balo). Respondentų buvo klausama, ar atsižvelgiama į jų nuomonę išsakytą dėl žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio. Respondentų nuomonė šiuo klausimu pateikiama 15 paveiksle.



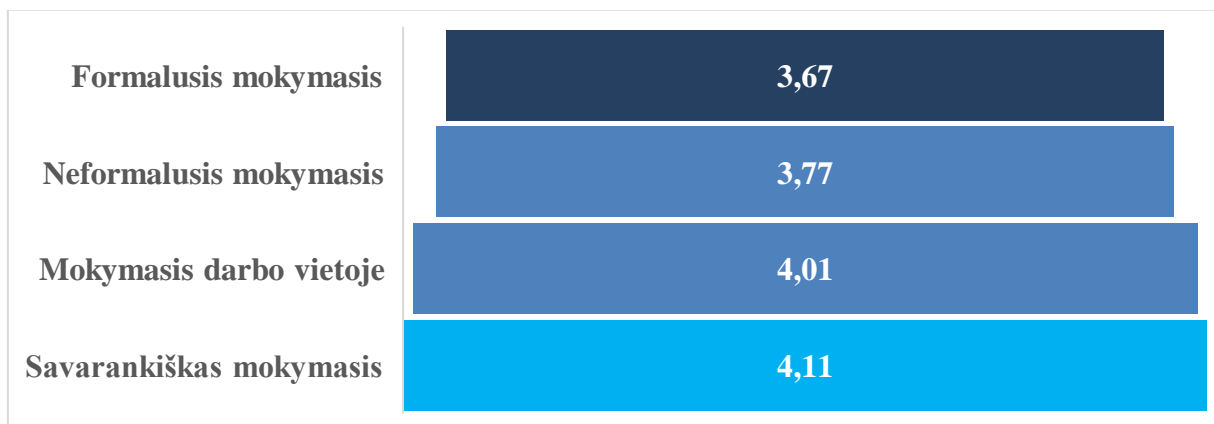
15 pav. Respondentų nuomonės atsižvelgimas dėl žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio

Kaip matoma 15 paveiksle 42 proc. respondentų išskyrė, kad organizacijoje atsižvelgiama į respondentų nuomonę dėl žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio, 54 proc. respondentų teigė, kad organizacijoje iš dalies atsižvelgiama į respondentų nuomonę dėl žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio ir 4 proc. respondentų teigė, kad jų organizacijoje neatsižvelgiama į respondentų nuomonę dėl žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio. Respondentų buvo klausama ar dirbtinis intelektas galėtų padėti nustatyti žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikius organizacijoje. Respondentų nuomonė šiuo klausimu pateikiama 16 paveiksle.



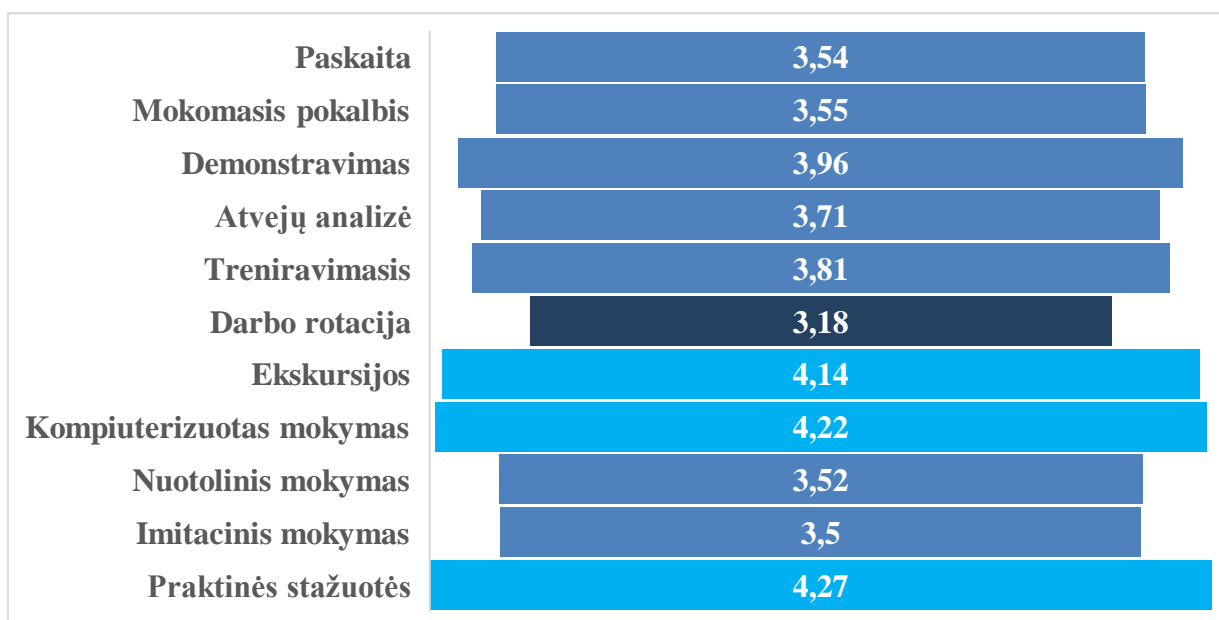
16 pav. Dirbtinio intelekto galimybės žmogiškųjų išteklių tobulinimo galimybių nustatyme

Kaip matoma 16 paveiksle 23 proc. respondentų išskyrė, kad dirbtinis intelektas organizacijoje galėtų padėti nustatyti žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikius, 54 proc. respondentų teigė, kad dirbtinis intelektas organizacijoje iš dalies galėtų padėti nustatyti žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikius ir 23 proc. respondentų teigė, kad jų organizacijoje dirbtinis intelektas negalėtų padėti nustatyti žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikius. Respondentų buvo prašoma įvertinti žmogiškųjų išteklių tobulinimo būdų veiksmingumą. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 17 paveiksle.



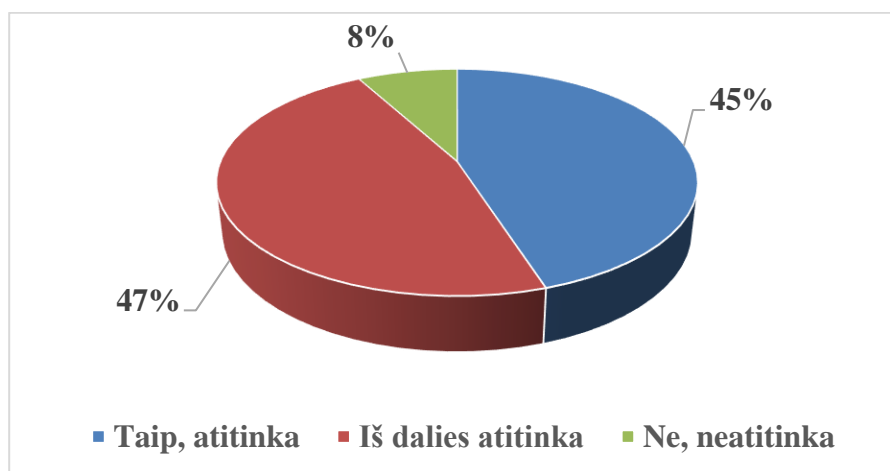
17 pav. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo būdų veiksmingumo įverčių vidurkis

Kaip matoma 17 paveiksle respondentų nuomone veiksmingiausias žmogiškųjų išteklių tobulinimo būdas yra savarankiškas mokymasis (4,11 balo), respondentai išskyrė, kad mažiausiai veiksmingas žmogiškųjų išteklių tobulinimo būdas yra formalusis mokymasis (3,67 balo). Respondentų buvo prašoma įvertinti mokymo(-si) metodų veiksmingumą. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 18 paveiksle.



18 pav. Mokymo(-si) metodų veiksmingumo įverčių vidurkis

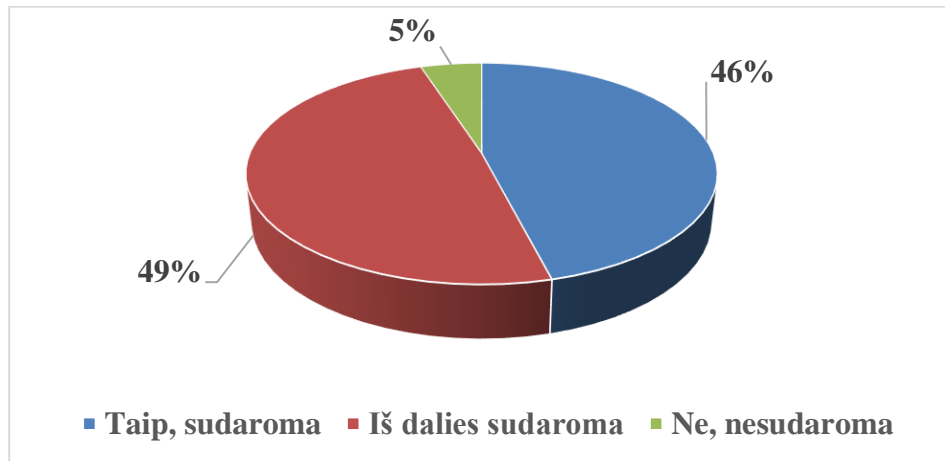
Kaip matoma 18 paveiksle respondentų nuomone veiksmingiausias mokymo(-si) metodas yra praktinės stažuotės (4,27 balo), kompiuterizuotas mokymas (4,22 balo) ir ekskursijos (4,14 balo), respondantai išskyrė, kad mažiausiai veiksmingas mokymo(-si) metodas darbo rotacija (3,18 balo). Respondentų buvo klausiama ar organizacijoje organizuojami žmogiškųjų išteklių tobulinimo mokymai atitinka respondentų turimą kvalifikaciją. Respondentų nuomonė šiuo klausimu pateikiama 19 paveiksle.



19 pav. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo mokymų atitikimas respondentų turimai kvalifikacijai

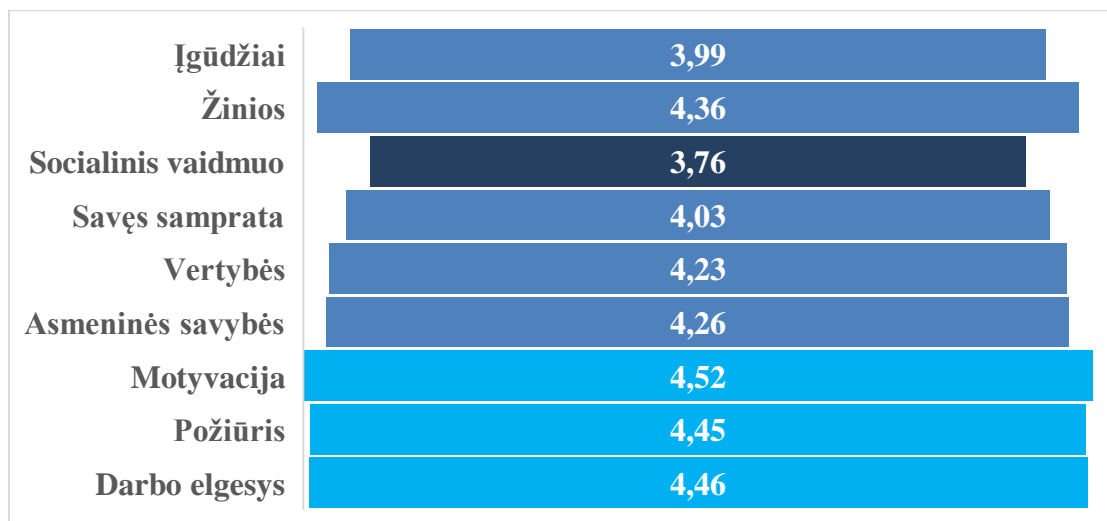
Kaip matoma 19 paveiksle 45 proc. respondentų išskyrė, kad organizacijoje organizuojami žmogiškųjų išteklių tobulinimo mokymai atitinka respondentų turimą kvalifikaciją, 47 proc. respondentų teigė, kad organizacijoje organizuojami žmogiškųjų išteklių tobulinimo mokymai iš dalies atitinka respondentų turimą kvalifikaciją ir 8 proc. respondentų teigė, kad jų organizacijoje organizuojami žmogiškųjų išteklių tobulinimo mokymai neatitinka respondentų turimą kvalifikaciją. Respondentų buvo klausiama ar

organizacijoje sudaromos visos sąlygos reikalingoms kompetencijoms įgyti. Respondentų nuomonė šiuo klausimu pateikiama 20 paveiksle.



20 pav. Sąlygų sudarymas reikiamoms kompetencijoms įgyti

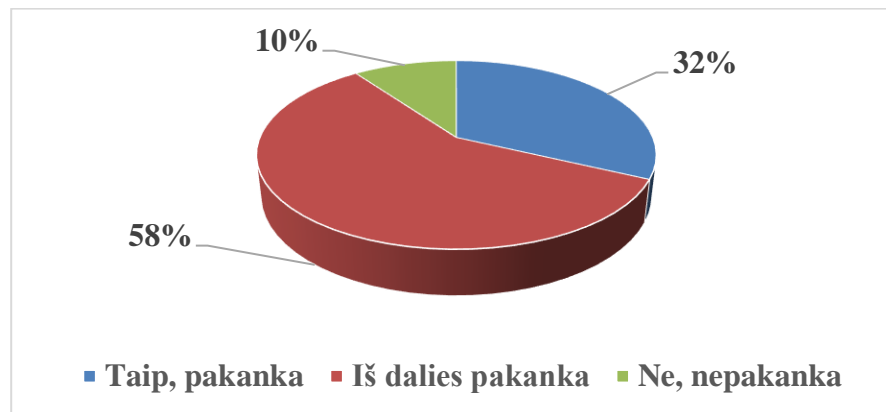
Kaip matoma 20 paveiksle 46 proc. respondentų išskyrė, kad organizacijoje sudaromos visos sąlygos reikiamoms kompetencijoms įgyti, 49 proc. respondentų teigė, kad organizacijoje iš dalies sudaromos visos sąlygos reikiamoms kompetencijoms įgyti ir 5 proc. respondentų teigė, kad jų organizacijoje nesudaromos visos sąlygos reikiamoms kompetencijoms įgyti. Respondentų buvo klausiama kompetencijų modelio elementų svarbos organizacijoje vykdant projektus. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 21 paveiksle.



21 pav. Kompetencijų modelio elementų svarbos vykdant projektus įverčių vidurkis

Kaip matoma 21 paveiksle respondentų nuomone svarbiausi kompetencijų modelio elementai yra motyvacija (4,52 balo), darbo elgesys (4,46 balo) ir požiūris (4,45 balo), respondentai išskyrė, kad mažiau svarbus kompetencijų modelio elementas yra socialinis vaidmuo (3,76 balo). Respondentų buvo klausiama

ar vykdant projektus respondentams užtenka turimų kompetencijų. Respondentų nuomonė šiuo klausimu pateikiama 22 paveiksle.



22 pav. Kompetencijų pakankamumas vykdant projektus

Kaip matoma 22 paveiksle 32 proc. respondentų teigė, kad vykdant projektus užtenka turimų kompetencijų 58 proc. respondentų teigė, kad vykdant projektus iš dalies užtenka turimų kompetencijų ir 10 proc. respondentų teigė, kad vykdant projektus neužtenka turimų kompetencijų. Respondentų buvo klausiama ar reikalinga tobulinti vertės visuomenei kūrimo ir asmeninės lyderystės kompetencijas vykdant projektus. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 8 lentelėje.

8 lentelė Vertės visuomenei kūrimo ir asmeninės lyderystės kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis

Vertės visuomenei kūrimo ir asmeninės lyderystės kompetencijos	Įverčių vidurkis
Kūrybiškumas	4,51
Organizuotumas ir planavimas	4,42
Tobulėjimas ir mokymasis visą gyvenimą, savojo „aš“ kūrimas	4,26
Savimotyvacijos kėlimas ir valdymas	4,18
Organizacijos įvaizdis ir reputacija	4,06
Derybos ir konfliktų valdymas	4,04
Inovatyvūs bendruomenių įtraukimo būdai	4,02
Asmeninių pokyčių valdymas	4,00
Lankytojų aptarnavimo kultūra ir vartotojų teisių apsauga	4,00
Socialinė psichologija	3,92
Psichologinių krizių įveikos būdai	3,87
Emocinis intelektas ir jo įtaka asmeninėms kompetencijoms	3,86
Socialiniai ryšiai ir tinklaveika	3,78
Ekonominis raštingumas	3,74
Socialinės visuomenės struktūra	3,68
Auditorijų plėtra	3,66
Bendras vertės visuomenei kūrimo ir asmeninės lyderystės kompetencijų įverčių vidurkis:	4,00375

Kaip matoma 8 lentelėje respondentų nuomone reikalingiausios vertės visuomenei kūrimo ir asmeninės lyderystės kompetencijos tobulinti vykdant projektus yra kūrybiškumas (4,51 balo), organizuotumo ir

planavimo (4,42 balo), bei tobulėjimo ir mokymosi visą gyvenimą, savojo „aš“ kūrimo (4,26 balo) kompetencijos, respondentai išskyrė, kad mažiau reikalinga tobulinti vertės visuomenei kūrimo ir asmeninės lyderystės kompetencija vykdant projektus yra auditorijų plėtros kompetencija (3,66 balo). Respondentų buvo klausama ar reikalinga tobulinti kultūrinės inteligencijos kompetencijas vykdant projektus. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 9 lentelėje.

9 lentelė Kultūrinės inteligencijos kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis

Kultūrinės inteligencijos kompetencijos	Įverčių vidurkis
Kultūros edukacija	4,35
Kultūrinis ir meninis raštingumas	4,26
Kultūros ir meno žinių valdymas	4,21
Kultūrinės aplinkos išmanymas	4,18
Kultūros, švietimo ir mokslo politika ir strateginis planavimas	3,99
Tarpkultūrinė komunikacija	3,95
Kūrybinės industrijos	3,92
Kultūros istorija ir teorijos	3,86
Inovacijų valdymas ir antreprenerystė	3,82
Šiuolaikinės kultūros raidos tendencijos	3,81
Šalies ir pasaulio kultūrų tarpusavio ryšiai	3,76
Bendras kultūrinės inteligencijos kompetencijų įverčių vidurkis:	4,01

Kaip matoma 9 lentelėje respondentų nuomone reikalingiausios kultūrinės inteligencijos kompetencijos tobulinti vykdant projektus yra kultūros edukacijos (4,35 balo), kultūrinio ir meninio raštingumo (4,26 balo), bei kultūros ir meno žinių valdymo (4,21 balo) kompetencijos, respondentai išskyrė, kad mažiau reikalinga tobulinti kultūrinės inteligencijos kompetencija vykdant projektus yra šalies ir pasaulio kultūrų tarpusavio ryšių kompetencija (3,76 balo). Respondentų buvo klausama ar reikalinga tobulinti rinkodaros ir komunikacijos kompetencijas vykdant projektus. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 10 lentelėje.

10 lentelė Rinkodaros ir komunikacijos kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis

Rinkodaros ir komunikacijos kompetencijos	Įverčių vidurkis
Komunikacijos etika	4,15
Vidinė komunikacija	4,12
Komunikacija ir ryšiai su visuomene: samprata ir priemonės	3,94
Internetinis ir socialinių medijų marketingas	3,93
Vizualinės komunikacijos pagrindai	3,87
Vartotojų elgsena, auditorijų segmentavimas, tyrimai	3,81
Žiniasklaidos kanalai ir darbas su žiniasklaida	3,74
Politinė, viešoji komunikacija ir pilietinė visuomenė	3,68
Rinkodaros ABC ir rinkodaros komunikacija	3,68
Komunikacijos teorijos ir filosofija	3,55

Rinkodaros ir komunikacijos strateginiai planai: teorija ir praktinis įgyvendinimas	3,51
<i>Bendras rinkodaros ir komunikacijos kompetencijų įverčių vidurkis:</i>	<i>3,816364</i>

Kaip matoma 10 lentelėje respondentų nuomone reikalingiausios rinkodaros ir komunikacijos kompetencijos tobulinti vykdant projektus yra komunikacijos etikos kompetencija (4,15 balo), vidinės komunikacijos (4,12 balo), bei komunikacijos ir ryšių su visuomene: sampratos ir priemonių (3,94 balo) kompetencijos, respondentai išskyrė, kad mažiau reikalinga tobulinti rinkodaros ir komunikacijos kompetencija vykdant projektus yra rinkodaros ir komunikacijos strateginių planų: teorijos ir praktinio įgyvendinimo kompetencija (3,51 balo). Respondentų buvo klausama ar reikalinga tobulinti vadybos ir lyderystės kompetencijas vykdant projektus. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 11 lentelėje.

11 lentelė Vadybos ir lyderystės kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis

Vadybos ir lyderystės kompetencijos	Įverčių vidurkis
Efektyvus vadovavimas	4,32
Mentorystė	4,32
Projektų inicijavimas ir valdymas	4,3
Komandos valdymas	4,28
Komandos formavimas ir bendradarbiavimas	4,26
Žmogiškųjų išteklių valdymas	4,22
Sprendimų priėmimo modeliai ir technikos	4,16
Pokyčių valdymas ir lyderystė	4,15
Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas	4,12
Organizacijos elgsena	4,11
Strateginis valdymas	4,07
Kultūros įstaigos struktūros, procesų ir išteklių valdymas	4,06
Sprendimų priėmimo modeliai ir technikos	4,03
Kognityvinio krūvio valdymas	3,84
Teisės pagrindai	3,76
Kultūros politika ir strateginis planavimas	3,68
Viešieji pirkimai	3,51
<i>Bendras vadybos ir lyderystės kompetencijų įverčių vidurkis:</i>	<i>4,07</i>

Kaip matoma 11 lentelėje respondentų nuomone reikalingiausios vadybos ir lyderystės kompetencijos tobulinti vykdant projektus yra efektyvus vadovavimo ir mentorystės kompetencijos (4,32 balo), bei projektų inicijavimo ir valdymo (4,3 balo) kompetencija, respondentai išskyrė, kad mažiau reikalinga tobulinti vadybos ir lyderystės kompetencija vykdant projektus yra viešųjų pirkimų kompetencija (3,51 balo). Respondentų buvo klausama ar reikalinga tobulinti technologinių ir skaitmeninio raštingumo kompetencijas vykdant projektus. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 12 lentelėje.

12 lentelė Technologinių ir skaitmeninio raštingumo kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis

Technologinių ir skaitmeninio raštingumo kompetencijos	Įverčių vidurkis
Duomenų apsauga technologijų pasaulyje	3,92
Įprastų programų naudojimas ir pritaikomumas kultūros veikloje	3,9
Technologijų ir informacijos įsisavinimas bei valdymas	3,87
Medija ir skaitmeninės technologijos	3,82
<i>Bendras technologinių ir skaitmeninio raštingumo kompetencijų įverčių vidurkis:</i>	3,8775

Kaip matoma 12 lentelėje respondentų nuomone reikalingiausios technologinių ir skaitmeninio raštingumo kompetencijos tobulinti vykdant projektus yra duomenų apsaugos technologijų pasaulyje kompetencija (3,92 balo), respondentai išskyrė, kad mažiau reikalinga tobulinti technologinių ir skaitmeninio raštingumo kompetencija vykdant projektus yra medijų ir skaitmeninių technologijų kompetencija (3,82 balo). Respondentų buvo klausama ar reikalinga tobulinti inovatyvumo kompetencijas vykdant projektus. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 13 lentelėje.

13 lentelė Inovatyvumo kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis

Inovatyvumo kompetencijos	Balų vidurkis
Inovatyvių paslaugų kūrimas ir teikimas	4,06
Novatoriškų sprendimų kūrimas ir įgyvendinimas	4,05
Inovacijų proceso valdymas ir lyderystė	3,96
Kultūrinių ir socialinių inovacijų kūrimas	3,9
<i>Bendras inovatyvumo kompetencijų įverčių vidurkis:</i>	3,9925

Kaip matoma 13 lentelėje respondentų nuomone reikalingiausios inovatyvumo kompetencijos tobulinti vykdant projektus yra inovatyvių paslaugų kūrimo ir teikimo kompetencija (4,06 balo), respondentai išskyrė, kad mažiau reikalinga tobulinti inovatyvumo kompetencija vykdant projektus yra kultūrinių ir socialinių inovacijų kūrimo kompetencija (3,9 balo). Respondentų buvo klausama ar reikalinga tobulinti specialiąsias kompetencijas vykdant projektus. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 14 lentelėje.

14 lentelė Specialiųjų kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis

Specialiosios kompetencijos	Įverčių vidurkis
Bendruomenių įtraukimas	4,32
Bendruomeninių ryšių kūrimas	4,27
Renginių planavimas organizavimas ir valdymas	4,25
Edukacinių programų kūrimas, organizavimas ir įgyvendinimas	4,25
Užsienio kalbų mokėjimas	4,25
<i>Bendras specialiųjų kompetencijų įverčių vidurkis:</i>	4,268

Kaip matoma 14 lentelėje respondentų nuomone visas specialiąsias kompetencijas reikalinga tobulinti vykdant projektus, labiausiai išsiskiria bendruomenių įtraukimo kompetencija (4,32 balo), bet ir kitos kompetencijos surinko labai panašiai balų, virš 4 balų. Respondentų buvo klausama ar reikalinga tobulinti

profesines kompetencijas vykdant projektus. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 15 lentelėje.

15 lentelė Profesinių kompetencijų tobulinimo reikalingumo vykdant projektus įverčių vidurkis

Profesinės kompetencijos	Įverčių vidurkis
Meninė raiška	4,2
Kalbinis raštingumas	4,19
Kultūros centro veiklos planavimas	4,13
Bendras profesinių kompetencijų įverčių vidurkis:	4,173333

Kaip matoma 15 lentelėje respondentų nuomone visas profesines kompetencijas reikalinga tobulinti vykdant projektus, labiausiai išsiskiria meninės raiškos kompetencija (4,2 balo), bet ir kitos kompetencijos surinko labai panašiai balų, virš 4 balų. Kaip galima matyti iš visų kompetencijų rinkinių respondentų nuomone vykdant projektus labiausiai reikalinga tobulinti specialiąsias (4,268 balo) ir profesines (4,173333) kompetencijas. Respondentų nuomone mažiau reikalinga tobulinti rinkodaros ir komunikacijos (3,816364 balo) ir technologinio ir skaitmeninio raštingumo (3,8775 balo) kompetencijas. Respondentų buvo klausama techninių kompetencijų reikalingumo ateityje vykdant projektus. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 16 lentelėje.

16 lentelė Techninių kompetencijų reikalingumo ateityje vykdant projektus įverčių vidurkis

Techninės kompetencijos	Įverčių vidurkis
Techniniai įgūdžiai	4,21
Medijų įgūdžiai	4,12
Proceso supratimas	4,03
Pažangiausios žinios	4,01
IT saugumo supratimas	3,78
Kodavimo įgūdžiai	3,34
Bendras techninių kompetencijų įverčių vidurkis:	3,915

Kaip matoma 16 lentelėje respondentų nuomone reikalingiausios techninės kompetencijos ateityje vykdant projektus bus techninių įgūdžių kompetencija (4,21 balo), bei medijų įgūdžių (4,12 balo) ir proceso supratimo (4,03 balo) kompetencijos, respondentai išskyrė, kad mažiau reikalinga techninė kompetencija ateityje vykdant projektus bus kodavimo įgūdžių kompetencija (3,34 balo). Respondentų buvo klausama metodologinių kompetencijų reikalingumo ateityje vykdant projektus. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 17 lentelėje.

17 lentelė Metodologinių kompetencijų reikalingumo ateityje vykdant projektus įverčių vidurkis

Metodologinės kompetencijos	Įverčių vidurkis
Kūrybiškumas	4,51
Verslumo mąstymas	4,37
Problemų sprendimas	4,33
Konfliktų sprendimas	4,33
Sprendimų priėmimas	4,31

Orientacija į efektyvumą	4,06
Analitiniai įgūdžiai	3,97
Tyrimo įgūdžiai	3,84
Bendras metodologinių kompetencijų įverčių vidurkis:	4,215

Kaip matoma 17 lentelėje respondentų nuomone reikalingiausios metodologinės kompetencijos ateityje vykdant projektus bus kūrybiškumo kompetencija (4,51 balo), taip pat verslumo mąstymo (4,37 balo), bei problemų ir konfliktų sprendimo kompetencijos (4,33 balo), respondentai išskyrė, kad mažiau reikalinga metodologinė kompetencija ateityje vykdant projektus bus tyrimo įgūdžių kompetencija (3,84 balo). Respondentų buvo klausama socialinių kompetencijų reikalingumo ateityje vykdant projektus. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 18 lentelėje.

18 lentelė Socialinių kompetencijų reikalingumo ateityje vykdant projektus įverčių vidurkis

Socialinės kompetencijos	Įverčių vidurkis
Kalbos įgūdžiai	4,48
Bendravimo įgūdžiai	4,46
Gebėjimas dirbti komandoje	4,43
Žinių mainai	4,42
Vadovavimo įgūdžiai	4,37
Gebėjimas leisti į kompromisus ir kooperuotis	4,28
Tarpkultūriniai įgūdžiai	4,09
Tinklų kūrimo įgūdžiai	3,98
Bendras socialinių kompetencijų įverčių vidurkis:	4,31375

Kaip matoma 18 lentelėje respondentų nuomone reikalingiausios socialinės kompetencijos ateityje vykdant projektus bus kalbos įgūdžių kompetencija (4,48 balo), taip pat bendravimo įgūdžių (4,46 balo) ir gebėjimo dirbti komandoje (4,43 balo) kompetencijos, respondentai išskyrė, kad mažiau reikalinga socialinė kompetencija ateityje vykdant projektus bus tinklų kūrimo įgūdžių kompetencija (3,98 balo). Respondentų buvo klausama individualiųjų kompetencijų reikalingumo ateityje vykdant projektus. Respondentų nuomonė šiuo klausimu įverčių vidurkio balais pateikiama 19 lentelėje.

19 lentelė Individualiųjų kompetencijų reikalingumo ateityje vykdant projektus įverčių vidurkis

Individualios kompetencijos	Įverčių vidurkis
Motyvacija mokytis	4,46
Lankstumas	4,27
Pokyčių tolerancija	4,23
Tvarus mąstymas	4,18
Atitiktis	3,97
Galimybė dirbti esant spaudimui	3,56
Bendras individualiųjų kompetencijų įverčių vidurkis:	4,111667

Kaip matoma 19 lentelėje respondentų nuomone reikalingiausios individualiosios kompetencijos ateityje vykdant projektus bus motyvacijos mokytis kompetencija (4,46 balo), taip pat lankstumo (4,27 balo) ir pokyčių tolerancijos (4,23 balo) kompetencijos, respondentai išskyrė, kad mažiau reikalinga individualioji

kompetencija ateityje vykdant projektus bus galimybė dirbti esant spaudimui kompetencija (3,56 balo). Kaip galima matyti iš visų kompetencijų rinkinių respondentų nuomone vykdant projektus ateityje labiausiai reikalingos bus socialinės kompetencijos (4,31375 balo), bet galima teigti, kad respondentų nuomone metodologinės, individualiosios ir techninės kompetencijos ne ką mažiau bus reikalingos ateityje vykdant projektus. Kitame poskyryje bus aptariama Šilalės ir Kelmės kultūros centrų specialistų apklausos rezultatų analizė.

4.4 Šilalės ir Kelmės kultūros centrų specialistų apklausos rezultatų analizė

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti informantų demografinius – socialinius duomenis, informantų interviu metu buvo prašoma pateikti savo lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas ir darbo stažą organizacijoje. Tyrime dalyvavusių informantų demografinių – socialinių klausimų apibendrinimas pateikiamas 20 lentelėje.

20 lentelė Tyrime dalyvavusių informantų demografiniai – socialiniai duomenys

Eil. Nr.	Lytis	Amžius interviu metu	Išsilavinimas	Pareigos	Darbo stažas
1.	Moteris	47	Aukštasis universitetinis	Administratorė	12
2.	Vyras	27	Aukštasis universitetinis	Direktoriaus pavaduotojas	5
3.	Moteris	27	Aukštasis universitetinis	Jaunimo centro skyriaus projektų koordinatore	2
4.	Moteris	49	Aukštasis universitetinis	Meno vadovė	16
5.	Moteris	30	Aukštasis universitetinis	Jaunimo darbuotoja	2
6.	Moteris	48	Aukštasis universitetinis	Renginių organizatorė	27
7.	Moteris	54	Aukštasis universitetinis	Kultūros projektų vadovė	23
8.	Moteris	32	Aukštasis universitetinis	Vyriausioji kultūrinės veiklos vadybininkė	7
9.	Vyras	58	Aukštasis koleginis	Renginių organizatorius	26
10.	Moteris	60	Aukštasis koleginis	Meno kolektyvų vadovė	40

Kaip matoma 20 lentelėje tyrime dalyvavo 2 vyrai ir 8 moterys, informantų amžius tyrimo metu svyravo nuo 27 iki 60 metų, aštuonių informantų išsilavinimas aukštasis universitetinis ir dviejų aukštasis koleginis, išskirtos net 9 pareigybės: direktoriaus pavaduotojas, administratorė, meno vadovė, meno kolektyvų vadovė, kultūros projektų vadovė, vyriausioji kultūrinės veiklos specialistė, renginių organizatorius (-ė), jaunimo centro skyriaus projektų koordinatore ir jaunimo darbuotoja, informantų darbo stažas organizacijoje svyravo 2 iki 40 metų.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių tobulinimą Šilalės ir Kelmės kultūros centruose vykdant projektus.

Pirmuoju klausimu siekta išsiaiškinti kaip informantai vertina žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategiją Šilalės ir Kelmės kultūros centruose. Tyrimo metu išryškėjo dvi subkategorijos: teigiamai ir iš dalies

teigiamai. Informantų pasisakymai apie žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategiją organizacijoje pateikiami 21 lentelėje.

21 lentelė Žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategija organizacijoje informantų nuomone

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategija organizacijoje	Teigiamai	„Puikiai, organizacijoje sudarytos visos sąlygos tobulėjimui.“ (A1) „Vertinu teigiamai.“ (A2) „Pilnai palaikau, manau turime gerą ir lanksčią žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategiją, kuria gali naudotis visi.“ (A8) „Žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategiją savo organizacijoje vertinu gerai.“ (A10)
	Iš dalies teigiamai	„Iš dalies teigiamai, norėtusi daugiau iš pačios organizacijos iniciatyvos.“ (A3) „Iš dalies teigiamai.“ (A4) „<...> mokymai, motyvaciniai, savęs pažinimo užsiėmimai, susitikimai su lektorais, klausimynų ar kitų požiūrių tyrimai atliekami neperiodiškai, trūksta tikslios strategijos ir kiekvieno darbuotojo įsitraukimo į strategijos kūrimą.“ (A5) „Žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategiją iš dalies vertinu gerai.“ (A6) „Nei teigiamai, nei neigiamai, sakyčiau turėtų daugiau dėmesio skirti mažesniems padaliniam.“ (A7) „Dažniausiai pats darbuotojas domisi ir važiuoja savo lėšomis.“ (A9)

Kaip matoma 21 lentelėje informantų nuomone žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategija organizacijoje vertinama pakankamai gerai. Keturi informantai (A1, A2, A8 ir A10) išskyrė, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategija organizacijoje yra vertinama teigiamai, informantas (A1) mini, kad organizacijoje sudarytos visos sąlygos tobulėjimui, o informantas (A8) teigia, kad turima žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategija gali naudotis visi darbuotojai, likę šeši informantai (A3, A4, A5, A6, A7 ir A9) išskyrė, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategija organizacijoje iš dalies vertinama gerai, informantas (A3) išskyrė, kad norėtusi daugiau iniciatyvos iš pačios organizacijos, informantas (A5) mini, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimo procesas vykdomas neperiodiškai, trūksta tikslios strategijos ir kiekvieno darbuotojo įsitraukimo į procesą, informantas (A7) teigia, kad trūksta dėmesio mažesniems padaliniam, o informantas (A9) mini, kad patys darbuotojai investuoja savo lėšas ir vyksta į mokymus.

Antruoju klausimu siekta išsiaiškinti informantų nuomonę apie tai, kaip ieškoma žmogiškųjų išteklių tobulinimo galimybių organizacijoje. Tyrimo metu išskirtos keturios subkategorijos: pati organizacija, bendradarbiavimas su partneriais, specializuotos agentūros ir edukacinės institucijos. Informantų pasisakymai apie žmogiškųjų išteklių tobulinimo galimybes organizacijoje pateikiami 22 lentelėje.

22 lentelė Žmogiškųjų išteklių tobulinimo galimybių paieškos organizacijoje informantų nuomone

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
------------	---------------	--------------------

Žmogiškųjų išteklių tobulinimo galimybių paieškos organizacijoje	Pati organizacija	„<...> pasitariu su kolegomis.“ (A1) „Pati organizacija kartais organizuoja mokymus.“ (A8)
	Bendradarbiavimas su partneriais	„Bendradarbiaujant su partneriais, įtraukiant savanorius, kolegas, folkloro ansamblių narius.“ (A2) „Bendradarbiaujant su savanoriais, kolegomis, su kitomis įstaigomis.“ (A3) „Bendradarbiaujant su jaunimu, savanoriais, nevyriausybišomis organizacijomis ir mokyklomis.“ (A6) „Bendradarbiaujant su kaimo bendruomenėmis, kaimo biblioteka ir su kultūros centro kolegomis.“ (A7)
	Specializuotos agentūros	„Gaunami el. laiškai su pasiūlymais, kuriuose darbuotojai kviečiami į specializuotų agentūrų siūlomus mokymus įvairiomis tematikomis.“ (A5) „Pagal organizacijai atsiųstus pasiūlymus į mokymus, <...> darbuotojai taip pat gauna ir asmeninius pasiūlymus į mokymus pagal jų atliekamas pareigas.“ (A10)
	Edukacinės institucijos	„Pasiūlymus teikia edukacinės institucijos, ten atsirenkami reikalingi mokymai ir organizuojami.“ (A8) „Organizuojančios seminarus institucijos, pateikia būsimų mokymų sąrašus.“ (A9)

Kaip matoma 22 lentelėje informantai išskyrė keletą būdų, kaip ieškoma žmogiškųjų išteklių tobulinimo galimybių organizacijoje. Dažniausiai minimas bendradarbiavimas su partneriais, jį išskyrė net keturi informantai (A2, A3, A6 ir A7), taip pat informantai (A5 ir A10) mini, kad gaunami pasiūlymai iš specializuotų agentūrų, kur vykdomi mokymai, informantai (A8 ir A9) teigia, kad pasiūlymus taip pat teikia edukacinės institucijos, o informantai (A1 ir A8) mini ir pačios organizacijos indėlį dėl žmogiškųjų išteklių tobulinimo galimybių.

Trečiuoju klausimu siekta išsiaiškinti informantų nuomonę apie tai, kaip nustatomas žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikis organizacijoje. Tyrimo metu išskirtos keturios subkategorijos: stebėjimas, pokalbis, darbo rezultatų analizė ir individuali iniciatyva. Informantų pasisakymai apie žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio organizacijoje nustatymą pateikiami 23 lentelėje.

23 lentelė Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio organizacijoje nustatymas informantų nuomone

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio organizacijoje nustatymas	Stebėjimas	„Stebimas kolektyvo klimatas, išskylančios problemos, atsižvelgiama į veiklas ir numatomus sunkumus, neaiškumus bei sulaukiančius susidomėjimo užsiėmimus.“ (A1)
	Pokalbis	„Dažniausiai per susirinkimus yra kalbama, koks poreikis ir kokių seminarų reikia.“ (A3) „Vykdoma žodinė apklausa.“ (A4) „Dažniausiai pasiteiraujama darbuotojų žodžiu, kokių mokymų jie norėtų. Retkarčiais poreikis išreiškiamas atliekant trumpą apklausą, dėl galimybės mokytis nuotoliniu būdu.“ (A5) „Vykdoma žodinė apklausa.“ (A6)

		„Pateikiamas seminarų, susitikimų sąrašas, užpildomi poreikiai ir žodžiu pasikalbama, ko reiktų.“ (A7) „Klausiamo darbuotojų, kokių mokymų reiktų.“ (A8)
	Darbo rezultatų analizė	„Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikis mūsų organizacijoje nustatomas sistemingai, remiantis tiek strateginiais tikslais, tiek realiais darbuotojų kompetencijų vertinimais.“ (A2) „Vienas iš nustatymo būdų būna po metinio vertinimo – tada pasiūloma darbuotojui kelti kvalifikaciją tam tikrose srityse, kur yra darbuotojo silpnos kompetencijos.“ (A10)
	Individuali iniciatyva	„<...> teikiame savo pasiūlymus.“ (A4) „<...> dažnai darbuotojai ir patys imasi iniciatyvos, dėl reikalingų mokymų.“ (A8) „Patys darbuotojai ieško jiems reikalingų mokymų.“ (A9)

Kaip matoma 23 lentelėje informantai išskyrė net kelis žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio organizacijoje nustatymo būdus. Daugiausia informantai išskyrė pokalbį, kurio metu aiškinamasi žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikį organizacijoje, informantas (A5) teigia, kad dažniausiai pasiteiraujama darbuotojų žodžiu, kokių mokymų jie norėtų, informantas (A8) mini, kad klausama darbuotojų, kokių mokymų reiktų, minima ir apklausa, kurios metu nustatomi žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikiai, ją išskyrė net trys informantai (A4, A5 ir A6), kitas minimas būdas yra individuali iniciatyva, informantas (A4) teigia, kad teikiami savi pasiūlymai, o informantas (A8) mini, kad darbuotojai patys imasi iniciatyvos, tai pat informantas (A9) išskiria, kad patys darbuotojai ieško jiems reikalingų mokymų. Informantai, tai pat išskyrė ir darbo rezultatų analizę, informantas (A2) teigė, kad remiasi realiais darbuotojų kompetencijų vertinimais, o informantas (A10) mini, kad vienas iš nustatymo būdų būna po metinio vertinimo. Informantas (A1) pastebėjo, kad stebimas kolektyvo klimatas, išskylančios problemos, atsižvelgiama į veiklas ir numatomus sunkumus, neaiškumus bei sulaukiančius susidomėjimo užsiėmimus ir tokiu būdu nustatomas poreikis dėl žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio.

Ketvirtuoju klausimu siekta išsiaiškinti informantų nuomonę apie tai, kokios kompetencijos labiausiai tobulinamos organizacijoje vykdant projektus. Tyrimo metu išskirtos keturios subkategorijos: profesinės, vertės visuomenei kūrimo ir asmeninės lyderystės, kultūrinės inteligencijos, ir vadybos ir lyderystės kompetencijos. Informantų pasisakymai apie dažniausiai organizacijoje vykdant projektus tobulinamas kompetencijas pateikiami 24 lentelėje.

24 lentelė Dažniausiai organizacijoje vykdant projektus tobulinamos kompetencijos informantų nuomone

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Dažniausiai organizacijoje vykdant projektus	Profesinės kompetencijos	„<...> dažniausiai profesinės.“ (A8)
	Vertės visuomenei kūrimo ir	„<...> meninės.“ (A1)

tobulinamos kompetencijos	asmeninės lyderystės kompetencijos	<p>„<...> atsakomybės prisiėmimo, lankstumo ir prisitaikymo kompetencijos.“ (A2)</p> <p>„Savimotyvacijos kėlimo ir valdymo, tobulėjimo ir mokymosi visa gyvenimą, savojo „aš“ kūrimo, kūrybiškumo, organizuotumo ir planavimo kompetencijos.“ (A3)</p> <p>„Projektų įgyvendinimo metu labiausiai tobulinamos tobulėjimo ir mokymosi visa gyvenimą, savojo „aš“ kūrimo, kūrybiškumo, organizuotumo, planavimo ir inovatyvių bendruomenių įtraukimo būdų kompetencijos.“ (A5)</p> <p>„Auditorijų plėtros, organizacijos įvaizdžio ir reputacijos, kūrybiškumo, organizuotumo ir planavimo kompetencijos.“ (A6)</p> <p>„Lankytojų aptarnavimo kultūros ir vartotojų teisių apsaugos, organizacijos įvaizdžio ir reputacijos, bei kūrybiškumo kompetencijos.“ (A7)</p> <p>„Kūrybinės.“ (A9)</p>
	Kultūrinės inteligencijos kompetencijos	<p>„<...> etninės kultūros.“ (A1)</p> <p>„Kultūrinės aplinkos išmanymo, kultūrinio ir meninio raštingumo, bei kultūros edukacijos kompetencijos.“(A4)</p> <p>„<...> kultūros ir meno žinių valdymo, kultūros edukacijų, kūrybinių industrijų.“ (A5)</p> <p>„<...> kultūrinis ir meninis raštingumas.“ (A6)</p> <p>„<...> kultūrinės aplinkos išmanymas.“ (A7)</p>
	Vadybos ir lyderystės kompetencijos	<p>„<...> komandos bendradarbiavimo, <...> psichologinės.“ (A1)</p> <p>„Projektų metu mūsų organizacijoje labiausiai tobulinamos komandinio darbo ir bendradarbiavimo įgūdžių, projektų valdymo gebėjimų, problemų sprendimų, kritinio mąstymo ir lyderystės kompetencijos.“ (A2)</p> <p>„<...> projektų inicijavimo ir valdymo.“ (A4)</p> <p>„<...> tarpusavio bendravimo.“ (A9)</p> <p>„Projektų metu labiausiai tobulinamos šios kompetencijos: komandinis darbas, bendradarbiavimas, lyderystė, komunikavimas, planavimas ir organizavimas, savarankiškumas.“ (A10)</p>

Kaip matoma 24 lentelėje net septyni informantai (A1, A2, A3, A5, A6, A7 ir A9) išskyrė, vertės visuomenei kūrimo ir asmeninės lyderystės kompetencijas, kaip dažniausiai tobulinamas vykdant projektus organizacijoje, informantai (A1, A3, A5, A6, A7 ir A9) teigė, kad vykdant projektus labiausiai tobulinama kūrybiškumo (meninė) kompetencija, informantai (A3 ir A5) mini, kad savojo „aš“ kūrimo kompetencija tobulėja projektų ,metu, o informantai (A6 ir A7) išskyrė organizacijos įvaizdžio ir reputacijos kompetencijos, kurios stipriai tobulinamos vykdant projektus. Taip pat išskirtos kultūrinės inteligencijos kompetencijos, informantai (A4 ir A7) išskyrė kultūrinės aplinkos išmanymo kompetenciją, o informantai (A4 ir A6) teigė, kad vykdant projektus labiausiai tobulinama kultūrinio ir meninio raštingumo kompetencija, taip pat informantai (A4 ir A5) mini kultūros edukacijos kompetencijas. Vadybos ir lyderystės kompetencijas išskyrė penkis informantai (A1, A2, A4, A9 ir A10), kuriems atrodė, kad vykdant projektus labiausiai tobulinamos šios kompetencijos, informantai (A1, A2 ir A10) mini, kad labiausiai tobulėja

komandinio darbo ir bendradarbiavimo kompetencijos, informantai (A2 ir A4) teigė, kad vykdant projektus labiausiai tobulinamos projektų inicijavimo ir valdymo kompetencijos, o informantai (A2 ir A10) išskyrė lyderystės kompetenciją. Tik informantas (A8) mini, kad profesinės kompetencijos taip pat tobulinasi vykdant projektus.

Penktuoju klausimu siekta išsiaiškinti informantų nuomonę apie tai, kokias kompetencijas reiktų tobulinti organizacijoje vykdant projektus. Tyrimo metu išskirtos trys subkategorijos: specialiosios, profesinės ir vadybos ir lyderystės kompetencijos. Informantų pasisakymai apie kompetencijas reikalingas tobulinti organizacijoje vykdant projektus pateikiami 25 lentelėje.

25 lentelė Reikalingos tobulinti kompetencijos organizacijoje vykdant projektus informantų nuomone

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Reikalingos tobulinti kompetencijos organizacijoje vykdant projektus informantų nuomone	Specialiosios kompetencijos	„Bendruomenių įtraukimą.“ (A3) „Bendruomeninių ryšių kūrimo, bendruomenių įtraukimo kompetencijas.“ (A4) „Bendruomenių įtraukimą.“ (A7)
	Profesinės kompetencijos	„<...> menines.“ (A1) „<...> kultūros centro veiklos planavimo kompetenciją.“ (A4) „<...> meninės raiškos kompetencijas.“ (A5) „Manau, kad visada yra vietos tobulinti savo dalykinę sritį.“ (A8)
	Vadybos ir lyderystės kompetencijos	„Bendradarbiavimo ir psichologines kompetencijas.“ (A1) „Mano nuomone, mūsų organizacijoje ypač reiktų daugiau dėmesio skirti laiko planavimo ir prioritetų valdymo, konfliktų valdymo, verslumo ir iniciatyvumo kompetencijoms.“ (A2) „<...> komandos formavimo, bei bendradarbiavimo ir mentorystės kompetencijas.“ (A3) „Efektyvaus vadovavimo, mentorystės, komandų valdymo, viešųjų pirkimų.“ (A5) „<...> projektų inicijavimą ir valdymą, mentorystę ir žmogiškųjų išteklių valdymą.“ (A6) „<...> projektų inicijavimą ir valdymą ir mentorystę.“ (A7) „<...> reiktų tobulinti bendravimą su komanda.“ (A9) „Mūsų organizacijoje reiktų tobulinti komunikavimo ir bendradarbiavimo tarp kolegų kompetencijas, nes šiose srityse dažniausiai pasitaiko padaromų klaidų.“ (A10)

Kaip matoma 25 lentelėje net aštuoni informantai (A1, A2, A3, A5, A6, A7, A9 ir A10) išskyrė vadybos ir lyderystės kompetencijas, kurias reiktų tobulinti vykdant projektus. Kaip teigia informantas (A10) organizacijoje reiktų tobulinti komunikavimo ir bendradarbiavimo tarp kolegų kompetencijas, nes šiose srityse dažniausiai pasitaiko padaromų klaidų, informantai (A5, A6 ir A7) mini mentorystės kompetenciją, kaip reikalingą tobulinti vykdant projektus. Taip pat keturių informantų (A1, A4, A5 ir A8) nuomone reiktų tobulinti profesines kompetencijas, informantai (A1 ir A5) teigia, kad reiktų tobulinti meninės raiškos

kompetencijas. Informantai (A3, A4 ir A7) išskyrė specialiąsias kompetencijas, visi informantai aiškiai išskyrė bendruomenių įtraukimą, kuri turėtų būti tobulinama organizacijoje vykdam projektus.

Šeštuoju klausimu siekta išsiaiškinti informantų nuomonę apie tai, kokios kompetencijos organizacijoje bus reikalingos ateityje vykdam projektus. Tyrimo metu išskirtos dvi subkategorijos: techninės ir socialinės kompetencijos. Informantų pasisakymai apie kompetencijų organizacijoje reikalingumą ateityje vykdam projektus pateikiami 26 lentelėje.

26 lentelė Reikalingos kompetencijos ateityje organizacijoje vykdam projektus informantų nuomone

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Reikalingos kompetencijos ateityje organizacijoje vykdam projektus	Techninės kompetencijos	„Meninės, etninės kultūros.“ (A1) „Techniniai įgūdžiai.“ (A2) „Techniniai ir medijų įgūdžiai.“ (A3) „Techniniai ir medijų įgūdžiai.“ (A6) „Techniniai įgūdžiai.“ (A7) „Manau, kad bėgant laikui, reiks atnaujinti žinias ir geriausias praktikas.“ (A8)
	Socialinės kompetencijos	„<...> bendradarbiavimo ir psichologinės.“ (A1) „<...> kalbos ir tyrimo įgūdžiai.“ (A3) „<...> tarpkultūriniai ir vadovavimo įgūdžiai.“ (A4) „Mano nuomone, ateityje bus vis dažniau kalbama apie inovacijų proceso valdymą ir lyderystę, novatoriškų sprendimų kūrimą ir įgyvendinimą, kultūrinių ir socialinių inovacijų kūrimą.“ (A5) „<...> kalbos įgūdžiai, bei gebėjimas dirbti komandoje.“ (A6) „<...> tarpkultūriniai ir bendravimo įgūdžiai.“(A7) „Reiks prisitaikyti prie senstančios visuomenės, jaučiamo amžėjimo, todėl reikės bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžių.“ (A9) „Reiks lyderystės, atsakomybės prisiėmimo ir savarankiškumo.“ (A10)

Kaip matoma 26 lentelėje technines kompetencijas, kaip reikalingas ateityje vykdam projektus išskyrė šeši informantai (A1, A2, A3, A6, A7 ir A8), o socialines kompetencijas pasirinko aštuoni informantai (A1, A3, A4, A5, A6, A7, A9 ir A10). Informantas (A8) teigia, kad bėgant laikui, reiks atnaujinti žinias ir geriausias praktikas, o informantai (A2, A3, A6 ir A7) išskyrė, kad ateityje vykdam projektus bus reikalingi techninių įgūdžių kompetencijos. Informantas (A5) aiškiai išskyrė kad, ateityje bus vis dažniau kalbama apie inovacijų proceso valdymą ir lyderystę, novatoriškų sprendimų kūrimą ir įgyvendinimą, kultūrinių ir socialinių inovacijų kūrimą, o informantas (A9) teigia, kad reiks prisitaikyti prie senstančios visuomenės, jaučiamo amžėjimo, todėl reikės bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžių, taip pat informantas (A10) mini, kad reiks lyderystės, atsakomybės prisiėmimo ir savarankiškumo. Kitame poskyryje bus aptariama Šilalės ir Kelmės kultūros centrų tyrimų rezultatų apibendrinimas.

4.5 Šilalės ir Kelmės kultūros centrų tyrimų rezultatų apibendrinimas

Kultūros centrai 2023 m. vykdė 39 projektus, kurie buvo susiję su tradicijų išsaugojimu, nepamirštant folkloro ir etnokultūros išsaugojimo ir tęstinumo užtikrinimo, bei siekiant išsaugoti ateities kartoms krašto tarmes, tradicijas, mokytis senųjų liaudies amatų ir kulinarinio paveldo ryšių ir tradicijų, siekta supažindinti ir susipažinti su muzikavimo tradicijomis, taip pat vykdyti socialiniai projektai siekiant supažindinti jaunimą su perspektyvomis, bei mažinant atskirtį nuo didmiesčio ir susipažinti ir skatinti diskutuoti emigracijos klausimu, paliečiant aktualias socialines problemas. Kaip matoma Šilalės ir Kelmės kultūros centruose vykdyti projektai įvairūs ir jiems įgyvendinti reikalingos bendrosios, specialiosios ir profesinės kompetencijos.

Išanalizavus tyrimo rezultatus išsiaiškinta, kad tiek informantai, tiek respondentai kaip veiksmingus žmogiškųjų išteklių tobulinimo paslaugų teikėjus išskyrė bendradarbiavimą su partneriais ir edukacines institucijas, galima išskirti, kad respondentai mini mentorystės programas teikiančias organizacijas, kaip efektyvias, tuo tarpu informantai mini specializuotas agentūras. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategija organizacijoje vertinama pakankamai gerai. Galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymas organizacijoje tiek respondentų tiek informantų nuomone įgyvendinamas vienodai, nes tiek vieni tiek kiti išskyrė pokalbį (struktūruotą interviu), individualią iniciatyvą ir darbo rezultatų analizę. Galima teigti, kad organizacijoje skiriama pakankamai daug dėmesio dėl žmogiškųjų išteklių tobulinimo atsižvelgiant į respondentų nuomonę. Galima išskirti, kad respondentų nuomonė apie dirbtinio intelekto pasitelkimą aiškinantis žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikius yra teigiama. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad veiksmingiausias žmogiškųjų išteklių tobulinimo būdas yra savarankiškas mokymasis, o veiksmingiausias mokymo(-si) metodas yra praktinės stažuotės, kompiuterizuotas mokymas ir ekskursijos. Respondentų nuomonė apie žmogiškųjų išteklių tobulinimo atitikimą turimai kvalifikacijai yra pakankamai teigiamas. Galima teigti, kad organizacija sudaro tinkamas sąlygas reikiamoms kompetencijoms įgyti. Tyrimo metu išskirti svarbiausi kompetencijų modelio elementai yra motyvacija, darbo elgesys ir požiūris. Tyrimo metu išryškėjo, kad daugiau kaip pusę respondentų tik iš dalies užtenka turimų kompetencijų vykdant projektus, trečdaliui pakanka turimų kompetencijų vykdant projektus, o dešimtdalis respondentų įvardijo, kad jiems trūksta kompetencijų vykdant projektus. Galima teigti, kad kultūros centruose vykdant projektus labiausiai tobulinamos ir reikalingos tobulinti vertės visuomenei kūrimo ir asmeninės lyderystės kompetencijos yra: kūrybiškumo ir savojo „aš“ kūrimo kompetencijos. Galima stebėti, kad ir informantai ir respondentai, kaip labiausiai tobulintinas ir tobulinamas kultūrinės inteligencijos kompetencijas išskyrė: kultūrinio ir meninio raštingumo ir kultūros edukaciją. Reikalingiausios rinkodaros ir komunikacijos kompetencijos tobulinti vykdant projektus yra komunikacijos

etikos kompetencija, vidinės komunikacijos, bei komunikacijos ir ryšių su visuomene: sampratos ir priemonių kompetencijos, taip pat technologinių ir skaitmeninio raštingumo kompetencijos tobulinti vykdant projektus yra duomenų apsaugos technologijų pasaulyje kompetencija, o reikalingiausios inovatyvumo kompetencijos tobulinti vykdant projektus yra inovatyvių paslaugų kūrimo ir teikimo kompetencija, šių kompetencijų informantai kaip labiausiai tobulintinų vykdant projektus neišskyrė. Galima teigti, kad informantų labiausiai tobulinama, o respondentų labiausiai tobulintina vadybos ir lyderystės kompetencija yra projektų inicijavimo ir valdymo kompetencija. Tiek respondentai, tiek informantai išskyrė, kad reiktų tobulinti mentorystės kompetenciją. Galima teigti, kad bendruomenių įtraukimas yra svarbi kompetencija tobulinimui šiandienos kontekste vykdant projektus. Galima teigti, kad meninės raiškos kompetencijos tobulinimas reikalingas vykdant projektus kultūros centruose. Galima teigti, kad tiek respondentai tiek informantai mano, kad ateityje vykdant projektus reiks tobulinti technines ir medijų įgūdžių kompetencijas. Galima teigti, kad tiek respondentai, tiek informantai ateityje vykdant projektus tobulintinas sritis mato vienodai ir išskiria tas pačias reikalingas tobulinti kompetencijas – tai kalbos ir bendravimo įgūdžiai ir gebėjimo dirbti komandoje kompetencijos. Reikalingiausios metodologinės kompetencijos ateityje vykdant projektus bus kūrybiškumo kompetencija, taip pat verslumo mąstymo, bei problemų ir konfliktų sprendimo kompetencijos. respondentų nuomone reikalingiausios individualiosios kompetencijos ateityje vykdant projektus bus motyvacijos mokytis kompetencija, taip pat lankstumo ir pokyčių tolerancijos kompetencijos, šių kompetencijų informantai nepaminėjo.

IŠVADOS

1. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo sampratos analizė parodė, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimas yra vienas iš svarbiausių organizacijos uždavinių, nes žmogiškieji ištekliai svarbūs organizacijai ne tik kaip darbo jėga, bet ir kaip pridėtinę vertę organizacijai kuriantis potencialas, ateityje galintis padėti organizacijai įveikti iškilusias kliūtis, vykdant projektus žmogiškieji ištekliai ir jų tobulinimas yra svarbus veiksnys vykdomo projekto sėkmei. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo subjektų analizė atkreipė dėmesį, kad tai apima daug įvairių specialistų ir suinteresuotų šalių. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos analizės metu, žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos išskirtos į mokymosi kultūros kūrimo, organizacinę mokymosi ir individualaus mokymosi strategijas. Išskiriamos žmogiškųjų išteklių – intensyvi strategija, dualinė arba poliarizacijos strategija ir mobilumo strategija. Strategijose svarbiausia mokymosi procesas, kuris leidžia organizacijoms prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.

2. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymo analizės metu išryškėjo šie analizės metodai: stebėjimas, pokalbis, anketavimas bei darbo rezultatų analizė. Svarbus žmogiškųjų išteklių tobulinimo nuolatinis vertinimas, siekiant nustatyti problemas, kurios gali kilti žmogiškųjų išteklių tobulinimo procese. Taip pat žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikių nustatyme manoma, kad efektyviai gali veikti dirbtinis intelektas, kuris leistų nustatyti, kokių įgūdžių darbuotojų reikės organizacijai ateityje ir taip pat galėtų suteikti žinių apie transformuojančius pokyčius organizacijoje. Analizės metu išryškėjo formalūs ir neformalūs žmogiškųjų išteklių tobulinimo tenkinimo būdai. Pažymima, kad darbuotojų kompetencijų modeliai lėčiau kinta ir yra stabilesni, negu darbo pareiginiai aprašai. Kompetencijų modeliai gali būti pritaikyti ir ugdymui, bei mokymų poreikiui ir mokymų efektyvumui nustatyti. Teigtina, kad kvalifikacijos tobulinimas gali remtis mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimu. Manytina, kad pagrindinės reikalingos ateities darbo rinkos kompetencijos bus šios: techninės, metodologinės, socialinės ir individualios kompetencijos.

3. Kultūros centrų žmogiškųjų išteklių tobulinimo reglamentavime ir kompetencijų poreikių nustatyme išskirta, kad savivaldybių kultūros centrai vykdo viešąjį administravimą, teikia viešąsias paslaugas, atlieka ir kitas funkcijas. Išskirta, kad Lietuvos nacionalinis kultūros centras rengia ir įgyvendina kvalifikacijos tobulinimo programas savivaldybių kultūros centrų vadovams ir darbuotojams, bei analizuoja šių darbuotojų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo, perkvalifikavimo poreikius. Pažymima, kad kompetencijų centrai formuoja ir teikia ministerijai kvalifikacijos kėlimo poreikius, atliepianį į atstovaujamo kultūros sektoriaus poreikius visoje šalyje. Kultūros sektoriaus darbuotojams išskirtos bendrosios, specialiosios ir profesinės kompetencijos.

4. Šilalės ir Kelmės kultūros centruose vykdomi projektai įvairūs ir jiems įgyvendinti reikalingos bendrosios, specialiosios ir profesinės kompetencijos. Atlikus tyrimą ir išnagrinėjus gautus duomenis galima teigti, kad tiek respondentų, tiek informantų nuomone bendradarbiavimas su partneriais ir edukacinės institucijos, pripažintos kaip veiksmingi žmogiškųjų išteklių tobulinimo teikėjai. Taip pat žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatyme išryškėjo, kad dažniausiai naudojami pokalbis, individuali iniciatyva ir darbo rezultatų analizė. Respondentai tyrimo metu išskyrė, kad vertės visuomenei kūrimo ir asmeninės lyderystės kompetencijos reikalingos tobulinti vykdant projektus yra kūrybiškumas, tuo tarpu informantai išskyrė kūrybiškumo kompetenciją, kaip labiausiai tobulinamą kompetenciją vykdant projektus. Taip pat išskirta kad savojo „aš“ kūrimo kompetencija respondentų išskirta kaip reikalinga tobulinti vykdant projektus, tuo tarpu informantai šią kompetenciją mini, kaip labiausiai tobulintiną kompetenciją vykdant projektus. Tyrimo metu respondentų išskirtos kultūrinės inteligencijos kompetencijos: kultūros edukacijos ir kultūrinio ir meninio raštingumo kompetencijos, kaip reikalingiausios tobulinti, informantų nuomone yra labiausiai tobulinamos vykdant projektus. Respondentų nuomone reikalingiausios tobulinti vadybos ir lyderystės kompetencijos vykdant projektus yra projektų inicijavimo ir valdymo kompetencija, ją informantai taip pat išskyrė, kaip labiausiai tobulinamą kompetenciją vykdant projektus. Tiek respondantai, tiek informantai išskyrė, kad vykdant projektus organizacijoje reiktų tobulinti vieną iš vadybos ir lyderystės kompetencijų, tai – mentorystė. Taip pat ir respondantai, ir informantai išskyrė specialiąją kompetenciją: bendruomenių įtraukimą, kaip reikalingą tobulinti vykdant projektus. Tokia pati nuomonė buvo ir profesinės kompetencijos – meninės raiškos klausimu, kad ją reiktų tobulinti pasisakė ir respondantai ir informantai. Ateityje vykdant projektus ir respondantai ir informantai išskyrė būsiant reikalingą technines kompetencijas – techninių ir medijų įgūdžių kompetencijas, taip pat minimos socialinių kompetencijų reikalingumas ateityje vykdant projektus organizacijoje, išskirtos tiek respondentų, tiek informantų – tai kalbos įgūdžių, bendravimo įgūdžių ir gebėjimo dirbti komandoje įgūdžių kompetencijos.

PASIŪLYMAI

1. Siūloma stiprinti bendradarbiavimą su partneriais įtraukiant bendradarbiavimą su kitais kultūros centrais Lietuvoje ir užsienyje, meno mokyklas, sporto mokyklas, šokių studijas, ikimokyklinio ugdymo įstaigas, pradinio ugdymo įstaigas, pagrindinio ugdymo įstaigas, vidurinio ugdymo įstaigas (gimnazijas ir progimnazijas), profesinio ugdymo įstaigas, vietos bendruomenes ir lokaliai veikiančias organizacijas, bei stiprinti ryšius su muziejais, bibliotekomis, kolegijomis, universitetais, koučingo ir mentorystės paslaugas teikiančiomis institucijomis.

2. Siūloma taikyti mentorystės programas kultūros centrų viduje, kurios padėtų daugiau žinių ir patirties turinčius kolegas jomis pasidalinti su kolegomis, kuriems reikia gilesnių žinių. Ypač naujai dirbti pradantiems specialistams padėtų greičiau ir lengviau prisitaikyti prie darbinės aplinkos mentorystės programa, kuri tam tikrą laiką leistų bendradarbiauti su patyrusiu kolega. Taip pat projektų metu priskirtas mentorius, turintis patirties, užtikrintų sklandesnį projekto vykdymą. Reiktų išskirti, kad vykdant projektus reikalinga tobulinti ne vienos srities kompetencijas, o kadangi projektai dažniausiai labai riboti laike reiktų įsivertinti kokių kompetencijų reikalauja būsimi projektai ir stiprinti turimas kompetencijas ne tik vykdant projektus, bet ir prieš jiems prasidedant. Reiktų paminėti, kad mentorystės programų nereiktų apriboti vieta, juos būtų galima pritaikyti ir taikyti tarp kultūros centrų.

Vilkienė D. (2025). Žmogiškųjų išteklių tobulinimas Šilalės ir Kelmės kultūros centruose vykdant projektus. (Magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

SANTRAUKA

Organizacijos dirbdamos su projektais patiria iššūkių, kuriuos įgyvendinant reikalingos žmogiškųjų išteklių kompetencijos. Svarbu, kad žmogiškieji ištekliai būtų tobulinami reikiama linkme ir prireikus panaudotų savo kompetencijas organizacijos tikslams pasiekti ir suspėtų prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Žmogiškųjų išteklių tobulinimas kultūros centruose svarbus, dėl kultūros sektoriaus ypatumų ir pačios darbo specifikos. Tyrimo problema. Kultūros centruose naudojamos žmogiškųjų išteklių tobulinimo kryptys dažnai neatitinka žmogiškiesiems ištekliams reikalingų kompetencijų poreikio, o vykdant projektus tai lemia, kad kultūros centrai susiduria su nemenku iššūkiu ir nepajėgia tikslingai pasinaudoti žmogiškuoju išteklių potencialu, dėl projektų įvairovės ir ribotų išteklių. Tyrimo tikslas. Išnagrinėti viešojo kultūros centrų išteklių tobulinimo poreikius vykdant projektus ir parengti efektyvias žmogiškųjų išteklių tobulinimo vystymo perspektyvas. Tikslas skaidomas į šiuos tyrimo uždavinius:

- 1) Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių tobulinimo sampratą, subjektus ir strategijas.
- 2) Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymo ir tenkinimo metodus, identifikuoti žmogiškųjų išteklių tobulinimo galimybes ir išnagrinėti kompetencijų modelius.
- 3) Išnagrinėti kultūros centrų žmogiškųjų išteklių tobulinimo reglamentavimą ir kompetencijų poreikių nustatymą.
- 4) Išanalizuoti Šilalės ir Kelmės kultūros centrų žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikius vykdant projektus.

Tyrimo metodika. Numatoma atlikti mišrų tyrimą. Atliekama mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, anketa, struktūruotas interviu.

Tyrimo metu nustatyta, kad Šilalės ir Kelmės kultūros centruose vykdomi projektai įvairūs ir jiems įgyvendinti reikalingos bendrosios, specialiosios ir profesinės kompetencijos. Atlikus tyrimą ir išnagrinėjus gautus duomenis išryškėjo, kad tiek kultūros centrų darbuotojai, tiek specialistai dirbantys su žmogiškųjų išteklių tobulinimu tiesiogiai išskiria tuos pačius žmogiškųjų išteklių tiekėjus ir mato tas pačias tobulintinas kompetencijas kultūros centruose. Tyrimo metu aiškiai išskirta bendradarbiavimas su partneriais ir edukacinės institucijos, kaip veiksmingos žmogiškųjų išteklių tobulinimo teikėjai. Išskirta, kad vykdant projektus organizacijoje reiktų tobulinti vieną iš vadybos ir lyderystės kompetencijų, tai – mentorystė. Taip pat išskirta specialioji kompetencija: bendruomenių įtraukimas, kaip reikalingą tobulinti vykdant projektus. Tokia pati nuomonė buvo ir profesinės kompetencijos – meninės raiškos klausimu. Ateityje vykdant projektus išskirta būsiant reikalinga techninės kompetencijos – techninių ir medijų įgūdžių kompetencijos, taip pat minimos socialinių kompetencijų reikalingumas ateityje vykdant projektus organizacijoje, išskirtos kalbos įgūdžių, bendravimo įgūdžių ir gebėjimo dirbti komandoje įgūdžių kompetencijos

Raktiniai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių tobulinimas, kompetencijos, projektai.

Vilkienė D. (2025). Human Resources Development in Šilalė and Kelmė Cultural Centers by Implementing Projects (Master's Thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.

SUMMARY

Organizations face challenges when working with projects, the implementation of which requires human resource competencies. It is important that human resources are developed in the right direction and, if necessary, use their competencies to achieve the organization's goals and have time to adapt to changing conditions. Human resource development in cultural centers is important due to the peculiarities of the cultural sector and the specifics of the work itself. Research problem. The directions of human resource development used in cultural centers often do not meet the need for the competencies required for human resources, and when implementing projects, this leads to the fact that cultural centers face a considerable challenge and are unable to purposefully use the human resource potential, due to the diversity of projects and limited resources. Research objective. To analyze the resource development needs of public cultural centers when implementing projects and to prepare effective perspectives for the development of human resource development. The objective is divided into the following research tasks:

- 1) To analyze the concept, entities and strategies of human resource development.
- 2) To analyze the methods of determining and satisfying the need for human resource development, to identify human resource development opportunities and to analyze competency models.
- 3) To analyze the regulation of human resource development of cultural centers and the determination of competency needs.
- 4) To analyze the human resource development needs of Šilalė and Kelmė cultural centers in implementing projects.

Research methodology. It is planned to conduct mixed research. An analysis of scientific literature, document analysis, questionnaire, structured interview are carried out.

The study found that the projects implemented in the Šilalė and Kelmė cultural centers are diverse and require general, special and professional competencies to implement them. After conducting the study and analyzing the data obtained, it became clear that both cultural center employees and specialists working with human resource development directly distinguish the same human resource suppliers and see the same competencies to be improved in cultural centers. The study clearly distinguished cooperation with partners and educational institutions as effective providers of human resource development. It was highlighted that when implementing projects in the organization, one of the management and leadership competencies should be improved, which is mentoring. A special competency was also highlighted: community involvement, as necessary to improve when implementing projects. The same opinion was expressed regarding the issue of professional competence - artistic expression. In the future, technical competencies – technical and media skills – were identified as being necessary when implementing projects. The need for social competencies in the future when implementing projects in the organization was also mentioned, and the competencies of language skills, communication skills and the ability to work in a team were identified.

Keywords: human resources, human resources development, competencies, projects.

LITERATŪRA

1. Aaltonen, K., Kähkönen, K. ir Moradi, S. (2020). Comparison of research and industry views on project managers' competencies. *International journal of managing projects in business*, 13(3), 543-572. doi: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2019-0085>.
2. Abbas, A., Rozario S. D. ir Venkatraman S. (2019). Challenges in Recruitment and Selection Process: An Empirical Study. *Challenges*, 10(2), 1-22. doi: <https://doi.org/10.3390/challe10020035>.
3. Abdolahi, M. J., Barmayehvar, B., Esmailabadi, R. ir Marjani, T. (2024). Prioritization of Human Resource Development Criteria on Success Indicators in Building Projects. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 15(1), 1-15. doi: <http://doi.org/10.4018/IJABIM.333059>.
4. Abuhjeeleh, M., Alnajdawi, S., Alzghoul, A., Elrehail, H., Harazneh, I. ir Ibrahim, H.M.H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149. doi: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>.
5. Ahmed, R., Cheema, F. E. A. ir Philbin, S. P. (2021). Systematic literature review of project manager's leadership competencies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(1), 1-30. doi: <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2019-0276>.
6. Akar, C. ir Kambur, E. (2022). Human resource developments with the touch of artificial intelligence: a scale development study. *International Journal of Manpower*, 43(1), 168-205. doi: <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2021-0216>.
7. Alami, R., Al Masaeid, T., Alshurideh, M. T., Alzoubi, H. M., El Khatib, M. ir Ghazal, T. M. (2022). Creation of indicator system for quality estimation of safety management of personnel and it's psychological impact on industrial enterprises. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 5(2s), 143-151. Prieiga per internetą: <https://jrtd.com/index.php/journal/article/view/127>.
8. Al Jafa, H., Fraij, J. ir Várallyai, L. (2021). The role of agile management in HRM environment change. *AGRÁRINFORMATIKA/JOURNAL OF AGRICULTURAL INFORMATICS*, 12(2), 37-45. Doi: <https://doi.org/10.17700/jai.2021.12.2.606>.
9. Armstrong, M. ir Taylor, S. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management 16th edition. Prieiga per internetą: <https://www.slideshare.net/tmthein/armstrongs-handbook-of-human-resource-management-practice-2023pdf>.
10. Astrauskas, A. (2022). *Vietos savivalda ir savivaldybė: teoriniai, istoriniai ir praktiniai aspektai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

11. Auqui-Caceres, M.-V. ir Furlan, A. (2023). Revitalizing double-loop learning in organizational contexts: A systematic review and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 741–761. doi: <https://doi.org/10.1111/emre.12615>.
12. Barroca, L., Gregory, P., Moh'd, S. ir Sharp, H. (2024). Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management*, 38(4), 345-374. doi: <https://doi.org/10.1177/23970022231226316>.
13. Basten, D. ir Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *Sage Open*, 8(3). doi: <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>.
14. Benouarrek, M., El Fatihi, S. ir Moustaghfir. K. (2020). Human resource management practices, entrepreneurial orientation, and firm performance: what is the link? *Measuring business excellence*, 24(2), 267 – 283. doi: <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2019-0119>.
15. Bertassini, A. C., Gerolamo, M. C., Ometto, A. R. ir Severengiz, S. (2021). Circular economy and sustainability: The role of organizational behaviour in the transition journey. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3160-3193. doi: <https://doi.org/10.1002/bse.2796>.
16. Beržinskienė, D., Martinkus B., ir Stoškus, S. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
17. Bhatti, S. H., Dust, S. B., Kiyani, S. K. ir Zakariya, R. (2021). The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 982-998. doi: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2020-0159>.
18. Bhanu, M. ir Sivakalyankumar, E. (2022). Employee development through competency mapping: A conceptual study. *IOSR Journal of Business and Management*, 24(1), 42-53. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/358275100_Employee_Development_through_Competency_Mapping_A_Conceptual_Study.
19. Bourgeois, S., Galeitzke, M., Hecklau, F. ir Kohl, H. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP* 54:1-6. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>.
20. Burchardt, M., Feldmann, C. ir Thesing, T. (2021). Agile versus waterfall project management: decision model for selecting the appropriate approach to a project. *Procedia Computer Science*, 181, 746-756. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.227>.
21. Cao, C. ir Zhang, Z. (2022). Machine Learning-Assisted Competency Modeling for Human Resource Management Jobs. *Mobile Information Systems*, 2022(1), 1 – 15. doi: <https://doi.org/10.1155/2022/8380307>.

22. Churchill, Q. R. ir Hammond, H. (2018). The role of employee training and development in achieving objectives: a study of Accra technical university. *Archives of Business Research*, 6(2), 67–74. doi: <https://doi.org/10.14738/abr.62.4190>.
23. Chandawarkar, M.R., Patil, S. V. ir Shet, S.V. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 753-773. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0128>.
24. Chen, Z. ir Zhang, J. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498. doi: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>.
25. Collins, K. ir Mulder, M. (2007 m. balandžio 13 d.). *Competence Development in Organisations: Its Use in Practice*. Annual Meeting of the AERA, Chicago.
26. Crocco, O. S. ir Tkachenko, O. (2022). Regional human resource development: the case of Southeast Asia and ASEAN. *Human Resource Development International*, 25(1), 40-58. doi: <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1858261>.
27. Čėsniėnė, I., Diržytė, A., Justickis, V., Mažeikienė, A., Norvilė, N., Pilkauskaitė – Valickienė, R., Raižienė, S., Sondaitė, J. ir Valickas, A. (2012). *Verslo psichologija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
28. Čėpuraitė, D., Skrickienė, L. ir Štaras, K. (2018). Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. *Sveikatos mokslai*, 28(1), 57-66. doi: <https://doi.org/10.5200/sm-hs.2018.010>.
29. Dačiulytė, R., Dudaitė, J. ir Navickaitė J. (2022). *Lietuvos suaugusiųjų raštingumo sąsaja su įsitvirtinimu darbo rinkoje ir mokymusi visa gyvenimą: Monografija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
30. Dačiulytė, R., Gražulis, V., Sudnickas T. ir Valickas A. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
31. Dačiulytė, R. ir Nefas, S. (2021). *Kursinių, bakalauro ir magistro rašto darbų rengimo metodiniai nurodymai*. Prieiga per internetą: <https://docplayer.lt/211450307-Kursini%C5%B3-bakalauro-ir-magistro-ra%C5%A1to-darb%C5%B3-rengimo-metodiniai-nurodymai.html>.
32. Dagar, V., Malik, S., Piwovar-Sulej, K., Shobande, O. A., ir Singh, S. (2023). A Contribution to Sustainable Human Resource Development in the Era of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Ethics: JBE*, 1–19. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05456-3>.
33. Denney, V., Haley, G., Rivera, E., ir Watkins, D. V. (2020). Project Management Leadership and Interpersonal Skills: The Past, Present, and Future. *Global Journal of Management and Marketing*, 4(1), 134-148. Prieiga per internetą: <https://commons.erau.edu/publication/1623>.

34. Dičkus, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
35. D'Mello, S., Duran, N., Yonehiro, J., Sun, C., Stewart, A. ir Shute, V. J. (2020). Towards a generalized competency model of collaborative problem solving. *Computers & Education*, 143, 1 – 51. doi: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103672>.
36. Edison, H., Conboy, K. ir Wang, X. (2021). Comparing methods for large-scale agile software development: A systematic literature review. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 48(8), 2709-2731. doi: <https://doi.org/10.1109/TSE.2021.3069039>.
37. Fang, B., Kim, S. ir Zhang, P. (2023). National human resource development in China: government–industry–university relations and roles. *European Journal of Training and Development*, 47/ (1/2), 183-202. doi: <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2021-0110>.
38. Fürstenberg, M., ir Görzig, C. (2020). Learning in a Double Loop: The Strategic Transformation of Al-Qaeda. *Perspectives on Terrorism*, 14(1), 26–38. doi: <https://www.jstor.org/stable/26891983>.
39. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
40. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
41. Garalis, A. ir Strazdienė, G. (2005). Žinių organizacijos kūrimosi prielaidos verslumą ugdančioje organizacijoje. *Žinių vadyba. Europos regionų patirtis ir problemos*, 96 – 111. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/2025>.
42. Gao, X., Li, Q., Sun, Q. ir Tao, S. (2020). Multi-skill project scheduling with skill evolution and cooperation effectiveness. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(8), 2023-2045. doi: <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2019-0294>.
43. Gemino, A., Reich B. H. ir Serrador P. M. (2020). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*, 52(1), 1 – 15. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/8756972820973082>.
44. Gemünden, H. G., Lehner, P., ir Kock, A. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, 36(1), 147-160. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.009>.
45. Generaliniai direktoriai turi tapti žmoniškųjų išteklių pokyčių architektais (2023 m. gruodžio 7 d.). *Verslo žinios*. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/izvalgos/2023/12/07/g-mongirdiene-generaliniai-direktoriai-turi-tapti-zmogiskuju-istekliu-pokyciu-architektais#ixzz8P7SDbs1g>.
46. Girdauskienė, L., Sakalas, A. ir Savanevičienė, A. (2016). *Pokyčių valdymas*. Kaunas: Technologija.

47. Gruden, N. ir Stare, A. (2018). The influence of behavioral competencies on project performance. *Project Management Journal*, 49(3), 98-109. doi: <https://doi.org/10.1177/8756972818770841>.
48. Habib, M., Hassan, M., Hassan, N., Irfan, M., Khan, H. H., Khan, S. Z. ir Khan, S. (2021). Role of project planning and project manager competencies on public sector project success. *Sustainability*, 13(3), 1 – 19. doi: <https://doi.org/10.3390/su13031421>.
49. Imam, H. ir Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International journal of project management*, 39(5), 463-473. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.006>.
50. Yuan, Y. ir Zhang, Y. (2022). Multi-Dimensional Post Competency Evaluation Model in Human Resource Management under the Background of Artificial Intelligence. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022(1), 1 -10. doi: <https://doi.org/10.1155/2022/9730127>.
51. Jakštaitė – Vinkuvienė, A. ir Misiukonis, T. (2023). *Vadovas per 24 h*. Vilnius: Vaga.
52. Jucevičienė, P. ir Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, Nr. 1 (22), 44 – 50. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2000~1367166612843/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
53. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
54. *Kelmės kultūros centro nuostatai*. 2024/Nr. T – 3. Žiūrėta 2025 m. sausio 1 d. Prieiga internetu: <https://kelmeskc.lt/wp-content/uploads/2024/01/KKC-NUOSTATAI-Registru-centro.pdf>.
55. *Kelmės kultūros centro vidaus pareigybių struktūra*. 2024/Nr. T-47. Žiūrėta 2025 sausio 9 d. Prieiga per internetą: <https://kelmeskc.lt/wp-content/uploads/2024/04/kkc-struktura-667x1536.jpg>.
56. Khalil, C. ir Khalil, S. (2020). Exploring knowledge management in agile software development organizations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 555-569. doi: <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00582-9>.
57. Khattak, M. S. ir Mustafa, U. (2019). Management competencies, complexities and performance in engineering infrastructure projects of Pakistan. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(7), 1321-1347. doi: <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2017-0079>.
58. Kirby, J. H. (2023). Predicting Project Success by Project Manager Competencies and Personality Traits Moderated by Work Experience (Doctoral dissertation, Walden University). Prieiga per internetą: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=15531&context=dissertations>.
59. Kohnová, L., Papula, J., Stacho, Z. ir Stachová, K. (2019). External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges. *Sustainability*, 11(2), 1-19. doi: <https://doi.org/10.3390/su11020345>.

60. Korsakienė, R., Lobanova, L. ir Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.

61. *Kultūra 2030 Kultūros politikos kryptys*. (2018). Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. Prieiga per internetą: https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Kult%C5%ABra%202030_%20projektas_2018-12-20.pdf.

62. Lang, G. ir Sharp, J. H. (2018). Agile in teaching and learning: Conceptual framework and research agenda. *Journal of Information Systems Education*, 29(2), 45-52. Prieiga per internetą: <https://aisel.aisnet.org/jise/vol29/iss2/1>.

63. Li, H. (2024). What factors affect teacher professional learning: a qualitative meta-analysis based on the Onion model. *Quality Education for All*, 1(1), 142-157. doi: <https://doi.org/10.1108/QEA-03-2024-0028>.

64. Liu, J., Yao, Sang, P., H., Zhang, L., Zheng, L. ir Wang, Y. (2018). Effects of project manager competency on green construction performance: The Chinese context. *Sustainability*, 10(10), 1 – 17. doi: <https://doi.org/10.3390/su10103406>.

65. *Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas*. 1995/Nr. I-1113. TAR. Žiūrėta 2025 m. sausio 1 d. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3A756D83A99B/asr>.

66. *Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymas*. 2004/Nr. IX-2395. TAR. Žiūrėta 2025 m. sausio 1 d. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.43F9A0BDB7EE/asr>.

67. *Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymo Nr. IX – 2395 pakeitimo įstatymas*. 2022/Nr. XIV-1718. TAR. Žiūrėta 2025 m. sausio 1 d. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f5d9d8f0881c11ed8df094f359a60216>.

68. *Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas dėl kultūros sektoriaus darbuotojų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo*. 2020/Nr. IV-284. TAR. Žiūrėta 2025 m. sausio 5 d. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/e1242dd077fc11eabee4a336e7e6fdab>.

69. *Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas*. 2020/Nr. XIII-3096. TAR. Žiūrėta 2025 m. sausio 26 d. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/13ecbb50c1be11ea9815f635b9c0dcef/asr>.

70. *Lietuvos Respublikos vyriausybės projektų valdymo standartas*. 2020. Lietuvos Respublikos vyriausybė. Žiūrėta 2025 m. sausio 26 d. Prieiga per internetą: <https://lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/11/W3uS6Hde1Fc.pdf>.

71. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.

72. Lobanova, L. (2010). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

73. *Oficialios statistikos portalas*. (2022). Dirbančių asmenų profesinės kvalifikacijos tobulinimas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=9910105>.
74. Luo, J. (2018). Construction on Vocational Competency Model for Tourism Talents in Intelligent Tourism Era. In *2018 3rd International Conference on Education, Sports, Arts and Management Engineering*. Atlantis Press. (ICESAME 2018), 234-239. doi: <https://doi.org/10.2991/icesame-18.2018.48>.
75. Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970. doi: <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>.
76. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf.
77. Pereira, J. C. ir Russo, R. de FSM. (2018). Design thinking integrated in agile software development: A systematic literature review. *Procedia computer science*, 138, 775 – 782. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.101>.
78. Petrauskienė, R. ir Stačinskaitė, S. (2018). Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis. *Viešoji politika ir administravimas*, 17(3), 327-343. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/76055>.
79. Purwandi, N. (2024). Scrum Integration in Cloud-based Human Capital Management (HCM) Project Development. *Journal of Information System and Technology (JOINT)*, 5(2), 45-51. doi: <https://doi.org/10.37253/joint.v5i2.9577>.
80. Rakštelytė, L. ir Valickas, A. (2018). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tobulinimas savivaldos lygmenyje: Vilniaus miesto savivaldybės administracijos atvejo analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 17(4), 662-675. doi: <https://doi.org/10.13165/VPA-18-17-4-12>.
81. Raudeliūnienė, J. (2016). *Žinių vadybos procesai ir jų vertinimas*. Vilnius: Technika.
82. Rekašienė, R. ir Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Public Policy And Administration* 13(4):590 – 600. doi: <http://dx.doi.org/10.13165/VPA-14-13-4-04>.
83. Reiff, J. ir Schlegel, D. (2022). Hybrid project management—a systematic literature review. *International journal of information systems and project management*, 10(2), 45-63. Prieiga per internetą: <https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol10/iss2/4>.

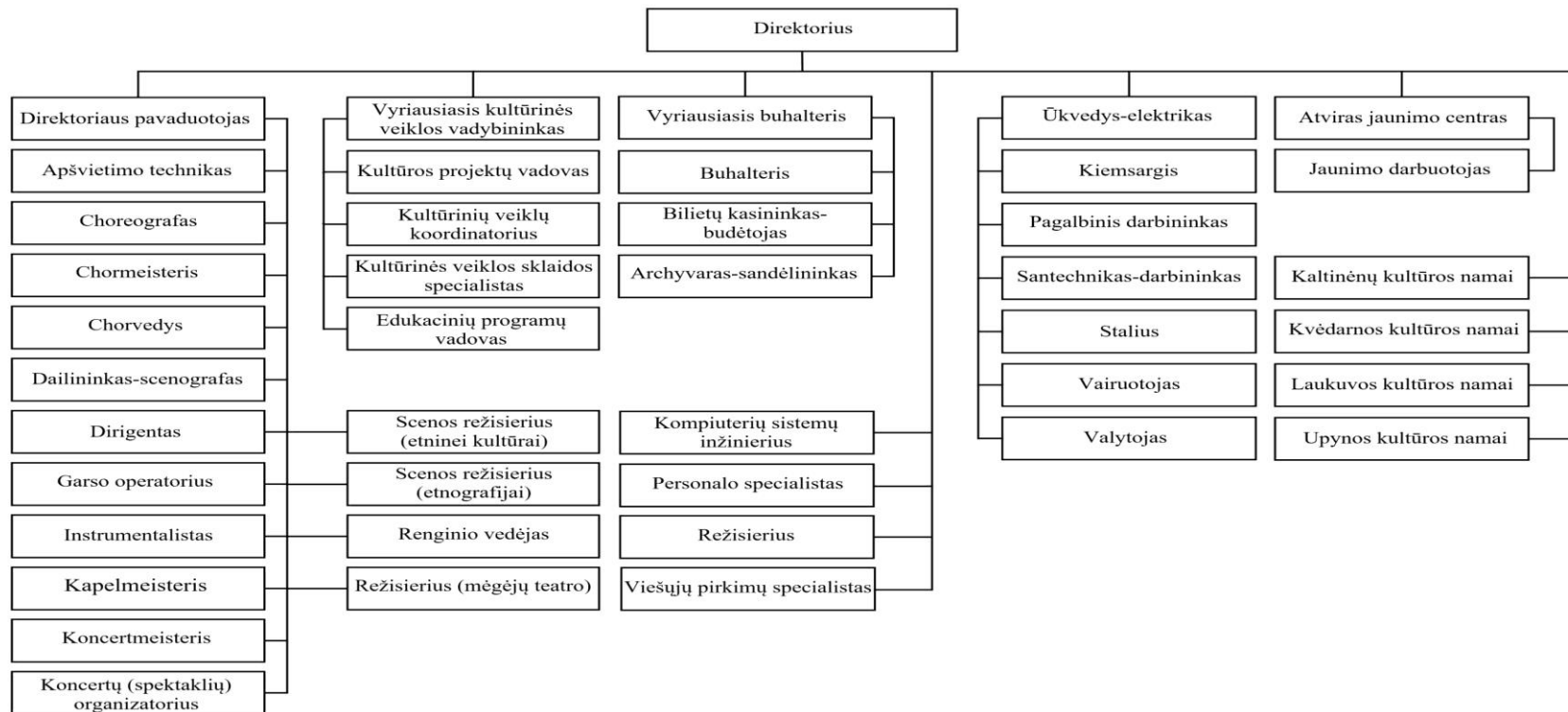
84. Rigby, C. S. ir Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. doi: <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>.
85. Rother, M. (2013). *“Toyota” kata. Kaip vadovauti žmonėms, kad jie tobulėtų, adaptuotųsi ir pasiektų puikių rezultatų*. Kaunas: “Smaltijos” leidykla.
86. Sabaliauskas, S. ir Žydžiūnaitė, V. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
87. Sakalas, A. (2012). *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Vilnius: Technologija.
88. *Sprendimas dėl Šilalės rajono savivaldybės kultūros centro 2023 metų metinio ataskaitų rinkinio patvirtinimo*. 2024/Nr. T1. Žiūrėta 2025 m. balandžio 8 d. Prieiga per internetą: <https://silale.lt/wp-content/uploads/2024/03/Sprendimo-proj-KC-ataskaita-uz-2023.pdf>.
89. Stancikas, E. R. (2001). Darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas. *Ekonomika*, 53, 115 – 125. doi: <http://dx.doi.org/10.15388/Ekon.2001.16932>.
90. *Šilalės rajono savivaldybės kultūros centro nuostatai*. 2024/Nr. T1 – 5. Žiūrėta 2025 m. sausio 1 d. Prieiga per internetą: <https://silaleskc.lt/wp-content/uploads/nuostatai/Silale-nuostatai.pdf>.
91. *Šilalės rajono savivaldybės kultūros centro valdymo struktūra*. 2024/Nr. V-222. Žiūrėta 2025 sausio 9 d. Prieiga per internetą: <https://silaleskc.lt/kontaktai/valdymo-struktura/>.
92. Taha, N. ir Taha, R. (2023). The role of human resources management in enhancing the economic sustainability of Jordanian banks. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 3(2), 180 – 193. doi: <https://doi.org/10.1108/JBSED-04-2022-0045>.
93. *2023 m. Kelmės kultūros centro ir skyrių veiklos ataskaita*. Žiūrėta 2025 m. balandžio 8 d. Prieiga per internetą: <https://kelmeskc.lt/wp-content/uploads/2024/04/2023-m.-Kelmes-kulturos-centro-ir-skyriu-veiklos-ataskaita.pdf>.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

PATVIRTINTA
Šilalės rajono savivaldybės kultūros
centro l. e. direktoriaus pareigas
2024 m. liepos 24 d.
įsakymu Nr. V-222

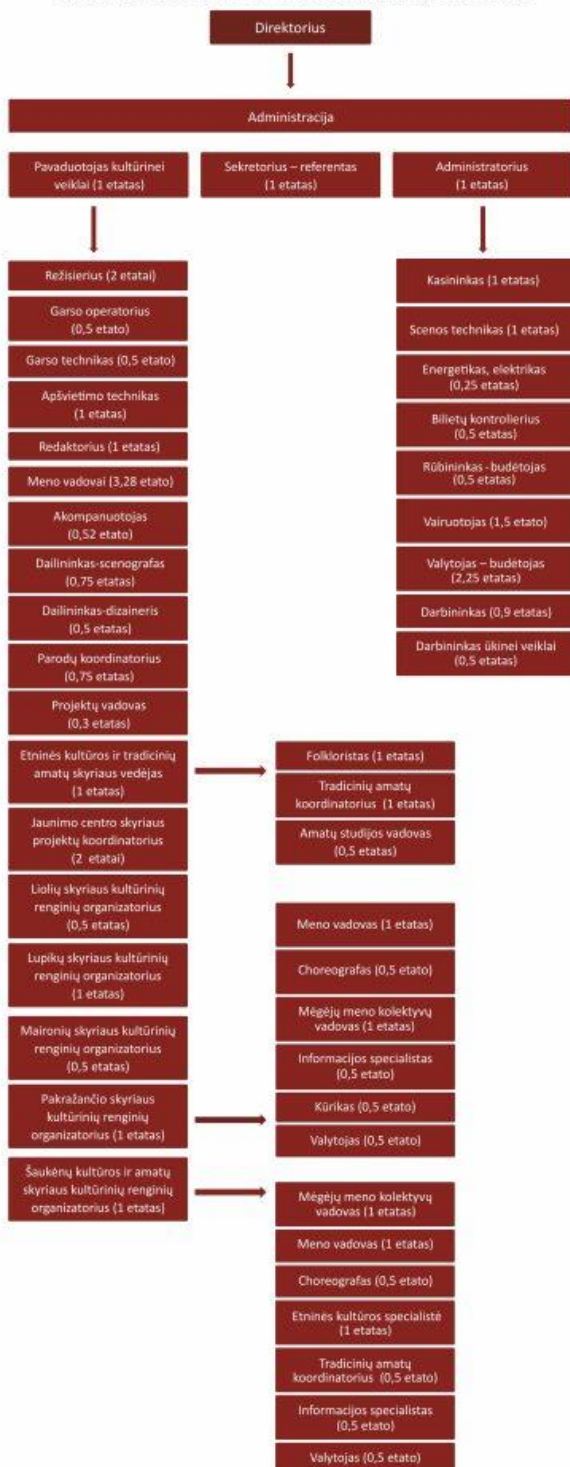
Šilalės rajono savivaldybės kultūros centro organizacinė struktūra





PATVIRTINTA
Kelmės kultūros centro
direktoriaus 2024 m. vasario 8 d.
įsakymu Nr. V-37

KELMĖS KULTŪROS CENTRO VIDAUS PAREIGYBIŲ STRUKTŪRA



ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto, viešojo valdymo ir verslo fakulteto, verslo ir politikos mokslų instituto VI kurso magistro studentė Dana Vilkienė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – ištirti žmoniškųjų išteklių tobulinimą Šilalės ir Kelmės kultūros centruose vykdant projektus ir pateikti pasiūlymus jų tobulinimui remiantis atlikto tyrimo rezultatais. Tyrimo sėkmė priklauso nuo Jūsų, pildančios (-io) šią anketą, todėl nuoširdūs atsakymai yra labai svarbūs. Gauti duomenys bus panaudoti magistro darbe, kaip tiriamoji darbo analizė. Užtikrinu, kad informacija yra konfidenciali ir bus panaudota tik šiame magistro darbe, todėl prašau objektyviai atsakyti į pateiktus klausimus.

Dėkoju už Jūsų pagalbą!

1. Jūsų amžius (m.) _____ (įrašykite)

2. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris
- Kita

3. Jūsų išsilavinimas:

- Pradinis išsilavinimas
- Vidurinis išsilavinimas
- Profesinė kvalifikacija
- Aukštesnysis (dabar aukštasis koleginis) išsilavinimas
- Aukštasis universitetinis išsilavinimas
- Magistro laipsnis
- Aukštesnis nei magistro laipsnis
- Kita

4. Jūsų darbo stažas įstaigoje (m.) _____ (įrašykite)

5. Jūsų užimamos pareigos _____ (įrašykite)

6. Kaip įvertintumėte žmoniškųjų išteklių tobulinimo paslaugų teikėjus nuo 1 iki 5, kai 5 teikėjai vertinami, kaip labai veiksmingi, o 1 teikėjai vertinami, kaip mažiausiai veiksmingi. Kiekvienam žmoniškųjų išteklių tobulinimo paslaugų teikėjui galite skirti bet kurį balą nuo 1 iki 5. (Žymėkite kiekvienoje eilutėje)

Žmogiškųjų išteklių tobulinimo paslaugų teikėjai	Mažiausiai veiksmingi			Labai veiksmingi	
Pati organizacija	1	2	3	4	5
Koučingo programos teikiančios organizacijos	1	2	3	4	5
Mentorystės programos teikiančios organizacijos	1	2	3	4	5
Bendradarbiavimas su partneriais	1	2	3	4	5
Specializuotos agentūros	1	2	3	4	5
Edukacinės institucijos	1	2	3	4	5
Mokslinių tyrimų institucijos	1	2	3	4	5

7. Ar Jūsų įstaigoje taikoma žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategija? (Pasirinkite vieną Jūsų nuomonę atitinkantį variantą, žymėjimo būdas x)

- Taip, taikoma
- Iš dalies taikoma
- Ne, netaikoma

8. Įvertinkite žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymo būdus nuo 1 iki 5, kai 5 būdas naudojamas labai dažnai, o 1 būdas naudojamas labai retai. Kiekvienam žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikių nustatymo būdai galite skirti bet kurį balą nuo 1 iki 5. (Žymėkite kiekvienoje eilutėje)

Žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikio nustatymo būdai	Labai retai			Labai dažnai	
Stebėjimas	1	2	3	4	5
Pokalbis (struktūruotas interviu)	1	2	3	4	5
Anketavimas (naudojant atvirus ir uždarus klausimus)	1	2	3	4	5
Darbo rezultatų analizė	1	2	3	4	5
Testai	1	2	3	4	5
Požiūrių tyrimas	1	2	3	4	5
Darbo dienoraščiai	1	2	3	4	5
Klausimynai	1	2	3	4	5
Individuali iniciatyva	1	2	3	4	5

9. Ar atsižvelgiama į Jūsų išsakytą žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikį įstaigoje? (Pasirinkite vieną Jūsų nuomonę atitinkantį variantą, žymėjimo būdas x)

- Taip, atsižvelgiama
- Iš dalies atsižvelgiama
- Ne, neatsižvelgiama

10. Kaip manote ar dirbtinis intelektas galėtų padėti nustatyti žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikius Jūsų įstaigoje? (Pasirinkite vieną Jūsų nuomonę atitinkantį variantą, žymėjimo būdas x)

- Taip, galėtų
- Iš dalies galėtų
- Ne, negalėtų

11. Įvertinkite žmogiškųjų išteklių tobulinimo būdus nuo 1 iki 5, kai 5 būdas labai veiksmingas, o 1 būdas mažiausiai veiksmingas. Kiekvienam žmogiškųjų išteklių tobulinimo būdus galite skirti bet kurį balą nuo 1 iki 5. (Žymėkite kiekvienoje eilutėje)

Žmogiškųjų išteklių tobulinimo būdai	Mažiausiai veiksmingas			Labai veiksmingas	
Formalusis mokymasis (kuris gali vykti akis į akį darbovietėje, paskaitose ar mokymo centre, taip pat mokymasis gali vykti per įvairias skaitmeninio mokymosi formas)	1	2	3	4	5
Neformalusis mokymasis (visų pirma yra mokymasis per patirtį ir gali būti valdomas savarankiškai arba turėtų būti suteikta pagalba iš vadovų, trenerių, mentorių ir socialinės žiniasklaidos)	1	2	3	4	5
Mokymasis darbo vietoje (patirtinis mokymasis)	1	2	3	4	5
Savarankiškas mokymasis	1	2	3	4	5

12. Įvertinkite mokymo(-si) metodus, nuo 1 iki 5, kai 5 labai veiksminga, o 1 mažiausiai veiksminga. Kiekvienam mokymo(-si) metodui galite skirti bet kurį balą nuo 1 iki 10. (Žymėkite kiekvienoje eilutėje)

Mokymo(-si) metodas	Mažiausiai veiksmingas			Labai veiksmingas	
Paskaita	1	2	3	4	5
Mokomasis pokalbis	1	2	3	4	5
Demonstravimas	1	2	3	4	5
Atvejų analizė	1	2	3	4	5
Treniravimasis	1	2	3	4	5
Darbo rotacija	1	2	3	4	5
Ekskursijos	1	2	3	4	5
Kompiuterizuotas mokymas	1	2	3	4	5
Nuotolinis mokymas	1	2	3	4	5
Imitacinis mokymas	1	2	3	4	5
Praktinės stažuotės	1	2	3	4	5

13. Kaip manote ar Jūsų įstaigoje organizuojami žmogiškųjų išteklių tobulinimo mokymai atitinka Jūsų turimą kvalifikaciją? (Pasirinkite vieną Jūsų nuomonę atitinkantį variantą, žymėjimo būdas x)

- Taip, atitinka
- Iš dalies, atitinka
- Ne, neatitinka

14. Ar Jūsų įstaigoje sudaromos visos sąlygos reikalingoms kompetencijoms įgyti? (Pasirinkite vieną Jūsų nuomonę atitinkantį variantą, žymėjimo būdas x)

- Taip, sudaroma
- Iš dalies sudaroma
- Ne, nesudaroma

15. Įvertinkite, kompetencijų modelio elementų svarbą Jūsų įstaigoje vykdant projektus. Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X) kiekvienoje eilutėje.

<i>Kompetencijų modelio elementai</i>	<i>Visai nesvarbu</i>	<i>Nesvarbu</i>	<i>Nei svarbu, nei nesvarbu</i>	<i>Svarbu</i>	<i>Labai svarbu</i>
Igūdžiai					
Žinios					
Socialinis vaidmuo					
Savęs samprata					
Vertybės					
Asmeninės savybės					
Motyvacija					
Požiūris					
Darbo elgesys					

16. Ar vykdant projektus Jums užtenka Jūsų turimų kompetencijų? (Pasirinkite vieną Jūsų nuomonę atitinkantį variantą, žymėjimo būdas x)

- Taip, pakanka
- Iš dalies pakanka
- Ne, nepakanka

17. Jūsų nuomone, ar reikalinga tobulinti kompetencijas Jūsų darbe vykdant projektus? Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X) kiekvienoje eilutėje.

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Kompetencijos</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
1.	Auditorijų plėtra					
2.	Socialiniai ryšiai ir tinklaveika					
3.	Ekonominis raštingumas					
4.	Lankytojų aptarnavimo kultūra ir vartotojų teisių apsauga					
5.	Derybos ir konfliktų valdymas					
6.	Organizacijos įvaizdis ir reputacija					
7.	Psichologinių krizių įveikos būdai					
8.	Emocinis intelektas ir jo įtaka asmeninėms kompetencijoms					
9.	Asmeninių pokyčių valdymas					
10.	Savimotyvacijos kėlimas ir valdymas					
11.	Tobulėjimas ir mokymasis visą gyvenimą, savojo „aš“ kūrimas					
12.	Kūrybiškumas					
13.	Organizuotumas ir planavimas					
14.	Socialinė psichologija					
15.	Socialinės visuomenės struktūra					
16.	Inovatyvūs bendruomenių įtraukimo būdai					

17.	Kultūros, švietimo ir mokslo politika ir strateginis planavimas					
18.	Kultūros ir meno žinių valdymas					
19.	Kultūrinės aplinkos išmanymas					
20.	Šalies ir pasaulio kultūrų tarpusavio ryšiai					
21.	Šiuolaikinės kultūros raidos tendencijos					
22.	Kultūrinis ir meninis raštingumas					
23.	Kultūros edukacija					
24.	Kultūros istorija ir teorijos					
25.	Kūrybinės industrijos					
26.	Inovacijų valdymas ir antreprenerystė					
27.	Tarpkultūrinė komunikacija					
28.	Komunikacija ir ryšiai su visuomene: samprata ir priemonės					
29.	Rinkodaros ABC ir rinkodaros komunikacija					
30.	Rinkodaros ir komunikacijos strateginiai planai: teorija ir praktinis įgyvendinimas					
31.	Vartotojų elgsena, auditorijų segmentavimas, tyrimai					
32.	Internetinis ir socialinių medijų marketingas					
33.	Vizualinės komunikacijos pagrindai					
34.	Žiniasklaidos kanalai ir darbas su žiniasklaida					
35.	Vidinė komunikacija					
36.	Komunikacijos etika					
37.	Politinė, viešoji komunikacija ir pilietinė visuomenė					
38.	Komunikacijos teorijos ir filosofija					
39.	Kultūros politika ir strateginis planavimas					
40.	Kultūros įstaigos struktūros, procesų ir išteklių valdymas					
41.	Sprendimų priėmimo modeliai ir technikos					
42.	Efektyvus vadovavimas					
43.	Projektų inicijavimas ir valdymas					
44.	Mentorystė					
45.	Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas					
46.	Kognityvinio krūvio valdymas					

47.	Komandos formavimas ir bendradarbiavimas					
48.	Sprendimų priėmimo modeliai ir technikos					
49.	Pokyčių valdymas ir lyderystė					
50.	Organizacijos elgsena					
51.	Strateginis valdymas					
52.	Komandos valdymas					
53.	Žmogiškųjų išteklių valdymas					
54.	Teisės pagrindai					
55.	Viešieji pirkimai					
56.	Technologijų ir informacijos įsisavinimas bei valdymas					
57.	Medija ir skaitmeninės technologijos					
58.	Duomenų apsauga technologijų pasaulyje					
59.	Įprastų programų naudojimas ir pritaikomumas kultūros veikloje ir kt.					
60.	Kultūrinių ir socialinių inovacijų kūrimas					
61.	Inovatyvių paslaugų kūrimas ir teikimas					
62.	Novatoriškų sprendimų kūrimas ir įgyvendinimas					
63.	Inovacijų proceso valdymas ir lyderystė					
64.	Renginių planavimas organizavimas ir valdymas					
65.	Edukacinių programų kūrimas, organizavimas ir įgyvendinimas					
66.	Bendruomeninių ryšių kūrimas					
67.	Bendruomenių įtraukimas					
68.	Užsienio kalbų mokėjimas					
69.	Meninė raiška					
70.	Kalbinis raštingumas					
71.	Kultūros centro veiklos planavimas					

18. Įvardinkite kompetencijų reikalingumą Jūsų darbe ateityje vykdant projektus, nuo 1 iki 5, kai 5 reikalingiausias, o 1 mažiausiai reikalingas. Kiekvienai kompetencijai galite skirti bet kurią balą nuo 1 iki 5. (Žymėkite kiekvienoje eilutėje)

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Kompetencijos</i>	<i>Mažiausiai reikalinga Reikalingiausia</i>				
1.	Pažangiausios žinios	1	2	3	4	5
2.	Techniniai įgūdžiai	1	2	3	4	5
3.	Proceso supratimas	1	2	3	4	5

4.	Medijų įgūdžiai	1	2	3	4	5
5.	Kodavimo įgūdžiai	1	2	3	4	5
6.	IT saugumo supratimas	1	2	3	4	5
7.	Kūrybiškumas	1	2	3	4	5
8.	Verslumo mąstymas	1	2	3	4	5
9.	Problemų sprendimas	1	2	3	4	5
10.	Konfliktų sprendimas	1	2	3	4	5
11.	Sprendimų priėmimas	1	2	3	4	5
12.	Analitiniai įgūdžiai	1	2	3	4	5
13.	Tyrimo įgūdžiai	1	2	3	4	5
14.	Orientacija į efektyvumą	1	2	3	4	5
15.	Tarpkultūriniai įgūdžiai	1	2	3	4	5
16.	Kalbos įgūdžiai	1	2	3	4	5
17.	Bendravimo įgūdžiai	1	2	3	4	5
18.	Tinklų kūrimo įgūdžiai	1	2	3	4	5
19.	Gebėjimas dirbti komandoje	1	2	3	4	5
20.	Gebėjimas leisti į kompromisus ir kooperuotis	1	2	3	4	5
21.	Žinių mainai	1	2	3	4	5
22.	Vadovavimo įgūdžiai	1	2	3	4	5
23.	Lankstumas	1	2	3	4	5
24.	Pokyčių tolerancija	1	2	3	4	5
25.	Motyvacija mokytis	1	2	3	4	5
26.	Galimybė dirbti esant spaudimui	1	2	3	4	5
27.	Tvarus mąstymas	1	2	3	4	5
28.	Atitiktis	1	2	3	4	5