



# Kompetence zaposlenih v knjižnici za delo z uporabniki

*Library employees' competencies for work in reference  
and user services*

**Simona Šinko**

---

Oddano: 23. 6. 2021 – Sprejeto: 9. 7. 2021

1.01 Izvirni znanstveni članek

*1.01 Original scientific article*

UDK 374.72:027.081-051(497.451.1)

<https://doi.org/10.55741/knj.65.3-4.3>

## **Izvleček**

V kompleksnih in spremenljivih okoljih in pogojih, v katerih knjižnice delujejo, so kompetence zaposlenih samo eden od dejavnikov zagotavljanja kakovostnega dela z uporabniki. Zagotavljanje kakovostne(jše)ga dela z uporabniki je od začetka eden od glavnih ciljev vzpostavljanja sistematičnega izobraževanja zaposlenih v Mestni knjižnici Ljubljana (MKL) in snovanja dejavnosti Učnega centra MKL. Identifikacija kompetenc, potrebnih za delo, in potreb po njihovem izpopolnjevanju je temeljna sestavina priprave programov nadaljnega izobraževanja zaposlenih v knjižnicah. Analiza vključuje podatke dveh internih raziskav ugotavljanja potreb po izobraževanju zaposlenih v MKL, izpeljanih leta 2011 ter 2018 in izvedenih v obliki spletnega anketiranja zaposlenih s pomočjo orodja 1KA. Zaposleni so v letu 2018 izrazili večjo potrebo po znanju za delo z ljudmi, po znanju, kako učinkovito komunicirati z uporabniki in s sodelavci, kako preprečevati konflikte, še preden izbruhnejo, med tem ko je v letu 2011 prevladovala potreba po znanjih računalništva in informacijsko-komunikacijske tehnologije. Prispevek poudari potrebo po kontinuiranem in celovitem spremljanju potreb po nadaljnem izobraževanju zaposlenih v knjižnicah na ravni posamezne knjižnice ter tudi na nacionalni ravni.

**Ključne besede:** izobraževanje, kompetence, zaposleni, knjižničarji, delo z uporabniki, program izobraževanj, ugotavljanje potreb

## Abstract

Complex and changeable environments and conditions in which libraries operate, employee competencies are only one factor in ensuring quality work with users. Ensuring better quality work with users has been one of the main goals of establishing systematic education and training of employees in the Ljubljana City Library (MKL) and initial planning and designing the activities of the MKL Learning Center. Identification of competencies needed for work and the need for their improvement is a fundamental component of the preparation of further education and training programs for library staff. The analysis includes data from two internal surveys to determine the needs for education of MKL employees, conducted in 2011 and 2018, and conducted in the form of an online survey of employees using the 1KA tool. In 2018, employees expressed a greater need for knowledge to work with people, how to communicate effectively with users and colleagues, how to prevent conflicts before they break out, while in 2011 the need for computer and information skills, and communication technologies prevailed. The paper points out the need for continuous and comprehensive monitoring of the needs for further education of library staff at the level of individual libraries as well as at the national level.

**Keywords:** education, training, employees, librarians, competencies, work with users, education programme, needs assessment

## 1 Uvod

Na kakovost dela knjižnice in njenih zaposlenih vplivajo številni dejavniki. Kompetence zaposlenih, ki jih lahko opišemo tudi kot strokovnost zaposlenih, njihove veščine, motivacija in odnos do dela ter uporabnikov imajo pri zagotavljanju kakovosti in učinkovitosti dela knjižnic pomembno vlogo. Spreminjajoče se potrebe družbe, tehnološke spremembe in razvoj stroke pa zahtevajo, da zaposleni v knjižnicah svoje znanje in veščine konstantno dopolnjujejo (Varlejs, 2016).

V kompleksnih in spremenljivih okoljih in pogojih, v katerih knjižnice delujejo, so kompetence zaposlenih samo eden od dejavnikov zagotavljanja kakovostnega dela z uporabniki. V oddelkih, službah in institucijah, namenjenih stalnemu strokovnemu izpopolnjevanju zaposlenih v knjižnicah, pa predstavlja ugotavljanje, razvijanje in ohranjanje teh kompetenc osrednji del dejavnosti. Učni center zagotavlja stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v Mestni knjižnici Ljubljana in drugih knjižnicah, izobraževanje knjižničarjev slovenskih knjižnic in druge strokovne javnosti. Prvenstveno je učni center namenjen organizaciji izobraževanj za zaposlene v Mestni knjižnici Ljubljana in tako je del izobraževanj internih, namenjenih samo zaposlenim v Mestni knjižnici Ljubljana. Drugi del izobraževanj pa je hkrati namenjen tudi zaposlenim v slovenskih knjižnicah

in drugi strokovni javnosti (npr. prevajalcem, urednikom, vzgojiteljem) in je na letni ravni objavljen v katalogu izobraževanj (Učni center, 2021). Učni center Mestne knjižnice Ljubljana v zdajšnji obliki deluje od leta 2011, od leta 2018 pa izvaja dejavnosti, ki vodijo k vzpostavljanju in uveljavljanju vloge kompetenčnega centra za izobraževanje knjižničarjev slovenskih splošnih knjižnic.

Zagotavljanje kakovostne(jše)ga dela z uporabniki je od začetka eden od glavnih ciljev vzpostavljanja sistematičnega izobraževanja zaposlenih v Mestni knjižnici Ljubljana in snovanja dejavnosti Učnega centra Mestne knjižnice Ljubljana. Na deklarativni ravni je izražen v ideji oziroma motu *Znanje zaposlenih je znanje za uporabnike*, ki mu sledimo pri pripravi strateških dokumentov, pri organizaciji dela centra in pripravi letnih izobraževalnih programov (Lesar, 2019; Majerle, 2016; Resman in Šinko, 2013a, 2013b; Rijavec Pobežin in Šinko, 2016), v praksi pa je njegovo celovito udejanjanje soočeno s številnimi organizacijskimi in strokovnimi izzivi, razmisleki in poskusi iskanja optimalnih možnosti.

Prispevek je nadaljevanje in poglobitev splošnejše SWOT analize, tj. analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Učnega centra Mestne knjižnice Ljubljana iz leta 2019 (Šinko, 2019). Vključili smo tudi podatke dveh internih raziskav ugotavljanja potreb po izobraževanju zaposlenih Mestne knjižnice Ljubljana, izvedenih v obliki spletnega anketiranja s pomočjo orodja 1KA.<sup>1</sup> Prva anketa od ustanovitve zavoda Mestna knjižnica Ljubljana kot enotnega zavoda je bila izvedena v letu 2011 in je bila del priprave koncepta in vpeljave modela stalnega strokovnega izpopolnjevanja v skladu s Strateškim načrtom Mestne knjižnice Ljubljana 2010–2012. Po izvedeni anketi je bila sprejeta odločitev, da jo bomo ponovili, kar smo storili junija 2018, v skladu s Strateškim načrtom Mestne knjižnice Ljubljana 2017–2021. V tem prispevku prikazujemo del raziskave, in sicer del, osredotočen na kompetence za delo z uporabniki.

**Namen** prispevka je na podlagi pregleda teoretskih virov na področju kompetenc zaposlenih v knjižnicah in ugotavljanja potreb po izobraževanju zaposlenih ter izvedene raziskave oblikovati razmislek o tem, kje so možnosti razvoja ugotavljanja potreb po izobraževanju zaposlenih v knjižnici, s fokusom na kompetencah zaposlenih za delo z uporabniki.

**Cilj** članka je prispevati k boljšemu razumevanju koncepta kompetenc in ugotavljanja potreb po izobraževanju zaposlenih, ter predstaviti primera ugotavljanja potreb po izobraževanju zaposlenih, ki smo ju izvedli v Učnem centru Mestne

---

<sup>1</sup> <http://www.1ka.si>

knjižnice Ljubljana. Splošne ugotovitve bodo uporabne tudi za druge ponudnike nadaljnega izobraževanja zaposlenih v knjižnicah ter tudi formalnega izobraževanja bibliotekarjev.

## 2 Pregled literature

### 2.1 Kompetence zaposlenih za delo z uporabniki

Ko se sprašujemo, kaj zaposleni potrebujemo za učinkovito delo z uporabniki in skupnostjo, nas razmislek vodi do terminov znanje, spretnosti, kvalifikacije, zmožnosti, sposobnosti, odnos do dela, motivacija, vrednote. Na področju izobraževanja odraslih, in predvsem na področju upravljanja s človeškimi viri, je imel v zadnjih desetletjih pomembno vlogo koncept kompetenc.

Opredelitve in klasifikacije kompetenc v literaturi so zelo raznolike (Gruban, 2003; Majcen, 2009; Verle in Markič, 2012). Koncepti kompetenc se razlikujejo v tem, koliko in kateri elementi so vključeni v kompetenco; ali je kompetenca opredeljena samo kot vedenjska zmogljivost ali kot skupek znanj, spretnosti, sposobnosti in drugih elementov; in v tem, kateri so še drugi vključeni elementi – motivacija, prepričanja, vrednote, zanimanja, motivi, lastnosti, samopodoba, stališča; in glede na to, kakšen pomen pripisujejo kompetencam pri doseganju delovnih rezultatov. Avtorji izpostavljajo številne pogoje ter kompleksne okoliščine, v katerih lahko upravljanje s kompetencami vodi do zelenih rezultatov (Gruban, 2003; Majcen, 2009; Stevens, 2013).

V prispevku uporabljamo opredelitev kompetenc s področja psihologije. Kompetenca je razumljena kot zmožnost za neko delovanje oziroma ravnanje (v našem primeru delo z uporabniki), v ozadju katerega so specifično znanje, veščine, stališča oziroma vrednote, ter hkrati tudi motivacija in posameznikova samopodoba (Ličen, 2015). Kompetence razumemo kot kompleksen, večplasten in dinamičen konstrukt.

Tudi na področju bibliotekarstva in informacijskih znanosti se kaže raznolikost tega, kaj je opredeljeno kot ključno za kakovostno opravljanje dela, kot tisto, kar je pomembno razvijati pri mladih, ki se šele usposabljaajo za opravljanje tega dela, in kaj je treba razvijati pri tistih, ki že dlje časa delajo kot strokovnjaki v bibliotekarstvu in informacijski znanosti (Saunders 2014; Tammara idr. 2020; Wojciechowska, 2014). Enotnega odgovora sicer ni, se pa tudi v literaturi nakaže, da imajo bibliotekarstvo in informacijske znanosti ter strokovnjaki s tega področja z vidika razvijanja kompetenc nekatere posebnosti in zakonitosti. Ena

od njih je, da je to področje neločljivo povezano s tehnologijami, ki pa se hitro razvijajo, spreminjajo in zastarevajo.

Seznam kompetenc knjižničarjev za delo v informacijski službi in za delo z uporabniki, ki ga je pripravila Sekcija za informacijsko-referenčno službo in delo z uporabniki Ameriškega združenja knjižničarjev, obsega sedem kategorij in znotraj posamezne kategorije podrobnejši seznam kompetenc, znanj, spretnosti, ki naj bi jih knjižničarji imeli za kakovostno opravljanje informacijske službe in delo z uporabniki (RUSA Task Force on Professional Competencies, 2017). H klasifikaciji je komplementaren priročnik, namenjen razvijanju kariere na osnovi teh kompetenc, kjer so smernice in orodja za njihovo samoocenjevanje in razvijanje (Whitlatch in Woodard, 2020).

V splošnem lahko kompetence za informacijsko službo kategoriziramo v medosebne in komunikacijske spretnosti, tehnološke spretnosti ter poznavanje virov in vsebine (Saunders 2014).

Raziskava L. Saunders (2014) je pokazala, da delodajalci strokovnjakov s področja bibliotekarstva in informacijskih znanosti pričakujejo širok spekter kompetenc, od obvladovanja tehnologije do medosebnih in komunikacijskih spretnosti, ena najbolj zaželenih kompetenc je spretnost podajanja znanja in poučevanja, in ugotavlja, da tradicionalna znanja ostajajo zaželena, nova pa so večinoma samo dodana k tradicionalnemu naboru. Podobno ugotavljata tudi J. Bronstein in O. Nebenzahl (2020), in sicer je tudi njuna raziskava na primeru Izraela pokazala, da kljub spremembam v zadnjih desetletjih ostajajo temeljne kompetence zaposlenih še zmeraj pretežno takšne, kot so tradicionalne za bibliotekarsko in informacijsko stroko (organizacija informacij, iskanje in posredovanje informacij), dodaja pa se predvsem tehnična znanja, povezana z delovanjem v spletnem okolju. V raziskavo sta vključili 183 odgovorov strokovnjakov s področja bibliotekarstva in informacijskih znanosti, ki so za vsako od izbranih 46 kompetenc in spretnosti vrednotili pomembnost. Izbor 46 kompetenc je bil narejen na podlagi analize relevantnih zaposlitvenih oglasov, programov formalnega izobraževanja, ter z zbiranjem mnenj vodstev knjižnic in zaposlenih v knjižnicah. Odgovore anketiranih so s faktorsko analizo nadalje združili v štiri sklope (Bronstein in Nebenzahl, 2020):

- tehnična znanja (povezana z uporabo računalnika, različnih aplikacij, spleta),
- informacijska znanja (povezana z iskanjem in posredovanjem informacij),
- osebne kompetence (osebne značilnosti, komunikacijske spretnosti, večopravilnost) in
- tradicionalna bibliotekarska znanja – spretnosti, povezane z organizacijo informacij v knjižnici (katalogizacija, indeksiranje, klasificiranje).

Obravnava kompetenc zaposlenih v knjižnicah je povezana tudi s poklicno identiteto posameznih zaposlenih in tudi širše, z identiteto bibliotekarstva in informacijskih znanosti kot samostojne stroke. Pri slednjem je pomembno, katere vrednote so postavljene v njeno bistvo, temelj. Aktualnejši viri izpostavljajo digitalno in socialno inkluzijo ter vseživljenjsko učenje (Tammaro idr., 2020). Predvsem pri splošnih knjižnicah je poudarjeno tudi to, da so namenjene vsem državljanom, da je njihova naloga spodbujanje in podpiranje vseživljenjskega učenja, kulturnih izkušenj in e-inkluzije vseh. Ta usmeritev ima za posledico zahtevo po večji osredotočenosti na uporabnike in proaktivno vlogo splošne knjižnice (Heide Petersen, 2012).

Pri praktičnem delu v knjižnici se pokaže tudi, da so odgovori na vprašanja o opredelitvi, merjenju in razvijanju kompetenc neločljivo povezani z vizijo, strategijo in poslanstvom vsake posamezne organizacije, pa tudi z osebnimi prepričanji in izkušnjami posameznih zaposlenih na ključnih delovnih mestih (npr. direktorja, kadrovika, odgovornih za izobraževanje zaposlenih). Pri konkretnem delu se pokažejo razlike v tem, kako posamezniki posamezne pojme razumejo. Posamezniki imajo zelo različne predstave o tem, kaj določeni pojmi pomenijo in kako se izražajo v konkretnih primerih.

Problem je fragmentacija kompetenc, ker lahko vodi do slabljenja poklicne identitete ter do potrebe po rekonceptualizaciji bibliotekarstva in informacijskih znanosti kot stroke. Temeljne kompetence je težko identificirati, temeljnih/jedrnih kompetenc pa ni mogoče opredeliti kot entitete, ki je stabilna in nespremenjena za zmeraj (Tammaro idr., 2020).

Vprašanje opredelitve kompetenc je sicer lahko teoretsko in akademsko ter kot tako nepomembno za organizacijo izobraževanj za zaposlene v knjižnicah, a imajo opredelitve pojmov pomembne praktične aplikacije. Opredelitev tega, kaj kompetence so in kaj vključujejo, je namreč neločljivo povezana s tem, kako jih ugotovljamo, merimo, razvijamo in uporabljamo. Znanje in veščine so sestavine kompetenc, ki jih je možno lažje prepoznati, razvijati in se jih naučiti. Osebnostne značilnosti, motivi, vrednote in samopodoba pa so sestavine kompetenc, ki jih je težje prepoznati in razvijati, njihovo spreminjanje pa zahteva veliko napora, časa in sredstev (Verle in Markič, 2012). Znanje in veščine običajno razvijamo v različnih procesih izobraževanja, usposabljanja in znotraj tega se zastavljajo vprašanja, kako ugotoviti, kaj je potrebno razvijati, kako meriti, ali smo res razvili, kar smo načrtovali, ipd.

## 2.2 Ugotavljanje potreb po izobraževanju zaposlenih v knjižnicah

Ugotavljanje potreb po izobraževanju zaposlenih je del načrtovanja in izvajanja programa izobraževanja zaposlenih. Potrebe po izobraževanju zaposlenih v knjižnicah naj bi ugotavljali redno, z različnimi metodami in ob upoštevanju razlik v perspektivah zaposlenih, organizacije in uporabnikov, postopki ugotavljanja naj bi bili osnovani na dejanskih potrebah delovnega procesa in povezani s strateškim načrtom in cilji, ki jih ima knjižnica na področju izboljšanja kakovosti (Varlejs, 2016).

Nabor potrebnih kompetenc se lahko pridobi z analizo podatkov iz različnih virov: npr. zaposlitvenih oglasov in opisov delovnih mest, učnih načrtov izobraževalnih programov za formalno izobraževanje bibliotekarjev (dodiplomski, podiplomski programi), z intervjuvanjem in anketiranjem vodstvenih kadrov ali drugih zaposlenih v knjižnicah (Bronstein in Nebenzahl, 2020). Eden od pogostejših pristopov k obravnavi vprašanja določitve kompetenc in ugotavljanja potreb po njihovem razvijanju je obravnava s perspektive praktikov, zaposlenih na konkretnih delovnih mestih, ki na podlagi svojih izkušenj odgovorijo na ta vprašanja. V tem primeru z različnimi metodami zbiranja podatkov (anketiranje, intervjuji, fokusne skupine) vključimo njihov pogled in njihovo mnenje o tem, katere kompetence potrebujejo pri svojem delu. Tudi na področju kompetenc zaposlenih v bibliotekarstvu in informacijskih znanostih je nekaj aktualnih raziskav s takšnim pristopom (Bronstein in Nebenzahl, 2020; Read in Cox, 2020; Žilić, Faletar Tanacković in Panian Selimić, 2019).

Med različnimi skupinami so lahko mnenja o tem, katere kompetence zaposlenih v bibliotekarstvu so najpomembnejše, različna, zato je v nekaterih primerih smiselno vključiti perspektive več različnih skupin. V raziskavi na Poljskem so na primeru 450 respondentov ugotovili, da imajo uporabniki knjižnic, študentje bibliotekarstva in informacijskih znanosti ter knjižničarji podobna prepričanja o tem, kakšen je dober knjižničar. Vsi izpostavljajo potrebo po tehničnih kompetencah ter medosebnih kompetencah (komunikacijske spretnosti, socialne spretnosti) (Wojciechowska, 2014). Zaposleni v knjižnicah, tako zaposleni, ki delajo neposredno z uporabniki, kot tudi vodstvo knjižnic in drugih institucij, ki zaposlujejo knjižničarje, so lahko vir informacij o izobraževalnih potrebah tudi za ponudnike formalnega izobraževanja, ki usposablja mlade za zaposlitve na ta delovna mesta. V raziskavi je L. Saunders (2014) z anketiranjem zaposlenih referenčnih knjižničarjev in vodilnih, ki zaposlujejo kadre na ta delovna mesta, raziskovala, katera znanja, spretnosti in kompetence so uporabne trenutno in za prihodnost ter katera od teh znanj po njihovem mnenju manjkajo osebam, ki pridejo na trg dela.

V študiji o izobraževalnih potrebah in kompetencah za znanstvenoraziskovalno delo knjižničarjev iz različnih tipov knjižnic na Hrvaškem je sodelovalo 227 zaposlenih v knjižnicah, ki so izpolnili anonimni spletni vprašalnik. V raziskavi so ugotavljali udeležbo knjižničarjev v različnih oblikah dodatnega strokovnega izobraževanja, z branjem strokovne literature, sodelovanjem na konferencah in pri znanstvenoraziskovalnem delu. Četrtnina sodelujočih je ocenila, da nimajo dovolj znanj in kompetenc za znanstvenoraziskovalno delo. Raziskava je pokazala, da imajo anketirani interes za stalno strokovno izpopolnjevanje, da samo del anketiranih bere strokovno literaturo in sodeluje na konferencah in pri znanstvenoraziskovalnem delu, ter da so to predvsem zaposleni z višjimi doseženimi strokovnimi nazivi. Slednje ni presenetljivo, saj so različne oblike sodelovanja v znanstvenoraziskovalnem delu in različne oblike objavljajanja pogoj za napredovanje in pridobitev višjih nazivov. Hkrati zaposleni z višjimi nazivi v največjem deležu ocenjujejo, da imajo dovolj znanj za znanstvenoraziskovalno delo. Pri obsegu časa, namenjenega branju strokovne literature, so se pokazale razlike glede na tip knjižnice, kjer so anketirani zaposleni. Zaposleni v splošnih knjižnicah namenijo branju strokovne literature manj ur na mesec, zaposleni v visokošolskih knjižnicah pa več (Žilić, Faletar Tanacković in Panian Selimić, 2019).

Raziskovanje potreb po tehnoloških kompetencah je bilo v raziskavah večkrat obravnavano, pogosto pa se ga obravnava tudi v povezavi z drugimi kompetencami. Na primeru 11 knjižničarjev, ki delajo na znanstvenoraziskovalnem področju (angl. *scholarly communication librarianship*) v Združenem kraljestvu, so s strukturiranimi intervjuji ugotovili, da intervjuvani pri delu potrebujejo predvsem mehke veščine in medosebne kompetence (komunikacija, timsko delo, medčloveški odnosi) za obvladovanje odnosov in interakcij z različnimi deležniki. Glede tehnoloških kompetenc pa potrebujejo predvsem pozitiven odnos do novih tehnologij, pozitivno naravnost in pripravljenost za učenje s področja različnih tehnologij in ne toliko spretnosti poznavanja konkretnih tehnologij ali aplikacij (Read in Cox, 2020).

V Mestni knjižnici Ljubljana je ugotavljanje potreb po izobraževanju zaposlenih in določanje znanj zaposlenih del strateškega načrtovanja ter del letnega načrtovanja in poročanja na ravni organizacije in na ravni posameznih zaposlenih. Uporabljamo različne poti, preko katerih spremljamo, ugotavljamo in zbiramo potrebe po izobraževanju zaposlenih za delo z uporabniki. Ena najbolj kontinuiranih, aktualnih in praktičnih je obravnava določenih problemov in delovnih situacij na strokovnem kolegiju in v okviru posameznih delovnih skupin. Nabor potrebnih znanj se določa tudi na podlagi pobud, ki jih preko vodij posameznih območnih enot in služb ali z neposredno komunikacijo z Učnim centrom izrazijo zaposleni. Izražanje in ugotavljanje potreb in želja po izobraževanju je del



organizacijske kulture v Mestni knjižnici Ljubljana. Skozi leta smo spodbudili pozitiven odnos večine zaposlenih do izobraževanja in sooblikovali delovno okolje, v katerem je mogoče, dovoljeno in zaželeno povedati, da nečesa ne znaš in da bi se tega rad naučil. Pobude sodelavcev, kot so *Ali lahko organizirate kaj na to temo, Imamo probleme s ..., Predlagam ..., Rad bi vedel več o ...*, in hkrati tudi konkretna priporočila z naslovi in/ali izvajalci izobraževanj tekom leta zbiramo v tabeli. V skladu z možnostmi jih vključimo v letni program izobraževanj, kar se ne uvrsti v tekoče leto, pa predstavimo na seznam želja/potreb za naslednji letni program izobraževanj (Šinko, 2019). Vir informacij za določitev nabora znanj izhaja iz reševanja problemov, ki se pojavljajo pri vsakodnevnem delu, ter iz spremljanja razvoja stroke na nacionalni in mednarodni ravni (Resman in Šinko, 2013a). Zaposleni v Mestni knjižnici Ljubljana smo vključeni tudi v številna strokovna telesa in dejavno prispevamo k oblikovanju različnih strokovnih standardov, priporočil, strategij, smernic, preko česar prinašamo izkušnje in potrebe iz praktičnega dela v Mestni knjižnici Ljubljana širši strokovni in politični javnosti v Sloveniji ter tujini, hkrati pa v Mestno knjižnico Ljubljana prinašamo trende, probleme, odprta vprašanja, potrebe iz drugih okolij (Šinko, 2019). Pobude prihajajo tudi iz drugih knjižnic, preko povratnih informacij na evalvacijskih vprašalnikih ali preko drugih načinov komunikacije.

Predstavljeni raziskavi sta vključili samo zaposlene v Mestni knjižnici Ljubljana. Raziskave o kompetencah in izobraževalnih potrebah slovenskih knjižničarjev z uporabo spletnega anketiranja pa izvajajo tudi drugi ponudniki izobraževanj za zaposlene v slovenskih knjižnicah. Raziskavo na nacionalni ravni na večjem vzorcu knjižničarjev, zaposlenih v vseh tipih knjižnic, sta od ponudnikov nadaljnjega neformalnega izobraževanja izvedla Institut informacijskih znanosti Maribor v decembru 2020 in januarju 2021 (Dornik, 2021) ter Narodna in univerzitetna knjižnica v maju 2021 (NUK, 2021), na nacionalni ravni pa je raziskavo o kompetencah knjižničarjev izvedel tudi Oddelek za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani (Vilar in Merčun, 2022).

### 3 Zasnova raziskave

#### 3.1 Cilj in namen raziskave

**Cilj** raziskave je bil pridobiti podatke o izobraževalnih potrebah zaposlenih, ki bi olajšali načrtovanje in organizacijo izobraževanja zaposlenih v Mestni knjižnici Ljubljana. S pomočjo vprašalnika smo na podlagi odgovorov zaposlenih želeli določiti konkretne vsebine, znanja, spretnosti in veščine za izobraževanja, ki bi

zaposlenim omogočili še kakovostnejše opravljanje delovnih nalog in jim olajšali različne vsakodnevne delovne situacije.

**Namen** raziskave je bil pridobiti splošen pregled nad tem, s katerih področij si zaposleni v Mestni knjižnici Ljubljana želijo pridobiti dodatna znanja. Rezultati so bili namenjeni pripravi konkretnih izobraževalnih programov v Učnem centru Mestne knjižnice Ljubljana v letih, ki so sledila posameznemu zbiranju podatkov. Na individualni ravni so bili podatki iz raziskave leta 2011 zaradi pomenskega zbiranja tudi eno od izhodišč za pripravo letnih razgovorov. Namen primerjave podatkov med obema letoma je identificirati, ali je prišlo do kakšnih sprememb v potrebah zaposlenih.

### 3.2 Raziskovalna vprašanja

V empirični raziskavi smo odgovarjali na več raziskovalnih vprašanj. Za pričujoč prispevek sta relevantni:

- Katere so tiste situacije na delovnem mestu, v katerih bi zaposlenim v Mestni knjižnici Ljubljana po njihovem prepričanju najbolj koristila dodatna izobraževanja in usposabljanja?
- Katera dodatna znanja, spretnosti in veščine bi si zaposleni v Mestni knjižnici Ljubljana želeli pridobiti v obdobju petih let?

### 3.3 Metodologija

Osnovna raziskovalna metoda je deskriptivna in kavzalna neeksperimentalna, torej pojave opisujemo tako, da ne spreminjamo stvarnosti ali pripravljamo novih situacij, kot je to značilno za eksperimentalno raziskovanje (Bregar, Ograjenšek in Bavdaž, 2005). Uporabili smo kvantitativni metodološki pristop.

Zbrane podatke smo analizirali v orodju 1KA in z Microsoft Office Excel. Podatki so prikazani v obliki strukturnih tabel, ki vsebujejo absolutne (f) in relativne (odstotne) (%) frekvence, ter v obliki grafov, ki vsebujejo relativne frekvence odgovorov.

### 3.4 Vprašalnik

Podatke smo zbirali z vprašalnikom, pripravljenim za potrebe raziskave. Sestavili smo ga na podlagi pregleda delovnih situacij v Mestni knjižnici Ljubljana, poznavanja obstoječih in načrtovanih vsebinskih in organizacijskih možnosti

izobraževanja Mestne knjižnice Ljubljana in študija literature. Pri sestavljanju vprašalnika smo sodelovali zaposleni v več različnih organizacijskih enotah Mestne knjižnice Ljubljana, predvsem v Učnem centru, Službi za razvoj in območnost, kadrovske službi ter člani strokovnega kolegija.

Podatke smo zbirali s spletno obliko vprašalnika, pripravljeno z orodjem 1KA. Izpolnjevanje vprašalnika je trajalo približno 15 minut. Vprašanja so bila zaprtega tipa, anketiranci so izbirali med ponujenimi odgovori. Pri nekaterih vprašanjih so lahko izbrali samo en odgovor, pri nekaterih pa več odgovorov, kar je bilo navedeno pri navodilu za posamezno vprašanje. Pri nekaterih vprašanjih je bila dodana možnost izbire odgovora »drugo«, pri čemer so imeli anketirani možnost, da napišejo svoj odgovor. Celotni vprašalnik je v obeh letih obsegal 35 vprašanj, vendar so analizirani le vidiki, ki odgovarjajo na naša raziskovalna vprašanja glede:

- situacij na delovnem mestu, kjer bi zaposlenim najbolj koristila dodatna izobraževanja in usposabljanja;
- vsebinskih področij, za katera zaposleni menijo, da bi potrebovali dodatna znanja. To je bil najboljšežnejši del vprašalnika. Za pričujoči prispevek so relevantni odgovori za štiri področja, ki se nanašajo na kompetence za delo z uporabniki: 1) delo z ljudmi, komunikacija, (2) pedagoško-andragoška znanja, (3) ciljne skupine uporabnikov in (4) posredovanje informacij in razvoj pismenosti.

Vprašalnik smo za potrebe raziskave pripravili v letu 2011, zaradi novih storitev in sprememb, ki so nastale v obdobju 2011–2018, pa je bil v letu 2018 na nekaj mestih dopolnjen z dodatnimi odgovori, med katerimi so lahko izbirali anketiranci. Zbiranje podatkov v posameznem letu je bilo prvenstveno namenjeno ugotavljanju trenutnih potreb, zato smo se v letu 2018 odločili za dopolnitve vprašalnika, kljub temu da te onemogočajo enoznačno primerjavo podatkov med obema letoma.

Najobsežnejši del vprašalnika je bil namenjen ugotavljanju **vsebinskih področij**, za katera zaposleni menijo, da bi na njih potrebovali dodatna znanja. Kriterij izbire vsebinskih področij so bile kompetence, navedene v strokovni literaturi, pa tudi izkušnje pri delu. V vprašalnik smo vključili več vsebinskih področij in vsako od njih je imelo več podpodročij. V letu 2011 je vprašalnik obsegal 11 vsebinskih področij, in sicer računalništvo in informacijsko-komunikacijske tehnologije; delo z ljudmi, komunikacija; pedagoško-andragoška znanja; vodenje (projektov, delovnih skupin, organizacijskih enot); strokovna bibliotekarska znanja; pravo; trženje in promocija; finance; osebna rast; tehnično-logistična znanja; druga/dodatna področja. V letu 2018 je bilo 13 vsebinskih področij, saj sta bili dodani dve področji, in sicer *ciljne skupine uporabnikov* ter *posredovanje*

*informacij in razvoj pismenosti*. Z vidika kompetenc zaposlenih v knjižnici za delo z uporabniki so pomembna predvsem štiri področja: (1) delo z ljudmi, komunikacija, (2) pedagoško-andragoška znanja, (3) ciljne skupine uporabnikov in (4) posredovanje informacij in razvoj pismenosti, zato jih predstavljamo v nadaljevanju. Slednji področji sta bili dodani v letu 2018, zato za njiju ni možna primerjava podatkov z letom 2011. V letu 2011 in 2018 je bilo zadnje vsebinsko področje *druga/dodatna področja* vprašanje odprtega tipa, pri katerem so lahko udeleženci sami navedli dodatna področja, ki niso bila zajeta pri vprašanih zaprtega tipa.

Vprašalnik je bil strukturiran tako, da je zaposleni najprej za posamezno področje odgovoril, ali na tem področju potrebuje dodatna znanja. Možni odgovori so bili: *Da, potrebujem znanja na tem področju*; *Ne, na delovnem mestu teh znanj ne potrebujem*; *Ne, potrebna znanja s tega področja že imam* in *Ne, to področje me ne zanima*. V primeru, da je zaposleni izbral odgovor »Da«, je na enak način odgovarjal za posamezno podpodročje, če je pa izbral katerega koli od »Ne« odgovorov, na vprašanja za posamezna podpodročja ni odgovarjal. Število zaposlenih, ki so odgovarjali na vprašanja za posamezno podpodročje, se tako razlikuje od podpodročja do podpodročja.

**Preglednica 1:** Prikaz podpodročij znotraj vsebinskega področja delo z ljudmi, komunikacija, za katera so anketirani odgovarjali, ali si želijo pridobiti dodatna znanja, spretnosti in veščine

<b>Podpodročja znotraj vsebinskega področja delo z ljudmi, komunikacija</b>	Da, želim si pridobiti dodatna znanja na tem področju.	Ne, na delovnem mestu teh znanj ne potrebujem.	Ne, potrebna znanja s tega področja že imam.	Ne, to področje me ne zanima.
Učinkovita komunikacija in podajanje informacij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoč uporabnikom pri iskanju informacij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo z uporabniki s posebnimi potrebami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepoznavanje in razumevanje uporabnikovih potreb in zahtev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo s konfliktnimi uporabniki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodenje referenčnega pogovora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poznavanje, razumevanje in upoštevanje kulturne raznolikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelovanja s posamezniki in skupinami v lokalni skupnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kako nagovoriti/motivirati skupino udeležencev oz. obiskovalcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poslovni bonton, poslovno oblačenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Za bolj pregledno in jasno predstavo na tem mestu prikazujemo primer spletnega odgovaranja. Pri vprašanju *Ali potrebujete dodatna znanja na področju »delo z ljudmi, komunikacija«* je anketirani izbral med štirimi odgovori. Če je izbral odgovor *Da, potrebujem znanja na tem področju*, se mu je prikazalo deset področij in pri vsakem od njih je na vprašanje, ali želi pridobiti dodatna znanja, spretnosti in vsebine s tega področja, izbral med štirimi odgovori (Preglednica 1).

### 3.5 Vzorčenje

Raziskavi sta bili namenjeni ugotavljanju potreb po izobraževanju zaposlenih v Mestni knjižnici Ljubljana. Osnovno množico pri obeh anketiranjih predstavljajo zaposleni v Mestni knjižnici Ljubljana v izbranem obdobju. Število oseb, zaposlenih v Mestni knjižnici Ljubljana, je spremenljiv podatek: na letni ravni je v knjižnici zaposlenih približno 230 ljudi. Za to raziskavo je pomembno število oseb, zaposlenih v določenem obdobju, ne ekvivalent števila polnih zaposlitev. Ena polno zaposlitev lahko namreč predstavljata dve osebi, zaposleni za polovični delovni čas, ali ena oseba, zaposlena za poln delovni čas. Ti podatki in razmerja pa se v praksi pogosto spreminjajo. Za izhodišče izračuna deleža zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, smo uporabili podatke o številu zaposlenih v novembru posameznega leta, in sicer za leto 2011 je bilo to 239 zaposlenih, za leto 2018 pa 228 zaposlenih.

Zbiranje podatkov je potekalo med 21. novembrom in 5. decembrom 2011 s spletno anketo, skupaj je bilo v celoti izpolnjenih 224 anket (94 % vseh zaposlenih v Mestni knjižnici Ljubljana). V letu 2011 anketiranje ni bilo anonimno, zaposleni so pri izpolnjevanju navedli ime in priimek. V letu 2018 je zbiranje podatkov potekalo med 6. in 30. junijem, prav tako s spletno anketo, v celoti izpolnjenih je bilo 116 anket (51 % vseh zaposlenih v Mestni knjižnici Ljubljana). V tej izvedbi smo zbirali odgovore brez imen in priimkov, ker je šlo le za osvežitev podatkov o potrebah po dodatnem izobraževanju. Zato lahko do določene mere primerjamo le deleže, ki so jih prejeli posamezni odgovori (neskladja pojasnjujemo v nadaljevanju ter ob rezultatih).

Vabilo za izpolnitev vprašalnika je bilo objavljeno na intranetu, poslano zaposlenim po elektronski pošti, vsi zaposleni pa smo bili k izpolnjevanju vabljeni tudi preko strokovnega kolegija.

### 3.6 Omejitve raziskave

To, da smo v drugem anketiranju zbirali podatke anonimno, se je izkazalo za pomanjkljivost zbiranja podatkov, saj je le dobra polovica zaposlenih v celoti izpolnila vprašalnik. Ta razlika med številom vključenih zaposlenih in verjetno tudi njihovo strukturo (npr. deležem zaposlenih, ki delajo z uporabniki in drugimi zaposlenimi) otežuje interpretacijo razlik med podatki, zbranimi v posameznem letu, saj so identificirane razlike v potrebah lahko posledica teh razlik med vzorcema zaposlenih, vključenih v raziskavo.

Kompetence posamezne knjižnice se razlikujejo glede na tip knjižnice, naravo dela v njej, glede na uporabnike, ki jih nagovarja, njene cilje, organizacijsko kulturo ipd. (Wojciechowska, 2014). V raziskavo so bili vključeni samo zaposleni v Mestni knjižnici Ljubljana, zato ugotovitev ne moremo posploševati na druge slovenske knjižnice. Zaposleni v splošnih knjižnicah imajo zaradi značilnosti splošnih knjižnic (npr. poslanstvo splošnih knjižnic, starostne in ciljne skupine uporabnikov, značilnosti knjižnične zbirke) drugačne potrebe po izobraževanju od zaposlenih v drugih knjižnicah, kot so šolske, visokošolske ali nacionalna knjižnica. Mestna knjižnica Ljubljana je največja splošna knjižnica v Sloveniji, zato se potrebe zaposlenih lahko razlikujejo od potreb zaposlenih v drugih, tudi splošnih knjižnicah, npr. zaradi bolj specializiranih delovnih mest, organizacijske strukture, posebnosti mreže knjižnic.

Pri primerjavi podatkov in interpretaciji razlik med letoma 2011 in 2018 je treba biti posebno pazljiv, saj za zbiranje podatkov v 2011 in 2018 nista bila uporabljena identična vprašalnika. Enoznačne primerjave ni mogoče narediti pri vprašanju o situacijah na delovnem mestu, za katere zaposleni menijo, da bi jim pri njih koristila dodatna izobraževanja. Pri tem vprašanju so imeli anketirani v letu 2018 na voljo več odgovorov kot v letu 2011. Med odgovori so lahko izbrali tri zanje najpomembnejše, zato so bili deleži odgovorov v letu 2018 bolj razpršeni. Pri vsebinskih področjih in vseh podpodročjih so imeli pri vsakem vprašanju anketiranci na voljo identične možnosti odgovorov. Za primerjavo smo uporabili podatek, kolikšen delež od vseh anketirancev je v posameznem letu za posamezno vsebinsko področje izbral odgovor *Da, potrebujem znanja na tem področju* (pri področju) in pri posameznem podpodročju *Da, želim si pridobiti dodatna znanja na tem področju*. Pri tistih vprašanih (področjih in podpodročjih), ki pa so bila dodana v letu 2018, ni mogoče narediti primerjave z letom 2011, saj takrat tega podatka nismo zbirali.

## 4 Rezultati in razprava

### 4.1 Situacije na delovnem mestu, za katere zaposleni menijo, da bi jim pri njih koristila dodatna izobraževanja

Vprašanje, pri katerih situacijah na delovnem mestu bi jim najbolj koristila dodatna izobraževanja in usposabljanja, je bilo namenjeno temu, da anketiranci usmeri v razmislek o delovnih situacijah in o izobraževanju. Pri vprašanju so zaposleni izmed ponujenih situacij izbrali tri zanje najpomembnejše. V letu 2011 so anketirani izbirali med 11 situacijami, v letu 2018 pa med 13 situacijami. V drugem primeru so imeli torej več možnosti izbire, zato je verjetnost večje razpršenosti odgovorov. Posledično ne moremo neposredno primerjati deležev anketiranih, ki so odgovor uvrstili med tri najpomembnejše odgovore. Pri obeh raziskavah so lahko izbrali tudi možnost »drugo«, pri čemer so imeli možnost opisati svoj odgovor.

V letu 2018 je bila dodana možnost *priprava in izvedba predstavitev (strokovnih predavanj, projektov ...)* ter možnost *priprava strokovnih člankov*. Obe situaciji smo dodali, ker sta povezani z delovnimi nalogami več zaposlenih, oboje pa je tudi oblika strokovnega udejstvovanja zaposlenih, ki jo Mestna knjižnica Ljubljana kot delodajalec spodbuja. Preglednica 2 in Preglednica 3 prikazujeta frekvence in delež odgovorov za posamezne situacije, razporejene od tistega z največjim deležem uvrstitve med tri najpomembnejše proti najmanjšemu deležu v posameznem letu.

**Preglednica 2:** Frekvenca in delež odgovorov na vprašanje V katerih situacijah na delovnem mestu bi vam najbolj koristila dodatna izobraževanja in usposabljanja, raziskava 2011

Situacija na delovnem mestu, v kateri potrebujejo anketirani dodatna znanja	Odgovor DA	
	f	%
Delo z računalniškimi programi (COBISS, intranet, Microsoft Office ...)	110	49 %
Obvladovanje tehnologije (računalniki, tiskalniki, bralniki ...)	105	47 %
Delo z informacijskimi viri (baze e-gradiva, oddaljeni dostopi do gradiva)	92	41 %
Komunikacija z uporabniki (svetovanje pri izbiri gradiva, obvladovanje konfliktov, informiranje ...)	71	32 %
Oblikovanje tiskanega gradiva (priporočilni sezname, plakati)	61	27 %
Organizacija in izvajanje delavnic, predavanj, ur pravljic ...	49	22 %
Organizacija delovnega časa in upravljanje z nalogami (načrtovanje lastnega dela, razp. dela)	39	17 %
Komunikacija z zunanjimi partnerji (založniki, podjetji, ustanovami, društvi ...)	36	16 %
Komunikacija s sodelavci (izboljšanje medsebojnih odnosov, obvladovanje konfliktov ...)	33	15 %
Drugo	29	13 %
Priprava besedil (za napovednik, spletno stran, plakate)	23	10 %

**Preglednica 3:** Frekvenca in delež odgovorov na vprašanje V katerih situacijah na delovnem mestu bi vam najbolj koristila dodatna izobraževanja in usposabljanja, raziskava 2018

Situacija na delovnem mestu, v kateri potrebujejo anketirani dodatna znanja	Odgovor DA	
	f	%
Komunikacija z uporabniki (svetovanje pri izbiri gradiva, obvladovanje konfliktov, informiranje ...)	61	44 %
Obvladovanje tehnologije (računalniki, tiskalniki, bralniki ...)	50	36 %
Delo z računalniškimi programi (COBISS, intranet, Microsoft Office ...)	49	36 %
Delo z informacijskimi viri (baze e-gradiva, oddaljeni dostopi do gradiva)	35	25 %
Organizacija in izvajanje delavnic, predavanj, ur pravljič ...	32	23 %
Priprava in izvedba predstavitev (strokovnih predavanj, projektov ...) <i>(dodano v 2018)</i>	28	20 %
Priprava strokovnih člankov <i>(dodano v 2018)</i>	24	17 %
Organizacija delovnega časa in upravljanje z nalogami (načrtovanje lastnega dela, razp. dela)	22	16 %
Komunikacija s sodelavci (izboljšanje medsebojnih odnosov, obvladovanje konfliktov ...)	20	14 %
Oblikovanje tiskanega gradiva (priporočilni sezname, plakati)	18	13 %
Priprava besedil (za napovednik, spletno stran, plakate)	15	11 %
Komunikacija z zunanji partnerji (založniki, podjetji, ustanovami, društvi ...)	11	8 %
Drugo	10	7 %

V letu 2011 so bili na prvih treh mestih delo z računalniškimi programi, obvladovanje tehnologije in delo z informacijskimi viri, v letu 2018 pa so bili na prvih treh mestih komunikacija z uporabniki, obvladovanje tehnologije in delo z računalniškimi programi. Na delo z uporabniki se je v največji meri nanašala situacija *komunikacija z uporabniki* (svetovanje pri izbiri gradiva, obvladovanje konfliktov, informiranje ...). Delež zaposlenih, ki je to situacijo uvrstil med tri najpomembnejše, je bil v letu 2011 32 % (71 zaposlenih) in izmed vseh ponujenih situacij je bila ta v tem letu po pogostosti izbire uvrščena na četrto mesto. V letu 2018 pa je situacijo *komunikacija z uporabniki* izbralo 44 % oziroma 61 zaposlenih, kar pomeni, da jo je izmed vseh ponujenih situacij v tem letu izbralo največ anketiranih.

V obeh primerih so imeli anketirani možnost izbrati tudi odgovor »drugo«. To možnost je v letu 2011 izbralo 29 anketirancev, v letu 2018 pa 10 anketirancev. Med dopisanimi odgovori je bilo malo takšnih, ki bi se nanašali na situacije in kompetence za delo uporabniki; med njimi lahko v letih 2011 in 2018 navedemo znanje jezikov in konverzacijo, v letu 2018 pa še komunikacijo v kriznih situacijah.

Možnih je več interpretacij sprememb v odgovorih. Možna bi bila razlaga, da so določene situacije komunikacije z uporabniki postale zahtevnejše, medtem ko se

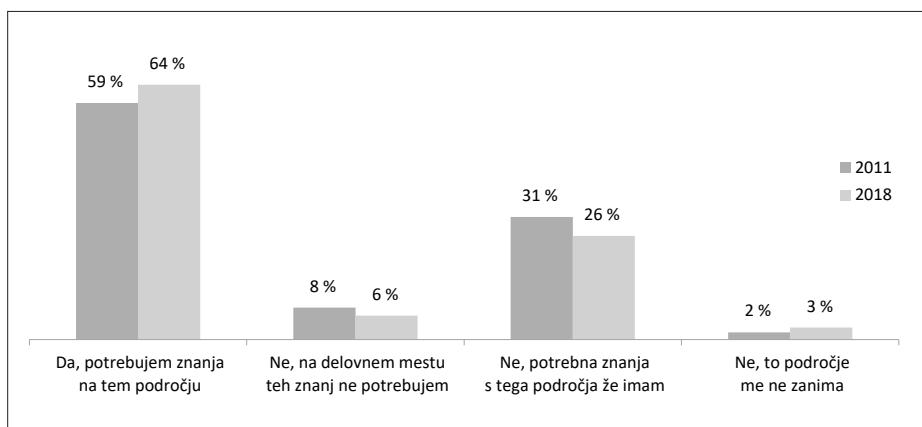


zaposleni bolje znajdejo pri uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije in informacijskih virov, kar bi lahko bila tudi posledica tega, da so bila v obdobju od 2011 do 2018 za zaposlene vsako leto sistematično organizirana izobraževanja s tega področja in je bil vzpostavljen sistem e-izobraževanj v Mestni knjižnici Ljubljana, vključno s katalogom IKT znanj, vzpostavitev e-učilnice z učnimi gradivi in preizkusi znanja ter kontinuiranimi praktičnimi delavnicami (Lesar, 2019; Majerle, 2016). Razlike so lahko tudi zgolj posledica razlik med obema vzorcema zaposlenih ali razlik, do katerih je prišlo v razpršenosti odgovorov zaradi dveh dodatnih možnosti situacij, med katerimi so anketirani izbrali tri zanje najpomembnejše. Za potrditev katere koli od možnih interpretacij pa bi bilo potrebno dodatno raziskovanje. Ta poudarek na komunikaciji z uporabniki je smernica, da je potrebno v letne programe izobraževanj uvrstiti vsebine o svetovanju pri izbiri gradiva, o obvladovanju konfliktov in o informiranju.

## 4.2 Vsebinska področja izobraževanja

### 4.2.1 Delo z ljudmi, komunikacija

Za področje *delo z ljudmi, komunikacija* je v obeh izvedenih anketah približno dve tretjini tistih, ki so izpolnili vprašalnik, odgovorilo, da potrebujejo dodatna znanja s tega področja (Slika 1). V letu 2011 je ta odgovor tako izbralo 133 zaposlenih (59 %), v letu 2018 pa 80 (64 %).



**Slika 1:** Deleži odgovorov zaposlenih pri vprašanju o potrebi po dodatnih znanjih na področju delo z ljudmi in komunikacija, raziskavi 2011 in 2018

Tisti, ki so odgovorili z »Da«, so odgovarjali za izbrana podpodročja o delu z ljudmi in komunikaciji (Preglednica 4). V letu 2011 je bil odgovor »Da« v največji

meri izbran za podpodročja: delo s konfliktnimi uporabniki (46 % anketiranih), delo z uporabniki s posebnimi potrebami (42 % anketiranih) in kako nagovoriti/motivirati skupino udeležencev oz. obiskovalcev (41 % anketiranih). V letu 2018 je bil odgovor »Da« v največji meri izbran za podpodročja: delo s konfliktnimi uporabniki (47 % anketiranih), delo z uporabniki s posebnimi potrebami (46 % anketiranih), sledili sta podpodročji kako prepoznati in razumeti uporabnikove potrebe in zahteve ter kako učinkovito komunicirati in podajati informacije (44 % anketiranih).

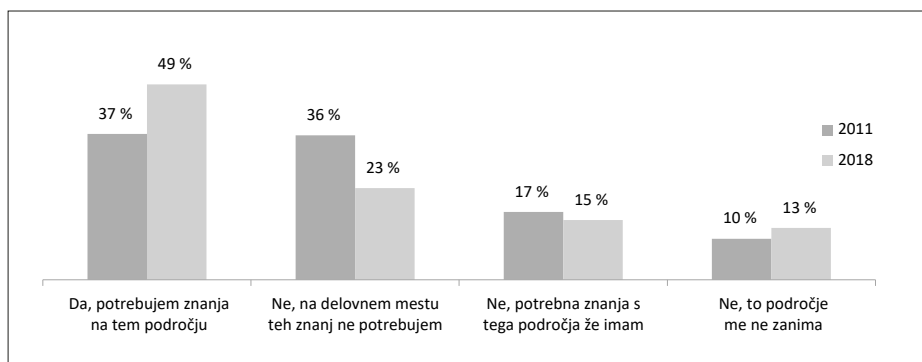
**Preglednica 4:** *Deleži odgovorov Da, potrebujem dodatna znanja na tem področju za posamezno podpodročje znotraj vsebinskega področja delo z ljudmi, komunikacija, raziskavi 2011 in 2018*

Podpodročja znotraj vsebinskega področja <i>delo z ljudmi, komunikacija</i>	% odgovorov DA	
	2011	2018
Delo s konfliktnimi uporabniki	46 %	47 %
Delo z uporabniki s posebnimi potrebami	42 %	46 %
Kako nagovoriti/motivirati skupino udeležencev oz. obiskovalcev	40 %	41 %
Učinkovita komunikacija in podajanje informacij	36 %	44 %
Prepoznavanje in razumevanje uporabnikovih potreb in zahtev	36 %	44 %
Sodelovanja s posamezniki in skupinami v lokalni skupnosti	36 %	35 %
Poslovni bonton, poslovno oblačenje	36 %	28 %
Poznavanje, razumevanje in upoštevanje kulturne raznolikosti	34 %	38 %
Vodenje referenčnega pogovora	31 %	27 %
Pomoč uporabnikom pri iskanju informacij	29 %	33 %

Opomba: Odebeljeni so izstopajoči podatki.

#### 4.2.2 Pedagoško-andragoška znanja

V Mestni knjižnici Ljubljana pomemben delež izobraževalne in prireditvene dejavnosti za otroke in odrasle (npr. vodene obiske različnih starostnih skupin, izobraževalne delavnice, ure pravljič, moderiranje pogovorov, vodenje bralnih skupin ipd.) izvedejo zaposleni v Mestni knjižnici Ljubljana. Ti zaposleni pri svojem delu potrebujejo različna pedagoško-andragoška znanja. V primerjavi z anketo iz leta 2011 so leta 2018 anketiranci izrazili nekoliko večjo potrebo po pedagoško-andragoških znanjih. Slika 2 prikazuje deleže posameznih odgovorov pri tem področju.



**Slika 2:** Deleži odgovorov zaposlenih pri vprašanju o potrebi po dodatnih znanjih na področju pedagoško-andragoška znanja, raziskavi 2011 in 2018

V aktualni anketi smo dodali nekaj znanj, ki so razvidna iz Preglednice 5. Pri pregledu posameznih vsebin so pri dobri tretjini vprašanih izražene največje potrebe po komunikacijskih spretnostih in veščinah javnega nastopanja v okviru izobraževalne dejavnosti knjižnice. Odgovori iz leta 2018 so v smislu pomembnosti primerljivi s tistimi iz leta 2011.

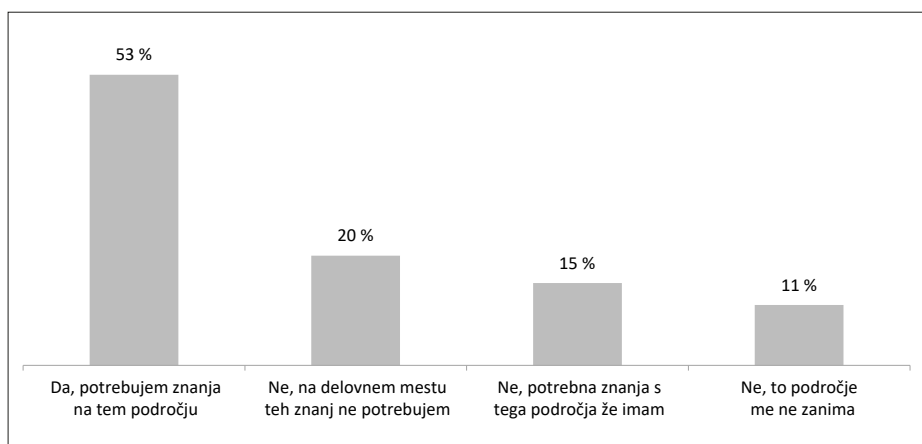
**Preglednica 5:** Deleži odgovorov *Da, potrebujem dodatna znanja na tem področju* za posamezno podpodročje znotraj področja pedagoško-andragoška znanja, raziskavi 2011 in 2018

Podpodročja znotraj vsebinskega področja <i>pedagoško-andragoška znanja</i>	% odgovorov DA	
	2011	2018
Komunikacijske spretnosti	/	<b>38 %</b>
Veščine javnega nastopanja	/	<b>36 %</b>
Poznavanje razvojnih značilnosti otrok, mladostnikov, odraslih in starejših	/	34 %
Organiziranje in vodenje izobraževanj	/	28 %
Vodenje skupine	<b>30 %</b>	31 %
Kako pripraviti delavnico, bibliopedagoško uro	<b>27 %</b>	<b>34 %</b>
Poznavanje učnih metod in oblik (npr. didaktične igre, »ledolomilci«, »energizerji«, delo v skupinah)	25 %	28 %
Poznavanje posebnosti pri učenju odraslih	22 %	25 %
Kako motivirati k učenju?	22 %	22 %
Priprava učnih gradiv (e-gradiva, izročki, povzetki, vaje)	21 %	22 %
Ugotavljanje potreb po izobraževanju	21 %	21 %

Opomba: Odebeljeni so izstopajoči podatki. / – Ni podatka, ker je bilo vprašanje dodano v anketi 2018.

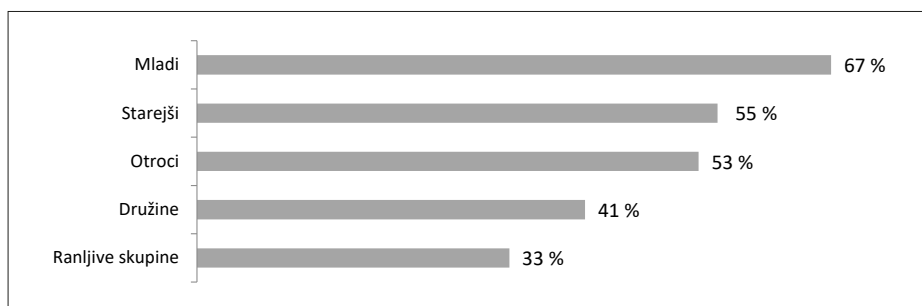
### 4.2.3 Ciljne skupine uporabnikov

V anketi v letu 2018 smo dodali vprašanje o potrebah po znanju dela z različnimi skupinami uporabnikov. Polovica vprašanih meni, da potrebujejo ta znanja (Slika 3).



**Slika 3:** Deleži odgovorov zaposlenih pri vprašanju o potrebi po dodatnih znanjih na področju delo s ciljnimi skupinami uporabnikov, raziskava 2018

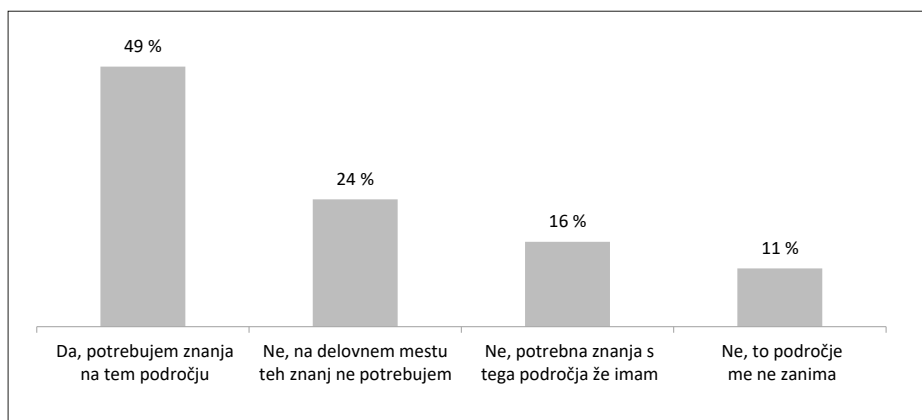
Največ anketirancev potrebuje znanje za delo z mladimi, najmanj pa znanje za delo z ranljivimi skupinami (Slika 4). V knjižnicah opažamo manjšo udeležbo mladih uporabnikov, zato iščemo nova znanja in načine, kako jih pritegniti. Od ranljivih skupin so knjižničarji omenili osebe s posebnimi potrebami, migrante, osipnike, odvisnike, Rome, zapornice, varovanke v varnih hišah, domske oskrbovance in osebe z demenco.



**Slika 4:** Deleži odgovorov zaposlenih pri vprašanju o potrebi po dodatnih znanjih na področju delo s ciljnimi skupinami uporabnikov, raziskava 2018

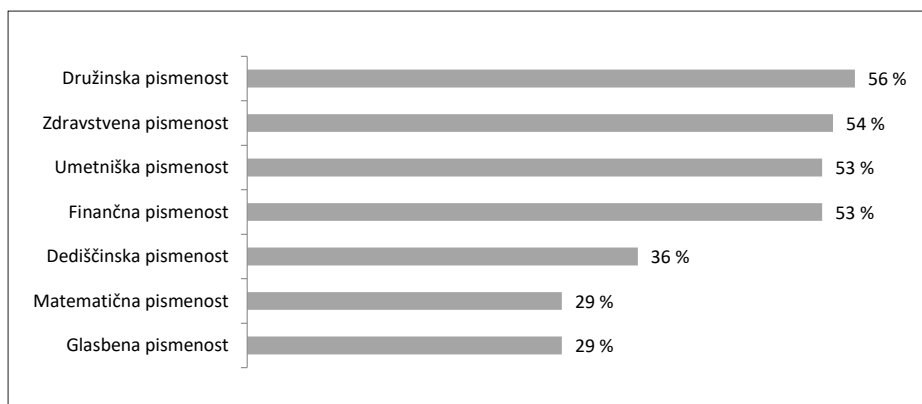
#### 4.2.4 Posredovanje informacij in razvoj pismenosti

V letu 2018 smo v anketo dodali vprašanje o tem, ali bi zaposleni potrebovali dodatna znanja s področja posredovanja informacij in razvoja pismenosti. Polovica vprašanih meni, da potrebuje dodatna znanja na tem področju (Slika 5).



**Slika 5:** Deleži odgovorov zaposlenih pri vprašanju o potrebi po dodatnih znanjih na področju posredovanje informacij in razvoj pismenosti, raziskava 2018

Največ anketirancev bi izbralo družinsko, zdravstveno, umetniško in finančno pismenost (Slika 6). Odgovori zrcalijo trend preusmerjanja knjižnic od spodbujanja predvsem informacijske in bralne pismenosti še k drugim oblikam.



**Slika 6:** Deleži odgovorov Da, potrebujem dodatna znanja na tem področju za posamezno podpodročje znotraj področja posredovanje informacij in razvoj pismenosti, raziskavi 2011 in 2018

#### 4.2.5 Druga vsebinska področja, relevantna za delo z uporabniki

V obeh letih anketiranja se je na delo z uporabniki pri vsebinskem področju  *dodatna strokovna bibliotekarska znanja*  nanašalo podpodročje  *svetovanje uporabnikom pri izbiri literature* . V letu 2011 je 42 % anketiranih, v letu 2018 pa 36 % anketiranih označilo, da potrebujejo dodatna znanja s tega področja. Druga področja znotraj dodatnih strokovnih bibliotekarskih znanj niso relevantna za vidika kompetenc za delo z uporabniki, zato jih ne predstavljamo v celoti.

Pri odprtem vprašanju o vsebinskih področjih so anketirani lahko sami dopisali odgovor. V letu 2011 je svoje odgovore pripisalo 34 zaposlenih, v letu 2018 pa 14 zaposlenih. Med odgovori je po pogostosti v obeh letih izstopalo področje tujih jezikov – v 2011 se je na jezike nanašalo 12 dopisanih odgovorov, v 2018 pa pet. Anketirani so navajali tuje jezike na splošno, komunikacijo z uporabniki v tujem jeziku, predvsem v angleščini, komunikacijo v znakovnem jeziku, nekaj je bilo tudi odgovorov s konkretno navedbo drugih tujih jezikov (italijanščina, nemščina, hrvaščina, ruščina).

Ostale dopisane odgovore smo razdelili v dve kategoriji; tu predstavljamo tisto, ki je povezana z uporabniki. V letu 2011 so zaposleni navedli naslednje odgovore: aktualni trendi na področju izobraževanja odraslih; delo z mladimi; tehnološko opismenjevanje starejših ljudi in upokojujencev; organizacija delavnic, pravljičnih ur; izobraževanje za spretnosti, znanja in druge veščine, s katerimi bi lahko kot delavci obogatili ponudbo delavnic, predavanj, prireditev itd.; hitro prepoznavanje duševnih motenj in (samozaščitni) način komunikacije; posebne skupine: gluhi in naglušni, Romi, slepi in slabovidni, socialno ogroženi. V letu 2018 pa so navedli: biblioterapevtski princip socialno delo v knjižnici; veščine za svetovanje za branje: (1.) dobro poznavanje literarnoteoretske terminologije, (2.) razumevanje vsebinskega pomena knjig za bralce – usposabljanje za bibliosvetovanje s psihoterapevtko.

## 5 Sklep

Kompetence zaposlenih za delo z uporabniki, njihovo ugotavljanje in razvijanje so z vidika izobraževanja zaposlenih v splošnih knjižnicah stalno relevantno in spreminjajoče se področje. Zagotavljanje ustreznih izobraževalnih programov pa ima predpogoj v ustrezni prostorski, kadrovski in finančni situaciji posamezne (splošne) knjižnice ter tudi širše, v dejavni bibliotekarski stroki in ustrezni javnopolitični ureditvi področja. Odgovornost za stalno strokovno izobraževanje in strokovni razvoj je deljena med posamezne zaposlene, njihove delodajalce,

strokovna združenja in formalne izobraževalne institucije s področja bibliotekarstva in informacijskih znanosti (Varlejs, 2016).

Kompetence so v literaturi večkrat opisane kot kompleksen, večplasten in dinamičen konstrukt (Gruban, 2003; Ličen, 2015; Majcen, 2009; Stevens, 2013), kompetence zaposlenih pa izpostavljene kot eden pomembnih dejavnikov uspešnosti knjižnic (Bronstein in Nebenzahl, 2020; Varlejs, 2016; Wojciechowska, 2014). Oboje poskušamo upoštevati pri njihovem ugotavljanju in razvijanju v okviru Učnega centra Mestne knjižnice Ljubljana in širše pri delovanju Mestne knjižnice Ljubljana kot celote (Resman in Šinko, 2013a, 2013b; Rijavec Pobežin in Šinko, 2016). Oboje pa se kaže tudi na področju bibliotekarstva in informacijskih znanosti širše, preko dodiplomskih in podiplomskih programov izobraževanja, in tudi ožje, na področju razvoja in delovanja splošnih knjižnic na nacionalni ravni. Kaže se preko dejavnosti, kot so organizacije različnih oblik izobraževanj in usposabljanj na vseh ravneh, kot so znanstvena in strokovna srečanja, preko sistematičnih izobraževanj skupin zaposlenih v knjižnicah, kot so direktorji in srednji management ipd., ter z umeščanjem področja v strateške dokumente na nacionalni ravni in prek vzpostavitve sistema kompetenčnih centrov.

Primerjava podatkov dveh internih raziskav potreb po izobraževanju zaposlenih, izvedenih v letih 2011 in 2018 med zaposlenimi v Mestni knjižnici Ljubljana, pokaže, da so zaposleni v letu 2018 izrazili večjo potrebo po znanju za delo z ljudmi, po tem, kako učinkovito komunicirati z uporabniki in s sodelavci, kako preprečiti konflikte, še preden izbruhnejo, med tem ko je v letu 2011 prevladovala potreba po znanjih računalništva in informacijsko-komunikacijske tehnologije. Nekaj primerjav vidimo tudi v Lesar (2019). Kljub temu, da konkretne ugotovitve v tej raziskavi za posamezno področje sicer za splošne knjižnice nimajo praktične vrednosti, je izvedena raziskava primer, kako lahko knjižnica med svojimi zaposlenimi izvede ugotavljanje potreb po izobraževanju zaposlenih. Za raziskavi razvit vprašalnik je splošen in lahko tudi drugim knjižnicam omogoči, da ga z morebitnimi potrebnimi prilagoditvami uporabijo za svoje zaposlene. Takšen vprašalnik je samo eden od načinov in virov za zbiranje informacij o tem, katere kompetence zaposlenih za delo z uporabniki je smiselno razvijati. Usmerjen je predvsem na ugotavljanje potreb po znanju, ki temelji na samo majhnem delu tega, kar vsebuje koncept kompetenc. V Mestni knjižnici Ljubljana je bil zaradi velikega števila zaposlenih ekonomična izbira.

Različni ponudniki izobraževanja zaposlenih v knjižnicah v Sloveniji (Učni center Mestne knjižnice Ljubljana, Narodna in univerzitetna knjižnica, IZUM) raziskujejo vsebinske in organizacijske potrebe po izobraževanju zaposlenih v slovenskih knjižnicah samostojno. Morebitno sodelovanje med ponudniki in skupna priprava ankete (ali drugega instrumenta za zbiranje podatkov) ter

zbiranje in obdelava podatkov bi lahko imelo veliko prednosti. Rezultat bi lahko bila obsežnejša in temeljitejša raziskava, s periodičnim izvajanjem, racionalnejša poraba kadrovskih in finančnih resursov, izogib podvajanju dela tako pri pripravi kot tudi pri izpolnjevanju anketnih vprašalnikov. Celovitejši in natančnejši podatki o izobraževalnih potrebah zaposlenih pa bi lahko ponudnikom omogočili, da bi skupaj oblikovali takšno ponudbo izobraževalnih programov, ki bi te potrebe v največji meri zadovoljila, in tako prispevali k strokovnemu razvoju zaposlenih in k še kakovostnejšemu delovanju knjižnic.

Za nadaljnje raziskovanje in skupno iskanje odgovorov pa ostajajo poleg ugotavljanja izobraževalnih potreb med drugim odprta še vprašanja, kako veljavno, zanesljivo, objektivno in občutljivo meriti takšne kompleksne konstrukte, kot so kompetence za delo z uporabniki, kako ugotoviti, v kolikšni meri posamezni zaposleni ima te kompetence ter v kolikšni meri jih je (morebiti) po izobraževanju izboljšal, seveda tudi vprašanja onkraj ugotavljanja izobraževalnih potreb zaposlenih, kako pripeljati prave vsebine do njih, da bi imeli večji nabor možnosti. In nenazadnje, kako izbirati kader pri zaposlovanju na delovna mesta ter kako ga znotraj organizacije razporejati? Kompetence zaposlenih za delo z uporabniki so torej področje, ki nam vsem, ki delujemo v bibliotekarstvu in informacijskih znanostih, dajejo veliko možnosti za skupno delo, raziskovanje in razvoj.

## Viri in literatura

Bregar, L., Ograjenšek, I. in Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Bronstein, J. in Nebenzahl, O. (2020). Developing scales for identifying and classifying library and information science skills and competencies: An Israeli perspective. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(1), 161–168.

Dornik, E. (2021). *Izobraževanje na daljavo, naša sedanost in prihodnost*. <https://blog.cobiss.si/2021/06/01/dornik-izobrazevanje/>

Gruban, B. (2003). Kompetence: moda, ki traja že štiri desetletja. *Finance*. 168/2003. [Http://www.finance.si/55765/Kompetence-moda-ki-traja-%C5%BEe-%C5%A1tiri-desetletja](http://www.finance.si/55765/Kompetence-moda-ki-traja-%C5%BEe-%C5%A1tiri-desetletja)

Heide Petersen, J. (2012). Competencies for an unbundled library. *Scandinavian Library Quarterly*, 2012(3), 3.

Lesar, M. (10. 4. 2019) *Učni center se uči*. April v MKL, Mestna knjižnica Ljubljana, Ljubljana. [https://issuu.com/knjiznicajubljana/docs/10\\_lesar](https://issuu.com/knjiznicajubljana/docs/10_lesar)

Ličen, N. (2015). *Analiza izobraževalnih potreb: od identifikacije problema do načrtovanja izobraževalnega dogodka. Priročnik za učni laboratorij*. Ljudska univerza. <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-Y9QMFXY>



Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. GV založba.

Majerle, R. (2016). *Razvoj sistema e-izobraževanja v Mestni knjižnici Ljubljana*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=57875>

Narodna in univerzitetna knjižnica (2021). *Anketa o izobraževalnih potrebah slovenskih knjižničarjev*. <https://knjiznicarske-novice.nuk.uni-lj.si/novica/564/pokazi>

Read, A. in Cox, A. (2020). Underrated or overstated? The need for technological competencies in scholarly communication librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*, 46(4).

Resman, S. in Šinko, S. (1. 6. 2013a). *Model stalnega strokovnega izpopolnjevanja zaposlenih v MKL*. Mestna knjižnica Ljubljana. [http://issuu.com/knjiznicajubljana/docs/model\\_stalnega\\_strokovnega\\_izpopoln?e=0](http://issuu.com/knjiznicajubljana/docs/model_stalnega_strokovnega_izpopoln?e=0)

Resman, S. in Šinko, S. (2013b). Stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih: model Mestne knjižnice Ljubljana, Knjižničarski izzivi. V M. Ambrožič in D. Vovk (ur.), *Knjižničarski izzivi: vizija, strategija, taktika: 2003-2013-2023: zbornik referatov* (str. 269–288). Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Rijavec Pobežin, V. in Šinko, S. (2016). Učni center Mestne knjižnice Ljubljana. Learning centre – Ljubljana City Library. *Upravljanje znanja v knjižnicah. Posvetovanje sekcij zveze bibliotekarskih društev Slovenije*. [http://www.zbds-zveza.si/sites/default/files/dokumenti/2013/izvlecek\\_rijavec2016.pdf](http://www.zbds-zveza.si/sites/default/files/dokumenti/2013/izvlecek_rijavec2016.pdf)

RUSA Task Force on Professional Competencies (2017). Professional Competencies for Reference and User Services Librarians. <https://www.ala.org/rusa/resources/guidelines/professional>

Saunders, L. (2014). Identifying Core Reference Competencies from an Employers' Perspective: Implications for Instruction. *College & Research Libraries*, 73(4), 390–404.

Stevens, G. W. (2013). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86–107.

Šinko, S. (2019). *SWOT analysis of Centre for permanent professional development at Ljubljana City Library, Slovenia*. International Federation of Library Associations. <http://library.ifla.org/2674/>

Tammaro, A. M., Manfredi, A., Berloco, A., De Castro, G. in Distilo, M. (2020). Educating Professionals for a Global Vision: No Past, No Future. *Journal of Education for Library and Information Science*, 61(3), 332–341.

Učni center Mestne knjižnice Ljubljana (2021). *Izobraževanje za knjižničarje slovenskih knjižnic in druge strokovne javnosti. Katalog izobraževanj 2020*. Mestna knjižnica Ljubljana. [https://issuu.com/knjiznicajubljana/docs/katalog\\_ucnega\\_centra\\_mkl\\_2021-nov](https://issuu.com/knjiznicajubljana/docs/katalog_ucnega_centra_mkl_2021-nov)

Varlejs, J. (2016). *IFLA Guidelines for Continuing Professional Development: Principles and Best Practices*. International Federation of Library Associations. <https://www.ifla.org/files/assets/cpdwl/guidelines/ifla-guidelines-for-continuing-professional-development.pdf>

Verle, K. in Markič, M. (2012). *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Vilar, P. in Merčun T. (2022). Current and future LIS competencies – perceptions of Slovenian practitioners (v postopku objave).

Whitlatch, J. B. in Woodard, B. S (2020). *Competency-based career planning for reference and user services professionals*. ALA Editions.

Wojciechowska, M. (2014). Managing Professional Competency Enhancement Among Polish Library Staff. *Slavic & East European Information Resources*, 15(1–2), 121–138.

Žilić, J., Faletar Tanacković, S., Panian Selimić, M. (2019). Znanstvenoistraživački rad i stalno stručno usavršavanje: percepcija hrvatskih knjižničara. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, 62(1), 49–76.

---

**Simona Šinko**

Mestna knjižnica Ljubljana, Kersnikova 2, 1000 Ljubljana, Slovenija  
e-pošta: simona.sinko@mklj.si