

Vilniaus universitetas  
Komunikacijos fakultetas  
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų institutas

**Jelena Saikovič**

Bibliotekų ir informacijos centrų vadybos studijų programos studentė

**PERSONALO KOMPETENCIJOS PLĖTROS MODELIS:  
VILNIAUS UNIVERSITETO BIBLIOTEKOS ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

Vadovė prof. dr. A. Glosienė

Vilnius, 2006

<i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius</i>	
_____	(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)
_____	(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)
_____	(magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)
<p><b>Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.</b></p> <p>_____</p> <p>(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>	
<p><b>Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</b></p> <p>_____</p> <p>(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>	
<i>Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas</i>	
<p><b>Magistro baigiamąjį darbą ginti _____</b></p> <p>(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)</p> <p>_____</p> <p>(data) _____</p> <p>(magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)</p>	
<i>Pildo instituto, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>	
<p><b>Magistro baigiamasis darbas įregistruotas</b></p> <p>_____</p> <p>(instituto, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)</p> <p>_____</p> <p>(data) _____</p> <p>(instituto reikalų tvarkytojos parašas)</p>	
<i>Pildo instituto, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
<p><b>Recenzentu skiriu _____</b></p> <p>(recenzento vardas, pavardė)</p> <p>_____</p> <p>(data) _____</p> <p>(instituto vadovo parašas)</p>	
<i>Pildo recenzentas</i>	
<p><b>Darbą recenzuoti gavau. _____</b></p> <p>(data) _____</p> <p>(recenzento parašas)</p>	

**Saikovič, Jelena**

Sai-68                      Personalo kompetencijos plėtros modelis: Vilniaus universiteto bibliotekos atvejis : magistro darbas / Jelena Saikovič; mokslinė vadovė prof. dr. A. Glosienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų institutas. – Vilnius, 2006. – 162 lap. : shem., lent., graf. – Maš. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 91-100 (114 pavad.).

UDK 023:37.035(04)

**Reikšminiai žodžiai:** *kompetencija, kompetencijos plėtra, kompetencijos reikalavimai, kompetencijos plėtros modelis, besimokanti organizacija, Vilniaus universiteto biblioteka*

Magistro darbo *objektas* - kompetencijos plėtros valdymas. Magistro darbo *tikslas* – naudojantis besimokančios organizacijos teorija, sukurti kompetencijos plėtros modelį ir pritaikyti jį Vilniaus universiteto bibliotekos valdymo kontekstui. Siekiant užsibrėžto tikslo, darbe keliami šie uždaviniai: išanalizuoti kompetencijos sampratą remiantis psichologijos, vadybos ir edukologijos disciplinų teorijomis, siekiant nustatyti pagrindinius kompetencijos sąvokos aspektus bei kompetencijos ugdymo svarbą organizacijoje; išnagrinėti kompetencijos reikalavimus bibliotekininkystės ir informacijos specialistams, siekiant išskirti svarbiausias kompetencijas ir jų įvaldymo lygmenis; sukurti teorinį kompetencijos plėtros modelį bibliotekoms pasitelkiant besimokančios organizacijos koncepcija; remiantis teoriniu modeliu atlikti Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros analizę bei pateikti kompetencijos plėtros modelio taikymo bibliotekoje rekomendacijas.

Naudojantis aprašomuoju, analitiniu, istoriniu lyginamuoju, literatūros ir šaltinių analizės, interviu, kiekybine dokumentų turinio analize bei anketiniu tyrimų metodais, prieita prie *išvados*, kad norint pritaikyti teorinį kompetencijos plėtros modelį bibliotekoms, būtina atsižvelgti į bendrą bibliotekos viziją bei strateginius tikslus; aprašyti kiekvieną kompetencijos plėtros procesą; tinkamai motyvuoti bibliotekos darbuotojus ir vadovus, kurie turi turėti aiškų suvokimą kam ir dėl ko jie turi kelti savo kompetenciją; patvirtinti metinį biudžetą, kuris bus skirtas kompetencijos plėtros procesui; išplėsti kompetencijos plėtros priemonių tematiką bei parengti individualius ir bendrą kompetencijos plėtros planus metams.

Magistro darbas *gali būti naudingas* bibliotekininkystės ir informacijos, edukologijos, psichologijos tyrinėtojams, praktikams ir studentams bei Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojams ir vadovams.

## TURINYS

Įvadas	6
1. Kompetencijos samprata	8
1.1. Kompetencijos apibrėžimų įvairovė ir struktūra	9
1.2. Kvalifikacijos, gebėjimų ir kompetencijos sampratos bei jų sąsajos	11
1.3. Kompetencijos dinamikos modelis	16
1.4. Kompetencijos ugdymas organizacijoje	17
1.5. Kompetencijų plėtros modeliai kaip darbuotojų kompetencijos ugdymo priemonė	21
1.6. Kompetencijos reikalavimai bibliotekininkystės ir informacijos specialistams	23
1.6.1. Europinės bibliotekininkystės ir informacijos specialistų kompetencijų rekomendacijos	23
1.6.2. Amerikos specialiųjų bibliotekų asociacijos informacijos specialistams keliami reikalavimai	27
1.6.3. Kompetencijos reikalavimai bibliotekininkams	29
2. Kompetencijos plėtra besimokančioje organizacijoje – bibliotekoje	32
2.1. Besimokančios organizacijos samprata	33
2.2. Besimokančios organizacijos bruožai	35
2.3. Peter M. Senge besimokančios organizacijos teorija	41
2.4. Besimokančios organizacijos koncepcijos taikymas bibliotekininkystėje	44
2.4.1. Kompetencijos ugdymas bibliotekoje kaip neatsiejamas besimokančios organizacijos procesas	44
2.4.2. Kompetencijos modelio svarba šiuolaikinėje organizacijoje	51
2.5. Teorinis kompetencijos plėtros modelis bibliotekoje	52
2.5.1. Kompetencijos plėtros modelis bibliotekoms	53
3. Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtra	58
3.1. Kompetencijos plėtros situacijos analizė	58
3.2. Kompetencijos auditas	64
3.2.1. Anketinis <i>Mokslinės bibliotekos darbuotojų kompetencijos</i> tyrimas	64
3.2.2. Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojų kompetencijų rinkinys bei kompetentingumo lygmenys	82
3.3. Rekomendacijos Vilniaus universiteto bibliotekai	87
Išvados	89
Bibliografinių nuorodų sąrašas	91

	5
Priedai	101
The model of staff competency development: case study of Vilnius university library (summary)	161

## ĮVADAS

Šiandien dauguma pažangių organizacijų turimų vertybių pagrindu kuria specialius kompetencijų modelius, kurie įprasmina organizacijos lūkesčius darbuotojų žinių, įgūdžių, vertybių ir elgesio atžvilgiu. Kompetencijos modeliai yra puiki priemonė kryptingai ugdyti darbuotojus siekiant ilgalaikių organizacijos tikslų. Tuomet vertybės išreiškiamos ir ugdomos tobulinant konkrečias kompetencijas. Tačiau bibliotekos nepasižymi kompetencijos modelių kūrimu bei valdymu. Toks bibliotekų nusistatymas paskatino šio darbo autorę sukurti kompetencijų bibliotekoje modelį bei pristatyti kompetencijos plėtros viziją, kaip pagrindinį bei svarbiausį modelio elementą.

Einant į žinių visuomenę, kylant poreikiui mokytis visą gyvenimą, vis dažniau vartojami *besimokančios, besimokančios mokytis ar moksliosios organizacijos* terminai. Iš esmės jie reiškia tą patį ir tiesiogiai siejasi su sąvoka *learning organization* vartojamu užsienio literatūroje. Šiame darbe, norint išvengti painumo, bus vartojamas terminas *besimokanti organizacija*.

Darbuotojų kompetencijų, kompetencijų ugdymo svarbą organizacijos veiklos efektyvumui, konkurencingumui, kompetencijos plėtros modelių kūrimą bei įgyvendinimą nagrinėjo daugelis užsienio ir lietuvių autorių. Tačiau, išstudijavus mokslinę literatūrą, šio darbo autorei nepavyko aptikti nė vieno kompetencijos plėtros modelio, kuris būtų sukurtas specialiai bibliotekoms.

Magistro darbo tema aktuali tuo, kad šiame darbe siekiama sukurti teorinį kompetencijos plėtros modelį bibliotekoms pasitelkiant besimokančios organizacijos koncepcija.

Magistro darbo objektas - kompetencijos plėtros valdymas bibliotekoje.

Magistro darbo tikslas – naudojantis besimokančios organizacijos teorija, sukurti kompetencijos plėtros modelį ir pritaikyti jį Vilniaus universiteto bibliotekos valdymo kontekstui.

Siekiant užbriežto tikslo, darbe keliami šie uždaviniai:

- Išanalizuoti kompetencijos sampratą remiantis psichologijos, vadybos ir edukologijos disciplinų teorijomis, siekiant nustatyti pagrindinius kompetencijos sąvokos aspektus bei kompetencijos ugdymo svarbą organizacijoje.
- Išnagrinėti kompetencijos reikalavimus bibliotekininkystės ir informacijos specialistams, siekiant išskirti svarbiausias kompetencijas ir jų įvaldymo lygmenis.
- Sukurti teorinį kompetencijos plėtros modelį bibliotekoms pasitelkiant besimokančios organizacijos koncepciją.
- Remiantis teoriniu modeliu atlikti Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros analizę bei pateikti kompetencijos plėtros modelio taikymo bibliotekoje rekomendacijas.

Darbe naudotasi svarbiausiais bendraisiais mokslotyros metodais – aprašomuoju, analitiniu, istoriniu lyginamuoju, literatūros ir šaltinių analizės.

Atliekant Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros analizę, remiantis sukurtu kompetencijos plėtros modeliu, naudotasi tokiais mokslotyros metodais, kaip interviu, kiekybinė dokumentų turinio analizė bei anketinis tyrimas.

Anketinio *Mokslinės bibliotekos darbuotojų kompetencijos* tyrimo, kuriame sudalyvavo 48,5% visų Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojų, pagrindinis tikslas - 1) išsiaiškinti Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojų turimas žinias ir gebėjimus bei siekiamybę juos turėti ateityje; 2) praktiškai pritaikyti tyrimo rezultatus Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros modelio kūrimo procese.

Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, bibliografinių nuorodų sąrašas, priedai ir santrauka užsienio kalba.

Pirmoje magistro darbo dalyje „Kompetencijos samprata“ aptariama kompetencijos samprata remiantis psichologijos, vadybos ir edukologijos disciplinų teorijomis, siekiant nustatyti pagrindinius kompetencijos sąvokos aspektus bei kompetencijos ugdymo ir reikalavimų bibliotekininkystės ir informacijos specialistams svarbą organizacijoje.

Antroje magistro darbo dalyje „Kompetencijos plėtros modelis besimokančioje organizacijoje - bibliotekoje“ siekiama kritiškai išanalizuoti besimokančios organizacijos teorijas, apžvelgti bibliotekos, kaip besimokančios organizacijos, sampratą, pristatyti teorinį kompetencijos plėtros modelį bibliotekoms pasitelkiant besimokančios organizacijos koncepcija.

Trečioje magistro darbo dalyje „Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtra“ pristatoma Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros analizė, remiantis sukurtu teoriniu kompetencijos plėtros modeliu. Analizei atlikti iš bibliotekos direktorės buvo paimtas interviu, atlikta bibliotekos *Vilniaus universiteto bibliotekos ataskaitų Kvalifikacijos kėlimo* skyrių už 2001-2005 metus kiekybinė dokumentų turinio analizė bei anketinis *Mokslinės bibliotekos darbuotojų kompetencijos* tyrimas. Šios dalie pabaigoje pateikiamos kompetencijos plėtros modelio taikymo bibliotekoje rekomendacijos.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, bibliografinių nuorodų sąrašas, priedai bei santrauka užsienio kalba.

Darbe naudoti spausdinti ir interaktyvūs, publikuoti ir nepublikuoti šaltiniai. Daugiausia remtasi interaktyviais ir spausdintais dokumentais, kuriuose apibrėžiamos kompetencijos reikalavimai bibliotekininkystės ir informacijos specialistams (*Europinės bibliotekininkystės ir informacijos specialistų kompetencijų rekomendacijos, Amerikos specialiųjų bibliotekų asociacijos informacijos specialistams keliami reikalavimai*) bei besimokančios organizacijos koncepcija (*Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*). Darbe naudotasi publikacijomis, skelbtomis profesiniuose žurnaluose bei specialiuose kompetencijos ugdymo organizacijose problematikai skirtuose Lietuvos ir užsienio periodiniuose leidiniuose.

## 1. KOMPETENCIJOS SAMPRATA

Kompetencijos sąvoka literatūroje apibrėžiama skirtingais požiūriais. Pagal kilmę sąvoka buvo vartojama švietimo srityje apibūdinti mokytojo elgesį.<sup>1</sup> Dėka Richard Boyatzi darbų, sąvoka pasidarė plačiai žinoma vadybos srityje.<sup>2</sup> Tačiau kompetencijos terminas nebuvo „pasisavintas“ nei viena konkrečia grupe. Įvairūs tarpininkai, su savo supratimais ir nusistymais kas tai yra kompetencija, buvo įtraukti į šios sąvokos vartojimą:

- Psichologai buvo suinteresuoti veiklos vertinimo koncepcija ir ar asmenybės veiklos vertinimas reiškia esmines kompetencijos savybes.<sup>3</sup>
- Vadybos teoretikai taiko funkcinę analizę norint apibrėžti kaip organizacijos tikslai gali būti geriausiai pasiekti per pagerintą individualų veiklos vertinimą.<sup>4</sup>
- Žmogiškųjų išteklių vadybininkai suvokia sąvoką kaip techninę priemonę realizuoti strateginius tikslus per verbavimo, įdarbinimo, ugdymo, vertinimo, skatinimo, atlyginimų sistemos ir personalinio planavimo taktikas.<sup>5</sup>
- Pedagogai bando nustatyti ryšį tarp pasirengimo darbui idėjos ir profesinio pripažinimo.<sup>6</sup>
- Politikai, įskaitant visus kas yra susijęs su politiniu procesu (pvz., darbdaviai, partijos) vartoja sąvoką kaip efektyvumo darbo rinkoje gerinimą.<sup>7</sup>

Aiškumo, apibrėžiant kompetencijos sąvoką, stoka davė daugybę painiavų tarp visų bandančių išplėtoti kompetencijomis grindžiamus standartus jų darbo vietoms, arba naudojant požiūrį pasiekti geresnio veiklos vertinimo. Dėl visų šitų priežasčių nenuostabu, kad egzistuoja menkas susitarimas norint apibrėžti kompetenciją literatūroje.

Šioje dalyje bus aptariama kompetencijos sampratą remiantis psichologijos, vadybos ir edukologijos disciplinų teorijomis, siekiant nustatyti pagrindinius kompetencijos sąvokos aspektus bei kompetencijos ugdymo ir reikalavimų bibliotekininkystės ir informacijos specialistams svarbą organizacijoje.

---

<sup>1</sup> BOWDEN, J; MASTERS, G. *Implications for Highre Education of a Competency-Based Approach to Educatio and Training*. Canberra : AGPS, 1993.

<sup>2</sup> BOYATZIS, Richard. *The Competent Manager – A Model for Effective Perfomance*. New Yorks, 1982.

<sup>3</sup> STENBERG, R; KOLLIGIAN, Jr. J. *Competence Considered*. New Haven , 1990.

<sup>4</sup> BURGOYNE, J. The competence movement : issue, stakeholders and prospects. *Personnel Review*, 1993, Vol. 22, No. 6, p. 6-13.

<sup>5</sup> Ten pat.

<sup>6</sup> BOWDEN, J; MASTERS, G. *Implications for Highre Education of a Competency-Based Approach to Educatio and Training*. Canberra, 1993.

<sup>7</sup> BURGOYNE, J. The competence movement : issue, stakeholders and prospects. *Personnel Review*, 1993, Vol. 22, No. 6, p. 6-13.



## 1.1 Kompetencijos apibrėžimų įvairovė ir struktūra

Nėra vieningo kompetencijos apibrėžimo, požiūrių įvairovė iš vienos pusės suponuoja galimybę esminę sąvoką interpretuoti savaip, iš kitos pusės tampa pernelyg sudėtinga susigaudyti esamos informacijos kiekyje.

Kompetencija – tai gebėjimas sėkmingai įveikti iššūkius ir įgyvendinti užsibrėžtas užduotis. Kompetencijos reiškia kompleksinę veiksmų sistemą, kuri apima ne tik žinias bei žinojimo gebėjimus, bet taip pat strategijas ir žinomus šablonus, kuriems reikia pritaikyti žinias ir įgūdžius, taip pat atitinkamai emocijas ir nuostatas bei efektyvų šių kompetencijų valdymą.<sup>8</sup>

Kompetencija – tam tikros veiklos išraiška; efektyvios veiklos demonstravimas bei saviraiška, pagrįsta profesiniais, pedagoginiais ir asmeniniais gebėjimais; profesinės kvalifikacijos raiška, gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių.

Kompetencijos pagrindas – kvalifikacija – fiksuota kategorija, išreikšta tam tikru dokumentu, liudijančiu apie įsisavintą studijų programą.<sup>9</sup>

Kompetenciją sudaro iššūkis, užduotis ar veikla, kurie apibrėžia vidinę kompetencijos struktūrą, susidedančią iš susijusių požiūrių, vertybių, žinių ir įgūdžių, kartu sudarančių galimybę efektyviam veiksmui pasireikšti. Kompetencijos negali būti sulygintos su jų kognityviniais komponentais. Kompetencijos nauda sunkiai apčiuopiama praktine prasme, jei individas neturi, kur ją panaudoti ir/ar pritaikyti.

Kompetencijos susideda iš kelių dalių:

- Formalizuotos kompetencijos, išreikštos valstybės pripažintais diplomais ir pažymėjimais.
- Dokumentuoti neformaliojo mokymosi rezultatai, - tai, ką mes įgyjame tobulindamiesi įvairiuose kursuose ir seminaruose.
- Kompetencijos apie kurias žinome, bet jos nėra pripažįstamos.
- Mums nežinomos mūsų kompetencijos.<sup>10</sup>

Kompetencijų struktūra, vystymąsi ir vertinimą įtakoja socialinis ir kultūrinis kontekstas kuriame individai gyvena. Ryšys tarp individo ir visuomenės yra dinamiškas ir nepastovus.<sup>11</sup>

Kompetencijos sąvokų įvairovė pateikiama lentelėje (žr. 1 lentelę).

<sup>8</sup> GUDAUSKAITĖ, Saulė. *Individo kompetencijų poreikis žinių visuomenės kontekste* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 22 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.tzc.vu.lt/get.php?f.3079> >.

<sup>9</sup> LAŽANAUSKIENĖ, Sonata. *Kompetencijos samprata* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 24 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.centras.puslapiai.lt/kvalifikacija/kompetencijos%20samprata.ppt> >.

<sup>10</sup> LAUŽACKAS, Rimantas; STASIŪNAITENĖ, Eglė; TERESEVIČIENĖ, Margarita. *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*. Kaunas, 2005. P. 30-32.

<sup>11</sup> ČIUTIENĖ, Rūta; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 2 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str2.pdf) >.

Literatūros apžvalga parodė tris pagrindines **požiūrius** į kompetencijos sąvokos apibrėžimą:

- Matomas veiklos vertinimas.<sup>12</sup>
- Asmenybės veiklos vertinimo rezultatų kokybės standartas.<sup>13</sup>
- Esminės asmenybės savybės.<sup>14</sup>

<b>Kompetencijos apibrėžimas</b>	<b>Autorius, šaltinis</b>
Kompetencija – tai sugebėjimas praktinėmis situacijomis taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas	M. Poole, M. Warner (2000)
Kompetencija – buvimas produktyvaus, gebėjimas atlikti darbo reikalaujamas užduotis	Žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo žodynas (1997)
Kompetencija (lot. Competentia) – tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą	Tarptautinių žodžių žodynas (2001)
Kompetencija – tęstinė atkarpa, kuri prasideda tik žinojimu, kaip „kažką“ atlikti, ir baigiasi žinojimu, kaip „kažką“ atlikti labai gerai, taigi gebėjimas kažką atlikti kompetentingai būtų kažkur tarp šių dviejų atkarpos taškų	A. Pearson (1984)
Pagrindinės asmens savybės, kaip antai: motyvai, būdo bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti	R. E. Boyatzis (1982, 2002)
Žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus	B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2003)
Pagal situaciją reikalinga elgsena, kuri apibrėžia, kaip toje situacijoje atrodo sėkminga veikla	S. C. Schoonover (1998)
Kompetencija – tai individo savastimi, jam būdingomis vertybėmis nuostatomis ir profesiniu žinojimu bei gebėjimais pagrįsta bei darbdavio reikalavimais apribota raiška, orientuota į gerą profesinės veiklos rezultatą bei prasmingo gyvenimo kūrimą	R. Adomonienė (2004)

1 lentelė Kompetencijos apibrėžimai<sup>15</sup>

<sup>12</sup> BOWDEN, J; MASTERS, G. *Implications for Highre Education of a Competency-Based Approach to Educatio and Training*. Canberra, 1993.

<sup>13</sup> RUTHERFORD, P. *Competency Based Assessment*. Melbourne, 1995.

<sup>14</sup> BOYATZIS, R. *The Competent Manager – A Model for Effective Perfomance*. New Yorks, 1982.

Apibendrinus, galima teigti, kad kompetencijos sąvokos apibrėžimuose autoriai išryškina tokius aspektus:

- Kompetencija kaip rezultatas – kompetencija suvokiama kaip individo gebėjimas atlikti užduotis, kuris suformavo mokymosi procesų, praktikos, asmeninių vertybių, žinių derinimo dėka.
- Kompetencija kaip veiksmas – kompetencija pasireiškia ir gali būti įvertinama veikloje. Be to, kompetencija neatsiejama nuo praktikos (pvz., žinios gali būti teorinės, o kompetencija – ne).
- Kompetencija kaip procesas – tai yra tęstinis profesinio tobulėjimo procesas – įgyjama per tam tikrą laiką mokymosi ir ugdymo dėka.
- Kompetencija kaip vertinimas – kompetencija suvokiama kaip minimalus veiklos vertinimo standartas.

## 1.2 Kvalifikacijos, gebėjimų ir kompetencijos sampratos bei jų sąsajos

Profesinio rengimo specialistai vartoja *kvalifikacijos*, *gebėjimų*, *kompetencijos* terminus. Dažnai diskusijose kyla neaiškumų dėl jų turinio ir ribų. Neaišku, kaip ir kada juos vartoti ir netgi ar jie reikalingi profesinio rengimo žodyne. Kvalifikacija ir kompetencija yra nelietuviškos kilmės sąvokos. Ar šios sąvokos praturtina ar nuskurdina efektyvaus darbo ar profesinės raiškos supratimą? Ar, būdamos netiksliai apibrėžtos, jos sujaukia lietuvišką terminiją? Kalbant apie tokį plačiai paplitusią sąvoką kaip „gebėjimas“ – kyla abejonių, ar šis žodis yra pakankamai gerai suvokiamas, kad būtų galima juo remtis, aiškinant nelietuviškus terminus?

Lietuvių kalbos žodyne yra du *kompetencijos* sąvokos paaiškinimai:

- klausimų ar reiškinių sritis, kurią kas gerai išmano;
- darbuotojo ar įstaigos veikimo sritis ir įgaliojimų apimtis.<sup>16</sup>

Profesinio mokymo požiūriu naudotini abu paaiškinimai. Organizacijos patirtis tam tikroje darbo srityje yra apibrėžiama kaip organizacijos kompetencija. Kai manoma, kad žmogus išmano tam tikrą sritį, sakoma, kad jis yra kompetentingas. Išeitų, kad „kompetencijos“ sąvoka nurodo į žmogaus veiksmų atitiktį tam tikriems veiklos reikalavimams. Žodyne „kompetencija“ yra nusakoma lietuvišku atitikmeniu – kurios nors srities išmanymas.<sup>17</sup> Kai kuriais atvejais kompetencijos sutapatinimas su išmanymu, sugebėjimu ar įgūdžiais nėra tinkamas. Tam tikrame kompetencijos vartojimo kontekste toks kompetencijos pavertimas išmanymu nėra netinkamas, kaip ir aiškinimas sugebėjimu, gebėjimu ar

<sup>15</sup> ČIUTIENĖ, Rūta; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 2 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str2.pdf) >.

<sup>16</sup> *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Vilnius, 2000. P. 322.

<sup>17</sup> Ten pat.

mokėjimu. Taip yra todėl, kad visi šie žodžiai nusako, jog yra tam tikros kokybės žmogaus atsakas į supančią aplinką. Todėl žodynuose esantys vertimai ir paaiškinimai atspindi skirtingus psichologinius (mokymosi teorijų) požyūrius. Juo labiau yra sunku suprasti kitomis kalbomis parašytus tekstus, kuriuose viename sakinyje galima rasti ir kompetenciją, ir gebėjimus, ir įgūdžius, ir žinias. Sunku suprasti ir tokį teiginį - „kompetencija grindžiama kvalifikacija“ (angl. competence-based qualification). Bandant tai išversti, kyla klausimas, kodėl nerašoma „įgūdžiais ar žiniomis grindžiama kvalifikacija“. Jeigu taip nerašoma, vadinasi, yra kažkoks skirtumas tarp kompetencijos ir žinių ar įgūdžių. Išsiaiškinti kompetencijos esmę yra ne taip paprasta. Tačiau tai yra svarbu, nes kompetencijos supratimas yra tie vartai, kurie atveria platesnius profesinio rengimo horizontus. „Kompetencijos“ ir „gebėjimo“ sąsajos atsispindi įvairiuose kompetencijos apibrėžimuose. Visų pirma, kompetencija yra gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje situacijoje.<sup>18</sup> Kompetencija yra sutapatinama su gebėjimu. Tačiau tai yra ypatingas gebėjimas atlikti užduotį. Jeigu gebėjimą išivaizduotume kaip spalvą, tai kompetencija būtų, pavyzdžiui, mėlyna spalva. Kompetencija šiame apibrėžime yra tam tikros rūšies gebėjimas. Jis skiriasi nuo kitų mokymosi rezultatų: žinių bei mokėjimo. Kompetencija, skirtingai nuo mokymosi rezultatų, pasireiškia praktinėje veikloje. Kompetencijos aiškinimas gebėjimo sąvoka gali palikti dviprasmybės įspūdį. Kam reikia gebėjimą, kurį suprantame kaip galėjimą ką nors padaryti, vadinti kompetencija?

Esmė greičiausiai ta, kad *gebėjimą* galima suprasti labai plačiai – kaip reakciją į tam tikrus išorės dirgiklius (užduotis). Ugdymo požyūriu ši reakcija yra vadinama gebėjimu kaip išmokti elgesio modeliu. Gebėjimas yra išmoktas atsakas į išorės dirgiklius; specifiška reakcija-atsakas tam tikroje sudėtingoje aplinkoje, – pavyzdžiui, darbo situacijoje, – yra kompetencija. Kadangi yra įvairių reakcijų, yra ir įvairių gebėjimų. Gebėjimas yra platesnė sąvoka, nei kompetencija, kuri apibūdina visą išmoktą reakciją į aplinką įvairovę. Tuo tarpu kompetencija – yra įgytos, arba išugdytos reakcijos, profesinės veiklos kontekste.

Specifinės rūšies gebėjimai, kaip kompetencija, yra sudėtingas darinys. Tam, kad žmogus galėtų tinkamai atlikti užduotį (reaguoti), jis turi remtis įvairiais vidiniais instrumentais ir asmeninėmis savybėmis. Vienas iš apibrėžimų, apibūdinančių kompetencijos turinį, nurodo į tai, kad kompetencija yra rinkinys (klasteris) įgūdžių, kitokių gebėjimų, įpročių, charakterio bruožų ir žinių, kuriuos asmuo privalo turėti (valdyti), kad gerai atliktų darbą.<sup>19</sup> Žmogus turi kompetencijos tiek, kiek turi įgūdžių, gebėjimų, žinių, kurios sudaro kompetenciją ir įgalina efektyviai veikti tam tikroje aplinkoje bei laisvai ir kūrybiškai pritaikyti įgūdžius įvairiuose situacijose. Taigi galima išlaikyti tas pačias žinias, įgūdžius ar gebėjimus, bet vis dėlto prarasti kompetenciją, jei pasikeičia darbo atlikimo reikalavimai.

<sup>18</sup> *Probleminio mokymosi sistemos įdiegimas KMU* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.kmu.lt/pm/pmmain/index.php?action=zodynas> >.

<sup>19</sup> JOVAIŠA, Tomas. *Apie profesinio mokymo kompetenciją ir kvalifikaciją* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.darborinka.lt/files/profmokymokomp.pdf#search=%22apie%20profesinio%20%22> >.

Kompetencija yra ne įgūdžiai, žinios ar gebėjimai, bet tikslingas jų panaudojimas darbui atlikti tam tikroje aplinkoje. Kompetencija gali apimti ir vien tik žinių ar įgūdžių panaudojimą (turėjimą, valdymą), jei to reikalauja darbas. Ugdymo požiūriu kompetencija yra galutinis mokymo tikslas, kurio turi būti siekiama mokant mokinį. Kompetentingumas yra asmens, sugebančio tinkamai ir efektyviai įvykdyti profesinę užduotį, apibūdinimas.

Užduočiai atlikti reikalingą kompetenciją profesinės veiklos analizės metu galima identifikuoti palyginti nesunkiai. Neretai užtenka paprasto stebėjimo, kuriuo metu yra fiksuojami tam tikri rezultatai; gilinantį į vidines asmens savybes, kurių dėka jis atlieka stebimus veiksmus, tenka pasiremti ir mokymo, ir darbo ekspertų patirtimi. Ji sako, kad tik įgijęs žinių ir įgūdžių, žmogus gali juos taikyti pagal aplinkos reikalavimus. Šis žinių ir įgūdžių pobūdis leidžia juos skirti pažinimo kompetencijų grupei. Tai žinios ir gebėjimai, kurie reikalingi žmogui, kad jis galėtų ne tik atlikti kokią nors užduotį, bet ir būtų pajėgus orientuotis aplinkoje, mokyti, daryti išvadas, palyginti, pastebėti ir pan.

Kiekvienas darbuotojas pasižymi savotišku elgesio stiliumi. Visa tai yra grindžiama asmens savybėmis ir gebėjimais, kurie gali būti sujungti į bendravimo kompetencijų grupę.

Priklausomai nuo darbo, užduočių ir, apskritai, veiklos pobūdžio yra skiriamos trys kompetencijų grupės:

- Funkcinės kompetencijos – tai kompetencijos, priskirtinos tiesioginiam užduoties įvykdymui.
- Pažinimo kompetencijos – tai žinios, jų įsisavinimo būdai, panaudojimas ir pan.
- Bendrosios kompetencijos - nusako bendravimo gebėjimus, veiklos stilių, pasirengimą mokyti ir kt. (žr. 2 pav.)<sup>20</sup>

Įvairių žmonių kompetencija yra nevienoda. Vieni geba daug darbų padaryti, kiti – tik vieną kitą. Vieni žmonės veikia siauroje srityje, kiti – keliose, vienų išmanymas yra gilus, kitų – paviršutiniškas. Kompetencijos skirtumams apibūdinti yra taikoma kvalifikacijos sąvoka. Kvalifikacija yra tam tikrų pasiekimų, kurie yra apibrėžti kompetencijos ar mokymo tikslų, visuma.<sup>21</sup> Kvalifikacija nurodo į kompetencijos kokybinius parametrus, neveltui žodis „kvalifikacija“ yra susijęs su „kokybės samprata (pvz., angl. žodis qualification yra nuo lot. žodžio „qualis“ - tam tikro tipo, rūšies ir „facere“ – daryti.<sup>22</sup> Iš kitos pusės, kvalifikacijos sąvoka pasižymi ir kiekybinėmis charakteristikomis, nes ji apibūdina tam tikrą kompetencijos lygį, kuris gali būti įvertintas, pasiekimą.

<sup>20</sup> JOVAIŠA, Tomas. *Apie profesinio mokymo kompetenciją ir kvalifikaciją* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.darborinka.lt/files/profmokymokomp.pdf#search=%22apie%20profesinio%20%22> >.

<sup>21</sup> Ten pat.

<sup>22</sup> *Online Etymology Dictionary* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.etymonline.com/index.php?l=q&p=0> >.

Įvertinus kompetencijos ir kvalifikacijos koncepcijas, aiškiai matyti, kad kompetencija apima ne tik mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatus ir jų pritaikymą, bet ir darbuotojo individualių savybių integravimą į konkrečias darbo situacijas (žr. 1 schemą).



1 schema. Kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų skirtybės<sup>23</sup>

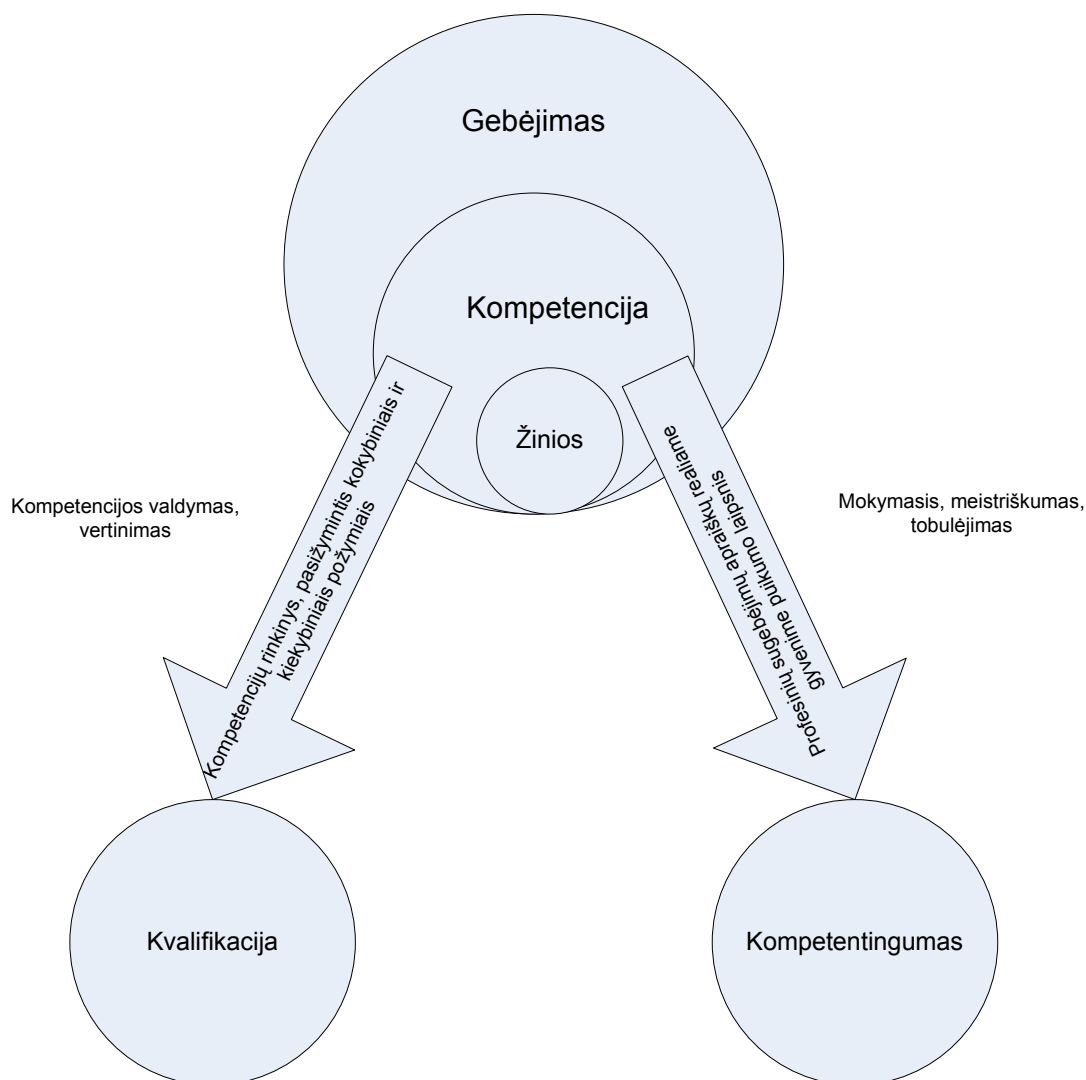
Tačiau tiek kvalifikacija, tiek kompetencija atspindi tik idealią žmogaus veiklos pusę. Realiems žmogaus profesiniams pasiekimams ir savybėms išreikšti yra naudojama kita, glaudžiai su kvalifikacija ir kompetencija susijusi sąvoka, kuri nurodo į tam tikro asmens pasiektą kompetencijos laipsnį – *kompetentingumas*. Kompetencija ar kvalifikacija nurodo į gebėjimų, žinių rinkinį, bet nenurodo į jų pritaikymo puikumo laipsnį. Kompetentingumas leidžia nustatyti, kaip giliai yra įvaldyti žinių pritaikymo būdai. Šioje sąvokoje akcentuojamas pirminis gebėjimų, leidžiančių suprasti apie kvalifikacijos turėjimą, demonstravimas. Kvalifikacija ar kompetencija yra svarbiausias potencialus kompetentingumo kriterijus, jos pagrindas. Kvalifikacija yra įgyjama, tuo tarpu kompetentingumas – išplėtojamas. Deja praktikoje terminas kompetentingumas yra neretai painiojamas su terminu kompetencija. Tam nemažą įtaką daro labai panašūs angliški ir į lietuvių kalbą dažnai vienodai verčiami žodžiai *competency* – kompetencija, *competence* – kompetentingumas.<sup>24</sup>

Kvalifikacijos, kompetencijos, kompetentingumo sąvokų skirtumai nėra tokie dideli, kad turėtų didelę įtaką jų kasdieniniam vartojimui. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kompetentingumo sąvoka yra vartojama tuomet, kai tenka pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje.

<sup>23</sup> ČIUTIENĖ, Rūta; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 2 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str2.pdf) >.

<sup>24</sup> LAUŽACKAS, Rimantas; STASIŪNAITIENĖ, Eglė; TERESEVIČIENĖ, Margarita. *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*. Kaunas, 2005. P. 40-46.

Kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokos vartotinos švietimo proceso tikslų, kaip būsimų konkretaus žmogaus profesinių gebėjimų, apibūdinimui.<sup>25</sup>



2 schema. Kvalifikacijos, gebėjimų ir kompetencijos sąsajos

Apibendrinus, galima teigti, kad kompetencija – tai žinių, įgūdžių bei jų potencialių pritaikymo būdų rinkinys, o kvalifikacija – tai tam tikrų reikalavimų sistema, kuri įvertina kokias kompetencijas turi turėti žmogus, kad atliktų tam tikrą veiklą. Kompetencija gali būti valdoma organizacijoje, tačiau tas valdymas turi atkreipti dėmesį į tuos būdus, kurie žmogų skatina įgyti vis didesnę kompetentingumą (žr. 2 schemą).

<sup>25</sup> LAUŽACKAS, Rimantas; STASIŪNAITIENĖ, Eglė; TERESEVIČIENĖ, Margarita. *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*. Kaunas, 2005. P. 44.

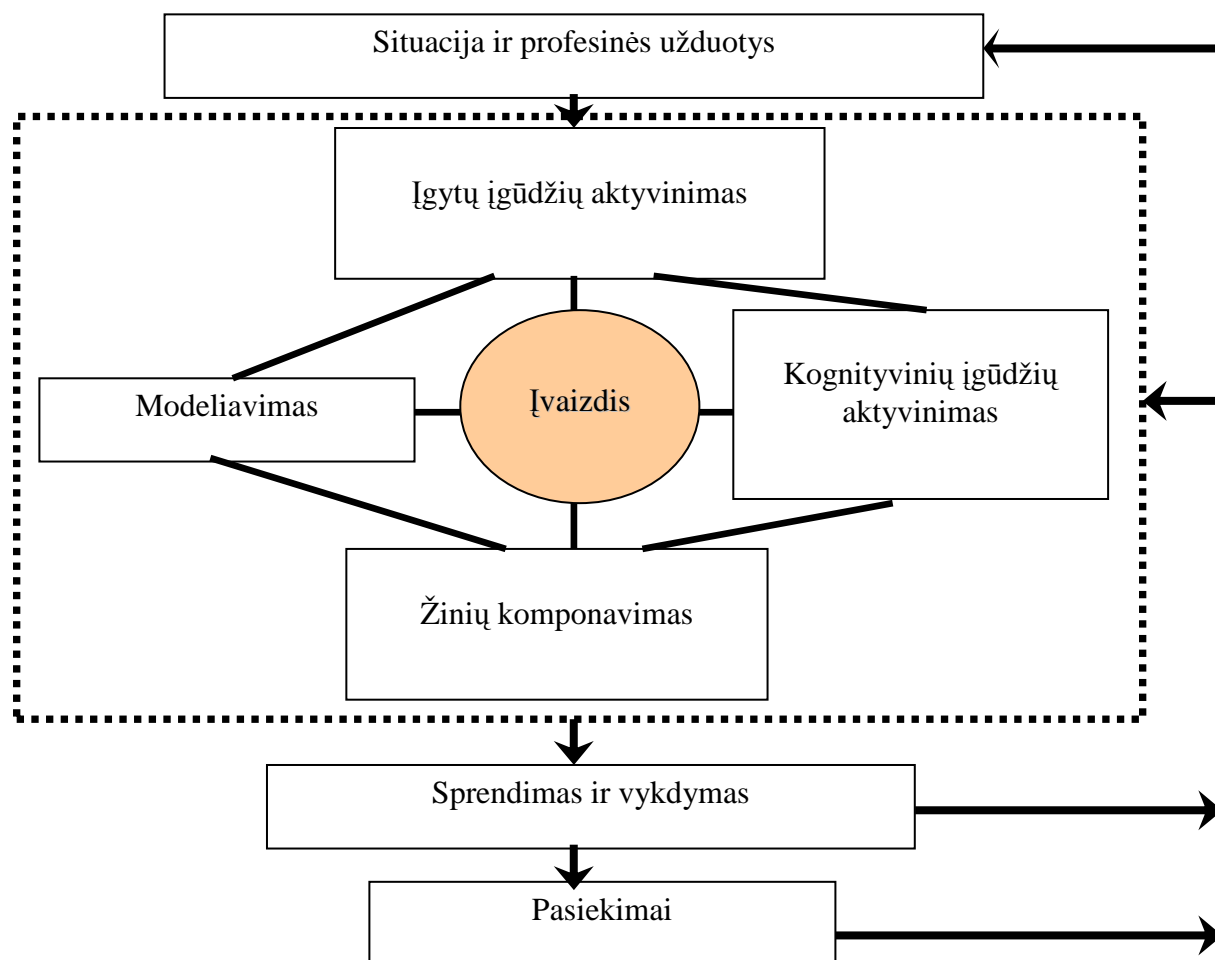
### 1.3 Kompetencijos dinamikos modelis

Kompetencija nėra statiška savybė, bet procesas, kuris pasižymi savotiška dinamika. Žvelgdama į kompetencijos augimą, kaip į procesą Rimantė Hopenienė, socialinių mokslų lektorė, skiria tokius pagrindinius žmogaus kompetencijos didėjimo pagrindinius etapus, kurie tuo pačiu yra aukšto kompetentingumo prielaidos:

- **Modeliavimas:** atsiribojus nuo konkrečios situacijos padeda pasirinkti būtinus mokėjimus (žinias ir įgūdžius) arba jų rinkinį ir numatyti veiksmus konkrečiai užduočiai atlikti. Be gebėjimo modeliuoti nėra kompetencijos, tai mobilizuojamų išteklių ir atliekamos veiklos junginys.
- **Įvaizdis:** pasitikėjimas savimi arba savo galimybių objektyvus vertinimas yra reikšmingas tiek pat, kaip ir įgyti mokėjimai ir loginės operacijos (nuo teorijos prie praktikos (dedukcijas, nuo praktikos iki teorijos (indukcija).
- **Įgytų įgūdžių aktyvinimas - nestandartinėje situacijoje įgyti mokėjimai:**
- *Žinios (teorija):*
  - *Žinojimas*, kaip reikia atlikti tam tikras procedūras (sudaryti verslo planą, vertės analizės metodai, tyrimų metodai, tyrimo atlikimo metodikos parengimas);
  - *Įgūdžiai*, reikalingi tam tikroms procedūroms atlikti (vesti susirinkimą);
  1. Praktiniai įgūdžiai.
  2. Socialiniai įgūdžiai:
    - socialinė ir profesinė elgsena (mokėjimas prisitaikyti prie pokyčių, įveikti stresą, išspręsti konfliktą);
    - ryšių bei komunikacijos (mokėjimas klausytis, argumentuoti, kooperuotis);
    - etinės nuostatos (sąžiningumas, pagarba vartotojui ir konkurentui).
- **Kognityvinių įgūdžių aktyvinimas** ir jų taikymas įgalina atlikti logines operacijas (mokėti klasifikuoti, išskirti, palyginti, aprašyti), tačiau būna ir sudėtingesnės loginės operacijos (indukcijos, dedukcijos) ir tam tikrų konstrukčių (metaforų, hipotezių) kūrimo.
- **Žinių komponavimas** – turimos žinios nėra vien duomenų atsargos, kurios sukaupiamos mechaniškai. Žinių struktūrizavimas reikalauja jų sintezės, perrinkimo, sujungimo (žr. 3 schema)<sup>26</sup>

<sup>26</sup> HOPENIENĖ, Rimantė. *Paslaugų teikimo dalyviai: vartotojai ir darbuotojai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 24 d.]. Prieiga per internetą : < [www.socmf.ktu.lt/2005\\_2006\\_ruduo/paslaugu\\_marketingas/ZMONES\\_person\\_2.ppt](http://www.socmf.ktu.lt/2005_2006_ruduo/paslaugu_marketingas/ZMONES_person_2.ppt) >.





3 schema. Kompetencijos dinamikos modelis<sup>27</sup>

Šis kompetencijos dinamikos modelis parodo, kad žmogaus kompetencijos didėjimas priklauso nuo įvairių dalykų ir faktorių. Norint pasiekti aukšto kompetentingumo lygio reikia atsižvelgti kaip į standartinėse, taip ir nestandartinėse situacijose įgytas žinias bei įgūdžius. Būtina turėti omenyje, kad negalima žiūrėti tik į rezultatą, bet bandyti sudaryti palankią aplinką kompetentingumo gilėjimui ar plėtrai.

#### 1.4 Kompetencijos ugdymas organizacijoje

Kompetencijos ugdymas gali būti suprantamas kaip profesinės kvalifikacijos kėlimas. Tačiau šis žodis dažnai vartojamas platesne prasme, apimančia žinių, įgūdžių bei nuostatų ugdymą, todėl kompetencijos ugdymas, šalia kognityvaus, įgauna emocinį bei etinį atspalvį. Darbuotojo gebėjimo bendradarbiauti ugdymas gali būti traktuojamas kaip su pažinimu susijęs procesas, kurio metu

<sup>27</sup> HOPENIENĖ, Rimantė. *Paslaugų teikimo dalyviai: vartotojai ir darbuotojai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 24 d.]. Prieiga per internetą : < [www.socmf.ktu.lt/2005\\_2006\\_ruduo/paslaugu\\_marketingas/ZMONES\\_person\\_2.ppt](http://www.socmf.ktu.lt/2005_2006_ruduo/paslaugu_marketingas/ZMONES_person_2.ppt) >.

siekiama išmokyti tam tikrų bendradarbiavimo ar komandinio darbo metodų, o taip pat kaip procesas, kuriame svarbiausi yra emociniai bei etiniai dalykai, tokie kaip valia, nuostatos bei pamatinės vertybės.

Kas nors galbūt šioje vietoje paprieštaraus, kad sąvoka „kompetencijos ugdymas“ nėra nauja. Vykstančioje diskusijoje apie kompetencijos ugdymą nauja yra tai, jog pabrėžiama būtinybė dirbti sistemingai, labiau įsisąmoninant sąsają tarp kompetencijos ugdymo individualioje plotmėje ir organizacijos pagrindinių tikslų bei strategijos institucinėje plotmėje. Kompetencijos ugdymas šiandien turi būti suvokiamas iš strateginės perspektyvos, tuo tarpu anksčiau lėšų skyrimas personalui vykti į kursus bei konferencijas buvo atsitiktinis arba vykdomas dėl kitų paskatų, daugiausia atsižvelgiant į atskirų darbuotojų prioritetus bei pageidavimus. Profesinei kursų ar konferencijos naudai buvo teikiama mažiau reikšmės, lyginant su kitais privalumais, tokiais kaip maitinimas ir kiti patogumai.<sup>28</sup>

Kompetencijos ugdymo supratimas pastaraisiais metais keitėsi. Jeigu anksčiau kompetencija būdavo siejama su formaliu išsimokslinimu bei darbine patirtimi, tai nūdien ji suprantama labiau niuansuotai. Profesinės sąjungos taip pat pasisakė už išplėstą kompetencijos sąvoką, kuri apima ne tik siaurai suprantamą darbui reikalingą kvalifikaciją, bet ir kompetenciją, susijusią su kitais darbuotojo gyvenimo aspektais.<sup>29</sup>

Kompetencijos ugdymas yra pagrindinis klausimas darbuotojų ugdymo pokalbiuose, taip pat derybose dėl individualių darbo užmokesčio priedų, pasikeitus darbuotojo kvalifikacijai. Be kompetencijos ugdymo, vis didesnio dėmesio susilaukia kompetencijos nustatymas. Domimasi ne tik darbui reikalinga kompetencija, bet taip pat ir vadinamąja antraplane kompetencija, įgyta laisvalaikio per keliones, pomėgius bei visuomeninį darbą. Ši užslėpta kompetencija daugeliu atveju gali praversti organizacijai. Todėl kompetencijos ugdymas yra glaudžiai susijęs su organizacijos tobulinimu, personalo valdymu ir karjeros planavimu.<sup>30</sup>

Pasak Carl Gustav Johannsen ir Niels Ole Pors, kompetencijos **ugdymo svarbą** sąlygoja:

- Nuolatiniai paslaugų veiklos sutrikimai (apribojimai), atsirandantys dėl vartotojų dalyvavimo.
- Paslaugos teikimo proceso specifiškumo.
- Paslaugų įvairovės.
- Paslaugų teikimo vietų sklaidos.
- Partnerių įvairovės.
- Informacijos.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> JOHANSEN, Carl Gustav. *Pokyčių ir kokybės valdymas bibliotekose*. Klaipėda, 2004. P. 52-53.

<sup>29</sup> Ten pat.

<sup>30</sup> Ten pat.

<sup>31</sup> HOPENIENĖ, Rimantė. *Paslaugų teikimo dalyviai: vartotojai ir darbuotojai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 24 d.]. Prieiga per internetą : < [www.socmf.ktu.lt/2005\\_2006\\_ruduo/paslaugu\\_marketingas/ZMONES\\_person\\_2.ppt](http://www.socmf.ktu.lt/2005_2006_ruduo/paslaugu_marketingas/ZMONES_person_2.ppt) >.

Rimantė Hopėnienė išskiria tokius darbuotojų kompetencijos ir patyrimo **ugdymo būdus**:

- Ryšių užmezgimas ir palaikymas.
- Išeičių paieška.
- Atsakomybės prisiėmimas.
- Mobilumas.
- Sekimas pavyzdžiu.
- Patarimai.
- Įvertinimas.<sup>32</sup>

Žinių ir kompetencijos **plėtotė** pasireiškia:

- Darbuotojo turima kompetencija, kuri pasireiškia plačiu žinių ir įgūdžių diapazonu.
- Darbuotojas turi nuolat ieškoti naujų darbo atlikimo metodų.
- Generuoti idėjas.
- Gerinti darbo komandoje įgūdžius.
- Lanksčiau bendrauti su kolegomis.
- Prisiimti atsakomybę už pasiektus rezultatus.<sup>33</sup>

Kompetencijos ugdymas meta šiuolaikiniam organizacijos vadovui naujus iššūkius ir kitose srityse. Kompetencija, lyginant su tokiais dalykais kaip biudžetas, finansinės atskaitomybės, procedūros ir pareigybinės instrukcijos, yra ganėtinai neaiški sąvoka., reikalaujanti įsigilinti, kas apskritai yra žinios ir kaip galima jas valdyti. Vis labiau domimasi galimybe įvertinti kompetenciją pinigais. Privačiame sektoriuje buvo keletą metų kalbėta apie vadinamąją „žinių apskaitą“, o kai kuriose organizacijose bandyta ją įgyvendinti.

Kompetentingi specialistai yra viena iš organizacijos sėkmingos veiklos prielaidų. Todėl yra itin svarbu ugdyti darbuotojų kvalifikaciją, įgūdžius, kompetenciją, reikalingą jų profesijai, darbui. Remiantis šiuolaikinėmis valdymo teorijomis, sprendimas yra vienas iš pagrindinių organizacijos veiklos reguliavimo elementų. Sprendimus priima vadovai, todėl yra svarbu, kad jie turėtų reikiamą teorinį ir praktinį pasirengimą.

Šiuolaikiniame vadybos moksle kompetencijos ugdymas laikomas svarbiu vadovo uždaviniu. Daug kur vadybos literatūroje kompetencijos ugdymas ir nustatymas akcentuojamas kaip pagrindinė valdymo priemonė. Geras vadovas turi gebėti išvelgti savo darbuotojų stiprybes bei silpnybes, taip pat jų sugebėjimus bei norą tobulėti. Vadovas pats turi norėti ugdyti savo, kaip vadovo, kompetenciją. Jis privalo užtikrinti, kad biblioteka turėtų reikiamą skaičių kompetentingų darbuotojų ir būtų pajėgi atlikti tą darbą ir pasiekti tuos tikslus bei rezultatus, kurie nustatyti strategijos, įstatymų bei kontrakto,

<sup>32</sup> HOPENIENĖ, Rimantė. *Paslaugų teikimo dalyviai: vartotojai ir darbuotojai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 24 d.]. Prieiga per internetą : < [www.socmf.ktu.lt/2005\\_2006\\_ruduo/paslaugu\\_marketingas/ZMONES\\_person\\_2.ppt](http://www.socmf.ktu.lt/2005_2006_ruduo/paslaugu_marketingas/ZMONES_person_2.ppt) >.

<sup>33</sup> Ten pat.

jei toks yra. Naujojoje vadybos literatūroje labiau pabrėžiamas vadovo, kaip instruktoriaus ar trenerio, nei kontrolieriaus vaidmuo.

Lietuvoje atlikti tyrimai atskleidė, kad vadybininko kompetencijai skiriama nepakankamai dėmesio. Ūkio ministerijos inicijuotas tyrimas „Smulkių ir vidutinių įmonių verslo sąlygos“ parodė, kad svarbiausi organizacijos veiklos sėkmę lemiantys veiksniai siejasi su valdymo personalo kompetencija.<sup>34</sup>

Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūros teigimu, vadovų gebėjimai, kaip antai: gebėjimas rasti naujausią informaciją, įgyti žinių ir darbo įgūdžių, diegti naujas technologijas, parinkti reikiamą personalą ir pan. yra viena iš svarbiausių Lietuvos įmonių varomųjų jėgų. Verslo vadybos teoretikų nuomone, verslo kūrėjas yra žmogus, verslas – tai asmens kūrybinės iniciatyvos kliūčių įveikimo rezultatas. Žmogaus gebėjimą priimti sprendimus, spręsti kilusias problemas lemia ne tik jo profesinės žinios, bet ir asmeninės savybės, socialinė padėtis.<sup>35</sup>

Lietuvos vyresniosios kartos vadybos specialistai buvo ugdomi dar sovietmečiu. Šis laikotarpis paliko tam tikrų žymių tuometinių specialistų ugdymo srityje. A. Sakalas skiria tris neigiamus aspektus, susijusius su vadovų ugdymo praktika:

- Iškreiptas požiūris į personalo valdymą (netinkama motyvacija, lygiavos principas ir pan.).
- Ugdant vadovus svarbiausia buvo praktiniai įgūdžiai. Vadovai stokoja teorinių žinių, neimlūs naujovių.
- Pereinamojo laikotarpio problemos (sunki ekonominė padėtis, bankroto grėsmė, silpna įstatyminė bazė ir pan.).<sup>36</sup>

Nijolė Petkevičiūtė ir Eglė Kaminskytė analizavo vadybos kompetencijos teorinius ir praktinius aspektus ir nustatė, kad Vakaruose labiausiai paplitę du požiūriai į vadybos kompetenciją:

- Funkcinis analitinis, kurį plėtojamas Didžiosios Britanijos Inicijatyvioje vadybos chartijoje (Management Charter Initiative – toliau MCI).
- Asmeninių charakteristikų, kurį prapagavo 1982 metais R. E. Boyatzis.

R. E. Boyatzis pateikia asmeninių charakteristikų metodą, išskirdamas asmeninės kompetencijos blokus, kurie leidžia labai gerai atlikti vadybos funkcijas. Kompetencijos sudedamosios dalys: mokėjimai ir įgūdžiai; elgsenos motyvai; socialiniai vaidmenys. R. E. Boyatzis kompetencijos modelis yra orientuotas į darbuotojo įnašą į organizacijos siekiamus tikslus, koncentruojasi ties

<sup>34</sup> *Institucinės infrastruktūros stiprinimo programa. Smulkaus ir vidutinio verslo subjektų poreikio institucijoms, remiančioms smulkų ir vidutinį verslą, ir jų teikiamoms paslaugoms nustatymo paprograma* [interaktyvus]. [žiūrėta 2004 m. liepos 10 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.svv.lt/dn/tyrrez.html> >.

<sup>35</sup> ČIUTIENĖ, Rūta; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 2 d.]. Prieiga per internetą: < [http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str2.pdf) >.

<sup>36</sup> SAKALAS, A. *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Kaunas, 1996.

individualiomis vadovo charakteristikomis ir siejamas su darbo turiniu. MCI modelis orientuotas į rezultatą, telkiamasi ties darbo atlikimo reikalavimais ir tai siejama su darbo vaidmeniu / funkcija.<sup>37</sup>

J. Sokol pateikia kompetencijos modelių kritiką, įvertindamas tokius aspektus: modelių galimybę keistis, jų lankstumą, metodologiją, informacijos šaltinius, metodų klasifikaciją ir identifikacijos rodiklius:

1. Kompetencijos modeliai yra statiški.
2. Aprašo tik pamatuojamus elgsenos ir vadybos praktikos aspektus ir visiškai netinka aprašyti tokius dalykus – nuomonės, kūryba.
3. Kompetencijos metodologija sutelkia dėmesį į dabartį, bet nenurodo, kokių kompetencijos sudedamųjų dalių reikės vėliau, pasikeitus aplinkybėms.
4. Požiūris į vadybą iš kompetencijos pozicijų pagrįstas pačių vadybininkų savo veiklos supratimu. Modeliai remiasi informacija, gauta iš pačių vadybininkų, o tai reiškia, kad į geros praktikos normatyvų aprašymus gali būti įtraukta nemažai subjektyvių, kartais intuityvių, atsitiktinių elgsenos elementų.
5. Kompetencijos modeliuose nėra aprašomųjų ir nurodomųjų metodų takoskyros<sup>38</sup>.

Kompetencijos modelių statiškumas neleidžia jiems keistis atsižvelgiant į aplinkos keliamas sąlygas. Tai yra itin svarbu, kadangi ne tik sunku greitai perprasti aplinkos reikalavimus ir nustatyti reikalingas darbuotojų kompetencijas, bet ir gana sudėtinga prognozuoti pačius aplinkos pokyčius. Tai matyti ir naudojamosiose metodologijose, kur nėra įvertinami būsimi pokyčiai ir būsimos kompetencijos.

### 1.5 Kompetencijų plėtros modeliai kaip darbuotojų kompetencijos ugdymo priemonė

Darbuotojų kompetencijų ugdymą galima priskirti prie organizacijos personalo valdymo funkcijos. Organizacijai svarbu susikurti jai tinkamą ir efektyvų kompetencijų modelį.

Kompetencijos modeliai yra kuriami:

- Norint sukurti mokymo programos turinį.<sup>39</sup>
- Norint matyti kompetencijas kaip veiklos vertinimo standartų rinkinį.<sup>40</sup>

**Kompetencijų modelio kūrimas** organizacijoje apima tokius etapus:

- Turimų darbuotojų kompetencijos įvertinimas.
- Naujų darbuotojų, turinčių reikalingų kompetencijų, samdymas;

<sup>37</sup> PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė; KAMINSKYTĖ, Eglė. *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika* [interaktyvus]. [žiūrėta 2004 m. liepos 22 d.]. Prieiga per internetą: < [http://www.lb.lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2003\\_1/petkeviciute.pdf](http://www.lb.lt/leidiniai/pinigu_studijos2003_1/petkeviciute.pdf) >.

<sup>38</sup> ČIUTIENĖ, Rūta; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 2 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str2.pdf) >.

<sup>39</sup> BOYATZIS, R. *The Competent Manager – A Model for Effective Performance*. New Yorks, 1982.

<sup>40</sup> BURGOYNE, J. The competence movement : issue, stakeholders and prospects. *Personnel Review*, 1993, Vol. 22, No. 6, p. 6-13.

- Darbuotojų, pasiekusių veiklos tikslus ir ugdančių kompetencijas, skatinimas.
- Galimybių sudarymas mokytis ir ugdytis. Siekiant efektyvaus kompetencijų ugdymo būtina tai integruoti į personalo organizacijos valdymo sistemą.

Siekiant efektyvaus kompetencijų ugdymo reikia įvertinti tokius aspektus:

- Darbuotojų atranką (kaip rasti darbuotojų).
- Darbą (kokia turi būti darbų struktūra).
- Ugdymą (kokie mokymo ir ugdymo reikalavimai).
- Atlygį (kaip turi būti įvertinti darbai).
- Veiklos įvertinimą (kokie yra priimtini veiklos standartai).<sup>41</sup>

Anot R. S. Mansfield, kompetencijų modelis – detalus aprašymas įgūdžių ir požymių, reikalingų efektyviai atlikti darbą.

Pirmąjį kompetencijų modelį sukūrė D. McClelland. Ši kompetencijų modelių kūrimo metodologija buvo naudojama dar 10–15 metų. Pagrindiniai metodologijos elementai naudojami ir šiandienams kompetencijų modeliams kurti, tai: dėmesio sutelkimas į geriausius darbuotojus, elgsenos pavyzdžių interviu naudojimas, interviu duomenų teminė analizė, rezultatų suskirstymas pagal kompetencijas, aprašomas elgsenos pavyzdžių terminais.

Kompetencijų modelis skiriasi nuo darbų įvertinimo tuo, kad čia orientuojamasi į aukščiausio lygio veiklą.<sup>42</sup>

Psichologijos profesorė Helen Haste, kuri išskyrė **penkias pagrindines kompetencijas**:

- *Technologinio pobūdžio kompetencija*. Ši kompetencija vertina individo sąveiką su pasauliu, kurią apsprendžia tinkamai panaudojami technologiniai gebėjimai.
- *Dviprasmybės ir įvairovės kompetencija*. Šią kompetenciją sąlygoja dvi tradicijos: viena jų grįsta vertybėmis – tolerancija, teisingumu ir dėmesingumu; kitos pagrindas – epistemologija, kuri kritikuoja mūsų supratimą apie žinojimą.
- *Bendruomenės sąsajų paieška ir palaikymas*. Šioje plotmėje viena pagrindinių kompetencijų atplėšia mus nuo pažinimo ir perkelia į socialinę ir asmeninę sritis.
- *Motyvacijos vadyba, emocijos ir troškimas*. Kultūra yra identifikuojantis intervalas (tarpa) tarp virš-racionalaus, kognityvaus humaniško modelio, kuris šiuo metu dominuoja daugelyje psichologijos teorijų. Atsiranda emocinio intelekto sąvoka.
- *Tarpininkavimas ir atsakomybė*. Šiame lygmenyje pagrindinis dėmesys tenka moralei, atsakomybei ir pilietiškumui.<sup>43</sup>

<sup>41</sup> ČIUTIENĖ, Rūta; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 2 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str2.pdf) >.

<sup>42</sup> Ten pat.

siūlo taikyti tris „Kompetentingo žmogaus modelius“:

- *Galvosūkių Sprendėjas (The Puzzle Solver)* – šis modelis apima individualų, kognityvų funkcionavimą, kuris grindžiamas racionalių sprendimų priėmimu, atsižvelgiant į vertybes bei siekiant pasirinktų tikslų;
- *Istorijų Pasakotojas (The Story Teller)* – šiuo modeliu grindžiama kompetencijos sąvoka yra suprantama kaip lingvistinių ir paralingvistinių užuominų interpretacija ir dekodavimas, kadangi psichologinis funkcionavimas akcentuoja socialinius ir lingvistinius procesus;
- *Įrankių Vartotojo (The Tool User)* – modelis sukuria evoliucinės ir kultūrinės psichologijos konvergenciją, kurios pagrindinė idėja – mes pažįstame pasaulį per tam tikrus įrankius.<sup>44</sup>

## 1.6 Kompetencijos reikalavimai bibliotekininkystės ir informacijos specialistams

Bibliotekininkystės ir informacijos specialistų kompetencijos reikalavimais rūpinasi tarptautinės asociacijos. Jos kuria gaires, siūlo kompetencijų plėtros programas, rengia konferencijas kompetencijų reikalavimo klausimais. Tarptautiniu mastu veikiančios asociacijos, tokios kaip *Bibliotekų ir informacijos specialistų asociacija* (Association of Library and Information Professionals), *Amerikos specialiujų bibliotekų asociacija* (Special Libraries Association) ir kitos sprendžia kompetencijų reikalavimų problemas. Minėtų asociacijų rekomendacijomis, pateiktomis įvairiuose dokumentuose, bus naudojamos aptariant kompetencijų reikalavimus bibliotekininkystės ir informacijos specialistams.

### 1.6.1 Europinės bibliotekininkystės ir informacijos specialistų kompetencijų rekomendacijos

Įvairių žmogaus veiklos sričių profesiniame pasaulyje kompetencija ir su ją susijusios sąvokos yra esminės pasiekto profesionalumo lygio vertinimo rodikliai. Tarptautinės profesinės organizacijos kuria kompetencijų sąvadus, kurie tampa profesinės veiklos standartais ir specialistų akreditacijos įrankiais.

Europinių bibliotekininkystės ir informacijos specialistų kompetencijų rekomendacijų (toliau - EUROGUIDE LIS) kūrimas buvo pastangos sukurti europinį bibliotekininkystės ir informacijos specialisto profesinių gebėjimų žemėlapi. EUROGUIDE LIS - tai Bibliotekų ir informacijos

<sup>43</sup> RYCHEN, Simone Dominique; SALGAMIK, Hersh Laura. *Definition and Selection of Key Competencies* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 24 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.portal-stat.admin.ch/desecco/rychen-hersch.pdf#search=%22helen%20haste%20%22key%20competencies%22%22> >.

<sup>44</sup> HASTE, Helen. *Competencies; Psychological Realities : A Psychological Perspective* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 24 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.portal-stat.admin.ch/desecco/haste\\_report.pdf#search=%22haste%20puzzle%20solver%20storyteller%22](http://www.portal-stat.admin.ch/desecco/haste_report.pdf#search=%22haste%20puzzle%20solver%20storyteller%22) >.

specialistų asociacijos reikalavimų leidinys (angl. Association of Library and Information Professionals (ADBS)). Šiame darbe aptariamas aštuntas bei devintas EUROGUIDE LIS tomai, kurie buvo išleisti 2004 metais. Pirmą kartą EUROGUIDE LIS tomai pasirodė 1995 ir 1998 metais bei buvo skirti Prancūzijos auditorijai. Visi kiti leidimai – Europinei auditorijai.

EUROGUIDE LIS tikslas – identifikuoti kompetencijas, kurios yra būtinos arba naudingos bibliotekininkystės ir informacijos specialistams jų darbe. Autoriai tikisi, kad Gidas bus naudingas bibliotekininkystės ir informacijos specialistams bei visiems kitiems specialistams, kurie nori geriau suprasti savo darbo specifiką, kelti savo kompetencijos lygį, perrašyti savo gyvenimo aprašymą; darbdaviams, kurie nori suburti kompetentingą personalą; jaunimui, ieškančiam darbo bei siekiančiam karjeros ir pan.<sup>45</sup>

EUROGUIDE LIS pateiktos kompetencijos, kurios yra sugrupuotos pagal darbo pobūdį, t.y. nurodant specifinius profesinius gebėjimus, būtinus tam tikroje darbo srityje. Kiekvienoje kategorijoje kompetencijos klasifikuojamos pagal užduoties sudėtingumo laipsnį, turint omenyje, kad kuo sudėtingesnė užduotis, tuo daugiau kompetencijų bei žinių ji reikalauja. Būtina pridėti gebėjimų sąrašą, kuris gali būti laukiamas iš tų pačių žmonių.

EUROGUIDE LIS susideda iš:

- 33 kompetencijų arba profesinių gebėjimų sričių, kurios yra sugrupuotos į 5 grupes. Kiekviena sritis pristatoma per pavyzdžius iš bibliotekininkystės ir informacijos profesijos (žr. 1 priedą).
- 20 gebėjimų, kurie sugrupuoti į 6 galimas kryptis (žr. 2 priedą).

EUROGUIDE LIS išskiria penkias pagrindines kompetencijų **grupes**:

- **Informacija.** Tai pati svarbiausia sritis, kitaip dar vadinama bibliotekininkystės ir informacijos „profesijos širdis“, kurią privalo turėti kiekvienas informacijos specialistas, nors vidutiniame lygyje.
- **Technologijos.** Tai informacinių technologijų ir interneto išmanymas.
- **Komunikacija.** Šita kompetencija leidžia bibliotekininkystės ir informacijos specialistams būti informuotiems ir aktyviai kalbantiems asmenybėmis.
- **Vadyba.** Tai sritis, kuri leidžia specialistams būti informuotais ir aktyviais pašnekovais tokiose sferose kaip finansų vadyba, marketingas, žmogiškieji ištekliai, mokymai.
- **Kitos mokslinės žinios.** Ši ypatinga grupė atsižvelgia į specialias kompetencijas, kurios turi būti išugdytos arba, kai yra būtina dviguba kompetencija.<sup>46</sup>

Aukščiau išvardintos kompetencijos yra paminėtos todėl, kad jos yra naudingos bibliotekininkystės ir informacijos specialistams. Bet tai nereiškia, kad visos egzistuojamos naudingos

<sup>45</sup> *EUROGUIDE LIS : Competence and aptitudes for European information professionals / By the European Council of Information Associations (ECIA). Vol. 1, Guide No. 8, 2004 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.certidoc.net/en/eurefl-english.pdf> >.*

<sup>46</sup> Ten pat.



kompetencijos yra aprašytos EUROGUIDE LIS arba, kad informacijos specialistai privalo turėti Gide išvardintas kompetencijas. Nekiekvienas turi jas arba, jei turi, tai nevienodo lygio, kaip rodo patirtis.

EUROGUIDE LIS pateikia keturius specialistų kompetencijų **lygius**:

- **Bazinis kompetencijų lygis.** Tai yra specialistas, kuris naudoja prieinamus įrankius ir turi bazinį žinių lygį (esminis žodynas, gebėjimas atlikti lengvą užduotį).
- **Žinios apie praktinę veiklą ir taikytinus metodus.** Specialistas yra patyręs, interpretuojantis, turi bazinį žinių lygį, vykdo specifines ir pakartotines užduotis. Sugeba, pasinaudojus patirtimi, bendradarbiauti su specialistais iš jį dominančios srities.
- **Efektyvus įrankių naudojimas.** Specialistas, kuris išmano profesijos metodus: kaip apie jas kalbėti ir kaip naudoti, kuriantis, sugebantis interpretuoti ir daryti sprendimus.
- **Efektyvus metodologijos panaudojimas.** Specialistas, kuris meistriškai vadovauja metodologijai, kas leidžia jam kurti naujas sistemas, daryt revizijas bei valdyti informaciją kompanijos ribose ar išorėje.<sup>47</sup>

Remiantis EUROGUIDE LIS pateiktu apibrėžimu, kad gebėjimas – tai yra natūralus arba įgytas individo nusistatymas, vedantis prie tam tikro elgesio, gebėjimai yra pristatomi kaip vykdomieji kompetencijų elementai. Gebėjimai nėra pridėti prie kitų žinių, bet sukombinuoti su jais skirtingais būdais, siekiant padaryti kompetencijas kuo labiau natūraliomis tiems, kas jas naudos bei labiau prieinamais tiems, kas norės turėti naudos iš jų.

Dvidešimt pagrindinių EUROGUIDE LIS **gebėjimų** sugrupuoti į šešis blokus:

- **Asmeniniai ryšiai.** Tai didžiausias blokas, kuris susideda iš tokių gebėjimų: autonomija, komunikaciniai gebėjimai, tinkamumas, sugebėjimas įsijausti, komandos dvasia, derybų prasmės suvokimas, gebėjimas mokytis. Pagrindinis dėmesys yra skiriamas komunikacijai, asmeniniams santykiams, bendravimui.
- **Tyrinėjimas.** Šis blokas susideda tik iš vieno bruožo, kuris vadinamas „žingeidus protas“, kas skatina specialistus būti atviriems evoliucijai, naujovėms, inovacijoms, atradimams, žinioms.
- **Analizė.** Trečias blokas susideda iš tokių gebėjimų: analitinis sugebėjimas, kritinis sugebėjimas ir sugebėjimas sintezuoti. Tai gebėjimas atpažinti ir sugrupuoti specifines problemas (dokumento, kolekcijos, duomenų), elementus ar charakteristikas; gebėjimas vertinti (dokumentus, personalą, organizacijos veiklą ir pan.); gebėjimas identifikuoti ir kurti naujus informacinius produktus ar paslaugas ir pan.

<sup>47</sup> EUROGUIDE LIS : *Competence and aptitudes for European information professionals* / By the European Council of Information Associations (ECIA). Vol. 1, Guide No. 8, 2004 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.certidoc.net/en/eurefl-english.pdf> >.

- **Komunikacija.** Šis blokas susideda iš tokių gebėjimų: atsargumas ir išradingumas. Tai apima informacijos paiešką, konfidencialumą teikiant informaciją, gebėjimą greitai ir tiksliai pateikti atsakymus arba nuorodas į atsakymą.
- **Vadovavimas.** Blokas susideda iš dviejų gebėjimo siekti savo nustatytų tikslų, išgyventi visus sunkumus, garantuoti kokybę ir darbo pabaigą.
- **Organizavimas.** Paskutinis blokas susideda iš tokių gebėjimų: pritaikomumas, apdairumas, ryžtingumas, iniciatyvumas, organizacijos prasmės suvokimas. Tai gebėjimas priimti ir įgyvendinti sprendimus; nustatyti bei išvelgti pasekmes; pateikti sprendimą tinkamu metu; naudoti savo vaizduotę; dalyvauti projektuose; organizacijos darbų žinojimas ir pan.<sup>48</sup>

Apibendrinus, galima teigti, kad EUROGUIDE LIS informacijos, technologijos, komunikacijos bei vadybos kompetencijas išskiria kaip pagrindines bibliotekininkystės ir informacijos specialistams, iš kurių informacijos kompetencija yra pati svarbiausia. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad autoriai nesiekia aprašyti ir pristatyti visas kompetencijas, kurios galėtų būti naudingos informacijos specialistams. To tiesiog neįmanoma padaryti. Kaip ir neįmano visiems specialistams turėti visas išvardintas EUROGUIDE LIS kompetencijas.

## 1.6.2 Amerikos specialiųjų bibliotekų asociacijos informacijos specialistams keliami reikalavimai

Specialiųjų bibliotekų asociacija (Special Library Association; toliau - SLA) 2003 metais parengė bibliotekos specialistų kvalifikacinius reikalavimus pavadinimu - XXI a. informacijos specialistų gebėjimai (angl. Competencies for Information Professionals of the 21<sup>st</sup> Century). Pirmas reikalavimų leidimas pasirodė 1997 metais ir buvo plačiai naudojamas informacijos specialistų, pedagogų, darbdavių bei studentų.<sup>49</sup>

Asociacija akcentuoja tai, kad profesionali kompetencija yra suprasti informacijos paieškos galimybes, prieigą prie informacijos, išmanyti technologiją ir valdymą. Tai yra būtina, norint organizuoti gerą vartotojų aprūpinimą informacinėmis paslaugomis.

SLA išskyrė keturias **specialistų kompetencijų grupes:**

- A. Informacinių organizacijų valdymą.** Informacijos specialistai valdo informacines organizacijas; gerai išmano šių organizacijų valdymą; šios organizacijos nuolat keičiasi ir

<sup>48</sup> *EUROGUIDE LIS : Competence and aptitudes for European information professionals / By the European Council of Information Associations (ECIA). Vol. 1, Guide No. 8, 2004 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.certidoc.net/en/eurefl-english.pdf> >.*

<sup>49</sup> ABELS, Eileen; JONES, Rebecca; LATHHAM, John; MAGNONI, Dee; MARSHALL, Joanne. *Competencies for Information Professionals of the 21<sup>st</sup> Century* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per internetą: < [http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003\\_revised.pdf](http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003_revised.pdf) >.

aukšta technologija bei aukštas komunikacijos lygmuo yra gyvybiškai svarbus siekiant organizacijos sėkmės. Kompetencijos:

- Vertinti informacinės organizacijos, įtraukiant informacines paslaugas.
- Nustatyti efektyvų valdymą.
- Įnešti efektyvumą į senesnę strateginį valdymą ir sprendimus, kurie liečia informaciją, instrumentus, technologijas ir politiką organizacijoje.
- Efektyviai kurti ir vadovauti informacijos paslaugų komandai, ginti profesinį ir asmeninį žmonių vystymą, kurie dirba informacinėje organizacijoje.
- Priimti, palaikyti sprendimus apie naujas aptarnavimo galimybes ir gaminius, modifikuoti paslaugas, ar panaikinti jas tam, kad kuo geriau pagerinti daugumą siūlomų informacinių paslaugų.
- Pranešti organizacijai apie autorines teises ir intelektualinę nuosavybę.

**B. Informacijos išteklių valdymą.** Informacijos specialistai puikiai valdo informacines priemones, įtraukiant identifikavimą, atranką, vertinimą bei aprūpinimą ir prieigą prie informacinių priemonių. Kompetencijos:

- Turi valdyti informaciją nuo jos atsiradimo iki jos išnykimo. Tai įjungia organizavimą, katalogavimą, klasifikavimą ir kt.
- Dinamiškai rinkti informacines priemones, kurios reikalingos vartotojams ir jų apmokymui.
- Turi demonstruoti savo žinojimą apie informacinių priemonių saugojimą, gebėjimus kritiškai vertinti, atrinkti ir filtruoti juos.
- Aprūpinti vartotojus prieiga prie informacinių priemonių.
- Derėtis dėl pirkimo ir licenzijavimo būtinų informacijos priemonių ir paslaugų.

**C. Informacinių paslaugų valdymą.** Specialistas privalo valdyti informacines paslaugas, jas projektuoti, vystyti, išbandyti ir pan. Kompetencijos:

- Vystyti ir palaikyti esamas ir potencialias vertinamas informacines paslaugas klientams.
- Analizuoti ir sintetinti informaciją.
- Vystyti ir teikti informacines paslaugas.

**D. Informacinių įrankių ir technologijų vartojimą.** Specialistai vartoja informacinius įrankius ir technologijas, norėdami sukurti geriausias paslaugas, aprūpinti vartotojus priemonėmis, kad maksimaliai būtų naudojama informacija. Kompetencijos:

- Vertinti, atrinkti, valdyti informacijos srautus ir atsirandančius informacinius įrankius panaudoti informacijos prieigos organizavimui.

- Naudoti duomenų bazių ekspertizę, indeksavimą, informacijos analizę ir sintezę, siekiant pagerinti informacinę paiešką ir panaudojimą organizacijoje.
- Saugoti klientų informacinę paslaptį.
- Domėtis naujomis atsirandančiomis technologijomis.<sup>50</sup>

SLA nustatė asmenines kompetencijas, kurios leidžia dirbti efektyviai ir įnešti indėlį į organizaciją, klientus ir profesiją. Profesionalios ir asmeninės kompetencijos yra būtinos kiekvienam informacijos specialistui.

**Asmeninės kompetencijos.** Kiekvienas informacijos specialistas:

- Siekia pasikeitimų, naujų galimybių.
- Plataus akiračio.
- Efektyviai bendrauja.
- Kupinas idėjų.
- Derasi užtikrintai.
- Kuria sąjungas.
- Sukuria aplink save pasitikėjimą, šiltus santykius.
- Bendradarbiauja ir rizikuoja.
- Užsispyręs ir atkaklus, kai susiduria su netikėtumais.
- Planuoja savo karjerą.
- Ieško naujų galimybių.
- Lankstus.
- Švenčia pasiekimus ir pergales.<sup>51</sup>

Išanalizavus XXI a. informacijos specialistams reikalingus gebėjimus, išryškėja pagrindinis aspektas – informacijos gebėjimų vaidmuo. Kaip ir Bibliotekų ir informacijos specialistų asociacijos, taip ir SLA pabrėžia profesinių (informacijos valdymo) gebėjimų svarbą bibliotekos darbuotojams, vadybinių – aukščiausios ir vidurinės grandžių vadovams, komunikacinių – kaip vadovams, taip ir darbuotojams, bet labiausiai – vidurinės grandies vadovams.

---

<sup>50</sup> ABELS, Eileen; JONES, Rebecca; LATHHAM, John; MAGNONI, Dee; MARSHALL, Joanne. *Competencies for Information Professionals of the 21<sup>st</sup> Century* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per internetą: < [http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003\\_revised.pdf](http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003_revised.pdf) >.

<sup>51</sup> Ten pat.

### 1.6.3 Kompetencijos reikalavimai bibliotekininkams

Turbūt nė vienos kitos profesijos atstovai nediskutuoja taip gyvai ir tiek daug apie savo profesijos įvaizdį, institucijos vaidmenį visuomenėje, savo kompetenciją bei kvalifikaciją kaip bibliotekininkai.

Greta darbuotojų praktinių metodinių kokios nors srities žinių vis didesnė reikšmė tenka *universaliems gebėjimams*:

- Bendravimo įgūdžiams.
- Atsakomybei, savarankiškumui.
- Organizaciniams gebėjimams.
- Kūrybiškumui.
- Gebėjimui spręsti problemas.
- Lankstumui.
- Gebėjimui dirbti su komanda.

Būtų galima suformuluoti tokius, anot Konrad Umlauf, **kompetencijos reikalavimus**:

1. **Vadybinė kompetencija.** Vis daugiau dėmesio yra skiriama tokioms bibliotekininko kompetencijos sritims, kaip bibliotekos darbo planavimas, įvaizdžiui ir lobizmui, veiklos rezultatų matavimui, rinkodarai, krizių valdymui, laiko vadybai, projektų vadybai, pokyčių vadybai, personalo plėtrai. Minėtomis savybėmis pasižyminčių asmenų nuolat daugėja. Tendencija tokia, kad visų bibliotekos darbuotojų kompetencija turėtų atitikt šiuos reikalavimus. Jie turėtų dirbti savarankiškai, neperžengdami jiems deleguotos atsakomybės.
2. **Socialinė kompetencija.** Socialinė kompetencija visų pirma yra susijusi su šiais aspektais, į kuriuos atsižvelgiant suformuluojami kvalifikacijos reikalavimai: profesinė veikla organizacijos pasirinktos komunikacijos ir kultūros sferose; gebėjimu bendrauti raštu, žodžiu ir vizualiai šiose sferose; problemų sprendimu, konfliktų vadyba; užsienio kalbų mokėjimu; užimtumu.
3. **Bendruomeninė kompetencija.** Bendruomenė ne visada reikiamai pripažįsta savo infrastruktūrinį vienetą – biblioteką, bent jau ne tiek, kad jos išteklius ir potencialą naudotų planuodama bei įgyvendindama savo politikos tikslus. Priešingai, reikalaujama, kad pačios bibliotekos, nustatydamos profilį ir pagrindinius tikslus, suvoktų save kaip bendruomenės politiką atitinkančios viešosios infrastruktūros elementą. Dėl to bendruomenės gali sukurti aiškesnį, bet kartu ir individualesnį profilį. Tai yra pagrindas visuomeninės kompetencijos, kai viešoji biblioteka suvokiama kaip tariantis su vadovaujančia organizacija ir gyventojais sukurto bendruomenės infrastruktūros dalis.

**4. Tinkamumo kompetencija.** Tinkamumo kompetencija labai svarbi, jos apibrėžimas nustatomas atsižvelgiant į prieš tai aptartas kompetencijas. Kompetencijos sritys keičiasi taip:

- Dažniausiai daug ilgiau užtrunka paaiškinti, kaip naudotis elektroninėmis informacijos laikmenomis ne tradicinėmis. Bibliotekos darbuotojai turi sugebėti tai atlikti atsižvelgiant į sistemos ypatumus, turinį, gebėjimus ir naudojimosi galimybes.
- Reikalingas gebėjimas atskirus šaltinius sujungti į teminius ar tam tikroms grupėms skirtus informacijos paketus.
- Lentynoje išdėliotas knygas peržvelgti nėra sudėtinga, o pateikti elektroninę informaciją potencialiam vartotojui taip, kad jis pajustų jos tikrąją vertę, dažnai reikia ypatingų pastangų. Kad integruotos tradicinės informacijos laikmenos ir interaktyvūs ištekliai būtų pateikiami vartotojui suprantama forma, reikia gebėti dirbti su tradicinėmis informacijos laikmenomis, taip pat išmanyti techniką ir programinę įrangą.
- Naudojant interaktyvius išteklius reikia visapusiškų, dažnai individualaus atsiskaitymo už paslaugą būdų, pavyzdžiui, atsižvelgiant į tinklo kompiuterių skaičių arba išankstinio peržiūros mokesčio modelio. Bibliotekos darbuotojai turi išmanyti šią formų įvairovę, o pardavėjams pademonstruoti tvirtą žinojimą, ko siekiama, ir sumanumą derybose.
- Tie, kurie teikia pagalbą pradedantiesiems naudotis tinklo ištekliais, turi dar geriau nei aptarnaujantys tradicinėmis informacijos laikmenomis išmanyti tikslinių grupių motyvaciją ir lūkesčius.
- Svarbu susipažinti su ištekliais, prie kurių biblioteka suteikia prieigą ir kurių ji neturi savo patalpose, - ir tai pasakyti apie visą interneto medžiagą.

Iki šiol pagrindinis bibliotekininko kvalifikacijos reikalavimas buvo gebėjimas pateikti tikslinėms grupėms skirtas informacijos laikmenas ir išteklius, o dabar jis nepaprastai prasiplėtė. Tam reikia ypatingų gebėjimų, ypač konsultuojant vartotojus, kaip naudotis elektroniniais ištekliais. Kalbama apie gebėjimą spręsti šiuos uždavinius:

- Nustatyti besimokančiųjų motyvaciją, išankstines sąlygas ir lūkesčius.
- Teikti pagalbą formuluojant individualius mokymosi tikslus ir planus.
- Parinkti ne vien informacijos laikmenas, bet ir tinkamas programas individualiam mokymuisi ar tam tikroms tikslinėms grupėms.
- Teikti informaciją apie finansinę paramą mokymosi procesui, pavyzdžiui, perkvalifikuojant darbuotojus ar tęstinio mokymo atveju.
- Sudaryti ir įvertinti individualius ar tikslinėms grupėms skirtus mokymosi paketus ir programas.
- Padėti įvertinti naudojimosi mokamąja literatūra, ištekliais ir programomis sėkmę.

- Organizuoti mokymąsi.<sup>52</sup>

Ypatingas dėmesys turi būti skirtas asmeninei bibliotekininko kompetencijai, nes personalo kompetencijos pokyčiai daro tiesioginį poveikį bibliotekos teikiamų paslaugų kokybei. G. Larsen akcentuoja, kad šiuolaikinio bibliotekininko asmeniniai gebėjimai ir nuostatos turi daug didesnę vertę nei jo profesinė kvalifikacija. Ji pateikia bibliotekininko, dalyvaujančio mokymo i mokymo procese, svarbiausių kompetencijų modelį:

- Žinios (dalykinės, edukacinės, technologijų).
- Gebėjimai (mokyti, valdyti bibliotekos paslaugas, bendrauti, konceptualiai mąstyti, rengti, pristatyti ir vertinti programas).
- Asmeninės savybės ir socialinės nuostatos (smalsus protas, intuicija, humoro jausmas, optimizmas ir entuziazmas, lankstumas, konfidencialumas, diskretiškumas, empatija, kantrybė, atkaklumas, tolerancija pokyčiams).<sup>53</sup>

Įvertinus įvairių autorių kompetencijos sąvokos apibrėžimus, teorinius ir praktinius darbuotojų kompetencijos ugdymo aspektus, pažymėtina, kad kompetencijos ugdymas turi didelę reikšmę tiek personalui, tiek vadovybei ir yra labai glaudžiai susijęs su šiuolaikinėmis vadybos koncepcijomis, tokiomis kaip besimokanti organizacija ir žinių valdymas. Plačiau besimokančios organizacijos ir kompetencijos plėtros santykis bus aptariamas antroje šio darbo dalyje, kur bus pristatytas teorinis kompetencijos plėtros modelis bibliotekoms. Būtent tam tikslui pirmoje dalyje buvo išanalizuoti EUROGUIDE LIS ir Amerikos specialiųjų bibliotekų asociacijos informacijos specialistams keliami reikalavimai, dėka kurių bus galima nustatyti bibliotekos kompetencijos rinkinius ir kompetentingumo laipsnius.

<sup>52</sup> UMLAUF, Konrad. *Darbo vietos tinklo aplinkoje įtaka profesiniams pokyčiams* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 24 d.]. Prieiga per internetą :

< <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/knygot/39/str8.pdf#search=%22%22darbo%20vietos%20tinklo%22%22> >.

<sup>53</sup> LARSEN, G. Preparing for new and changing roles in research libraries and information services. *Research and innovation: Nordic – Baltic strategies for library development* : proceedings of the IV Nordic – Baltic Library meeting, 2005, May 2-3, Liepaja, Latvia / Library Association of Latvia, National Library of Latvia, Liepaja Central Library. Riga, p. 65-72.

## 2. KOMPETENCIJOS PLĖTRA BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE - BIBLIOTEKOJE

Šiuolaikinėje visuomenėje mokymasis tampa kiekvieno individo ir organizacijos poreikiu, nuolatiniu procesu, nes tik taip įmanoma prisitaikyti prie neprognozuojamos, greitai kintančios aplinkos. Organizacijoje sukauptos žinios, unikali patirtis ir kompetencija yra vertinamos kaip strateginis turtas, kurio efektyvus naudojimas gali padidinti įmonės konkurencinę gebą. Šiandien organizacijos yra priverstos ieškoti pažangių veiklos ir mokymosi metodų, kurie leistų kurti ir kaupti žinias, reikalingas priimant sprendimus, padedančius išsilaikyti ir nugalėti aštrėjančioje konkurencinėje kovoje.

Nepaisant to, kad bibliotekos nėra pelno siekiančios organizacijos, keičiasi požiūris į jų teikiamų paslaugų kokybę, gebėjimą priimti ir diegti naujoviškus vartotojo aptarnavimo metodus, technologijas. Bibliotekos yra svarbi visuomenės informacijos ir žinių infrastruktūros dalis, jos privalo greitai reaguoti į aplinkos pokyčius. Dinamiška politinė, ekonominė, socialinė ir technologinė aplinka, kurioje veikia šiuolaikinės bibliotekos, skatina jas reformuoti valdymo metodus. Kompetencijos plėtra ir gebėjimas mokytis bibliotekose yra ypač svarbus, kadangi bibliotekininkas kuria ir teikia vartotojams intelektualinius produktus bei paslaugas.

Šioje darbo dalyje yra siekiama įgyvendinti antrąjį magistro darbo uždavinį – sukurti teorinį kompetencijos plėtros modelį bibliotekoms, remiantis besimokančios organizacijos teorija. Siekiant dalyje užbrėžto tikslo, būtina:

- Apibrėžti besimokančios organizacijos sampratą ir jos pagrindinius bruožus.
- Apibendrinus teorinę medžiagą pasiūlyti kompetencijos plėtros koncepciją bibliotekoms.

Šioje dalyje yra siekiama traktuoti kompetencijos sampratą per besimokančios organizacijos teorijų prizmę. Teorinis kompetencijos plėtros modelis bus kuriamas pritaikius pirmosios dalies apibendrinimus ir jos susiejus su besimokančios organizacijos koncepcija. Apibrėžiant besimokančios organizacijos sampratą buvo remtasi žymiųjų vadybos mokslininkų - Peter M. Senge ir kt. teorijomis.



## 2.1 Besimokančios organizacijos samprata

*Besimokanti organizacija* – tai XX a. 10-ojo dešimtmečio pradžios sukurta vadybos filosofija.<sup>54</sup> Sąvoka *besimokanti organizacija* – naujadaras. Mokslinėje ir profesinėje literatūroje yra vartojami *besimokančios*, *besimokančios mokyti* ar *mokslingosios organizacijos* terminai. Iš esmės jie reiškia tą patį ir tiesiogiai siejasi su sąvoka *learning organization* vartojamu užsienio literatūroje. Šiame darbe, norint išvengti painumo, bus vartojamas terminas *besimokanti organizacija*.

Įvairūs tyrėjai, remdamiesi savo darbais ir jų rezultatais, *besimokančią organizaciją* apibrėžia akcentuodami skirtingus šios organizacijos aspektus:

- *Besimokanti organizacija* – organizacija, kuri skleidžia, kuria žinias, įgūdžius, specifinius gebėjimus, patirtį, siekdama bendrų organizacijos tikslų (UNESCO apibrėžimas).<sup>55</sup>
- Chris Argyris apibrėžia *besimokančią organizaciją* kaip „klaidų radimo ir taisymo procesą“. Jo požiūriu, organizacija mokosi individualių žmonių, veikiančių kaip agentai, dėka.<sup>56</sup>
- G. P. Huber svarsto keturis susietus *besimokančios organizacijos* komponentus: tai žinių įgijimas, informacijos sklaida, informacijos interpretavimas ir organizacijos atmintis. Jis teigia, kad mokymasis neturi būti sąmoningas ir iš anksto apgalvotas.<sup>57</sup>
- John J. Shibley apibrėžia *besimokančią organizaciją* kaip kolektyvinės veiklos ir refleksijos – patirties apmąstymo ir analizės – rezultatą. Jo požiūriu grupinis darbas komandoje sukuria prielaidas plėtoti *besimokančiai organizacijai*. J. Shibley pabrėžia, kad tik nuolat peržvelgiant ir analizuojant savo veiklą komandoje galima tapti *besimokančia organizacija*. Komanda vaidina pagrindinį vaidmenį žinias kuriančioje organizacijoje, kur individai bendrauja ir sąveikauja vienas su kitu pokalbių ir diskusijų metu. Žmonės, kaupdami savo informaciją, ją analizuodami įvairiausiai aspektais, sukuria naują bendrą komandos požiūrį, daugėja sprendimų pasirinkimo galimybių. Mokymasis, refleksija komandoje kuria naują tarpasmeninių santykių kokybę, ugdo komandos atsakomybę ir skatina prisiišti įsipareigojimus be to, mokymasis komandoje turtina organizacijos atmintį, nes diskutuojant su kolegomis individo įgytos žinios tampa bendru organizacijos turtu.<sup>58</sup>

*Besimokančios organizacijos* – tai tokios organizacijos, kuriose:

- Žmonės nuolat **plečia savo kompetenciją**, kad pasiektų trokštamų rezultatų.

<sup>54</sup> JOHANNSEN, Carl Gustav. *Pokyčių ir kokybės valdymas bibliotekose*. Klaipėda, 2004. P. 56.

<sup>55</sup> ANDZIULIENĖ, Beatričė; BRAUKLYTĖ, Ilona. Mokslingosios organizacijos koncepcijos plėtra ugdymo įstaigose. *Informacijos mokslai*, 2004, Nr. 31, p. 74.

<sup>56</sup> ARGYRIS, Chris. Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 2, p. 123-133.

<sup>57</sup> HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, Nr. 2, p. 88-115.

<sup>58</sup> SHIBLEY, John J. *The Primer on System Thinking and Organization Learning* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 10 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.systemsprimer.com/what\\_is\\_org\\_learning.htm](http://www.systemsprimer.com/what_is_org_learning.htm) >.

- Ugdomi nauji ir atviri mąstymo modeliai.
- Laisvai plėtojami kolektyviniai siekiai.
- Nuolat mokomasi pamatyti visumą.<sup>59</sup>

Mokslinių publikacijų analizė atskleidžia, kad besimokančios organizacijos samprata yra nagrinėjama įvairiais aspektais. Besimokančios organizacijos teoretikai pabrėžia ir tiria kelis svarbius šio tipo organizacijos aspektus: žinias bei kompetencijos vertę, jų dinamiką, mokymosi proceso valdymo ar skatinimo organizacijoje būdų būtinybę, mokymąsi, kaip nuoseklią procesą, kuris susideda iš tam tikrų etapų, ir įvairių mokymosi organizacijoje strategijas. Kiekviename iš išnagrinėtų apibrėžimų yra akcentuojama tai, kad žinios bei kompetencija yra vertybę ir jos turi lemiamą įtaką organizacijos tikslų pasiekimo sėkmei. Besimokančios organizacijos ypatybė yra tai, kad žinios bei kompetencija yra prilyginamos kitiems organizacijos ištekliams – pvz., materialiams ar finansiniams. Žinios bei kompetencija nėra statiški, t.y. jos niekada nepasiekia galutinio puikumo ar išbaigtumo laipsno. Būtent dėl šios priežasties svarbu ne tik žinoti ar gebėti atlikti tam tikrus uždavinius, pats sugebėjimas tobulinti esamas kompetencijas besikeičiančioje aplinkoje tampa esminiu.

Pati formuluotė „besimokanti organizacija“ nurodo ne tik į organizacijos vertybes, bet ir į tam tikrų mokymosi valdymo ar skatinimo priemonių ir būdų egzistavimą. Žymiojo besimokančios organizacijos teoretiko Peter Senge samprotavimų ištakos yra natūralus žmogaus žingeidumas ir poreikis mokytis, kuris aptinkamas jau nuo kūdikystės, kuomet mažylis pats išmoksta daugelio dalykų. Tačiau neretai mokymosi poreikis yra slopinamas daugelio veiksnių, pirmiausia griežtos kontrolės<sup>60</sup>. Taigi, kalbėdami apie besimokančią organizaciją, turėtumėt pabrėžti kitokių valdymo prioritetų bei priemonių taikymą. Mokslininkai kalba apie kitokią lyderiavimo stilių, organizacinės kultūros pokyčius<sup>61</sup>. Daugelis teoretikų pažymi mokymosi komandoje privalumus. Pvz., J. S. Brown ir P. Duguid remdamiesi psichologų, vadybos specialistų tyrinėjimais teigia, kad mokymasis yra socialus: „nepaisant polinkio mokantis rodeniškai užsidaryti atskirtyje, mokymasis iš esmės yra socialinis procesas. Savo narius mokymosi ištekliais aprūpina socialinės grupės<sup>62</sup>.“ Pagaliau, mokymąsi organizacijoje galima nagrinėti proceso požiūriu, t.y. traktuoti jį kaip ciklą, susidedantį iš tam tikrų tarpusavyje susijusių etapų. Pavyzdžiui, informacijos vadybos teoretikas Chun Wei Choo apibrėžia organizacijos mokymosi procesą kaip „visumą nuoseklių veiklos etapų, kurie apima aplinkos

<sup>59</sup> *Besimokančios organizacijos samprata* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 20 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.pv.su.lt/imone1.html> >.

<sup>60</sup> SENGE, Peter M. The Leader's New Work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, 1990, vol. 32, Nr. 1.

<sup>61</sup> KNUTSON, K. A.; Miranda, A. O. Leadership characteristics, social interest and learning organizations. *The Journal of Individual Psychology*. 2000, vol. 56, no. 2, p. 205-213.

<sup>62</sup> BROWN, J. S.; DUGUID, P. *Socialinis informacijos gyvenimas*. Vilnius, 2004. p. 101

suvokimą, išvalgų apie aplinką formavimą bei aplinkos įprasminimą ją interpretuojant bei pasitelkiant praeities patirties atmintį ir veiksmus, grindžiamus interpretacijomis<sup>63</sup>“.

Mokymasis organizacijoje pasireiškia įvairiai, tačiau besimokančios organizacijos teoretikai išskiria įvairius mokymosi modelius, kurie yra taikomi realiai egzistuojančiuose organizacijose. Neretai jie apibrėžia idealias mokymosi strategijas ir lygina jas su realiomis. Pavyzdžiui, Chris Argyris kalba apie vienos ir dviejų kilpų mokymąsi (angl. single loop and double loop learning)<sup>64</sup>, Peter Senge skiria prisitaikymo ir kūrimo mokymosi strategijas (angl. adaptive and generative learning).

Atsižvelgiant į nagrinėjamų besimokančios organizacijos aspektų įvairovę, žemiau apsiribosime tik tomis teorijomis, kurios padės atskleisti esminius besimokančius organizacijos bruožus, mokymosi proceso organizavimo ypatumus bei kompetencijų valdymo pobūdį.

## 2.2. Besimokančios organizacijos bruožai

Mokslinėje vadybinėje literatūroje rasta daug įvairių besimokančios organizacijos bruožų, charakteristikų ir pan. Šiame darbe bus išskirti apibendrinti besimokančios organizacijos bruožai, derinant ir integruojant Pedler, Burgoyne, Boydel išskirtas besimokančios organizacijos charakteristikas, Leithwood besimokančios organizacijos bruožus, Adleson besimokančios organizacijos aksiomas, Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner penkias mokymosi disciplinas, kurias būtų galima pavadinti nuolatinio mokymosi programomis, nes jos pabrėžia tai, ko nuolat turi būti mokomasi organizacijoje (žr. 2 lentelę).

Pedler, Burgoyne, Boydel suformuluoti besimokančios organizacijos bruožai pasirinkti pagrindu, nes šių autorių besimokančios organizacijos modelyje pateikti bruožai labai smulkiai įvardija organizacijos veiklas, kuriomis turi pasižymėti besimokanti organizacija. Be to, šiame modelyje išskirtos raiškos sritys, kuriose reiškiasi vienas ar kita bruožas, tai yra strategija, vidinė ir išorinė organizacijos aplinka, struktūros, mokymosi galimybės. Tuo tarpu Leithwood besimokančios organizacijos bruožuose per mažai dėmesio skiriama organizacijos struktūros aptarimui, ji, anot Hargreaves, labai svarbi kalbant apie besimokančią organizaciją.

Peter Senge besimokančią organizaciją bei jos bruožus apibūdina per penkias disciplinas: asmeninį meistriškumą, pažinimo modelius, bendrą viziją, mokymąsi komandoje bei sistemini mąstymą. Plačiau šios disciplinos pristatomos kitame poskyryje. P. Senge apibrėžė besimokančią organizaciją kaip organizaciją, kuri mokosi pati ir kartu skatina mokytis savo žmones. Ji palaiko savo darbuotojų keitimąsi informacija, taip kurdama vis labiau žinančią darbo jėgą. Visa tai sukuria labai lanksčią organizaciją, kurios darbuotojai turi bendrą viziją ir lengvai priima naujas idėjas, pritampa

<sup>63</sup> CHOO, Chun Wei. *Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions*. Digital Libraries Conference, March 27-28, 1995, Singapore

<sup>64</sup> ARGYRIS, Chris. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 1991, May-June, p. 99-109.

prie pokyčių. Besimokanti organizacija yra idealas, vizija. Įvairios organizacijos ar jų dalys to pasiekia skirtingais lygiais ir būdais. Pagrindinis organizacijos išteklius (socialinis kapitalas) – žinios, pagrindinis plėtros būdas – mokymasis. Pagal Peter Senge lyderiai, išitraukę į besimokančių organizacijų kūrimą, natūraliai išsivaizduoja save esant didesnio konteksto ar tikslo, kuris išeina už organizacijos ribų, dalimi. Lyderiai - idėjos ir tikslai, vienijantys žmones ir nustatantys organizacijos vertybes; skatina strateginį mąstymą bei užtikrina efektyvius mokymosi procesus. Peter Senge teigia, kad niekas niekada nežino visko.<sup>65</sup>

Pedler, Burgoyne, Boydel	Leithwood	Addleson	DiBella, Nevis, Gould	Senge ir Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner
BO charakteristikos	BO bruožai	BO aksiomos	Mokymąsi palaikantys veiksniai	Mokymosi disciplinos
<p>Strategijos kūrimas, kaip mokymosi procesas</p> <p>Politikos formavimas įtraukiant visus organizacijos narius</p> <p>Informacijos prieinamumas</p> <p>Kontrolės ir sąskaitybės sistemų organizavimas naudingumu mokymuisi pavidalu</p> <p>Padalinių bendradarbiavimas</p> <p>Lanksti atlygio sistema</p> <p>Lanksčios organizacijos struktūros</p> <p>Informacijos apie išorinę aplinką rinkimas</p> <p>Tarporganizacinis mokymasis</p> <p>Skatinantis mokymąsi organizacijos klimatas</p> <p>Tobulinimosi galimybės visiems</p>	<p>BO investuoja į savo ateitį šviesdama ir lavindama organizacijos narius</p> <p>BO kartu su organizacijos žmonėmis kuria bendrą viziją ir prisiima misiją</p> <p>BO integruoja darbą ir mokymąsi</p> <p>BO planuoja mokymąsi ir švietimo-lavinimo veiklas</p> <p>BO įgalina visus organizacijos žmones plėsti savuosius horizontus</p> <p>harmoningai derinant su jų pageidaujamu mokymosi stiliumi</p> <p>BO taiko pačias naujausias atviras ir distancines informacijos perdavimo technologijas</p> <p>BO reaguoja į visuomeninės ir aplinkos poreikius</p> <p>BO nuolat mokosi</p>	<p>BO reiškiasi per santykius ir bendradarbiavimą</p> <p>BO esminis dalykas yra žmonių požiūris ar orientacija kitų žmonių atžvilgiu</p> <p>Struktūra ar strateginiai planai silpnai įtakoja įvykius BO</p> <p>BO ribas lemia žmonių veikliniai santykiai</p> <p>BO valdymas – organizacijos kūrimas – yra ne funkcinis, o situacinis</p>	<p>Aplinkos skanavimas</p> <p>Darbo trūkumai ir klaidos</p> <p>Veiklos vertinimas ir tyrimas</p> <p>Eksperto rizika</p> <p>Atvirumo klimatas (debatų ir konfliktų galimybė)</p> <p>Nuolatinis visų lygių mokymasis</p> <p>Darbo atlikimo būdų įvairovė, interpretacijos</p> <p>laisvė</p> <p>„Idėjų nešėjų“ gausa</p> <p>Vadovų dalyvavimas vizijos kūrimo, įgyvendinimo ir edukaciniuose procesuose</p> <p>Sisteminė perspektyva</p>	<p>Sisteminis mąstymas</p> <p>Asmeninis meistriškumas</p> <p>Mentaliniai modeliai</p> <p>Bendrai kurta vizija</p> <p>Komandų mokymasis</p>

2 lentelė. Besimokančios organizacijos bruožai<sup>66</sup>

<sup>65</sup> SENGE, Peter M. *Пятая дисциплина : искусство и практика самообучающейся организации*. Москва, 1999. 406 p.

<sup>66</sup> SIMONAITIENĖ, Berita. *Mokykla - besimokanti organizacija : monografija*. Kaunas, 2003. P. 43.

Besimokančios organizacijos modelis iliustruoja dinامينius procesus, struktūras, funkcijas, t.y. vizualizuoja pačią besimokančios organizacijos idėją, bet išsamiau nepakomentuoja vykstančių procesų. Norint giliau ir išsamiau ištyrinėti besimokančios organizacijos fenomeną, buvo studijuojami įvairių autorių darbai: Kreitner ir Kinicki, Handy, Garratt ir kt.. Šie autoriai tyrinėjo besimokančią organizaciją ir pildė jos sampratą savų tyrimų metu gauta informacija ir sukurtomis žiniomis. Kiekvienas minėtų autorių savaip interpretavo ir apibrėžė besimokančią organizaciją, ir jų pateikiamoje sampratoje yra akcentuojami skirtingi aspektai.

Kreitner ir Kinicki apibrėždami besimokančią organizaciją akcentuoja žinių paiešką bei informacijos sklaidą vidiniais organizacijos kanalais.

Senge, Ross ir kt. teigia, kad mokymasis organizacijoje reiškia nuolat besitęsiantį savo patirties tyrimą (testavimą). Kitas taip pat labai svarbus dalykas, kurį teigia šie autoriai, yra patirties transformavimas į žinias, kurios yra svarbios organizacijos esminiams tikslams pasiekti. Senge akcentuoja žinių kūrimą/generavimą. Šis autorius skiria du mokymosi tipus. Adaptyvus mokymasis – orientuotas į praeitį, nukreiptas praeities situacijos išsiaiškinimui ir klaidų ištaisymui ar elgsenos pakeitimui. Kitas tipas – generuojantis mokymasis – yra orientuotas į ateitį, į idėjų išvalgą ir problemų paiešką, taip sukuriant galimybes ir prielaidas įtakoti aplinkos pokyčius. Kreitner ir Kinicki taip pat teigia, kad besimokanti organizacija aktyviai kuria, įgyja ir perduoda žinias.

Handy ir Pedler teigia, kad besimokanti organizacija skatina žmones mokytis, kiekviena užduotis sutinkama kaip galimybė mokytis, kiekvienas organizacijos narys mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą. Garratt akcentuoja mokymosi tempą. Anot jo, besimokanti organizacija norėdama išlikti ir augti siekia tokio mokymosi tempo, kuris lenktų aplinkos pokyčių tempą. Akivaizdu, kad tempas, kuriuo individai ir organizacijos mokosi, tampa vieninteliu konkurencinio pranašumo šaltiniu, ypač versle priklausančiame nuo intensyviai kintančių žinių.

Dixon, Food aptaria individualų/savarankišką, grupės/komandos ir visos sistemos mokymąsi. Dixon skiria tris mokymosi lygius: individo, komandos ir sistemos. Individas mokosi, kai skaito knygą, vydo eksperimentą, gauna informaciją ar refleksiją iš bendradarbių. Kai du ar daugiau individų veikia kartu, jie mokosi iš tos pačios veiklos ar patirties – tai komandos mokymasis. Mokymasis komandoje kuria naują tarpasmeninių santykių kokybę, ugdo komandos atsakomybę ir skatina priimti išipareigojimus. Be to, mokymasis komandoje turtina organizacijos atmintį, nes individo įgytos žinios jam diskutuojant su kolegomis tampa bendru organizacijos turtu. Sistemos mokymasis reiškia – sistemos/organizacijos gebėjimą įgyti, naudoti, kurti ir skleisti žinias organizacijoje. Kim teigia, kad analogiškai individualiam mokymuisi organizacijos mokymasis didina organizacijos gebėjimą efektyviau veikti. Organizacijoje visų trijų rūšių mokymasis vyksta kartu.

Daugelio autorių teigimu, mokymasis keičia organizacijos elgseną, ji tobulėja. Kim akcentuoja, kad organizacijai mokantis didėja gebėjimas atlikti efektyvius veiksmus, nes klaidų ir atradimų

metodas yra per brangus ir rizikinga šių dienų kaitos procesuose. Nuolatinis mokymosi būvis padeda išvelgti ir pasirinkti efektyviausią sprendimą.

Food pristato mokymąsi kaip centrinę organizacijos kultūros vertybę, kaip tam tikrą organizacijos būvį, tokia organizacija ieško pokyčių ir „šlovina“ inovacijas. Leithwood mokymąsi aptaria kaip investiciją į organizacijos ateitį, kaip sąmoningą politiką, siekiant padidinti organizacijos efektyvumą. Adleson mokymosi procese išvelgia galimybę tarpusavio santykių stiprinimui ir kūrimui. Tai rodo, kad mokymasis tokioje organizacijoje yra tikslinga, kryptingai organizuota veikla. Mokymasis būtina organizacijos veiklos sudedamoji, kiekvieno organizacijos nario išsipareigojimas ir nuolatinė veikla. Tačiau daugelyje apibrėžimų nėra paaiškinta, kaip autoriai supranta mokymąsi. Apibrėžimuose aptinkamos tokios formuluotės: organizacija mokosi ir skatina mokytis savo žmones; padeda savo nariams mokytis, skatina savo narių mokymąsi. Šių autorių apibrėžimuose neaiškinama, kaip vyksta pats mokymo procesas. Tuo tarpu Senge, Ross ir kt. apibrėžime aiškiai įvardinta, kad *mokymasis* yra organizacijos ir jos atskirų individų patirties apmąstymas ir tyrimas, kitas etapas – naujų žinių kūrimas. Jame panaudojami apmąstymo ir tyrimo etape surinkti duomenis. Šių autorių apibrėžime yra ir trečias etapas – žinių sklaida organizacijoje. Žinių sklaida/perdavimas akcentuojama Kreitner ir Kinicki besimokančios organizacijos apibrėžime. Kituose apibrėžimuose pabrėžiamas trijų lygių mokymasis organizacijoje, t.y. trys persidengiantys mokymosi sluoksniai – individo, grupių ir organizacijos. Visi pateikti apibrėžimai akcentuoja teigiamus pokyčius organizacijoje kaip mokymosi pasekmę. Jei remsimės motyvacijos teorijomis, teigiami pokyčiai turėtų didinti mokymosi motyvaciją. Todėl natūralu, kad besimokančiai organizacijai yra būdingas į tikslų pasiekimą orientuotas mokymasis. Tokioje organizacijoje mokomasi (kuriamos žinios) tikslingai, turint aiškų tikslą ir siekiant konkrečių rezultatų. Todėl pastarasis aspektas yra itin reikšmingas besimokančiai organizacijai.<sup>67</sup>

Atlikus besimokančios organizacijos sampratų lyginamąją analizę, išskirtos besimokančios organizacijos charakteristikos (žr. 3 lentelę). Visi išryškinti aspektai sąlyginai grupuojasi į siauresnes grupes, nes vieni jų labiau akcentuoja mokymąsi kaip organizacijos kultūros elementą, kiti daugiau aptaria mokymosi tikslingumo ir siekiamo rezultato aspektus, treči – mokymosi praktika: procesus, veiklas, procedūras, mechanizmus ir t.t.

Taigi ryškėja tokios besimokančios organizacijos sudedamosios:

- Mokymasis kaip centrinė besimokančios organizacijos kultūros vertybė.
- Mokymosi tikslingumas ir rezultatas (pokyčiai organizacijoje kaip mokymosi pasekmė).
- Mokymosi veikla ir procesai (darbas su informacija, jos rinkimas ir apdorojimas, mokymosi skatinimo mechanizmas, mokymosi gebėjimų vystymas ir t.t.).

<sup>67</sup> SIMONAITIENĖ, Berita. Mokykla - besimokanti organizacija : monografija. Kaunas, 2003. P. 37-39.

Mokymasis – centrinė organizacijos kultūros vertybė. Besimokanti organizacija pasižymi savita kultūra, kita vertus, mokymasis keičia organizacijos kultūrą.

Mokymasis turi būti tikslingas ir svarbus konkrečiai organizacijai, naujos žinios turi būti taikomos organizacijos veikloje. Pakitusi organizacijos, jos narių elgsena, veikla, pasiekti norimi rezultatai rodo, kad mokymasis atitiko organizacijos tikslus.

<b>Besimokančios organizacijos sampratoje akcentuojama</b>	<b>Autoriai</b>
Mokymosi skatinimas, mokymosi gebėjimų plėtra	Handy; Pedler ir kt.; Senge; Ross, Smith, Roberts, Kleiner, Senge; Beck
Mokymosi tempas	Garratt
Nuolatinis savo patirties tyrimas	Ross, Smith, Roberts, Kleiner, Senge
Žinių kūrimas	Kreitner, Kinicki; Ross, Smith, Roberts, Kleiner, Senge
Žinių ir informacijos sklaida organizacijoje	Ross, Smith, Roberts, Kleiner, Senge; Kreitner, Kinicki
Mokymosi organizacijoje (sluoksniškumas) lygiai: individo – grupės – organizacijos	Handy; Dixon; Kim
Pokyčiai organizacijoje, jos veikloje, gaminamoje produkcijoje, tarpusavio santykiuose (efektyvumas – kaip mokymosi pasekmė)	Kreitner, Kinicki; Ross, Smith, Roberts, Kleiner, Senge; Garratt; Pedler ir kt.; Kim
Mokymasis – centrinė organizacijos kultūros vertybė	Flood; Shein

3 lentelė. Besimokančios organizacijos sampratų aspektai<sup>68</sup>

Trečiasis dalykas būdingas besimokančiai organizacijai yra mokymosi veikla ir procesai, kurie apibendrinus skirtingų autorių teiginius gali būti sugrupuoti taip:

- Nuolatinis patirties testavimas, tyrimas, apmąstymas (refleksija). Patirtis, šiuo atveju, apima visus įvykius, kuriuos patiria organizacija tiek savo viduje, tiek santykyje su supančia aplinka. Besimokanti organizacija tai daro nuolat, o ne tik krizių metu. Joje veikia patirties ir aplinkos tyrimo struktūros ir procedūros bei nuolat vystomi tyrimo, refleksijos gebėjimai.
- Naujų žinių kūrimas. Naujos žinios – kokybiškai naujas darinys ir skiriasi nuo pradinių duomenų, kuriuos organizacijos nariai naudojo. Tie duomenys gaunami tyrimo ir refleksijos metu, tiriant savo patirtį ar organizacijos aplinką. Žinios, šiuo atveju, reiškia naujus gebėjimus, kurie įtakoja efektyvesnę organizacijos veiklą ir kurių organizacija anksčiau neturėjo.
- Žinių sklaida. Naujas žinias svarbu „perleisti per organizaciją“. Besimokančioje organizacijoje veikia struktūros, kurios atrenka, sistemina ir tikslingai paskleidžia žinias. Besimokanti organizacija siekia sumažinti ir susilpninti visų rūšių barjerus ir trukdžius (struktūros, procesų,

<sup>68</sup> SIMONAITIENĖ, Berita. *Mokykla - besimokanti organizacija* : monografija. Kaunas, 2003. P. 40.

pasenusių technologijų, tarpasmeninius ar profesinius) skleidžiant informaciją ar idėjas tarp visų organizacijos lygių (individue, grupių ir organizacijos). Besimokanti organizacija nuolat mokosi ir atsinaujina, kad naujos žinios be trukdžių patektų į organizaciją ir sklandžiai judėtų joje.

Apibendrinus įvairių autorių besimokančios organizacijos sampratą, šiame tyrime yra laikomasi tokio požiūrio: mokymasis organizacijoje reiškia nuolatinę veiklos perspektyvą, turimos patirties apmąstymą ir tyrimą bei šio proceso metu gautų duomenų transformavimą į žinias, reikšmingas organizacijos esminiams tikslams pasiekti bei prieinamas visiems organizacijos nariams. Minėti procesai vyksta visuose organizacijos lygiuose: individo, grupės ir organizacijos bei visuose organizacijos centruose – tiek vadovų ir aukštos kvalifikacijos specialistų, tiek pagalbinių ir mažai kvalifikuotų darbuotojų veiklos sferose.<sup>69</sup>

Apžvelgus Senge ir visų kitų minėtų autorių mintis, formuluojami tokie besimokančios organizacijos bruožai:

- **Strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas** (dalyvaujant visiems organizacijos nariams) organizuojamas kaip mokymosi procesas – šis bruožas pabrėžia, kad organizacijos strategijos formavimas, vykdymas, vertinimas ir tobulinimas yra sąmoningai organizuojamas kaip mokymosi procesas dalyvaujant visiems organizacijos nariams: šioje procedūroje kiekvienas organizacijos narys įtraukia ir įprasmina nors dalelytę savo tikslų, norų, lūkesčių.
- **Padalinių, grupių ir individų tinklai** – terpė bendradarbiavimui ir mokymuisi – šis besimokančios organizacijos bruožas pabrėžia – tinklas ar tinklai (kaip infrastruktūra, kaip terpė) ir bendra veikla (bendradarbiavimas) sudaro sąlygas tobulėti mokantis vienam iš kito.
- **Besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira** – reiškia, kad besimokanti organizacija pati kuria tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais arba tampa tokių tinklų nare. Tokia organizacija savo reikmėms panaudoja išorės išteklius (naujus atradimus, įvykius, ekspertus ir t.t.) bei atsiveria kaip specifinės kompetencijos ir išteklių terpė kitiems tinklo partneriams tiek lokaliu, tiek ir globaliu mastu.
- **Informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida** – ši veiklos charakteristikos sudedamoji pabrėžia, kad organizacijoje egzistuoja komunikacijos kanalai, kuriais visomis kryptimis sklinda informacija; kiekvienas organizacijos narys moka ir gali priėti prie jam reikiamos informacijos, veikia grįžtamojo ryšio mechanizmas, palaikomas dialogas, gerbiama kito nario nuomonė ir išmanymas.
- **Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui** – ši veiklos sudedamoji pabrėžia, kad organizacijoje vyrauja nuolatinio tobulėjimo nuostata: vertinama, tiriama ir analizuojama organizacijos veikla,

<sup>69</sup> SIMONAITIENĖ, Berita. *Mokykla - besimokanti organizacija : monografija*. Kaunas, 2003. P. 37-41.



studijuojama išorinė (įstatymai, teorijos, tyrimai ir t.t.) ir vidinė (patirtis, tyrimai ir t.t.) informacija bei, tuo pagrindu, kuriamos naujos žinios, kurias įsisavina visos organizacijos nariai mokydami pavieniui ir komandomis. Įgytos ir reflektuotos žinios yra taikomos tobulinant organizacijos veiklą ir siekiant strateginių tikslų.<sup>70</sup>

Besimokančios organizacijos bruožų, charakteristikų ir pan. analizė rodo, kad ryškėja pagrindiniai akcentai arba esminiai besimokančios organizacijos bruožai: visos veiklos organizacijoje traktuojamos kaip mokymosi procesas; akcentuojamas bendradarbiavimas kaip galimybė mokytis; ypač svarbus tampa darbas su informacija; besimokanti organizacija turi pasižymėti lankstumu ir išskirtiniu požiūriu į visų organizacijos narių mokymąsi. Tai esminiai ir universalūs, šio darbo autorės, besimokančios organizacijos bruožai.

### 2.3 Peter M. Senge besimokančios organizacijos teorija

Atliekant teorinį tyrimą aptikta nemažai alternatyvių besimokančios organizacijos modelių. Besimokančios organizacijos teoretikai bando vizualizuoti savo idėjas, tokiu būdu iliustruodami vykstančių procesų dinamiką bei sistemos elementų priklausomybės santykį. Besimokančios organizacijos esmei apibūdinti šiame darbe pasirinktas P. Senge modelis kaip, šio darbo autorės nuomone, geriausiai atspindintis procesų dinamiką ir iliustruojantis organizacijos mokymosi, veiklos ir rezultatų priklausomybę. Ši besimokančios sistemos modelį sudaro dvi erdvės – 1) mokymosi ir kaitos erdvė bei 2) veiklos erdvė – sudarančios vientisą besimokančią sistemą.<sup>71</sup> (žr. 4 schemą)

Šis modelis pakankamai vaizdžiai iliustruoja pagrindinę koncepcijos idėją – *mokymosi rezultatas yra ne tik gebėjimas atlikti tai, ko iki tol neįstengta, bet ir pakitę žmonių įsitikinimai bei nuostatos*, t.y. besimokydama žmonių grupė pagerina savo gebėjimus; be to, pakinta jų veiksmai, žinojimas, supratimas, nuostatos ir požiūris. Šis pokytis vėl skatina naują mokymosi ciklą ir naujų gebėjimų vystimąsi.

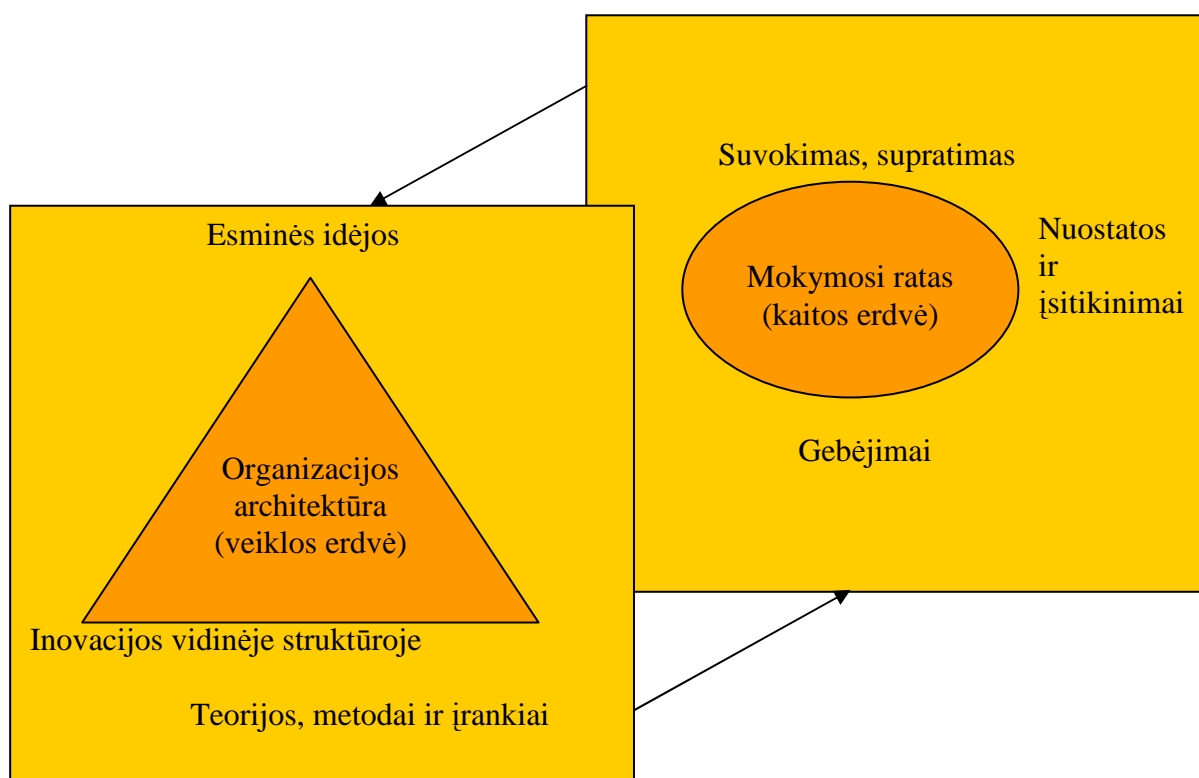
Mokymosi ir kaitos erdvė (pavaizduota kaip nuolat besisukantis ratas) iliustruoja, kaip nauji gebėjimai keičia individo ir organizacijos suvokimą, nuostatas ir įsitikinimus. Lavėjant gebėjimams keičiasi „matomas“ pasaulis, kinta individo ir organizacijos supratimas, suvokimas ir jausmai. Kai nauji gebėjimai pasiekia tam tikrą lygį, individas pasaulį pamato tiesiog kitoki – pakitusį. Įvykus tokiems pokyčiams, asmuo yra pajėgus nusakyti, kaip jis/ji konstruoja savąjį pasaulio vaizdą ir įvertinti bei apmąstyti tuos kelius ar būdus. Individas yra pajėgus kurti alternatyvas. Nauji gebėjimai bei pakitęs suvokimas keičia nuostatas, požiūrius ir įsitikinimus, nors tai vyksta lėtai ir palaipsniui, šie pokyčiai ženkliai keičia organizacijos kultūrą, giliausią ir nematomą organizacijos sluoksnį.

<sup>70</sup> SIMONAITIENĖ, Berita. *Mokykla - besimokanti organizacija : monografija*. Kaunas, 2003. P. 41-49.

<sup>71</sup> SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline*. New York, 1990.

Organizacijos kultūros negalima pakeisti „primetus“ jai naujas vertybes, tačiau besimokančios organizacijos modelis rodo, kad mokantis kinta žmonių gebėjimai, suvokimas, įsitikinimai ir nuostatos. To pasekmė – pakitusi organizacijos kultūra. Giluminės nuostatos ir įsitikinimai, būdingi besimokančiai organizacijai, gerokai skiriasi nuo būdingų tradicinei autokratinėi hierarchinei organizacijai: tradicinei autokratinėi hierarchinei organizacijai būdinga fragmentacija, baimė, kompromisai, teisinimas; besimokančiai organizacijai – pasitikėjimas, integralumas, atvirumas, įsipareigojimas, kolektyvinis žinojimas.

Šis „mokymosi ratas“ ir yra besimokančios organizacijos esmė – svarbu ne tik įgūdžių lavinimas, bet ir mąstymo – tiek individualaus, tiek ir grupinio – pokyčiai. Mokymosi proceso metu pasiekti rezultatai lemia reikšmingus ir ilgalaikius pokyčius organizacijoje. „Mokymosi ratas“ yra nuolatinėje sąveikoje su veiklos erdve. Ši erdvė yra vaizduojama kaip trikampis, kuris yra įvardijamas „organizacijos architektūra“, t.y. erdvinė žmogų supanti aplink bei šios aplinkos formavimas.



4 schema. Sisteminis besimokančios organizacijos modelis<sup>72</sup>

Veiklos erdvę išreiškiančio trikampio viršūnėje yra pagrindinės (esminės) organizacijos idėjos. Kiekviena organizacija startuoja su vizija, vertybėmis, tikslu, taip įvardindama organizacijos paskirtį ir jos narių siekius. Esminės idėjos neatsiranda iš niekur – jas sukuria ir įvardina žmonės. Tradicinėje organizacijoje ši funkcija buvo svarbiausia vadovų ir organizacijos kūrėjų funkcija. Besimokanti organizacija šią funkciją deleguoja kiekvienam organizacijos nariui. Pagrindinės (esminės) idėjos nėra

<sup>72</sup> SIMONAITIENĖ, Berita. *Mokykla - besimokanti organizacija : monografija*. Kaunas, 2003. P. 35.

statiškos, jos evoliucionuoja, kai žmonės reflektuoja ir aptaria (diskutuoja) organizacijos esmę, priimamus sprendimus. Taip pat jomis grindžia veiklą taikydami įvairius metodus ir įrankius bei diegdami inovacijas. Senge ir jo kolegų Ross, Smith, Roberts, Kleiner besimokančios organizacijos koncepcija ypač sureiškina kiekvieno organizacijos nario, t.y. individo, mokymąsi. Individo gebėjimas mokytis yra labai svarbus organizacijai, būtent per besimokančius individus mokosi organizacijos.<sup>73</sup>

**Peter Senge**, besimokančios organizacijos teorijos pradininkas, knygoje “*Penktoji disciplina: Besimokančios organizacijos menas ir praktika*” (angl. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization*), pristato penkias besimokančios organizacijos disciplinas:

- **Asmeninis meistriškumas** (angl. Personal mastery). Asmeninis meistriškumas nėra daiktų ar reiškinių valdymas. Meistriškumo metafora – amatininkas, sukonstravęs šedevrą iš turimos medžiagos. Čia svarbiausia suvokti, kad gyvenimas tai kūrybinis darbas ir nesibaigiantis mokymosi ciklas. Vizija – tai, kas svarbu asmeniškai.
- **Pažinimo modeliai** (angl. Mental models). Pažinimo modeliai – nusistovėjusios psichinės struktūros, nulemiančios aplinkos suvokimą. Kaip elgtis su modeliais: numatyti, kad modeliai skatina paversti faktais; pasidalinti savo požiūriu su kitais (argumentavimas ir kritika); atskirti deklaruojamą modelį nuo to, kurio realiai laikomasi; pripažinti pasipriešinimo ir gynimo taktiką.
- **Bendra vizija** (angl. Shared vision). Bendros vizijos požymiai: panašūs požiūriai, tarpusavio priklausomybė, bendruomenės jausmas, entuziazmas. Vizija, kaip energijos šaltinis ir varomoji jėga, turi būti suderinama su strateginiais organizacijos planais.
- **Mokymasis komandoje** (angl. Team learning). Vienybės principas – žmonių grupė funkcionuoja kaip visuma: bendra vizija; vaidmenų, kompetencijos, įgūdžių papildomumas. Kai nėra mokymosi komandoje: švaistomas laikas; nedideli pasiekimai palyginti su indeliu. Mokymosi komandoje priešai: konformizmas (moralinė ir politinė koncepcija, perteikianti prisitaikėlišką požiūrį, pasyvumą visuomeninės veiklos ar dominuojančių pažiūrų atžvilgiu, savo nuomonės reiškimo vengimą, nekritinį požiūrį) bei bendros vizijos nebuvimas.
- **Sisteminis mąstymas** (angl. Systems thinking). Sisteminis mąstymas - matyti reiškinių tarpusavio sąsajas ir dinamiką, o ne priežastinius ryšius ir statiškus vaizdus. Nėra baigtinės strategijos, bet yra strateginis mąstymas.<sup>74</sup>

Apibendrinant P. Senge besimokančios organizacijos teoriją, galima teigti, kad besimokanti organizacija – tai vieta, kur žmonės vis plečia savo galimybes sukurti trokštamus rezultatus, kur

<sup>73</sup> SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline*. New York, 1990.

<sup>74</sup> SENGE, Peter M. *Пятая дисциплина : искусство и практика самообучающейся организации*. Москва, 1999. 406 p.

ugdomas naujas ir platus mąstymo diapazonas, kur kolektyvo troškimas yra išlaisvintas, ir kur žmonės vis mokosi mokytis kartu.

## **2.4 Besimokančios organizacijos koncepcijos taikymas bibliotekininkystėje**

Biblioteką, kaip besimokančią organizaciją, šio darbo autorė pristatys per **Peter Senge** koncepciją. Ši koncepcija buvo pasirinkta dėl to, kad:

- Mokslinėje literatūroje apie besimokančią organizaciją ši teorija paminėta kaip pirminis šaltinis.
- Senge mokykla yra pateikusi išsamią mokslinių įvykių retrospektyvą, kas suteikia galimybę suprasti pačią koncepcijos prigimtį.
- Esminis koncepcijos metodologinis pagrindas yra mokymasis per veiklą, kur pabrėžiamos naujos patirties įgijimo bei mokymosi galimybės.
- Akcentuojamas kompetencijos ugdymas per organizacijos strateginius tikslus ir bendrą viziją.
- Senge teorija yra naudinga atskleidžiant pagrindines prielaidas besimokančiai organizacijai rasti bei padeda identifikuoti kompetencijos vietą besimokančios organizacijos kontekste.

Šiame skyriuje kompetencijos ugdymo svarba bus pristatoma per penkis besimokančios organizacijos bruožus: asmeninį meistriškumą, pažinimo modelius, bendrą viziją, mokymąsi komandoje, sisteminių mąstymą, siekiant pristatyti besimokančios bibliotekos sampratą.

### **2.4.1 Kompetencijos ugdymas bibliotekoje kaip neatsiejamas besimokančios organizacijos procesas**

Senge teorijoje kompetencijos ugdymas yra svarbus kuriant besimokančios organizacijos kompetenciją ir tinkamos organizacijos kultūrą bibliotekoje. Kompetencijos ugdymas įtrauktas į daugelį kokybės gerinimo projektų, kurie buvo įgyvendinami viešosiose bei mokslinėse bibliotekose. Kompetencijos ugdymas turėjo didelę reikšmę diegiant šiuolaikines informacijos technologijas, kadangi kryptingas darbuotojų kompetencijos ugdymas dažnai buvo būtinas siekiant, kad biblioteka artėtų prie politikų iškeltų tikslų ir pateisintų lūkesčius. Kad galėtų padėti gyventojams bei juos pamokyti, bibliotekos personalas turi pats išmanyti naujas priemones bei tinklus. Kaskart, kai siūlomos naujos paslaugos arba formuluojami nauji su kokybe susiję tikslai, bibliotekos vadovybė turėtų rūpestingai apsvarstyti, kokia kompetencija reikalinga, norint teikti naujas paslaugas, ir įvertinti, kiek šios reikalingos kompetencijos personalas jau turi. Jei kompetencijos trūksta, vadovas turi ieškoti galimybių ir planuoti, kaip biblioteka galėtų jos įgyti, arba pakoreguoti ambicijas, kad jos atitiktų faktinę kompetenciją.

1990 m. Peter Senge kruopščiai išnagrinėjo besimokančios organizacijos koncepciją. Pagrindine šios koncepcijos idėja – nuolatinė institucijos plėtra, kurią vykdo pačios organizacijos žmonės. Šis procesas turi kelis esminius elementus, kuriuos Senge pavadino disciplinomis. Žodį disciplina Senge'as naudojo sąmoningai. Pirmiausia, tai drausminanti priemonė, o, antra, tai kaip žinių sistemą apibūdinantis žodis. Anot jo yra penkios tokios disciplinos:

### 1. Asmeninis meistriškumas.<sup>75</sup>

Norint sukurti besimokančią biblioteką, pirmiausia, bibliotekos darbuotojai turi suvokti, kad gyvenimas tai kūrybinis darbas ir nesibaigiantis mokymosi ciklas. **Asmeninis darbuotojų meistriškumas** turi reikštis kaip darbo vietoje, taip ir už darbo vietos ribų. Tai yra asmeninis profesinis tobulėjimas ir žinios; tai yra būtinas darbuotojams kompetencijos rinkinys. Besimokančios bibliotekos darbuotojai turi pasižymėti tikėjimu savimi bei savo sėkme, iniciatyvumu, novatoriškumu, verslumu; pasąmonės naudojimu; suvokimu, kad bibliotekos darbuotojai turi ryšį su visu pasauliu.

Asmeninis meistriškumas tai:

- Asmeninė vizija. Gebėjimas susikoncentruoti ties pozityvių vizijų, ko darbuotojas iš tikrųjų nori, ko nori pasiekti, kuom nori tapti. Pvz., kokių kompetencijų jam trūksta, koks yra poreikis.
- Kūrybingumas. Gebėjimas kūrybingai mąstyti, veikti bei gyventi.
- Atsidavimas teisybei. Tai nėra tiesos ieškojimas. Greičiau, tai yra nepalaujamas noras suvokti, kodėl ir dėl ko tam tikri dalykai yra tokie kokie yra.
- Protą ir intuicijos integravimas. Gebėjimas surasti „aukso vidurį“ tarp proto ir intuicijos.

Bibliotekos darbuotojai turi praktiškai įsisavinti naujas idėjas ir įgūdžius, ne tik apie juos mąstyti. Meistriškumas ir profesionalumas turi akivaizdžią įtaką profesinei veiklai, tačiau kartu jie yra ir priemonės siekti gilesnio supratimo ir išmanymo.

Domėjimasis, mokymasis ir nuolat besikeičianti informacija gali kelti nerimą. Žmonės, pasižymintys dideliu asmeniniu meistriškumu gyvena nuolatos mokydami. Asmeninis meistriškumas nėra dalykas, kurį vieną kartą įgyji visiems laikams. Tai procesas. Tai viso gyvenimo įsipareigojimas. Žmonės, pasižymintys dideliu asmeniniu meistriškumu, puikiai suvokia savo neišsilavinimą, **nekompetenciją**, būtinas tobulėjimo sritis.

### 2. Pažinimo modeliai.<sup>76</sup>

Pažinimo modeliai, arba nuostatų keitimas, nagrinėja kaip kiekvienas iš bibliotekos darbuotojų turėtų keisti savo stereotipines nuostatas į įprastus dalykus, idant išvengtų supaprastintų sprendimų.

Bibliotekos darbuotojai turi pažvelgti į savo **pažinimo modelius**, suvokti, kad jie egzistuoja ir ištirti juos. Kol darbuotojai nežinos, kad jie turi pažinimo modelius, tol negalima bus nieko su jais daryti. Pažinimo modelių atpažinimo procesas bibliotekoje prasideda nuo supratimo kaip darbuotojai

<sup>75</sup> SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą : < <http://users.tkk.fi/~tgustafs/task2.pdf> >.

<sup>76</sup> Ten pat.

suvokia biblioteką, kolegas, savo bei kitų darbuotojų kompetencijų lygį, darbą ir pan. Išsiaiškinus tai, galia bus šitą suvokimą paversti faktais; suvokti realią situaciją bibliotekoje, darbuotojų požiūrį kaip į darbą taip ir į savo kolegas; stengtis pakeisti susidariusią situaciją, badyti ją tobulinti ar keist.

### 3. Bendra vizija.<sup>77</sup>

Bendros vizijos kūrimas – aiškina kaip svarbu yra turėti bendrą vykdomų darbų supratimą, kuris atsiranda aptariant esminius bibliotekos perspektyvos aspektus, ir šios diskusijos apiforminamos kaip bibliotekos vizija.

Dalijimosi vizija prasideda su asmenimis ir asmenims, ja yra laikoma aiškus protinis vaizdas. Vizija dažniausiai yra ilgalaikis tikslas, kažkas kas gali būti kelrode žvaigžde asmeniui. Dalijimosi organizacijos vizija turi būti sudaryta iš atskirų jos narių vizijų. Besimokančios organizacijos vadovui tai reiškia, kad organizacinė vizija neturi būti sukurta vadovo, vizija turi būti sukurta sąveikos tarp asmenų organizacijoje dėka. Tik naudodami asmenų vizijų jungimą ir jų vystimąsi įprasta direkcija gali būti sukurta pasidalijimo vizija. Vadovo vaidmuo, kuriant dalijimosi viziją, yra pasidalinti vizija su darbuotojais. Tai neturėtų būti daroma naudojant spaudimą, o reiktų padrašinti kitus pasidalinti savo vizija. Remiantis šiomis vizijomis, organizacijos vizija turėtų išsivystyti. Būtų naivu tikėtis, kad organizacija gali pasikeisti žaibiškai, nuo turinčios viziją, kuri yra perduodama iš viršaus ten, kur vizija jau vystosi iki visos organizacijos narių vizijos. Organizacija turės praeiti daug didelių pasikeitimų, kad tai įvyktų.

Senge akcentuoja, kad vizijos gali būti neišspręstos. Kad būtų pasiekta išsivysčiusi pasidalijimo vizija, organizacijos nariai turėtų įsitraukti į viziją. Skirtumas tarp vizijos realizavimo ir įsitraukimo į ją yra toks, kad organizacijos nariams įsitraukiant, jie apsisprendžia bendradarbiauti.

Paprastai sistemingas kompetencijos ugdymo bibliotekoje yra siejamas su bibliotekos **bendra vizija**, kuri turi būti suderinama su **strateginiais tikslais**. Tiek vadovybė, tiek personalas greitai supras, ar turi reikiamą kompetenciją. Iš pradžių šis procesas gali kelti sumaištį, taip pat gali pasitaikyti atvejų, kai pervertinama arba nuvertinama turima kompetencija.

Tokioje situacijoje galima atlikti keturių tipų analizės:

- Darbo analizė: kokius darbus biblioteka turi gebėti atlikti dabar ir ateityje norint pasiekti bendros vizijos?
- Kompetencijos analizė: kokia yra kiekvieno darbuotojo kompetencija ir koks yra visos bibliotekos kompetencijos profilis?
- Atlikties analizė: kaip sekasi atskiram darbuotojui atlikti įvairius darbus ir koks yra jo tobulėjimo potencialas?

<sup>77</sup> SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą : < <http://users.tkk.fi/~tgustafs/task2.pdf> >.

- Darbuotojų ugdymo pokalbis: vadovas ir darbuotojas drauge aptaria ir sudaro veiksmų planą konkrečiam laikotarpiui.<sup>78</sup>

Šios analizės padės įvertinti situaciją ir išryškins skirtumą tarp esamos ir pageidaujamos padėties.

Bendra vizija – tai tikslas, kurio kiekvienas bibliotekos darbuotojas siekia. Tai bendras supratimas, kur link darbuotojai noriu eiti, kuom jie ir biblioteka nori tapti. Bendra vizija jungia darbuotojus norint pasiekti vienodus tikslus ir didina motyvaciją, kadangi jie mato, kad kiekvienas iš jų sunkiai dirba (mokosi) vardan vieno tikslo. Bendra vizija keičia darbuotojų santykius : darbuotojai suvokia biblioteka ne kaip „jų biblioteką“, bet kaip „mūsų biblioteką“.

#### 4. Mokymasis komandoje.<sup>79</sup>

Komandos – tai mokymosi visumos pagrindas, svarbiausias organizacijos mokymosi vienetą. Pati biblioteka negali kelti savo kompetencijos, ta gali padaryti tik komandos. Pagal Senge, komandos mokymosi – tai komandos gabumų jungimo ir tobulinimo procesas, kuriantis jos narių tikrai trokštamus rezultatus. Visa tai yra formuojama remiantis tobulėjimo siekio disciplina. Taip pat yra remiamasi asmeniniu meistriškumu, talentingos, gabios komandos yra sudarytos iš talentingų, gabių individų. **Mokymasis komandoje** susideda iš asmeninio meistriškumo, pažinimo modelių, bendros vizijos ir sisteminio mąstymo. Mokymasis komandoje yra suprantamas kaip sutelktinės pastangos efektyviai tvarkyti bibliotekos veiklą, kurios metu ne tik priimami sprendimai, bet ir analizuojama (mokomasi) kaip tai yra daroma, taipogi atviros organizacijoje dirbančiųjų diskusijos pasirinkta tema irgi prisideda prie dirbančiųjų bei bibliotekos tobulėjimo. Norint pasiekti geriausių rezultatų, bibliotekos darbuotojai turėtų mokytis komandoje. Komandinis mokymasis yra komandos įgudimas, kuris gali būti išmoktas.

Bendra bibliotekos kompetencija paprastai susideda iš šių elementų:

- Asmeninė kompetencija (atsakomybė, atsidavimas darbui, iniciatyva, etika).
- Funkcinė kompetencija (gebėjimas spręsti problemas, bendradarbiavimas, organizacijos supratimas, socialinis intelektualumas).
- Strateginė kompetencija (aplinkos supratimas, tikslai, vizija ir idėjinis bibliotekos pagrindas).
- Profesinė-techninė kompetencija (teorinės bei profesinės žinios, metodai ir taisyklių supratimas).<sup>80</sup>

<sup>78</sup> JOHANSEN, Carl Gustav. *Pokyčių ir kokybės valdymas bibliotekose*. Klaipėda, 2004. P. 55.

<sup>79</sup> SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą : < <http://users.tkk.fi/~tgustafs/task2.pdf> >.

<sup>80</sup> Levende organisasjoner : personaleplanlegging, kompetanse – og karriereutvikling i fagbibliotek 1997. *Riksbibliotekstjenesten*. Oslo : Riksbibliotekstjenesten (Skrifter; nr. 82). P. 20.

Specialistai siūlo mažiausiai 10 procentų bibliotekos darbuotojo darbo valandų skirti jo savimokai ir profesiniam tobulėjimui, mažiausiai 25-30 procentų viso bibliotekos biudžeto planuoti darbuotojams mokytis.<sup>81</sup>

Egzistuoja du kompetencijos ugdymo **būdai**: darbo vietoje ir už darbo vietos ribų. Taip pat išskiriami individualūs, grupiniai bei komandiniai būdai.

Personalo kompetencijų ugdymui gali būti taikomos įvairios priemonės: dalyvavimas tarpinstituciniuose ir vietinėse projektuose, profesinių interesų grupių veikloje, formalus tęstinio švietimo programose, kursuose, konferencijose ir seminaruose, stažuotėse, kuriant naujus partnerystės ryšius. Svarbūs žinių mainai tarp kolegų, aktyvus mokymasis, darbo rotacija, skaitymas, bendradarbiavimas su aukštosiomis mokyklomis, siekis išbandyti naujus produktus ir paslaugas, kompiuterinių sistemų darbą.<sup>82</sup>

Bibliotekai reikia pasitelkti daug įvairių priemonių, norint įgyti reikiamą kompetenciją. Profesinę-techninę kompetenciją galima efektyviai tobulinti, pasitelkus tradicinę kvalifikacijos kėlimą arba mokymą darbo vietoje, tačiau asmeninei bei funkcinę kompetencijai įgyti galbūt labiau tinka tokie būdai kaip dialogas, konferencijos ir scenarijų kūrimas. Biblioteka taip pat turėtų atsižvelgti į tai, kad skirtingi žmonės mokosi bei įgyja patirties skirtingai. Kai kurie labiau linkę abstrakčiai bei racionaliai mąstyti, tuo tarpu kiti, mokydami naujų dalykų, daugiau mobilizuoja savo emocinius išteklius. Vieni žmonės, susidūrę su nauja situacija, visų pirma apmąsto tai, ką jie patiria, kiti daugiau yra nusiteikę veikti.<sup>83</sup> Be to, esama skirtumų tarp audityvios, vizualios ir kinestetinės intelektualumo formų ir tarp tradicinio protinio išsivystymo koeficiento ir emocinio bei socialinio intelektualumo. Galiausiai gali būti sunku rasti tinkamą kvalifikacijos tobulinimo ir mokymo pasiūlą.<sup>84</sup>

Kitas svarbus klausimas, susijęs su kompetencijos ugdymu, yra santykis tarp mokymo, siekiant išugdyti įgūdžius, ir teorinių žinių įgijimo. Pagal tradicinę Taylora organizacijų filosofiją tai nebuvo didelė problema, nes darbo planavimas ir darbo atlikimas turėjo būti griežtai atskirti vienas nuo kito. Darbininkas neturėjo rūpintis konkrečių operacijų teoriniu pagrindu, nes tai buvo vadovo atsakomybė.

Šiandien mąstoma kitaip, ir tai matyti vadybos koncepcijose, tokiose kaip besimokanti organizacija ir žinių valdymas. Čia reikia siekti subalansuoto kompetencijos tobulinimo, skiriant dėmesį tiek praktiniams įgūdžiams, tiek teorinėms žinioms. Kalbant apie praktinių įgūdžių lavinimą, darbuotojas iš pradžių gali visiškai nieko nemokėti. Vėliau jis išmoksta atlikti paprastas užduotis kitam asmeniui prižiūrint. Po to jis sugeba dirbti normaliomis sąlygomis, o eksperto lygį pasiekia, kai sudėtingose ir neįprastose situacijose veikia įtikinamai ir užtikrintai.

<sup>81</sup> LAMANASKIENĖ, Gražina. *Akademine biblioteka studijų procese*. Šiauliai, 2005. P. 148-150.

<sup>82</sup> Ten pat.

<sup>83</sup> WIIG, K. M. *Knowledge Management Foundations – Thinking anout Thinking*. Texas, 1993. P. 216-218.

<sup>84</sup> JOHANNSEN, Carl Gustav. *Pokyčių ir kokybės valdymas bibliotekose*. Klaipėda, 2004. P. 55-56.



Igūdžiai paprastai įgyjami pratybų metu. Teorinė kompetencija išugdoma įgyjant išsimokslinimą ar savarankiškai mokantis. Galima pradėti nuo visiško neišmanymo, o vėliau įgyti gilų bei platų tam tikros srities pažinimą, gebant suprasti ir paaiškinti tam tikrus reiškinius. Jeigu žmogus tobulina vien tik praktinius įgūdžius arba vien tik teorines žinias, tai galima vadinti „nepakankamu išsilavinimu“ ir „persilavinimu“. Nepakankamai išsilavinęs žmogus yra, pvz., „prisiekęs internautas“, puikiai įvaldęs interneto naršymo meną, tačiau neturintis nė menkiausio supratimo apie interneto teikiamas kultūrinės bei socialines galimybes ar etinius klausimus, susijusius su naudojimusi internetu. Ir, atvirkščiai, persilavinusio žmogaus pavyzdys galėtų būti filosofija besidomintis bibliotekininkas, susipažinęs su visomis teorijomis apie šiuolaikinę informacinę visuomenę, tačiau nesugebantis atlikti sėkmingos paieškos internete. Nė vienas šių tipų – nei „prisiekęs internautas“, nei nuo realybės atitrūkęs filosofas – netinka bibliotekai, kuri nori padėti skaitytojams rasti norimą informaciją internete.<sup>85</sup>

Dažniausiai bibliotekose yra naudojamas individualus ar grupinis mokymosi būdai. Norint tapti besimokančia organizacija, bibliotekos turi pereiti prie komandinio mokymosi.

### 5. Sisteminis mąstymas.<sup>86</sup>

Sisteminis mąstymas – tai konceptualus požiūris į visus vykdomus darbus, teigiantis, kad visi darbai tarpusavyje taip glaudžiai susiję, kad nei vienas veiksmas negali būti atliktas nepastebėtas, neturintis pasekmių visai bibliotekai.

Apibrėžtos sistemos charakteristikos negali būti suprastos, kaip atskirų komponentų funkcija. Pirmiausia, sistemos elgesys nepriklauso nuo to, ką kiekviena dalis daro, bet kaip kiekviena dalis sąveikauja su likusiomis. Antra, kad suprastume sistemą, mums reikia suprasti, kaip ji tinka didesnei sistemai, kuri yra jos dalis. Trečia, ir svarbiausia, dalys neturėtų būti imamos, kaip svarbiausios. Iš tikrųjų, kai apibrėžiama dalis yra iš esmės perspektyvos ir tikslo reikalas, o ne tikras “gamtos daiktas”, kuris yra ieškomas.

Iš kitos pusės, sisteminis modeliavimas yra iš esmės skirtingas. Kartą sistemos elgesys yra suprantamas, kaip struktūros ir sistemos elementų tarpusavio sąveikos funkcija, sistema gali būti dirbtinai modifikuota, naudojant modeliavimą, mes galime sekti pasikeitimų padarytus rezultatus. Todėl sisteminis mąstymas sujungtas su modeliavimu sudaro generatyvinį mokymosi įrankį. Taigi, atsižvelgiant į Senge, generatyvinis mokymasis negali būti ilgalaikis organizacijose, jei žmonių mąstymas yra veikiamas trumpalaikių įvykių. Jei dėmesys yra sutelkiamas įvykiams, geriausia ką galima padaryti, tai nuspėti įvykį, kol jis neįvyko, tokiu būdu reaguojant optimaliai.

<sup>85</sup> JOHANNSEN, Carl Gustav. *Pokyčių ir kokybės valdymas bibliotekose*. Klaipėda, 2004. P. 56.

<sup>86</sup> SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą : < <http://users.tkk.fi/~tgustafs/task2.pdf> >.

Priimant idėją, kad sisteminis mąstymas gali pagerinti individualų mokymąsi, skatinant žmones susitelkti sistemos visumoje, ir aprūpinant individus įgūdžiais ir priemonėmis, tada sekantis žingsnis būtų pagrįsti, kodėl sisteminis mąstymas yra svarbus bibliotekoms. Sisteminio mąstymo metodas yra glaudžiai susijęs su kitais metodais, ypač su mintyse sudarytais modeliais, pasidalijimo vizija ir komandiniu mokymusi. Sąsajų (arba sistemų) struktūros kyla iš žmonių mintyse sudarytų modelių – jų supratimo svarbias sistemos dalis, sąveikaujančias tarpusavyje. Tačiau skirtingi žmonės turi skirtingus suvokimus apie sistemų sąveikaujančias dalis. Kad įvyktų organizacinis mokymasis, bibliotekos darbuotojai turi noriai atskleisti savo individualius mintyse sukurtus modelius, lyginti juos su kitais modeliais, aptarti skirtumus ir bandyti prieiti vieningą nuomonę. Yra įmanoma, kad tik diskusija tarp individų gali privesti juos prie pasidalijimo vizijos, nes problemos dažniausiai yra komplikotos, dažnai šis pratimas reikalauja pagalbos. Kada individų grupė, kuri dalijasi sistema taip pat dalijasi ir vizija, kaip sistemos komponentės veikia viena kitą, tada komandinis mokymasis tampa įmanomu. Iš pradžių jie mokosi vieni iš kitų, taip pasidalindami savo skirtingomis patirtimis. Yra labai daug organizacinių problemų, kurios gali būti išspręstos paprastai, kuriant susivienijimą. Pavyzdžiui, bendradarbiavimas yra pamoka, kuri dažnai yra išmokstama žmonių, kurie suvokia, kad priklauso skirtingoms tarpusavyje susijusioms tos pačios sistemos dalims. Vėliau žmonės mokosi kartu siūlydami išbandyti savo pasidalijimo vizijas. Toks mokymosi lygis dažnai reikalauja imitavimo.

Apibendrinus, galima teigti, kad Senge Penktosios disciplinos teorija turi tris centrinius pranešimus:

- **Sistemos dinamikos supratimas** (Disciplina: Sisteminis mąstymas). Tik suprantant sistemos dinamiką galima pasirinkti veiksmą, kuris turi didžiausią vertę. To dėka, įmanoma ne tik pagerinti simptomus, bet ir atsikratyti priežasties.
- **Realus pasaulio suvokimas (matymas)** (Disciplinos: Asmeninis meistriškumas, Pažinimo modeliai). Sėkmingo mokymosi sąlyga – matymas dalykų tokiais kokie jie yra ir noras jais tokiais matyti. Tai nereiškia, kad pasaulyje egzistuoja tik viena tiesa, kurios kiekvienas turi siekti. Svarbu suprasti pasaulio sudėtingumą.
- **Aktyvus mokymasis nuo kitų žmonių** (Disciplinos: Bendra vizija, Mokymasis komandoje). Atvirumas, tyrinėjimo būdas ir teigiamos vizijos – pagrindas norint paskatinti konstruktyvų bendravimą tarp bibliotekos darbuotojų. Tik mokymasis komandoje gali atnešti geriausių rezultatų bibliotekos veiklai.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą : < <http://users.tkk.fi/~tgustafs/task2.pdf> >.

Išanalizavus besimokančios organizacijos bruožus, paaiškėjo, kad besimokančios bibliotekos esmę apibūdina trys besimokančios aplinkos aspektai:

- *Igūdžiai ir gebėjimai*, kurie yra tobulinami ne todėl, kadangi žmonės yra paprašomi keisti savo aspiracijas, o todėl, kad jie suvokia save kaip individus, galinčius aktyviai dalyvauti organizacijos politikos tobulinime.
- *Nauja samprata ir pojūčiai*, kurie atsiranda naujų įgūdžių bei gebėjimų įtakoje.
- *Požiūriai ir įsitikinimai* seka aukščiau minėtas dvi mokymosi aplinkas.

#### 2.4.2. Kompetencijos modelio svarba šiuolaikinėje organizacijoje

Įvairiose organizacijose personalo tobulinimas traktuojamas skirtingai. Šiuo metu vyrauja keturi požiūriai į darbuotojų tobulinimą:

- **Strateginis požiūris** – personalas organizacijoje tobulinamas planingai, yra už personalo tobulinimą atsakingas darbuotojas (organizacijos ir padalinių vadovai, personalo vadovas, mokymų vadybininkas).
- **Spontaniškas požiūris** – organizacijos personalas gauna informaciją apie organizuojamus mokymus ir pasirenka, kuriuose iš jų norėtų dalyvauti. Galutinį sprendimą dėl dalyvavimo dažniausiai priima vadovas. Mokymai nėra planuojami, tačiau šios organizacijos yra atviros informacijai apie personalo tobulinimą.
- **Arogantiškas požiūris** – "mes esame tobuli". Tokiose organizacijose darbuotojai mano, kad jie yra savo srities profesionalai, nes toje pačioje srityje dirba keletą ar keliolika metų.
- **Neigiamas požiūris** - nesuvokiama personalo tobulinimo nauda, darbuotojai netobulinami, jų kompetencijos lygis nekinta.<sup>88</sup>

Suvokus, kad personalo tobulinimas yra reikalingas ar net būtinas, siekiant konkuruoti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, kyla klausimas, kaip sukurti personalo tobulinimo strategiją ir struktūrizuoti darbuotojų mokymo procesus, kaip padaryti, kad personalo tobulinimas pereitų iš intuityvaus supratimo, kad reikia mokytis, į racionalų sprendimą: ką, kada ir kaip tobulinti. Tam, kad kompetencijos efektyviai būtų naudojamos personalui valdyti, jos turi būti susistemintos į aiškų modelį, tinkamą visoms personalo valdymo sritims.

<sup>88</sup> BELIASKIENĖ, Diana. *Kompanijos personalo tobulinimas : mada ar būtinybė* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga per internetą : <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/442d5a954c5cb?vbanga2=576507be518790682764155275fe3b8e> >.

Galima būtų išskirti du pagrindinius bendro kompetencijų modelio **privalumus**:

- Galimybė apie organizacijos efektyvumą visiems darbuotojams kalbėti ta pačia kalba. Tad skirtingų skyrių, lygių įmonės darbuotojai vienodai supranta kas yra lyderystė, grįžtamasis ryšis ar ką reiškia efektyvus darbas komandoje.
- Galimybė nuosekliai atlikti visas personalo valdymo funkcijas. Kas bebūtų vykdoma: atranka, metinis plėtros pokalbis ar kvalifikacijos kėlimo planavimas, visi žino, kas turi būti įvertinta ir kaip tą padaryti.

Kompetencijų modelis įgalina įvertinti trūkstamas kompetencijas ir parengti individualius plėtros ir mokymo planus.

Kitas žingsnis yra kompetencijų plėtros programų sudarymas. Tokios programos paprastai sudaromos 2-3 metams.

Pagrindiniai principai, kurių reikėtų laikytis taikant kompetencijų modelį:

- **Darbuotojų, kuriuos liečia kompetencijų modelis, įtraukimas.** Išsiaiškinti jų požiūrius, nuomones prieš patvirtinant modelį. Tai lems entuziazmą ir palaikymą tą modelį taikant, parodys, ar modelis realus, ar jis atitinka situaciją.
- **Darbuotojų informavimas apie tai, kas vyksta ir kodėl.** Reikia paaiškinti, kodėl šis modelis kuriamas, kaip jį planuojama naudoti ateityje; informuoti, ko tikimasi iš darbuotojų, koks jų vaidmuo, kodėl jų prašoma dalyvauti, su kuo kontaktuoti ir t.t. Gera komunikacija sumažina arba visai eliminuoja diegimo sunkumus.
- **Aiškių ir tinkamų visiems darbuotojams kompetencijų kūrimas.** Kompetencijų pavadinimas turi būti aiškus ir suprantamas. Elgsenos aprašymas kompetencijose turi būti aktualus visiems dabartiniams ir potencialiems darbuotojams, kuriems kuriamas modelis.<sup>89</sup>

Kompetencijos modelio kūrimo principų egzistuoja daug daugiau, tačiau svarbiausia nepamiršti, kad siekiant efektyvaus kompetencijų ugdymo modelio būtina tai **integruoti į personalo organizacijos valdymo sistemą.**

## 2.5. Teorinis kompetencijos plėtros modelis bibliotekoje

Šiandien dauguma pažangių organizacijų turimų vertybių pagrindu kuria specialius kompetencijų modelius, kurie įprasmina organizacijos lūkesčius darbuotojų žinių, įgūdžių, vertybių ir elgesio atžvilgiu. Kompetencijos modeliai yra puiki priemonė kryptingai ugdyti darbuotojus siekiant ilgalaikių organizacijos tikslų. Tuomet vertybės išreiškiamos ir ugdomos tobulinant konkrečias kompetencijas. Tačiau bibliotekos nepasižymi kompetencijos modelių kūrimu bei valdymu. Toks

<sup>89</sup> RUPLYTĖ, Birute. *Kompetencijų modelis personalo valdyme* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.ism.lt/vid.php3?mid=77&lang=lt&tid=121> >.

bibliotekų nusistatymas paskatino šio darbo autorę sukurti kompetencijų bibliotekoje modelį bei pristatyti kompetencijos plėtros viziją, kaip pagrindinį bei svarbiausį modelio elementą.

### 2.5.1 Kompetencijos plėtros modelis bibliotekoms

Darbuotojų kompetencijų, kompetencijų ugdymo, kompetencijų modelių kūrimo svarbą organizacijos veiklai nagrinėjo daugelis užsienio (Drucker;<sup>90</sup> Pearson;<sup>91</sup> Boyatzis<sup>92</sup> ir kt.) ir lietuvių (Petkevičiūtė, Kaminskytė;<sup>93</sup> Martinkus, Neverauskas, Sakalas<sup>94</sup>) autorių, kompetencijų modelių kūrimo sritimi domėjosi R. E. Boyatzis, D. McClelland, Mansfield R. S.<sup>95</sup> Tačiau nei vienas iš šių autorių nepateikia specialiai bibliotekoms pritaikytų modelių.

Šio darbo autorė pristato savo modelį bibliotekoms, kuris **susideda iš dviejų blokų** (žr. 5 schema):

- Kompetencijos plėtros vizijos, kurios koncepcija remiasi Peter M. Senge teorija bei kompetencijų reikalavimais bibliotekininkystės ir informacijos specialistams.
- Kompetencijos plėtros strategijos ir jos įgyvendinimo, kuris sudarytas atsižvelgiant į valdymo procesą.

Kadangi magistro darbo vienas iš uždavinių yra sukurti teorinį kompetencijos plėtros modelį bibliotekoms pasitelkiant besimokančios organizacijos koncepcija, antras modelio blokas, kurio valdymo proceso teorija nebuvo išskirta kaip šio darbo uždavinys, nebus aptartas, o tik pristatytas per sudedamąsias dalis.

#### **Kompetencijos plėtros vizijos bloko susidedamosios dalys:**

- Bendra vizija.
- Kompetencijų rinkinys.
- Kompetentingumas.

<sup>90</sup> DRUCKER, P. F. Managing Knowledge Means Managing Oneself. *Leader to Leader*. 2000, No. 16, Spring. p. 8–10.

<sup>91</sup> PEARSON, A. *Competence: A Normative Analysis*. Washington, 1984.

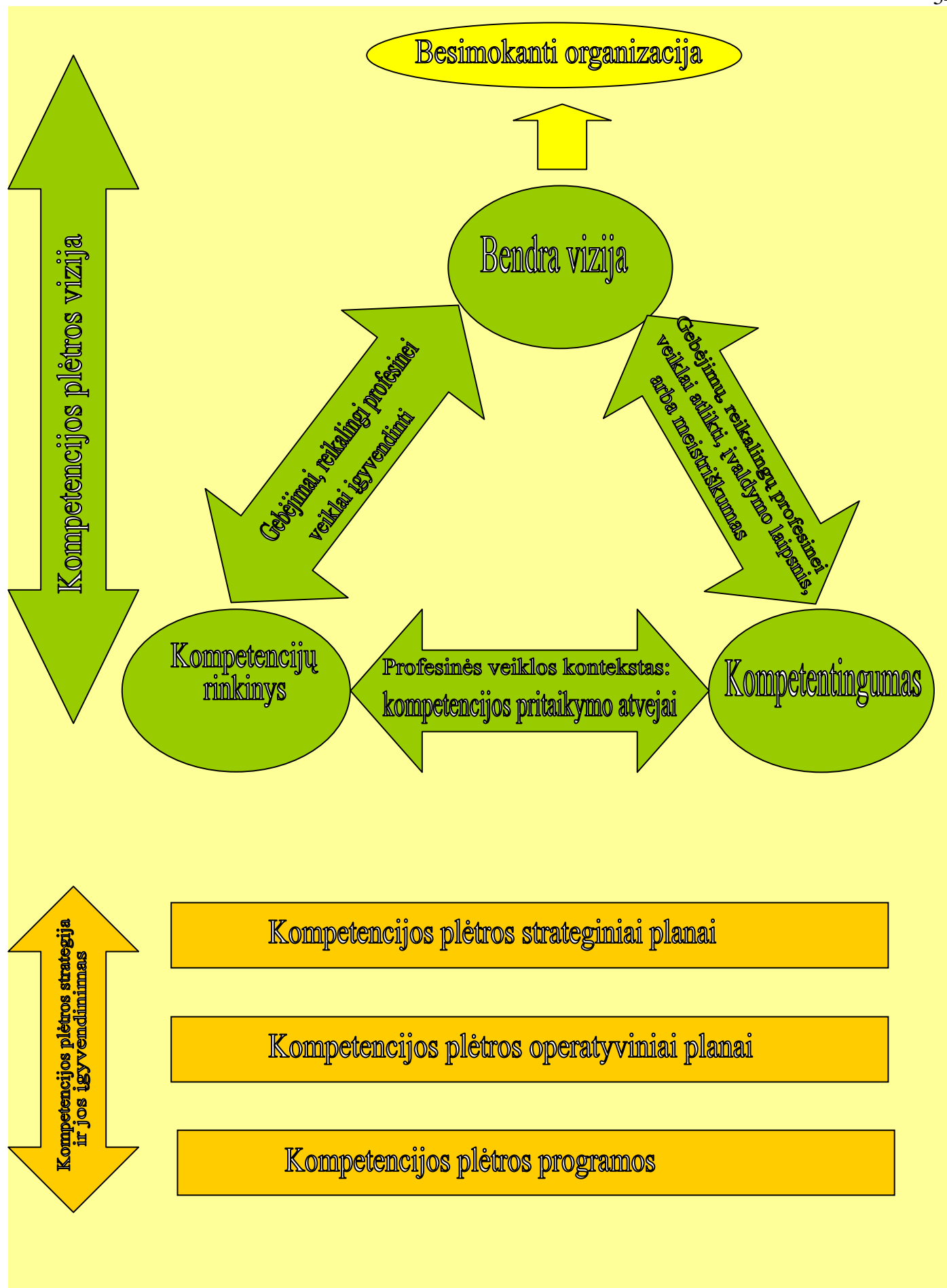
<sup>92</sup> BOYATZIS, R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York:, 1982.

<sup>93</sup> PETKEVIČIŪTĖ, N., KAMINSKYTĖ, E. *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika* [interaktyvus]. [žiūrėta 2004 m. liepos 22 d.]. Prieiga per internetą: < [http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2003\\_1/petkeviciute.pdf](http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2003_1/petkeviciute.pdf) >.

<sup>94</sup> MARTINKUS, B.; NEVERAUSKAS, B.; SAKALAS, A. *Vadyba: Specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas:, 2002.

<sup>95</sup> ČIUTIENĖ, Rūta; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 2 d.]. Prieiga per internetą :

< [http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str2.pdf) >.



5 schema. Kompetencijos plėtros modelis bibliotekoms

Pagrindiniai kompetencijos plėtros vizijos bloko **veiksmi**:

- **Bendra vizija.** Vizija, suderinta su strateginiais bibliotekos tikslais, – vienas iš svarbiausių bibliotekos, kaip besimokančios organizacijos bruožų. Norint turėti vienodą suvokimą kokių kompetencijų ir kodėl jų reikia bibliotekai, kokias ir kokiame lygmenyje kompetencijas turi bibliotekos darbuotojai, būtina turėti bendrą viziją. Visų grandžių, žemiausios, vidutinės bei aukščiausios, darbuotojai turi būti įtraukti į bendros vizijos kūrimo bei realizavimo procesą.
- **Kompetencijų rinkinys** Kompetencijos rinkinys, arba kitaip kompetencijų reikalavimai, būtinas norint apibrėžti viziją bei nustatyti koks yra bibliotekos darbuotojų kompetencijos rinkinys palyginus su nustatytais reikalavimais. Neįmanoma daryti išvadų apie bibliotekos kompetencijos lygį, jeigu nėra bendros nuomonės apie tai, kokius gebėjimus, žinias bei įgūdžius turi turėti bibliotekos darbuotojas.

Išanalizavus *Europines bibliotekininkystės ir informacijos specialistų kompetencijų rekomendacijas* bei Specialiųjų bibliotekų asociacijos parengtus bibliotekos specialistų kvalifikacinius reikalavimus pavadinimu - *XXI a. informacijos specialistų gebėjimai*, galima teigti, kad bibliotekininkystės ir informacijos specialistų kompetencijų rinkinys susideda iš *informacinių, technologinių, komunikacinių, vadybinių* kompetencijų bei *kitų mokslinių žinių*. Tai nereiškia, kad bibliotekos darbuotojas turi turėti visas aukščiau išvardintas kompetencijas. Bibliotekos darbuotojai, kaip informacijos specialistai, privalo būtinai turėti informacinę kompetenciją, kitų kompetencijų turėjimas priklauso nuo to, kokios tai yra grandies darbuotojas. Bibliotekos vadovavimo sistema, dažniausiai susideda iš darbuotojų, vidurinės bei aukščiausios grandžių vadovų. EUROGUIDE LIS ir SLA reikalavimai XXI a. informacijos specialistams priskiria tokias kompetencijas:

- *Aukščiausios grandies* vadovai gerai išmano bibliotekos valdymo procesą bei bibliotekos veiklą reglamentuojančius teisinius dokumentus; skatina inovacijas bei produktyvumą ir pan.
- *Vidurinės grandies* vadovai efektyviai komunikuoja bei rengia bibliotekos ataskaitas, dalyvauja projektinėje veikloje, pristato biblioteką visuomenėje ir pan.
- *Darbuotojai* vartoja informacinius įrankius ir technologijas, norėdami sukurti geriausias paslaugas, aprūpinti vartotojus priemonėmis, kad maksimaliai būtų naudojama informacija; valdo informacines paslaugas, jas projektuoja, vysto, išbando ir pan.

Siekiant nustatyti bibliotekos kompetencijų rinkinį bei kompetentingumo lygmenį, remiantis EUROGUIDE LIS bei SLA reikalavimais XXI a. informacijos specialistams buvo sudaryti darbuotojų kompetencijų **žemėlapiai** (žr. 3 priedą), iš kurių paaiškėjo, kad aukščiausios grandies vadovams svarbiausi yra vadybiniai ir komunikaciniai gebėjimai (žr. 4 priedą). **Aukščiausios grandies** vadovas turi būti bibliotekos pristatymo visuomenei, verslumo,

projektų rengimo, komandinio darbo, planavimo, viešo kalbėjimo, konfliktų valdymo, bendravimo bei teisės aktų žinojimo ekspertu. **Vidurinės grandies** vadovams irgi svarbiausi yra vadybiniai ir komunikaciniai gebėjimai. Vidurinės grandies vadovai turi būti veiklos vertinimo, ataskaitų rašymo, komandinio darbo, verslumo, bibliotekos pristatymo visuomenei, konfliktų valdymo raštingumo ekspertais (žr. 5 priedą). Darbuotojams svarbiausi yra profesiniai gebėjimai. **Darbuotojai** turi būti informacijos paieškos, poreikių nustatymo, informacijos atrankos ir vertinimo, darbo su įvairių formatų dokumentais ekspertais (žr. 6 priedą).

- **Kompetentingumo lygmens nustatymas.** Profesinių sugebėjimų apraiškų realiame gyvenime puikumo laipsnis, kompetentingumas, turi būti įvertintas kiekvienam darbuotojui atskirai. Tam tikslui EUROGUIDE LIS pateikia keturis bibliotekininkystės ir informacijos specialistų kompetencijų lygius:

- *Bazinis kompetencijų lygis.* Tai yra specialistas, kuris naudoja prieinamus įrankius ir turi bazinį žinių lygį (esminis žodynas, gebėjimas atlikti lengvą užduotį).
- *Žinios apie praktinę veiklą ir taikytinus metodus.* Specialistas yra patyręs, interpretuojantis, turi bazinį žinių lygį, vykdo specifines ir pakartotines užduotis. Sugeba, pasinaudojus patirtimi, bendradarbiauti su specialistais iš jį dominančios srities.
- *Efektyvus įrankių naudojimas.* Specialistas, kuris išmano profesijos metodus: kaip apie jas kalbėti ir kaip naudoti, kuriantis, sugebantis interpretuoti ir daryti sprendimus.
- *Efektyvus metodologijos panaudojimas.* Specialistas, kuris meistriškai vadovauja metodologijai, kas leidžia jam kurti naujas sistemas, daryt revizijas bei valdyti informaciją kompanijos ribose ar išorėje.<sup>96</sup>

Atlikus aukščiau išvardintus veiksmus, atsižvelgus į kompetencijos reikalavimus, pasinaudojus anketiniais tyrimais, apklausomis, interviu ir pan., yra nustatomi **gebėjimai, kurie reikalingi profesinei veiklai atlikti** bei **gebėjimų, reikalingų profesinei veiklai atlikti, įvaldymo laipsnis, arba meistriškumo** konkrečioje bibliotekoje.

- **Kompetencijos plėtros strategijos ir jos įgyvendinimo** modelio bloko, kuris sudarytas atsižvelgiant į valdymo procesą, susidedamosios **dalys**:
  - Kompetencijos plėtros strateginiai planai.
  - Kompetencijos plėtros operatyviniai planai.
  - Kompetencijos plėtros programos.

<sup>96</sup> EUROGUIDE LIS : *Competence and aptitudes for European information professionals* / By the European Council of Information Associations (ECIA). Vol. 1, Guide No. 8, 2004 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.certidoc.net/en/eurefl-english.pdf> >.



Pateikto teorinio modelio kompetencijos plėtros vizijos blokas yra praktiškai pritaikomas trečioje šio darbo dalyje.

Išanalizavus besimokančios organizacijos sampratą bei bruožus, prieita išvados, kad kompetencijos ugdymas bei mokymosi skatinimas yra būtinos sąlygos norint tapti arba išsilaikyti besimokančia organizacija.

Pastebima, kad pasaulio mokslinėse bibliotekose personalo kompetencijoms iš tiesų keliami labai dideli reikalavimai, daug diskutuojama, kaip jos turėtų būti ugdomos, kuriami šiuolaikiniai kompetencijų ugdymo modeliai. Kokias priemones naudoti personalo kompetencijoms ugdyti galima, remiantis Peter M. Senge besimokančios organizacijos teorija, turint aiškia bibliotekos veiklos viziją, numčius ateities tikslus ir vaidmenis, identifikavus turimas personalo kompetencijas bei priemones reikiamoms kompetencijoms formuoti.

Bibliotekos kompetencijos plėtros valdymui, Petre M. Senge besimokančios organizacijos koncepcija siūlo atsižvelgti į asmeninį meistriškumą, pažinimo modelius, bendrą viziją, mokymąsi komandoje bei sisteminių mąstymą. Dažniausiai sistemingas kompetencijos ugdymas bibliotekoje yra (turi būti) siejamas su bibliotekos bendra vizija ir strateginiais tikslais – tai yra galingas įrankis, kurio dėka galima sėkmingai susieti asmenines pastangas tobulėti su bendru visų bibliotekos darbuotojų darbu. Šia prasme pateiktoji koncepcija yra pamatine ugdant kompetencijas bibliotekoje.

Trečioji darbo dalis skirta Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros analizei, kurią bus bandoma atlikti per sukurtą šioje dalyje teorinį kompetencijos plėtros modelį.

### 3. VILNIAUS UNIVERSITETO BIBLIOTEKOS KOMPETENCIJOS PLĖTRA

Šioje darbo dalyje autorė pristato Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros analizę, remiantis sukurtu teoriniu kompetencijos plėtros modeliu. Analizės metu siekiama išsiaiškinti:

- Ar Vilniaus universiteto biblioteka turi bendrą viziją.
- Ar Vilniaus universiteto bibliotekoje kompetencijos plėtra yra valdoma.
- Kokį kompetencijos rinkinį turi Vilniaus universiteto biblioteka.
- Koks yra Vilniaus universiteto bibliotekos kompetentingumo laipsnis.

Aukščiau išvardintiems siekiams įgyvendinti darbe naudotasi tokiais mokslotyros metodais, kaip interviu, kiekybinė dokumentų turinio analize, bei anketiniu tyrimu.

Vilniaus universiteto kompetencijos plėtros modelio vizijos blokas pristatomas per Peter M. Senge besimokančios organizacijos koncepciją, kur išryškinamas vienas iš svarbiausių besimokančios organizacijos bruožų - bendros vizijos buvimas bei asmeninis meistriškumas.

Šios dalies pabaigoje autorė pateikia kompetencijos plėtros modelio taikymo bibliotekoje rekomendacijas.

#### 3.1 Kompetencijos plėtros situacijos analizė

Vilniaus universiteto biblioteka savo veikla prisideda prie pagrindinės Vilniaus universiteto misijos žinių kaupimo, kaupimo ir perdavimo bei šimtmečiais saugotos universitetinės kultūros ir naujų idėjų tęstinumo įgyvendinimo. Šioje mokslo ir informacijos sistemoje bibliotekos **misija** (2001-2005 m.) yra dalyvauti žinių visuomenės kūrime, sudaryti sąlygas universiteto bendruomenei naudotis informacijos ištekliais **rengiant aukštos kvalifikacijos specialistus**; kaupti, saugoti ir atskleisti spaudos bei rašto paveldą.<sup>97</sup> Išanalizavus Vilniaus universiteto bibliotekos 2001-2005 m. veiklos dokumentus, paaiškėjo, kad biblioteka neturi **vizijos**, kas yra vienas, remiantis P. Senge teorija, iš besimokančios organizacijos bruožų.

Lietuvos bibliotekų statistika (2001-2005 m.) parodė, kad didžioji dauguma Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojų yra profesionalai, turintys bibliotekinį arba kitą aukštąjį išsilavinimą. Tačiau statistika rodo, kad bibliotekos darbuotojų skaičius mažėja, tarp jų ir profesionalų.<sup>98</sup> (žr. 7 priedą)

<sup>97</sup> *Vilniaus universiteto biblioteka* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.mb.vu.lt/apie/liet/istorija1.html> >.

<sup>98</sup> *Lietuvos bibliotekų statistika 2001-2005*. Vilnius, 2001-2006.

2006 m. gruodžio 7 d. iš Vilniaus universiteto bibliotekos direktorės buvo paimtas **interviu**, kurio metu buvo prašyta atsakyti į sekančius klausimus:

- Kokie yra pagrindiniai kvalifikacijos kėlimo prioritetai bibliotekoje?
- Kas inicijuoja kvalifikacijos kėlimą bibliotekoje: vadovybė ar darbuotojai? Kokiais būdais?
- Ar darbuotojo kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi pastangos turi teigiamos įtakos jo karjerai? Jei taip, kaip tas yra įvertinama?
- Ar yra sudaryta darbo grupė mokymosi strategijai plėtoti?
- Ar bibliotekoje strateginiame lygmenyje yra priimami sprendimai dėl mokymosi? Ar tai yra prioritetas (jei taip, kur tai yra įtvirtinta – kokiose dokumentuose)?

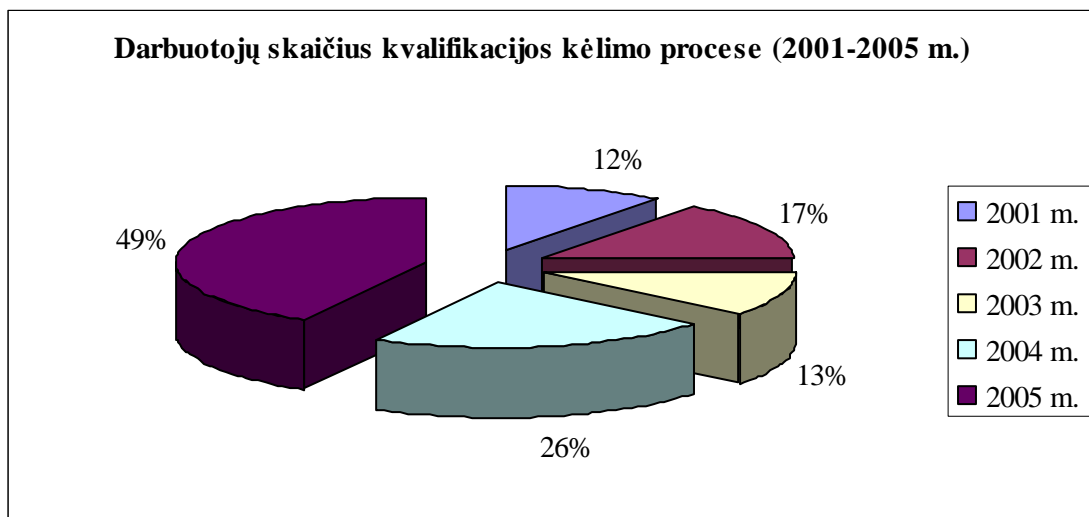
**Interviu** su bibliotekos direktorė leidžia teigti, kad bibliotekoje prioritetai teikiami kompetencijoms, kurių darbuotojui reikia tiesioginiam darbui padalinyje ir/ar visos bibliotekos **strateginių tikslų** įgyvendinimui. Iki 2006 metų kvalifikacija buvo keliama, dažniausiai, vadovybės iniciatyva. Atskirų darbuotojų asmeninė iniciatyva buvo gana retas reiškinys. 2001-2005 metais kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi pastangos tiesioginės įtakos karjerai neturėjo, tačiau kvalifikacijos kėlimo metu įgyti (pagilinti) gebėjimai suteikdavo darbuotojui galimybę aktyviai dalyvauti bibliotekos veikloje, pvz. Darbo grupių darbe. 2003 metais buvo įsteigta Tęstinio mokymo ir kvalifikacijos kėlimo strategijos darbo grupė, kurios veikla labiau vertinama kaip epizodinė, labiau koncentruota į vidinius bibliotekos išteklius. Šios grupės veiklos ribose buvo parengtas *Žinių valdymo Vilniaus universiteto bibliotekoje* projektas, kurio įgyvendinimas nebuvo pradėtas. Projekto esmė - plėsti darbuotojų kompetenciją, mokymus. Galbūt galima teigti, kad viena šio projekto dalis yra įgyvendinama – tai bibliotekos darbuotojų mokymas pačių darbuotojų jėgomis.

Norint išsiaiškinti, ar bibliotekoje strateginiame lygmenyje yra priimami sprendimai dėl mokymosi, paaiškėjo, kad bibliotekos strateginiuose dokumentuose kompetencijos ugdymas, mokymas neįtvirtintas, nes biblioteka neturi strateginio plano.

Apibendrinus galima teigti, kad kompetencijos ugdymas Vilniaus universiteto bibliotekoje nėra išskirtas kaip bibliotekos prioritetas bei nėra vykdomas kryptingai ir planingai.

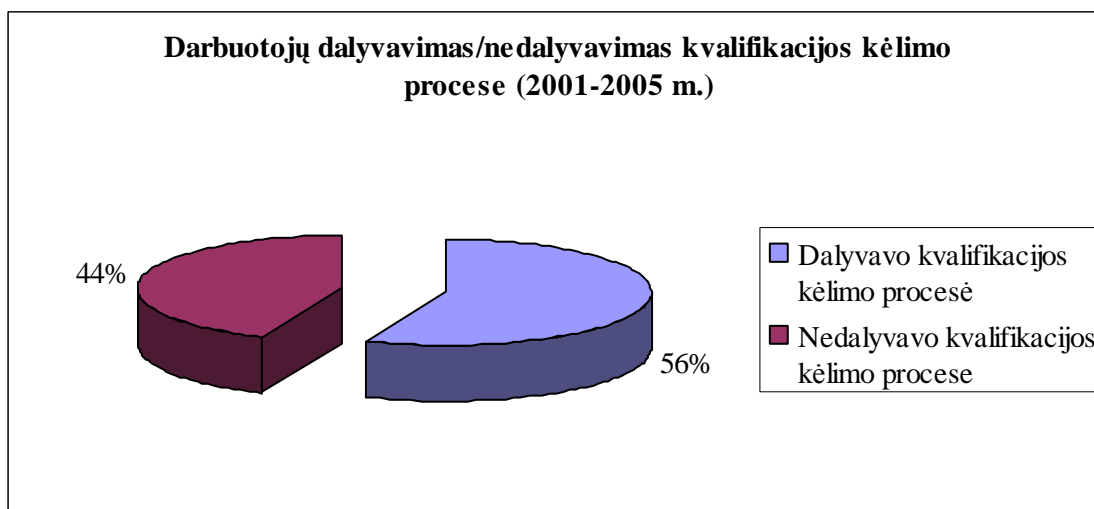
Siekiant nustatyti ar kompetencijos plėtra yra valdoma Vilniaus universiteto bibliotekoje, kokiais būdais, priemonėmis ir pan. buvo keliama kompetencija bei koks darbuotojų skaičius ir kaip dažnai dalyvavo šiame procese, buvo atlikta *Vilniaus universiteto bibliotekos ataskaitų Kvalifikacijos kėlimo* skyrių už 2001-2005 metus **kiekybinė dokumentų turinio analizė**.

Atlikus Vilniaus universiteto bibliotekos metinių ataskaitų Kvalifikacijos kėlimo skyrių dokumento turinio analizę, paaiškėjo, kad daugiausiai darbuotojų kvalifikaciją kėlė 2005 metais – 81 darbuotojų, kas sudaro 49% visų bibliotekos darbuotojų. Mažiausiai – 24 darbuotojų – kvalifikaciją kėlė 2003 metais. 2001 metais – 28 darbuotojai, 2002 metais – 32 darbuotojai, 2004 metais – 47 darbuotojai (žr. 1 grafika).



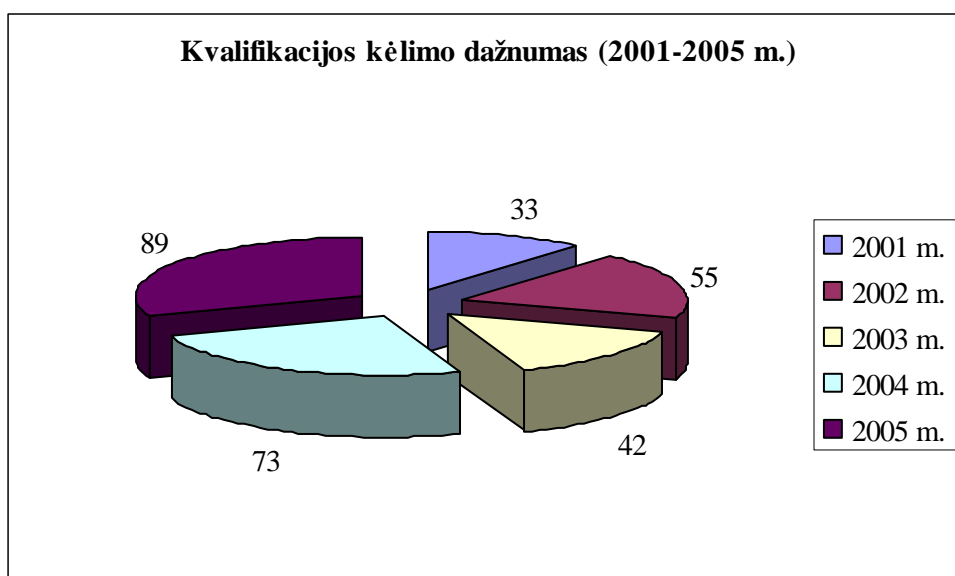
1 grafikas. Darbuotojų skaičius kvalifikacijos kėlimo procese (2001-2005 m.)

Iš viso per 2001-2005 metus kvalifikaciją kėlė 107 darbuotojų – tai sudaro 56% viso bibliotekos personalo (turint omenyje, kad Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojų vidurkis yra 190). Tai reiškia, kad 83 darbuotojų nė karto nekėlė savo kvalifikacijos (žr. 2 grafiką).



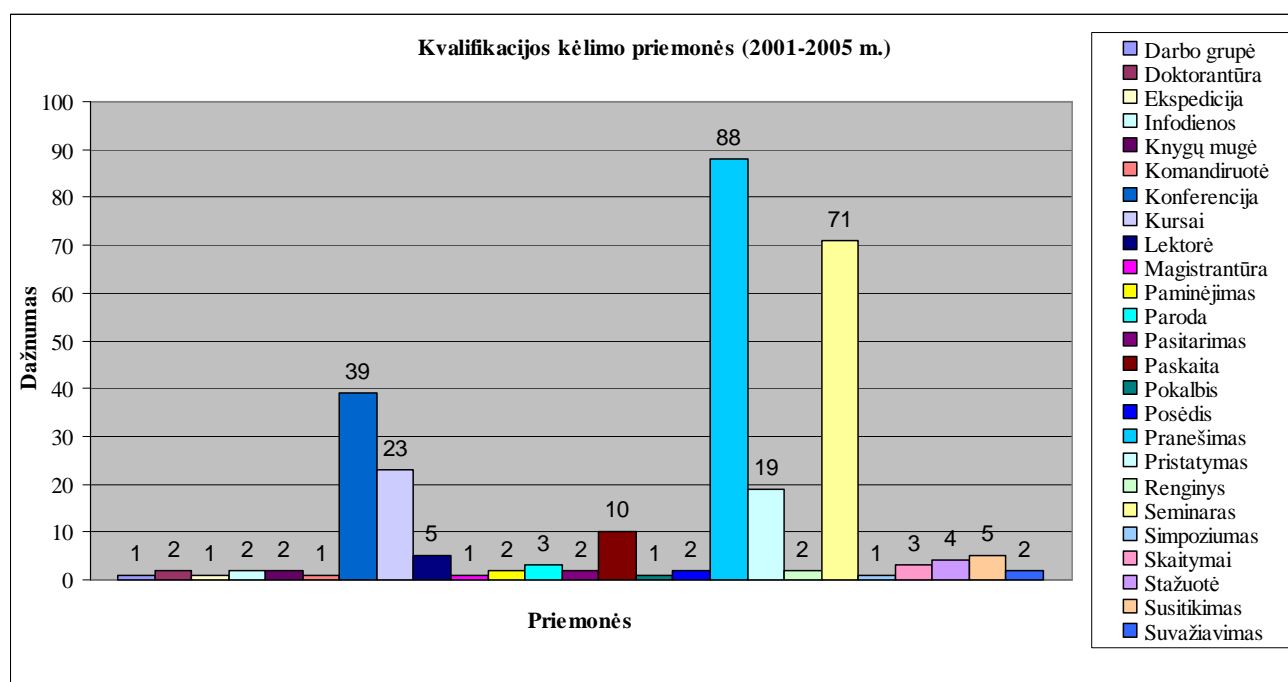
2 grafikas. Darbuotojų dalyvavimas/nedalyvavimas kvalifikacijos kėlimo procese (2001-2005 m.)

Įdomu tai, kad pagal kvalifikacijos kėlimo dažnumą, t.y. kiek kartų per metus buvo keliami kvalifikacija, vaizdas nesikeičia: pirmąją 2005 metais – net 89 kartais. Mažiausiai – 2001 metais – tik 33 kartus. 2002 metais – 55 kartus, 2003 metais – 42 kartus, 2004 metais – 73 kartus (žr. 3 grafiką).



3 grafikas. Kvalifikacijos kėlimo dažnumas (2001-2005 m.)

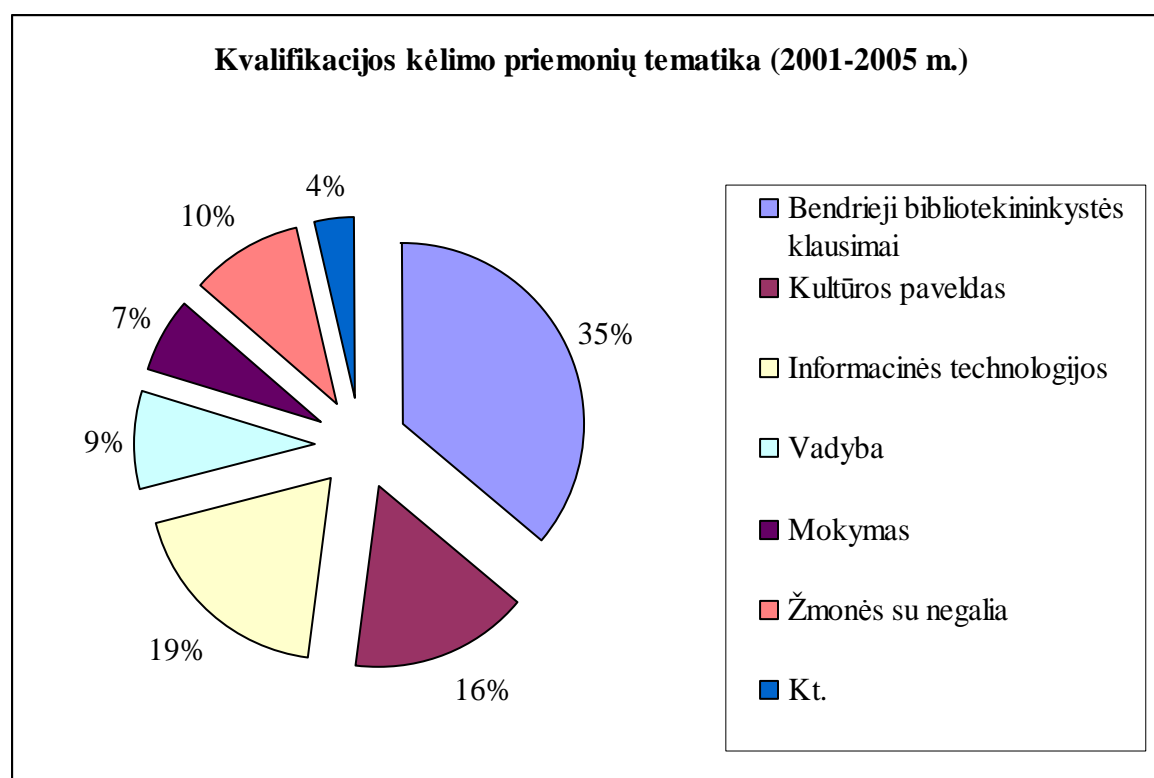
Kvalifikacijos priemonių analizė parodė, kad kiekvienais metais bibliotekos darbuotojai skaito pranešimus (88 kartus), dalyvauja seminaruose (71 kartų), konferencijose (39 kartų), kursuose (23 kartų), pristatymuose (19 kartų) bei paskaitose (10 kartų). Visos kitos priemonės paminėtos dažniausiai ne daugiau kaip 5 kartus per visus penkerius metus (žr. 4 grafiką).



4 grafikas. Kvalifikacijos kėlimo priemonės (2001-2005 m.)

Analizuojant kvalifikacijos kėlimo priemonių tematiką, paaiškėjo, kad 2001 metais populiariausios temos buvo kultūros paveldas (27 kartų) bei bendrieji bibliotekininkystės klausimai (15 kartų) (žr. 8 priedą). 2002 metais – bendrieji bibliotekininkystės klausimai (50 kartų) ir

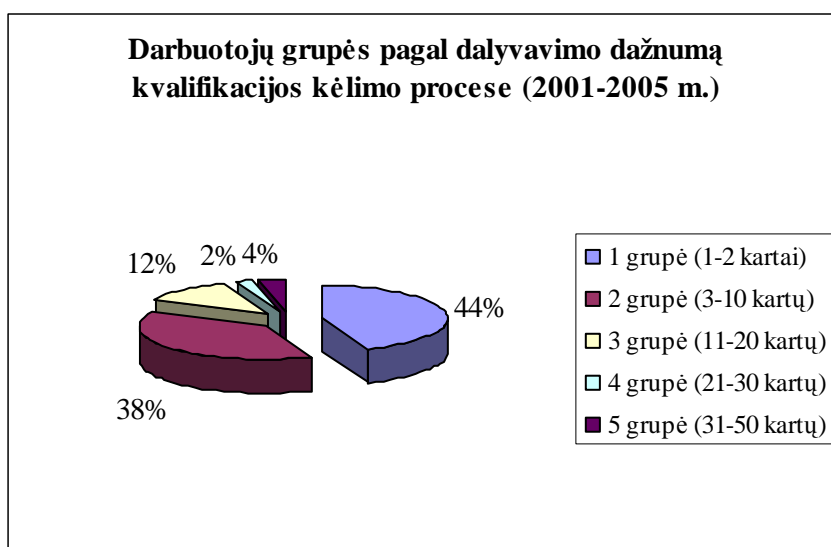
informacinės technologijos (17 kartų) (žr. 9 priedą). 2003 metais – bendrieji bibliotekininkystės klausimai (16 kartų) ir informacinės technologijos (10 kartų) (žr. 10 priedą). 2004 metais – vadyba (29 kartų) ir bendrieji bibliotekininkystės klausimai (27 kartų) (žr. 11 priedą). 2005 metais – bendrieji bibliotekininkystės klausimai (92 kartų) bei žmonės su negalia (54 kartų) (žr. 12 priedą). Apibendrinus pastebima, kad 2001-2005 m. populiariausios kvalifikacijos kėlimo priemonių temos buvo: bendrieji bibliotekininkystės klausimai (199 kartų), informacinės technologijos (104 kartų) bei kultūros paveldas (86 kartų). Pastebimas kvalifikacijos kėlimo tematikos augimas bei įvairovė kiekvienais metais (žr. 5 grafiką).



5 grafikas. Kvalifikacijos kėlimo priemonių tematika (2001-2005 m.)

Kaip jau buvo minėta, per 2001-2005 metus kvalifikaciją kėlė 107 darbuotojų (žr. 13 priedą). Paskaičiavus darbuotojų dalyvavimą kvalifikacijos kėlimo procese dažnumą, išryškėjo 5 darbuotojų grupės (žr. 6 grafiką):

- 1 grupė: darbuotojai, kurie dalyvavo kvalifikacijos kėlimo procese 1-2 kartus (47 darbuotojai).
- 2 grupė: darbuotojai, kurie dalyvavo kvalifikacijos kėlimo procese 3-10 kartų (41 darbuotojas).
- 3 grupė: darbuotojai, kurie dalyvavo kvalifikacijos kėlimo procese 11-20 kartų (13 darbuotojų).
- 4 grupė: darbuotojai, kurie dalyvavo kvalifikacijos kėlimo procese 21-30 kartų (2 darbuotojai).
- 5 grupė: darbuotojai, kurie dalyvavo kvalifikacijos kėlimo procese 31-50 kartų (4 darbuotojai).



6 grafikas. Darbuotojų grupės pagal dalyvavimo dažnumą kvalifikacijos kėlimo procese (2001-2005 m.)

Dokumento turinio analizės išvados:

- Pastebimas bibliotekos darbuotojų, keliančių kvalifikaciją, skaičiaus didėjimas. Iš viso, per 2001-2005 metus, kvalifikaciją nors 1 kartą per metus kėlė daugiau nei pusė (56%) visos bibliotekos personalo.
- Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas vykdomas neplaningai ir nekryptingai. Pastebimas ryškus tam tikrų darbuotojų dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo procese. Tik keturi darbuotojai per 2001-2005 metus kėlė savo kvalifikaciją daugiau nei 40 kartų, kai net 47 darbuotojai – tik po 1-2 kartus.
- Vilniaus universiteto biblioteka turėtų daugiau dėmesio skirti kvalifikacijos kėlimo priemonėms, kadangi dažniausiai kvalifikacija yra keliami seminaruose, konferencijose, kursuose, pristatymuose, paskaitose bei skaitant pranešimus.
- Išryškėjo kvalifikacijos kėlimo tematikos siaurumas, iš kurių populiariausios priemonių temos yra susijusios su bendraisiais bibliotekininkystės klausimais.

## 3.2 Kompetencijos auditas

### 3.2.1 Anketinis *Mokslinės bibliotekos darbuotojų kompetencijos tyrimas*

Anketinio *Mokslinės bibliotekos darbuotojų kompetencijos* tyrimo idėja kilo iš Orhus savivaldybės bibliotekų<sup>99</sup>, bendradarbiaujant su šešiomis viešosiomis Funen salos bibliotekomis, 2001 m. atlikto kompetencijos plėtros projekto. Iš 160 respondentų buvo paimtas interviu, kurio buvo siekiama iširti esamus ir ateities bibliotekos darbuotojų kompetencijos poreikius. Apdorojus interviu duomenis, išaiškėjo trijų kompetencijų, kurios turi būti ugdomos, blokai:

- Informacinės technologijos.
- Aptarnavimas ir komunikacija.
- Vadyba ir projektų vadyba.

Kaip rezultatas buvo sudaryti dviejų metų kompetencijos planai kiekvienam darbuotojui bei pačiais bibliotekos darbuotojais suformuoti trys kompetencijos ugdymo kursai. Šiandien kiekvieno bibliotekos, kuris dalyvavo projekte, skyriaus vedėjas tiksliai žino, kokios kompetencijos yra jo skyriuje bei kokių kompetencijų trūksta.<sup>100</sup>

2006 m. spalio 16 d. – lapkričio 20 d. Vilniaus universiteto bibliotekoje buvo atliekamas anketinis *Mokslinės bibliotekos darbuotojų kompetencijos tyrimas*, kurio pagrindinis tikslas - 1) išsiaiškinti Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojų turimas žinias ir gebėjimus bei siekiamybę juos turėti ateityje; 2) praktiškai pritaikyti tyrimo rezultatus Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros modelio kūrimo procese. Tyrimu taip pat siekiama išsiaiškinti:

- Ar bibliotekos darbuotojai bei vadovai vienodai suvokia bendrą bibliotekos viziją.
- Koks yra Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos rinkinys.
- Kokie yra bibliotekos kompetentingumo lygmenys.

***Tyrimo metodologija.*** Tyrimas atliktas naudojantis anketinės apklausos metodu. Anketa sudarė 3 gebėjimų blokai (žr. 60 priedą, 61 priedą, 62 priedą, 63 priedą), kurie buvo išskirti atsižvelgiant į EUROGUIDE LIS ir SLA reikalavimus bibliotekininkystės ir informacijos specialistams:

- Profesiniai gebėjimai.
- Komunikaciniai gebėjimai.
- Vadybiniai gebėjimai.

<sup>99</sup> Aarhus Public Libraries [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 3 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.aakb.dk> >.

<sup>100</sup> PORS., Niels Ole; JOHANNSEN, Carl Gustav. *Library directors under cross-pressure between new public management and value-based* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 15 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0150240105.pdf> >.



Anketoje respondentų buvo prašyta nurodyti savo išsilavinimą, darbo stažą Vilniaus universiteto bibliotekoje, skyriaus/centro, kuriame dirba, pavadinimą, amžių bei lytį.

Anketos vertinimo skalė sudaryta pagal EUROGUIDE LIS keturis kompetentingumo lygmenis:

- 0 – visiškai „žalia (-ias)“ – kompetencijų nebuvimas.
- 1 – pradedančioji (-tysis) – bazinis kompetencijų lygis.
- 2 – pažengusi (-ęs) – žinios apie praktinę veiklą ir taikytinus metodus.
- 3 – specialistė (-as) – efektyvus įrankių naudojimas.
- 4 – ekspertė (-as) – efektyvus metodologijos panaudojimas.

Visi respondentai turėjo įvertinti savo turimas žinias bei gebėjimus, o aukščiau pagal valdymo lygį respondentas turėjo įvertinti poreikį.

Spalio 16-23 dienomis buvo atliktas **pilotinis tyrimas**, kuriame dalyvavo 15 vieno skyriaus darbuotojai. Pilotinis tyrimas leido pakoreguoti anketos struktūrą bei turinį.

### ***Respondentai.***

Pagal vadovavimo lygį, respondentai yra suskirstyti į:

- Aukščiausios grandies vadovus.
- Vidurinės grandies vadovus.
- Bibliotekos darbuotojus.

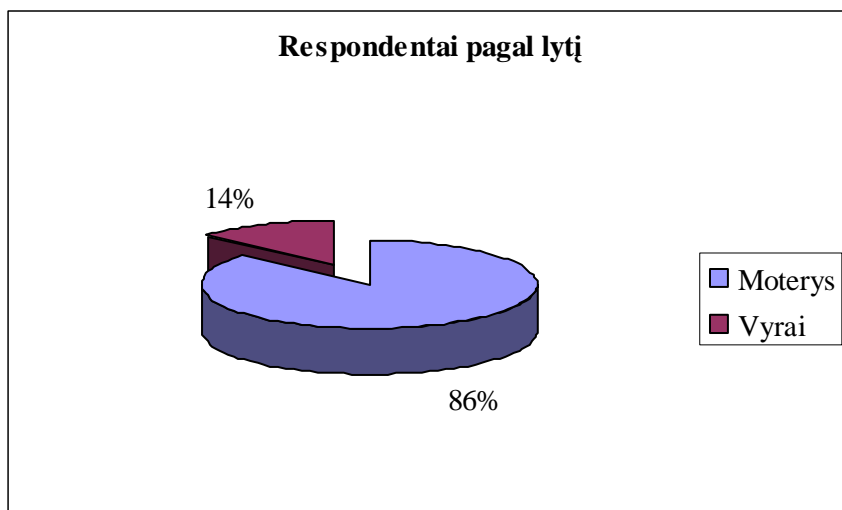
Šiuo metu bibliotekoje yra 173 etatų arba 167 darbuotojų. Tyrimui nuspręsta apklausti visų grandžių bibliotekos darbuotojus. Spalio 27 d., per bendrą visų darbuotojų susirinkimą, buvo pristatytas tyrimas bei išplatintos anketos. Tyrimo rezultatai analizuojami ir apibendrinami remiantis 81 iš 84 gautų anketų duomenimis – tai sudaro 48,5% visų bibliotekos darbuotojų skaičiaus. Trijų respondentų anketas, dėl duomenų trūkumo, teko atmesti.

Pagal vadovavimo lygį, 81 respondentų sudaro:

- 1 (1,2% visų respondentų) aukščiausios grandies vadovas.
- 10 (12,4% visų respondentų) vidurinės grandies vadovai.
- 70 (86,4% visų respondentų) bibliotekos darbuotojai.

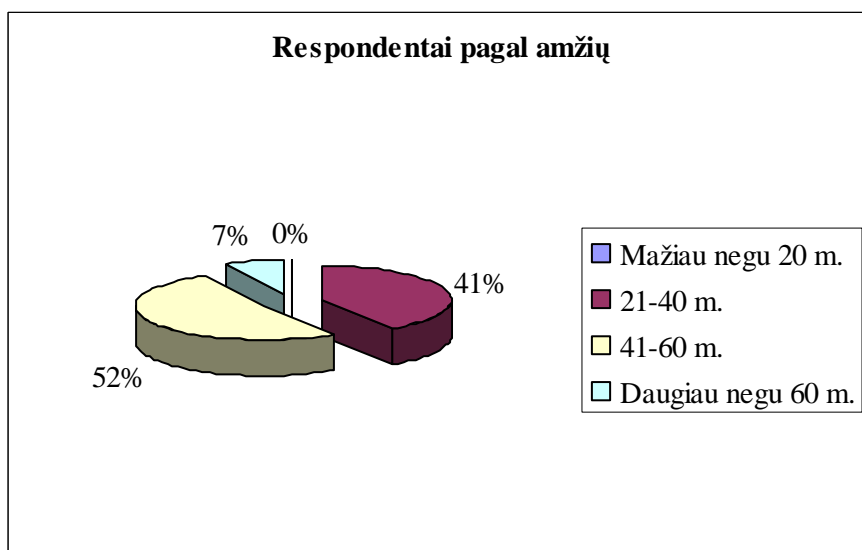
Respondentai pagal: (PAV.)

- Lytį: 70 moterų ir 11 vyrų (žr. 7 grafiką).



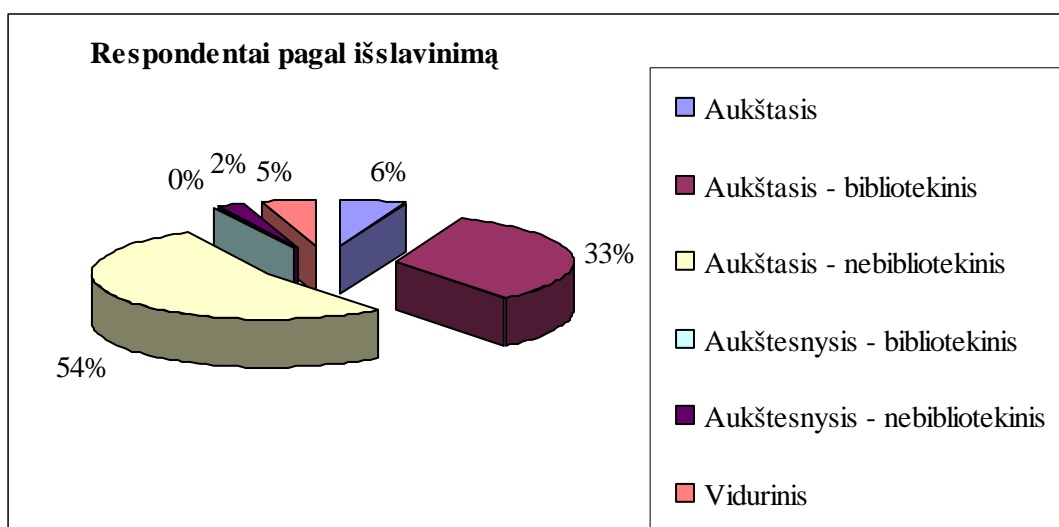
7 grafikas. Respondentai pagal lytį

- Amžių: 41-60 metų (42 respondentai), 21-40 metų (33 respondentai), daugiau nei 60 metų (6 respondentai), mažiau negu 20 metų (0 respondentų) (žr. 8 grafiką).



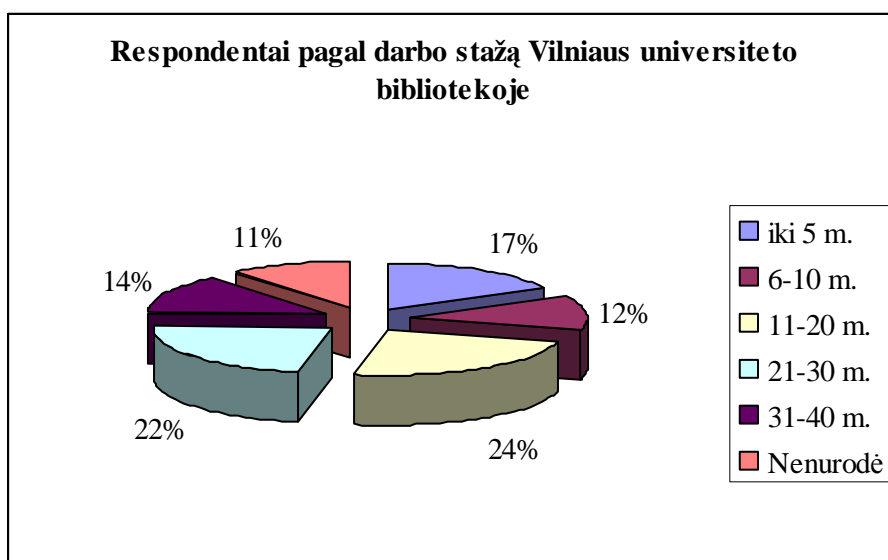
8 grafikas. Respondentai pagal amžių

- Išsilavinimą: aukštasis-nebibliotekinis (43 respondentai), aukštasis-bibliotekinis (27 respondentai), aukštasis (5 respondentai), vidurinis (4 respondentai), aukštesnysis-nebibliotekinis (2 respondentai), aukštesnysis - bibliotekinis (0 respondentų) (žr. 9 grafiką).



9 grafikas. Respondentai pagal išsilavinimą

- Darbo stažą Vilniaus universiteto bibliotekoje: iki 5 metų (14 respondentų), 6-10 metų (10 respondentų), 11-20 metų (19 respondentų), 21-30 metų (18 respondentų), 31-40 metų (11 respondentų), nenurodė stažo (9 respondentai) (žr. 10 grafiką).



10 grafikas. Respondentai pagal darbo stažą Vilniaus universiteto bibliotekoje

### **Profesiniai bibliotekos darbuotojų gebėjimai.**

Išanalizavus darbuotojų profesinius gebėjimus (žr. 11 grafiką, 14 priedą), paaiškėjo, kad darbuotojai aukščiausiais balais įvertino tokias savo **turimas** žinias bei gebėjimus, kaip:

- informacijos paieška spausdintuose leidiniuose (2,8), internete (2,4), duomenų bazėse (1,7),
- informacijos atranka ir vertinimas (2,4),
- poreikių nustatymas (2),
- gebėjimas mokyti kitus naudotis informacija (2),

- kompiuterinis raštingumas: ALEPH (1,9),
- darbas su senais ir retais dokumentais (1,5).

Žemiausiais balais buvo įvertinti:

- kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas (0,3), MS Power Point (0,6), MS Excel (0,8),
- teisės aktų žinojimas: Informacijos teisė (0,6), Autorių teisė (0,8) bei Civiliniai ir darbo kodeksai (0,8).

Visi kiti gebėjimai gavo po 1 balą.

Siekiant nustatyti darbuotojų **siekiamybę** turėti tam tikrus profesinius gebėjimus, paaiškėjo, kad nei vienas iš respondentų nepažymėjo, kad jis norėtų tapti ekspertu profesinėje srityje. Informacijos paieška spausdintuose leidiniuose (3,4) bei internete (3,3), informacijos atranka ir vertinimas (3), kompiuterinis raštingumas: MS Word (3) bei ALEPH (2,8), gebėjimas mokyti kitus naudotis informacija (2,8), informacijos paieška duomenų bazėse (2,7) bei poreikių nustatymas (2,6) yra prioritetingi tarp žemiausios grandies darbuotojų. Tuo tarpu kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas (1,2) bei MS Power Point (1,7), darbas su garso (1,7), skaitmeniniais (1,7), rankraščiniais (1,8) bei vaizdo (1,8) dokumentais, teisės aktų žinojimas: Informacijos (1,7) bei Autorių (1,8) teisės, pačių darbuotojų nuomone, nėra labai svarbūs jų profesijai. Likusieji profesiniai gebėjimai buvo įvertinti 2-2,1 balais.

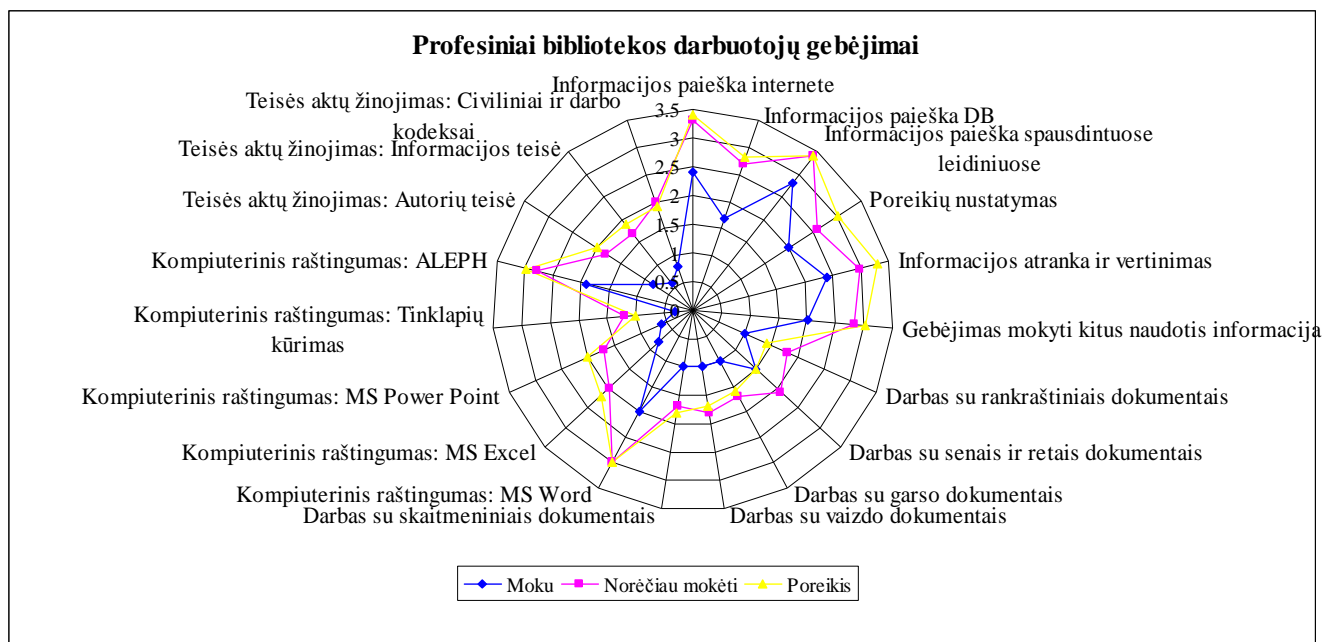
Vidurinės grandies vadovai, vertinant profesinių gebėjimų, kurių darbuotojui reikia tiesioginiam darbui skyriuje ir/ar visos bibliotekos strateginių tikslų įgyvendinimui, **poreiki**, aukščiausiais balais įvertino:

- informacijos paiešką internete (3,4) bei spausdintuose leidiniuose (3,4),
- informacijos atranką ir vertinimą (3,3),
- poreikių nustatymą (3),
- gebėjimą mokyti kitus naudotis informacija (3),
- kompiuterinį raštingumą: MS Word (3) ir ALEPH (3).

Bibliotekos skyrių/centrų vedėjų nuomone, mažiausiai darbuotojams reikalingi tokie profesiniai gebėjimai:

- kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas (1),
- darbas su rankraščiniais (1,4), senais ir retais (1,5), garso (1,6), vaizdo (1,7) bei skaitmeniniais (1,8) dokumentais,
- teisės aktų žinojimas: Informacijos teisė (1,9) bei Civiliniai ir darbo kodeksai (1,9).

Visi kiti gebėjimai buvo įvertinti nuo 2 iki 2,8 balų.



11 grafikas. Profesiniai bibliotekos darbuotojų gebėjimai

Siekiant nustatyti darbuotojų **skirtumą tarp turimų profesinių gebėjimų ir poreikio juos turėti** (žr. 15 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant kompiuterinį raštingumą: MS Excel (1,4), MS Power Point (1,4) bei ALEPH (1,1), teisės aktų žinojimą: Informacijos (1,3) ir Autorių (1,2) teises, Civilinius ir darbo kodeksus (1,1), informacijos paiešką duomenų bazėse (1,1). Mažiausias skirtumas - darbą su rankraščiais (0,4), garso (0,6), vaizdo (0,7) bei skaitmeniniais (0,8) dokumentais, informacijos paiešką spausdintuose leidiniuose (0,6), kompiuterinį raštingumą: tinklapių kūrimą (0,7). Darbo su senais ir retais dokumentais gebėjimo poreikis bei turimos žinios suprantamas vienodai reikšmingas. Visų kitų gebėjimų skirtumas buvo įvertintas 0,8-1 balais (žr. 16 priedą).

Siekiant nustatyti darbuotojų **skirtumą tarp siekiamybės ir poreikio turėti profesinius gebėjimus** (žr. 17 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant darbą su rankraščiais (-0,4) bei senais ir retais (-0,6) dokumentais, poreikių nustatymą (0,4), informacijos atranką ir vertinimą (0,3), kompiuterinį raštingumą: MS Power Point (0,3). Mažiausias skirtumas – informacijos paiešką internete (0,1) bei duomenų bazėse (0,1), darbą su garso (-0,1), vaizdo (-0,1) bei skaitmeniniais (0,1) dokumentais, teisės aktų žinojimą: Civilinius ir darbo kodeksus (0,1). Informacijos paieškos spausdintuose leidiniuose bei kompiuterinio raštingumo: MS Word gebėjimų poreikio bei siekiamybės suprantamas vienodai reikšmingas. Visų kitų gebėjimų skirtumas buvo įvertintas nuo -0,2 iki 0,4 balų (žr. 18 priedą).

Siekiant nustatyti darbuotojų **skirtumą tarp turimų profesinių gebėjimų ir siekiamybės juos turėti** (žr. 19 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant teisės aktų žinojimą: Civilinius ir darbo kodeksus (1,2) bei Informacijos teisę (1,1), kompiuterinį raštingumą: MS Power Point (1,1). Mažiausias skirtumas – kompiuterinį raštingumą: MS Excel (0,2), darbą su senais ir retais

dokumentais (0,6), informacijos paiešką spausdintuose leidiniuose (0,6), poreikių nustatymą (0,6), informacijos atranką ir vertinimą (0,6). Nei vieno iš turimų gebėjimų ir siekiamybės juos turėti vertinimas nebuvo suvoktas vienodai reikšmingas ar nereikšmingas. Visų kitų gebėjimų skirtumas buvo įvertintas 0,7-1 balais (žr. 20 priedą).

### **Komunikaciniai bibliotekos darbuotojų gebėjimai.**

Išanalizavus darbuotojų komunikacinius gebėjimus (žr. 12 grafiką), paaiškėjo, kad darbuotojai aukščiausiais balais įvertino tokias savo **turimas** žinias bei gebėjimus:

- bendravimas telefonu ir el. paštu (2,6),
- bendravimas su kolegomis (2,5),
- bendravimas su bibliotekos vartotojais (2,4),
- bendravimas su vadovais (2,2),
- užsienio kalbos (2,2).

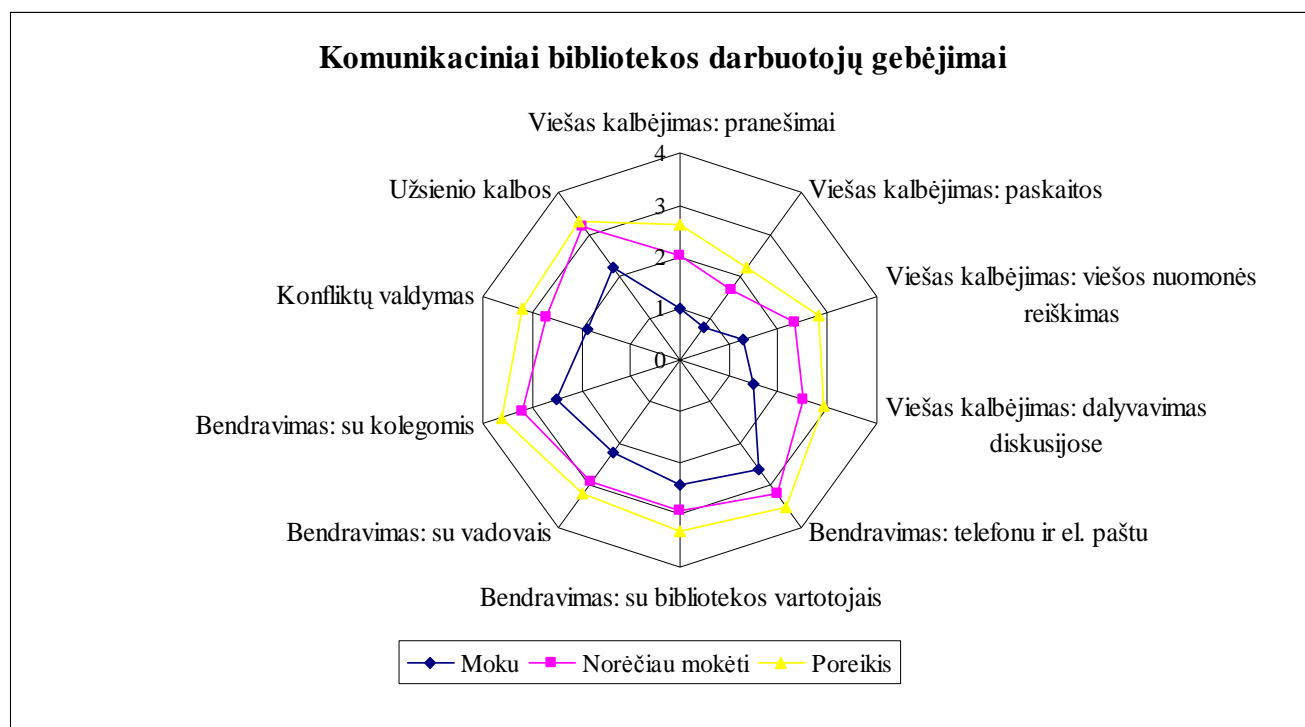
Žemiausiu balu buvo įvertintas gebėjimas vesti paskaitas (0,8). Visi kiti gebėjimai buvo įvertinti 1-1,9 balais.

Vertinant **siekiamybę** turėti tam tikrus komunikacinius gebėjimus, paaiškėjo, kad nei vienas iš respondentų nepažymėjo, kaip ir vertinant profesinius gebėjimus, kad jis norėtų tapti ekspertu. Užsienio kalbos (3,2), bendravimas su kolegomis (3,2), bibliotekos vartotojais (2,9) bei vadovais (2,9) yra prioritetiniai tarp žemiausios grandies darbuotojų. Paskaitų vedimas (1,7) gavo mažiausiai balų. Likusieji komunikaciniai gebėjimai buvo įvertinti 2,3-2,7 balais.

Vertinant **poreikį**, vidurinės grandies vadovai aukščiausius balus skyrė tokiems gebėjimams:

- bendravimas su kolegomis (3,6),
- bendravimas telefonu ir el. paštu (3,5),
- bendravimas su bibliotekos vartotojais (3,3),
- užsienio kalbos (3,3).

Žemiausiu balu buvo įvertintas paskaitų vedimas (2,2). Visi kiti gebėjimai gavo 2,6-3,2 balų.



12 grafikas. Komunikaciniai bibliotekos darbuotojų gebėjimai

Siekiant nustatyti darbuotojų **skirtumą tarp turimų komunikacinių gebėjimų ir poreikio juos turėti** (žr. 21 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant pranešimus (1,6), viešos nuomonės reiškinį (1,5), paskaitas (1,4) ir dalyvavimą diskusijose (1,4). Mažiausias skirtumas – bendravimą telefonu ir el. paštu (0,9) bei su bibliotekos vartotojais (0,9). Visų kitų gebėjimų skirtumas buvo įvertintas 1-1,3 balais (žr. 16 priedą).

Siekiant nustatyti darbuotojų **skirtumą tarp siekiamybės ir poreikio turėti komunikacinius gebėjimus** (žr. 22 priedą), mažiausias skirtumas pastebimas vertinant užsienio kalbas (0,1); didžiausias – pranešimus (0,6). Visi kiti gebėjimai buvo įvertinti 0,3-0,5 balais (žr. 18 priedą).

Siekiant nustatyti darbuotojų **skirtumą tarp turimų gebėjimų ir siekiamybės juos turėti** (žr. 23 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant pranešimus (1), viešos nuomonės reiškinį (1), dalyvavimą diskusijose (1). Mažiausias skirtumas – bendravimą su bibliotekos vartotojais (0,5). Visų kitų gebėjimų skirtumas buvo įvertintas 0,6-0,9 balais (žr. 20 priedą).

### **Vadybiniai bibliotekos darbuotojų gebėjimai.**

Išanalizavus darbuotojų vadybinius gebėjimus (žr. 13 grafiką), paaiškėjo, kad darbuotojai aukščiausiais balais įvertino tokias savo **turimas** žinias bei gebėjimus:

- komandinis (grupinis) darbas (1,5),
- ataskaitų, apžvalgų rašymas (1,4),
- planavimas (strateginis, operatyvinis) (1,1),
- veiklos vertinimas ir kontrolė (1,1).

Žemiausiais balais buvo įvertinti:

- verslumas (0,4),
- projektų rengimas (0,5),
- finansinė apskaita (0,6),
- bibliotekos pristatymas visuomenei (0,7),
- formalių raštų rengimas (0,8).

Siekiant nustatyti darbuotojų **siekiamybę** turėti tam tikrus vadybinius gebėjimus, paaiškėjo, kad nei vienas iš respondentų, kaip ir vertinant profesinius bei komunikacinius gebėjimus, nesiekia tapti ekspertu. Ataskaitų, apžvalgų rašymas (2,2), komandinis (grupinis) darbas (2,2), planavimas (strateginis, operatyvinis) (1,8) bei veiklos vertinimas ir kontrolė (1,8) prioritetiniai tarp bibliotekos darbuotojų. Verslumas (1,2) laikoms mažiausiai svarbiu tarp vadybinių gebėjimų. Likusieji vadybiniai gebėjimai buvo įvertinti 1,4-1,6 balais.

Vidurinės grandies vadovai, vertinant vadybinių gebėjimų poreikį, aukščiausiais balais įvertino:

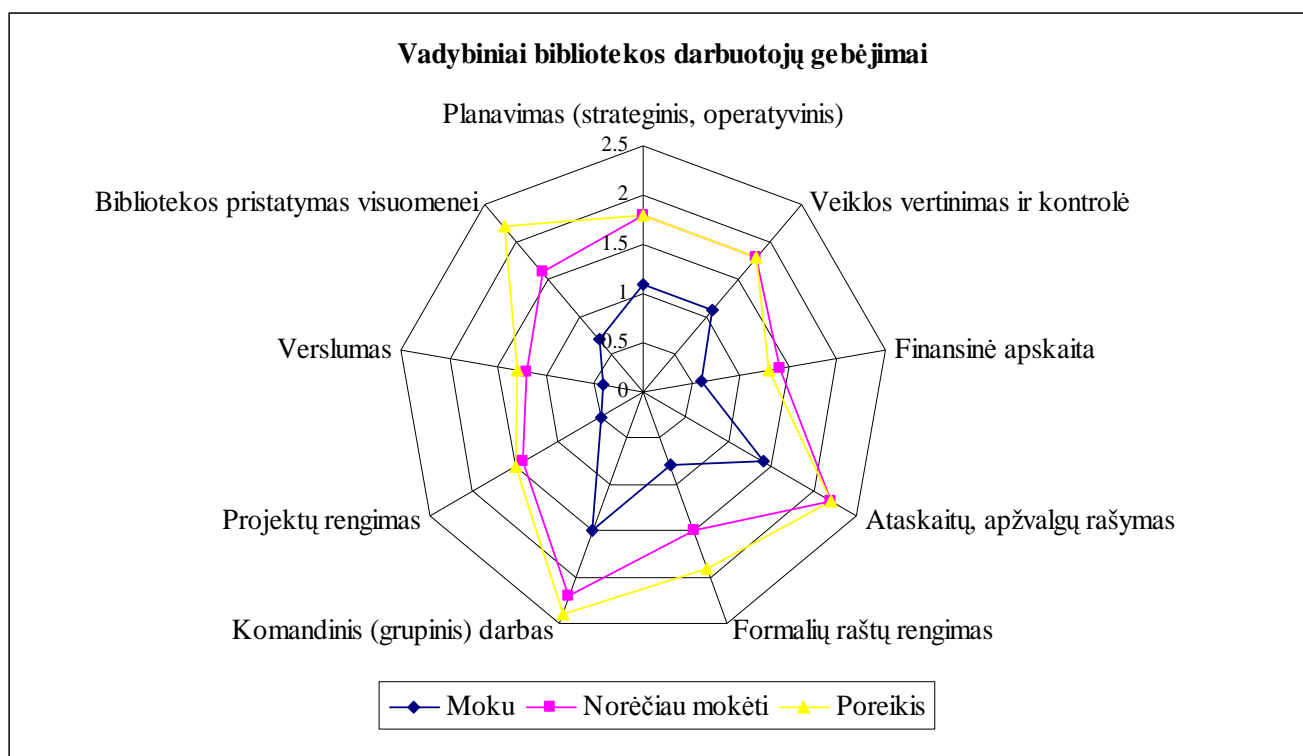
- komandinį (grupinį) darbą (2,4),
- ataskaitų, apžvalgų rašymą (2,2),
- bibliotekos pristatymą visuomenei (2,2).

Vedėjų nuomone, verslumas (1,3) ir finansinė apskaita (1,3) – yra mažiausiai svarbūs darbuotojams. Visi kiti gebėjimai buvo įvertinti 1,5-1,9 balais.

Siekiant nustatyti darbuotojų **skirtumą tarp turimų vadybinių gebėjimų ir poreikio juos turėti** (žr. 24 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant bibliotekos pristatymą visuomenei (1,5) ir formalių raštų rengimą (1,1). Mažiausias skirtumas – planavimą (strateginį, operatyvinį), veiklos vertinimą ir kontrolę (0,7), finansinę apskaitą (0,7). Kitų gebėjimų skirtumas buvo įvertintas 0,8-1 balais (žr.16 priedą).

Siekiant nustatyti darbuotojų **skirtumą tarp siekiamybės ir poreikio turėti vadybinius gebėjimus** (žr. 25 priedas), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant bibliotekos pristatymą visuomenei (0,6) bei formalių raštų rengimą (0,4). Planavimas (strateginis, operatyvinis), veiklos vertinimas ir kontrolė, ataskaitų, apžvalgų rašymas suprantamas vienodai reikšmingas. Kitų gebėjimų skirtumas buvo įvertintas nuo -0,1 iki 0,2 balų (žr. 18 priedą).





13 grafikas. Vadybiniai bibliotekos darbuotojų gebėjimai

Siekiant nustatyti darbuotojų **skirtumą tarp turimų vadybinių gebėjimų ir siekiamybės juos turėti** (žr. 26 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant bibliotekos pristatymą visuomenei (0,9). Visų kitų gebėjimų skirtumas buvo įvertintas 0,7-0,8 balais (žr. 20 priedą).

### **Profesiniai vidurinės grandies vadovų gebėjimai.**

Išanalizavus vidurinės grandies vadovų profesinius gebėjimus (žr. 14 grafiką, 27 priedą), paaiškėjo, kad vadovai aukščiausiais balais įvertino tokias savo **turimas** žinias bei gebėjimus, kaip:

- informacijos paieška spausdintuose leidiniuose (3,3) bei internete (2,2),
- informacijos atranka ir vertinimas (2,5),
- poreikių nustatymas (2,4),
- kompiuterinis raštingumas: MS Word (2,3).

Žemiausiais balais buvo įvertinti:

- kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas (0,1),
- darbas su rankraščiais (0,5), skaitmeniniais (0,8), garso (0,9) bei vaizdo (1) dokumentais.

Kiti gebėjimai buvo įvertinti 1,1-1,8 balais.

Siekiant nustatyti vadovų **siekiamybę** turėti tam tikrus profesinius gebėjimus, paaiškėjo, kad, kaip ir žemiausios grandies darbuotojai, nei vienas iš jų nesiekia tapti ekspertu profesinėje srityje. Informacijos paieška spausdintuose leidiniuose (3,7), internete (3,4) bei duomenų bazėse (3,1), informacijos atranka ir vertinimas (3,4), kompiuterinis raštingumas: MS Word (3,3) ir poreikių

nustatymas (3,1) yra prioritetai tarp vidutinės grandies darbuotojų. Darbas su rankraščiais (1), garso (1,9) dokumentais, kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas (1,1), pačių darbuotojų nuomone, nėra labai svarbūs jų profesijai. Likusieji profesiniai gebėjimai buvo įvertinti 2,1-2,9 balais.

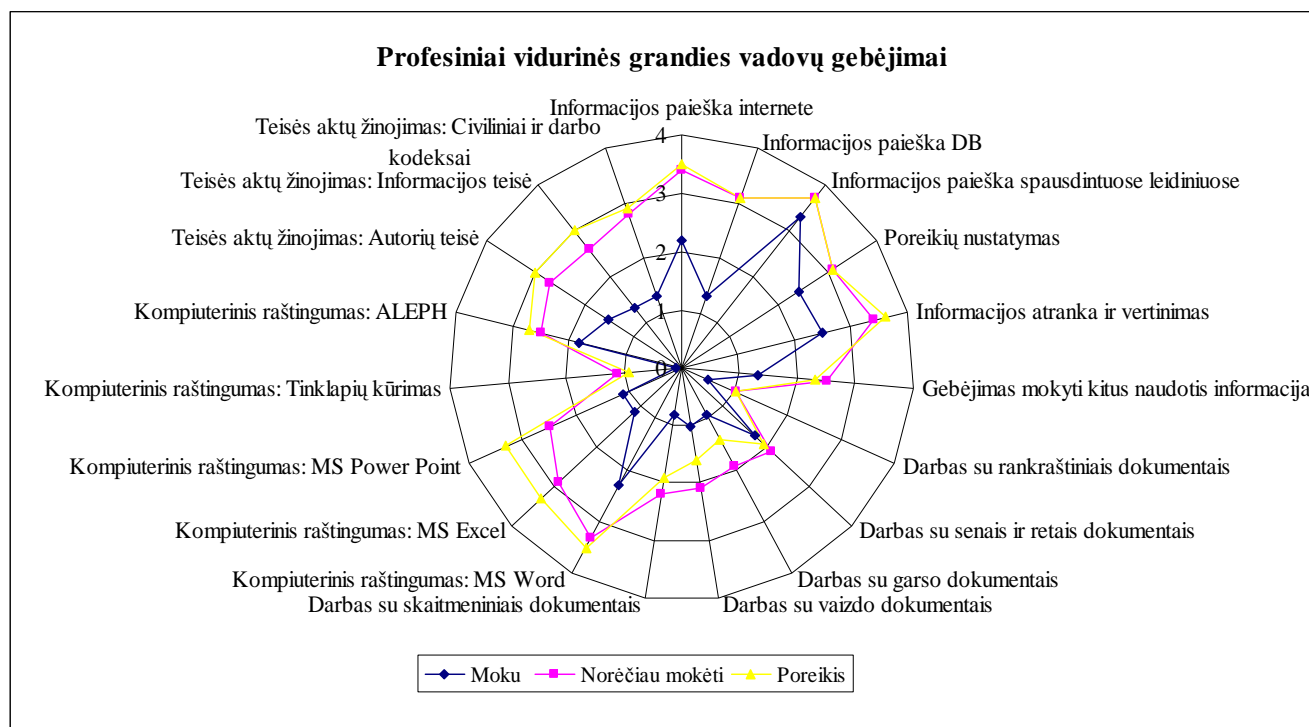
Aukščiausios grandies vadovai, vertinant vidurinės grandies vadovų profesinių gebėjimų poreikį, aukščiausiais balais įvertino:

- informacijos paiešką spausdintuose leidiniuose (3,7) bei internete (3,5),
- informacijos atranką ir vertinimą (3,6),
- kompiuterinį raštingumą: MS Word (3,5), MS Excel (3,3), MS Power Point (3,3).

Direktorių nuomone, mažiausiai vidurinės grandies vadovams reikalingi tokie profesiniai gebėjimai:

- kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas (0,9),
- darbas su rankraščiais (1), garso (1,4), vaizdo (1,6), senais ir retais (1,9) bei skaitmeniniais (1,9) dokumentais.

Visi kiti gebėjimai buvo įvertinti balais nuo 2,3 iki 3,1.



14 grafikas. Profesiniai vidurinės grandies vadovų gebėjimai

Siekiant nustatyti vidurinės grandies vadovų **skirtumą tarp turimų profesinių gebėjimų ir poreikio juos turėti** (žr. 28 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant kompiuterinį raštingumą: MS Power Point (2,2), MS Excel (2,1), teisės aktų žinojimą: Informacijos teisę (2), Civilinius ir darbo kodeksus (1,6) bei Autorių teisę (1,5), informacijos paiešką duomenų bazėse (1,8) ir internete (1,3). Mažiausias skirtumas – darbą su senais ir retais (0,2), rankraščiais (0,5), garso (0,5),

vaizdo (0,6) dokumentais, informacijos paiešką spausdintuose leidiniuose (0,4). Kitų gebėjimų skirtumas buvo įvertintas 0,7-2 balais (žr. 29 priedą)

Siekiant nustatyti vidurinės grandies vadovų **skirtumą tarp siekiamybės ir poreikio turėti profesinius gebėjimus** (žr. 30 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant darbą su garso (-0,5), vaizdo (-0,5) dokumentais, kompiuterinį raštingumą: MS Power Point (0,8). Mažiausias skirtumas - informacijos paiešką internete (0,1), teisės aktų žinojimą: Civilinius ir darbo kodeksus (0,1). Informacijos paieškos duomenų bazėse bei spausdintuose leidiniuose, poreikių nustatymo, darbo su rankraščiais dokumentais gebėjimų poreikis bei siekiamybė suprantamas vienodai reikšmingas. Kitų gebėjimų skirtumas buvo įvertintas nuo -0,2 iki 0,4 balų (žr. 31 priedą)

Siekiant nustatyti vidurinės grandies vadovų **skirtumą tarp turimų profesinių gebėjimų ir siekiamybės juos turėti** (žr. 32 priedą), didžiausias skirtumas pastebėtas vertinant informacijos paiešką duomenų bazėse (1,8), kompiuterinį raštingumą: MS Excel (1,8), MS Power Point (1,4), teisės aktų žinojimą: Civilinius ir darbo kodeksus (1,5), darbą su skaitmeniniais dokumentais (1,4). Mažiausias skirtumas – informacijos paiešką spausdintuose leidiniuose (0,4), darbą su senais ir retais (0,4), rankraščiais (0,5) dokumentais. Likusieji gebėjimai buvo įvertinti 0,7-1,3 balais (žr. 33 priedą).

#### **Komunikaciniai vidurinės grandies vadovų gebėjimai.**

Išanalizavus vidurinės grandies vadovų komunikacinius gebėjimus (žr. 15 grafiką), paaiškėjo, kad vadovai aukščiausiais balais įvertino tokias savo **turimas** žinias bei gebėjimus, kaip:

- bendravimas su bibliotekos vartotojais (3,1),
- bendravimas su kolegomis (2,9),
- bendravimas telefonu ir el. paštu (2,8),
- dalyvavimas diskusijose (2,6).

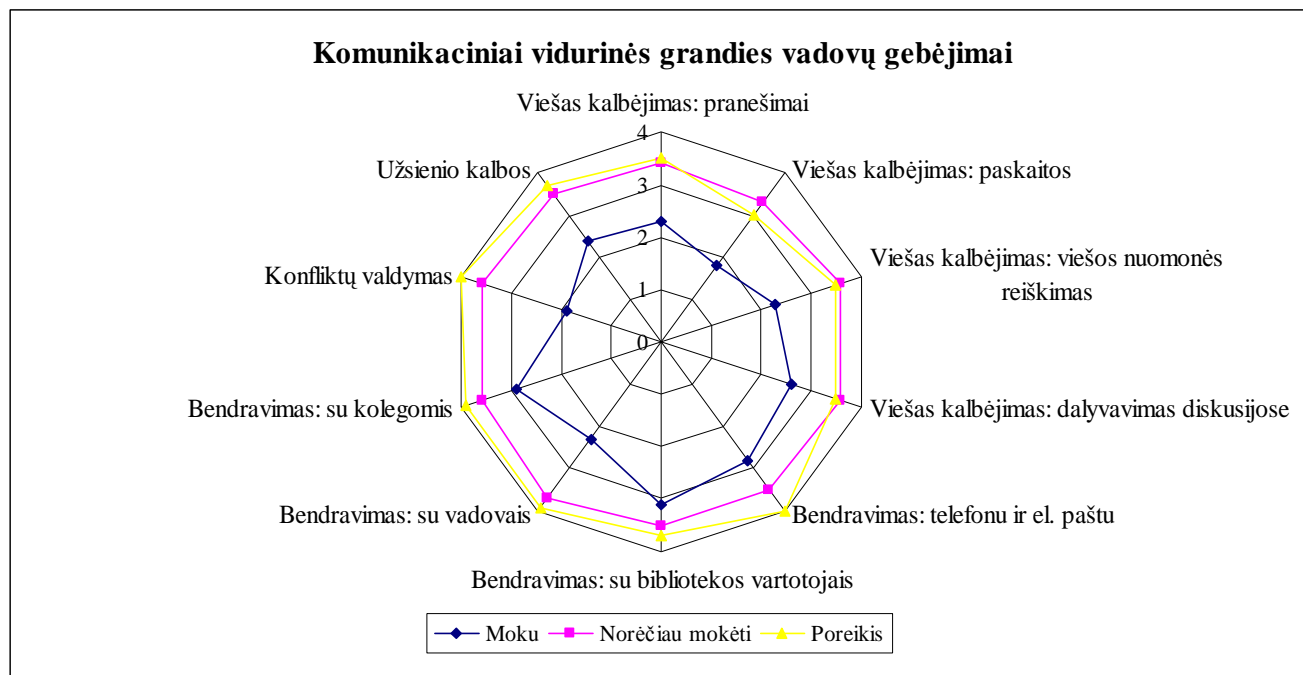
Žemiausiais balais buvo įvertintas paskaitų vedimas (1,8) ir konfliktų valdymas (1,9). Visi kiti gebėjimai gavo nuo 2,3 iki 2,4 balų.

Siekiant nustatyti vadovų **siekiamybę** turėti tam tikrus komunikacinius gebėjimus, išryškėjo gan aukštas gebėjimų lygis: nuo 3,3 iki 3,7 balų. Aukščiausiai buvo įvertintas bendravimas su vadovais (3,7), žemiausiai – pranešimai (3,4).

Aukščiausios grandies vadovai, vertinant komunikacinių gebėjimų poreikį, kaip labiausiai reikalingus gebėjimus išskyrė:

- bendravimą telefonu ir el. paštu (4),
- konfliktų valdymą (4),
- bendravimą su vadovais (3,9),
- bendravimą su kolegomis (3,9).

Truputi mažiau reikšmingi, direktorių nuomone, yra paskaitų vedimas (3), pranešimai (3,5), viešos nuomonės reiškimas (3,5) ir dalyvavimas diskusijose (3,5). Visi kiti gebėjimai buvo įvertinti 3,7-3,9 balais.



15 grafikas. Komunikaciniai vidurinės grandies vadovų gebėjimai

Siekiant nustatyti vidurinės grandies vadovų **skirtumą tarp turimų komunikacinių gebėjimų ir poreikio juos turėti** (žr. 34 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant užsienio kalbas (2,3), konfliktų valdymą (2,1) bei bendravimą su vadovais (1,6). Mažiausias skirtumas – bendravimą su bibliotekos vartotojas (0,6) bei dalyvavimą diskusijose (0,9). Visų kitų gebėjimų skirtumas buvo įvertintas 1-1,2 balais (žr. 29 priedą).

Siekiant nustatyti vidurinės grandies vadovų **skirtumą tarp siekiamybės ir poreikio turėti komunikacinius gebėjimus** (žr. 35 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant bendravimą telefonu ir el. paštu (0,5), konfliktų valdymą (0,4), bendravimą su kolegomis (0,3), paskaitų vedimą (-0,3). Mažiausias skirtumas – pranešimus (0,1), viešos nuomonės reiškimą (-0,1), dalyvavimą diskusijose (-0,1). Kiti gebėjimai gavo po 0,2 balų (žr. 31 priedą).

Siekiant nustatyti vidurinės grandies vadovų **skirtumą tarp turimų komunikacinių gebėjimų ir siekiamybės juos turėti** (žr. 36 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant konfliktų valdymą (1,7), paskaitų vedimą (1,5), bendravimą su vadovais (1,4) ir viešos nuomonės reiškimą (1,3). Mažiausias skirtumas – bendravimą su bibliotekos vartotojais (0,4), kolegomis (0,7), telefonu ir el. paštu (0,7). Kitų gebėjimų skirtumas buvo įvertintas nuo 1 iki 1,1 balų (žr. 33 priedą)

### Vadybiniai vidurinės grandies vadovų gebėjimai.

Išanalizavus vidurinės grandies vadovų vadybinius gebėjimus (žr. 16 grafikas), paaiškėjo, kad vadovai aukščiausiais balais įvertino tokias savo **turimas** žinias bei gebėjimus:

- ataskaitų, apžvalgų rašymas (2,4),
- komandinis (grupinis) darbas (2,4),
- veiklos vertinimas ir kontrolė (2,1).

Žemiausiais balais buvo įvertinti:

- finansinė apskaita (1,3),
- verslumas (1,5),
- planavimas (strateginis, operatyvinis) (1,8),
- projektų rengimas (1,8).

Visi kiti gebėjimai buvo įvertinti 2,1-2,4 balais.

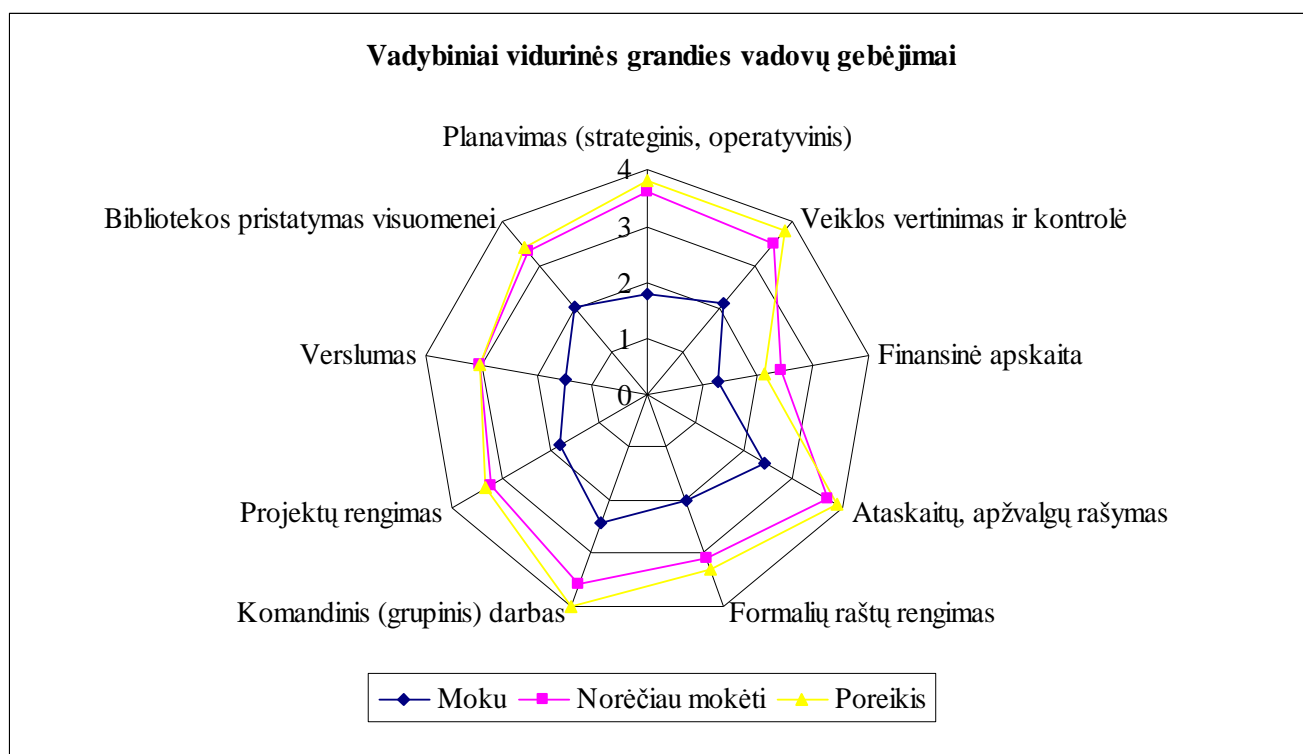
Siekiant nustatyti vadovų **siekiamybę** turėti tam tikrus vadybinius gebėjimus, paaiškėjo, kad ataskaitų, apžvalgų rašymas (3,7), planavimas (strateginis, operatyvinis) (3,6), komandinis (grupinis) darbas (3,6), veiklos vertinimas ir kontrolė (3,5) yra prioritetiniai tarp vidurinės grandies vadovų. Tuo tarpu finansinė apskaita (2,4) ir verslumas (3) yra mažiau reikšmingi. Likusieji vadybiniai gebėjimai buvo įvertinti 3,1-3,3 balais.

Aukščiausios grandies vadovai, vertinant vadybinių gebėjimų poreikį, aukščiausiais balais įvertino:

- komandinį (grupinį) darbą (4),
- ataskaitų, apžvalgų rašymą (3,9),
- planavimą (strateginis, operatyvinis) (3,8),
- veiklos vertinimą ir kontrolę (3,8).

Direktorių nuomone, mažiausiai vidurinės grandies vadovams reikalinga finansinė apskaita (2,1). Visi kiti gebėjimai gavo 3-3,3 balų.

Siekiant nustatyti vidurinės grandies vadovų **skirtumą tarp turimų vadybinių gebėjimų ir poreikio juos turėti** (žr. 37 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant planavimą (strateginį, operatyvinį) (2), veiklos vertinimą ir kontrolę (1,7), komandinį (grupinį) darbą (1,6). Mažiausiai balų buvo skirtą finansinei apskaitai (0,8). Visų kitų gebėjimų skirtumas buvo įvertintas 1,3-1,5 balais (žr. 29 priedą)



16 grafikas. Vadybiniai vidurinės grandies vadovų gebėjimai

Siekiant nustatyti vidurinės grandies vadovų **skirtumą tarp siekiamybės ir poreikio turėti vadybinius gebėjimus** (žr. 38 priedas), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant komandinį (grupinį) darbą (0,4), veiklos vertinimą ir kontrolę (0,3) bei finansinę apskaitą (-0,3). Mažiausias skirtumas – projektų rengimą (0,1), bibliotekos pristatymą visuomenei (0,1). Verslumo siekiamybė ir poreikis suprantamas vienodai reikšmingas. Visų kitų gebėjimų skirtumas gavo po 0,2 balų (žr. 31 priedas).

Siekiant nustatyti vidurinės grandies vadovų **skirtumą tarp turimų vadybinių gebėjimų ir siekiamybės juos turėti** (žr. 39 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant planavimą (strateginį, operatyvinį) (1,8) bei verslumą (1,5). Mažiausias skirtumas – finansinę apskaitą (1,1), formalių raštų rengimą (1,1). Likusiųjų gebėjimų skirtumas buvo įvertintas 1,2-1,4 balais (žr. 33 priedą).

### **Profesiniai aukščiausios grandies vadovų gebėjimai.**

Išanalizavus aukščiausios grandies vadovų profesinius gebėjimus (žr. 17 grafiką, 40 priedą), paaiškėjo, kad vadovai aukščiausiais balais įvertino tokias savo **turimas** žinias bei gebėjimus, kaip:

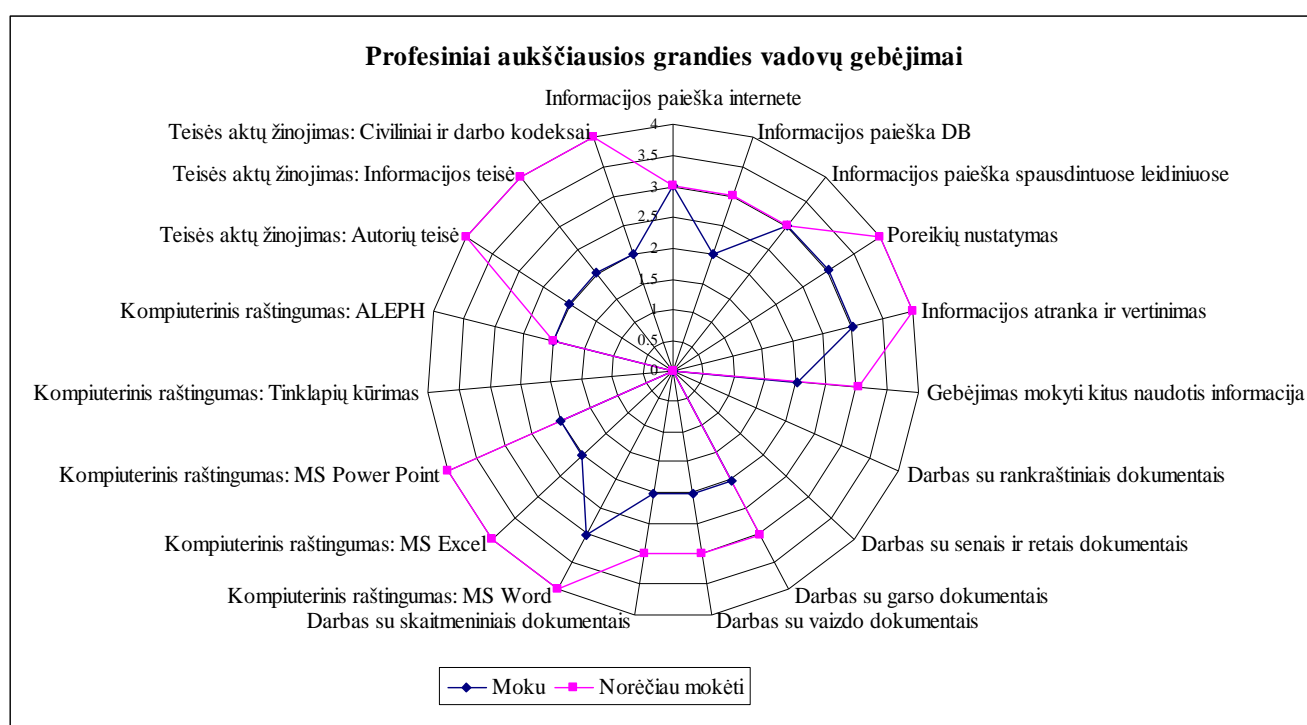
- informacijos paieška internete (3) bei spausdintuose leidiniuose (3),
- poreikių nustatymas (3),
- informacijos atranka ir vertinimas (3),
- kompiuterinis raštingumas: MS Word (3).

Žemiausiais balais buvo įvertinti:

- darbas su rankraščiais (0), senais ir retais (0) dokumentais,
- kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas (0).

Likusieji gebėjimai gavo po 2 balus.

Siekiant nustatyti vadovų siekiamybę turėti tam tikrus profesinius gebėjimus, paaiškėjo, kad tarp prioritetinių gebėjimų atsidūrė poreikių nustatymas (4), informacijos atranka ir vertinimas (4), kompiuterinis raštingumas: MS Word, MS Excel, MS Power Point (4), teisės aktų žinojimas (4). Darbas su rankraščiais, senais ir retais, kompiuterinis raštingumas: tinklapių kūrimas, pačių darbuotojų nuomone, nėra svarbūs jų profesijai. Visi kiti gebėjimai buvo įvertinti 2-3 balais.



17 grafikas. Profesiniai aukščiausios grandies vadovų gebėjimai

Siekiant nustatyti aukščiausios grandies vadovų **skirtumą tarp turimų profesinių gebėjimų ir siekiamybės juos turėti** (žr. 41 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant teisių aktų žinojimą (2). Informacijos paieškos internete bei spausdintuose leidiniuose, darbo su rankraščiais, senais ir retais dokumentais, kompiuterinio raštingumo: tinklapių kūrimo ir ALEPH gebėjimų turimos žinios ir siekiamybė suprantamos vienodai reikšmingos. Visų kitų gebėjimų skirtumas gavo po 1 balą (žr. 42 priedą).

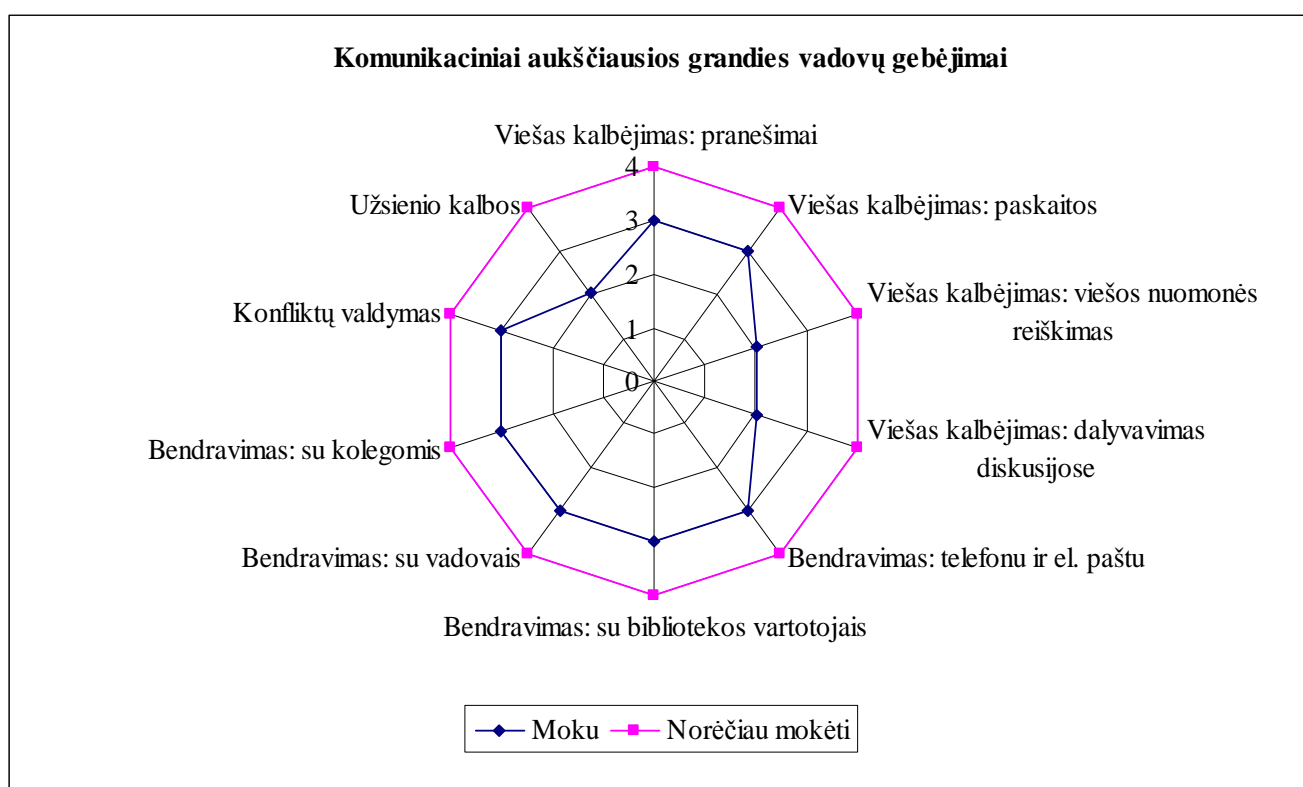
### Komunikaciniai aukščiausios grandies vadovų gebėjimai.

Išanalizavus aukščiausios grandies vadovų profesinius gebėjimus (žr. 18 grafiką), paaiškėjo, kad vadovai aukščiausiais balais įvertino tokias savo **turimas** žinias bei gebėjimus:

- viešas kalbėjimas: pranešimai (3) ir paskaitos (3),
- bendravimas (3),
- konfliktų valdymas (3).

Likusieji gebėjimai gavo po 2 balus.

Siekiant nustatyti vadovų siekiamybę turėti tam tikrus komunikacinius gebėjimus, paaiškėjo, kad visi gebėjimai yra vienodai svarbūs (4).



18 grafikas. Komunikaciniai aukščiausios grandies vadovų gebėjimai

Siekiant nustatyti aukščiausios grandies vadovų **skirtumą tarp turimų komunikacinių gebėjimų ir siekiamybės juos turėti** (žr. 43 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant:

- viešos nuomonės reiškinimą (2),
- dalyvavimą diskusijose (2),
- užsienio kalbas (2).

Visi kiti gebėjimai gavo po 1 balą (žr. 42 priedą).



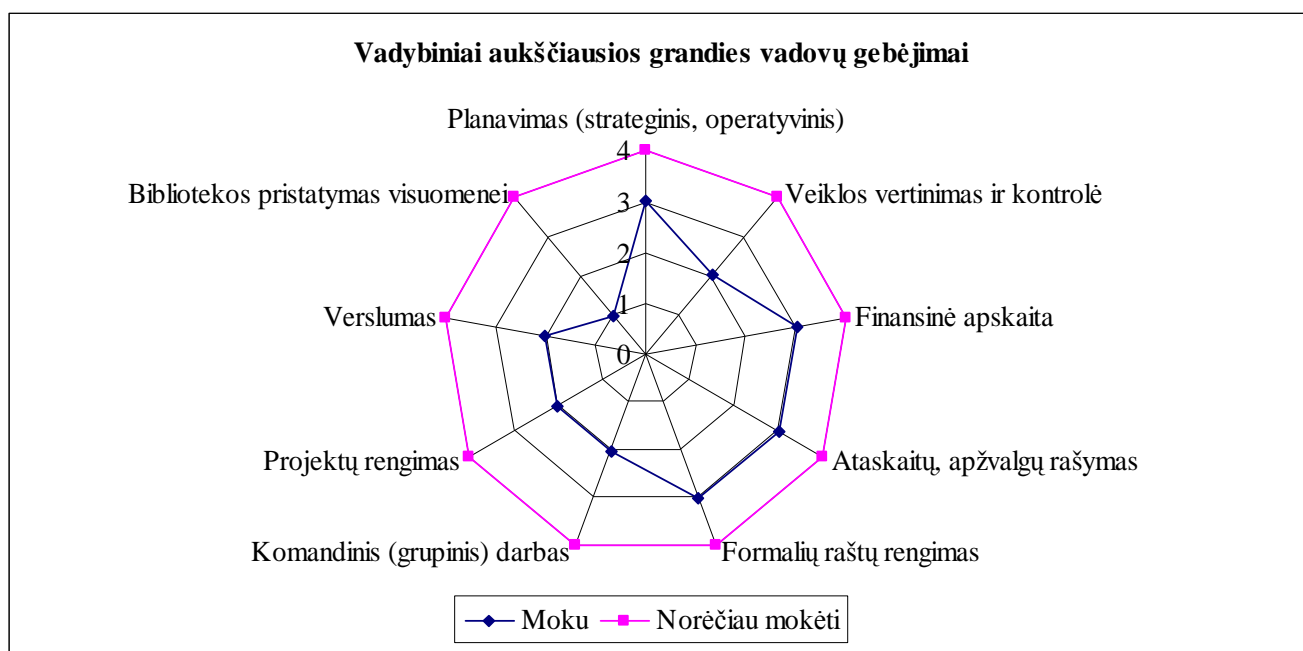
### Vadybiniai aukščiausios grandies vadovų gebėjimai.

Išanalizavus aukščiausios grandies vadovų vadybinius gebėjimus (žr. 19 grafiką), paaiškėjo, kad vadovai aukščiausiais balais įvertino tokias savo **turimas** žinias bei gebėjimus, kaip:

- planavimas (strateginis, operatyvinis) (3),
- finansinė apskaita (3),
- formalių raštų rengimas (3).

Bibliotekos pristatymas visuomenei (1) gavo žemiausį įvertinimą. Likusieji gebėjimai surinko po 2 balus.

Siekiant nustatyti vadovų **siekiamybę** turėti tam tikrus vadybinius gebėjimus, buvo nustatyta, kad visų gebėjimų svarba vertinama vienodai – 4 balais.



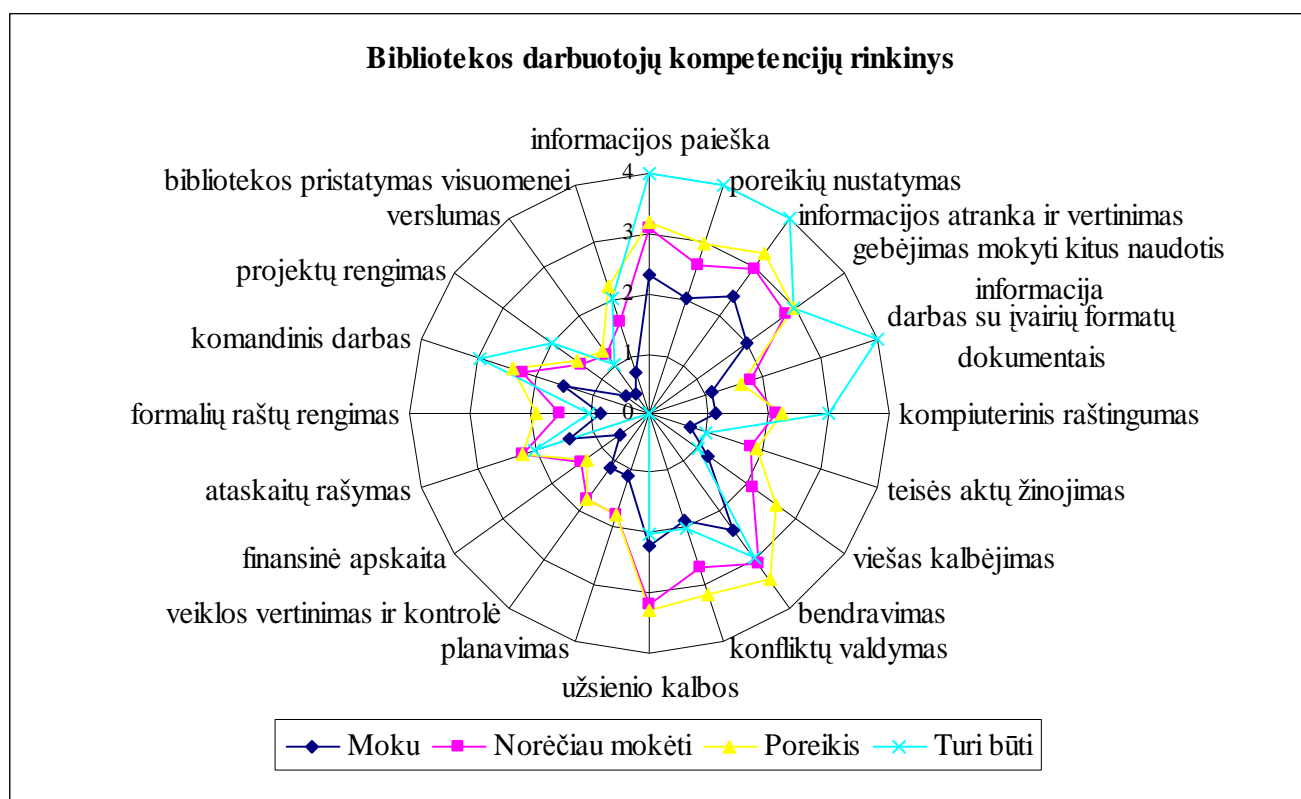
19 grafikas. Vadybiniai aukščiausios grandies vadovų gebėjimai

Siekiant nustatyti aukščiausios grandies vadovų skirtumą **tarp turimų vadybinių gebėjimų ir siekiamybės juos turėti** (žr. 44 priedą), didžiausias skirtumas pastebimas vertinant bibliotekos pristatymą visuomenei (3). Mažiausias skirtumas – planavimą (strateginį, operatyvinį) (1), finansinę apskaitą (1), ataskaitų, apžvalgų rašymą (1), formalių raštų rengimą (1). Likusieji gebėjimai gavo po 2 balus (žr. 42 priedą).

### 3.2.2 Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojų kompetencijų rinkinys bei kompetentingumo lygmenys

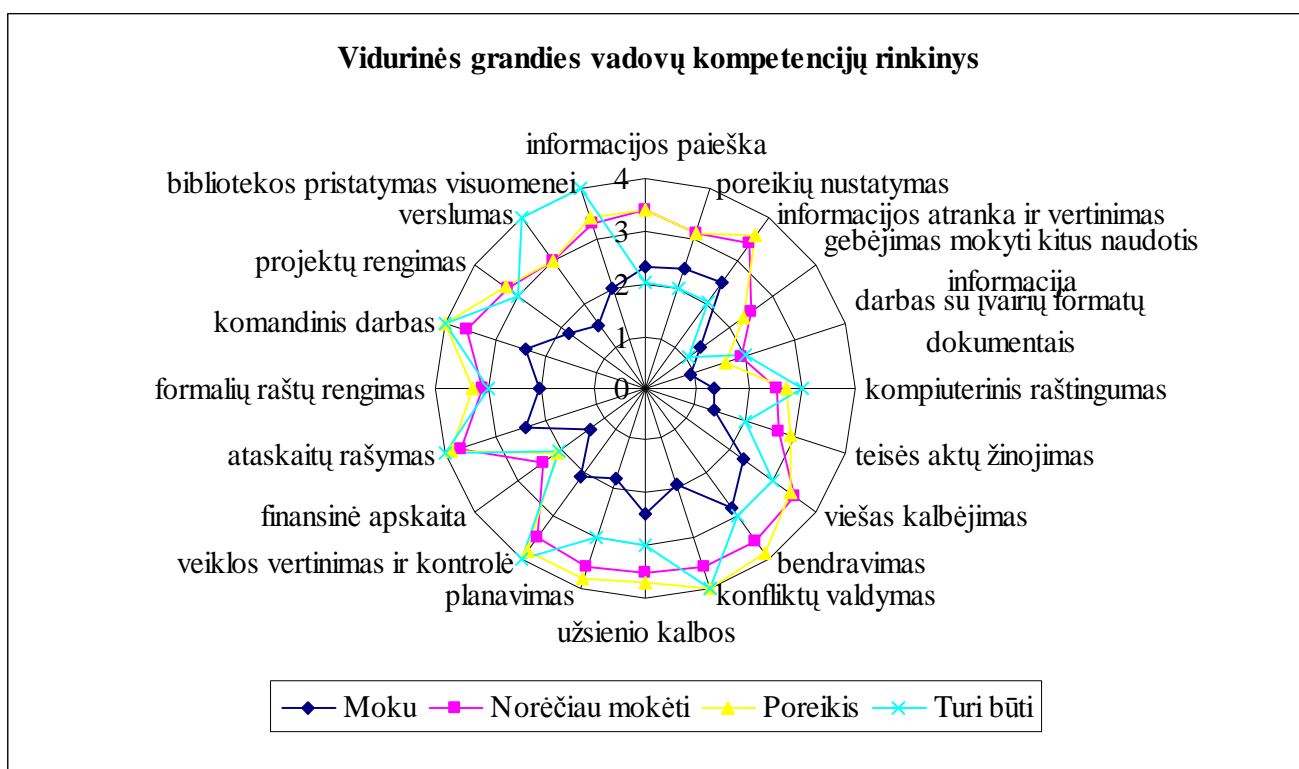
Remiantis darbuotojų kompetencijų žemėlapiais (žr. 4 priedą, 5 priedą, 6 priedą), kurie buvo sudaryti pagal EUROGUIDE LIS bei SLA reikalavimus XXI a. informacijos specialistams, bei darbuotojų turimų profesinių, komunikacinių, vadybinių gebėjimų ir siekiamybės bei poreikio juos turėti analize, buvo sudaryti Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojų, vidurinės bei aukščiausios grandžių vadovų **kompetencijų rinkiniai**, kurie leidžia teigti, kad:

- Turimų kompetencijų lygis ganėtinai žemas palyginus su siekiamybe, poreikiu ir reikalavimais.
- Siekiamybės turėti tam tikras kompetencijas ir poreikio vertinimai dažniausiai sutampa tarp visų bibliotekos darbuotojų ir vadovų. Tai reiškia, kad darbuotojai ir vadovai vienodai suvokia, ko jiems ir jų bibliotekai reikia.
- Dažniausiai darbuotojai ir vadovai nesuvokia kokių kompetencijų reikia jų darbe atsižvelgiant į reikalavimus, dėl to pastebima tendencija pervertinti tam tikrų kompetencijų siekiamybę ir poreikį bei atvirkščiai.
- Bibliotekos darbuotojai, kuriems profesiniai gebėjimai yra patys svarbiausi, taip nemano ir siekia pagilinti bendravimo, užsienio kalbų bei vadybos žinias. Vidurinės grandies vadovai, vertindami savo skyrių darbuotojų kompetencijų poreikį, irgi neįvertino iki galo profesinių gebėjimų svarbos. Jų nuomone, bibliotekos darbuotojas – tai yra toks darbuotojas, kuris yra gabus informacijos paieškoje, atrankoje ir vertinime, ganėtinai gerai nustato poreikius bei geba mokyti kitus, puikiai bendrauja, valdo konfliktus, moka užsienio kalbas, rašo ataskaitas bei kitus formalius raštus, planuoja, sugeba dirbti komandoje bei pristatyti biblioteką visuomenei (žr. 20 grafiką, 45 priedą). Darbuotojų profesiniai, komunikaciniai bei vadybiniai gebėjimai, siekiamybė ir poreikis juos turėti bei reikalavimai pateikiami 46, 47 ir 48 prieduose.



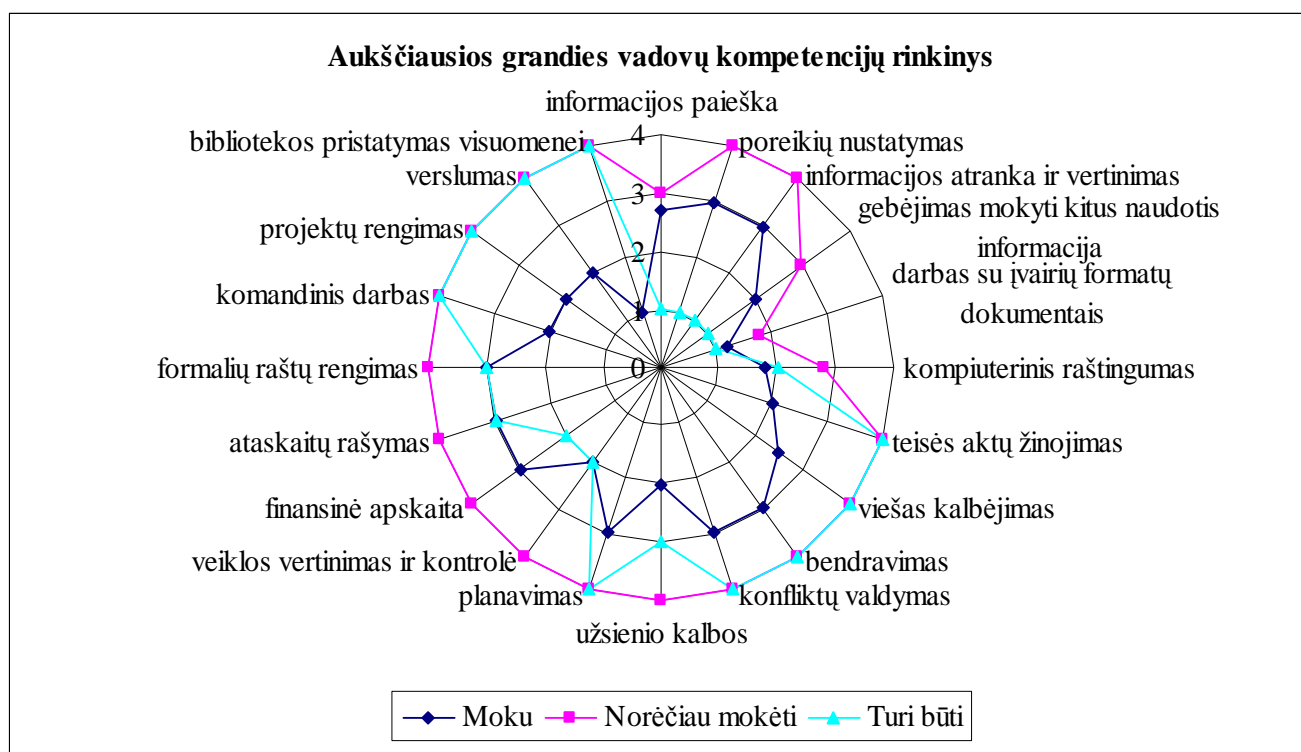
20 grafikas. Bibliotekos darbuotojų kompetencijų rinkinys

- Vidurinės grandies vadovai, kuriems vadybiniai ir komunikaciniai gebėjimai turi būti pirmoje vietoje, mano, kad jie turi būti kompetentingi atliekant informacijos paiešką, atranką ir vertinimą bei nustatant poreikius. Aukščiausios grandies vadovai irgi taip mano ir pvertina profesinių gebėjimų svarbą vidurinės grandies vadovų veikloje. Jų nuomone, vidurinės grandies vadovas turi būti kompetentingas visose srityse (žr. 21grafiką, 49 priedą). Vidurinės grandies vadovų profesiniai, komunikaciniai bei vadybiniai gebėjimai, siekiamybė ir poreikis juos turėti bei reikalavimai pateikiami 50, 51 ir 52 prieduose.



21 grafikas. Vidurinės grandies vadovų kompetencijų rinkinys

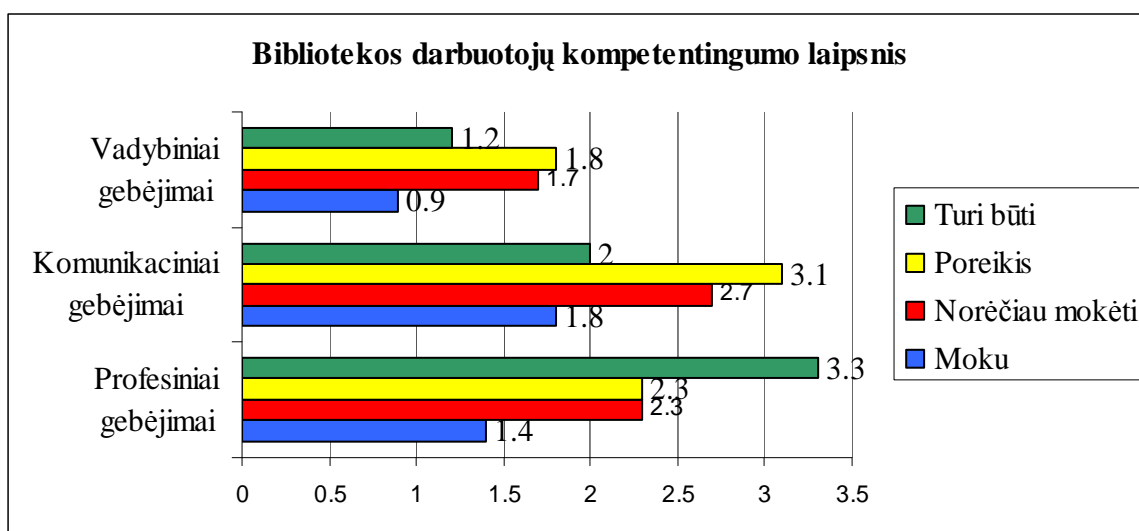
- Aukščiausios grandies vadovai, kuriems vadybiniai ir komunikaciniai gebėjimai turi būti pirmoje vietoje, mano kad jie turi būti kompetentingi visose srityse. Kiek mažesniais balais buvo įvertintas gebėjimas dirbti su įvairių formatų dokumentais (žr. 22 grafiką, 53 grafiką). Aukščiausios grandies vadovų profesiniai, komunikaciniai bei vadybiniai gebėjimai, siekiamybė juos turėti bei reikalavimai pateikiami 54, 55 ir 56 prieduose.



22 grafikas. Aukščiausios grandies vadovų kompetencijų rinkinys

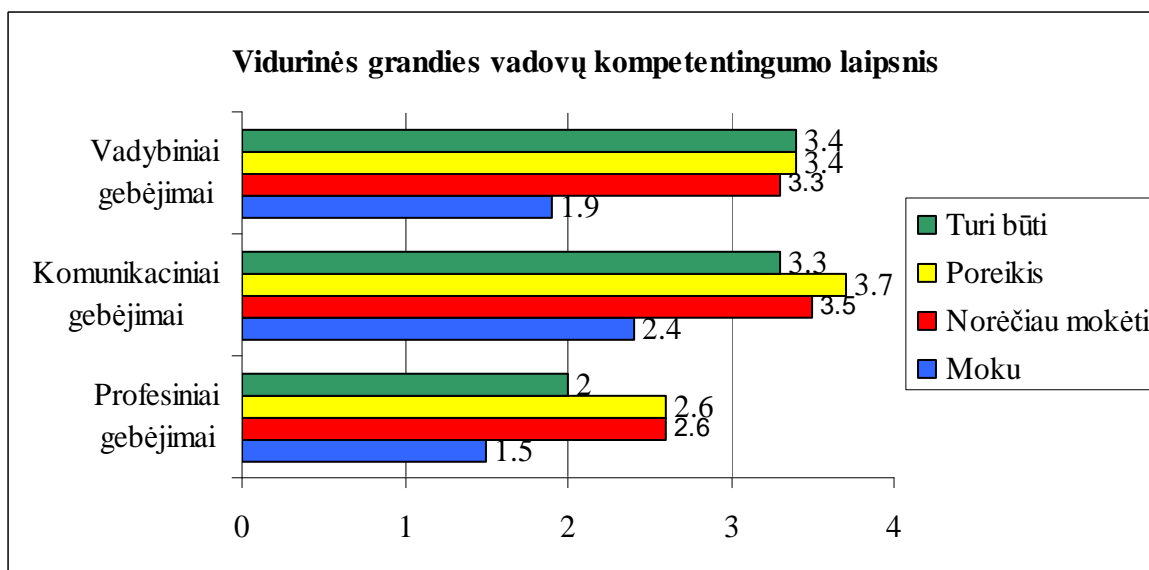
- Bibliotekos darbuotojai, atsižvelgiant į reikalavimus, turėtų daugiau dėmesio skirti tokiems gebėjimams kaip informacijos paieška, poreikių nustatymas, informacijos atranka ir vertinimas, darbas su įvairių formatų dokumentais, kompiuterinis raštingumas, komandinis darbas bei projektų rengimas.
- Vidurinės grandies vadovai, atsižvelgiant į reikalavimus, turėtų daugiau dėmesio skirti tokiems gebėjimams kaip kompiuterinis raštingumas, konfliktų valdymas, veiklos vertinimas ir kontrolė, komandinis darbas, verslumas, bibliotekos pristatymas visuomenei.
- Aukščiausios grandies vadovai, atsižvelgiant į reikalavimus, turėtų mažiau dėmesio skirti profesiniams gebėjimams ir ugdyti vadybinę bei komunikacinę kompetencijas.

Išanalizavus darbuotojų bei vadovų turimų gebėjimų, siekiamybės bei poreikio juos turėti ir reikalavimų **kompetentingumo laipsnius** (žr. 57 priedą), paaiškėjo, kad bibliotekos darbuotojų turimų gebėjimų kompetentingumo laipsnis yra gan mažas. Remiantis EUROGUIDE LIS reikalavimais, galima teigti, kad Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojai turi bazinį kompetencijų lygį, kai rekomenduojama būti pažengusiais (žr. 23 grafiką).



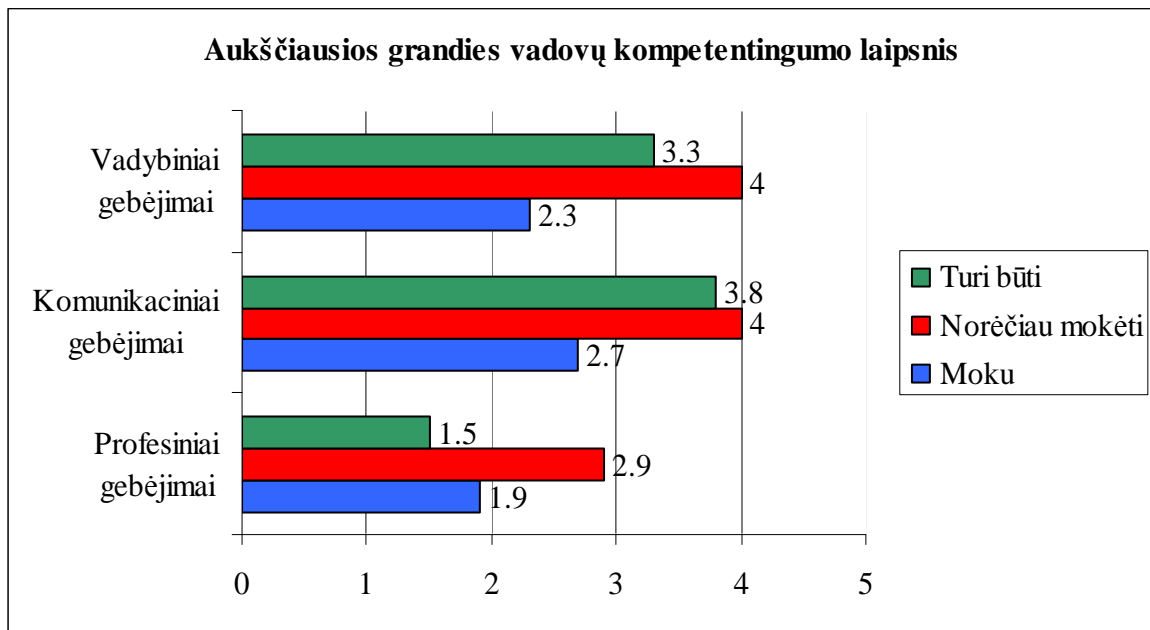
23 grafikas. Bibliotekos darbuotojų kompetentingumo laipsnis

Bibliotekos vidurinės grandies vadovai turi bazinį profesinių gebėjimų laipsnį, yra pažengę kai kalbama apie vadybinius ir komunikacinius gebėjimus. Rekomenduojama būti pažengusiais profesinėje srityje bei specialistais vadybinėje ir komunikacinėje srityse (žr. 24 grafiką)



24 grafikas. Vidurinės grandies vadovų kompetentingumo laipsnis

Bibliotekos aukščiausios grandies vadovai, galima teigti, kad yra pažengę profesinių, vadybinių ir komunikacinių gebėjimų specialistai. Rekomenduojama turėti tik bazinį profesinės kompetencijos lygį bei būti specialistais vadybinėje ir komunikacinėje srityse (žr. 25 grafiką).



25 grafikas. Aukščiausios grandies vadovų kompetentingumo laipsnis

Atlikus Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros analizę, paaiškėjo, kad:

- biblioteka neturi bendros vizijos, kas reiškia, kad biblioteka nėra besimokanti organizacija.
- kompetencijos plėtra bibliotekoje nėra valdoma;
- bibliotekos darbuotojai bei vadovai, remiantis kompetencijos rinkiniais, kompetentingiausi yra bendravime, informacijos atrankoje ir vertinime, poreikių nustatyme, informacijos paieškoje, konfliktų valdyme, ataskaitų rašyme bei užsienio kalbose (žr. 58 priedą).
- bibliotekos darbuotojų bei vadovų kompetentingumo laipsnis lygus 2, kas išaiškėjo sudarius darbuotojų kompetencijos rinkinį (žr. 59 priedą). Tai reiškia, kad bibliotekos darbuotojai yra pažengę.

### 3.3 Rekomendacijos Vilniaus universiteto bibliotekai

Pateikta Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros analizė bei kitose šio darbo dalyse padaryti teoriniai apibendrinimai, įgalina sudaryti bei pateikti rekomendacijas, dėka kurių biblioteka galės realizuoti visus kompetencijos plėtros modelio etapus bei pasiekti geriausius kompetencijos ugdymo proceso rezultatus:

- Rekomenduojama sukurti bendrą bibliotekos viziją, kuri sujungtų darbuotojus bei vadovus, norint pasiekti vienodus tikslus, ir padidintų motyvaciją. Vizija turi būti suderinama su bibliotekos strateginiais tikslais.
- Būtinai kompetencijos plėtros įtraukimas į bibliotekos strateginius tikslus.

- Remiantis teoriniu kompetencijos plėtros modeliu bibliotekoms, rekomenduojama aprašyti kiekvieną kompetencijos plėtros procesą atsižvelgiant į bibliotekos viziją, strateginius tikslus, prioritetus, veiklą ir pan. (žr. 64 priedą, 65 priedą).
- Kuriant kompetencijos plėtros modelį bei dalyvaujant jo realizavimo procese, svarbiausias darbuotojų ir vadovų supratimas bei suvokimas kam ir dėl ko jie turi kelti savo kompetenciją. Rekomenduojama tinkamai motyvuoti darbuotojus bei vadovus. Kaip vieną iš efektyviausių motyvavimo būdų, šio darbo autorė, siūlo skatinti darbuotojus ir vadovus pinigine suma, kuri bus skirta kiekvienam skyriui arba individui atskirai. Šitą piniginę sumą darbuotojai ir vadovai galės panaudoti tik savo kompetencijos ugdymui: seminarams, konferencijoms, stažuotėms ir pan. Visų galimų darbuotojų ir vadovų skatinimo formų bei motyvavimo priemonių sąrašas pateikiamas 66 priede.
- Rekomenduojama nustatyti ir patvirtinti kokia finansinė bibliotekos biudžeto dalis metams bus skirta kompetencijos plėtrai.
- Rekomenduojama aptarti galimybių mokytis darbo vietoje bei už jos ribų sudarymą (pvz., naujų patalpų mokymuisi atsiradimą bibliotekoje, esamų patalpų būklės gerinimas: apšvietimas, baldai, technologijos ir pan.).
- Kadangi Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros analizė parodė, kad kompetencijos plėtra vykdoma neplaningai ir nekryptingai, bei, kad kompetencijos plėtros tematika yra gan siaura, rekomenduojama išplėsti kompetencijos plėtros būdų ir priemonių sąrašą. Tradicines paskaitas, seminarus bei kursus galėtų pakeisti daug efektyvesnės ir įdomesnės kompetencijos plėtros priemonės: pvz., „Keičiu pareigas/skyrių!“, „Laikraštis“, „Žinių kampelis“, „Mokytojų mokymo seminarai“, „Ieškomi talentai!“ ir pan. (žr. 67 priedą). Būtina žinoti, kad egzistuoja du kompetencijos plėtros būdai: darbo vietoje ir už darbo vietos ribų.
- Rekomenduojama parengti kompetencijų plėtros planus: individualius (žr. 68 priedą) bei bendrą visai bibliotekai (žr. 69 priedą). Tai leis numatyti kiek darbuotojų, kokias kompetencijas, kaip ilgai, kur, kokiais būdais bei kokiomis priemonėmis kels kompetenciją ir kiek tam reikės skirti pinigų metams.
- Rekomenduojama atlikti kompetencijos plėtros veiklos kokybės bei planų (individualių ir bendro) įvertinimą. Tai atlikus galima bus koreguoti bei tobulinti kompetencijos plėtrą sekantiems metams.



## IŠVADOS

1. Šiuolaikinės bibliotekos, apibūdinant savo darbuotojus bei veiklos tikslus, vis dažniau vartoja kompetencijos ugdymo sąvoką. Tačiau apibūdinant kompetenciją dažnai kyla diskusijos dėl žinių, gebėjimų, kompetencijos bei kvalifikacijos terminų vartojimo, turinio ir ribų.
2. Kompetencijos ugdymas naudingas ir bibliotekai, ir jos darbuotojams. Darbuotojams naudingas dėl to, kad padeda rasti įvairių problemų sprendimus; padidina darbinės veiklos vertę ir darbo našumą; sustiprina jų pasitikėjimą savo jėgomis; sukuria platesnes perspektyvas karjerai; formuoja geresnį bibliotekos klimatą. Bibliotekai – nes skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą; garantuoja bibliotekos darbuotojų reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą.
3. Pastaruoju metu Lietuvoje, kaip ir daugelyje pasaulio šalių, ypač domimasi šių dienų fenomenu – besimokančia organizacija. Terminas besimokanti organizacija yra naujadaras ir mokslinėje literatūroje, ir realioje organizacijų praktikoje. Mokslininkai nagrinėja savo darbuose besimokančios organizacijos sampratą, tačiau ji nėra aiškiai įvardyta, nėra visuotinai priimtos šio termino reikšmės.
4. Mokymasis yra didžiausia besimokančios organizacijos vertybė, nuo kurios gali priklausyti organizacijos elgsena, efektyvumas bei kultūra. Todėl mokymasis akcentuojamas bene visuose besimokančios organizacijos apibrėžimuose.
5. Besimokanti biblioteka – tai biblioteka, kuri skatina mokytis savo darbuotojus ir mokosi pati, nuolat apmąsto ir tiria savo perspektyvas bei patirtį, gautus duomenis transformuoja į žinias, prieinamas visiems bibliotekos darbuotojams, reikšmingas kompetencijos ugdymo tikslams pasiekti. Besimokanti biblioteka turi gebėti pasirinkti savo veiklos tobulinimo būdus, idant taptų nuolat tobulėjančia, kita vertus, ji turi būti tobulėjanti, kad galėtų dinamiškoje aplinkoje optimaliai pasirinkti šiuos būdus. Viena pagrindinių vertybių yra mokymasis, o kiekvienas organizacijos narys mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą.
6. Bibliotekos, kaip besimokančios organizacijos, kompetencijos ugdymo svarba šiame darbe pristatoma per penkis Peter M. Senge besimokančios organizacijos bruožus: asmeninį meistriškumą, pažinimo modelius, bendrą viziją, mokymąsi komandoje, sisteminį mąstymą. Peter M. Senge teorija yra naudinga atskleidžiant pagrindines prielaidas besimokančiai organizacijai rasti bei padeda identifikuoti kompetencijos vietą besimokančios organizacijos kontekste. Atsižvelgiant į tai, buvo sukurtas teorinis kompetencijos plėtros modelis, kaip būtina sąlyga, norint ugdyti kompetencijas.
7. Teorinis kompetencijos plėtros modelis bibliotekoms susideda iš dviejų blokų: kompetencijų plėtros vizijos bei kompetencijos plėtros strategijos ir jos įgyvendinimo. Analizuojant pirmą

bloką, buvo remtasi Peter M. Senge besimokančios organizacijos teorija bei rekomendacijomis bibliotekininkystės ir informacijos specialistams.

8. Kompetencijos plėtros analizės Vilniaus universiteto bibliotekoje rezultatai parodė, kad kompetencijos ugdymas bibliotekoje vykdomas neplaningai ir nekryptingai, kompetencijos plėtra nėra įtraukta į strateginius bibliotekos planus bei, kad patys darbuotojai, kurie turi pažengusio darbuotojo kompetentingumo laipsnį, siekia pervertinti siekiamybę turėti tam tikrus gebėjimus, ypač vadybinius ir komunikacinius, bei jų poreikį. Tai leidžia teigti, kad bibliotekos darbuotojai nėra susipažinę su EUROGUIDE LIS bei SLA reikalavimais XXI a. informacijos specialistams, kurie nustato kokius gebėjimus rekomenduojama turėti bibliotekininkystės ir informacijos specialistams. Remiantis aukščiau išvardintais reikalavimais, buvo nustatyta, kad aukščiausios bei vidutinės grandžių vadovams svarbiausi yra vadybiniai ir komunikaciniai gebėjimai, bibliotekos darbuotojams – profesiniai (informacijos valdymo) gebėjimai.
9. Kompetencijos plėtros analizė leidžia teigti, kad Vilniaus universiteto biblioteka nėra besimokanti organizacija.
10. Norint pritaikyti teorinį kompetencijos plėtros modelį bibliotekoms, būtina atsižvelgti į bendrą bibliotekos viziją bei strateginius tikslus; aprašyti kiekvieną kompetencijos plėtros procesą; tinkamai motyvuoti bibliotekos darbuotojus ir vadovus, kurie turi turėti aiškų suvokimą kam ir dėl ko jie turi kelti savo kompetenciją; patvirtinti metinį biudžetą, kuris bus skirtas kompetencijos plėtros procesui; išplėsti kompetencijos plėtros priemonių tematiką bei parengti individualius ir bendrą kompetencijos plėtros planus metams.
11. Tik tai valdant kompetencijos plėtros procesą, bibliotekos galės nustatyti savo turimų kompetencijų lygį bei apibrėžti veiklą, būtiną, norint turėti rekomenduojamą kompetencijų rinkinį. Kompetencijos plėtros modelio pritaikymas bibliotekose – tai yra realiai įgyvendinamas kompetencijos ugdymo procesas, kuris vykdomas norint tapti arba išsilaikyti besimokančia organizacija, kur mokymasis yra sėkmės bei efektyvumo garantas.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. *Aarhus Public Libraries* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 3 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.aakb.dk> >.
2. ABELS, Eileen; JONES, Rebecca; LATHHAM, John; MAGNONI, Dee; MARSHALL, Joanne. *Competencies for Information Professionals of the 21<sup>st</sup> Century* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per internetą: < [http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003\\_revised.pdf](http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003_revised.pdf) >.
3. ADAMONIENĖ, Rima. *Profesinio ugdymo psichologija ir pedagogika : vadovėlis* / Rima Adamonienė, Sigitas Daukilas, Bronislavas Krikščiūnas ... [et al.]. Utena : UAB „Utenos Indra“, 2004. 344 p.
4. ANDZIULIENĖ, Beatričė; BRAUKLYTĖ, Ilona. Moksliosios organizacijos koncepcijo plėtra ugdymo įstaigose. *Informacijos mokslai*, 2004, t. 31, p. 73-81.
5. ARGYRIS, Chris. Teaching Smart People How to Learn. *Harward Business Review*, 1991 May-June, p. 99-109.
6. AUGUSTINAITIS, Arūnas; MACEVIČIŪTĖ, Elena. *Informacijos specialistų poreikio nustatymo kriterijai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 11 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-m-5/august.html> >.
7. AUGUSTINAITIS, Arūnas. *Informacijos visuomenės profesionalumo kriterijai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 11 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/16/str3.html> >.
8. AUGUSTINAITIS, Arūnas. *Žinių vadybos metodai : autorizuota metodinė medžiaga kursams* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 11 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.ltu.lt/padaliniai/FAKULTETAI/vvf/zvvi/dokumentai/metodine%20medziaga/ziniu\\_vadyba.doc#\\_Toc64445593](http://www.ltu.lt/padaliniai/FAKULTETAI/vvf/zvvi/dokumentai/metodine%20medziaga/ziniu_vadyba.doc#_Toc64445593) >.
9. AUGUSTINAITIS, Arūnas. Žinių visuomenės raštingumas. *Informacijos mokslai*, 2004, t. 31, p. 34-45.
10. AUŠRA, Algirdas. *Mokslinės elektroninės bibliotekos vaidmuo vystant profesines kompetencijas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 20 d.]. Prieiga per internetą : < [http://209.85.129.104/search?q=cache:58bnrJI3\\_0QJ:www.e-biblioteka.lt/link\\_to\\_database1/resursai/Konferencijos/EKF\\_VIKO\\_21/pranesimai/09%2520Aigirdo%2520Ausros%2520prezentacija.pdf+%22Mokslin%C4%97s+elektronin%C4%97s+bibliotekos+vaidmuo+vystant+profesines+kompetencijas%22&hl=lt&gl=lt&ct=clnk&cd=1](http://209.85.129.104/search?q=cache:58bnrJI3_0QJ:www.e-biblioteka.lt/link_to_database1/resursai/Konferencijos/EKF_VIKO_21/pranesimai/09%2520Aigirdo%2520Ausros%2520prezentacija.pdf+%22Mokslin%C4%97s+elektronin%C4%97s+bibliotekos+vaidmuo+vystant+profesines+kompetencijas%22&hl=lt&gl=lt&ct=clnk&cd=1) >.

11. AUŠRA, Algirdas. *Mokslinė elektroninė biblioteka kaip žinių visuomenės institutas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą : < [www.e-biblioteka.lt/.../Konferencijos/KTU\\_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Plenarinis/Ausra\\_KT\\_U\\_PI.pdf](http://www.e-biblioteka.lt/.../Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Plenarinis/Ausra_KT_U_PI.pdf) >.
12. BALVOČIŪTĖ, Rasa. *Žinias kuriančios organizacijos mokymosi modelių galimybės : socialinės sąveikos dimensija* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.vdu.lt/alearning2003/I%20Dalis/LT/balvociute\\_lt\\_kalb.doc](http://www.vdu.lt/alearning2003/I%20Dalis/LT/balvociute_lt_kalb.doc) >.
13. *Besimokančios organizacijos samprata* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 20 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.pv.su.lt/imone1.html> >.
14. BELIASKIENĖ, Diana. *Kompanijos personalo tobulinimas : mada ar būtinybė* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/442d5a954c5cb?vbanga2=576507be518790682764155275fe3b8e> >.
15. BIELIŪNAS, Martynas. *Žinių vadybos praktinis taikymas : pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 21 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/str4.html> >.
16. BOYATZIS, Richard. *The Competent Manager – A Model for Effective Performance*. New Yorks : John Wiley & Sons, 1982.
17. BOWDEN, J; MASTERS, G. *Implications for Highre Education of a Competency-Based Approach to Educatio and Training*. Canberra : AGPS, 1993.
18. BROWN, J. S.; DUGUID, P. *Socialinis informacijos gyvenimas*. Vilnius, 2004. p. 101
19. BUČIŪNIENĖ, Ilona. *Personalo motyvavimas : mokomoji knyga* / Ilona Bučiūnienė ; Kauno technologijos universitetas. Gamybos vadybos katedra. Kaunas : Technologija, 199. 676 p.
20. BURGOYNE, J. The competence movement : issue, stakeholders and prospects. *Personnel Review*, 1993, Vol. 22, No. 6, p. 6-13.
21. BURKE, John W. *Competency Based Education and Training* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://books.google.com/books?vid=ISBN1850006261&id=sOhKdzS-D3IC&dq=competency+based+education> >.
22. CAMPBELL, J. P.; PRICHARD, R. D. Motivation theory in industrial and organisational psychology. In M. D. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand McNally, 1976.
23. CHEETHAM, Graham; CHIVERSs, Geoff. Toward a holistic model of professional competence / *Journal of European Industrial Training*. 1996, Vol. 20, Issue 5, p. 20-30 [interaktyvus].

- [žiūrėta 2006 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0030200503.pdf> >.
24. ČIUTIENĖ, Rūta; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Informacijos mokslai*, 2004, t. 67 (2), p. 1-9.
  25. CHOO, Chun Wei. *Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Informatikon Professions. Paper presented at the 1995 Digital Libraries Conference, March 27-28, 1995, Singapūre* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 27 d.]. Prieiga per internetą : < <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/DLC95.html> >.
  26. FOWLER, Rena K. *The University library as learning organization for innovation : an exploratory study* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 3 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/crljournal/backissues1998b/may98/fowler.pdf> >.
  27. *EUROGUIDE LIS : Competence and aptitudes for European information professionals / By the European Council of Information Associations (ECIA). Vol. 1, Guide No. 8, 2004* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.certidoc.net/en/euref1-english.pdf> >.
  28. *EUROGUIDE LIS : Competence and aptitudes for European information professionals / By the European Council of Information Associations (ECIA). Vol. 2, Guide No. 9, 2004* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.certidoc.net/en/euref2-english.pdf> >.
  29. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas / Lietuvių kalbos institutas ; redaktorių kolegija: Stasys Keinys (vyriausiasis redaktorius) ... [et al.]. Vilnius : Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2000. P. 322.*
  30. *Darbo ir organizacinė psichologija / red. Nik Chmiel ; [iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis]. Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2005. 479 p.*
  31. DOBRAVOLSKA, Algis. *Žinių ekonomikos skaitiniai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 15 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.mruni.lt/padaliniai/FAKULTETAI/vvf/ekk/dokumentai/Naujausios%20programos%202005/Magistrai/Ziniu%20ekonomika%202006%20m/zinu%20ekonomikos%20dalomoji%20medziaga/skaitiniai/ZE\\_skaitiniai.doc](http://www.mruni.lt/padaliniai/FAKULTETAI/vvf/ekk/dokumentai/Naujausios%20programos%202005/Magistrai/Ziniu%20ekonomika%202006%20m/zinu%20ekonomikos%20dalomoji%20medziaga/skaitiniai/ZE_skaitiniai.doc) >.
  32. DRUCKER, P. F. *Managing Knowledge Means Managing Oneself. Leader to Leader*. 2000, No. 16, Spring. P. 8–10.
  33. DUBOIS, David D. *Competency-Based Performance Improvement : A Strategy for Organizational Change* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 7 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.knowledge.hut.fi/projects/itss/referDubois.pdf> >.

34. DUOBINIENĖ, Genė; TAUTKEVIČIENĖ, Gintarė. *Akademine biblioteka besimokančioje visuomenėje : mokymosi aplinkos raiška KTU bibliotekoje* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 5 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/20/str30.html> >.
35. FLETCHER, Shirley. *Competence and Organizational Change : a Handbook* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą : < <http://books.google.com/books?vid=ISBN074942141X&id=5G9ruReNiQQC&dq=competency+and+organizational+change> >.
36. FOWLER, Rena K. *The University Library As Learning Organization for Innovation : An Exploratory Study* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 12 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/crljournal/backissues1998b/may98/fowler.pdf> >.
37. GIRGŽDYTĖ, Vilija. *Naujos personalo valdymo galimybės* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 15 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.kitokieprojektai.net/?id=37> >.
38. GRAŽULIS, Vladimiras. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai : [metodinė mokymo priemonė]* / Vladimiras Gražulis. Vilnius : Ciklonas, 200. 569 p.
39. GUDAS, Saulius; BRUNDZAITĖ, Rasa. Veiklos žinių modeliavimas pagal modifikuotą vertės grandinę. *Informacijos mokslai*, 2005 t. 35 p. 179-192.
40. GUDAUSKAITĖ, Saulė. *Individo kompetencijų poreikis žinių visuomenės kontekste* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 7 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.tzc.vu.lt/get.php?f.3079> >.
41. HASTE, Helen. *Competencies; Psychological Realities : A Psychological Perspective* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 24 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.portal-stat.admin.ch/desecco/haste\\_report.pdf#search=%22haste%20puzzle%20solver%20storyteller%22](http://www.portal-stat.admin.ch/desecco/haste_report.pdf#search=%22haste%20puzzle%20solver%20storyteller%22) >.
42. HOFFMANN, Terrence. The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*. 1999, Vol.23, Issue 6, p. 275-285 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0030230602.pdf> >.
43. HOPENIENĖ, Rimantė. *Paslaugų teikimo dalyviai: vartotojai ir darbuotojai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 24 d.]. Prieiga per internetą : < [www.socmf.ktu.lt/2005\\_2006\\_ruduo/paslaugu\\_marketingas/ZMONES\\_person\\_2.ppt](http://www.socmf.ktu.lt/2005_2006_ruduo/paslaugu_marketingas/ZMONES_person_2.ppt) >.
44. HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, Nr. 2, p. 88-115.

45. *Institucinės infrastruktūros stiprinimo programa. Smulkaus ir vidutinio verslo subjektų poreikio institucijoms, remiančioms smulku ir vidutinį verslą, ir jų teikiamoms paslaugoms nustatymo paprograma* [interaktyvus]. [žiūrėta 2004 m. liepos 10 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.svv.lt/dn/tyrrez.html> >.
46. *Išteklių valdymas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 11 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.chamber.lt/download/projektai/pimm2/Istekliai-PIMM1.ppt> >.
47. *Išteklių vadyba : LST EN ISO 9001:2001* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 11 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.chamber.lt/download/projektai/pimm2/Istekliai-Papildomai.ppt> >.
48. IVANAUSKIENĖ, Violeta; VARŽINSKIENĖ, Laura. *Socialinių darbuotojų kompetencija ir nuolatinis mokymasis* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 28 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.vdu.lt/alearning2003/I%20Dalis/LT/Ivanauskiene It kalb 1.doc](http://www.vdu.lt/alearning2003/I%20Dalis/LT/Ivanauskiene%20It%20kalb%201.doc) >.
49. JANIŪNIENĖ, Erika. *Biblioteka – žinių institucija* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 24 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/17/str3.html> >.
50. JOVAIŠA, Leonas. *Edukologijos įvadas* / Leonas Jovaiša. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, 2002. 226 p.
51. JOVAIŠA, Tomas. *Apie profesinio mokymo kompetenciją ir kvalifikaciją* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 19 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.darborinka.lt/files/profmokymokomp.pdf> >.
52. JUCEVIČIENĖ, Palmira. *Besimokanti organizacija / bendruomenė ir mokymosi partnerystėje tinklai. Besimokantis miestas / regionas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 25 d.]. Prieiga per internetą : < [http://66.102.9.104/search?q=cache:H2BIIookfKMJ:info.smf.ktu.lt/Edukin/failai//studentams/studiju\\_medziaga/mag/1sem/mokymasis%2520ziniu%2520ir%2520informacineje%2520visuomeneje/MZIIV\\_10paskaita.ppt+jucevi%C4%8Dien%C4%97+besimokantis+miestas&hl=lt&gl=lt&ct=clnk&cd=2](http://66.102.9.104/search?q=cache:H2BIIookfKMJ:info.smf.ktu.lt/Edukin/failai//studentams/studiju_medziaga/mag/1sem/mokymasis%2520ziniu%2520ir%2520informacineje%2520visuomeneje/MZIIV_10paskaita.ppt+jucevi%C4%8Dien%C4%97+besimokantis+miestas&hl=lt&gl=lt&ct=clnk&cd=2) >.
53. JURALEVIČIENĖ, Jolanta. *Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 25 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/viesasis\\_administravimas\\_5\\_p84-90.pdf](http://www.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/viesasis_administravimas_5_p84-90.pdf) >.
54. KELLER, J. M. Motivational design of instruction. In C. M. Reigeluth (ed.), *Instructional Design Theories and Models. An Overview of Their Current Status*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum, 1983

55. KELLER, J. M.; KOPP, T. W. An application of the ARCS model of motivational design. In C. M. Reigeluth (ed.), *Instructional Design Theories and Models. An Overview of Their Current Status*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum, 1987.
56. KNUTSON, K. A.; Miranda, A. O. Leadership characteristics, social interest and learning organizations. *The Journal of Individual Psychology*. 2000, vol. 56, no. 2, p. 205-213.
57. *Kompetencijomis paremtas žmogiškųjų išteklių valdymas – bendrų veiksmų link* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.kompetencija.lt/pages/lt/straipsniai/2006/kompetencijomis\\_paremtas\\_zmogiskuju\\_i\\_stekliu\\_valdymas.html](http://www.kompetencija.lt/pages/lt/straipsniai/2006/kompetencijomis_paremtas_zmogiskuju_i_stekliu_valdymas.html) >.
58. *Kvalifikacijų analizės vadovas : darbo rinkos mokymo paslaugoms tobulinti* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 11 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.darborinka.lt/mod/klasifikatorius/dokumentai/kval-analize.pdf> >.
59. LAKIS, Juozas. *Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 29.]. Prieiga per internetą : < [http://www.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/viesasis\\_administravimas\\_6\\_p65-72.pdf](http://www.mruni.lt/lt/modules/mydownloads/cache/files/viesasis_administravimas_6_p65-72.pdf) >.
60. LAMANAUSKIENĖ, Gražina. *Akademinė biblioteka studijų procese / Gražina Lamanauskienė*. Šiauliai : VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005. 202 p.
61. LARSEN, G. Preparing for new and changing roles in research libraries and information services. *Research and innovation: Nordic-Baltic strategies for library development : proceedings of the IV Nordic-Baltic Library meeting, 2005, May 2-3, Liepaja, Latvia / Library Association of Latvia, National Library of Latvia, Liepaja Central Library*. Riga, p. 65-72.
62. LAUŽACKAS, Rimantas; STASIŪNAITIENĖ, Eglė; TERESEVIČIENĖ, Margarita. *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*. Kaunas, 2005. P. 30-32.
63. LAŽANAUSKIENĖ, Sonata. *Kompetencijos samprata* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 10 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.centras.puslapiai.lt/kvalifikacija/kompetencijos%20samprata.ppt> >.
64. Levende organisasjoner : personaleplanlegging, kompetanse – og karriereutvikling i fagbibliotek 1997. *Riksbibliotektjenesten*. Oslo : Riksbibliotektjenesten (Skrifter; nr. 82). P. 20.
65. *Lietuvos bibliotekų statistika 2005* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.lnb.lt/doc/lbc/2005\\_lbc\\_bibliostat.xls](http://www.lnb.lt/doc/lbc/2005_lbc_bibliostat.xls) >.
66. *Lietuvos bibliotekų statistika 2004 /* [parengė Antanas Senkus]; [spec. Redaktorius Rimalda Kvietkauskienė]. Vilnius : Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2005. 210 p.
67. *Lietuvos bibliotekų statistika 2003 /* [parengė Antanas Senkus]; [spec. Redaktorius Rimalda Kvietkauskienė]. Vilnius : Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2004. 190 p.



68. *Lietuvos bibliotekų statistika 2002* / spec. Redaktorius Rimalda Kvietkauskienė; sudarė Antanas Senkus. Vilnius : Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2003. 180 p.
69. *Lietuvos bibliotekų statistika 2001* / sudarė Antanas Senkus; spec. Redaktorius Rimalda Kvietkauskienė. Vilnius : Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2002. 171 p.
70. *Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas : Lietuvos Respubliko Seimo 2006 m. projektas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.smm.lt/veikla/docs/istatymo\\_projektas\\_svarstymui.doc](http://www.smm.lt/veikla/docs/istatymo_projektas_svarstymui.doc) >.
71. *Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas : Lietuvos Respubliko Seimu priimtas 1997 m. spalio 14 d., Nr. VIII-450* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/istatymai/viii-450.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/istatymai/viii-450.htm) >.
72. MARTINKUS, B.; NEVERAUSKAS, B.; SAKALAS, A. *Vadyba: Specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas: Technologija, 2002.
73. MATTHIEU, J. E.; TANNENBAUM, S. I.; SALAS, E. Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 1994, 35 (4), p. 828-847.
74. MOORE, David R; CHENG, Mei-I; DAINTY, Andrew R. J. Competence, competency and competencies : performance assessment in organisations. *Work Study*; 2002, Vol. 51, Issue 6, p. 314-319 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=851397> >.
75. *Mokslingosios organizacijos samprata ir pagrindiniai bruožai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 19 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.kf.vu.lt/site\\_files\\_doc/Paskaita%204.ppt](http://www.kf.vu.lt/site_files_doc/Paskaita%204.ppt) >.
76. MURRAY, Peter. Organisational learning, competencies, and the firm performance : empirical observation. *The Learning Organization*. 2003, Vol. 10, Issue 5, p. 305-316 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/1190100505.pdf> >.
77. NOE, R. A. Trainees` attributes and attitudes : neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 1986, 11 (4), p. 736-749.
78. NOE, R. A.; SCHMITT, N. The influence of trainee attitudes on training effectiveness : test of a model. *Personnel Psychology*, 1986, 39, p. 497-523.
79. NUMGAUDIS, Dainius. *Kaip reikėtų plėtoti žmogiškuosius išteklius* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 8 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.visuomenei.lt/user/files/D.Numgaudis\\_SMM.ppt](http://www.visuomenei.lt/user/files/D.Numgaudis_SMM.ppt) >.

80. *Online Etymology Dictionary* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.etymonline.com/index.php?l=q&p=0> >.
81. *Paslaugų teikimo dalyviai : vartotojai ir darbuotojai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 13 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.socmf.ktu.lt/2005\\_2006\\_ruduo/paslaugu\\_marketingas/ZMONES\\_person\\_2.ppt](http://www.socmf.ktu.lt/2005_2006_ruduo/paslaugu_marketingas/ZMONES_person_2.ppt) >.
82. PILIULIS, Narimantas. *Informacijos reikšmė įmonėse* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 7 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.vgtu.lt/upload/vvf\\_vtk/informacija%20imones.pdf](http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/informacija%20imones.pdf) >.
83. PEARSON, A. *Competence: A Normative Analysis*. Washington. D.C.: University Press of America, 1984.
84. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė; KAMINSKYTĖ, Eglė. *Vadybinė kompetencija : teorija ir praktika* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 9 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2003\\_1/petkeviciute.pdf](http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2003_1/petkeviciute.pdf) >.
85. PORS, Niels Ole; JOHANSEN, Carl Gustav. *Library directors under cross-pressure between new public management and value-based* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 15 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0150240105.pdf> >.
86. *Praktinio informacinių technologijų taikymo ir elektroninio verslo sprendimų įmonėse metodinis vadovas : žinių valdymas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 5 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.verslovartai.lt/files/File/vadovas/6-VeiklosKastuMazinimas.pdf> >.
87. *Probleminio mokymosi sistemos įdiegimas KMU* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.kmu.lt/pm/pmmain/index.php?action=zodynas> >.
88. *Psichologijos žodynas / spec.red.* Rimvydas Augis, Rimantas Kočiūnas. Vilnius : Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993. 368 p.
89. PUNDZIENĖ, Asta; VINCENTAS, Dienys. *Darbas ir mokymasis : drabo pasaulio ir švietimo sąveikos pobūdžio kaita* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 19 d.]. Prieiga per internetą : < <http://alearning.vdu.lt/medziaga.html> >
90. RADLINSKAITĖ, Rozalija. *Besiformuojanti kompetencijų vertinimo ir pripažinimo sistema. Italijos patirtis* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 10 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.akolegija.lt/LT/centrai/L%20centras%5Bfiles%5D/Failai/LdVkompetencijos\\_rozaliijos.pdf](http://www.akolegija.lt/LT/centrai/L%20centras%5Bfiles%5D/Failai/LdVkompetencijos_rozaliijos.pdf) >.
91. RAMANAUSKIENĖ, Silvija. Globalūs pokyčiai ir moksloji organizacija. *Informacijos mokslai*, 2005 t. 35 p. 80-93.

92. ROWLEY, Jennifer. Library as learning organization. *Library Management*. 1997, Vol. 18, Issue 2, p. 88-91 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0150180203.pdf> >
93. RYCHEN, Simone Dominique; SALGAMIK, Hersh Laura. *Definition and Selection of Key Competencies* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 24 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.portal-stat.admin.ch/deseeco/rychen-hersch.pdf#search=%22helen%20haste%20%22key%20competencies%22%22> >.
94. RUPLYTĖ, Birute. *Kompetencijų modelis personalo valdyme* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.ism.lt/vid.php3?mid=77&lang=lt&tid=121> >.
95. RUTHERFORD, P. *Competency Based Assessment*. Melbourne : Pitman, 1995.
96. SAHLBERG, Pasi. *Kaip suprantamas mokymasis* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 29 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.mtp.smm.lt/dokumentai/InformacijaSvietimui/KonferencijuMedziaga/200505Sahlberg.doc> >.
97. SAKALAS, A. *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Kaunas: Technologija, 1996.
98. SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą : < <http://users.tkk.fi/~tgustafs/task2.pdf> >.
99. SENGE, Peter M. The Leader`s New Work : Building Learning Organization. *Sloan Management Review*, 1990, vol. 32, No. 1, 17 p.
100. SENGE, Peter M. *Пятая дисциплина : искусство и практика самообучающейся организации*. Москва, 1999. 406 p.
101. SETZER, Valdemar W. *Data, Information, Knowledge and Competence* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/data-info.html> >.
102. SEUNG YOUN (Yonnie), Chung; STEPICH, Donald; COX, David. Building a Competency-Based Curriculum Architecture to Educate 21st-Century Business Practitioner. *Journal of Education for Business*. Jul/Aug2006, Vol. 81, Issue 6, p. 307-314 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=3&sid=f2c72634-ba3a-4439-aae7-4dbf34d2c536%40sessionmgr7> >.

103. SHANDLER, Donald. *Competency and the Learning Organisation* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą : < <http://books.google.com/books?vid=ISBN1560525665&id=YHnP-qGRMEC&dq=competency+and+the+learning> >.
104. SHIBLEY, John J. *The Primer on System Thinking and Organization Learning* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 10 d.]. Prieiga per internetą : < [http://www.systemsprimer.com/what\\_is\\_org\\_learning.htm](http://www.systemsprimer.com/what_is_org_learning.htm) >.
105. SIMONAITIENĖ, Berita. *Mokykla – besimokanti organizacija : monografija*. Kaunas, 2003. P. 43.
106. SPARKS, Dennis; LOUCKS-HORSLEY, Susan. Five Models of Staff Development. *Journal of Staff Development*, Fall 1989, Vol. 10, No. 4 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.nsd.org/library/publications/jsd/sparks104.cfm> >.
107. STENBERG, R; KOLLIGIAN, Jr. J. *Competence Considered*. New Haven : Yale University Press, 1990.
108. TANNENBAUM, S. I.; YUKL, G. Training and development in work organisations. *Annual Renew of Psychology*, 1992, 43, p. 399-441.
109. TANNENBAUM, S. I.; MATTHIEU, J. E., SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. A. Meeting trainees expectations : the influence of training fulfilment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76, p. 759-769.
110. Transitioning to the Learning Organization. By: Giesecke, Joan; McNeil, Beth. *Library Trends*, Summer 2004, Vol. 53, Issue 1, p. 54-67 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=3&sid=9974d1f0-795a-4f92-ae0f-0293c7d97830%40sessionmgr3> >.
111. UMLAUF, Konrad. *Darbo vietos tinklo aplinkoje įtaka profesiniams pokyčiams* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 7 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/knygot/39/str8.pdf> >.
112. VENNA, Yrjo; NEDERGAARD, Niels Joetgen. *Viešojo administravimo darbuotojų mokymo poreikių analizės metodai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. spalio 27 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0092107.doc> >.
113. VROOM, V. H. *Work and Motivation*. New York : Wiley, 1964.
114. WIIG, K. M. *Knowledge Management Foundations – Thinking about Thinking*. Arlington, Texas : Schema Press, 1993. P. 216-218.

## PRIEDAI

### 1 priedas

#### 33 bibliotekininkystės ir informacijos specialistų kompetencijų arba profesinių gebėjimų sričių<sup>101</sup>

	Grupė I – Informacija
101	Ryšis su vartotojais ir klientais
102	Bibliotekininkystės ir informacijos paslaugų aplinkos supratimas
103	Informacijos teisės vartojimas/taikymas
104	Turinio ir žinių vadyba
105	Informacinių paslaugų identifikavimas ir vertinimas
106	Informacijos analizė ir reprezentacija
107	Informacijos paieška
108	Kolekcijų vadyba
109	Kolekcijų praturtinimas
110	Darbas su dokumentais
111	Vietos ir įrangos organizavimas
112	Produktų ir paslaugų koncepcija
	Grupė T – Technologija
T01	Kompiuteriu grindžiamas informacinių sistemų dizainas
T02	Kompiuteriu grindžiamas pašymų vystimasis
T03	Leidyba ir spausdinimas
T04	Internetinės technologijos
T05	Informacinės ir kompiuterinės technologijos
	Grupė C – Komunikacija
C01	Žodinė komunikacija
C02	Rašytinė komunikacija
C03	Audiovizualinė komunikacija
C04	Kompiuterinė komunikacija
C05	Užsienio kalbų vartojimas
C06	Tarpasmeninė komunikacija
C07	Institucinė komunikacija
	Grupė M – Vadyba
M01	Globali informacijos vadyba
M02	Marketingas
M03	Pardavimai ir sklaida
M04	Biudžeto vadyba
M05	Projektų vadyba ir planavimas
M06	Diagnozė ir vertinimas
M07	Žmogiškųjų išteklių vadyba
M08	Švietimo ir mokymo vadyba
	Grupė S – Kitos mokslinės žinios
S01	Papildomos sritys

<sup>101</sup> EUROGUIDE LIS : Competence and aptitudes for European information professionals / By the European Council of Information Associations (ECIA). Vol. 1, Guide No. 8, 2004 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.certidoc.net/en/eurefl-english.pdf> >.

20 pagrindinių bibliotekininkystės ir informacijos specialistų gebėjimų<sup>102</sup>

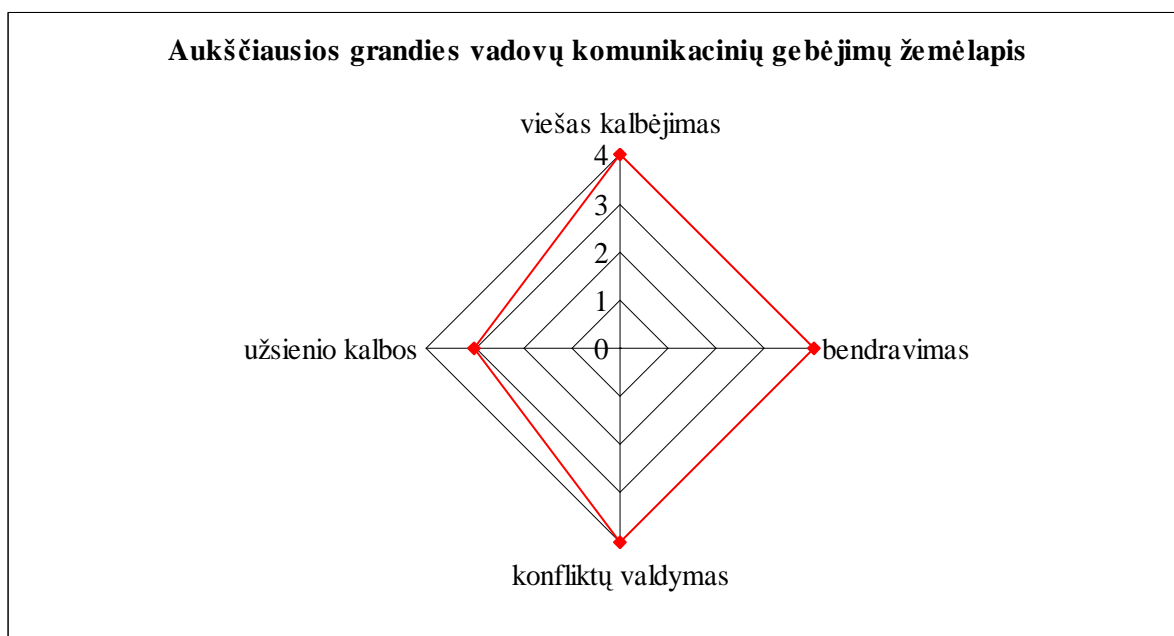
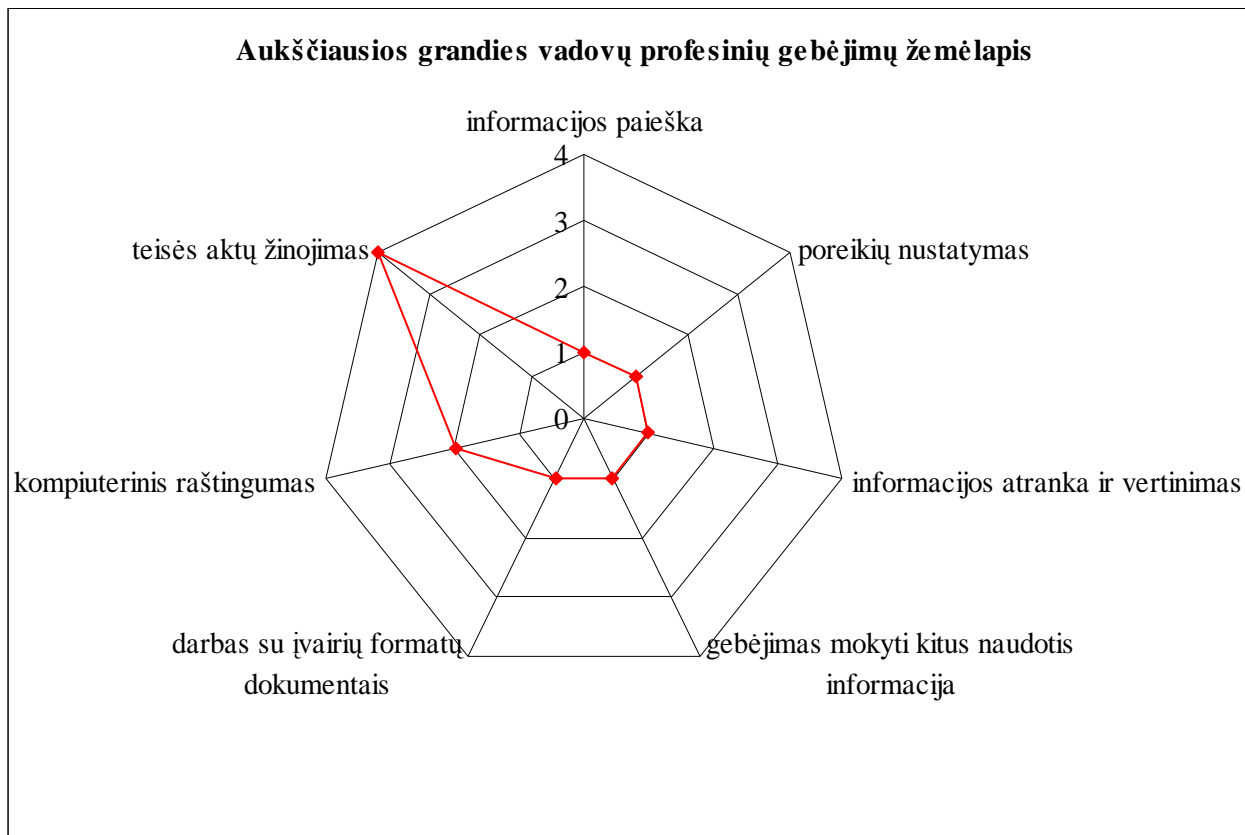
	A - Asmeniniai ryšiai
1	Autonomija
2	Komunikaciniai gebėjimai
3	Tinkamumas
4	Sugebėjimas įsijausti
5	Komandos dvasia
6	Derybų prasmės suvokimas
7	Gebėjimas mokytis
	B – Mokslinis tyrimas
1	Tiriamasis protas
	C – Analizė
1	Analitinis sugebėjimas
2	Kritinis sugebėjimas
3	Sugebėjimas sintezuoti
	D – Komunikacija
1	Atsargumas
2	Išradingumas
	E – Vadovavimas
1	Atkaklumas (ištvermingumas)
2	Griežtumas
	F – Organizavimas
1	Pritaikomumas
2	Apdairumas
3	Ryžtingumas
4	Iniciatyvumas
5	Organizacijos prasmės suvokimas

<sup>102</sup> EUROGUIDE LIS : Competence and aptitudes for European information professionals / By the European Council of Information Associations (ECIA). Vol. 1, Guide No. 8, 2004 [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą : < <http://www.certidoc.net/en/eurefl-english.pdf> >.

**Bibliotekos darbuotojų, vidurinės bei aukščiausios grandžių vadovų gebėjimų žemėlapis**

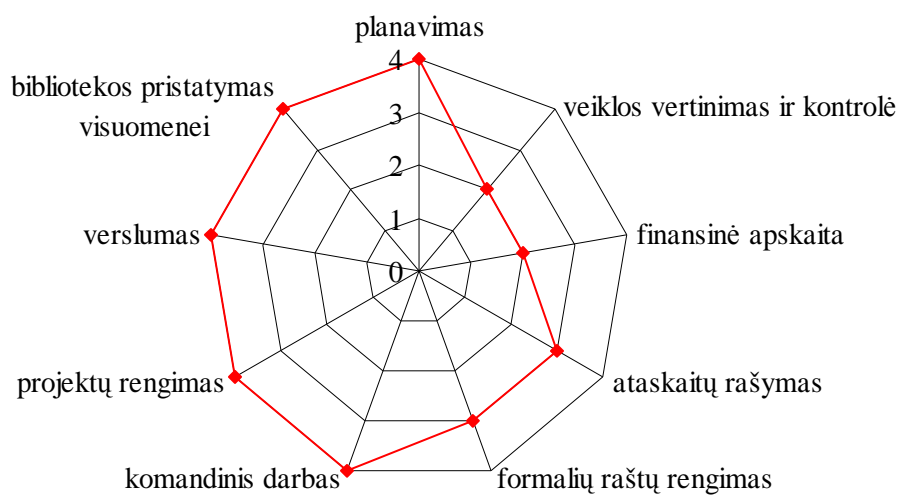
Gebėjimai	Vertinimas		
	Aukščiausios grandies vadovai	Vidurinės grandies vadovai	Bibliotekos darbuotojai
<b>Profesiniai gebėjimai</b>			
Informacijos paieška	1	2	4
Poreikių nustatymas	1	2	4
Informacijos atranka ir vertinimas	1	2	4
Gebėjimas mokyti kitus naudotis informacija	1	1	3
Darbas su įvairių formatų dokumentais	1	2	4
Kompiuterinis raštingumas	2	3	3
Teisės aktų žinojimas	4	2	1
<b>Komunikaciniai gebėjimai</b>			
Viešas kalbėjimas	4	3	1
Bendravimas	4	3	3
Konfliktų valdymas	4	4	2
Užsienio kalbos	3	3	2
<b>Vadybiniai gebėjimai</b>			
Planavimas	4	0	0
Veiklos vertinimas ir kontrolė	2	0	0
Finansinė apskaita	2	0	0
Ataskaitų rašymas	3	2	2
Formalių raštų rengimas	3	1	1
Komandinis darbas	4	3	3
Projektų rengimas	4	2	2
Verslumas	4	1	1
Bibliotekos pristatymas visuomenei	4	2	2

### Aukščiausios grandies vadovų žemėlapiai





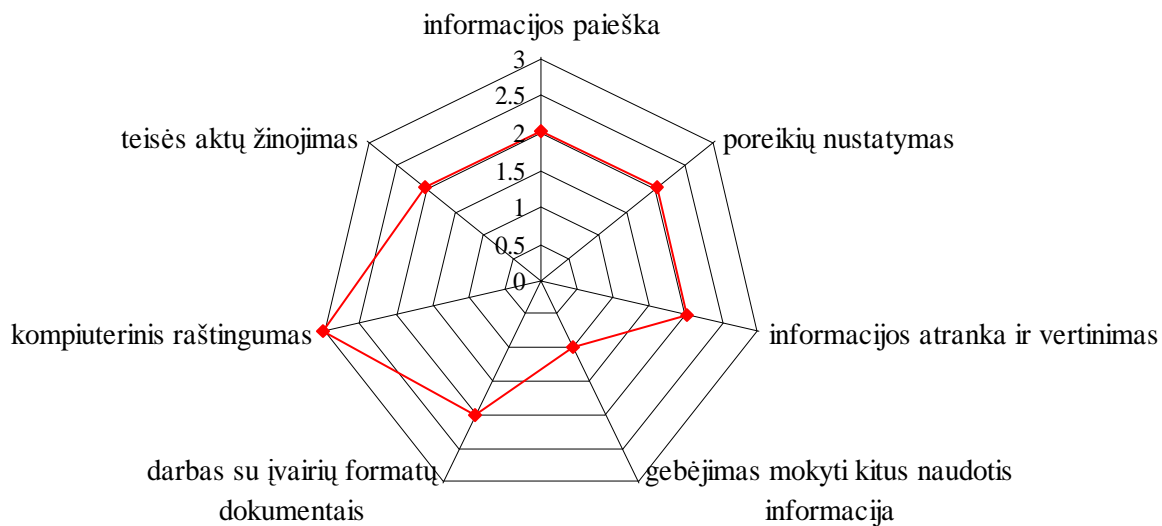
### Aukščiausios grandies vadovų vadybinių gebėjimų žemėlapis



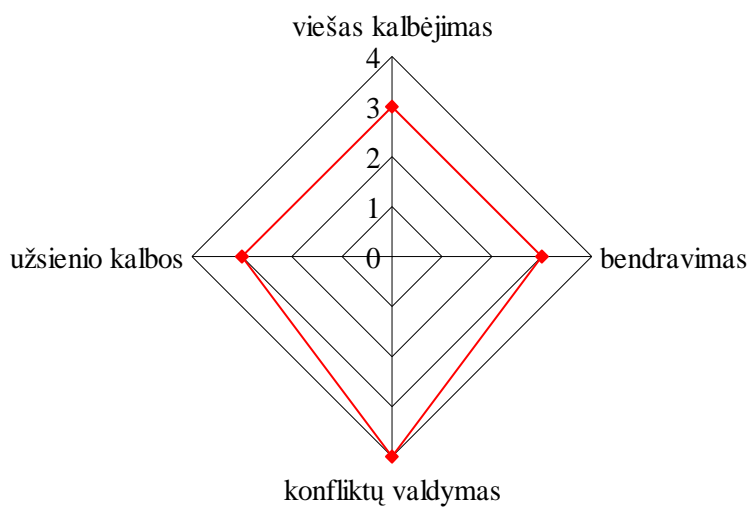
5 priedas

### Vidurinės grandies vadovų žemėlapiai

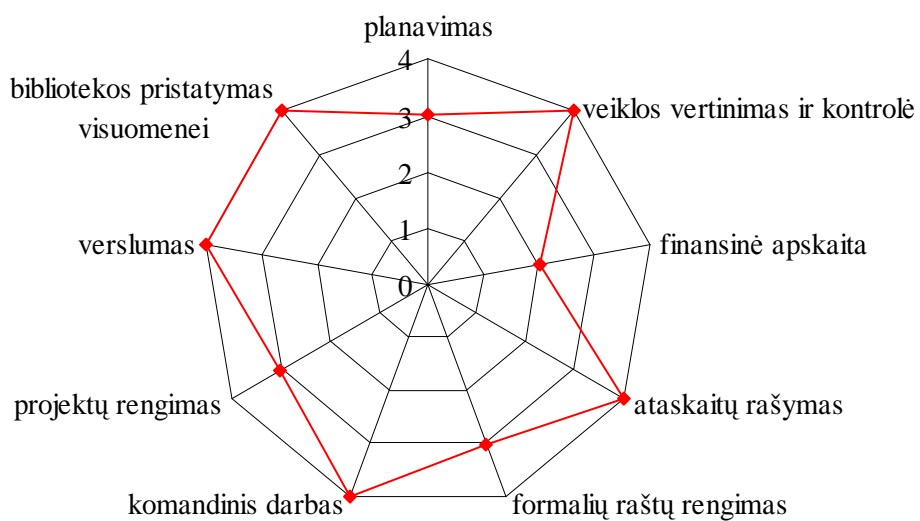
#### Vidurinės grandies vadovų profesinių gebėjimų žemėlapis



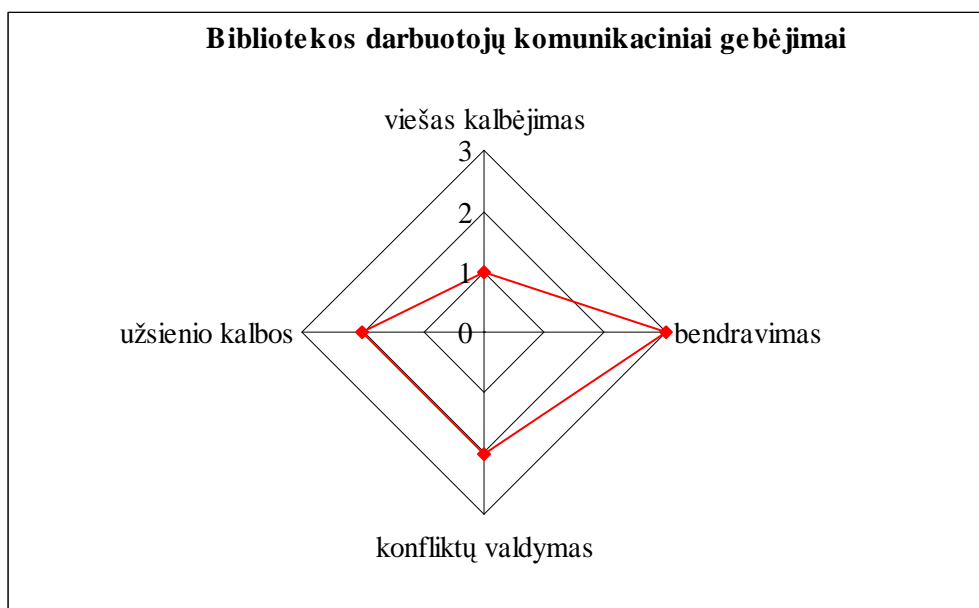
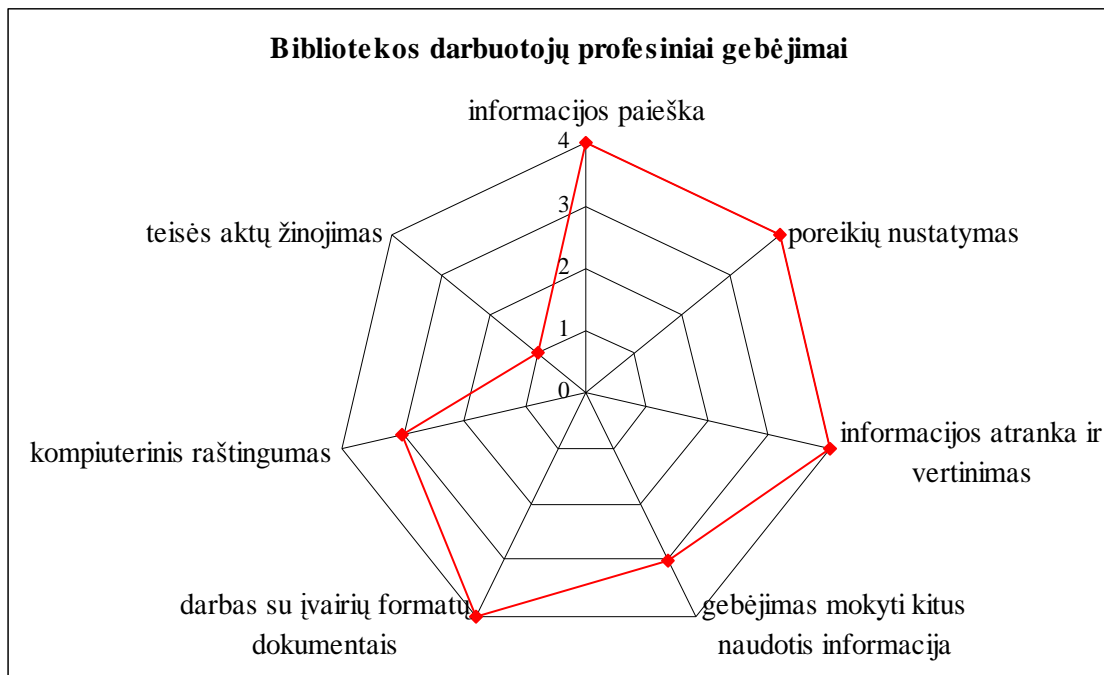
### Vidurinės grandies vadovų komunikacinių gebėjimų žemėlapis



### Vidurinės grandies vadovų vadybinių gebėjimų žemėlapis

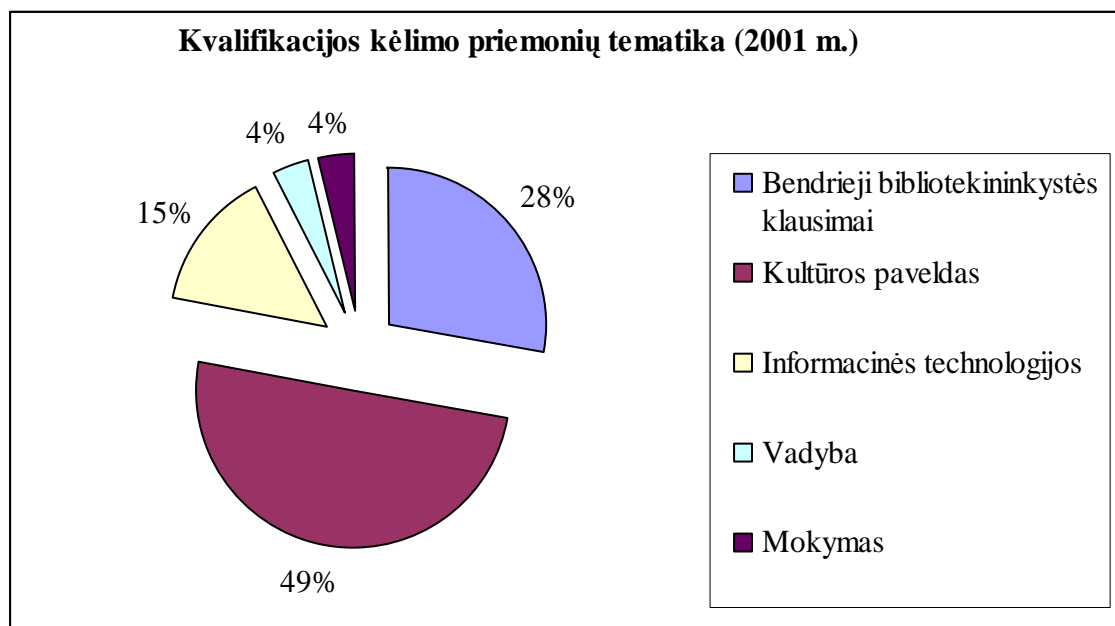


### Bibliotekos darbuotojų žemėlapiai

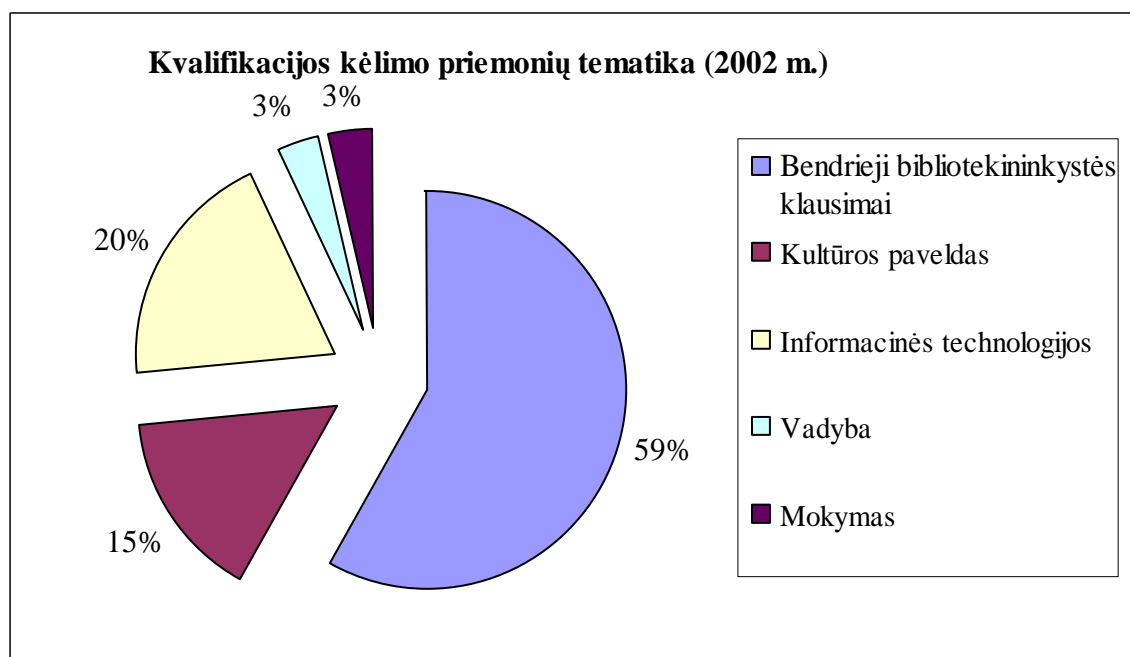




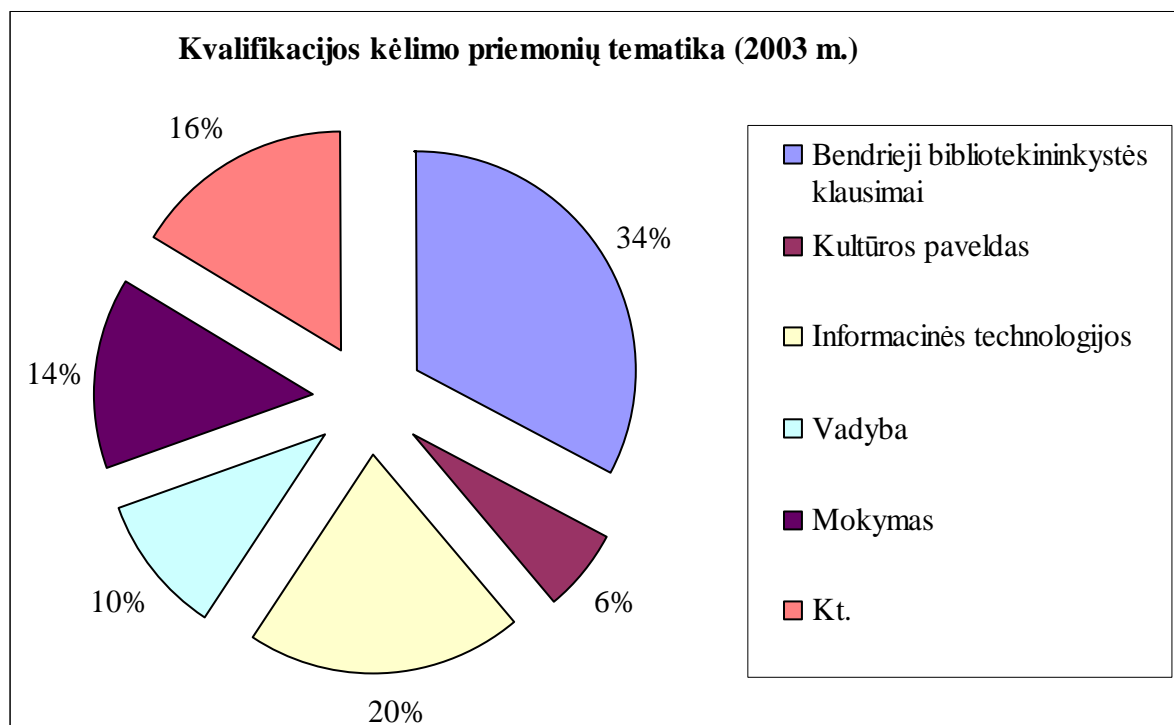
### Kvalifikacijos kėlimo priemonių tematika (2001 m.)



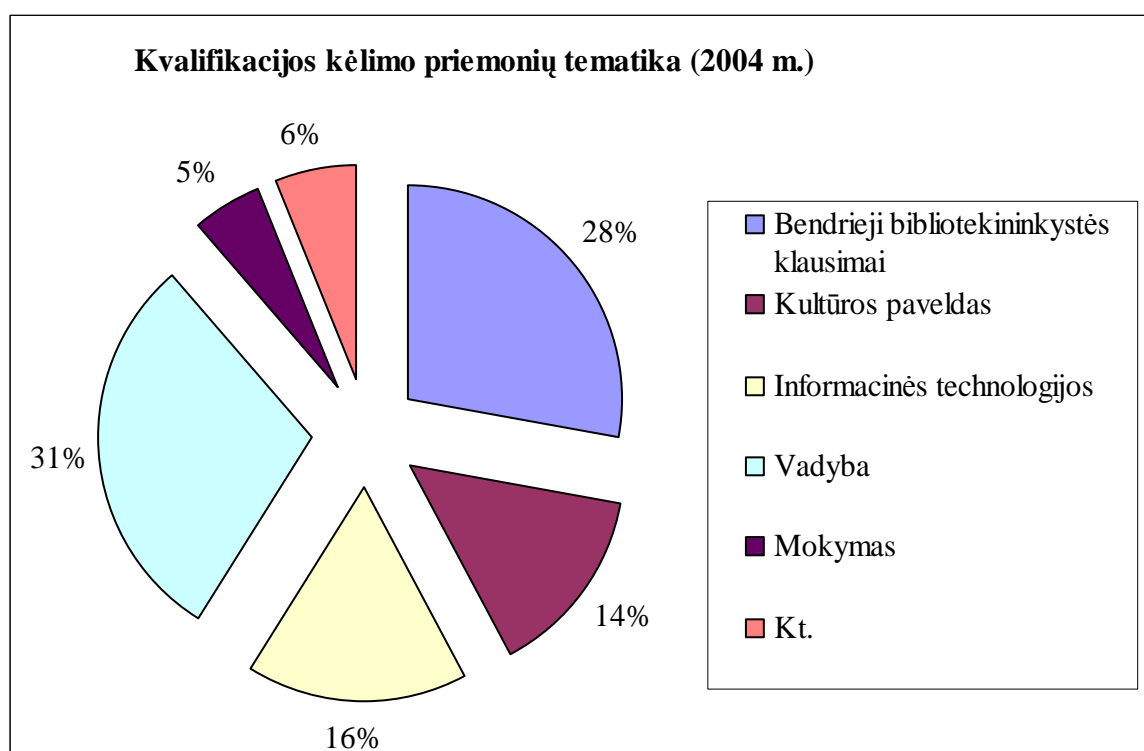
### Kvalifikacijos kėlimo priemonių tematika (2002 m.)



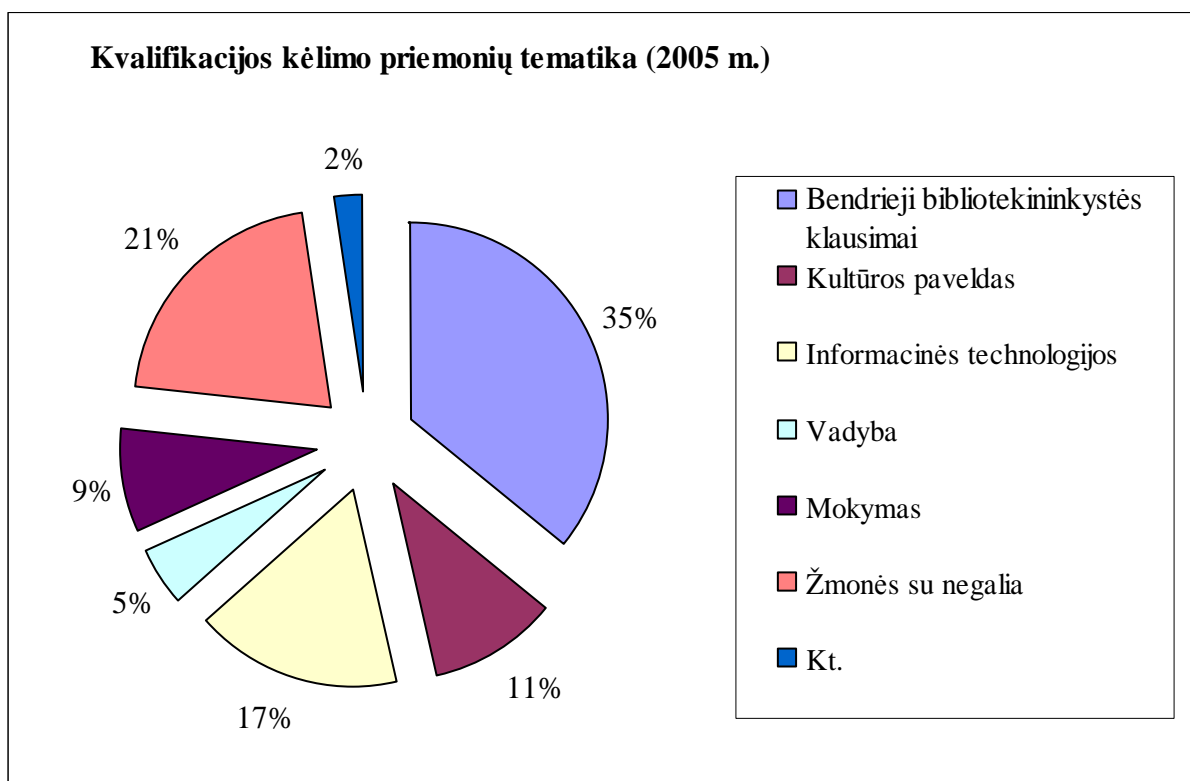
### Kvalifikacijos kėlimo priemonių tematika (2003 m.)



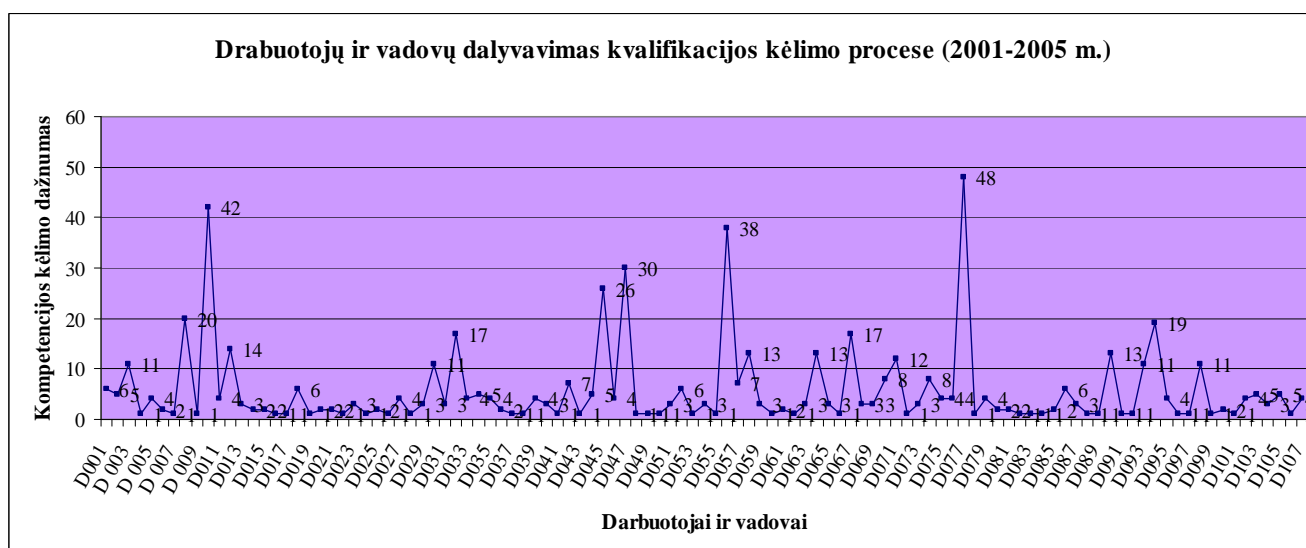
### Kvalifikacijos kėlimo priemonių tematika (2004 m.)



**Kvalifikacijos kėlimo priemonių tematika (2005 m.)**



**Darbuotojų ir vadovų dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo procese (2001-2005 m.)**

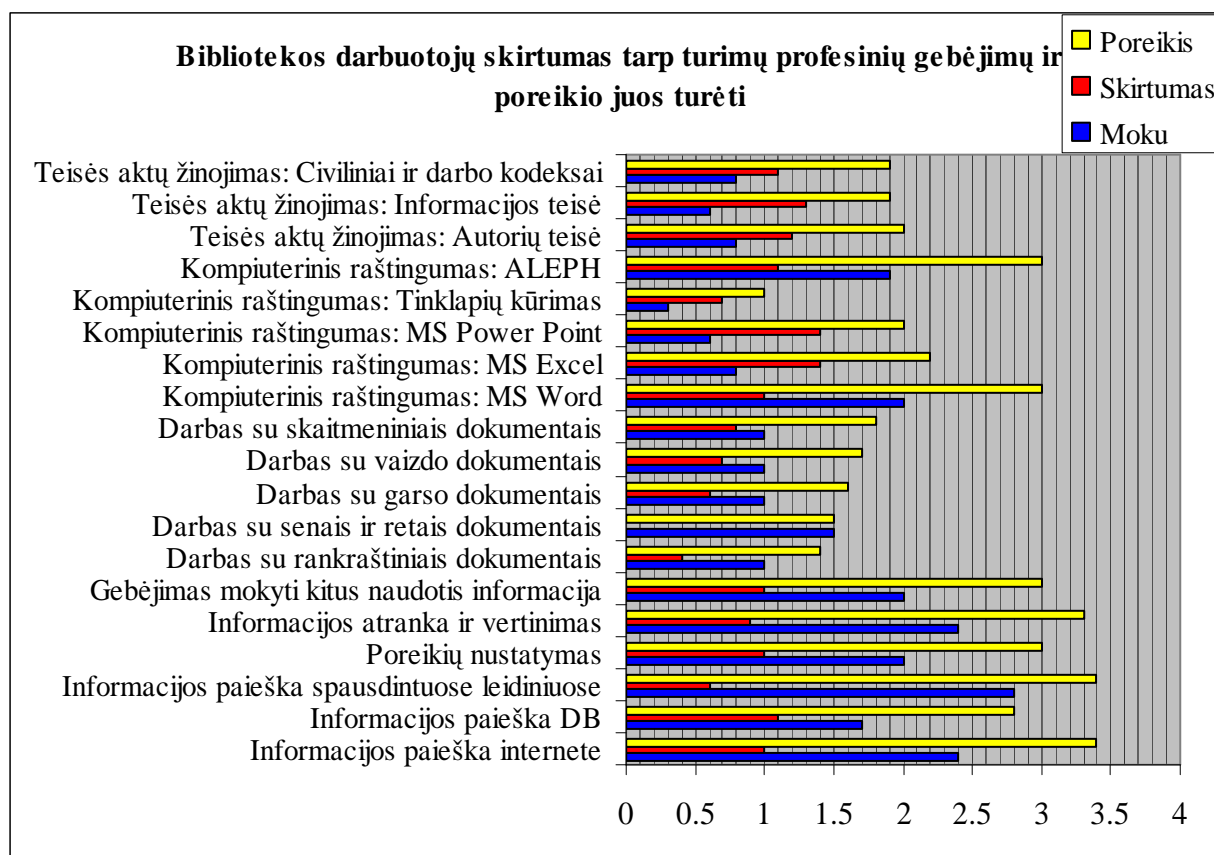


## Bibliotekos darbuotojų gebėjimai

Gebėjimai	Moku	Norėčiau mokėti	Poreikis
<b>Profesiniai gebėjimai</b>			
Informacijos paieška internete	2,4	3,3	3,4
Informacijos paieška duomenų bazėse	1,7	2,7	2,8
Informacijos paieška spausdintuose leidiniuose	2,8	3,4	3,4
Poreikių nustatymas	2	2,6	3
Informacijos atranka ir vertinimas	2,4	3	3,3
Gebėjimas mokyti kitus naudotis informacija	2	2,8	3
Darbas su rankraščiniais dokumentais	1	1,8	1,4
Darbas su senais ir retais dokumentais	1,5	2,1	1,5
Darbas su garso dokumentais	1	1,7	1,6
Darbas su vaizdo dokumentais	1	1,8	1,7
Darbas su skaitmeniniais dokumentais	1	1,7	1,8
Kompiuterinis raštingumas: MS Word	2	3	3
Kompiuterinis raštingumas: MS Excel	0,8	2	2,2
Kompiuterinis raštingumas: MS Power Point	0,6	1,7	2
Kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas	0,3	1,2	1
Kompiuterinis raštingumas: ALEPH	1,9	2,8	3
Teisės aktų žinojimas: Autorių teisė	0,8	1,8	2
Teisės aktų žinojimas: Informacijos teisė	0,6	1,7	1,9
Teisės aktų žinojimas: Civiliniai ir darbo kodeksai	0,8	2	1,9
<b>Komunikaciniai gebėjimai</b>			
Viešas kalbėjimas: pranešimai	1	2	2,6
Viešas kalbėjimas: paskaitos	0,8	1,7	2,2
Viešas kalbėjimas: viešos nuomonės reiškimas	1,3	2,3	2,8
Viešas kalbėjimas: dalyvavimas diskusijose	1,5	2,5	2,9
Bendravimas: telefonu ir el. paštu	2,6	3,2	3,5
Bendravimas: su bibliotekos vartotojais	2,4	2,9	3,3
Bendravimas: su vadovais	2,2	2,9	3,2
Bendravimas: su kolegomis	2,5	3,2	3,6
Konfliktų valdymas	1,9	2,7	3,2
Užsienio kalbos	2,2	3,2	3,3
<b>Vadybiniai gebėjimai</b>			
Planavimas (strateginis, operatyvinis)	1,1	1,8	1,8
Veiklos vertinimas ir kontrolė	1,1	1,8	1,8
Finansinė apskaita	0,6	1,4	1,3
Ataskaitų, apžvalgų rašymas	1,4	2,2	2,2
Formalių raštų rengimas	0,8	1,5	1,9
Komandinis (grupinis) darbas	1,5	2,2	2,4
Projektų rengimas	0,5	1,4	1,5
Verslumas	0,4	1,2	1,3
Bibliotekos pristatymas visuomenei	0,7	1,6	2,2



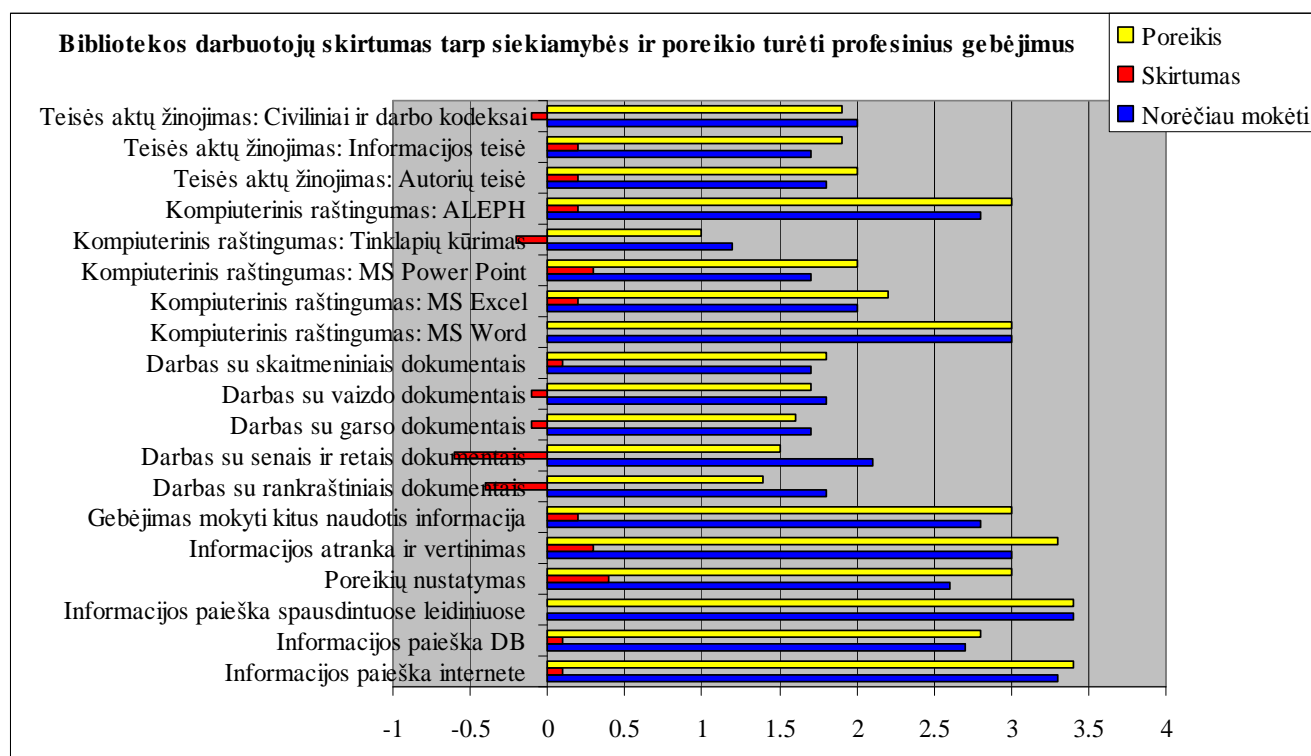
### Bibliotekos darbuotojų skirtumas tarp turimų profesinių gebėjimų ir poreikio juos turėti



**Bibliotekos darbuotojų skirtumas tarp turimų gebėjimų ir poreikio juos turėti**

<b>Gebėjimai</b>	<b>Moku</b>	<b>Skirtumas</b>	<b>Poreikis</b>
<b>Profesiniai gebėjimai</b>			
Informacijos paieška internete	2,4	1	3,4
Informacijos paieška duomenų bazėse	1,7	1,1	2,8
Informacijos paieška spausdintuose leidiniuose	2,8	0,6	3,4
Poreikių nustatymas	2	1	3
Informacijos atranka ir vertinimas	2,4	0,9	3,3
Gebėjimas mokyti kitus naudotis informacija	2	1	3
Darbas su rankraščiniais dokumentais	1	0,4	1,4
Darbas su senais ir retais dokumentais	1,5	0	1,5
Darbas su garso dokumentais	1	0,6	1,6
Darbas su vaizdo dokumentais	1	0,7	1,7
Darbas su skaitmeniniais dokumentais	1	0,8	1,8
Kompiuterinis raštingumas: MS Word	2	1	3
Kompiuterinis raštingumas: MS Excel	0,8	1,4	2,2
Kompiuterinis raštingumas: MS Power Point	0,6	1,4	2
Kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas	0,3	0,7	1
Kompiuterinis raštingumas: ALEPH	1,9	1,1	3
Teisės aktų žinojimas: Autorių teisė	0,8	1,2	2
Teisės aktų žinojimas: Informacijos teisė	0,6	1,3	1,9
Teisės aktų žinojimas: Civiliniai ir darbo kodeksai	0,8	1,1	1,9
<b>Komunikaciniai gebėjimai</b>			
Viešas kalbėjimas: pranešimai	1	1,6	2,6
Viešas kalbėjimas: paskaitos	0,8	1,4	2,2
Viešas kalbėjimas: viešos nuomonės reiškimas	1,3	1,5	2,8
Viešas kalbėjimas: dalyvavimas diskusijose	1,5	1,4	2,9
Bendravimas: telefonu ir el. paštu	2,6	0,9	3,5
Bendravimas: su bibliotekos vartotojais	2,4	0,9	3,3
Bendravimas: su vadovais	2,2	1	3,2
Bendravimas: su kolegomis	2,5	1,1	3,6
Konfliktų valdymas	1,9	1,3	3,2
Užsienio kalbos	2,2	1,1	3,3
<b>Vadybiniai gebėjimai</b>			
Planavimas (strateginis, operatyvinis)	1,1	0,7	1,8
Veiklos vertinimas ir kontrolė	1,1	0,7	1,8
Finansinė apskaita	0,6	0,7	1,3
Ataskaitų, apžvalgų rašymas	1,4	0,8	2,2
Formalių raštų rengimas	0,8	1,1	1,9
Komandinis (grupinis) darbas	1,5	0,9	2,4
Projektų rengimas	0,5	1	1,5
Verslumas	0,4	0,9	1,3
Bibliotekos pristatymas visuomenei	0,7	1,5	2,2

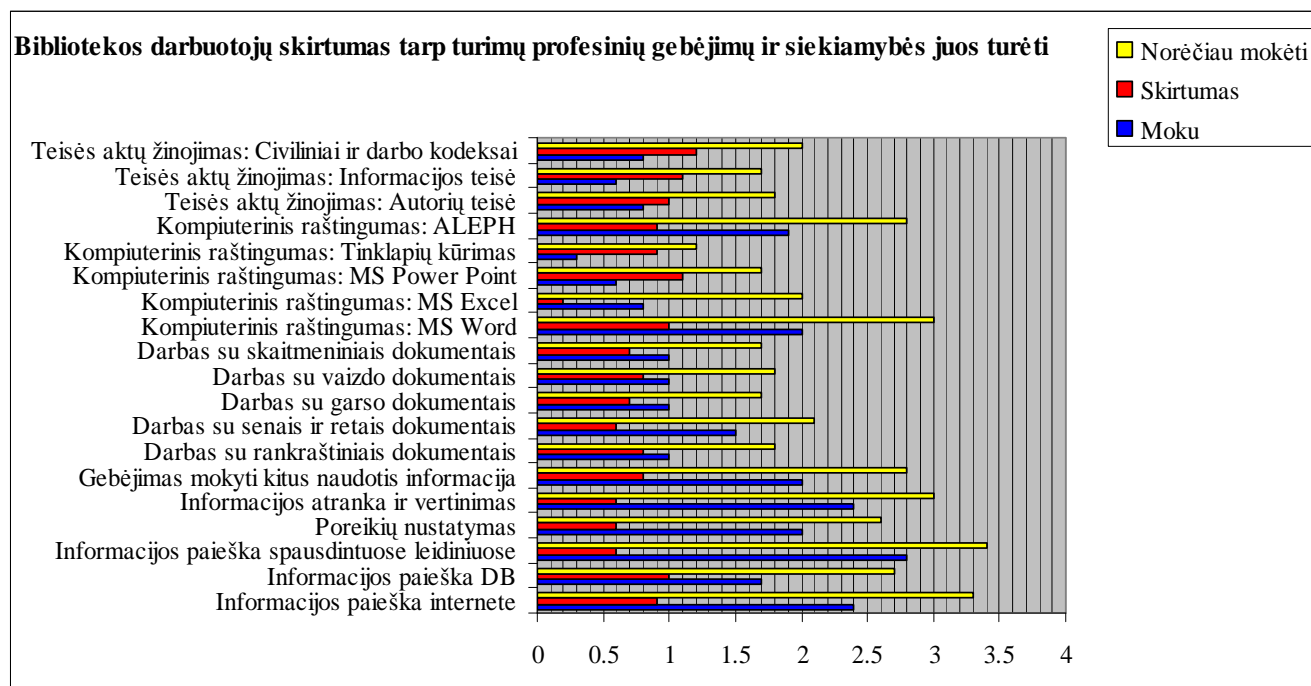
### Bibliotekos darbuotojų skirtumas tarp siekiamybės ir poreikio turėti profesinius gebėjimus



**Bibliotekos darbuotojų skirtumas tarp siekiamybės ir poreikio turėti gebėjimus**

<b>Gebėjimai</b>	<b>Norėčiau mokėti</b>	<b>Skirtumas</b>	<b>Poreikis</b>
<b>Profesiniai gebėjimai</b>			
Informacijos paieška internete	3,3	0,1	3,4
Informacijos paieška duomenų bazėse	2,7	0,1	2,8
Informacijos paieška spausdintuose leidiniuose	3,4	0	3,4
Poreikių nustatymas	2,6	0,4	3
Informacijos atranka ir vertinimas	3	0,3	3,3
Gebėjimas mokyti kitus naudoti informaciją	2,8	0,2	3
Darbas su rankraštiniais dokumentais	1,8	-0,4	1,4
Darbas su senais ir retais dokumentais	2,1	-0,6	1,5
Darbas su garso dokumentais	1,7	-0,1	1,6
Darbas su vaizdo dokumentais	1,8	-0,1	1,7
Darbas su skaitmeniniais dokumentais	1,7	0,1	1,8
Kompiuterinis raštingumas: MS Word	3	0	3
Kompiuterinis raštingumas: MS Excel	2	0,2	2,2
Kompiuterinis raštingumas: MS Power Point	1,7	0,3	2
Kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas	1,2	-0,2	1
Kompiuterinis raštingumas: ALEPH	2,8	0,2	3
Teisės aktų žinojimas: Autorių teisė	1,8	0,2	2
Teisės aktų žinojimas: Informacijos teisė	1,7	0,2	1,9
Teisės aktų žinojimas: Civiliniai ir darbo kodeksai	2	-0,1	1,9
<b>Komunikaciniai gebėjimai</b>			
Viešas kalbėjimas: pranešimai	2	0,6	2,6
Viešas kalbėjimas: paskaitos	1,7	0,5	2,2
Viešas kalbėjimas: viešos nuomonės reiškimas	2,3	0,5	2,8
Viešas kalbėjimas: dalyvavimas diskusijose	2,5	0,4	2,9
Bendravimas: telefonu ir el. paštu	3,2	0,3	3,5
Bendravimas: su bibliotekos vartotojais	2,9	0,4	3,3
Bendravimas: su vadovais	2,9	0,3	3,2
Bendravimas: su kolegomis	3,2	0,4	3,6
Konfliktų valdymas	2,7	0,5	3,2
Užsienio kalbos	3,2	0,1	3,3
<b>Vadybiniai gebėjimai</b>			
Planavimas (strateginis, operatyvinis)	1,8	0	1,8
Veiklos vertinimas ir kontrolė	1,8	0	1,8
Finansinė apskaita	1,4	-0,1	1,3
Ataskaitų, apžvalgų rašymas	2,2	0	2,2
Formalių raštų rengimas	1,5	0,4	1,9
Komandinis (grupinis) darbas	2,2	0,2	2,4
Projektų rengimas	1,4	0,1	1,5
Verslumas	1,2	0,1	1,3
Bibliotekos pristatymas visuomenei	1,6	0,6	2,2

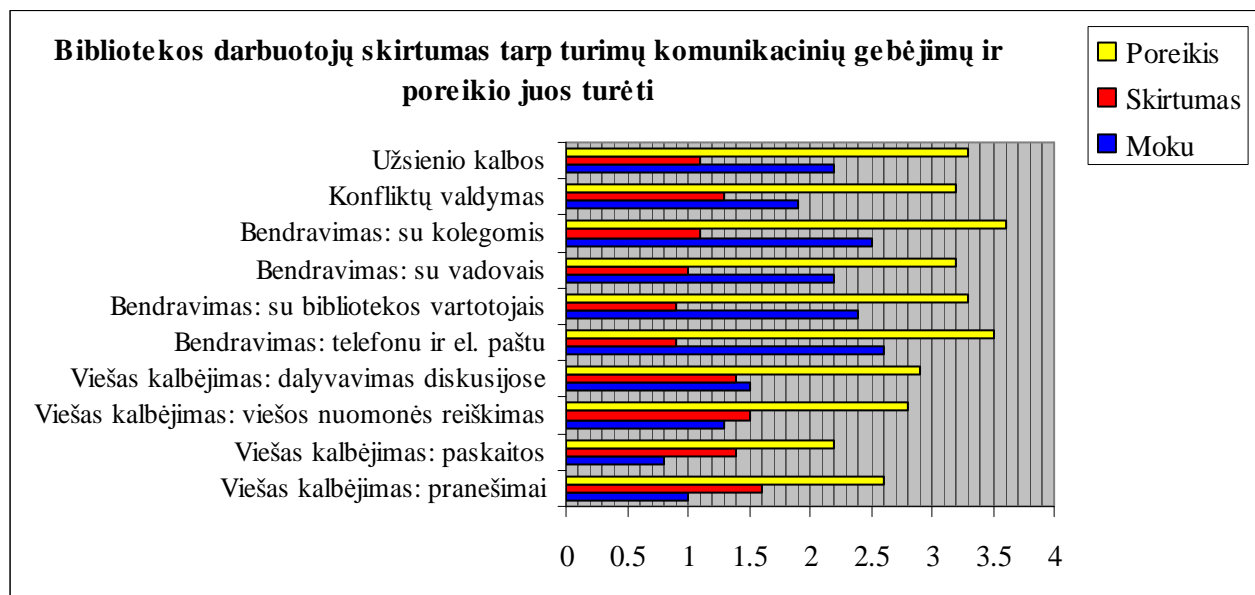
### Bibliotekos darbuotojų skirtumas tarp turimų gebėjimų bei siekiamybės juos turėti



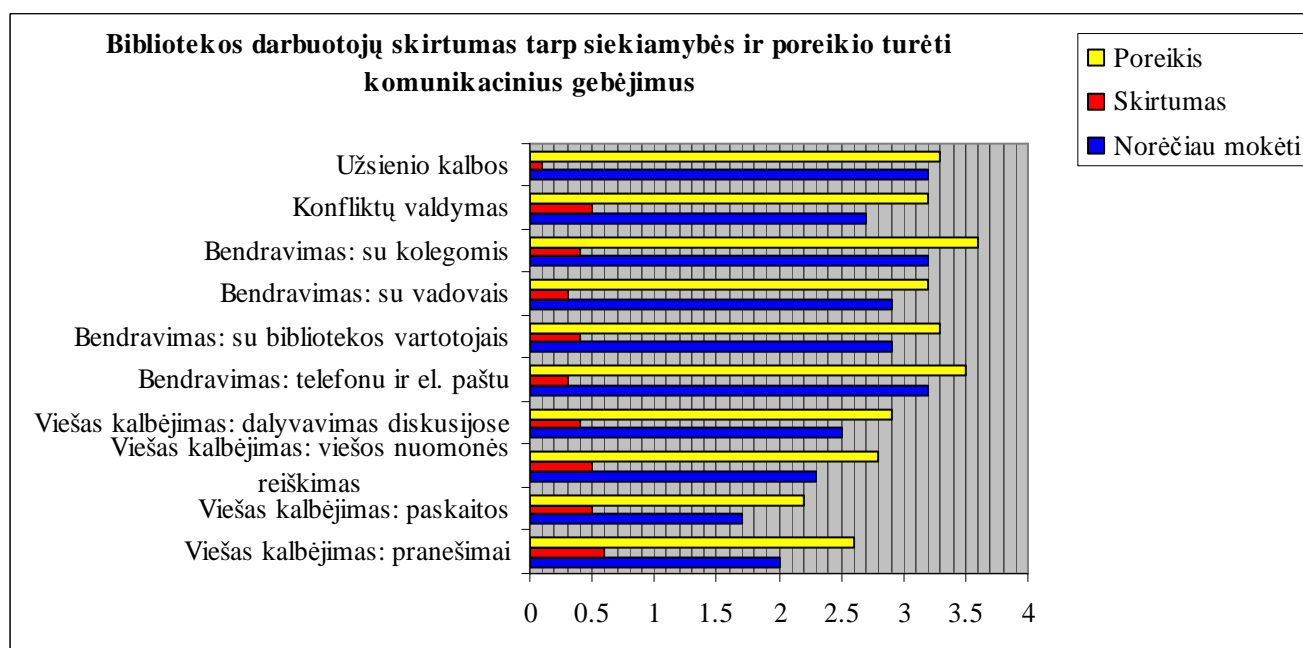
**Bibliotekos darbuotojų skirtumas tarp turimų gebėjimų bei siekiamybės juos turėti**

<b>Gebėjimai</b>	<b>Moku</b>	<b>Skirtumas</b>	<b>Norėčiau mokėti</b>
<b>Profesiniai gebėjimai</b>			
Informacijos paieška internete	2,4	0,9	3,3
Informacijos paieška duomenų bazėse	1,7	1	2,7
Informacijos paieška spausdintuose leidiniuose	2,8	0,6	3,4
Poreikių nustatymas	2	0,6	2,6
Informacijos atranka ir vertinimas	2,4	0,6	3
Gebėjimas mokyti kitus naudotis informacija	2	0,8	2,8
Darbas su rankraščiniais dokumentais	1	0,8	1,8
Darbas su senais ir retais dokumentais	1,5	0,6	2,1
Darbas su garso dokumentais	1	0,7	1,7
Darbas su vaizdo dokumentais	1	0,8	1,8
Darbas su skaitmeniniais dokumentais	1	0,7	1,7
Kompiuterinis raštingumas: MS Word	2	1	3
Kompiuterinis raštingumas: MS Excel	0,8	0,2	2
Kompiuterinis raštingumas: MS Power Point	0,6	1,1	1,7
Kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas	0,3	0,9	1,2
Kompiuterinis raštingumas: ALEPH	1,9	0,9	2,8
Teisės aktų žinojimas: Autorių teisė	0,8	1	1,8
Teisės aktų žinojimas: Informacijos teisė	0,6	1,1	1,7
Teisės aktų žinojimas: Civiliniai ir darbo kodeksai	0,8	1,2	2
<b>Komunikaciniai gebėjimai</b>			
Viešas kalbėjimas: pranešimai	1	1	2
Viešas kalbėjimas: paskaitos	0,8	0,9	1,7
Viešas kalbėjimas: viešos nuomonės reiškimas	1,3	1	2,3
Viešas kalbėjimas: dalyvavimas diskusijose	1,5	1	2,5
Bendravimas: telefonu ir el. paštu	2,6	0,6	3,2
Bendravimas: su bibliotekos vartotojais	2,4	0,5	2,9
Bendravimas: su vadovais	2,2	0,7	2,9
Bendravimas: su kolegomis	2,5	0,7	3,2
Konfliktų valdymas	1,9	0,8	2,7
Užsienio kalbos	2,2	1	3,2
<b>Vadybiniai gebėjimai</b>			
Planavimas (strateginis, operatyvinis)	1,1	0,7	1,8
Veiklos vertinimas ir kontrolė	1,1	0,7	1,8
Finansinė apskaita	0,6	0,8	1,4
Ataskaitų, apžvalgų rašymas	1,4	0,8	2,2
Formalių raštų rengimas	0,8	0,7	1,5
Komandinis (grupinis) darbas	1,5	0,7	2,2
Projektų rengimas	0,5	0,9	1,4
Verslumas	0,4	0,8	1,2
Bibliotekos pristatymas visuomenei	0,7	0,9	1,6

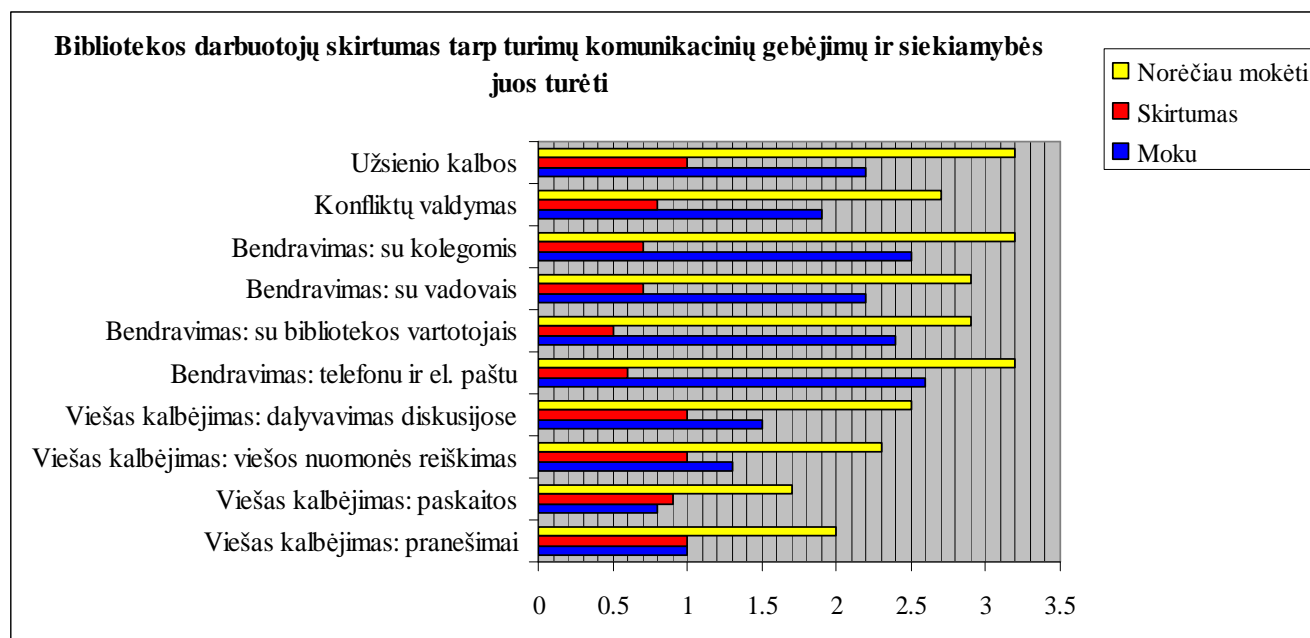
### Bibliotekos darbuotojų skirtumas tarp turimų komunikacinių gebėjimų ir poreikio juos turėti



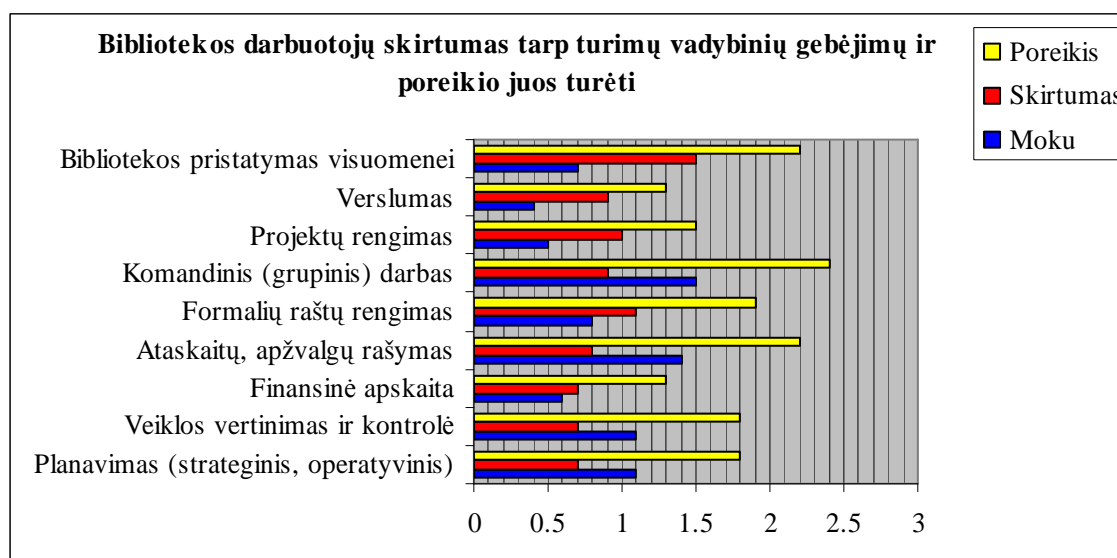
### Bibliotekos darbuotojų skirtumas tarp siekiamybės ir poreikio turėti komunikacinius gebėjimus



### Bibliotekos darbuotojų skirtumas tarp turimų komunikacinių gebėjimų ir siekiamybės juos turėti

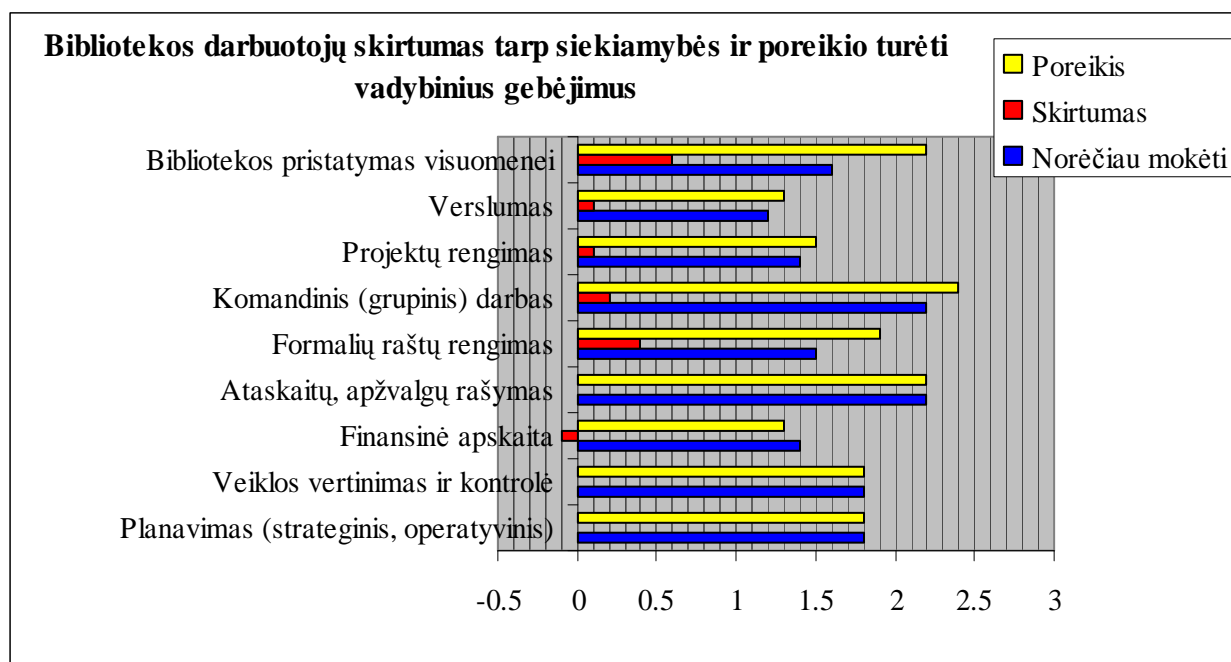


### Žemiausios grandies darbuotojų skirtumas tarp turimų vadybinių gebėjimų ir poreikio juos turėti

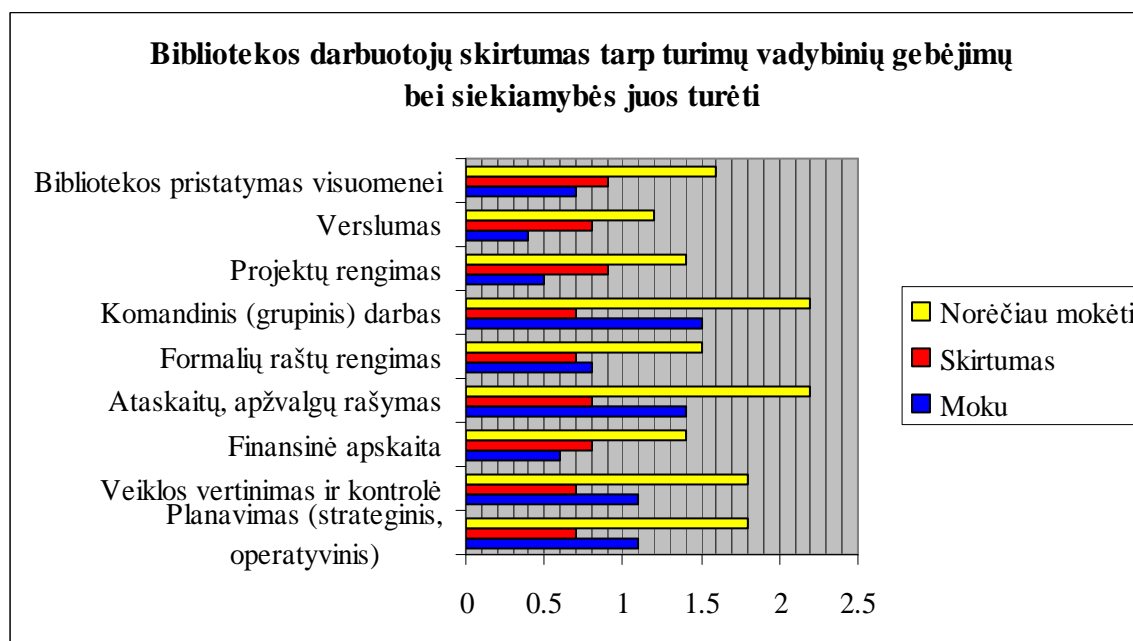




### Bibliotekos darbuotojų skirtumas tarp siekiamybės ir poreikio turėti vadybinius gebėjimus



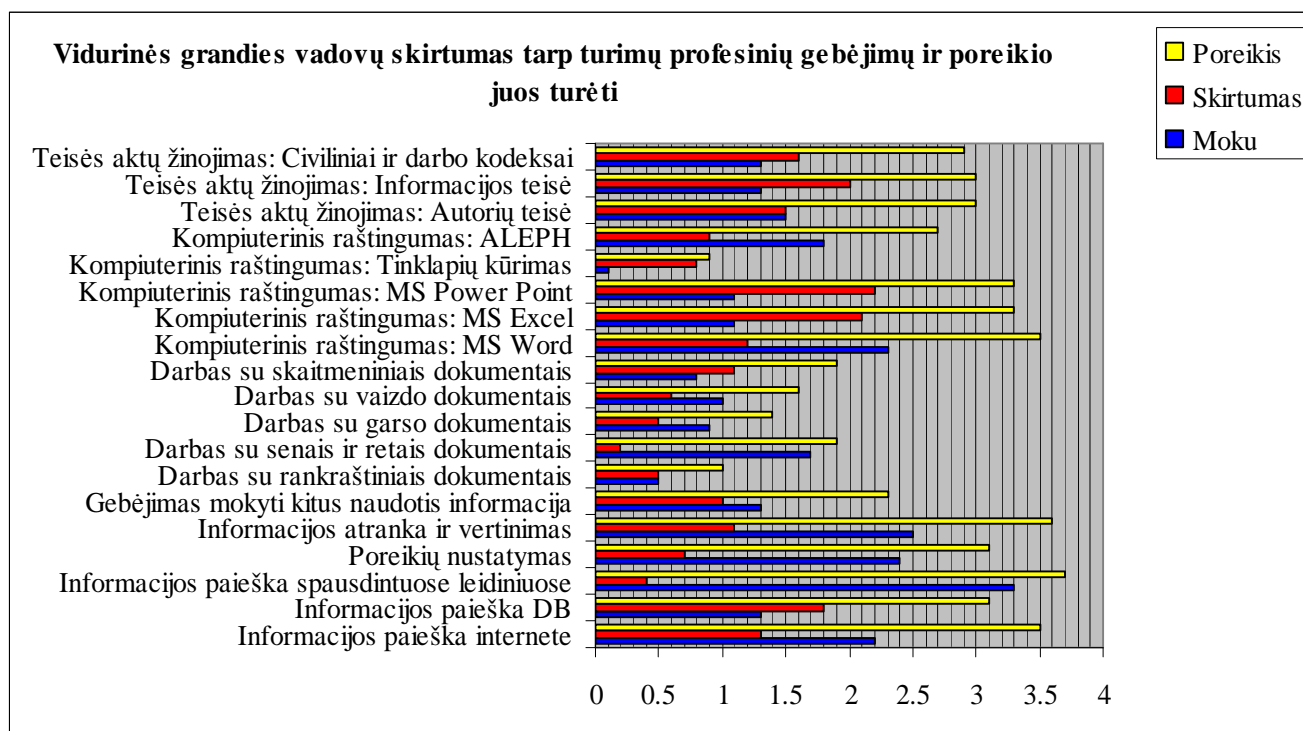
### Bibliotekos darbuotojų skirtumas tarp turimų vadybinių gebėjimų bei siekiamybės juos turėti



## Vidurinės grandies vadovų gebėjimai

Gebėjimai	Moku	Norėčiau mokėti	Poreikis
<b>Profesiniai gebėjimai</b>			
Informacijos paieška internete	2,2	3,4	3,5
Informacijos paieška DB	1,3	3,1	3,1
Informacijos paieška spausdintuose leidiniuose	3,3	3,7	3,7
Poreikių nustatymas	2,4	3,1	3,1
Informacijos atranka ir vertinimas	2,5	3,4	3,6
Gebėjimas mokyti kitus naudoti informaciją	1,3	2,5	2,3
Darbas su rankraštiniais dokumentais	0,5	1	1
Darbas su senais ir retais dokumentais	1,7	2,1	1,9
Darbas su garso dokumentais	0,9	1,9	1,4
Darbas su vaizdo dokumentais	1	2,1	1,6
Darbas su skaitmeniniais dokumentais	0,8	2,2	1,9
Kompiuterinis raštingumas: MS Word	2,3	3,3	3,5
Kompiuterinis raštingumas: MS Excel	1,1	2,9	3,3
Kompiuterinis raštingumas: MS Power Point	1,1	2,5	3,3
Kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas	0,1	1,1	0,9
Kompiuterinis raštingumas: ALEPH	1,8	2,5	2,7
Teisės aktų žinojimas: Autorių teisė	1,5	2,7	3
Teisės aktų žinojimas: Informacijos teisė	1,3	2,6	3
Teisės aktų žinojimas: Civiliniai ir darbo kodeksai	1,3	2,8	2,9
<b>Komunikaciniai gebėjimai</b>			
Viešas kalbėjimas: pranešimai	2,3	3,4	3,5
Viešas kalbėjimas: paskaitos	1,8	3,3	3
Viešas kalbėjimas: viešos nuomonės reiškimas	2,3	3,6	3,5
Viešas kalbėjimas: dalyvavimas diskusijose	2,6	3,6	3,5
Bendravimas: telefonu ir el. paštu	2,8	3,5	4
Bendravimas: su bibliotekos vartotojais	3,1	3,5	3,7
Bendravimas: su vadovais	2,3	3,7	3,9
Bendravimas: su kolegomis	2,9	3,6	3,9
Konfliktų valdymas	1,9	3,6	4
Užsienio kalbos	2,4	3,5	3,7
<b>Vadybiniai gebėjimai</b>			
Planavimas (strateginis, operatyvinis)	1,8	3,6	3,8
Veiklos vertinimas ir kontrolė	2,1	3,5	3,3
Finansinė apskaita	1,3	2,4	2,1
Ataskaitų, apžvalgų rašymas	2,4	3,7	3,9
Formalių raštų rengimas	2	3,1	3,3
Komandinis (grupinis) darbas	2,4	3,6	4
Projektų rengimas	1,8	3,2	3,3
Verslumas	1,5	3	3
Bibliotekos pristatymas visuomenei	2	3,3	3,4

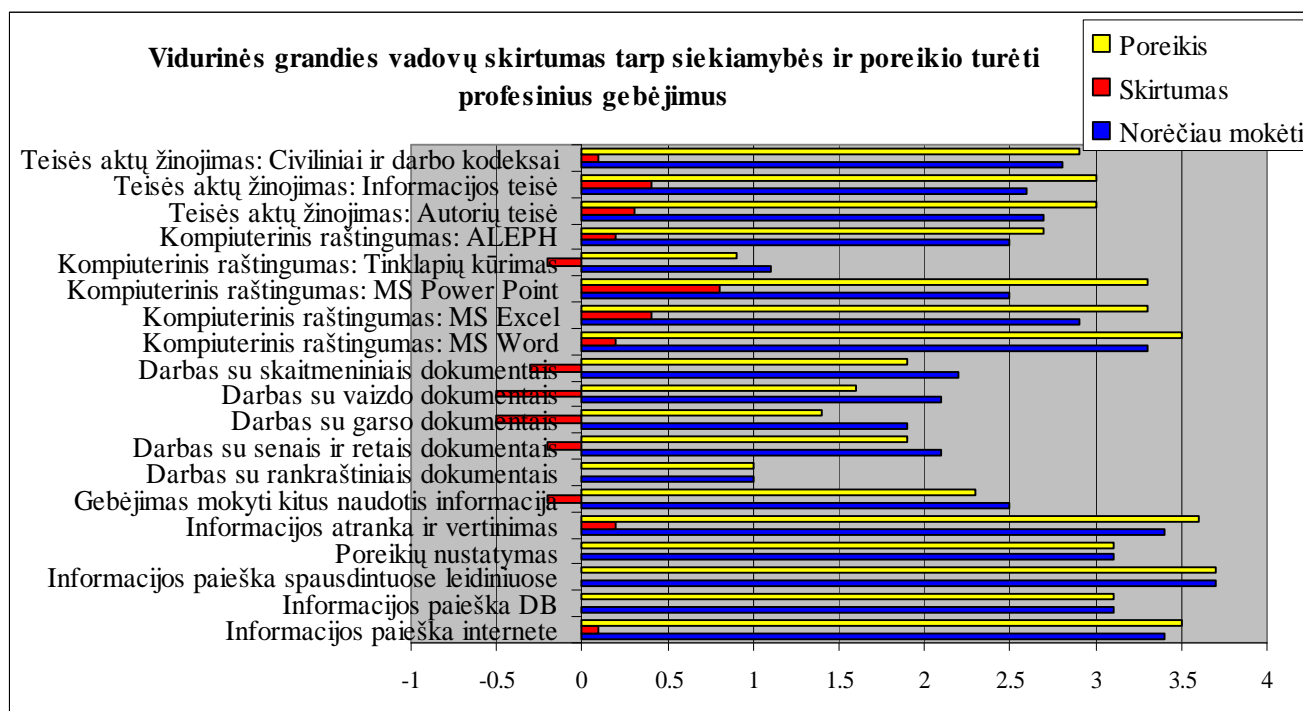
### Vidurinės grandies vadovų skirtumas tarp turimų profesinių gebėjimų ir poreikio juos turėti



**Vidurinės grandies vadovų skirtumas tarp turimų gebėjimų ir poreikio juos turėti**

<b>Gebėjimai</b>	<b>Moku</b>	<b>Skirtumas</b>	<b>Poreikis</b>
<b>Profesiniai gebėjimai</b>			
Informacijos paieška internete	2,2	1,3	3,5
Informacijos paieška duomenų bazėse	1,3	1,8	3,1
Informacijos paieška spausdintuose leidiniuose	3,3	0,4	3,7
Poreikių nustatymas	2,4	0,7	3,1
Informacijos atranka ir vertinimas	2,5	1,1	3,6
Gebėjimas mokyti kitus naudoti informacija	1,3	1	2,3
Darbas su rankraščiniais dokumentais	0,5	0,5	1
Darbas su senais ir retais dokumentais	1,7	0,2	1,9
Darbas su garso dokumentais	0,9	0,5	1,4
Darbas su vaizdo dokumentais	1	0,6	1,6
Darbas su skaitmeniniais dokumentais	0,8	1,1	1,9
Kompiuterinis raštingumas: MS Word	2,3	1,2	3,5
Kompiuterinis raštingumas: MS Excel	1,1	2,1	3,3
Kompiuterinis raštingumas: MS Power Point	1,1	2,2	3,3
Kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas	0,1	0,8	0,9
Kompiuterinis raštingumas: ALEPH	1,8	0,9	2,7
Teisės aktų žinojimas: Autorių teisė	1,5	1,5	3
Teisės aktų žinojimas: Informacijos teisė	1,3	2	3
Teisės aktų žinojimas: Civiliniai ir darbo kodeksai	1,3	1,6	2,9
<b>Komunikaciniai gebėjimai</b>			
Viešas kalbėjimas: pranešimai	2,3	1,2	3,5
Viešas kalbėjimas: paskaitos	1,8	1,2	3
Viešas kalbėjimas: viešos nuomonės reiškimas	2,3	1,2	3,5
Viešas kalbėjimas: dalyvavimas diskusijose	2,6	0,9	3,5
Bendravimas: telefonu ir el. paštu	2,8	1,2	4
Bendravimas: su bibliotekos vartotojais	3,1	0,6	3,7
Bendravimas: su vadovais	2,3	1,6	3,9
Bendravimas: su kolegomis	2,9	1	3,9
Konfliktų valdymas	1,9	2,1	4
Užsienio kalbos	2,4	2,3	3,7
<b>Vadybiniai gebėjimai</b>			
Planavimas (strateginis, operatyvinis)	1,8	2	3,8
Veiklos vertinimas ir kontrolė	2,1	1,7	3,8
Finansinė apskaita	1,3	0,8	2,1
Ataskaitų, apžvalgų rašymas	2,4	1,5	3,9
Formalių raštų rengimas	2	1,3	3,3
Komandinis (grupinis) darbas	2,4	1,6	4
Projektų rengimas	1,8	1,5	3,3
Verslumas	1,5	1,5	3
Bibliotekos pristatymas visuomenei	2	1,4	3,4

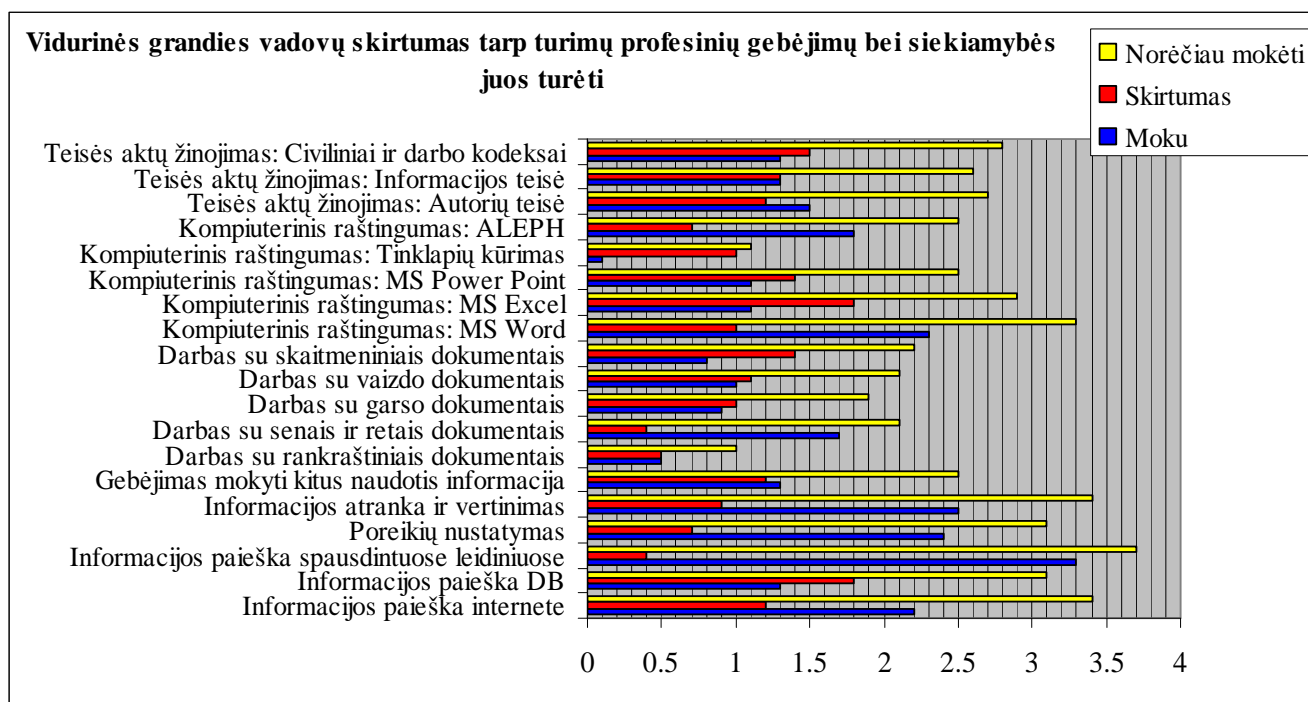
### Vidurinės grandies vadovų skirtumas tarp siekiamybės ir poreikio turėti profesinius gebėjimus



**Vidurinės grandies vadovų skirtumas tarp siekiamybės ir poreikio turėti gebėjimus**

<b>Gebėjimai</b>	<b>Norėčiau mokėti</b>	<b>Skirtumas</b>	<b>Poreikis</b>
<b>Profesiniai gebėjimai</b>			
Informacijos paieška internete	3,4	0,1	3,5
Informacijos paieška duomenų bazėse	3,1	0	3,1
Informacijos paieška spausdintuose leidiniuose	3,7	0	3,7
Poreikių nustatymas	3,1	0	3,1
Informacijos atranka ir vertinimas	3,4	0,2	3,6
Gebėjimas mokyti kitus naudoti informaciją	2,5	-0,2	2,3
Darbas su rankraštiniais dokumentais	1	0	1
Darbas su senais ir retais dokumentais	2,1	-0,2	1,9
Darbas su garso dokumentais	1,9	-0,5	1,4
Darbas su vaizdo dokumentais	2,1	-0,5	1,6
Darbas su skaitmeniniais dokumentais	2,2	-0,3	1,9
Kompiuterinis raštingumas: MS Word	3,3	0,2	3,5
Kompiuterinis raštingumas: MS Excel	2,9	0,4	3,3
Kompiuterinis raštingumas: MS Power Point	2,5	0,8	3,3
Kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas	1,1	-0,2	0,9
Kompiuterinis raštingumas: ALEPH	2,5	0,2	2,7
Teisės aktų žinojimas: Autorių teisė	2,7	0,3	3
Teisės aktų žinojimas: Informacijos teisė	2,6	0,4	3
Teisės aktų žinojimas: Civiliniai ir darbo kodeksai	2,8	0,1	2,9
<b>Komunikaciniai gebėjimai</b>			
Viešas kalbėjimas: pranešimai	3,4	0,1	3,5
Viešas kalbėjimas: paskaitos	3,3	-0,3	3
Viešas kalbėjimas: viešos nuomonės reiškimas	3,6	-0,1	3,5
Viešas kalbėjimas: dalyvavimas diskusijose	3,6	-0,1	3,5
Bendravimas: telefonu ir el. paštu	3,5	0,5	4
Bendravimas: su bibliotekos vartotojais	3,5	0,2	3,7
Bendravimas: su vadovais	3,7	0,2	3,9
Bendravimas: su kolegomis	3,6	0,3	3,9
Konfliktų valdymas	3,6	0,4	4
Užsienio kalbos	3,5	0,2	3,7
<b>Vadybiniai gebėjimai</b>			
Planavimas (strateginis, operatyvinis)	3,6	0,2	3,8
Veiklos vertinimas ir kontrolė	3,5	0,3	3,8
Finansinė apskaita	2,4	-0,3	2,1
Ataskaitų, apžvalgų rašymas	3,7	0,2	3,9
Formalių raštų rengimas	3,1	0,2	3,3
Komandinis (grupinis) darbas	3,6	0,4	4
Projektų rengimas	3,2	0,1	3,3
Verslumas	3	0	3
Bibliotekos pristatymas visuomenei	3,3	0,1	3,4

### Vidurinės grandies vadovų skirtumas tarp turimų profesinių gebėjimų bei siekiamybės juos turėti

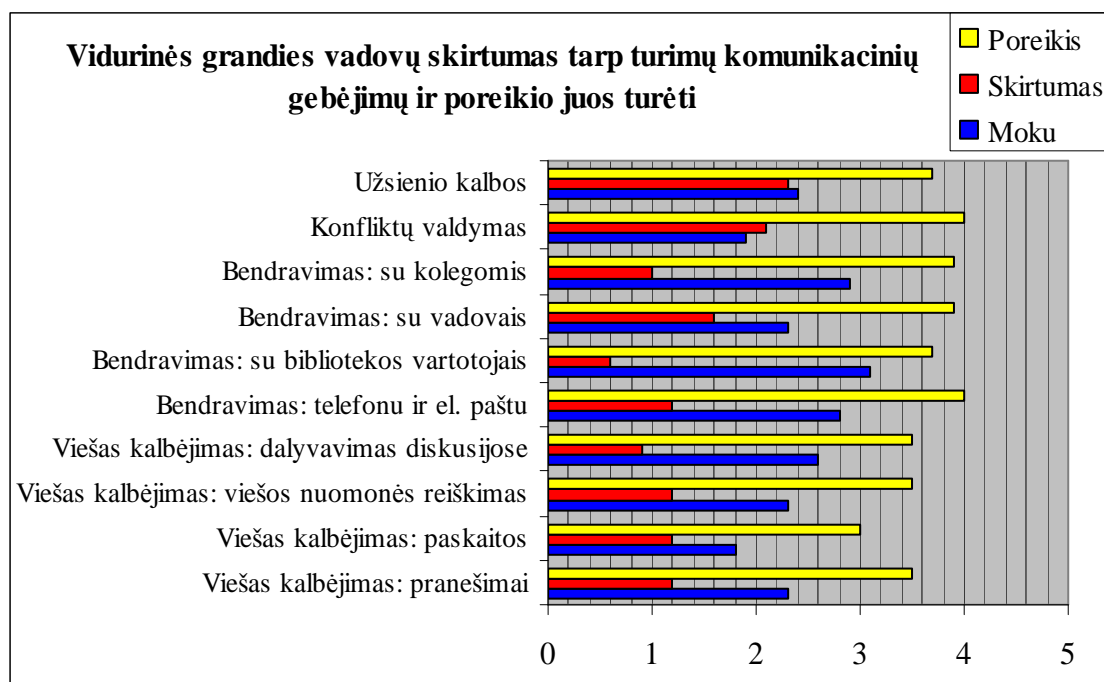


**Vidurinės grandies vadovų skirtumas tarp turimų gebėjimų bei siekiamybės juos turėti**

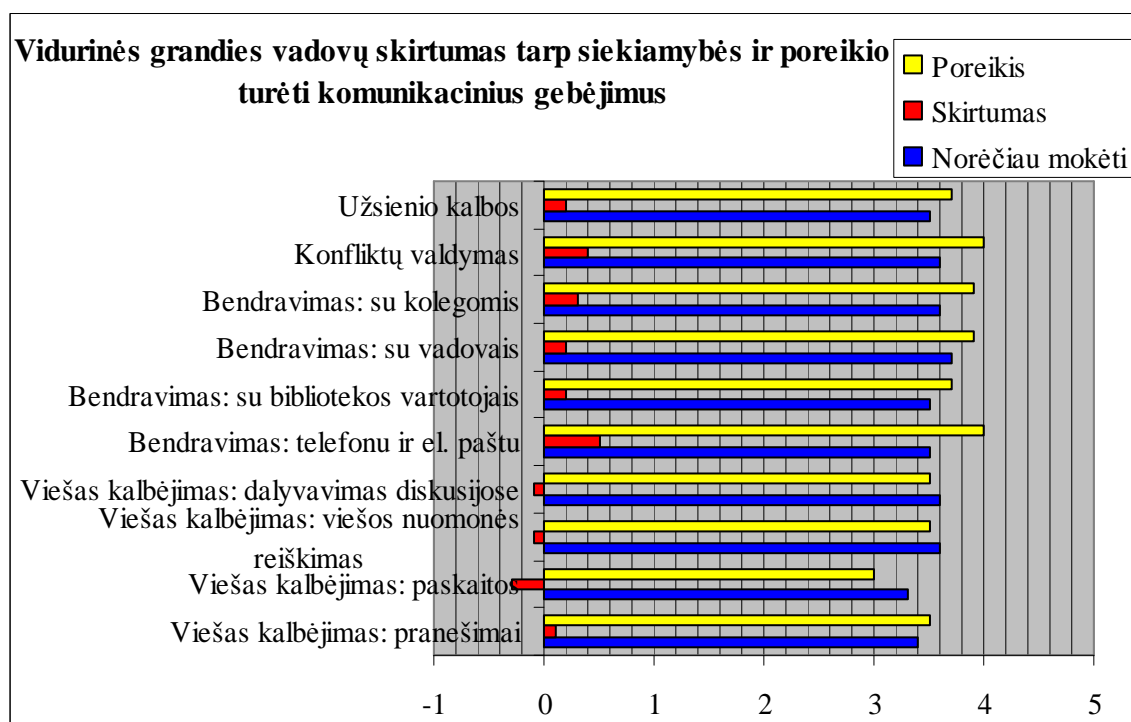
<b>Gebėjimai</b>	<b>Moku</b>	<b>Skirtumas</b>	<b>Norėčiau mokėti</b>
<b>Profesiniai gebėjimai</b>			
Informacijos paieška internete	2,2	1,2	3,4
Informacijos paieška DB	1,3	1,8	3,1
Informacijos paieška spausdintuose leidiniuose	3,3	0,4	3,7
Poreikių nustatymas	2,4	0,7	3,1
Informacijos atranka ir vertinimas	2,5	0,9	3,4
Gebėjimas mokyti kitus naudoti informaciją	1,3	1,2	2,5
Darbas su rankraštiniais dokumentais	0,5	0,5	1
Darbas su senais ir retais dokumentais	1,7	0,4	2,1
Darbas su garso dokumentais	0,9	1	1,9
Darbas su vaizdo dokumentais	1	1,1	2,1
Darbas su skaitmeniniais dokumentais	0,8	1,4	2,2
Kompiuterinis raštingumas: MS Word	2,3	1	3,3
Kompiuterinis raštingumas: MS Excel	1,1	1,8	2,9
Kompiuterinis raštingumas: MS Power Point	1,1	1,4	2,5
Kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas	0,1	1	1,1
Kompiuterinis raštingumas: ALEPH	1,8	0,7	2,5
Teisės aktų žinojimas: Autorių teisė	1,5	1,2	2,7
Teisės aktų žinojimas: Informacijos teisė	1,3	1,3	2,6
Teisės aktų žinojimas: Civiliniai ir darbo kodeksai	1,3	1,5	2,8
<b>Komunikaciniai gebėjimai</b>			
Viešas kalbėjimas: pranešimai	2,3	1,1	3,4
Viešas kalbėjimas: paskaitos	1,8	1,5	3,3
Viešas kalbėjimas: viešos nuomonės reiškimas	2,3	1,3	3,6
Viešas kalbėjimas: dalyvavimas diskusijose	2,6	1	3,6
Bendravimas: telefonu ir el. paštu	2,8	0,7	3,5
Bendravimas: su bibliotekos vartotojais	3,1	0,4	3,5
Bendravimas: su vadovais	2,3	1,4	3,7
Bendravimas: su kolegomis	2,9	0,7	3,6
Konfliktų valdymas	1,9	1,7	3,6
Užsienio kalbos	2,4	1,1	3,5
<b>Vadybiniai gebėjimai</b>			
Planavimas (strateginis, operatyvinis)	1,8	1,8	3,6
Veiklos vertinimas ir kontrolė	2,1	1,4	3,5
Finansinė apskaita	1,3	1,1	2,4
Ataskaitų, apžvalgų rašymas	2,4	1,3	3,7
Formalių raštų rengimas	2	1,1	3,1
Komandinis (grupinis) darbas	2,4	1,2	3,6
Projektų rengimas	1,8	1,4	3,2
Verslumas	1,5	1,5	3
Bibliotekos pristatymas visuomenei	2	1,3	3,3



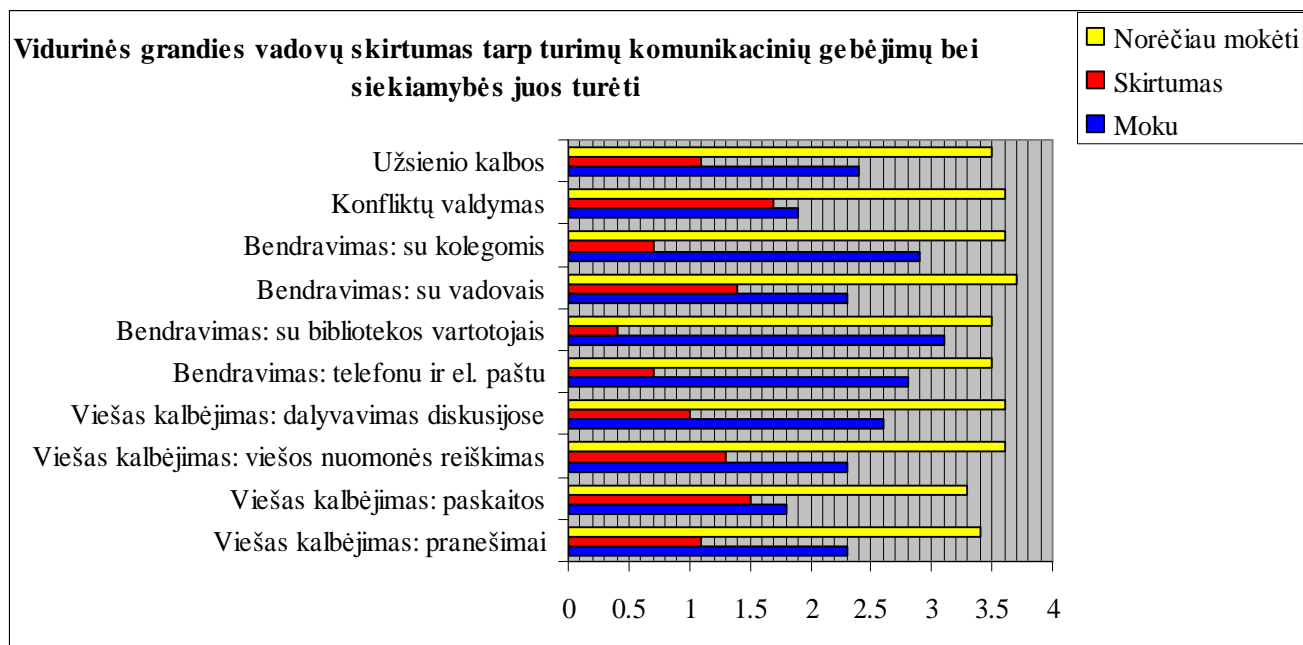
**Vidurinės grandies vadovų skirtumas tarp turimų komunikacinių gebėjimų ir poreikio juos turėti**



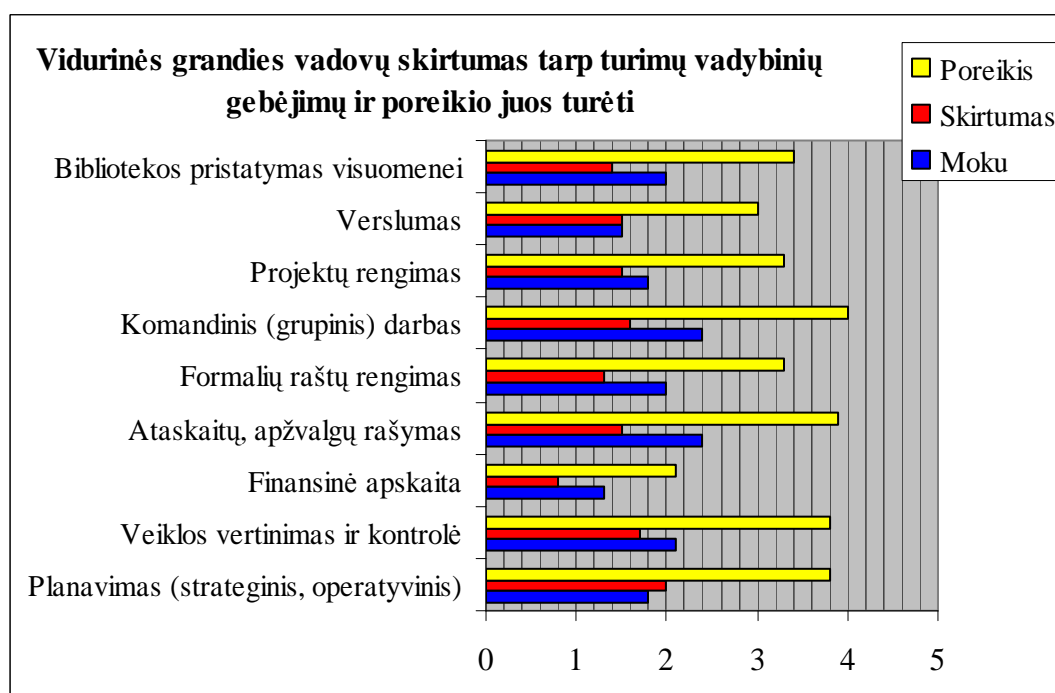
**Vidurinės grandies vadovų skirtumas tarp siekiamybės ir poreikio turėti komunikacinius gebėjimus**



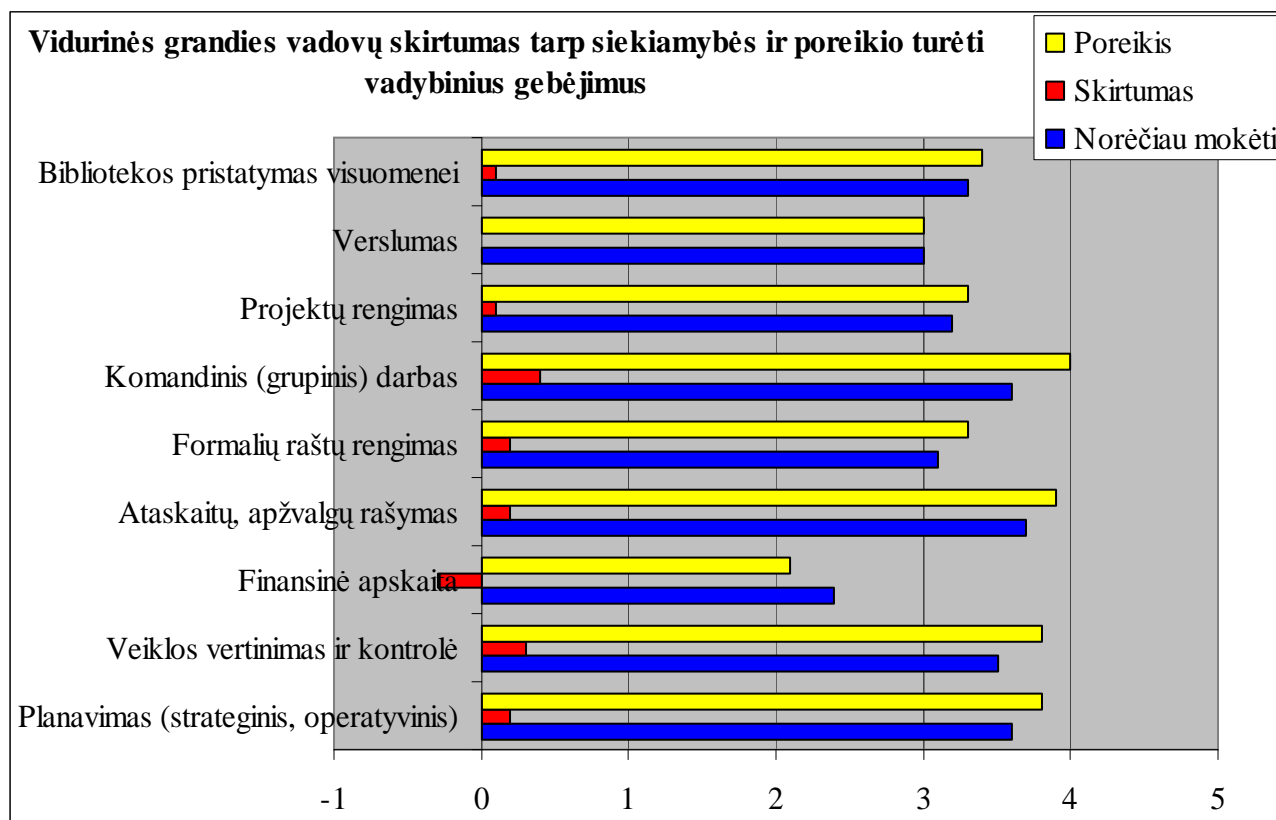
### Vidurinės grandies vadovų skirtumas tarp turimų komunikacinių gebėjimų bei siekiamybės juos turėti



### Vidurinės grandies vadovų skirtumas tarp turimų vadybinių gebėjimų ir poreikio juos turėti

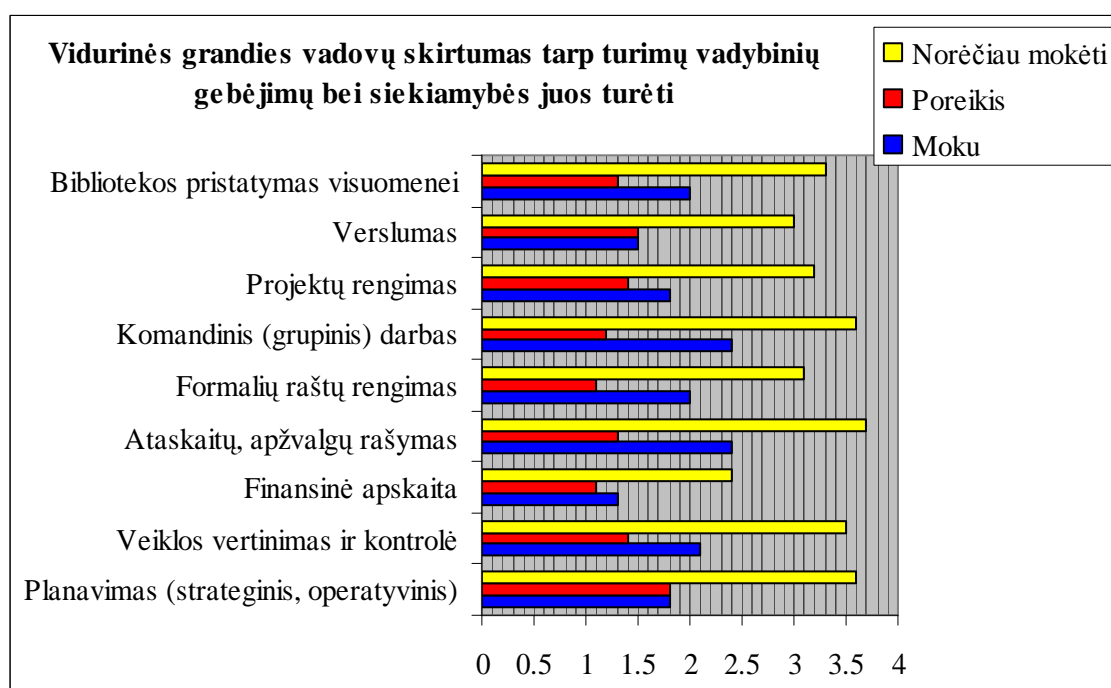


### Vidurinės grandies vadovų skirtumas tarp siekiamybės ir poreikio turėti vadybinius gebėjimus



39 priedas

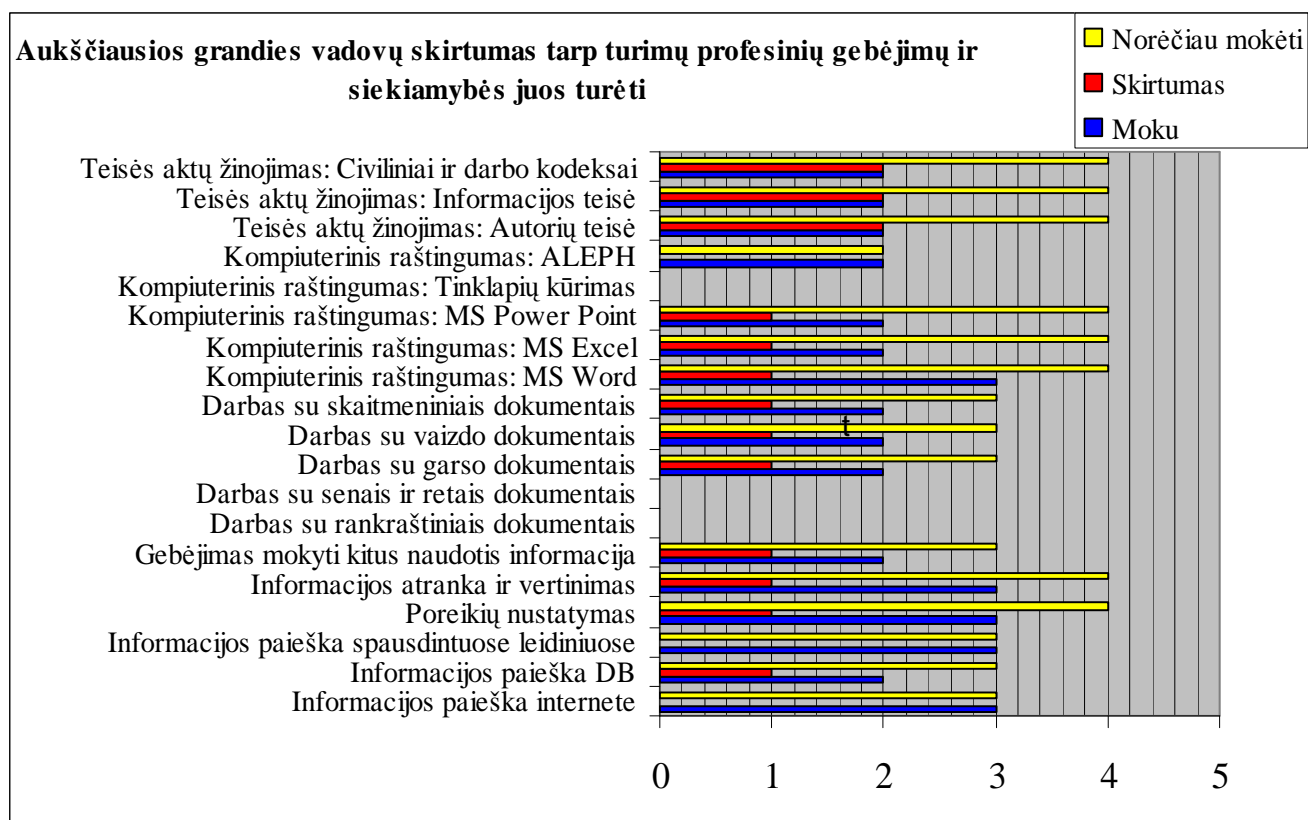
### Vidurinės grandies vadovų skirtumas tarp turimų vadybinių gebėjimų bei siekiamybės juos turėti



### Aukščiausios grandies vadovų gebėjimai

Gebėjimai	Moku	Norėčiau mokėti
<b>Profesiniai gebėjimai</b>		
Informacijos paieška internete	3	3
Informacijos paieška duomenų bazėse	2	3
Informacijos paieška spausdintuose leidiniuose	3	3
Poreikių nustatymas	3	4
Informacijos atranka ir vertinimas	3	4
Gebėjimas mokyti kitus naudoti informaciją	2	3
Darbas su rankraščiais dokumentais	0	0
Darbas su senais ir retais dokumentais	0	0
Darbas su garso dokumentais	2	3
Darbas su vaizdo dokumentais	2	3
Darbas su skaitmeniniais dokumentais	2	3
Kompiuterinis raštingumas: MS Word	3	4
Kompiuterinis raštingumas: MS Excel	2	4
Kompiuterinis raštingumas: MS Power Point	2	4
Kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas	0	0
Kompiuterinis raštingumas: ALEPH	2	2
Teisės aktų žinojimas: Autorių teisė	2	4
Teisės aktų žinojimas: Informacijos teisė	2	4
Teisės aktų žinojimas: Civiliniai ir darbo kodeksai	2	4
<b>Komunikaciniai gebėjimai</b>		
Viešas kalbėjimas: pranešimai	3	4
Viešas kalbėjimas: paskaitos	3	4
Viešas kalbėjimas: viešos nuomonės reiškimas	2	4
Viešas kalbėjimas: dalyvavimas diskusijose	2	4
Bendravimas: telefonu ir el. paštu	3	4
Bendravimas: su bibliotekos vartotojais	3	4
Bendravimas: su vadovais	3	4
Bendravimas: su kolegomis	3	4
Konfliktų valdymas	3	4
Užsienio kalbos	2	4
<b>Vadybiniai gebėjimai</b>		
Planavimas (strateginis, operatyvinis)	3	4
Veiklos vertinimas ir kontrolė	2	4
Finansinė apskaita	3	4
Ataskaitų, apžvalgų rašymas	3	4
Formalių raštų rengimas	3	4
Komandinis (grupinis) darbas	2	4
Projektų rengimas	2	4
Verslumas	2	4
Bibliotekos pristatymas visuomenei	1	4

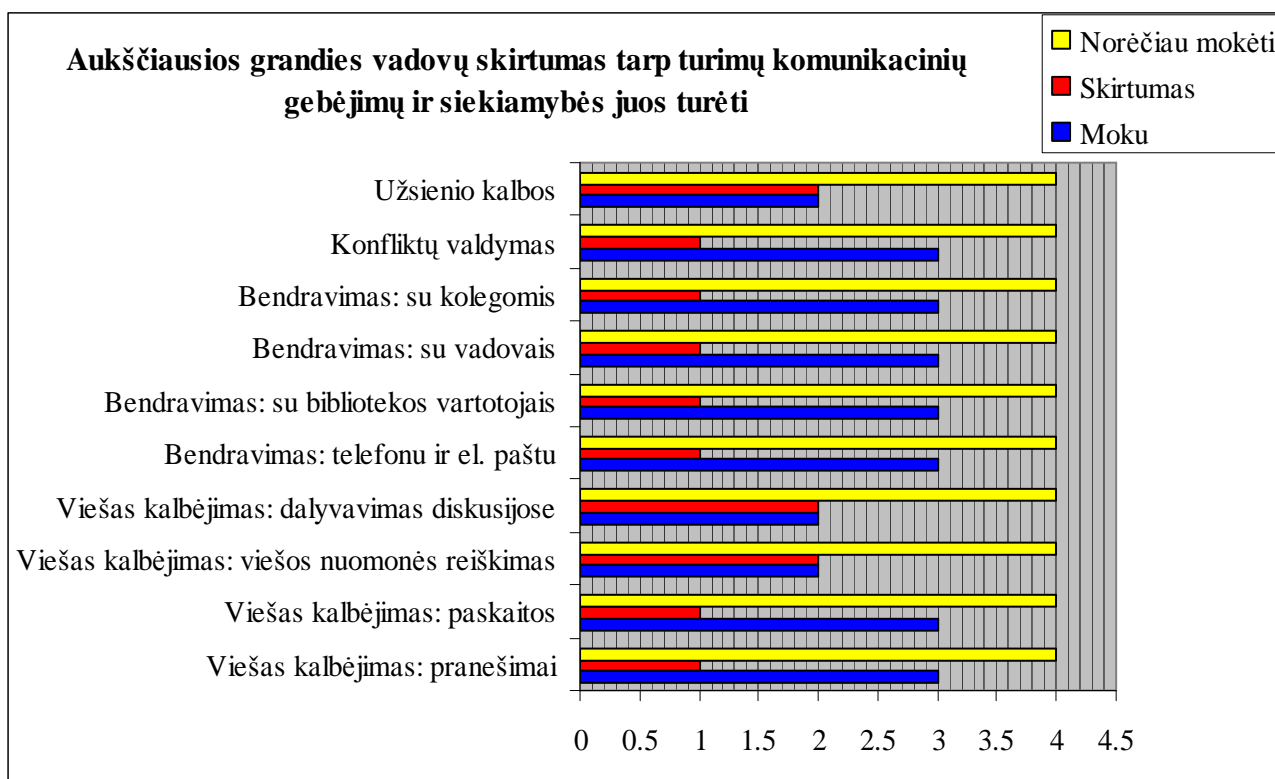
### Aukščiausios grandies vadovų skirtumas tarp turimų profesinių gebėjimų ir siekiamybės juos turėti



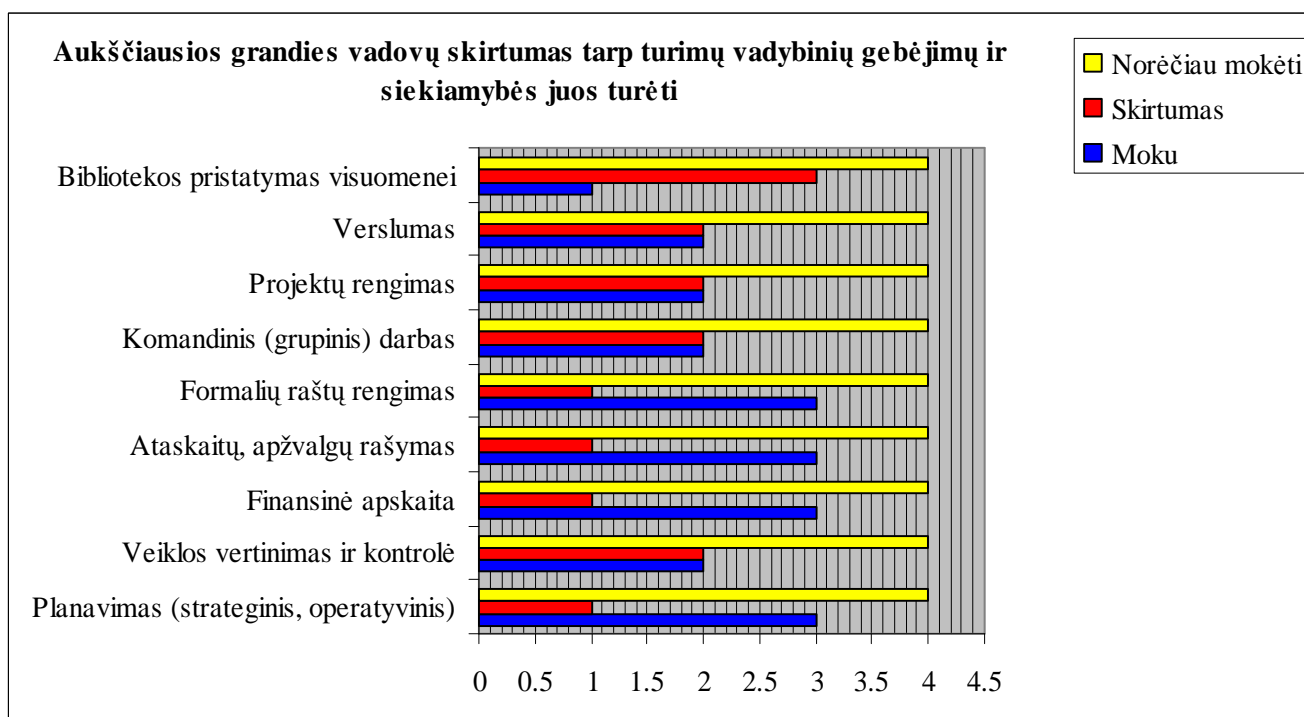
**Aukščiausios grandies vadovų skirtumas tarp turimų gebėjimų ir siekiamybės juos turėti**

<b>Gebėjimai</b>	<b>Moku</b>	<b>Skirtumas</b>	<b>Norėčiau mokėti</b>
<b>Profesiniai gebėjimai</b>			
Informacijos paieška internete	3	0	3
Informacijos paieška duomenų bazėse	2	1	3
Informacijos paieška spausdintuose leidiniuose	3	0	3
Poreikių nustatymas	3	1	4
Informacijos atranka ir vertinimas	3	1	4
Gebėjimas mokyti kitus naudoti informaciją	2	1	3
Darbas su rankraščiais dokumentais	0	0	0
Darbas su senais ir retais dokumentais	0	0	0
Darbas su garso dokumentais	2	1	3
Darbas su vaizdo dokumentais	2	1	3
Darbas su skaitmeniniais dokumentais	2	1	3
Kompiuterinis raštingumas: MS Word	3	1	4
Kompiuterinis raštingumas: MS Excel	2	1	4
Kompiuterinis raštingumas: MS Power Point	2	1	4
Kompiuterinis raštingumas: Tinklapių kūrimas	0	0	0
Kompiuterinis raštingumas: ALEPH	2	0	2
Teisės aktų žinojimas: Autorių teisė	2	2	4
Teisės aktų žinojimas: Informacijos teisė	2	2	4
Teisės aktų žinojimas: Civiliniai ir darbo kodeksai	2	2	4
<b>Komunikaciniai gebėjimai</b>			
Viešas kalbėjimas: pranešimai	3	1	4
Viešas kalbėjimas: paskaitos	3	1	4
Viešas kalbėjimas: viešos nuomonės reiškimas	2	2	4
Viešas kalbėjimas: dalyvavimas diskusijose	2	2	4
Bendravimas: telefonu ir el. paštu	3	1	4
Bendravimas: su bibliotekos vartotojais	3	1	4
Bendravimas: su vadovais	3	1	4
Bendravimas: su kolegomis	3	1	4
Konfliktų valdymas	3	1	4
Užsienio kalbos	2	2	4
<b>Vadybiniai gebėjimai</b>			
Planavimas (strateginis, operatyvinis)	3	1	4
Veiklos vertinimas ir kontrolė	2	2	4
Finansinė apskaita	3	1	4
Ataskaitų, apžvalgų rašymas	3	1	4
Formalių raštų rengimas	3	1	4
Komandinis (grupinis) darbas	2	2	4
Projektų rengimas	2	2	4
Verslumas	2	2	4
Bibliotekos pristatymas visuomenei	1	3	4

**Aukščiausios grandies vadovų skirtumas tarp turimų komunikacinių gebėjimų ir siekiamybės juos turėti**



**Aukščiausios grandies vadovų skirtumas tarp turimų vadybinių gebėjimų ir siekiamybės juos turėti**

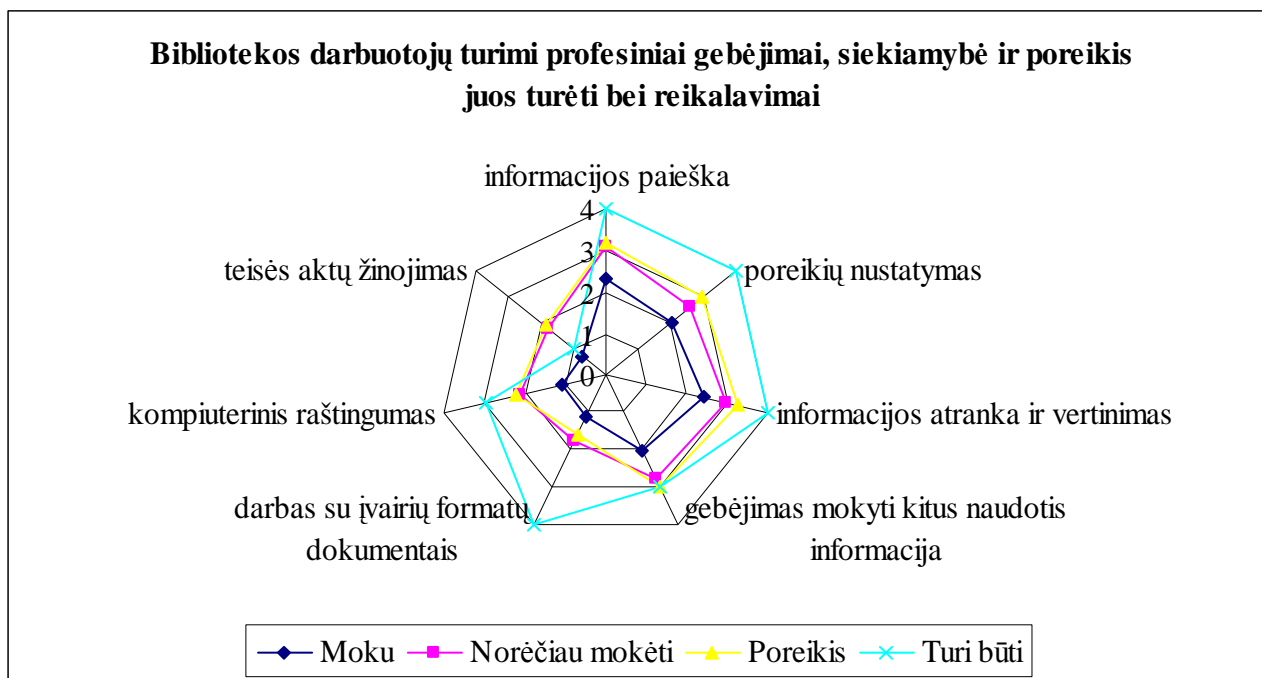


## Bibliotekos darbuotojų kompetencijų rinkinys

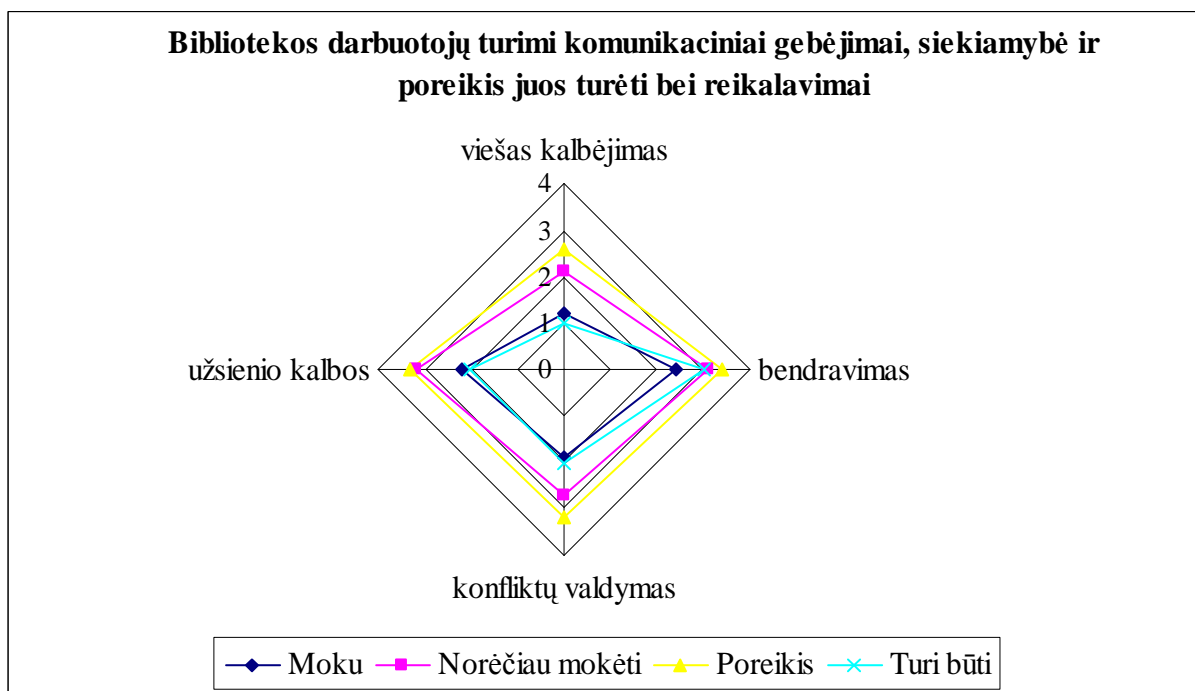
<b>Gebėjimai</b>	<b>Moku</b>	<b>Norėčiau mokėti</b>	<b>Poreikis</b>	<b>Turi būti</b>
<b>Profesiniai gebėjimai</b>				
Informacijos paieška	2,3	3,1	3,2	4
Poreikių nustatymas	2	2,6	3	4
Informacijos atranka ir vertinimas	2,4	3	3,3	4
Gebėjimas mokyti kitus naudotis informacija	2	2,8	3	3
Darbas su įvairių formatų dokumentais	1,1	1,8	1,6	4
Kompiuterinis raštingumas	1,1	2,1	2,2	3
Teisės aktų žinojimas	0,7	1,8	1,9	1
<b>Komunikaciniai gebėjimai</b>				
Viešas kalbėjimas	1,2	2,1	2,6	1
Bendravimas	2,4	3,1	3,4	3
Konfliktų valdymas	1,9	2,7	3,2	2
Užsienio kalbos	2,2	3,2	3,3	2
<b>Vadybiniai gebėjimai</b>				
Planavimas	1,1	1,8	1,8	0
Veiklos vertinimas ir kontrolė	1,1	1,8	1,8	0
Finansinė apskaita	0,6	1,4	1,3	0
Ataskaitų rašymas	1,4	2,2	2,2	2
Formalių raštų rengimas	0,8	1,5	1,9	1
Komandinis darbas	1,5	2,2	2,4	3
Projektų rengimas	0,5	1,4	1,5	2
Verslumas	0,4	1,2	1,3	1
Bibliotekos pristatymas visuomenei	0,7	1,6	2,2	2



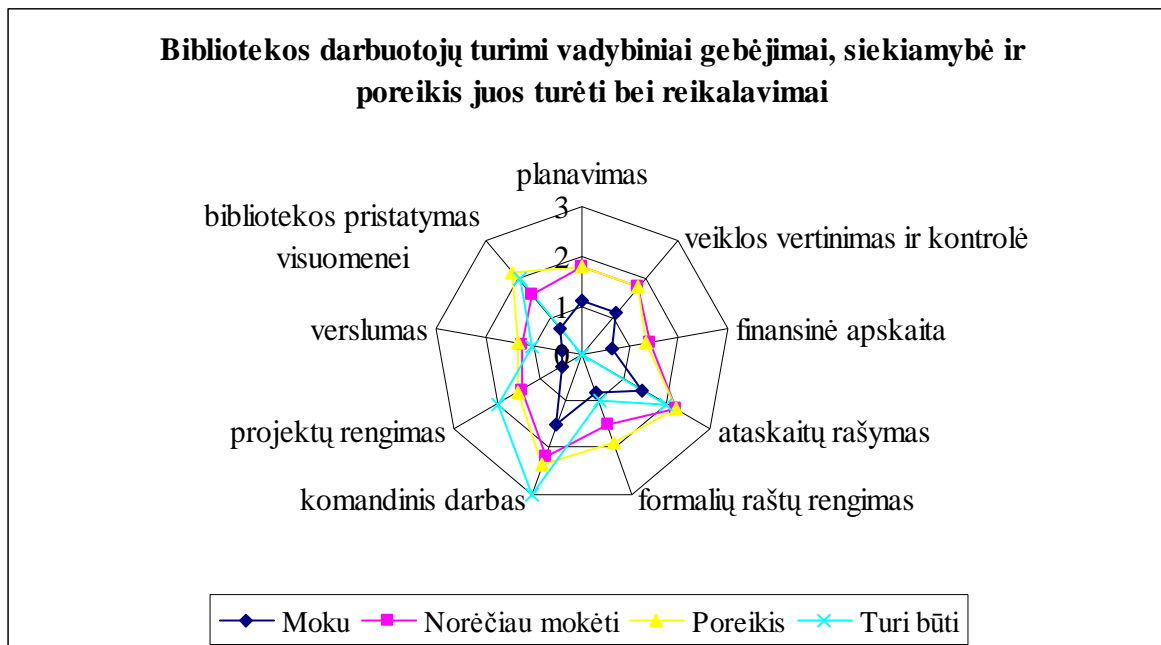
**Bibliotekos darbuotojų turimi profesiniai gebėjimai, siekiamybė ir poreikis juos turėti bei reikalavimai**



**Bibliotekos darbuotojų turimi komunikaciniai gebėjimai, siekiamybė ir poreikis juos turėti bei reikalavimai**



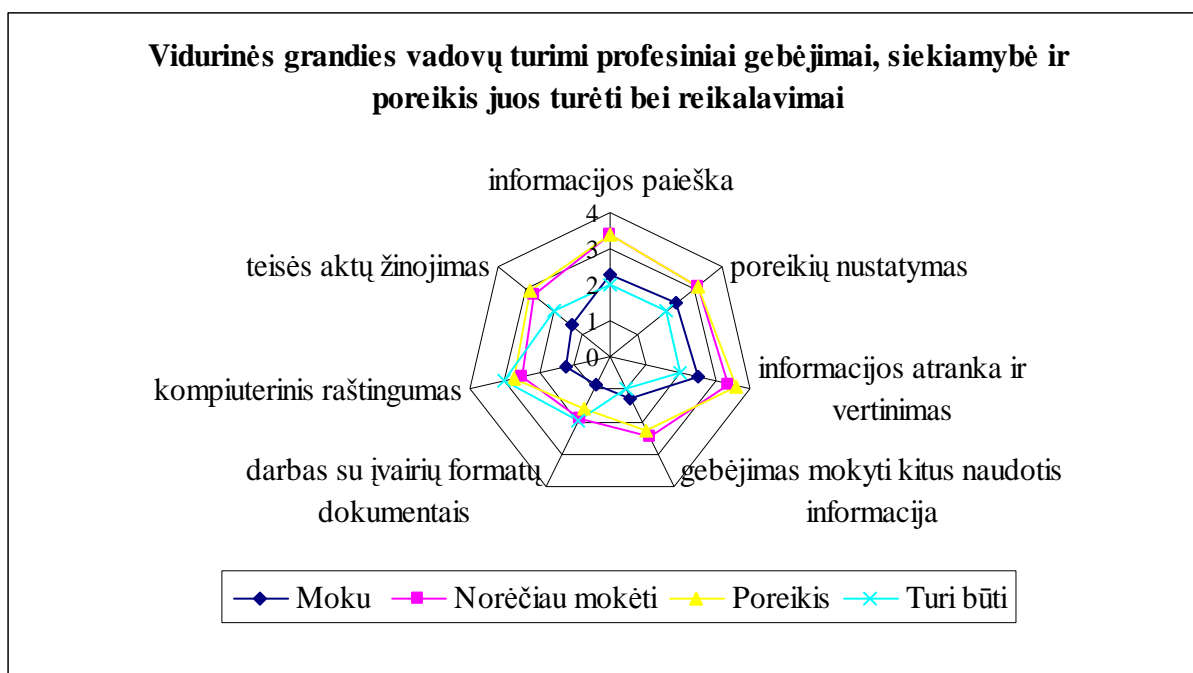
**Bibliotekos darbuotojų turimi vadybiniai gebėjimai, siekiamybė ir poreikis juos turėti bei reikalavimai**



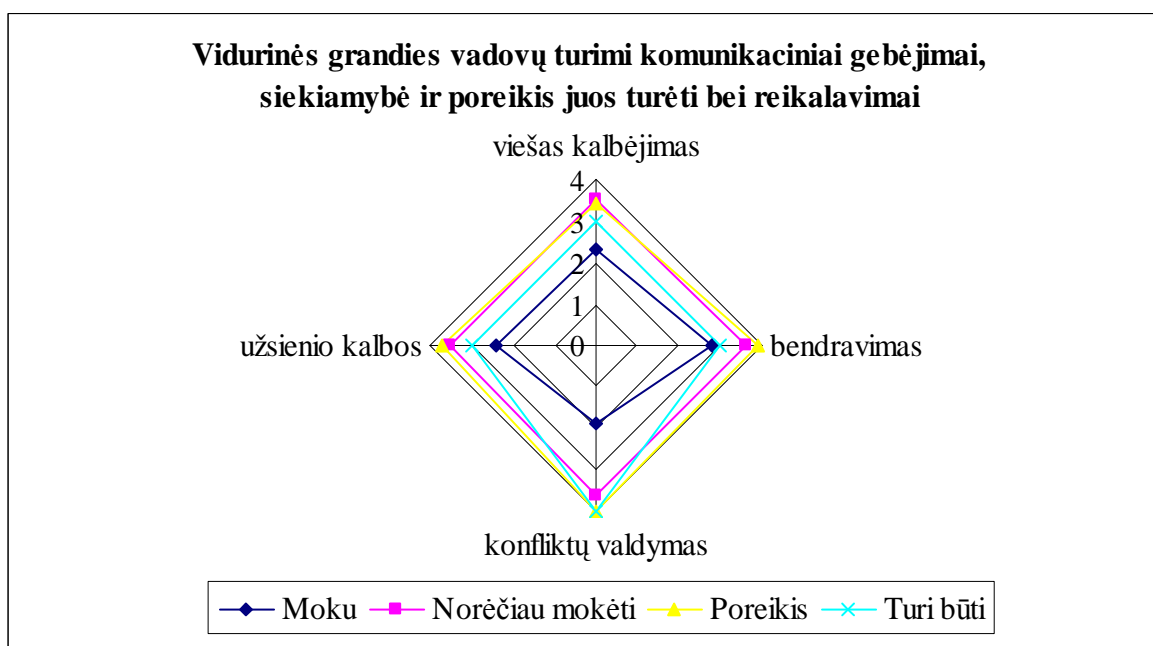
**Vidurinės grandies vadovų kompetencijų rinkinys**

Gebėjimai	Moku	Norėčiau mokėti	Poreikis	Turi būti
<b>Profesiniai gebėjimai</b>				
Informacijos paieška	2,3	3,4	3,4	2
Poreikių nustatymas	2,4	3,1	3,1	2
Informacijos atranka ir vertinimas	2,5	3,4	3,6	2
Gebėjimas mokyti kitus naudotis informacija	1,3	2,5	2,3	1
Darbas su įvairių formatų dokumentais	0,9	1,9	1,6	2
Kompiuterinis raštingumas	1,3	2,5	2,7	3
Teisės aktų žinojimas	1,4	2,7	2,9	2
<b>Komunikaciniai gebėjimai</b>				
Viešas kalbėjimas	2,3	3,5	3,4	3
Bendravimas	2,8	3,6	3,9	3
Konfliktų valdymas	1,9	3,6	4	4
Užsienio kalbos	2,4	3,5	3,7	3
<b>Vadybiniai gebėjimai</b>				
Planavimas	1,8	3,6	3,8	3
Veiklos vertinimas ir kontrolė	2,1	3,5	3,8	4
Finansinė apskaita	1,3	2,4	2,1	2
Ataskaitų rašymas	2,4	3,7	3,9	4
Formalių raštų rengimas	2	3,1	3,3	3
Komandinis darbas	2,4	3,6	4	4
Projektų rengimas	1,8	3,2	3,3	3
Verslumas	1,5	3	3	4
Bibliotekos pristatymas visuomenei	2	3,3	3,4	4

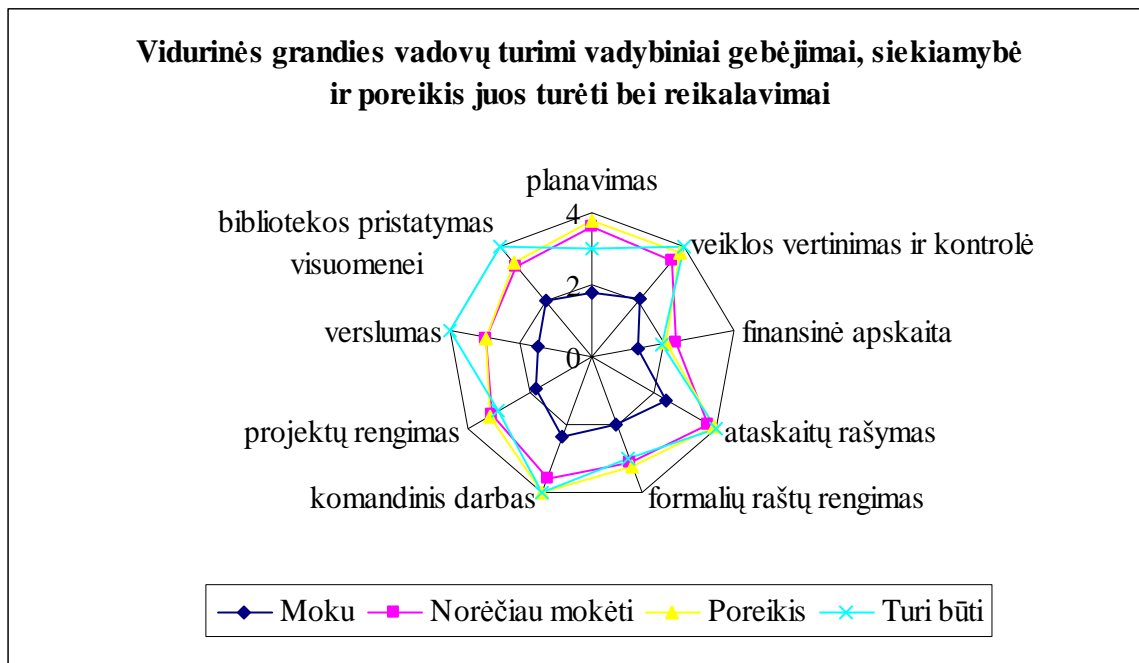
**Vidurinės grandies vadovų turimi profesiniai gebėjimai, siekiamybė ir poreikis juos turėti bei reikalavimai**



**Vidurinės grandies vadovų turimi komunikaciniai gebėjimai, siekiamybė ir poreikis juos turėti bei reikalavimai**



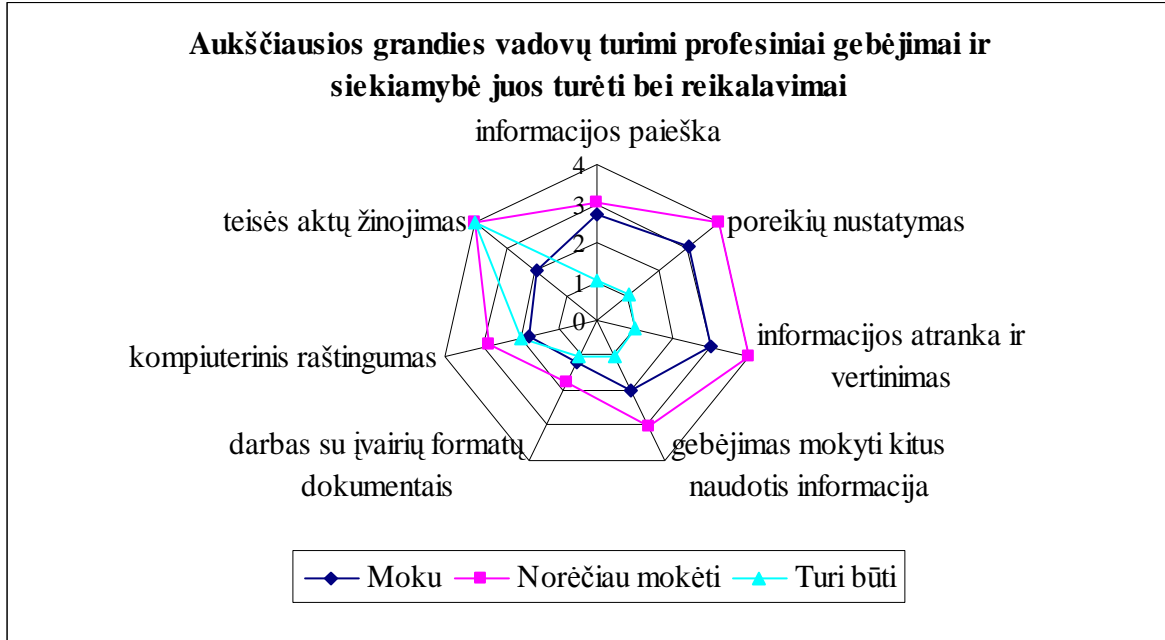
### Vidurinės grandies vadovų turimi vadybiniai gebėjimai, siekiamybė ir poreikis juos turėti bei reikalavimai



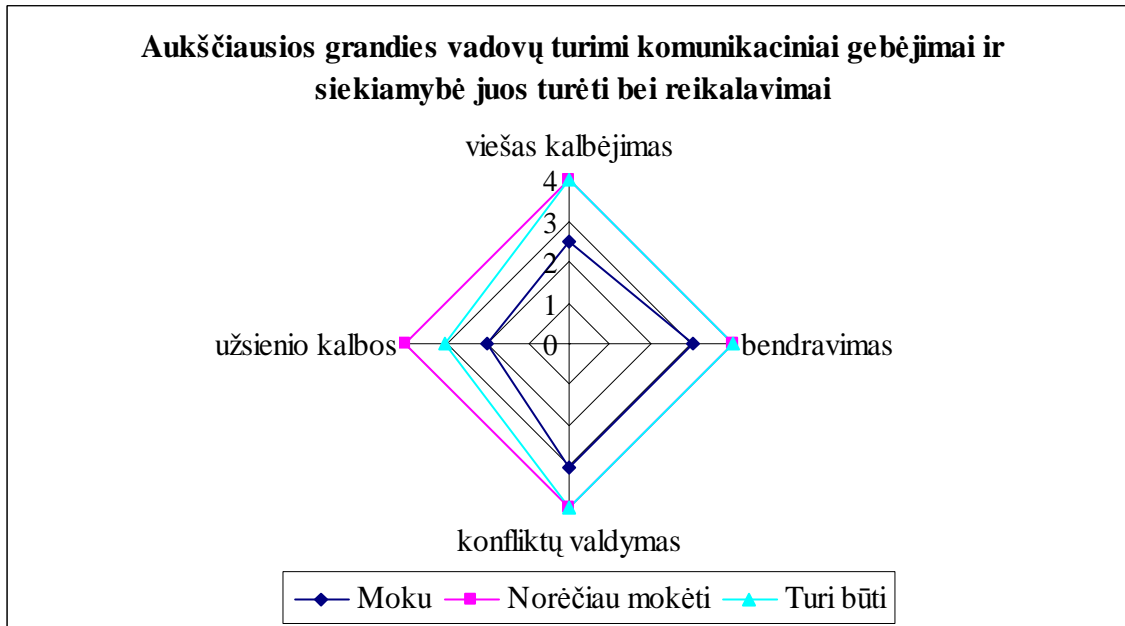
### Aukščiausios grandies vadovų kompetencijų rinkinys

Gebėjimai	Moku	Norėčiau mokėti	Turi būti
<b>Profesiniai gebėjimai</b>			
Informacijos paieška	2,7	3	1
Poreikių nustatymas	3	4	1
Informacijos atranka ir vertinimas	3	4	1
Gebėjimas mokyti kitus naudotis informacija	2	3	1
Darbas su įvairių formatų dokumentais	1,2	1,8	1
Kompiuterinis raštingumas	1,8	2,8	2
Teisės aktų žinojimas	2	4	4
<b>Komunikaciniai gebėjimai</b>			
Viešas kalbėjimas	2,5	4	4
Bendravimas	3	4	4
Konfliktų valdymas	3	4	4
Užsienio kalbos	2	4	3
<b>Vadybiniai gebėjimai</b>			
Planavimas	3	4	4
Veiklos vertinimas ir kontrolė	2	4	2
Finansinė apskaita	3	4	2
Ataskaitų rašymas	3	4	3
Formalių raštų rengimas	3	4	3
Komandinis darbas	2	4	4
Projektų rengimas	2	4	4
Verslumas	2	4	4
Bibliotekos pristatymas visuomenei	1	4	4

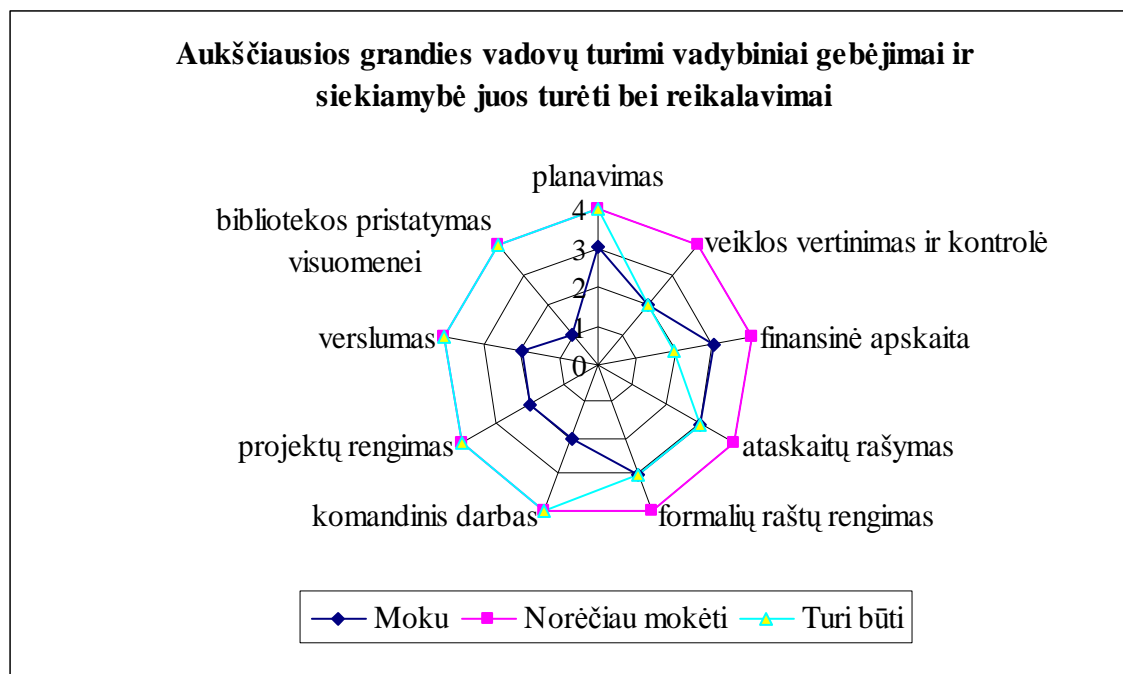
**Aukščiausios grandies vadovų turimi profesiniai gebėjimai ir siekiamybė juos turėti bei reikalavimai**



**Aukščiausios grandies vadovų turimi komunikaciniai gebėjimai ir siekiamybė juos turėti bei reikalavimai**



### Aukščiausios grandies vadovų turimi vadybiniai gebėjimai ir siekiamybė juos turėti bei reikalavimai



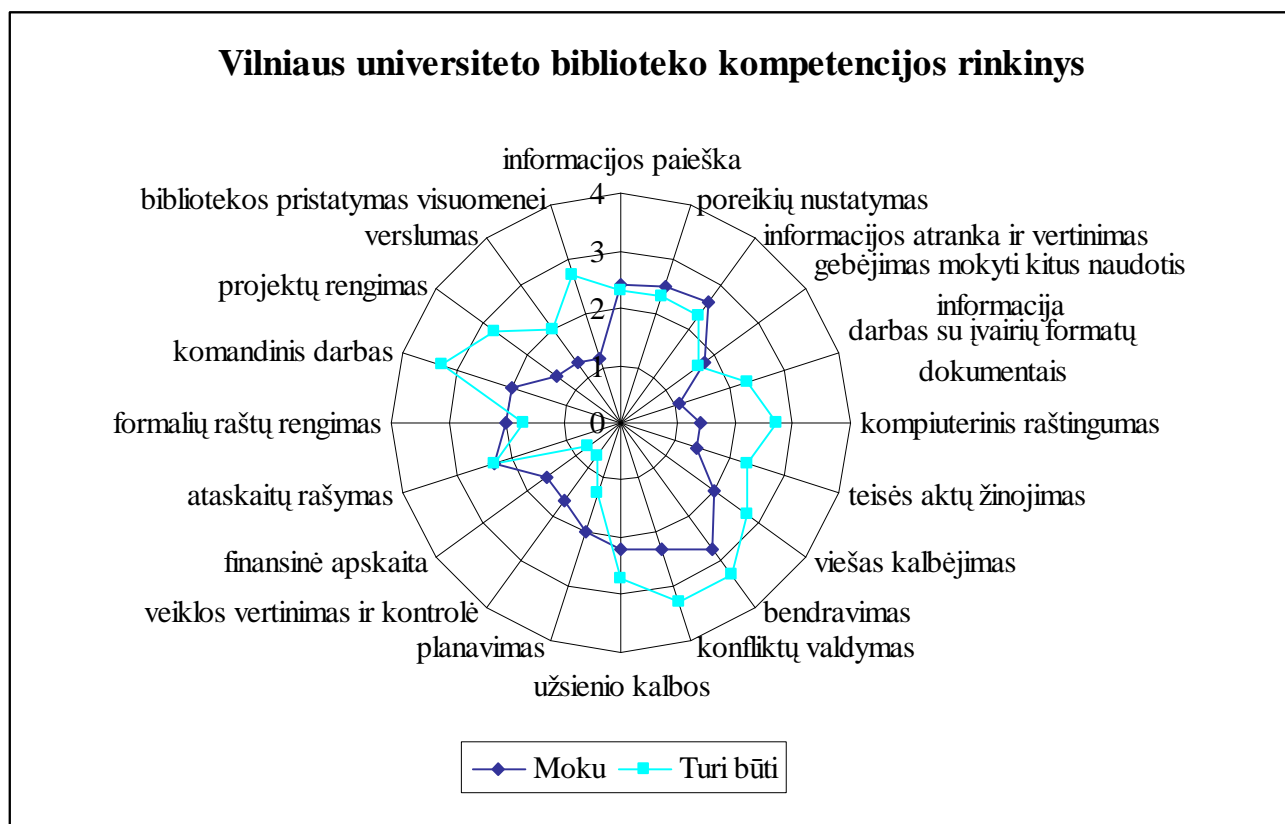
### Darbuotojų ir vadovų kompetentingumo laipsnis

	Moku	Norėčiau mokėti	Poreikis	Turi būti
<b>Bibliotekos darbuotojai</b>				
Profesiniai gebėjimai	1.4	2.3	2.3	3.3
Komunikaciniai gebėjimai	1.8	2.7	3.1	2
Vadybiniai gebėjimai	0.9	1.7	1.8	1.2
<b>Vidurinės grandies vadovai</b>				
Profesiniai gebėjimai	1.5	2.6	2.6	2
Komunikaciniai gebėjimai	2.4	3.5	3.7	3.3
Vadybiniai gebėjimai	1.9	3.3	3.4	3.4
<b>Aukščiausios grandies vadovai</b>				
Profesiniai gebėjimai	1.9	2.9		1.5
Komunikaciniai gebėjimai	2.7	4		3.8
Vadybiniai gebėjimai	2.3	4		3.3

**Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos rinkinys**

<b>Gebėjimai</b>	<b>Moku</b>	<b>Turi būti</b>
Informacijos paieška	2,4	2,3
Poreikių nustatymas	2,5	2,3
Informacijos atranka ir vertinimas	2,6	2,3
Gebėjimas mokyti kitus naudotis informacija	1,8	1,7
Darbas su įvairių formatų dokumentais	1,1	2,3
Kompiuterinis raštingumas	1,4	2,7
Teisės aktų žinojimas	1,4	2,3
Viešas kalbėjimas	2	2,7
Bendravimas	2,7	3,3
Konfliktų valdymas	2,3	3,3
Užsienio kalbos	2,2	2,7
Planavimas	2	1,3
Veiklos vertinimas ir kontrolė	1,7	0,7
Finansinė apskaita	1,6	0,7
Ataskaitų rašymas	2,3	2,3
Formalių raštų rengimas	2	1,7
Komandinis darbas	2	3,3
Projektų rengimas	1,4	2,7
Verslumas	1,3	2
Bibliotekos pristatymas visuomenei	1,2	2,7

### Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos rinkinys





## Mokslinės bibliotekos darbuotojų kompetencija : skyrių darbuotojų anketos pavyzdys

### Gerbiamas respondente!

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Bibliotekų ir informacijos centrų vadybos magistrantūros studijų programos II kurso studentė atlieka tyrimą „Mokslinės bibliotekos darbuotojų kompetencija“. Šio tyrimo tikslas – 1) išsiaiškinti Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojų turimas žinias ir gebėjimus bei siekiamybę juos turėti ateityje; 2) praktiškai pritaikyti tyrimo rezultatus Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros modelio kūrimo procese.

Maloniai prašome įvertinti anketoje pateiktus savo gebėjimus ir žinias.

Anketa yra anoniminė. Tyrėjas garantuoja visišką duomenų konfidencialumą – visi atsakymai bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrinus. Tyrimo rezultatai bus panaudoti mokymo procese ir analizuojant bibliotekos veiklą bei planuojant personalo plėtros strategiją.

### Įvertinkite savo turimas žinias ir gebėjimus bei siekiamybę juos turėti ateityje

Žinių ir gebėjimų lygio vertinimo skalė: 4 – ekspertė (-as) 3 – specialistė (-as) 2 – pažengusi (-ęs) 1 – pradedančioji (-tysis) 0 – visiškai „žalia“ (-ias)	Darbuotoja (-as)		Skyriaus vedėja (-s)
	Moku	Norėčiau mokėti	Poreikis
<b>I. Profesiniai gebėjimai</b>			
1. Informacijos paieškos gebėjimai:			
• Internetė			
• Duomenų bazėse			
• Spausdintuose leidiniuose			
2. Gebėjimas įvertinti ir nustatyti vartotojo informacinius poreikius			
3. Informacijos atranka ir vertinimas			
4. Gebėjimas mokyti kitus naudotis informacija ir informacijos šaltiniais, iš jų ir elektroniniais			
5. Darbas su įvairių formatų dokumentais:			
• Rankraščiniais			
• Senais ir retais			
• Garso			
• Vaizdo			
• Skaitmeniniais			
6. Kompiuterinis raštingumas:			
• MS Word			
• MS Excel			
• MS Power Point			
• Tinklalapių kūrimas			
• ALEPH			
• Kita			
7. Bibliotekų veiklą reglamentuojančių teisinių dokumentų žinojimas:			
• Autorių teisė			
• Informacijos teisė			
• Civiliniai ir darbo kodeksai (personalo vadyba)			
8. Kita (pvz., dokumentų skaitmeninimas, renginių organizavimas, ekskursijų vedimas ir pan. [RAŠYKITE]):			
<b>II. Komunikaciniai gebėjimai</b>			
1. Viešas kalbėjimas:			
• Pranešimai			
• Paskaitos			
• Viešos nuomonės reiškimas			
• Dalyvavimas diskusijose			
2. Bendravimas:			

• telefonu ir el. Paštu			
• su bibliotekos vartotojais			
• su vadovais			
• su kolegomis			
3. Konfliktų valdymas			
4. Užsienio kalba (-os)			
5. Kita (IRAŠYKITE):			
<b>III. Vadybiniai gebėjimai</b>			
1. Planavimas (strateginis, operatyvinis)			
2. Veiklos vertinimas ir kontrolė			
3. Finansinė apskaita			
4. Ataskaitų, apžvalgų rašymas			
5. Formalių raštų rengimas			
6. Komandinis (grupinis) darbas			
7. Projektų rengimas			
8. Verslumas			
9. Bibliotekos pristatymas ir interesų atstovavimas visuomenėje, valdžios struktūrose, žiniasklaidoje			
10. Kita (IRAŠYKITE):			

**Jūsų išsilavinimas:**

<input type="checkbox"/> Aukštasis	<input type="checkbox"/> Aukštesnysis	<input type="checkbox"/> Vidurinis
------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------

<input type="checkbox"/> Bibliotekinis	<input type="checkbox"/> Nebibliotekinis
--	--

Darbo stažas Vilniaus universiteto bibliotekoje \_\_\_\_\_ m

Esu \_\_\_\_\_ centro  
 \_\_\_\_\_ darbuotoja (-as)  
 \_\_\_\_\_ skyriaus

**Amžius:**

<input type="checkbox"/> Mažiau negu 20 m.	<input type="checkbox"/> 21 – 40 m.	<input type="checkbox"/> 41 – 60 m.	<input type="checkbox"/> Daugiau negu 60 m.
--	-------------------------------------	-------------------------------------	---

**Lytis:**

<input type="checkbox"/> Moteris
<input type="checkbox"/> Vyras

Dėkoju už bendradarbiavimą!

Jeigu turite klausimų, rašykite adresu: [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt)  
 Mielai į juos atsakysiu!

## Mokslinės bibliotekos darbuotojų kompetencija : skyrių vedėjų anketos pavyzdys

### Gerbiamas respondente!

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Bibliotekų ir informacijos centrų vadybos magistrantūros studijų programos II kurso studentė atlieka tyrimą „Mokslinės bibliotekos darbuotojų kompetencija“. Šio tyrimo tikslas – 1) išsiaiškinti Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojų turimas žinias ir gebėjimus bei siekiamybę juos turėti ateityje; 2) praktiškai pritaikyti tyrimo rezultatus Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros modelio kūrimo procese.

Maloniai prašome įvertinti anketoje pateiktus savo gebėjimus ir žinias.

Anketa yra anoniminė. Tyrėjas garantuoja visišką duomenų konfidencialumą – visi atsakymai bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrinus. Tyrimo rezultatai bus panaudoti mokymo procese ir analizuojant bibliotekos veiklą bei planuojant personalo plėtros strategiją.

### Įvertinkite savo turimas žinias ir gebėjimus bei siekiamybę juos turėti ateityje

Žinių ir gebėjimų lygio vertinimo skalė: 4 – ekspertė (-as) 3 – specialistė (-as) 2 – pažengusi (-ęs) 1 – pradedančioji (-tysis) 0 – visiškai „žalia“ (-ias)	Skyriaus vedėja (-s)		Centro vedėja (-s)
	Moku	Norėčiau mokėti	Poreikis
<b>I. Profesiniai gebėjimai</b>			
1. Informacijos paieškos gebėjimai:			
• Internete			
• Duomenų bazėse			
• Spausdintuose leidiniuose			
2. Gebėjimas įvertinti ir nustatyti vartotojo informacinius poreikius			
3. Informacijos atranka ir vertinimas			
4. Gebėjimas mokyti kitus naudotis informacija ir informacijos šaltiniais, iš jų ir elektroniniais			
5. Darbas su įvairių formatų dokumentais:			
• Rankraščiniais			
• Senais ir retais			
• Garso			
• Vaizdo			
• Skaitmeniniais			
6. Kompiuterinis raštingumas:			
• MS Word			
• MS Excel			
• MS Power Point			
• Tinklalapių kūrimas			
• ALEPH			
• Kita			
7. Bibliotekų veiklą reglamentuojančių teisinių dokumentų žinojimas:			
• Autorių teisė			
• Informacijos teisė			
• Civiliniai ir darbo kodeksai (personalo vadyba)			
8. Kita (pvz., dokumentų skaitmeninimas, renginių organizavimas, ekskursijų vedimas ir pan. ĮRAŠYKITE):			
<b>II. Komunikaciniai gebėjimai</b>			
1. Viešas kalbėjimas:			
• Pranešimai			
• Paskaitos			
• Viešos nuomonės reiškimas			
• Dalyvavimas diskusijose			
2. Bendravimas:			

• telefonu ir el. Paštu			
• su bibliotekos vartotojais			
• su vadovais			
• su kolegomis			
3. Konfliktų valdymas			
4. Užsienio kalba (-os)			
5. Kita (IRAŠYKITE):			
<b>III. Vadybiniai gebėjimai</b>			
1. Planavimas (strateginis, operatyvinis)			
2. Veiklos vertinimas ir kontrolė			
3. Finansinė apskaita			
4. Ataskaitų, apžvalgų rašymas			
5. Formalių raštų rengimas			
6. Komandinis (grupinis) darbas			
7. Projektų rengimas			
8. Verslumas			
9. Bibliotekos pristatymas ir interesų atstovavimas visuomenėje, valdžios struktūrose, žiniasklaidoje			
10. Kita (IRAŠYKITE):			

**Jūsų išsilavinimas:**

<input type="checkbox"/> Aukštasis	<input type="checkbox"/> Aukštesnysis	<input type="checkbox"/> Vidurinis
------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------

<input type="checkbox"/> Bibliotekinis	<input type="checkbox"/> Nebibliotekinis
--	--

Darbo stažas Vilniaus universiteto bibliotekoje \_\_\_\_\_ m

Esu \_\_\_\_\_ centro  
vedėja (-as)  
\_\_\_\_\_ skyriaus

**Amžius:**

<input type="checkbox"/> Mažiau negu 20 m.	<input type="checkbox"/> 21 – 40 m.	<input type="checkbox"/> 41 – 60 m.	<input type="checkbox"/> Daugiau negu 60 m.
--	-------------------------------------	-------------------------------------	---

**Lytis:**

<input type="checkbox"/> Moteris
<input type="checkbox"/> Vyras

Dėkoju už bendradarbiavimą!

Jeigu turite klausimų, rašykite adresu: [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt)  
Mielai į juos atsakysiu!

## Mokslinės bibliotekos darbuotojų kompetencija : centrų vedėjų anketos pavyzdys

### Gerbiamas respondente!

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Bibliotekų ir informacijos centrų vadybos magistrantūros studijų programos II kurso studentė atlieka tyrimą „Mokslinės bibliotekos darbuotojų kompetencija“. Šio tyrimo tikslas – 1) išsiaiškinti Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojų turimas žinias ir gebėjimus bei siekiamybę juos turėti ateityje; 2) praktiškai pritaikyti tyrimo rezultatus Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros modelio kūrimo procese.

Maloniai prašome įvertinti anketoje pateiktus savo gebėjimus ir žinias.

Anketa yra anoniminė. Tyrėjas garantuoja visišką duomenų konfidencialumą – visi atsakymai bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrinus. Tyrimo rezultatai bus panaudoti mokymo procese ir analizuojant bibliotekos veiklą bei planuojant personalo plėtros strategiją.

### Įvertinkite savo turimas žinias ir gebėjimus bei siekiamybę juos turėti ateityje

Žinių ir gebėjimų lygio vertinimo skalė: 4 – ekspertė (-as) 3 – specialistė (-as) 2 – pažengusi (-ęs) 1 – pradedančioji (-tysis) 0 – visiškai „žalia“ (-ias)	Centro vedėja (-s)		Bibliotekos direktorė
	Moku	Norėčiau mokėti	Poreikis
<b>I. Profesiniai gebėjimai</b>			
1. Informacijos paieškos gebėjimai:			
• Internete			
• Duomenų bazėse			
• Spausdintuose leidiniuose			
2. Gebėjimas įvertinti ir nustatyti vartotojo informacinius poreikius			
3. Informacijos atranka ir vertinimas			
4. Gebėjimas mokyti kitus naudotis informacija ir informacijos šaltiniais, iš jų ir elektroniniais			
5. Darbas su įvairių formatų dokumentais:			
• Rankraščiniais			
• Senais ir retais			
• Garso			
• Vaizdo			
• Skaitmeniniais			
6. Kompiuterinis raštingumas:			
• MS Word			
• MS Excel			
• MS Power Point			
• Tinklapių kūrimas			
• ALEPH			
• Kita			
7. Bibliotekų veiklą reglamentuojančių teisinių dokumentų žinojimas:			
• Autorių teisė			
• Informacijos teisė			
• Civiliniai ir darbo kodeksai (personalo vadyba)			
8. Kita (pvz., dokumentų skaitmeninimas, renginių organizavimas, ekskursijų vedimas ir pan. ĮRAŠYKITE):			
<b>II. Komunikaciniai gebėjimai</b>			
1. Viešas kalbėjimas:			
• Pranešimai			
• Paskaitos			
• Viešos nuomonės reiškimas			
• Dalyvavimas diskusijose			
2. Bendravimas:			

• telefonu ir el. Paštu			
• su bibliotekos vartotojais			
• su vadovais			
• su kolegomis			
3. Konfliktų valdymas			
4. Užsienio kalba (-os)			
5. Kita (IRAŠYKITE):			
<b>III. Vadybiniai gebėjimai</b>			
1. Planavimas (strateginis, operatyvinis)			
2. Veiklos vertinimas ir kontrolė			
3. Finansinė apskaita			
4. Ataskaitų, apžvalgų rašymas			
5. Formalių raštų rengimas			
6. Komandinis (grupinis) darbas			
7. Projektų rengimas			
8. Verslumas			
9. Bibliotekos pristatymas ir interesų atstovavimas visuomenėje, valdžios struktūrose, žiniasklaidoje			
10. Kita (IRAŠYKITE):			

**Jūsų išsilavinimas:**

<input type="checkbox"/> Aukštasis	<input type="checkbox"/> Aukštesnysis	<input type="checkbox"/> Vidurinis
------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------

<input type="checkbox"/> Bibliotekinis	<input type="checkbox"/> Nebibliotekinis
--	--

**Darbo stažas Vilniaus universiteto bibliotekoje** \_\_\_\_\_ m

**Esu** \_\_\_\_\_ **centro vedėja (-as)**

**Amžius:**

<input type="checkbox"/> Mažiau negu 20 m.	<input type="checkbox"/> 21 – 40 m.	<input type="checkbox"/> 41 – 60 m.	<input type="checkbox"/> Daugiau negu 60 m.
--	-------------------------------------	-------------------------------------	---

**Lytis:**

<input type="checkbox"/> Moteris
<input type="checkbox"/> Vyras

Dėkoju už bendradarbiavimą!

Jeigu turite klausimų, rašykite adresu: [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt)  
Mielai į juos atsakysiu!

## Mokslinės bibliotekos darbuotojų kompetencija : direktorių anketos pavyzdys

### Gerbiamas respondente!

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Bibliotekų ir informacijos centrų vadybos magistrantūros studijų programos II kurso studentė atlieka tyrimą „Mokslinės bibliotekos darbuotojų kompetencija“. Šio tyrimo tikslas – 1) išsiaiškinti Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojų turimas žinias ir gebėjimus bei siekiamybę juos turėti ateityje; 2) praktiškai pritaikyti tyrimo rezultatus Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros modelio kūrimo procese.

Maloniai prašome įvertinti anketoje pateiktus savo gebėjimus ir žinias.

Anketa yra anoniminė. Tyrėjas garantuoja visišką duomenų konfidencialumą – visi atsakymai bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrinus. Tyrimo rezultatai bus panaudoti mokymo procese ir analizuojant bibliotekos veiklą bei planuojant personalo plėtros strategiją.

### Įvertinkite savo turimas žinias ir gebėjimus bei siekiamybę juos turėti ateityje

Žinių ir gebėjimų lygio vertinimo skalė: 4 – ekspertė (-as) 3 – specialistė (-as) 2 – pažengusi (-ęs) 1 – pradedančioji (-tysis) 0 – visiškai „žalia“ (-ias)	Bibliotekos direktorė		Mokslų reikalų prorektorius
	Moku	Norėčiau mokėti	Poreikis
<b>I. Profesiniai gebėjimai</b>			
1. Informacijos paieškos gebėjimai:			
• Internetu			
• Duomenų bazėse			
• Spausdintuose leidiniuose			
2. Gebėjimas įvertinti ir nustatyti vartotojo informacinius poreikius			
3. Informacijos atranka ir vertinimas			
4. Gebėjimas mokyti kitus naudotis informacija ir informacijos šaltiniais, iš jų ir elektroniniais			
5. Darbas su įvairių formatų dokumentais:			
• Rankraščiniais			
• Senais ir retais			
• Garso			
• Vaizdo			
• Skaitmeniniais			
6. Kompiuterinis raštingumas:			
• MS Word			
• MS Excel			
• MS Power Point			
• Tinklapių kūrimas			
• ALEPH			
• Kita			
7. Bibliotekų veiklą reglamentuojančių teisinių dokumentų žinojimas:			
• Autorių teisė			
• Informacijos teisė			
• Civiliniai ir darbo kodeksai (personalo vadyba)			
8. Kita (pvz., dokumentų skaitmeninimas, renginių organizavimas, ekskursijų vedimas ir pan. ĮRAŠYKITE):			
<b>II. Komunikaciniai gebėjimai</b>			
1. Viešas kalbėjimas:			
• Pranešimai			
• Paskaitos			
• Viešos nuomonės reiškimas			
• Dalyvavimas diskusijose			
2. Bendravimas:			

• telefonu ir el. Paštu			
• su bibliotekos vartotojais			
• su vadovais			
• su kolegomis			
3. Konfliktų valdymas			
4. Užsienio kalba (-os)			
5. Kita (IRAŠYKITE):			
<b>III. Vadybiniai gebėjimai</b>			
1. Planavimas (strateginis, operatyvinis)			
2. Veiklos vertinimas ir kontrolė			
3. Finansinė apskaita			
4. Ataskaitų, apžvalgų rašymas			
5. Formalių raštų rengimas			
6. Komandinis (grupinis) darbas			
7. Projektų rengimas			
8. Verslumas			
9. Bibliotekos pristatymas ir interesų atstovavimas visuomenėje, valdžios struktūrose, žiniasklaidoje			
10. Kita (IRAŠYKITE):			

**Jūsų išsilavinimas:**

<input type="checkbox"/> Aukštasis	<input type="checkbox"/> Aukštesnysis	<input type="checkbox"/> Vidurinis
------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------

<input type="checkbox"/> Bibliotekinis	<input type="checkbox"/> Nebibliotekinis
--	--

**Darbo stažas Vilniaus universiteto bibliotekoje** \_\_\_\_\_ m

**Esu** \_\_\_\_\_ **centro bibliotekos direktorė**

**Amžius:**

<input type="checkbox"/> Mažiau negu 20 m.	<input type="checkbox"/> 21 – 40 m.	<input type="checkbox"/> 41 – 60 m.	<input type="checkbox"/> Daugiau negu 60 m.
--	-------------------------------------	-------------------------------------	---

**Lytis:**

<input type="checkbox"/> Moteris
<input type="checkbox"/> Vyras

Dėkoju už bendradarbiavimą!

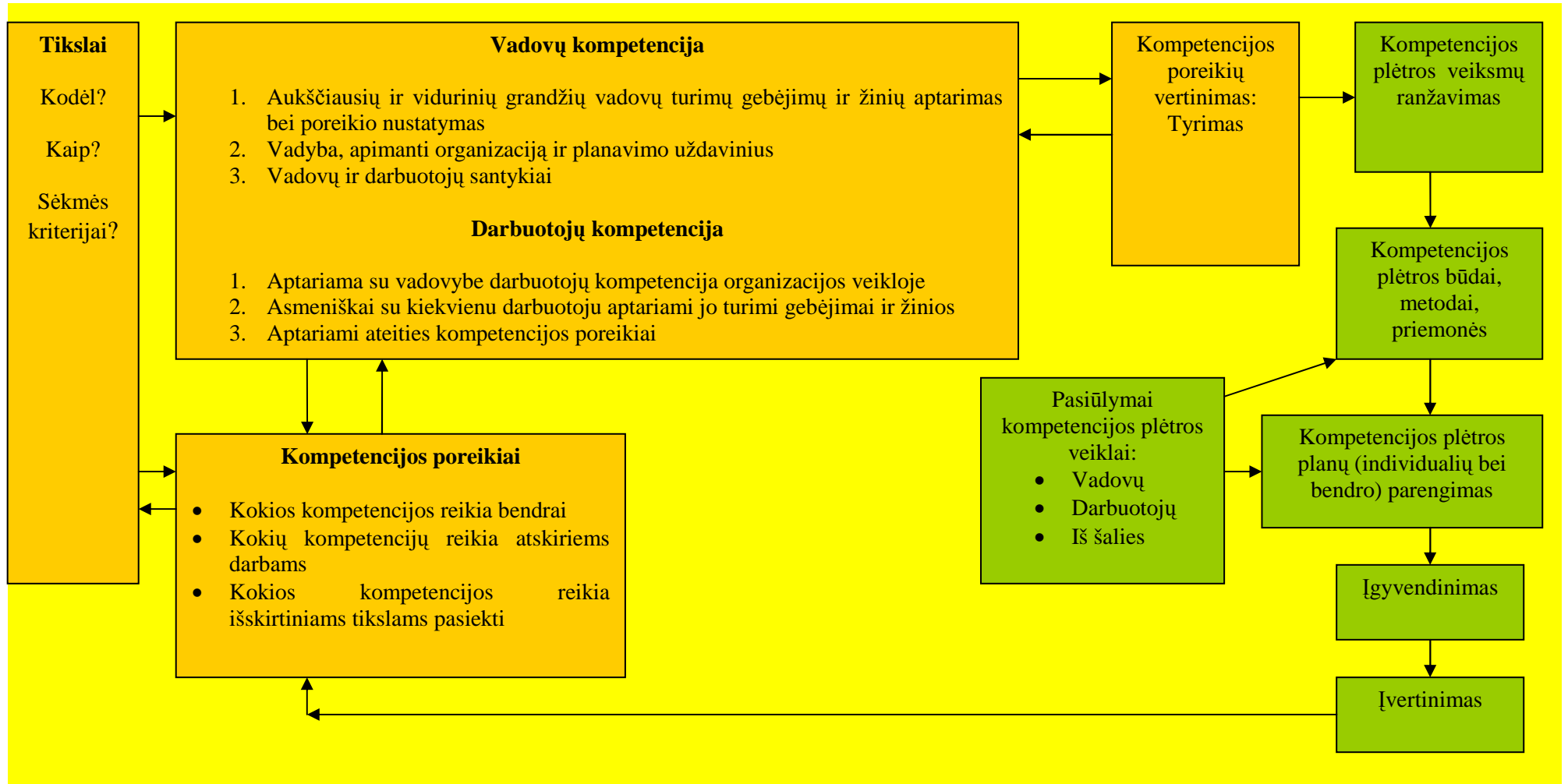
Jeigu turite klausimų, rašykite adresu: [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt)  
Mielai į juos atsakysiu!



## Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros modelis ir procesai

Blokas	Nr.	Procesas	Proceso aprašymas (turinys)
Kompetencijos plėtros strategija ir jos įgyvendinimas	7.	Įvertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metinių kompetencijos plėtros planų (individualių bei bendro) vertinimas</li> <li>• Kompetencijos plėtros veiklos kokybės vertinimas</li> </ul>
	6.	Įgyvendinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VU bibliotekos personalo supažindinimas su vadovybės nustatytais prioritetais : metiniais kompetencijos plėtros planais (individualiais bei bendru)</li> <li>• Metiniuose kompetencijos plėtros planuose (individualiuose bei bendrame) numatytos veiklos organizavimas</li> </ul>
	5.	Kompetencijos plėtros plano parengimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencijos prioritetų nustatymas</li> <li>• Pasiūlymas kompetencijos plėtros plano parengimui : vadovybės, darbuotojų, iš šalies</li> <li>• Metinių kompetencijos plėtros planų (individualaus ir bendro) parengimas</li> </ul>
	4.	Kompetencijos plėtros būdai ir priemonės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visų galimų kompetencijos plėtros būdų ir priemonių apžvalga</li> <li>• Tinkamiausių VU bibliotekos personalui kompetencijos plėtros būdų ir priemonių išskyrimas bei aprašymas</li> </ul>
	3.	Kompetencijos plėtros veiksmų ranžavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naujų darbuotojų samdymas</li> <li>• Esamų darbuotojų skatinimas/motyvavimas</li> <li>• Galimybių mokytis darbo vietoje bei už bibliotekos ribų sudarymas</li> </ul>
Kompetencijos plėtros vizija	2.	Kompetencijos analizė	Vertinama: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turima kompetencija</li> <li>• Siekiamybė turėti tam tikros srities kompetenciją</li> <li>• Kompetencijos poreikis bibliotekoje</li> </ul>
	1.	Pasiruošimas kompetencijos plėtros procesui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VU bibliotekos naujos vizijos apibrėžimas bei įtvirtinimas</li> <li>• Kompetencijos plėtros įtraukimas į bibliotekos strateginius planus</li> <li>• VU bibliotekos personalo supažindinimas su kompetencijos plėtros eiga (procesu) bei tikslais</li> </ul>

### Vilniaus universiteto bibliotekos kompetencijos plėtros modelis ir procesai



**Organizacijos darbuotojų motyvavimo priemonių kompleksinė sistema<sup>103</sup>**

Skatinimo forma	Motyvavimo priemonės
Materialinis skatinimas	
<b>1. Tiesioginis materialinis skatinimas</b>	
1.1 Pagrindinis darbo užmokestis	Vienetinis, laikinis apmokėjimas, taip pat alga
1.2 Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą, taip pat paaugliams, kūdikius maitinančioms motinoms, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kt.
1.3 Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (bonusai)	Metinės, pusmetinės, Kalėdų, Velykų ir kt. švenčių išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.
1.4 Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojų, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinimui)
1.5 Dalyvavimas akciniame kapitale	Dividentų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus, taip pat su nuolaida ir kt.)
1.6 Papildomų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.
<b>2. Netiesioginis materialinis skatinimas</b>	
2.1 Išlaidų transportui apmokėjimas	Transporto priemonių įsigijimas su visu arba daliniu aptarnavimu, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas
2.2 Išmokos iš taupomųjų fondų	Taupomieji indėliai su palūkanomis nemažesnėmis negu komerciniuose bankuose
2.3 Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, subsidijų skyrimas maitinimui
2.4 Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas	Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidomis
2.5 Stipendijų fondai	Išlaidų studijomis padengimas (visiškai arba iš dalies)
2.6 Mokymo, auklėjimo programų fondai	Darbuotojų apmokymui (permokymui), darbuotojų vaikų ir anūkų ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškai arba dalinis padengimas, privilegijuotų stipendijų skyrimas ir kt.
2.7 Medicininio aptarnavimo programos	Nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininio aptarnavimo organizavimas
2.8 Būsto statybos programos	Visiškas arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai
2.9 Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas
2.10 Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas, laikino nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt.
2.11 Sveikatos draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas
2.12 Atskaitymų į pensijų fondus	Įmokų į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas

<sup>103</sup> GRAŽULIS, Vladimiras. *Motyvacijos pasaulis - jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius, 2005. P. 8-10.

programos	
<b>3. Nematerialus (moralinis) skatinimas</b>	
3.1 Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų išėiginių dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, darbo dienos laiko sutrumpinimas ir kt.
3.2 Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.
3.3 Pripažinimo priemonių programa	Bendras su vadovu vizitas pas kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąja taure, padėkos raštais ir gairėlėmis, nuotraukos garbės lentoje, firminis vardinis parkeris, tarnybinis portfelis, brangaus šampano ar vyno butelio pristatymas į namus ir kt.
3.4 Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	Dalyvavimas organizacijos klubuose ir draugijose, surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis šventimas, bilietai į spektaklio premjerą, klubą, baseiną ir kt.

67 priedas

### Kompetencijos plėtros būdai bei priemonės

Priemonė	Aprašymas
<b>Paskaita (tradicinė)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencijos kėlimo kursai/paskaitos naudojantis fakultetų katedrų žymiausių specialistų (Lietuvos ir užsienio) kvalifikacija.</li> <li>• Kompetencijos kėlimo kursai/paskaitos naudojantis kitų bibliotekų specialistų (Lietuvos ir užsienio) kvalifikacija.</li> <li>• Kompetencijos kėlimo kursai/paskaitos naudojantis įvairių organizacijų specialistų (Lietuvos ir užsienio) kvalifikacija.</li> <li>• Kompetencijos kėlimo kursai/paskaitos naudojantis Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojų kvalifikacija.</li> </ul>
<b>Paskaita (audiovizualinė)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prieš ir po paskaitos peržiūros darbuotojai turi atsakyti į testo klausimus (raštu).</li> </ul>
<b>Paskaita (elektroninė)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paskaitas galima peržiūrėti Intraneto dėka.</li> </ul>
<b>Mokytojų mokymo seminaras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarų metu greta specialių žinių bus paašškinta, kaip perteikti dėstomą medžiagą.</li> </ul>
<b>Mokomasis pokalbis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priėmimo, įžanginiai, reguliarūs, tiksliniai pokalbiai</li> </ul>
<b>Stebėjimai ir įvertinimai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualūs stebėjimai</li> <li>• Įvertinimo centrai</li> </ul>
<b>Diskusijos ir debatai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nereglamentuotos bei moderuojamos diskusijos. Nagrinėjamos konkrečios situacijos. Planiniai žaidimai.</li> </ul>
<b>Įvairūs renginiai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tai labai plati metodų grupė: seminarai, treningai, moderavimas, grupinis, projektinis darbas, kokybės būreliai ir pan.</li> </ul>
<b>Kokybės būreliai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reikalavimai: buriamasi savarankiškai; grupės dydis yra ribotas; grupė sprendžia su tiesioginiu darbu susijusias problemas; problemos sprendimas moderuojamas arba pasitelkus specialius</li> </ul>

	<p>organizatorius, arba apmokius to vieną iš grupės narių; sprendžiama problema laiko atžvilgiu yra stabili; grupės susitikimai – susirinkimai rengiami periodiškai; spręsti problemos grupės renkasi darbo metu.</p>
<b>„Laikraštis“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiekvieną mėnesį vienas bibliotekos skyrius gauna temą (pvz., konfliktų valdymas), pagal kurią turi išleisti laikraštį, kurį skaitys visos bibliotekos darbuotojai.</li> </ul>
<b>Seminarai už bibliotekos ribų</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarai vyksta ekstremaliose situacijose (pvz., miške, kalnuose), kur be kitų pagalbos „neišgyvensi“. Čia, įveikdami įvairias fizines kliūtis, darbuotojai stiprina komandos dvasią, išmoksta padėti vienas kitam, išsiugdo poreikį pasitikėti vienas kitu.</li> <li>• Seminarai vyksta ramioje, jaukioje aplinkoje (pvz., kavinėje, svečiuose, sode).</li> </ul>
<b>Savarankiškas mokymasis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skaitymas, darbas su metodine medžiaga, programuotas mokymas, sporto vadyba, mokymasis darbo vietoje.</li> </ul>
<b>„Prašu pasisakyti!“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tikslas – skatinti darbuotojus išsakyti, pradedant neveikiančiais pardavimo automatais bei neapšviestomis automobilių stovėjimo aikštelėmis ir baigiant tuo, kad vadovas kelionėms per daug iššvaistė padaliniui skirtų pinigų.</li> </ul>
<b>Darbininkų įtraukimo į valdymą programos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tikslas – didinti organizacijos efektyvumą įtraukiant darbininkus į darbo planavimą, organizavimą ir bendrąjį valdymą. Darbas komandoje.</li> </ul>
<b>Nuotoliniai kursai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vilniaus universitetas Komunikacijos fakultetas ir pan.</li> </ul>
<b>Neakivaizdinės ir vakarinės studijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vilniaus universitetas Komunikacijos fakultetas ir pan.</li> </ul>
<b>Specialios paskirties mokymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paskaitos apie AIDS, sveikatą, politiką, automobilius, kulinariją ir pan.</li> </ul>
<b>„Bench-learning“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apibūdina mokymosi procesą, siekiant ambicingų kokybės tikslų, susijusių su strategiškai svarbiomis paslaugomis bei funkcijomis. Bench-learning („Lygiuokis į etaloną“) reiškia, kad surandama biblioteka, kurioje pageidaujama paslauga ar funkcija yra geriausiai išvystyta, tada glaudžiai bendradarbiaujant su „geriausia“ biblioteka ar skyriumi, perimamos žinios.</li> </ul>
<b>„Keičiu pareigas/skyrių!“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojai kartą per mėnesį išbando save kitame amplua. Darbo pabaigoje darbuotojai, kurie keitė pareigas/skyrių, susirenka ir aptaria darbo dieną: išsako savo išpūdžius, pastebėjimus, komentarus, pasiūlymus ir pan.</li> </ul>
<b>Stažotė</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užsienio bibliotekoje. Stažotės rezultatas: ataskaita-pranešimas.</li> </ul>
<b>Praktika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užsienio ar Lietuvos bibliotekoje. Praktikos rezultatas: ataskaita-pranešimas.</li> </ul>
<b>Studentų praktika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiekvienais metais studentai atlieka praktiką Vilniaus universiteto bibliotekoje. Galima tai išnaudoti kaip žinių apsiskeitimo būdą.</li> </ul>
<b>Straipsniai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tikslas - skatinti bibliotekos darbuotojus rašyti straipsnius.</li> </ul>
<b>„Ieškomi Talantai!“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išsiaiškinti kas kuom domėsi ir įsteigti pvz. „Rankdarbių būrelį“.</li> </ul>
<b>Žinių kampelis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speciali vieta bibliotekoje, kur vyks žinių vadybos procesai tarp bibliotekos darbuotojų bei vartotojų.</li> </ul>
<b>Ekskursijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vilniaus universiteto bibliotekos darbuotojų ekskursijas galima išnaudoti kaip kompetencijos ugdymo priemonę.</li> </ul>

**Kompetencijos plėtros planas 2007 metams (individualus)**

1. Pavardė:
2. Vardas:
3. Gimimo data:
4. Gyvenamosios vietos adresas:
5. Telefonas:
6. Elektroninio pašto adresas:
7. Išsilavinimas:

<b>Data (nuo-iki)</b>	<b>Institucija</b>	<b>Suteiktas laipsnis ar gautas diplomai</b>

8. Kalbų mokėjimas: Įvertinti lygį pagal penkių balų sistemą (1 - puikiai; 5 - pagrindai)

<b>Kalba</b>	<b>Skaitymas</b>	<b>Kalbėjimas</b>	<b>Rašymas</b>

9. Profesinė patirtis:

<b>Data (nuo-iki)</b>	<b>Miestas, šalis</b>	<b>Įmonė, organizacija</b>	<b>Pareigos</b>	<b>Aprašymas</b>

10. Šiuo metu einamos pareigos:

11. Darbo Vilniaus universiteto bibliotekoje trukmė (metai):

12. Kompetencijos poreikis:

<b>Kompetencija</b>			
<b>Nr.</b>	<b>Pildo darbuotojas (-a)</b>	<b>Nr.</b>	<b>Pildo vadovas (-ė)</b>
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
6.		6.	
7.		7.	
8.		8.	
9.		9.	
10.		10.	

Nr.	Kompetencijos poreikis	Priemonės														Laikotarpis	Vieta	Atsakingas asmuo	Kontrolės forma
1.																			
2.																			
3.																			
4.																			
5.																			
6.																			
7.																			
8.																			
9.																			
10																			

---

(darbuotojo (-s) vardas, pavardė)

(parašas)

(data)

---

(vadovo (-ės) vardas, pavardė)

(parašas)

(data)





# **THE MODEL OF STAFF COMPETENCY DEVELOPMENT: CASE STUDY OF VILNIUS UNIVERSITY LIBRARY**

Jelena Saikovič

## **Summary**

Knowledge, abilities, competency, qualification take place of the basic organization's development resources in modern times. Competent staff it is a necessary condition for organization's effectiveness, competitiveness and success.

Increasing competency requirements for library and information specialists have to be valued among library staff. This can be made with a help of staff competency development model. This work mostly analyses creation, importance and utility of competency development model.

The aim of this work is to create competency development model, considering to learning organization theory, and to adapt it in Vilnius university library management context. To reach the aim of work some goals were realized : competency conception and training were traversed; competency requirements for library and information specialists were explored; theoretical competency development model for libraries were created, invoking Peter M. Senge's learning organization theory; the competency development analyze of Vilnius university library were performed sustaining created theoretical model; recommendation for putting into practice theretical model in Vilnius university library were presented.

The competency conception's analyze propose, that term competency has not been clearly defined in the literature. Along with the terms competence and competency, there is also term competencies. This term reflects the recognition of the level of competence for a professional deriving from their possessing a number of relevant attributes such as knowledge, skill and attributes: more commonly referred as competencies. A competency therefore becomes a combination of relevant attributes that underlie aspects of successful professional performance. Working from this perspective, and in combination with a systems methodology in which problems are broken down into sub problems, the following characteristics of the key terms are suggested: competence – an area of work; competency – the behaviour(s) supporting an area of work; and competencies – the attributes under printing a behaviour.

Four main meanings of the term have been identified: competency as result, as action, as process, as assessment. According to these meanings, competencies include the collection of success factors necessary for achieving important results in a specific job or work role in a particular

organization. Success factors are combinations of knowledge, skills, and attributes that are described in terms of specific behaviors, and are demonstrated by superior performers in those jobs or work roles. Attributes include: personal characteristics, traits, motives, values or ways of thinking that impact an individual's behaviour.

Competency development helps organization to become or to survive learning organization. Learning organizations, according to Peter M. Senge, are organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are natured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together.

Questionnaire research with a title *Scientific library's staff competencies* showed that competency training in Vilnius university library underway unmethodical and without purpose, competency development is not involved into library's strategic plans. Staff has quit low level of competencies, but seek overestimate competencies of management and communication. It means, that library's staff is not familiar with EUROGUIDE LIS and SLA requirements for library and information specialists`.

To put into practice theoretical model, Vilnius university library has to create vision, to involve competency development in strategical goals, to describe all processes of model, to give reasons for staff to develop their competency, to confirm library`s budget for competency development, to broad themes of competency development, to prepare individuals and general plans for competency development.

If libraries want to measure what kind of competencies and which level they have, seek to have and what are the requirements, they must to control the process of competency development.

Adaptation of competency development model in libraries is realizable competency training process, which is performing on purpose to become or to obtain learning organization, where learning is guarantor of success and effectiveness.