

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

AISTĖ STANKEVIČĖ

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO SISTEMA
ORGANIZACIJOJE (ATVEJO TYRIMAS)**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė –
doc. dr. Rūta Dačiulytė**

VILNIUS

2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO SISTEMA
ORGANIZACIJOJE (ATVEJO TYRIMAS)**

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001

Vadovas

_____ doc. dr. Rūta Dačiulytė

2015

Recenzentas

2015

Atliko

_____ stud. A. Stankevičė

2015

VILNIUS

2015

TURINYS

IVADAS.....	6
1. TEORINĖ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO ORGANIZACIJOJE SAMPRATA	9
1.1. Žmogiškųjų išteklių vystymo teoriniai aspektai	9
1.1.1. Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata	9
1.1.2. Mokymasis – svarbiausias žmogiškųjų išteklių vystymo bruožas.....	10
1.1.3. Teoriniai požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą.....	12
1.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai viešojo sektoriaus organizacijoje.....	17
1.2.1. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vystymo samprata, reikšmė ir iššūkiai.....	17
1.2.2. Pagrindinės viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vystymo problemos Lietuvoje	18
1.2.3. Žmogiškųjų išteklių vystymo situacija Lietuvos viešosiose bibliotekose	20
1.3. Besimokanti organizacija kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos modelis	24
1.3.1. Besimokančios viešojo sektoriaus organizacijos samprata, reikšmė ir vystymas	24
1.3.2. Svarbiausi besimokančios organizacijos bruožai.....	26
1.4. Teorinės dalies apibendrinimas	30
2. TYRIMO METODOLOGIJA	31
2.1. Tyrimo metodika	31
2.2. Tyrimo instrumentai	33
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ, APTARIMAS IR PALYGINIMAS.....	37
3.1. Tiriamos organizacijos charakteristika	37
3.2. Anketinės apklausos tyrimo analizė ir išvados.....	38
3.3. Apklausos elektroniniu paštu tyrimo analizė ir išvados	52
3.4. Darbuotojų ir vadovų apklausų duomenų analizės rezultatų palyginimas	57
IŠVADOS.....	60
REKOMENDACIJOS IR SIŪLYMAI	62
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	63
ANOTACIJA	68
ANOTATION	69
SANTRAUKA	70
SUMMARY	71
PRIEDAI	72

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Anketinės apklausos tyrimo modelis	33
2 lentelė. Apklausos elektroniniu paštu tyrimo rezultatai: kategorijos, subkategorijos ir pagrindžiančių teiginių skaičius	52

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Trys pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą veikos tipai.....	11
2 pav. Besimokanti organizacija kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos modelis.....	28
3 pav. Tyrimo schema	32
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	38
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	38
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo KAVB trukmę	39
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	39
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas KAVB	40
9 pav. Mokymosi skalės teiginių vidurkis.....	41
10 pav. Respondentų nuomonė apie mokymąsi bendradarbiaujant ir informacijos dalijimąsi atsakymų vidurkiai	41
11 pav. Respondentų nuomonės apie mokymąsi KAVB vidurkiai pagal darbo trukmę	42
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokymosi formų vertinimą	43
13 pav. Mokymąsi palaikančios aplinkos skalės teiginių vidurkis	43
14 pav. Mokymąsi palaikančios lyderystės skalės teiginių vidurkis.....	44
15 pav. Motyvacijos mokytis skalės teiginių vidurkis	46
16 pav. Respondentų nuomonė apie motyvaciją mokytis, priklausomai nuo mokymosi formos	46
17 pav. Komunikacijos skalės teiginių vidurkis.....	47
18 pav. Respondentų požiūris į kvalifikacijos tobulinimo proceso nuoseklumą, poreikių nustatymą, planavimą ir vertinimą	49
19 pav. Respondentų požiūris į dabartinį kvalifikacijos tobulinimo organizavimą bibliotekoje	50

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Anketinė apklausa	73
2 priedas. Apklausa elektroniniu paštu	77
3 priedas. Anketinės apklausos tyrimo modelis	79
4 priedas. Darbuotojų (N=90) anketinės apklausos tyrimo kintamųjų statistinio vienos imties t-kriterijaus analizės rezultatai	81
5 priedas. Darbuotojų (N=90) anketinės apklausos tyrimo kintamųjų: savaiminio mokymosi, mokymąsi palaikančios aplinkos, mokymąsi palaikančios lyderystės, motyvacijos mokytis ir komunikacijos ryšiai.....	83
6 priedas. Vadovų (N=7) apklausos elektroniniu paštu tyrimo analizės rezultatai	84

IVADAS

Temos aktualumas. Nuolat kintanti aplinka, sparčiai atsinaujinančios technologijos, augantys ir besikeičiantys klientų ar vartotojų lūkesčiai kelia vis daugiau ir įvairesnių iššūkių organizacijoms. Norėdamos išlikti organizacijos turi taikytis, derintis prie naujų sąlygų, tenkinti žmonių lūkesčius, būti lanksčios. Tai ypatingai sunku viešajame sektoriuje, kuriame vyrauja statiškumas, veikla remiasi daugybe taisyklių ir įstatymų ir vis dar išgalėjusi tradicinė nelanksti biurokratinė sistema. Žmogiškieji ištekliai – esminiai resursai, galintys padėti užtikrinti efektyvų organizacijos funkcionavimą konkurencingoje dinamiškoje aplinkoje, tačiau jiems atitinkamai turi būti sudarytos sąlygos nuolatos tobulėti. Kaip tvirtina Mohammedas et al. (2013, p. 127), kuo daugiau patirties įgyja darbuotojas, tuo naudingesnis jis tampa organizacijai. Todėl organizacijoje turi būti įgyvendinamas nuolatinis, sistemiškas žmogiškųjų išteklių vystymas, kuris padėtų kurti ir plėtoti tęstinio mokymosi visą gyvenimą nuostatą, panaudojant gautas žinias darbinės veiklos efektyvumui didinti, taip prisidedant prie pačios organizacijos vystymo.

Tačiau, nors tokio žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiškumo įgyvendinimas yra akivaizdi nauda organizacijai, jis, ypač viešajame sektoriuje, nėra dažnas (Dačiulytė, 2011, p. 636). Viešosios bibliotekos, kurioms yra skirtas šis darbas, ne išimtis. Kaip ir kitos viešojo sektoriaus organizacijos, bibliotekos susiduria su žmogiškųjų išteklių vystymo problemomis, dėl kurių neužtikrinamas sistemiškas, nuoseklus ir nuolatinis specialistų ugdymo procesas. Todėl viena iš galimybių bibliotekoms prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių sąlygų, anot Pupelienės (2005, p. 53), tapti besimokančiomis. Toks bibliotekų keitimasis – tapimas besimokančiomis organizacijomis kurtų naujas galimybes specialistų vystymui, papildytų dabar egzistuojantį ugdymo procesą ir užtikrintų efektyvų žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiškumą. Todėl labai svarbu ir aktualu nustatyti, išanalizuoti ir ištirti esminius žmogiškųjų išteklių vystymo bruožus, remiantis besimokančios organizacijos koncepcija, kurie atskleistų, kaip priartinti organizaciją prie efektyvios vystymo sistemos.

Temos ištirtumas. Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje yra plačiai užsienio ir Lietuvos mokslininkų tyrinėjama tema. Slomanas ir Philpottas (2006), O’Keeffe’as (2005), Holtonas III (2002), Buyens et al. (2001), McCrackenas ir Wallace (2000) tyrė skirtingus požiūrius į žmogiškųjų išteklių vystymą, kurie atskleidė esminius vystymo bruožus organizacijoje. Vienas naujausių užsienio teoretikų Mohammedo et al. (2013) darbų apie žmogiškųjų išteklių vystymą atskleidžia, kad investavimas į darbuotojų ugdymą yra raktas į organizacijos progresą. Ugdant kompetentingus ir kvalifikuotus darbuotojus, galima tikėtis, kad organizacijos vystymo ir tikslų bus siekiama veiksmingiau ir efektyviau. Klemsdal (2013), Merkys ir Šlapšienė (2013), Maden (2012), Garvin et al. (2008), Zuzevičiūtė ir Teresevičius (2008) domėjosi žmogiškųjų išteklių vystymo pamatu – mokymusi organizacijoje ir tyrė organizacijų tapimą besimokančiomis.

Lietuvoje daugiausiai dėmesio yra skiriama viešojo administravimo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vystymui. Dačiulytė (2011) analizavo probleminius žmogiškųjų išteklių vystymo aspektus Lietuvos savivaldybėse, kuriais remiantis – pateiktos darbuotojų ugdymo pokyčių rekomendacijos. Lietuvos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiškumą tyrė Šiugždinienė (2009). Bibliotekų, kaip viešųjų organizacijų žmogiškųjų išteklių vystymo problemas atskleidė Manžuch ir Tautkevičienė (2014), Jaskonienė (2012), Lymantaitė (2009), Pupelienė (2005).

Darbo naujumas. Nors mokslinėje literatūroje ir daug dėmesio yra skiriama žmogiškųjų išteklių vystymui organizacijoje, mažai tiriamas vystymo sistemiškumas, ypatingai bibliotekų veikloje. Todėl svarbu gilintis ir tirti šią temą, nes tik nuolatinis, nuoseklus ir sistemiškas žmogiškųjų išteklių vystymas, gali padėti bibliotekininkams susitvarkyti su nuolatos kylančiais iššūkiais. Taigi šio darbo naujumas – tai, kad bus siekiama ne tik išskirti ir išanalizuoti esminius žmogiškųjų išteklių vystymo bruožus, bet ir remiantis jais ištirti, ar Kauno apskrities viešojoje bibliotekoje žmogiškųjų išteklių vystymas vyksta sistemiškai.

Tyrimo objektas – žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementai organizacijoje.

Problema – ar tiriamoje organizacijoje žmogiškųjų išteklių vystymas vyksta sistemiškai?

Darbo tikslas – remiantis skirtingomis teorinėmis prielaidomis, išanalizuoti ir ištirti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus organizacijoje ir ryšius tarp jų.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, atskleidžiančią skirtingus požiūrius į žmogiškųjų išteklių vystymą organizacijoje.
2. Aptarti žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą, atskleidžiant jo reikšmę ir aktualumą viešojo sektoriaus organizacijose.
3. Remiantis skirtingomis teorijomis/požiūriais išskirti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus.
4. Parengti ir atlikti empirinį tyrimą viešojo sektoriaus organizacijoje, kuris atskleis žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos organizacijoje elementus ir ryšius tarp jų.
5. Apibendrinti tyrimo rezultatus ir pateikti rekomendacijas žmogiškųjų išteklių organizacijoje vystymui.

Tyrimo hipotezė – tiriamoje organizacijoje nėra užtikrinamas žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiškumas.

Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai. Darbe naudota mokslinės literatūros, straipsnių ir dokumentų analizė, atvejo analizė, anketinė apklausa, apklausa elektroniniu paštu, turinio analizė (Content), statistinės duomenų analizės metodai: aprašomoji statistika, statistinis vienos imties t-kriterijus, kelių grupių vidurkių palyginimas, tiesinės koreliacijos koeficientas (Pirsono koreliacijos koeficientas).

Darbo praktinė reikšmė. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė esminius žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus ir ryšius tarp jų, kuriais remiantis pateiktos rekomendacijos, kaip tobulinti žmogiškųjų išteklių vystymą tirtoje bibliotekoje.

Darbo struktūra ir apimtis. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys pagrindiniai skyriai: teorinė dalis, kurioje pateikiama nagrinėjamos temos analizė, metodinė dalis, kur pristatomas tyrimo metodologinis pagrindimas, ir analitinė dalis, kurioje pateikiama tyrimo rezultatų analizė, aptarimas ir palyginimas. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos ir siūlymai, anotacijos ir santraukos lietuvių bei anglų kalbomis.

Magistro baigiamojo darbo apimtis – 71 psl. be priedų. Pateikta 2 lentelės, 19 paveikslų, 6 priedai, iliustruojantys darbą. Naudota 51 literatūros šaltinis.

1. TEORINĖ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO ORGANIZACIJOJE SAMPRATA

1.1. Žmogiškųjų išteklių vystymo teoriniai aspektai

1.1.1. Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata

Visi laikmečiai neišvengiamai sąlygodavo pokyčius, visuomenėje sukeldavusius įvairiausių išbandymų. Tačiau dabartinis dvidešimt pirmasis amžius dažnai įvardijamas, kaip vienas sudėtingiausių – informacijos, technologijų ir žinių amžius, kur pastarieji milžiniškais šuoliais juda į priekį, suteikdami ne tik naujų galimybių, bet ir sukeldami nemažai grėsmių. Mokslo ir technikos pažanga, skatinanti nuolatos atnaujinamų ar naujai išrandamų technologijų plėtrą, politiniai, ekonominiai bei rinkos pokyčiai, globali konkurencija, augantys vartotojų ir klientų lūkesčiai kelia vis daugiau ir įvairesnių iššūkių net ir kvalifikuotai darbo jėgai visame pasaulyje. Tokiomis sąlygomis išryškėja lankstumo, greito sprendimų priėmimo, gebėjimo prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir pokyčių svarba, kuriuos užtikrinti gali tik nuolatos savo žinias atnaujinantys kvalifikuoti organizacijos specialistai. Čia ir iškyla žmogiškųjų išteklių vystymo disciplinos reikšmė, kuri yra viena labiausiai vadybos mokslų tyrėjus ir praktikus dominančių sričių.

Žmogiškųjų išteklių vystymas – viena iš plataus žmogiškųjų išteklių valdymo disciplinų, kuri dar palyginti jauna, nes tik nuo 1960 metų tapo plačiai tyrinėjama, bandoma konceptualizuoti ir apibrėžti, sujungiant vystymo sąvokos daugiareikšmiškumą (Hamlin ir Stewart, 2011, p. 200-203). Tačiau dabar žmogiškųjų išteklių vystymo samprata tampa vis labiau apibrėžtesnė, ne tokia segmentuota. Pasak Hassano (2007, p. 436), „žmogiškųjų išteklių vystymas grįstas įsitikinimu, kad organizacijų pagrindas yra žmonės, kurių patirtimi remiamasi, siekiant nustatytų tikslų“. Mohammedas et al. (2013, p. 127) žmogiškųjų išteklių vystymą apibrėžė, kaip „organizacijos ir darbuotojų švietimo, mokymo, vystymo, karjeros planavimo, nuolatinio tobulinimo ir augimo junginį“. Anot Swansono (2001, p. 304) „žmogiškųjų išteklių vystymas yra žmonių kompetencijų vystymo ir/arba atskleidimo procesas, per organizacijos plėtrą, darbuotojų mokymą ir tobulinimą, kuriuo siekiama pagerinti veiklos rezultatus“. Taigi žmogiškųjų išteklių vystymo tikslas – kurti kompetentingus ir kvalifikuotus darbuotojus, kurie atlieka paskirtą darbą ir prisideda prie organizacijos vystymo, jos tikslų siekdami veiksmingiau ir efektyviau (Mohammed et al. 2013, p.129).

Negana to, kad žmogiškųjų išteklių vystymas orientuotas į organizacijos tikslus, jis daro įtaką ir jos vertybėms – elgesio normoms ir standartams, kurie vienija visus organizacijos narius. Pastebima koreliacija su tokiais pagrindinėmis organizacijos vertybėmis, kaip pasitikėjimas, iniciatyvumas,

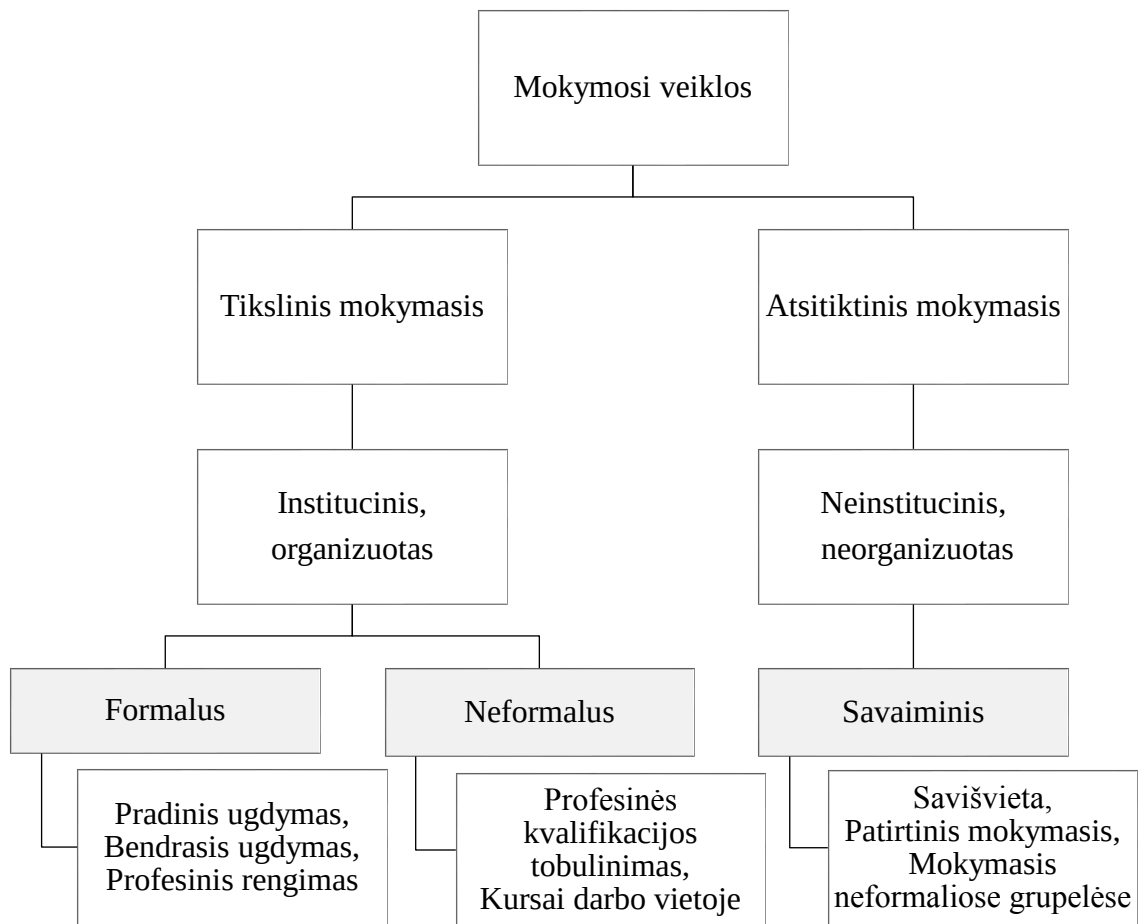
bendradarbiavimas, komandinis darbas, kūrybiškumas ir kokybė. Atlikti tyrimai rodo (Hassan, 2007, p. 437-445), kad darbuotojai labiau orientuojasi ir laikosi organizacijos vertybių, jeigu yra skatinamas jų potencialas, suteikiama mokymosi, mokymo ir konsultavimo galimybė. Neegzistuojant efektyviam žmogiškųjų išteklių vystymui organizacijoje, vertybes galima apibūdinti tik kaip deklaruojamas, tačiau nepuoselėjamas.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių vystymas yra procesas, kuris orientuotas į nuolatinį darbuotojų mokymą(si), siekiant užtikrinti efektyvius organizacijos veiklos rezultatus nuolatos besikeičiančioje aplinkoje. Todėl žmonės, kurie yra ugdomi ir efektyviai išnaudojamas jų potencialas – svarbiausias organizacijos turtas (Buyens et al. 2001, p. 452). Taigi kiekviena organizacija, ar ji būtų privati, vieša ar ne pelno siekianti, privalo gerbti bei puoselėti savo žmogiškuosius išteklius ir sudaryti sąlygas darbuotojų mokymui(si), kurį galima apibrėžti, kaip pagrindinį žmogiškųjų išteklių vystymo bruožą.

1.1.2. Mokymasis – svarbiausias žmogiškųjų išteklių vystymo bruožas

O'Keeffe'as (2005, p. 765), analizuodamas organizacijų mokymąsi, pabrėžia, kad organizacijos efektyvumas priklauso nuo dviejų visiškai priešingų krypčių – stabilumo ir inovacijų. Vykstant nuolatiniams pokyčiams organizacijos veikla negali apsiriboti tik pastovumu ir tvirtumu, būtinos novatoriškos idėjos. Nors šios kryptys viena kitai prieštarauja, svarbu sugebėti išlaikyti pusiausvyrą, derinant kasdienes nuolatos kontroliuojamas darbo aplinkybes su inovacijomis ir mokymu(si). Mokymąsi O'Keeffe'as (2005, p. 770-777) apibrėžia kaip „ilgalaikį žmogaus elgsenos pokytį, kuris yra praktikos ir patirties rezultatas“, o organizacijos mokymąsi nusako kaip „procesą, kurio pagalba organizacija krypsta nuo supratimo prie efektyvios veiklos“. Taigi gebėjimas mokytis dvidešimt pirmojo amžiaus žiniomis grįstoje ekonominėje aplinkoje – svarbiausias efektyvios organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo bruožas. Negana to, nuolatinis žmogiškųjų išteklių mokymasis ir greita reakcija į permainas tampa esminiais pranašumais tarp konkuruojančių organizacijų, kur neskatinančiųjų žmogiškųjų išteklių tobulėjimo laukia pralaimėjimas.

Taigi iškyla mokymosi, kaip nuolatinio proceso, vykstančio visą žmogaus gyvenimą, būtinybė, kuris, remiantis Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija (2008, Nr. ISAK-2795/A1-347), apibrėžiamas, kaip „visa mokymosi veikla, vykstanti bet kuriame amžiaus tarpsnyje siekiant tobulinti asmeninės, pilietinės, socialinės ir profesinės srities kompetencijas“. Toks visapusiškas, nenutrūkstantis mokymosi procesas įgalina žmones neriboti savo galimybių, neatsilikti nuo naujausių tendencijų bei nuolatos atnaujinti žinias ir lavinti gebėjimus. Teresevičienė et al. (2004, p. 41-42) skiria tris pagrindinius mokymosi visą gyvenimą veiklos tipus: formalų mokymąsi, neformalų mokymąsi ir savaiminį mokymąsi (1 pav.).



Šaltinis: Teresevičienė et al., 2004, p. 42

1 pav. Trys pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą veikos tipai.

Formalusis mokymasis vyksta švietimo institucijose, kur iš anksto numatyta mokymosi tvarka, turinys, metodai, priemonės ir gaunami pripažinti diplomai bei kvalifikacijos (Teresevičienė et al., 2004, p. 41). Tačiau mokymasis neapsiriboja tik formaliuoju, suteikiančiu pradinį, vidurinį ar profesinį išsilavinimą, pabrėžiama neformalaus švietimo svarba, kuris Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2011, Nr. XI-1281) apibrėžiamas, kaip „švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas“. Neformalus mokymasis yra iš anksto apgalvotas, suplanuotas bei suorganizuotas ir dažniausiai įvardijamas kaip įvairūs kursai ar profesinės kvalifikacijos tobulinimas.

Svarbus tampa ir savaiminis mokymasis, kuris Teresevičienės et al. (2004, p. 42) apibrėžiamas, kaip „natūralus kiekvieną dieną vykstantis mokymasis“. Tačiau, nors savaiminis mokymasis yra viena iš nuolatinio mokymosi formų, jis dar nėra pakankamai vertinamas, nes nesuteikia dokumentų, kurie patvirtintų tokiu būdu įgytą formalią kvalifikaciją. Savaiminis mokymasis remiasi asmenine žmogaus iniciatyva mokytis ir išskiriamas į tokias pagrindines mokymosi formas: savišvietą, patirtinį mokymąsi

ir mokymąsi neformaliose grupelėse (Teresevičienė et al., 2004, p. 42). Savišvietos sąvoka, LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2011, Nr. XI-1281) apibrėžiama, kaip „savarankiškas mokymasis, kuris remiasi asmens iš įvairių šaltinių gaunamomis žiniomis ir jo praktine patirtimi“. Patirtinį mokymąsi galima apibrėžti, kaip nuolatinių pokyčių darbo vietoje sąlygotą mokymąsi iš savo patirties, ją analizuojant, apmąstant ir perkonceptualizuojant. Todėl toks mokymasis yra svarbus profesiniam tobulėjimui (Teresevičienė et al., 2004, p. 44).

Garavanas et al. (2007, p. 5-8) nurodo, kad specialistai darbo vietoje kasdien patiria naujus iššūkius, kurie keičia lūkesčius, vertybes, verčia mąstyti kritiškai, todėl mokymasis turi būti nuolatos palaikomas ir skatinamas. Taigi, nors mokymasis yra žmogiškųjų išteklių vystymo pamatas, ši koncepcija yra platesnė ir neapsiriboja tik juo. Todėl svarbu atlikti skirtingų teorinių požiūrių analizę ir išskirti bei įvertinti kitus disciplinos bruožus, kurių integravimas praktikoje yra indėlis į organizacijos sėkmę.

1.1.3. Teoriniai požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą

Mokslinėje literatūroje yra išskiriami trys pagrindiniai teoriniai požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą: mokymosi, veiklos rezultatų ir strateginis požiūris.

Į mokymąsi orientuoto požiūrio šalininkai akcentuoja individualaus, grupinio (kolektyvinio) ir organizacinio mokymosi skatinimą, kuris vyksta tiek organizacijoje, tiek už jos ribų. Pasak Dačiulytės (2011, p. 634), žmogiškųjų išteklių vystymas organizaciniu lygmeniu gali būti suprantamas kaip „specialus vystymo veiksmų rinkinys, padedantis pasiekti organizacijos tikslų įgyvendinimą“, o individualus lygmuo kaip „asmens kompetencijų tobulinimas“. Mokymasis grupiniame lygyje vyksta, kai organizacijos nariai veikia bendrai (Jucevičienė, 2007, p. 297).

Labai svarbu atskirti mokymąsi nuo mokymo, kur pastarasis suprantamas, kaip seminaras, instruktavimas ar pamoka, siekiant pakeisti žmogaus elgesį. Slomanas ir Philpottas (2006, p. 241) lygindami šias dvi sąvokas, mokymą siūlo suprasti, kaip vienkartinį įvykį, kurį dažniausiai tikslingai inicijuoja pati organizacija, o mokymąsi – kaip tęstinį procesą, kuris yra individualus ir priklauso nuo paties besimokančiojo. Taigi mokymasis nėra suprantamas tik kaip formalus ar neformalus ugdymas, pabrėžiama savaiminio mokymosi svarba, kurį užtikrinti organizacijoje galima darbo vietą paverčiant tinkama mokymuisi aplinka, taip palaipsniui realizuojant besimokančios organizacijos koncepciją. Besimokanti organizacija, kaip pažymi Dačiulytė (2011, p. 635), yra į mokymąsi orientuoto žmogiškųjų išteklių vystymo rezultatas.

Svarbu, kad organizacija ne verstų, bet padrąsintų ir motyvuotų darbuotojus mokytis, suteiktų jiems galimybę kontroliuoti ir būti atsakingiems už savo mokymosi procesus, atskleidžiant ir efektyviai išnaudojant savo gebėjimus. Pagrindinė pareiga atlikti šiam darbui atitenka žmogiškųjų

išteklių specialistams, kurie į mokymąsi orientuotose organizacijose apibūdinami kaip konsultantai, turintys skatinti pokyčius, motyvuoti, palaikyti ir priartinti mokymosi idėją arčiau kasdieninio darbo. Tačiau visa organizacija: ir vadovai ir darbuotojai, turi prisidėti, bendradarbiauti bei būti atsakingi už šių idėjų realizavimą bei įgyvendinimą, nes keli žmonės nėra kompetentingi įgyvendinti svarbius visos organizacijos pokyčius.

Pabrėžiama vidinio komunikavimo, kaip žinių sklaidos svarba, kurio pagalba darbuotojai dalinasi patirtimi ir keičiasi informacija, taip palengvindami naujų žinių įsisąmoninimą. O'Keeffe'as (2005, p. 774) teigia, kad sėkmingai įgyvendintu požiūriu į mokymąsi galima laikyti informacijos, patirties ir novatoriškų idėjų laisvą plitimą tarp visų organizacijos padalinių ir grupių.

Tačiau, nors mokymasis siejamas su organizacijos veiklos efektyvumu, atlikti tyrimai (Buyens et al. 2001, p. 446) rodo, kad organizacijos nėra linkusios investuoti į darbuotojų mokymą(si), kol nesusiduria su rimtais iššūkiais painiame, permainingame ir konkurencingame pasaulyje. Nemaža dalis organizacijų tik ištikus krizei, suvokia, kad vien naujų technologijų diegimas, neatneš ilgalaikės sėkmės, o pervertintai kokybišku investavimu į ugdymą laikomas darbuotojų dalyvavimas vienkartinuose seminaruose ar konferencijose, nepadės organizacijai pasiekti tikslų.

Rimta problema yra ir pačių darbuotojų motyvacija mokytis ir atsakomybės stoka, kuri trukdo įsisąmoninti naujus dalykus. Nemaža dalis darbuotojų pirmenybę teikia užduotims, kurios nereikalauja naujų įgūdžių atlikimui, arba toms, kurios iki šiol yra sėkmingai atliekamos. Darbuotojai priešinasi pokyčiams, vengia susidurti su naujais iššūkiais bei surizikuoti, nes yra įpratę prie įprastų, nuolatos atliekamų užduočių ir bijo permainų keliamos nežinomybės.

Negana to, iki šiol vyrauja požiūris, kad tai ko negali apčiuopti ar parodyti, negali ir išmatuoti, todėl organizacijos vis dar labiau vertina formalius valstybės pripažintus dokumentus ar kvalifikacijos tobulinimo teikiamus diplomus, negu savaiminį mokymąsi, kurio rezultatai neatsispindi oficialiame dokumente. Slomanas ir Philpottas (2006, p. 246) pažymi, kad taip yra todėl, kad mokymąsi, atvirkščiai nei mokymą organizacijoje vertinti yra sudėtingiau. Organizuotus mokymus ir dalyvavimą juose galima lengvai fiksuoti, lyginti ir analizuoti, atsižvelgiant į jų temas, kiekį ar trukmę. O savarankišką darbuotojų mokymąsi išmatuoti sunku, nes kyla problema, kaip tiksliai įvertinti patirtinį mokymąsi, mokymąsi bendradarbiaujant su kolegomis ar savišvietos būdu įgytas naujas žinias bei įgūdžius.

Į veiklos rezultatus orientuota teorija dažniausiai nurodoma, kaip visiškai priešinga į mokymąsi orientuotai teorijai, tačiau Holtonas III (2002, p. 200) teigia, jog tarp šių paradigmos nėra tokio didelio skirtumo, nes vis dėlto visos organizacijos yra orientuotos į tam tikrą tikslą ir besilaikančios savo konkrečios ar netiesioginės misijos. Visos organizacijos funkcionuoja ir siekia tenkinti socialinius arba ekonominius poreikius.

Svarbu atskirti tai, kad mokymosi teorijos pagrindas yra mokymasis, o veiklos rezultatų teorija orientuojasi į veiklą. Veikla suprantama, kaip pačios organizacijos būtinybė veikti, kad išliktų konkurencinėje aplinkoje ir klestėtų. Nustojusi veikti organizacija paprasčiausiai išnyktų. Pabrėžiama kiekvieno darbuotojo asmeninės veiklos svarba, kuri turi būti produktyvi, ilgalaikė ir orientuota į organizacijos tikslus. Žmogiškųjų išteklių vystymą į veiklos rezultatus orientuotos teorijos rėmuose Holtonas III (2002, p. 201) apibrėžia kaip, „asmenų dirbančių tokioje sistemoje galimybių tobulinimą bei pačios sistemos, kurioje jie dirba, vystymą“. Taigi į veiklos rezultatus orientuoto žmogiškųjų išteklių vystymo požiūrio šalininkai taip pat akcentuoja investavimą į žmogiškųjų išteklių ugdymą ir organizacinio mokymosi skatinimą, tačiau pagrindinis žmogiškųjų išteklių vystymo tikslas – pagerinti organizacijos veiklos rezultatus. Kitu atveju, neegzistuojant šiam tikslui, žmogiškųjų išteklių vystymas yra beprasmis. Taigi mokymasis yra svarbus tik tol, kol jis teikia naudą ir kol galima juo pasinaudoti, siekiant maksimalių organizacijos veiklos rezultatų – tikėtinų mokymosi pasekmių.

Tarp teorinių aspektų galima pastebėti ir bendrumų – abejose teorijose pabrėžiamas žmogiškųjų išteklių vystymo specialistų vaidmuo, kurio tikslas – skatinti veiksnus, susijusius su darbuotojų tobulinimo organizacijoje vertės didinimu. Tačiau, nors žmogiškųjų išteklių specialistams į veiklos rezultatus orientuotame požiūryje svarbu saugoti, kad darbuotojai nebūtų išnaudojami ar piktnaudžiaujama jų gebėjimais, jie turi užtikrinti rezultatyvumą darbe kaip vystymo pasekmę. Šiam tikslui pasiekti svarbus bendradarbiavimas tarp visų organizacijos struktūrinių padalinių ir grupių.

Analizuojant trečiąją, strateginę žmogiškųjų išteklių vystymo teorinį požiūrį, kuris praktikoje dėl savo plataus spektro ir sudėtingumo dar retai įgyvendinamas, jau pats pavadinimas nusako, kad pagrindinė orientacijos kryptis yra organizacijos strategija. McCrackenas ir Wallace (2000, p. 281-286), analizuodami pastarąją paradigmą, pabrėžia, kad bet koks investavimas į žmogiškųjų išteklių vystymą turi būti susietas su organizacijos strategija, t.y. ne tik orientotis į visos organizacijos strategiją ir jos tikslų siekimą, bet ir tapti strategijos dalimi – ją kurti, formuojant misiją ir tikslus. Mokslininkai išskiria devynis pagrindinius strateginio žmogiškųjų išteklių vystymo bruožus: misijos ir tikslų formavimą, vadovybės lyderystę, aplinkos skenavimą, žmogiškųjų išteklių politiką ir planus, strateginę partnerystę su linijiniais vadovais, strateginę partnerystę su žmogiškųjų išteklių skyriumi, mentorius – pokyčių konsultantus, poveikį organizacijos kultūrai ir ekonominio efektyvumo vertinimą (McCracken ir Wallace, 2000, p. 281-286).

Nors pagrindinė atsakomybė už savęs tobulinimą strateginio žmogiškųjų išteklių vystymo teorijoje priskiriama pačiam darbuotojui, akcentuojant savaiminį mokymąsi darbo vietoje, pabrėžiama ir žmogiškųjų išteklių vystymo specialistų, kaip mentorių – pokyčių konsultantų svarba. Specialistai turi formuoti atitinkamą politiką, nustatyti organizacijos darbuotojų mokymosi poreikius, kurti planus, kurie atitiktų ir būtų integruoti į visos organizacijos strategiją, o taip pat vertinti rezultatus. Pagrindinis

dėmesys strateginiame požiūryje yra skiriamas ekonominiam tobulinimosi efektyvumo vertinimui, kuris siejamas su būtinybe įvertinti ekonominę darbuotojų mokymosi naudą organizacijai, taip apskaičiuojant ir darbuotojo pridėtinę vertę. Tačiau reikia pažymėti, kad vertinimo procesas yra sudėtingas, dažnai rezultatai įvertinami tik atsižvelgiant į besimokiusiųjų reakciją ar nuomonę, o tai gali lemti nepatikimus, subjektyvius ir atitinkamai klaidingus rezultatus. Neegzistuojant šioms vadybinėms funkcijoms, sunku būtų tikėtis kryptingo bei efektyvaus specialistų darbo, kokybiško žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir stiprios mokymąsi palaikančios aplinkos kūrimo. Tačiau, nors žmogiškųjų išteklių vystymo specialistų – pokyčių konsultantų vaidmuo akivaizdžiai naudingas, remiantis McCrackenas ir Wallace (2000, p. 445-446) tyrimais, realybėje organizacijose vis dar dažniausiai egzistuoja – tradicinis mokytojas ar dėstytojas.

Mokymas ir mokymasis organizacijoje neturi būti fragmentiški, svarbu užtikrinti nuolatinio tobulinimosi galimybę, tinkamą mokymuisi aplinką, žmogiškųjų išteklių specialistų bei vyresniųjų ir linijinių vadovų paramą ir skatinti mokytis visus darbuotojus. Todėl, kaip ir į mokymąsi bei veiklos rezultatus orientuotose teoriniuose požiūriuose, iškeliamą bendradarbiavimo svarba. Strateginio požiūrio šalininkai nurodo žmogiškųjų išteklių vystymo specialistų partnerystės būtinybę su visais linijiniais organizacijos vadovais bei žmogiškųjų išteklių padaliniu, jeigu jie yra atskiri struktūriniai vienetai. Visose trijose paradigmose nurodoma, kad darbuotojų tobulinimo pareiga negali būti priskirta tik žmogiškųjų išteklių vystymo specialistams, kad sistema egzistotų ir veiktų efektyviai, įsitraukti privalo visi. Pabrėžiamas aktyvus vadovybės lyderystės ir palaikymo vaidmuo, siekiant įtvirtinti žmogiškųjų išteklių vystymo idėją organizacijoje.

Strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas veikia ir organizacijos kultūrą. Stipri kultūra išskiria vieną organizaciją iš kitų, vienija visus narius nuo vadovybės iki darbininko laikytis taisyklių, siekti bendro tikslo, formuoja darbuotojų elgesį ir net mažina jų kaitą. Pasak Seelo (2000, p. 2-9), analizavusio organizacijų kultūros reikšmę ir pokyčius, kultūra atskleidžia organizacijos vertybes, nuostatas, įsitikinimus, kurie apibūdina siekiamą viziją. Tačiau daugelyje organizacijų egzistuoja tik silpnos kultūros apraiškos, todėl žmogiškųjų išteklių vystymo poveikis jai gali būti ypatingai naudingas, siekiant įtvirtinti pageidautiną organizacijos kultūros modelį. Negana to, strateginėje žmogiškųjų išteklių vystymo paradigmoje išryškėja ne tik organizacijos vidinės, bet ir išorinės aplinkos svarba, todėl pabrėžiamas aplinkos skenavimo būtinumas. Vadovybei, kuri yra orientuota į strateginį valdymą, svarbu ne tik žinoti egzistuojančias organizacijos vidinės veiklos stiprybes bei silpnybes, bet ir atkreipti dėmesį į išorinius technologijų, tarptautinius, ekonominius, darbo rinkos, socialinius, demografinius ar politinius aplinkos veiksnius, įvertinant jų potencialią naudą ir galimus pavojus organizacijai. Toks aplinkos skenavimas – stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių identifikavimas, analizavimas, įvertinimas bei integravimas į strateginę plėtrą organizacijoje ypatingai

naudingas, siekiant efektyvumo, įgyvendinant pokyčius ir kuriant naujas žmogiškųjų išteklių vystymo galimybes.

Apibendrinant analizuotą mokslinę literatūrą, galima teigti, kad nors visi trys skirtingi teoriniai žmogiškųjų išteklių vystymo požiūriai: į mokymąsi orientuotas, į veiklos rezultatus orientuotas bei strateginis požiūris, siekia skirtingų galutinių rezultatų, tačiau esminis jų tikslas tas pats – efektyvumo žmogiškųjų išteklių vystymo srityje siekimas. Atsižvelgiant į svarbiausius išskirtus teorinių požiūrių žmogiškųjų išteklių vystymo bruožus, išryškėjo žmogiškųjų išteklių vystymo pamatas – nuolatinis organizacijos darbuotojų mokymas(is). Pastarasis neturėtų būti fragmentiškas. Darbuotojams suteikiama galimybė dalyvauti plačiai paplitusiose ugdymo renginiuose: seminaruose, konferencijose, vienkartinėse paskaitose ar pristatymuose, dažnai pervertintai laikoma kokybišku investavimu į darbuotojų ugdymą. Organizacijoje svarbu sukurti ir užtikrinti galimybes nuolatiniam darbuotojų tobulėjimui, kuriant mokymąsi palaikančią aplinką, skatinant savaiminį mokymąsi, nuosekliai organizuojant nuolatinio mokymo(si) procesą: nustatant organizacijos darbuotojų mokymosi poreikius, planuojant bei vertinant mokymo(si) rezultatus. Nors akcentuojamas darbuotojų savarankiškumas mokytis, pabrėžiama vadovų ir žmogiškųjų išteklių vystymo specialistų, kaip konsultantų, skatinančių pokyčius, motyvuojančių mokytis, palaikančių ir priartinančių mokymosi idėją arčiau kasdieninio darbo svarba. Reikšmingas vaidmuo žmogiškųjų išteklių vystyme tenka ir vidinei komunikacijai bei bendradarbiavimui, kurių pagalba organizacijoje dalijamasi patirtimi, idėjomis, keičiamasi informacija, skatinamas grupinis mokymasis, susitelkiama bendram tikslui.

Atsižvelgiant į teorinių požiūrių analizės išvadas ir išskirtus pagrindinius bruožus, svarbu išnagrinėti, kaip realiai organizacijose vyksta žmogiškųjų išteklių vystymo procesas. Ypatingas dėmesys bus skiriamas Lietuvos viešojo sektoriaus subjektams, analizuojama viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vystymo samprata, reikšmė organizacijos bei jos narių sėkmei, išskiriami pagrindiniai iššūkiai. Kadangi darbo tyrimo objektas – bibliotekos žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementai, bus išryškinama Lietuvos bibliotekų kaip viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių vystymo situacija bei pagrindinės problemos.

1.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai viešojo sektoriaus organizacijoje

1.2.1. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vystymo samprata, reikšmė ir iššūkiai

Viešąjį sektorių apima iš valstybės ar savivaldybių biudžetų išlaikomos institucijos, teikiančios kiekvienam žmogui prieinamas viešąsias paslaugas. Anot Jagmino ir Pikturnaitės (2008, p. 81) „viešasis sektorius pagal dydį ir vykdomų veiklų skaičių užima reikšmingą dalį organizacijų pasaulyje“. Skirtingai negu privatus, viešasis sektorius yra sudėtinga organizacijų, kurioms keliama įvairūs tikslai ir veiklos reikalavimai, sistema (Šiugždinienė, 2009, p. 29). Remiantis Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymu (2009, Nr. XI-283), viešojo sektoriaus institucijos ar įstaigos yra viešojo administravimo subjektas. Chlivickas (2010, p. 25) viešąjį administravimą apibūdina, kaip „priemonių visumą, skirtą organizuoti ir sutelkti žmogiškuosius, finansinius, technologinius ir informacinius išteklius, siekiant numatytų tikslų“. Viešojo administravimo institucijų veikla daro stiprią įtaką visuomenei, kuri vertindama specialistų profesionalumą, vertina ne tik pačią instituciją, bet ir visą valstybę (Chlivickas, 2012, p. 20). Kaip nurodoma 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programoje (p. 17), viešojo sektoriaus darbuotojų kvalifikacijai „reikalavimus kelia pirmiausia valstybės piliečiai, pabrėždami efektyvesnio politikos įgyvendinimo, tikslesnio ekonominių socialinių pokyčių numatymo, sėkmingesnės problemų prevencijos ir taupesnio valstybės lėšų naudojimo svarbą“. Kitaip tariant, viešojo administravimo valdymo tikslai ir prioritetai įgyvendinami sėkmingai tik pasitelkiant žmogiškuosius išteklius (Chlivickas, 2012, p. 17). Todėl viešojo sektoriaus įstaigų specialistai privalo būti savo srities profesionalai.

Tačiau vykstant pokyčiams, formuojantis naujiems viešojo administravimo modeliams bei viešojo valdymo reformai, žmogiškieji ištekliai nuolatos susiduria su įvairiais iššūkiais. Anot Domarko ir Juknevičienės (2007, p. 25), analizavusių žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą viešajame sektoriuje, „keičiantis socialinei, politinei ir ekonominei aplinkai, vyksta viešojo administravimo paradigmos kaita, o kartu formuojasi nauji šio sektoriaus veiklos metodai“. Ankstesniais laikais, kai organizacijos personalo valdymas buvo labai neišvystytas, jis apimdavo tik pagrindines administravimo ir reguliavimo funkcijas: darbo klasifikavimo, darbuotojų samdymo, drausmės, veiklos vertinimo, mokymo ir kompensavimo. Maža to, šios funkcijos nebūdavo integruojamos į vieną visumą, o paskirstomos skirtingiems organizacijos padaliniais atlikti (Selden, 2008, p. 5). Todėl, atsižvelgiant į pastaruosius iššūkius, vis didėjančių žmogiškųjų išteklių vaidmenį ne tik organizacijai, visuomenei, bet ir visai valstybei bei nuolatos vykstančius pokyčius, galima daryti išvadą, kad prioritetinga viešojo sektoriaus organizacijų kryptis turėtų būti ne tik reikiamų kvalifikuotų specialistų pritraukimas bei samdymas, bet ir nuolatinis žmogiškųjų išteklių vystymas.

Taigi viena iš pagrindinių priemonių, naujojo viešojo administravimo idėjoms įgyvendinti, yra personalo kompetencija (Domarkas ir Juknevičienė, 2007, p. 27). Žmogiškuosius išteklius iškeliant kaip esminį viešojo sektoriaus organizacijos elementą, pabrėžiama jų bešališkumo, atsakingumo, jautrumo aplinkai ir profesionalumo, kuris turi būti nuolatos ugdomas, svarba. Pasak Domarko ir Juknevičienės (2007, p. 28), „Viešojo administravimo specialistas – profesionalas turi sugebėti aiškiai apsibrėžti vertybes, nusistatyti etinius reikalavimus, užtikrinti darbo kokybę ir galiausiai – maksimizuoti savo teorinių ir praktinių žinių panaudojimo lygį“. Aukštojo mokslo kvalifikacija savaime neužtikrina specialistų veiklos kokybės, našumo ir efektyvumo. Kylant iššūkiams, atsirandant naujiems reikalavimams bei viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių kompetencijai tampant daugialype – privalomas nuolatinis ne tik profesinis, bet ir bendrųjų ar specialiųjų gebėjimų augimas – tobulinamasis. Be tobulėjimo ir atitinkamų viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių gebėjimų bei kvalifikacijos, gali likti neįgyvendintos ir geriausios strategijos (Chlivickas, 2012, p. 20).

1.2.2. Pagrindinės viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vystymo problemos Lietuvoje

Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vystymo poreikis ir svarba neabejotini, tačiau kol kas tam neskiriama pakankamai dėmesio. Remiantis 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (p. 17-60), Lietuvoje ženkliai mažiau darbdavių nei kitose Europos Sąjungos valstybėse organizuoja tęstinio mokymo kursus, nėra išplėtotas ir skatinamas mokymasis darbo vietoje, viešojo sektoriaus darbuotojams trūksta pagrindinių gebėjimų bei bendrųjų kompetencijų (pvz.: kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų žinių, informacinių ir ryšių technologijų taikymo, strateginio valdymo ar Europos Sąjungos reikalų tvarkymo), nepakankama ir pačių darbuotojų motyvacija. Pastarosios nebuvimas dažniausiai lemia tokius neigiamus veiksnius, kaip darbuotojų emigraciją ar perėjimą dirbti į privatų sektorių.

Nemažai aukštą kvalifikaciją turinčių esamų ir potencialių darbuotojų emigruoja ne tik į Europos Sąjungos, bet ir kitas ekonomiškai stipresnes valstybes. Toks kvalifikuotos darbo jėgos migravimas – „protų nutekėjimas“ sukelia rimtas pasekmes: mažina ne tik pačių viešojo sektoriaus organizacijų konkurencingumą, bet ir silpnina visos šalies socialinę, politinę bei ekonominę raidą, didina atskirtį tarp skirtingų šalių išsivystymo lygio. Dar dalis darbuotojų prarandama jiems pereinant dirbti į perspektyvesnį privatų sektorių ar tiesiog dėl didelės konkurencijos nepritraukiant kvalifikuotos darbo jėgos. Anot Valicko ir Gražulio (2011, p. 114) „Nepaisant to, kad konkurencija dėl kokybiškų žmogiškųjų išteklių yra akivaizdžiai suintensyvojusi, iki šiol mūsų valstybėje pagrindinis pertvarkos akcentas buvo struktūrinės reformos ir bendrųjų strategijų formavimo klausimai, darant prielaidą, kad išsprendus pastaruosius, surasti tinkamus žmones bus tik lengvai įgyvendinamas formalumas“. Akivaizdu, kad ne visi sprendimai priimami ir problemos sprendžiamos adekvačiai. Tačiau,

atsižvelgiant į 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą (p. 75), kaip vieną iš būdų pristabdyti „protų nutekėjimą“, išlaikyti jau esamus viešojo sektoriaus darbuotojus ir galimai mažinti jų išėjimo iš darbo grėsmę, būtų galima išskirti – motyvacijos stiprinimą. Šią grėsmę mažinti ir viešojo sektoriaus darbuotojų įsipareigojimą organizacijai stiprinti taip pat padeda ir suteikta galimybė mokytis bei savarankiško ugdymo skatinimas (Šiugždinienė, 2009, p. 26). Gabiam ir motyvuotam darbuotojui, įrodžiusiam savo gebėjimus, pademonstravusiam išskirtinius darbo rezultatus ir kuriančiam vertę piliečiams, turi būti užtikrinta erdvė dirbti ir tobulėti (Valickas ir Gražulis, 2011, p. 114).

Viešojo sektoriaus darbuotojus veikia ir darbuotojų senėjimo problema. Senėjant gyventojams, ilgėja darbingo amžiaus trukmė – tai atitinkamai iškelia mokymosi visą gyvenimą būtinybę, be kurios ypatingai vyresnių darbuotojų kvalifikacija nebeatitiktų darbo reikalavimų, vykstant tokiems intensyviems nuolatiniais pokyčiams. Būtent mokymosi visą gyvenimą nuostata svarbi realizuojant nuolatinį mokymąsi ir efektyvų reagavimą į pokyčius viešajame sektoriuje (Chlivickas, 2012, p. 24). Tačiau, kol mokymosi visą gyvenimą idėja Lietuvoje iki šiol dar sunkiai įgyvendinama, nekeista, kad viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencija nepasitiki ir nemano, kad ji gerėja, dauguma Lietuvos gyventojų. Negana to, akivaizdu, kad artimiausiu metu žmogiškųjų išteklių situacijoje Lietuvoje pagerėjimo nesitikima. Remiantis 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų politika Lietuvoje, žmogiškieji ištekliai numatomi finansuoti daugiau negu buvo numatyta 2007–2013 metų veiksmų programoje. Tai lemia vis dar egzistuojantys nemaži skirtumai tarp Europos regionų, pagal kuriuos viena iš neišsprendžiamų problemų Lietuvoje kol kas išlieka žemos kvalifikacijos darbuotojų veiksmingumo ir žmogiškųjų išteklių vystymas. Atsižvelgiant į 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos (p. 85) viziją, tikimasi, kad tolesnis investavimas į Lietuvos viešojo sektoriaus žmogiškuosius išteklius leis „įgyti ir atnaujinti žinias, gebėjimus ir įgūdžius (mokantis visą gyvenimą) bei juos produktyviai panaudoti viešajame administravime (valdant valstybę, reglamentuojant ekonominę veiklą, teikiant viešąsias paslaugas) kintančioje aplinkoje“.

Efektyvus viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vystymas gali pagerinti organizacijos veiklos kokybę, formuoti rezultatų veiksmingumą, padėti išvengti „protų nutekėjimo“, darbuotojų senėjimo ar perėjimo į privatų sektorių problemų ir paskatinti visos valstybės socialinę bei ekonominę plėtrą, tačiau šiam tikslui įgyvendinti reikalingas efektyvus vystymo sistemiškumas. Anot Chlivicko (2012, p. 23), siekiant užtikrinti visų valstybės organizacijose ir įstaigose dirbančių specialistų efektyvumą, turi būti sukurta nepertraukiama kvalifikacijos ugdymo sistema. Akivaizdu, kad kol kas toks sistemiškumas viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vystyme neegzistuoja, galime pastebėti tik jo apraiškas. Tai patvirtina ir 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (p. 62-63), pagal kurią mokymo poreikiai nėra planuojami nuosekliai, o mokymo programos koordinuojamos netinkamai. Tokias problemas efektyviam žmogiškųjų išteklių vystymui organizacijoje dažnai sudaro

šio sektoriaus specifiškumas. Viešasis sektorius, kaip daugybės institucijų tinklas, taisyklių, įstatymų, teisės ribų ir jų normų vykdymo bei politinių interesų visuma, gali trukdyti sėkmingai ir lanksčiai žmogiškųjų išteklių vystymo sistemai funkcionuoti (Šiugždinienė, 2009, p. 29). Pertvarka ir sistemos įgyvendinimas, kaip nurodo Šiugždinienė (2009, p. 26), analizavusi žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiškumą viešajame sektoriuje, turėtų plėtoti mokymosi kultūrą, kuriant naujas galimybes specialistų vystymui, reikalingų gebėjimų stiprinimui ir savarankiško ugdymo skatinimui.

1.2.3. Žmogiškųjų išteklių vystymo situacija Lietuvos viešosiose bibliotekose

„Bibliotekos, kaip kiekviena kita viešojo sektoriaus institucijų grupė, pasižymi ne tik bendromis viešojo sektoriaus institucijoms būdingomis savybėmis, bet ir turi aiškią informacijos paslaugas teikiančios institucijos specifiką“ (Dvorak ir Rudžionienė, 2013, p. 44). Pagal Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymą (2013, Nr. XII-752), viešoji biblioteka – tai „visiems vartotojams prieinama biblioteka, kaupianti ir sauganti universalų teritorijos (apskrities, savivaldybės), kurioje ji yra, bendruomenės poreikius tenkinantį dokumentų fondą, teikianti gyventojams informacijos ir viešosios interneto prieigos paslaugas, vykdanči kraštotyros, sociokultūrinės edukacijos, skaitymo skatinimo, informacinio raštingumo ir kitas su bibliotekų veikla susijusias neformaliojo švietimo programas ir projektus“. Bibliotekos – kultūros įstaigos, kurios valstybinio valdymo funkcijas atlieka Kultūros ministerija (LR bibliotekų įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymą, 2013, Nr. XII-752).

Bibliotekas, kaip ir kitas organizacijas, veikia kintantis politinis, teisinis kontekstas, informacinių technologijų kaita, todėl bibliotekos nuolatos turi taikytis prie augančių ir besikeičiančių vartotojų lūkesčių (Pupelienė, 2005, p. 52). Bibliotekos nebereikėtų suprasti tik kaip knygų saugyklos – nuolatos besikeičiančioje socialinėje aplinkoje, plečiasi ir bibliotekų paslaugų bei veiklos potencialas, kuris neapsiriboja tik informacinių vartotojų poreikių tenkinimu, o sujungia ir kultūrinius, šviečiamuosius, socialinius ar net laisvalaikio. Viešoji biblioteka, anot Manžuch ir Tautkevičienės (2014, p. 14), tyrusių Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų veiklą, „aprūpina informacija, suteikia gebėjimų ja naudotis priimant sprendimus, mokantis, kuriant naujas žinias bei suteikia gebėjimų toliau savarankiškai mokytis visą gyvenimą ir vykdo kitą šviečiamą, kultūrinę, bendruomenių aktyvumo, socialinių ryšių ir kt. stiprinimo veiklą“. Taigi biblioteka gyventojams siūlo ne tik patogią vietą skaityti arba skolintis knygas bei periodinius leidinius, bet ir lankytis renginiuose bei ekskursijose, apžiūrėti parodas, naudotis kompiuteriais ir internetu, dalyvauti įvairiuose mokymuose. Lietuvos bibliotekų sistemą sudaro apie 3000 bibliotekų, tarp kurių: nacionalinė biblioteka, valstybinės reikšmės bibliotekos, apskričių viešosios bibliotekos Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio miestuose, savivaldybių viešosios bibliotekos, muziejų, kultūros ir

mokslo įstaigų, aukštųjų mokyklų, kolegijų, bendrojo lavinimo bei kitų švietimo įstaigų, sveikatos priežiūros, žemės ūkio įstaigų, mokslo institutų, techninės ir valstybinių mokslinių institutų bibliotekos. Šioje plačioje Lietuvos bibliotekų sistemoje dirba daugiau negu 6000 darbuotojų (Bibliotekų specialistų kvalifikacijos kėlimo 2009 – 2013 metų programa, 2008, Nr. IV-350). Kaip apibrėžia Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas (2004, Nr. IX-2378) bibliotekininkas yra „fizinis asmuo, dirbantis bibliotekoje ir atliekantis bibliotekinį darbą ar jį administruojantis“. Tačiau šiuolaikinė bibliotekininko sąvoka, kaip ir pačios bibliotekos vaidmuo, keičiasi ir plečiasi. Bibliotekininkai dabar dažniau įvardijami kaip kultūros darbuotojai arba informacijos vadybininkai (Naujokienė, 2010, p. 80).

Tokiomis pokyčių, besiplečiančio veiklos spektro, augančių vartotojų lūkesčių sąlygomis, siekiant užtikrinti aukštą minėtų veiklų kokybę ir nuolatos gerinti veiklos rezultatus, išryškėja bibliotekos žmogiškųjų išteklių profesionalumo, nuolatinio darbuotojų mokymo(si) bei kvalifikacijos tobulinimo svarba. Kvalifikacija, remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymu (2011, Nr. XI-1281), yra „Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma“. O kompetencija apibrėžiama, kaip „gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011, Nr. XI-1281). Atsižvelgiant į kvalifikacijos kėlimo poreikį, Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymu 2008 m. buvo patvirtinta „Bibliotekų specialistų kvalifikacijos kėlimo 2009 – 2013 metų programa“, kuri buvo skirta nuosekliai kelti žinias bei praktinius įgūdžius. Ši programa buvo naudota iki 2013 m. ir kol kas panašių naujų programų parengta nėra. Pagal „Bibliotekų specialistų kvalifikacijos kėlimo 2009 – 2013 metų programą“, populiariausi bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimo būdai – įvairių bibliotekų organizuojami bei mokymo įstaigų siūlomi vienkartiniai arba tęstiniai kursai. Tokius kursus ir specialias bibliotekininkų tęstinio mokymo programas iki 2011 metų rengė Lietuvoje aktyviai veikęs Kultūros darbuotojų tobulinimosi centras (Bibliotekų specialistų kvalifikacijos kėlimo 2009 – 2013 metų programa, 2008, Nr. IV-350). Šiame centre, anot Jaskonienės (2012, p. 24-25), atlikusios Lietuvos bibliotekų 2006-2010 m. veiklos apžvalgą, pagal LR Kultūros ministerijos patvirtintas programas, kvalifikaciją kėlė didelė dalis šalies bibliotekos darbuotojų. Be šio centro veiklos, anot Manžuch ir Tautkevičienės (2014, p. 658-659), bibliotekų žmogiškiesiems ištekliams nėra užtikrinamos nuolatinio tobulėjimo galimybės ilgalaikėje perspektyvoje.

Panaikinus Kultūros darbuotojų tobulinimosi centrą, 2013 m. patvirtinta „Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija“. Pastaroji koncepcija yra pagrindinis dokumentas, kuriuo remiantis turi būti užtikrintas kokybiškas kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procesas ir jo organizavimas. Koncepcijoje nurodoma, kad kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo

prioritetines sritis šalies lygmeniu nustato Kultūros ministerija, atsižvelgdama į strateginius kultūros politikos tikslus, naujų ar atnaujintų profesinio rengimo standartų reikalavimus bei kultūros įstaigų pateiktą informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Kultūros įstaiga poreikius nustato remdamasi individualiais darbuotojų poreikiais, pačios įstaigos poreikiu, socialinių partnerių rekomendacijomis, turimomis arba numatomomis gauti lėšomis kvalifikacijos tobulinimui (Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2013, Nr. IV-293). Pagal nustatytas kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetines sritis, planuojamos bei rengiamos ir Lietuvos kultūros tarybai, įstaigai prie Kultūros ministerijos, teikiamos kvalifikacijos tobulinimo programos. Ši įstaiga yra atsakinga už programų atrinkimą ir dalinio finansavimo iš valstybės biudžeto skyrimą. Vėliau finansuotų ir įgyvendintų kvalifikacijos tobulinimo programų kokybė, mokymo priežiūra ir mokymo(si) rezultatai yra analizuojami ir vertinami.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, išryškėjo neformalių mokymų – kvalifikacijos tobulinimo, paremto darbuotojų poreikių nustatymu, planavimu, organizavimu ir vertinimu, svarba Lietuvos bibliotekų sistemos žmogiškųjų išteklių vystyme. Kvalifikacijos tobulinimas daugiausiai organizuojamas projektiniu būdu, kuris patvirtintas, siekiant užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybę ir tikslingą bei veiksmingą valstybės biudžeto lėšų naudojimą (Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2013, Nr. IV-293). Ir nors programos rengiamos, atsižvelgiant į poreikius ir prioritetus, finansavimas iš valstybės biudžeto lėšų skiriamas tik iš dalies. Tai reiškia, kad bibliotekos, kaip viešojo sektoriaus organizacijos, priklauso nuo valstybės ir institucijų, kurioms yra pavaldžios, sprendimų ir paskirstomų biudžeto lėšų. Kas, anot Lymantaitės (2009, p. 42), riboja bibliotekų vadovų galimybes patiems priimti sprendimus žmogiškųjų išteklių vystymo srityje ir sudaryti sąlygas visiems norintiems kelti kvalifikaciją. Svarbu ir tai, jog programas finansuojant konkurso būdu, negarantuojama, kad pateiktos paraiškos gaus paramą.

Taigi galima teigti, kad bibliotekos, kaip ir kitos viešojo sektoriaus organizacijos, susiduria su kvalifikacijos tobulinimo problemomis, dėl kurių neužtikrinamas nuolatinis, nuoseklus specialistų ugdymo procesas. Todėl, atsižvelgiant į nuolatos vykstančius bibliotekų veiklos pokyčius, augančius ir besikeičiančius vartotojų lūkesčius bei dabartinį projektinį kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimą, kuris kažkuria dalimi tampa priklausomas nuo sėkmės, svarbu bibliotekose įgyvendinti žmogiškųjų išteklių vystymo pertvarką. Kaip nurodo Pupelienė (2005, p. 53), viena iš galimybių bibliotekoms tapti moderniomis žinių visuomenės organizacijomis ir prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių jų veiklos sąlygų – pačioms keistis, kaip organizacijoms, tapti besimokančiomis. Toks bibliotekų keitimasis – tapimas besimokančiomis organizacijomis kurtų naujas galimybes specialistų vystymui, papildytų dabar egzistuojantį ugdymo procesą ir užtikrintų efektyvų žmogiškųjų išteklių vystymą. Todėl svarbu išanalizuoti besimokančios organizacijos sampratą,

reikšmę bei vystymą ir išskirti svarbiausius bruožus, kuriais remiantis būtų galima sukurti besimokančios organizacijos kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos modelį.

1.3. Besimokanti organizacija kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos modelis

1.3.1. Besimokančios viešojo sektoriaus organizacijos samprata, reikšmė ir vystymas

Dėl nuolatinės kaitos nėra vieno faktinio apibrėžimo, kurį būtų galima išskirti kaip tiksliausiai paaiškinantį besimokančios organizacijos sampratą, tačiau skirtingi mokslininkai išskiria ir papildo apytikriai bendras savybes. Dačiulytė (2011, p. 635) pažymi, kad besimokanti organizacija yra į mokymąsi orientuoto žmogiškųjų išteklių vystymo rezultatas, kurio vienos esminių charakteristikų yra mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam. Anot Zuzevičiūtės ir Teresevičiaus (2008, p. 125), kurie analizavo organizacijų narių požiūrį į mokymosi galimybes ir pagrindines su tuo susijusias kliūtis, besimokančias organizacijas apibūdino, kaip skatinančias mokytis, tobulėti ir dalintis žiniomis, bei pabrėžė šių veiksmų svarbą ne tik organizacijos efektyviam funkcionavimui bet ir jos narių gerovei. Pasak Songo et al. (2014, p. 294) „organizacijos, puoselėjančios besimokančios organizacijos kultūrą, sėkmingai tobulina ir organizacinę veiklą“. Taigi galima teigti, kad besimokančios organizacijos idėjų įgyvendinimas turi nemažai privalumų ir žmogiškiesiems organizacijos ištekliams ir visos organizacijos tobulėjimui. Buyensas et al. (2001, p. 443) besimokančią organizaciją apibūdina, kaip planuojančią ir kuriančią mokymąsi strateginiu lygmeniu, reaguojant į aplinkos pokyčius. Aplinkos pokyčių svarbą pabrėžė ir Gaile (2013, p. 130), kuri nurodė, kad būtent išoriniai ekonominiai, teisiniai ar socialiniai pokyčiai, skatina organizacijos kultūros pokyčius – organizacijas kreipia tapti besimokančiomis. O atitinkamai – nuolat besimokančios organizacijos lanksčiau reaguoja į vidinius ir išorinius pokyčius (Chlivickas, 2012, p. 16). Apibendrinti besimokančios organizacijos sampratą galima, remiantis Jucevičiene (2007, p. 313), pasak kurios, besimokanti organizacija – tai „individų nuolatinio organizacinio mokymosi, vykstančio individualiame ir kolektyviniame (grupių, organizacijos padalinių, struktūrų ir visos organizacijos) lygmenyse bei jų sąveikoje, aplinką, kurią sukuria pati organizacija, šitaip užsitikrindama efektyvią veiklą nuolat kintančiomis sąlygomis“.

Atsižvelgiant į pokyčių svarbą, tyrėjai pabrėžia viešojo sektoriaus organizacijų išskirtinumą tampant besimokančiomis organizacijomis. Nors viešajame valdyme ir vyksta pokyčiai, vis dar nemažai daliai viešojo sektoriaus organizacijų galima priskirti biurokratinį valdymą, kuriam būdingas stabilumas, inovacijų vengimas bei standartizuotos veiklos funkcijos (Klemsdal, 2013, p. 40). O tai yra visiškai priešinga besimokančios organizacijos koncepcijai, pagal kurią nuolatinis mokymasis ir atvirumas pokyčiams yra vienas esminių veiksmų, lemiančių organizacijos augimą. Todėl pirmiausia viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiančioms įgyvendinti besimokančios organizacijos koncepciją, reikia pertvarkyti savo organizacijos valdymo struktūrą (Klemsdal, 2013, p. 40).

Pasak Maden (2012, p. 79), analizavusios viešojo sektoriaus organizacijų tapimą besimokančiomis, labai svarbu, kad pokyčius organizacija suvoktų ne kaip kylančias problemas, bet kaip kaitos procesą, iš kurio galima mokytis ir integruoti į savo valdymo struktūrą. Tik tai suvokiančios organizacijos, kuriose yra plėtojama mokymosi idėja, gali sėkmingai adaptuoti naujus išorinės aplinkos keliamus techninius reikalavimus, keisti vadybines funkcijas, konkuruoti plačioje rinkoje, kurti naujas idėjas. Organizacijos įgauna greito reagavimo ir lankstumo pranašumus – tampa atviros pokyčiams. Visa tai sudaro sąlygas teigiamiems besimokančios organizacijos padariniams atsirasti, kurių pagrindiniai konkurencingumas, inovatyvumas ir padidėjęs našumas (Maden, 2012, p. 71). Nėgana to besimokančios organizacijos koncepcija atskleidžia šiuolaikines žmogiškųjų išteklių idėjas (Dačiulytė, 2011, p. 635). Todėl, pasitelkus šią koncepciją, organizacija gali sukurti efektyvią žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą.

Tačiau besimokančiomis organizacijomis netampama savaime, tai sudėtingas vadybinis procesas. Remiantis Jucevičienės (2007, p. 324-332) besimokančios organizacijos vystymo modeliu, galima išskirti pagrindinius veiksnius, sąlygojančius sėkmingą besimokančios organizacijos vystymą. Besimokančios organizacijos kūrimas prasideda nuo susižavėjimo idėja, inicijavimo ir pristatymo organizacijos nariams. Sėkmingas idėjos vystymas tęsis, jei vadovybė susidomės, taps motyvuota įgyti naujų žinių bei įgūdžių, susijusių su besimokančios organizacijos kūrimu. Kaip teigia Jucevičienė (2007, p. 327-329), vadovybei apsisprendus vystyti besimokančią organizaciją, pradedama rengti strategija, skleidžiamos besimokančios organizacijos idėjos ir sutariama vystyti besimokančią organizaciją. Vykstant šiems pokyčiams, nuolatos auga organizacijos darbuotojų kompetencijos, kurios įgyjamos ne tik organizacijos numatytais kvalifikacijos tobulinimo būdais, bet ir savarankiškai, todėl šalia nuolatinio tobulinimo sistemos turi būti kuriama ir savarankiško mokymosi pripažinimo sistema. Galiausiai yra kuriami nauji mokymosi partnerystės tinklai, kuriuose visų besimokančios organizacijos darbuotojų dalyvavimą, galima laikyti aukščiausia besimokančios organizacijos funkcionavimo išraiška (Jucevičienė, 2007, p. 330-332). Tačiau, nors besimokanti organizacija turi svarbią reikšmę ir pačiai organizacijai ir jos nariams, vis dėl to jos įgyvendinimas dažnai išlieka tik idealas ar vizija (Dačiulytė, 2011, p. 636). Daugelyje organizacijų kaip pagrindinė mokymosi forma vis dar egzistuoja seminarai, į kuriuos siunčiančios savo darbuotojus organizacijos dažnai pervertintai vadinasi besimokančiomis (Merkys ir Šlapšienė, 2013, p. 43). Toks siauras požiūris yra stipriai klaidingas, nes tęstinį mokymąsi įgyvendinti, atsižvelgiant į besimokančios organizacijos koncepciją, užtrunka nemažai laiko, reikalingos didelės investicijos ir svarbus ne tik vadovo entuziazmas, atkaklumas bei pastangos, o visos organizacijos darbuotojų atsakomybė. Be to, negalima apsiriboti mokymusi, kuris yra tik vienas iš besimokančios organizacijos veiksnių. Todėl svarbu išskirti pagrindinius vidinius besimokančios organizacijos bruožus, kuriais remiantis būtų galima sudaryti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos modelį.

1.3.2. Svarbiausi besimokančios organizacijos bruožai

Kadangi besimokanti organizacija yra į mokymąsi orientuoto žmoniškųjų išteklių vystymo rezultatas, galima teigti, kad mokymasis – esminis besimokančios organizacijos bruožas. Anot Chango ir Lee'o (2007, p. 158), tyrusių besimokančias organizacijas, „mokymasis yra organizacijos sėkmės šaltinis“. Organizacijos, kuriose mokymasis yra vertybė, palaiko ir skatina mokymuisi tinkamos aplinkos kūrimąsi (Maden, 2012, p. 80). Mokymąsi palaikančią aplinką kuriančios organizacijos užtikrina darbuotojams psichologinį saugumą diskutuojant, klystant ar rizikuojant, vertina požiūrių skirtumus, naujas idėjas ir suteikia pakankamai laiko užduotims atlikti (Garvin et al., 2008, p. 1). Nuolatos vykstantis mokymasis individualiame, grupiniame ar organizaciniame lygmenyse, tobulinami darbuotojų gebėjimai ir žinios kuria tvirtą bei vertingą organizacijos pagrindą – profesionalius žmoniškuosius išteklius. Pastarieji yra vienas svarbiausių rodiklių organizacijos išlikimui iššūkių pilnoje aplinkoje ir viena iš sąlygų pasiekti tikslą, įgyvendinti misiją bei viziją. Anot O'Keeffe'o (2005, p. 770) „Mokymasis – daugiau nei tik uolus mąstymas, tai visa apimanti veikla, reikalaujanti didesnio emocinio brandumo, negu intelektualinio patyrimo, mokymasis orientuotas į žmones, kurie supranta kitus nemažiau nei save“. Besimokančioje organizacijoje ypatingai pabrėžiama savaiminio mokymąsi svarba – mokymosi kaip rizikavimo, eksperimentavimo ir sąveikos su kitais reikšmė. Be rizikos ir eksperimentavimo neskatinamos inovacijos – kitoks požiūris į užduočių atlikimą, be sąveikos su kitais – komandinis darbas bei problemų sprendimai neefektyvūs (O'Keeffe, 2005, p. 771). Savarankiškai besimokantys organizacijos nariai mąsto kritiškiau, yra atviri naujai informacijai ir patirtims. Grupinis mokymasis skatina sėkmingą bendravimą tarp organizacijos narių, padeda geriau valdyti kylančius grupinius ar organizacinius konfliktus (Maden, 2012, p. 81). Taigi mokymasis padeda viešojo sektoriaus organizacijoms susitvarkyti su naujomis situacijomis inovatyviais ir imliais būdais, o ne pagal biurokratinės taisyklės (Klemsdal, 2013, p. 51). Negana to su suteikta galimybe mokytis ir tobulėti susijęs ir darbuotojų išlaikymas darbo vietoje – lojalumas organizacijai (Merkys ir Šlapšienė, 2013, p. 46). Nors praktikoje yra dažnai susiduriama su nemotyvuotais ir nelinkusiais keisti savo elgesio, t.y. mokytis darbuotojais, tačiau didžioji dalis vertina suteiktą galimybę mokytis, kuri dažnai būna viena pagrindinių darbuotojų lojalumo priežasčių.

Mokymasis yra dažniausiai minimas, kaip pagrindinis bruožas, tačiau besimokanti organizacija nėra susieta tik su juo. Be to vien mokymasis be kitų bruožų, neatskleidžia savo svarbos. Kaip teigia Merkys ir Šlapšienė (2013, p. 47) „darbuotojų lavinimas be motyvacijos kompanijai neduos realios naudos“. Taigi išskiriama motyvacijos svarba, kuri besimokančios organizacijos kontekste yra susijusi su skatinimu mokytis. Motyvacija mokytis apibrėžiama, kaip darbuotojų ambicija įgyti naujų įgūdžių, žinių ir patirčių, kurios padėtų siekti organizacijos tikslų (Usman et al., 2011, p. 111). Todėl organizacijoje svarbu ne tik samdyti darbuotojus, kurie yra motyvuoti, bet ir nuolatos kelti darbuotojų

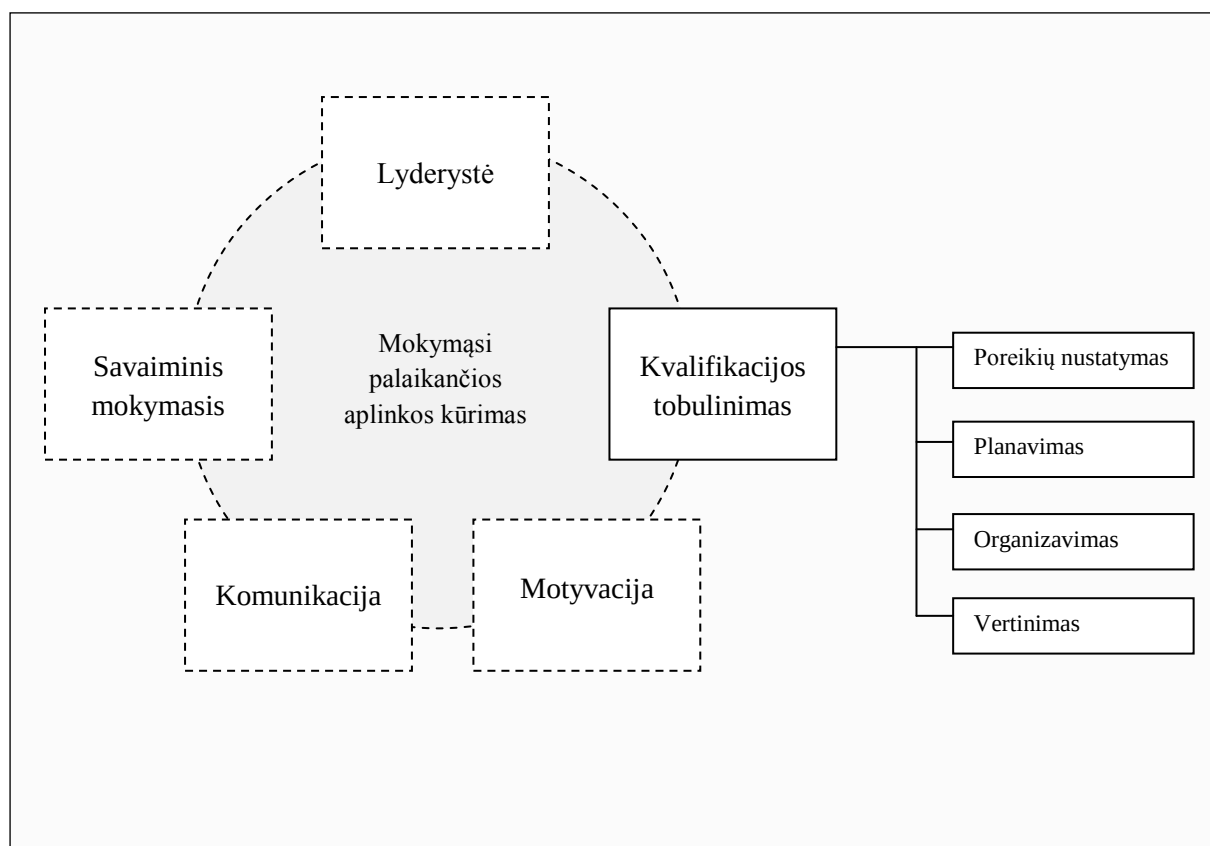
motyvaciją (Merkys ir Šlapšienė, 2013, p. 52). Priešingu atveju, nesuinteresuoti darbuotojai vengs ne tik savarankiškai mokytis ir tobulėti, bet ir dalyvaudami kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, tik paviršutiniškai įsisavins informaciją. Prasti nemotyvuotų darbuotojų mokymosi rezultatai, pasak Cao et al. (2012, p. 419), tyrusių mokymosi motyvaciją, sąlygoja ne tik organizacijos lėšų švaistymą, bet ir negerėjančius veiklos rezultatus.

Svarbų vaidmenį besimokančiose organizacijose atlieka ir komunikacija, kurią Daftas apibrėžė kaip keitimosi informacija procesą, norint motyvuoti ar daryti įtaką darbuotojų elgesiui (cit. pgl: Frahm ir Brown, 2006, p. 203). Kadangi atvira komunikacija organizacijoje yra labai svarbi darbuotojams, atsižvelgdami į tai vadovai gali motyvuoti darbuotojus, reguliariai suteikdami jiems svarbią informaciją bei grįžtamąjį ryšį apie jų veiklą ir tobulėjimą. Komunikacija organizacijoje ne tik atveria duomenų, informacijos bei žinių srautą, bet ir skatina grupinį mokymąsi, idėjų ir minčių dalijimąsi (Jamali et al., 2006, p. 340-345). Priešingai, neskatinant atviro bendravimo, organizacijoje gali sklisti netiksli informacija ar įsivyrauti gandai. Atlikto tyrimo (Merkys ir Šlapšienė, 2013, p. 47) duomenys patvirtina, kad esant nesusiformavusiai komunikavimo sistemai, atsiranda informacijos nesutapimai ne tik tarp vadovų ir darbuotojų, tačiau ir pačių vadovų tarpe, todėl tokioje organizacijoje galima kalbėti tik apie pirmines besimokančios organizacijos užuomazgas. Taigi besimokančios organizacijos koncepciją siekiančios įgyvendinti organizacijos, anot Jamali et al. (2006, p. 340-346), privalo skatinti efektyvią visų lygių komunikaciją, užtikrinančią prasmingą organizacijos darbuotojų tarpusavio sąveiką ir naudingą bendradarbiavimą.

Besimokančiose organizacijose svarbus lyderio vaidmuo. Pasak Chango ir Lee'o (2007, p. 179-180), kurių atliktas tyrimas patvirtino teigiamą lyderystės sąsają su besimokančia organizacija, lyderis turi plėsti darbuotojų potencialą, skatinti inovacijas bei mokymąsi. Maden (2012, p. 80-81) taip pat pažymi stiprią lyderio, kuriam būdingas trenerio ar mentoriaus vaidmuo, įtaką individualiam ir grupiniam mokymuisi organizacijose. Besimokančiose organizacijose lyderiai diskutuoja ir atsižvelgia į darbuotojus bei dalinasi savo žiniomis (Garvin et al., 2008, p. 4). Taigi lyderiavimas siejamas ne su nurodymu teikimu, bet su nuolatiniu bendradarbiavimu, motyvavimu, mentoriavimu ir konsultavimu, atskleidžiant kiekvieno darbuotojo potencialą ir sutelkiant visus dirbti efektyviai, ieškoti netradicinių sprendimų bei siekti bendro organizacijos tikslo. Negana to lyderiai kuria mokymąsi palaikančią aplinką, sutelkia dėmesį į reikalingą savo pačių lyderystės gebėjimų tobulinimą bei organizacijos struktūros ir kultūros pokyčius (Maden, 2012, p. 80-81). Mokymosi kultūros organizacijoje kūrimas palengvina žinių dalinimąsi, naujų žinių kūrimą ir tuo pačiu formuoja visą organizacijos elgseną (Gaile, 2013, p. 130). Tai kad lyderio vaidmuo daro stiprią įtaką mokymuisi organizacijoje, galima daryti išvadą, kad lyderystė yra vienas svarbiausių besimokančios organizacijos bruožų.

Atsižvelgiant į analizuotą mokslinę literatūrą, išryškėjo svarbiausi besimokančios organizacijos bruožai: savaiminis mokymasis, mokymąsi palaikanti aplinka, lyderystė, motyvacija ir komunikacija.

Pastaraisiais papildžius kvalifikacijos tobulinimą, kuris yra svarbus Lietuvos bibliotekų sistemos žmogiškųjų išteklių vystymo bruožas, buvo sudarytas besimokančios organizacijos kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos modelis (2 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Garvin et al. (2008), Merkys ir Šlapšienė (2013), Usman et al. (2011), Cao et al. (2012), Jamali et al. (2006), Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija (2013), Teresevičienė et al. (2004).

2 pav. Besimokanti organizacija kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos modelis

Taigi 2 pav. matyti, kad pagrindiniai šio modelio elementai yra svarbiausi tarpusavyje susiję besimokančios organizacijos bruožai: savaiminis mokymasis, mokymąsi palaikančios aplinkos kūrimas, motyvacija mokytis, komunikacija bei mokymąsi skatinanti lyderystė. Lyderis formuoja mokymąsi palaikančią aplinką, motyvuoja darbuotojus mokytis bei siekti efektyvių veiklos rezultatų, skatina bendradarbiavimą ir atvirą komunikaciją. Atvira komunikacija ne tik kelia darbuotojų motyvaciją, bet ir suteikia galimybę dalintis informacija, žiniomis ar idėjomis – skatina mokymąsi grupiniame lygmenyje bei mokymąsi palaikančios aplinkos kūrimą. Kuriant mokymąsi palaikančią aplinką, bus skatinamas savaiminis mokymasis, darbuotojai nevens rizikuoti, eksperimentuoti, įgyvendinti pokyčius ir skatinti inovacijas – įgalinančias organizacijos tapimą konkurencinga ir besimokančia. Svarbi ir motyvacija mokytis, kuri stiprins mokymąsi palaikančią aplinką ir užtikrins darbuotojų ambiciją įgyti naujų įgūdžių, žinių bei patirčių, padėsiančių siekti organizacijos tikslų. Išvardinti modelio elementai papildo dabar Lietuvos bibliotekų sistemoje egzistuojantį kvalifikacijos

tobulinimo procesą, kuris paremtas organizacijos darbuotojų poreikiais, planavimu, organizavimu bei vertinimu.

Elementų tarpusavio sąsaja, sudaro prielaidą žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos organizacijoje kūrimui, kuri gali būti apibrėžta, kaip visuma elementų, susijusių stipriais ryšiais. Taigi galima daryti išvadą, kad tik išryškėjusių besimokančios organizacijos elementų, papildančių kvalifikacijos tobulinimą, visuma įgalina organizaciją tapti besimokančia ir kurti efektyvią žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą. Todėl pasinaudojant šiuo besimokančios organizacijos, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos modeliu, bus projektuojamas empirinis tyrimas. Bus siekiama įvertinti, ar tiriamoje organizacijoje egzistuoja besimokančios organizacijos kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos modelio elementai. Ar kvalifikacijos tobulinimo procesas organizacijoje yra nuoseklus. Ir bus tikrinami ryšiai tarp pagrindinių besimokančios organizacijos kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementų: savaiminio mokymosi, mokymąsi palaikančios aplinkos kūrimo, motyvacijos mokytis, komunikacijos bei mokymąsi skatinančios lyderystės.

1.4. Teorinės dalies apibendrinimas

Apibendrinant analizuotą mokslinę literatūrą, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių vystymas – viena esminių žmogiškųjų išteklių valdymo sričių organizacijoje, orientuotų į nuolatinį darbuotojų mokymą(si), siekiant užtikrinti efektyvius organizacijos veiklos rezultatus nuolatos besikeičiančioje aplinkoje. Svarbiausias žmogiškųjų išteklių vystymo bruožas – mokymasis. Teresevičienė et al. (2004, p. 41-42) skiria tris pagrindinius mokymosi visą gyvenimą veiklos tipus: formalų mokymąsi, neformalų mokymąsi ir savaiminį mokymąsi. Visapusiškas, nenutrūkstantis darbuotojų mokymasis įgalina žmones neriboti savo galimybių, neatsilikti nuo naujausių tendencijų bei nuolatos atnaujinti žinias ir lavinti gebėjimus, kurie tampa esminiais pranašumais tarp konkuruojančių organizacijų.

Žmogiškųjų išteklių vystymo svarba ypač išryškėja viešajame sektoriuje, kuriame statiškas ir įsigalėjusi tradicinė biurokratinė sistema trukdo prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių, todėl susiduriama su įvairiais iššūkiais. Bibliotekos – vienos iš šių organizacijų, kurias veikia ne tik kintantis politinis, teisinis kontekstas ar informacinių technologijų kaita, bet ir augantys bei besikeičiantys vartotojų lūkesčiai (Pupelienė, 2005, p. 52). Tačiau, nors nuolatinis darbuotojų mokymas(is) turėtų padėti pateisinti vartotojų lūkesčius, Lietuvos bibliotekų sistemoje jis nėra kokybiškas. Pagrindinės priežastis lemiančios prastą bibliotekos specialistų mokymosi situaciją:

- mokymasis dažniausiai siejamas tik su neformaliu mokymu – kvalifikacijos tobulinimu;
- vykdomas projektinis kvalifikacijos tobulinimas, kuriam skiriamas tik dalinis finansavimas iš valstybės biudžeto lėšų;
- kvalifikacijos tobulinimo programas finansuojant konkurso būdu, negarantuojama, kad pateiktos paraiškos gaus paramą;
- nesudaromos sąlygos visiems norintiems kelti kvalifikaciją.

Kadangi bibliotekose, kaip ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose, nėra užtikrinamas nuoseklus kvalifikacijos tobulinimo procesas, viena iš galimybių bibliotekoms prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių jų veiklos sąlygų – įgyvendinti žmogiškųjų išteklių vystymo pertvarką, tampant besimokančiomis organizacijomis. Toks bibliotekų keitimasis – tapimas besimokančiomis organizacijomis kurtų naujas galimybes specialistų vystymui: skatintų mokymąsi palaikančios aplinkos kūrimąsi, savaiminį mokymąsi, motyvaciją mokytis, vadovų lyderystę, palaikančią mokymąsi ir atvirą komunikaciją. Žmogiškųjų išteklių vystymas, remiantis besimokančios organizacijos koncepcija, papildytų dabar egzistuojantį ugdymo procesą ir užtikrintų efektyvų žmogiškųjų išteklių vystymą, kuris viešajame sektoriuje pagerintų ne tik organizacijos veiklos kokybę, padėtų išvengti „protų nutekėjimo“, darbuotojų senėjimo ar perėjimo į privatų sektorių problemų, bet ir paskatintų visos valstybės socialinę bei ekonominę plėtrą.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodika

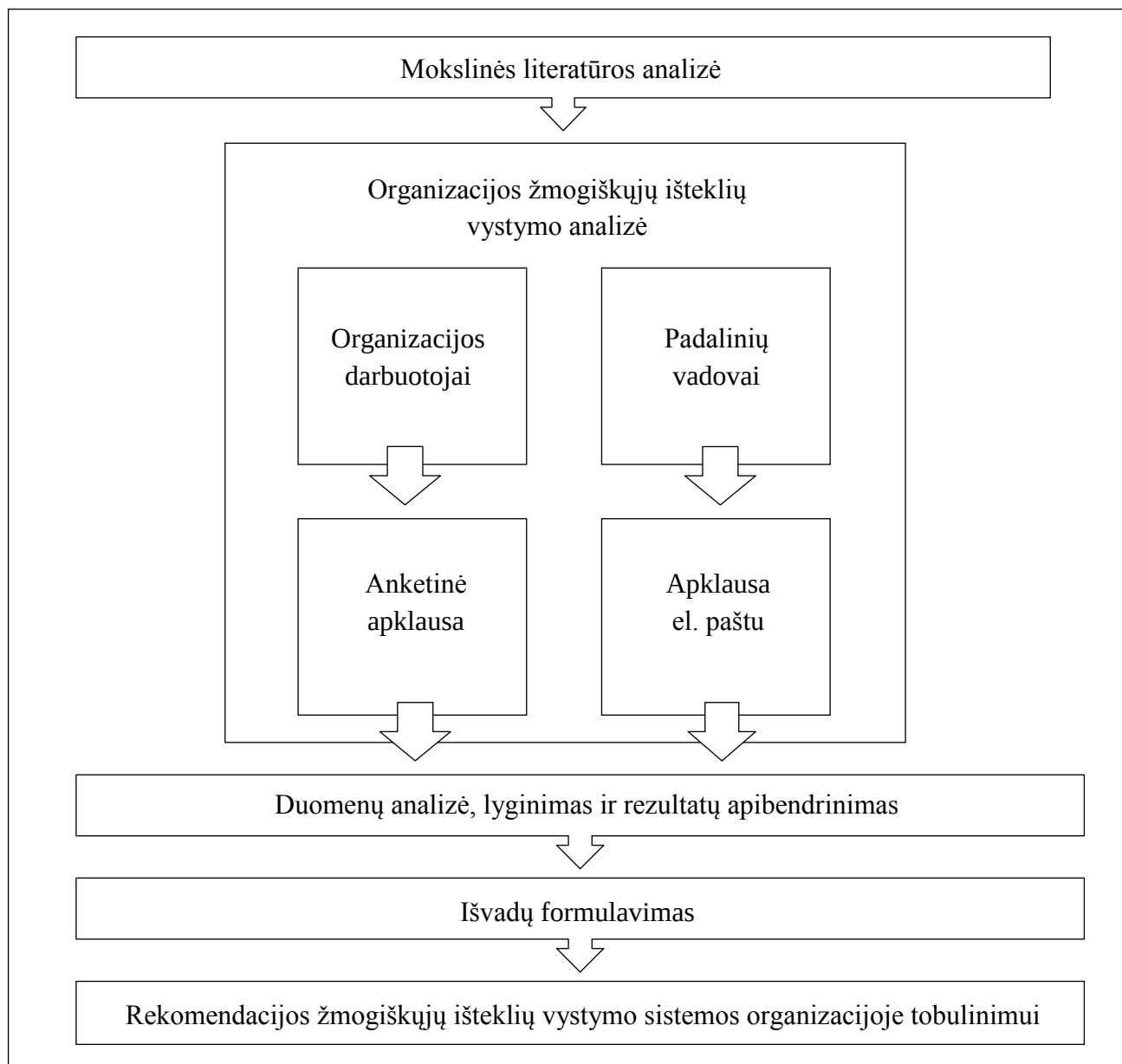
Gerėjanti organizacijos veiklos kokybė, augantis rezultatų veiksmingumas, galimybė išvengti „protų nutekėjimo“, darbuotojų senėjimo ar perėjimo į privatų sektorių problemų bei skatinama visos valstybės socialinė bei ekonominė plėtra yra esminiai viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vystymo privalumai. Tačiau siekiant šių tikslų – svarbu užtikrinti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiškumą. Remiantis žmogiškųjų išteklių vystymo situacija Lietuvos viešųjų bibliotekų sistemoje (Dvorak ir Rudžionienė, 2013; Pupelienė, 2005; Manžuch ir Tautkevičienė, 2014; Naujokienė, 2010; Bibliotekų specialistų kvalifikacijos kėlimo 2009 – 2013 metų programa, 2008; Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2013; Lymantaitė, 2009) ir besimokančios organizacijos (Dačiulytė, 2011; Zuzevičiūtė ir Teresevičius, 2008; Song et al., 2014; Gaile, 2013; Chlivickas, 2012; Klemsdal, 2013; Maden, 2012; Merkys ir Šlapšienė, 2013, Jucevičienė, 2007; Garvin et al., 2008) analizėmis, buvo sudarytas besimokančios organizacijos kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos modelis. Pagrindiniai šio modelio elementai: mokymąsi palaikančios aplinkos kūrimas, motyvacija mokytis, komunikacija, mokymąsi skatinanti lyderystė bei mokymasis. Pastarąjį apima savaiminis mokymasis ir neformalus mokymasis – kvalifikacijos tobulinimo procesas, kuris paremtas kultūros darbuotojų mokymosi poreikiais, planavimu, organizavimu bei vertinimu. Šie elementai įgalina organizaciją tapti besimokančia – lanksčia, konkurencinga bei inovatyvia, tačiau jie turi būti integruojami į visumą, nes vieni be kitų sistemos elementų, neatskleidžia savo reikšmingumo. Todėl svarbu atlikti empirinį tyrimą organizacijoje, kuriuo remiantis būtų galima ištirti ir įvertinti besimokančios organizacijos kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus.

Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti besimokančios organizacijos kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus Kauno apskrities viešojoje bibliotekoje (toliau – KAVB).

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus, remiantis bibliotekos darbuotojų anketinės apklausos tyrimo duomenimis;
2. Nustatyti bibliotekos padalinių vadovų požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiškumą ir jo elementus;
3. Palyginti darbuotojų ir vadovų apklausų duomenų rezultatus, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo hipotezė – tiriamoje organizacijoje nėra užtikrinamas žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiškumas.



3 pav. Tyrimo schema

Empirinio tyrimo strategija – atvejo analizė, pasirinkta išsamiai ir giliai ištirti ir įvertinti besimokančios organizacijos kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus. Atliekant atvejo tyrimą, bus taikomi kiekybinio tyrimo metodai: anketinė apklausa ir apklausa elektroniniu paštu.

Pagrindiniai empirinio tyrimo proceso etapai (3 pav.). Atlikus mokslinės literatūros analizę, projektuojami du lygiagretūs tyrimai: organizacijos darbuotojų anketinė apklausa ir apklausa elektroniniu paštu su padalinių vadovais. Remiantis gautais tyrimų rezultatais, analizuojami ir

lyginami duomenys. Atlikus duomenų analizę ir lyginimą, bus apibendrinami rezultatai, formuluojamos išvados bei pateikiamos rekomendacijos žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos organizacijoje tobulinimui.

2.2. Tyrimo instrumentai

Anketinė apklausa. Anketinė apklausa (žr. 1 priedą) skirta nustatyti KAVB darbuotojų požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus organizacijoje. Anketa pradedama prisistatymu, supažindinama su tyrimo tikslu, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas bei padėkojama už nuoširdžius atsakymus. Anketoje taip pat nurodoma, kaip žymėti atsakymus. Anketa sudaro 81 uždaro tipo klausimas. Klausimai sugrupuoti, remiantis Kardelio mokslinių tyrimų metodologija ir metodais (2002, p. 191-193). 5 demografiniai klausimai, tiriantys objektyvius respondentų duomenis sugrupuoti pagal nominalines skales. 70 darbuotojų nuomonės apie žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus organizacijoje teiginių, kurie orientuoti į darbuotojų nuomonę, todėl jiems grupuoti naudota 7 balų Likerto skalė, kur 1 = „visiškai nesutinku“, 4 = „nei sutinku, nei nesutinku“, o 7 = „visiškai sutinku“. Siekiant patikrinti šios skalės vidinį patikimumą, atlikta Kronbacho alfa analizė, kuria remiantis skalė yra labai patikima (Kronbacho alfa = 0,968). Ir 6 klausimai apie kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimą bei mokymosi formų vertinimą sugrupuoti pagal rangines skales. Remiantis mokslinės literatūros analize bei atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir uždavinius, anketa suskirstyta į 7 klausimų blokus (1 lentelė).

1 lentelė. Anketinės apklausos tyrimo modelis

Klausimų blokai	Tiriami požymiai	Šaltinis
Demografiniai klausimai	Tyrimo dalyvių lytis, amžius, ar tiriamasis turi aukštąjį išsilavinimą, darbo KAVB trukmė ir pareigos (5 pirmieji klausimai).	Rodikliai sudaryti, atsižvelgiant į tyrimui reikalingų demografinių charakteristikų atskleidimą.
Mokymasis	Savaiminis mokymasis, susijęs su veikla darbe. Eksperimentavimas, informacijos rinkimas, analizė, žinių atnaujinimas bei dalijimasis. 22 (1-22) teiginiai.	Tyrimo rodikliai sudaryti, remiantis Garvin et al. (2008) Besimokančios organizacijos klausimyno metodika, ir modifikuoti autorės, pritaikant šiam tyrimui. Kadangi klausimynas internete yra laisvai prieinamas, autorių leidimo jį naudoti tyrime prašyta nebuvo.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Mokymąsi palaikanti aplinka	Psichologinis saugumas, požiūrio skirtumų vertinimas, atvirumas naujoms idėjoms ir veiklos aptarimai. 18 (23-40) teiginių.	Tyrimo rodikliai sudaryti, remiantis Garvin et al. (2008) Besimokančios organizacijos klausimyno metodika, ir modifikuoti autorės, pritaikant šiam tyrimui.
Lyderystė	Mokymąsi palaikanti lyderystė. 10 (41-50) teiginių.	Tyrimo rodikliai sudaryti, remiantis Garvin et al. (2008) Besimokančios organizacijos klausimyno metodika, ir modifikuoti autorės, pritaikant šiam tyrimui.
Motyvacija	Motyvacija mokytis. 10 (51-60) teiginių.	Tyrimo rodikliai sudaryti, atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę (Merkys ir Šlapšienė, 2013; Usman et al., 2011; Cao et al., 2012) bei atitikimą tyrimui.
Komunikacija	Atviros komunikacijos apraiškos. 10 (61-70) teiginių.	Tyrimo rodikliai sudaryti, atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę (Jamali et al., 2006; Merkys ir Šlapšienė, 2013) bei atitikimą tyrimui.
Kvalifikacijos tobulinimas	Kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimas, mokymosi formų vertinimas. 6 (71-76) klausimai.	Rodikliai sudaryti, atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę (Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2013; Teresevičienė et al., 2004) bei atitikimą tyrimui.

Pirmasis klausimų blokas – demografiniai klausimai. 5 pirmieji klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti tyrimo dalyvių lytį, amžių, ar tiriamasis turi aukštąjį išsilavinimą, darbo KAVB trukmę bei užimamas pareigas.

Antrasis, trečiasis, ketvirtasis, penktasis ir šeštasis klausimų blokai buvo sudaryti, atsižvelgiant į pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus, kurie yra besimokančios organizacijos kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos modelio elementai: mokymasis, mokymąsi palaikanti aplinka, mokymąsi palaikanti lyderystė, motyvacija mokytis ir atvira komunikacija. Remiantis šiais penkiais klausimų blokais, bus siekiama ištirti ir įvertinti šiuos elementus ir ryšius tarp jų KAVB.

Septintasis klausimų blokas sudarytas, siekiant išsiaiškinti tyrimo dalyvių nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimą tiriamoje organizacijoje bei jų požiūrį į mokymosi formas.

Remiantis netikimybinės atrankos strategija, tiriamoji visuma tyrimui atrinkta tikslinės atrankos principu – pagal atitikimą tyrimo tikslui. Todėl anketinės apklausos tikslinė grupė – bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojai, t.y. visi KAVB specialistai (bibliotekininkai, bibliografai, metodininkai, projektų vadybininkai, kultūros renginių vadybininkai) išskyrus Direkciją, Buhalteriją, Informacinių technologijų, Ūkio ir Eksploatavimo skyrius, visų skyrių vedėjus ir dailininką bei maketuotoją. Gavus organizacijos vadovo sutikimą, anketinė apklausa vyko 2015 metų vasario 17 d. – vasario 27 d. Atsižvelgiant į atrankos kriterijus, anketos buvo išdalintos 106 darbuotojams. Anketų grįžtamumas 84,9% (90 anketų).

Anketinės apklausos metu surinktų kiekybinių duomenų analizei bei skaičiavimams atlikti buvo naudojamas statistinio paketo socialiniams mokslams SPSS programa 17 versija. Kiekybinių duomenų analizei buvo taikoma aprašomoji statistika, skalės klausimų vidurkiams skaičiuoti naudotas statistinis vienos imties t-kriterijus. Skaičiuojant skalės klausimų vidurkius, jie buvo lyginami su teorine vidurine skalės reikšme, kuri apskaičiuota, atsižvelgiant į kiekvieno klausimų bloko teiginių skaičių, dauginant jį iš vidurinės šios skalės reikšmės – 4, reiškiančios „nei sutinku, nei nesutinku“. Lyginant kintamojo vidurkius keliose imtyse, atliktas kelių grupių vidurkių palyginimas, o statistiniams ryšiams tarp kintamųjų tikrinti taikytas tiesinės koreliacijos koeficientas (Pirsono koreliacijos koeficientas). Iliustracijų rengimui naudota programos Microsoft Excel ir Microsoft Word.

Apklausa elektroniniu paštu. Apklausa elektroniniu paštu (žr. 2 priedą) pradedama prisistatymu, supažindinama su tyrimo tikslu, paaiškinama, kam bus naudingi tyrimo rezultatai bei padėkojama už nuoširdžius atsakymus. Apklausos klausimyną sudaro 11 atviro tipo klausimų, kurie buvo sudaryti, siekiant ištirti KAVB vadovų požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus organizacijoje ir palyginti jį su darbuotojų požiūriu. Remiantis mokslinės literatūros analize (Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2013; Dačiulytė, 2011; Jucevičienė, 2007; Garvin et al., 2008; Zuzevičiūtė ir Teresevičius, 2008; Song et al., 2014; Gaile, 2013; Chlivickas, 2012; Klemsdal, 2013; Maden, 2012; Merkys ir Šlapšienė, 2013) bei atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir uždavinius, klausimai suskirstyti į 3 klausimų blokus:

1. Darbuotojų savaiminis mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas organizacijoje. 4 (1-4) klausimai, skirti atskleisti vadovų požiūrį į darbuotojų mokymąsi KAVB. 2 ir 3 klausimai pateikti, siekiant išsiaiškinti koku būdu bibliotekos darbuotojai dažniausiai mokosi bei kokia mokymosi forma yra labiausiai vertinama organizacijoje.

2. Žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementai, remiantis besimokančios organizacijos koncepcija. 4 (5-8) klausimai, kuriais siekiama sužinoti, ar skyrių vadovai yra lyderiai, kurie palaiko mokymąsi, motyvuoja mokytis ir tobulinti kvalifikaciją, skatina atvirą komunikaciją ir kuria mokymąsi palaikančią aplinką.
3. Žmogiškųjų išteklių vystymo procesas. 3 (9-11) klausimai leis atskleisti, vadovų požiūrį į KAVB vykstantį žmogiškųjų išteklių vystymo procesą, jo sistemiškumą, pagrindinius trūkumus bei kaip skyrių vadovai prisideda ar galėtų prisidėti prie efektyvesnio visos organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo.

Atliekant šį tyrimą, tiriamoji visuma tyrimui taip pat atrinkta tikslinės atrankos principu – pagal atitikimą tyrimo tikslui. Apklausos elektroniniu paštu tikslinė grupė – KAVB bibliotekinės veiklos padalinių (išskyrus Direkciją, Būhalteriją, Informacinių technologijų, Eksploatavimo bei Ūkio skyrius) vadovai. Gavus organizacijos vadovo sutikimą, apklausa elektroniniu paštu buvo vykdoma 2015 metų vasario 17 d. – vasario 27 d. Atsižvelgiant į atrankos kriterijus, klausimynai elektroniniu paštu buvo išsiųsti 9 vadovams. Klausimynų grįžtamumas 77,7% (7 klausimynai).

Apklausos elektroniniu paštu metu surinktų duomenų analizei atlikti buvo naudojamas turinio analizės metodas (Content).

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ, APTARIMAS IR PALYGINIMAS

3.1. Tiriamos organizacijos charakteristika

Tiriamoji organizacija – Kauno apskrities viešoji biblioteka (KAVB) yra biudžetinė įstaiga. Bibliotekos savininkė yra valstybė, savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija (Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymas, 2013, Nr. XII-752). KAVB – didžiausia Vidurio Lietuvos valstybinė universali biblioteka, dirbanti daugiau negu 60 metų. Biblioteka nuo įkūrimo 1950 m. spalio 1 d. yra atvira visų amžiaus ir socialinio statuso grupių lankytojams, aptarnauja ne tik Kauno apskrities gyventojus, bet ir visos Lietuvos bei užsienio šalių piliečius. KAVB įgyvendina suaugusiųjų neformaliojo švietimo programų rengimą ir vykdymą – organizuoja gyventojų kompiuterinio ir informacinio raštingumo ugdymą, edukacinius mokymus.

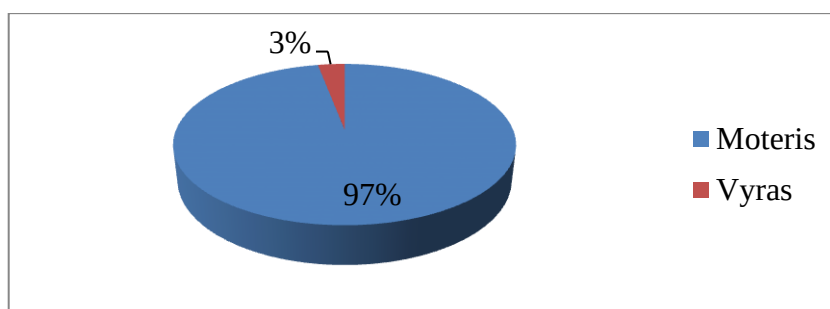
Negana to KAVB yra Kauno ir Marijampolės apskričių savivaldybių viešųjų bibliotekų metodinis centras. Veiklų koordinavimas ir komunikavimas vyksta plačioje trylikos centralizuotų savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemoje, jungiančioje 304 bibliotekas: 13 viešųjų bibliotekų savivaldybių centruose, 45 miesto bibliotekas ir 246 kaimo bibliotekas. KAVB teikia tarpbibliotekinio skolinimo, bibliografijos, kraštotyros, informacijos paslaugas ir profesinę pagalbą, tiria bibliotekų veiklą, rengia metodinius ir informacinius leidinius. Inicijuoja ir įgyvendina bendrus bibliotekų ne tik valstybinius, bet ir tarptautinius projektus. Biblioteka organizuoja ir vykdo Kauno regiono bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo paslaugas, tam bibliotekoje yra įkurtas Kauno regiono mokymo centras.

Taigi KAVB veikla apima tikrai svarbias kryptis: pradedant informacinėmis paslaugomis ir baigiant bibliotekų specialistų kompetencijų ugdymu. Bibliotekos paslaugomis kasmet naudojasi apie 18 tūkstančių registruotų vartotojų, kasdien apsilanko per 600 lankytojų. 2013 m. KAVB individualiose konsultacijose ir grupiniuose mokymuose dalyvavo apie 6 tūkstančių gyventojų. 2013 m. KAVB organizuotose mokymuose regiono bibliotekų specialistai kvalifikaciją kėlė virš 800 kartų. Šioms svarbioms veikloms įgyvendinti šiuo metu bibliotekoje yra 17 struktūrinių padalinių, dirba 200 darbuotojų. Tačiau, nors bibliotekos personalas gausus, o veiklos kryptys labai konkrečios, KAVB šioje pokyčių aplinkoje neišvengiamai susiduria su įvairiomis žmogiškųjų išteklių problemomis.

3.2. Anketinės apklausos tyrimo analizė ir išvados

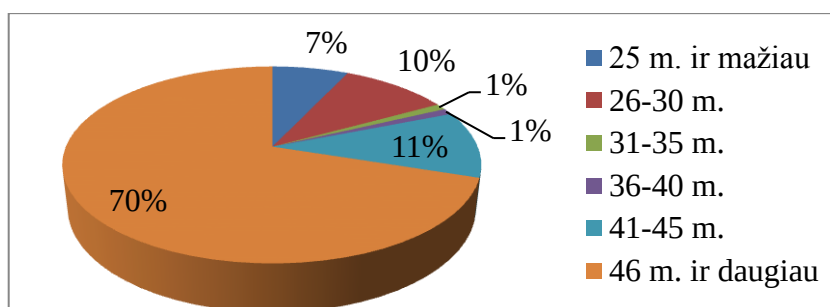
Siekiant ištirti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus KAVB, remiantis bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojų požiūriu, buvo sudarytas anketinės apklausos tyrimo modelis, kuris susideda iš 7 klausimų blokų (žr. 3 priedą). Tyrimo rezultatai bus nagrinėjami remiantis šiuo apklausos modeliu.

Tiriamųjų charakteristikos. Anketinės apklausos tyrimo metu tiriamiesiems buvo pateikti 5 demografiniai klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti tyrimo dalyvių lytį, amžių, ar tiriamasis turi aukštąjį išsilavinimą, darbo KAVB trukmę bei užimamas pareigas. Tyrime dalyvavo 90 respondentų – 87 moterys ir 3 vyrai. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 4 paveiksle.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Respondentų pasiskirstymas procentais pagal amžių pateiktas 5 paveiksle.

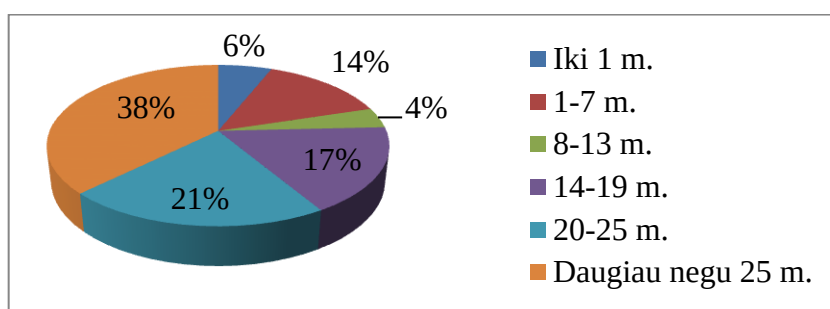


5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

5 pav. rodo, kad respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes labai skirtingas. Net du trečdaliai, t.y. 63 respondentai iš 90 yra 46 m. amžiaus arba daugiau ir priklauso šeštajai amžiaus grupei. 10 respondentų priklauso 41-45 m. amžiaus grupei, 9 respondentai 26-30 m. amžiaus grupei, 6 respondentams yra mažiau arba lygiai 25 m. Ir tik po vieną respondentą priklauso 31-35 m. ir 36-40 m. amžiaus grupėms.

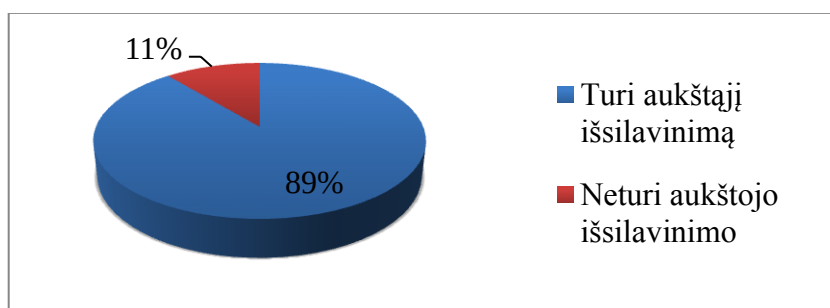
Atsižvelgiant į tokį skirtingą tiriamųjų amžiaus grupių pasiskirstymą, galima teigti, kad didžioji dalis KAVB darbuotojų yra vyresnio amžiaus. Šį atotrūkį galima paaiškinti tuo, jog, kaip teigia Valaitytė (2012, p. 131), analizavusi Kauno apskrities savivaldybių viešųjų bibliotekų 2006-2010 metų veiklos rezultatus, Lietuvoje didelė dalis profesionalių bibliotekų srities specialistų jau yra vyresnio ar net pensinio amžiaus, o naujus profesionalius bibliotekininkystės specialistus rengia tik Šiaulių kolegija.

Pagal darbo KAVB trukmę respondentai pasiskirsto taip: 5 respondentai dirba mažiau negu metus, 13 respondentų nuo 1-7 m., 4 respondentai 8-13 m., 15 respondentų 14-19 m., 19 respondentų 20-25 m. ir daugiau negu trečdalis respondentų dirba ilgiau negu 25 m. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal darbo KAVB trukmę pateiktas 6 paveiksle.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo KAVB trukmę

6 pav. rodo, kad darbuotojų kaita KAVB labai maža, nes daugiau negu pusę respondentų bibliotekoje dirba ilgiau negu 20 m. Šiuos duomenis galima palyginti su Manžuch ir Tautkevičienės, tyrusių KAVB 2008-2012 metų veiklos laikotarpį, tyrimo duomenimis, kurie taip pat atskleidė, kad vienas darbuotojas KAVB vidutiniškai dirba 25 metus. Anot tyrėjų, tai rodo itin menką darbuotojų kaitą ir darbo jėgos statiskumą KAVB (Manžuch ir Tautkevičienė, 2014, p. 43-44).

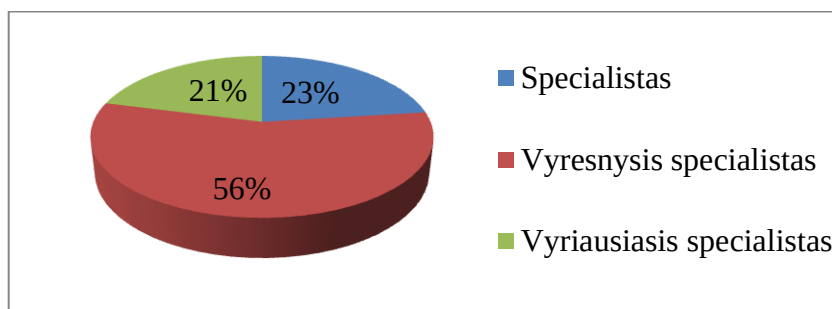


7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

7 paveikslas atskleidžia procentinę respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą, kuriame matyti, kad dauguma respondentų, net 80 iš 90 (89 proc.) turi aukštąjį išsilavinimą ir atitinkamai 10 iš

90 (11 proc.) neturi aukštojo išsilavinimo. Tai reiškia, kad tiriamuoju laikotarpiu didžiąją dalį KAVB bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojų sudarė kvalifikuoti specialistai.

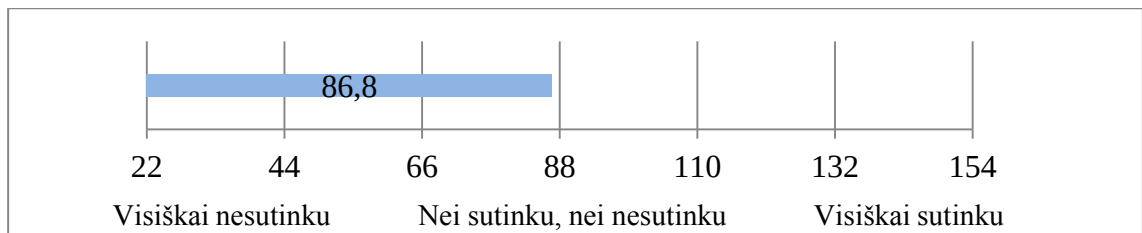
Remiantis tyrimo duomenimis, daugiau negu pusė respondentų – 50 iš 90 KAVB užima vyresniųjų specialistų pareigas, 21 respondentas užima specialisto ir 19 vyriausiojo specialisto pareigas. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal pareigas KAVB pateiktas 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas KAVB

Taigi, atsižvelgiant į demografines tiriamųjų charakteristikas, galima daryti išvadą, kad didžiąją dalį KAVB bibliotekinės veiklos padalinių žmoniškųjų išteklių sudaro vyresnio amžiaus moterys, kurių dauguma bibliotekoje dirba ilgiau negu 20 m. Kadangi net 89 proc. respondentų turi aukštąjį išsilavinimą ir net 56 proc. užima vyresniųjų specialistų, o 21 proc. vyriausiųjų specialistų pareigas, kurioms reikalinga turėti aukštą kvalifikaciją, galima teigti, kad dauguma yra kvalifikuoti specialistai. Tai reiškia, kad tiriamuoju laikotarpiu didžiąją dalį KAVB bibliotekinės veiklos padalinių žmoniškųjų išteklių sudarė kvalifikuoti specialistai turintys ilgametę darbo patirtį KAVB.

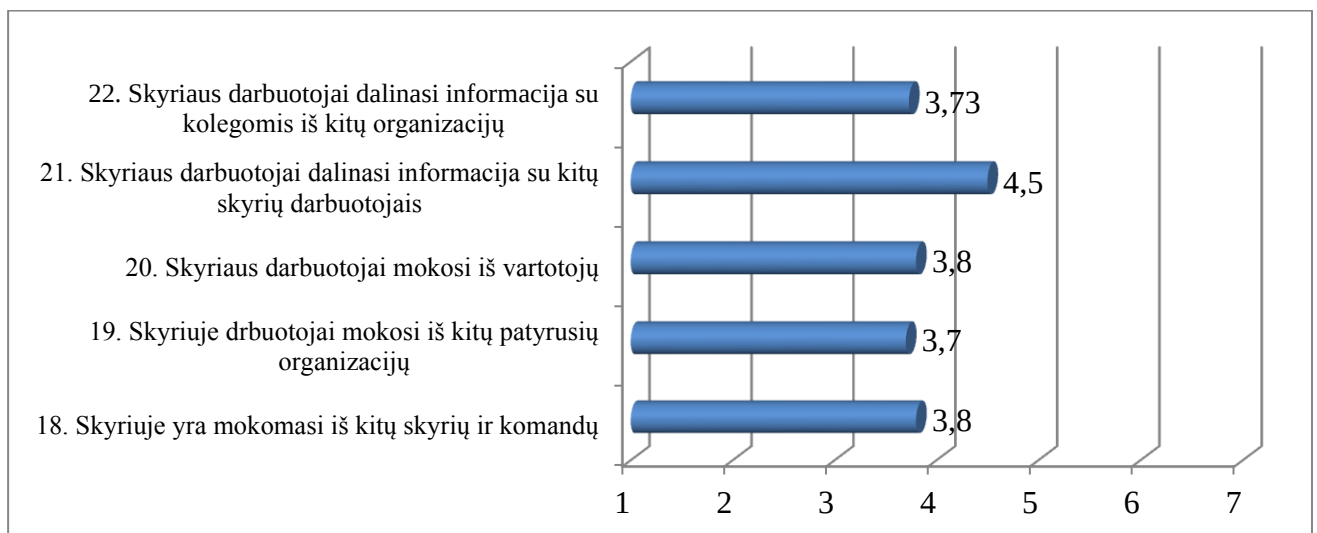
Mokymasis. Šis klausimų blokas sudarytas iš 22 teiginių apie savaiminį mokymąsi organizacijoje, kuris yra susijęs su veikla darbe, paremtas eksperimentavimu, informacijos rinkimu, analize, žinių atnaujinimu ir dalijimusi su kolegomis. Taigi, siekiant išanalizuoti, respondentų nuomonę apie savaiminį mokymąsi KAVB, buvo atliktas mokymosi skalės sumos palyginimas su teorine vidurine skalės reikšme 88 (analizei naudotas statistinis vienos imties t-kriterijus). Gauti rezultatai atskleidžia, kad respondentai yra labiau linkę nesutikti negu sutikti, kad KAVB vyksta savaiminis mokymasis ($p > 0,001$) (žr. 4 priedą). Respondentų atsakymų apie mokymąsi KAVB vidurkio padėtis skalėje pateikta 9 paveiksle, kur minimali reikšmė lygi 22, vidurinė – 88, o maksimali – 154.



9 pav. Mokymosi skalės teiginių vidurkis

9 pav. matyti, jog respondentai tiriamuoju laikotarpiu iš dalies nesutinka, kad KAVB vyksta savaiminis mokymasis. Kitaip tariant, KAVB bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojai nėra linkę eksperimentuoti, užduotis atliekant naujais būdais, sistemingai rinkti informaciją apie vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius, ją analizuoti, savarankiškai atnaujinti žinias ir dalintis jomis neformaliose grupelėse su kolegomis.

Kaip atskleidė mokslinės literatūros analizė, tam, jog būtų pasiektas maksimalus mokymosi poveikis, turi vykti dalijimasis žiniomis (Garvin et al., 2008, p. 4). O visų organizacijos darbuotojų dalyvavimą mokymosi partnerystės tinkluose, galima laikyti aukščiausia besimokančios organizacijos funkcionavimo išraiška (Jucevičienė, 2007, p. 330-332). Siekiant geriau suprasti rezultatus, iš mokymosi klausimų bloko buvo išskirta mokymosi iš kolegų ir dalijimosi informacija teiginių grupė. Šios grupės respondentų atsakymų vidurkiai pateikiami 10 paveiksle, kur minimali reikšmė lygi 1, vidurinė – 4, o maksimali – 7.

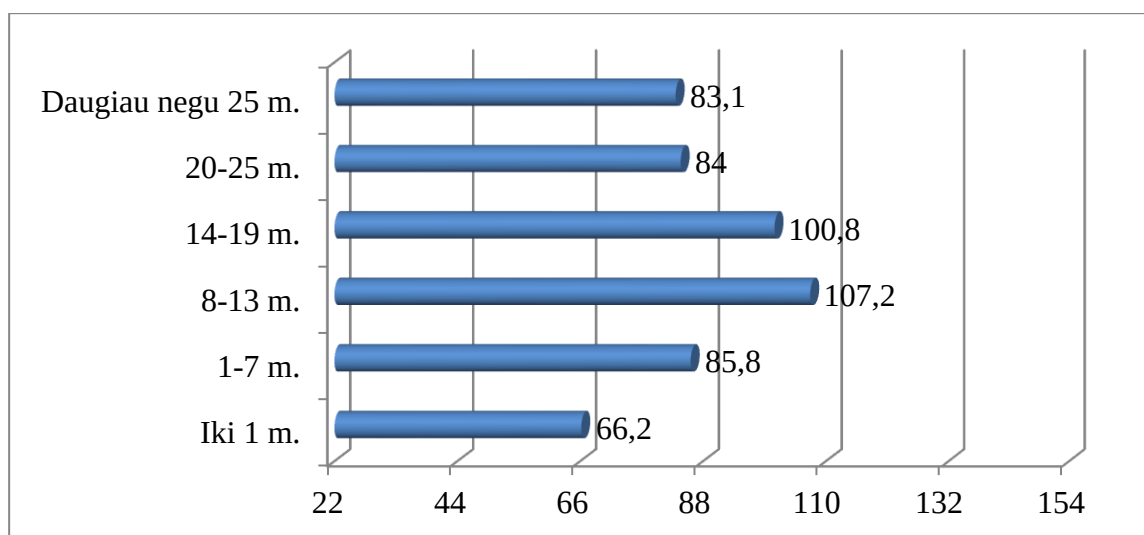


10 pav. Respondentų nuomonė apie mokymąsi bendradarbiaujant ir informacijos dalijimąsi atsakymų vidurkiai

10 pav. rodo, kad KAVB darbuotojai tiriamuoju laikotarpiu iš dalies nepritarė, kad skyriuose yra mokomasi iš kitų skyrių ir komandų, kad darbuotojai mokosi iš kitų patyrusių organizacijų ar bibliotekos vartotojų ir, kad darbuotojai dalinasi informacija su kolegomis iš kitų organizacijų. Tik iš dalies buvo pritarta, kad skyriuose darbuotojai dalinasi informacija su kitų skyrių darbuotojais. Šie

rezultatai patvirtina Manžuch ir Tautkevičienės (2014, p. 26) atlikto tyrimo rezultatus, kurie taip pat atskleidė KAVB darbuotojų dalijimosi žiniomis su kolegomis problemą. Nebendradarbiaudami darbuotojai nesužino vieni kitų kompetencijų, praranda galimybę keistis naudinga informacija ir pasinaudoti svarbiomis kolegų žiniomis bei patirtimi. Vadinasi, galima daryti išvadą, kad KAVB bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojai nėra pakankamai atviri naujai informacijai ir patirtims, taip pat iš dalies nevyksta grupinis mokymasis ir nepakankamai kuriami mokymosi partnerystės tinklai, kuriuose visų organizacijos narių dalyvavimą, anot Jucevičienės (2007, p. 330-332), galima laikyti aukščiausia besimokančios organizacijos funkcionavimo išraišką.

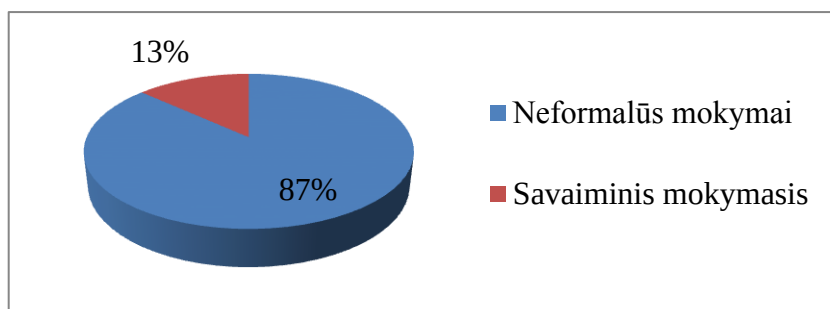
Taigi, nors, remiantis tyrimo duomenis, savaiminis mokymasis KAVB iš dalies nevyksta, svarbu nustatyti, ar yra skirtumai tarp tiriamųjų – bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojų nuomonės apie mokymąsi ir jų demografinių charakteristikų. Rezultatams palyginti buvo atliktas mokymosi ir darbo KAVB trukmės grupių vidurkių palyginimas, kur minimali reikšmė lygi 22, vidurinė – 88, o maksimali – 154 (11 pav.).



11 pav. Respondentų nuomonės apie mokymąsi KAVB vidurkiai pagal darbo trukmę

11 pav. matyti, kad mažiausią darbo stažą turintys, t.y. dirbantys mažiau negu 1 m. respondentai yra labiausiai linkę nesutikti, kad KAVB vyksta savaiminis mokymasis, o ilgesnį darbo stažą KAVB turintys darbuotojai yra labiau linkę manyti, kad toks mokymasis KAVB vyksta. Šiuos rezultatus gali lemti tai, kad ilgiau KAVB dirbantys respondentai, turi sukaupę didesnę darbo patirtį, todėl dažniau yra linkę analizuoti informaciją, mokydami iš savo patyrimo. Be to su ilgesniu darbo stažu gali būti susiję tvirtesnių partnerystės tinklų su kolegomis egzistavimas, per kuriuos vyksta keitimasis informacija ir dalijamasis žiniomis.

Siekiant suprasti, kodėl respondentai iš dalies nemano, kad KAVB vyksta savaiminis mokymasis, buvo palyginti jų nuomonės apie mokymosi formas atsakymai. 12 pav. pateiktas procentinis respondentų pasiskirstymas pagal mokymosi formų vertinimą.

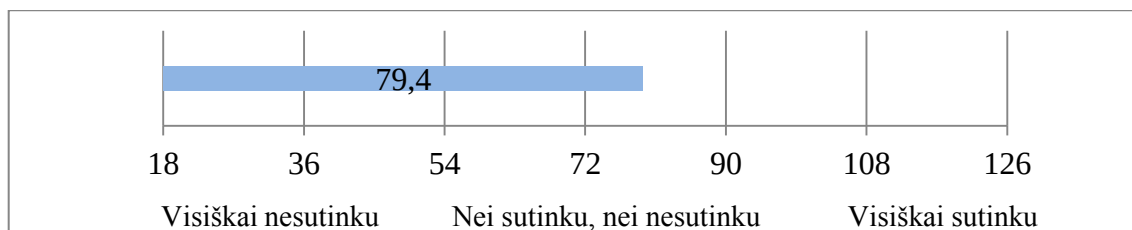


12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokymosi formų vertinimą

Taigi 12 pav. matyti, kad absoliuti respondentų dauguma, t.y. net 87 proc. labiau vertina neformalius mokymus (mokymąsi pagal įvairias specializuotas kvalifikacijos tobulinimo, papildomų kompetencijų įgijimo ir kt. programas) ir tik 13 proc. svarbesniu laiko savaiminį mokymąsi. Kaip atskleidė mokslinės literatūros analizė, savaiminis mokymasis remiasi asmenine žmogaus iniciatyva mokytis, tačiau dar nėra pakankamai vertinamas, nes nesuteikia dokumentų, kurie patvirtintų tokiu būdu įgytą formalią kvalifikaciją (Teresevičienė et al., 2004, p. 42). Todėl galima daryti išvadą, kad KAVB bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojai nėra suinteresuoti mokytis savarankiškai, remdamiesi savo patirtimi ar neformaliose grupėse, nes nevertina šios mokymosi formos.

Mokymąsi palaikanti aplinka. Klausimų bloką sudaro 18 teiginių. Šie teiginiai yra skiriami į 4 grupes: psichologinis saugumas, požiūrio skirtumų vertinimas, atvirumas naujoms idėjoms ir veiklos aptarimai.

Remiantis vienos imties t-kriterijaus analizės rezultatais (žr. 4 priedą), galima teigti, kad respondentai yra labiau linkę sutikti negu nesutikti, kad KAVB yra mokymąsi palaikanti aplinka ($p < 0,001$). Respondentų atsakymų apie mokymąsi palaikančią aplinką KAVB vidurkio padėtis skalėje pateikta 13 paveiksle, kur minimali reikšmė lygi 18, vidurinė – 72, o maksimali – 126.



13 pav. Mokymąsi palaikančios aplinkos skalės teiginių vidurkis

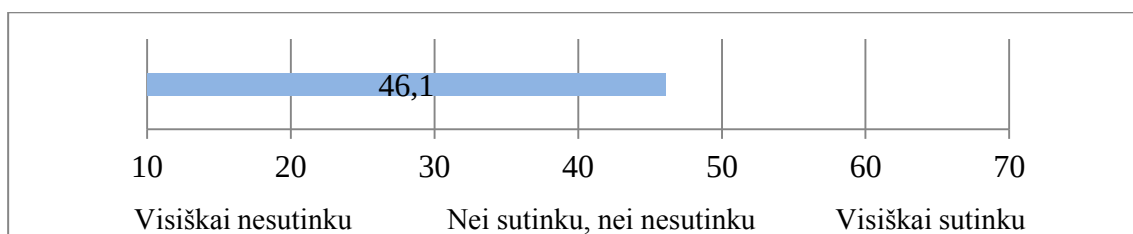
Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima teigti, kad KAVB iš dalies yra kuriama mokymąsi palaikanti aplinka, kad darbuotojai laisvai gali reikšti mintis apie darbo procesus, nebijoti klysti ar rizikuoti, yra vertinami jų požiūrio skirtumai, kurie įkvepia naujoms idėjoms, o organizacijos bibliotekinės veiklos padaliniuose yra randama laiko veikloms aptarti.

Siekiant suprasti, kaip KAVB egzistuojant mokymąsi palaikančiai aplinkai, organizacijoje iš dalies nevyksta savaiminis mokymasis, buvo tikrinami statistiniai ryšiai – atlikta šių kintamųjų koreliacinė analizė (analizei naudotas Pirsono koreliacijos koeficientas) (žr. 5 priedą). Gauti rezultatai atskleidžia statistiškai reikšmingą teigiamą abipusį ryšį tarp mokymąsi palaikančios aplinkos ir mokymosi ($p < 0,001$). Svarbu, kad ryšys abipusis – gerėjant vienam rodikliui, atitinkamai gerės ir kitas, ir atvirkščiai. Tai reiškia, kad kuo stipresnė mokymąsi palaikanti aplinka yra kuriama organizacijoje, tuo stipriau pasireikš ir mokymasis, o stipriau pasireiškus mokymuisi, stiprės ir mokymąsi palaikanti aplinka. Vadinasi, KAVB yra svarbu stiprinti mokymąsi palaikančią aplinką, nes tai skatins savaiminį darbuotojų mokymąsi ir atvirkščiai.

Tačiau, nors tarp mokymąsi palaikančios aplinkos ir savaiminio darbuotojų mokymosi yra statistiškai reikšmingas teigiamas abipusis ryšys, negalima jo suabsoliutinti ir teigti, kad mokymasis priklauso tik nuo jo. Teorinė tyrimo dalis atskleidė, kad mokymąsi organizacijoje skatina ne tik mokymąsi palaikančios aplinkos kūrimas, bet ir motyvacija mokytis, komunikacija bei mokymąsi skatinanti lyderystė. Be to visi elementai yra susiję tarpusavyje, o jų visuma užtikrina efektyvų sistemišką žmogiškųjų išteklių vystymą, remiantis besimokančios organizacijos principais. Todėl, prieš darant išvadas, svarbu išanalizuoti ryšius ir tarp kitų tyrimo rodiklių.

Lyderystė. Šį klausimų bloką sudaro 10 teiginių apie mokymąsi palaikančią lyderystę organizacijoje.

Atlikus lyderystės skalės sumos palyginimą su teorine vidurine skalės reikšme 40 (analizei naudotas statistinis vienos imties t-kriterijus), gauti rezultatai rodo, jog respondentai yra labiau linkę sutikti negu nesutikti, kad KAVB yra mokymąsi palaikanti lyderystė ($p < 0,001$) (žr. 4 priedą). Respondentų atsakymų apie mokymąsi palaikančią lyderystę KAVB vidurkio padėtis skalėje pateikta 14 paveiksle, kur minimali reikšmė lygi 10, vidurinė – 40, o maksimali – 70.



14 pav. Mokymąsi palaikančios lyderystės skalės teiginių vidurkis

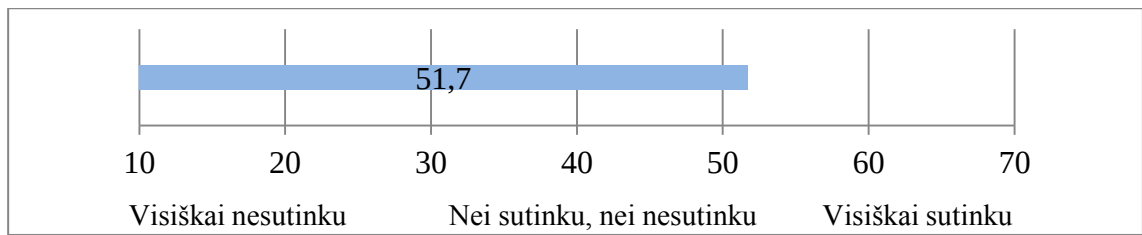
14 pav. ir gauti rezultatai rodo, kad respondentai KAVB bibliotekinės veiklos padalinių vadovus laiko lyderiais, kurie diskutuojant skatina požiūrių įvairovę, dėmesingai išklauso, atsižvelgia į darbuotojų poreikius bei dalinasi savo žiniomis. Todėl tokius padalinių vadovus galima vadinti mokymąsi palaikančiais lyderiais.

Remiantis mokslinės literatūros analize, lyderiai ne tik skatina mokytis, bet ir yra atsakingi už mokymąsi palaikančios aplinkos kūrimą. Todėl, siekiant nustatyti ryšius tarp šių tyrimo rodiklių, buvo tikrinami jų statistiniai ryšiai (atlikta Pirsono koreliacijos koeficiento analizė) (žr. 5 priedą). Rezultatai atskleidė statistiškai reikšmingą teigiamą abipusį ryšį tarp mokymąsi palaikančios lyderystės ir mokymosi ($p < 0,001$); bei statistiškai reikšmingą teigiamą abipusį ryšį tarp mokymąsi palaikančios lyderystės ir mokymąsi palaikančios aplinkos ($p < 0,001$). Taigi vieno iš rodiklių gerėjimą galima sieti ir su kitų rodiklių gerėjimu. Kitaip tariant, kuo stipresnė mokymąsi palaikanti lyderystė organizacijoje, tuo stipriau pasireikš mokymasis ir bus efektyviau kuriama mokymąsi palaikanti aplinka. Be to efektyviau kuriama mokymąsi palaikanti aplinka ir stipriau pasireiškiantis mokymasis, atitinkamai stiprins ir vadovų, kaip lyderių, palaikančių mokymąsi organizacijoje, vaidmenį.

Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, galima daryti išvadą, kad, nors respondentai sutinka, jog KAVB bibliotekinės veiklos padalinių vadovai yra lyderiai palaikantys mokymąsi organizacijoje, vadovams svarbu ne tik dar stipriau skatinti mokymąsi bibliotekoje, bet ir sutelkti dėmesį į savo pačių lyderystės gebėjimų tobulinimą. Tokiu būdu bus užtikrintas efektyvesnis mokymąsi palaikančios aplinkos organizacijoje kūrimas, kuris pagerins savaiminį mokymąsi ir palengvins žinių dalijimąsi. Be to teorinė tyrimo dalis atskleidė, kad lyderiavimas siejamas ir su motyvavimu, todėl svarbu nustatyti, ar KAVB darbuotojai motyvuojami mokytis, siekiant bendro organizacijos tikslo.

Motyvacija. Tai 5-asis anketinės darbuotojų apklausos klausimų blokas, kurį sudaro 10 teiginių apie motyvaciją mokytis. Šis rodiklis sudarytas, siekiant išsiaiškinti bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojų nuomonę apie motyvaciją mokytis KAVB. Svarbu paminėti, kad rodiklis organizacijoje tiria ne tik savaiminio mokymosi skatinimą, bet ir motyvaciją dalyvauti neformaliuose ugdymo renginiuose.

Analizuojant respondentų nuomonę apie motyvaciją mokytis KAVB, atliktas motyvacijos skalės sumos palyginimas su teorine vidurine skalės reikšme 40 (analizei naudotas statistinis vienos imties t-kriterijus). Remiantis rezultatais (žr. 4 priedą), galima daryti statistinę išvadą, jog respondentai yra labiau linkę sutikti negu nesutikti, kad KAVB jie yra motyvuojami mokytis ($p < 0,001$). Respondentų atsakymų apie motyvaciją mokytis KAVB vidurkio padėtis skalėje pateikta 15 paveiksle, kur minimali reikšmė lygi 10, vidurinė – 40, o maksimali – 70.



15 pav. Motyvacijos mokytis skalės teiginių vidurkis

15 pav. rodo, kad respondentai sutinka, jog jų skyrių vadovai rūpinasi jų tobulėjimu – skatina ir motyvuoja juos mokytis, o darbuotojai atitinkamai siekia įgyti naujų žinių. Motyvacija mokytis, remiantis mokslinės literatūros analize, turėtų didinti darbuotojų suinteresuotumą ne tik dalyvauti specializuotuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, bet ir mokytis savarankiškai. Todėl siekiant suprasti, kaip skiriasi darbuotojų motyvacija mokytis, ji palyginta priklausomai nuo mokymosi formos. Išskirti du motyvacijos mokytis bloko teiginiai: 56. Aš ambicingai siekiu įgyti naujų žinių, įgūdžių ir patirčių, kurios padėtų įgyvendinti organizacijos tikslus (motyvacija mokytis savarankiškai); 59. Aš noriai dalyvauju kvalifikacijos tobulinimo renginiuose (motyvacija dalyvauti neformaliuose mokymuose). 16 paveiksle pateiktas šių teiginių vidurkių palyginimas, kur minimali reikšmė lygi 1, vidurinė – 4, o maksimali – 7.



16 pav. Respondentų nuomonė apie motyvaciją mokytis, priklausomai nuo mokymosi formos

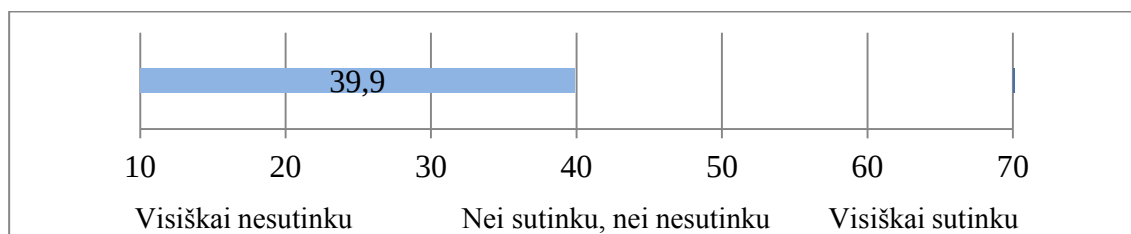
16 pav. matyti, kad respondentai tik iš dalies sutinka, kad ambicingai siekia įgyti naujų žinių, įgūdžių ir patirčių, kurios padėtų įgyvendinti organizacijos tikslus, o dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose sutinka noriai. Tai reiškia, kad KAVB bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojai yra labiau motyvuoti mokytis neformaliai, negu savaiminiu būdu. Šiuos rezultatus galima palyginti ir su tuo, jog absoliuti respondentų dauguma, t.y. net 87 proc. labiau vertina neformalius mokymus ir tik 13 proc. svarbesniu laiko savaiminį mokymąsi. Kitą priežastį, susijusią su prasta darbuotojų motyvacija mokytis savarankiškai, atskleidžia Valaitytės (2012, p. 132) žmoniškųjų išteklių problemų visoje Kauno apskrities viešųjų bibliotekų sistemoje analizė, kuria remiantis, bibliotekų specialistai nėra motyvuoti „tobulinti profesinius įgūdžius, nes nei nuo teikiamų paslaugų gausos, nei

nuo gebėjimo jas teikti nepriklauso darbuotojo atlyginimas“. Vadinasi, galima daryti išvadą, kad KAVB darbuotojai nėra motyvuoti mokytis savarankiškai, nes nevertina šios mokymosi formos ir dėl to, jog geresni įgūdžiai nelemia aukštesnio atlyginimo.

Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, svarbu palyginti ryšius tarp motyvacijos mokytis ir mokymosi. O taip pat ir tarp motyvacijos mokytis bei kitų tyrimo rodiklių: mokymąsi palaikančios aplinkos ir mokymąsi palaikančios lyderystės. Atlikus Pirsono koreliacijos koeficiento analizę, buvo nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas abipusis ryšys tarp motyvacijos mokytis ir mokymosi ($p < 0,001$); statistiškai reikšmingas teigiamas abipusis ryšys tarp motyvacijos mokytis ir mokymąsi palaikančios aplinkos ($p < 0,001$); ir statistiškai reikšmingas teigiamas abipusis ryšys tarp motyvacijos mokytis ir mokymąsi palaikančios lyderystės ($p < 0,001$) (žr. 5 priedą). Tai reiškia, kad gerėjant vienam rodikliui, atitinkamai gerės ir kiti. Taigi KAVB stiprinant motyvaciją mokytis, stipriau pasireikš mokymasis, bus efektyviau kuriama mokymąsi palaikanti aplinka ir stipresnė mokymąsi palaikanti lyderystė. Ir atitinkamai stipresnė mokymąsi palaikanti lyderystė, efektyviau kuriama mokymąsi palaikanti aplinka ir stipriau pasireiškiantis savaiminis mokymasis – didins darbuotojų motyvaciją mokytis.

Komunikacija. Šeštąjį klausimų bloką sudaro 10 teiginių apie komunikaciją organizacijoje. Šiuo rodikliu siekiama išsiaiškinti bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojų nuomonę, ar KAVB vyksta atvira komunikacija tarp darbuotojų. Komunikacija, remiantis mokslinės literatūros analize, pasireiškia abipusiu grįžtamu ryšiu tarp vadovų ir pavaldinių bei visų kolegų bendravimu tarpusavyje, dalijimusi informacija, idėjomis ir žiniomis.

Atsižvelgiant į vienos imties t-kriterijau analizės rezultatus (žr. 4 priedą), kur komunikacijos klausimų skalės suma palyginta su teorine vidurine skalės reikšme 40, galima teigti, kad respondentai yra labiau linkę nesutikti negu sutikti, kad KAVB vyksta atvira komunikacija ($p > 0,001$). Respondentų atsakymų apie komunikaciją KAVB vidurkio padėtis skalėje pateikta 17 paveiksle, kur minimali reikšmė lygi 10, vidurinė – 40, o maksimali – 70.



17 pav. Komunikacijos skalės teiginių vidurkis

17 pav. rodo, kad respondentai tiriamuoju laikotarpiu iš dalies nesutinka, kad KAVB vyksta atvira komunikacija. Tai reiškia, kad tarp KAVB bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojų ir jų vadovų, bei visų organizacijos darbuotojų iš dalies nevyksta atviras bendravimas, todėl bibliotekoje pasitaiko informacijos nesutapimų, sklinda gandai ir nevyksta dalijimasis informacija, žiniomis bei

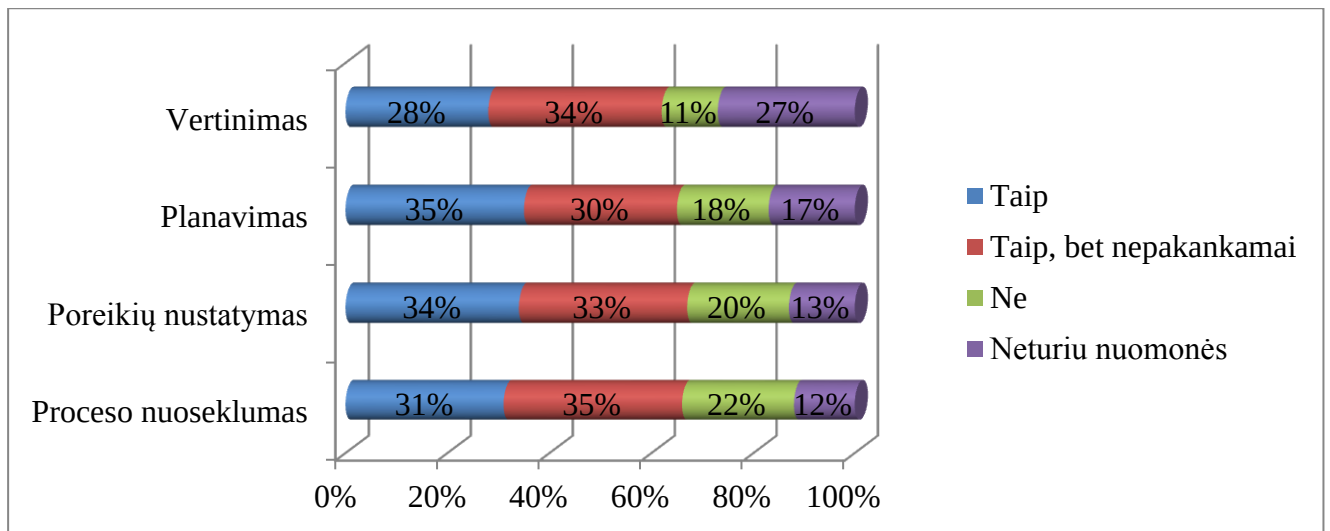
naujomis idėjomis. Šie rezultatai patvirtina Manžuch ir Tautkevičienės (2014, p. 26) tyrimo rezultatus, pagal kuriuos vidinė komunikacija – viena iš kritinių KAVB žmogiškųjų išteklių sričių. Anot tyrėjų, labai svarbu gerinti komunikaciją, nes ji galėtų padėti išspręsti dalijimosi informacija, žiniomis ir patirtimi organizacijos viduje problemą – skatintų grupinį mokymąsi.

Todėl siekiant ištirti ryšį tarp komunikacijos ir mokymosi, bei kitų rodiklių (mokymąsi palaikančios aplinkos, mokymąsi palaikančios lyderystės ir motyvacijos mokytis), buvo tikrinami jų statistiniai ryšiai (atlikta Pirsono koreliacijos koeficiento analizė) (žr. 5 priedą). Rezultatai atskleidė statistiškai reikšmingą teigiamą abipusį ryšį tarp komunikacijos ir mokymosi ($p < 0,001$); statistiškai reikšmingą teigiamą abipusį ryšį tarp komunikacijos ir mokymąsi palaikančios aplinkos ($p < 0,001$); statistiškai reikšmingą teigiamą abipusį ryšį tarp komunikacijos ir mokymąsi palaikančios lyderystės ($p < 0,001$); bei statistiškai reikšmingą teigiamą abipusį ryšį tarp komunikacijos ir motyvacijos mokytis ($p < 0,001$). Taigi vieno iš rodiklių gerėjimas siejamas ir su kitų rodiklių gerėjimu. Tai reiškia, kad KAVB gerinant komunikaciją, bus skatinama motyvacija mokytis, stiprės mokymąsi palaikanti lyderystė, bus efektyviau kuriama mokymąsi palaikanti aplinka ir stipriau pasireikš mokymasis. O atitinkamai, gerėjant bet kuriam iš šių veiksnių, gerės ir komunikacija organizacijoje.

Kvalifikacijos tobulinimas. Šį klausimų bloką sudarė 5 klausimai apie kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimą KAVB, kuris remiasi individualiu darbuotojų mokymosi poreikių nustatymu, planavimu, organizavimu ir vertinimu, ir 1-as darbuotojų nuomonės apie mokymosi formas klausimas, kurio rezultatai išanalizuoti ir pateikti 12 pav.

Remiantis mokslinės literatūros analize bei respondentų nuomonės apie savaiminio ir neformalaus mokymosi formas palyginimu (žiūrėti 12 pav.), svarbiausias ir populiariausias KAVB bibliotekos specialistų mokymosi būdas yra neformalus mokymas – bibliotekų bei mokymo įstaigų organizuojami profesinės kvalifikacijos tobulinimo kursai. Nors tokia mokymosi forma besimokančios organizacijos kontekste ir nėra efektyvi, bibliotekų sistemoje ji užima svarbią vietą. Todėl labai svarbu, kad organizacija užtikrintų tinkamą neformalų mokymą – kokybišką kvalifikacijos tobulinimo procesą, kuris remiasi individualiu darbuotojų mokymosi poreikių nustatymu, planavimu, organizavimu ir vertinimu.

Siekiant išsiaiškinti, kaip šis procesas organizuojamas KAVB, palyginti respondentų atsakymai į pateiktus klausimus apie kvalifikacijos tobulinimo procesą organizacijoje. Procentinis respondentų atsakymų, apie bibliotekoje vykstantį kvalifikacijos tobulinimo proceso nuoseklumą, poreikių nustatymą, planavimą ir vertinimą pasiskirstymas pateiktas 18 paveiksle.



18 pav. Respondentų požiūris į kvalifikacijos tobulinimo proceso nuoseklumą, poreikių nustatymą, planavimą ir vertinimą

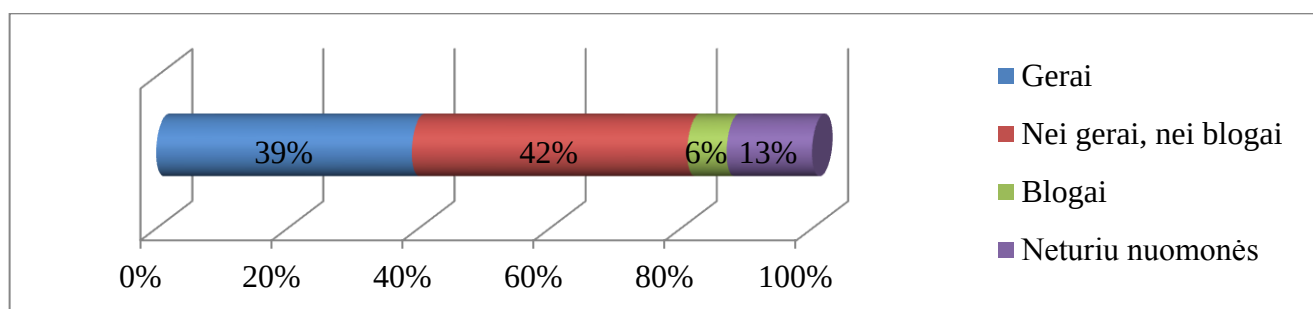
Pirmuoju bloko klausimu, buvo siekiama nustatyti, kaip respondentai apskritai vertina KAVB kvalifikacijos tobulinimo proceso nuoseklumą. 18 pav. matyti, kad daugiausiai respondentų – 35 proc. teigia, kad KAVB kvalifikacijos tobulinimo procesas yra nuoseklus, tačiau nepakankamai. Šiek tiek mažiau – 31 proc. mano, kad procesas nuoseklus, 22 proc. nesutinka, kad organizacijoje kvalifikacijos tobulinimo procesas nuoseklus, o 12 proc. respondentų neturi nuomonės. Taigi dauguma respondentų teigia, kad KAVB kvalifikacijos tobulinimo procesas yra pakankamai nuoseklus. Šiuos rezultatus galima palyginti su kitų tyrimų rezultatais. 2006-2010 m. Lietuvos bibliotekų veiklos apžvalgą atliko Jaskonienė (2012, p. 24-25). Anot tyrėjos, tiriamuoju laikotarpiu aukštą bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimo rodiklį lėmė iki 2011 metų vidurio veikusio Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centro veikla, kuriame pagal LR Kultūros ministerijos patvirtintas programas bei Europos Sąjungos finansuojamus projektus kvalifikaciją kėlė didelė dalis šalies bibliotekos darbuotojų. 2008-2012 metais KAVB kvalifikacijos kėlimo rodiklius tyrė Manžuch ir Tautkevičienė (2014, p. 26). Rodiklių analizės rezultatai rodo, kad KAVB tirtuoju laikotarpiu rūpinosi savo darbuotojų profesinių gebėjimų tobulinimu, tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad darbuotojai tam tikrą laikotarpį gausiai dalyvavo kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, dėl tuo metu vykusių projektų, kurie buvo trumpalaikiai ir netęstiniai. Darbuotojai kvalifikaciją tobulino kursuose, paskaitose, seminaruose, vyko į stažuotes ir dalyvavo kituose renginiuose pagal iš anksto sudarytą mokymo programą. Remiantis respondentų atsakymais ir šiais tyrimų rezultatais, nors ir buvo panaikintas Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, o 2008-2012 metais darbuotojų ugdymą užtikrino tuo metu nacionaliniu mastu vykę kvalifikacijos tobulinimo renginiai, KAVB iki šiol nuosekliai organizuojamas kvalifikacijos tobulinimas, tačiau nepakankamai. Vadinasi, galima teigti, kad KAVB bibliotekinės veiklos padaliniuose yra skiriama dėmesio darbuotojų neformaliajam mokymui, tačiau procesas nėra pakankamai nuoseklus.

Atsižvelgiant į pastaruosius rezultatus, svarbu pasigilinti į tai, kaip respondentai KAVB vertina atskirus kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimo etapus: poreikių nustatymą, planavimą, organizavimą ir vertinimą. Remiantis mokslinės literatūros analize, nustatant kvalifikacijos tobulinimo poreikį, svarbu remtis ne tik pačios įstaigos poreikiu, bet ir individualiais darbuotojų poreikiais. Todėl antruoju klausimu siekta sužinoti, ar organizacijoje atsižvelgiama į individualų darbuotojų poreikį tobulinti kvalifikaciją.

Kaip matyti 18 pav., didžioji dalis, t.y. 34 proc. respondentų teigia, jog organizacijoje yra atsižvelgiama į individualų jų poreikį tobulinti kvalifikaciją, tik kiek mažiau – 33 proc. teigia, kad organizacijoje yra įvertinamas jų poreikis tobulinti kvalifikaciją, tačiau nepakankamai, 20 proc. nemano, kad atsižvelgiama į jų poreikius, o 13 proc. respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu. Vadinasi, galima teigti, kad KAVB bibliotekinės veiklos padaliniuose yra atsižvelgiama į darbuotojų mokymosi poreikius.

Kitu klausimu siekta sužinoti darbuotojų nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimo planavimą KAVB. 18 pav. rodo, kad daugiau negu trečdalis respondentų (35 proc.) teigia, kad KAVB kvalifikacijos tobulinimo procesas planuojamas nuosekliai, šiek tiek mažiau (30 proc.) respondentų teigia, kad planavimas, nors ir vyksta, bet nepakankamai nuosekliai, o žymiai mažiau (18 proc.) mano, jog kvalifikacijos tobulinimo procesas neplanuojamas nuosekliai ir mažiausia dalis darbuotojų (17 proc.) neturi nuomonės. Taigi daugiau negu pusė respondentų atsakė, kad kvalifikacijos tobulinimo planavimas KAVB yra pakankamai nuoseklus.

Procentinis respondentų atsakymų, kaip jie vertina dabartinį kvalifikacijos tobulinimo organizavimą bibliotekoje, pasiskirstymas pateiktas 19 paveiksle.



19 pav. Respondentų požiūris į dabartinį kvalifikacijos tobulinimo organizavimą bibliotekoje

19 pav. matyti, kad daugiausiai – 42 proc. respondentų dabartinį kvalifikacijos tobulinimo organizavimą KAVB vertina vidutiniškai, t.y. nei gerai, nei blogai. Daugiau negu trečdalis respondentų vertina gerai (39 proc.) ir tik 6 proc. respondentų atsakė, kad šio proceso organizavimą vertina blogai. 13 proc. neturi nuomonės. Kadangi didžioji dalis bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojų dabartinį kvalifikacijos tobulinimo organizavimą bibliotekoje vertina vidutiniškai, o šiek

ties daugiau negu trečdalis vertina gerai, galima teigti, kad KAVB atsižvelgiama į individualius darbuotojų poreikius mokytis, pakankamai nuosekliai planuojamas procesas, bet organizuojamas vidutiniškai.

Paskutinio klausimo rezultatai atskleidžia, respondentų požiūrį į tai, ar organizacijoje yra atliekamas kvalifikacijos tobulinimo rezultatų vertinimas. Procentinis respondentų atsakymų pasiskirstymas šiuo klausimu pateiktas 18 paveiksle. Taigi, kaip rodo 18 pav., rezultatai pasiskirstė labai panašiai kaip ir prieš tai analizuotų kvalifikacijos tobulinimo organizavimo etapų rezultatai. Didžioji dalis respondentų – 34 proc. mano, kad KAVB yra atliekamas kvalifikacijos tobulinimo rezultatų vertinimas, tačiau nepakankamai. 28 proc. sutinka, o 11 proc. nesutinka, kad kvalifikacijos tobulinimo rezultatų vertinimas yra atliekamas. Ir net 27 proc. respondentų šiuo klausimu neturi nuomonės. Kadangi daugiau negu pusė respondentų atsakė teigiamai, galima teigti, kad KAVB, nors ir nepakankamai, tačiau yra atliekamas kvalifikacijos tobulinimo rezultatų vertinimas.

Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, galima teigti, kad bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojai KAVB kvalifikacijos tobulinimo procesą laiko nuosekliu, tačiau nepakankamai.

3.3. Apklausos elektroniniu paštu tyrimo analizė ir išvados

Siekiant ištirti ir papildyti darbuotojų anketinės apklausos tyrimo metu gautą informaciją apie tiriamą reiškinį – besimokančios organizacijos kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus KAVB, buvo atlikta bibliotekinės veiklos padalinių vadovų apklausa elektroniniu paštu. Šio tyrimo instrumentą – klausimyną sudaro 3 klausimų blokai. Klausimynai elektroniniu paštu buvo išsiųsti tiriamiesiems. Tyrime dalyvavo 7 respondentai, t.y. 7 moterys – KAVB bibliotekinės veiklos padalinių vadovės.

Atsižvelgiant į tai, kad klausimyną sudaro 3 klausimų blokai, jais vadovaujantis išskirtos trys prasminės kategorijos: darbuotojų savaiminis mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas organizacijoje, žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementai, remiantis besimokančios organizacijos koncepcija ir žmogiškųjų išteklių vystymo procesas, pagal kurias bus nagrinėjami tyrimo rezultatai. Apklausos elektroniniu paštu tyrimo respondentų atsakymų analizės pagrindu išskirti prasmę turintys teiginiai, kurie susisteminti į 15 prasminių grupelių – subkategorijų (žr. 6 priedą). Suformuotos kategorijos bei subkategorijos, atskleidžiančios bibliotekinės veiklos padalinių vadovų požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus KAVB, ir išskirtų prasmę turinčių teiginių skaičiai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Apklausos elektroniniu paštu tyrimo rezultatai: kategorijos, subkategorijos ir pagrindžiančių teiginių skaičius

Eil. nr.	Kategorijos	Subkategorijos	Prasminių teiginių skaičius
1.	Darbuotojų savaiminis mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas organizacijoje.	Nuoseklus kvalifikacijos tobulinimo procesas.	4
		Nenuoseklus kvalifikacijos tobulinimo procesas.	3
		Populiariausia darbuotojų mokymosi forma – neformalus mokymai.	5
		Populiariausia darbuotojų mokymosi forma – savaiminis mokymasis.	2
		Vadovų labiau vertinama mokymosi forma – neformalus mokymai.	5
		Vadovų labiau vertinama mokymosi forma – savaiminis mokymasis.	2
		Mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo problemos.	4

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2.	Žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementai, remiantis besimokančios organizacijos koncepcija.	Kuriama mokymąsi palaikanti aplinka.	6
		Vadovas – lyderis palaikantis mokymąsi.	7
		Motyvacija mokytis.	7
		Atviros komunikacijos skatinimas.	7
3.	Žmogiškųjų išteklių vystymo procesas.	Sistemiškas žmogiškųjų išteklių vystymas.	5
		Nesistemiškas žmogiškųjų išteklių vystymas.	2
		Žmogiškųjų išteklių vystymo proceso trūkumai.	5
		Žmogiškųjų išteklių vystymo proceso tobulinimas.	7

Darbuotojų savaiminis mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas organizacijoje.

Analizuojant KAVB bibliotekinės veiklos padalinių vadovų apklausos elektroniniu paštu tyrimo rezultatus apie darbuotojų savaiminį mokymąsi ir kvalifikacijos tobulinimą, išskirtos 7 subkategorijos (2 lentelė). Atsižvelgiant į šias subkategorijas, matyti, kad dauguma respondentų, t.y. 4 mano, jog kvalifikacijos tobulinimo procesas KAVB yra nuoseklus, nes darbuotojai, priklausomai nuo mokymų poreikio, visada noriai, aktyviai ir pastoviai dalyvauja įvairiuose rengiamuose kursuose, seminaruose, konferencijose, įvairiuose mokymuose KAVB ir kitose bibliotekose. Tačiau net 3 tyrimo respondentai nepritaria, kad KAVB kvalifikacijos tobulinimo procesas yra nuoseklus ir teigia, kad darbuotojai kvalifikaciją tobulina tik atsiradus galimybėms. Vadinasi, pasak bibliotekinės veiklos padalinių vadovų, KAVB kvalifikacijos tobulinimo procesas yra nuoseklus, tačiau nepakankamai.

Kaip populiariausią KAVB darbuotojų mokymosi formą vadovai išskyrė neformalius mokymus (N=5) ir tik keli teigė, kad dažniau darbuotojai mokosi savaiminiu būdu (N=2) – konsultuojasi vietoje su kitais KAVB specialistais, kai prireikia atlikti sudėtingesnius darbus. Svarbu paminėti, jog ir patys vadovai akcentavo, jog labiau vertina neformalius mokymus (N=5), negu savaiminį mokymąsi (N=2). Anot vadovų, neformalūs mokymai yra efektingesni, nes tokius mokymus, pagal tam tikrą sistemą, veda profesionalūs specialistai, kurie pateikia platesnį spektrą informacijos ir metodiką. Taigi, galima daryti išvadą, kad bibliotekinės veiklos padaliniuose labiau vertinami neformalūs mokymai, tačiau KAVB jie yra organizuojami nepakankamai nuosekliai.

Siekiant išsiaiškinti KAVB kylančias darbuotojų mokymosi problemas, tiriamiesiems pateiktas klausimas: „Su kokiais sunkumais organizacijoje dažniausiai susiduria suinteresuoti mokyti darbuotojai? Paašškinkite, kokios priežastys Jus verčia taip manyti“. Atkreiptinas dėmesys, jog tyrimo respondentų teiginiuose (N=4) buvo akcentuojama tik sunkumai, kylantys dėl darbuotojų neformalaus mokymosi galimybių:

- *seminarų metu dažnai gaunama informacija nėra nauja (K2);*
- *ne visi gali dalyvauti norimuose mokymuose. Mes dirbame su vartotojais, todėl mokymuose negali dalyvauti tuo metu vartotojus aptarnaujantys darbuotojai (K3);*
- *mokymai turėtų būti labiau specializuoti, labiau pritaikyti konkrečioms veikloms, tęstiniai (K6);*
- *gan ribotos galimybės tobulintis mokamuose seminaruose bei mokymų programose dėl nedidelio finansavimo (K7).*

Iš respondentų atsakymų matyti, kad darbuotojų galimybės dalyvauti neformaliuose mokymuose yra ribotos dėl darbo specifiškumo – vartotojų aptarnavimo ir dėl nedidelio kvalifikacijos tobulinimo finansavimo. Negana to, mokymai yra mažai specializuoti ir dažnai pasitaiko informacijos dubliavimo atvejų. Vadinasi, nors KAVB bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojams kyla sunkumų mokantis neformaliai, galima teigti, kad yra sudarytos visos galimybės mokytis savaiminiu būdu – savarankiškai ar neformaliose grupelėse su kolegomis. Todėl svarbu išanalizuoti bibliotekinės veiklos padalinių vadovų požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus KAVB, remiantis besimokančios organizacijos koncepcija.

Žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementai, remiantis besimokančios organizacijos koncepcija. Ši klausimų bloką sudaro 4 atviro tipo klausimai, kuriais siekiama atskleisti, ar skyrių vadovai yra lyderiai, kurie palaiko mokymąsi, motyvuoja mokytis ir tobulinti kvalifikaciją, skatina atvirą komunikaciją ir kuria mokymąsi palaikančią aplinką. Išskyrus ir susumavus prasminius teiginius, suformuotos 4 subkategorijos (2 lentelė). 2 lentelėje matyti, kad tyrimo respondentai teigia, jog KAVB yra kuriama mokymąsi palaikanti aplinka (N=6). Vadinasi, anot vadovų, bibliotekoje užtikrinamas psichologinis saugumas diskutuojant, klystant, rizikuojant, yra vertinami požiūrio skirtumai bei atvirumas naujoms idėjoms.

Remiantis gautais rezultatais, visi tyrimo respondentai (N=7) laiko save lyderiais, kurie yra dėmesingi, pasitikintys savo darbuotojais, skatinantys diskusijas, nuolatos aptariantys organizacijos ir skyrių problemas. Visi respondentai teigė (N=7), kad motyvuoja darbuotojus mokytis, tačiau kaip matyti iš išskirtų prasminių teiginių (žr. 6 priedą), motyvacija mokytis yra nukreipta į dalyvavimo neformaliuose mokymuose – kvalifikacijos tobulinimo skatinimą. Taigi galima daryti išvadą, kad bibliotekinės veiklos padalinių vadovai nemotyvuoja darbuotojų mokytis savaiminiu būdu, nes nevertina šios mokymosi formos.

Analizuojant tyrimo rezultatus, apie komunikaciją KAVB, matyti, kad taip pat visi respondentai (N=7) teigia, jog skatina atvirą komunikaciją. Vadinasi, vadovai skyriuose dalinasi informacija, žiniomis bei naujomis idėjomis su kolegomis, suteikia darbuotojams grįžtamąjį ryšį. Taigi, remiantis apklausos rezultatais, bibliotekinės veiklos skyrių vadovai vieningai teigia, kad KAVB

skyriuose kuria mokymąsi palaikančią aplinką, laiko save lyderiais skatinančiais atvirą komunikaciją ir motyvuojančiais darbuotojus mokytis. Svarbu pabrėžti tai, kad motyvacija vienareikšmiškai susijusi su mokymosi neformaliu būdu skatinimu, visai nemotyvuojant darbuotojų savaiminio mokymosi.

Žmogiškųjų išteklių vystymo procesas. Šis klausimų blokas sudarytas iš 3 atvirų klausimų, skirtų sužinoti bibliotekinės veiklos padalinių vadovų požiūrį apie KAVB vykstantį žmogiškųjų išteklių vystymo procesą: jo sistemiškumą, pagrindinius trūkumus bei kaip skyrių vadovai prisideda ar galėtų prisidėti prie efektyvesnio visos organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo. 2 lentelė rodo, kad susumavus išskirtus prasminius teiginius apie šį procesą, galima pastebėti, jog daugiausiai respondentų KAVB žmogiškųjų išteklių vystymą laiko sistemisku (N=5), o du respondentai teigia, kad KAVB yra tik siekiama sukurti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą ir tam kol kas padaryta tik pradžia. Atkreiptinas dėmesys, kad vadovai žmogiškųjų išteklių vystymą sieja tik su darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu, o tai, remiantis analizuota moksline literatūra, yra labai siauras ir klaidingas požiūris į šį sudėtingą vadybinį procesą.

Respondentų taip pat buvo prašoma išskirti žmogiškųjų išteklių vystymo proceso trūkumus KAVB. 5 vadovai akcentavo, kad:

- *trūksta finansinių galimybių (K2);*
- *trūksta siauresnės specializacijos mokymų (K3);*
- *didžiausias trūkumas yra objektyvus - projektinis mokymų finansavimas. Tai sudaro sunkumus siekiant užtikrinti mokymų tolygumą ir tęstinumą (K5);*
- *mokymai turėtų būti labiau specializuoti, labiau pritaikyti konkrečioms veikloms, tęstiniai (K6);*
- *reikėtų aiškesnės vadybos sistemos, personalo darbuotojo, vykdančio ir atrankas ir kt. procesus, susijusius su problemų sprendimu, išteklių paskirstymu, informacijos perdavimu/kaupimu (K7).*

Šie respondentų atsakymai patvirtina, kad KAVB bibliotekinės veiklos padalinių vadovai žmogiškųjų išteklių vystymą sieja tik su darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu, nes išskiria daugmaž tuos pačius trūkumus, kaip ir kvalifikacijos tobulinimui. Taigi nors, anot vadovų, KAVB žmogiškųjų išteklių vystymas yra sistemiskas, tačiau ne specializuotas, per mažai finansuojamas ir vykdomas projektiniu būdu. Todėl, kaip atskleidė teorinė tyrimo dalis, bibliotekoje svarbu skatinti dalijimąsi informacija ir žiniomis su kolegomis ir savarankišką darbuotojų mokymąsi, kuris papildytų dabar egzistuojantį neformalaus ugdymo procesą.

Siekiant išsiaiškinti, kaip būtų galima gerinti KAVB žmogiškųjų išteklių vystymą, respondentams pateiktas paskutinis klausimas: „Kaip Jūs prisidedate ar galėtumėte prisidėti prie efektyvesnio žmogiškųjų išteklių vystymo įgyvendinimo KAVB?“. Respondentai atsakė, kad:

- kiek leidžia galimybės konsultuoju diegiant inovacijas (K1);
- prisidedu organizuodama skyriaus veiklą (K2);
- aš galiu savo darbuotojus raginti mokytis dalyvaujant įvairiuose profesinio ugdymo renginiuose, sudaryti jiems sąlygas mokytis, skatinti mokytis savaiminiu būdu – savišvieta (K3);
- sudarau sąlygas darbuotojams tobulėti, skatinu jų žingeidumą ir neapsiribojau skleidama dalykinės informacijos fragmentus. Dalinuosi žiniomis iš asmeninių pasitobulinimų ir patirties (K4);
- dažniausiai prisidėti galiu skatinant darbuotojus tobulėti, sudarant skyriuje sąlygas norintiems mokytis, siūlyti mokymų temas ir poreikius (K5);
- motyvuojau skyriaus darbuotojus, informuoju atsakingus už šią veiklą asmenis ir dir. pavaduotoją apie skyriaus darbuotojų poreikius, išsakau pageidavimus ir pan. (K6);
- savo skyriaus ribose organizuoti, planuoti ir pan. (K7).

Taigi iš respondentų atsakymų matyti, kad tik vienas vadovas (K3) atkreipia dėmesį į savaiminį darbuotojų mokymąsi, kaip galimybę tobulinti žmogiškųjų išteklių vystymą, kuris užtikrintų efektyvesnį darbuotojų žinių įgijimą ir skatintų KAVB tapimą besimokančia organizacija.

3.4. Darbuotojų ir vadovų apklausų duomenų analizės rezultatų palyginimas

Siekiant geriau suprasti darbuotojų anketinės apklausos ir vadovų apklausos elektroniniu paštu duomenų analizės rezultatus, svarbu juos palyginti.

Pirmiausia, svarbu palyginti, kaip darbuotojai ir vadovai vertina kvalifikacijos tobulinimo procesą, kuris bibliotekų sistemos žmogiškųjų išteklių vystyme užima reikšmingą vietą. Remiantis respondentų požiūrių išvadomis, galima teigti, kad tiek darbuotojai tiek vadovai kvalifikacijos tobulinimą organizacijoje vertina kaip nuoseklų, tačiau nepakankamai. Anot darbuotojų, organizacijoje yra atsižvelgiama į individualų jų poreikį tobulinti kvalifikaciją, procesas planuojamas nuosekliai, tačiau organizavimas vyksta vidutiniškai, o rezultatų vertinimas, nors ir yra vykdomas, bet nepakankamai. Savo ruožtu vadovai papildė ir teigia, kad KAVB susiduria su problemomis, dėl kurių darbuotojų galimybės dalyvauti neformaliuose mokymuose yra ribotos. Svarbu pabrėžti, kad pagrindinės problemos kyla ne dėl vidinių bibliotekos organizacinių trūkumų, bet dėl nuo KAVB nepriklausančių aplinkybių: mažo skiriamo finansavimo, dėl kurio neužtikrinamas mokymų tęstinumas ir galimybės juose dalyvauti visiems darbuotojams.

Kadangi bibliotekoje kvalifikacijos tobulinimas nėra pakankamai nuoseklus ir nėra užtikrinamas mokymų tęstinumas bei galimybė tobulėti kiekvienam, ši ugdymo procesą galėtų papildyti savaiminis mokymasis. Tačiau, remiantis tyrimų išvadomis, tiek darbuotojai, tiek vadovai labiau vertina neformalius mokymus, negu savaiminį mokymąsi, todėl nenuostabu, kad, anot vadovų, populiariausia darbuotojų mokymosi forma – dalyvavimas įvairiose specializuotose kvalifikacijos tobulinimo programose.

Pastaruosius rezultatus patvirtina ir darbuotojų bei vadovų nuomonės apie savaiminį mokymąsi KAVB palyginimas. Darbuotojai tiriamuoju laikotarpiu iš dalies nesutinka, kad KAVB vyksta savaiminis mokymasis, o vadovai nebuvo linkę pritarti, kad KAVB toks mokymasis populiarus, išskyrus atvejus, kai prireikus atlikti sudėtingesnius darbus, darbuotojai konsultuojasi vietoje su kolegomis. Vadinasi, nors KAVB kvalifikacijos tobulinimas nėra pakankamai nuoseklus, o savaiminis mokymasis galėtų papildyti dabartinį ugdymo procesą, KAVB bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojai nėra pakankamai suinteresuoti mokytis savarankiškai ar neformaliose grupelėse.

Svarbu tai, jog ir darbuotojai ir vadovai sutiko su tuo, kad KAVB yra kuriama mokymąsi palaikanti aplinka, o vadovai bibliotekoje yra lyderiai palaikantys mokymąsi ir motyvuojantys darbuotojus mokytis. Todėl, galima teigti kad KAVB darbuotojai gali laisvai reikšti mintis apie darbo procesus, nebijoti rizikuoti ir klysti, vadovai vertina jų požiūrio skirtumus, dėmesingai išklauso ir skatina mokytis. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog, kaip rodo darbuotojų tyrimo rezultatai, jie motyvaciją sieja su kvalifikacijos tobulinimo skatinimu. Tai pagrindžia ir vadovų tyrimo rezultatai, pagal kuriuos, vadovai motyvavimą mokytis vienareikšmiškai nukreipia į darbuotojų skatinimą dalyvauti

neformaliuose mokymuose – kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. Todėl galima daryti išvadą, kad KAVB darbuotojai, nėra suinteresuoti mokytis savaiminiu būdu, nes nevertina tokio mokymosi ir dėl to, jog padalinių vadovai jų nemotyvuoja, nes patys nevertina savaiminio mokymosi.

Nors visi iki šiol lyginti rezultatai darbuotojų ir vadovų tyrimuose sutapo, jų nuomonės išsiskyrė dėl atviros komunikacijos organizacijoje. Visi vadovai vieningai teigė, kad palaiko atvirą komunikaciją KAVB, kad skyriuose dalinasi informacija, žiniomis bei naujomis idėjomis su kolegomis ir suteikia darbuotojams grįžtamąjį ryšį. Darbuotojų tyrimo duomenys atskleidė skirtingus rezultatus, jog atvira komunikacija tarp kolegų iš dalies nevyksta, todėl bibliotekoje pasitaiko informacijos nesutapimų, sklinda gandai ir nevyksta dalijimasis informacija, žiniomis bei naujomis idėjomis. Šį skirtumą būtų galima paaiškinti tuo, jog vadovai atvirą komunikaciją skatina padalinių viduje, tačiau negali užtikrinti, kad atvira komunikacija vyks visoje organizacijoje tarp skirtingų padalinių darbuotojų.

Taigi remiantis šiais rezultatų palyginimais, galima teigti, kad ir darbuotojų ir vadovų požiūris į pagrindinius žmogiškųjų išteklių vystymo elementus KAVB sutampa. Todėl galima teigti, kad KAVB yra kuriama mokymąsi palaikanti aplinka, vadovai yra lyderiai palaikantys mokymąsi ir motyvuojantys mokytis, o žmogiškųjų išteklių vystymo pagrindas organizacijoje yra darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas. Tačiau iš dalies nevykstantis savarankiškas mokymasis, neužtikrinama atvira komunikacija organizacijoje ir grupinis mokymasis bei nepakankamai kuriami mokymosi partnerystės tinklai, kuriuose turėtų dalyvauti visi organizacijos nariai, neužtikrina žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiškumo ir atitinkamai efektyvaus KAVB tapimo besimokančia organizacija. Todėl galima teigti, kad pasitvirtino iškelta tyrimo hipotezė, jog tiriamoje organizacijoje nėra užtikrinamas žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiškumas.

Atkreiptinas dėmesys, kad dauguma vadovų tiriamuoju laikotarpiu teigė, jog KAVB žmogiškųjų išteklių vystymas yra sistemiškas, tačiau šį procesą jie sieja tik su darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu, o tai, remiantis analizuota moksline literatūra, yra labai siauras ir klaidingas požiūris į šį sudėtingą vadybinį procesą. Taigi galima teigti, kad vadovų požiūris į žmogiškųjų išteklių vystymą yra labai tradiciškas ir ribotas, nes suprantamas tik kaip kvalifikacijos tobulinimas.

Svarbu pabrėžti, kad ištyrus ryšius tarp savaiminio mokymosi, mokymąsi palaikančios aplinkos, lyderystės palaikančios mokymąsi, motyvacijos mokytis ir komunikacijos, tarp visų šių elementų nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas abipusis ryšys. Vadinasi, stiprinant mokymąsi palaikančią aplinką ir lyderystę bei motyvuojant darbuotojus mokytis savarankiškai ar grupelėse su kolegomis, KAVB gerės atvira komunikacija ir stipriau pasireikš savaiminis darbuotojų mokymasis. Tačiau, atsižvelgiant į vadovų tyrimo rezultatus, tik vienas vadovas atkreipia dėmesį į savaiminį darbuotojų mokymąsi, kaip galimybę gerinti žmogiškųjų išteklių vystymą, kuris užtikrintų efektyvesnį darbuotojų žinių įgijimą ir skatintų KAVB tapimą besimokančia organizacija. Todėl svarbu keisti

KAVB bibliotekinės veiklos padalinių vadovų požiūrį į savaiminį darbuotojų mokymąsi, kuris galėtų papildyti dabar egzistuojantį ugdymo procesą KAVB ir užtikrintų efektyvų žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiškumą.

IŠVADOS

1. Žmogiškųjų išteklių vystymas apibrėžiamas, kaip viena esminių žmogiškųjų išteklių valdymo sričių organizacijoje, orientuotą į nuolatinį darbuotojų mokymą(si), siekiant užtikrinti efektyvius organizacijos veiklos rezultatus nuolatos besikeičiančioje aplinkoje. Svarbiausias žmogiškųjų išteklių vystymo bruožas – mokymasis, kuris turi vykti nuolatos.
2. Remiantis mokslinės literatūros analize, bibliotekose, kaip ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose, nėra užtikrinamas nuoseklus darbuotojų mokymas(is), nes:
 - mokymasis dažniausiai siejamas tik su neformaliu mokymu – kvalifikacijos tobulinimu;
 - vykdomas projektinis kvalifikacijos tobulinimas, kuriam skiriamas tik dalinis finansavimas iš valstybės biudžeto lėšų;
 - kvalifikacijos tobulinimo programas finansuojant konkurso būdu, negarantuojama, kad pateiktos paraiškos gaus paramą;
 - nesudaromos sąlygos visiems norintiems kelti kvalifikaciją.

Todėl viena iš galimybių bibliotekoms prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių sąlygų – įgyvendinti žmogiškųjų išteklių vystymo pertvarką, tampant besimokančiomis organizacijomis. Žmogiškųjų išteklių vystymas, remiantis besimokančios organizacijos koncepcija, papildytų dabar egzistuojantį ugdymo procesą ir užtikrintų efektyvų žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiškumą.
3. Atlikus darbuotojų anketinės apklausos ir vadovų apklausos elektroniniu paštu tyrimus bei išanalizavus ir palyginus rezultatus nustatyta, kad darbuotojų ir vadovų požiūris į pagrindinius žmogiškųjų išteklių vystymo elementus KAVB sutampa. Remiantis tyrimų duomenimis KAVB yra kuriama mokymąsi palaikanti aplinka, vadovai bibliotekoje yra lyderiai palaikantys mokymąsi ir motyvuojantys darbuotojus mokytis, o žmogiškųjų išteklių vystymo pagrindas KAVB yra darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, kuris organizacijoje vertinamas kaip nuoseklus, tačiau nepakankamai.
4. Nors KAVB kvalifikacijos tobulinimas nėra pakankamai nuoseklus, o savaiminis mokymasis galėtų papildyti dabartinį ugdymo procesą, KAVB bibliotekinės veiklos padalinių darbuotojai nėra pakankamai suinteresuoti mokytis savarankiškai. Iš dalies nevyksta ir informacijos bei žinių dalijimasis tarp kolegų neformaliose grupelėse, nes organizacijoje neužtikrinama atvira komunikacija.
5. Remiantis besimokančios organizacijos, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos modeliu, galima teigti, kad neužtikrinant visų sistemos elementų organizacijoje, žmogiškųjų išteklių

vystymas nėra sistemiškas. Taigi pasitvirtino iškelta tyrimo hipotezė, jog tiriamoje organizacijoje nėra užtikrinamas žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiškumas, todėl svarbu jį tobulinti.

Tad, remiantis mokslinės literatūros analize ir tyrimo duomenimis, svarbu pateikti rekomendacijas ir siūlymus, kaip tobulinti žmogiškųjų išteklių vystymo procesą organizacijoje.

REKOMENDACIJOS IR SIŪLYMAI

1. Stiprinti kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimą KAVB, sudarant sąlygas visiems norintiems kelti kvalifikaciją. Ieškoti papildomų būdų neformaliai mokymui užtikrinti ne tik per Lietuvos kultūros rėmimo fondus, bet pritraukiant ir Europos Sąjungos paramą ar bendradarbiaujant su verslo partneriais bei asociacijomis.
2. KAVB reikalingas žmogiškųjų išteklių vystymo specialistas, kuris bendradarbiaudamas su visų lygių bibliotekos vadovais, skatintų pokyčius ir kurtų efektyvią žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą, remiantis besimokančios organizacijos koncepcija.
3. Svarbu supažindinti KAVB vadovus ir darbuotojus su besimokančios organizacijos koncepcija. Parengti strategiją, skleisti ir vystyti šią idėją organizacijoje.
4. Keisti tradicinį KAVB bibliotekinės veiklos padalinių vadovų požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymą, supažindinant juos su besimokančios organizacijos kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos modeliu ir jo nauda ne tik organizacijai, bet ir pačiam besimokančiajam.
5. Keisti vadovų ir atitinkamai darbuotojų požiūrį į savaiminį mokymąsi, kuris galėtų papildyti dabartinį KAVB ugdymo procesą.
6. Bibliotekinės veiklos padalinių vadovai, padedant žmogiškųjų išteklių vystymo specialistui, turėtų dar labiau skatinti darbuotojus laisviau reikšti mintis apie darbo procesus, nebijoti klysti ar rizikuoti, teigiamai vertinti jų požiūrio skirtumus, rasti laiko aptarti darbinėms veikloms, taip kuriant stiprią mokymąsi palaikančią aplinką KAVB.
7. Vadovai padaliniuose turėtų daugiau diskutuoti su darbuotojais, skatinti jų požiūrių įvairovę, dėmesingai išklausyti, atsižvelgti į jų poreikius ir dalintis savo žiniomis, taip tapdami dar stipresniais lyderiais palaikančiais mokymąsi.
8. Svarbu, kad vadovai ir toliau motyvuotų darbuotojus mokytis, tačiau ne tik neformaliu būdu, dalyvaujant įvairiose specializuotose kvalifikacijos tobulinimo programose, bet ir savaiminiu. Tokia motyvacija sustiprins darbuotojų suinteresuotumą mokytis savarankiškai ar neformaliose grupelėse su kolegomis.
9. Vadovai, padedant žmogiškųjų išteklių vystymo specialistui, turėtų kurti atvirą komunikaciją KAVB, ne tik palaikydami abipusį grįžtamąjį ryšį su darbuotojais, nuolatos dalindamiesi informacija, idėjomis ar žiniomis, bet ir skatinanti pačius darbuotojus dalintis žiniomis ir patirtimi ne tik su padalinių kolegomis, bet visoje bibliotekoje, taip užtikrinant ir savaiminį mokymąsi.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai:

1. Buyens D. et al., Future challenges for human resource development professionals in European learning-oriented organizations, *Journal of European Industrial Training*, No. 25(9), 2001, p. 442-453.
2. Cao R. et al., The role of facilitators in project action learning implementation, *The Learning Organization*, 2012, Vol. 19, No. 5, p. 414-427. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09696471211239712>>, (žiūrėta 2014 12 08).
3. Chang S. C., Lee M. S., A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction, *The Learning Organization*, 2007, Vol. 14, No. 2, p. 155-185. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09696470710727014>>, (žiūrėta 2014 12 08).
4. Chlivickas E., Viešasis administravimas Europos Sąjungoje: žmogiškųjų išteklių vadyba, *Public Administration*, 2010, Vol. 3/4, No. 27/28, p. 25-36. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&sid=21426447-c8a5-4a30-a22b-5eeaec2d0188%40sessionmgr4005&hid=4107&bdata=JnNpdGU9ZW9vc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=74016467>>, (žiūrėta 2013 11 21).
5. Chlivickas E., Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra, *Public Administration*, 2012, Vol. 2, No. 34, p. 16-26. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=24&sid=7d0d5cdb-a889-4746-91d7-f5f1c519a934%40sessionmgr111&hid=108&bdata=JnNpdGU9ZW9vc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=84962951>>, (žiūrėta 2013 11 21).
6. Dačiulytė R., Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse, *Viešoji politika ir administravimas*, 2011, Vol. 10, No. 4, p. 633-641. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id...>, (žiūrėta 2013 11 26).
7. Domarkas V., Juknevičienė V., Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19, 2007, p. 25-32.
8. Dvorak J., Rudžionienė J., Bibliotekų kaip viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimo organizavimo galimybė viešojo sektoriaus administravimo požiūriu, *Informacijos mokslai*, Nr. 63, 2013, p. 43-64.

9. Frahm J., Brown K., Developing communicative competencies for a learning organization, *Journal of Management Development*, 2006, Vol. 25, No. 3, p. 201-212. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02621710610648141>>, (žiūrėta 2014 12 08).
10. Gaile A., External factors facilitating development of the learning organization culture, *Journal of Business Management*, No. 7, 2013, p. 130-140.
11. Garavan T. N. et al., Exploring perspectives on human resource development: an introduction, *Advances in Developing Human Resources*, 2007, Vol. 9, No. 1, p. 3-10. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=29&sid=7d0d5cdb-a889-4746-91d7-f5f1c519a934%40sessionmgr111&hid=108&bdata=JnNpdGU9ZW9Whvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#d b=bth&AN=23745298>>, (žiūrėta 2014 05 27).
12. Garvin D. A. et al., Is yours a learning organization? *Harvard business review*, March, 2008, p. 1-10.
13. Hamlin B., Stewart J., What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain, *Journal of European Industrial Training*, 2011, Vol. 35 No. 3, p. 199 -220. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1915374&show=abstract>>, (žiūrėta 2014 06 02).
14. Hassan A., Human resource development and organizational values, *Journal of European Industrial Training*, 2007, Vol. 31, No. 6, p.435-448. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1620969>>, (žiūrėta 2014 06 02).
15. Holton III E. F., Theoretical assumptions underlying the performance paradigm of human resource development, *Human Resource Development International*, 2002, Vol. 5, No. 2, p. 199-215. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=d0b8fa06-c7eb-4c97-a53a-220185b17487%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4104&bdata=JnNpdGU9ZW9Whvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=6895105>>, (žiūrėta 2014 02 17).
16. Jagminas J., Piktornaitė I., Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika, *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 26, 2008, p. 80-96.
17. Jamali D. et al., From bureaucratic organizations to learning organizations, *The Learning Organization*, 2006, Vol. 13, No. 4, p. 337-352. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09696470610667724>>, (žiūrėta 2014 12 08).

18. Jaskonienė D. (sud.), *Savivaldybių viešosios bibliotekos 2006-2010 metais: veiklos apžvalga*, Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2012, p. 216.
19. Jucevičienė P., *Besimokantis miestas*, Kaunas: Technologija, 2007, p. 407.
20. Kardelis K., *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Kaunas: Judex, 2002. p. 398.
21. Klemsdal L., From bureaucracy to learning organization: critical minimum specification design as space for sensemaking, *Systemic Practice and Action Research*, No. 26, 2013, p. 39-52.
22. Lymantaitė K., Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integracija kuriant žiniomis grindžiamą biblioteką kaip organizaciją, *Informacijos mokslai*, Nr. 48, 2009, p. 30-45.
23. Maden C., Transforming public organizations into learning organizations: a conceptual model, *Public Organization Review*, No. 12, 2012, p.71-84.
24. Manžuch Z., Tautkevičienė G., Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų strategijų, kokybinių ir kiekybinių veiklos rodiklių tyrimas, 2014, p. 693. Prieiga per internetą: <<https://drive.google.com/a/kvb.lt/file/d/0B2eahNizpAafSjg2SlRBdnZBTnc/edit>>, (žiūrėta 2014 05 29).
25. McCracken M., Wallace M., Towards a redefinition of strategic HRD, *Journal of European Industrial Training*, Nr. 24(5), 2000, p. 281-290.
26. McCracken M., Wallace M., Exploring strategic maturity in HRD – rhetoric, aspiration or reality? *Journal of European Industrial Training*, Nr. 24(8), 2000, p. 425-467.
27. Merkys L., Šlapšienė O., Personalo mokymas(is) – besimokančios organizacijos kūrimo(si) prielaida, *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, Nr. 4(1), 2013, p. 43-54.
28. Mohammed J. et al., Importance of human resource investment for organizations and economy: a critical analysis, *Journal of Managerial Sciences*, 2013, Vol. 7, No. 1, p. 127-133. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=26&sid=7d0d5cdb-a889-4746-91d7-f5f1c519a934%40sessionmgr111&hid=108&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#d=b&AN=87064142>>, (žiūrėta 2013 12 08).
29. Naujokienė L., Teoriniai bibliotekininkų karjeros projektavimo aspektai mokymosi visą gyvenimą koncepcijos kontekste, *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, Nr. 7, 2010, p. 78-84.
30. O'Keeffe T., Towards zero management learning organisations, *Journal of European Industrial Training*, 2005, Vol. 29, No. 9, p. 764-778. Prieiga per internetą: <www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1528824&show=abstract>, (žiūrėta 2014 02 17).
31. Pupelienė J., Bibliotekų galimybė tapti besimokančia organizacija, leid. *Šiandien aktualu*, Kvietkauskienė R. (sud.), Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2005, Nr. 1(31), p. 52-61.

32. Seel R., Culture and complexity: new insights on organizational change, *Culture & Complexity-Organisations & People*, 2000, Vol. 7, No. 2, p. 2-9. Prieiga per internetą: <<http://www.loveshift.com/support-files/cultureandcomplexity.pdf>>, (žiūrėta 2014 05 27).
33. Selden S. C., *Human Capital: Tools and Strategies for the Public Sector*, Washington: CQ Press, 2008, p. 184.
34. Sloman M., Philpott J., Training and learning in the knowledge and service economy, *Journal of European Industrial Training*, 2006, Vol. 30, No. 3, p. 240-250. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1550596&show=abstract>>, (žiūrėta 2014 02 17).
35. Song J. H. et al., Team performance in learning organizations: mediating effect of employee engagement, *The Learning Organization*, 2014, Vol. 21, No. 5, p. 290-309. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/TLO-07-2012-0049>>, (žiūrėta 2014 12 08).
36. Swanson R. A., Human resource development and its underlying theory, *Human Resource Development International*, 2001, Vol. 4, No. 3, p. 299-312. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=1fea4e40-1b48-44df-b593-d23f3845c244%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4104&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=5888890>>, (žiūrėta 2013 12 08).
37. Šiugždinienė J., Development and Substantiation of the of Human Resource Development Model, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 27, 2009, p. 26-35.
38. Teresevičienė M. et al., Suaugusiųjų mokymasis: andragogikos didaktikos pagrindai, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2004, p. 115.
39. Usman A. et al., Impact of motivation to learn, organizational commitment and job satisfaction on organizational learning culture, *Business & Management Quarterly Review*, Nr. 2(3), 2011, p. 108-115.
40. Valaitytė A., Kauno apskrities savivaldybių viešosios bibliotekos 2006-2010 metais, kn. *Savivaldybių viešosios bibliotekos 2006-2010 metais: veiklos apžvalga*, Jaskonienė D. (sud.), Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2012, p. 122-134.
41. Valickas A., Gražulis V., Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: ar praktika adekvati iššūkiams? *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2(22), 2011, p. 114-123.
42. Zuzevičiūtė V., Teresevičius T., Besimokančios organizacijos kūrimo prielaidos, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 45, 2008, p. 115-126.

Įstatymai, teisės aktai:

43. Bibliotekų specialistų kvalifikacijos kėlimo 2009 – 2013 metų programa, 2008, Nr. ĮV-350. Prieiga per internetą:
<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=325634&p_query=&p_tr2=>,
(žiūrėta 2014 05 29).
44. Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas, 2004, Nr. IX-2378. Prieiga per internetą:
<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=238641>, (žiūrėta 2014 05 29).
45. Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 straipsnių pakeitimo ir papildymo ir įstatymo papildymo 3(1), 6(1) straipsniais įstatymas, 2013, Nr. XII-752. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=463394&p_tr2=2>,
(žiūrėta 2014 05 29).
46. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011, Nr. XI-1281. Prieiga per internetą:
<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=395105&p_query=&p_tr2=>,
(žiūrėta 2014 05 29).
47. Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2013, Nr. ĮV-293. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0152A1181431>>, (žiūrėta 2014 05 29).
48. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo 2, 3, 4, 6, 9¹, 14 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 4¹ straipsniu įstatymas, 2009, Nr. XI-283. Prieiga per internetą:
<<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?a=346897&b=>>, (žiūrėta 2014 05 29).
49. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2008, Nr. ISAK-2795/A1-347. Prieiga per internetą:
<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=329216&p_query=&p_tr2=>,
(žiūrėta 2014 05 29).

Kiti internetiniai šaltiniai:

50. 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, prieiga per internetą
<http://www.esparama.lt/ES_Paramas/strukturines_paramos_2007_1013m._medis/titulinis/files/1VP_ZIP_2007-07-30.pdf>, (žiūrėta 2014 05 27).
51. 2014–2020 ES struktūrinių fondų investicijos Lietuvoje, prieiga per internetą
<<http://www.esparama.lt/2014-2020-es-strukturiniu-fondu-investicijos-lietuvoje>>, (žiūrėta 2014 05 27).

Stankevičė A. Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema organizacijoje (atvejo tyrimas) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. – 88 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti ir ištirti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementai Kauno apskrities viešojoje bibliotekoje ir ryšiai tarp jų. Teorinėje darbo dalyje atskleista žmogiškųjų išteklių vystymo samprata, aptariami Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimų rezultatai šia tema, pagrindiniai teoriniai požiūriai, didžiausi kylantys iššūkiai bei, remiantis besimokančios organizacijos koncepcija, išskiriami pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementai. Metodinėje dalyje pristatomas tyrimo metodologinis pagrindimas. Analitinėje dalyje pateikiama tyrimo rezultatų analizė, aptarimas ir palyginimas. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos ir siūlymai Kauno apskrities viešosios bibliotekos žmogiškųjų išteklių vystymo tobulinimui.

Raktiniai žodžiai: žmogiškųjų išteklių vystymas, žmogiškųjų išteklių vystymo sistema, besimokanti organizacija.

Stankevičė A. Human Resource Development System in the Organization (a case study) / Master Thesis in Human Resources Management. Supervisor doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2015. – 88 p.

ANOTATION

Master's thesis analyzes and examines elements of the human resource development system in Kaunas County Public Library and the relationships between them. The theoretical part of the thesis reveals the concept of human resource development, discusses the studies of Lithuanian and foreign researches, the main theoretical approaches, the biggest challenges and identifies the key elements of human resource development system, based on the concept of a learning organization. Methodical part of the study presents a methodological validity. The analytical part shows the results of the research analysis, comparison and discussion. At the end of the thesis, conclusions, recommendations and suggestions for the improvement of human resource development in Kaunas County Public Library are presented.

Keywords: human resource development, human resource development system, learning organization.

Stankevičė A. Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema organizacijoje (atvejo tyrimas) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R. Dačiulytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. – 88 p.

SANTRAUKA

Nuolat kintanti aplinka, sparčiai atsinaujinančios technologijos, augantys ir besikeičiantys vartotojų lūkesčiai kelia vis daugiau ir įvairesnių iššūkių organizacijoms. Žmogiškieji ištekliai – esminiai resursai, galintys padėti užtikrinti efektyvų organizacijos funkcionavimą konkurencingoje dinamiškoje aplinkoje. Tačiau organizacijoje atitinkamai turi būti sudarytos sąlygos sistemiskam žmogiškųjų išteklių vystymui, kuris užtikrintų nuolatinį visų organizacijos darbuotojų mokymą(si), jų žinias panaudojant darbinės veiklos efektyvumui didinti, taip prisidedant prie pačios organizacijos vystymo.

Šio darbo naujumą sąlygoja tai, kad mokslinėje literatūroje daug dėmesio yra skiriama žmogiškųjų išteklių vystymui organizacijoje, tačiau mažai tiriamas vystymo sistemiskumas. Tai ir iškelia šio darbo problemą – ar tiriamoje organizacijoje žmogiškųjų išteklių vystymas vyksta sistemiskai?

Darbo tikslas – remiantis skirtingomis teorinėmis prielaidomis, išanalizuoti ir ištirti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus organizacijoje ir ryšius tarp jų. Darbo uždaviniai: 1) išanalizuoti mokslinę literatūrą, atskleidžiančią skirtingus požiūrius į žmogiškųjų išteklių vystymą organizacijoje; 2) aptarti žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą, atskleidžiant jo reikšmę ir aktualumą viešojo sektoriaus organizacijose; 3) remiantis skirtingomis teorijomis/požiūriais išskirti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus; 4) parengti ir atlikti empirinį tyrimą viešojo sektoriaus organizacijoje, kuris atskleis žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos organizacijoje elementus ir ryšius tarp jų; 5) apibendrinti tyrimo rezultatus ir pateikti rekomendacijas žmogiškųjų išteklių organizacijoje vystymui.

Darbe naudoti metodai: mokslinės literatūros, straipsnių ir dokumentų analizė, atvejo analizė, anketinė apklausa, apklausa elektroniniu paštu, turinio analizė (Content), statistinės duomenų analizės metodai.

Teorinė darbo dalis atskleidžia žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą, aptariai Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimų rezultatai šia tema, pagrindiniai teoriniai požiūriai, didžiausi kylantys iššūkiai bei remiantis besimokančios organizacijos koncepcija, išskiriami pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementai.

Tyrimu siekta patvirtinti arba paneigti tyrimo hipotezę, jog tiriamoje organizacijoje nėra užtikrinamas žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiskumas. Tyrimo hipotezė pasitvirtino. Pagrindinė tyrimo išvada: remiantis besimokančios organizacijos kaip žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos modeliu, galima teigti, kad neužtikrinant visų sistemos elementų organizacijoje, žmogiškųjų išteklių vystymas nėra sistemiskas, todėl svarbu tobulinti šį procesą organizacijoje.

Raktiniai žodžiai: žmogiškųjų išteklių vystymas, žmogiškųjų išteklių vystymo sistema, besimokanti organizacija.

SUMMARY

Constantly changing environment, new technology, rapidly growing and changing consumer expectations raise more and more challenges to organizations. Human resources – essential resources that can help to ensure the efficient functioning of the organization in a dynamic and competitive environment. But to ensure the continuous learning of employees and to improve the effectiveness of the organization, there must be a system of human resources development in the organization.

Researches pay much attention to the development of human resources in the organization, however the systematic development of human resources lacks scientific research, which leads the novelty of this thesis. That raises the issue of this thesis – whether human resource development is systematic in the organization?

The aim of the thesis – to analyze and investigate elements of the human resource development system in the organization and the relationships between them, based on different theoretical assumptions. Tasks of the thesis: 1) to analyze the scientific literature, revealing different approaches to the development of human resources in the organization; 2) to discuss the concept of human resource development, revealing its importance and relevance of public sector organizations; 3) identify the key elements of human resource development system, based on different theories / approaches; 4) to prepare and carry out an empirical research in the public sector organization, which will reveal the key elements of the human resource development system in the organization and the relationships between them; 5) summarize the findings and prepare recommendations for the development of human resources in the organization.

Methods used in this thesis: the analysis of scientific literature, articles and document, case analysis, questionnaire, survey by e-mail, content analysis (Content), statistical methods of data analysis.

The theoretical part of the thesis reveals the concept of human resource development, discusses the studies of Lithuanian and foreign researches, the main theoretical approaches, the biggest challenges and identifies the key elements of human resource development system, based on the concept of a learning organization.

The research aimed to confirm or refute the hypothesis, that human resource development in the organization is not systematic. The hypothesis was confirmed. The main conclusion: human resource development in the organization is not systematic, because not all of the elements of the learning organization as a human resource development system model are ensured. So it is important to improve human resource development in the organization.

Keywords: human resource development, human resource development system, learning organization.

PRIEDAI

ANKETINĖ APKLAUSA

Gerbiamas respondente,

esu Aistė Stankevičė, Mykolo Romerio universiteto Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro studijų studentė. Atlieku tyrimą, kurio rezultatai bus naudojami rašant baigiamąjį magistro darbą tema „Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema organizacijoje“. Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus Kauno apskrities viešojoje bibliotekoje. Šiame tyrime turėtų dalyvauti tik asmenys, dirbantys Kauno apskrities viešojoje bibliotekoje.

Anketa yra anoniminė. Jūsų atsakymai bus naudojami tik apibendrinant rezultatus.

Labai prašau atsakyti į visus klausimus.

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

Nurodymai: tinkamą atsakymą pažymėkite kryželiu.

Jūsų lytis: ☐ Moteris ☐ Vyras

Jūsų amžius: ☐ ≤ 25 ☐ 26 – 30 ☐ 31 – 35 ☐ 36 – 40 ☐ 41 – 45 ☐ 46 ≤

Ar turite aukštąjį išsilavinimą? ☐ Taip ☐ Ne

Kiek laiko dirbate KAVB? ☐ < 1 m. ☐ 1 – 7 m. ☐ 8 – 13 m. ☐ 14 – 19 m. ☐ 20 – 25 m. ☐ 25 <

Kokios yra Jūsų pareigos? ☐ Specialistas ☐ Vyresnysis specialistas ☐ Vyriausias specialistas

Nurodymai: prašau pagal žemiau pateiktus teiginius nurodyti, kiek Jūs su jais sutinkate. Kiekvieno teiginio Jums tinkamą atsakymo skaičių apibraukite skalėje nuo 1 – Visiškai nesutinku, iki 7 – Visiškai sutinku.

Visiškai nesutinku					Visiškai sutinku			
1	2	3	4	5	6	7		
1. Skyriuje dažnai eksperimentuojame, atlikdami užduotis naujais būdais.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Skyriuje dažnai eksperimentuojame, siūlydami naujas paslaugas.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Skyriuje yra sistemingai renkama informacija apie kitų viešųjų bibliotekų veiklą.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Skyriuje yra sistemingai renkama informacija apie ekonomines ir socialines tendencijas.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Skyriuje yra sistemingai renkama informacija apie vartotojų poreikius.	1	2	3	4	5	6	7	

6. Skyriuje yra sistemingai renkama informacija apie technologines tendencijas.	1	2	3	4	5	6	7
7. Skyriuje veiklos rezultatai dažnai lyginami su kitų viešųjų bibliotekų rezultatais.	1	2	3	4	5	6	7
8. Skyriuje veiklos rezultatai dažnai lyginami su pirmaujančiomis organizacijomis.	1	2	3	4	5	6	7
9. Diskutuoiant yra skatinami produktyvūs konfliktai ir debatai.	1	2	3	4	5	6	7
10. Diskutuoiant yra skatinama reikšti skirtingas mintis.	1	2	3	4	5	6	7
11. Skyriuje diskutuojant nekreipiamas dėmesys į išsiskiriančią nuomonę.	1	2	3	4	5	6	7
12. Nauji darbuotojai skyriuje visuomet yra tinkamai apmokomi.	1	2	3	4	5	6	7
13. Skyriaus darbuotojams yra suteikiama galimybė reguliariai atnaujinti savo žinias.	1	2	3	4	5	6	7
14. Darbuotojams yra suteikiama galimybė atnaujinti savo žinias keičiant pareigas.	1	2	3	4	5	6	7
15. Atsiradus naujiems bibliotekų veikloje, skyriaus darbuotojams yra suteikiama galimybė atnaujinti savo žinias.	1	2	3	4	5	6	7
16. Skyriuje yra vertinamas mokymasis.	1	2	3	4	5	6	7
17. Skyriuje yra skiriama laiko darbuotojų ugdymui ir mokymui.	1	2	3	4	5	6	7
18. Skyriuje yra mokomasi iš kitų skyrių ir komandų.	1	2	3	4	5	6	7
19. Skyriaus darbuotojai mokosi iš kitų patyrusių organizacijų.	1	2	3	4	5	6	7
20. Skyriaus darbuotojai mokosi iš vartotojų.	1	2	3	4	5	6	7
21. Skyriaus darbuotojai dalinasi informacija su kitų skyrių darbuotojais.	1	2	3	4	5	6	7
22. Skyriaus darbuotojai dalinasi informacija su kolegomis iš kitų organizacijų.	1	2	3	4	5	6	7
23. Skyriuje paprasta kalbėti apie tai, ką mąstau.	1	2	3	4	5	6	7
24. Skyriuje mano klaidos nuolatos panaudojamos prieš mane.	1	2	3	4	5	6	7
25. Skyriuje darbuotojai nuoširdžiai kalba apie problemas ir nesutarimus.	1	2	3	4	5	6	7
26. Skyriuje darbuotojai noriai dalinasi informacija apie sėkmingus ir nesėkmingus darbus.	1	2	3	4	5	6	7
27. Skyriuje bendraudamas su kolegomis turiu būti atsargus.	1	2	3	4	5	6	7
28. Skyriuje yra skatinama reikšti skirtingą nuomonę.	1	2	3	4	5	6	7
29. Jeigu mano nuomonė skiriasi nuo daugumos, skyriuje ji nėra vertinama.	1	2	3	4	5	6	7
30. Esant skirtingai nuomonei, skyriuje ją stengiamasi nusišalinti.	1	2	3	4	5	6	7
31. Skyriuje darbuotojai ieško alternatyvių būdų darbui atlikti.	1	2	3	4	5	6	7
32. Skyriaus darbuotojai vertina naujas idėjas.	1	2	3	4	5	6	7
33. Skyriaus darbuotojai vengia naujų idėjų.	1	2	3	4	5	6	7
34. Skyriaus darbuotojai domisi, kaip geriau atlikti užduotis.	1	2	3	4	5	6	7
35. Skyriaus darbuotojai priešinasi nepatikrintiems metodams.	1	2	3	4	5	6	7
36. Darbuotojai skyriuje yra pernelyg nervingi (patiria per daug streso).	1	2	3	4	5	6	7
37. Nepaisant darbo krūvio, skyriaus darbuotojai randa laiko aptarti, kaip jiems sekasi dirbti.	1	2	3	4	5	6	7
38. Skyriuje užduočių atlikimo grafikas yra svarbiau už kokybę.	1	2	3	4	5	6	7
39. Skyriuje darbuotojai yra pernelyg užsiėmę, kad rastų laiko tobulėjimui.	1	2	3	4	5	6	7
40. Skyriuje nėra laiko veiklų aptarimams.	1	2	3	4	5	6	7
41. Skyriaus vadovas skatina diskutuoti.	1	2	3	4	5	6	7
42. Skyriaus vadovas pripažįsta savo ribotumą, atsižvelgiant į žinias, informaciją ar patirtį.	1	2	3	4	5	6	7
43. Skyriaus vadovas užduoda tiriamuosius klausimus.	1	2	3	4	5	6	7

44. Skyriaus vadovas dėmesingai išklauso.	1	2	3	4	5	6	7
45. Skyriaus vadovas skatina požiūrių įvairovę.	1	2	3	4	5	6	7
46. Skyriaus vadovas skiria laiko ir išteklių organizacijos problemų ir iššūkių aptarimui.	1	2	3	4	5	6	7
47. Skyriaus vadovas skiria laiko ir išteklių veiklos rezultatų aptarimui ir gerinimui.	1	2	3	4	5	6	7
48. Skyriaus vadovas kritikuoja požiūrį, kuris skiriasi nuo jo paties.	1	2	3	4	5	6	7
49. Skyriaus vadovas baudžia už klaidas.	1	2	3	4	5	6	7
50. Skyriaus vadovas neatsižvelgia į mano poreikius.	1	2	3	4	5	6	7
51. Skyriaus vadovas mane vertina.	1	2	3	4	5	6	7
52. Skyriaus vadovas rūpinasi mano tobulėjimu.	1	2	3	4	5	6	7
53. Skyriaus vadovas mane motyvuoja tobulėti.	1	2	3	4	5	6	7
54. Man visuomet yra suteikiama galimybė mokytis.	1	2	3	4	5	6	7
55. Skyriaus vadovas skatina mane mokytis.	1	2	3	4	5	6	7
56. Aš ambicingai siekiu įgyti naujų žinių, įgūdžių ir patirčių, kurios padėtų įgyvendinti organizacijos tikslus.	1	2	3	4	5	6	7
57. Aš nesu suinteresuotas mokytis.	1	2	3	4	5	6	7
58. Dalyvaudama(as) kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, aš stengiuosi įsisavinti naują informaciją.	1	2	3	4	5	6	7
59. Aš noriai dalyvauju kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.	1	2	3	4	5	6	7
60. Aš vengiu mokytis.	1	2	3	4	5	6	7
61. Bibliotekos darbuotojai noriai dalinasi idėjomis.	1	2	3	4	5	6	7
62. Bibliotekoje dažnai pasitaiko informacijos nesutapimų.	1	2	3	4	5	6	7
63. Bibliotekos darbuotojai dalinasi svarbia informacija ir žiniomis.	1	2	3	4	5	6	7
64. Bibliotekos darbuotojai komunikuoja tarpusavyje.	1	2	3	4	5	6	7
65. Bibliotekoje vyrauja gandai.	1	2	3	4	5	6	7
66. Skyriaus vadovas suteikia grįžtamąjį ryšį apie mano veiklą ir tobulėjimą.	1	2	3	4	5	6	7
67. Skyriaus vadovas skatina abipusę atvirą komunikaciją.	1	2	3	4	5	6	7
68. Skyriaus vadovas reguliariai supažindina su svarbiausia informacija.	1	2	3	4	5	6	7
69. Bibliotekoje noriai dalinuosi idėjomis su kolegomis.	1	2	3	4	5	6	7
70. Bibliotekoje yra atvira komunikavimo sistema.	1	2	3	4	5	6	7

Nurodymai: atsakydami į žemiau pateiktus klausimus, Jums tinkamą atsakymo variantą pažymėkite kryželiu.

71. Kaip Jums atrodo, ar bibliotekoje, kurioje dirbate, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesas yra nuoseklus?

- ☐ Taip
- ☐ Taip, bet nepakankamai
- ☐ Ne
- ☐ Neturiu nuomonės

72. Ar organizacijoje atsižvelgiama į individualų Jūsų poreikį mokytis, tobulinti kvalifikaciją?

- ☐ Taip
- ☐ Taip, bet nepakankamai
- ☐ Ne
- ☐ Neturiu nuomonės

73. Kaip Jūs manote, ar bibliotekoje nuosekliai planuojamas mokymo, kvalifikacijos tobulinimo procesas?

- ☐ Taip
- ☐ Taip, bet nepakankamai
- ☐ Ne
- ☐ Neturiu nuomonės

74. Kaip Jūs vertinate dabartinį mokymo, kvalifikacijos tobulinimo organizavimą bibliotekoje?

- ☐ Gerai
- ☐ Nei gerai, nei blogai
- ☐ Blogai
- ☐ Neturiu nuomonės

75. Kaip Jums atrodo, ar organizacija atlieka mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo rezultatų vertinimą?

- ☐ Taip
- ☐ Taip, bet nepakankamai
- ☐ Ne
- ☐ Neturiu nuomonės

76. Kokia mokymosi forma Jums yra svarbesnė ir vertingesnė?

- ☐ Neformalūs mokymai (mokymasis pagal įvairias specializuotas kvalifikacijos tobulinimo, papildomų kompetencijų įgijimo ir kt. programas)
- ☐ Savaiminis mokymasis – savišvieta

APKLAUSA ELEKTRONINIU PAŠTU

Gerbiamas respondente,

esu Aistė Stankevičė, Mykolo Romerio universiteto Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro studijų studentė. Atlieku tyrimą, kurio rezultatai bus naudojami rašant magistro baigiamąjį darbą tema „Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema organizacijoje“. Žmogiškųjų išteklių vystymas – organizacijos darbuotojų švietimo, mokymo, vystymo, karjeros planavimo, nuolatinio tobulinimo ir augimo junginys (Mohammedas et al., 2013). Žmogiškųjų išteklių vystymo sistemiškumui organizacijoje būdinga: kvalifikacijos tobulinimas, kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas, planavimas, organizavimas ir vertinimas, savaiminis mokymasis, mokymąsi palaikančios aplinkos kūrimas, mokymąsi skatinanti lyderystė, motyvacija mokytis bei atvira visų lygių komunikacija.

Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos elementus Kauno apskrities viešojoje bibliotekoje. Šioje apklausoje turėtų dalyvauti tik KAVB bibliotekinės veiklos padalinių vadovai.

Jūsų atsakymai bus naudojami tik apibendrinant rezultatus.

Labai prašau atsakyti į visus klausimus.

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus!

1. Ar jūsų skyriaus darbuotojai noriai ir nuosekliai mokosi, tobulina kvalifikaciją? Pakomentuokite plačiau.
2. Kaip Jūsų skyriaus darbuotojai dažniausiai mokymosi: neformaliai (mokymasis pagal įvairias specializuotas kvalifikacijos tobulinimo, papildomų kompetencijų įgijimo ir kt. programas – seminarai, kursai ir pan.) ar savaiminiu būdu – savišvieta?
3. Kokią skyriaus darbuotojų mokymosi formą labiausiai vertinate Jūs: neformalius mokymus ar savaiminį mokymąsi?
4. Su kokiais sunkumais organizacijoje dažniausiai susiduria suinteresuoti mokytis darbuotojai? Paaiškinkite, kokios priežastys Jus verčia taip manyti.
5. Ar skyriuje palaikote mokymąsi skatinančią aplinką, kuri užtikrina psichologinį saugumą diskutuojant, klystant, rizikuojant, yra vertinami požiūrio skirtumai, atvirumas naujoms idėjoms? Paaiškinkite.

6. Ar galite save apibūdinti kaip lyderį, kuris dėmesingas darbuotojams, nuolatos aptaria organizacijos problemas ir veiklos rezultatų gerinimą, skatina alternatyvius požiūrius bei yra atviras diskusijoms? Pakomentuokite plačiau.
7. Ar motyvuojate darbuotojus mokytis, tobulinti kvalifikaciją, įgyti naujų įgūdžių, žinių ir patirčių, kurios padėtų siekti organizacijos tikslų? Paaiškinkite, kaip tai darote.
8. Ar skatinate atvirą komunikaciją, dalinatės informacija, žiniomis bei naujomis idėjomis su darbuotojais ir kolegomis, ar suteikiate darbuotojams grįžtamąjį ryšį? Pakomentuokite plačiau.
9. Kaip KAVB vyksta žmogiškųjų išteklių vystymo procesas? Ar jis yra sistemiškas? Paaiškinkite.
10. Kokie yra pagrindiniai KAVB žmogiškųjų išteklių vystymo proceso trūkumai? Kaip, Jūsų nuomone, tai reikėtų tobulinti?
11. Kaip Jūs prisidedate ar galėtumėte prisidėti prie efektyvesnio žmogiškųjų išteklių vystymo įgyvendinimo KAVB?

ANKETINĖS APKLAUSOS TYRIMO MODELIS

Klausimų blokai	Tiriami požymiai	Šaltinis
Demografiniai klausimai	Tyrimo dalyvių lytis, amžius, ar tiriamasis turi aukštąjį išsilavinimą, darbo KAVB trukmė ir pareigos (5 pirmieji klausimai).	Rodikliai sudaryti, atsižvelgiant į tyrimui reikalingų demografinių charakteristikų atskleidimą.
Mokymasis	Savaiminis mokymasis, susijęs su veikla darbe. Eksperimentavimas, informacijos rinkimas, analizė, žinių atnaujinimas bei dalijimasis. 22 (1-22) teiginiai.	Tyrimo rodikliai sudaryti, remiantis Garvin et al. (2008) Besimokančios organizacijos klausimyno metodika, ir modifikuoti autorės, pritaikant šiam tyrimui. Kadangi klausimynas internete yra laisvai prieinamas, autorių leidimo jį naudoti tyrime prašyta nebuvo.
Mokymąsi palaikanti aplinka	Psichologinis saugumas, požiūrio skirtumų vertinimas, atvirumas naujoms idėjoms ir veiklos aptarimai. 18 (23-40) teiginių.	Tyrimo rodikliai sudaryti, remiantis Garvin et al. (2008) Besimokančios organizacijos klausimyno metodika, ir modifikuoti autorės, pritaikant šiam tyrimui.
Lyderystė	Mokymąsi palaikanti lyderystė. 10 (41-50) teiginių.	Tyrimo rodikliai sudaryti, remiantis Garvin et al. (2008) Besimokančios organizacijos klausimyno metodika, ir modifikuoti autorės, pritaikant šiam tyrimui.
Motyvacija	Motyvacija mokytis. 10 (51-60) teiginių.	Tyrimo rodikliai sudaryti, atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę (Merkys ir Šlapšienė, 2013; Usman et al., 2011; Cao et al., 2012) bei atitikimą tyrimui.
Komunikacija	Atviros komunikacijos apraiškos. 10 (61-70) teiginių.	Tyrimo rodikliai sudaryti, atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę (Jamali et al., 2006; Merkys ir Šlapšienė, 2013) bei atitikimą tyrimui.

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kvalifikacijos tobulinimas	Kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimas, mokymosi formų vertinimas. 6 (71-76) klausimai.	Rodikliai sudaryti, atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę (Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2013; Teresevičienė et al. 2004) bei atitikimą tyrimui.
----------------------------	--	--

DARBUOTOJŲ (N=90) ANKETINĖS APKLAUSOS TYRIMO KINTAMŲJŲ STATISTINIO
VIENOS IMTIES T-KRITERIJAUS ANALIZĖS REZULTATAI

Savaiminis mokymasis

	Teorinė vidurinė skalės reikšmė = 88					
	t	df	Reikšmingumas	Vidurkių skirtumas	95% Pasikliautinis skirtumo intervalas	
					Žemiausias	Aukščiausias
Savaiminis mokymasis	-,392	89	,696*	-1,18889	-7,2206	4,8428

*Statistinis kriterijus reikšmingas, kai $p < 0,01$.

Mokymąsi palaikanti aplinka

	Teorinė vidurinė skalės reikšmė = 72					
	t	df	Reikšmingumas	Vidurkių skirtumas	95% Pasikliautinis skirtumo intervalas	
					Žemiausias	Aukščiausias
Mokymąsi palaikanti aplinka	3,774	89	,000*	7,47778	3,5411	11,4145

*Statistinis kriterijus reikšmingas, kai $p < 0,01$.

Mokymąsi palaikanti lyderystė

	Teorinė vidurinė skalės reikšmė = 40					
	t	df	Reikšmingumas	Vidurkių skirtumas	95% Pasikliautinis skirtumo intervalas	
					Žemiausias	Aukščiausias
Mokymąsi palaikanti lyderystė	4,609	89	,000*	6,14444	3,4954	8,7935

*Statistinis kriterijus reikšmingas, kai $p < 0,01$.

Motyvacija mokytis

	Teorinė vidurinė skalės reikšmė = 40					
	t	df	Reikšmingumas	Vidurkių skirtumas	95% Pasikliautinas skirtumo intervalas	
					Žemiausias	Aukščiausias
Motyvacija mokytis	8,867	89	,000	11,70000	9,0781	14,3219

*Statistinis kriterijus reikšmingas, kai $p < 0,01$.

Komunikacija

	Teorinė vidurinė skalės reikšmė = 40					
	t	df	Reikšmingumas	Vidurkių skirtumas	95% Pasikliautinas skirtumo intervalas	
					Žemiausias	Aukščiausias
Komunikacija	-,027	89	,978	-,03333	-2,4812	2,4145

*Statistinis kriterijus reikšmingas, kai $p < 0,01$.

DARBUOTOJŲ (N=90) ANKETINĖS APKLAUSOS TYRIMO KINTAMŲJŲ: SAVAIMINIO MOKYMOSI, MOKYMĄSI PALAIKANČIOS APLINKOS, MOKYMĄSI PALAIKANČIOS LYDERYSTĖS, MOTYVACIJOS MOKYTIS IR KOMUNIKACIJOS RYŠIAI

		Savaiminis mokymasis	Mokymąsi palaikanti aplinka	Mokymąsi palaikanti lyderystė	Motyvacija mokytis	Komunikacija
Savaiminis mokymasis	Pirsono Koreliacija	1	,683**	,635**	,693**	,540**
	Dvipusis reikšmingumas		,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90
Mokymąsi palaikanti aplinka	Pirsono Koreliacija	,683**	1	,575**	,668**	,565**
	Dvipusis reikšmingumas	,000		,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90
Mokymąsi palaikanti lyderystė	Pirsono Koreliacija	,635**	,575**	1	,737**	,669**
	Dvipusis reikšmingumas	,000	,000		,000	,000
	N	90	90	90	90	90
Motyvacija mokytis	Pirsono Koreliacija	,693**	,668**	,737**	1	,685**
	Dvipusis reikšmingumas	,000	,000	,000		,000
	N	90	90	90	90	90
Komunikacija	Pirsono Koreliacija	,540**	,565**	,669**	,685**	1
	Dvipusis reikšmingumas	,000	,000	,000	,000	
	N	90	90	90	90	90

**Koreliacija reikšminga, kai $p < 0,01$.

VADOVŲ (N=7) APKLAUSOS ELEKTRONINIŲ PAŠTŲ TYRIMO ANALIZĖS REZULTATAI

Eil. nr.	Subkategorijos	Prasminiai teiginiai
1.	Nuoseklus kvalifikacijos tobulinimo procesas.	- taip noriai dalyvauja rengiamuose mokymuose, kursuose seminaruose (K1); - skyriaus darbuotojai visada aktyviai dalyvauja įvairiuose mokymuose (K3); - taip, dalyvauja konferencijose, įv. mokymuose KAVB ir kitose bibliotekose (K6); - taip, nuolat kvalifikaciją kelia visi skyriaus darbuotojai, priklausomai nuo mokymų poreikio, siūlomų mokymų temų aktualumo (K7).
2.	Nenuoseklus kvalifikacijos tobulinimo procesas.	- kvalifikaciją tobulina nesistemiškai, o atsiradus galimybėms (K2); - dėl sistemos ir nuoseklumo galima teigti, kad jos nėra (K4); - kelia kvalifikaciją, jei yra tokia galimybė (K5).
3.	Populiariausia darbuotojų mokymosi forma – neformalus mokymai.	- mokosi neformaliai (K1); - dažniausiai mokosi pagal įvairias specializuotas kvalifikacijos tobulinimo, papildomų kompetencijų įgijimo ir kt. programas (K2); - darbuotojai dažniausiai mokosi neformaliai (K3); - dažniausiai mokosi pagal įvairias programas (K5); - gan nemažai yra mokomasi neformaliai, dalyvaujant įvairiose mokymo programose – seminaruose, konferencijose (K7).
4.	Populiariausia darbuotojų mokymosi forma – savaiminis mokymasis.	- dažniausiai – prireikus atlikti sudėtingesnius darbus, konsultuojasi vietoje su KAVB specialistais (K4); - savaiminiu būdu dažniau (K6).
5.	Vadovų labiau vertinama mokymosi forma – neformalus mokymai.	- neformalus mokymus (K1); - neformalus mokymus (K2); - labiausiai vertinu neformalų mokymą, nes mokymus veda profesionalūs specialistai (K3); - efektingesni yra neformalus mokymai, nes juos praveda profesionalai ir su metodika (K4);

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

		- labiau vertinu neformalius mokymus, nes jie yra vykdomi pagal tam tikrą sistemą ir pateikia platesnį spektrą informacijos (K5).
6.	Vadovų labiau vertinama mokymosi forma – savaiminis mokymasis.	- pirmenybę teikiu savaiminiam mokymuisi (K6); - galbūt kiek labiau savaiminį mokymąsi, nes jis, jei šviečiamasi nuosekliai ir motyvuotai, atsiskleidžia per darbuotojų iniciatyvumą siūlant naujus sprendimus, tobulinant esamus (K7).
7.	Mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo problemos.	- seminarų metu dažnai gaunama informacija nėra nauja (K2); - ne visi gali dalyvauti norimuose mokymuose. Mes dirbame su vartotojais, todėl mokymuose negali dalyvauti tuo metu vartotojus aptarnaujantys darbuotojai (K3); - mokymai turėtų būti labiau specializuoti, labiau pritaikyti konkrečioms veikloms, tęstiniai (K6); - gan ribotos galimybės tobulintis mokamuose seminaruose bei mokymų programose dėl nedidelio finansavimo (K7).
8.	Kuriama mokymąsi palaikanti aplinka.	- organizacijoje palaikoma mokymąsi skatinanti aplinka. Bibliotekoje švaros dieną vyksta diskusijos, aptarimai, siūlomos inovatyvios idėjos (K1); - vertinami požiūrio skirtumai - taip, atvirumas naujoms idėjoms-taip (K2); - mokymosi aplinka visada buvo normali (K3); - manyčiau, kad tokia aplinka yra palaikoma (K5); - KAVB siekiama sukurti palankią aplinką mokymuisi (K6); - manau, taip (K7).
9.	Vadovas – lyderis palaikantis mokymąsi.	- taip (K1); - taip, esant būtinybei, aptariamoms iškilusios problemos tiek bibliotekoje, tiek skyriuje, analizuojami veiklos rezultatai. Esu dėmesingas darbuotojams (K2); - mano skyrius visada buvo draugiškas, visada leidau dirbti darbuotojams savarankiškai, pasitikėdama jais. Organizacijos problemas ir veiklos rezultatus aptariame. Kitų požiūriams ir diskusijoms esu atvira (K3); - manau, kad taip, bent jau to siekiu (K4); - visada stengiuosi išgirsti darbuotojus, aptarti siūlymus,

		diskutuoti (K5); - taip <...> nuolat aptariu skyriaus problemas (K6); - stengiuosi tai daryti, nors dar gerokai yra kur tobulėti (K7).
10.	Motyvacija mokytis.	- taip, darbuotojai supranta, kad kvalifikacijos kėlimas suteikia pasitikėjimo aptarnaujant vartotojus, todėl rodo iniciatyvą mokytis (K1); - taip, tobulėti ir kelti kvalifikaciją yra kiekvieno darbuotojo siekiamybė (K2); - visada raginu darbuotojus dalyvauti visuose profesinio ugdymo renginiuose (K3); - atsižvelgiu į asmens imlumą naujoms žinioms, gebėjimus, karjeros perspektyvas. Jei išvelgiu galimybes, pradedu pokalbius, diskutuojame (K4); - taip, aptariame su darbuotojais darbo naujoves, diskutuojame, kokių žinių ar įgūdžių trūksta, susidūrus su naujais darbais. Visada sudarau sąlygas kelti kvalifikaciją (K5); - taip, motyvuju žodžiu aiškindama apie atliekamo darbo svarbą. Už gerus darbo rezultatus rekomenduoju darbuotoją (K6); - taip, siūlau mokymus, skatinu plačiau domėtis savo darbo sritimi, palaikau iniciatyvą mokytis (K7).
11.	Atviros komunikacijos skatinimas.	- taip, kaip minėjau tai vyksta švaros dieną, bei praktiškai visada su rytine pamaina aptariame konfliktus ir įvairias situacijas su vartotojais, priimame sprendimus kaip reikėtų elgtis, kokios padarytos klaidos (K1); - taip, skyriuje dalinamasi naujomis žiniomis, įgytomis mokymų metu, perteikiama informacija iš seminarų, posėdžių (K2); - skyriuje visi komunikuojame atvirai, visada dalijamės informacija. Darbuotojai visada atvirai gali išsakyti savo nuomonę (K3); - komunikacija skyriuje vyksta, manau, atvirai, informacijos stengiuosi neslėpti ir neseperuoti. Nenaudoju metodo: „mes pasitarėm ir aš nusprendžiau“ (K4);

		- susirinkimų metu visada pateikiu visą naujausią informaciją, susijusią su KAVB veikla. Esant poreikiui kartu ieškome idėjų, sprendimų (K5); - visuomet skatinau ir skatinu atvirą komunikaciją, dalinuosi informacija ir kt. (K6); - taip, su kolegomis kalbamės apie naujas gautas žinias, pirmiausiai su tais, kam jos aktualios. Klausiu, ką sužinojo iš mokymų, ką galime prisitaikyti. Pasakoju savas žinias, perteikiu patirtį (K7).
12.	Sistemiškas žmogiškųjų išteklių vystymas.	- taip, organizuojama pakankamai mokymų aktualių darbuotojams (K1); - žmogiškųjų išteklių vystymo procesas vyksta, suteikiama galimybių mokytis, kelti kvalifikaciją, siekiant bendrų bibliotekos tikslų (K2); - žmogiškųjų išteklių procesas KAVB organizuojamas pakankamai gerai, jis yra sistemingas, ypač pastaruosius kelerius metus, kai buvo įkurtas metodininko profesinei kvalifikacijai etatas (K3); - žmogiškųjų išteklių vystymas yra planuojamas iš anksto, siekiant užtikrinti tolygų mokymosi procesą. Aiškinamasi mokymų temų aktualumas ir poreikis (K5); - manau, sistemiškas, nuolat aiškinamasi žmogiškųjų išteklių poreikiai, kvalifikacijos kėlimo poreikiai ir t.t. (K7).
13.	Nesistemiškas žmogiškųjų išteklių vystymas.	- jau yra padaryta pradžia šioje srityje <...> Bandoma išsiaiškinti poreikį, skyriuose daromos apklausos, kokių kompetencijų trūksta. Reikia pripažinti, nemažai darbuotojų yra kėlusios kvalifikaciją įvairiuose seminaruose ir kursuose (K4); - yra siekiama sukurti „žmogiškųjų išteklių vystymo“ sistemą (K6).
14.	Žmogiškųjų išteklių vystymo proceso trūkumai.	- trūksta finansinių galimybių (K2); - trūksta siauresnės specializacijos mokymų (K3); - didžiausias trūkumas yra objektyvus - projektinis mokymų

		<i>finansavimas. Tai sudaro sunkumus siekiant užtikrinti mokymų tolygumą ir tęstinumą (K5);</i> - <i>mokymai turėtų būti labiau specializuoti, labiau pritaikyti konkrečioms veikloms, testiniai (K6);</i> - <i>reikėtų aiškesnės vadybos sistemos, personalo darbuotojo, vykdančio ir atrankas ir kt. procesus, susijusius su problemų sprendimu, išteklių paskirstymu, informacijos perdavimu/kaupimu (K7).</i>
15.	Žmogiškųjų išteklių vystymo proceso tobulinimas.	- <i>kiek leidžia galimybės konsultuoju diegiant inovacijas (K1);</i> - <i>prisidedu organizuodama skyriaus veiklą (K2);</i> - <i>aš galiu savo darbuotojus raginti mokytis dalyvaujant įvairiuose profesinio ugdymo renginiuose, sudaryti jiems sąlygas mokytis, skatinti mokytis savaiminiu būdu – savišvieta (K3);</i> - <i>sudarau sąlygas darbuotojams tobulėti, skatinu jų žingeidumą ir neapsiribojau skleidama dalykinės informacijos fragmentus. Dalinuosi žiniomis iš asmeninių pasitobulinimų ir patirties (K4);</i> - <i>dažniausiai prisidėti galiu skatinant darbuotojus tobulėti, sudarant skyriuje sąlygas norintiems mokytis, siūlyti mokymų temas ir poreikius (K5);</i> - <i>motyvuojau skyriaus darbuotojus, informuoju atsakingus už šią veiklą asmenis ir dir. pavaduotoją apie skyriaus darbuotojų poreikius, išsakau pageidavimus ir pan. (K6);</i> - <i>savo skyriaus ribose organizuoti, planuoti ir pan. (K7).</i>