

Vilniaus universitetas  
Komunikacijos fakultetas  
Informacijos ir komunikacijos katedra

Laura Juchnevič,  
dieninių magistrantūros studijų ryšių su visuomene programos studentė

**PERSONALO VALDYMAS  
BIBLIOTEKOS REPUTACIJOS VADYBOJE**

Magistro darbas

Vadovė:  
Doc. dr. Renata Matkevičienė

Vilnius, 2010

*Pildo magistro baigiamojo darbo autorius*

**Laura Juchnevič**

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

**Personalo valdymas bibliotekos reputacijos vadyboje**

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

**Role of Personnel Management in Library's Reputation Management**

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

**Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudoti kitose aukštosiose mokyklose.**

\_\_\_\_\_  
(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

**Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.**

\_\_\_\_\_  
(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

*Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas*

**Magistro baigiamąjį darbą ginti** \_\_\_\_\_

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

\_\_\_\_\_  
(data) (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

*Pildo instituto, kuriojančio studijų programą, reikalų tvarkytoja*

**Magistro baigiamasis darbas įregistruotas**

\_\_\_\_\_  
(instituto, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

\_\_\_\_\_  
(data) (instituto reikalų tvarkytojos parašas)

*Pildo instituto, kuriojančio studijų programą, vadovas*

**Recenzentu skiriu** \_\_\_\_\_

(recenzento vardas, pavardė)

\_\_\_\_\_  
(data) (instituto vadovo parašas)

*Pildo recenzentas*

**Darbą recenzuoti gavau.** \_\_\_\_\_

(data) (recenzento parašas)

**Juchnevič, Laura.**

Ju-19. Personalo valdymas bibliotekos reputacijos vadyboje = Role of Personnel Management in Library's Reputation Management : magistro baigiamasis darbas / Laura Juchnevič; mokslinė vadovė doc. dr. Renata Matkevičienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. - 70 p. : lent., pav. – Mašinr. – Bibliogr.: p. 67-70.

UDK 021

**Raktiniai žodžiai:** *reputacijos vadyba, bibliotekos reputacijos vadyba, personalo valdymas, bibliotekos personalas, darbuotojų motyvavimas, intelektinis kapitalas, organizacijos vidinė komunikacija.*

**Keywords:** *reputation management, reputation management of library, personnel management, personnel in library, motivation of employee, intellectual capital, organizations internal communication.*

Magistro darbe dėmesys skiriamas personalo valdymo dėmeniui bibliotekos reputacijos vadyboje. Ši tema *aktuali*, nes biblioteka, kuri planuoja ir organizuoja personalo valdymą, rūpinasi darbuotojų motyvavimu, intelektinio kapitalo vadyba, parenka tinkamas vidinės komunikacijos priemones, gali teisinga linkme valdyti ir bibliotekos reputaciją.

Magistro *darbo objektas* – personalo valdymas bibliotekos reputacijos vadyboje. *Darbo tikslas* – ištirti personalo valdymą bibliotekos reputacijos vadyboje. Išsikelti *uždaviniai*: išsiaiškinti organizacijos reputacijos vadybos pagrindinius aspektus; išanalizuoti organizacijos personalo valdymo elementus; įvertinti personalo valdymo ir bibliotekos reputacijos vadybos sąsajas; Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų pavyzdžiu, įvertinti ir prognozuoti kaip personalo valdymas daro įtaką reputacijos vadyboje; išanalizuoti personalo valdymo pritaikomumą gerinant reputacijos vadybą kitose bibliotekose.

Naudojant dokumentų, dokumentinių šaltinių analizę, dedukcinį ir indukcinį metodus, nustatyta, kad organizacija, kuri rūpinasi reputacijos vadyba, apimančią tokius dėmenis kaip personalo valdymas, komunikacinės sistemos, teikiamos paslaugos, organizacijos strategija, marketingas, finansai ir kt., turi taip komunikuoti su darbuotojais, kad tai darytų įtaką ir išorinei komunikacijai, pvz., parinkti komunikacijos priemones, kurios darbuotojų motyvavimo elemento pagalba padėtų suinteresuotiesiems susidaryti teigiamus bibliotekos įvaizdžius. Taip pat įvertinta, kaip galima susieti reputacijos vadybą ir personalo valdymą. Tai abipusis veikimas, kai kuriant

reputacijos vadybos strategiją, naudojant paruoštą komunikacijos su darbuotojais planą, įtraukiami darbuotojai į visą vykdomą veiklą.

Atliktas Delphi tyrimas „Personalo valdymo Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų reputacijos vadyboje“ leidžia daryti prielaidas, kad bibliotekose įmanoma kurti reputacijos vadybos strategijas, įtraukiant personalo valdymo elementus. Tirtos Lietuvos apskričių viešosios bibliotekos turi tinkamą bazę, yra pavyzdys kitoms bibliotekoms, kaip galima pasirūpinti savo reputacija, išnaudojant neapčiuopiamą išteklių – personalą. Svarbiausia, norint suvaldyti bibliotekos reputaciją – gera paslauga, kurias teikia profesionalūs, kvalifikuoti specialistai.

Išanalizuotas personalo valdymo pritaikomumas gerinant ar kuriant reputacijos vadybą kitose bibliotekose. Vieno atvejo analizei pasirinkta Lietuvos aklujų biblioteka, kuri išsiskiria savo vartotojais ir darbuotojais. Išanalizavus bibliotekos darbuotojų požiūrį į bibliotekos vidinę komunikaciją, naudojamas vidinės komunikacijos priemonės personalo valdyme, pateikiama Lietuvos aklujų bibliotekos personalo valdymo reputacijos vadyboje schema ir aptariamos reputacijos formavimo personalo valdymo pagalba klausimas. Nustatyta, kad naudojant personalo valdymo elementus, parenkant tinkamas komunikacijos priemones, galima kurti ir valdyti bibliotekos reputaciją ir kitose bibliotekose.

# TURINYS

ĮVADAS .....	6
I. REPUTACIJA IR PERSONALAS – BIBLIOTEKOS NEIŠMATUOJAMIEJI IŠTEKLIAI .....	9
1.1. Reputacijos vadyba bibliotekoje – valdymas ir planavimas .....	10
1.1.1. Išorinės komunikacijos įtaka bibliotekos suinteresuotiesiems .....	16
1.1.2. Vidinė komunikacija ir jos priemonių pritaikymas personalo valdyje .....	17
1.2. Personalo valdymo dėmuo bibliotekos reputacijos vadyboje .....	20
1.2.1. Išorinės komunikacijos įtaka bibliotekos suinteresuotiesiems .....	21
1.2.1.1. Naujų galimybių skatinti bibliotekos personalą paieška – motyvavimas .....	24
1.2.1.2. Intelektinio kapitalo vadyba – organizacijos žinių bazės stiprinimas .....	27
II. PERSONALO VALDYMAS LIETUVOS APSKRIČIŲ VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ REPUTACIJOS VADYBOJE .....	31
2.1. Tyrimo metodika .....	32
2.2. Pirmojo tyrimo etapo rezultatų analizė .....	35
2.2.1. Reputacijos vadyba bibliotekos veikloje .....	35
2.2.2. Personalo valdymas ir komunikacija bibliotekos reputacijos vadyboje .....	37
2.2.3. Personalo valdymo bibliotekos reputacijos vadyboje ateities prognozės .....	39
2.3. Antrojo tyrimo etapo rezultatų analizė .....	40
2.3.1. Personalo valdymo elementų bibliotekos komunikacijoje ir reputacijos vadyboje reitingas .....	41
2.3.2. Bibliotekos reputacijos vadybos strategijų kūrimo poreikis ir kryptys ateityje .....	46
2.4. Delphi tyrimo rezultatų ataskaita: tyrimo apibendrinimas .....	49
III. PERSONALO VALDYMO REPUTACIJOS VADYBOJE PRITAIKOMUMAS LIETUVOS AKLŲJŲ BIBLIOTEKOJE: ATVEJO ANALIZĖ .....	52
3.1. Lietuvos aklių bibliotekos personalo valdymo dėmuo ir komunikacija reputacijos vadyboje .....	53
3.2. Lietuvos aklių bibliotekos personalo valdymo reputacijos vadyboje schema .....	58
3.3. Lietuvos aklių bibliotekos reputacijos formavimas personalo valdymo pagalba .....	60
IŠVADOS IR SIŪLYMAI .....	63
Summary .....	66
Bibliografinių nuorodų sąrašas .....	68
Priedai .....	71
1 priedas. <i>Atrinktų ekspertų sąrašas</i> .....	71
2 priedas. <i>Pirmojo etapo klausimynas</i> .....	72
3 priedas. <i>Antrojo etapo klausimynas</i> .....	76
4 priedas. <i>Darbuotojų apklausos lapas</i> .....	80

## IVADAS

Vis dažniau kalbama apie tai, jog organizacijos turi rūpintis savo reputacija, ją palaikyti. Tai tiesiausias kelias išsilaikyti nuolat kintančioje visuomenėje, sudominti savo paslaugomis ar produktais jau esamus ar potencialius vartotojus, kelti suinteresuotųjų pasitikėjimą.

Šiame darbe dėmesys skiriamas valstybinėms įstaigoms – bibliotekoms. Privačios įmonės dažnai ir daug kalba apie reputaciją, tačiau tuo turėtų rūpintis ir biudžetinės įstaigos. Bibliotekos visuomenėje atlieka svarbų vaidmenį – Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatyme biblioteka įvardijama kaip kultūros, švietimo ir informacijos įstaiga, kurioje renkami, tvarkomi, saugomi spaudiniai ir kiti dokumentai, sisteminamos ir platinamos juose užfiksuotos žinios pažinimo, bendravimo, žmonių sukauptų žinių išsaugojimo, ugdymo ir rekreacijos tikslams [29]. Atlikdamos svarbų vaidmenį visuomenėje, bibliotekos turi atkreipti dėmesį į neišmatuojamą savo išteklių – reputaciją.

Reputacijos formavimas yra ne projektas su pradžia ir pabaiga, o nuolatinis procesas, todėl nuolat reikia peržiūrėti tikslus, organizacijos užduotis, personalo ir kitų veiksmų valdymo galimybes. Vienas iš organizacijos reputacijos vadybos dėmenų - personalo valdymas. Darbuotojai svarbūs kaip bibliotekos vieni iš suinteresuotųjų, su kuriais nuolat turi būti palaikomi ryšiai, tinkamai komunikuojama. Personalas turi didelę įtaką bibliotekos reputacijai. Tai – svarbus šaltinis, kuris turi įtakos bibliotekos įvaizdžiui ir visuomenės nuomonei. Gerai suvaldytas personalas padeda valdyti ir bibliotekos reputaciją.

Magistro darbo *tema* – Personalas valdymas bibliotekos reputacijos vadyboje. Šiame darbe dėmesys skiriamas tokiam personalo valdymui, kuris padeda bibliotekos reputacijos vadybai. Taigi ši tema *aktuali*, nes biblioteka, kuri planuoja ir organizuoja personalo valdymą, rūpinasi darbuotojų motyvavimu, intelektinio kapitalo vadyba, parenka tinkamas vidinės komunikacijos priemones, gali teisinga linkme valdyti ir bibliotekos reputaciją.

Temos *problema* susiklostė dėl kelių priežasčių: šiuo metu dažnai kalbama apie reputacijos vadybos poreikį organizacijose. Bibliotekos, kaip ir kitos įstaigos, turi rūpintis šiuo neapčiuopiamu ištekliu, kurti specialias strategijas, planuoti veiklą, kelti tikslus ir uždavinius. Kai kurios reputacijos valdymo užuomazgos bibliotekų strateginiuose planuose yra: kalbama apie bibliotekos žinomumą, visuomenės ir bibliotekos vartotojų palankumo svarbą. Nors personalo valdymu bibliotekos rūpinasi ir turi tokį poreikį, tačiau tai nesusiejama su reputacijos vadyba. Yra nuomonių, kad bibliotekos personalas daro įtaką bibliotekos suinteresuotųjų sudaromiems įvaizdžiams, kurie ir sudaro organizacijos reputaciją visuomenėje.

Kadangi analizuojama tema verslo organizacijoms, kurioms reputacijos vadyba tapo svarbi XX a., stiprėjant konkurenciniams ir kt. veiksniams, o viešosiose organizacijose šis terminas nėra

dažnai minimas, *istoriografija* nėra gili. Analizuojant surinktus šaltinius, susidurta su problema: daugelyje kalbama apie reputacijos ir personalo valdymo svarbą, atliekami tyrimai šiomis temomis, tačiau nesujungiami į vieną, nekeliama viena problema. Daugiausiai apie reputacijos vadybą rašoma šaltiniuose, skirtuose verslo organizacijoms, atliekami tyrimai specialia metodika, įvertinančia organizacijos reputaciją. Bibliotekose tokie tyrimai nėra atlikti, nors šiuo metu atliekami tyrimai, skirti įvertinti bibliotekos įvaizdžio formavimo klausimams. Dažniausiai tai bibliotekos vartotojų, lankytojų, visuomenės apklausos. Kalbama apie poreikį valdyti bibliotekos personalą: aptariami, tiriami darbuotojų motyvavimo būdai. Ypač šiuo metu aktualus bibliotekos žinių/informacijos/intelektinio kapitalo valdymo klausimas. Tyrimų, analizuojančių personalo valdymo kaip reputacijos vadybos dėmens bibliotekose, neteko aptikti Lietuvos ir užsienio šaltiniuose. Kadangi nėra šaltinių, kuriuose būtų analizuojamas personalo valdymas bibliotekos reputacijos vadyboje – ši tema yra *nauja*.

Magistro darbo *objektas* yra personalo valdymas bibliotekos reputacijos vadyboje.

*Tikslas* – ištirti personalo valdymą bibliotekos reputacijos vadyboje.

*Tyrimo uždaviniai:*

1. Išsiaiškinti organizacijos reputacijos vadybos pagrindinius aspektus;
2. Išanalizuoti organizacijos personalo valdymo elementus;
3. Įvertinti personalo valdymo ir bibliotekos reputacijos vadybos sąsajas;
4. Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų pavyzdžiu, įvertinti ir prognozuoti, kaip personalo valdymas daro įtaką reputacijos vadyboje;
5. Išanalizuoti personalo valdymo pritaikomumą gerinant reputacijos vadybą kitose bibliotekose.

Iškelta tyrimo *hipotezė* – personalo valdymas reputacijos vadyboje yra svarbus dėmuo, kuris ypač išryškės ateityje, kai bibliotekos pradės kurti savo reputacijos vadybos strategijas.

Darbe naudoti teoriniai ir empiriniai *metodai*: dokumentų, dokumentinių šaltinių analizė, dedukcija, indukcija; tyrimui „Personalo valdymas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų reputacijos vadyboje“ – ekspertų vertinimo metodas – Delphi metodas. Tyrimas susidėjo iš kelių etapų, kurių metu buvo analizuota medžiaga, pateikiami klausimynai ekspertams, bandoma priesti prie vieningos nuomonės. Ekspertai ne tik vertino dabartinę situaciją, tačiau pateikė ir savo prognozes analizuojama tema. Pateikus teorinės ir tyrimo medžiagos analizę, trečioje magistro darbo dalyje, aptariamas temos pritaikomumo klausimas, atlikta atvejo analizė, naudojamosi anketinės apklausos metodu.

*Struktūra*: magistro darbas sudarytas iš įvado, trijų skyrių ir išvadų. Pirmajame išanalizuotos personalo valdymo ir reputacijos vadybos sąsajos, apibūdinti abu organizacijos neapčiuopiamieji ištekliai, nurodoma personalo valdymo vieta bibliotekos reputacijos vadyboje, akcentuojama

komunikacijos svarba. Antroje dalyje, pasitelkus Delphi tyrimo metodą, įvertinta, kaip personalo valdymas daro įtaką reputacijos vadybai Lietuvos apskričių viešosiose bibliotekose, prognozuojama, į ką bus kreipiamas dėmesys ateityje. Naudojant atvejo analizę, trečiajame skyriuje išanalizuotas personalo valdymo pritaikomumas Lietuvos aklujų bibliotekoje gerinant reputacijos vadybą. Išvadose pateikiami apibendrinimai ir siūlymai.

*Literatūra:* naudoti lietuvių ir užsienio autorių darbai, tyrimai. Medžiagos ieškota užsienio enciklopedijų ir straipsnių duomenų bazėse. Daug naudingos informacijos rasta personalo valdymo, ryšių su visuomene vadovuose. Taip pat domėtasi šaltiniais, tyrimais, kuriuose apžvelgiamas bibliotekų personalo valdymo klausimas. Tiek tiriant personalo valdymą, tiek ir bibliotekos reputacijos vadybą, susidurta su sąvokų interpretavimo problema – verslui skirti vadovai ne visuomet pritaikomi viešajam sektoriui, todėl surinktą medžiagą reikėjo vertinti kritiškai, atrinkti aspektus, tinkančius analizuojant biudžetines įstaigas.

*Teorinė darbo reikšmė* – nustatomos naujos personalo valdymo reputacijos vadyboje sąsajos, nurodoma komunikacijos svarba šiuose procesuose. Teoriškai išanalizuota medžiaga gali padėti planuoti organizacijos reputacijos strategiją, daugiau dėmesio skirti personalo motyvavimui, intelektinio kapitalo valdymui, ieškoti naujų vidinės komunikacijos priemonių. *Praktinė reikšmė* – tyrimo metu ne tik teoriškai išanalizuota medžiaga, bet atlikus Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų tyrimą, parodoma reali situacija ir numatomos ateities tendencijos ir, tyrimo rezultatų pagrindu, bandoma praktiškai pritaikyti naujas žinias. Toks praktinis taikymas galimas ir kitose bibliotekose ar organizacijose.



## I. REPUTACIJA IR PERSONALAS – BIBLIOTEKOS NEIŠMATUOJAMIEJI IŠTEKLIAI

Organizacijos turimus išteklius galima suskirstyti į tokius, kuriuos įmanoma „apčiuopti“, suskaičiuoti, išmatuoti, pvz., finansai, turimas materialus inventorius, ir tokius, kurie yra neišmatuojami. Ypač dažnai kalbama apie neapčiuopiamą organizacijos turtą – *reputaciją*. Poreikį domėtis ir valdyti reputaciją, galima sieti su neapčiuopiamųjų išteklių reikšmės didėjimu, su paslaugų sektoriaus plėtra. Bibliotekos, negalėdamos pasiūlyti savo esamiems ar potencialiems vartotojams apčiuopiamų prekių, o tik savo paslaugas, pirmiausia pasiūlo savo reputaciją. Ugnė Rutkauskienė pastebi, kad „*sudėtingos ekonomikos laikotarpiu bibliotekoms neišvengiamai tampa būtina ryžtingai kovoti dėl finansavimo. Šiose „dalybose“ labai svarbu turėti aiškius ir nenuginčijamus argumentus, liudijančius bibliotekų vertę gyventojams*“ [46]. Bibliotekos atlieka svarbų vaidmenį visuomenėje, todėl jos turi rūpintis ir savo reputacija.

Reputacija gali būti *teigiama, neigiama, stipriai įsitvirtinusi suinteresuotųjų sąmonėje arba ne*, tačiau nėra organizacijos, kuri neturėtų vienokios ar kitokios reputacijos tarp savo auditorijų [45; 52], taip pat individas kasdien susiduria su vis daugiau organizacijų, kurias savo sąmonėje skirsto į geras, blogas ir nepažįstamas. Jis detaliai neanalizuoja situacijos kiekvieną kartą prieš priimdamas sprendimą: neretai vadovaujamas iš anksto susidarytu įvaizdžiu ar įmonės reputacija. *Tikimasi, kad pasąmonėje gerų organizacijų grupei priskirtos įmonės elgsis nepažeidžiamos interesų; nepažįstamos organizacijos vertinamos įtariai ir atsargiai* [30; 36; 53]. Taigi organizacija, turinti teigiamą reputaciją, užsitikrina didesnę suinteresuotųjų palankumą.

Reputacija - neapčiuopiamas išteklius - turi rūpėti visoms organizacijoms, nepriklausomai nuo jų statuso. Organizacija, apimanti daugybę funkcijų visuomenėje ir gaunanti finansavimą iš valstybės, tokia kaip biblioteka, turi rūpintis savo reputacija, jos gerinimu ar išlaikymu. Gera reputacija iš niekur neatsiranda. *Organizacijos reputacija yra vadovavimo ir kultivavimo produktas* [38; 46]. Reputaciją reikia „prižiūrėti“, sugebėti valdyti, pastebėti trūkumus ir didinti privalumus.

Organizacijos *personalui* skiriamas taip pat didelis dėmesys. Pats organizacijos turtas – žmonės – yra išmatuojamas tokiais rodikliais kaip kiekis, amžius, išsilavinimas ir pan., tačiau to, ką tie žmonės duoda organizacijai, pvz., žinias, kurių išmatuoti neįmanoma, tačiau valdyti būtina. Taigi, organizacijos personalas, jo turimos žinios ir įnašas gali būti vertinamas kaip neapčiuopiamas organizacijos išteklius. „*Mūsų bibliotekininkų darbas – padėti rasti atsakymus. Ir būtent tai yra bibliotekos paslaugų „pridėtinė vertė“*.[42] Taigi bibliotekai pridėtinės vertės suteikia darbuotojai – profesionalūs bibliotekininkai ar informacijos specialistai, turintys tinkamą kvalifikaciją, tobulinantys ir besidalinantys savo žiniomis. Tai lemia, kad jie formuoja bibliotekos įvaizdį ir, tuo pačiu, reputaciją. „*Įsigalėjus naujoms technologijoms, kinta bibliotekininko profesijos statusas,*

*reikalavimai jam, atsiranda būtinybė dirbti naujai, atsižvelgiant į besikeičiančias veiklos sąlygas ir jų pobūdį“* [44]. Tai darbuotojai, stovintys arčiausiai vartotojo, visuomenės, daugiausiai daro įtaką požiūriui į bibliotekas, kuria pirmąjį vaizdą apie organizaciją.

Norint, kad darbuotojai sėkmingai kurtų bibliotekos reputaciją, reikia sistemingai valdyti jų turimas žinias, pritaikyti motyvavimą, personalo vystymą, pasitelkti vidinę komunikaciją.

Reputacijos vadyba, kaip ir kitos vadybos disciplinos, pasižymi tuo, kad ją reikia planuoti, organizuoti, vadovauti, koordinuoti ir kontroliuoti. Organizacijos strategiškai planuoja ir formuoja reputaciją.

Personalo valdymas – vienas iš organizacijos vadybos elementų, labai svarbus reputacijos vadybos aspektas, dėmuo. Organizacijos reputacijos vadyba ir personalo valdymas yra neatsiejami, nes nuo to, kaip valdomas personalas, priklauso, kaip bus suprantama ir vertinama organizacija.

### **1.1. Reputacijos vadyba bibliotekoje – valdymas ir planavimas**

*Organizacijos reputacijos* samprata dažnai siejama su firminiu ženklu, ryšiais su visuomene ar reklama. Tačiau šis apibūdinimas gali būti diskutuotinas, nes su šiomis sąvokomis gali būti siejamas ir organizacijos įvaizdis. Taigi santykis tarp įmonės reputacijos ir įvaizdžio nėra tiksliai apibrėžti. Todėl analizuojant organizacijos reputacijos sąvoką, būtina atkreipti dėmesį į tai, kad terminija šioje srityje dar nėra standartizuota [45; 53], egzistuoja keli požiūriai į organizacijos reputacijos ir įvaizdžio santykį. Išskiriami trys požiūriai, vertinant reputacijos ir įvaizdžio terminų sąsajas [9; 10]:

*Pirmasis požiūris:* organizacijos įvaizdžio ir reputacijos terminai yra tapatūs.

*Antrasis požiūris:* organizacijos įvaizdžio ir reputacijos koncepcijos yra visiškai skirtingos. Devintajame dešimtmetyje organizacijos reputacijos ir įvaizdžio terminai buvo pradėti tirti kaip atskiros koncepcijos, pabrėžiamos jų negatyvios tarpusavio asociacijos.

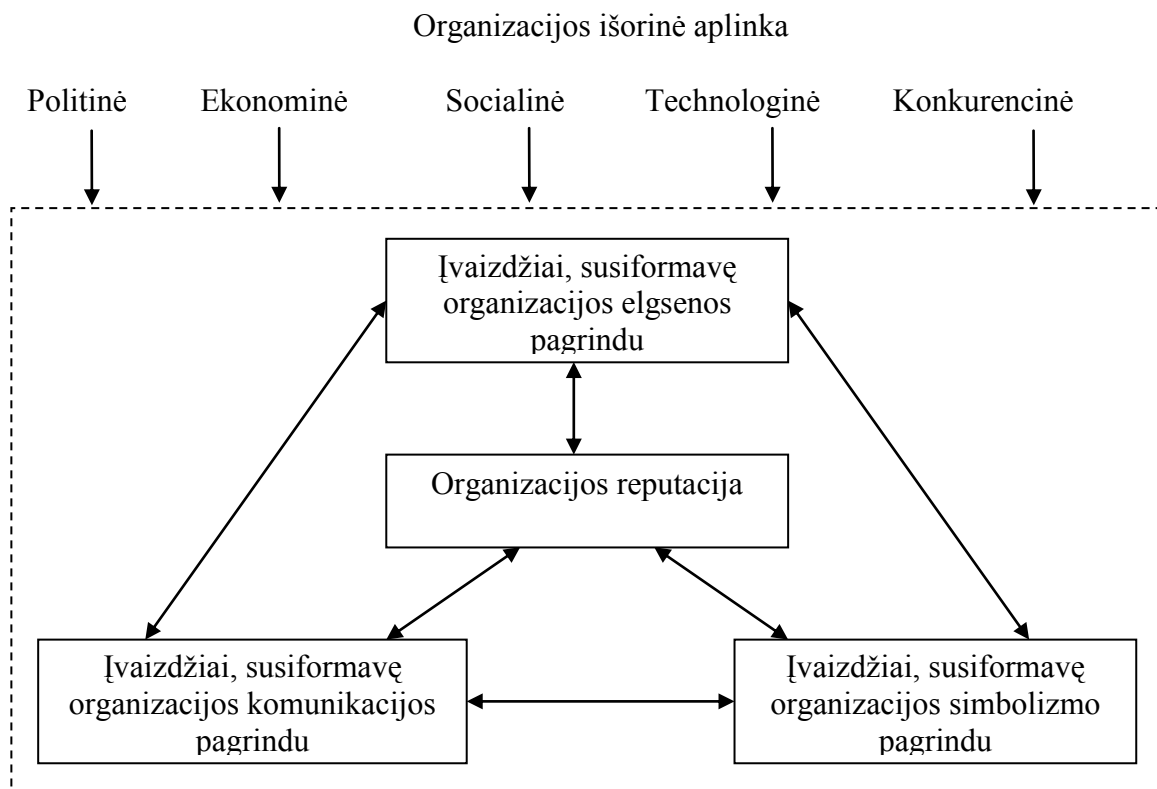
*Trečiasis požiūris:* organizacijos įvaizdžio ir reputacijos sąvokos kyla viena iš kitos. Šio požiūrio šalininkai yra skirstomi dar į dvi kryptis. *Pirmosios krypties* atstovai teigia, kad organizacijos reputacija yra tik viena iš organizacijos įvaizdžio kūrimo dimensijų, o *kitos krypties* atstovai parodo šiuos santykius kitu požiūriu - organizacijos reputacija yra veikiamą įvairių įvaizdžių, kuriuos turi organizacijos auditorijos. *Abiejų šių mokyklų atstovų* nuomone, organizacijos įvaizdžio ir reputacijos sąvokas reikia laikyti tarpusavyje susijusiomis. Šios sąsajos gali būti įvairios: organizacijos reputacija kildinama iš įvaizdžio arba atvirkščiai – reputacija įvardijama kaip įvaizdžio pagrindas.

Analizuojant bibliotekos reputacijos vadybą, bus laikomasi trečiojo požiūrio – įvaizdžio ir reputacijos sąvokos yra susijusios, papildo viena kitą ir nėra tapačios, nes yra įrodyta, kad egzistuoja

dinamiški santykiai tarp organizacijos reputacijos ir organizacijos įvaizdžio. Šiuos požiūrius galima būtų sujungti ir apibūdinti kaip *dvipusius santykius*.

Mokslininkai *Gotsi ir Wilsonas* pateikia tokį organizacijos įvaizdžio ir reputacijos santykių modelį, kuriame abu požiūriai apjungiami, sukuriant bendrą vaizdą, kaip sąveikauja reputacija ir įvaizdis organizacijoje (1 paveikslas. Organizacijos reputacijos ir įvaizdžio santykis, 11 p.) [9].

1 paveikslas. Organizacijos reputacijos ir įvaizdžio santykis [9]



Organizacijos reputacija veikia įvaizdžius, kuriuos susikūrė įvairios organizacijos auditorijos, o šie įvaizdžiai savo ruožtu turi daug įtakos ir organizacijos reputacijai [9]. Taigi reputacijai svarbi yra suinteresuotųjų įtaka.

Bibliotekos, kaip ir kitos organizacijos, turi įvairių suinteresuotųjų, kuriems yra svarbi organizacija, su kuria vienaip ar kitaip bendradarbiauja. Vertinama įstaigos reputacija, todėl reikia nuolat stebėti reakcijas, atsižvelgti į tai, kokią įtaką daro organizacijos veiksmai, kokiais būdais įmanoma užtikrinti suinteresuotųjų palankumą ar pritraukti naujų vartotojų, pavyzdžiui, skaitytojų, ir pan. Šiam tikslui pasiekti reikalinga tinkama komunikacija su auditorijomis, nuolatinis ryšių palaikymas.

Taigi *organizacijos reputacija* – per tam tikrą laiko periodą visuomenėje nusistovėjusi nuomonė apie organizaciją ir jos veiklos bei savybių vertinimas. Reputacija yra sunkiai pakeičiama,

o įvaizdį pakeisti yra sąlyginai lengviau. Jei įvaizdis yra momentinis išpūdis apie organizaciją, tai reputacija laikytina istorine ir kultūrine šio įvaizdžio dimensija. Kitaip sakant – įvaizdis negali būti sukurtas tuščioje vietoje arba melagingu pagrindu, nes įvaizdis yra reputacijos atspindys [13]. Taigi, svarbi gera reputacija, stiprus pagrindas, ant kurio galima vėliau formuoti ar keisti įvaizdį. Gera reputacija kelia pasitikėjimą organizacija, lemia jos populiarumą, skatina vartotojus naudotis siūlomomis paslaugomis ar prekėmis ir kt.

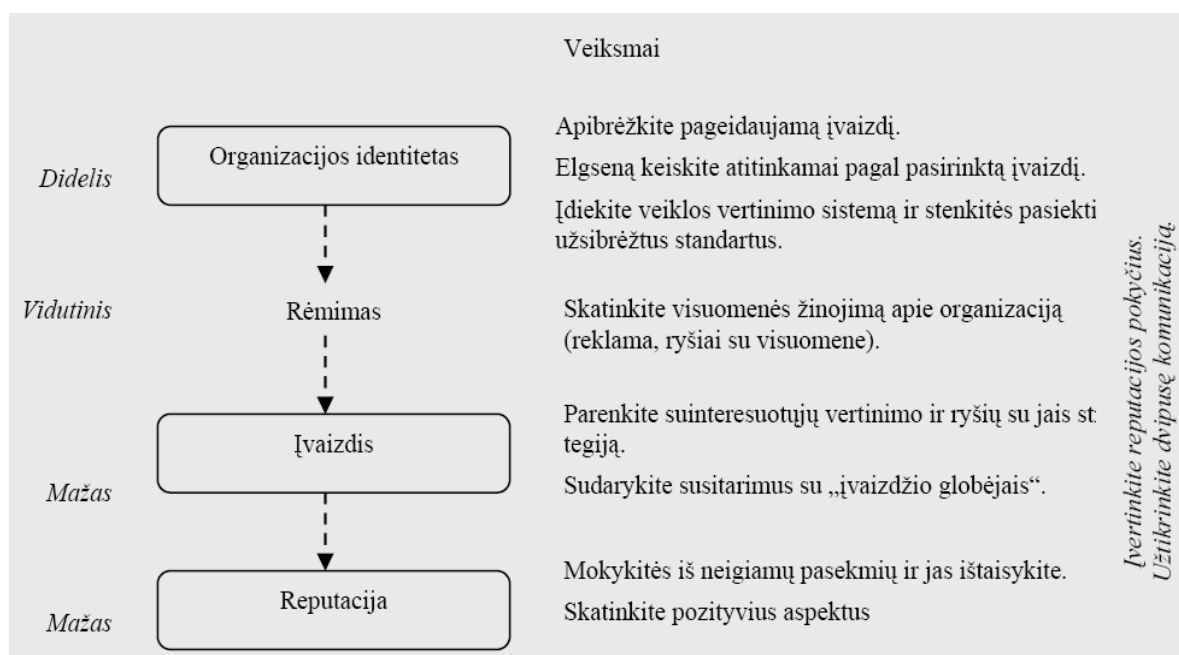
Organizacijos *reputacijos vadyba* yra būtina, strategiškai svarbi veikla, tačiau susiduriant su praktinėmis galimybėmis vadovauti šiam neapčiuopiamam ištekliui, atsiranda sunkumų. Iki šiol nėra sukurta išsami ir detalizuota reputacijos valdymo metodika. Tokių organizacijos reputacijos valdymo modelių stoką galima aiškinti ribotomis galimybėmis išmatuoti ir valdyti reputaciją.

Tai skatina investuoti į reputacijos valdymo sistemos sukūrimą, organizacijos tikslus, struktūrą, vertybes, galimybes ir gebėjimus atitinkančių metodų bei priemonių paiešką ir parinkimą. Reputacijos vadybos modeliai turėtų būti vertinami ne kaip instrukcijos, o kaip gairės ar rekomendacijos. Organizacijos gali pačios pasirinkti, kurie, jų nuomone, faktoriai lemia organizacijos reputaciją ir pritaikyti tinkamiausią metodą [10; 39].

Darbe pateikiami kelių mokslininkų modeliai, į kuriuos galima atkreipti dėmesį, analizuojant tinkamiausius metodus valdyti reputaciją bibliotekoje:

*A.Little* (1999) teigia, kad didžiausią įtaką savo reputacijai organizacija gali daryti identiteto srityje ir rėmimo veiksmais (2 paveikslas. Organizacijos veiksmai, darantys įtaką reputacijai, 12 p.) [53].

2 paveikslas. Organizacijos veiksmai, darantys įtaką reputacijai [53]



Modelio autorius pabrėžia, kad įmonės galimybės daryti įtaką jau susiformavusiai reputacijai ribotas. *Svarbiausi ir labiausiai pasiduodantys valdymui reputacijos valdymo elementai* – geri organizacijos veiklos rezultatai, grįsti stipriomis organizacinėmis vertybėmis. Vadovaudamasi šiame modelyje išdėstyta logika, siekdama daryti įtaką reputacijai, organizacija turi pradėti nuo vidinės analizės: savo vertybių, tikslų ir veiksmų.

Kitame – *E.Gray ir J.Balmer* – pristatome įmonės reputacijos valdymo modelyje siūloma vertinti ir išorinių veiksnių įtaką įmonės reputacijai. Reputacijos valdyme autoriai *akcentuoja įmonės identiteto ir komunikacijos svarbą*. Modelio autoriai organizacijos identiteto svarbiausiais veiksniais laiko strategiją, filosofiją, organizacijos kultūrą ir dizainą. Organizacijos komunikacija apima iš formalių ir neformalių organizacijos šaltinių sklaidžiama informacija suinteresuotųjų grupėms.

Tie patys autoriai teigia, kad įmonės reputacijos valdymas turėtų būti orientuotas į įvykių, kurie gali daryti įtaką įvaizdžiui, tikimybės mažinimą. Konkrečių metodikų autoriai nepateikia.

Šie keli organizacijos reputacijos valdymo modeliai puikiai atspindi ir kitus mokslininkų darbus reputacijos valdymo srityje. Siūlomi modeliai ir metodikos nėra pakankamai išsamūs ir detalizuoti. Organizacijai paliekama laisvė pačiai nuspręsti, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką jos reputacijai, pasirinkti tinkamiausius metodus, priemones, jų taikymo lauką ir intensyvumą. Taigi, organizacija turi pati būti suinteresuota kurti reputacijos valdymo sistemą.

Reputacijos formavimas yra procesas, kurio etapai formuojami ne mėnesiais, o metais. Reputacija remiasi tikslinės auditorijos supratimu apie organizaciją, kuris susijęs su žmogiškųjų vertybių sistema. Reputacijos formavimas nėra projektas su pradžia ir pabaiga, o nuolatinis procesas, todėl dažnai jis vadinamas *reputacijos valdymu* [20; 40; 45].

Organizacijos reputacijos vadybos poreikis atsirado dėl kelių veiksnių [53]:

- *Naujoji vartotojų demokratija* (termino autorius – *Trevor Morris*). Tai pasireiškia didesne vartotojų galia, jų išsilavinimo ir pajamų didėjimu, o kartu ir didesniais reikalavimais organizacijai: „*Įvaizdį reikia nuolatos atnaujinti ir palaikyti. Tai matome didelę patirtį bibliotekų veikloje turinčių šalių siekiuose keisti, transformuoti ir atnaujinti bibliotekos įvaizdį (Britain Launches..., 2006, 22). Šiam tikslui bibliotekininkai kūrybingai panaudoja šalies įvykius, asmenybes, galinčias turėti teigiamą įtaką bibliotekų veiklos populiarinimui.*“ [16]

- *Didesnė komunikacijos galia*. Tai sietina su informacinių technologijų plėtra, pavyzdžiui, galima interneto įtaka reputacijai: racionaliai ar emociškai grįstas neigiamas atsiliepimas ar kitokia negatyvi informacija gali pasklisti ir pasiekti tūkstančius suinteresuotųjų per labai trumpą laiko tarpą. Taip pat tai sietina su didesne darbuotojų įtaka organizacijos įvaizdžiui ir reputacijai tarp išorinių suinteresuotųjų ir didesniais reikalavimais organizacijų skaidrumui.

- *Didesnė darbuotojų įtaką* organizacijos įvaizdžiui išorinių suinteresuotųjų grupėse. Darbuotojai daro įtaką organizacijos reputacijai ne tik per savo tiesioginę veiklą, t.y. darbo metu atliekamas pareigas,

bet ir neformalioje aplinkoje, vertindami organizaciją ir kai kuriuos jos veiksmus bei elementus, atsiliepdami apie juos šeimos nariams, draugams, pažįstamiems ir pan. Dažnai visuomenė linkusi darbuotojais tikėti labiau nei oficialių organizacijos pranešimų metu išsakoma informacija. Apie darbuotojų įtaką organizacijos vertinimui, įvaizdžio ir reputacijos formavimui, taip pat galima surasti informacijos ir kituose šaltiniuose, pvz., Renata Matkevičienė straipsnyje [35] teigia: „*kad būtų sėkminga šiuolaikinės organizacijos įvaizdį formuojanti informacinė veikla, kad nenutrūktų ryšys su aplinka, būtų garantuojamas pastovus informacijos ir komunikacijos srautas, turi būti peržiūrimi ir pačios šiuolaikinės organizacijos darbo metodai. <...> Šiuolaikinėje organizacijoje kiekvienas darbuotojas daro įtaką institucijos vertinimui, jos veiklos suvokimui. Institucijos darbuotojas, kad ir kas jis būtų – direktorius, darbininkas, savininkas ar pan., – formuoja institucijos įvaizdį savo išvaizda, elgesiu, požiūriu į darbą.*”

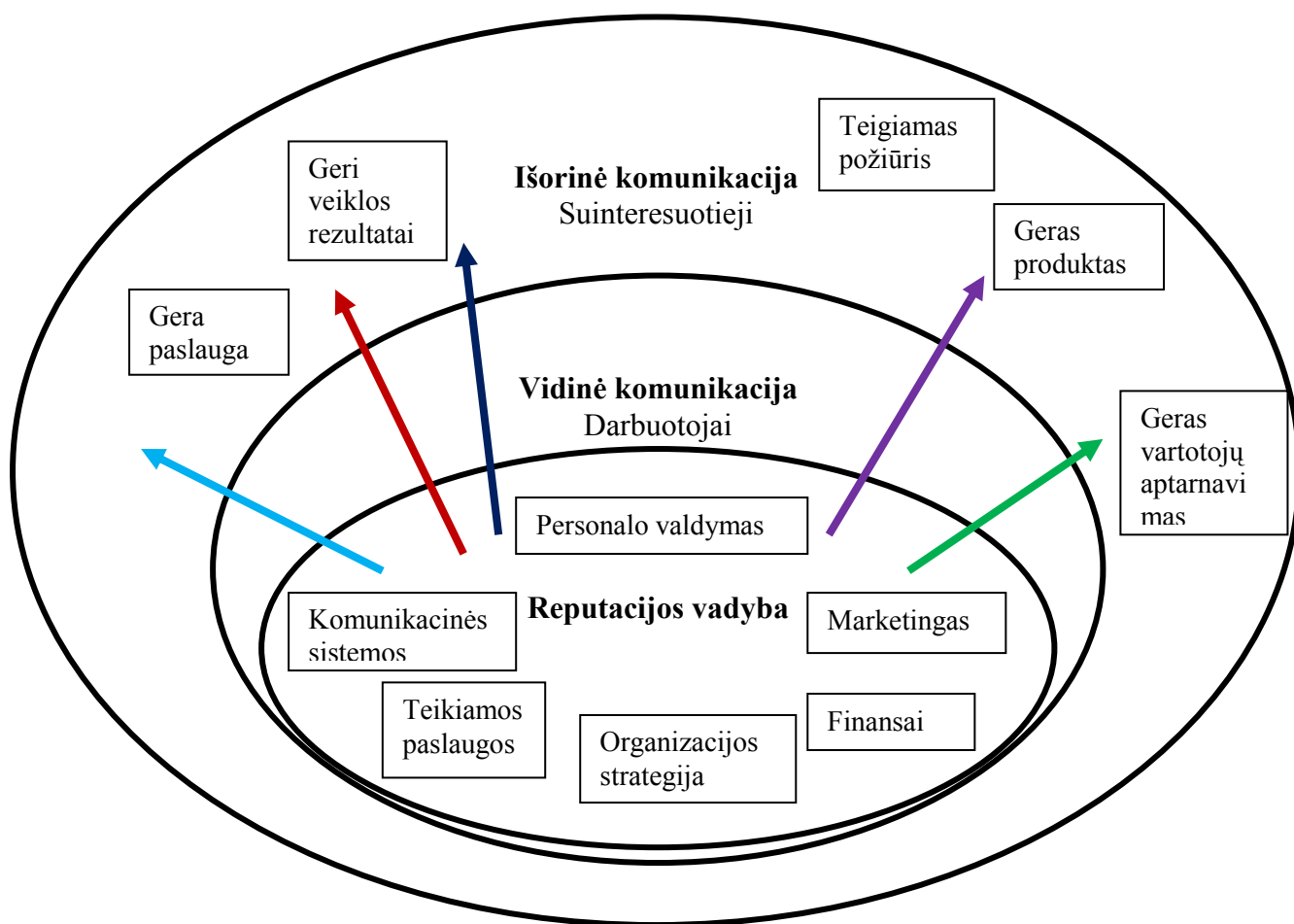
- *Didesni reikalavimai organizacijų skaidrumui.*

Visi aptarti organizacijos reputacijos vadybą skatinantys veiksniai yra tarpusavyje susiję, vienas kitam daro įtaką. Šiuolaikiška organizacija turi atkreipti dėmesį į šiuos veiksnius, norėdama išsilaikyti visuomenėje. Tai ypač svarbu pelno organizacijai, tačiau ir valstybinės biudžetinės įstaigos turi rūpintis įsitvirtinimu ir išsilaikymu nuolatos kintančioje aplinkoje.






Reputacijos vadyba turi būti susijusi su kitomis organizacijos funkcijomis – *personalo valdymu, komunikacinėmis sistemomis, marketingu, organizacijos strategija, finansais*. Visai organizacijai yra būtinas supratimas apie reputacijos formavimo svarbą ir tarpusavio paramą. Reputacijos valdymas tik tada bus efektyvus, jei jis bus integruotas į kitus organizacijos valdymo procesus. Tai reiškia, kad imantis reputacijos formavimo, turi būti peržiūrėti organizacijos vidiniai procesai ir jie atitinkamai papildomi arba pakeičiami [11].

Bibliotekos rūpinasi strateginiu veiklos planavimu, komunikacija su suinteresuotaisiais (skaitytojai, paslaugų vartotojai ir kt.) [19]. Tai galima vertinti kaip strateginį vidinės ir išorinės komunikacijos planavimą, stengiantis formuoti ar palaikyti bibliotekos reputaciją. Strateginis bibliotekos valdymas turi apimti tiek išorę, tiek vidų [61].

Apibendrinant, pateikiama bibliotekos reputacijos vadybos schema (3 paveikslas. Bibliotekos reputacijos vadybos schema, 15p.), kurioje atsispindi bibliotekos reputacijos vadybą veikiantys veiksniai, parodoma ryšių su visuomene, komunikacijos svarba, išskiriami komunikacijos tipai – išorinė ir vidinė – per kurią pasiekiami visi bibliotekos suinteresuotieji. Iš schemos matyti, jog bibliotekos reputacijos vadybą lemia daugelis organizacijos veiksnių. Tačiau visuomet reikia atsižvelgti į tuos aspektus, kuriuos galima lengviau suvaldyti, t.y., komunikuoti su suinteresuotaisiais, turint tinkamą planą ir strategiją, kainuoja pigiau nei taisyti jau padarytas klaidas, pvz., susijusias su finansiniais nuostoliais, kitomis krizinėmis situacijomis. Savalaikė ir tinkama komunikacija, padeda sudaryti teigiamą suinteresuotųjų nuomonę apie organizaciją.



#### KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖS

-  - Darbuotojų motyvavimas, kurio rezultatas – patenkinti darbuotojai ir kokybiška paslauga ar produktas.
-  - Intelektinio kapitalo vadyba, kurio rezultatas - patenkinti darbuotojai ir kokybiška paslauga ar produktas.
-  - Organizacijos strategijos viešinimas, įtraukiant darbuotojus į strategijos kūrimą ir pateikiant suinteresuotiesiems gerus veiklos rezultatus.
-  - Teikiama tiksli informacija apie organizaciją ir jos vykdomą veiklą, kuri pasiekia tiek darbuotojus, tiek ir suinteresuotuosius.
-  - Kitos komunikacijos priemonės.

Reputaciją reikia „prižiūrėti“, sugebėti valdyti, pastebėti trūkumus ir didinti privalumus. Vienas iš svarbiausių dalykų, norint vadovauti organizacijos reputacijai – sugebėjimas tinkamai komunikuoti su suinteresuotaisiais, organizacijos komunikacija turi atitikti organizacijos vertybes ir išsikeltus tikslus. Tai yra viena iš organizacijos vadybos funkcijų. Jei organizacija, pavyzdžiui, biblioteka, komunikuoja ne tai, kas ji iš tiesų yra, atsiranda nepasitenkinimas – vis tik vartotojai ir kiti suinteresuotieji sugeba išvelgti

tikrą bibliotekos veidą. Gali atsitikti taip, jog organizacijos reputacija ir tai, ką ji komunikuoja nesutampa arba suinteresuotieji tikisi iš organizacijos visai kito, nei realiai organizacija savo veikla gali pasiūlyti – atsiranda neatitikimų. Iš to kyla organizacijos reputacijos valdymo tikslai. Taigi pagrindinis *reputacijos valdymo tikslas* – mažinti tokius neatitikimus, pasirenkant ir pritaikant efektyviausias priemones finansiniu, laiko ir žmogiškųjų išteklių sąnaudų aspektais, tinkamai vykdant išorinę ir vidinę komunikaciją.

### **1.1.1. Išorinės komunikacijos įtaka bibliotekos suinteresuotiesiems**

*Išorinės komunikacijos pagalba perduodama informacija tarp organizacijos ir išorinės aplinkos. Tokia komunikacija vyksta reklamuojant, pateikiant užsakymus, keičiantis informacija, pateikiant duomenis ir ataskaitas apie metų veiklą kitoms organizacijoms, valdžios organams, formuojant visuomenės nuomonę, atsakant į piliečių laiškus (prašymus, skundus, pretenzijas ir kt.)* [3]. Ryšiai su visuomene šiuo atveju svarbūs dėl to, kad didelis dėmesys teikiamas visoms išorinėms bibliotekos suinteresuotiesiems asmenims [1].

Išorinė komunikacija yra labai svarbi valdant bibliotekos reputaciją, nes reikalingas sugebėjimas tinkamai komunikuoti su visomis interesų grupėmis, organizacijos komunikacija turi atitikti organizacijos vertybes ir išsikeltus tikslus. Išorinės komunikacijos pagalba, palaikomas kontaktas su organizacijos išorinėmis auditorijoms, teikiama jiems informacija, užsitikrinamas palankumas.

Bibliotekos komunikacija, nukreipta į išorę, turi paliesti svarbiausias auditorijas: skaitytojus, vartotojus, lankytojus, bendruomenės ar visuomenės narius ir kt. Biblioteka, neturėdama ką daugiau pasiūlyti, turi suteikti profesionalias paslaugas, nes pirmas ir pamatinis dalykas, kuris yra būtinas gerai reputacijai – *geras produktas, gera paslauga, geras klientų aptarnavimas* – tai, kas yra būtina tikslinei auditorijai, patenkina jos poreikius ir teikia tai, ko ji laukia.

Suinteresuotieji vertina organizacijos reputaciją - nuo to priklauso ar jie toliau naudosis organizacijos siūlomomis paslaugomis ar prekėmis. Bibliotekos šis aspektas itin svarbus, nes siūlydama jai būdingas paslaugas, ji turi atsižvelgti į vartotojų poreikius ir požiūrį į organizaciją. Nuo to gali priklausyti kaip sėkmingai ir ilgai biblioteka toliau gyvuos. Svarbu, kad bibliotekos vartotojas būtų patenkintas ta paslauga, kurią gauna [12].

Bibliotekų, kaip ir kitų organizacijų, suinteresuotųjų ratas gali būti platus. Suinteresuotieji gali būti: organizacijos vartotojai, visuomenė, žiniasklaida, partneriai [3; 50], taip pat ir lankytojai, bendruomenė ir kt. Ryšiai su suinteresuotaisiais vaidina svarbų vaidmenį formuojant įvaizdžius apie organizaciją, sudarant bendrą organizacijos reputaciją.

Bibliotekos vidinė ir išorinė komunikacija labai susijusi, bendrai veikia reputaciją. Juk bibliotekos darbuotojas gali būti taip pat ir bibliotekos bendruomenės narys, arba kaimynystėje gyvenantį žmogų



labiau domins bibliotekos vidinė komunikacija – per įvairius šaltinius gaunama informacija apie tai, kaip biblioteka rūpinasi savo darbuotojais ir pan. -, o ne išorinė komunikacija, orientuota į visus bibliotekos esamus ar potencialius vartotojus.

Taigi biblioteka tuomet sugebės suvaldyti savo reputaciją, t.y. įvaizdžius, kuriuos susidaro įvairūs suinteresuotieji, kai valdys tiek vidinę, tiek išorinę komunikaciją, bus kalbama apie tai, kokia organizacija iš tiesų yra.

### **1.1.2. Vidinė komunikacija ir jos priemonių pritaikymas personalo valdyme**

Išskiriant komunikaciją, reikalingą reputacijai valdyti ir palaikyti, svarbų vaidmenį atlieka vidinė komunikacija – bendravimas, ryšio palaikymas su savo darbuotojais, personalu. Jokie organizacijos ryšiai su tam tikromis visuomenės grupėmis nėra tokie svarbūs kaip ryšiai su pačios organizacijos darbuotojais. *Darbuotojų elgsena, požiūris į darbą iš esmės lemia organizacijos stabilumą, jos sėkmę* [3].

Nors pirminė vidinės komunikacijos funkcija yra suteikti galimybę vykdyti ir koordinuoti formalias užduotis [3], tačiau tai taip pat padeda palaikyti mažos bendruomenės jausmą, kai visi darbuotojai orientuojasi, kas vyksta organizacijoje, kokia linkme dirbama, kokių tikslų siekiama. Vidinė komunikacija organizacijoje taip pat gali būti suprantama kaip pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo. Vidiniais organizacijos kanalais užtikrinamas organizacijos funkcionavimo stabilumas [3].

Komunikacija viduje padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų. Teigiamų santykių su darbuotojais galima pasiekti, kai [3]:

1. Yra abipusis pasitikėjimas tarp darbuotojų ir organizacijos vadovų;
2. Laisvai sklinda tiksli ir objektyvi informacija;
3. Kiekvieną darbuotoją tenkina jo statusas organizacijoje bei saviraiškos galimybės;
4. Dirbama be ginčų;
5. Geros darbo sąlygos;
6. Organizaciją lydi sėkmė;
7. Optimistiškai žiūrima į ateitį.

Norint palaikyti tinkamą komunikaciją su darbuotojais, siekiant šių sąlygų, svarbu teikti darbuotojams aktualią informaciją apie organizacijos veiklą bei skatinti darbuotojus pareikšti savo nuomonę apie organizacijos veiklą. „*Kuo geriau darbuotojai informuojami, tuo mažesnė tikimybė, kad jie skleis klaidinamą ar kenkiančią bendrovei neteisingą informaciją*“ [59]. Pagrindinis vidinės komunikacijos tikslas – užtikrinti darbuotojus, kad jie žino organizacijos veikimo principus, vertybes, strategines veiklos kryptis. Visa tai darbuotojams leidžia labiau pasitikėti savimi kasdienėje veikloje, pernelyg nesureikšminti galimų asmeninių problemų, vadovautis komandinio darbo principais. Norint

efektyviai išnaudoti vidinę komunikaciją, reikia pasirinkti tinkamas komunikacijos priemones. Kiekvienoje organizacijoje, netgi ir mažiausioje, naudojami bent du komunikacijos su darbuotojais būdai: *žodinė komunikacija* ir *žinutės-pranešimai* [3].

Darbuotojams informacija dažniausiai skleidžiama naudojant šias priemonių grupes:

- *Vadybos priemonės* – darbo pasitarimuose, specialiuose susirinkimuose darbuotojams pateikiama informacija apie organizacijos naujienas, įvykius, aktualijas. Šios priemonės dažnai yra formalios. Svarstant svarbiausius organizacijos klausimus dažnai organizuojamos *konferencijos, darbuotojų susirinkimai*. Konferencijos paprastai rengiamos, kai norima informuoti darbuotojus apie naujas idėjas, išgirsti jų nuomonę bei pasiūlymus

- *Skelbimus, informacijos lentas* – jose pateikiama atitinkamai darbuotojų grupei aktualiausia informacija. Prie šios grupės galima būtų priskirti ir informacinius organizacijos *biuletinius*, didesnės apimties veiklos *ataskaitas*.

- *Vidaus žiniasklaidą*. Gana lengvai prieinamas ir pigus bendravimo su darbuotojais būdas – *naujienų laikraščiai*.

- *Elektroninę erdvę* – organizacijos vidaus informacinė sistema dažnai kuriama norint palengvinti ir supaprastinti keitimąsi įvairiausia informacija. Tai gali būti būsimų klientų užklausos arba virtualus pasitarimas su bendradarbiais. Dažniausiai naudojamas internetas arba intranetas. Internetas gali būti naudojamas kaip patogus vidinės komunikacijos būdas. Elektroninis paštas patogus dėl spartaus ir patikimo informacijos perdavimo. Elektroniniu paštu teikiama informacija darbuotojams, organizuojamos apklausos ir kt.

Organizacijose gali būti naudojamas ir intranetas – nuo išorinio pasaulio izoliuotas įmonės kompiuterių tinklas, kuriame duomenims rengti, saugoti ir skleisti pasitelkiama interneto technologija. Jame platinama informacija skiriama tik įmonės darbuotojams.

- *Renginius*.

Vidinė komunikacija itin artimai susijusi su kitomis vadybos sritimis, todėl daugeliu atvejų tai yra kartu su kitų sričių (personalo, finansų, administracijos, laisvalaikio) vadovais vykdomi projektai [58].

Vidinė komunikacija ir pasirinktos priemonė yra svarbi valdant bibliotekos personalą ir tuo pačiu gerinant ir palaikant bibliotekos reputaciją. Remiantis bibliotekos, kaip organizacijos, kultūros ypatumais, galima numanyti, kokie vidiniai komunikacijos būdai būtų veiksmingiausi. 2009 m. buvo atliktas Lietuvos bibliotekų organizacinės kultūros tyrimas. Nustatyta, jog bibliotekose vyrauja organizacijos kultūros tipai: *klano ir hierarchinis* [22].

Nors dažnai analizuojant žiniasklaidoje pateikiamus pranešimus, susidaro įspūdis apie prastas darbą sąlygas, personalo demotyvaciją, kitus neigiamus aspektus, tyrimas atskleidė kitokią situaciją – *bibliotekininkai yra lojalūs savo profesijai ir organizacijai*. Darbuotojai jaučiasi „kaip namie“, kur tvyro draugiška atmosfera, žmonės dalijasi ne tik profesine patirtimi, žiniomis, bet ir asmeniniais išgyvenimais.

Tokioje kultūroje būdingos *tradicijos bei įsipareigojimai, moralė ir ryšių glaudumas*. Darbuotojų bendravimas yra paremtas pasitikėjimu, atviru nuomonių išsakymu ir skatinimu dalyvauti įvairiuose projektuose ir/ar mokymuose. Statistiškai daugiausiai klano kultūra tirtose bibliotekose pasireiškia per vadovavimą pavaldiniams ir sėkmės kriterijus. Tai galima būtų paaiškinti, kaip vadovavimo stilių per *komandinį darbą, sutarimą ir aktyvų dalyvavimą* veikloje bei sėkme per lojalumo didinimą, rūpinimusi žmonėmis. Hierarchinės kultūros bruožai atsispindi per: pastovumo ir stabilumo siekimo, veiklos grindimo efektyvumu, kontrole ir sklandžiu darbu. Tokių kultūrų bibliotekų vadovai yra geri *koordinatoriai, siekiantys sustyguoti procesus, atsakomybes, nepražiūrėti terminų ir procedūrų*. Tokiose bibliotekose dirbantys darbuotojai *mėgsta tiksliai žinoti savo pareigas, teises ir atsakomybes* [22].

Atlikus tyrimą, apibūdinta *tipinė Lietuvos biblioteka: draugiška, šeimyninius santykius puoselėjanti organizacija, kurioje yra šiek tiek taisyklių, hierarchinės struktūros, kurios galva – mielas ir nuoširdus vadovas, visada pasiruošęs išklaudyti ir tuo pačiu galvojantis apie naujoves, inovacijas* [22]. Tokią organizaciją galima būtų apibūdinti kaip įstaigą, kurioje motyvas dirbti yra: maloni aplinka, žinių lobynas, puiki vieta realizuoti aktyviam darbuotojui. Į šiuos veiksnius reikia atsižvelgti, kuriant vidaus komunikacijos strategiją. Žmonės, kurie yra informuoti, su kuriais mokama bendrauti, kitaip pristato savo organizaciją, jaučiasi įvertinti.

Taigi vidinė komunikacija tampa vis svarbesnė, jos dėka pastebimai gerėja orientacija į vartotojus, o bibliotekos darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą savo darbu. Reguliarūs pokalbiai su visu bibliotekos kolektyvu suteikia darbuotojams galimybę iš pirmų lūpų išgirsti aktualią informaciją, taip pat pačiam dalyvauti valdyme teikiant siūlymus aktualiais bibliotekai klausimais. Vidinis bibliotekos puslapis ypatingai padeda keistis svarbia informacija: čia patalpinami įvairūs skelbimai apie bibliotekos renginius, darbuotojus, informacija apie rengiamus kursus, seminarus, konferencijas ir t.t. Šios priemonės dėka kiekvienas bibliotekos darbuotojas gali savo darbo vietoje nuolat susipažinti su tuo, kas vyksta bibliotekoje ir pats paskelbti aktualią informaciją.

Su vidine organizacijos komunikacija labai susijusi ir išorinė. 2009 m. buvo atliktas tyrimas, atskleidžiantis kaip patys profesionalai ir atsitiktinai parinkti visuomenės nariai „mato“ bibliotekininkus. Pasirodo, kad požiūris skiriasi [16], visuomenė vertina labiau teigiamai bibliotekininkus, nei patys darbuotojai savo kolegas. Gali būti, jog tam turi įtakos ir tai, ką biblioteka komunikuoja išorėje.

Kadangi vidinė komunikacija svarbi valdant bibliotekos reputaciją, o personalo valdymui ir bendravimui su juo neužtenka vien tik oficialių ir standartinių komunikacijos priemonių, šio skyriaus antrajame poskyryje bus aptartos galimybės per darbuotojų motyvavimą, intelektualio kapitalo (žinių) vadybą ir pasitelkus komunikaciją, išryškinti personalo valdymo dėmenį bibliotekos reputacijos vadyboje.

## 1.2. Personalo valdymo dėmuo bibliotekos reputacijos vadyboje

Vienas svarbiausių veiksnių, darančių įtaką bibliotekos reputacijai ir jos vadybai – personalas. Atsiranda poreikis personalą valdyti taip, kad tai padėtų bibliotekos reputacijai ir kitiems strateginiams planams įgyvendinti.

Bibliotekos vadovas, norėdamas kokybiškai vadovauti personalui, turi atkreipti dėmesį, kad bibliotekininkams ir informacijos specialistams nuolatos keliami aukšti reikalavimai, tarp jų visapusiškas išsilavinimas, kalbų mokėjimas, sugebėjimas komunikuoti, dirbti komandoje ir kt. „*Bibliotekininkai yra priversti visą gyvenimą mokytis, pavyzdžiui, naujovės, sparčiai išitvirtinusios bibliotekose, iš dalies sutrikdė vyresnių bibliotekininkų turėtas profesines žinias, įgūdžius ir kt. Tačiau bibliotekininkai išliko kūrybiški profesionalai, mokantys bendrauti su žmonėmis, įvertinti ir apibendrinti informaciją, pateikti kvalifikuotą sprendimą, nukreipti skaitytoją į naudingiausią šaltinį. Taip pat išlieka pareiga pritraukti naujus, potencialius skaitytojus, skatinti visuomenę skaityti, savo įtaiga ją pritraukti*“ [44]. Bibliotekos personalo valdymo tikslas galėtų būti – toks personalo valdymas, kad turimi neapčiuopiamieji ištekliai būtų naudingi organizacijai ir visuomenei, atitiktų lūkesčius.

Bibliotekos reputacijos vadyboje svarbų vaidmenį atlieka personalo valdymas – jei darbuotojas bus motyvuotas, patenkintas savo darbu – jis tai parodys, pasakys ir pan. kitiems. Taip, per darbuotojus, bus sudaroma gera bibliotekos reputacija visuomenėje.

Personalo valdymą kuruoja skyrių vadovai, personalo reikalų tvarkytojai, pavaduotojai, direktorius. Šie žmonės taip pat gali būti tie, kurie prisideda prie bibliotekos strateginių planų kūrimo, todėl turi būti atsižvelgiama į tai, kad bibliotekos personalas – vienas iš dėmenų valdant bibliotekos reputaciją ir įtraukti personalo valdymo modelį, strategiją į bendrus planus, projektus ir kt. Norint pasiekti užsibrėžtų tikslų, *personalo valdymas turėtų būti orientuojamas į:*

- *Personalo vystymą.* Tai ne tik pastovus, sisteminis personalo mokymas, tai ir kvalifikacijos tobulinimas, atsižvelgimas į asmenines darbuotojų perspektyvas ir kt. Šis veiksnys susijęs su personalo motyvavimu.
- *Personalo motyvaciją.* Motyvavimas turi būti veikimas kartu, jokių būdu ne prieš. Labai svarbu pagarba vienas kitam. Vadovui tai reiškia surasti tinkamą pokalbio su darbuotoju formą, kurio metu būtų galima nustatyti abipusius tikslus ir norus. Taip kartu su visais darbuotojais vystomi nauji tikslai.
- *Darbuotojų intelektualinio kapitalo vadyba.* Darbuotojų turimos žinios, profesionalumas yra vertingi bibliotekos turimi ištekliai, nes padeda vartotojams suteikti tokias paslaugas, kurios bus vertinamos ir naudingos.
- *Vidinės komunikacijos palaikymas, priemonių naudojimas.* Nuolatinis vidinės informacijos palaikymas, padeda sutvirtinti darbuotojų santykius, dalintis turimomis žiniomis, išugdo komandinį jausmą. Vidinė komunikacija padeda apjungti svarbiausius elementus, į kuriuose reikia orientotis,

siekiant užsibrėžtų tikslų. Be vidinės komunikacijos nebus įmanoma tinkamai motyvuoti personalo, jį vystyti, vadovauti darbuotojų intelektiniam kapitalui, o tuo pačiu ir išorinė komunikacija nebus efektyvi, nes darbuotojai sukurs tam tikrus įvaizdžius suinteresuotiesiems, kurie gali neatitikti organizacijos skleidžiamos informacijos apie save.

Taigi bibliotekos reputacija valdoma tuomet, kai nuosekliai valdomas bibliotekos personalas, ieškoma būdų, kaip per turimus darbuotojus, jų žinias, komunikuoti su savo tikslinėmis auditorijomis, joms suteikti tai, ko jie tikisi iš organizacijos. Svarbiausia, kokius įvaizdžius susikuria bibliotekos suinteresuotieji, kaip tai daro įtaką reputacijai.

Šiame skyriuje aptartos galimybės per darbuotojų motyvavimą, vystymą, intelektinio kapitalo vadybą, pasitelkus vidinės komunikacijos priemones, t.y per personalo vadybą, vadovauti bibliotekos reputacijai.

Šie keli personalo valdymo elementai pasirinkti dėl kelių priežasčių:

1. vidinė komunikacija susijusi su personalo motyvavimu – komunikuojant su darbuotojais, galima juos motyvuoti arba rasti kitų būdų paskatinti. Svarbus yra tiesioginis bendravimas ir problemų sprendimas.

2. Tinkamų vidinės komunikacijos priemonių parinkimas, padedančių vystyti personalą.

3. darbuotojų žinios – neišmatuojamas išteklius, kurį galima kontroliuoti pasitelkus vadybą.

Pasirinkti personalo valdymo, kuri daro įtaką bibliotekos reputacijos vadybai, elementai, nėra vieninteliai, tačiau siekiant išsikeltų tikslų, jiems skiriamas didžiausias dėmesys. Pasirinkti elementai turi daug sąsajų su vidine komunikacija, atspindi komunikacijos svarbą organizacijoje, taip pat atskleidžia, kaip tinkama komunikacija su personalu daro įtaką bibliotekos reputacijos vadybai. Motyvuoti, turintys informacijos apie organizacijos vykdomą veiklą, galintys išnaudoti savo protinį, žinių potencialą, darbuotojai, sudaro teigiamą įspūdį visuomenėje, noriai dalinasi savo žiniomis ir įgūdžiais.

### **1.2.1. Bibliotekos personalo valdymo aspektai**

Vadybai skirtoje literatūroje pateikiama nemažai skirtingų *personalo valdymo* sampratos formuluočių. Skirtingų autorių darbuose vartojamų terminų įvairovė („žmogiškųjų išteklių vadyba“, „personalo vadyba“, „personalo valdymas“, „darbuotojų vadyba“ ir kt.), egzistuoja ne viena personalo valdymo sąvoka (1 lentelė. Personalo valdymo apibrėžimai, 22 p.) [2; 25; 51].

Analizuojant įvairias personalo valdymo sampratas, pastebėta, jog visuose akcentuojamas personalo valdymo (žmogiškųjų išteklių valdymo, personalo vadybos) svarba organizacijos tobulėjimui, veiklos vystymui ir t.t. Personalas – *organizacijos vienas svarbiausių išteklių*, kuris gali padėti siekti užsibrėžtų tikslų. Tai gali būti organizacijos reputacijos vadybos vienas iš strateginių tikslų.

1 lentelė. *Personalo valdymo apibrėžimai [2; 25; 51]*

<p><b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Griffin, 1990) – tai visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą;</li> <li>• (Armstrong, 2002, 1996) – tai valdymo proceso dalis, susijusi su tokiu žmonių santykių palaikymu ir darbuotojų fizinės gerovės užtikrinimu, kuris daro maksimalią įtaką efektyviam darbui.</li> </ul>
<p><b>Personalo valdymas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Torrington, Hall, 1995) – tai veiksmų visuma, kuri pirmiausia leidžia darbuotojui ir organizacijai, naudojančiai jo įgūdžius, sudaryti sutartį dėl santykių tarp jų prigimties ir tikslų bei kontroliuoti, kad ši sutartis būtų vykdoma;</li> <li>• (Ivancevich, Glueck, 1990) – tai organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviausiai panaudoti žmones, siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų;</li> <li>• (Wendel French, 1965) – tai vadybos funkcija, kurios tikslas numatyti, planuoti, koordinuoti ir kontroliuoti visumą tarpusavyje susijusių bei nepriklausomų procesų ir kuri turi būti nukreipta ne tik į efektyvų personalo panaudojimą, bet ir užtikrinti sėkmingą įmonės, kaip socialinės grupės, pasiduodančios spaudimui ir išorinių bei vidinių veiksmų įtakai, veiklą;</li> <li>• (Dessler, 2001) – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaujant verslui vadovas galėtų dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką.</li> </ul>
<p><b>Personalo vadyba</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001) – tai procedūra, kurios paskirtis – aprūpinti organizaciją tinkamais žmonėmis tinkamoms pareigoms tinkamu laiku;</li> <li>• tai toks dirbančiųjų individų darbo organizavimas ir jų panaudojimas, kad būtų pasiektas maksimalus jų ir atskirų grupių darbo efektyvumas, taip atskleidžiant maksimalius jų vidinius sugebėjimus ir užtikrinant optimalų įmonės veiklos rezultatą</li> <li>• Personalo vadybos tikslas (Calhoon, 1963) – įsisavinti, vystyti, panaudoti ir išsaugoti darbo jėgos efektyvumą;</li> <li>• (Grigas, 1993) tai, kas susiję su darbo organizavimo kultūra, formomis bei metodais, darbuotojų telkimu, jų profesiniu sąveikavimu, jų savaveiksmiškumo bei personalinės atsakomybės formavimu, jų pasitenkinimu savo veikla ir kt.</li> <li>• (Leonienė, 2001) – tai sistema, kuri sukuria potencialą, reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolesniam jos gyvybingumui palaikyti.</li> </ul>

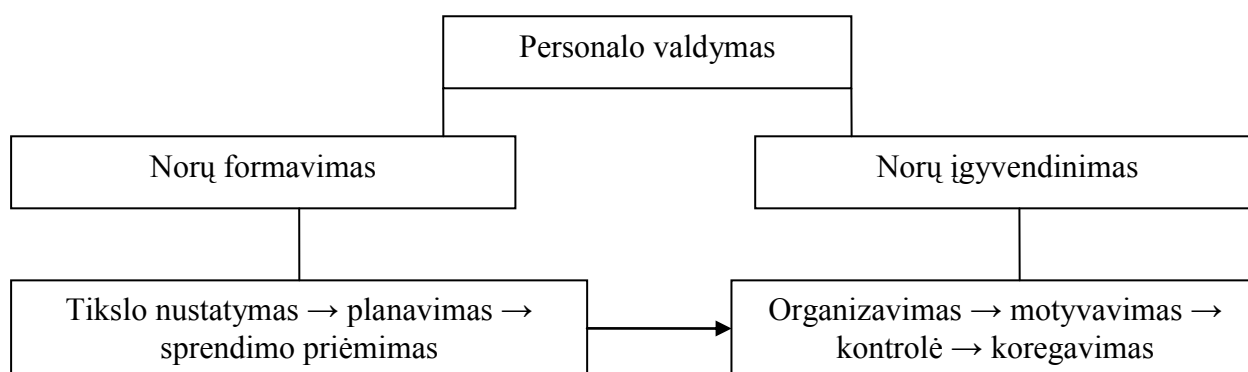
Personalas valdomas bet kokioje socialinėje organizacijoje. Tačiau kiekvienoje organizacijoje valdymas turi savų ypatumų. Personalo valdymui turi įtakos ir tai, kokiam sektoriui – viešajam ar privačiajam – priskiriama organizacija. Pagal tai įmanoma orientuotis, kokia kryptimi valdyti personalą, kaip jį motyvuoti ar valdyti intelektualinį kapitalą.

Biblioteka priskirtina prie viešojo sektoriaus organizacijų. Jos tikslai skiriasi nuo privataus sektoriaus tikslų, todėl ir personalo valdymas turi būti pritaikytas. Vis tik bibliotekos darbuotojai – visuomeniški

žmonės, kuriems negali rūpėti pelnas, jie dirba visai visuomenei, parduoda ne tik savo darbą, bet ir atlieka valstybės numatytas funkcijas, įgyvendina valstybės, o ne savo valią, t.y., dirba kitų interesų kontekste. Viešojo sektoriaus darbuotojai nėra tiesiogiai susiję su materialiu vertybių gamyba, bet užtikrina sąlygas šiai gamybai. Jų darbas yra apmokamas iš valstybės biudžeto [8]. Kadangi bibliotekos negamina materialiu vertybių, o teikia paslaugas, kurios yra apmokamos iš valstybės biudžeto, geras personalo valdymas turi būti susijęs ir su nematerialiu organizacijos šaltinio – reputacijos – išlaikymu. Taip visuomenei patvirtinamas organizacijos, kuri išlaiko iš visų visuomenės narių mokamų mokesčių, reikalingumas. Bibliotekos personalas – vienas iš svarbiausių įrankių, galinčių padėti išlaikyti gerą organizacijos reputaciją.

Šiame darbe *personalo valdymas* bus analizuojamas kaip bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant nustatyto tikslo. Skiriamos dvi pagrindinės valdymo funkcijos: norų formavimas (tikslo nustatymas, planavimas, sprendimo priėmimas) ir norų įgyvendinimas (organizavimas, motyvavimas, kontrolė, koregavimas) (4 paveikslas. Principinė personalo valdymo schema, 23 p.) [48].

4 paveikslas. Principinė personalo valdymo schema [48]



Teorijos ir požiūris į žmogiškuosius išteklius, personalo valdymą keitėsi, tačiau nei viena teorija negali tiksliai nurodyti, kas lemia personalo vadybos sėkmę, juo labiau bibliotekoje. R. Petuchovaitė „Bibliotekininkystės ir informacijos studijų vadovė“ nurodo, jog „*personalo valdymas gali būti laikomas vienu iš sudėtingiausių vadybos uždavinių. Kaip ir kitos įstaigos, bibliotekos veikla pirmiausia paremta žmonių grupės darbu. <...> Nuo personalo požiūrio, pastangų ir elgesio priklauso, ar bus suteikta kokybiška paslauga, ar vartotojas bus patenkintas. Darbuotojai turi suprasti besikeičiančius bibliotekos veiklos tikslus, politiką, žinoti reikalavimus ir savo funkcijas, turėti žinių ir įgūdžių, reikalingų darbui atlikti, suprasti darbo įtaką bendriems rezultatams ir bibliotekos įvaizdžiui*“ [41]. Taip pasireiškia bibliotekos personalo svarba organizacijai, taip pat ir personalo valdymo reikalingumas, būtinybė, komunikacijos aspektas parodomas kaip viską apimantis veiksnys – jei nėra tinkamos komunikacijos, negalima kalbėti apie suvaldytą personalą.

Šiuo metu bibliotekos personalo vadybos modelio pasirinkimą didžia dalimi lemia informacinių technologijų naudojimas ir pritaikymas visuose bibliotekiniuose procesuose. Nors personalo valdymas apima visus organizacijos darbuotojams, tačiau šiame darbe bus analizuojami tam tikro lygio specialistai, kurie padeda valdyti reputaciją: bibliotekininkai, vedėjai, vadovų pavaduotojai, direktoriai, administracijos darbuotojai ir kt.

#### **1.2.1.1. Naujų galimybių skatinti bibliotekos personalą paieška - motyvavimas**

*Motyvacija* – itin svarbus veiksnys, sąlygojantis individo veiklos rezultatus [11; 25]. Tai poreikis arba vidinė paskata, skatinantys veikti siekiant tam tikro tikslo. Poreikis – objektyvi būtinybė, reikalaujanti palaikyti organizmo gyvybingumą ir vystymąsi bei asmenybės tobulėjimą [51].

Formuoti personalo darbo motyvaciją reikiama kryptimi naudojami du poveikio tipai – *tiesioginis ir netiesioginis*. Tiesioginio poveikio metu stengiamasi pakeisti darbuotojų vertybių sistemą ir kartu formuoti reikiamą darbo motyvų sistemą. Toks poveikis daromas įvairiais metodais ar priemonėmis (įtikinimu, paaiškinimu, informavimu, propaganda, agitacija, pavyzdžiu ir t.t.). Vienas iš tiesioginio poveikio būdų – priverstinė motyvacija. Šis būdas grindžiamas darbuotojų poreikių tenkinimo pablogėjimo pavojumi, jei jis nevykdys atitinkamų reikalavimų. Praktiška šio poveikio raiškos forma – įsakymai, nurodymai, instrukcijos, reikalavimai. Netiesioginio poveikio tipas – simuliavimas. Šis poveikis daromas ne tiesiogiai darbuotojui, o jo gyvybinės veiklos sąlygoms bei aplinkybėms. Naudojami materialiniai piniginiai ir materialiniai nepiniginiai stimulai, efektyvūs yra ir moraliniai stimulai [8; 51].

Svarbiausi motyvaciniu požiūriu yra piniginiai stimulai. Jų įtaka didesnė nei kitų motyvacinių veiksnių, pvz.: gamybinės užduoties sunkumo, jos konkretumo, darbuotojo palankumo užduočiai. Piniginiai stimulai visada didina darbo motyvaciją, t.y. šie stimulai didina galimybę, jog darbuotojas noriai vykdys ir lengvą, ir labai sunkią užduotį [8; 51].

Galima teigti, kad darbuotojas, neturintis jokių motyvų ar nepatenkintų poreikių, bus tik pasyvus darbo proceso dalyvis. Veiklus darbuotojas, turi motyvų, siekių, kuriuos realizuoja dirbdamas. Jei turintis interesų darbuotojas negali jų patenkinti darbo metu, tai nėra ir motyvo, skatinančio dirbti. Įmonė paprastai turi įvairių personalo interesų tenkinimo sąlygų, todėl tikslinga ugdyti tuos motyvus, kuriems patenkinti yra galimybių [51].

Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos klausimas yra užmirštas, nors dažnai kalbama apie privataus sektoriaus darbuotojus. Ši problema yra net tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Šis klausimas yra mažai tiriamas, nedaug tam dėmesio skiriama mokslinėje literatūroje. Tai galėtų būti viena iš priežasčių, kodėl šios kategorijos darbuotojų motyvacijos būdai nėra aktyviai naudojami [8].

Motyvacija viešajame sektoriuje turi būti analizuojama kitaip, nei privačiame sektoriuje dėl darbo specifikos ir kt. Privačiame sektoriuje dirbama „sau“, o viešajame darbuotojai ne tik parduoda savo darbą,



bet ir atlieka valstybės numatytas funkcijas, įgyvendina valstybės valią, dirba kitų interesų kontekste. Viešojo sektoriaus darbuotojai nėra tiesiogiai susiję su materialių vertybių gamyba, bet užtikrina sąlygas šiai gamybai. Jų darbas yra apmokamas iš valstybės biudžeto [8].

Dažniausiai paskata pradėti dirbti valstybei yra ne uždarbis, o tikėjimas darbo reikalingumu. Viešojo sektoriaus darbuotojų lūkesčiai susiję su profesinio augimo, pagarbos, kūrybiškumo ir t.t. tenkinimu.

Nors abiejose sektoriuose dirbančių darbuotojų fiziologiniai poreikiai yra patenkinami, tačiau dirbančių viešajame sektoriuje šių poreikių patenkinimo lygis yra kiek aukštesnis. Neturint galimybių darbuotojus motyvuoti kitaip, susidarius sąlygoms, jog motyvacijos galimybės viešojo sektoriaus darbuotojams yra ribotos, dažnai susijusi su vertinimo sistemos netobulumu ir finansinėmis įstaigos galimybėmis, jie turi galimybes išnaudoti visas socialines garantijas, numatytas darbo kodekse. Tačiau bandoma nustatyti atestavimo reikalavimus viešojo sektoriaus darbuotojams. Bibliotekų darbuotojai tokio atestavimo modelio neturi, tačiau bandoma jį sukurti. Problema – „lubos“ pinigine išraiška. Darbuotojas gali būti labai kvalifikuotas, atitikti reikalavimus, tačiau bus neįmanoma jį motyvuoti tokiais dalykais, kaip darbo užmokesčio koeficiento kėlimas, priedai ir pan. dėl to, jog bibliotekos finansinės galimybės to neleis [55]. Taigi net jei darbuotojas labai gerai vertinamas įmonėje, o jo neįmanoma toliau motyvuoti pinigine išraiška, galima surasti kitų būdų, kaip skatinti darbuotoją (2 lentelė. Motyvavimo priemonės, 26 psl. [32]), pavyzdžiui, suteikti galimybes derinti darbą ir studijas, skatinti darbuotoją tobulėti, kelti kvalifikaciją ir pan. Taip pat vienas pagrindinių būdų motyvuoti darbuotojus viešajame sektoriuje – tiesioginio poveikio, t.y. naudojantis įsakymais, nurodymais ir kt. Taip pat galima motyvacija per galimybę darbuotojui save realizuoti, kuri siejama su noru tobulėti, turėti aukštesnes pareigas, įgyvendinti savo gebėjimus ir potencialias galimybes. Kvalifikacijos tobulinimo srityje labiau užtikrinti jaučiasi viešojo sektoriaus atstovai: kvalifikacijos tobulinimas įtraukiamas į kasmetinius planus.

Motyvuojant darbuotojus, reikia pasirinkti tinkamas vidinės komunikacijos priemones. Nuolatinis ryšio palaikymas, domėjimasis darbuotojų poreikiais, pasiūlymų teikimas darbo klausimais, įtraukimas į organizacijos veiklos procesus, darbuotojų noro dirbti organizacijoje stiprinimas, skleidimas „geros“ informacijos išorinėmis suinteresuotųjų grupėms, suteikia galimybę pasijusti organizacijos dalimi, įgyvendinti bendruomeniškumo jausmą.

2 lentelė. *Motyvacinio priemonės [32]*

Motyvacinio forma	Motyvacinės priemonės	
<b>Tiesioginis materialusis skatinimas</b>	1. Pagrindinis darbo užmokestis 2. Papildomas darbo užmokestis 3. Papildomų išmokų programa ir pan.	
<b>Netiesioginis materialusis skatinimas</b>	1. Išlaidų transportui apmokėjimas 2. Išmokos iš taupomųjų fondų 3. Lengvatiniškas naudojimas organizacijos teikiamomis paslaugomis 4. Stipendijų fondai 5. Mokymo, auklėjimo programų fondai 6. Būsto statybos programos 7. Medicininio aptarnavimo, socialinių paslaugų ir lengvatų programos 8. Gyvybės, sveikatos draudimo, atskaitymų į pensijų fondus programos	
<b>Nematerialus (moralinis) skatinimas</b>	1. Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų išėjimų dienų skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas
	2. Darbo proceso organizavimo tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo procese diegimas, sąlygos dalyvauti priimančioms sprendimams, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės
	3. Pripažinimo priemonių programa	Garbės vardų skyrimas, apdovanojimai taurėmis, garbės raštais, nuotraukos garbės lentoje, organizacijos vardinių parkerių ir kt. smulkmenų dovanojimas
	4. Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	Dalyvavimas organizacijos klubeose, draugijose, ekskursijose, kolektyvinis darbuotojų reikšmingų datų šventimas, bilietai į spektaklius, klubą, baseiną

Darbuotojų motyvacija rūpinasi bibliotekos vadovai. Veiksniams, darantiems įtaką, įvertinti, pravartu pasitelkti motyvacinės diagnostikos priemones. Praktiškai taikomos skirtingos metodikos, kurias būtų galima sugrupuoti į:

1. *Stebėjimas*. Tai yra neformalus procesas, kuriam reikia atitinkamos kompetencijos, pastabumo, gebėjimo tinkamai suvokti ir traktuoti darbuotojo elgseną. Rezultatai grindžiami stebėtojo nuomone.

2. *Klausimynai ir testai*. Tai formalus procesas, kurio rezultatų kokybė ir patikimumas priklauso nuo klausimynų turinio ir atsakymų interpretavimo. Tyrimo rezultatai – gaunamas individualus arba grupinis motyvacinis profilis.

3. *Motyvacinis pokalbis*. Tai susiję su giluminiu interviu, kuriam reikia gerų psichodiagnostinių įgūdžių.

4. *Motyvacinis seminaras*. Kompleksinė metodika, apimanti interviu, apklausą, situacinius žaidimus [8].

„*Motyvacinio priemonės neturėtų būti taikomos mechaniškai. Bibliotekos vadovas turi jas parinkti individualiai, įvertinęs kiekvieno darbuotojo poreikius. Be to, motyvacinės priemonės nebus veiksmingos,*

*jeigu bus taikomos atskirai, - jos turi sudaryti vientisą sistemą. <...> Šiuolaikinės organizacijos laikosi nuostatos, kad jų veiklos efektyvumo atsargos – darbuotojai. Kad atskleistų šias atsargas, organizacija turi kurti motyvavimo sistemas, vienijančias darbuotojus bendram tikslui“ [32]. Bibliotekos vadovas turi įsigilinti į darbuotojų poreikius, atsižvelgti į visus veiksnius ir sudaryti galimybes darbuotojui gerai atlikti numatytus darbus už kuriuos bus atsilyginta ar kitomis priemonėmis darbuotojas paskatintas, pasirinkti tokias komunikacijos priemones, kurios padės išsiaiškinti darbuotojų poreikius.*

### **1.2.1.2. Intelektinio kapitalo vadyba – organizacijos žinių bazės stiprinimas**

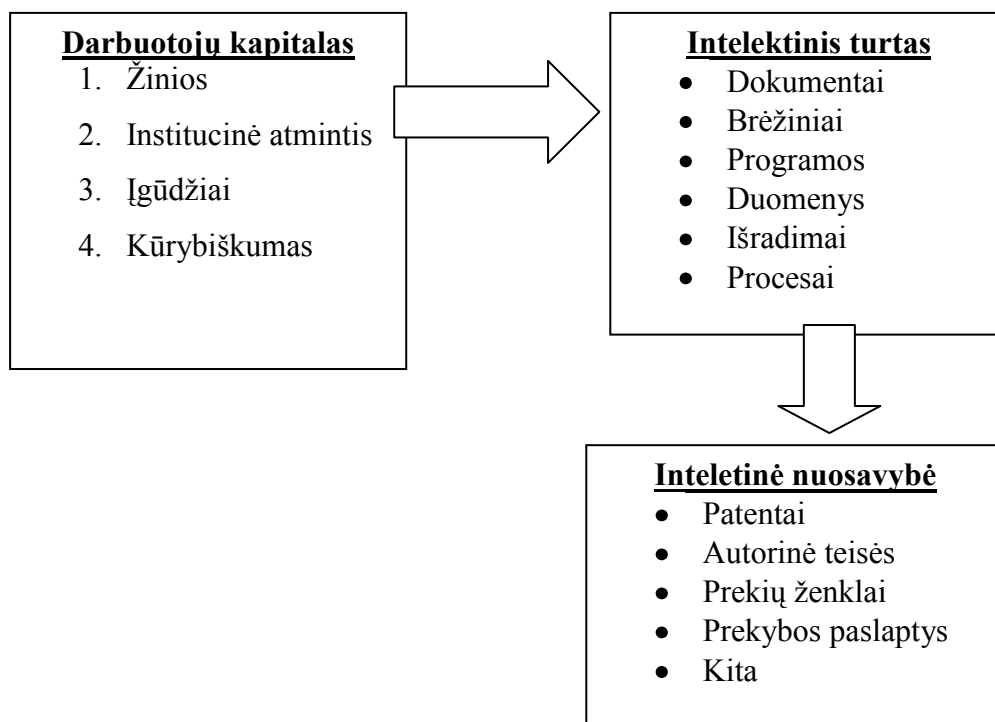
Literatūroje dažnai sutinkama įvairių intelektinio kapitalo sąvokos interpretavimo, atsiranda sąsajos su informacijos/žinių vadybos terminais. Kad ir kaip būtų interpretuojamos sąvokos, tačiau požiūris išlieka toks pats – organizacijos žinios turi būti valdomos: „*organizacija turi valdyti ir savo žinių aplinką, nes didėja darbų intelektualizavimas, trumpėja įgytų žinių aktualumo laikas ir intelektinės veiklos globalizacija, taip pat didėja ir intelekto kaina*“ [60]

Šiame darbe svarbus personalo valdymo dėmuo organizacijos reputacijos vadyboje, todėl analizuojant intelektinio kapitalo reikšmę organizacijoje, dėmesys kreipiamas į *darbuotojų kapitalą*. Šis kapitalas susideda iš *darbuotojų žinių, sugebėjimų, patirties, kūrybiškumo*, kurie suteikia organizacijai vertę realizuojant vartotojams reikalingus sprendimus [5; 33; 37]. Struktūrinis kapitalas yra žinios, kurios padeda organizacijos darbuotojo kapitalą paversti intelektiniu kapitalu ir pasiekti optimalų visos organizacijos veiklos rezultatą. Darbuotojų kapitalas gali būti taip pat vadinamas ir *žmogiškasis kapitalas*.

Viešojo sektoriaus darbuotojai ir prie jų priskiriami bibliotekos darbuotojai yra svarbus kapitalas organizacijos veikloje. Tai svarbus išteklius, tačiau ne patys darbuotojai daro organizaciją reikalingą, o jų turimos žinios, kompetencijos. Darbuotojų kapitalo terminas apima *darbuotojų intelektą, kolektyvinę patirtį, įgūdžius ir bendras žinias*. Žmonės yra linkę būti ištikimi, jei su jais elgiamasi tinkamai ir jei jie jaučia atsakomybę [37]. Bibliotekų darbuotojai pasižymi lojalumu įstaigai, profesionalūs darbuotojai bibliotekose dirba ilgą laiką. Tikrasis darbuotojų kapitalas – sugebėjimų ir žinių visuma, leidžianti sukurti reikalingą, naudojamą produktą ar paslaugą. „*Efektyvus organizacijos darbuotojų žinių valdymas yra vienas didžiausių iššūkių, laukiančių ne tik bibliotekų, bet visų organizacijų. Teigti, kad žinių vadybos procesai vyksta efektyviai, galime tik tada, kai darbuotojų žinios yra transformuojamos į organizacijos intelektinį kapitalą*“ [31]. Taip pat intelektinio kapitalo vadyboje yra svarbi prestižo (reputacijos) sąvoka.

Darbuotojų kapitalas – pagrindinė intelektinio kapitalo dalis, nes intelektas yra ne kur kitur kaip žmonių smegenyse ir būtent jo dėka atsiranda organizacijos intelektinis turtas ir nuosavybė (5 paveikslas. Darbuotojų kapitalo transformavimo į intelektinį turtą ir nuosavybę procesas, 28 p.) [37].

5 paveikslas. Darbuotojų kapitalo transformavimo į intelektinį turtą ir nuosavybę procesas [37]



Svarbiausiomis darbuotojų kapitalo, intelekto charakteristikos gali būti:

1. *Žinių eksponentiškumas.* Tinkamai stimuliuojamos, žinios ir intelektas auga eksponentiškai. Žinias tinkamai užčiuopus ir panaudojus, potenciali žinių bazė tampa dar didesnė
2. *Dalijimosi nauda.* Žinios sparčiausiai auga tada, kai jomis dalijamasi. Reikia nuspręsti, kuriomis žiniomis verta dalintis, o kuriomis ne.
3. *Galimybės plėstis.* Priešingai nei fizinio turto, intelekto vertė didėja ja naudojantis, jo pajėgumai nėra pilnai išnaudojami, intelektas gali pats save organizuoti ir ypač padidėja esant spaudimui.

Darbuotojų kapitalą, tuo pačiu ir organizacijos intelektinį kapitalą, valdyti galima šiais būdais: daug dėmesio skirti *tinkamų žmonių verbavimui ir ugdymui, skatinti užverbuotus žmones panaudoti sėkmei reikalingą informaciją, žinias, įgūdžius ir požiūrius, reikalauti visus darbus atlikti, siekiant aukščiausios kokybės ir už gerai atliktą darbą tinkamai atlyginti* [37]. Šiems veiksams įvykdyti reikalinga tinkama organizacijos komunikacija tiek su savo darbuotojais, tiek su išorinėmis auditorijomis, potencialiais darbuotojais. Organizacija turi komunikuoti apie save, pateikti organizaciją kaip „norimą“ organizaciją dirbti. Tiek skatinimas, tiek reikalavimas darbo atžvilgiu, taip pat susietas su vidine komunikacija. Turi būti sudaromos sąlygos dalintis informacija viduje, pvz., įvesti intranetą, organizuoti mokymus, darbuotojų susirinkimus. Šie procesai susiję ir su motyvavimu – už suprastus komunikacijos signalus ir įvykdymą – atsilyginama.

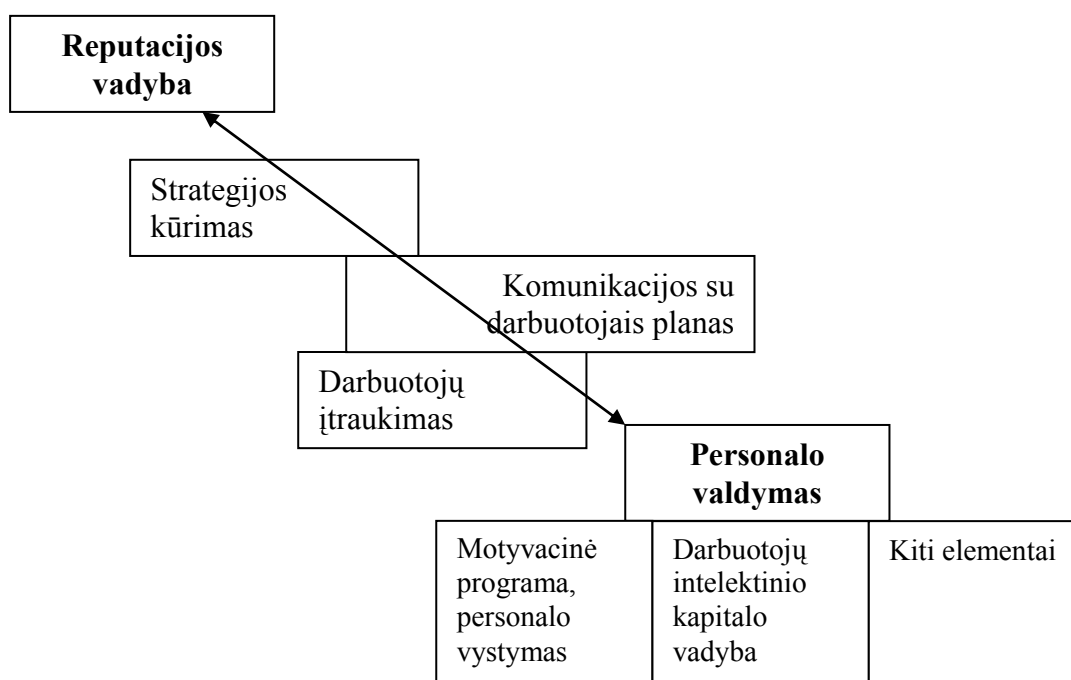
Taigi darbuotojų kapitalas – organizacijos darbuotojų turimos žinios, sugebėjimai, patirtis ir kūrybiškumas, teikiantys organizacijai vertę realizuojant vartotojams reikalingus sprendimus. Tai svarbu organizacijai, nes tai yra inovacijų ir strateginio atsinaujinimo šaltinis.

Darbuotojų kapitalas bibliotekose – žymus. Lietuvoje vykdomas projektas „Bibliotekos pažangai“ ne tik rūpinasi bibliotekų informacinių kompetencijų stiprinimu, bet ir atlieka tyrimus. 2008 m. atliktas tyrimas, kuris pateiktas leidinyje „Bibliotekos pažangai: ruošiantis permainoms : esamos situacijos įvertinimo tyrimų ataskaita“ [4], atskleidžia, kad bibliotekos didžiausia vertybė, kurią galima suteikti vartotojui – yra bibliotekininkai. Teigiama, kad vertinant bibliotekų įvaizdį, viešos interneto prieigos vartotojų ir Lietuvos gyventojų nuomonės išsiskyrė. Vartotojai biblioteką laiko populiaria, smagia ir šiuolaikiška vieta, bibliotekas vertina kaip bendruomeninio gyvenimo centru, o gyventojų apklausos rezultatai parodė, kad vis dar galioja sustabarėję stereotipai apie bibliotekas ir bibliotekininkus. Nors bibliotekos įvaizdis vertinamas skirtingai, galima teigti, kad *didžiausia bibliotekos vertybė yra darbuotojas*. Bibliotekininkai laikomi gerais pagalbininkais lankytojui, jie linksmi ir mandagūs, akcentuojamas darbuotojų paslaugumas ir kvalifikacija.

Kaip ir kiti personalo valdymo elementai, taip ir bibliotekos valdomos žinios, susijusios su visa personalo valdymo veikla: „*informacijos/žinių valdymas bibliotekoje aprėpia įvairius vidinius ir išorinius procesus, pavyzdžiui, informacijos/žinių dalijimosi optimizavimas kuriant intranetą, bibliotekos vidinių valdymo dokumentų duomenų bazes, traktuojant bibliotekos aplinkos veikėjus (skaitytojus, valdžios instancijas, partnerius ir t.t.) kaip vertingus informacijos / žinių šaltinius, ir pan.*“ [34].

Apibendrinant personalo valdymą reputacijos vadyboje, pateikiama teorinė schema, sujungiant svarbiausius personalo valdymo elementus ir, vidinės komunikacijos pagalba, parodanti kaip personalo valdymas įtraukiamas į reputacijos vadybą (6 paveikslas. Personalo valdymas reputacijos vadyboje, 29 p.).

6 paveikslas. *Personalo valdymas reputacijos vadyboje*



Įtraukiant personalo valdymą į reputacijos vadybą, svarbiausia yra tinkamai paruošti strategiją (bibliotekos ar reputacijos vadybos), palaikyti sistemingą ryšį su darbuotojais, o kai bus tinkamas metas, panaudojus paruoštą komunikacijos planą, panaudoti komunikacines priemones darbuotojų įtraukimui į reputacijos vadybą. Personalo valdymas taip pat turi būti nuolatos sistemingai vykdomas: paruošta darbuotojų motyvavimo ir vystymo programa, valdomas intelektinis kapitalas, atsižvelgiama į kitus personalo valdymo elementus, aktualius pačioje organizacijoje. Susiejus personalo valdymą ir reputacijos vadybą, susidaro abipusis ryšys, kai personalas tiesiogiai daro įtaką reputacijos vadybai.

## II. PERSONALO VALDYMAS LIETUVOS APSKRIČIŲ VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ REPUTACIJOS VADYBOJE

Organizacijos reputacija yra neapčiuopiamas išteklius, kuriam sunku priskirti vertinimo kriterijus, kurie būtų vieninteliai ir nenuginčijami. Šaltiniuose pateikiama daugybė aspektų, pagal kuriuos įmanoma analizuoti organizacijos reputaciją. Atsižvelgus į analizuotą literatūrą, išskiriami aštuoni *parametrai*, pagal kuriuos yra vertinama organizacijos reputacija [4; 20]:

- *Novatoriškumas;*
- *Darbuotojų profesionalumas;*
- *Globalumas;*
- *Valdymo kokybė;*
- *Finansinis stiprumas;*
- *Ilgalaikė investicinė vertė;*
- *Produktų ir paslaugų kokybė;*
- *Socialinė atsakomybė.*

Ne visi parametrai tinkami analizuojant bibliotekas, tačiau pagal kai kuriuos įvertinti bibliotekos reputaciją yra kelios galimybės, atliekant įvairius tyrimus: atlikus interesų grupių apklausą, kokybinį interviu organizacijose, dokumentų analizę, pritaikyti pastaruoju metu naudojamą TRI\*M metodologija. Lietuvoje tokius tyrimus atlieka rinkos tyrimų ir verslo konsultacijų grupė „Tns-Gallup“. Tai vienas pagrindinių įrankių, leidžiančių įvertinti įmonių reputaciją [54]. Šia metodologija dažniausiai naudojasi privačios įmonės, norinčios įvertinti savo reputaciją, nors „Tns-Gallup“, pristatydamą šią metodologiją, pažymi, jog *“modernaus tyrimo metodologija sudaro sąlygas institucijoms, politinėms partijoms ar verslo įmonėms sužinoti, kiek jų reputacijos indeksas skiriasi nuo šalies vidurkio, ir palyginti jį su kitų šalių vidurkiu“* [43].

Taigi organizacijos reputaciją galima tirti įvairiais būdais. Toks poreikis atsiranda, rūpinantis organizacijos ateitimi, gerinant veiklą, kilus įtarimams, jog situacija gali prastėti ir kt. Šaltinių apie bibliotekose atliktus reputacijos tyrimus neteko rasti, todėl galima daryti prielaidą, jog tokie tyrimai yra nepelnytai užmirštami. Tačiau bibliotekos dažnai atlieka apklausas tarp vartotojų, norėdamos sužinoti jų nuomonę apie paslaugas, naujų paslaugų įdiegimą ir kt. Jei vartotojai yra bibliotekų suinteresuotieji, o bibliotekos rūpinasi savo paslaugų kokybe, galima manyti, jog tokie tyrimai iš dalies atskleidžia bibliotekos reputacijos būklę.

Šiame darbe akcentuojama kita bibliotekos auditorija – personalas ir jo įtaka reputacijos vadybai. Bibliotekose atliekami tyrimai, darbuotojų apklausos, analizuojant motyvavimo, žinių valdymo ir kt. klausimus. Daugiausia tyrimų apie Lietuvoje ir užsienyje atliktus tyrimus rasta profesinėje literatūroje, šaltiniuose, skirtuose bibliotekininkams ar bibliotekų vadovams, administracijai. Atlikti tyrimai apie

bibliotekų personalo valdymą, labai daug informacijos apie darbuotojų intelektualinio kapitalo, žinių vadybą – šis klausimas pastaruosius kelis metus ypač aktualus bibliotekose,- bibliotekininkystei skirtuose vadovėliuose, šaltiniuose kalbama apie bibliotekų komunikacijos svarbą, daug tyrimų atliekama, susijusių su „Bibliotekos pažangai“ projektu. Analizuojami bibliotekų ir bibliotekininkų sudaryti įvaizdžiai visuomenėje, kalbama apie bibliotekų paslaugų kokybę ir pan. Apie Lietuvoje ir užsienyje atliktus tyrimus galima rasti informacijos periodiniuose leidiniuose „Šiandien aktu“, „Tarp knygų“, „Informaciniai mokslai“, „Knygotyra“, taip pat užsienio duomenų bazėse, vadovėliuose, bibliotekų internetinėse svetainėse ir kitur. Tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas personalo dėmuo bibliotekos reputacijos vadyboje, neteko rasti, nors yra tyrimų, kuriuose atsispindi bibliotekų ir bibliotekininkų įvaizdis, jo formavimas visuomenėje. Apžvelgtuose tyrimuose atskleidžiama personalo valdymo svarba, visuomenės nuomonės svarba bibliotekos veikloje, bibliotekos įvaizdžio formavimo klausimai, tačiau nesusietas personalo valdymo dėmuo su reputacijos vadyba.

Taigi yra galimybė ištirti bibliotekų reputacijos vadybą ir personalo valdymo svarbą šioje veikloje pasinaudojus ekspertų vertinimo metodu. Bibliotekos specialistai gali geriausiai atskleisti, kokia yra reputacijos vadybos padėtis bibliotekose, kokią vietą užima personalo valdymas. Naudojamas prognostinis ekspertinis vertinimas *Delphi metodas*, suteikia galimybę galutinai suderinti nuomones atlikus daugkartinę vienų ir tų pačių ekspertų apklausą [6; 7] – t.y. atliekamos *kartotinės* ekspertų apklausos. Po pirmosios apklausos, ekspertams pateikiamas antrasis klausimynas. Antrosios apklausos metu ekspertai arba patvirtina pirmojoje apklausoje išreikštą savo nuomonę, arba ją pakeičia, pritaiko prie daugumo nuomonės.

Šis kokybinio tyrimo *tipas* leidžia pažvelgti į nagrinėjamą klausimą giliau, rasti tinkamiausius teiginius vienokiems ar kitokiems procesams įvertinti, įžvelgti ateities tendencijas, prognozes.

Didžiausias dėmesys skiriamas bibliotekos reputacijos vadybos svarbos, reikalingumo analizei, personalo valdymo vietai reputacijos vadyboje, personalo valdymo galimybėms per motyvavimą, intelektualinio kapitalo vadybą. Akcentuojamas klausimas – kaip komunikacija su darbuotojais daro įtaką bibliotekos reputacijos vadybai.

## **2.1. Tyrimo metodika**

Pasirinkta tyrimo *tema* – personalo valdymas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų reputacijos vadyboje. Šio tipo bibliotekos tyrimo *problemai* – ar bibliotekos rūpinasi savo neapčiuopiamaisiais ištekliais ir kaip tai yra vertinama – analizuoti pasirinktos dėl kelių priežasčių. Lietuvos bibliotekų įstatyme jos įvardijamos kaip universalios bibliotekos, kurios atlieka įvairias funkcijas: užtikrina valstybinių bibliotekininkystės plėtojimo programų vykdymą apskrityje, aptarnauja vartotojus, yra apskrities teritorijoje veikiančių viešųjų bibliotekų veiklos tyrimo, koordinavimo, metodinės pagalbos, tarpbibliotekinio abonemento, bibliografijos, kraštotyros ir informacijos centras; kaupia ir saugo apskrities



poreikius tenkinantį universalų dokumentų fondą, dalyvauja formuojant Lietuvos bibliotekų fondą ir kuriant bibliotekų informacijos sistemą; gali atlikti savivaldybės viešosios bibliotekos funkcijas [29]. Jos išsidėsčiusios didžiausiose Lietuvos apskrityse: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose ir Panevėžyje ir vykdo plačias funkcijas nuo skaitytojų aptarnavimo iki metodinių centrų savivaldybių viešosioms bibliotekoms vaidmens atlikimo, į jų pareigas įeina mokymų, skirtų šių bibliotekų personalui, organizavimas. 2006 m. Utenos A. ir M. Miškinių viešosios bibliotekos Informacijos skyriaus vedėjos Laimos Lapinienės tyrimas „Lietuvos apskričių ir savivaldybių viešųjų bibliotekų personalo informacinių gebėjimų, poreikio ir galimybių juos kelti analizė“ atskleidė, jog šią funkciją apskričių viešosios bibliotekos atlieka labai skirtingai – vienos tai daro aktyviau, kitos mokymų apskričių bibliotekininkams beveik visai nerengia, motyvuodamos lėšų, techninės bazės ir personalo trūkumu [24]. Bet kokiu atveju, apskričių viešosios bibliotekos, teikdamos personalo mokymus apskričių bibliotekininkams, savo turimas žinias turi įgyvendinti savo organizacijoje, jas pritaikyti ir valdyti personalą taip, kad jis padėtų valdyti bibliotekos reputaciją. Taigi šios bibliotekos turi kompetentingų darbuotojų, kurie sugeba analizuoti situaciją, kurti sistemą, kuri yra naudinga vartotojams. Nors šiuo metu apskritis planuojama naikinti, tačiau turėdamos stiprią darbinę (techninę ir žmogiškųjų išteklių) bazę, susiformavusį personalą ir vidinę kultūrą, jos yra tinkamiausios analizuojant personalo valdymą bibliotekos reputacijos vadyboje. Taip pat tai yra geras pavyzdys kuriant kitų bibliotekų reputacijos vadybos, pasitelkus personalo valdymą, strategijas. Tyrimui, atliktam *ekspertų vertinimo metodu – Delphi metodu*, pasirinktos visos 5 apskričių viešosios bibliotekos: *Kauno apskrities viešoji biblioteka, Klaipėdos apskrities viešoji I. Simonaitytės biblioteka, Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka, Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka, Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka*. Iš kiekvienos bibliotekos pasirinktas vienas ekspertas. Ekspertų apklausoje svarbūs ne kiekybiniai, o kokybiniai rodikliai. Net vieno patikimo eksperto nuomonė gali būti pagrįsta ir patikima. Ekspertų vertinimas gali būti taikomas bet kokiems socialiniams reiškiniams ir procesams prognozuoti.

Pagrindinis tyrimo *Personalo valdymas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų reputacijos vadyboje tikslas* – įvertinti Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų personalo valdymą reputacijos vadyboje ir numatyti personalo valdymo kaitos organizacijos reputacijos kontekste tendencijas.

Tikslui pasiekti išsikelti *uždaviniai*:

1. Įvertinti personalo valdymą Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų reputacijos vadyboje;
2. Išanalizuoti, prognozuoti bibliotekos reputacijos vadybos galimybes, pasitelkus personalo valdymą ir komunikaciją.
3. Išsiaiškinti personalo valdymo dėmens reputacijos vadyboje svarbą šiuo metu ir ateityje.

Į išsikeltus uždavinius atsakoma atliekant ekspertų vertinimą ir remiantis jau nagrinėtais šaltiniais.

*Tyrimo eiga*: tyrimo tikslų ir metodikos apibrėžimas, ekspertų parinkimas ir įvertinimas, pirmojo klausimyno sklaida, pirmojo klausimyno rezultatų analizė ir antrojo klausimyno rengimas ir sklaida,

antrojo klausimyno apibendrinimas ir ataskaitos sklaida ekspertams. Šio tyrimo *rezultatai* gali apibrėžti bibliotekos reputacijos vadybos strategijos kūrimo pagrindus, įvertinant personalo indėlį. Tyrimo uždaviniai realizuojami analizuojant juos visus atskirai, o po to apibendrinant.

Pasinaudojus V. Cicėnienės rekomenduojamu ekspertų *atrankos būdu*, parenkant ekspertus ir formuojant jų grupes pagrindinis atrankos kriterijus buvo jų kompetencija. Pasirinktas *vertinimo būdas* – eksperto savęs įvertinimas. Atrankos metu apskaičiuojamas eksperto kompetentingumo lygio koeficientas (7 paveikslas. Eksperto kompetentingumo lygio apskaičiavimo formulė, 34 p.), kur  $k_1$  – skaičiais išreikštas eksperto (savo paties) teorinių žinių lygio įvertinimas;  $k_2$  – eksperto savo praktinio patyrimo skaitinis įvertinimas ir  $k_3$  – skaičiais išreikštas eksperto (savo paties) prognozavimo sugebėjimų įvertinimas. Kompetentingumo lygio koeficiento skaitinė reikšmė gali būti nuo 1 (aukščiausia kompetencija) iki 0 (visiškas nekompetentingumas). Ekspertų grupei priskirti tie asmenys, kurių kompetentingumo lygio koeficientas ne mažesnis kaip „vidutinis“ (skaitinė reikšmė – 0,5) ir ne didesnis kaip „aukštas“ (skaitinė reikšmė – 1) [6].

7 paveikslas. Eksperto kompetentingumo lygio apskaičiavimo formulė [6]

$$K = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{3}$$

Sudaryta vertinimo lentelė, kuri pateikta apskričių viešųjų bibliotekų manomai tinkamiems ekspertams (3 lentelė. Ekspertų atrankos lentelė, 34 p.). Lentelė ekspertams buvo pateikta be pagalbinės informacijos apie skaitines reikšmes ir koeficientų indeksus. Atsižvelgiant į eksperto atsakymus, buvo apskaičiuotas kompetentingumo lygio koeficientas.

3 lentelė. Ekspertų atrankos lentelė

Kriterijai	Aukštas (-a) (skaitinė reikšmė – 1)	Vidutinis (-ė) (skaitinė reikšmė - 0,5)	Žemas (-a) (skaitinė reikšmė – 0)
Reputacijos valdymo teorinės žinios (žinių lygis) ( $k_1$ )			
Praktinė personalo valdymo patirtis ( $k_2$ )			
Sugebėjimas prognozuoti ( $k_3$ )			

Atrinkti ekspertai (1 priedas. Atrinktų ekspertų sąrašas, 71 p.) dalyvavo tolimesniame Delphi tyrime. Ekspertams buvo išaiškinti uždaviniai, kurie jiems dalyvaujant bus sprendžiami tyrimo metu.

Ekspertai *reprezentuoja* Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų turimą patirtį ir žinias apie bibliotekų reputacijos vadybą ir personalo valdymą. Todėl visi atrinkti 5 ekspertai yra tiriamų bibliotekų atstovai.

Tyrimą galima būtų skaidyti į tris etapus, kurie vyko 2010 m. kovą ir balandį. Vienas iš etapų – pasiruošimas, tyrimo planavimo laikas. Toliau pateikiami abiejų apklausos etapų rezultatai ir apibendrinimas. Naudojamas *instrumentarijus* – eksperto anketa. Visa komunikacija su ekspertų grupe vyko tik raštu, ekspertai savo atsakymus fiksavo paruoštuose dokumentuose, kuriuos persiuntė elektroniniu paštu.

## **2.2. Pirmojo tyrimo etapo rezultatų analizė**

Pirmame etape ekspertams buvo pateikta 10 uždarų ir atvirų klausimų apie bibliotekų reputacijos vadybą, jos sąsajas su personalo valdymu ir vidine komunikacija. Sudarant klausimyną, daugelyje klausimų buvo naudotasi Likerto penkių kategorijų skale [21]:

1. visiškai sutinku;
2. sutinku;
3. nesu tikras;
4. nesutinku;
5. visiškai nesutinku.

Pirmame klausimyne ekspertų prašyta (2 priedas. Pirmojo etapo klausimynas, 72 p.) išreikšti savo nuomonę apie bibliotekų reputacijos vadybą, apie dabartinę personalo valdymo padėtį, galimas kryptis ir pasikeitimus komunikacijos ir personalo valdymo srityje, gerinant ar kuriant bibliotekos reputacijos vadybos strategiją ir įvardinti galimus personalo valdymo elementus, kurie padėtų bibliotekos reputacijos vadybai.

Pirmasis apklausos etapas suteikė daug tinkamos analizuoti medžiagos, sulaukta komentarų ir paaiškinimų. Tai rodo aukštą ekspertų grupės motyvaciją ir suinteresuotumą analizuojant problemą.

Rezultatams analizuoti pasitelkta pirmojo klausimyno struktūra.

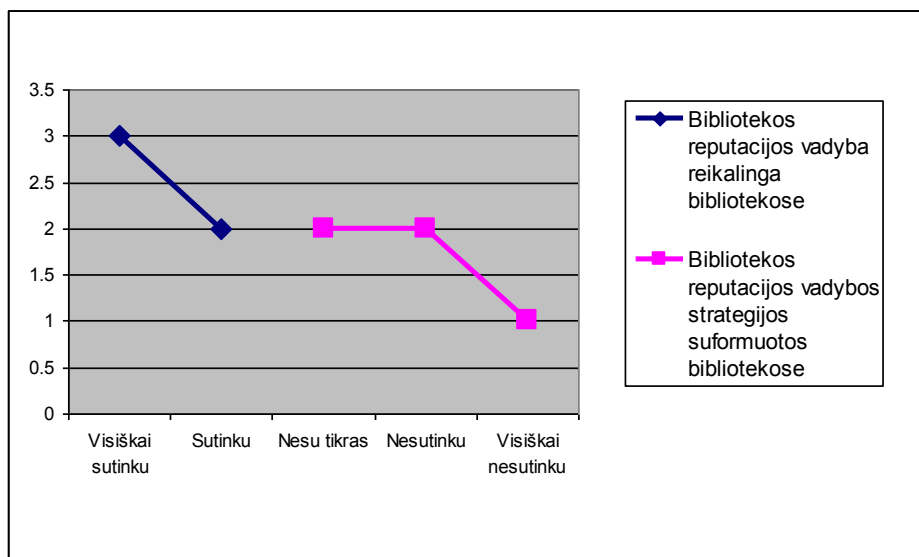
### **2.2.1. Reputacijos vadyba bibliotekos veikloje**

Visi ekspertai „visiškai sutiko“ arba „sutiko“ su teiginiu, jog reputacijos vadyba reikalinga bibliotekose. Paaiškinimuose, kodėl taip ekspertai vertina bibliotekų poreikį valdyti reputaciją, išaiškėjo, kad svarbiausias veiksnys – organizacijos patrauklumas vartotojams, lankytojams: “<...> *galvojant apie reputaciją, būtina skatinti visuomenės žinojimą apie organizaciją, kuriam sukurti taip pat reikia planingos veiklos ir strategijos* <...>“. Ekspertai, kurie ne visiškai sutiko su šiuo teiginiu, argumentuoja pasirinkimą tuo, kad šiuo metu daugiausia apie reputacijos vadybą kalba verslo organizacijos, siekiančios pelno, kurioms ji reikšminga tuomet, kai vyksta aštri konkurencija. Bibliotekų prie šio kategorijos negalima

priskirti, todėl: „<...> kol kas reputacija - tai daugiau šiandienos verslo segmentui būdingas ir madingas burtažodis, tačiau pakankamai svarbus ir bibliotekoms“. Galima manyti, kad nors šiuo metu reputacijos vadybos terminas visiems yra žinomas ir dažnai naudojamas, jaučiamas poreikis jį valdyti, bet to nedrįstama daryti dėl kelių priežasčių: 1. manoma, kad tai yra išskirtinai verslo organizacijų prioritetai; 2. bibliotekoms šiuo metu to nereikia, nes „<...> šiuo metu vyraujanti „privalomojo skaitymo“ motyvacija <...>“.

Kita reputacijos vadybos bibliotekose problema ta, jog nėra formuojamos specialios strategijos ar reputacijos vadyba neįtraukiama į bibliotekos kelerių metų strategiją. Visi ekspertai „nesutiko“, „visiškai nesutiko“ ar buvo netikri dėl teiginio, kad bibliotekos reputacijos vadybos strategijos suformuotos bibliotekose. Svarbiausias argumentas – tokios strategijos, net jei egzistuoja, niekur neįtraukiamos, o „<...> atskirų jos elementų galima atrasti bibliotekų veiklos praktikoje“. Sutinkama, kad bibliotekos strateginiuose planuose nenaudojama nei reputacijos sąvoka, nei numatomi rezultatai, tačiau „<...> bibliotekose nemažai dėmesio skiriama tradicinei ryšių su visuomene veiklai, kuria siekiama sukurti kuo geresnę įvaizdį bei didinti bibliotekų matomumą <...>“. Kai kurių ekspertų nuomone, jau po truputį pradeda atsižvelgti į šią veiklą, svarstant strateginius planus, tačiau tai tik pradžia (8 paveikslas. Reputacijos vadyba bibliotekos veikloje, 36 p.). Kaip matyti iš pateiktos diagramos, susidaro paradoksali situacija: ekspertai sutinka, kad reputacijos vadyba reikalinga bibliotekose, tačiau šioje srityje kol kas dar nieko konkrečiai neatlikta.

8 paveikslas. Reputacijos vadyba bibliotekos veikloje



Galima manyti, kad ateityje reputacijos vadyba bibliotekos veikloje įgaus didesnę reikšmę, bus suvokta šio reiškinių prasmė, o norint pasiekti rezultatų, teks sistemingai dirbti prie reputacijos vadybos strategijų kūrimo.

### 2.2.2. Personalo valdymas ir komunikacija bibliotekos reputacijos vadyboje

Ekspertai „visiškai sutiko“ arba „sutiko“ su teiginiu, kad bibliotekos reputacijos vadybos klausime svarbų vaidmenį atlieka komunikacija, nes „<...> *reputacija - tai visų suinteresuotųjų požiūris į organizaciją*“. Komunikacija padeda palaikyti ryšius su visais organizacijos suinteresuotaisiais. Kaip matyti iš 15 p. pateiktos bibliotekos reputacijos valdymo schemos, komunikacija nebus veiksminga, jei bus atskirai komunicuojama organizacijos išorės ir vidaus suinteresuotiesiems. Visi bibliotekos veiksmai, naudojamos komunikacijos priemonės, daro įtaką tiek išorei, tiek vidui. Galima manyti, kad tai, kaip komunicuojama su darbuotojais, daro įtaką komunikacijai su kitais suinteresuotaisiais.

Taigi ekspertai sutinka, kad bibliotekos personalas – svarbi reputacijos vadybos dalis, nes jie tiesiogiai susiję su išorinėmis organizacijos auditorijomis: *“bibliotekos personalas gali daryti dvejopą įtaką: per savo tiesioginę veiklą ir neformalų bendravimą”*.

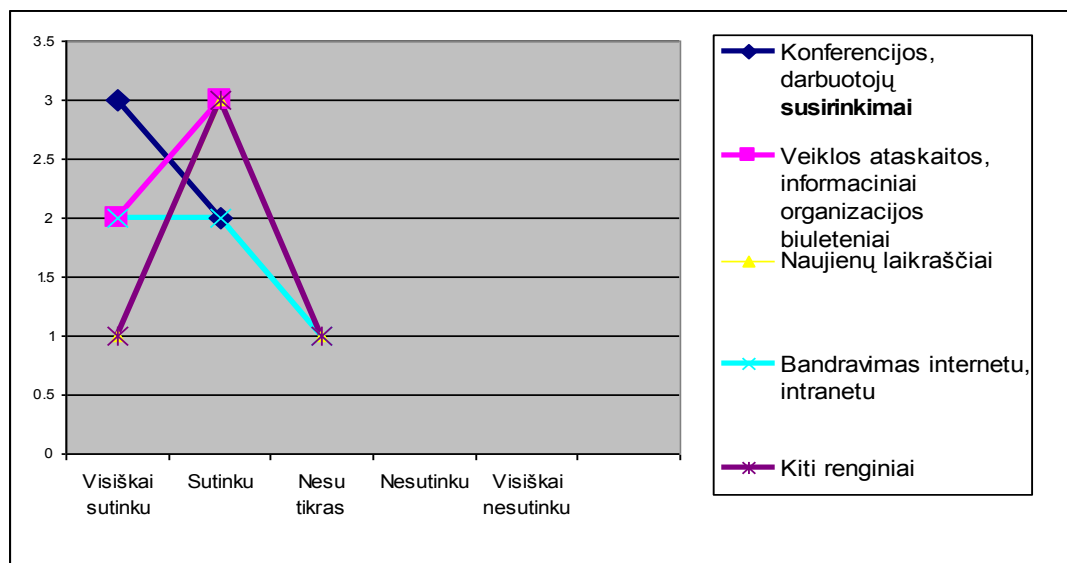
Tinkamai vadovaujant personalui, organizacija gauna tiesioginę naudą: vartotojų atsiliepimai teigiami, jie patenkinti paslauga, taip pat kuriamas reikalingas, kokybiškas produktas.

Norint, kad komunikacija būtų veiksminga, reikia tinkamai organizuoti personalo valdymo elementus. Atsižvelgti į tokius dalykus kaip personalo motyvavimas, personalo vystymas ir darbuotojų intelektualinio kapitalo vadyba.

Ekspertai dauguma atvejų sutiko, kad vidinės komunikacijos priemonės turi būti naudojami personalo valdyme, norint daryti įtaką bibliotekos reputacijos vadybai, nors požiūris į tam tikrų priemonių svarbą išsiskyrė (9 paveikslas. Vidinių komunikacijos priemonių įtaka personalo valdymui, 38 p.). Vis tik vertinamos tradicinės komunikacijos priemonės su darbuotojais, pvz., darbuotojų susirinkimai, konferencijos, o abejonių kelia bendravimas internetu, intranetu. Galima manyti, kad tiesioginis, o ne per naujas technologijas, bendravimas su darbuotojais labiau vertinamas. Betarpiškai komunicuojant, atsiranda pagrindas suteikti visą informaciją, įsitikinti, kad darbuotojas supranta, ko iš jo tikimasi, užtvirtinamas ryšys.

Su vidinės komunikacijos priemonėmis siejami kiti personalo valdymo elementai: darbuotojų motyvavimas, personalo vystymas ir intelektualinio kapitalo vadyba, pvz., konferencijų metu darbuotojai dalinasi savo žiniomis, teikiant darbuotojams ataskaitą apie bibliotekos veiklą arba juos įtraukiant į informacinių organizacijos biuletenių ruošimą, užtikrinama, kad darbuotojai yra informuoti ir dalyvauja bibliotekos veikloje. Ekspertų nuomone, tiek netiesioginis materialusis skatinimas, tiek tiesioginis ir nematerialus (moralinis) darbuotojų skatinimas yra reikalingi bibliotekoje, nes kompleksiskai taikant visus būdus galima pasiekti geresnio rezultato. Ypač reikia įvertinti organizacijos galimybes ir naudoti tokias priemones, kurios yra prieinamos.

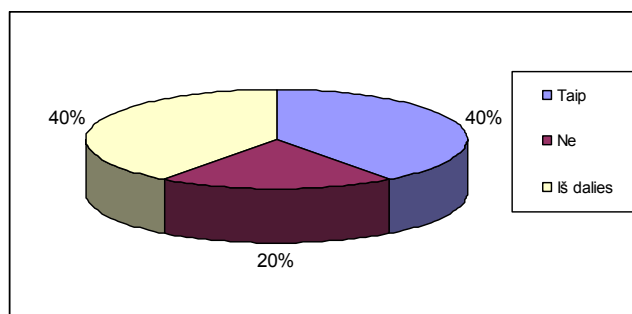
9 paveikslas. Vidinių komunikacijos priemonių įtaka personalo valdymui



Ekspertų nuomone, visi personalo valdymo elementai yra susiję ir reikalingi, valdant bibliotekos reputaciją: „visos šios priemonės labai svarbios, nes būtent jos, jeigu taikomos kryptingai ir sistemingai, gali užtikrinti darbo kokybę bei vidinių vertybių sklaidą institucijoje ir jų palaikymą“.

Ekspertų vertinimas dėl bibliotekų personalo valdymo įtakos gerinant bibliotekos reputaciją visuomenėje išsiskyrė (10 paveikslas. Personalo valdymas gerina bibliotekos reputaciją visuomenėje, 38 p.). Argumentų buvo įvairių, tačiau juos apibendrinus, galima manyti, kad nors darbuotojai skatinami ir motyvuojami, jų pasiekimai padeda didinti „geros“ informacijos sklaidą visuomenėje, bibliotekos matomumą, tačiau dažnai tam per mažai dėmesio skiria bibliotekos administracija. Gali būti, kad taip yra dėl to, kad bibliotekos neturi reputacijos valdymo strategijos, neišnaudoja savo pasiekimus personalo valdymo srityje, gerinant bibliotekos reputaciją visuomenėje.

10 paveikslas. Personalo valdymas gerina bibliotekos reputaciją visuomenėje



### 2.2.3. Personalo valdymo bibliotekos reputacijos vadyboje ateities prognozės

Įvertinus dabartinę reputacijos vadybos, komunikacijos ir personalo valdymo padėtį Lietuvos apskričių viešosiose bibliotekose, paprašyta ekspertų prognozuoti, kas ateityje nulems bibliotekos reputacijos vadybos poreikį.

Suskirsčius atsakymus į kategorijas, nustatyta, kad ateityje poreikis valdyti bibliotekos reputaciją gali sustiprėti dėl kelių priežasčių:

1. didėjančios konkurencijos ir mažėjančio finansavimo („išorinės aplinkos reikalavimai, auganti konkurencija tarp bibliotekų ir kitų institucijų, teikiančių panašias paslaugas (pvz. knygynai, teikiantys viešųjų renginių paslaugas, tam tikra prasme internetas))“;

2. naujų paslaugų ar produktų atsiradimo;

3. poreikio pritraukti į bibliotekas darbuotojus-specialistus („Jei bibliotekose dirbs ne bibliotekininkai pagal pašaukimą, o tiesiog ieškantys darbo, teks įdėti pastangų formuojant jų lojalumą, ugdant kompetencijas, šituo aspektu siekiant išsaugoti aukštą bibliotekos teikiamų paslaugų kokybę“).

Atsiranda pagrindimas analizuoti, kodėl personalo valdymo klausimas bus labai aktualus ateityje, planuojant bibliotekos reputacijos strategiją. Visos išvardintos priežastys susijusios su išorine ir vidine organizacijos komunikacija, poreikiu užtvirtinti organizacijos pozicijas visuomenėje, užtikrinant kokybišką bibliotekos personalo darbą, teikiamas paslaugas ir produktus.

Ekspertai „visiškai sutiko“ arba „sutiko“ su teiginiu, kad ateityje personalo valdymas labiau bus akcentuojamas teikiamų paslaugų kokybės kontekste: „visa tai labai glaudžiai susiję: kvalifikuotas personalas – paslaugų kokybė – šiuolaikiška, moderni, populiari biblioteka“. Galima manyti, kad personalo vaidmuo vis labiau didės ir bus įvardijamas kaip svarbiausias kokybiškos paslaugos garantas, o gera paslauga, produktas, tuo pačiu ir bibliotekos rezultatai, veda prie geros bibliotekos reputacijos.

Nors ekspertai mano, kad personalo motyvavimas, vystymas ir intelektualinio kapitalo vadyba reikalinga ir vykdoma pagal galimybes bibliotekose jau dabar, tačiau numato, kad siekiant gerinti bibliotekos reputaciją ateityje, reikėtų sustiprinti kai kuriuose personalo valdymo aspektus, pvz., nerimą kelia personalo „senėjimas“: „didžiausia bibliotekų bėda - senas kolektyvas. Trūksta motyvacijos bei materialinio suinteresuotumo, kad jauni žmonės, o ypač vyrai eitų dirbti į bibliotekas“, finansinių išteklių mažėjimas, nuo kurio priklauso materialinio motyvavimo galimybės. Manoma, kad svarbu tinkamai „ugdyti personalo gebėjimus surasti inovacinius sprendimus probleminėse situacijose“, stiprinti vidinę komunikaciją, įvesti lanksčią darbo užmokesčio sistemą.

Ekspertai mano, kad ateityje daugiau bus akcentuojama reputacijos vadyba bibliotekos strateginiuose planuose, t.y., išskirti strateginiai prioritetai: „personalo atrankos, kvalifikacijos kėlimo, žinių atnaujinimo ir kompetencijų ugdymo, didesnis dėmesys skiriamas išorės nuomonės formavimui, įvertinimui, bibliotekų atstovavimui“, taip pat atsižvelgta į bibliotekos suinteresuotuosius: „<...> reikėtų giliau ir efektyviau

*tyrinėti bibliotekos teikiamų paslaugų kokybinius aspektus ir pagrindinių bibliotekos vartotojų grupių, jos partnerių, strateginių interesų grupių pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis bei partnerystės ir t.t. lygi ir šiuo pagrindu koreguoti bibliotekos veiklos aspektus“*, taip pat nepamirštama komunikacijos ir informacijos apie biblioteką sklaida visuomenėje: *„vienas iš svarbesnių naujojo etapo uždavinių bibliotekoms būtų jų įvaizdžio formavimas, akcentuojant ryšių su visuomene svarbą. Biblioteka turi būti „matoma“, vykdomos reklamos kompanijos ir pan.“*.

Pirmojo etapo klausimynas suteikė galimybę ekspertams išreikšti savo nuomonę apie bibliotekų reputacijos vadybą, dabartinę personalo valdymo padėtį, numatyti galimas kryptis ir pasikeitimus komunikacijos ir personalo valdymo srityje, gerinant ir kuriant bibliotekos reputacijos vadybos strategiją ir įvardinti galimus personalo valdymo elementus, kurie padėtų bibliotekų reputacijos vadybai. Ekspertų vertinimai prognostiniai – įvertinant dabartinę personalo valdymo bibliotekos reputacijos vadyboje padėtį, numatoma, kaip viskas gali keistis ateityje.

Pirmajame etape surinkta medžiaga panaudota rengiant antrąjį klausimyną, kurio rezultatai analizuojami kitame poskyry.

### **2.3. Antrojo tyrimo etapo rezultatų analizė**

Antrajame etape ekspertų prašyta:

1. pakomentuoti dabartinę situaciją ir ateities prognozes;
2. įvertinti ir numatyti personalo valdymo elementus, jų kaitą, sąsajas su bibliotekos komunikacijos ir reputacijos vadybos kontekstu tendencijas.

Klausimyną sudaro trys dalys: situacijų komentarai, personalo valdymo elementų ir jų sąsajų su bibliotekos komunikacijos ir reputacijos vadybos kontekstu vertinimas, ateities reputacijos vadybos krypčių, strategijų kūrimo aspektų vertinimas (3 priedas. Antrojo etapo klausimynas, 76 p.).

Pirmoji klausimyno dalis apima tris ankstesniojo etapo rezultato apibendrinimus:

1. *Reputacijos vadybos klausimas šiuo metu yra aktualus, tačiau bibliotekose nėra suformuotos ar formuojamos reputacijos vadybos strategijos. Ateityje poreikis valdyti bibliotekos reputaciją sustiprės dėl kelių priežasčių: didėjančios konkurencijos ir mažėjančio finansavimo; naujų paslaugų ar produktų atsiradimo; poreikio pritraukti į bibliotekas darbuotojus - specialistus.*

Visi ekspertai sutiko su pateiktu apibendrinimu. Vienas ekspertas mano, kad *„šis poreikis yra jau šiandien, bibliotekų atstovavimas visuomenėje ir visuomenės požiūris į bibliotekas kaip niekada daug eskaluojamas spaudoje, internete“*, bet ateityje tai dar labiau išryškės ir stiprės. Ekspertų komentarai padeda argumentuoti apibendrinimą, nurodo priežastis, kodėl ateityje bibliotekose bus ne tik aktualus reputacijos vadybos klausimas, bet praktiškai bus bandoma formuoti reputacijos vadybos strategijas: *„<...> tai užtikrintų bibliotekos dinamišką plėtrą bei jos ilgalaikių tikslų pasiekimą“*. Taigi, nors šiuo



metu bibliotekoms reputacijos vadybos klausimas yra aktualus, tačiau ateityje, kai didės konkurencija, keisis finansavimas, atsiras naujų paslaugų ar produktų ir didės poreikis pritraukti geriausius ir profesionaliausius darbuotojus, bibliotekos susirūpins praktišku bibliotekos reputacijos strategijos formavimu.

*2. Išorinė ir vidinė bibliotekos komunikacija – svarbi reputacijos vadyboje. Tinkamai komunikuojant su personalu, pasiekiamas tikslas – suinteresuotieji susidaro teigiamus įvaizdžius apie biblioteką (gera paslauga, geras produktas, geri darbo rezultatai ir t.t.). Tai skatina organizacijos geros reputacijos palaikymą. Ateityje, atsiradus poreikiui kurti bibliotekų reputacijos vadybos strategijas, komunikacijos aspektas bus vienas pagrindinių veiksnių.*

Šis apibendrinimas sulaukė beveik visų ekspertų pritarimo, vienas ekspertas sutiko „iš dalies“. Pagrindinis argumentas: „<...> vien nuo komunikacijos kokybės darbas su personalu nepagerėja. Tai galbūt daugiau vienas iš svarbių aspektų“. Su eksperto abejonėmis dėl teiginio tikslumo galima sutikti, nes komunikacija su darbuotojais yra kaip priemonė, kuri padeda valdyti personalą, išsiaiškinti lūkesčius, parinkti tinkamiausias motyvavimo priemones ir kt. Tai patvirtina kito eksperto komentaras: „tik bendraujant galima išsiaiškinti įvairias problemas ir atrasti įvairius sprendimus <...>“. Tiek vidinė, tiek išorinė komunikacija padeda valdyti bibliotekos reputaciją, todėl bibliotekoms kuriant reputacijos vadybos strategijas, šis aspektas bus įtraukiamas ir pritaikomas.

*3. Bibliotekos personalas – svarbus reputacijos vadybos dėmuo. Tinkamai valdomas: motyvuojamas, vystomas (vykdomi mokymai, rūpinamasi kvalifikacijos tobulinimu), besidalinantis savo žiniomis, igūdžiais su kitais darbuotojais, padeda kurti bibliotekos pridėtinę vertę, užtikrina visuomenės palaikymą, stiprų bibliotekos ryšį su suinteresuotaisiais.*

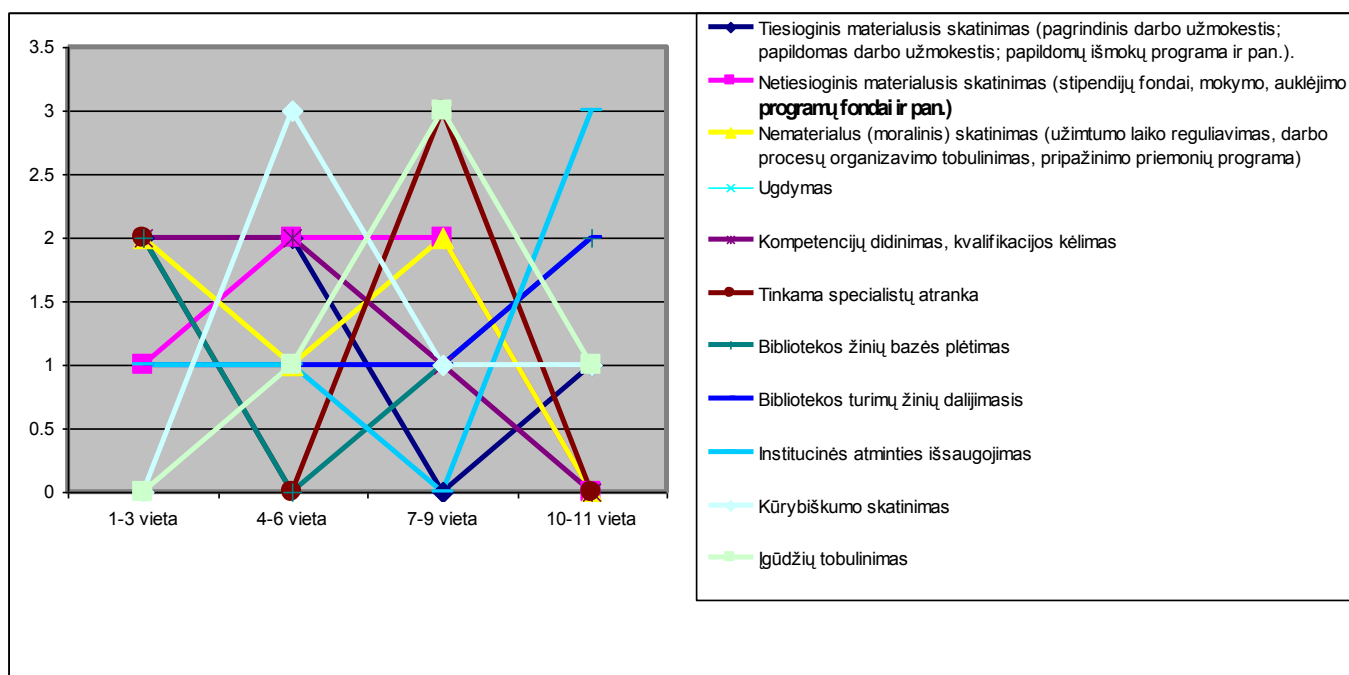
Trečiajam apibrėžimui pritarė visi ekspertai. Bibliotekos turi rūpintis personalu. Dirbantys profesionalai, kurie yra motyvuoti, turintys ir besidalinantys žiniomis, tinkamai aptarnaujantys ir bendraujantys su vartotojais, teigiamai vertinami ir padeda palaikyti stiprų ryšį su suinteresuotaisiais, nes „<...> skaitytojai gaudami reikiamas žinias iš kvalifikuotų specialistų į bibliotekas sugrįš ir vėl“. Ekspertai akcentuoja motyvavimo svarbą ir tinkamų priemonių parinkimą, o tai sieja su vidine komunikacija: „reikėtų rasti iš tikrųjų motyvuojančių, o ne standartinių motyvuojančių priemonių, galbūt, jas atrasti padėtų gerai organizuota vidinė komunikacija“. Taigi bibliotekos personalo valdymas įvardijamas kaip labai svarbus reputacijos vadybos dėmuo, kuris ateityje dar labiau išryškės.

### **2.3.1. Personalo valdymo elementų bibliotekos komunikacijoje ir reputacijos vadyboje reitingas**

Kitoje antrojo etapo klausimyno dalyje ekspertų prašyta įvertinti personalo valdymo elementų ir jų sąsajas su bibliotekos komunikacija ir reputacijos vadyba šiuo metu ir ateityje pagal svarbą nuo 1 (svarbiausia) iki 11 (mažiausiai svarbu).

Įvertinant personalo valdymo elementų sąsajas su bibliotekos komunikacija ir reputacijos vadyba, ekspertams buvo pateikta lentelė su sugrupuotais elementais („darbuotojų motyvavimas“, „personalo vystymas“ ir „intelektinio kapitalo vadyba“). Ekspertai labai įvairiai įvertino kiekvieno elemento svarbą. Tai lėmė išplėstas sąrašas ir išsiskiriančios nuomonės. Personalo valdymo elementų ir bibliotekos komunikacijos sąsajos šiuo metu ir ateityje buvo vertinamo nevienodai. Kadangi buvo galima išreitinguoti elementus nuo 1 (svarbiausia) iki 11 (mažiausiai svarbu), ekspertų atsakymai pasiskirstė skirtingai. Norint tinkamai atspindėti, kurie elementai šiuo metu turi didžiausias sąsajas su vidine bibliotekos komunikacija, nuspręsta elementus suskirstyti į 1-3, 4-6, 7-9 ir 10-11 vietą. Pagal pateiktas diagramas (11 paveikslas. Personalo valdymo elementai ir jų sąsajos su bibliotekos komunikacija šiuo metu, 42 p. ir 12 paveikslas. Personalo valdymo elementai ir jų sąsajos su bibliotekos komunikacija ateityje, 43 p.), matyti, kad tam tikriems elementams ekspertai suteikė daugiau arba mažiau balų.

11 paveikslas. Personalo valdymo elementai ir jų sąsajos su bibliotekos komunikacija šiuo metu



Suvedus duomenis, paaiškėjo, kad:

1. 1-3 vietos buvo duotos tokiems elementams kaip nematerialus (moralinis) skatinimas, tiesioginis materialusis skatinimas, bibliotekos žinių bazės plėtimas, kompetencijų didinimas ir kt. Tai pagrindžia teiginį, kad bibliotekos žino komunikacijos svarbą ir bando pritaikyti komunikacijos priemones įvairiose personalo valdymo srityse.

2. Dauguma ekspertų 3-6 vietą suteikė darbuotojų kūrybiškumo skatinimo sąsajai su bibliotekos komunikacija. Komunikuojant su darbuotojais, šiuo metu stengiamasi palaikyti kūrybišką atmosferą. Tai leidžia priimti įvairius sprendimus, taikyti naujoves darbe.

3. 7-9 vieta skirta tinkamai specialistų atrankai ir įgūdžių tobulinimui. Šiuo metu aktualu atnaujinti darbuotojų žinias, nes keičiantis technologijoms, darbuotojai turi išmokti naudotis naujomis darbo priemonėmis, patobulinti savo įgūdžius, o atrenkant specialistus keliami daug reikalavimų.

4. Mažiausiai komunikacija naudojama (10-11 vieta) institucinės atminties išsaugojimui. Galima prisiminti I etapo ekspertų išsakytą nuomonę, jog „*institucinės atminties išsaugojimas svarbus palyginimui, gerosios praktikos pavyzdžių pritaikymui*“, t.y. ekspertai nemano, kad šiuo metu tai daro didelę įtaką reputacijai, todėl ir komunikacijos sąsajos yra įvertinamos kaip mažesnės.

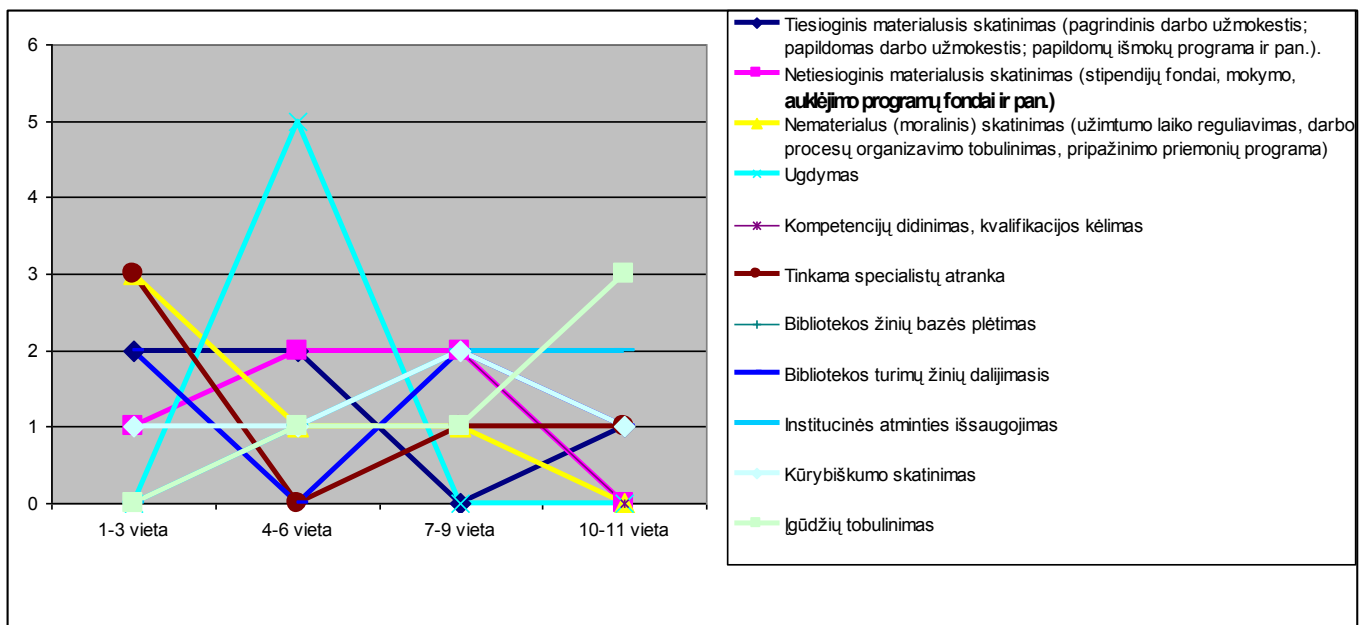
Kitais atvejais ekspertų nuomonės išsiskyrė, tačiau gautus rezultatus galima palyginti su tuo, kaip reitinguojami elementai ateityje:

1. Tinkama specialistų atranka iš 7-9 vietos perkeliama į 1-3 vietą. Ekspertai mano, kad bibliotekos komunikacija turės didesnių sąsajų su specialistų priėmimu į darbą, tikėtina, kad labiau komunikuojant su suinteresuotaisiais, bibliotekos matomos ir vertinamos kaip gera vieta dirbti.

2. Ekspertai 4-6 vietą suteikė personalo ugdymui, nors iš pradžių nebuvo matyti, kad šis elementas labai išskiriamas iš kitų.

3. 10-11 vieta skirta įgūdžių tobulinimo sąsajoms su komunikacija. Ekspertai ateityje nemato šio elemento sąsajos svarbos su bibliotekos komunikacija.

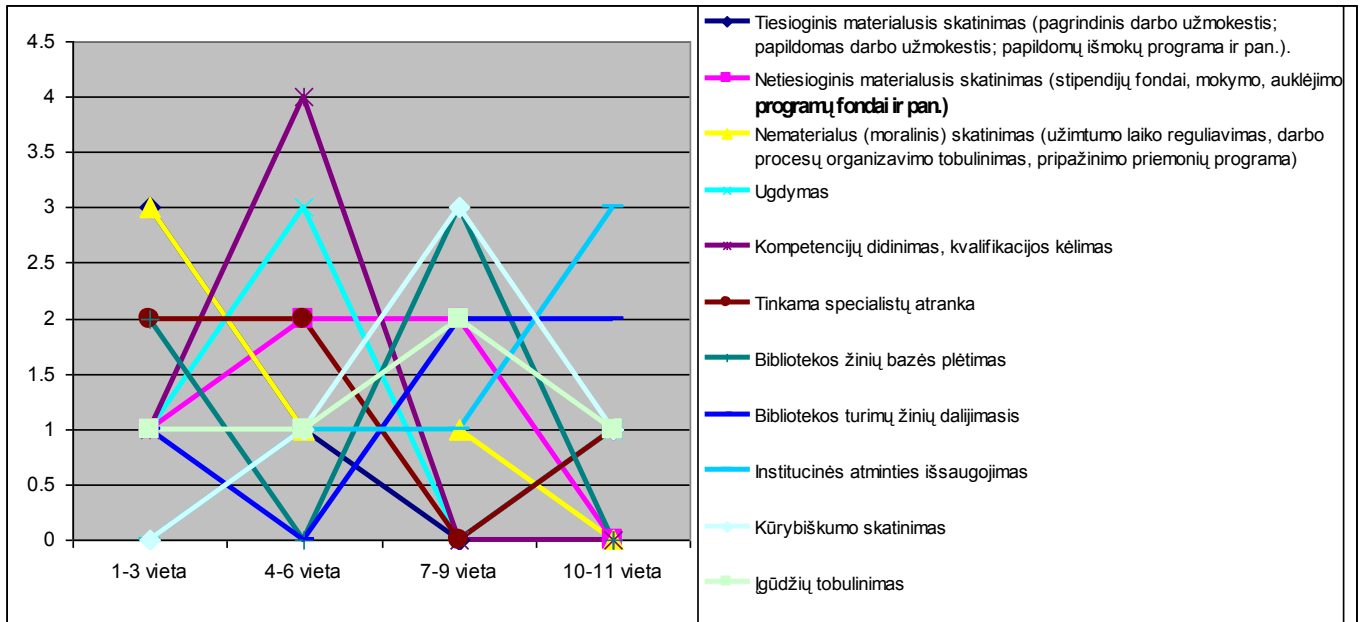
12 paveikslas. *Personalo valdymo elementai ir jų sąsajos su bibliotekos komunikacija ateityje*



Kadangi svarbios ne tik personalo valdymo elementų sąsajos su komunikacija, bet ir su reputacijos vadyba, ekspertų paprašyta sureitinguoti elementus pagal tai, kokios sąsajos šiuo metu yra ir gali būti ateityje su reputacijos vadyba. Tai padės nustatyti, kaip, pasitelkus komunikaciją, valdyti personalą, kad būtų daroma įtaka reputacijos vadybai.

Ekspertai sureitingavo elementus nuo 1 (svarbiausia) iki 11 (mažiausiai svarbu), išskirdami ar tai yra „šiuo metu“, ar bus „ateityje“. Pateiktose diagramose (13 paveikslas., Personalo valdymo elementai ir jų sąsajos su bibliotekos reputacijos vadyba šiuo metu, 44 p. ir 14 paveikslas. Personalo valdymo elementai ir jų sąsajos su bibliotekos reputacijos vadyba ateityje, 45 p.) matyti, kad šiuo metu:

13 paveikslas. *Personalo valdymo elementai ir jų sąsajos su bibliotekos reputacijos vadyba šiuo metu*



1. bibliotekos reputacijos vadyba turi sąsajas (1-3 vieta) su motyvavimu. Galima numanyti, kad personalo nematerialinis (moralinis) skatinimas labiausiai susijęs su reputacijos vadyba, t.y., neturint lėšų, svarbu rasti tokių darbuotojų motyvavimo būdų, kurie padėtų darbuotojams jaustis patenkintais savo darbo vieta ir darbu, o tuo pačiu tai darytų įtaką suinteresuotųjų požiūriui į organizaciją – gera atmosfera bibliotekoje užsitikrinamas palaikymas.

2. ekspertai personalo kompetencijų didinimo ir kvalifikacijos kėlimo sąsajas su reputacijos vadyba įvertino 4-6 vieta beveik vienbalsiai. Tai palyginti svarbus elementas, kuriam reikia dėmesio. Jei nebus vystomas personalas, bus sunku suvaldyti reputaciją, pvz., iš pradžių suformavus stiprią komandą, teikiant kokybiškas paslaugas ir produktus, organizacija užsitikrina gerą reputaciją, bet toliau nevykdant personalo mokymų, nekeliant darbuotojų kvalifikacijos, gali suprastėti teikiamos paslaugos, nebeatitikti besikeičiančių standartų ir vartotojų poreikių - organizacijos reputacija suprastės.

3. 7-9 vieta skirta bibliotekos žinių bazės plėtimui ir personalo kūrybiškumo skatinimui. Tai svarbūs elementai, tačiau, ekspertų nuomone, jie neturi didelių sąsajų su bibliotekos reputacijos vadyba šiuo metu. Galima manyti, kad šie aspektai nėra taip išreikšti ir neatitinka suinteresuotųjų lūkesčių. Gal tai svarbu palaikant bibliotekos mikroklimatą, plečiant paslaugų ir produktų ratą, tačiau nematoma daroma tiesioginė įtaka bibliotekos reputacijai.

4. Mažiausiai balų duota personalo ugdymui, ekspertai šiuo metu nemato šio veiksnio susijusiu su reputacijos vadyba. Tai labiau susiję su vidine kultūra, bet gal ne taip pastebimas suinteresuotiesiems, neturi sąsajų su reputacija.

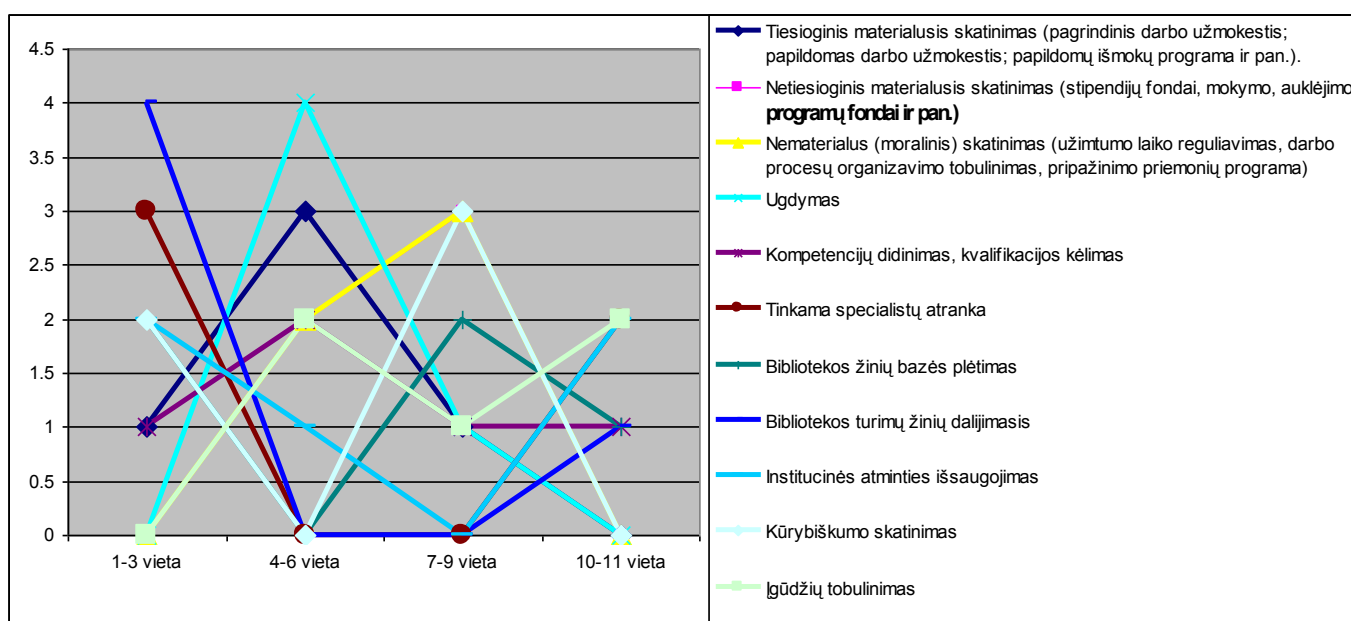
Ekspertai pateikė savo prognozes, kokios bus personalo valdymo elementų ir reputacijos vadybos sąsajos ateityje. Duomenis pateikiant diagrama, matyti, kad:

1. ekspertai 1-3 vieta įvertina darbuotojų tiesioginį materialų skatinimą. Šiuo metu nėra galimybių tinkamai, finansine išraiška, motyvuoti darbuotojus, tačiau pagerėjus požiūriui į bibliotekas, ateityje galima tikėtis geresnio finansavimo darbo užmokesčiui. Prie to gali prisidėti atestavimo modelio sukūrimas. Motyvuoti darbuotojai, jaučiantys, kad už savo kokybišką darbą gauna adekvatų atlyginimą, labiau vertina savo darbą. Taip pat keičiasi ir visuomenės požiūris – suvokimas, kad paslaugą teikia profesionalus, įvertintas darbuotojas, padėtų bibliotekai gerinti tiek bibliotekos, tiek bibliotekininkų (kaip profesijos) reputaciją.

2. ekspertai mano, kad ateityje ryškiai padidės personalo ugdymo reikšmė ir sąsajos su reputacijos vadyba. Jei dabar tokias sąsajas palieka 10-11 vietoje, tai ateityje ekspertai prognozuoja, kad tai bus svarbu – skiria 4-6 vietą. Galima manyti, kad ugdomas, t.y. įtraukiamas į suformuotą bibliotekos kultūrą, personalas, atitinkantis visus reikalavimus, sudarys gerus bibliotekos įvaizdžius suinteresuotiesiems.

3. visi motyvavimo būdai (tiesioginis, netiesioginis materialusis ir nematerialusis) yra įvertinami ekspertų. Jeigu motyvavimas bus kompleksiškas, atsirenkant tinkamiausius variantus, pritaikomas organizacijoje, darbuotojai jausis įvertinti.

14 paveikslas. *Personalo valdymo elementai ir jų sąsajos su bibliotekos reputacijos vadyba ateityje*



Apibendrinant personalo valdymo elementų ir jų sąsajas su bibliotekos komunikacijos ir reputacijos vadybos kontekstu, galima išskirti tam tikras tendencijas:

1. Personalas, valdomas komunikacijos pagalba, susijęs su reputacijos vadyba. Ekspertai, vertindami komunikacijos sąsajas, panašiai įvertino ir reputacijos vadybos sąsajas, t.y. jei personalo valdymo elementui svarbus komunikacijos aspektas, tai tas elementas bus svarbus ir reputacijos vadybai.

2. Ekspertai prognozuoja, kad ateityje keisis tiek komunikacijos, tiek reputacijos vadybos sąsajos su tam tikrais personalo valdymo elementais. Tai darys įtaką reputacijos vadybos strategijai, kurioje bus nustatomos komunikacijos funkcijos ir numatomos komunikacijos priemonės.

3. Visais atvejais labai svarbus personalo motyvavimas. Pasitelkiant komunikaciją, išsiaiškinami darbuotojų poreikiai, parenkamos darbuotojų lūkesčius atitinkančios skatinimo priemonės, tuo pačiu gerinama organizacijos reputacija, nes patenkinti darbuotojai tai išreiškia ir sudaro suinteresuotųjų įvaizdžius apie organizaciją.

### **2.3.2. Bibliotekos reputacijos vadybos strategijų kūrimo poreikis ir kryptys ateityje**

Remiantis pirmojo etapo medžiaga, ekspertų paprašyta pagal pateiktą sąrašą išrinkti 5 svarbiausius aspektus (nuo 1 (svarbiausia) iki 5 (mažiausiai svarbus)), kurie nulems ateities reputacijos vadybos kryptis ir strategijų kūrimo poreikį bibliotekose.

Šie klausimai buvo sudaryti, naudojantis Likerto penkių kategorijų skale [21]:

1. svarbiausia;
2. labai svarbu;
3. svarbu;
4. mažiau svarbu;
5. mažiausiai svarbu.

15 paveiksle „Aspektai, galintys nulemti reputacijos vadybos kryptis bibliotekose“ (47 p.), pavaizduota, kaip tyrimo ekspertai įvertino, išreitingavo kiekvieną pasiūlytą teiginį. Vieningos nuomonės nebuvo, bet nebuvo ir tokių aspektų, kurie liko visiškai neįvertinti. Galima manyti, kad bibliotekos reputacijos vadybos kryptį labiausiai nulems susiklosčiusi situacija, bibliotekos prioritetai.

Iš pateiktų atsakymų, galima sudaryti 5 aspektų, kurie, ekspertų nuomone, ateityje nulems reputacijos vadybos kryptis bibliotekose, sąrašą:

1. Dauguma ekspertų pasirinko ir įvertino kaip „labai svarbu“, – „svarbu“ paslaugų ir produktų plėtros aspektą. Reputacijos vadybos kryptis gali būti nulemta nuolatos besikeičiančių vartotojų poreikių ir naujų paslaugų ar produktų įdiegimu. Tokia reputacijos vadybos kryptis padės nuolat stebėti vartotojus, tinkamai juos aptarnauti.

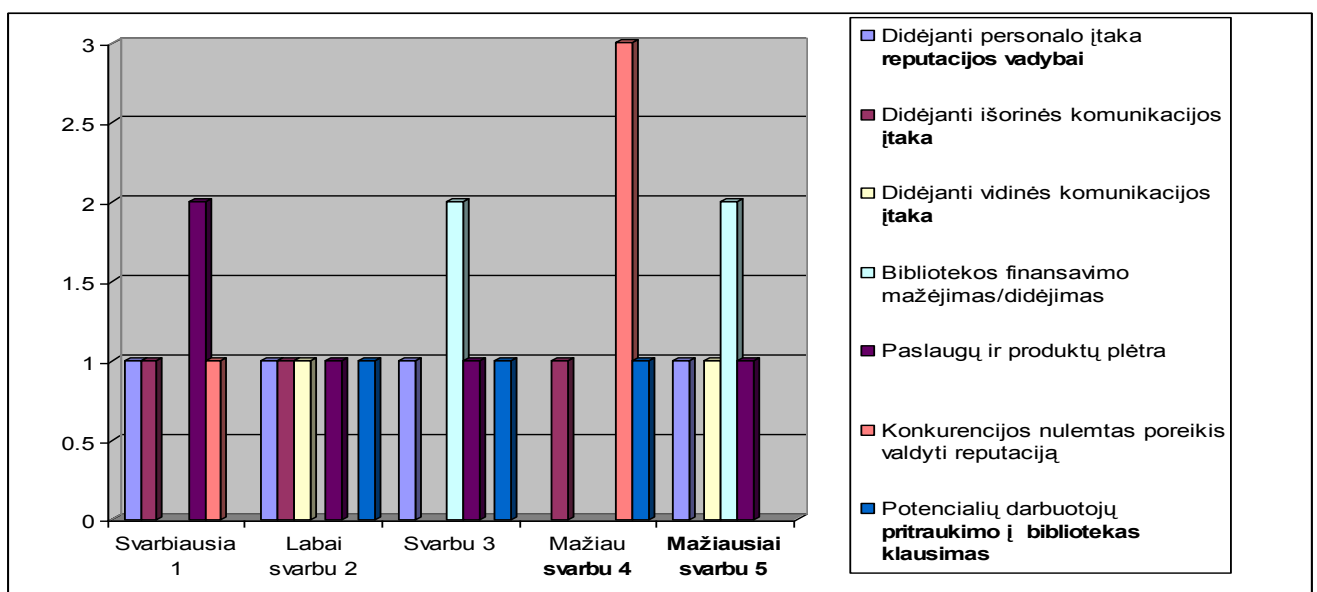
2. Kitas aspektas, įvertintas „labai svarbu“ – „svarbu“ – yra didėjanti personalo įtaka reputacijos vadybai. Kaip buvo pastebėta viso tyrimo metu, ekspertai vertina šį dėmenį kaip svarbų, nes personalas atspindi organizacijos vidų, darbuotojai, bendraudami su vartotojais, daro įtaką reputacijai. Ši reputacijos vadybos kryptis būtų orientuota į personalo motyvavimą, intelektinio kapitalo vadybą ir kt.

3. Išliks potencialių darbuotojų pritraukimo į bibliotekos klausimas. Valdydama reputaciją, biblioteka užsitikrins, kad visuomenėje bus žinoma kaip organizacija, kurioje yra įvertinami profesionalūs darbuotojai. Tai gali būti viena iš bibliotekos reputacijos krypčių.

4. Ekspertai labiau įvertino didėjančios išorinės komunikacijos aspektą, nesusieję to su vidine komunikacija. Galima manyti, kad ateityje, reputacijos vadyba gali būti orientuota į organizacijos suinteresuotųjų poreikius, vystoma išorinė komunikacija, o tuo pačiu bus gerinama ir vidinė, nes, kaip ekspertai išskyrė, personalas ir potencialių darbuotojų pritraukimas bus tie aspektai, kurie padės kurti, nustatyti bibliotekos reputacijos vadybos kryptis.

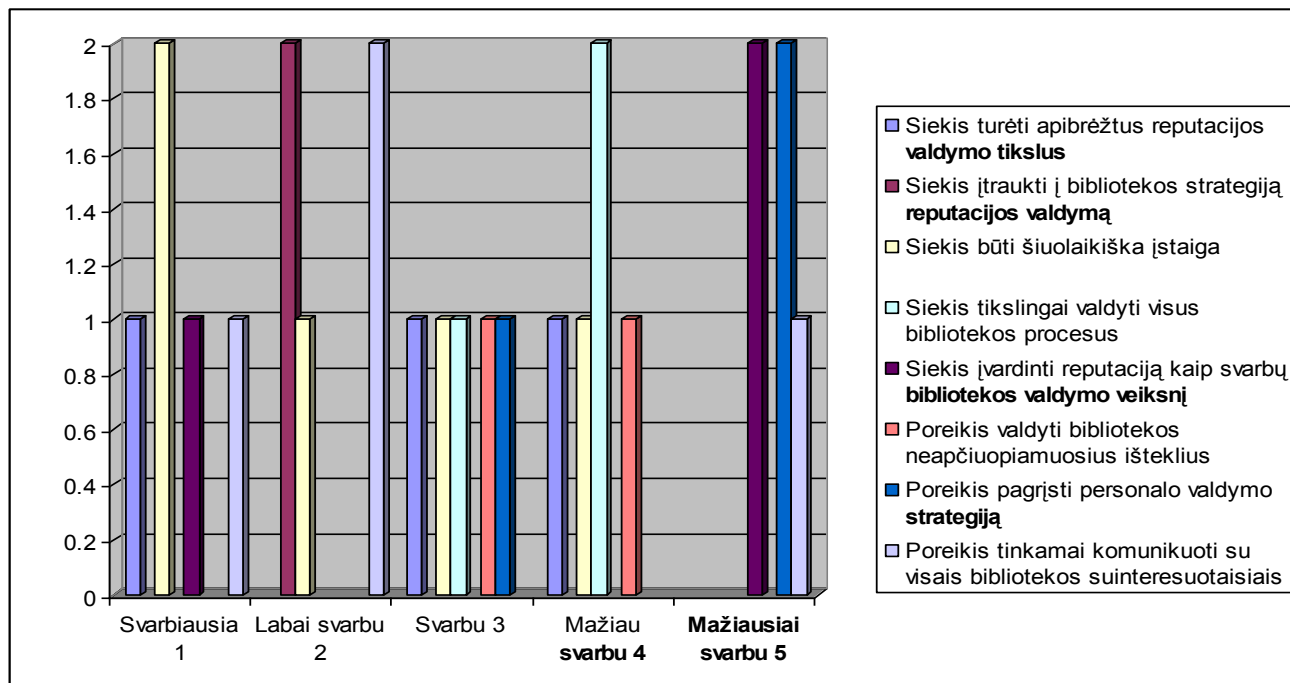
5. likę aspektai, nors nebuvo labai gerai įvertinti, pvz., „svarbiausia“ ar „labai svarbu“, tačiau taip pat gavo ekspertų balus kaip „mažiau svarbu“ ir „mažiausiai svarbu“. Konkurencijos nulemtas poreikis valdyti reputaciją buvo įvertintas 1 eksperto kaip „labai svarbus“. Laikomasi nuostatos, kad bibliotekos neturi konkurentų, todėl ir šis aspektas neįvertintas kaip rimta priežastis reputacijos vadybos krypčiai, nors vis daugiau atsiranda privačių organizacijų, kurios siūlo panašias paslaugas kaip ir bibliotekos, pvz., knygynai, organizuojantys nemokamus renginius ir pan. Taip pat ekspertai nesutinka, kad bibliotekos finansavimas gali turėti didelės įtakos bibliotekos reputacijos vadybos krypčiai. Nors nuo finansavimo priklauso bibliotekos fondų kaupimas, atsinaujinimas, darbuotojų išlaikymas ir t.t., bet galima manyti, kad finansavimo klausimas nedaro įtakos bibliotekos reputacijai, t.y. jei biblioteka gauna mažą finansavimą, vartotojai tai supranta ir suvokia ne kaip pačios bibliotekos, o kaip valstybės problemą, jų požiūris į biblioteką nesikeis.

15 paveikslas. Aspektai, galintys nulemti reputacijos vadybos kryptis bibliotekose



Toliau ekspertų buvo prašyta įvertinti aspektus, ateityje galinčius nulemti bibliotekos reputacijos strategijų kūrimą bibliotekose (16 paveikslas. Aspektai, galintys nulemti reputacijos strategijų kūrimo poreikį bibliotekose, 48 p.). Iš pateiktų atsakymų galima sudaryti svarbiausių sąrašą:

16 paveikslas. *Aspektai, galintys nulemti reputacijos strategijų kūrimo poreikį bibliotekose*



1. Ekspertų nuomone, „labai svarbu“ bus poreikis tinkamai komunikuoti su visais bibliotekos suinteresuotaisiais. Vis didėjant tokiam poreikiui, norint, kad bibliotekos suinteresuotieji būtų patenkinti gaunama paslauga, produktu, įvertintų biblioteką kaip „gerai“ vykdančią savo darbą, atsiras ir bibliotekos reputacijos valdymo strategijos. Tai gali būti įtraukiama į bibliotekos metinius strateginius planus arba kuriama atskira strategija, kuria rūpinasi, pvz., bibliotekos ryšių su visuomene arba jam analogiškas skyrius, darbuotojas ir kt. Poreikį komunikuoti su suinteresuotaisiais ekspertai įvertino labiausiai. Komunikacija yra svarbus reputacijos vadybos veiksnys, be kurio sudėtinga planuoti, kontroliuoti, valdyti reputaciją.

2. Kitas aspektas, kuris buvo įvertintas kaip svarbus – siekis būti šiuolaikiška įstaiga. Kaip minėta 1 šio darbo dalyje, reputacijos vadybos, strategijų kūrimas iš pradžių buvo pradėtas svarstyti verslo, privačiose organizacijose. Dabar šis terminas naudojamas ir viešajame sektoriuje. Kaip matyti iš ekspertų pasirinkimo, nenoras likti stagnacijoje, naujovių, pasikeitimų poreikis, gali būti bibliotekos reputacijos vadybos strategijų kūrimo priežastis.

3. Kiti aspektai buvo minimi rečiau ir nurodomi kaip mažiau svarbūs, tačiau iš dalies taip pat gali lemti bibliotekos reputacijos vadybos strategijos kūrimą, pvz., poreikis valdyti bibliotekos



neapčiuopiamuosius išteklius ir siekis turėti apibrėžtus reputacijos valdymo tikslus. Jei nėra poreikio kažko suvaldyti, nėra ir pagrindo kurti strategijos, nusistatyti tikslus.

Taigi, išanalizavus aspektus, galinčius daryti įtaką bibliotekos reputacijos vadybos kryptims ir strategijos kūrimui, galima numatyti, kad ateityje bibliotekos reputacijos vadybos strategijos kūrimą nulems kelios kryptys. Vienas svarbiausių aspektų išlieka komunikacija su suinteresuotaisiais, taip pat personalo įtaka bibliotekos reputacijai. Kadangi šiuo metu bibliotekos neturi reputacijos vadybos strategijų, tačiau jau dabar šis klausimas yra aktualus, galima numatyti, kad ateityje bus formuojamos specialios strategijos arba reputacijos vadybos klausimas bus įtraukiamas į metinius bibliotekų strateginius planus, akcentuojant personalo valdymo ir komunikacijos svarbą.

#### **2.4. Delphi tyrimo rezultatų ataskaita: tyrimo apibendrinimas**

Išanalizavus ekspertų apklausos rezultatus, atsakius į išsikeltą tikslą ir įvykdžius numatytus uždavinius, parengta personalo valdymo Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų reputacijos vadyboje tyrimo ataskaita. Ji buvo išsiųsta elektroniniu paštu ekspertams, kad jie galėtų pateikti pastabas ir komentarus.

Atlikus Delphi tyrimą, buvo įvertintas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų personalo valdymas reputacijos vadyboje ir numatytos personalo valdymo kaitos organizacijos reputacijos kontekste tendencijos. Dviejų etapų apklausų medžiagos analizė padėjo įvertinti šiuo metu vykdomą personalo valdymą Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų reputacijos vadyboje: bibliotekos rūpinasi savo darbuotojais, juos, pasirinkdama įvairius personalo valdymo elementus pagal galimybes, motyvuoja, suvokiama intelektinio kapitalo svarba ir nauda organizacijai, naudojamos vidinės komunikacijos priemonės – pasiekama, kad vyktų abipusė komunikacija tarp darbuotojų ir administracijos, o tinkama komunikacija atneštų naudos visai organizacijai – motyvuotas, patenkintas savo darbu žmogus, gerai atsiliepia apie organizaciją, tinkamai aptarnauja vartotojus, pateikia kokybiškus produktus ir kt.

Išsiaiškintos svarbiausios personalo valdymo galimybės bibliotekos reputacijos vadyboje – labiausiai akcentuojama komunikacija ir tai, kokią įtaką daro personalas organizacijos reputacijai. Sutinkama, kad personalo valdymo dėmuo reputacijos vadyboje yra svarbus, todėl ir galimybės viską suderinti yra realios ir netgi būtinos.

Ekspertai, teikdami savo pastabas ir pasiūlymus, suteikė medžiagos, tinkamos analizuoti ir prognozuoti bibliotekos reputacijos vadybos galimybes, pasitelkus personalo valdymą ir komunikaciją, ateityje. Numatoma, kad vis labiau didės poreikis kurti bibliotekos reputacijos vadybos strategiją, kurioje atsispindės komunikacijos su suinteresuotaisiais svarba, o viena iš kuriamų strategijų pagrindinių krypčių bus personalo valdymas.

Atlikus tyrimą, nustatyta, kad nors šiuo metu bibliotekoms yra labai aktualus reputacijos klausimas, tačiau nėra suformuotos bibliotekos reputacijos vadybos strategijos. Bibliotekų metiniuose strateginiuose

planuose nurodoma, kad svarbus bibliotekos veiklos viešinimas, ryšiai su suinteresuotaisiais, bet tai galima vertinti kaip reputacijos vadybos užuomazgas. Šiuo metu bibliotekos personalas valdomas visais įmanomais būdais – pagal išgales motyvuojamas, suvokiamas poreikis valdyti intelektualinį kapitalą, ugdyti, kelti darbuotojų kvalifikaciją, suprantama, kad darbuotojai, būdami arčiausiai vartotojų, daro įtaką požiūriui į bibliotekas, formuoja vienokią ar kitokią reputaciją, tačiau nėra tikslingo reputacijos valdymo per personalą.

Pagal gautus rezultatus, galima, lyginant su dabartine situacija, prognozuoti reputacijos vadybos galimybes, pasitelkus personalo valdymą ir komunikaciją (4 lentelė. Bibliotekos reputacijos vadyba, pasitelkus personalo valdymą ir komunikaciją, 50 p.).

4 lentelė. Bibliotekos reputacijos vadyba, pasitelkus personalo valdymą ir komunikaciją

<b>BIBLIOTEKOS REPUTACIJOS VADYBA</b>			
<b>Personalo valdymo elementai</b>	<b>Komunikacijos įtaka</b>	<b>Šiuo metu</b>	<b>Ateityje</b>
<i>Darbuotojų motyvavimas</i>	Komunikacija su darbuotojais padeda geriau suprasti jų poreikius, tinkamai parinkti skatinimo būdus, įtraukti į visos organizacijos veiklą. Motyvuotas ir patenkintas savo darbu žmogus, geriau atlieka pavestus užduotis, yra labiau vertinamas vartotojų, o organizacija užsitikrina suinteresuotųjų palankumą.	Svarbų vaidmenį užima darbuotojų motyvavimas ir komunikacijos priemonių taikymas tikslui pasiekti – kad darbuotojai būtų patenkinti, o visuomenės požiūris į bibliotekas gerėtų. Suprantama, kad motyvuoti darbuotojai geriau atlieką darbą, tačiau to nesiejama su reputacijos vadyba.	Bus jaučiama didesnė motyvuotų darbuotojų įtaka bibliotekos reputacijai. Vienas iš kuriamų reputacijos valdymo strategijų tikslų gali būti tokia komunikacija su darbuotojais, kuri padės rasti originalių nematerialiųjų (moralinių) motyvavimų būdų, pritaikomų bibliotekose.
1.1. Tiesioginis materialusis skatinimas (pagrindinis darbo užmokestis; papildomas darbo užmokestis; papildomų išmokų programa ir pan.).			
1.2. Netiesioginis materialusis skatinimas (stipendijų fondai, mokymo, auklėjimo programų fondai ir pan.)			
1.3. Nematerialus (moralinis) skatinimas (užimtumo laiko reguliavimas, darbo procesų organizavimo tobulinimas, pripažinimo priemonių programa)			
<i>Personalo vystymas</i>	Naudojant tam tikras vidinės komunikacijos priemones, pvz., konferencijas, darbuotojų susirinkimai, pasiekama, kad darbuotojai nuolat didintų savo kompetenciją, mokymuose keltų kvalifikaciją. Bendraujant, darbuotojai ugdomi – jie įsilieja į organizacijos kultūrą.	Darbuotojai kelia kvalifikaciją, yra ugdomi, tačiau tai nesiejama su reputacijos vadyba, manoma, kad tai ne taip pastebima suinteresuotųjų, kad darytų įtaką.	Personalo vystymo reikšmė didės. Norint palaikyti gerą reputaciją, darbuotojai turi jaustis organizacijos dalis, turėti reikalingų kompetencijų, kelti kvalifikaciją. Tinkama specialistų atranka taip pat bus
2.1. Ugdymas			
2.2. Kompetencijų didinimas, kvalifikacijos kėlimas			
2.3. Tinkama specialistų atranka			

			susijusi su reputacijos vadyba – profesionalūs darbuotojai, žinantys organizacijos vertę, mieliau renkasi ją savo darbovieta.
<i>Intelektinio kapitalo vadyba</i>	Tikslingai naudojamoms vidinėms komunikacijos priemonėms, padeda vienu darbuotojų turimas žinias perduoti kitiems, plėsti visos organizacijos žinių bazę. Naudojamos ir iškomunikuojamos žinios – turi tokią savybę kaip „plėtimasis“. Bendraudami tarpusavyje, žmonės pradeda ieškoti inovatyvių sprendimų, pasitelkiamas kūrybiškumas. Siekiant surasti naujų ir originalių sprendimų, sutelkus visus darbuotojus („smegenų šturmas“), organizacija gali greičiau pasiekti užsibrėžtus tikslus, pasiūlyti naujų paslaugų (arba jas patobulinti), produktų. Nuolatos tobulėjanti organizacija, sulaukia suinteresuotųjų palankumo	Šiuo metu tai nevertinama kaip svarbus elementas reputacijos vadyboje, nesuteikiama tam daug reikšmės iš komunikacijos pusės.	Komunikacijos pagalba, skatinamas darbuotojų kūrybiškumas, įgūdžių tobulinimas. Svarbu nelikti stagnacijoje, naudoti savo organizacijoje turimas žinias. Tokia organizacija domina suinteresuotuosius.
3.1. Bibliotekos žinių bazės plėtimas			
3.2. Bibliotekos turimų žinių dalijimasis			
3.3. Institucinės atminties išsaugojimas			
3.4. Kūrybiškumo skatinimas			
3.5. Įgūdžių tobulinimas			

Atliktas tyrimas atskleidžia, kaip šiuo metu personalo valdymo dėmuo įtraukiamas į bibliotekos reputacijos vadybą ir numatoma, kaip ateityje viskas gali keistis ir į ką bus kreipiamas didžiausias dėmesys. Vis tik personalo valdymo dėmuo lieka svarbus reputacijos vadyboje. Organizacija, kuri gali suinteresuotiesiems pasiūlyti geras paslaugas, gerą savo vardą, turi rūpintis darbuotojais. Tai padės pritraukti potencialius darbuotojus, plėsti paslaugas ir produktus. Bibliotekos, turėdamos poreikį komunikuoti su visais suinteresuotaisiais, siekianti būti šiuolaikiška įstaiga, pasirūpins ir savo reputacijos vadybos strateginiu planu, kuriame išsikels tikslus, padėsiančius įtvirtinti savo reikalingumą.

Bibliotekos, kurdamos strategijas ir reputacijos valdymo modelius, turi atsižvelgti į savo organizacijos situaciją, poreikius, tačiau galima naudotis ir kitų bibliotekų patirtimi, t.y. galima šiame tyrime gautus rezultatus praktiškai pritaikyti kitos bibliotekos reputacijos vadybos, akcentuojant komunikaciją ir personalo valdymą, strategijos kūrimui.

### III. PERSONALO VALDYMO REPUTACIJOS VADYBOJE PRITAIKOMUMAS LIETUVOS AKLŪJŲ BIBLIOTEKOJE: ATVEJO ANALIZĖ

Išanalizavus reputacijos vadybos klausimą, personalo valdymo elementus, susiejus tai su organizacijos komunikacija, ištyrus Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų dabartinę padėtį ir apibendrinus ekspertų ateities prognozes personalo valdymo reputacijos vadyboje klausimu, nuspręsta įvertinti teorinės dalies ir tyrimo metu gautos medžiagos pritaikomumą. Atvejo analizei pasirinkta biblioteka iš kitos kategorijos, kitokiomis nustatytomis funkcijomis, veiklos kryptimis ir kt. - Lietuvos aklųjų biblioteka. Tai viena iš penkių Lietuvos valstybinės reikšmės bibliotekų [20], kurios pagrindiniai tikslai:

1. prisidėti prie informacinės ir žinių visuomenės socialinės sanglaudos, bibliotekų veikloje diegti demokratijos, intelektinės laisvės, teisės į informaciją ir kultūros atvirumo vertybes;

2. užtikrinti neregiamis ir silpnaregiams lygias teises ir galimybes ieškoti ir gauti informaciją ir dokumentus, naudotis bibliotekų paslaugomis, mokytis, bendrauti ir visapusiškai dalyvauti kultūriniame gyvenime, pažinti Lietuvos nacionalinį ir pasaulio kultūros paveldą [23].

Bibliotekos tikslai labai susiję su bendruomenės ir visuomenės lūkesčiais ir poreikiais bibliotekos atžvilgiu. Kadangi bibliotekos pagrindinė vartotojų grupė – žmonės su regos negalia, - turi išskirtinai didelių poreikių, bibliotekos personalas turi būti pasiruošęs tinkamai ir kokybiškai juos aptarnauti. Taigi norint teikti „geras“ paslaugas ir produktus, bibliotekos personalas turi būti kryptingai valdomas. Nuo to priklauso bibliotekos reputacija – aklųjų ir silpnaregių bendruomenė nėra didelė (Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjungos ataskaitos duomenis, šiuo metu sąjungoje užsiregistravę 6890 nariai [28]), lokali, bendruomenės nariai tarpusavyje bendrauja (mokosi/mokėsi vienoje mokykloje, dirba toje pačioje darbovietėje, gyvena kaimynystėje ir pan.), todėl kiekvienas nusiskundimas, nepasitenkinimas organizacijos veikla, greitai pasklinda ir gadina bibliotekos įvaizdžius, tuo pačiu ir reputaciją. Kitas aspektas – tai, kas vyksta bibliotekos kolektyve. Personalas turi suvokti savo darbo reikalingumą, išmokti tinkamai aptarnauti vartotojus, kad būtų užtikrinama „geros“ informacijos sklaida apie biblioteką. 2010 m. kovo mėn. Lietuvos aklųjų bibliotekoje įvykusio seminaro „Regos techninės pagalbos priemonės besimokantiems asmenims“ metu akcentuota, kad šiuo metu jau nebegalima kalbėti apie neįgaliųjų integraciją į visuomenę. Šis procesas jau pasibaigė. Dabar reikia kalbėti apie visuomenės integraciją į neįgaliųjų gyvenimą [57], taigi, valdant personalą, reikia įvesti suvokimą, kad neįgalieji – tokie patys žmonės kaip ir visi, kurie atėję į organizaciją tam tikrų paslaugų ar produktų, tikisi būti tinkamai aptarnauti ir gauti kokybišką paslaugą. Taip pat reikia įvertinti ir neįgaliuosius darbuotojus, paruošti visą kolektyvą, suteikti žinių apie integracijos prasmę, įtraukti visus darbuotojus į veiklą.

Šiame skyriuje bus aptariamas personalo valdymo bibliotekos reputacijos vadyboje pritaikomumas Lietuvos aklųjų bibliotekos veikloje, pateikiami praktiniai ir teoriniai pasiūlymai, kaip valdyti personalo dėmenį bibliotekos reputacijos vadyboje, remiantis atliktais tyrimais ir išanalizuota teorine medžiaga.

### 3.1. Lietuvos aklujų bibliotekos personalo valdymo dėmuo ir komunikacija reputacijos vadyboje

Lietuvos aklujų biblioteka (toliau tekste – LAB) dirba Vilniuje ir 5 filialuose Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje ir Ukmergėje. Viso sistemoje šiuo metu, pagal 2010 m. sausio 1 d. LAB duomenis, dirba 64 žmonės [27]. Vilniuje yra 8 skyriai: Administracija, Komplektavimo-knygų tvarkymo, Informacijos, Skaitytojų aptarnavimo, Tiflotyros su prijungtu Lietuvos aklujų istorijos muziejumi, Garsinių leidinių redakcija, Knygų leidybos skyrius, Ūkio dalis. Filialuose dirba nuo 1 iki 5 žmonių.

Personalas valdomas keliais lygmenimis: LAB direktorius, pavaduotojai, skyrių ir filialų vedėjai. Dažnai akcentuojama, kaip svarbu, kad personalas tinkamai aptarnautų bibliotekos vartotojus, teiktų jiems kokybiškas paslaugas ir ruoštų gerą produkciją. Kaip teigiama LAB pateikiamose ataskaitose, 2009 m. bibliotekai buvo sudėtingi, tačiau vis tiek palaikomi ryšiai su darbuotojais ir siekiama, kad vartotojai būtų patenkinti. Apie personalo įvykdytą veiklą, darbuotojų ir vartotojų glaudžią komunikaciją rašoma 2010 m. pateiktame leidinyje „Lietuvos aklujų biblioteka 2009 m.“ [18]. Įžanginiame žodyje LAB direktorė Rasa Januševičienė pastebi, kad *„apibendrinant nelengvus, bet pilnus iššūkių 2009-uosius, norisi padėkoti ir skaitytojams, ir bibliotekos darbuotojams. Skaitytojams – už mūsų darbo vertinimą, domėjimąsi naujovėmis, dalyvavimą bibliotekos veikoje. Darbuotojams – už kasdieninį darbą, pastangas, geras idėjas ir jų įgyvendinimą“*. Taigi LAB skaitytojas ir darbuotojas – vienas kitą papildo, visus bibliotekos darbus vertina vartotojas, todėl leidinys skirtas tiek LAB išorinėms, tiek vidinėms auditorijoms – vyksta kryptinga komunikacija, aptariant įvykdytus darbus, motyvuojant darbuotojus toliau veikti, suinteresuotiesiems parodoma, kad per metus įvykdyta veikla ir rezultatai yra „geri“, biblioteka numato visus planus ir produktų tobulinimą – iš esmės, vartotojai ir darbuotojai įtraukiami į bibliotekos strategijos kūrimą, yra informacijos sraute.

Analizuojant personalo valdymo dokumentaciją (ataskaitas, įsakymus, asmens bylas, etatų sąrašus, pareigybių aprašymus), galima pastebėti, jog personalo kaita nėra didelė, o darbuotojų amžiaus vidurkis – 51 m. Dėl įvairių priežasčių, pvz., finansinės krizės ir biudžeto mažinimo, etatų skaičius sumažintas nuo 87 iki 75. Tai reiškia, kad mažiau žmonių turi atlikti daugiau darbų, įsisavinti darbus, kurių seniau nereikėjo vykdyti. Analizuojant kaitą, pastebėta, kad nuo 2007 m. biblioteka pradėjo pildyti kolektyvą jaunais darbuotojais. Kaip ir visur, atsiranda kartų konflikto iššaukti nesusipratimai. Nors vyresnių darbuotojų patirtis ir sukauptos žinios naudingos organizacijai, tačiau jauni žmonės mieliau taiko neseniai įgytas žinias, naudojami technologijomis, kurių vyresni žmonės neįsisavinę.

2008 m. buvo atliktas tyrimas apie LAB vidinę komunikaciją ir naudojamas komunikacijos priemonės. Padarytos išvados, kokią įtaką vidinė komunikacija daro personalo valdymui. Tuo pačiu galima nustatyti, kaip personalo valdymo pagalba, naudojantis komunikacijos priemonėmis, galima daryti įtaką Lietuvos aklujų bibliotekos reputacijai.

Išsikelta tyrimo *hipotezė* – LAB darbuotojai jaučia poreikį gerinti tarpusavio santykius ir gauti naujausią informaciją apie LAB.

*Tikslai* - išsiaiškinti, kokiais būdais ir priemonėmis įmanoma pagerinti ir sustiprinti LAB darbuotojų bendravimą ir kokiais būdais būtų geriausia platinti LAB vidaus informaciją.

*Uždaviniai:*

1. Išanalizuoti LAB darbuotojų demografinius duomenis.
2. Iširti, kokie esami LAB vidiniai ryšiai ir informacijos sklaida.
3. Nustatyti, kokios yra galimybės LAB stiprinti vidinius ryšius ir gerinti informacijos sklaidą.

Siekiant patvirtinti ar paneigti iškeltą hipotezę, buvo atliktas *empirinis kiekybinis tyrimas*, naudojant *anketinės apklausos metodą*. Sukurtas ir išplatintas tarp LAB darbuotojų apklausos lapas (4 priedas. Darbuotojų apklausos lapas, 80 p.). Norint atlikti numatytus uždavinius, anketos klausimai buvo sugrupuoti į 3 dalis: klausimai apie dabartinę situaciją, apie galimybes ir demografiniai klausimai.

Atliekant apžvalginį tyrimą, buvo apklausta 30 (~ 47 % visų darbuotojų) LAB darbuotojų LAB centre Vilniuje, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio ir Ukmergės filialuose. Respondentai buvo atrenkami pagal vieną kriterijų – jie turi būti LAB etatiniai, nuolatiniai darbuotojai.

Apklausos lapus užpildė visų LAB skyrių darbuotojai (5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas, 54 p.). Darbuotojų moterų sudarė 80% visų apklaustųjų. Tai pilnai atskleidžia LAB situaciją – bibliotekoje dirba daugiausiai moterys, tarp kurių dažniausiai susiklosto specifiniai santykiai, nusistovi savita komunikacija.

5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas

Skyriai, filialai	Atsakiusiųjų skaičius
Administracija	2
Skaitytojų aptarnavimo skyrius	4
Tiflotyros skyrius	3
Informacijos skyrius	2
Komplektavimo-knygų tvarkymo skyrius	2
Knygų leidybos skyrius	4
Lietuvos aklųjų istorijos muziejus	2
Ūkio dalis	3
Garsinių leidinių redakcija	2
Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio, Ukmergės filialai	6
Viso:	<b>30</b>

Dėl įvairių priežasčių, LAB darbuotojų kaita yra maža, o darbuotojų amžiaus ir stažo vidurkiai – dideli. Dauguma apklaustųjų – ilgamečiai bibliotekos darbuotojai, išdirbę nuo 10 ir net iki 36 metų. Tai

gali lemti, koks bus darbuotojų požiūris į esamą ar galimą organizacijos vidinių ryšių stiprinimą ir naujos informacijos, susijusios su darbu, darbuotojais ir kt. poreikiu.

Taigi, galima sakyti, jog apklausti darbuotojai – homogeniška grupė, o gauti rezultatai gali padėti išsiaiškinti, kokia dabartinė LAB vidinių ryšių situacija ir kaip galima būtų ją keisti, taip pat nustatyti, kokiais būdais geriausia teikti vidinę organizacijos informaciją.

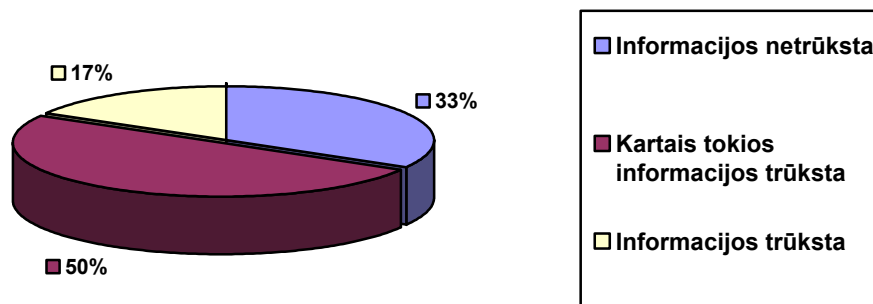
Analizuojant turimus duomenis pastebėta, jog darbuotojai skirtingai vertina esamus santykius su kitais darbuotojais priklausomai nuo jų darbo vietos - centriniame LAB pastate ar kituose pastatuose ir miestuose. Pirmieji santykius įvardina kaip gerus, draugiškus, normaliais darbiniais dalykiniais, šiltais ir pan. (60%), pastarieji – kaip galinčius būti šiltesniais, artimesniais (filialuose jaučiama atskirtis), manoma, jog bendravimas įmanomas tik tarp tų darbuotojų, kurie yra „prienami“, esantys „arčiausiai“ (30%). Taigi vidinė komunikacija stipresnė ten, kur didesnis darbuotojų sutelktumas, bendraujama tiesiogiai. Reputacijos vadyba per personalo dėmenį gali būti sudėtingesnė organizacijose, kurios turi filialus, nes esant silpnesnei tiesioginei komunikacijai, sudėtinga tiksliai perduoti informaciją, nukreipti darbuotojus ta linkme, kuria norima, kad organizacija dirbtų.

LAB darbuotojai, nepriklausomai nuo to, ar jie yra patenkinti esama situacija ar ne, pastebi, jog kai kurios vidinės komunikacijos priemonės turi įtakos darbuotojų komunikacijai, stiprina ryšius. Kaip veiksmingiausia priemonė darbuotojai įvardino bendrus švenčių šventimus (57%) ir organizuojamus renginius darbuotojams (40%). Taip pat pastebimą įtaką geriems vidiniams santykiams, respondentų nuomone, turi darbuotojų susirinkimai neformalioje aplinkoje ir kasdieninis tiesioginis bendravimas darbo klausimais. Darbuotojai renkasi tiesioginį, betarpišką bendravimą. Kadangi net darbuotojai mano, kad tai padėtų kolektyvui labiau susibendrauti, galima manyti, kad administracija į tai galėtų atkreipti dėmesį, kaip į galimybę savotiškai motyvuoti darbuotojus, taip pat tai galimybė seminarų metu dalintis žiniomis (vykdyti ir darbuotojų intelektualinio kapitalo vadybą). Dar vienas teigiamas pasiūlymų aspektas – tokiuose dideliuose susibūrimuose, esant finansinėms galimybėms, gali dalyvauti filialų darbuotojai, taip juos įtraukiant į organizacijos veiklą ir užtikrinant, kad jie jaučiasi kolektyvo dalimi.

Taip pat pasidomėta, ar netrūksta informacijos apie LAB (17 paveikslas. Informacijos apie LAB poreikis, 56 p.) ir kokiais būdais jie ieško reikiamos informacijos darbo klausimais. 47% respondentų atsakė, jog tokios informacijos ieško LAB tinklalapyje. Nors tinklalapis yra nuolatos atnaujinamas, tačiau joje dažniausiai talpinama informacija kitiems bibliotekos suinteresuotiesiems (skaitytojais, renginių lankytojais, potencialūs vartotojai ir kt.), todėl ne visuomet darbuotojas galės rasti sau tinkamos.

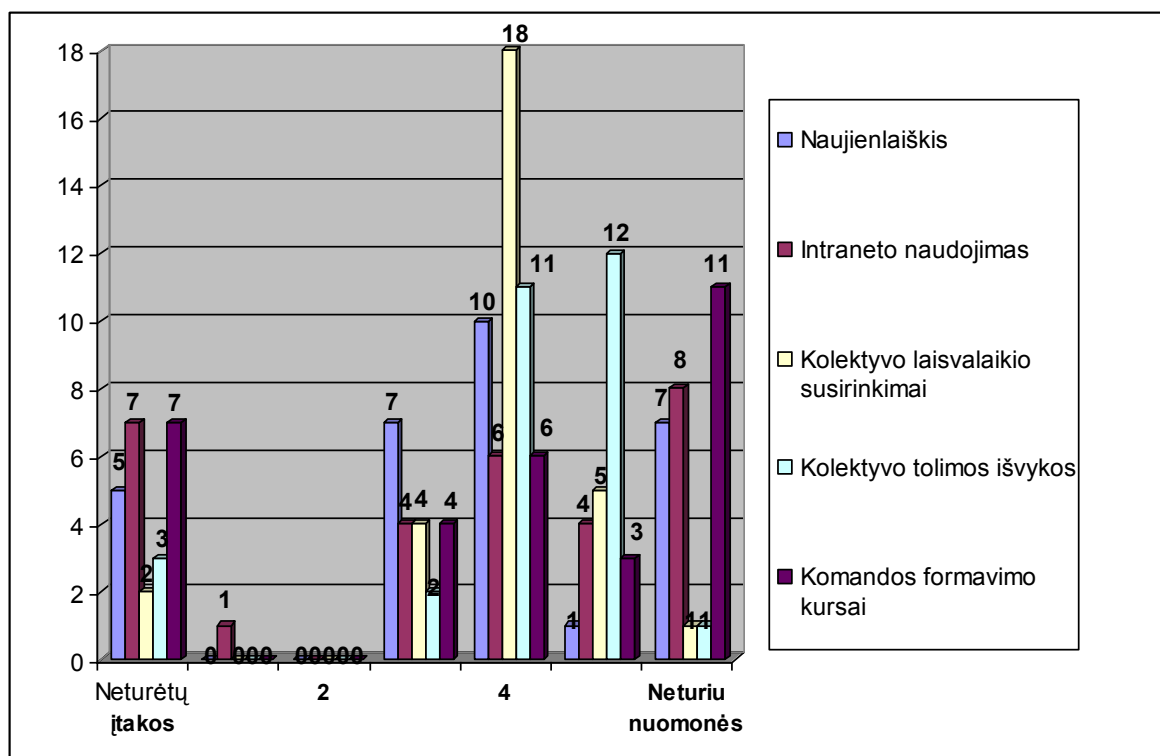
Informacijos apie organizaciją trūkumas, vizijos nesupratimas, nesuvokimas, kokia linkme organizacija dirba, trukdo valdyti bibliotekos reputaciją. Jei darbuotojas nėra įtrauktas į visą veiklą, sudėtinga valdyti reputaciją. Atsiranda poreikis taip komunikuoti su darbuotojais, kad jie įsitrauktų į visą organizacijos veiklą, jaustųsi komandos, kolektyvo dalimi.

17 paveikslas. Informacijos apie LAB poreikis



Taigi LAB darbuotojai suvokia poreikį gerinti ir stiprinti tarpusavio santykius (57%), nepriklausomai nuo to, kaip jie vertina dabartinę padėtį. Analizuojant, kuri nauja priemonė galėtų stiprinti komunikaciją tarp darbuotojų, pastebėta, jog darbuotojai labiausiai vertintų dar vieną neformalų bendravimo būdą – kolektyvo laisvalaikio susirinkimai (18 paveikslas. Priemonės, galinčios stiprinti komunikaciją tarp darbuotojų, 56 p.). Taip pat pageidaujamos kolektyvo tolimos išvykos. Pastebėta, jog darbuotojai noriai važiuotų į kelionę, kurioje galėtų įgyti ir darbui reikalingų žinių (70%), tačiau tuo pačiu dauguma pageidautų, jog dalis kelionės išlaidų būtų apmokėtos (30%).

18 paveikslas. Priemonės, galinčios stiprinti komunikaciją tarp darbuotojų



Naujienlaiškio, kaip būdo ne tik komunikuot su toli esančiais kolegomis, bet ir pranešti svarbią informaciją, idėja nebuvo visiems priimtina – kai kurie respondentai paminėjo, jog tai gali kaip tik trukdyti bendrauti, nes geriems santykiams reikalingas betarpiškumas.



Galimybė turėti organizacijos intranetą ar atskirą prieigą darbuotojams per bibliotekos tinklalapį, palaikė daugelis respondentų, tačiau tendencingai jaunesni arba iš filialų, besidomintys naujomis galimybėmis gauti greitai ir patogiai reikalingą informaciją, paprastu būdu palaikyti ryšius su kitais darbuotojais.

Neįvertinta galimybė santykius tarp darbuotojų stiprinti komandos formavimo kursų pagalba. Darbuotojai vertina natūraliai susiformavusius darbinius santykius, todėl jiems tokia priemonė pasirodė netinkama.

Darbuotojų pasirinktos priemonės stiprina ryšį tarp darbuotojų, komunikacijos pagalba darbuotojai motyvuojami, dalinamasi turimomis žiniomis (valdomas intelektinis kapitalas). Darbuotojų pasirinktos vidinės komunikacijos priemonės, padeda pritaikyti personalo valdymo elementus, kurie gali būti naudojami kuriant reputacijos valdymo strategiją.

Taigi labiausiai vertinamas neformalios priemonės skatinančios bendravimą tarp darbuotojų – bendros kelionės, išvykos, renginiai ir pan. Jos yra tinkamos stiprinti draugiškus santykius tarp organizacijos narių. Taip pat darbuotojai linkę gerinti informacijos sklaidą organizacijoje.

Priemonės, kurios labiau skatina draugiškus darbuotojų santykius ir suteikia galimybę artimiau susipažinti, dauguma respondentų vertino kaip tinkamas taikyti bibliotekoje, gerinant komunikaciją tarp darbuotojų ir informacijos sklaidai gerinti. Darbuotojai, dirbantys centre Vilniuje labiau linkę bendrauti ir informacija dalintis susitinkant, tuo tarpu toliau esantys kolegos – naudotis įvairesnėmis priemonėmis, kurių pagalba galima būtų greitai susisiekti ir pasidalinti informacija.

Tyrimo hipotezė buvo patvirtinta - dauguma pasiūlytų naujų priemonių domintų LAB darbuotojus, siekiant gerinti kolektyvo santykius. Taip pat šios priemonės suteiktų galimybę greitai gauti reikalingą informaciją darbo klausimais, kurios pageidautų darbuotojai. Taigi LAB darbuotojai jaučia poreikį gerinti tarpusavio santykius ir visuomet turėti galimybę gauti naujausią informaciją apie organizaciją, kurioje dirba. Toks darbuotojų požiūris palengvina reputacijos vadybos formavimą, strategijos kūrimą. Linkę bendradarbiauti, besidomintys savo organizacija darbuotojai, greitai perima pagrindines idėjas, ištraukia į veiklą, o paruoštas komunikacijos planas pagal darbuotojų siūlymus ir pastebėjimus bus veiksmingas ir įvykdomas.

Nors tyrimas atskleidė, kad tiek administracija, tiek patys darbuotojai domisi vidinės komunikacijos klausimais, bibliotekai svarbu stiprinti ryšį, motyvuoti darbuotojus, naudoti sukauptas darbuotojų žinias, tačiau analizuojant LAB strateginį planą [26], nebuvo rasta paminėto reputacijos vadybos klausimo. Biblioteka nurodo, kad svarbūs yra vartotojai, neigalių skaitytojų ir bibliotekos darbuotojų integracija, visapusiškas bendravimas, naujų technologijų taikymas ir t.t., tačiau nekalbama apie ryšius su visuomene, bibliotekos reputaciją ir pan.

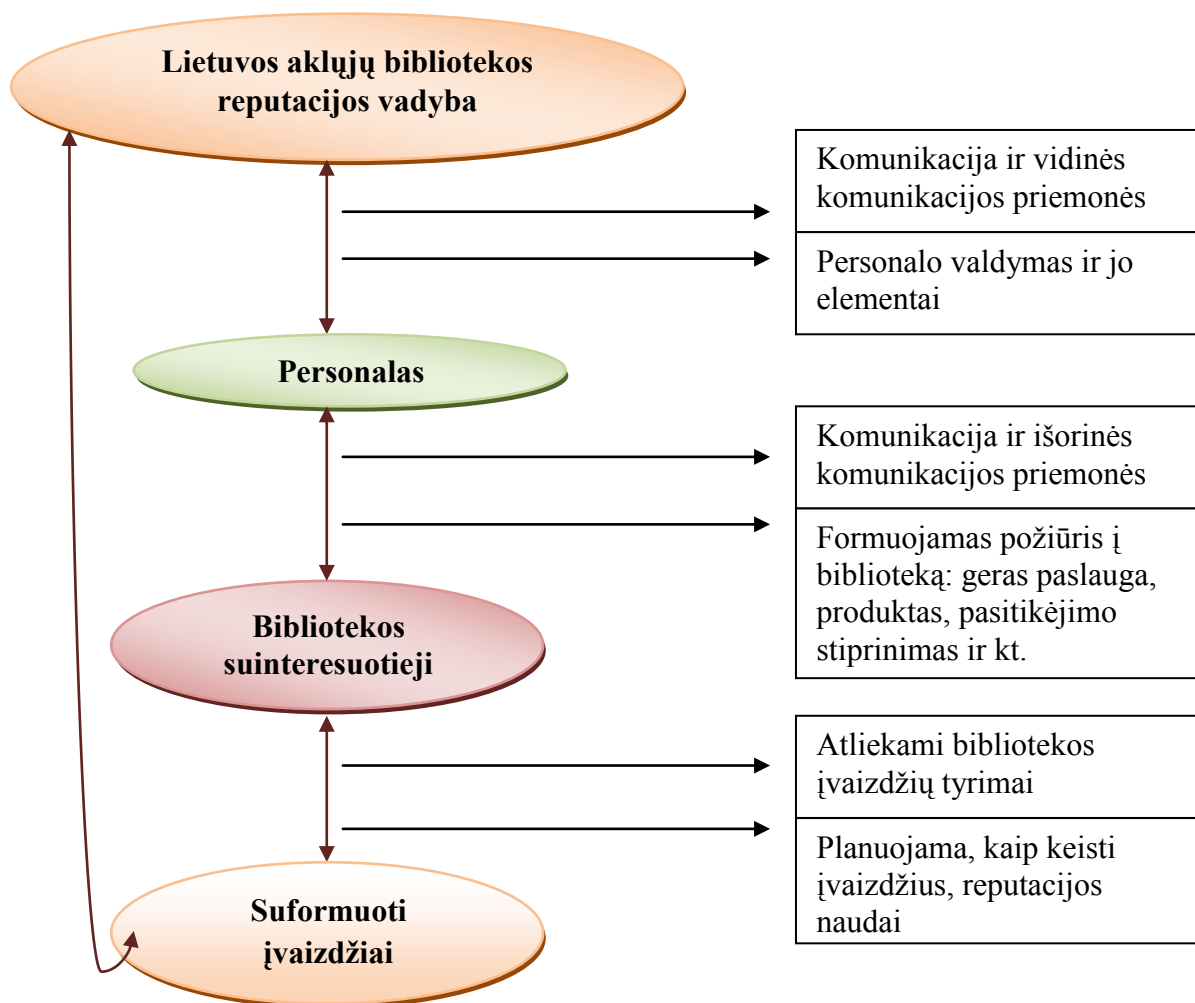
Taigi personalo valdymo dėmuo LAB yra svarbus ir akcentuojamas, suprantama, kad tai daro įtaką suinteresuotųjų požiūriui į organizaciją, tačiau bibliotekos strateginiuose planuose nėra numatoma, kaip

bus valdoma reputacija, kokių veiksmų bus imamasi, gerinant visuomenės, bendruomenės požiūrį į biblioteką. Personalo valdymo dėmuo reputacijos vadyboje nėra akcentuojamas LAB strateginiuose planuose, tačiau poreikis yra, todėl galima manyti, kad reputacijos vadyba ateityje bus labiau akcentuojama bibliotekos veikloje.

### 3.2. Lietuvos aklujų bibliotekos personalo valdymo reputacijos vadyboje schema

Išanalizavus teorinę medžiagą, LAB personalo valdymo dėmenį bibliotekos reputacijos vadyboje, nustatius komunikacijos svarbą šiuose procesuose, atlikus tyrimą Lietuvos apskričių viešosiose bibliotekose ir numčius, kad yra galimybė teorines žinias ir tyrimo metu gautus duomenis pritaikyti praktiškai, atliekant atvejo analizę, pateikiama LAB personalo valdymo reputacijos vadyboje schema (19 paveikslas. LAB personalo valdymo reputacijos vadyboje schema, 58 p.).

19 paveikslas. LAB personalo valdymo reputacijos vadyboje schema



Schemoje akcentuojama, kaip Lietuvos aklųjų biblioteka, pasitelkusi komunikaciją ir stiprindama personalo valdymą, gali užsitikrinti ne tik savo nuolatinių vartotojų – regos negalios žmonių, - bet ir visos visuomenės palankumą, sukurti teigiamus įvaizdžius.

LAB reputacijos vadyba per personalo valdymą turėtų prasidėti nuo konkrečios strategijos kūrimo. Tai gali būti reputacijos vadybos įtraukimas į metinius planus arba atskiras dokumentas, kuriame numatoma, kaip bus valdoma reputacija. Tuomet, pasinaudojus LAB darbuotojų apklausos metu gautais duomenimis, juos atnaujinus, sudarytas komunikacijos su darbuotojais planas. Į visą veiklą įtraukiamas personalas, išaiškinami bibliotekos tikslai, numatoma, kaip jie bus pasiekti. Norint, kad personalo valdymo dėmenį pavyktų įtraukti į reputacijos vadybą, reikia sistemingai motyvuoti ir vystyti darbuotojus, valdyti darbuotojų intelektualinį kapitalą, pasitelkti kitus personalo valdymo elementus, t.y. paruošti darbuotojus, kad būtų lengviau įtraukti į reputacijos vadybos numatytą veiklą. Toliau sistemingai vykdant strateginį ir komunikacijos planą, įsitikinus, kad darbuotojai jaučiasi patenkinti savo darbu ir kt., viduje vykdomą komunikaciją susieti su išorės komunikacija, pvz., vidinės komunikacijos priemonėmis motyvuoti darbuotojus taip, kad bibliotekos suinteresuotieji pajustų, jog teikiama kokybiška paslauga, produktas, o darbuotojai visuomet atsiliepia apie organizaciją gerai, stiprindami suinteresuotųjų pasitikėjimą.

Remiantis Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų patirtimi ir ekspertų prognozėmis, kaip bus toliau planuojama reputacijos vadyba bibliotekose, kas akcentuojama, galima pažymėti, kad darbuotojų motyvacijos klausimas ir tam naudojamos vidinės komunikacijos priemonės bus vis svarbesnis, nes vienas iš kuriamos strategijos tikslas gali būti taikyti tokius originalius nematerialinius (moralinius) motyvavimo būdus, kurie padėtų ne tik skatinti darbuotojus gerai dirbti, bet įtrauktų ir bibliotekos bendruomenę į veiklą, pvz., per laisvesnę dieną („švaros“) darbuotojams suorganizuojama ekskursija į parodą. Kviečiami ir bibliotekos skaitytojai. Tiek darbuotojams, tiek skaitytojams reikalinga tokia edukacinė programa, kurios metu įmanoma ne tik išgirsti, bet ir paliesti – vyksta komunikacija, bendravimas, kuris pasireiškia per bendrą parodos eksponatų apžiūrėjimą.

Kitas svarbus personalo valdymo elementas, kuriam svarbus komunikacijos aspektas – personalo vystymas. Planuojant reputacijos vadybos strategiją, turi būti apsvarstyta galimybė efektyviau vykdyti darbuotojų kvalifikacijos, kompetencijų kėlimą. Naujos technologijos, paslaugos ir produktai pritraukia naujus vartotojus su regos negalia. Neturint kompetencijos, neįmanoma pateikti kokybiškai produkto, pvz., planuojamo projekto „Virtuali aklųjų biblioteka“ sistema leis skaitmeninius leidinius atsisiųsti kompiuteriu [18], jei bet kuris užklaustas bibliotekos darbuotojas nesugebės paaiškinti, kaip naudotis sistema, pakenks bibliotekos reputacijai – vartotojas bus nepatenkintas teikiama paslauga ir apie netinkamą aptarnavimą praneš kitiems potencialiems vartotojams. Taip pat iškilis naujų specialistų pritraukimo klausimas. Analizuojant LAB personalo valdymo dokumentaciją, pastebima kolektyvo

„senėjimo“ tendencija, o norint pritraukti naujus, reikia užsitikrinti, kad potencialūs darbuotojai žino organizacijos vertę, girdėję apie vykdomas programas ir kt.

Vienas iš svarbių personalo valdymo elementų - intelektualio kapitalo vadyba. Komunikacijos pagalba, skatinamas darbuotojų kūrybiškumas, tobulinami įgūdžiai. Naujų idėjų generavimas, originalių sprendimų palaikymas, padeda bibliotekai nelikti stagnacijoje, t.y. komunikuojant su darbuotojais, pasiūlomos alternatyvos, kaip panaudoti darbuotojų turimas žinias, kad jos padėtų pritraukti dar daugiau idėjų, o organizacija nuolat kistų kartu su visa visuomene. Jei dar neseniai buvo kalbėta apie tai, kad neįgaliuosius reikia integruoti į visuomenę, tai dabar kalbame, kad laikas visuomenei integruotis į neįgaliųjų gyvenimą. Biblioteka turi padėti vystyti šiam procesui, o sukauptos darbuotojų žinios tam gali padėti.

Lietuvos aklųjų bibliotekos specifika – vartotojai su regos negalia. Jie yra bibliotekos dalis, nes LAB nėra tik įstaiga, kurioje galima gauti informacijos, tai ir kultūros centras [17], todėl reikia ieškoti tokių komunikacijos būdų, kurie būtų prieinami ir suprantami suinteresuotiesiems. Kadangi tiek vartotojai, tiek suinteresuotieji yra labai susiję, komunikaciją turi paliesti abi grupės. Taip pat svarbus atgalinis ryšys. Esant abipusei komunikacijai, lengviau koreguoti ar atnaujinti tikslus, stebėti kaip toliau reikia pakreipti komunikaciją, kad tai padėtų bibliotekos reputacijai.

### **3.3. Lietuvos aklųjų bibliotekos reputacijos formavimas personalo valdymo pagalba**

Lietuvos aklųjų biblioteka, teikianti žmonėms su regos negalia paslaugas, vadovaujantis 3.2 poskyryje pateikta schema, turi galimybę reputaciją formuoti personalo pagalba. Norint, kad tai pavyktų, svarbu akcentuoti personalo valdymo elementų sąsajas su komunikacija. Komunikuojant, per darbuotojus, pasiekiami vartotojai. Bibliotekai svarbu, kad žmonių su regos negalia bendruomenei ji išliktų ne tik įstaiga, kurioje galima gauti leidinių, informacijos ir t.t., bet ir būtų susibūrimo vieta, kuriame vartotojai jaustųsi kaip namuose.

Pasitelkiant personalo valdymo reputacijos vadyboje teorinės dalies ir atlikto tyrimo metu gautų duomenų analizę, galima gautus duomenis pritaikyti, formuojant Lietuvos aklųjų bibliotekos reputaciją personalo valdymo pagalba. Pagrindiniai akcentai: naudojamos personalo valdymo priemonės, komunikacija ir naudojamos vidinės komunikacijos priemonės, svarbus reputacijos formavimo rezultatas ir suinteresuotųjų įtrauktumas (6 lentelė., Lietuvos aklųjų bibliotekos reputacijos formavimas, 61 p.). Visa tai orientuota į ateitį, kai reputacijos vadybos klausimas bus vis labiau aktualus biudžetinėms įstaigoms.

6 lentelė. Lietuvos aklujų bibliotekos reputacijos formavimas

<b>Personalo valdymo elementai (darbuotojai)</b>	<b>Komunikacijos įtaką</b>	<b>Naudojamos vidinės komunikacijos priemonės</b>	<b>Įtaka išorinei komunikacijai (suinteresuotieji)</b>	<b>Reputacijos formavimas</b>
Darbuotojų motyvavimas	Komunikuojant pasiekiamas abipusis supratimas, įvertinami darbuotojų poreikiai, galima planuoti įvairesnių motyvacijos priemonių panaudojimą.	Naudojamos priemonės gali būti įvairios, tačiau vertinant tai, kad LAB labiau vertinamas tiesioginis bendravimas, pasirinkti galima: darbuotojų susitikimus, informacijos apie darbo sąlygas sklaidą, įtraukimas į vidinius procesus, pvz., strategijos kūrimas	Suinteresuotieji geriau aptarnaujami savo darbu patenkintais žmonėmis. Kadangi LAB bendruomenė maža, darbuotojų išsakyta nuomonė apie darbovietę greitai pasklinda. Motyvuotas darbuotojas neskleis neigiamos informacijos apie organizaciją.	Vienas iš kuriamų reputacijos valdymo strategijų tikslų gali būti tokia komunikacija su darbuotojais, kuri padės rasti originalių nematerialinių (moralinių) motyvavimų būdų, pritaikomų bibliotekoje. Motyvuoti darbuotojai formuoja organizacijos reputaciją.
Darbuotojų vystymas	Bendraujant darbuotojai ugdomi, semiasi žinių iš įvairių šaltinių – jie įsilieja į organizacijos kultūrą.	Darbuotojų vystymui galima naudoti tokias priemones: konferencijos, darbuotojų susirinkimai, kvalifikacijos kėlimo kursai	Darbuotojai, kurie jaučiasi organizacijos dalimi, prisitaiko prie jau susiformavusios kultūros, identifikuoja save kaip bibliotekos dalį, atsakingiau elgiasi su vartotojais, skleidžia „gerą“ informaciją apie organizaciją. Vartotojas yra labiau linkęs tikėti darbuotojų skleidžiama informacija, nei oficialia organizacijos pozicija.	Formuojant ir palaikant organizacijos reputaciją, reikia įtraukti darbuotojus į visą veiklą, vystyti kompetentingus, kvalifikuotus darbuotojus. Tinkamai formuojama reputacija, pritraukia potencialius darbuotojus, o suinteresuotieji yra patenkinti kokybiškomis paslaugomis.
Darbuotojų intelektualio kapitalo	Bendraudami tarpusavyje, žmonės pradeda ieškoti	Galima naudoti tokias priemones kaip intratenas,	Nuolatos tobulėjanti, atsinaujinanti	Reputacija formuojama nuolatinio

vadyba	inovatyvių sprendimų, pasitelkiamas kūrybiškumas, dalinamasi sukauptomis žiniomis.	internetas, žiniomis dalintis naujienlaiškiuose ir pan.	organizacija, sulaukia suinteresuotųjų palankumo.	„judėjimo į priekį“ idėja. Naudojant turimas žinias, surandami sprendimai įvairioms situacijoms.
--------	--	---	---	--

Išanalizavus personalo valdymo bibliotekos reputacijos vadyboje pritaikomumą Lietuvos aklujų bibliotekoje, išsiaiškinta, kad personalo valdymo dėmuo yra tinkamas valdant reputaciją bibliotekoje. Kadangi tokiai specifinei bibliotekai įmanoma pritaikyti išanalizuotą teoriją ir ekspertų siūlymus, tai galima daryti išvadą, kad ir kitoms bibliotekoms galima pritaikyti personalo valdymą bibliotekos reputacijos vadyboje. Kiekviena biblioteka turi pasirinkti jai tinkančias vidinės komunikacijos priemones, įvertinti komunikacijos įtaką tam tikriems personalo valdymo elementams, nusistatyti reputacijos valdymo strategijos tikslus.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Taikant teorinius ir empirinius metodus, buvo ištirtas personalo valdymo dėmuo bibliotekos reputacijos vadyboje, atsakyta į išsikeltus uždavinius ir padarytos *išvados*:

- Organizacijos reputacija yra ilgalaikės ir nuolatinės veiklos pasekmė. Ši sąvoka susideda iš daugelio aspektų, jai daro įtaką įvairūs veiksniai. Didelis dėmesys skiriamas suinteresuotiesiems ir jų susidarytiems įvaizdžiams apie biblioteką, todėl galima manyti, jog labiausiai tinkamas modelis, paaiškinti, kaip vertinama reputacijos sąvoka bibliotekose, būtų mokslininkų Gotsi ir Wilsono pateikiamas modelis – apjungiami keli požiūriai, sukuriant bendrą vaizdą, kaip sąveikauja reputacija ir įvaizdis organizacijoje. Galima manyti, jog bibliotekose reputacija veikia įvaizdžius, kuriuos susikūrė įvairios auditorijos, o šie įvaizdžiai turi daug įtakos bibliotekų reputacijai.

Organizacija turi rūpintis reputacija – tai pasiekama reputaciją įvertinus kaip neapčiuopiamą organizacijos išteklių, kuri reikia valdyti. Nors yra pateikiama organizacijos reputacijos valdymo modelių, tačiau kiekviena organizacija turi pati nuspręsti, koku būdu ji valdys reputaciją. Reputacijos vadyba turėtų būti įtraukta į strateginius organizacijos valdymo planus, derinama su kitais organizacijos valdymo elementais, pavyzdžiui, paslaugų gerinimu, personalo valdymu ir kt. Svarbus viską apjungiantis aspektas – komunikacija. Komunikuojant pasiekiami visi svarbiausi suinteresuotieji: per naudojamas vidinės komunikacijos priemones, galima pasiekti ir vartotojus, kitus bibliotekos suinteresuotuosius. Reputacijos vadyba, kaip ir kitoms organizacijoms, svarbi bibliotekoms. Tai lemia bibliotekų funkcija visuomenėje – reputacija stiprina bibliotekos pozicijas tarp suinteresuotųjų, pagrindžiamas jos egzistavimas ir kt.

- Bibliotekos darbuotojai yra arčiausiai žmonių, kurie ja domisi, naudojami paslaugomis ar produktais, todėl personalo valdymo dėmenį svarbu analizuoti norint valdyti bibliotekos reputaciją. Bibliotekos darbuotojai – viešojo sektoriaus darbuotojai. Būtent šios srities darbuotojams sunku, tačiau būtina, pritaikyti motyvavimo sistemą. Norint surasti tinkamiausią būdą motyvuoti darbuotojus, dažnai tenka pasitelkti organizacijos vadovų kūrybiškumą.

Bibliotekose sukaupta ne tik įvairi informacija. Didelę įtaką daro ir darbuotojų turimos žinios. Atsiranda poreikis valdyti intelektualinį kapitalą. Panaudojus darbuotojų žinias, vartotojai lieka patenkinti gauta paslauga.

Veiksmus ir organizacijos informaciją padeda susisteminti ir paskleisti vidinė komunikacija ir naudojamos vidinės komunikacijos priemonės. Kiekviena biblioteka turi pasirinkti tokį vidinės informacijos sklaidos būdą, kuris būtų priimtinas darbuotojams.

- Analizuojant šaltinius, įvertintos personalo valdymo ir bibliotekos reputacijos vadybos sąsajos. Nustatyta, kad organizacija, kuri rūpinasi reputacijos vadyba, apimančią tokius dėmenis kaip personalo valdymas, komunikacinės sistemos, teikiamos paslaugos, organizacijos strategija, marketingas, finansai ir

kt., turi taip komunikuoti su darbuotojais, kad tai darytų įtaką ir išorinei komunikacijai, pvz., parinkti komunikacijos priemones, kurios darbuotojų motyvavimo elemento pagalba padėtų suinteresuotiesiems susidaryti gerus bibliotekos įvaizdžius („gera“ paslauga, produktas, „geri“ veiklos rezultatai ir pan.). Taip pat įvertinta, kaip galima susieti reputacijos vadybą ir personalo valdymą. Tai abipusis veikimas, kai kuriant reputacijos vadybos strategiją, naudojant paruoštą komunikacijos su darbuotojais planą, į visą organizacijos vykdomą veiklą įtraukiami darbuotojai. Prieš tai būtina įsitikinti, ar iš tiesų darbuotojai yra pasiruošę įsitraukti į reputacijos vadybą: ar jie tinkamai motyvuojami, ar gerai vystomas personalas, valdomas darbuotojų intelektualinis kapitalas ir kt.

- Atlikus Delphi tyrimą, keliais etapais bendraujant su Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų ekspertais, įvertinant ir prognozuojant, kaip personalo valdymas daro/darys įtaką reputacijos vadyboje, nustatyta, kad nors šiuo metu bibliotekos jaučia poreikį valdyti reputaciją, personalo valdymo elementai yra naudojami gerinant visos bibliotekos veiklą, tačiau dar nėra kuriamos reputacijos valdymo strategijos. Dėl didėjančios konkurencijos ir mažėjančio finansavimo, naujų paslaugų ar produktų atsiradimo ir poreikio pritraukti į bibliotekas darbuotojus-specialistus vis didės reputacijos vadybos svarba bibliotekose. Ekspertai prognozuoja, kad ateityje požiūris į bibliotekos reputacijos vadybą keisis, vis labiau bus akcentuojama komunikacijos svarba, naudojamos įvairesnės komunikacijos priemonės. Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų pavyzdžiu, galima vertinti ir prognozuoti, kaip kitose bibliotekose bus valdoma reputacija, kurie personalo valdymo elementai akcentuojami ir kt.

Atliktas tyrimas leidžia daryti prielaidas, kad bibliotekose įmanoma kurti reputacijos vadybos strategijas, įtraukiant personalo valdymo elementus. Taip pat šio tyrimo medžiagą galima naudoti, ieškant kitų bibliotekų reputacijos vadybos galimybių. Tirtos Lietuvos apskričių viešosios bibliotekos turi tinkamą bazę, yra pavyzdys kitoms bibliotekoms, kaip galima pasirūpinti savo reputacija, išnaudojant neišmatuojamą išteklių – personalą. Svarbiausia, norint suvaldyti bibliotekos reputaciją – geros paslaugos, kurias teikia profesionalūs, kvalifikuoti specialistai.

- Išsiaiškinus personalo valdymo dėmens vietą bibliotekos reputacijos vadyboje, atlikus tyrimą Lietuvos apskričių viešosiose bibliotekose, atvejo analizės pagalba, išanalizuotas pritaikomumas gerinant ar kuriant reputacijos vadybą per personalo valdymą kitose bibliotekose. Atvejo analizei pasirinkta Lietuvos aklujų biblioteka, kuri išsiskiria savo vartotojais ir darbuotojais. Išanalizavus bibliotekos darbuotojų požiūrį į bibliotekos vidinę komunikaciją, naudojamas vidinės komunikacijos priemonės personalo valdyme, pateikiama LAB personalo valdymo reputacijos vadyboje schema ir aptariamoms reputacijos formavimo personalo valdymo pagalba klausimas. Nustatyta, kad naudojant personalo valdymo elementus, parenkant tinkamas komunikacijos priemones, galima kurti ir valdyti bibliotekos reputaciją. Tai pritaikoma ne tik LAB, bet ir kitose bibliotekose. Svarbiausia – tinkamai įvertinti ir pasirinkti vidinės komunikacijos priemones, atsižvelgti į jau įvykdytus darbus ir nusistatyti savo reputacijos valdymo tikslus ir uždavinius.



Išanalizavus teorinius šaltinius ir atlikus tyrimus, galima patvirtinti išsikeltą tyrimo hipotezę – personalo valdymas reputacijos vadyboje yra svarbus dëmuo, kuris ypač išryškës ateityje, kai bibliotekos pradës kurti savo reputacijos vadybos strategijas.

Kadangi darbas turi praktinë reikšmę, pateikiamos *rekomendacijos, siūlymai*:

- Valdant bibliotekos personalą, reikia atsižvelgti į tendencijas. Vis labiau pasireiškiant visuomenės reiklumui organizacijoms, jų teikiamoms paslaugoms ir produktams, kokybės reikalaujama ir iš bibliotekų darbuotojų. Atliekant personalo tyrimus, nustatant jų poreikius, pasiekiamas teigiamas rezultatas – parenkami tinkamiausi motyvavimo būdai, valdomos darbuotojų žinios ir kt., o suinteresuotieji lieka patenkinti gaunamomis paslaugomis ir produktais.

- Būtinai nuolatinis suinteresuotųjų reakcijų stebėjimas, tyrimų atlikimas. Atlikus tyrimus apie suinteresuotųjų susidarytus įvaizdžius, galima nustatyti, kokia linkme dirbti reputacijos valdymo klausimu: reputaciją reikia „gerinti“, „išlaikyti“ ir pan.

- Reputacijos vadybos klausimas bus vis aktualesnis, todėl verta planuoti strategijas. Šiuo metu jas įmanoma įtraukti į metinius bibliotekos strateginius planus. Remiantis Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų tyrimo duomenimis, galima pastebėti, kad kai kurios bibliotekos jau šiuo metu įtraukia į strateginius planus personalo valdymo klausimą, bibliotekos ryšių su visuomene svarbą, akcentuoja komunikaciją, tačiau to nevertina kaip bibliotekos reputacijos vadybos, nekelia gilesnių tikslų.

# Role of Personnel Management in Library's Reputation Management

Laura Juchnevič

## Summary

The Master's paper work focuses on the component of library personnel management in library's reputation management. This topic is *actual* as the library that plans and organizes personnel management, takes care of employees' motivation, management of intellectual capital, selects appropriate internal communication means, may manage library's reputation in a proper direction.

*The object* of the master's paper is the personnel management in the management of library's reputation. *The target of the work* is to investigate the personnel management in the management of library's reputation. *The tasks set:* to find out the main aspects of the organization reputation management; to analyse elements of the organization's personnel management; to evaluate interrelation of the personnel management and the library's reputation; to evaluate and forecast the present/future influence of the personnel management to the reputation management on the Lithuanian example; to analyse adaptability of the personnel management in improving the reputation management in other libraries.

Using the analysis of documents, documentary sources, deduction and induction methods, it was determined that the reputation management involving such components as personnel management, communicational systems, services rendered, strategy of an organization, marketing, finances, etc., have also to communicate with personnel to make an influence to the external communication as well. Also, it was evaluated how the reputation management may be related to the personnel management. It is a reciprocal interrelation when creating the strategy of the reputation management, using a plan prepared for communication with the personnel, the employees are involved into the entire activity.

Delphi survey „Personnel Management in Lithuanian county libraries' reputation management“ allows making assumptions that it is possible to create strategies of reputation management involving personnel management elements. The examined public libraries of Lithuanian counties have an appropriate basis that may help other libraries to take care of their reputation using an intangible resource which is personnel. The most important thing to manage the library's reputation is good services rendered by professional and skilled specialists.

Applying the analysis of one case, Lithuanian Library for the Blind was selected. After analysing attitude of the employees to the internal communication of the library, used internal communication means in the personnel management, the scheme of the personnel management in the reputation management of Lithuanian Library for the Blind and the discussed issue of formation of the reputation with the help of personnel management are presented. It has been determined that using the elements of the personnel management, selecting appropriate means of communication, the library's reputation may be managed and controlled in other libraries as well.

## Bibliografinių nuorodų sąrašas

1. An introduction to organizational reputation management. Iš *SQUIDOO* [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.squidoo.com/reputationmanagementaustin>>.
2. BAKANAUSKIENĖ, Irena. *Personalo valdymas : metodinė priemonė*. Kaunas, VDU leidykla, 2002.
3. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, Birutė. *Komunikacija: teorija ir praktika : vadovėlis*. Kaunas : Technologija, 2005. P.127-159.
4. *Bibliotekos pažangai: ruošiantis permainoms : esamos situacijos įvertinimo tyrimų ataskaita*. Parengė viešųjų ryšių partneriai. Išleido Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. Redagavo Kalbos ir kultūros centras. Spauda Sapnų sala. 2008 m.
5. BROADBENT, Marianne. *The Phenomemnon of Knowledge Management: What Does it Mean to the Information Profession?* [Interaktyvus]. 1998 [Žiūrėta 2010 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sla.org/pubs/serial/io/1998/may98/broadben.html>>.
6. CICĖNIENĖ, Viliunė. *Moksliniai tyrimai bibliotekose: metodologija, metodika, rezultatų sklaida*. Vilnius, 2006. 286 p.
7. CICĖNIENĖ, Viliunė. Tyrimo metodai: eksperimentinių vertinimų metodas. Iš *Šiandien aktualu*, 2004, nr. 2. P. 41-52.
8. DISKIENĖ, Danuta; MARČINSKAS Albinas. *Lietuvos vadybinis potencialas : būklė ir perspektyvos : monografija*. Vilniaus universiteto leidykla, 2007.
9. DRŪTEIKIENĖ, Greta. Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. Iš *Informacijos mokslai*, 2004, T. 28. P. 53-60
10. DRŪTEIKIENĖ, Greta. *Organizacijos įvaizdžio valdymas : mokomoji knyga*. 12-14 p.
11. DUBAUSKAS, Gediminas. *Organizacijos elgsena*. Vilnius, 2006.
12. DÜREN, Petra. Public management means strategic management : How can libraries fulfil the requirements of the new public management? Iš *Library Management*, Vol. 31 No. 3, 2010, p. 162-168. [Interaktyvus]. Emerald Group Publishing Limited. [Žiūrėta 2010 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <[www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm)>.
13. GLOSIENĖ, Audronė. *Ryšiai su visuomene ABC bibliotekininkams : mokomoji knyga*. Vilnius, 1999.
14. Human Resources Management (and Talent Management). Iš *Free Management Library* [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. kovo 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://managementhelp.org/hr\\_mgmnt/hr\\_mgmnt.htm](http://managementhelp.org/hr_mgmnt/hr_mgmnt.htm)>.
15. Intellectual Capital. Iš *Encyclopedia of Business Ethics and Society* [Interaktyvus]. 2007. SAGE Publications. [Žiūrėta 2009 balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <[http://sage-ereference.com/ethics/Article\\_n431.html](http://sage-ereference.com/ethics/Article_n431.html)>.

16. JANA VIČIENĖ, Daiva. Bibliotekos įvaizdis: specialisto ir pašaliečio žvilgsniu. Iš *Tarp knygų*. 2009 m. gruodis, Nr. 12 (611). P.2-5.
17. JANUŠEVIČIENĖ, Rasa. LAB paslaugų regos negalios bendruomenei tyrimas. Iš *Bibliotekų ir informacijos paslaugos sutrikusio regėjimo žmonėms* : dakt. disert., 2005.
18. JANUŠEVIČIENĖ, Rasa, JUCHNEVIČ, Laura. Lietuvos aklųjų biblioteka 2009 m. [Elektroninis išteklius] : informacinis leidinys. Vilnius : Lietuvos aklųjų biblioteka, 2010 m. 1 CD (32 p.) : įrašas PDF formatu.
19. JOHANNSEN, Carl Gustav; PORS, Niels Ole. *Pokyčių ir kokybės valdymas bibliotekose* : vadovėlis aukštosioms mokykloms. Klaipėda, 2005.
20. KALNIOA, Liene; BROKA, Baiba; TAUKAČIKAS, Kristinas. Reputacija ir jos valdymas. Iš *Viešieji ryšiai plėtrai ir pelnui*. Vilnius : Verslo žinios, 2006.
21. KARDELIS, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* : (edukologija ir kiti socialiniai mokslai. Kaunas, Judex leidykla, 2002. 398 p.
22. KUNIGIŠKYTĖ, Jurgita. Darbe jaučiamės kaip namie. Iš *Tarp knygų*. 2009 m. spalio, Nr. 10 (609). P. 11-13.
23. KUOLIENĖ, Jadvyga., JANUŠEVIČIENĖ, Rasa. *Lietuvos aklųjų biblioteka*. - 2-asis papild. leid. - Vilnius : Lietuvos aklųjų biblioteka, 2006. 36 p.
24. LAPINIENĖ, Laima. *Lietuvos apskričių ir savivaldybių viešųjų bibliotekų personalo informacinių gebėjimų, poreikio ir galimybių juos kelti analizė*. Utenos A. ir M. Miškinių viešoji biblioteka, Utena.
25. LEONINĖ, Birutė. *Darbuotojų vadyba* : vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. Kaunas : Šviesa, 2001.
26. Lietuvos aklųjų bibliotekos 2010-2012-ųjų metų strateginis veiklos planas. Iš *Lietuvos aklųjų biblioteka* [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. balandžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.labiblioteka.lt/FA.HTML>>
27. *Lietuvos aklųjų bibliotekos etatų sąrašas*. 2010 m. sausio 1 d. [Rankraštis]. Saugoma Lietuvos aklųjų bibliotekos administracijoje.
28. Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjungos centro tarybos 2008 m. veiklos ataskaita LACC XX suvažiavimui. Iš *Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjunga* [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. balandžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lass.lt/files/ct%20ataskaita%20xx%20suvaziavimui.doc>>.
29. *Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas* [Interaktyvus]. 1995 m. birželio 6 d. Nr. I-920 [Žiūrėta 2010 kovo mėn. 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=238641](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=238641)>.
30. LIEVENS, Filip. Organizational Image. Iš *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* [Interaktyvus]. 2006. SAGE Publications. [Žiūrėta 2008 lapkričio mėn. 13]. Prieiga per internetą: <[http://www.sage-ereference.com/organizationalpsychology/Article\\_n235.html](http://www.sage-ereference.com/organizationalpsychology/Article_n235.html)>.

31. LYMANTAITĖ, Kristina. Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integracija kuriant žiniomis grindžiamą biblioteką kaip organizaciją. Iš *Informacijos mokslai*, 2009, t. 48. P. 30-45.
32. LYMANTAITĖ, Kristina. Vadovavimas bibliotekai. Iš *Bibliotekininkystės ir informacijos studijų vadovas*. Vilniaus universitetas. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, 2009. P. 647-654.
33. MAKŠTUTIS, Antanas. *Veiklos vadyba : Teorija ir praktika*. Vilnius, 1999.
34. MANŽUCH, Zinaida. Informacijos/žinių vadyba ir bibliotekininkystė. *Bibliotekininkystės ir informacijos studijų vadovas*. Vilniaus universitetas. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, 2009. P. 683-686.
35. MATKEVIČIENĖ, Renata. Postmodernioji organizacija: ryšiai su visuomene. Iš *Informacijos mokslai*, 2000, t. 13, p. 74-77.
36. MICHAELSON, Christopher. Reputation Management. Iš *Encyclopedia of Business Ethics and Society* [Interaktyvus]. 2007. SAGE Publications. [Žiūrėta 2008 lapkričio mėn. 13]. Prieiga per internetą: <[http://www.sage-ereference.com/ethics/Article\\_n696.html](http://www.sage-ereference.com/ethics/Article_n696.html)>.
37. MIKULĖNIENĖ, Renata, JUCEVIČIUS, Robertas. Modernizacijos procesų sąlygojamų problemų tyrimai : Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. Iš *Socialiniai mokslai*. 2000 Nr. 3 (24). P. 65 – 76.
38. O'CONNOR, Amy. Reputation Management. Iš *Encyclopedia of Public Relations* [Interaktyvus]. 2004. SAGE Publications. [Žiūrėta 2008 lapkričio mėn. 13]. Prieiga per internetą: <[http://www.sage-ereference.com/publicrelations/Article\\_n372.html](http://www.sage-ereference.com/publicrelations/Article_n372.html)>.
39. ORŽEKAUSKAS, Petras; ŠMAIŽIENĖ, Ingrida. Public Image and Reputation Management: Retrospective and Actualities. Iš *Viešoji politika ir administravimas*. 2007 Nr. 19.
40. PATTERSON, Bill. Reputation Management. Iš *CompleteCampaigns.com* [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.completecampaigns.com/article.asp?articleid=19>>.
41. PETUCHOVAITĖ, Ramunė. Bibliotekos personalo valdymas. Iš *Bibliotekininkystės ir informacijos studijų vadovas*. Vilniaus universitetas. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, 2009. P. 642-646.
42. PETUCHOVAITĖ, Ramunė. Kitokių bibliotekų politika. Straipsnis parengtas LBD metinėje konferencijoje skaityto pranešimo pagrindu. Iš *Tarp knygų*. 2009 m. gegužė, Nr. 5 (604). P 4-5.
43. Pirmą kartą Lietuvoje pristatomas tyrimas, leidžiantis tirti reputaciją : pranešimas spaudai. Iš *TNS GALLUP* [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2008 m. lapkričio mėn. 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt\\_news/lt\\_news\\_118](http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_118)>.
44. RAGUOTIENĖ, Genovaitė. ... *atversta knyga* : kai kas apie skaitymą. Vilnius, 2008.
45. Reputation. Iš *Wikipedija* [Interaktyvus]. 2010. [Žiūrėta 2010 kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Reputation>>.

46. Reputation management. Iš *Wikipedija* [Interaktyvus]. 2010. [Žiūrėta 2010 kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Reputation\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Reputation_management)>.
47. RUTKAUSKIENĖ, Ugnė. Bibliotekos vertinamos geriausiai. Iš *Tarp knygų*. 2009 m. gegužė, Nr. 5 (604). P 5-6.
48. SAKALAS, Algimantas. *Personalo vadyba*. Vilnius, Margi raštai, 2003.
49. SARRAFZADEH, Maryam; MARTIN, Bill; HAZERI, Afsaneh. Knowledge management and its potential applicability for libraries. Iš *Library Management*, Vol. 31, No. 3, 2010. [Interaktyvus]. Emerald Group Publishing Limited. [Žiūrėta 2010 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <[www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm)>
50. SIMANAVIČIENĖ, Žaneta. Suinteresuotųjų vadyba kultūros įstaigoje. Iš *Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras* : [www.lkdct.lt](http://www.lkdct.lt) [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. kovo 30 d.] Prieiga per internetą: <[http://www.lkdct.lt/\\_download/mokomedz/01\\_Simanaviciene.pdf](http://www.lkdct.lt/_download/mokomedz/01_Simanaviciene.pdf)>.
51. STANKEVIČIENĖ, Asta; LOBANOVA, Liudmila. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje* : mokomoji knyga. Vilnius, VGTU leidykla „Technika“, 2006.
52. STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.; GILBERT, D.R., Jr. *Vadyba*. Kaunas, 2000. 647 p.
53. ŠMAIŽIENĖ, Ingrida. Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė? Iš *Ekonomika ir vadyba* : aktualijos ir perspektyvos : mokslo straipsnių rinkinys. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2006 Nr. 1 (6). P. 163-169.
54. TAMOŠAITYTĖ, Alma; DEKSNIENĖ, Edita. Trys žingsniai geros reputacijos link. Iš *Viešieji ryšiai: plėtrai ir pelnui*. Vilnius : Verslo žinios, 2006.
55. Teisės aktai. Iš *Lietuvos profsąjungos : LPSDPS* [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. gegužės 4 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.lpsdps.com/?ac=acts>>.
56. TIDIKAS, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius, 2003. 626 p.
57. TOLUŠIS, Vincas, garso įrašo redaktorius. *Regos techninės pagalbos priemonės besimokantiems asmenims* : galimybės ir perspektyvos [Garso įrašas - MP3] : seminaras (2010 03 09; Vilnius, LAB). Vilnius : Lietuvos aklųjų biblioteka, 2010 m.
58. ULEVIČIUS, Liutauras. *Kaip tapti žinomam* : etiški ryšiai su visuomene. Kaunas, Smaltijos leidykla, 2006. 197-209 p.
59. WILCOX, Dennis L.; CAMERON, Glen T.; AULT, Philips H; AGEE, Warren K. *Ryšiai su visuomene* : strategija ir taktika. Poligrafija ir informatika, 2007.
60. ZALIECKAITĖ, Laima; MIKALAUŠKIENĖ, Ona Audronė. Organizacijos žinių struktūrų ir jų vadybos prieigų analizė. Iš *Informacijos mokslai*, 2007, Nr. 41. P. 42-57.
61. Дивинский В.Б. Эволюция стратегического управления библиотечной деятельностью : Аналитический обзор [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2010 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.gpntb.ru/win/ntb/ntb99/10/f10\\_02.html](http://www.gpntb.ru/win/ntb/ntb99/10/f10_02.html)>.

## **Priedai**

### **1 priedas. Atrinktų ekspertų sąrašas**

- 1. Asta Naudžiūnienė**, Kauno apskrities viešosios bibliotekos direktorė.
- 2. Alvyda Skuodydė**, Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešosios bibliotekos direktoriaus pavaduotoja bibliotekininkystei.
- 3. Laima Pačebutienė**, Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekos direktorės pavaduotoja.
- 4. Regina Miežetienė**, Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešosios bibliotekos kultūrinės veiklos vadybininkė.
- 5. Skirmantė Rimaisytė**, Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės bibliotekos administratorė.

## 2 priedas. Pirmojo etapo klausimynas

Personalo valdymas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų reputacijos vadyboje

Delphi apklausa

Gerb. Ekspertai,

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Informacijos ir komunikacijos katedros Ryšių su visuomene magistrantūros studijų studentė Laura Juchnevič atlieka tyrimą, kurio *tikslas* – įvertinti Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų personalo valdymą reputacijos vadyboje ir nustatyti kokia bus personalo įtaka reputacijos vadybai ateityje.

Siekiant atspindėti Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų specialistų, ekspertų vertinimą ir prognozes, pirmajame tyrimo etape organizuojama Delphi metodu grįsta ekspertų grupės apklausa. Pagrindinis šios apklausos *tikslas* – vertinant kaip šiuo metu valdomas apskričių viešųjų bibliotekų personalas, nustatyti, kaip tai įtakos reputacijos vadybą, numatyti galimas kryptis ir pasikeitimus komunikacijos ir personalo valdymo srityje, padėsiančias bibliotekos reputacijos vadybai.

Delphi technika yra sociologinis tyrimo metodas, kuris plačiai taikomas ateities prognozėms, bet tinkamas ir nustatyti tam tikros srities esminiams reiškinius ar problemas. Paprastai tyrimą sudaro keli pasirinktos ekspertų grupės apklausos etapai, kuriuose atsižvelgiama į ankstesniuose etapuose gautus rezultatus, kol suformuojami ir nustatomi visai grupei priimtini rezultatai. Delphi tyrimo sėkmei labai svarbi kiekvieno eksperto nepriklausoma nuomonė, todėl ekspertų grupės sudėtis nėra skelbiama.

Šiam tyrimui sudaryta ekspertų grupė reprezentuoja Lietuvos apskričių viešąsias bibliotekas, o svarbiausias atrankos kriterijus – kompetencija. Tikėtina, užteks trijų apklausos etapų. Pirmajame etape ekspertams pateikiama pildyti 10 uždarų ar atvirų klausimų apie bibliotekų reputacijos vadybą, dabartinę personalo valdymo padėtį, galimas kryptis ir pasikeitimus komunikacijos ir personalo valdymo srityje, gerinant ar kuriant bibliotekos reputacijos vadybos strategiją ir galimus personalo valdymo elementus, kurie padėtų bibliotekos reputacijos vadybai. Antrajame etape bus sudarytas ir pateiktas ankstesniais atsakymais grįstas antrasis klausimynas, o trečiajame etape ekspertų galutiniam vertinimui bus pateiktas teiginių ir nuomonių apibendrinimas.

Toliau pateiktame klausimyne vartojama bibliotekos reputacijos vadybos sąvoka, kuri apima visas vadybos funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę. Kalbama apie bibliotekos reputacijos strategiją, į kurią įeina ir personalo valdymo sąvoka. Personalo valdymas suprantamas kaip bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant nustatyto tikslo. Šiame tyrime labai svarbus komunikacijos vaidmuo.



Šis tyrimas duos rezultatų, jei ekspertai pareikš savo nuomonę, nedalyvaudami grupinėse diskusijose. Atskirų ekspertų nuomonė nebus viešai skelbiama ir diskutuojama. Tyrimui ypač svarbūs komentarai ir Jūsų nuomonės kontekstas.

Visuose klausimuose apeliuojam į bibliotekos reputacijos vadybą per personalo valdymą:

1. situaciją Lietuvos apskričių viešosiose bibliotekose;
2. labiau praktinį, o ne teorinį aspektą (kaip yra ar bus, o ne kaip teoriškai turėtų būti).

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą.

Pagarbiai, Laura Juchnevič

2010-04-06

## KLAUSIMYNAS

### I ETAPAS

*Pateiktose lentelėse pažymėkite Jūsų nuomone labiausiai atitinkantį atsakymą. Atsakymų komentarai ir Jūsų pastabos – labai pageidautini, nes padės geriau apibūdinti situaciją.*

1. Bibliotekos reputacijos vadyba reikalinga bibliotekose.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku

Paaiškinkite savo pasirinkimą

2. Bibliotekos reputacijos vadybos strategijos suformuotos bibliotekose.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku

Paaiškinkite savo pasirinkimą

3. Palaikant bibliotekos reputaciją, svarbu komunikuoti su visais suinteresuotaisiais.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku

Paaiškinkite savo pasirinkimą

4. Bibliotekos personalas yra svarbi reputacijos vadybos dalis.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku

Paaiškinkite savo pasirinkimą

5. Bibliotekos reputacijos vadybai daro įtaką personalo valdymo elementai.

Elementai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
<i>1. Vidinės komunikacijos priemonės</i>					
1.1. Konferencijos, darbuotojų susirinkimai					
1.2. Veiklos ataskaitos, informaciniai organizacijos biuleteniai					
1.3. Naujienų laikraščiai					
1.4. Bendravimas internetu, intranetu					
1.5. Kiti renginiai					
<i>2. Darbuotojų motyvavimas</i>					
2.1. Tiesioginis materialusis skatinimas (pagrindinis darbo užmokestis; papildomas darbo užmokestis; papildomų išmokų programa ir pan.).					
Elementai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
a. Netiesioginis materialusis skatinimas (stipendijų fondai, mokymo, auklėjimo programų fondai ir pan.)					
b. Nematerialus (moralinis) skatinimas (užimtumo laiko reguliavimas, darbo procesų organizavimo tobulinimas, pripažinimo priemonių programa)					
<i>3. Intelektinio kapitalo vadyba</i>					
3.1. Bibliotekos žinių bazės plėtimas					
3.2. Bibliotekos turimų žinių dalijimasis					
3.3. Institucinės atminties išsaugojimas					
3.4. Kūrybiškumo skatinimas					
3.5. Įgūdžių tobulinimas					

Paaiškinkite savo pasirinkimą

6. Ar šiuo metu vykdomas bibliotekų personalo valdymas gerina bibliotekos reputaciją visuomenėje?

Taip

Ne

Komentarai: \_\_\_\_\_

7. Ateityje personalo valdymas labiau bus akcentuojamas teikiamų paslaugų kokybės kontekste.

Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku

Paaiškinkite savo pasirinkimą

8. Kokie veiksniai nulems bibliotekos reputacijos vadybos poreikį bibliotekoje?
9. Kaip keisis bibliotekos strategijos planavimas, jei bus akcentuojama reputacijos ir personalo valdymo svarba?
10. Kokius personalo valdymo aspektus reikėtų stiprinti, keisti siekiant gerinti bibliotekos reputaciją?

### 3 priedas. Antrojo etapo klausimynas

Personalo valdymas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų reputacijos vadyboje

Delphi apklausa

Gerb. Ekspertai,

Dėkoju už išsamius atsakymus į pirmąjį klausimyną ir prašau užpildyti antrąjį.

Antrąjį klausimyną sudaro dviejų tipų užduotys:

1. komentuoti teiginius
2. iš pateikto sąrašo išrinkti ir/ar įvertinti veiksniai.

Atsakymų į abu klausimynus pagrindu bus rengiama bendrosios ekspertų nuomonės ataskaita.

Pagrindinis apklausos *tikslas* - įvertinti Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų personalo valdymą reputacijos vadyboje ir numatyti personalo valdymo kaitos organizacijos reputacijos kontekste tendencijas.

Tyrimas grindžiamas *Delhi metodu*, kurio sėkmei labai svarbi nepriklausoma kiekvieno eksperto nuomonė, todėl ekspertų grupės sudėtis nėra skelbiama. Pagrindinis ekspertų atrankos kriterijus – kompetencija.

Dėkoju už bendradarbiavimą.

Pagarbiai, Laura Juchnevič

2010-04-19

## KLAUSIMYNAS

### II ETAPAS

#### *I. Ar sutinkate su šiais teiginiais?*

Reputacijos vadybos klausimas šiuo metu yra aktualus, tačiau bibliotekose nėra suformuotos ar formuojamos reputacijos vadybos strategijos. Ateityje poreikis valdyti bibliotekos reputaciją sustiprės dėl kelių priežasčių: didėjančios konkurencijos ir mažėjančio finansavimo; naujų paslaugų ar produktų atsiradimo; poreikio pritraukti į bibliotekas darbuotojus - specialistus.

<i>Sutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
----------------	------------------

Komentaras:

Išorinė ir vidinė bibliotekos komunikacija – svarbi reputacijos vadyboje. Tinkamai komunikuojant su personalu, pasiekiamas tikslas – suinteresuotieji susidaro teigiamus įvaizdžius apie biblioteką (gera paslauga, geras produktas, geri darbo rezultatai ir t.t.). Tai skatina organizacijos geros reputacijos palaikymą. Ateityje, atsiradus poreikiui kurti bibliotekų reputacijos vadybos strategijas, komunikacijos aspektas bus vienas pagrindinių veiksnių.

<i>Sutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
----------------	------------------

Komentaras:

Bibliotekos personalas – svarbus reputacijos vadybos dėmuo. Tinkamai valdomas: motyvuojamas, vystomas (vykdomi mokymai, rūpinamasi kvalifikacijos tobulinimu), besidalinantis savo žiniomis, įgūdžiais su kitais darbuotojais, padeda kurti bibliotekos pridėtinę vertę, užtikrina visuomenės palaikymą, stiprų bibliotekos ryšį su suinteresuotaisiais.

<i>Sutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
----------------	------------------

Komentaras:

II.

Įvertinkite personalo valdymo elementus ir jų sąsajas su bibliotekos komunikacija (kiek kiekvienam elementui svarbus komunikacijos veiksnys) šiuo metu ir ateityje. Jeigu reikia, po kiekviena lentelę pateikite atsakymo komentarus.

Vertindami personalo valdymo elementus ir jų sąsajas su bibliotekos komunikacija, išdėliokite elementus pagal svarbą nuo 1 (svarbiausia) iki 11 (mažiausiai svarbu):

Elementai	Šiuo metu	Ateityje
<i>Darbuotojų motyvavimas</i>		
1.1. Tiesioginis materialusis skatinimas (pagrindinis darbo užmokestis; papildomas darbo užmokestis; papildomų išmokų programa ir pan.).		
Netiesioginis materialusis skatinimas (stipendijų fondai, mokymo, auklėjimo programų fondai ir pan.)		
Nematerialus (moralinis) skatinimas (užimtumo laiko reguliavimas, darbo procesų organizavimo tobulinimas, pripažinimo priemonių programa)		
<i>Personalo vystymas</i>		
2.1. Ugdymas		
2.2. Kompetencijų didinimas, kvalifikacijos kėlimas		
2.3. Tinkama specialistų atranka		
<i>Intelektinio kapitalo vadyba</i>		
Bibliotekos žinių bazės plėtimas		
Bibliotekos turimų žinių dalijimasis		
Institucinės atminties išsaugojimas		
Kūrybiškumo skatinimas		
Įgūdžių tobulinimas		

Įvertinkite personalo valdymo elementus ir jų sąsają svarbą su reputacijos vadyba (kiek kiekvienas elementas svarbus reputacijos vadyboje) šiuo metu ir ateityje. Jeigu reikia, po kiekviena lentelę pateikite atsakymo komentarus.

Vertindami personalo valdymo elementus ir jų sąsajas su bibliotekos reputacijos vadyba, išdėliokite elementus pagal svarbą nuo 1 (svarbiausia) iki 11 (mažiausiai svarbu):

Elementai	Šiuo metu	Ateityje
<i>Darbuotojų motyvavimas</i>		
1.1. Tiesioginis materialusis skatinimas (pagrindinis darbo užmokestis; papildomas darbo užmokestis; papildomų išmokų programa ir pan.).		
1.1. Netiesioginis materialusis skatinimas (stipendijų fondai, mokymo, auklėjimo programų fondai ir pan.)		
1.2. Nematerialus (moralinis) skatinimas (užimtumo laiko reguliavimas, darbo procesų organizavimo		

tobulinimas, pripažinimo priemonių programa)		
<i>Personalo vystymas</i>		
2.1. Ugdymas		
2.2. Kompetencijų didinimas, kvalifikacijos kėlimas		
2.3. Tinkama specialistų atranka		
<i>Intelektinio kapitalo vadyba</i>		
3.1. Bibliotekos žinių bazės plėtimas		
3.2. Bibliotekos turimų žinių dalijimasis		
3.3. Institucinės atminties išsaugojimas		
3.4. Kūrybiškumo skatinimas		
3.5. Įgūdžių tobulinimas		

### III.

Iš toliau išvardintų aspektų išrinkite, Jūsų nuomone, 5 svarbiausius (nuo 1 (svarbiausias) iki 5 (mažiausiai svarbus)), kurie nulems ateities reputacijos vadybos kryptis bibliotekose.

<i>Aspektai</i>	<i>Svarbiausi</i>
Didėjanti personalo įtaka reputacijos vadybai	
Didėjanti išorinės komunikacijos įtaka	
Didėjanti vidinės komunikacijos įtaka	
Bibliotekos finansavimo mažėjimas/didėjimas	
Paslaugų ir produktų plėtra	
Konkurencijos nulemtas poreikis valdyti reputaciją	
Potencialių darbuotojų pritraukimo į bibliotekas klausimas	
Kita (įrašykite):	

Iš toliau išvardintų aspektų išrinkite, Jūsų nuomone, 5 svarbiausius (nuo 1 (svarbiausias) iki 5 (mažiausiai svarbus)), kurie nulems ateities reputacijos strategijų kūrimo poreikį bibliotekose.

<i>Aspektai</i>	<i>Svarbiausi</i>
Siekis turėti apibrėžtus reputacijos valdymo tikslus	
Siekis įtraukti į bibliotekos strategiją reputacijos valdymą	
Siekis būti šiuolaikiška įstaiga	
Siekis tikslingai valdyti visus bibliotekos procesus	
Siekis įvardinti reputaciją kaip svarbų bibliotekos valdymo veiksnį	
Poreikis valdyti bibliotekos neapčiuopiamuosius išteklius	
Poreikis pagrįsti personalo valdymo strategiją	
Poreikis tinkamai komunikuoti su visais bibliotekos suinteresuotaisiais	
Kita (įrašykite):	

#### 4 priedas. Darbuotojų apklausos lapas

### LIETUVOS AKLŪJŲ BIBLIOTEKOS VIDINIŲ RYŠIŲ STIPRINIMAS

#### ANKETINIS TYRIMAS

2008 m.

*Gerbiamas Lietuvos aklujų bibliotekos (LAB) darbuotojau.*

*Esu LAB darbuotoja Laura Juchnevič. Atlieku tyrimą, kurio duomenys bus panaudoti mokslo tiriamajame (semestriniame) darbe.*

*Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kokiais būdais ir priemonėmis įmanoma pagerinti ir sustiprinti LAB darbuotojų tarpusavio bendravimą, ryšius; platinti vidaus informaciją.*

*Apklausiami bibliotekos darbuotojai, nepriklausomai nuo užimamų pareigų – visų darbuotojų nuomonė yra svarbi.*

*Anketoje rasite įvairių klausimų: jei klausimas uždaras – apveskite prie pasirinkto atsakymo esančią raidę; jei atviras – parašykite atsakymą ir trumpai jį pakomentuokite. Kai kurie klausimai yra kombinuoti - jei neradote Jums tinkamo atsakymo – įrašykite savo.*

*Anketa yra anoniminė – Jūsų asmens tapatumas nebus atskleidžiamas.*

*Dėkoju už bendradarbiavimą ir atsakymus.*

1. Ar Jūs pažįstate visus LAB darbuotojus?

- a) Taip, su visais tenka pabendrauti atliekant savo darbą
- b) Taip, visus pažįstu „iš veido“
- c) Daugumą pažįstu
- d) Pažįstu tik dirbančius tame pačiame aukšte/filiale
- e) Pažįstu tik dirbančius tame pačiame skyriuje
- f) Daugumos darbuotojų nepažįstu
- g) Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

2. Su kuriais bibliotekos darbuotojais darbo klausimais bendraujate dažniausiai (0 – nebendrauju, 5 – bendrauju dažniausiai)?

Įvertinimas	0	1	2	3	4	5
Direktoriumi						
Direktoriaus pavaduotojais						



Administracijos darbuotojais						
Skyrių/filialų vedėjais						
Kolegomis iš savo skyriaus						
Kolegomis iš kitų skyrių						
Kita (įrašykite)						

3. Ką manote apie LAB darbuotojų tarpusavio santykius? Pakomentuokite.

---



---



---

4. Pažymėkite, kas labiausiai daro įtaką geriems vidiniams santykiams bibliotekoje (0- visiškai neįtakoja, 5- turi didelę įtaką):

	0	1	2	3	4	5	Neturiu nuomonės
Kolektyvo dalykiniai susirinkimai							
LAB organizuojami seminarai darbuotojams							
Organizuojami renginiai darbuotojams							
Bendri švenčių šventimai							
Kasdieninis tiesioginis darbuotojų bendravimas darbo klausimais							
Darbuotojų susirinkimai neformalioje aplinkoje							
Bendros „kavos“ pertraukėlės							
Kita (įrašykite)							

5. Ar Jums trūksta informacijos apie tai, kas vyksta LAB?

- Ne, visuomet žinau, kas vyksta
- Kartais tokios informacijos trūksta
- Taip, trūksta
- Neturiu nuomonės
- Manęs nedomina tokia informacija (pakomentuokite)

---



---

6. Ar norėtumėte informaciją, naujienas apie LAB gauti naujienlaiškio forma? (Jei atsakėte „ne“ – pereikite prie 8 kl.)

- a) Taip
- b) Ne
- c) Neturiu nuomonės

7. Ar sutiktumėte rašyti pranešimus naujienlaiškiui?

- a) Taip, tokia veikla mane domintų
- b) Ne, nenorėčiau rašyti naujienlaiškiui
- c) Ne, nemokėčiau rašyti naujienlaiškiui
- d) Manau, kad tą turėtų daryti tos srities specialistas
- e) Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

8. Įvertinkite, kuri iš priemonių galėtų stiprinti bendravimą tarp darbuotojų? (1- nestiprintų, 5- labai stiprintų)

	Neturėtų įtakos	1	2	3	4	5	Neturiu nuomonės
Naujienlaiškis							
Intraneto <sup>1</sup> naudojimas							
Kolektyvo laisvalaikio susirinkimai							
Kolektyvo tolimos išvykos							
Komandos formavimo kursai							
Kita (įrašykite)							

9. Ar Jūs dalyvautumėte bibliotekos organizuojamose tolimose išvykose?

- a) Taip, bet kokiu atveju
- b) Taip, jei biblioteka apmokėtų dalį kelionės išlaidų
- c) Taip, jei biblioteka apmokėtų visas kelionių išlaidas
- d) Tikriausiai taip
- e) Tikriausiai ne
- f) Ne (pakomentuokite) \_\_\_\_\_
- g) Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Intranetas - vidinis tinklas, naudojantis interneto duomenims persiūsti, galintis turėti ryšį su internetu. Dažniausiai jį susikuria įmonė arba žinyba savoms reikmėms.

10. Kokio turinio turėtų būti tolimų išvykų programos?

- a) Tik poilsinio
- b) Programa sudaryta iš kelių dalių – laiko poilsiu ir darbo klausimams
- c) Tik darbinio
- d) Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

11. Ar Jūs ieškote naujos informacijos apie LAB bibliotekos tinklalapyje?

- a) Taip, nuolatos ieškau
- b) Kartais, kai informacijos reikia darbui atlikti
- c) Ne, jei reikia informacijos klausiu kolegų
- d) Ne, aš nesidomiu tokia informacija
- e) Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

12. Ar naudotumėtes LAB tinklalapyje sukurtu atskiru priėjimu prie naujausios informacijos darbuotojams?

- a) Taip, tai būtų naudinga darbui
  - b) Taip, tai būtų įdomu
  - c) Galbūt tai praverstų
  - d) Tikriausiai ne – retai tokios informacijos prireikia
  - e) Ne, informaciją gaunu kitais būdais
  - f) Ne, man tai nereikalinga (pakomentuokite)
- \_\_\_\_\_
- g) Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

13. Kaip manote, ar bendro bibliotekos tinklo (serverio) naudojimas atitinka kitų organizacijų turimus intranetus?

- a) Taip, tai analogas intranetui
- b) Tikriausiai turi panašumų
- c) Ne, tai skirtingi dalykai
- d) Neturiu nuomonės
- e) Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

14. Ar norėtumėte naudotis bibliotekos intranetu?

- a) Taip, tai būtų naudinga darbui
  - b) Taip, tai būtų įdomu
  - c) Galbūt tai praverstų
  - d) Ne, informaciją gaunu kitais būdais
  - e) Ne, man tai nereikalinga (pakomentuokite)
- \_\_\_\_\_
- f) Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

15. Kas galėtų įtakoti stipresnius LAB vidinius ryšius? Pakomentuokite

---

---

---

16. Ar reikalinga gerinti LAB darbuotojų vidinius ryšius, bendravimą?

---

---

---

17. LAB dirbu:

\_\_\_\_\_ m.

arba

\_\_\_\_\_ mėn.

18. Kuriame LAB skyriuje Jūs dirbate (pasirinkite 1 atsakymą)?

- a) Kauno/Klaipėdos/Panevėžio/Šiaulių/Ukmergės filiale
- b) Administracijoje
- c) Skaitytojų aptarnavimo skyriuje
- d) Tiflotyros skyriuje
- e) Informacijos skyriuje
- f) Komplektavimo-knygų tvarkymo skyriuje
- g) Knygų leidybos skyriuje
- h) Garsinių leidinių redakcijoje
- i) Lietuvos aklųjų istorijos muziejuje
- j) Ūkio dalyje

19. Jūsų lytis

- a) Vyras
- b) Moteris

20. Man yra \_\_\_\_\_ metai/ų.

*Dėkoju už Jūsų atsakymus.*

*Turintiems klausimų, pastabų ar norintiems gauti atlikto tyrimo rezultatus, galima kreiptis į  
Laurą Juchnevič  
Tel./faks. (8-5) 215-06-11; el.paštas: l.juchnevic@labiblioteka.lt*