

JPP KURK LIETUVAI

Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Žmogiškųjų išteklių skyrius ir motyvacinės priemonės

Unė Kaunaitė
Monika Merkytė
2015 m. gegužės mėn.



Jaunųjų profesionalų programa (JPP) „Kurk Lietuvai“ – pirmoji ir kol kas vienintelė profesinio tobulinimo ir gerosios užsienio praktikos pritaikymo programa Lietuvoje, kuri suteikia galimybę jauniems profesionalams savo žiniomis ir idėjomis prisidėti prie modernios Lietuvos ateities kūrimo.

IŽANGA

Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka yra nacionalinė kultūros ir informacijos įstaiga, kaupianti, organizuojanti ir sauganti dokumentinį Lietuvos kultūros paveldą, formuojanti Lietuvos mokslui, švietimui, kultūrai ir ūkiui aktualių Lietuvos ir užsienio dokumentų fondą bei teikianti informacinio aprūpinimo paslaugas visuomenei¹. Šiuo metu pagrindinėje šalies bibliotekoje dirba apie 500 darbuotojų, bet nėra už personalo valdymą atsakingo Žmogiškųjų išteklių skyriaus, kuris organizuotų personalo atranką, tobulinimąsi, motyvacijos priemones, administravimą, integruotų rizikų valdymą bei kartu su organizacijos vadovybe formuotų personalo politiką. Šio skyriaus trūkumas lemia neegzistuojančią personalo strategiją, prastą darbuotojų motyvaciją ir neefektyvų valstybės biudžeto lėšų paskirstymą.

Vienas iš bibliotekos 2015–2017 metų strateginiame veiklos plane iškeltų tikslų – naujas Nacionalinės bibliotekos struktūrinis–funkcinis modelis, pagrįstas kompetencijų sistema ir leidžiantis kurti lankstesnę, paprastesnę ir mažiau administracinių sąnaudų reikalaujančią bibliotekos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą². Kompetencija – tai gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma.

Siekiant išspręsti žmogiškųjų išteklių valdymo problemą bei atitikti Nacionalinės bibliotekos tikslus, 2015 m. sausio–balandžio mėnesiais buvo atliktos esamos situacijos ir gerųjų užsienio praktikų analizės bei darbuotojų apklausa, kuri išryškino pagrindines personalo problemas bibliotekoje. Atliktos analizės leido pasiūlyti Žmogiškųjų išteklių skyriaus struktūrą ir geriausias priemones darbuotojų motyvacijai kelti. Šiame dokumente siūlymai sugrupuoti į šešias pagrindines grupes: Žmogiškųjų išteklių skyrius, kompetencijų modelis, mokymai, vadovo svarba, savarankiškumas ir autonomija bei vidinė komunikacija.

KOKIĄ PROBLEMĄ BŪTINA SPREŠTI?

Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka (LNB) – pagrindinė šalies viešojo naudojimo mokslinė biblioteka, kurioje dirba per 500 darbuotojų. Nors bibliotekos struktūra sudėtinga (daugiau nei penkiasdešimt skyrių ir centrų), joje nėra Žmogiškųjų išteklių skyriaus. Be to, lyginant LNB darbuotojų skaičių su kitomis Europos šalimis (žr. 1 grafiką), Lietuvoje yra vienas mažiausių vienam Nacionalinės bibliotekos darbuotojui tenkantis šalies gyventojų skaičius.

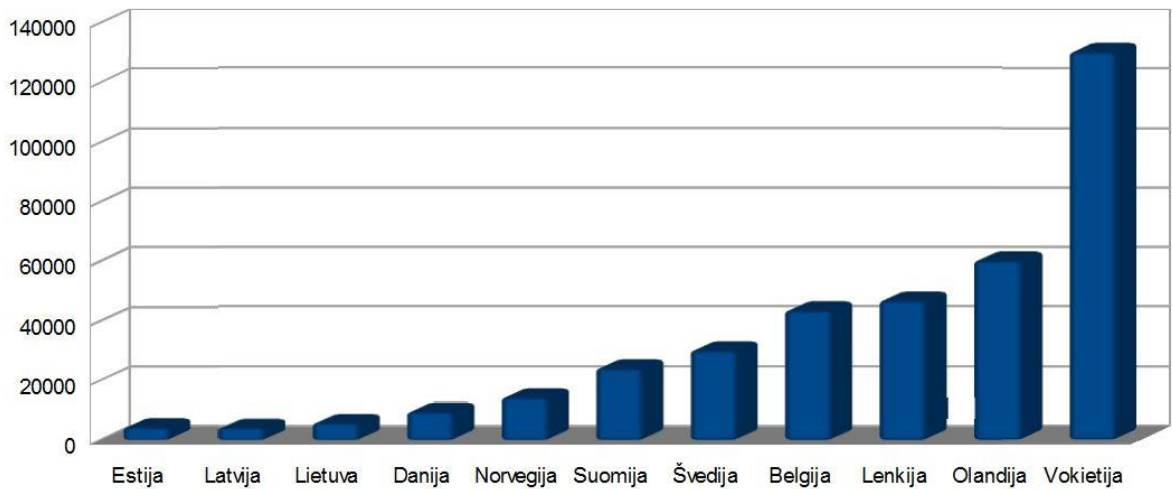
Šiuo metu bibliotekoje egzistuojantis Personalo ir teisės skyrius vykdo tokias pačias funkcijas kaip ir dauguma tokių skyrių Lietuvos įstaigose: administracines, atostogų suteikimo, darbo ir poilsio laiko apskaitos koordinavimo ir panašiai. Be to, kaip ir daugelyje (41,8 proc.) Lietuvos institucijų, personalo administravimo funkcijas LNB atlieka struktūrinis padalinys, be šių, vykdamas ir kitas funkcijas³. Personalo administravimas Lietuvos institucijose dažniausiai suprantamas kaip teisinių ir raštvedybos darbų ir reikalavimų vykdymas. Apskritai vos trečdalis personalo padalinio vadovų kuria strategijas, daug dažniau jie be patariamojo balso teisės dalyvauja diskusijose apie personalo valdymo strategijas arba tik jas įgyvendina – tokių vadovų reikšmė yra simbolinė⁴.

¹ Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos veiklos ataskaita, 2014.

² Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos 2015–2017 metų strateginis veiklos planas, 2014.

³ Valstybės tarnybos departamento užsakymu 2009 m. atlikto tyrimo duomenys (konsultacinė įmonė UAB „OR Consulting“).

⁴ Caldwell, R., „The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties”, *Journal of Management Studies* 40, 2003; Cohen, S.; Karatzimas, S., „The role of the human resources department in budgeting: evidence from Greece”, *Journal of Human Resource Costing Accounting* 15, 2011; Guest, D.; King, Z., „Power, innovation and problem solving: the personnel managers’ three steps to heaven”, *Journal of Management Studies* 4, 2004.



1 grafikas. Gyventojų skaičius, tenkantis vienam Nacionalinės bibliotekos darbuotojui įvairiose Europos šalyse.

Lietuvos organizacijose labiausiai išplėtos personalo padalinio funkcijos yra šios: paieška, atranka, darbų sauga; vidutiniškai išplėtos – adaptacija, vertinimas ir darbuotojų mokymas; mažiausiai išplėtos – derybų dėl darbo sutarties vedimas, darbo apmokėjimo valdymas, strateginis planavimas ir valdymas, komandinio darbo įgūdžių ugdymas, organizacijos projektavimas, pokyčių valdymas⁵. Panaši situacija yra ir Lietuvos nacionalinėje bibliotekoje.

Siekiant išgryninti konkrečias organizacijoje egzistuojančias problemas, 2014 m. kovo mėn. buvo atlikta LNB darbuotojų apklausa, kurioje dalyvavo 181 bibliotekos darbuotojas. Išanalizuotos problemos buvo suskirstytos į šešias pagrindines grupes ir išsamiau aptartos kitoje dokumento dalyje, kartu pateikiant ir siūlymus šioms problemoms spręsti.

PAGRINDINĖS PROBLEMŲ PRIEŽASTYS IR JŲ SPRENDIMAI

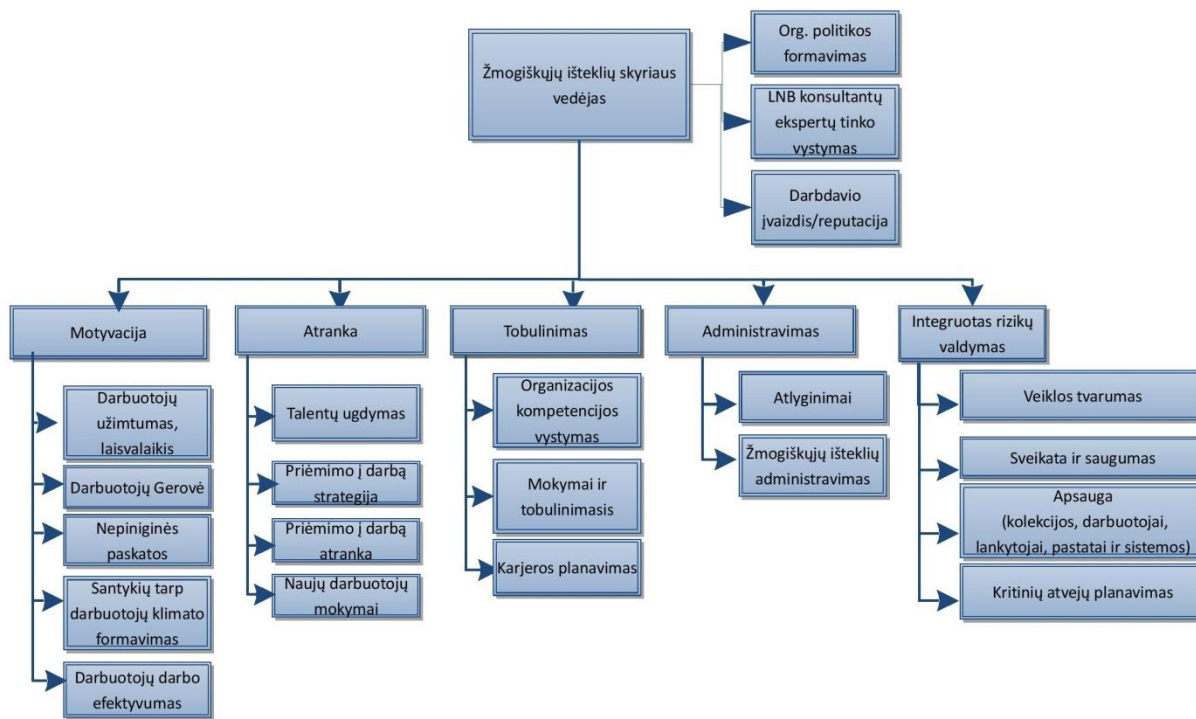
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ SKYRIUS

Pagrindinė priežastis, kodėl kyla darbuotojų motyvacinės problemos – tai žmogiškųjų išteklių politikos organizacijoje stoka. LNB, kaip ir dauguma kitų Lietuvos institucijų, vis dar apibrėžia personalo valdymą kaip administracinių klausimų sprendimą, o ne kaip organizacijos misiją užtikrinti savo darbuotojų gerovę, kvalifikacijos kėlimą ir naujų darbuotojų pritraukimą.

Atsižvelgus tiek į gerąją kitų institucijų praktiką, tiek į bibliotekos poreikius, tikslinga įkurti Žmogiškųjų išteklių (ŽI) skyrių, kurio pagrindinė užduotis būtų rūpintis darbuotojų gerove. Šio skyriaus darbuotojai tiesiogiai kuruotų didžiąją dalį šiame dokumente išdėstytų siūlymų bei svarstytų ir siūlytų administracijai galimas motyvacines priemones, pvz., piniginius priedus už papildomai atliktą darbą, gerus rezultatus ir ne pinigines paskatas. Skyriuje dirbtų šeši žmonės: vedėjas ir penki darbuotojai, atitinkamai atsakingi už organizacijos politikos formavimą žmogiškųjų išteklių klausimais, personalo atranką, tobulinimą, motyvaciją, personalo administravimą ir integruotą rizikų valdymą (žr. 2 grafiką). Kitokį institucijos požiūrį į personalo valdymą parodytų tiek ŽI skyriaus įkūrimas nepriklausomai nuo kitų skyrių, tiek vos trečdalis

⁵ Stankevičienė, A., Šarupičiūtė, J., „Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose“, *Verslas: teorija ir praktika*, VGTU leidykla „Technika“, 2014.

skyriaus funkcijų sudarančios administracinė ir saugos funkcijos, kurioms paprastai tekdavo visas dėmesys.



2 grafikas. Žmogiškųjų išteklių skyriaus struktūra ir funkcijos.

1.1. Darbuotojų apklausa

Atlikta darbuotojų apklausa atskleidė daug svarbių veiksnių, tačiau buvo rengta pirmą kartą, todėl jos rezultatų nebuvo įmanoma palyginti. Siūloma, kad bibliotekoje kasmet tuo pačiu metu (pvz., rugsėjį), vyktų darbuotojų motyvacijos apklausa apie darbuotojų pasitenkinimą savo darbu, atgalinį ryšį su tiesioginiu vadovu, norimą uždarbį ir t. t. Šie duomenys būtų lyginami su praėjusių metų duomenimis, o apie jų rezultatus informuojami visi LNB darbuotojai, nes tokia praktika didina darbuotojų pasitikėjimą administracija ir kuria teigiamą psichologinį klimatą. Apklausos vykdymas – tiesioginė ŽI skyriaus atsakomybė.

1.2. Bibliotekos klientų apklausa

Darbuotojų apklausa parodė, kad 46 % bibliotekos darbuotojų tik kartais jaučia pasididžiavimą savo darbu, o 14 % – niekada. Viena iš tokio požiūrio priežasčių – grįžtamojo ryšio iš bibliotekos klientų trūkumas. Todėl siūloma reguliariai rengti bibliotekos klientų – tiek lankytojų, tiek ir internetinių paslaugų vartotojų – apklausą, kurioje surinkti atsiliepimai būtų operatyviai viešinami vidiniame naujienlaiškyje (žr. toliau). Apklausa padėtų įvertinti klientų ir darbuotojų ryšį, aptarnavimo efektyvumą, operatyvumą ir kokybę. Šie atsiliepimai, net jei išreikštų ne tik teigiamą, bet ir neigiamą nuomonę, primintų bibliotekos darbuotojams jų darbo svarbą ir leistų pajusti ryšį su bibliotekos klientais net ir tų skyrių darbuotojams, kurie tiesiogiai su jais nebendrauja.

Klientų apklausa taip pat būtų prisidėta sprendžiant bibliotekos įvaizdžio klausimą, nes tai padėtų identifikuoti problemines sritis, darančias įtaką bibliotekos įvaizdžiui visuomenėje, ir parinkti atitinkamas

priemonės joms spręsti. Apklausa koordinuotų Komunikacijos ir rinkodaros departamentas kartu su ŽI skyriumi.

1.3. Jaunųjų talentų pritraukimo programa

Iš 181 užpildžiusiojo anketą 64 % įstaigoje dirba daugiau nei 10 metų, iš jų 36 % – daugiau nei 20 metų. Vos 7 % darbuotojų LNB dirba trumpiau nei metus. Iš apklausos taip pat matyti, kad įstaigoje trūksta iniciatyvumo, naujų idėjų, o kai kurios darbo pozicijos (pvz., metaduomenų kūrimo) nesulaukia jaunųjų talentų dėmesio, todėl netrukus gali likti be šios srities profesionalų. Viena iš ŽI skyriaus funkcijų – užtikrinti darbuotojų paiešką ir rūpintis talentų ugdymu.

Kartu su kitomis programomis šis skyrius galėtų vykdyti vienerių metų jaunųjų talentų ugdymo programą (angl. *graduate scheme*), į kurią būtų priimami aukštąjį išsilavinimą įgiję jaunuoliai iki 29 metų. Programos metu dalyviai dirbtų keturiuose skirtinguose skyriuose po tris mėnesius, o programos pabaigoje galėtų pasirinkti, kuriame iš šių skyrių norėtų dirbti, jei biblioteka norėtų juos įdarbinti. Keturis skyrius dalyviai rinktųsi suderinę savo ir bibliotekos poreikius, taramiesi su atsakingu ŽI skyriaus atstovu ir skyrių vedėjais.

2. KOMPETENCIJŲ MODELIS

Kadangi bibliotekoje nėra personalo politikos, nėra ir aiškaus kvalifikacijos tobulinimo plano, kuris leistų darbuotojams suprasti, kokių gebėjimų iš jų tikimasi ir kokių trūksta, kad jie galėtų toliau kilti karjeros laiptais. Kitaip tariant, darbuotojams nėra įvardytos kompetencijos, kurias jie turėtų demonstruoti. Užsienio praktika rodo, kad kompetencijos leidžia darbuotojams pasiekti konkrečių rezultatų ir dėl to didėja jų kuriama nauda⁶. **Kompetencija** – tai gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma. Kompetencijos yra skirstomos į tris grupes⁷:

- Bendrosios kompetencijos – kompetencijos, privalomos visiems organizacijoje dirbantiems darbuotojams;
- Vadybinės kompetencijos – kompetencijos, privalomos visiems organizacijos vadovams, įskaitant vedėjus, pavaduotojus ir direktorius;
- Profesinės kompetencijos – kompetencijos, privalomos tik tam tikras pareigas einantiems darbuotojams.

Kompetencijų aprašų visuma kartu su integruotomis motyvacinėmis priemonėmis sudaro kompetencijų modelį, kurį taiko vis daugiau institucijų tiek Lietuvoje, tiek užsienyje. Gerai sudarytas kompetencijų modelis gali būti pritaikytas naujoms ir kompleksinėms situacijoms, yra pakankamai abstraktus, todėl bus vertingas ir po dešimties metų, net jei žinių turinys ir bus pasikeitęs⁸. Šiame modelyje mokymosi tikslai apibrėžti veiklos rodikliais, kurie padeda darbuotojams aiškiai suprasti jų dabartinį lygį ir ką jiems reikia tobulinti, bet kartu suteikia laisvę kompetencijas asmeniškai pritaikyti kiekvienam darbuotojui.

Kompetencijų modelį sudaro kompetencijų lentelės (žr. 1 lentelę), suskirstytos į keturis lygius. Pirmajame lygyje aprašomos pačios paprasčiausios kiekvienos kompetencijos gebėjimų sritys. Kiekvieno aukštesnio lygio darbuotojas privalo turėti ir žemesnių lygių gebėjimus, pavyzdžiui, III lygio darbuotojas jau

⁶ LaRocca, Maggie, „Career and Competency Pathing: The Competency Modeling Approach“, aplankyta gegužės 10 d., 2015: http://edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/career_1.htm.

⁷ Rekašienė, R., „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų?“, *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2014 m. spalio.

⁸ Sturgis, C., „The Art and Science of Designing Competencies“, *A CompetencyWorks Issue Brief, International Association for K-12 Online Learning*, 2012.

demonstruoja ne tik III, bet ir I bei II lygio gebėjimus. Šie lygiai kiekvienoje kompetencijoje skiriasi, tačiau bendrai yra apibrėžiami taip:

Lygmenys	I	II	III	IV
Sritis	Kriterijai			
Kompetencija	Geba vykdyti nurodymus paprastoms užduotims atlikti.	Geba dirbti savarankiškai specifinėje srityje.	Geba siūlyti inovatyvius sprendimus, patarti kitiems ir priimti atsakomybę.	Geba mokyti kitus, savarankiškai formuluoti profesinės veiklos įžvalgas, analizuoti profesinės veiklos pažangą, siūlyti skyriaus veiklos bei visos bibliotekos struktūrinius pokyčius.

1 lentelė. Keturi kompetencijų lygiai.

Bibliotekos darbuotojų bendrąsias kompetencijas sudaro:

- **Profesionalumas**, grįstas gebėjimu laiku ir kokybiškai atlikti darbus, būnant iniciatyviu ir atsakingu.
- **Asmeninis tobulėjimas ir mokymasis visą gyvenimą**, grįstas profesinės veiklos refleksija, nuolatinis žinių ir gebėjimų atnaujinimas, asmeninės karjeros valdymas ir mokymusi visą gyvenimą.
- **Informacijos valdymas ir skaitmeninis raštingumas**, grįstas gebėjimu naudotis darbe reikalingomis technologijomis ir įranga, informacijos paieškos šaltiniais, pasinaudoti informacija.
- **Komunikacija**, grįsta gebėjimu veiksmingai komunikuoti valstybine ir užsienio kalba, kurti organizacijos kultūrą, dirbti grupėse.
- **Vertės visuomenei kūrimas**, grįstas gebėjimu užmegzti ir puoselėti ryšius su bibliotekos bendruomene, visuomene, susijusių institucijų ir organizacijų atstovais, atstovauti bibliotekai.

Apklausoje metu darbuotojai nurodė, kad juos motyvuoja jų darbovietės įvaizdis, nes LNB tarp kitų bibliotekų vertinama kaip prestižinė kultūros institucija, todėl ypač svarbu visiems darbuotojams pabrėžti vertės visuomenei kūrimo kompetenciją.

Kompetencijų naudojimo modelis:

- a) Visos bendrosios kompetencijos yra taikomos visiems bibliotekos darbuotojams, o profesinės kompetencijos parenkamos pagal tai, kurios iš jų yra aktualios tam tikram darbui.
- b) Pasiektas kompetencijų lygis vertinamas kartą per metus metinio pokalbio metu.
- c) Prieš metinį pokalbį darbuotojas pats įvertina savo kiekvienos kompetencijos lygį (tiek bendrųjų, tiek profesinių) ir pokalbio metu palygina savo vertinimą su tiesioginio vadovo vertinimu.
- d) Metinio pokalbio metu aptariami neatitikimai tarp vedėjo ir darbuotojo vertinimų, įvardijamos stipriausios ir silpniausios darbuotojo kompetencijos.
- e) Nurodomos trys kompetencijos (pasirenkamos tiek iš bendrųjų, tiek iš profesinių), kurioms tobulinti darbuotojas ateinančiais metais skirs ypatingą dėmesį ir per metus mėgins pakelti lygį.
- f) Kompetencijų tobulinimas, skiriant ypatingą dėmesį trims pasirinktoms kompetencijoms, yra neoficialiai aptariamas kiekvieno ketvirčio pokalbio metu, taip užtikrinant, kad kompetencijų tobulinimo tikslu nuveiktus darbus užfiksuoja tiek darbuotojas, tiek vadovas, ir apibendrina metinio pokalbio metu.

3. MOKYMAI

Bibliotekos darbuotojai pabrėžė, kad jiems labai svarbi galimybė kelti savo kvalifikaciją, pavyzdžiui, dalyvauti mokymuose, tačiau į klausimą „Kaip dažnai jums darbe sudaromos galimybės kelti savo kvalifikaciją?“ net 22,7 % apklaustųjų atsakė mokymuose dalyvavę seniau nei prieš trejus metus arba išvis nedalyvavę. Apklausos komentary skiltis atskleidė vyraujančią nuomonę, kad mokymuose dažniausiai dalyvauja padalinių vadovai, o kitų darbuotojų galimybės vykti į mokymus labai ribojamos. Tai parodo skaidrumo ir aiškumo, skiriant ar kviečiant darbuotojus dalyvauti mokymuose, trūkumą bei nepakankamą specializuotų mokymų kiekį.

Mokymų svarbą ir jų poreikį LNB puikiai atspindi atsakymai į klausimą „Kokių mokymų norėtumėte?“. Iš 181 pildžiusiojo anketą tik 2 žmonės, t. y. 1,1 %, atsakė, kad šiuo metu mokymų nenorėtų. Likę 98,9 % norėtų vieno ar daugiau tipų mokymų. Komentaruose išryškėjo problema, kad vadovybė dažnai siūlo tokius mokymus, kuriuose darbuotojai nemato prasmės dalyvauti (pvz., konfliktų valdymo), tačiau norėtų kitų sričių mokymų, pvz., projektų organizavimo, viešųjų ryšių, informacinių technologijų, iškalbos meno, reklamos meno, bibliotekos rinkodaros.

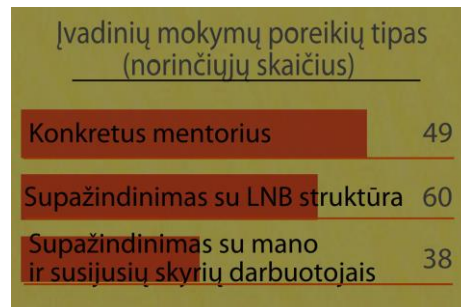
Dėl to siūloma visų pirma sukurti mokymų strategiją, kuri atitiktų institucijos viziją ir misiją, būtų suderinta su vadovų ir darbuotojų poreikiais bei apie kurios egzistavimą būtų aiškiai informuoti darbuotojai. Ypač svarbu propaguoti LNB viziją bei vadovų poreikius, nes tik taip galima užtikrinti personalo pasitenkinimą mokymų galimybėmis; darbuotojai turi suprasti ir žinoti, ko iš jų tikisi darbdavys ir kodėl jiems siūlomi tam tikri mokymai.

3.1. Elektroninė mokymų planavimo sistema

Vienas iš būdų užtikrinti aiškų mokymų paskirstymą – visiems prieinama elektroninė sistema, skelbiama intranete, kuri leistų identifikuoti skirtingų mokymų poreikį bei užtikrintų skaidresnį jų skirstymą⁹. Šioje sistemoje darbuotojai galėtų pranešti apie norimų mokymų poreikį ir matyti, kokių mokymų nori kiti bibliotekos darbuotojai. Taip būtų galima surinkti kritinę masę darbuotojų, kuriems būtų rengiami mokymai, jeigu jie atitiktų bibliotekos viziją ir darbdavio poreikius. Kitu atveju, kai darbuotojų norimi mokymai neatitinka bibliotekai keliamų tikslų, vadovai galėtų paaiškinti darbuotojams, kodėl vieno ar kitų mokymų atsisakoma.

Antroji šios sistemos galimybė – skaidriai parodyti, kas ir kokiuose mokymuose dalyvavo per paskutiniuosius metus. Tokia sistema padėtų darbuotojams suprasti, kiek iš tiesų vedėjai ir direktoriai dalyvauja mokymuose, o ne nepagrįstai manyti, kad mokymai yra netolygiai paskirstomi.

⁹ Remiantis Danijos nacionalinės bibliotekos pavyzdžiu, vėliau šią sistemą būtų galima išplėsti perkeliant visą administravimą į kompiuterinį lygį.



3 grafikas. Įvadiniai mokymai



4 grafikas. Mokymų poreikis

3.2. Organizacijos struktūros mokymai

Kita svarbi problema – naujų, pradedančių dirbti LNB darbuotojų mokymai. Apklausa parodė, kad net 68 % darbuotojų nebuvo praveisti specialūs mokymai, jiems pradėjus dirbti LNB. Paklausti, ar būtų norėję išsamesnių įvadinių mokymų, 57 % apklaustųjų atsakė teigiamai ir nurodė bent vieną iš galimų variantų (žr. 4 *grafiką*). Naujo darbuotojo mokymai jam leidžia lengviau įsilieti į organizaciją, greičiau įsisavinti institucijos veikimo principus, suprasti struktūrą ir efektyviau atlikti paskirtas užduotis, taip pat suteikia galimybę pačiam įvertinti savo atliekamą darbą bendrame kontekste.

Žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojas, atsakingas už naujų darbuotojų įdarbinimą, užtikrina ir naujų žmonių mokymus jiems pradėjus dirbti: išsamiai supažindina su organizacijos struktūra ir kultūra bei LNB atliekamomis funkcijomis, taip pat užtikrina, kad skyriaus vedėjas paskirs konkretų mentorių skyriuje kiekvienam naujam darbuotojui. Mentorius funkciją atliekantis žmogus supažindina naująjį darbuotoją su darbo vieta, įranga, užduotimis, užtikrina naujo žmogaus įtraukimą į skyriaus veiklą bei paaiškina kitų susijusių skyrių specifiką. Pirmosiomis savaitėmis mentorius taip pat pataria su darbu susijusiais iššūkiškais klausimais, turi galimybę fiksuoti, kaip naujas darbuotojas perpranta organizacijos veikimo principus, kultūrą ir pan. Iškilus klausimams naujas darbuotojas kreipiasi į atsakingą Žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotoją.

3.3. Bibliotekos knygų iššūkis

Dažna problema, su kuria susiduria daugelio institucijų darbuotojai, norintys savarankiškai kelti kvalifikaciją, yra prieinamos informacijos trūkumas. Todėl, atsižvelgiant į specifinę LNB paskirtį, siūloma pasinaudoti turimais ištekliais ir organizuoti knygos iššūkius – t. y. kartu su skyriaus darbuotojais skaityti tą pačią kompetencijų arba kvalifikacijos tobulinimui skirtą knygą kartą per ketvirtį ir vėliau ją aptarti. Tai būtų ne tik papildoma mokymų pamaina, bet ir komandinės dvasios stiprinimo priemonė.

3.4. LNB konsultantų tinklo mokymai

Apklauskos metu darbuotojai nurodė mokymų trūkumą ir jau vykstančių mokymų profesionalumo problemą. Viena iš Žmogiškųjų išteklių skyriaus vedėjo funkcijų – sukurti ir palaikyti išorinių LNB konsultantų tinklą. Šio tinklo žmonės galėtų ne tik konsultuoti bibliotekos darbuotojus iššūkiškais klausimais, bet ir nemokamai praveisti mokymus ir paskaitas, kurių metu kompetentingi kitų įstaigų atstovai pasidalytų savo žiniomis. Taip būtų keliami bibliotekos darbuotojų kvalifikacija ir skatinama gerosios praktikos sklaida tarp valstybinių institucijų.

3.5. Jaunųjų bibliotekininkų vasaros mokymai

Dar viena mokymų galimybė – Rumunijos gerosios praktikos pavyzdžiu rengiami vasaros mokymai¹⁰, kurių metu būtų ugdomi ir skatinami jauni ir iniciatyvūs bibliotekininkai. Į šiuos mokymus savaitei atrenkama 20 jaunųjų bibliotekininkų iki 29 metų iš visos Lietuvos, įskaitant 2–3 darbuotojus iš LNB. 7 dienas dalyviai mokytųsi projektinio darbo pagrindų, komandinio darbo ir kitų reikalingų įgūdžių. Pagrindinis atrankos kriterijus – kandidatų siūlomas Lietuvos kultūrą puoselėjantis projektas bibliotekoje (arba jų pačių bibliotekoje, arba LNB, arba skatinantis bendradarbiavimą tarp kitų bibliotekų). Programoje dalyvavę bibliotekininkai už projekto įvykdymą turėtų atsiskaityti LNB. Tokia programa leistų LNB ne tik atlikti savo kaip nacionalinės bibliotekos funkciją ir plėtoti ryšius su kitomis bibliotekomis, bet ir užtikrinti jaunųjų bibliotekininkų aktyvų įsitraukimą į Lietuvos bibliotekų veiklą bei parodyti pasitikėjimą ir jiems suteikiamą atsakomybę. Be to, tokią programą vėliau būtų galima išplėtoti ir pritaikyti bibliotekininkystės specialybės studentams, dar nedirbantiems bibliotekose.

¹⁰ 2010 m. Rumunijoje surengti mokymai – stovykla „Summer School for Young Romanian Librarians“.

3.6. Nuotolinio mokymosi kursai

Vienas iš geriausių būdų neekvojojant papildomų institucijos lėšų tobulinti darbuotojus – nemokami nuotoliniai mokymosi kursai, pvz., *coursera.org*. Siūloma skatinti darbuotojus išsirinkti vieną norimą internetinį kursą per pusmetį ir suteikti jiems galimybę darbo metu tobulinti savo kvalifikaciją su sąlyga, kad darbuotojas šiems mokymams neskirs daugiau nei 8 valandas per savaitę. Tokie kursai paprastai trunka ribotą savaitių skaičių (pvz., keturias ar septynias savaites), todėl per pusmetį darbuotojas tam skirtų palyginti mažą savo darbo laiko dalį, tačiau pakeltų savo kvalifikaciją. Tokius kursus turėtų patvirtinti tiesioginis vadovas ir Žmogiškųjų išteklių skyrius, tačiau juos susirasti galėtų pats darbuotojas arba metinių pokalbių metu jam būtų pasiūlyti su jo kompetencijomis susiję mokymai.

4. VADOVO SVARBA

Apklaustieji LNB darbuotojai kaip vieną iš problemų nurodo nedėmesingų ar neinovatyvių vadovų požiūrį – neskatinamos iniciatyvos, metiniai pokalbiai vykdomi tik oficialiai, be jokios realios jų suteikiamos naudos, o darbuotojų siūlymai dėl darbo efektyvinimo taip ir lieka neapsvarstyti. Darbuotojai teigė, kad dažnai nejaučia vadovų paskatinimo kelti kvalifikaciją ir imtis iniciatyvos. Vadovas taip pat yra iš dalies atsakingas už prastą psichologinį klimatą darbe, komandinės dvasios ir vidinės komunikacijos trūkumą. Dėl to reikia stiprinti vadovų lyderystę, iniciatyvumą ir vadybines kompetencijas, nes būtent skyriaus / centro vadovas geriausiai užtikrina tiek gerą atmosferą padalinyje, tiek ir kiekvieno iš darbuotojų motyvaciją per atgalinį ryšį. Šį atgalinį ryšį galima išreikšti padėkomis, pagyrimais, konstruktyvia kritika ar dar vienu motyvuojančiu veiksniu – vadovo pasitikėjimu. Pasitikėjimas parodomas suteikiama autonomija atliekant darbus, galimybė dirbti laisvesniu grafiku bei rinktis užduotis ir jų atlikimo būdus.

4.1. 360° vadovų vertinimo sistema

Vienas iš būdų stiprinti vadovų lyderystę – atlikti išsamų ir konstruktyvų vadovų vertinimą, kuris leistų vadovams suprasti savo silpnąsias ir stipriąsias sritis bei nurodytų tobulėjimo kryptį. Todėl siūloma kartą per metus atlikti 360° vadovų vertinimą, kurio metu darbuotojas pats save įvertina, sulaukia komentarų iš jį galinčių įvertinti kolegų bei palygina savo rezultatus su praėjusių metų rezultatais. Pagrindinė 360° vertinimo stiprybė yra ta, kad darbuotojas sulaukia jį supančių kolegų, užimančių skirtingas pareigas organizacijoje, nuomonių. Tokiu būdu vertinamasis turi galimybę palyginti, kaip yra vertinamas savo skyriaus kolegų, pavaldinių ir vadovų, su savo paties vertinimu. Kuo tiksliau ir konkrečiau vertinama, tuo vertinimas yra naudingesnis darbuotojui, nes taip jis identifikuoja savo stiprybes ir silpnybes bei gali jas tobulinti. Vertinančiųjų grupės dydis varijuoja nuo 3 iki 15 žmonių, o vienas svarbiausių veiksnių vykdant tokio pobūdžio vertinimą – anonimiškumo užtikrinimas, nes neretai kolegoms nedrįsta pasakyti apie silpnybes viešai. Prieš pradėdant 360° vertinimą ypač svarbu užtikrinti, kad vertinami darbuotojai suprastų, jog tai daroma norint padėti jiems įvertinti save ir sudaryti galimybes tobulėti: pirmasis vertinimas tampa atskaitos tašku, po kurio sudaromas kompetencijų tobulinimo planas; po metų, atliekant antrąjį vertinimą, rezultatai palyginami ir tai tampa viena iš priemonių nustatyti, kaip sekėsi vykdyti planą. Užtikrinus tęstinumą 360° vertinimas veikia efektyviausiai¹¹.

Atsižvelgiant į 360° vertinimo išvadas bei planuojant mokymus bibliotekos darbuotojams, vadovams turėtų būti teikiamas ypatingas dėmesys, nes būtent jie yra labiausiai atsakingi už žinių perdavimą savo padalinių darbuotojams.

4.2. Pokalbiai kartą per ketvirtį

Vienas svarbiausių motyvuojančių veiksnių viešajame sektoriuje yra savo darbo vertės pajautimas. Darbuotojai, suprantantys savo darbo teikiamą naudą organizacijai, visuomenei ir šaliai, dirba noriai ir

¹¹ Hernon, P., Rossiter, N., *Making a Difference: Leadership and Academic Libraries*, 2007.

gerokai efektyviau¹². Vadovas šiuo atveju yra pirmasis atskaitos taškas, vertinant darbuotojo atliktą darbą, todėl atgalinis ryšys yra viena iš pagrindinių motyvacinių priemonių.

Bibliotekoje tik 62 % darbuotojų sulaukia pakankamai dažno atgalinio ryšio, t. y. dažniau nei kartą per mėnesį. Šis atgalinis ryšys – tai susitikimai su vadovu, metinis pokalbis, pagyrimas ar pastabos raštu arba žodžiu ir pan. Iš apklausos atrodo, kad bibliotekos darbuotojai nėra pratę sulaukti atgalinio ryšio iš vadovo ar būti dažnai įvertinti, todėl yra patenkinti esama situacija, nors šio proceso tobulinimas ir skatinimas padėtų organizacijai ir komandai veikti efektyviau.

Todėl siūloma padidinti susitikimų su tiesioginiu vadovu skaičių: pagrindinis metinis pokalbis būtų papildomas trimis ketvirtiniais (pavasario, vasaros ir rudens) privalomais pokalbiais su tiesioginiu vadovu, kurie leistų suteikti geresnį atgalinį ryšį darbuotojui, skatintų jo motyvaciją dirbti bei leistų jam parodyti nuveiktus darbus. Šių trijų pokalbių metu darbuotojai nėra vertinami, todėl pokalbiai vyksta ne taip oficialiai, tačiau juose aptariama darbuotojo pažanga per paskutiniuosius tris mėnesius ir fiksuojami pasiekti rezultatai, prisidedantys prie kompetencijų tobulinimo ir apibendrinami metinio pokalbio metu.

Dažnesni susitikimai padėtų palaikyti glaudesnę ryšį tarp darbuotojo ir vadovo, taip suteikiant geresnę galimybę darbuotojui išsakyti savo siūlymus darbui tobulinti. 10 % bibliotekos darbuotojų teigė, kad neturi galimybės tobulinti savo darbą, tačiau net jei tokia galimybė yra, 60 % mano, kad į jų siūlymus atsižvelgiama tik kartais arba visai neatsižvelgiama. Dažnesni susitikimai su vadovais turėtų skatinti ir šių rodiklių gerėjimą.

5. SAVARANKIŠKUMAS IR AUTONOMIJA

Daugiau negu trečdalis apklaustųjų teigė, kad jų darbo krūvis yra per mažas, darbe neišnaudojamas visas jų potencialas, ir nesutiko su teiginiu, kad dirbdami turi nuolatos skubėti. Be to, 22 % darbuotojų mano, kad jų darbas yra rutiniškas. Apklausos rezultatai perša išvadą, kad LNB neišnaudoja savo darbuotojų kompetencijų, o darbuotojai norėtų dirbti daugiau ir įvairesnę, kūrybiškesnę, daugiau atsakomybės reikalaujančią darbą. Šioms problemoms spręsti siūlomos trys priemonės.

5.1. Horizontali rotacija

Bibliotekos darbuotojams trūksta supratimo, kokia kitų bibliotekos skyrių veikla, jie mažai bendrauja su kitų skyrių darbuotojais, apie savo darbą neretai galvoja, kad jis yra rutiniškas, todėl siūloma įvesti horizontalią rotaciją: kartą per mėnesį vykstančius mainus tarp skyrių. Mainų metu darbuotojas atvyksta į pasirinktą skyrių dviem dienoms: pirmą pusdienį stebi priskirto kolegos darbą (angl. *shadowing*), antroje pirmos dienos pusėje dirba prižiūrimas kolegos, o antrąją dieną – jau savarankiškai. Mainai tarp skyrių veikia kaip greitas ir intensyvus mokymų pasirinktoje srityje kursas, leidžiantis išbandyti skirtingas veiklas, pamatyti, kaip dirba kiti skyriai, dalytis žiniomis, suteikia galimybę įgyti naujų įgūdžių, esant poreikiui netgi pakeisti darbo pobūdį ar vietą. Bent vieną kartą per metus kiekvienas skyriaus darbuotojas turėtų padirbėti kitame skyriuje; rekomenduojamas mainų dažnumas – vienas žmogus iš skyriaus per mėnesį. Pats darbuotojas pasirenka norimą skyrių, o vedėjas užtikrina, kad kiekvienas darbuotojas dalyvautų mainuose nors kartą per metus, bei skiria mentorius atvykstantiems kitų skyrių darbuotojams. Šie mainai kartą per metus turėtų vykti net ir aukščiausių vadovų lygmenyje. ŽI skyrius šią veiklą koordinuoja ir suderina mainus tarp skyrių.

5.2. 3 dienų iššūkis

Darbuotojų, kurių darbo pobūdis leidžia didesnę savarankiškumą, 22 % buvo iš dalies patenkinti jiems suteiktomis galimybėmis, o 7 % norėtų daugiau savarankiškumo. Todėl siūloma leisti darbuotojams

¹² Re'em, Y., „Motivating public sector employees: An application oriented analysis of possibilities and practical tools“, *Hertie School of Governance Working Papers*, No. 60, July, 2011.

savanoriškai pasirinkti tris dienas per mėnesį, per kurias jie galėtų imtis savarankiškos, su jų tiesioginiu darbu nesusijusios veiklos, pavyzdžiui, rašyti mokslinius straipsnius arba recenzijas. Apie tokį pasirinkimą darbuotojas turėtų informuoti savo tiesioginį vadovą iki mėnesio, kurio metu ketina atlikti 3 dienų iššūkį, pradžios, o vedėjas atitinkamai informuotų ŽI skyrių. Nėra ribojimo, kiek kartų per metus darbuotojas galėtų rinktis šį iššūkį, todėl iniciatyvūs darbuotojai galėtų vykdyti tokią veiklą iki 36 dienų per metus. Veiklos pasirinkimas būtų visiškai autonomiškas, o ne siūlomas vedėjų, tačiau keturis kartus per metus vykdomų pokalbių metu darbuotojas turėtų atsiskaityti už nuveiktą darbą, tiksliai apibūdinamas darbo rezultatus (pvz., publikuoti straipsniai). Tokia veikla skatinama, nes tai akivaizdus darbuotojo inovatyvumo ir gebėjimo priimti atsakomybę pavyzdys, vertinant darbuotojų kompetencijas.

5.3. Lankstesnis darbo grafikas

Apklausa ir gerosios praktikos analizė parodė, kad vienas iš motyvuojančių veiksnių yra lankstesnis darbo grafikas. Vis labiau populiarėja praktika leisti pasirinkti darbo laiko pradžią intervale tarp 7-os ir 9-os valandos ryte bei jo pabaigą atitinkamai tarp 16-tos ir 18-tos valandos vakare, kai darbo dienos trukmė – 8 valandos. Tai suteikia darbuotojams daugiau galimybių derinti darbą ir šeimos poreikius (pavyzdžiui, jei reikia nuvežti vaikus į mokyklą) bei daugiau autonomijos. Tokią praktiką taiko ne tik privačios įstaigos, bet ir viešojo sektoriaus organizacijos (pvz., Švietimo mainų paramos fondas, VŠĮ „Investuok Lietuvoje“). LNB tai būtų galima taikyti darbuotojams, kurie tiesiogiai neaptarnauja skaitytojų.

6. VIDINĖ KOMUNIKACIJA

Bendravimo su kolegomis svarbą, kaip vieną iš pagrindinių motyvuojančių veiksnių, nurodė nemaža dalis apklaustųjų. Iš atvirųjų klausimų galima spręsti, kad esamo bendravimo nepakanka, apklaustieji norėtų daugiau bendrauti su savo kolegomis, o komunikacija su kolegomis iš kitų skyrių yra prastesnė nei su savo skyriaus kolegomis. Tik 26 % apklaustųjų su kitų skyrių darbuotojais daug bendrauja ir juos sieja draugiški ryšiai, o savo skyriuje taip bendraujančiųjų – 59 %. Darbuotojų nuomone, atotrūkis tarp skyrių taip pat prisideda prie egzistuojančio prasto psichologinio klimato bei komandinės dvasios trūkumo.

6.1. Vidinis naujienlaiškis

Vidinės komunikacijos trūkumą ir svarbą taip pat parodo poreikis skaityti vidinį naujienlaiškį. Į klausimą, ar skaitytų naujienlaiškį, jeigu jame būtų pateikiama su vidiniais, o ne išoriniais bibliotekos procesais susijusi informacija, teigiamai atsakė net 74 % darbuotojų. 23 % teigė, kad skaitytų retkarčiais, o tokio poreikio neturėjo tik likusieji 3 %.

Kartą per du mėnesius būtų išsiunčiamas naujienlaiškis, kuriame skelbiama bibliotekos darbuotojams aktuali vidinė informacija, pvz., bibliotekos darbuotojų apklausos rezultatų analizė, metinių pokalbių bendrosios analizės, skyrių naujienos, bibliotekininkams aktuali informacija ir pan. Šiuose naujienlaiškiuose taip pat būtų galima rasti bibliotekos lankytojų atsiliepimus. Taip būtų kuriama organizacijos kultūra, tai leistų darbuotojams pasijusti vienos komandos dalimi, didintų pasitenkinimą darbu dėl sulaukiamo atgalinio ryšio.

6.2. Penktadienio pietūs

Vasaros metu penktadieniais siūloma kviesti darbuotojus pietauti drauge viešoje erdvėje netoli bibliotekos (pvz., Lukiškių aikštėje, Neries pakrantėje, pievoje prie Baltojo tilto). Taip būtų pakeičiama darbo aplinka, pabendraujama su kolegomis iš kitų skyrių. Darbuotojai būtų kviečiami atsinešti savo maisto ir juo dalytis su kolegomis. Tokia paprasta ir naujoviška priemonė plačiai taikoma užsienio įmonėse ir paprastai darbuotojai ją vertina labai teigiamai.

6.3. Darbuotojų apdovanojimai

Siūloma kartą per metus rengti darbuotojų apdovanojimus, kuriuose nominantus siūlytų ir rinktų ne vedėjai, o kolegos. Taip bibliotekos darbuotojai būtų skatinami pastebėti konkrečius kolegų rezultatus ir įvertinti vieni kitų darbą. Be to, būtų išvengiama tų pačių, vadovų pastebimų, žmonių apdovanojimo. Apklausos dalyviai teigė, kad kolegų įvertinimas ir atsakomybė prieš juos ypač motyvuoja dirbti, todėl tokie apdovanojimai skatintų bibliotekos darbuotojus labiau stengtis. Šiuos apdovanojimus organizuotų Žmogiškųjų išteklių skyrius.

IŠVADOS

Lietuvos nacionalinė biblioteka įdarbina per 500 darbuotojų, jos struktūrą sudaro daugiau nei penkiasdešimt skyrių ir centrų, tačiau joje nėra veikiančio Žmogiškųjų išteklių skyriaus, neformuojama aiški personalo strategija. Dėl šios priežasties nesprendžiamos joje dirbančių žmonių problemos, jie nėra skatinami geriau dirbti. Kitaip tariant, viešojo sektoriaus lėšos, skirtos bibliotekos valdymui, panaudojamos neefektyviai, nes jos darbuotojai nėra motyvuoti.

Siekiant išspręsti šią problemą buvo atlikta užsienio šalių ir Lietuvos gerosios praktikos analizė bei bibliotekos darbuotojų motyvacijos apklausa. Jos rezultatai parodė ne tik bibliotekoje egzistuojančias individualias problemas, bet ir apskritai darbuotojų kompetencijų sistemos trūkumą. Todėl bibliotekoje buvo surengtos dirbtuvės, kurių metu visi vedėjai padėjo kurti specifines darbuotojų kompetencijas. Apibendrinus visas žmogiškųjų išteklių problemas, buvo išgryninti pagrindiniai šeši pasiūlymai:

- 1) Žmogiškųjų išteklių skyriaus, kurį sudarytų vedėjas ir penki darbuotojai, atsakingi už darbuotojų atranką, tobulinimą, motyvaciją, administravimą ir integruotų rizikų valdymą, sukūrimas;
- 2) Kompetencijų modelis, kurį sudaro bendrųjų, vadybinių ir profesinių kompetencijų aprašai ir kuriuo vadovaujantis būtų galima aiškiau nustatyti darbuotojų kompetencijų tobulėjimų kryptis;
- 3) Didesnės galimybės tobulėti darbo vietoje, įvedant organizacijos struktūros mokymus naujiems darbuotojams, LNB konsultantų tinklo mokymus, bibliotekos knygų iššūkį, jaunųjų bibliotekininkų vasaros mokymus ir galimybę nuotolinio mokymo kursuose dalyvauti darbo metu, be to, mokymų paskyrimų skaidrumas didėtų įvedus elektroninę mokymų planavimo sistemą;
- 4) Vadovų pozicijų stiprinimas, įdiegiant 360° vadovų vertinimo modelį, o pagrindinį metinį pokalbį papildant trimis ketvirtiniais privalomais pokalbiais su tiesioginiu vadovu;
- 5) Savarankiškumą ir autonomiją didinantys projektai, pvz., tarp skyrių vykstanti horizontali rotacija, lankstesnis darbo grafikas bei trijų dienų iššūkis, kurio metu darbuotojai tris dienas per mėnesį gali dirbti bibliotekai naudingą, tačiau su jų tiesiogine veikla nesusijusį darbą;
- 6) Vidinės komunikacijos stiprinimas, skelbiant vidinį naujienlaiškį, organizuojant bendrus darbuotojų penktadienio pietus bei darbuotojų apdovanojimus, kuriuose nominacijas vieni kitiems skirtų kolegos.

Siekiant užtikrinti, kad šie pasiūlymai būtų įgyvendinti, visų pirma turi būti įkurtas Žmogiškųjų išteklių skyrius ir paskelbtas konkursas naujoms pareigoms eiti. Tam, kad šis skyrius nebūtų atsakingas vien už administracinius klausimus, labai svarbu jį priimti iniciatyvius ir profesionalius žmones, kurie būtų išradingi ir nuolatos pasiūlytų naujų idėjų, kaip galima skatinti bibliotekos darbuotojų motyvaciją.

Ilgalaikis šių pasiūlymų įgyvendinimas ir realus darbuotojų požiūris į savo darbovietę bus užtikrintas tik suderinus naujus pokyčius su Lietuvos nacionalinės bibliotekos rekonstrukcijos pabaiga. Svarbu, kad visam bibliotekos pastatui vėl atvėrus duris visuomenei, bibliotekos Komunikacijos ir rinkodaros departamentas dėtų visas pastangas gerinti bibliotekos įvaizdį, nes jis yra neatsiejamas nuo darbuotojų savijautos. Todėl kitas žingsnis – užtikrinti teigiamą ir gerbiamą bibliotekos įvaizdį visuomenėje.