

## Personalo valdymas bibliotekos reputacijos vadyboje: Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų tyrimo rezultatų pristatymas

**Laura Juchnevič**

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto  
Informacijos ir komunikacijos katedros magistrė  
Department of Information and Communication  
Faculty of Communication,  
Vilnius University  
Master  
Gerosios Vilties g. 24–81, LT-03144 Vilnius  
Tel. +370 683 95 403  
El. paštas: laura.juchnevic@gmail.com

*Vienas dabar aktualių klausimų – rūpinimasis organizacijos reputacija ir jos palaikymu. Ypač svarbu išsilaikyti nuolat kintančioje visuomenėje, sudominti savo paslaugomis ar produktais jau esamus ar potencialius vartotojus, didinti suinteresuotųjų pasitikėjimą. Manoma, kad tai ypač svarbu privačioms ar verslo organizacijoms, užmirštant valstybines bei viešąsias organizacijas. Šiame straipsnyje dėmesys telkiamas į valstybines įstaigas – bibliotekas. Jos analizuojamos pasitelkus personalo valdymo dėmenį, o tyrimui pasirinkus Lietuvos apskričių viešąsias bibliotekas.*

*Straipsnis parengtas remiantis magistro darbu „Personalo valdymas bibliotekos reputacijos vadyboje“ (vadovė doc. dr. Renata Matkevičienė; Vilnius, 2010 m.).*

**Pagrindiniai žodžiai:** reputacijos vadyba, bibliotekos reputacijos vadyba, personalo valdymas.

Bibliotekos, kaip ir kitos organizacijos, turi rūpintis neapčiuopiamu savo ištekliumi – reputacija. Analizuojama tema nėra naujiena verslo organizacijoms, kurioms reputacijos vadyba tapo svarbi XX a., stiprėjant konkurenciniams ir kitiems veiksniams. Daug dėmesio skiriama vartotojams ir jų poreikiams, nes jie kasdien susiduria su vis daugiau organizacijų, kurias savo sąmonėje skirsto į geras, blogas ir nepažįstamas ir kiekvieną kartą prieš priimdami sprendimą detalčiai neanalizuoja situacijos: neretai vadovaujamosi iš anksto

susidarytu įvaizdžiu ar įmonės reputacija. Tikimasi, kad pasąmonėje gerų organizacijų grupei priskirtosios elgsis nepažeisdamas interesu, o nepažįstamos vertinamos įtariai ir atsargiai (Lievens, 2006; Michaelson, 2007). Bibliotekose atliekamos vartotojų, lankytojų ir visuomenės apklausos bei tyrimai, skirti įvertinti bibliotekos įvaizdžio formavimo klausimus. Taip pat svarbus bibliotekos personalo valdymas: analizuojami darbuotojų motyvavimo būdai, vidinės komunikacijos svarba ir žinių / informacijos / intelektualinio kapitalo val-

dymas. Reputacijos vadybos akcentų yra bibliotekų strateginiuose, metų ar kituose planuose, kuriuose minima bibliotekos žinomumo, visuomenės ir bibliotekos vartotojų palankumo svarba.

Šio straipsnio objektas yra personalo valdymas bibliotekos reputacijos vadyboje. Tikslas – supažindinti su 2010 m. atliktu Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų tyrimu ir jo rezultatais, siekiant populiarinti verslo vadybos metodus bibliotekose.

### **Personalo valdymas bibliotekos reputacijos vadyboje**

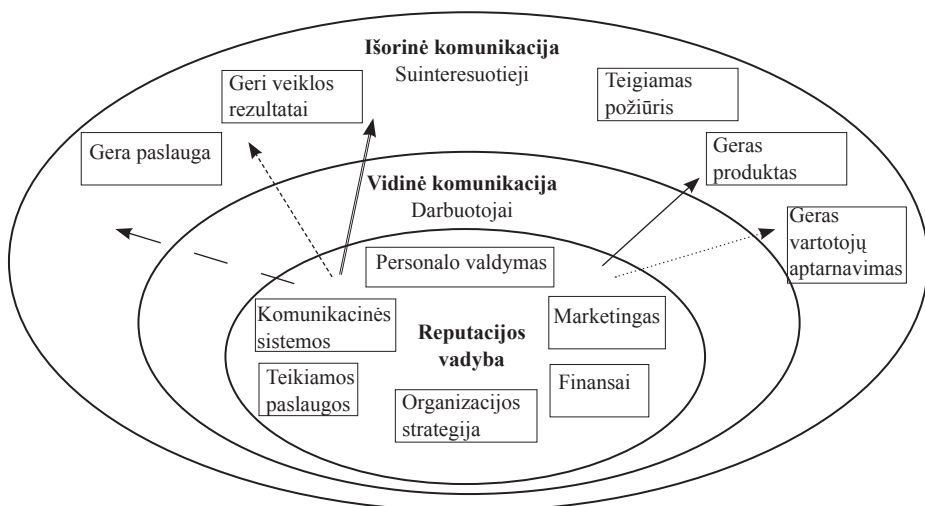
*Organizacijos reputacija – per tam tikrą laiko periodą visuomenėje nusistovėjusi nuomonė apie organizaciją ir jos veiklos bei savybių vertinimas* (Šmaižienė, 2006). Gera reputacija kelia pasitikėjimą organizacija, lemia jos populiarumą, skatina vartotojus naudotis siūlomomis paslaugomis ar prekėmis ir pan., tačiau reputacijai svarbi ir organizacijos suinteresuotųjų įtaka. *Reputacija remiasi tikslinės auditorijos supratimu apie organizaciją, kuris susijęs su žmogiškųjų vertybių sistema. Tai nėra projektas su pradžia ir pabaiga, o nuolatinis procesas*, kurio metu stebimos suinteresuotųjų reakcijos, sprendžiama, kokiais būdais įmanoma užtikrinti suinteresuotųjų (skaitytojų, vartotojų, lankytojų, bendruomenės ar visuomenės narių ir kt.) palankumą ar pritraukti naujų, todėl *dažnai šis procesas vadinamas reputacijos valdymu* (Kalnioa, Broka, Taukačikas, 2006).

Remiantis Gretos Drūteikienės pateikiamais reputacijos ir įvaizdžio sąsajų požiūrių skirstymais (Drūteikienė, 2004), šiame straipsnyje kalbant apie reputacijos vadybą bibliotekose bus vadovaujamosi požiūriu, jog organizacijos įvaizdžio ir reputacijos sąvokos kykla viena iš kitos, yra

susijusios, papildo viena kitą ir nėra tapachios (dvipusiai santykiniai).

Kadangi *organizacijos reputacija yra vadovavimo ir kultivavimo produktas* (O'Connor, 2004), analizuojant reputacijos svarbą ir geros reputacijos teikiamus organizacijai pranašumus, susiduriama su klausimu, kokių vadybos priemonių reikia imtis, kad ši sritis duotų naudos organizacijai. *Susiduriant su praktinėmis galimybėmis vadovauti šiam neapčiuopiamam ištekliui, atsiranda sunkumų, nes iki šiol nėra sukurta išsami ir detalizuota reputacijos valdymo metodika. Tai skatina investuoti į reputacijos valdymo sistemos sukūrimą, organizacijos tikslus, struktūrą, vertybes, galimybes ir gebėjimus atitinkančių metodų bei priemonių paiešką ir parinkimą. Reputacijos vadybos modeliai turėtų būti vertinami ne kaip instrukcijos, o kaip gairės ar rekomendacijos* (Oržekauskas, Šmaižienė, 2007). Vadovaujantis A. Little (1999), E. Gray ir J. Balmer reputacijos vadybos modeliais, kurie atspindi ir kitų mokslininkų atliktus darbus šioje srityje, pateikiama galima bibliotekos reputacijos vadybos schema (1 pav.). Joje matomi bibliotekos reputacijos vadybą veikiantys veiksniai, parodoma ryšių su visuomene, komunikacijos svarba, išskiriamos išorinė ir vidinė komunikacija, kuria pasiekiami visi bibliotekos suinteresuotieji.

Bibliotekos vadovas, norėdamas kokybiškai vadovauti personalui, *turi atkreipti dėmesį, kad bibliotekininkams ir informacijos specialistams nuolatos keliami aukšti reikalavimai, tarp jų visapusiškas išsilavinimas, kalbų mokėjimas, sugebėjimas komunikuoti, dirbti komandoje ir kt.* (Raguotienė, 2008). *Taip pat darbuotojai įtaką daro organizacijos reputacijai bendraudami neformalioje aplinkoje – vertin-*



### KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖS

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

1 pav. Bibliotekos reputacijos valdymo schema

dami ir atsiliepdami savo šeimos nariams, draugams, pažįstamiems (Šmaižienė, 2006). Bibliotekos **personalo valdymo tikslas** galėtų būti toks personalo valdymas, kad turimi neapčiuopiamieji ištekliai būtų naudingi organizacijai ir visuomenei bei atitiktų lūkesčius.

Analizuojant šį klausimą ir atliekant tyrimą, buvo laikomasi nuomonės, kad **personalo valdymas turėtų būti orientuojamas į:**

- **Personalo ugdymą.** Tai ne tik nuolatinis, sisteminis personalo mokymas, bet ir kvalifikacijos kėlimas, atsižvelgiant į asmenines darbuotojų perspektyvas ir kt. Šis veiksnys susijęs su personalo motyvacija.

- **Personalo motyvavimą.** Labai svarbu pagarba vienas kitam. Vadovas turi rasti tinkamą pokalbio su darbuotoju formą, kad būtų galima nustatyti abipusius tikslus ir norus.
- **Darbuotojų intelektualinio kapitalo vadybą.** Darbuotojų turimos žinios, profesionalumas yra vertingi bibliotekos ištekliai, nes padeda vartotojams suteikti tokias paslaugas, kurios bus vertinamos ir naudingos.
- **Vidinės komunikacijos palaikymą, priemonių naudojimą.** Nuolatinis vidinės komunikacijos palaikymas padeda sutvirtinti darbuotojų santykius, dalytis turimomis žiniomis, išugdo komandinį jausmą. Vi-

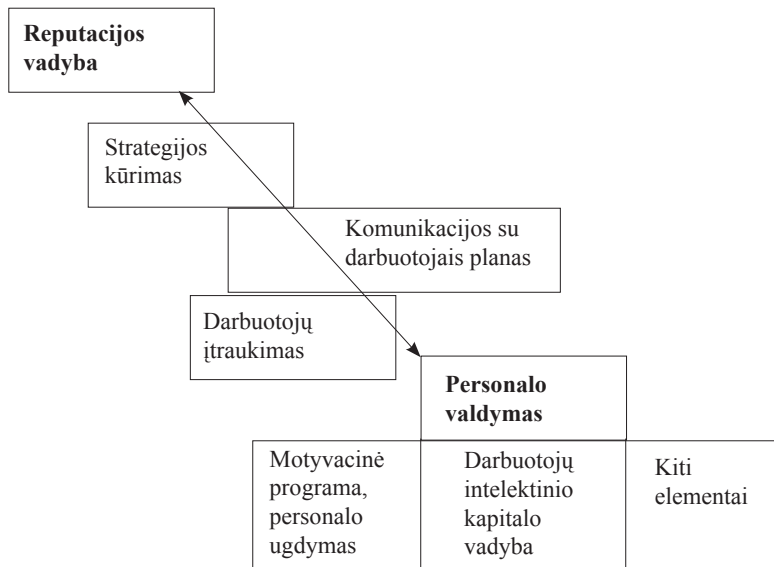
dinė komunikacija padeda sujungti svarbiausius elementus, į kuriuos reikia orientotis siekiant užsibrėžtų tikslų. Be vidinės komunikacijos nebus įmanoma tinkamai motyvuoti personalo, jį ugdyti, vadovauti darbuotojų intelektiniam kapitalui, o išorinė komunikacija nebus veiksminga, nes darbuotojai sukurs tam tikrus įvaizdžius suinteresuotiesiems, kurie gali neatitikti organizacijos skleidžiamos informacijos apie save.

Lietuvoje vykdant projektą „Bibliotekos pažangai“ 2008 m. atliktas bibliotekų įvaizdžio tyrimas, kuris pateiktas leidinyje „Bibliotekos pažangai: ruošiantis permainingoms : esamos situacijos įvertinimo tyrimų ataskaita“ (Bibliotekos pažangai..., 2008). Paaiškėjo, kad didžiausia bibliotekos vertybė, kurią galima suteikti vartotojui, yra darbuotojai – bibliotekininkai. Bibliotekininkai laikomi gerais pagalbininkais lankytojui, nes yra gerai nusiteikę ir man-

dagūs. Taip pat pabrėžiamas darbuotojų paslaugumas ir kvalifikacija, todėl galima tvirtinti, kad bibliotekos personalas – vienas iš svarbiausių įrankių, galinčių padėti išlaikyti gerą organizacijos reputaciją.

Apibendrinant teorinę dalį, pateikiama schema, jungianti svarbiausius personalo valdymo elementus ir parodanti, kaip personalo valdymas įtraukiamas į reputacijos vadybą, pasinaudojus vidinės komunikacijos teikiamomis galimybėmis (2 pav.).

Įtraukiant personalo valdymą į reputacijos vadybą, svarbiausia tinkamai parengti strategiją (bibliotekos, reputacijos vadybos ar kt.) ir palaikyti sistemingą ryšį su darbuotojais, o atėjus tinkamam metui pasinaudoti komunikacijos planu ir priemonėmis. Personalo valdymas taip pat turi būti vykdomas sistemingai: parengta darbuotojų motyvavimo ir ugdymo programa, valdomas intelektinis kapitalas, atsižvelgiama į kitus personalo valdymo elementus, aktualius pačioje organizacijoje



2 pav. *Personalo valdymas reputacijos vadyboje*

je. Susiejus personalo valdymą ir reputacijos vadybą susidaro abipusis ryšys, kai personalas tiesiogiai daro įtaką reputacijos vadybai.

Taigi bibliotekos reputacija valdoma tuomet, kai nuosekliai valdomas bibliotekos personalas, ieškoma būdų, kaip, pasitelkus darbuotojus, jų žinias, komunikuoti su tikslinėmis auditorijomis ir suteikti joms tai, ko jos tikisi iš organizacijos. *Biblioteka, siūlydama jai būdingas paslaugas, turi atsižvelgti į vartotojų poreikius ir požiūrį į organizaciją. Nuo to gali priklausyti, kaip sėkmingai ir ilgai biblioteka toliau gyvuos. Svarbu, kad bibliotekos vartotojas būtų patenkintas ta paslauga, kurią gauna* (Düren, 2010). Taigi bibliotekai aktualu numanyti, kokius įvaizdžius susikuria bibliotekos suinteresuotieji ir kokią įtaką tai daro reputacijai.

### **Personalo valdymo Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų reputacijos vadyboje tyrimas**

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

Analizuojant personalo valdymo bibliotekos reputacijos vadyboje klausimą, atliktas tyrimas „Personalo valdymas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų reputacijos vadyboje“. Išsiskelbtas tyrimo **klausimas** – ar bibliotekos rūpinasi savo reputacija atsižvelgdamos į personalo valdymo dėmenį ir kaip tai vertinama. Šio tipo bibliotekos tyrimui pasirinktos dėl kelių priežasčių. Lietuvos bibliotekų įstatyme joms priskiriamos įvairios funkcijos: *nu-*

*statytoje teritorijoje veikiančių bibliotekų veiklos tyrimo, koordinavimo, metodinės pagalbos, bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimo, tarpbibliotekinio skolinimo paslaugų, bibliografijos, kraštotyros ir informacijos centras, kuris užtikrina valstybinių bibliotekininkystės plėtros programų vykdymą, aptarnauja vartotojus, suteikia galimybių tenkinti kultūros, savišvietos ir švietimo poreikius, ugdyti etnografinių regionų tradicijas, didinti kultūros ir meno paslaugų sklaidą; kaupia ir saugo nustatytos teritorijos poreikius tenkinančių universalų dokumentų fondą, dalyvauja sudarant Lietuvos bibliotekų fondą ir kuriant bibliotekų informacijos sistemą* (Lietuvos Respublikos bibliotekos įstatymo..., 2010). Tokios bibliotekos yra Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose bei Panevėžyje ir vykdo įvairias funkcijas: pradedant skaitytojų aptarnavimu ir baigiant metodinių centrų savivaldybių viešosioms bibliotekoms vaidmens atlikimu. Taip pat vykdo šių bibliotekų personalo mokymus. Turėdamos stiprią darbinę (techninę ir intelekto išteklių) bazę, susiformavusį personalą ir vidinę kultūrą, jos yra puikus pavyzdys analizuojant personalo valdymą bibliotekos reputacijos vadyboje. Tyrimui, atliktam **ekspertų anketavimu**, pasirinktos visos penkios apskričių viešosios bibliotekos: **Kauno apskrities viešoji biblioteka, Klaipėdos apskrities viešoji Ievos Simonaitytės biblioteka, Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka, Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka, Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka**. Ekspertai **reprezentuoja** Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų turimą patirtį ir žinias apie bibliotekų reputacijos vadybą ir personalo valdymą, todėl visi

atrinkti specialistai yra tiriamų bibliotekų atstovai.

Tyrimo metu daugiausia dėmesio skirta bibliotekos reputacijos vadybos svarbai, reikalingumo analizei, personalo valdymo vietai reputacijos vadyboje, personalo valdymo galimybėms pasitelkus motyvavimą bei intelektualinio kapitalo vadybą. Akcentuojamas klausimas – kokią įtaką bibliotekos reputacijos vadybai daro komunikacija su darbuotojais.

Pagrindinis tyrimo „Personalo valdymas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų reputacijos vadyboje“ tikslas – įvertinti Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų personalo valdymą reputacijos vadyboje.

Tyrimas buvo suskaidytas į tris etapus (pirmasis etapas – pasirengimas anketai, kiti du etapai – ekspertų apklausa), kurie vyko 2010 m. kovą ir balandį. Taikomi metodai – eksperto anketos, kurios buvo pateikiamos elektroniniu būdu. Pirmame klausimyne ekspertų prašyta pareikšti savo nuomonę apie bibliotekų reputacijos vadybą, dabartinę personalo valdymo padėtį, galimas kryptis ir pasikeitimus komunikacijos bei personalo valdymo srityje, gerinant ar kuriant bibliotekos reputacijos vadybos strategiją, ir įvardyti galimus personalo valdymo elementus, kurie padėtų bibliotekos reputacijos vadybai. Antrame etape ekspertų prašyta pakomentuoti dabartinę situaciją ir ateities prognozes; įvertinti ir numatyti personalo valdymo elementus, jų kaitą, sąsajas su bibliotekos komunikacijos ir reputacijos vadybos kontekstu tendencijas.

## **Reputacijos vadyba bibliotekos veikloje**

Analizuojant personalo valdymą bibliotekos reputacijos vadyboje, svarbiausias

klausimas – ar pati reputacijos vadybos sąvoka yra priimtina ir suprantama ekspertams. Visi ekspertai „visiškai sutiko“ arba „sutiko“ su teiginiu, jog bibliotekose reikalinga reputacijos vadyba. Iš motyvų, kodėl ekspertai vertina bibliotekų poreikį valdyti reputaciją, išaiškėjo, kad svarbiausias veiksnys – organizacijos patrauklumas vartotojams, lankytojams: <...> *galvojant apie reputaciją, būtina skatinti visuomenės žinojimą apie organizaciją, kuriam sukurti taip pat reikia planingos veiklos ir strategijos* <...>. Ekspertai, kurie ne visai sutiko su šiuo teiginiu, savo pasirinkimą argumentuoja tuo, kad šiuo metu daugiausia apie reputacijos vadybą kalba verslo organizacijos, siekiančios pelno, kurioms ji reikšminga tuomet, kai vyksta atkakli konkurencija. Bibliotekų prie šios kategorijos negalima priskirti, todėl: <...> *kol kas reputacija – tai daugiau šiandienos verslo segmentui būdingas ir madingas burtazo-dis, tačiau pakankamai svarbus ir bibliotekoms*. Galima manyti, kad bibliotekų specialistams reputacijos vadybos terminas yra žinomas, tačiau šiuo metu manoma, kad: 1) tai yra išskirtinai verslo organizacijų prioritetai; 2) bibliotekoms to nereikia, nes <...> *šiuo metu vyraujanti „privalomojo skaitymo“ motyvacija* <...>.

Kita reputacijos vadybos bibliotekose problema ta, kad nėra formuojamos specialios strategijos, reputacijos vadyba neįtraukiama į bibliotekos kelerių metų strategijas bei planus. Visi ekspertai „nesutiko“, „visiškai nesutiko“ ar buvo netikri dėl teiginio, kad bibliotekos reputacijos vadybos strategijos suformuotos bibliotekose. Svarbiausias argumentas – tokios strategijos, net jei egzistuoja, niekur neįtraukiamos, o <...> *atskirų elementų galima atrasti bibliotekų veiklos praktikoje*“. Sutinkama, kad

bibliotekos strateginiuose planuose nevartojama nei reputacijos sąvoka, nei numatomi rezultatai, tačiau <...> *bibliotekose nemažai dėmesio skiriama tradicinei ryšių su visuomene veiklai, kuria siekiama sukurti kuo geresnę įvaizdį bei didinti bibliotekų matomumą* <...>. Kai kurių ekspertų nuomone, jau po truputį pradedama atsižvelgti į šią veiklą, svarstant strateginius planus, tačiau tai tik pradžia. Susidaro paradoksali situacija: ekspertai sutinka, kad reputacijos vadyba bibliotekoms reikalinga, tačiau šioje srityje kol kas dar nieko konkrečiau neatlikta.

### **Personalo valdymas ir komunikacija bibliotekos reputacijos vadyboje**

Ekspertai „visiškai sutiko“ arba „sutiko“ su teiginiu, kad bibliotekos reputacijos vadybos klausime svarbų vaidmenį atlieka komunikacija, nes <...> *reputacija – tai visų suinteresuotųjų požiūris į organizaciją*. Komunikacija padeda palaikyti ryšius su visais organizacijos suinteresuotaisiais. Komunikacija nebus veiksminga, jei bus atskirai bendraujama su organizacijos išorės ir vidaus suinteresuotaisiais. Visi bibliotekos veiksmai ir naudojamos komunikacijos priemonės daro įtaką tiek išorei, tiek vidui. Galima manyti, jog komunikacijos su darbuotojais būdas daro įtaką komunikacijai su kitais suinteresuotaisiais.

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

Tinkamai vadovaujant personalui, organizacija gauna tiesioginę naudą: varto-

tojų atsiliepimai teigiami, jie patenkinti paslauga, taip pat kuriamas reikalingas, kokybiškas produktas.

Siekiant veiksmingos komunikacijos, reikia tinkamai organizuoti personalo valdymo elementus. Atsižvelgti į tokius dalykus kaip personalo motyvavimas, personalo ugdymas ir darbuotojų intelektualinio kapitalo vadyba.

Dauguma ekspertų sutiko, kad vidinės komunikacijos priemonės turi būti naudojamos personalo valdymui, norint daryti įtaką bibliotekos reputacijos vadybai. Vertinamos tradicinės komunikacijos priemonės su darbuotojais, pavyzdžiui, darbuotojų susirinkimai, konferencijos, o abejonių kelia bendravimas internetu, intranetu. Kitaip tariant, tiesioginis bendravimas su darbuotojais, o ne pasitelkus moderniąsias technologijas, teikia daugiau naudos. Tiesiogiai bendraujant darbuotojas supranta, ko iš jo tikimasi, sutvirtinamas ryšys, jam suteikiama reikalinga informacija.

Su vidinės komunikacijos priemonėmis siejami kiti personalo valdymo elementai: darbuotojų motyvavimas, personalo vystymas ir intelektualinio kapitalo vadyba. Pavyzdžiui, konferencijose darbuotojai dalijasi savo žiniomis; teikiant darbuotojams ataskaitą apie bibliotekos veiklą arba juos įtraukiant į informacinių organizacijos biuletenių rengimą, užtikrinamas darbuotojų informuotumas ir dalyvavimas bibliotekos veikloje. Ekspertų nuomone, tiek netiesioginis materialusis skatinimas, tiek tiesioginis ir nematerialusis (moralinis) bibliotekos darbuotojų skatinimas reikalingas, nes kompleksiskai taikant visus būdus galima siekti geresnio rezultato.

Ekspertų nuomonės dėl bibliotekų personalo valdymo daromos įtakos gerinant bibliotekos reputaciją visuomenėje

išsiskyrė. Argumentų buvo įvairių, tačiau juos apibendrinus galima manyti, kad nors darbuotojai skatinami ir motyvuojami, jų pasiekos padeda didinti „geros“ informacijos sklaidą visuomenėje ir bibliotekos matomumą, tačiau dažnai tam per mažai dėmesio skiria bibliotekos administracija. Gali būti, kad taip yra dėl to, jog bibliotekos neturi reputacijos valdymo strategijos, neišnaudoja savo pasiekų personalo valdymo srityje, gerinant bibliotekos reputaciją visuomenėje.

### **Personalo valdymo bibliotekos reputacijos vadyboje ateities prognozės**

Įvertinus dabartinę reputacijos vadybos, komunikacijos ir personalo valdymo padėtį Lietuvos apskričių viešosiose bibliotekose, paprašyta ekspertų prognozuoti, kas ateityje lems bibliotekos reputacijos vadybos poreikį. Nustatyta, kad ateityje poreikis valdyti bibliotekos reputaciją gali sustiprėti dėl kelių priežasčių:

- 1) didėjančios konkurencijos ir mažėjančio finansavimo (*išorinės aplinkos reikalavimai, auganti konkurencija tarp bibliotekų ir kitų institucijų, teikiančių panašias paslaugas, pvz., knygnai, teikiantys viešųjų renginių paslaugas, tam tikra prasme internetas*);
- 2) naujų paslaugų ar produktų atsiradimo;
- 3) poreikio pritraukti į bibliotekas specialistus (*Jei bibliotekose dirbs ne bibliotekininkai pagal pašaukimą, o tiesiog ieškantys darbo, teks įdėti pastangų formuojant jų lojalumą, ugdant kompetencijas. Šituo aspektu siekiant išsaugoti aukštą bibliotekos teikiamų paslaugų kokybę.*)

Visos išvardytos priežastys susijusios su išorine ir vidine organizacijos komunikacija, poreikiu sutvirtinti organizacijos pozicijas visuomenėje, užtikrinant kokybišką bibliotekos personalo darbą, teikiamas paslaugas ir produktus.

Ekspertai „visiškai sutiko“ arba „sutiko“ su teiginiu, kad ateityje personalo valdymas bus labiau akcentuojamas atsižvelgiant į teikiamų paslaugų kokybę: *visa tai labai glaudžiai susiję: kvalifikuotas personalas – paslaugų kokybė – šiuolaikiška, moderni, populiari biblioteka*. Galima manyti, kad personalo vaidmuo vis didės ir bus įvardijamas kaip svarbiausias kokybiškos paslaugos garantas, o gera paslauga ar produktas ir bibliotekos rezultatai kuria gerą bibliotekos reputaciją.

Nors ekspertai mano, kad personalo motyvavimas, ugdymas ir intelektualinio kapitalo vadyba reikalinga ir pagal galimybes jau dabar vykdoma bibliotekose, jie numato, kad siekiant gerinti bibliotekos reputaciją ateityje reikėtų sustiprinti kai kuriuos personalo valdymo aspektus. Pavyzdžiui, nerimą kelia personalo senėjimas: *didžiausia bibliotekų bėda – senas kolektyvas. Trūksta motyvacijos bei materialinio suinteresuotumo, kad jauni žmonės, o ypač vyrai eitų dirbti į bibliotekas, finansinių išteklių mažėjimas, nuo kurio priklauso materialiojo skatinimo galimybės*. Manoma, kad svarbu tinkamai *ugdinti personalo gebėjimus surasti inovacinius sprendimus probleminėse situacijose*, stiprinti vidinę komunikaciją, įvesti lanksčią darbo užmo-kesčio sistemą.

Ekspertai mano, kad ateityje daugiau dėmesio bus skiriama reputacijos vadybai bibliotekos strateginiuose planuose, t. y. išskirti strateginiai prioritetai: *personalo atrankos, kvalifikacijos kėlimo, žinių atnau-*



*jinimo ir kompetencijų ugdymo, didesnis dėmesys skiriamas išorės nuomonės formavimui, įvertinimui, bibliotekų atstovavimui. Taip pat atsižvelgta į bibliotekos suinteresuotuosius: <...> reikėtų giliau ir efektyviau tyrinėti bibliotekos teikiamų paslaugų kokybinius aspektus ir pagrindinių bibliotekos vartotojų grupių, jos partnerių, strateginių interesų grupių pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis bei partnerystės ir t. t. lygį ir šiuo pagrindu koreguoti bibliotekos veiklos aspektus. Reikėtų nepamiršti ir komunikacijos bei informacijos apie biblioteką sklaidos visuomenėje: vienas iš svarbesnių naujojo etapo uždavinių bibliotekoms būtų jų įvaizdžio formavimas, akcentuojant ryšių su visuomene svarbą. Biblioteka turi būti „matoma“, vykdomos reklamos kompanijos ir pan.*

### **Personalo valdymo elementų bibliotekos komunikacijoje ir reputacijos vadyboje rikiavimas pagal svarbą**

Antruoju klausimynu ekspertų prašyta įvertinti personalo valdymo elementus ir jų sąsajas su bibliotekos komunikacija, taip pat reputacijos vadybą šiuo metu ir ateityje pagal svarbą nuo 1 („labai svarbu“) iki 11 („mažiausiai svarbu“).

Vertinant personalo valdymo elementų sąsajas su bibliotekos komunikacija ir reputacijos vadyba, ekspertams buvo pateikta lentelė, į kurią įtraukti sugrupuoti elementai („darbuotojų motyvavimas“, „personalo ugdymas“ ir „intelektinio kapitalo vadyba“). Ekspertai labai įvairiai įvertino kiekvieno elemento svarbą. Tai lėmė išplėstas sąrašas ir išsiskiriančios nuomonės. Personalo valdymo elementų ir bibliotekos komunikacijos sąsajos šiuo metu ir ateityje vertinamos nevienodai.

Kadangi elementus buvo galima rikiuoti nuo 1 („labai svarbu“) iki 11 („mažiausiai svarbu“), ekspertų atsakymai pasiskirstė nevienodai. Siekiant tinkamai atspindėti, kurie elementai šiuo metu turi tvirčiausias sąsajas su vidine bibliotekos komunikacija, nuspręsta elementus suskirstyti „labai svarbu“, „svarbu“, „nei svarbu, nei nesvarbu“, „nesvarbu“.

Suvedus duomenis paaiškėjo, kad šiuo metu elementai pagal svarbą rikiuojami taip:

1. „Labai svarbus“ nematerialusis (moralinis) skatinimas, tiesioginis materialusis skatinimas, bibliotekos žinių bazės plėtimas, kompetencijų didinimas ir kt. Tai pagrindžia teiginį, kad bibliotekos žino komunikacijos svarbą ir mėgina taikyti komunikacijos priemones įvairiose personalo valdymo srityse.
2. Dauguma ekspertų mano, kad „svarbu“ yra darbuotojų kūrybiškumo skatinimo sąsajos su bibliotekos komunikacija. Tai padeda palaikyti kūrybišką atmosferą, priimti įvairius sprendimus, taikyti naujoves darbe.
3. „Nei svarbu, nei nesvarbu“ – tinkama specialistų atranka ir įgūdžių tobulinimas. Šiuo metu aktualu atnaujinti darbuotojų žinias, nes keičiantis technologijoms darbuotojai turi išmokti naudotis naujomis darbo priemonėmis, tobulinti savo įgūdžius.
4. Mažiausiai komunikacija naudojama („mažiausiai svarbu“) institucinei atminčiai išsaugoti. Pirmajame etape ekspertai teigė, jog *institucinės atminties išsaugojimas svarbus palyginimui, gerosios praktikos*

*pavyzdžių pritaikymui*, t. y. ekspertai nemano, kad šiuo metu tai daro didelę įtaką reputacijai, todėl ir komunikacijos sąsajos yra įvertinamos kaip mažesnės.

Kitais atvejais ekspertų nuomonės išsiskyrė, tačiau gautus rezultatus galima palyginti su tuo, kaip bus rikiuojami elementai pagal svarbą ateityje:

1. Tinkama specialistų atranka bus „labai svarbi“. Ekspertai mano, kad bibliotekos komunikacija turės tvirtesnių sąsajų su specialistų priėmimu į darbą. Tikėtina, kad labiau komunikuojant su suinteresuotaisiais, bibliotekos bus matomos ir vertinamos kaip „gera vieta dirbti“.
2. Ekspertai mano, kad ateityje bus „svarbu“ personalo ugdymas, nors iš pradžių nebuvo matyti, kad šis elementas labai išskiriamas iš kitų.
3. „Mažiausiai svarbu“ bus įgūdžių tobulinimo sąsajos su komunikacija. Ekspertai ateityje nemato šio elemento sąsajos svarbos su bibliotekos komunikacija.

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

Ekspertai surikiavo elementus nuo 1 („labai svarbu“) iki 11 („mažiausiai svarbu“) išskirdami, ar tai yra „šiuo metu“, ar bus „ateityje“. Taigi šiuo metu:

1. Bibliotekos reputacijos vadyba turi sąsajų („svarbiausia“) su motyvacija. Galima numanyti, kad personalo

nematerialusis (moralinis) skatinimas labiausiai susijęs su reputacijos vadyba, t. y. neturint lėšų svarbu rasti tokių darbuotojų motyvavimo būdų, kurie padėtų jiems jaustis patenkinamiems savo darbo vieta ir darbu, o kartu tai darytų įtaką suinteresuotųjų požiūriui į organizaciją – gera bibliotekos atmosfera užsitikrinamas palaikymas.

2. Ekspertai personalo kompetencijų didinimo ir kvalifikacijos kėlimo sąsajas su reputacijos vadyba įvertino beveik vienbalsiai kaip „svarbu“. Jei nebus ugdomas personalas, bus sunku suvaldyti reputaciją, pavyzdžiui, iš pradžių suformavusi stiprią komandą, teikdama kokybiškas paslaugas ir produktus, organizacija užsitikrina gerą reputaciją, bet vėliau, jei nevykdomi personalo mokymai, nekeliama darbuotojų kvalifikacija, gali suprastėti teikiamos paslaugos, nebeatitikti besikeičiančių standartų ir vartotojų poreikių – taigi organizacijos reputacija smuks.
3. „Mažiau svarbu“ yra bibliotekos žinių bazės plėtimas ir personalo kūrybiškumo skatinimas. Gali būti, kad tai svarbu palaikant bibliotekos mikroklimatą, didinant paslaugų ir produktų įvairovę, tačiau nematoma tiesioginė įtaka bibliotekos reputacijai.
4. Mažiausiai balų duota personalo ugdymui. Ekspertai šiuo metu neįžvelgia minėto veiksnio sąsajos su reputacijos vadyba. Tai labiau susiję su vidine kultūra ir ne taip pastebima suinteresuotiesiems.

Ekspertai pateikė savo prognozes, kurios bus personalo valdymo elementų ir reputacijos vadybos sąsajos ateityje:

1. Kaip „svarbiausią“ įvertino darbuotojų tiesioginį materialųjį skatinimą. Šiuo metu nėra galimybių finansine išraiška motyvuoti darbuotojų, tačiau, pagerėjus požiūriui į bibliotekas, ateityje galima tikėtis geresnio finansavimo darbo užmokesčiui didinti. Prie to gali prisidėti atestavimo modelio kūrimas. Motyvuoti darbuotojai, jaučiantys, kad už savo kokybišką darbą gauna atitinkamą atlygį, labiau vertina savo darbą. Taip pat keičiasi ir visuomenės požiūris – suvokimas, kad paslaugą teikia profesionalus, įvertintas darbuotojas, padėtų gerinti tiek bibliotekos, tiek bibliotekininkų (kaip profesijos) reputaciją.
2. Ekspertai mano, kad ateityje labai padidės (nuo „mažiausiai svarbu“ iki „svarbu“) personalo ugdymo reikšmė ir sąsajos su reputacijos vadyba. Galima manyti, kad ugdomas, t. y. įtraukiamas į suformuotą bibliotekos kultūrą, personalas, atitinkantis visus reikalavimus, sudarys gerą bibliotekos įvaizdį suinteresuotiesiems.
3. Visi motyvavimo būdai (tiesioginis, netiesioginis materialusis ir nematerialusis) yra įvertinami ekspertų. Jeigu motyvavimas bus kompleksiškas, tinkamiausi variantai pritaikomi organizacijoje – darbuotojai jausis įvertinti.

Taigi ekspertai prognozuoja, kad ateityje keisis tiek komunikacijos, tiek reputacijos vadybos sąsajos su tam tikrais personalo valdymo elementais. Tai darys įtaką požiūrio keitimui į reputacijos vadybą bibliotekose.

## Tyrimo apibendrinimas ir išvados

1. Atliktu tyrimu buvo įvertintas personalo valdymas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų reputacijos vadyboje: bibliotekos rūpinasi savo darbuotojais, pasirenkami įvairūs personalo valdymo elementai pagal galimybes juos motyvuoja, suvokiama intelektualinio kapitalo svarba ir nauda organizacijai. Naudojamos vidinės komunikacijos priemonės – pasiekiami, kad vyktų abipusė darbuotojų ir administracijos komunikacija, o tinkama komunikacija būtų naudinga visai organizacijai, nes motyvuotas, patenkintas savo darbu žmogus gerai atsiliepia apie organizaciją, tinkamai aptarnauja vartotojus, pateikia kokybiškus produktus ir kt. Kadangi reputacijos vadyba ir personalo valdymas priklauso vienas nuo kito, kuriant reputacijos vadybos strategiją yra naudojamas parengtas komunikacijos su darbuotojais planas, o į visą organizacijos vykdomą veiklą yra įtraukiami darbuotojai. Taigi galima manyti, jog Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų patirtis gali būti taikoma ir kitose bibliotekose.
2. Kadangi nėra tokių reputacijos valdymo modelių, kurie tiktų visoms organizacijoms ir atitiktų visus poreikius, straipsnyje siūloma schema gali būti tik rekomenduojama bibliotekoms kaip viena iš galimų. Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų tyrimas rodo, jog iš dalies ji jau yra taikoma, todėl gal būtų tinkama ir kitoms bibliotekoms.
3. Ekspertai prognozuoja, kad ateity-

je požiūris į bibliotekos reputacijos vadybą keisis. Vis labiau bus pabrėžiama komunikacijos svarba, naudojamos įvairesnės komunikacijos priemonės. Siekiant suvaldyti bibliotekos reputaciją svarbiausia – geros paslaugos, kurias teikia profesionalūs, kvalifikuoti specialistai. Reputacijos vadybos klausimas bibliotekoms bus vis aktualesnis, todėl verta planuoti, kaip šį neapčiuopiamą išteklių valdyti. Remiantis Lietuvos

apskričių bibliotekų tyrimo duomenimis galima teigti, kad kai kurios bibliotekos jau dabar į savo planus įtraukia personalo valdymo klausimą, akcentuoja bibliotekos ryšių su visuomene svarbą, tačiau to nevertina kaip bibliotekos reputacijos vadybos, nekelia didesnių tikslų. Tikėtina, kad ateityje šis požiūris pasikeis ir reputacijos vadyba, pasitelkiant personalo valdymą, atneš naudą bibliotekoms.

## LITERATŪRA

*Bibliotekos pažangai: ruošiantis permainoms* : esamos situacijos įvertinimo tyrimų ataskaita (2008). Parengė viešųjų ryšių partneriai. Išleido Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. Redagavo Kalbos ir kultūros centras. Vilnius. 33 p.

DRŪTEIKIENĖ, Greta (2004). Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. *Informacijos mokslai*, 2004, t. 28, p. 53–60, ISSN 1392-0561.

DRŪTEIKIENĖ, Greta (2007). *Organizacijos įvaizdžio valdymas*: mokomoji knyga. Vilnius, p. 12–14, ISBN 978-9986-19-988-5.

DŪREN, Petra (2010). Public management means strategic management : How can libraries fulfil the requirements of the new public management? *Library Management*, vol. 31, no. 3, p. 162–168 [interaktyvus]. Emerald Group Publishing Limited [žiūrėta 2010 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <[www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm)>.

O'CONNOR, Amy (2004). Reputation Management. *Encyclopedia of Public Relations* [interaktyvus]. 2004. SAGE Publications [žiūrėta 2008 m. lapkričio 13 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.sage-ereference.com/publicrelations/Article\\_n372.html](http://www.sage-ereference.com/publicrelations/Article_n372.html)>.

ORŽEKAUSKAS, Petras; ŠMAIŽIENĖ, Ingrida (2007). Public Image and Reputation Management: Retrospective and Actualities. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 19.

KALNIOA, Liene; BROKA, Baiba; TAUKAČIKAS, Kristinas (2006). Reputacija ir jos valdymas. In *Viešieji ryšiai plėtrai ir pelnui*. Vilnius: Verslo žinios, ISBN 9955-460-21-0.

*Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo 4, 9 ir 10 straipsnių pakeitimo įstatymas* [interaktyvus]. 2010 m. balandžio 22 d. Nr. XI-775 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=370677&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=370677&p_query=&p_tr2=>)>.

LIEVENS, Filip (2006). Organizational Image. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* [interaktyvus]. SAGE Publications [žiūrėta 2008 lapkričio 13 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.sage-ereference.com/organizationalpsychology/Article\\_n235.html](http://www.sage-ereference.com/organizationalpsychology/Article_n235.html)>.

MICHAELSON, Christopher (2007). Reputation Management. *Encyclopedia of Business Ethics and Society* [interaktyvus]. SAGE Publications [žiūrėta 2008 lapkričio 13 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.sage-ereference.com/ethics/Article\\_n696.html](http://www.sage-ereference.com/ethics/Article_n696.html)>.

RAGUOTIENĖ, Genovaitė (2008). ... *atversta knyga* : kai kas apie skaitymą. Vilnius. 199 p., ISBN 978-9955-541-76-9.

ŠMAIŽIENĖ, Ingrida (2006). Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė? *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos*: mokslo straipsnių rinkinys. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, Nr. 1 (6), p. 163–169, ISSN 1648-9098.

## **ROLE OF PERSONNEL MANAGEMENT IN LIBRARY REPUTATION MANAGEMENT**

**Laura Juchnevič**

### **S u m m a r y**

Caring for the organization's reputation, its furtherance is among the questions of the day. It is determined by the aim to survive in the ever-changing society, to engage the existing and potential customers in services or products, to increase the trust in services of all interested parties. It is believed that caring for the organization's reputation is of utmost importance only for private and business organizations, thus

forgetting public organizations. This article focuses on public institutions – libraries – while analyzing the problem through the profile of human resource management, using the model of Lithuanian county public libraries.

The article is based on the master's work (supervisor Assoc. Prof. Dr. Renata Matkevičienė; Vilnius, 2010).