

VILNIAUS UNIVERSITETAS

Jelena Konieczna

**LIETUVOS AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ REPUTACIJOS  
FORMAVIMAS IR VALDYMAS**

**Daktaro disertacija**

Humanitariniai mokslai, Komunikacija ir informacija (06 H)

Vilnius, 2011

Disertacija rengta 2007–2011 metais Vilniaus universitete

Disertacijos moksliniai vadovai:

2007–2009 m. prof. dr. Audronė Glosienė (Vilniaus universitetas,  
humanitariniai mokslai, komunikacija ir informacija – 06 H)

2009–2011 m. doc. dr. Renata Matkevičienė (Vilniaus universitetas,  
humanitariniai mokslai, komunikacija ir informacija – 06 H)

## TURINYS

Darbe pateiktų paveikslų sąrašas .....	5
Darbe pateiktų diagramų sąrašas .....	6
Darbe pateiktų lentelių sąrašas .....	7
ĮVADAS .....	8
1. AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ KOMUNIKACIJA SU INTERESŲ GRUPĖMIS .....	20
1.1 Komunikacijos svarba siekiant kurti, palaikyti ir valdyti efektyvią akademinę biblioteką .....	20
1.2 Komunikacija kaip esminis akademinės bibliotekos sėkmės veiksnys besikeičiančioje socialinėje aplinkoje.....	27
1.3 Akademinės bibliotekos interesų grupės ir jų poreikiai .....	43
2. REPUTACIJOS FORMAVIMAS IR VALDYMAS: PAGRINDINIAI PROCESO ETAPAI.....	58
2.1 Pasitikėjimo tarp akademinės bibliotekos ir jos interesų grupių užtikrinimas ..	58
2.2 Reputacijos samprata ir svarba organizacijoje .....	71
2.3 Reputacijos formavimo elementai .....	75
2.3.1 Tapatybė kaip reputacijos formavimo pagrindas.....	85
2.3.2 Įvaizdis kaip svarbiausias reputacijos formavimo elementas.....	91
2.3.3 Tapatybės, įvaizdžio ir reputacijos sąsajos ir atskirtys.....	96
2.4 Akademiinių bibliotekų reputacijos formavimo tyrimas .....	97
2.5 Reputacijos matavimas .....	132
2.6 Akademiinių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis.....	139
3. AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ REPUTACIJOS VALDYMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ.....	155
3.1 Lietuvos ir užsienio ekspertų požiūrio į akademiinių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesus, jų įgyvendinimo galimybes ir tendencijas tyrimas .....	155
3.2 Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	174
IŠVADOS .....	190
NAUODOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	206

1 priedas. Laiškai akademinų bibliotekų direktorėms ir aukštųjų mokyklų viešųjų ryšių skyrių vadovams(-ėms) dėl empirinio tyrimo „Akademinų bibliotekų tapatybės, įvaizdžio ir, kaip jų rezultato, reputacijos formavimas pasitelkiant bibliotekų ir aukštųjų mokyklų veiklos dokumentus“ .....	256
2 priedas. Tyrimo „Akademinų bibliotekų emocinis patrauklumas“ klausimynas .	257
3 priedas. Laiškai akademinų bibliotekų direktorėms ir darbuotojams dėl empirinio tyrimo „Akademinų bibliotekų emocinis patrauklumas“ .....	260
4 priedas. Statistiniai tyrimo „Akademinų bibliotekų emocinis patrauklumas“ duomenys: respondentų charakteristika.....	261
5 priedas. Statistiniai tyrimo „Akademinų bibliotekų emocinis patrauklumas“ duomenys: atskirų akademinų bibliotekų savybių vertinimas.....	263
6 priedas. Statistiniai tyrimo „Akademinų bibliotekų emocinis patrauklumas“ duomenys: visų akademinų bibliotekų savybių vertinimas.....	342
7 priedas. Laiškas potencialiems ekspertams dalyvauti empiriniame tyrime „Lietuvos ir užsienio ekspertų požiūris į akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesus, jų įgyvendinimo galimybes ir tendencijas“ .....	351
8 priedas. Laiškai ekspertams: pirmas, antras ir trečias etapai .....	352
9 priedas. Tyrimo „Lietuvos ir užsienio ekspertų požiūris į akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesus, jų įgyvendinimo galimybes ir tendencijas“ pirmojo etapo klausimynas .....	353
10 priedas. Tyrimo „Lietuvos ir užsienio ekspertų požiūris į akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesus, jų įgyvendinimo galimybes ir tendencijas“ antrojo etapo klausimynas.....	354
11 priedas. Tyrimo „Lietuvos ir užsienio ekspertų požiūris į akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesus, jų įgyvendinimo galimybes ir tendencijas“ trečiojo etapo klausimynas.....	364
12 priedas. Tyrimo „Lietuvos ir užsienio ekspertų požiūris į akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesus, jų įgyvendinimo galimybes ir tendencijas“ galutinė ekspertų nuomonės ataskaita.....	369

**Darbe pateiktų paveikslų sąrašas:**

- 1 pav. Disertacinio tyrimo loginė schema
- 2 pav. Akademinė biblioteka kaip atvira sistema
- 3 pav. Akademinės bibliotekos interesų grupės ir jų poreikiai
- 4 pav. Pasitikėjimo ir tapatybės santykis (Puusa, 2006)
- 5 pav. Mazzei reputacijos formavimo modelis (Mazzei, 2009)
- 6 pav. Milewicziaus ir Herbigo reputacijos formavimo modelis (Milewicz, 1994)
- 7 pav. Bensebaa reputacijos formavimo modelis (Bensebaa, 2004)
- 8 pav. Clardy reputacijos formavimo modelis (Clardy, 2005)
- 9 pav. Van Rielio ir Balmerio reputacijos formavimo modelis (Van Riel, 1997)
- 10 pav. Komunikacijos modelis (Balmer, 1999)
- 11 pav. Reputacijos, pasitikėjimo ir socialinio kapitalo santykis (Luoma-aho, 2005; Rothetein ir Stolle, 2002)
- 12 pav. Socialinio kapitalo kūrimo modelis (Ihlen, 2009; Luoma-aho, 2005; Rothetein ir Stolle, 2002)
- 13 pav. Akademinės bibliotekos komunikacijos specifika
- 14 pav. Akademiinių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo teorinis modelis
- 15 pav. Patikslintas akademiinių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis

**Darbe pateiktų diagramų sąrašas:**

1 diagrama. Respondentai pagal darbovietes

**Darbe pateiktų lentelių sąrašas:**

- 1 lentelė. Akademinės bibliotekos funkcijos: strateginės komunikacijos svarba
- 2 lentelė. Akademiųjų bibliotekų interesų grupių klasifikacija
- 3 lentelė. Reputacijos formavimo elementai
- 4 lentelė. Tapatybė kaip esminis reputacijos formavimo elementas
- 5 lentelė. Įvaizdis kaip esminis reputacijos formavimo elementas
- 6 lentelė. Fombruno reputacijos formavimo šešios dimensijos: reikšminiai žodžiai
- 7 lentelė. Akademiųjų bibliotekų apibūdinimas aukštųjų mokyklų statutuose
- 8 lentelė. Neigiami akademiųjų bibliotekų veiklos aspektai akademiųjų bibliotekų strateginiuose planuose
- 9 lentelė. Teigiami akademiųjų bibliotekų veiklos aspektai akademiųjų bibliotekų strateginiuose planuose
- 10 lentelė. Strateginiai veiksmai siekiant norimo įvaizdžio akademiųjų bibliotekų strateginiuose planuose
- 11 lentelė. Neigiami akademiųjų bibliotekų veiklos aspektai aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose
- 12 lentelė. Teigiami akademiųjų bibliotekų veiklos aspektai aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose
- 13 lentelė. Strateginiai veiksmai siekiant norimo įvaizdžio aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose
- 14 lentelė. Akademinės bibliotekos reputacijos santykis su tapatybę ir įvaizdį veikiančiais elementais: emociniu patrauklumu, produktais ir paslaugomis, finansine nauda, vizija ir vadovavimu, darbo aplinka ir socialine atsakomybe
- 15 lentelė. Reputacijos matavimas

## ĮVADAS

**Disertacinio tyrimo problema.** Šiandien, kai viskas taip greitai keičiasi ir vystosi, kai naujos informacinės technologijos skatina visuomenę mokytis, tobulėti ir augti, kai žinios yra svarbiausia žmonių ir organizacijų stiprybė, kai vartojama, o ne saugoma informacija yra laikoma galingu valdžios įrankiu, akademinės bibliotekos turi užimti tvirtesnę poziciją rinkoje. Nepaisant to, kad nuo senų laikų bibliotekos yra pripažįstamos kaip svarbios kultūros, švietimo, informacijos ir žinių institucijos, kurios tradiciškai yra vaizduojamos kaip dokumentų saugojimo, rinkimo, naudojimo ir teikimo vietos, atėjo laikas pergaltoti savo veiklą, atsisakyti senų įsitikinimų ir atrasti naujų būdų efektyviai veikti.

Akademinės bibliotekos, siekdamos įvertinimo ir pripažinimo, pirmiausia turi suvokti savo paskirtį. Dabartinė situacija rodo, kad akademinė bibliotekų veiklą interesų grupės suvokia klaidingai dėl netinkamo bibliotekų prisistatymo. Siekdamos atskleisti savo unikalumą, veiklos specifiką ir vertę, akademinės bibliotekos turi palaikyti efektyvią komunikaciją su savo interesų grupėmis. Informuotos ir patenkintos interesų grupės gerai vertina bibliotekų veiklą ir prisideda prie teigiamos reputacijos formavimo. Akademinė bibliotekų reputacija, siekiant pelnyti interesų grupių pasitikėjimą, turi būti planingai formuojama ir valdoma. Vis dėlto ji nėra tiriama, kryptingai formuojama, matuojama ir valdoma. Kaip rezultatas, akademinė bibliotekų veikla interesų grupėms nėra aiški, o bibliotekų interesų grupių poreikiai komunikacijos proceso aspektu nepatenkinami. Todėl labai svarbu išsiaiškinti, **kaip akademinės bibliotekos turi formuoti ir valdyti reputaciją.**

**Temos iširtumas.** Reputacijos formavimo ir valdymo tyrimai yra gana naujas reiškinys bibliotekininkystės srityje. Domėjimasi šiuo klausimu lėmė pati besikeičianti aplinka ir vis didėjanti akademinė bibliotekų atskaitomybė interesų grupėms. Pastaraisiais metais šiam klausimui skiriama vis daugiau dėmesio, o štai Lietuvoje akademinė bibliotekų reputacijos klausimas beveik nenagrinėtas.



Pasirinkta problematika socialinių mokslų praktikų ir teoretikų analizuojama kaip tarpdisciplininė, todėl temos iširtumas nagrinėjamas vertinant įvairių socialinių mokslų autorių darbus. Galima išskirti kelias tyrimų kryptis, kurios yra susijusios su disertacijos problematika:

1. Reputacijos formavimo ir valdymo tyrimai;
2. Akademinės bibliotekos vaidmuo studijų ir mokslo procese;
3. Komunikacijos tyrimai;
4. Strateginio valdymo tyrimai.

Vienas pirmųjų tyrėjų, kuris plačiai pradėjo kalbėti apie reputacijos svarbą, yra mokslininkas ir praktikas dr. Charlesas J. Fombrunas. Jo knyga „*Reputation: realizing value from the corporate image*“ tapo bestseleriu, o jo reputacijos valdymo sistema yra taikoma įvairiose organizacijose. Nors Ch. J. Fombruno veikalai ir straipsniai yra labai naudingi analizuojant reputaciją, tačiau jie neatspindi akademinė bibliotekų veiklos specifikos. Apie akademinė bibliotekų reputaciją rašė Guido Berensas ir Cees B. M. Van Rielis (2004), Robinas Yeates (2003), Turgut Kaköse (2008) ir Sharon Weiner (2009).

Nors Lietuvoje nėra atliktų mokslinių tyrimų ar publikuotų studijų akademinė bibliotekų reputacijos tema, tačiau galima rasti tam tikrų nuorodų į šią problematiką Lietuvos mokslininkų darbuose, skirtuose aukštųjų mokyklų ir jos akademinė bibliotekų santykiui aptarti, akademinė bibliotekų vaidmeniui studijų ir mokslo procese išnagrinėti. Tokiu būdu parodomas svarbus akademinė bibliotekų vaidmuo užtikrinant studijų kokybę (Lamanauskienė, 2006), formuojant aukštųjų mokyklų įvaizdį (Galinienė et al., 2009; Marčinskas et al., 2007) ir aktyviai prisidedant prie aukštųjų mokyklų informacinės infrastruktūros (Janavičienė, 2001; Glosienė et al., 2005). Nors autoriai pabrėžia svarbą akademinė bibliotekų vaidmenį mokslo ir studijų procese, tačiau reputacijos svarba neakcentuojama, o jos formavimo ir valdymo klausimas neiškeliamas ir giliau neanalizuojamas.

Be šių tyrimų, galima rasti Lietuvoje atliktų ir publikuotų mokslinių studijų ir (ar) mokslinių straipsnių, kurių dėmesio centre buvo akademinė

bibliotekų komunikacijos problematika. A. Glosienė (2010) savo mokslo studijoje „*Kūrybiškumas ir socialinis kapitalas žinių visuomenėje: idėjų žemėlapis*“ didžiulį dėmesį skiria bibliotekų vaidmeniui bendruomenėje ir tarp kitų interesų grupių, bibliotekų socialinio kapitalo potencialui ir „trečiosios vietos“ sąvokai, kuri atskleidžia naujas akademinų bibliotekų galimybes. Bibliotekos yra matomos kaip mokslo komunikacijos dalyvės (Atkočiūnienė, 2009), prieinamos vartotojui (Petuchovaitė, 2000), tiriančios ir tenkinančios vartotojų poreikius (Tautkevičienė ir Chreptavičienė, 2001). Šie darbai yra reikšmingi disertacijos problematikai, nes iškelia akademinų bibliotekų komunikacijos svarbą – poreikį pažinti savo interesų grupes, valdyti komunikaciją su jais ir siekti pelnyti interesų grupių pasitikėjimą. Tačiau šių autorių darbuose tik netiesiogiai užsimenama apie reputaciją.

Kaip atskirą grupę galima išskirti tyrėjus, kurie nagrinėja reputaciją per akademinų bibliotekų strateginę veiklą ir besikeičiančias funkcijas. Šiai grupei priskiriama dr. Janina Pupelienė (2007), kuri savo disertacijoje „*Akademinų bibliotekų vystymosi strateginės kryptys žinių visuomenėje*“ pažymi, kad šiuolaikinė akademinė biblioteka turi numatyti strateginius veiksmus bei išteklius tikslams įgyvendinti. Kiti mokslininkai pabrėžia bibliotekų veiklos vertinimo (Rudžionienė, 2002) ir elektroninių išteklių valdymo (Petrauskienė, 2008) svarbą. Taigi, iškelta strateginio valdymo ir veiklos vertinimo būtinybė gali būti sėkmingai taikoma analizuojant reputacijos formavimo ir valdymo klausimą. Užsienio autoriai kiek daugiau dėmesio skiria reputacijos nagrinėjimui per akademinų bibliotekų strateginę veiklą. Šia grupei priskiriami: Petros N. Dlamini (2006), Joan Giesecke (2010), Maija-Leena Huotari ir Mirja Iivonen (2005), Petros Kostagiolas ir Maria Korkidi (2008), David W. Lewis (2007), Wendy Pradt Lougee (2002), James P. McCarthy ir Javier Tarango Ortiz (2010), Sarah McNicol (2005), Julita Nawe (2003), Lisa Schulz (1998), Gail Staines (2009), Elisa Tropper (2008), Duane Webster (2002) ir Elizabeth Wood (2007).

Pratęsiant užsienio šalių mokslininkų darbų aptarimą, galima išskirti dar vieną tyrėjų grupę, kuri analizuoja akademinų bibliotekų reputaciją siedami ją

su bibliotekų būtinybe parodyti savo vertę. Šiai grupei priskiriami: Michaelis A. Germano (2010), Glenas Holtas (2007), Megan Oakleaf (2010), Nanna Kann-Christensen ir Jackas Andersen (2009). Dar viena grupė tyrėjų, kurių darbuose atsispindi akademinė bibliotekų reputacijos problema, pagrindinį dėmesį telkia į bibliotekų kokybės analizę, t. y. pabrėžia bibliotekų paslaugų kokybės svarbą, nes ji lemia teigiamos reputacijos formavimą. Šiai grupei priskiriami: Peteris Hernonas ir Ellen Altman (2010), Martha Kyrrillidou (2002), Kathellen F. Miller (2008), Golnessa Galyani Moghaddam ir Mostafa Moballegi (2008), Danuta A. Nitecki (2007) ir Pranjit Kumar Thakuria (2007).

Lietuvoje paskelbti moksliniai darbai, kuriuose iškeliamas akademinė bibliotekų reputacijos klausimas, rodo, kad disertacijos problemos svarba nėra iki galo suvokta, o pačiai problemai dėmesio skiriama per mažai.

**Disertacinio darbo aktualumas.** Darbo aktualumą įrodo tai, kad akademinė bibliotekų reputacijos formavimas ir valdymas yra beveik netyrinėtas, todėl darbo tema yra svarbi tiek praktiniu, tiek teoriniu požiūriu. Nors jau seniai diskutuojama apie akademinė bibliotekų įvaizdžio svarbą siekiant geriausių rezultatų, reputacijos klausimui dėmesio nepakanka. Tai yra pirmas tokio pobūdžio darbas Lietuvoje, kai siekiama apibrėžti akademinė bibliotekų reputaciją ir pateikti jos valdymo modelį. Kita vertus, net pasauliniu mastu akademinė bibliotekų reputacijos tyrimai yra nauja ir besivystanti sritis.

**Disertacijos mokslinis naujumas.** Temos iširtumo apžvalga rodo, kad mūsų šalyje, kaip ir užsienyje, analizuojama verslo organizacijų reputacija, tačiau nekalbama apie viešojo sektoriaus organizacijų reputacijos svarbą, formavimą ir valdymą. Tai yra pirmasis darbas Lietuvoje, kuriuo siekiama, atsižvelgiant į verslo organizacijų reputacijos formavimo ir valdymo procesus, sukurti akademinėms bibliotekoms tinkantį reputacijos formavimo ir valdymo modelį. Ir Lietuvos, ir užsienio mokslininkų darbuose tik užsimenama apie reputacijos svarbą viešojo sektoriaus organizacijų veikloje, tačiau nėra plačiai analizuojama akademinė bibliotekų komunikacija su interesų grupėmis, komunikaciniai poreikiai, bibliotekų tapatybė ir įvaizdis. Šiame darbe ne tik

nagrinėjamas bibliotekų komunikacijos procesas ir reputacijos formavimo elementai, bet ir šios analizės pagrindu pateikiama visuminė akademinė bibliotekų komunikacijos analizė, aptariami bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesai. Sudarytas reputacijos formavimo ir valdymo modelis yra ypatingas ir tuo, kad pateikia iki šiol mokslininkų netyrinėtas pasitikėjimo biblioteka, jos socialiniu kapitalu, tapatybės, įvaizdžio, reputacijos ir išorės veiksnių sąsajas bei leidžia numatyti efektyvios bibliotekų veiklos sąlygas.

Tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje akademinė bibliotekų reputacijos moksliniai tyrimai neatliekami.

Disertacijos mokslinis naujumas yra grindžiamas ir tuo, kad akademinė bibliotekų tapatybės ir įvaizdžio analizei, kuri dažniausiai atliekama apklausiant darbuotojus ir kitas interesų grupes, buvo taikyti kiekybinės ir kokybinės turinio analizės metodai (buvo tiriami aukštųjų mokyklų ir akademinė bibliotekų strateginiai dokumentai). Dokumentų kiekybinės ir kokybinės turinio analizės, anketinės apklausos ir kokybinio ekspertų interviu metodų derinimas siekiant sudaryti reputacijos formavimo ir valdymo modelį ir numatyti jo taikymo galimybes ir trukdžius yra disertacijos naujumą pagrindžiantis veiksnys.

Darbo praktinis naujumas yra tai, kad remiantis atliktais empiriniais tyrimais ir teorine analize sudarytas akademinė bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesinis modelis gali būti taikomas akademinė bibliotekų veikloje.

**Disertacinio tyrimo objektas:** akademinė bibliotekų reputacija.

**Disertacinio tyrimo dalykas:** akademinė bibliotekų reputacijos formavimas ir valdymas siekiant interesų grupių pasitikėjimo.

**Disertacijos tikslas:** išanalizavus reputacijos dedamąsias, aktualias akademinė bibliotekų komunikacinėje veikloje, sudaryti akademinė bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelį, išnagrinėti jo taikymo perspektyvas Lietuvos akademinėse bibliotekose.

**Disertacijos uždaviniai.** Tikslui įgyvendinti keliami šie uždaviniai:

1. Išanalizuoti akademinų bibliotekų komunikacijos specifiką, siekiant interesų grupių pasitikėjimo.
2. Ištyrus reputacijos sampratą ir reikšmę, pateikti reputacijos formavimo elementų apibrėžimų analizę, atskleisti pačių elementų tarpusavio santykius.
3. Remiantis akademinų bibliotekų komunikacinės veiklos specifikos analize sudaryti reputacijos formavimo ir valdymo modelį, pritaikomą akademinų bibliotekų veikloje.
4. Atlikti tyrimą ir nustatyti akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelio taikymo Lietuvos akademinėse bibliotekose galimybes ir perspektyvas.

**Tyrimo metodai.** Disertacijoje yra taikomas mokslinės literatūros analizės metodas, siekiant atskleisti teorinį darbo pagrindą. Empirinis tyrimas atliktas taikant kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus – dokumentų turinio analizės metodą, anketinę bei ekspertų apklausas. Empirinio tyrimo metodai pasirinkti atsižvelgiant į jų patikimumą, reprezentatyvumą ir validumą. Disertacijoje analizuojama tik su aukštosiomis valstybinėmis mokyklomis ir jų bibliotekomis susiję duomenys ir informacija.

Siekiant nustatyti, kaip per tam tikrą laiką susiformavo ir viešai perduodama interesų grupių nuomonė apie akademinę biblioteką ir jos veiklą, kuri apibrėžia galimą bibliotekos elgseną ateityje ir parodo pasitikėjimo biblioteka lygį, buvo pasirinkta **dokumentų turinio analizė**. Šis metodas leidžia objektyviai nagrinėti tekstą kaip vertybių ir nuostatų atvaizdus. Esminiai dokumentų turinio analizės privalumai, kurie ir lėmė jos pasirinkimą disertacijos tyrimui, yra tai, kad šis metodas suteikia galimybę dirbti su didžiuliu kiekiu teksto, leidžia plačiai ir įvairiai interpretuoti duomenis, kartu išsiskiria griežtomis, aiškiomis ir sunormintomis analizės taisyklėmis, o tai didina rezultatų objektyvumo laipsnį. Taikant dokumentų turinio analizės metodą susidurta ir su jo trūkumais. Visų pirma, analizuojamuose tekstuose informacija pateikiama nesunormintai ir netolygiai. Antra, ne visi reikalingi tyrimui dokumentai buvo prieinami. Reikalingiems dokumentams gauti būtina

atlikti papildomus jų paieškos veiksmus. Trečia, dokumentų turinio analizės ir rezultatų interpretacijos pobūdį lėmė tyrėjo patirtis. Siekiant padidinti tyrimo efektyvumą, disertacijoje taikomos dvi dokumentų turinio analizės rūšys: **kiekybinės ir kokybės analizės.**

Kad būtų išsiaiškintos akademinių bibliotekų darbuotojų požiūris į bibliotekų veiklą, tikslus, principus, vertybes ir vartotojus, naudotas **kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa.** Ji pasirinkta siekiant patvirtinti pirmo tyrimo duomenis, gauti kiekybinių duomenų, atskleidžiant bendras respondentų nuostatas ir parodant bendras tendencijas, įtraukti didesnę respondentų skaičių, išsaugoti respondentų privatumą ir konfidencialumą, išvengti šališkumo bei sutaupyti laiko ir finansinių išteklių. Tačiau būtina sutikti su tuo, kad šis metodas turi ir silpnų, su kuriomis susidurta atliekant tyrimą. Visų pirma, tai respondentų baimė, kad jų tapatybė bus identifikuota, ir tai turi įtakos atsakymų patikimumui. Neįmanoma perfrazuoti klausimų bei įvertinti respondentų kūno kalbos, sudėtinga kontroliuoti, ar atsakymus pateikė tikrai tas respondentas. Reikia turėti omenyje, kad respondentų atsakymai ne visada atitinka ir kad grįžtamasis ryšis tarp respondentų ir tyrėjo yra gana silpnas.

Siekiant įvertinti Lietuvos akademinių bibliotekų esamą reputacijos formavimo ir valdymo procesų situaciją bei numatyti tendencijas, buvo atlikta **ekspertų apklausa.** Ekspertų apklausa (kitai Delfi metodas) yra sociologinis **kokybinis tyrimo metodas,** kuris yra taikomas ne tik ateities prognozėms, bet ir tam tikros srities pagrindiniams reiškiniams ar problemoms nustatyti. Dažniausiai tyrimą sudaro keli pasirinktos ekspertų grupės apklausos etapai, kuriuose atsižvelgiama į ankstesnių etapų rezultatus, kol suformuojami ir nustatomi visai grupei priimtini rezultatai. Ekspertų apklausos sėkmė priklauso nuo kiekvieno eksperto nepriklausomos nuomonės, todėl ekspertų grupės sudėtis nėra viešai skelbiama. Pagrindinis šio metodo pranašumas, kuris ir lėmė jo pasirinkimą, yra tas, kad tyrime dalyvauja analizuojamos srities ar problematikos ekspertai, kurių nuomonė labai vertinga ir naudinga. Tačiau reikia pripažinti, kad taikant šį ekspertų metodą susiduriama su pačių ekspertų

atrankos problema ir jų nuomone, kuri yra subjektyvi, susisijusi su eksperto aplinka, tradicijomis ir vertybėmis.

**Ginamieji teiginiai:**

1. Akademiųjų bibliotekų komunikaciją su interesų grupėmis lemia ne tik interesų grupių poreikių kaita ir jos priklausomumas nuo išorės aplinkos veiksnių, bet ir akademiųjų bibliotekų strateginės veiklos principų pokytis dėl didėjančio akademiųjų bibliotekų atvirumo, skaidrumo ir atskaitomybės poreikio, o tie poreikiai daugiausia pristatomi atitinkama akademiųjų bibliotekų komunikacine veikla.
2. Akademiųjų bibliotekų reputacijos formavimas(-is) yra savaiminis procesas, kuris dėl akademinės bibliotekos istorijos, veiklos ir tradicijų suformavo akademinės bibliotekos tapatybę ir įvaizdį, kurie įtvirtinami strateginiuose akademinės bibliotekos dokumentuose. Netikslinga, neturinti strateginio plano komunikacinė veikla lemia ir nepakankamą akademiųjų bibliotekų gebėjimą reaguoti į interesų grupių poreikius.
3. Didžiausią įtaką atitinkamos akademiųjų bibliotekų reputacijos formavimui(-si) turi akademinės bibliotekos veikla ir jos teikiamų paslaugų išmanymas, patogi ir saugi darbo aplinka, strateginis veiklos planavimas ir valdymas, bibliotekos atsakomybė.
4. Pasitikėjimas bibliotekos vykdoma veikla ir jos teikiamomis paslaugomis tiesiogiai priklauso nuo bibliotekos sąžiningos veiklos, patikimumo, kurie ir lemia akademinės bibliotekos reputacijos (susi)formavimą bei valdymo procesus.
5. Akademiųjų bibliotekų reputacijos kūrimo etapai atskleidžia bibliotekų unikalumą, esamą ir siekiamą įvaizdį, interesų grupių vertinamus tam tikrus šių bibliotekų veiklos aspektus, o tai rodo pripažinimo, visuomenės palaikymo, strateginio pranašumo ir įvertinimo lygį, kuris yra tiesiogiai susijęs su pasitikėjimu akademinė biblioteka, t. y. jos reputacijos formavimu. Nuoseklus šių reputaciją kuriančių elementų valdymas užtikrina gerą akademiųjų bibliotekų reputaciją.

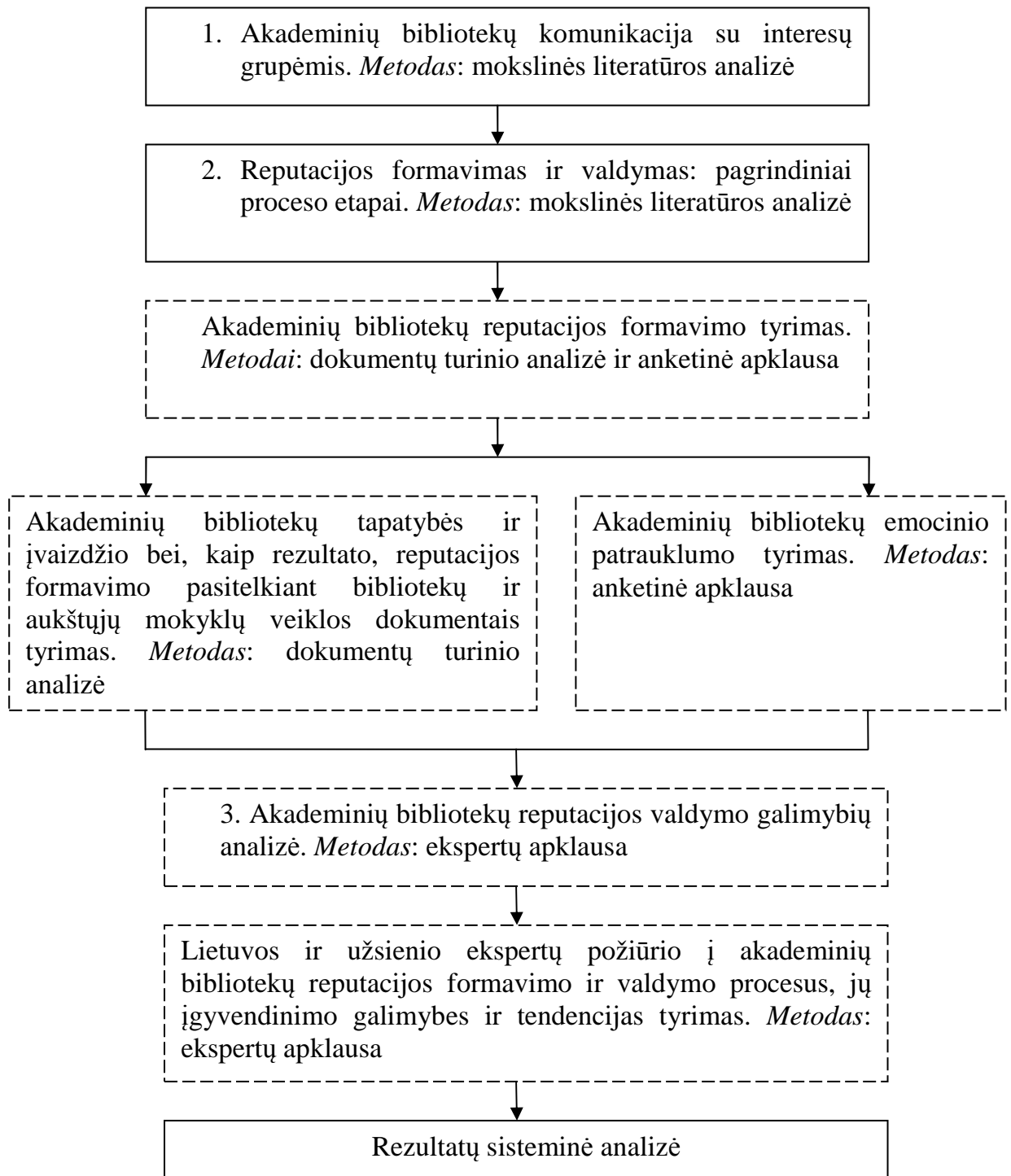
**Disertacijos struktūra.** Disertaciją sudaro trys dalys:

1. **„Akademių bibliotekų komunikacija su interesų grupėmis“.** Joje nagrinėjamos pasikeitusios akademių bibliotekų funkcijos, bibliotekų poreikis pažinti savo interesų grupes siekiant efektyviai veikti ir kurti pasitikėjimą.
2. **„Reputacijos formavimas ir valdymas: pagrindiniai proceso etapai“.** Joje analizuojama reputacijos sąvoka ir jos elementai, pristatomos tapatybės ir įvaizdžio, kaip pagrindinių reputacijos formavimo elementų, sąvokos ir jų santykis su reputacija, nagrinėjami esminiai reputacijos matavimo įrankiai, pateikiami dviejų empirinių tyrimų, skirtų išnagrinėti akademių bibliotekų reputacijos formavimui, rezultatai bei sudaromas akademių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis.
3. **„Akademių bibliotekų reputacijos valdymo galimybių analizė“.** Čia nagrinėjamas trečiasis empirinis tyrimas, pateikiami tyrimo rezultatai, akademių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo teorinio modelio taikymo Lietuvos akademinėse bibliotekose galimybės.

Disertacijos pabaigoje pateikiamos darbo išvados, naudotos literatūros sąrašas ir priedai.

Disertacijos teorinės analizės ir empirinio tyrimo loginė schema vaizduojama 1 paveiksle.





1 pav. Disertacinio tyrimo loginė schema

**Vartojami terminai.** Darbe vartojami terminai „tapatybė“, „įvaizdis“, „reputacija“ ir „komunikacija“ suprantami kaip „korporatyvinė tapatybė“ (angl. *corporate identity*), „korporatyvinis įvaizdis“ (angl. *corporate image*), „korporatyvinė reputacija“ (angl. *corporate reputation*) ir „korporatyvinė

komunikacija“ (angl. *corporate communication*), akcentuojant organizacijų (angl. *corporation*) tapatybę, įvaizdį, reputaciją ir komunikaciją, o ne pavienių individų, įvykių ar veiksmų vertinimą. Šiuo atveju tapatybė, įvaizdis, reputacija yra neatsiejami nuo besikeičiančioje aplinkoje veikiančios ir su ja bendradarbiaujančios, suvokiančios interesų grupių galią, analizuojančios vidinę ir išorinę aplinkas, siekiančios būti atvira naujovėms organizacijos strategijos.

Šiame darbe „reputacijos“ terminas, kuris anksčiau buvo vartojamas tik vertinant verslo organizacijų veiklą, pirmą kartą perkeliamas į akademinę bibliotekų veiklą ir jos analizę.

Taip pat būtina pabrėžti, kad darbe vartojama interesų grupių (angl. *stakeholders*) sąvoka yra suvokiama kaip suinteresuotųjų, suinteresuotų asmenų, suinteresuotųjų grupių, įtakos grupių, publikų ir auditorijų sinonimas.

### **Disertacijos aprobacija**

#### *Mokslinės publikacijos:*

1. KONIECZNA, Jelena. Corporate Reputation Formation Principles: Public Sector. *Informacijos mokslai*, 2010, t. 54, p. 98–114. ISSN 1392-0561.
2. KONIECZNA, Jelena. Akademinės bibliotekos korporatyvinės reputacijos kūrimas: korporatyvinio tapatumo ir įvaizdžio svarba. *Informacijos mokslai*, 2011, t. 55, p. 32–51. ISSN 1392-0561.

#### *Nacionalinėse ir tarptautinėse mokslinėse konferencijose disertacijos tema skaityti pranešimai:*

1. KONIECZNA, Jelena. Akademinės bibliotekos korporatyvinės reputacijos valdymo modelis. Tarptautinė konferencija „ITIE2010: Inspiration From best Practices“. LanZhou, GanSu provincija, Kinija, 2010 m. birželio 21–24 d.
2. KONIECZNA, Jelena. Akademinės bibliotekos korporatyvinės reputacijos formavimas: korporatyvinės tapatybės svarba. Mokslinė-

praktinė konferencija „Komunikacijos ir informacijos vadybos raiškos ir modeliai“. Vilnius, Lietuva, 2010 m. gruodžio 17 d.

3. KONIECZNA, Jelena. Emocinis akademinų bibliotekų patrauklumas interesų grupėms korporatyvinės reputacijos vadybos kontekste. Tarptautinė mokslinė konferencija „Komunikacijos ir informacijos mokslai tinklaveikos visuomenėje: patirtis ir išvalgos“. Vilnius, Lietuva, 2011 m. birželio 16–17 d.

# 1. AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ KOMUNIKACIJA SU INTERESŲ GRUPĖMIS

## 1.1 Komunikacijos svarba siekiant kurti, palaikyti ir valdyti efektyvią akademinę biblioteką

Lietuvos bibliotekų įstatyme akademinės mokslo ir studijų institucijų bibliotekos yra apibūdinamos kaip įstaigos, kurios *„kaupia ir saugo dokumentų fondą, garantuojanti galimybę mokyklai įgyvendinti mokslo ir studijų tikslus, tobulinti dėstytojų kvalifikaciją, aptarnauja vartotojus ir dalyvauja formuojant Lietuvos bibliotekų fondą bei kuriant bibliotekų informacinę sistemą“* (Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimo įstatymas, 2004). Atsižvelgiant į šį apibrėžimą, akademinė biblioteka visų pirma yra aukštosios mokyklos, kuri remiantis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu *„organizuoja ir vykdo studijas, teikia šiame įstatyme nustatytas aukštojo mokslo kvalifikacijas, vykdo mokslinius tyrimus, eksperimentinę (socialinę, kultūrinę) plėtrą ir (arba) meno veiklą, taiko mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros rezultatus, kaupia mokslo žinias, plėtoja kūrybinę veiklą ir kultūrą, puoselėja akademinės bendruomenės vertybes ir tradicijas“* (Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, 2009), padalinys. Tai leidžia daryti išvadą, kad akademinė biblioteka prisideda prie mokslo ir studijų proceso, kurios misija yra *„padėti užtikrinti šalies visuomenės, kultūros ir ūkio klestėjimą, būti kiekvieno Lietuvos Respublikos piliečio visaverčio gyvenimo atrama ir paskata, tenkinti prigimtinių pažinimo troškimą“* (Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Taigi akademinės bibliotekos, teikdamos kokybiškas informacines paslaugas, prisideda prie darnios mokslo ir studijų sistemos: dalyvauja žinių visuomenės ir ekonominės plėtros procesuose, stiprina šalies ekonominę ir socialinę gerovę, ugdo visapusiškai išsilavinusį ir atvirą naujovėms žmogų, rūpinasi savo šalies kultūra. Lietuvos mokslo ir studijų politika akcentuoja naujų žinių kūrimo ir mokslinių tyrimų rezultatų viešinimo, nuolatinio mokymosi siekio,

akademinės bendruomenės narių bendradarbiavimo svarbą, garantuoja kokybę ir poreikių tenkinimą, nebijo atvirumo, atskaitomybės ir siekia tarptautinio bendradarbiavimo mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo srityje. Mokslo ir studijų sistemos pokyčių procese iš akademinė bibliotekų tikimasi daugiau savarankiškumo, aktyvumo ir institucinio pranašumo, kuris įgyjamas dėl skaidrios, planuotos ir efektyvios veiklos.

Remiantis efektyvios organizacijos apibrėžimu (Gruning et al., 1992), akademinės bibliotekos efektyvi veikla gali būti apibūdinta kaip bibliotekos gebėjimas vykdyti savo iškeltus tikslus, išlikti savarankiškai nuo savo aplinkos, bendradarbiauti su kitomis organizacijomis ir interesų grupėmis. Savarankiškumas, kitaip autonomija, leidžia bibliotekoms vykdyti savo tikslus kuo mažiau kišantis išorės veikėjams (vyriausybės reguliavimas, aktyvistų spaudimas), dėl ko gerėja bibliotekų veikla. Nors kitos organizacijos ir interesų grupės varžo bibliotekų savarankiškumą, tačiau akademinės bibliotekos yra nuo jų neatsiejamos ir turi bendradarbiauti bei sąveikauti su jomis. Tarpusavio priklausomybės sąvoka yra siejama su bibliotekų bei kitų viešojo sektoriaus organizacijų prigimtinu dalyvavimu politinėje veikloje, o tai lemia (Pfeffer, 1992):

- *išteklių stoka* ir jų panaudojimas;
- *vis labiau heterogeninė visuomenė*, kuri turi skirtingas vertybes, tikėjimus, kultūras ir požiūrius;
- *pasitikėjimo* bibliotekų veikla, jėga ir autoritetu *praradimas*;
- būtinybė *atsiskaityti* ir būti *socialiai atsakingomis* organizacijomis.

Tarpusavio priklausomybė reiškia, kad akademinės bibliotekos turi palaikyti teigiamą ryšį su interesų grupėmis, kurios skatina pačią biblioteką judėti pirmyn, siekti geresnių rezultatų ir pripažinimo. Toks teigiamas tarpusavio ryšis apibūdinamas kaip strateginė komunikacija, kuri neatsiejama nuo bibliotekos efektyvumo ir sėkmės (MacGregor, 1952).

Strateginės komunikacijos įtaką bibliotekos efektyviai veiklai aiškiausiai ir geriausiai apibūdina *sistemų teorija*, kuri teigia, kad organizacija

geba prisitaikyti prie aplinkos tik būdama atvira kiek aplinkai tiek pokyčiams, o visas organizacijos egzistavimas sietinas su jos komunikacija.

1920 metais Ludwig von Bertalanffy, išleidęs veikalą „*Visuotinė sistemos teorija*“ (angl. *General System Theory*), padėjo pradžia *sistemų teorijai*, kuri remiasi principu, kad organizmas tai yra viena sistema ir visuma, kuri yra didesnė nei jos dalių suma (Bertalanffy, 1972). Tai reiškia, kad „(...) iš visumos organizacijos formuojasi naujos kokybės, kurios grįžtamuoju ryšiu veikia visumos dalis“ (Vaicekauskienė, 2009). Sistemų teorijos šalininkai teigia, kad visi organizacijos komponentai yra susiję ir veikia vienas kitą ir kad kiekvienas individas, kuris mažiau ar daugiau susijęs su organizacija, prisideda prie organizacijos veiklos tikslų.

Bibliotekos, kaip ir kitų organizacijų, sistema gali būti matoma, analizuojama ir vertinama kaip posisteminių visuma. Posistemiai yra susiję su bibliotekos veikla ir funkcijomis bei turi būti tarpusavyje suderinti (Clawson, 2008):

- valdymo posistemis (angl. *Management subsystem*): bibliotekos misijos, vertybių, tikslų nustatymas, struktūros suformavimas, kultūros ir stiliaus pasirinkimas, strateginio plano parengimas;
- prisitaikymo posistemis (angl. *Adaptive subsystem*): išorės aplinkos analizė ir vertinimas siekiant būti atvira sistema;
- ribų posistemis (angl. *Boundary Spanning In subsystem*): bibliotekos biudžeto, žmonių, informacijos ir tiekimo kontrolė;
- našumo posistemis (angl. *Production subsystem*): bibliotekos paslaugų kokybės gerinimas siekiant patenkinti interesų grupių poreikius;
- ribų pratęsimo posistemis (angl. *Boundary Spanning Out subsystem*): naujų darbuotojų priėmimo strategija, paslaugų reklamos, įtakos darymas aplinkai;
- palaikymo posistemis (angl. *Maintenance subsystem*): visų bibliotekos funkcijų integravimas ir koordinavimas siekiant efektyvumo; motyvacijos ir skatinimo sistemos buvimas, kompetencijos plėtra; pokyčių skatinimas; veiklos vertinimas.

Andrasas (2006) papildomai išskiria atminties posistemį (angl. *Memory subsystem*), kuris ateityje gali virsti informacijos posistemi (angl. *Information subsystem*). Atminties posistemis yra sudarytas iš organizacijos praeities komunikacijos, kuri yra kuriama, klasifikuojama ir naudojama atsižvelgiant į specifinius organizacijos veiklos tikslus. Kai remiantis atminties posistemi, t. y. pirmine atminties komunikacija, sukuriama nauja komunikacija, yra suformuojamas svarbiausias informacijos posistemis (Andras, 2006). Šis posistemis yra tiesiogiai susijęs su organizacijos valdymu ir prisideda prie tapatybės formavimo.

Akademinė biblioteka gali būti matoma kaip *atvira* arba *uždara* sistema. Uždara tai tokia sistema, kuri nepasitiki ją supančios aplinkos ištekliais ir yra atsiribojusi nuo jos. Uždara sistema (Esther, 1993):

- *turi uždaras sienas*: yra nedraugiška aplinkai, neišnaudoja jos galimybių, nėra kūrybiška ir jos veikla nėra sėkminga;
- *laikosi taisyklių*: bijo naujovių ir taisyklių laužymo;
- *prognozuojama*: reakcija į aplinką yra nuspėjama ir vienoda;
- *pastovi*: sistema, kuri nesugeba prisitaikyti, nususka nuo savo sėkmės;
- *nepriklausoma*: noras veikti nepriklausomai nuo kitų sistemų (organizacijų, interesų grupių) neigiamai veikia organizaciją: organizacija, kuri nepažįsta kitų sistemų ir su jomis nebendradarbiauja, negali tikėtis gerų rezultatų.

Atvira sistema pasitiki aplinka, jos informacija, finansais, žmogiškaisiais ištekliais ir medžiaga. Tokia sistema noriai naudojami pačios aplinkos ištekliais, o aplinkos interesų grupės – pačia organizacija. Atvira sistema yra (Esther, 1993):

- *organiška*: ji ima informaciją iš aplinkos ir taiko ją savo veikloje;
- *sumani*: yra atvira naujovėms, iššūkiams ir projektams, ir tai lemia aplinka;

- *tikimybinė*: tikimybė priklauso nuo sistemos kompetencijos funkcionuoti ir aplinkos sąlygų. Aplinka gali būti nenuspėjama, todėl sistema turi gebėti greitai reaguoti, būti lanksti ir inovatyvi;
- *prisitaikanti*: tai yra būtina sąlyga organizacijai, kuri yra orientuota į klientus;
- *susijusi* su kitomis sistemomis: organizacija, kuri yra susijusi su kitomis sistemomis (organizacijomis, interesų grupėmis), veikia sėkmingiau.

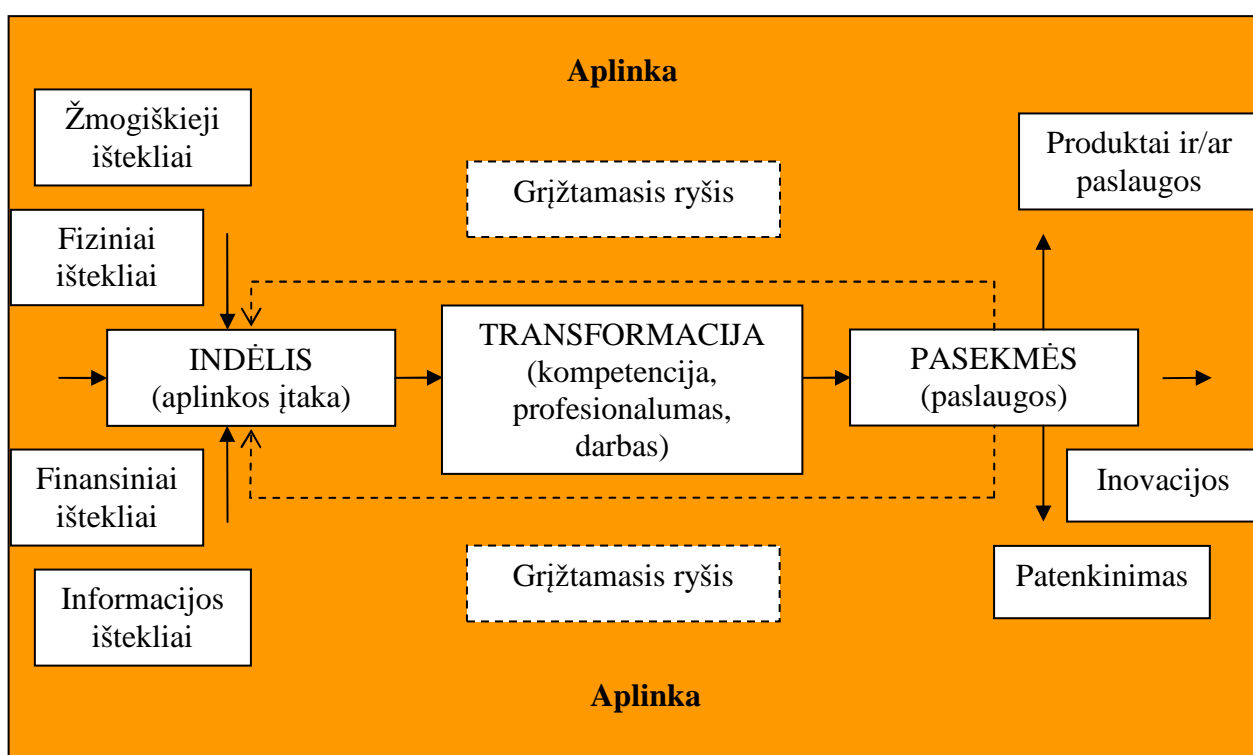
Katzas ir Kahnas (1978) sukūrė atvirų sistemų teoriją, kuri apima keturis etapus: organizacijos indėlį (angl. *input*), indėlio transformaciją pačioje sistemoje, pasiekimus (angl. *outputs*) ir grįžtamąjį ryšį. Autorių sukurtas atviros sistemos modelis (žr. 2 pav.) yra apibūdinamas šiais esminiais principais, kurie gali būti taikomi bibliotekų veikloje:

- *Indėlis*. Kaip gyva būtybė negali gyventi be deguonies, taip ir organizacijai kaip atvirai sistemai, kad egzistotų ir veiktų, reikia energijos, žmonių, informacijos ir medžiagos. Bibliotekos kaip sistemos turi keturius indėlius: žmogiškuosius išteklius (vadovus, administracinį personalą ir kitus darbuotojus), fizinius išteklius (įrangą, technologijas, medžiagas, aparatūrą, baldus ir pan.), finansinius išteklius (trumpalaikėms ir ilgalaikėms strateginiams tikslams įgyvendinti) ir informacijos išteklius (žinias, duomenis, mokslinę produkciją ir pan.).
- *Indėlio transformacija pačioje sistemoje*. Šis procesas apima perėjimą nuo indėlio prie pasiekimų. Organizacijos turi ne tik turėti žmonių, finansų, technologijų ir kitų išteklių, bet ir gebėti savo darbe pasinaudoti visais savo turimais ištekliais ir stiprybėmis, siekdamas geriausių rezultatų. Šiame etape bibliotekos darbuotojai turi dirbti kaip viena komanda – visi darbo etapai turi būti aptarti, darbas turi būti paskirstytas ir įvertintas. Darbuotojai turi žinoti, kur link eina biblioteka ir ko siekia. Biblioteka pradeda dirbti kaip sistema, kai skyriai bendradarbiauja ir siekia vienodai suvoktos vizijos.
- *Pasiekimai*. Bibliotekų pasiekimai geriausiai matomi per teikiamas paslaugas, patenkintas interesų grupes ir įvertintus darbuotojus bei



inovacijas. Todėl svarbu teikti kokybiškas paslaugas, žinoti interesų grupių poreikius, kelti darbuotojų kvalifikaciją ir prisidėti prie inovacijų, naujų produktų ir paslaugų kūrimo.

- *Grįžtamasis ryšis.* Biblioteka, kaip atvira sistema, yra veikiamą aplinkos, kuri reaguoja į bibliotekos pasiekimus. Aplinkos reakcija turi būti vertinama ir analizuojama sistemos viduje, siekiant valdyti ateitį. Visi teigiami ir neigiami atsiliepimai, vertinimai, pastabos turi būti aptariami sistemos viduje ir priimami reikiami sprendimai.



2 pav. Akademinė biblioteka kaip atvira sistema

Šis modelis rodo, kad akademinės bibliotekos, kaip atviros sistemos, gali pelnyti sėkmę ir efektyviai veikti, tačiau tam būtina pažinti aplinką, kuri veikia visos bibliotekos veiklą, ir su ja sąveikauti: tik bendradarbiaujanti su aplinka biblioteka gali būti vadinama efektyvia biblioteka. Remiantis sistemų teorija, akademinės bibliotekos matomos kaip atviros, dinamiškos sistemos, turinčios tikslą, gebančios keistis atsižvelgdamos į aplinką, nuolat sąveikaujančios su aplinka. Bibliotekos, kaip ir žmonės, gimsta, bręsta ir

nustoja gyvuoti, todėl jų sėkmė priklauso nuo tinkamų išteklių pasirinkimo ir jų transformavimo į produktus ar paslaugas bei šių produktų ar paslaugų perdavimo didesnei aplinkai (Gruning et al., 1992). Kiekviename veiklos etape biblioteka yra priklausoma nuo savo aplinkos, o jos sėkmė – nuo efektyvios komunikacijos.

Sistemų teorijos kontekste komunikacija yra matoma kaip esminė visų bibliotekos procesų ir aplinkos jungiamoji grandis (Windahl, 1992):

- *Neįmanoma nekomunikuoti.* Akademinė biblioteka, jos darbuotojai, interesų grupės ir visa aplinka dalyvauja komunikacijos procese, kuris yra planuotas arba ne. Norint pelnyti interesų grupių pasitikėjimą ir sėkmingai veikti, būtina planuoti komunikacijos procesą.
- *Komunikacija atsiranda dvejose pakopose: turinio ir santykių.* Turinys remiasi tuo, kas buvo pasakyta, o santykiai apibrėžia, kaip turi būti interpretuotas turinys. Tai reiškia, kad bibliotekos darbuotojų statusas ir funkcijos turi būti peržiūrėti ir, jei būtina, iš naujo suformuoti, ir aiškūs interesų grupėms. Bibliotekos darbuotojai turi būti informacijos specialistai ir savo srities ekspertai, kurie teikia kokybiškas paslaugas ir profesionaliai aptarnauja. Toks suvokimas lems kitokį, daug rimtesnį ir patikimesnį, požiūrį į bibliotekos darbuotojus ir visos bibliotekos veiklą, o tai pagerins ir palengvins komunikacijos procesą.
- *Komunikacija – kaip vištos ir kiaušinio dilema.* Dažnai susiduriama su pagunda išsiaiškinti, kada prasidėjo ir baigėsi komunikacija, kas buvo siuntėjas ir gavėjas, kokie buvo veiksmai ir reakcijos. Tai ypač aktualu, kai norima rasti problemos kaltininką. Tačiau būtina pabrėžti, kad suvokti greitai besikeičiančios ir dinamiškos komunikacijos prigimtį yra sudėtinga.
- *Komunikacija tarp lygių ir nelygių.* Socialinis gyvenimo kontekstas yra įtvirtinęs lygių ir nelygių žmonių nuostatą: tėvai ir vaikai, dėstytojai ir studentai, vadovai ir pavaldiniai. Tačiau šis požiūris negalioja komunikacijos specifikai: dažnai yra tiesiog sudėtinga nustatyti, kas yra už ką svarbesnis, todėl valdyti šį hierarchinį procesą gana sudėtinga.

Akademinės bibliotekos komunikacijos procese būtina apibrėžti interesų grupių lauką ir numatyti efektyviausius bendravimo su jomis būdus.

Esther (1993) teigimu, kiekviena sistema egzistuoja interesų grupių poreikiams tenkinti, o tai priklauso nuo tinkamai išnaudojamų išteklių, darbų pasiskirstymo ir jų vykdymo bei teikiamų paslaugų ir produktų. Akademinės bibliotekos turi veikti kaip atviros sistemos – suvokti, kad šalia jų veikia kitos sistemos, kurias būtina pažinti; išnaudoti visus išteklius siekiant aiškių tikslų, kurie yra žinomi visiems darbuotojams; teikti kokybiškas paslaugas ir turėti kompetentingą personalą. Akademinės bibliotekos, suvokiančios komunikacijos proceso jėgą ir būtinybę jį valdyti, siekiančios palaikyti stiprius ir pozityvius santykius su aplinka, taikančios atviros sistemos principus savo veikloje, tampa sėkmingai veikiančiomis organizacijomis.

## **1.2 Komunikacija kaip esminis akademinės bibliotekos sėkmės veiksnys besikeičiančioje socialinėje aplinkoje**

Akademinės bibliotekos, siekdamos efektyviai veikti besikeičiančioje aplinkoje, turi kurti ir palaikyti socialinį kapitalą. Socialinio kapitalo sąvoka nėra nauja, vis plačiau ir dažniau vartojama įvairiuose moksluose siejant ją su sėkminga demokratija, politinėmis teisėmis ir pilietine laisve, organizacijomis, abipusiškais santykiais, vertybėmis ir pasitikėjimu, santykiais tarp žmonių (Luoma-aho, 2005), ekonominiu augimu ir gerove (Fukuyama, 1996), didesne sąveika ir veiksmų koordinavimu (Ruuskanen, 2004).

Colemano (1988) teigimu, egzistuoja kelios socialinio kapitalo, kuris yra suprantamas kaip veiksmų išteklius, formos: įsipareigojimų ir tikėjimų, informacinių kanalų ir socialinių normų. Socialinis kapitalas, šio autoriaus nuomone, užtikrina savitarpiškumą, kuris yra grindžiamas poreikių patenkinimu, o poreikiai gali būti patenkinti tik esant pasitikėjimui. Bourdieu (2003) socialinį kapitalą individo lygmeniu apibrėžia kaip socialinių santykių ir ryšių tinklą. Nors pačios socialinio kapitalo sąvokos pradininku laikomas Bourdieu, tačiau Putnamas atliko svarbų vaidmenį populiarindamas socialinį

kapitalą. Analizuodamas socialinį kapitalą, Bourdieu (2003) apie jį kalba individo lygmeniu, o Putnamas (2000) socialinį kapitalą suvokia kaip žmonių tarpusavio ryšius, kurie leidžia bendradarbiauti, bendrauti, kurti bendruomenes ir kartu gyventi (Ihlen, 2009). Putnamo socialinio kapitalo, kaip demokratijos pagrindo, sąvoka yra apibūdinama trimis elementais: tai moraliniai įsipareigojimai ir normos, socialinės vertybės (ypač pasitikėjimas) ir socialiniai tinklai (ypač savanoriška veikla), kas padidina visuomenės produktyvumą ir palengvina koordinuotus veiksmus (Siisiäinen, 2000). Socialinis kapitalas gali būti formalus arba neformalus, vertikalus arba horizontalus, sujungiantis (angl. *bridging*) arba susiejantis (angl. *bonding*), paremtas stipriais ryšiais arba silpnais (Putnam, 2002). Savo darbuose autorius pabrėžia komunikacijos, kaip bendruomenės ir socialinio kapitalo kūrimo tarpininkės, svarbą; kalba apie pilietinę visuomenę ir jos įsitraukimą į organizacijų ir asociacijų veiklą. Putnamas vienas iš pirmųjų pastebėjo galingą pasitikėjimo vaidmenį socialiniame gyvenime. Autoriaus teigimu, pasitikintys žmonės labiau linkę veikti kartu, būti įtraukti į politinį šalies gyvenimą, dalyvauti ir burtis (Putnam, 2000). Taigi, socialinis kapitalas yra apibrėžiamas ne tik kaip asmeninis, bet ir kaip viešas gėris, kuris atneša daug naudos visai bendruomenei. Anot Fukuyamos (1996), socialinis kapitalas – tai žmonių gebėjimas dirbti kartu siekiant grupių ir organizacijų bendrų tikslų. O štai Woolcockas (1998) socialinį kapitalą apibrėžia kaip socialinių tinklų informaciją, pasitikėjimą ir normas. Nahapiet and Ghoshal (1998), analizuodamos socialinį kapitalą, pabrėžia jo vertinimo svarbą. Anot autorių, dabartinių ir potencialių išteklių suma, kuri gaunama, matoma ir vertinama dėl individų ar socialinių grupių santykių, yra apibrėžiama kaip socialinis kapitalas. Woolcocko ir Narayano (2000) nuomone, socialinis kapitalas – tai normų ir tinklų visuma, kuri leidžia žmonėms veikti kartu. Autorių teigimu, egzistuoja keturios socialinio kapitalo perspektyvos: komunos narių požiūris, tinklų požiūris, institucijų požiūris ir sinergijos požiūris. Pirmosios perspektyvos, komunos narių požiūrio, šalininkai analizuoja vietinių organizacijų socialinį kapitalą, kuris yra matuojamas gana paprastai, analizuojant bendruomenės grupių skaičių ir tankumą bei turint

omenyje, kad socialinis kapitalas iš prigimties yra „geras“, o jo egzistavimas visada turi teigiamą poveikį bendruomenės gerovei. Antrosios perspektyvos, tinklų požiūrio, šalininkai teigia, kad socialinis kapitalas turi būti stiprus ir silpnas arba kitaip sujungiantis ir susiejantis. Abu socialiniai kapitalai yra reikalingi ir naudingi, o santykiai tarp įvairių organizacijų ir bendruomenės grupių turi įtakos socialiniam kapitalui formuotis. Institucijų požiūrio atstovai laikosi nuomonės, kad bendruomenės tinklų ir visuomenės gyvybingumas priklauso nuo politinės, teisinės ir institucijų aplinkos, o socialinis kapitalas nuo organizacijų vidinio darnumo, patikimumo, kompetencijos ir atskaitomybės. Tai reiškia, kad socialinis kapitalas negali būti tiesiog „geras“ arba „blogas“, jis priklauso nuo organizacijų veiklos ir kokybės. Ketvirtos perspektyvos, sinergijos požiūrio, šalininkai suvienija tinklų ir institucijų požiūrius. Tokiu atveju socialinis kapitalas yra veikiamas viešojo ir privataus sektorių organizacijų ir turi įtakos šalies plėtros procesui, o šalis vystosi tik tuomet, kai valstybė, korporatyvinis sektorius ir visuomenė veikia kartu, siekdami bendrų tikslų. Socialinis kapitalas prisideda prie šalies ekonominės plėtros ir efektyvumo.

Socialinis kapitalas dažniausiai yra siejamas su santykiais, kurie neįmanomi be pasitikėjimo. Todėl pasitikėjimo sąvoka negali būti ignoruojama socialinio kapitalo literatūroje. Iki šiol esama nesutarimų dėl socialinio kapitalo ir pasitikėjimo santykio – ar pasitikėjimas yra socialinio kapitalo elementas, kas atsispindi Colemano (1988), Putnamo (1993) ir Fukuyamos (1996) darbuose, ar socialinio kapitalo produktas ir padarinys, kaip mano Woolcockas (1998) ir Fieldas (2006). Fu (2004) pastebėjo, kad organizacijos dažniausiai yra matomos kaip produktų, paslaugų ir žinių mechanizmai arba kaip išteklių valdymo ir asmenybių koordinavimo kompanijos. Anot autoriaus, egzistuoja daug organizacijų, kurios turi aukšto lygio socialinį kapitalą, tačiau neskiria pakankamai dėmesio pačiam socialiniam kapitalui, jo svarbai ir formavimui – jį ignoruoja. Panašiai yra žiūrima ir į pasitikėjimą – jis pripažįstamas, tačiau retai analizuojamas (Fu, 2004).

Šiame darbe yra laikomasi požiūrio, kurį pripažįsta daugelis autorių (Coleman, 1988, Putnam, 1993, Costa et al., 2009, Ruuskanen, 2004, Hjerppe, 2003, Fu, 2004), kad pasitikėjimo ir socialinio kapitalo sąvokos yra susijusios, kadangi socialinį kapitalą formuoja ir veikia pasitikėjimas.

Mokslinė literatūros analizė atskleidė socialinio kapitalo kūrimo ir palaikymo svarbą kiekvienai organizacijai, siekiančiai veikti efektyviai ir, svarbiausia, pelnyti interesų grupių pasitikėjimą. Tokiu būdu akademinės bibliotekos, veikiančios socialinėje aplinkoje, kurioje egzistuoja tarpusavio santykiai ir įsipareigojimai, turi užtikrinti pasitikėjimą, kaip vieną iš pagrindinių socialinio kapitalo elementų, ir stiprų bendradarbiavimo ryšį su išorine aplinka, kuri nuolat keičiasi ir verčia keistis pačias bibliotekas, iš naujo peržiūrėti savo funkcijas.

Pasak Europos Komisijos, akademinės bibliotekos susiduria su naujais iššūkiais. Žinių ir mokslo svarba yra pabrėžiama *Lisabonos strategijoje*, kurioje pagrindinis tikslas iki 2010 metų yra „*Europos Sąjungos tapimas konkurencingiausia ir dinamiškiausia žiniomis grįsta ekonomika pasaulyje, kuri garantuoja subalansuotą ekonomikos augimą, naujų ir geresnių darbo vietų atsiradimą bei mažina socialinę sanglaudą*“ (Jogansson et al., 2007). Pratešdama šį tikslą 2003 metais Europos Komisija paskelbė dokumentą *Universitetų vaidmuo žinių Europoje*, kuriame žinių ekonomika ir žinių visuomenė pristatoma kaip visuma keturių elementų: žinių gamybos, visų pirma pasitelkiant mokslinius tyrimus; žinių sklaidos mokant; jų sklaidos informacijos ir komunikacijos technologijomis ir jų pritaikymo technologinėms naujovėms (The role of the universities in the Europe of knowledge, 2003). Akademinėms bibliotekoms atsiranda naujų galimybių prisidėti prie žinių ekonomikos tyrinėjant kultūros paveldą ir aptarnaujant mokslininkus, kurie kuria žinias. Anot A. Glosienės (2004), **informacinis mokslininkų ir tyrinėtojų aptarnavimas** yra viena iš reikšmingiausių bibliotekų funkcijų. Autorės nuomone, bibliotekų **tyrimai** leidžia geriau pažinti kultūros paveldą ir išsaugoti jį ateities kartoms, o bibliotekos veikloje

taikoma citavimo analizė, mokslometrijos, infometrijos ir bibliometrijos tyrimai dar labiau akcentuoja akademinę bibliotekų įnašą į mokslo ir studijų procesą.

Pasak Europos komisijos, Europos aukštosios mokyklos susiduria su iššūkiais, kurie, šio darbo autorės nuomone, veikia ir akademinės bibliotekas (The role of the universities in the Europe of knowledge, 2003):

- *Išaugusi aukštojo mokslo paklausa.* Vis daugiau studentų, kurių poreikiai, mokymosi stilius ir elgesys smarkiai pasikeitę, nori studijuoti aukštosiose mokyklose. **Vartotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimas** tai pagrindinė varomoji jėga, kuri stumia paslaugų organizacijas pirmyn. Šiandien informacijos vartotojas tikisi ne tik neatidėliojamo atsakymo, bet ir gauti tą atsakymą jam patogia forma. Šiuolaikinis informacijos vartotojas, kurio informacinė elgsena pasikeitė, labai skiriasi nuo vartotojo prieš kelerius metus. Lengva ir greita prieiga prie naujų informacinių technologijų ir paslaugų padidino vartotojų lūkesčius iki milžiniško masto: vartotojai nori greito pristatymo, aukštos kokybės ir kompaktiškumo. Šiems naujiems vartotojams nerūpi, kaip buvo aptarnaujami vartotojai praeityje, jiems rūpi tik tai, ar jų poreikiai yra patenkinami. Vartotojas gali būti patenkintas tik tada, kai bibliotekoje vyrauja į klientą orientuota atmosfera. Akademinės bibliotekos geriausi santykiai su vartotojais – tai santykiai, grindžiami pasitikėjimu. Šie pokyčiai reikalauja peržiūrėti bibliotekų tradicines paslaugas ir jų pateikimą (Singh, 2003). Akademinės bibliotekos turi ne tik keistis kartu su savo vartotojais, bet ir būti pokyčių vartotojų elgsenos iniciatorės. Bibliotekininkai turi domėtis naujovėmis, kelti kvalifikaciją ir dalyvauti tarptautinėse profesinėse asociacijose. Tokiu būdu pasikeitusią vartotojų elgseną bus galima numatyti, o pačiai bibliotekai – tam pasirengti. Išaugusi mokslo paklausa ir specifiniai vartotojų poreikiai verčia keisti požiūrį į bibliotekininką kaip į **informacijos teikėją**. Bibliotekininkas yra informacijos teikėjas, kuris dirba ir gyvena nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Jeigu jis nori pelnyti sėkmę globalinės

informacijos aplinkoje, turi būti ne tik faktų teikėjas. Naujos atsakomybės, pasikeitusi vartotojų elgsena ir lūkesčiai reikalauja kiek informacijos analizės ir interpretacijos, tiek jos pristatymo. Pastebėta, kad informacija tampa vis pigesnė, tačiau jos kokybė abejotina (Akeroyd, 2001). Todėl bibliotekininkai turi gebėti atpažinti, atrinkti, įvertinti kokybišką informaciją, atmesti nekokybišką ir pateikti ją pagal poreikį vartotojui, būti informacinio raštingumo mokymų lyderiais. Bibliotekininkas privalo keistis.

- *Švietimo ir mokslo internacionalizacija*, kurios rezultatas – **padidėjusi konkurencija**. Tradiciškai bibliotekos buvo pagrindinės informacijos teikėjos. Šiandien pasaulis pilnas konkurentų – vartotojas, kuris ateina į biblioteką, gali laisvai pasirinkti kitą organizaciją, teikiančią panašias ar tas pačias paslaugas. Tik biblioteka, turinti aiškią viziją, vykdanči aiškius tikslus, gali būti įvertinta kaip perspektyvi informacijos organizacija. Biblioteka turi būti lyderė konkurencinėje kovoje (Singh, 2003). Kitaip dar galima pasakyti, kad informacijos rinka yra išderinta ir bibliotekos šiandien susiduria su būtinybe iš naujo apibrėžti savo misiją, vaidmenį ir vietą konkurencingoje aplinkoje (Cronin, 1993). Akademinės bibliotekos turi pažinti savo konkurentus, jų stiprybes ir silpnybes, analizuoti jų veiklą ir prireikus bendradarbiauti. Antraip akademinės bibliotekos praras savo vartotojus.

Europos Komisija pastebėjo, kad Europos aukštosios mokyklos mokslininkams ir studentams siūlo nepatrauklias aplinkas. Todėl bibliotekos turi galimybę įrodyti, kad jos gali būti traukos centrais, kur pati aplinka skatina mokytis, dirbti, bendrauti ir ilsėtis. Žmonės ateina į biblioteką, nes jos užtikrina apsaugą, komfortą ir ramybę; yra nemokamos; suteikia galimybę būti su kitais žmonėmis mokymosi aplinkoje, alternatyvas ir įžvalgumą, galimybę mokytis, ieškoti, klausti ir ilsėtis (Library as Place: Rethinking Roles, Rethinking Space, 2005). Akademinės bibliotekos turi skatinti bendruomeniškumą ir pilietiškumą, būti susibūrimo centrais, į kuriuos traukia eiti ir čia pabūti, pabendrauti,



pailsėti. Bibliotekos neturi būti tapatinamos tik su antrąja, darbui ar mokymuisi skirta vieta. Studentai mielai renkasi kavines, pramogų centrus ar miesto aikštes neįpareigojančiam bendravimui, tačiau vis dažniau to tikisi iš bibliotekų – ateiti su kavos puodeliu ir su draugais pasirengti projektiniam darbui arba tiesiog užsukti vakare pavartyti žurnalo ir pasitikrinti elektroninio pašto dėžutės. Akademinė biblioteka turi būti ne vien mokslo, mokymosi ir studijų proceso dalyvė, bet ir „**trečioji vieta**“ (Glosienė 2006).

- *Aukštosios mokyklos ir verslo sektoriaus efektyvaus bendradarbiavimo plėtra.* Informacinių paslaugų rinkoje atsiranda naujų žaidėjų, kurie teikia tokias pat arba panašias paslaugas, kaip ir akademinės bibliotekos. Leidyklos teikia prieigą prie elektroninių žurnalų, knygynai ir kavinės sudaro sąlygas vietoje paskaityti knygą, „Google“ paieškos sistema suteikia galimybę rasti reikalingus mokslinius straipsnius ar knygas. Kad sėkmingai veiktų, akademinės bibliotekos turi būti labiau orientuotos į savo veiklą, **funkcijas**, paslaugas, o ne į vietą. Tai reiškia, kad dėmesio centre atsiduria klientas ir jo poreikiai, o ne pats pastatas ir fondas. Bibliotekos turi analizuoti vis labiau išsklidusių savo interesų grupių poreikius, gerinti aptarnavimo ir kitų paslaugų kokybę. Kokybė priklauso nuo daugelio aspektų, iš kurių vienas – bibliotekos darbuotojų darbas. Bibliotekininkai turi atsisakyti rutininio darbo, siekdami patenkinti interesų grupių poreikius (Akeroyd, 2001).

Prieš priimdamos sprendimą dėl galimo bendradarbiavimo, bibliotekos privalo analizuoti nuolat kintančią aplinką, žinoti savo stiprybes ir silpnybes, numatyti grėsmes ir galimybes. **Aplinkos tyrimus** savo veikloje dažniausiai naudoja verslo organizacijos ir rinkodaros disciplinos šalininkai. Castiglione (2008) pripažįsta aplinkos tyrimų naudą bibliotekos veikloje ir skatina nedelsiant imtis šios veiklos, kad būtų patenkinti interesų grupių poreikiai ir lūkesčiai. Akademinės bibliotekos turi strategiškai mąstyti ir turėti strateginių veiksmų planą.

- *Daugėja žinių gamybos vietų.* White'o (2008) nuomone, bibliotekos vis dažniau vadovaujasi **versle** egzistuojančiomis taisyklėmis ir principais, ypač susijusiais su vartotojų pasitenkinimu. Šiuolaikiniame pasaulyje bibliotekos susiduria su stipriais konkurentais, kurie išnaudoja kiekvieną galimybę išgauti naudą iš augančio informacijos paslaugų sektoriaus. Naujai atsirandančios informacijos teikimo organizacijos analizuoja rinką, išskiria tikslines auditorijas, siunčia aiškias ir patrauklias žinutes. Bibliotekos turi perimti strateginio valdymo požiūrį iš verslo industrijos, jei nori sustiprinti savo pozicijas informacijos paslaugų rinkoje (Cronin, 1993). Akademinės bibliotekos, turi pakeisti požiūrį, kad verslo taisyklės negali būti taikomos viešajame sektoriuje. Taisyklės gali ir turi būti taikomos, tik ne visos, o tinkančios ir atitinkančios veiklos specifiką. Bibliotekos turi keisti savo požiūrį ir į vartotojus, kurie turi būti aptarnaujami kaip **klientai**. Paslaugos už bibliotekos ribų tampa vis labiau orientuotos į klientą. Tai reiškia, kad bibliotekos irgi turi peržiūrėti ir pakeisti savo darbo filosofiją (Wang, 2006). Viena iš pagrindinių problemų, kodėl bibliotekos neišnaudoja visų efektyvaus darbo galimybių, yra ta, kad bibliotekos nepripratusios žiūrėti į savo vartotojus kaip į klientus. Požiūris į vartotoją kaip į klientą pakeistų pačių bibliotekininkų požiūrį į savo darbo specifiką bei vartotojų požiūrį į bibliotekos veiklą. Svarbu panaikinti barjerus tarp tradicijų ir modernumo, suvokti bibliotekos darbuotojams, kad bibliotekos vartotojai tai yra tie patys klientai, kurie reikalauja kokybiškos informacijos ir poreikių patenkinimo. Perėjimas nuo vartotojo prie kliento yra neišvengiama būtinybė.
- *Žinių reorganizacija.* Aukštosios mokyklos turi labai diversifikuotas ir specializuotas žinias; kita vertus, būtina adaptuoti tarpdisciplininius, naujai atsirandančius dalykus. Aukštosios mokyklos mokslo personalas turi gebėti organizuoti savo dalyko žinias, nepasimesti ir kokybiškai dėstyti. 2009 m. gruodžio 23 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino nutarimą „Dėl studijų sričių ir kryptių, pagal kurias vyksta

studijos aukštosiose mokyklose, sąrašo ir kvalifikacinių laipsnių sąrašo patvirtinimo“ (2009). Šis aiškiai pateiktas studijų sričių ir krypčių sąrašas atveria daug galimybių akademinėms bibliotekoms, kurios gali ir turi daug **glaudžiau bendradarbiauti su aukštosiomis mokyklomis, tiksliau su fakultetais, sudarant tvarkaraščius, teikiant informacinio raštingumo paslaugas bei siūlant teminio bibliotekininko pagalbą.** Akademinė biblioteka, Giesecke (2010) teigimu, turi aktyviai prisidėti prie visų aukštojo mokslo procesų. Biblioteka turi bendradarbiauti su fakultetais, rasti įdomesnių informacinio raštingumo kurso dėstymo būdų, palaikyti stiprius ryšius su mokslininkais, siekdamas dalyvauti leidybos procese nuo pat pradžių. Vienpusę komunikaciją turi pakeisti dialogas. Akademinės bibliotekos ir aukštosios mokyklos strateginė partnerystė yra paremta bibliotekos aktyviu dalyvavimu universiteto žinių procesuose (Huotari, Iivonen, 2005). Bibliotekos visų pirma prisideda prie žinių kūrimo, integruodamos informacinio raštingumo paskaitas į studijų procesą, konsultuodamos vartotojus ar suteikdamos fizinę vietą mokymuisi. Akademinės bibliotekos prisideda ir prie produktyvaus žinių proceso, kurio metu žinios yra naudojamos naujiems produktams ar paslaugoms kurti. Tai yra įgyvendinama palaikant, atnaujinant ir skenuojant mokymuisi skirtus dokumentus, teikiant prieigą prie vidinių ir išorinių informacinių išteklių, mokant informacinio raštingumo. Dar viena vis svarbesnė bibliotekos veikla – tai dalyvavimas reprezentacinių žinių procese. Bibliotekos prisideda prie žinių perdavimo vartotojams įvairiais būdais: užsiimdamos elektronine ir spausdintine leidyba, teikdamos prieigą prie duomenų bazių ar palaikydamos vidinę ir išorinę komunikaciją.

Vis labiau jaučiamas **teminio bibliotekininko** (angl. *subject librarian*), kuris suvokiamas kaip vienos ar kelių mokslo sričių ekspertas, gebantis profesionaliai aptarnauti mokslininkus ir kitus vartotojus bei glaudžiai bendradarbiauti su fakultetais, poreikis. Teminiai bibliotekininkai,

aptarnaudami mokslininkus, tiesiogiai prisideda prie mokslo proceso – naujų žinių kūrimo.

Anot Amerikos bibliotekų asociacijos, akademinės bibliotekos prisideda prie aukštosios mokyklos misijos ir padeda jai aktyviai vykdyti mokslo ir studijų procesą ne tik siūlydamos teminio bibliotekininko paslaugą, bet registruodamos ir išlaikydamos studentus, palaikydamos jų sėkmę, vertindamos studentų pasiekimus, dalyvaudamos jų mokymosi procese, prisidėdamos prie studentų patirties, požiūrio ir suvokimo kokybės, taip pat fakultetų produktyvumo, dotacijų ir dėstymo, aukštosios mokyklos reputacijos ir prestižo (Oakleaf, 2010).

- *Naujų lūkesčių pasirodymas.* Šiandien iš akademinų bibliotekų tikimasi atskaitomybės, vertės rodymo, įnašo į šalies ekonominę plėtrą ir lyderystės.

**Atskaitomybė.** Dėl ekonominės padėties ir didėjančio konkurentiškumo aukštojo mokslo institucijos, tarp jų ir akademinės bibliotekos, susiduria su būtinybe parodyti savo vertę ir veiklos rezultatus. Bibliotekos turi parodyti ne fondo dydį, o kaip jos prisideda prie aukštosios mokyklos misijos bei interesų grupių poreikių tenkinimo. Atsiskaityti yra būtina, nes bibliotekos daugiau nebegali dirbti izoliuotai – jos turi bendradarbiauti su aukštosiomis mokyklomis, kitomis bibliotekomis ir panašias paslaugas teikiančiomis organizacijomis (Stoffle et al., 2003). Akademinės bibliotekos turi parodyti, kaip jos sugeba pateikti kokybiškas paslaugas tinkamai žmonių grupei.

**Vertė.** Akademinė biblioteka, kuri gali pademonstruoti savo vertę, bus pripažinta, įvertinta ir gaus finansavimą strateginiams tikslams įgyvendinti. Tačiau daugeliui bibliotekos darbuotojų trūksta pasitikėjimo, įrankių ir technikos aptarti ir pademonstruoti vertę. Kiekviena biblioteka turi apibrėžti savo vertybes, kurios ją išskiria iš kitų panašių bibliotekų ir organizacijų. Jeigu biblioteka savo veikloje nesivadovauja vertybėmis, kurios yra viešai perduodamos, tokia biblioteka yra laikoma nepatikima (Stoffle et al., 2003). Šiandien tiesiog

gerai dirbti neužtenka, reikia teikti kokybiškas paslaugas, kurių vertė atspindi strategijoje. Anot Holto (2007) interesų grupės vertina biblioteką už tai, kad ji taupo jų laiką ir pinigus, teikia jų poreikius tenkinančius dokumentus, individualiai konsultuoja, rūpinasi jų vaikais, turi veikiančius kompiuterius, teikia kokybiškas paslaugas už mokesčių mokėtojų pinigus. Websterio (2002) teigimu, akademinė biblioteka turi penkias esmines vertybes: intelektualinę laisvę, konfidencialumą, intelektinę nuosavybę, lygiateisę prieigą ir infrastruktūrą. Oakleaf (2010) nuomone, akademinės bibliotekos parodo savo vertę prisidėdamos prie aukštojo mokslo misijos ir rezultatų. Svarbiausia yra aiškiai suformuluoti ir perduoti interesų grupėms savo bibliotekos misiją, kurioje turėtų atsispindėti pagrindinės vertybės – kaip biblioteka talkina švietimui, mokslui, šalies ir pasaulio plėtrai. Akademinės bibliotekos turi suvokti, kaip jos sukuria ir plačiai perduoda vertę.

**Ekonominė plėtra.** Akademinės bibliotekos turi prisidėti prie šalies ekonominės plėtros – proceso, kuris gerina gyvenimo standartus ir žmonių gerovę. Bibliotekos paslaugos gali būti esminiai ekonomikos augimo elementai. Deja, bibliotekos ir verslo bendruomenė dar nesuvokė ir nepriėmė šio fakto. Bibliotekos turi deklaruoti, kad jos prisideda prie informacijos verslo ir kad informacija yra dominuojanti ekonomikos ir pokyčių jėga visuomenėje. Kartu ir verslo sektorius turi pakeisti savo požiūrį. Bibliotekos gali prisidėti prie ekonominės plėtros įvairiais būdais: bendradarbiaudamos su kitomis organizacijomis, investuodamos į technologijas, mokydamosi verslo kalbos ir veiklos, pelnydamos valstybės pasitikėjimą, turėdamos rinkodaros planą, remdamos konferencijas ir kitus renginius apie ekonominę plėtrą, sukurdamos inovacijų centrą bibliotekoje, teikdamos paslaugas verslininkams, tirdamos bendruomenės poreikius; peržiūrėdamos bibliotekos paslaugas per verslo prizmę, teikdamos karjeros valdymo konsultacijas ir mokymus verslininkams, įdarbindamos naujų darbuotojų (Skrzeszewski, 1997). Dalyvaudamos ekonominės plėtros

procesu, bibliotekos taps labiau matomos, pelnys bendruomenės geranorišką vertinimą, padidins vartotojų skaičių ir pasitikėjimą.

**Lyderystė.** Bibliotekos turi išugdyti, atrasti bibliotekininkus lyderius, kurie gali skatinti ir priimti naujus vaidmenis, nebijo naujovių ir atvirai žengia į nežinomas veiklas. Lyderiais gali būti kiek aukščiausios, tiek žemiausios grandies darbuotojai. Svarbu skatinti lyderio savybes, laiku jas pastebėti ir ugdyti. Šiandien nebeužtenka būti vykdytojais. Iš bibliotekų tikimasi prisidėti prie aukštojo mokslo strateginės veiklos, studentų pritraukimo, ekonominės plėtros ir inovacijų proceso, kuris įmanomas tik turint lyderių.

Apibendrinus pirmiau minėtus pokyčius aukštojo mokslo sistemos ir žinių ekonomikos pokyčius, pripažįstant naujų informacinių ir komunikacinių technologijų bei verslo sektoriaus plėtros įtaką akademinėms bibliotekų veikloms, formuojamos tokios **pagrindinės akademinėms bibliotekų funkcijos**, susijusios su aktyvesniu dalyvavimu mokslinių tyrimų ir studijų procese: **mnemoninė, komunikacinė, kultūrinė, viešosios nuomonės formavimo, informacinė** (Tautkevičienė, 2001) ir **laisvalaikio**. Akademinės bibliotekos funkcijos iš esmės mažai pasikeitė, tačiau aplinka, kurioje veikia pati biblioteka, kinta labai greitai: keičiasi aukštojo mokslo sistema, aukštosios mokyklos strategija, studento poreikiai, mokymosi stiliai, informacinių vartotojų poreikiai bei technologinė, socialinė, ekonominė ir kultūrinė aplinka. Tai reiškia, kad tradicines akademinėms bibliotekų funkcijas reikia išmokti įgyvendinti kitaip, naujai, šiuolaikiškai ir efektyviai, siekiant teikti kokybiškas paslaugas:

- **mnemoninė** funkcija yra suvokiama kaip dokumentų išsaugojimas ateities kartoms. Šiuolaikinės bibliotekos ir toliau vykdo šią funkciją, tačiau naujos informacinės ir komunikacinės technologijos lėmė naujų dokumentų ir naujų saugojimo formų radimąsi. Todėl akademinės bibliotekos turi gebėti dirbti su elektroniniais dokumentais (tinkamai saugoti ir pateikti juos vartotojams), turėti kompetentingų darbuotojų, gebančių dirbti su naujomis technologijomis ir išsaugoti naujus dokumentus;

- **komunikacinė** funkcija leidžia perduoti ir skleisti kultūrinį ir intelektualinį palikimą. Atsiradus naujiems informacijos perdavimo ir leidybos būdams, naujoms technologijoms, Europos Sąjungai reikalaujant daugiau viešinti mokslo rezultatus ir turint omenyje, kad mokslinė produkcija daugiausia leidžiama skaitmeniniu pavidalu, bibliotekos komunikacinė funkcija peržengia tradicinį suvokimą – bibliotekos dalyvauja atviros prieigos judėjime, naudojami Saityno 2.0 priemonėmis, propaguoja duomenų bazių naudojimąsi. Šie pokyčiai reikalauja keisti darbuotojų, vartotojų ir kitų bibliotekos interesų grupių požiūrį į naujus informacijos perdavimo ir sklaidimo būdus. Vis aiškiau deklaruojama, kad mokslininkams svarbu, kad jų darbai būtų ne tik publikuojami, bet ir prieinami, svarbūs, aktualūs ir kurti vertę, todėl akademinės bibliotekos privalo užimti lyderio poziciją šioje srityje;
- **kultūrinė** funkcija, tradiciškai apimanti kultūros paveldo ir kitų vertybių perdavimą ateities kartoms, irgi susiduria su pokyčiais. Akademinės bibliotekos taiko naujai atsiradusius kultūros paveldo perdavimo būdus (pvz., skaitmeninimas), bendradarbiauja su verslo sektoriumi siekdamas atrasti naujus perdavimo būdus, atlikdamos mokslinius tyrimus;
- **viešosios nuomonės formavimo** funkcija, kuri nuo senų laikų apimdavo įvairius bibliotekos renginius (pvz., parodas, diskusijas, konferencijas, seminarus), šiandien pradeda naują etapą. Bibliotekos privalo sustiprinti savo partnerystės ryšius su aukštąja mokykla, privačiu sektoriumi, mokslininkais ir kitomis interesų grupėmis. Formuodamos viešąją nuomonę, bibliotekos privalo remtis strategine partneryste, rodyti bibliotekos vertę, prisidėti prie mokslo tyrimų bei atsiskaityti interesų grupėms;
- **informacinę** funkciją būtų galima apibūdinti kaip greičiausiai besikeičiančią. Akademiinių bibliotekų veikla krypta nuo informavimo ir atsakymų į užklausas į informacijos vartotojų ugdymą. Bibliotekos turi suvokti paslaugų svarbą, teikti kokybišką informaciją ir pažinti

naujų interesų grupių lūkesčius ir poreikius. Pagrindinės bibliotekos interesų grupės, studentai ir mokslininkai, nesugeba efektyviai išnaudoti visų informacijos galimybių, todėl bibliotekos vaidmuo – išmokyti interesų grupes atpažinti poreikius atitinkančią ir kokybišką informaciją;

- **laisvalaikio** funkcija, kuri labiau būdinga viešosioms bibliotekoms, šiandien atlieka vis svarbesnį vaidmenį akademinėse bibliotekose. Šių bibliotekų aplinka turi skatinti mokytis, dirbti, kurti, bendrauti ir ilsėtis. Tokia biblioteka yra matoma, mėgstama ir vertinama.

Akademinės bibliotekos, atsižvelgiant į pasikeitusias funkcijas, turi būti suvokiamos ne tik kaip archyvai ir (ar) muziejai, bet kaip **mokymosi centrai, žinių centrai ir metažinių institucijos** (The Future of Research and the Research Library: A Report to DEFF Denmark's Electronic Research Library, 2009). Bibliotekos, kaip mokymosi centrai, telkia dėmesį į aprūpinimą mokomąja medžiaga, mokymosi proceso rėmimą ir studentų poreikių patenkinimą. Bibliotekos, kaip žinių centrai, artimai bendradarbiauja su aktyvių mokslininkų grupėmis, kartu kurdamos žinias. Bibliotekos, kaip metažinių institucijos, veikia kaip žinių sintezės, organizavimo, vertinimo ir sujungimo katalizatorės. Būtent metažinės (žinios apie žinias) yra pripažintos kaip aukšto lygio žinios, kurios padeda organizacijai tapti efektyvia. Taigi, akademinės bibliotekos, kaip mokymosi, žinių ir metažinių centrai, dalyvauja mokslo ir studijų procese, kuris neatsiejamas nuo mokslinės produkcijos – naujų žinių, procesų, produktų, verslo procesų ir socialinių institucijų – inovacijos (The Future of Research and the Research Library: A Report to DEFF Denmark's Electronic Research Library, 2009). Tai reiškia, kad šiandien akademinės bibliotekos susiduria su dar vienu iššūkiu – **prisidėti prie inovacijų proceso**. Reikėtų pabrėžti, kad bibliotekos vis labiau domisi žinių kūrimo ir sklaidimo procesu ir čia jos atlieka vis svarbesnį vaidmenį (Lougee, 2002).

Naujas akademinės bibliotekos funkcijas lemia aplinkos pokyčiai. Didžiausias iššūkis bibliotekoms – pokyčių valdymas. Jei akademinė biblioteka priešinsis pokyčiams, nenorės keistis, ji gali tiesiog išnykti.



Thompsonas (1983) tai pranašavo jau 1982 metais, nes bibliotekos tradicinis darbo būdas neatitinka poreikių ir besikeičiančios aplinkos reikalavimų, o Wilsonas (1998) siūlė reformuoti akademines bibliotekas pokyčių proceso atžvilgiu. Anot šio autoriaus, kiekviena biblioteka turi vertybių rinkinį, apie kurį tiesiog būtina informuoti. Panašiai mąsto ir Lewisas (2007), kuris teigia, kad akademinės bibliotekos turi atrasti ir aiškiai reikšti savo vaidmenį dabar ir ateityje. Jo nuomone, jei bibliotekos nereaguos į aplinkos veiksnius, aukštojo mokslo sistemos pokyčius, valstybė investuos į kitus prioritetus, ir bibliotekos ilgainiui taps mažai lankomais knygų muziejais. Todėl akademinės bibliotekos turi būti pasirengusios susidurti su pokyčiais – būtina peržiūrėti bibliotekos misiją ir viziją, išugdyti naujas kompetencijas, valdyti žmonių ir požiūrių įvairovę, globaliai mąstyti. Pagrindinis bibliotekos darbas yra nematomas, todėl bibliotekos turi būti padėties šeimininkės ir sukurti aiškų pranešimą savo interesų grupėms, kad jos prisideda prie vertės kūrimo.

Apibendrinus aukščiau išvardytas naujas akademiinių bibliotekų funkcijas, kurios teikia daug iššūkių ir galimybių pačioms bibliotekoms ir jų interesų grupėms, ir turint omenyje, kad mokslas vis labiau tampa tarptautinis ir globalus (The Future of Research and the Research Library: A Report to DEFF Denmark's Electronic Research Library, 2009), teigiama, kad **strateginė bibliotekos komunikacija** bus vienu iš svarbiausių kritinių sėkmės ir išlikimo veiksnių, jungiančių bibliotekos tapatybę, įvaizdį ir reputaciją. **Kad sėkmingai vykdytų tradicines ir naujai atsirandančias funkcijas, akademinės bibliotekos turi pažinti savo interesų grupes – jų poreikius ir lūkesčius, palaikyti efektyvią komunikaciją su jais** (žr. 1 lentelę).

<b>Nr.</b>	<b>Bibliotekos funkcijos</b>	<b>Naujos akademinės bibliotekos galimybės</b>	<b>Komunikacijos svarba</b>
1.	Mnemoninė	Teikti elektronines paslaugas, aptarnauti visą parą dėl atsiradusių naujų interesų grupių	Būtina perduoti žinią apie pasikeitusią bibliotekos funkciją, naujas bibliotekos paslaugas
2.	Informacinė	Rūpintis informaciniu raštingumu, teikti kokybiškas paslaugas ir informaciją, tenkinti interesų grupių poreikius	Būtina pažinti studijų procese dalyvaujančias bibliotekos interesų grupes: jų poreikius ir lūkesčius
3.	Komunikacinė	Dalyvauti mokslo komunikacijos procese, prisidėti prie inovacijų proceso	Būtina pažinti mokslo procese dalyvaujančias bibliotekos interesų grupes: jų poreikius ir lūkesčius
4.	Viešosios nuomonės formavimas	Palaikyti strateginę partnerystę, rodyti bibliotekos vertę, vykdyti mokslo tyrimus, atsiskaityti interesų grupėms	Būtina pažinti esamus ir potencialius bibliotekos partnerius, aiškiai perduoti bibliotekos misiją ir funkcijas šalies gyventojams
5.	Kultūrinė	Išnaudoti skaitmeninimo galimybes, bendradarbiauti su verslo sektoriumi, vykdyti mokslo tyrimus	Būtina pažinti verslo (privataus) sektoriaus žaidėjus (konkurentus)
6.	Laisvalaikio	Naujų interesų grupių atsiradimas, biblioteka kaip „trečioji vieta“	Būtina perduoti žinią apie pasikeitusią bibliotekos funkciją, apie naujas bibliotekos paslaugas

1 lentelė. Akademinės bibliotekos funkcijos: strateginės komunikacijos svarba

### 1.3 Akademinės bibliotekos interesų grupės ir jų poreikiai

Aktyvus domėjimasis interesų grupėmis mokslinėje literatūroje atsirado nuo 1960 metų ir trunka iki šiol (Lewis et al., 2001). Kotlerio (1982) teigimu, kiekviena organizacija funkcionuoja aplinkoje, kurioje veikia žmonių grupės, visuomenė ir įvairios organizacijos, turinčios tam tikrų interesų ir įtaką organizacijai. Sąvokos „interesų grupės“ apibrėžimų yra labai daug, tačiau fundamentaliu laikomas Freemanas (2010) apibrėžimas. Anot autoriaus, interesų grupės yra individas ar grupė žmonių, kurie gali paveikti organizacijos veiklą arba yra veikiami organizacijos veiksmų, politikos, praktikos, sprendimų ar tikslų.

XX a. pabaigoje susiformavo *Interesų grupių teorija*, kurios pradininku yra laikomas Freemanas (2010). Interesų grupių teorija jungia savyje sociologijos, ekonomikos, politikos ir etikos bei ypač strateginio planavimo, sistemų teorijos, socialinės atsakomybės ir organizacinės teorijos klausimus. Freemanas nagrinėjo ir stengėsi paaiškinti ryšį tarp organizacijos, jos išorinės aplinkos ir organizacijos elgsenos šioje aplinkoje. Interesų grupių teorija skelbia, kad:

- organizacijos užima centrinę poziciją aplinkoje ir yra susijusios su savo interesų grupėmis, kurios yra veikiamos organizacijų ir pačios jas veikia;
- organizacijos privalo pažinti savo interesų grupių poreikius organizacijų atžvilgiu;
- interesų grupės turi teisę dalyvauti organizacijų veikloje.

Daugelis autorių pastebėjo didžiulę interesų grupių svarbą organizacijos veiklai. Konstatuota (Health, 1994), kad organizacijos turi labai daug įvairių interesų grupių, kurios nori būti tapatinamos su joms atsiskaitančia organizacija. Vienos yra labiau svarbios, kitos mažiau. Todėl strateginė komunikacija su interesų grupėmis yra esminis efektyvios veiklos veiksnys. Kiekviena organizacija, kartu ir akademinės bibliotekos, tampa gyva ir reikšminga, kai perduoda tam tikrą pranešimą apie save. Interesų grupės yra

susijusios tarpusavyje: jos keičiasi informacija, produktais, instrukcijomis arba pataria. Todėl svarbu ne tik identifikuoti interesų grupes, bet ir gauti informacijos apie jų tarpusavio ryšius (Poloudi, 1997).

Paslaugas teikiančios organizacijos yra įtrauktos į nuolatinės derybas su išorinėmis ir vidinėmis interesų grupėmis. Ypač svarbu valdyti komunikaciją su interesų grupėmis pokyčių laikotarpiu (Lewis et al., 2001). Organizacija turi analizuoti, kaip interesų grupės vertina ją, kuo remiantis ir kodėl. Tokia strateginė veikla atneša sėkmę organizacijai.

Kiekviena interesų grupė, kuri nebūtinai yra tiesioginis bibliotekos vartotojas, bet būtinai vertingas neapčiuopiamas bibliotekos turtas (White, 2007), turi lūkesčių, poreikių ir specifinę bibliotekos veiklos suvokimą.

Komunikacijos procesas prasideda nuo interesų grupių identifikavimo. Paskui interesų grupės gali būti suskirstytos į grupes atsižvelgiant į jų poreikius ir įtaką organizacijai. Neįmanoma sudaryti vieno bendro visoms organizacijoms tinkamo interesų grupių sąrašo. Interesų grupių tipologija priklauso nuo organizacijos statuso, veiklos, tikslų ir vertybių. Svarbu atskirti akademinės bibliotekos tikras interesų grupes nuo netikrų interesų grupių, žinoti, kad interesų grupės keičiasi nepastebimai ir labai greitai, suvokti, kad ta pati interesų grupė gali priklausyti kelioms interesų grupėms. Pavyzdžiui, akademinės bibliotekos darbuotojas gali būti ir profesinės bibliotekininkystės organizacijos narys, ir dalyvauti projekte. Tokiu atveju vienas žmogus priklauso trimis interesų grupėms – jo poreikiai ir lūkesčiai skirsis.

Prieš analizuojant akademinės bibliotekos interesų grupių specifiką, būtina trumpai apžvelgti mokslinėje literatūroje pateikiamas interesų grupių klasifikavimo teorijas. Freemanas (2010) išskiria dvi interesų grupes – vidinę ir išorinę. Vidinei, autoriaus nuomone, priklauso savininkai, klientai, darbuotojai ir tiekėjai, išorinei – valdžios atstovai, konkurentai, vartotojų gynėjai, gamtosaugininkai, žiniasklaida ir grupė, turinti specialių interesų. Pajunen (2004) išskiria šalutines, potencialias ir pagrindines interesų grupes. Sharp ir kt. (1999) identifikavo keturias interesų grupes: vartotojus, formuotojus, įstatymų leidėjus ir sprendimų priėmėjus. Weissas (1995) interesų grupes

skirsto į vidines (pirmines) ir išorines (antrines). Anot autoriaus, pagrindinė interesų grupė – tai vidinės interesų grupės: darbuotojai, klientai, tiekėjai ir savininkai. Konkurentai, vartotojai, žiniasklaida, lobistai ir teisininkai – tai antrinė grupė. Mitchellas ir kt. (1997) tarp interesų grupių mato pirmines ir antrines, organizacijų savininkus ir ne savininkus, piniginio turto savininkus ar savininkus mažiau apčiuopiamo turto, organizacijos savanorius, rangovus, išteklių tiekėjus, valdžios atstovus ir pan. Anot autorių, interesų grupes galima sugrupuoti pagal jų požymius: 1) poveikio darymą organizacijai; 2) interesų grupių teisėtus santykius su organizacija; 3) interesų grupių neatidėliotinas pretenzijas organizacijai. Svarbu žinoti, kad šių požymių gali būti ir daugiau, jie yra nepastovūs ir kintantys bei socialiai sukonstruoti. Remdamiesi šiais požymiais Mitchellas ir kt. (1997) išskiria tokius interesų grupių tipus: paslėptos interesų grupės, potencialios interesų grupės, savarankiškos interesų grupės, reikalaujančios interesų grupės, laukiančios interesų grupės, dominuojančios interesų grupės, priklausančios interesų grupės, pavojingos interesų grupės, geriausios interesų grupės. Friedmano ir Miles (2006) nuomone, labiausiai paplitusios interesų grupės – tai akcininkai, klientai, tiekėjai ir skirstytojai, darbuotojai, vietinės bendruomenės. Tačiau autoriai pasirinko kiek kitokią klasifikaciją, kuri remiasi interesų grupių situacine logika ir strateginiais veiksmais. Anot autorių, egzistuoja keturios interesų grupės: 1) neišvengiamai suderinamos interesų grupės – kaip vadovavimas ir partneriai; 2) nesuderinamos grupės – kaip, pavyzdžiui, nevalstybinės organizacijos; 3) neišvengiamai nesuderinamos interesų grupės – tokios kaip klientai ir tiekėjai; 4) suderinamos interesų grupė – kaip visuomenė. Pirmoji grupė, Friedmano ir Miles (2006) teigimu, yra stipriausia ir veiksmingiausia. Rybakovas (2007), kuris tyrinėja kultūros įstaigų interesų grupes, atsižvelgdamas į aplinką, socialinę sferą ir ekonomiką, nustatė keturias grupes: klientai, darbuotojai, bendruomenė ir tiekėjai. Greenwood (2010) vienas interesų grupes priskiria geriausioms, kurios turi jėgą, teisėtumą ir primygtinumą, kitas – pavaldžioms grupėms, kurios irgi turi teisėtumą ir primygtinumą, tačiau neturi jėgos. Carroll (2008) pažymi, kad egzistuoja keturi

interesų grupių tipai, kurie autorius išskirti pagal jų norus organizacijos atžvilgiu. Pirmoji grupė yra apibūdinama kaip linkusios bendradarbiauti interesų grupės, kurios neturi tikslo kenkti organizacijai. Prie šios grupės, kuri yra idealiausia, priskiriami organizacijų klientai. Antrajai grupei priskiriami tie, kurie nei linkę bendradarbiauti, nei grėsmingi. Ši grupė, kuriai priklauso investitoriai, yra gana rami, tačiau būtina ją stebėti. Trečioji grupė turi priešingus tikslus – potencialą kenkti organizacijai. Tai gali būti konkurentai ir net žiniasklaida, su kuria bendradarbiauti galima, tačiau dažniausiai pasirenkama gynybos strategija. Organizacijų tikslas palaikant santykius su trečia grupe – paversti konkurentus ir žiniasklaidą savo klientais, kurie yra geranoriškai nusiteikę ir yra paslaugūs.

Išvardytosios tipologijos turi skirtumų ir panašumų. Pastebėta, kad dauguma autorių siūlo skirstyti interesų grupes į dvi: pirminę (pagrindinės interesų grupės) ir antrinę (šalutinės interesų grupės). Svarbu pabrėžti, kad antrinės grupės nėra mažiau svarbios nei pirminės. Būtina identifikuoti visas interesų grupes.

Kadangi akademinė biblioteka yra neatsiejama nuo aukštosios mokyklos arba, kaip teigia McCarthy ir Ortizas (2010), intelektualios veiklos aukštojoje mokykloje šerdis, jos interesų grupių identifikavimas yra susijęs su aukštosios mokyklos komunikacijos procesu. Daugelis autorių ir profesinių asociacijų, pripažindami aukštosios mokyklos įtaką bibliotekų veiklai, siūlo įvairias akademinų bibliotekų interesų grupių tipologijas (žr. 2 lentelę).

Nr.	Autorius / Asociacija	Interesų grupės
1.	Danijos elektroninė mokslo biblioteka (The Future of Reseach and the Research Library: A Report to DEFF Denmark's Electronic Research Library, 2009)	Tiesioginiai sąmoningi vartotojai (knygų ir žurnalų skolinotojai, mokslininkai, fakultetai, studentai, bakalaurai, absolventai, doktorantai, skaitytojai, katalogo ir elektroninių paslaugų vartotojai, bibliotekos elektroninių paslaugų vartotojai); tiesioginiai nesąmoningi vartotojai (mokslininkai, kurie nesuvokia bibliotekos kaip tarpininkės vaidmens); netiesioginiai vartotojai (priklausomi nuo tiesioginių vartotojų)
2.	Amerikos bibliotekų asociacija (Oaklef, 2010)	Vyriausybė; studentai; bendruomenė; tėvai; darbuotojai; mokyklos; aukštosios mokyklos darbuotojai
3.	Van House (1991)	Vartotojai; finansuotojai; darbuotojai; visuomenė
4.	Cullen (2001)	Valdžios institucijos; bibliotekų darbuotojai; mokslininkai; studentai
5.	Wilding (2002)	Geografiškai arti esančios bibliotekos; nuotolinio mokymosi teikėjai; mokyklos; viešosios bibliotekos; privatus sektorius; informacinių technologijų specialistai
6.	Pomerantz (2007)	Bendruomenė; vartotojai
7.	Wiliamson (2008)	Studentai; fakultetai; darbuotojai; administratoriai; vyriausybė; finansuotojai
8.	Ondieki (2010)	Studentai; mokslininkai; bibliotekos darbuotojai; vartotojai; draugai; finansuotojai; rėmėjai
9.	Jackson (2006)	Studentai; fakultetai; administratoriai; įstatymų leidėjai; įgaliotos institucijos
10.	Silverman (2009)	Finansuotojai
11.	Duffy (2008)	Aukštosios mokyklos administratoriai; bibliotekos darbuotojai; akademinis personalas; studentai
12.	Dlamini (2006)	Studentai; akademinis personalas; mokslininkai; bendruomenė

2 lentelė. Akademiinių bibliotekų interesų grupių klasifikacija

Analizuojant akademių bibliotekų interesų grupių klasifikacijas pasitaiko, kad jos yra matomos kaip interesų grupės ir vartotojai. Šiuo atveju didžiausia dėmesys skiriamas vartotojams. Danijos elektroninė mokslo biblioteka jos vartotojus skirsto į **tiesioginius ir netiesioginius** (The Future of Research and the Research Library: A Report to DEFF Denmark's Electronic Research Library, 2009). Tiesioginiai vartotojai tiesiogiai sąveikauja su biblioteka ir jos paslaugomis. Šie vartotojai gali dar būti skirstomi į sąmoningus arba ne. Tiesioginiais sąmoningais vartotojais gali būti: knygų ir žurnalų skolintojai, mokslininkai, fakultetai, studentai, bakalaurai, absolventai, doktorantai, skaitytojai, katalogo ir elektroninių paslaugų vartotojai, bibliotekos elektroninių paslaugų vartotojai. Tiesioginiams nesąmoningiems vartotojams priskiriami mokslininkai, kurie naudojami elektroniniais žurnalais, duomenų bazėmis arba elektroninėmis knygomis, nepastebėdami bibliotekos kaip tarpininko, vaidmens. Vartotojai, kurie yra priklausomi nuo tiesioginių vartotojų informacijos savo funkcijoms atlikti, yra priskiriami prie netiesioginių vartotojų.

Amerikos bibliotekų asociacija išskiria vyriausybę kaip labai svarbią interesų grupę, kuri reikalauja iš bibliotekų atskaitomybės. Kitą svarbią grupę sudaro studentai, bendruomenė, tėvai, darbuotojai ir mokyklos bei vidinė interesų grupė – aukštosios mokyklos darbuotojai (Oakleaf, 2010). Van House (1991) teigimu, akademinės bibliotekos interesų grupės gali būti skirstomos į keturias grupes:

- vartotojai, kurie savo ruožtu gali būti skirstomi pagal jų poreikius;
- finansuotojai (aukštoji mokykla, vyriausybė, kiti bibliotekos rėmėjai);
- darbuotojai;
- visuomenė.

Pask Culleno (2001), pagrindinės akademių bibliotekų interesų grupės yra valdžios organai, bibliotekų darbuotojai, mokslininkai ir studentai. Kiek kitokį požiūrį į akademinės bibliotekas turintis Wildingas (2002) akcentuoja išorinės partnerystės svarbą siekiant mokymo proceso kokybės, finansinės naudos, naujų produktų ir paslaugų. Autoriaus teigimu, akademinės bibliotekos



turi glaudžiai bendradarbiauti su savo interesų grupėmis: geografiškai arti esančiomis bibliotekomis, nuotolinio mokymosi teikėjais, mokyklomis, viešosiomis bibliotekomis, privačiu sektoriumi, informacinių technologijų specialistais. Anot Pomerantzo (2007), bibliotekos aptarnauja įprastas bendruomenes, atsiktinius ir galimus vartotojus. Wiliamson (2008) nuomone, akademinės bibliotekos interesų grupės galima suskirstyti į penkias grupes: studentai, fakultetai, darbuotojai, administratoriai, vyriausybė ir finansuotojai. Tačiau Ondieki (2010) siūlo įtraukti į akademinų bibliotekų interesų grupių sąrašą platesnę auditoriją: be abejo, tai studentai ir mokslininkai, tačiau, anot autorės, nereikia pamiršti bibliotekos darbuotojų, vartotojų bendruomenės, bibliotekos draugų, finansuotojų ir rėmėjų. Jackson (2006) interesų grupių tipologija išskiria tuo, kad autorė tarp akademinų bibliotekų interesų grupių mato ne tik studentus, fakultetus ir administratorius, bet ir įstatymų leidėjus bei įgaliotas institucijas. Susidūrusios su ekonomine krize, Silverman (2009) teigimu, akademinės bibliotekos kaip niekada anksčiau turi sustiprinti ryšius su savo finansuotojais. Autorė pabrėžia finansuotojų, kaip akademinės bibliotekos interesų grupių, svarbą. Duffy (2008) išskiria aukštosios mokyklos administratorius, bibliotekos darbuotojus, akademinį personalą ir studentus (studijuojantys ir baigę) kaip akademinės bibliotekos interesų grupes. Anot Dlamini (2006), akademinės bibliotekos egzistuoja tam, kad aptarnautų studentus, akademinį personalą, mokslininkus ir bendruomenę, todėl būtent šios grupės turi būti dėmesio centre.

Šio darbo autorė laikosi požiūrio, kad sėkminga akademinų bibliotekų ateitis priklauso nuo platesnio požiūrio į interesų grupių tipologiją ir jų poreikius ir siūlo savo akademinų bibliotekų interesų grupių tipologiją. Akademinės bibliotekos interesų grupės skirstomos į **pirmines** ir **antrines**. Prie *pirminių* interesų grupių priskiriami:

- studentai;
- alumnai;
- aukštosios mokyklos mokslinis personalas;
- aukštosios mokyklos administracinis personalas;

- bibliotekos darbuotojai;
- bibliotekos rėmėjai, mecenatai, savanoriai;
- tiekėjai.

Prie bibliotekos *antrinių* interesų grupių priskiriami:

- studentų, mokslinio ir administracinio personalo šeimos nariai;
- bibliotekos darbuotojų šeimos nariai;
- kitos bibliotekos;
- profesinės asociacijos;
- mokyklos;
- žiniasklaida;
- valdžios institucijų atstovai;
- knygynai;
- leidyklos;
- kultūros įstaigos;
- verslo organizacijos;
- bendruomenė;
- visuomenė.

Pagrindinė ir pati svarbiausia akademinės bibliotekos, kaip ir aukštosios mokyklos, interesų grupė – tai **studentai**. Studentams, aukštosios mokyklos ir bibliotekos personalui visada bus reikalingos knygos, bibliotekos ir bibliotekininkai (Aitufe, 1993). Būtent jie turi būti skatinami būti arčiausia knygų, informacijos ir žinių. Studentams turi būti sudarytos visos sąlygos mokytis. Tai akademinės bibliotekos atsakomybė – padėti ir patraukti studentų dėmesį.

Šiuolaikinis studentas tikisi sulaukti iš aukštosios mokyklos kokybiško mokslo ir studijų proceso, kurį sudaro įdomios ir profesionalios paskaitos, suremontuotų ir pritaikytų mokymuisi auditorijų ir bendrabučių, galimybės pavalgyti ir sportuoti aukštojoje mokykloje, įtrauktumo į akademinį gyvenimą (studentų atstovybė, akcijos ir kiti renginiai), galimybės gauti stipendiją ar stažuotis užsienyje bei akademinės bibliotekos. Kadangi aukštosios mokyklos

švietimo procese bibliotekos ir bibliotekininkai atlieka svarbų vaidmenį, neretai net pagrindinį, akademinės bibliotekos svarbiausia funkcija aptarnaujant studentus yra teikti kokybiškas informacijos paslaugas, atitinkančias jų poreikius.

Kiekvienais metais studijas baigia keli tūkstančiai studentų, kurie ateityje gali tapti aukštosios mokyklos ar bibliotekos rėmėjais, darbuotojais arba valdžios atstovais. Todėl aukštosios mokyklos **alumnai** nusipelnė bibliotekos ir pačios mokyklos dėmesio. Jie turi teisę tiesiogiai naudotis bibliotekos paslaugomis (Aitufe, 1993): turėti nemokamą prieigą prie duomenų bazių, skolintis leidinius į namus bei skaityti vietoje, dalyvauti įvairiuose renginiuose, užsukti į biblioteką be tam tikro poreikio. Aukštosios mokyklos pareiga yra palaikyti ryšį su buvusiais studentais, dažniausiai organizuojant įvairius renginius ir leidžiant specialiai alumnams skirtus žurnalus.

Kai yra kalbama apie akademinės bibliotekos funkciją sudaryti visas sąlygas mokymuisi, **aukštosios mokyklos mokslinį personalą** galima priskirti prie studentų. Tačiau nereikia pamiršti, kad mokslinis personalas dažniausiai yra labiau užsiėmęs, nes tuo pačiu metu ne tik mokosi ar rašo mokslinius straipsnius, bet ir perduoda žinias studentams. Taip pat svarbu pabrėžti, kad mokslinio personalo produkcija – tai vienas iš svarbiausių aukštosios mokyklos sėkmės rodiklių, matomų ir vertinamų išorėje. Mokslinė produkcija – tai aukštosios mokyklos pripažinimo ir finansavimo garantas, todėl aukštoji mokykla turi sudaryti visas darbo ir mokymosi sąlygas moksliniam personalui: tinkamas darbui patalpas, prieigą prie šiuolaikinių informacinių technologijų, galimybę išvykti į užsienį dalyvauti konferencijoje ar stažuotis, teikti įvertinimą (finansinį ir nefinansinį) ir pripažinimą. Mokslinis personalas nori aktyviai dalyvauti aukštosios mokyklos gyvenime: prisidėti prie strateginės veiklos ir įvairių renginių, o iš akademinės bibliotekos tikisi sulaukti aukštos kokybės tradicinių ir elektroninių paslaugų. Tarptautinis tarpbibliotekinis abonementas ir prieiga prie duomenų bazių yra labai vertinami aukštosios mokyklos personalo, ypač šią paslaugą turėtų vertinti tie, kurie siekia įgyti mokslinį, pedagoginį laipsnį ar rašo naujas knygas (Aitufe, 1993). Turint

omenyje mokslinio personalo kompetenciją ir požiūrį į biblioteką, jie turi būti aktyviai įtraukti į bibliotekos rinkinių plėtros ir paslaugų gerinimo procesą. Būtent šie žmonės geriausiai žino ir gali numatyti studentų ar mokslinio personalo poreikius. Todėl akademinės bibliotekos pastatas ir jo fizinė erdvė turi traukti mokslinį personalą būti, bendrauti ir dirbti joje.

**Aukštosios mokyklos administracinis personalas** yra įtrauktas į aukštosios mokyklos valdymo procesus, todėl tikisi aktyvaus bendradarbiavimo su įvairiais aukštosios mokyklos padaliniais, iš jų ir akademinė biblioteka. Tai reiškia, kad administracinis personalas daugiau ar mažiau prisideda prie bibliotekos strateginės veiklos ir nori sulaukti iš bibliotekos aiškaus strateginio plano ir strateginių veiksmų. Akademinė biblioteka savo ruožtu gali prisidėti prie aukštosios mokyklos administracinio personalo darbo kokybės teikdama jų poreikius atitinkančias paslaugas arba tiesiog sudarydama sąlygas be poreikio užsukti į biblioteką. Aukštoji mokykla turi užtikrinti visas sąlygas kokybiškam darbui.

**Bibliotekos darbuotojai** iš pačios bibliotekos tikisi sulaukti gero atlyginimo, gerų darbo sąlygų, įvertinimo, karjeros galimybių, saugumo, socialinių garantijų, aiškaus vadovavimo ir strategijos, skatinimo ir motyvavimo priemonių. Bibliotekos darbuotojai turi matyti biblioteką ne tik kaip savo darbovietę, bet ir kaip laisvalaikio leidimo vietą. Jie turi aktyviai dalyvauti aukštosios mokyklos gyvenime: priimti kvietimus dalyvauti konferencijose, diskusijose, parodose, susirinkimuose. Tokiu būdu bibliotekininkai turės puikią galimybę atstovauti bibliotekai už jos ribų (Aitufe, 1993).

Akademinės bibliotekos **rėmėjai, mecenatai ir savanoriai** pasirenka biblioteką dėl jos unikalumo ir specifinės veiklos. Tokį pasirinkimą lemia tam tikri interesai, kuriuos galima apibūdinti kaip tam tikrą naudą. Ši nauda gali būti įvairi (pvz., finansinė ar dvasinė). Vieni nori tapti bibliotekos dalimi, kiti – pažinti save, tretieji – atrasti naujus pajamų šaltinius. Tačiau visi jie turi būti laukiami bibliotekoje.

Akademinės bibliotekos dažniausiai turi savo **tiekėjus**, kurie pageidauja nuolatinių užsakymų, stabilios ir geros kainos, aiškaus ir skaidraus atsiskaitymo. Akademinės bibliotekos gali pasiūlyti jiems daug daugiau: jaukią vietą ir šiltą aplinką pailsėti po darbo arba aptarti verslo reikalus knygų apsuptyje.

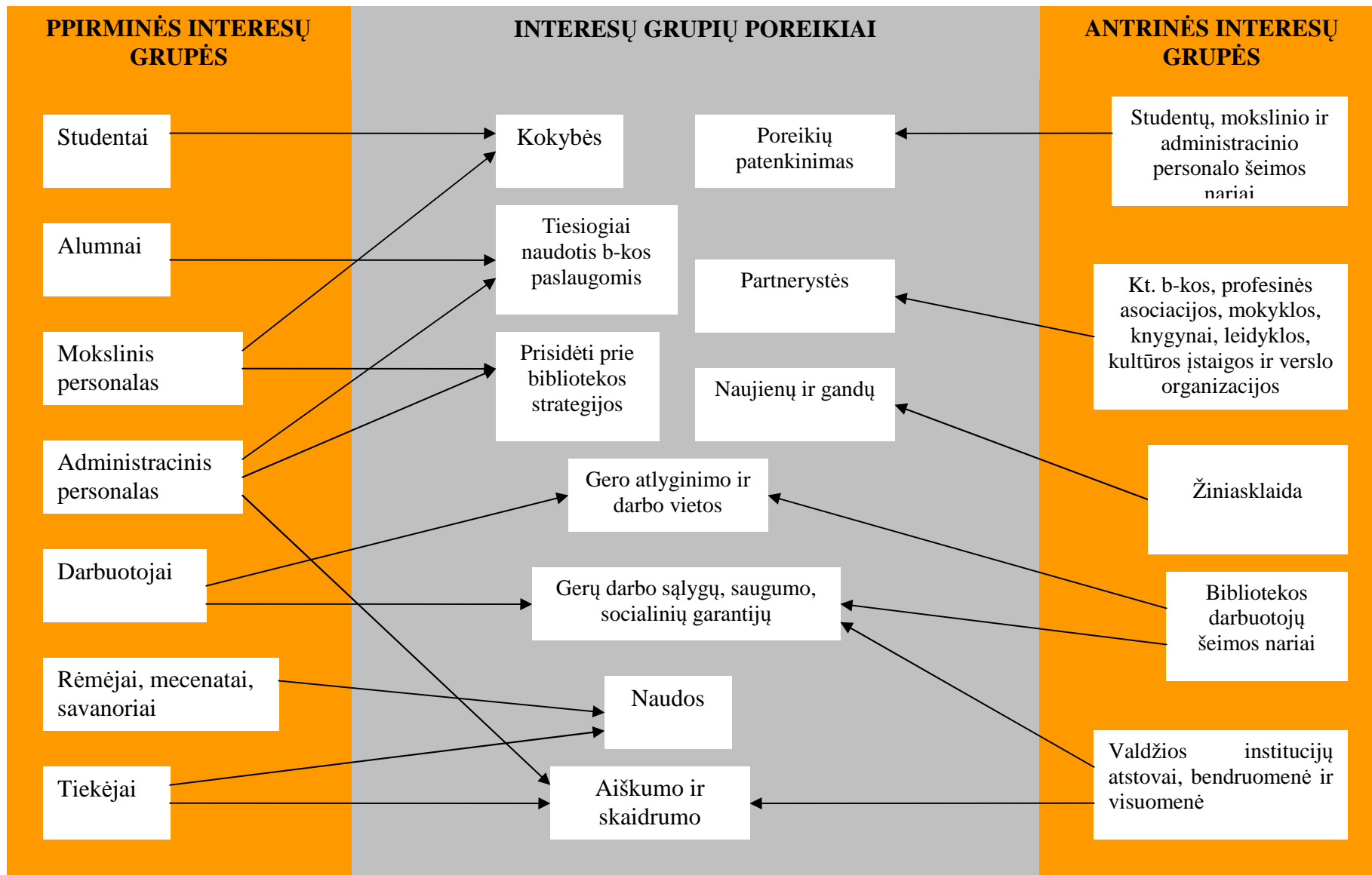
**Studentų, mokslinio ir administracinio personalo šeimos nariai** yra svarbi interesų grupė, kuri sužino viską apie akademinę biblioteką iš savo vaikų, tėvų ar giminaičių. Šeimos nariai nori vieno – kad jiems svarbūs žmonės būtų laimingi, patenkinę studentų, mokslinio ir administracinio personalo poreikius. Iš aukštosios mokyklos šeimos nariai tikisi to paties, t. y. aukštos kokybės mokslo ir studijų proceso bei geros darbo vietos. Akademinės bibliotekos neturi užmiršti šios grupės, jų nuomonė ir atsiliepimai yra labai svarbūs. Todėl bibliotekos turi būti atviros ir šeimos nariams. **Bibliotekos darbuotojų šeimos nariai** vertina biblioteką iš savo vaikų, tėvų ar giminaičių atsiliepimų, kurie priklauso nuo kelių veiksnių. Tai geras atlyginimas, geros darbo sąlygos, įvertinimas, karjeros galimybės, saugumas, socialinės garantijos, aiškus vadovavimas ir strategijos, skatinimo ir motyvavimo sistema. Bendri renginiai darbuotojams ir jų šeimos nariams, diskusijos ar tiesiog suteikta galimybė pavartyti žurnalą jaukioje bibliotekos salėje – tai neatsiejama akademinės bibliotekos strateginės komunikacijos su darbuotojų šeimos nariais dalis. **Kitų bibliotekų, profesinių asociacijų, mokyklų, knygynų, leidyklų, kultūros įstaigų ir verslo organizacijų** santykius su akademinė biblioteka galima apibūdinti kaip partnerystę. Tokie partnerystės santykiai skatina naujas idėjas, kūrybiškumą ir inovatyvumą, susitarimą ir atvirumą, interesų grupių įtraukimą į valdymo procesus, siekiant gerinti veiklos kokybę. Tokie santykiai leidžia įvairioms viešojo ir privataus sektorių organizacijoms kartu su akademinė biblioteka siekti bendrų tikslų išnaudojant savo stiprybes, išteklius ir kompetencijas (Pauliukevičiūtė, 2010). Akademinė biblioteka gali prisidėti prie šių santykių įvairiais būdais. Svarbu nepamiršti, kad kartais bendradarbiavimo ryšiai prasideda nuo netikėtų aplinkybių ar tiesiog malonių diskusijų bibliotekoje. Akademinės bibliotekos turi stengtis tapti „trečiosiomis

vietomis“ šioms svarbioms interesų grupėms. **Žiniasklaidą** domina naujausi faktai, skaičiai, įvykiai ir bibliotekos gyvenimo naujienos. Akademinės bibliotekos **konkurentai** siekia naudoti sau, gautą informaciją apie biblioteką, jos veiklą ir patirtį panaudodami prieš pačią biblioteką. **Valdžios institucijų atstovai, bendruomenė ir visuomenė** iš akademinė bibliotekų ir aukštųjų mokyklų tikisi skaidrios ir aiškios veiklos, naujų darbo vietų sukūrimo, gyvenimo kokybės gerinimo, lygių galimybių užtikrinimo, darnos ir pilietiškumo. Tačiau visi jie, žiniasklaida, konkurentai, valdžios ir politikos atstovai, bendruomenė ir visuomenė, turi atrasti bibliotekoje anksčiau nežinotus dalykus, pavyzdžiui, galimybę susitikti ir bendrauti. Tai yra akademinės bibliotekos pareiga padėti savo interesų grupėms iš naujo atrasti besikeičiančią biblioteką.

Apžvelgus akademinė bibliotekų pirmines ir antrines interesų grupes, yra teigiama, kad interesų grupės tikisi iš bibliotekos (žr. 3 pav.):

- kokybiškų paslaugų, kokybiško mokslo ir studijų proceso;
- galimybės tiesiogiai ir nemokamai naudotis bibliotekos paslaugoms;
- leidimo prisidėti prie bibliotekos strateginio planavimo;
- gero atlyginimo bei teigiamos, skatinančios dirbti ir tobulėti darbo aplinkos;
- skaidrios ir aiškios veiklos, naujų darbo vietų sukūrimo, socialinių garantijų, gyvenimo kokybės gerinimo, lygių galimybių užtikrinimo, darnos ir pilietiškumo;
- aiškios, skaidrios ir stabilios finansinės veiklos.

Anot Rowley (1997), akademinės bibliotekos turi telkti dėmesį ne į interesų grupių klasifikavimą, jų poreikių nustatymą, o į tai, kaip biblioteka sugeba reaguoti į interesų grupių poveikį, bei numatyti reakcijas. Neužtenka vien nustatyti grupes ir apibrėžti jų poreikius. Būtina numatyti, kaip biblioteka gali patenkinti jų komunikacijos poreikius, pasinaudodama oficialiais veiklos dokumentais.



3 pav. Akademinės bibliotekos interesų grupės ir jų poreikiai

Apibendrinant 1 skyriaus išvalgas teigiama, kad kiekviena organizacija, kartu ir akademinė biblioteka, veikia besikeičiančioje aplinkoje, kurioje yra kitų tarpusavyje susijusių organizacijų ir žmonių. Anot Tropper (2008), biblioteka veikia sėkmingai, kai turi reikalingų žmonių tinkamoje vietoje ir tinkamu laiku. Kann-Christensen (2009) pastebėjo, kad akademinės bibliotekos komunikacija su interesų grupėmis keičiasi, kaip ir visi kiti procesai, tad būtina peržiūrėti ir pergalvoti komunikacinę bibliotekos specifiką. Svarbu paminėti tai, kad bibliotekos nuo senų laikų palaikė stipresnę ar silpnesnę ryšį su savo interesų grupėmis. Joms tai nėra nauja veikla. Nauja yra tai, kaip aplinkinis pasaulis suvokia bibliotekos komunikaciją, ko tikisi ir kaip vertina. Atsiradus pokyčiams mokslo ir studijų sistemoje, naujoms technologijoms, komunikacijos modeliams, naujoms interesų grupėms ir naujajai žiniasklaidai, pasikeitė ir akademinų bibliotekų vaidmuo visuomenėje. Jos tampa mokymosi, žinių ir metažinių centrais, kurie palaiko, prisideda ir gamina žinias. Akivaizdu, kad bibliotekos pasikeitė, tik neaišku, kaip bibliotekų komunikacija pasikeis ateityje, nes tai priklausys nuo technologinių, ekonominių, socialinių ir kultūrinių pokyčių, kurių bibliotekos negali valdyti, bet gali numatyti ir į juos reaguoti.

Bibliotekų komunikacijos procesas jungia savyje vidinę ir išorinę komunikaciją ir, anot Balmerio (1999), apima šešias sritis: nomenklatūrą ir prekės ženklą (bibliotekos vardas), grafinį dizainą (spalvos, logotipas, nuotraukos, iliustracijos ir pan.), formalius pareiškimus (misija, strateginiai planai, metinės ataskaitos ir pan.), architektūrą (pastato ir interjero dizainas), santykius su žiniasklaida ir nusistovėjusias reakcijas (darbuotojų elgesys). Komunikacija tai kritinė grandis tarp tapatybės, įvaizdžio ir reputacijos (Balmer, 1999).

Akademinės bibliotekos strateginės komunikacijos procesas susideda iš kelių etapų:

- esamų ir potencialių interesų grupių bei jų poreikių identifikavimas;
- interesų grupių poreikių komunikacijos proceso aspektu patenkinimas;



- pasitikėjimo tarp akademinės bibliotekos ir jos interesų grupių užtikrinimas.

Akademinė biblioteka, kuri pažįsta savo interesų grupes, sugeba patenkinti jų poreikius ir suvokia šį procesą kaip ilgalaikės strateginės komunikacijos rezultata, yra sėkmingai veikianti biblioteka.

## **2. REPUTACIJOS FORMAVIMAS IR VALDYMAS: PAGRINDINIAI PROCESO ETAPAI**

### **2.1 Pasitikėjimo tarp akademinės bibliotekos ir jos interesų grupių užtikrinimas**

Efektyvūs komunikacijos ryšiai tarp interesų grupių ir bibliotekos yra pagrindinis pasitikėjimo veiksnys (Carr, 1992). Pasitikėjimas akademinė biblioteka – tai ilgalaikių santykių su interesų grupėmis garantas. Interesų grupės, kurios pasitiki akademinė biblioteka, tikės, kad jos teikiamos paslaugos yra kokybiškos.

Pasitikėjimo sąvoka sulaukė ypatingo komunikacijos, sociologijos, psichologijos ir ekonomikos disciplinų dėmesio nuo 1980 metų, siekiant rasti pusiausvyrą tarp socialinio ryšio ir asmeninio pasirinkimo (Luoma-aho, 2005). Luhmann (2000) sieja pasitikėjimą su nesavanaudiškumu, kuris yra įprastas mažose bendruomenėse. Anot autorės, pasitikėjimas tai ilgalaikių sąveikų ir draugystės tinklų, kurių pamatas yra vertybės ir įtrauktų į šį procesą individų kilmė, rezultatas. Sztompka (2010) pastebėjo, kad žmonės yra linkę pasitikėti tais, kas primena pačius. Šį faktą, anot autoriaus, galima paaiškinti tuo, kad tokiu atveju yra lengviau numatyti kitų žmonių elgseną. Pasitikėjimas taip pat yra apibūdinamas kaip stiprūs jausmai, daugiau nei pasitikėjimas ar pripažinimas (Harisalo, 2001), socialinis kapitalas (Sydow, 1988), individų turtas, socialiniai santykiai ir socialinė sistema (Misztal, 1996), socialinis mechanizmas (Fu, 2004). Fukuyamos (1996) teigimu, pasitikėjimas tai bendruomenės tikėjimas, kad organizacija elgiasi sąžiningai ir yra linkusi bendradarbiauti.

Daugelis mokslininkų sutaria, kad pasitikėjimas gali būti apibrėžtas kaip santykių kintamasis, kuris susijęs su ateitimi ir reiškia tam tikrą patikėtinų pažeidžiamumą (Morgan, 1994; Garbarino, 1999; Grayson et al., 2008) ir kad nėra vieno vienintelio elemento ar faktoriaus, kuris leistų argumentuotai paaiškinti, kodėl viena organizacija gali džiaugtis savo interesų grupių

pasitikėjimu, kita – ne (Salminen, 2010). Kantspergerio ir Kunzo tyrimas rodo, kad pagrindiniai pasitikėjimo elementai, kurie ir apibūdina patį pasitikėjimą, yra:

- *sąžiningumas*, kuris yra paremtas atvirumu ir tiesa (Schoorman, 2007; Morgan, 1994);
- *tikrumas*, kuris pasireiškia bibliotekos pasirengimu visada atsakyti už savo žodžius;
- *pasitenkinimas*, kuris ir parodo, ar biblioteka laikosi savo žodžio;
- *kompetencija*, kuri reikalinga, norint efektyviai dirbti ir siekti interesų grupių pasitikėjimo (Schoorman, 2007);
- *kokybė*, kuri anot *Garbarino ir Johnson* yra esminis pasitikėjimo organizacija veiksny (Garbarino, 1999; Berry, 1995);
- *patikimumas*, kuris remiasi interesų grupių tikėjimu, kad bibliotekos darbuotojais galima pasikliauti;
- *geranoriškumas*, kuris parodo bibliotekos darbuotojų susidomėjimą interesų grupėmis, jų palankumą ir dosnumą (Kantsperger, 2010; Schoorman, 2007).

Schanzas (2009) papildė šį sąrašą dar keliais svarbiais pasitikėjimo elementais – organizacijos būtinybe atsiskaityti interesų grupėms, teigiamos reputacijos turėjimas, pats organizacijos pasirodymas ir veikla. Anot autoriaus, šie pasitikėjimo elementai nulemia organizacijos sėkmę. Heintzmano (2005) teigimu pasitikėjimą organizacija lemia pažadų laikymasis, mokymasis iš klaidų, šeimos ir draugų komentarai apie paslaugas, darbuotojų elgesys su vartotojais ir jų domėjimasis žmonių interesais, lyderių ir vadovavimo kokybė. Puusa ir Tolvanen (2006) nuomone, pasitikėjimas yra išreiškiamas organizacijoje trimis lygiais: individualiu, grupiniu ir sisteminiu. Individualiame lygmenyje pasitikėjimas yra paremtas tarpasmeniniais santykiais, kai vienas asmuo tikisi, kad kitas elgsis sąžiningai ir patikimai jo atžvilgiu bei kai yra ką svarbaus prarasti. Grupiniame lygmenyje pasitikėjimas suvokiamas kaip kolektyvinis reiškinys, kur komandos atstovauja organizacijos vertybėms ir tapatybei. Sisteminiame lygmenyje pasitikėjimas yra suprantamas

kaip visos organizacijos fenomenas, kuris yra paremtas reputacija. Pasitikėjimas taip pat yra apibūdinamas kaip vieno žmogaus, žmonių grupės arba organizacijos tikėjimas, kad kitas žmogaus, žmonių grupė ar organizacija elgėsi jų/jo atžvilgiu etiškai (Greenwood, 2010). Tokiu būdu yra akcentuojama etikos ir moralės svarba, kurią savo darbuose akcentuoja ir Wicksas (1999). Jis pabrėžia moralinių pasitikėjimo elementų svarbą. Anot autoriaus, pasitikėjimą organizacija lemia rezultatų, susijusių su galima rizika, prognozės, emocijos bei grynai etinis įsipareigojimas nepiktnaudžiauti pasitikėjimu kieno nors naudai. Kitų autorių teigimu, pasitikėjimą formuoja praeities veiksmų rezultatas, sąveikos istorija, asmeninė patirtis ir komunikacija (Kramer, 1999), reputacija (Misztal, 1996), organizacijos kultūra (vertybės, standartai ir elgesys) (Webley, 2004), žinių ir kompetencijos suvokimas, atvirumo ir sąžiningumo suvokimas, susirūpinimo ir užjautimo suvokimas (Peters et al., 1997). Putnamas (1993) pastebėjo, kad pasitikėjimas gali atsirasti iš tarpusavio sąveikos, kas yra būdinga socialinio kapitalo formavimui. Anot Sabatini (2009), pasitikėjimą formuoja saugumo pojūtis, įsitikinimas, kad viešosios paslaugos yra kokybiškos paslaugos, korporatyviniai ryšiai, kurie sukuriama dalyvaujant profesinėse asociacijose.

Išanalizavus įvairių autorių pasitikėjimo formavimo elementus daroma išvada, kad pasitikėjimą veikia daugelis aspektų. Pagrindiniai pasitikėjimo formavimo elementai, remiantis atlikta analize, yra organizacijos vertybės, sąžiningumas, kompetencija, kokybė, patikimumas, reputacija, etiškas elgesys, geranoriškumas ir komunikacija.

Akademinės bibliotekos, kaip organizacijos, dalyvaujančios mokslo ir studijų procese, veiklos specifika skiriasi nuo kitų organizacijų ir bibliotekų. Turint tai omenyje, pasitikėjimas akademinė biblioteka šiame darbe yra apibūdinamas kaip *interesų grupių tikėjimas, kad biblioteka yra sąžininga ir patikima institucija, kurioje dirba kompetentingi ir geranoriški darbuotojai, kurių esminis uždavinys yra tenkinti interesų grupių poreikius teikiant aukštos kokybės paslaugas.*

Toliau išsamiau aptariami akademinės bibliotekos pasitikėjimą formuojantys elementai: kompetencija, poreikių patenkinimas, kokybė, sąžiningumas, patikimumas ir geranoriškumas.

- *Akademinės bibliotekos kompetencija*

Bibliotekininkystės ir informacijos specialistų kompetencijos reikalavimais rūpinasi tarptautinės asociacijos. Jos kuria gaires, siūlo kompetencijų plėtros programas, rengia konferencijas kompetencijų reikalavimo klausimais. Tarptautiniu mastu veikiančios asociacijos, pavyzdžiui, Bibliotekų ir informacijos specialistų asociacija (angl. *Association of Library and Information Professionals*), Amerikos specialiųjų bibliotekų asociacija (angl. *Special Libraries Association*) ir kitos, sprendžia kompetencijų reikalavimų problemas.

Europinių bibliotekininkystės ir informacijos specialistų kompetencijų rekomendacijose (angl. *EUROGUIDE LIS*) galima rasti penkias pagrindines kompetencijų grupes (*EUROGUIDE LIS: Competence and aptitudes for European information professionals, 2004*):

- *Informacija.* Tai pati svarbiausia sritis, kitaip dar vadinama bibliotekininkystės ir informacijos „profesijos širdis“, kurią privalo turėti kiekvienas informacijos specialistas, nors vidutinio lygio.
- *Technologijos.* Tai informacinių technologijų ir interneto išmanymas.
- *Komunikacija.* Ši kompetencija leidžia bibliotekininkystės ir informacijos specialistams būti informuotomis ir aktyviai kalbančiomis asmenybėmis.
- *Vadyba.* Tai sritis, kuri leidžia specialistams būti informuotiems ir aktyviems pašnekovams tokiose sferose kaip finansų vadyba, rinkodara, žmogiškieji ištekliai, mokymai.
- *Kitos mokslinės žinios.* Ši ypatinga grupė atsižvelgia į specialias kompetencijas, kurios turi būti išugdytos, arba kai yra būtina dviguba kompetencija.

Specialiųjų bibliotekų asociacija 2003 metais parengė bibliotekos specialistų kvalifikacinius reikalavimus pavadinimu „XXI a. informacijos specialistų gebėjimai“ (angl. *Competencies for Information Professionals of the 21<sup>st</sup> Century*). Pirmas reikalavimų leidimas pasirodė 1997 metais ir buvo plačiai naudojamas informacijos specialistų, pedagogų, darbdavių bei studentų (Abels, 2003). Asociacija akcentuoja tai, kad profesionali kompetencija – tai informacijos paieškos galimybės, prieiga prie informacijos, informacinių technologijų išmanymas ir valdymas. Tai yra būtina, norint organizuoti gerą vartotojų aprūpinimą informacinėmis paslaugomis. Specialiųjų bibliotekų asociacija išskyrė keturias specialistų kompetencijų grupes (Abels, 2003):

- *Informacinių organizacijų valdymą.* Informacijos specialistai valdo informacines organizacijas; gerai išmano šių organizacijų valdymą; šios organizacijos nuolat keičiasi, todėl aukštosios technologijos bei aukštas komunikacijos lygmuo yra gyvybiškai svarbūs siekiant organizacijos sėkmės.
- *Informacijos išteklių valdymą.* Informacijos specialistai puikiai valdo informacines priemones, įtraukiant identifikavimą, atranką, vertinimą bei aprūpinimą ir prieigą prie informacinių priemonių.
- *Informacinių paslaugų valdymą.* Specialistas privalo valdyti informacines paslaugas, jas projektuoti, vystyti, išbandyti ir pan.
- *Informacinių įrankių ir technologijų vartojimą.* Specialistai vartoja informacinius įrankius ir technologijas, norėdami sukurti geriausias paslaugas, aprūpinti vartotojus priemonėmis, kad maksimaliai būtų naudojama informacija.

Specialiųjų bibliotekų asociacija taip pat nustatė asmenines kompetencijas, kurios leidžia dirbti efektyviai ir įnešti indėlį į organizaciją, klientus ir profesiją: tai pokyčių ir naujų galimybių siekimas, platus akiratis, efektyvi komunikacija, naujos idėjos, derybų menas, partnerystė, pasitikėjimas savimi, bendradarbiavimas ir rizika, užsispyrimas ir atkaklumas, karjeros planavimas, naujų galimybių paieška, lankstumas, gebėjimas įvertinti ir atšvęsti pergalės (Abels, 2003).

Išanalizavus XXI a. informacijos specialistams reikalingus gebėjimus, išryškėja pagrindinis aspektas – *informacijos gebėjimų vaidmuo*. Tiek Bibliotekų ir informacijos specialistų asociacija, tiek ir Specialiųjų bibliotekų asociacija pabrėžia profesinių (informacijos valdymo) gebėjimų svarbą bibliotekos darbuotojams, vadybinių – aukščiausios ir vidurinės grandžių vadovams, komunikacinių – ir vadovams, ir darbuotojams, bet labiausiai – vidurinės grandies vadovams.

- *Akademinės bibliotekos interesų grupių poreikių patenkinimas*

Interesų grupių poreikių patenkinimo procesas, kuris yra apibūdinamas kaip asmeninė, emocinė reakcija į bibliotekos paslaugas ar produktus (Applegate, 1993), yra svarbus visų tipų bibliotekoms, bet labiausiai – akademinėms, nes būtent šio tipo bibliotekos dalyvauja mokslo ir studijų procese. Interesų grupės, ypač studentai, yra mažiau ar daugiau įtrauktos į beveik visus bibliotekos procesus. Jų įtaka yra didžiulė, o nuomonė lemtinga.

Akademinės bibliotekos interesų grupės kiekviena savaip mato ir suvokia biblioteką, turi savo specifinių poreikių ir lūkesčių bibliotekos atžvilgiu. Bibliotekos misija yra teikti kokybiškas paslaugas, tačiau to neužtenka norint patenkinti interesų grupes. Būtina pažinti savo vartotojus, klientus, darbuotojus, visų pirma, išmanyti jų poreikius ir lūkesčius. Bibliotekos turi žinoti, kad kokybiška informacija turi rasti savo klientą ir kad interesų grupių poreikius galima patenkinti pasiūlant bibliotekos erdves, leidžiant interesų grupėms įvertinti jos veiklą ir prisidėti prie bibliotekos strategijos.

Pradžioje interesų grupių poreikių patenkinimas buvo siejamas su įvaizdžiu. Vėliau, kai pradėta suvokti paslaugų kokybės reikšmę, interesų grupių poreikių patenkinimas pradėtas vertinti analizuojant paslaugų kokybę. 1980 metais požiūris į poreikių patenkinimo procesą dar kartą pasikeitė – prasidėjo bendri kokybės judėjimai, atsirado bendri vertinimo rodikliai ir kriterijai (Miller, 1999), išaugo interesų grupių vaidmuo vertinant bibliotekų veiklą (Kassim, 2009). Anot Thakurios (2007), norint įvertinti interesų grupių

pasitenkinimo biblioteka laipsnį, būtina atlikti tyrimą, rinkti duomenis, analizuoti procesą ir duomenis, juos interpretuoti ir pristatyti, žinoti rezultatus, nes tai leidžia bibliotekai priimti naujus savo plėtros sprendimus. Reguliarūs tyrimai parodo interesų grupių pasitenkinimo pokyčius, kuriuos būtina žinoti siekiant tobulinti paslaugų sritį. Thakurios (2007) teigimu, interesų grupių patenkinimas priklauso nuo daugelio veiksnių:

- bibliotekos paslaugos turi būti matomos;
- bibliotekos ištekliai ir paslaugos turi būti lengvai prieinami;
- biblioteka turi būti apčiuopiama: pastatas, baldai ir kita įranga, fondas, darbuotojai ir pan. turi būti pakankami, naudingi ir atitinkantys interesų grupes;
- bibliotekos darbuotojai turi būti draugiški ir mandagūs su savo interesų grupėmis;
- biblioteka turi būti patraukli, maloni, švari ir patogi naudotis;
- bibliotekos komunikacijos procesas prisideda prie interesų grupių pasitenkinimo.

Todėl bibliotekos turi suprasti, kad interesų grupių patenkinimas priklauso nuo bibliotekos gebėjimo integruoti interesų grupių poreikius su bibliotekos plėtra (Ball, 2008). Todėl bibliotekos interesų grupių poreikių patenkinimo veikla turi būti įtraukta į bibliotekos strateginius prioritetus ir planus.

- *Akademinės bibliotekos paslaugų kokybė*

Akademinės bibliotekos, kaip ir visos aukštosios mokyklos, veikla turi būti įvertinta siekiant išsiaiškinti stiprybes ir silpnybes, numatyti grėsmes ir galimybes, parodyti savo vertę. Anot Rutkauskienės (2008), „*bibliotekų „vertingumas“ ilgą laiką buvo nustatomas pagal jų paslaugų kokybę, prieinamumą, efektyvumą bei ekonomiškumą*“. Dažniausiai paslaugų kokybė yra siejama su interesų grupių poreikių patenkinimu. Tačiau būtina žinoti, kad pasitenkinimas tai trumpalaikis matas, o paslaugų kokybė atsiranda po tam tikro laiko ir priklauso nuo interesų grupių nuomonės apie paslaugas (Kassim,



2009), todėl akademinų bibliotekų paslaugų kokybei turi įtakos daugelis kitų dalykų, pavyzdžiui, bibliotekos darbuotojai, patalpos, įranga.

Tradicinis akademinų bibliotekų paslaugų kokybės matas yra kolekcijų dydis. Ne paslaptis, kad daugelis bibliotekų iki šiol tai pripažįsta kaip savo pagrindinę stiprybę ir vertybę, kuria reikia didžiuotis. Tačiau ši situacija keičiasi: iš akademinų bibliotekų tikimasi naudos ir prieinamumo, profesionalumo ir kompetentingumo, norima, kad jos prisidėtų prie aukštosios mokyklos misijos (Miller, 2008). Dėl poreikio parodyti savo vertę ir atsiskaityti interesų grupėms leido atsirado nauji kokybės vertinimo instrumentai, kurie pagerino akademinų bibliotekų efektyvumą (Kyrillidou, 2002). Ballo (2008) teigimu, bibliotekos paslaugų kokybė yra apibūdinama keliais kriterijais:

- *aktualumu*: turint omenyje, kad šiuolaikiniai mokslininkai vykdo mokslinę veiklą greitai besikeičiančioje aplinkoje, bibliotekų paslaugų aktualumas yra svarbus ir vertinamas;
- *informacijos tikslumu ir tinkamumu*: šiandien mokslo sektorius iš bibliotekų tikisi tikslių, aiškių, nedviprasmiškų ir relevantiškų paslaugų. Paslaugų tinkamumas yra labai vertinamas informacijos vartotojų, kuriuos užtvindė informacija. Netikslios ir nerelevantiškos bibliotekos paslaugos stumia mokslininkus rizikos link, ir tai kelia grėsmę bibliotekos, kitų organizacijų ir visos valstybės sėkmei;
- *patikimumu*: greitai besikeičianti elektroninė aplinka, naujos technologijos ir galimybės leidžia akademinėms bibliotekoms parodyti savo vertę – atskirti patikimą informaciją nuo netinkamos ir nekokybiškos;
- *visuma*: dabartinis vartotojas tikisi gauti iš bibliotekos įvairiapusės informacijos, atitinkančios jų poreikius ir lūkesčius;
- *greičiu*: tiesiog turėti informacijos neužtenka, bibliotekos privalo gebėti perduoti informaciją tinkamam vartotojui greitai ir tiesiogiai;
- *lanksčiu platinimu*: bibliotekos turi būti lanksčios bendraudamos su interesų grupėmis, teikdamos informaciją joms tinkamu formatu.

Autoriai (Parasuraman et al., 1985) analizuodami paslaugų kokybę identifikavo tris pagrindines temas: daug sudėtingiau yra įvertinti paslaugų nei produktų kokybę; paslaugų kokybės suvokimas atsiranda, kai interesų grupės susiduria su bibliotekos paslaugomis, kurios atitinka interesų grupių lūkesčius; paslaugų kokybės įvertinimas priklauso ne tik nuo paslaugų rezultatų, bet ir nuo viso proceso – ypač nuo to, kaip paslaugos yra pristatomos.

Bibliotekos paslaugų kokybę gali būti užtikrinama ir matuojama taikant specialius įrankius ir technikas (Thakuria, 2007):

- Visuotinės kokybės vadyba (angl. *Total Quality Management*);
- SERVQUAL (angl. *Service quality framework*);
- LibQual (angl. *Library Service Quality assessment instrument*).

Visuotinės kokybės vadyba, kuri remiasi vartotojų poreikių patenkinimu, laikosi požiūrio, kad organizacija turi nuolat tobulėti, gerinti paslaugų kokybę ir mažinti išlaidas, siekdama patenkinti vartotojus.

Vadovaujantis Visuotinės kokybės vadybos principais (Moghaddam, 2008):

- bibliotekos dėmesio centre turi atsirasti klientas;
- bibliotekos vadovai turi aktyviai veikti ir skatinti personalą tobulėti;
- bibliotekos darbuotojai turi būti įtraukti į bibliotekos strategijos formavimą ir kitus veiklos procesus;
- tarpusavyje susijusius bibliotekos procesus reikia suvokti kaip nedalomą visumą;
- biblioteka turi dalyvauti nuolatinio gerinimo procese, kai darbuotojai siekia pergalių, pokyčių, karjeros ir mokymosi visą gyvenimą;
- biblioteka turi būti priimti tik pagrįstus sprendimus;
- būtina palaikyti strategine partneryste grįstus santykius su tiekėjais.

Grupės autorių (Parasuraman et al., 1988) sukurtu SERVQUAL paslaugų kokybės vertinimo metodu siekiama gerinti paslaugų kokybę mažinant atotrūkį tarp bibliotekos požiūrio į savo paslaugas ir interesų grupių suvokimo. SERVQUAL metodika yra labiau pritaikyta verslo sektoriui, tačiau ji yra sėkmingai taikoma ir aukštojo mokslo paslaugų kokybei vertinti.

Remiantis šia metodika bibliotekos paslaugos gali būti įvertintos pagal šias dimensijas:

- *empatiškumas*: gebėjimas suprasti interesų grupių poreikius ir lūkesčius;
- *užtikrinimas*: bibliotekos darbuotojų gebėjimas aptarnauti paslaugiai, pagarbiai, mandagiai ir kompetentingai;
- *jautrumas*: bibliotekos darbuotojų gebėjimas patenkinti interesų grupių poreikius, padėti joms;
- *patikimumas*: tinkamų, kokybiškų ir patikimų paslaugų tiekimas;
- *apčiuopiamumas*: fiziškai apčiuopiamų paslaugų įvertinimas.

Nitecki (2007) pripažįsta SREVQUAL metodiką kaip populiariausią ir dažniausiai taikomą bibliotekos paslaugų kokybei įvertinti ir užtikrinti bei pateikia SERVQUAL taikymo bibliotekų veikloje empirinių tyrimų publikacijų sąrašą.

Kai kurie autoriai (Cook et al., 2003), taikydami SERVQUAL ir eksperimentuodami su šiuo įrankiu, sukūrė LibQUAL instrumentą, kuris yra tiesiogiai susijęs su bibliotekos paslaugų ir visos veiklos kokybės užtikrinimu. LibQUAL instrumentas vertina paslaugų kokybę pagal keturias dimensijas:

- *paslaugų įtaka*: vertinama empatija, kompetencija, prieinamumas ir pan.
  - *asmeninė kontrolė*: informacijos vartotojų pajėgumas kontroliuoti teikiamą informaciją;
  - *prieiga prie informacijos*: bibliotekos rinkinių ir kitos informacijos, galimybės gauti informaciją tinkamu metu ir formatu vertinimas;
  - *biblioteka kaip vieta*: bibliotekos patalpų ir erdvių, skirtų mokymuisi, bendravimui ir poilsiui, vertinimas.
- 
- *Akademinės bibliotekos sąžiningumas*

Sąžiningumo sąvoka gali būti apibūdinta kaip doras, garbingas elgesys kito žmogaus, žmonių grupės ar organizacijos atžvilgiu. Dalyvaudamos aukštojo mokslo ir studijų procese akademinės bibliotekos susiduria su akademinio nesąžiningumo problema. Grincevičienės (2007) teigimu,

akademiniis nesąžiningumas – tai „*fabrikavimas, falsifikavimas, plagijavimas ar kita nepriimtina mokslinei visuomenei veikla siūlant, atliekant ar skelbiant tyrimą, rašant straipsnius, monografijas ar metodinius darbus*“. Akademiniis nesąžiningumas, kitaip dar vadinamas neetišku elgesiu mokslo tyrimų srityje, yra traktuojamas kaip tyrimo manipuliavimas ir faktų, skaičių, rezultatų pakeitimas (falsifikavimas); tyrimo rezultatų ir duomenų išgalvojimas ir paskelbimas (fabrikavimas); kitų autorių minčių, idėjų, duomenų, rezultatų priskyrimas savo, intelektinė vagystė (plagijavimas) (Grincevičienė, 2007). Tai reiškia, kad akademinės bibliotekos, be sąžiningos veiklos savo interesų grupių atžvilgiu (klaidų pripažinimas, informavimas apie esamas ir potencialias problemas ir nekokybiškas paslaugas, pasižadėjimų laikymasis, pagarba ir pan.), turi papildomai prisidėti prie aukštosios mokyklos sąžiningos veiklos – prie akademinio sąžiningumo.

Viena iš didžiausių problemų – plagijavimas, todėl aukštosios mokyklos ir bibliotekos turėtų tuo susirūpinti. Lietuvoje plagiatas yra viešai pripažįstama problema, kuri kenkia visai valstybei, tačiau ši problema nėra galutinai pripažįstama akademinėje bendruomenėje ir beveik nėra kontroliuojama. Vis dėlto valstybė numato tam tikrus veiksmus: vienas iš pagrindinių – šviesti visuomenę (Lietuvos Respublikos prezidento 2007 m. birželio 14 d. organizuotos apskritojo stalo diskusijos „Akademinio sąžiningumo link: kaip įveikti plagiata mokslė?“, 2007). Akademinės bibliotekos turi dar aktyviau užsiimti informaciniu vartotoju ugdyimu: interesų grupės, daugiausia studentai, dėstytojai ir mokslininkai, turi žinoti, kas yra plagiatas, ir suvokti, kad plagiatas daro žalą pačiam mokslininkui, aukštajai mokyklai ir visai visuomenei. Aukštosios mokyklos turi bendradarbiauti su akademinėmis bibliotekomis, įtraukiant informacinio raštingumo mokymus į studentų tvarkaraščius. Tokia aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos partnerystė vykdant sąžiningą veiklą yra matoma ir vertinama interesų grupių, kurios tuo remdamosi pradeda labiau pasitikėti pačiu aukštuoju mokslu, aukštąja mokykla ir akademinė biblioteka.

- *Akademinės bibliotekos patikimumas*

Vadybos guru Diffenbacho ir Higginso (1987) nuomone, strateginis patikimumas yra apibūdinamas kaip interesų grupių organizacijos bendros strategijos ir jos strateginio planavimo pajėgumų matymas. Formuojant patikimumą būtina pažinti organizacijos prioritetus ir teigiamai į juos reaguoti.

Akademinių bibliotekų veikloje, anot Staineso (2009), tai reikštų strateginio planavimo tikslų ir uždavinių bei metinių ataskaitų pranešimų sujungimą su aukštųjų mokyklų strateginiu planu. Morganas (1996) akademinių bibliotekų svarbą sieja su akademinė bendruomene ir tai išskiria kaip svarbiausią gebėjimą. Autoriaus teigimu bibliotekoms, kaip švietimo dalyvėms, būtina pelnyti patikimumą, tačiau patikimumo įgijimo procesą gana sudėtinga paaiškinti. Patikimumas, anot Morgano (1996), susideda iš įvairių elementų:

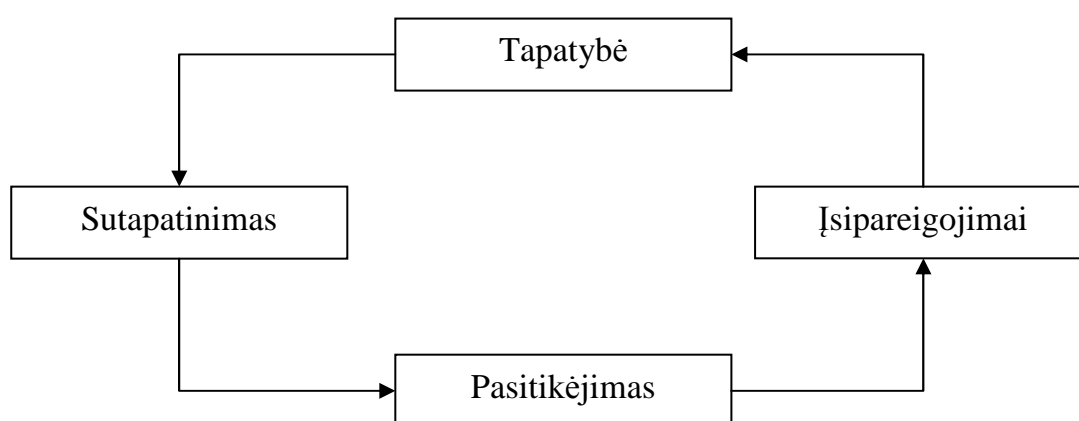
- statuso: aiškus savo veiklos, misijos ir statuso pačioje aukštojoje mokykloje ir visuomenėje išsiaiškinimas ir perdavimas;
- kvalifikacija ir žinios: būtinos kvalifikacijos turėjimas ir siekimas įgyti papildomos kvalifikacijos ir žinių, siekiant dėstyti aukštojoje mokykloje ir gerinti paslaugų kokybę;
- veikla: dalyvavimas mokslo komunikacijoje, naujų galimybių atsiradimas praplečia bibliotekų veiklos spektrą;
- asmeninės savybės: bibliotekos darbuotojų pozityvumas, aktyvumas, motyvacija, komunikabilumas neatsiejami nuo siekimo sustiprinti patikimumą;
- ir profesionalizmas: profesionalizmo demonstravimas leidžia pelnyti aukštosios mokyklos vadovų ir kitų interesų grupių pagarbą.

Apibendrinus galima teigti, kad teikianti aukštos kokybės paslaugas, palaikanti ryšį su interesų grupėmis ir gebanti įtikinti kitus bei pozityviai matoma biblioteka, kuri dalyvauja mokslininkų veikloje ir geba atskirti veiklą, kuri turi būti atliekama bibliotekos darbuotojų kaip profesionalų, o kuri gali būti perduota kitiems, pavyzdžiui, spausdintuvų taisymas, gali būti vadinama patikima biblioteka (Morga, 1996).

- *Akademinės bibliotekos geranoriškumas*

Geranoriškumas, kaip pasitikėjimo formavimo elementas, yra susijęs su emocijomis ir pozityviais jausmais (Greenwood, 2010). Akademinės bibliotekos geranoriškumas reiškia, kad biblioteka jaučiasi ir veikia pozityviai interesų grupių atžvilgiu. Jei bibliotekoje egzistuoja geranoriškumo jausmas, tokia biblioteka tiesiog nedrįsta elgtis neetiškai ar nesilaikyti pažadų, ignoruoti socialiai atsakingos veiklos taisyklių. Pozityvią bibliotekų veiklą palankiai ir teigiamai vertina interesų grupės, kurioms svarbu jausti bibliotekos rūpestį, pagalbą ir susidomėjimą.

Norint patenkinti interesų grupių poreikius komunikacijos proceso aspektu, būtina atsižvelgti į esminius pasitikėjimą bibliotekų veikla kuriančius dalykus komunikacijoje su interesų grupėmis. Remiantis užsienio autorių atliktais tyrimais, teigiama, kad pasitikėjimas yra tiesiogiai susijęs su tapatybe, įvaizdžiu ir reputacija. Anot tyrėjų (Puusa, 2006), organizacijų tapatybė veikia interesų grupių sutapatinimo su organizacija laipsnį, tai savo ruožtu sukuria pasitikėjimą organizacijos veikla, o pasitikėjimas uždeda jai daugiau įsipareigojimų ir atsakomybės prieš ją ir jos veiklą (žr. 4 pav.)



4 pav. Pasitikėjimo ir tapatybės santykis (Puusa, 2006)

Dovey (2009) teigimu, pirmas pasitikėjimo formavimo etapas yra interesų grupių identifikavimas bei susitarimas dėl organizacijos misijos,

vizijos ir vertybių, kitaip tapatybės suformavimo. Tuo tarpu Hezer ir Polat (2011) nustatė, kad vienas iš galimų būdų sustiprinti pasitikėjimą organizacija yra formuoti teigiamą įvaizdį. Daugelis autorių pripažįsta, kad kiekviena organizacija turi siekti patenkinti savo interesų grupes, nes pasitikėjimo stoka veikia visus organizacijos veiklos aspektus, iš jų tapatybę ir įvaizdį (Salminen, 2010), reputaciją, atskaitomybę, įvaizdį ir veiklos kokybę (Schanz, 2009). Greenwood ir Van Bureno III (2010) teigimu, pasitikėjimas, kaip esminis moralinio elgesio su interesų grupėmis aspektas, yra susijęs su tapatybę veikiančiais elementais – organizacijos kultūra, istorija ir vertybėmis. Schoorman ir kt. (2007) pripažįsta, kad pasitikėjimas organizacija yra priklausomas nuo interesų grupių emocijų. Autoriai pastebėjo, kad net kai neigiamos emocijos išsisklaido, jų pasekmės atitinkamai veikia organizaciją: nepatenkintos interesų grupės formuoja neigiamą įvaizdį. Remiantis tuo, kad pasitikėjimas yra suvokiamas kaip organizacijos ir interesų grupių santykių pagrindas (Grunig, 1999; Wicks et al., 1999) bei organizacijos sėkmės rodiklis (Pirson, 2007), pasitikėjimas yra formuojamas vidine ir išorine organizacijų veikla – tapatybės ir įvaizdžio kūrimu ir valdymu (Schultz, 1998). Apibendrinus yra teigiama, kad pasitikėjimą akademinės bibliotekos veikla lemia tiek bibliotekos tapatybė, tiek ir įvaizdis, kurie yra esminiai reputacijos elementai.

## **2.2 Reputacijos samprata ir svarba organizacijoje**

*Reputacijos* sąvoka nėra nauja. Tai yra šiuolaikinės visuomenės kasdienės kalbos žodis, kuris yra vartojamas psichologijos, sociologijos, komunikacijos, vadybos, rinkodaros, verslo ir kitų mokslo sričių teorijose bei reiškia *apgalvojimą, apmąstymus* (pranc. *reputation*; lot. *reputatio*). Žodynai ir enciklopedijos pateikia panašius apibrėžimus:

- *Reputacija* – viešoji nuomonė apie kieno nors ypatybes, paprastai gera (Vaitkevičiūtė, 2004).

- *Reputacija* – susidariusi bendra nuomonė apie kieno nors teigiamas savybes arba ydas (Lietuvių enciklopedija, 1961).
- *Reputacija* – viešoji nuomonė apie kieno nors ypatybes, opinija (Lietuviškoji tarybinė enciklopedija, 1982).

Reino (2005) atliktos mokslinės literatūros analizės rezultatai parodė, kad egzistuoja keturi reputacijos tipai: *asmeninė, organizacijos, informacijos ir istorinė*. Šiame darbe yra analizuojama korporatyvinė reputacija (angl. *corporate reputation*), akcentuojant organizacijų (angl. *corporation*) reputaciją, o ne pavienių individų, įvykių ar veiksmų vertinimą.

Šiandien, greičiausiai, dauguma organizacijų sutinka, kad reputacija yra reikšminga kiekvienai organizacijai. Teigiamos reputacijos formavimas gali atnešti organizacijai daug **naudos**:

- didinamas darbuotojų ir interesų grupių lojalumas;
- tenkinamai interesų grupių poreikiai ir užtikrinamas pasitikėjimas organizacija; teigiamai atsiliepiama apie organizaciją;
- didinama galimybė naujoms paslaugoms atsirasti;
- įgyjamas strateginis pranašumas;
- praplečiamas tarptautinis matomumas; atsiveria naujos rinkos ir galimybės;
- užtikrinamos stabilios pajamos ir mažesnė rizika; didinama galimybė įsigyti išteklius mažesnėmis kainomis;
- naujų partnerių ir klientų atsiradimas; pritraukiami nauji partneriai, klientai ir geriausi darbuotojai;
- gaunamas valdžios institucijų, didesnis bendruomenės palaikymas ir pritarimas;
- didinama darbuotojų motyvaciją ir produktyvumą.

Nors vis mažiau abejojama reputacijos svarba, tačiau iki šiol nėra bendrai patvirtinto reputacijos apibrėžimo. Požiūrių įvairovė, iš vienos pusės, leidžia interpretuoti sąvoką savaip, iš kitos pusės, tampa sudėtinga susigaudyti



esamos informacijos kiekyje. Reputacija dažniausiai yra siejama ir (ar) tapatinama su tapatybe ir įvaizdžiu.

XX a. 5–9 dešimtmetyje reputacija buvo suvokiama kaip:

- pirkėjo suvokimas apie organizaciją: ar ji yra žinoma, patikima, verta pasitikėjimo ir gerbiama (Levitt, 1965);
- bendras organizacijos praėjusių veiksmų ir rezultatų atvaizdavimas (Post ir Griffin, 1997);
- organizacijos savybės ir vertybės (Gray ir Balmer, 1998);
- lakoniškas sukauptos informacijos apie organizaciją įvertinimas (Schweizer ir Wijnberg, 1999).

Mokslininkai, siekdami atskleisti termino *reputacija* turinį, specifiką ir aspektus, pateikia įvairių apibrėžimų. Bromley (2001) teigimu, reputacija tai nuomonių pasidalijimas apie esybę. Anot Weigelt ir Camerer (1988), reputacija apima organizacijos ekonominius ir neekonominius požymius, kurie atspindi organizacijos praeities veiksmus. Reputacija yra apibūdinama kaip dažnų sąveikų ir didėjančios patirties padarinys (Flatt, 2000), interesų grupių tarpusavio sąveika, organizacijos veikla, simbolika, komunikacija (Mahon, 2002), individų žinių ir emocijų visuma (Hall, 1992), nuomonių apie organizacijos veiksmus visuma (Fombrun ir Shanley, 1990). Herbigas ir Milewiczius (1993) akcentuoja pasitikėjimo svarbą ir apibrėžia reputaciją kaip pasitikėjimą, kurį sukuria organizacija laikydamosi pažadų. Postas ir Griffin (1997) tiki, kad reputacija – tai interesų grupių suvokimo, mąstymo ir požiūrių sintezė. Anderseno (1999) nuomone, reputacija tai savybių ir ryšio tarp jų rinkinys, kuris skirtas dalintis visuomenėje tarp individų ir grupių. Anot Fombruno (1996), reputacija tai socialiai perduodamas organizacijos vertinimas, kuris yra suformuojamas per tam tikrą laikotarpį interesų grupėms. Gotsi ir Wilsono (2001) teigimu, reputacija tai interesų grupių vertinimas, kuris remiasi interesų grupių patirtimi, organizacijos komunikacija ir simbolika, palyginimu su kitomis konkurentiškoms organizacijomis. Dowlingas (2002) apibrėžia reputaciją kaip barjerą konkurentams sėkmingai veikti. Anot Davieso ir kt. (2003), reputacija – tai ketvirtas konkurentinio pranašumo šaltinis, kur

pirmi trys yra fizinis turtas, geros ir mažos kainos, geresnių žmogiškųjų išteklių pritraukimas bei interesų grupių organizacijos elgsenos vertinimas.

Anot Šmaižienės (2006), naujausiuose mokslo darbuose apibrėžiant reputaciją dažniausiai akcentuojama viešoji interesų grupių nuomonė apie organizaciją, nuostatos jos atžvilgiu, organizacijai priskiriamos charakteristikos ir vertybės. Svarbu taip pat pabrėžti tai, kad jei XX a. 7 deš. buvo akcentuojamas tik pirkėjo požiūris į organizaciją, tai nuo 1996 m. pradedamas vartoti platesnis reputacijos apibrėžimas, suvokiant visuomenės, konkurentų ir kitų interesų grupių vertinimo svarbą.

Kai kurie mokslininkai pristato ir analizuoja reputaciją pagal grupes, paradigmas ir (ar) remdamiesi daugiadisciplininiais požiūriais. Barnettas (2006) mano, jog reputacijos sąvoka galima suskirstyti į tris grupes. Pirmoje grupėje reputacija yra analizuojama kaip įsisažmoninimas (interesų grupės turi bendrą nuomonę apie organizaciją, bet nevertina jos), antroje – kaip įvertinimas (interesų grupės stebi organizaciją ir vertina ją), trečioje – kaip turtas (šiuo atveju reputacija yra suvokiama kaip organizacijos neapčiuopiamas, finansinis ar ekonominis turtas). Šių grupių ribose reputacija matoma kaip dinamiška sąvoka, kurią nėra lengva, tačiau būtina valdyti, kuri turi panašumų su įvaizdžiu ir gali jį veikti, kuri yra vertinama interesų grupių įvairiais būdais (Gotsi, 2001).

Chun (2005) nuomone, egzistuoja trys reputacijos mokyklos, kurios yra pristatomos kaip paradigmos: vertinimo, įspūdžio ir ryšio mokyklos. Vertinimo mokyklos šalininkai teigia, kad reputacija – tai organizacijos finansinės veiklos ir pasiekimų vertinimas. Įspūdžio mokyklos atstovai teigia, kad reputacija – tai bendras įspūdis apie organizaciją ar jos suvokimas. Ryšio mokyklos šalininkai mano, kad reputacija priklauso nuo bendro ir plataus profilio vaizdinio, kuris yra suvokiamas kaip daugumos individų bendras suvokimas. Pagrindinis skirtumas tarp šių paradigmų yra susijęs labiau su tuo, kurios interesų grupės yra dėmesio centre, negu pačių paradigmų epistemologiniu pagrindu ar dalyko sritimi. Vertinimo ir įspūdžio mokyklos labiau domisi pavienių interesų grupių

poreikiais ir lūkesčiais, o ryšio mokykla analizuoja tiek vidinių, tiek ir išorinių interesų grupių interesus (Chun, 2005).

Kiti mokslininkai reputacijos sąvoką nagrinėja remdamiesi penkiais daugiadisciplininiais požiūriais (Van Riel, 1997):

1. *Ekonomistų požiūris*. Reputacija suprantama kaip organizacijos savybė ar bruožas, kuris paaiškina specifinę jos elgseną ir išskiria ją iš kitų panašių organizacijų.
2. *Strateginis požiūris*. Reputacija suvokiama kaip tam tikra organizacijos elgsena ir svarbus įrankis konkurencinėje kovoje.
3. *Marketinginis požiūris*. Organizacijos prekinis ženklas (angl. *brand*), kaip komunikacijos su klientais priemonė ir būdas, yra svarbiausias aspektas kalbant apie reputaciją.
4. *Organizacinis požiūris*. Organizacijos kultūra (vertybės, lūkesčiai, įsitikinimai, elgesio, reikšmių, normų ir simbolių sistema, kuri jungia kartu dirbančius žmones ir sukuria organizacijos klimatą) – vienas iš svarbiausių reputacijos kūrimo veiksnių.
5. *Sociologinis požiūris*. Reputacija yra formuojama kaip socialiai atsakingos veiklos rezultatas.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, įvairių autorių pastabomis ir apibrėžimais, šiame darbe *reputacija suprantama kaip per tam tikrą laikotarpį tarp interesų grupių susiformavusi, nusistovėjusi ir viešai perduodama nuomonė apie organizacijos veiklą, bruožus, rezultatus, vertybes, savybes ir pan., nusakanti galimą organizacijos elgseną ateityje ir parodanti pasitikėjimo ją lygį*.

### **2.3 Reputacijos formavimo elementai**

Reputacijos terminas, kuris vartojamas šiame darbe, lemia būtinybę išsiaiškinti, kaip yra kuriama reputacija. Mokslo literatūroje esama daug įvairių (Mazzei, 2009, Milewicz, 1994, Bensebaa, 2004, Clardy, 2005, Šmaižienė, 2007) reputacijos formavimo modelių ir nuomonių dėl jos formavimo

elementų. Formavimo elementai, kuriuos analizuoja mokslininkai (Mazzei, 2009, Milewicz, 1994, Bensebaa, 2004, Clardy, 2005, Šmaižienė, 2007), ateityje bus naudojami vertinti, matuoti ir valdyti reputaciją. Pagrindiniai reputacijos formavimo modeliai aptariami šioje disertacijoje.

Domėjimasis reputacija lėmė elementų įvairovę. Anot Berenso ir Van Riealio (2004) reputaciją formuoja visuomenės poreikiai, organizacijos savybės ir pasitikėjimas ja. Siūloma (Melewar, 2002) atsižvelgti ir vertinti tapatybę (vizualioji) ir komunikaciją, elgseną, kultūrą, rinką, produktus ir paslaugas. Daugiausia kintamųjų siūlo Helm (2005): produktų kokybę, socialinė atsakomybė, sėkmė, elgesys su darbuotojais, orientacija į vartotoją, aplinkos apsauga, ekonominė vertė, finansinė nauda, vadyba, tikimybė skelbti ieškinius, pretenzijas. Cravensas ir kt. (2003) teigia, kad pagrindiniai formavimo elementai yra produktai, darbuotojai, išoriniai santykiai, inovacijos ir vertės sukūrimas, finansinis stiprumas ir gyvybingumas, strategija, kultūra, neapčiuopiama atsakomybė. Anot Caruanos (1997), esminiai reputacijos formavimo elementai yra kokybė, produktai ir paslaugos, darbo aplinka, vadovavimas, finansinė veikla. Schwaigerio (2004) teigimu, formuojant reputaciją būtina atkreipti dėmesį į patikimumą, patrauklumą, skaidrumą ir atvirumą, produktų ir paslaugų kokybę, vadovavimo lojalumą, lyderystę, požiūrį į konkurentus, orientaciją į klientus, darbuotojų kokybę, finansinę veiklą, socialinę atsakomybę ir etišką elgseną. Brady (2003) konstatuoja, kad reputaciją formuoja septyni elementai: žinios ir gebėjimai; emocinis ryšis; lyderyste, vizija ir noras; kokybė; finansinis patikimumas; socialinis patikimumas; aplinkos patikimumas. Daviesas ir kt. (2004) siūlo pažvelgti į organizacijos reputaciją kaip į gyvą būtybę ir vertinti jos simpatiškumą, verslumą, kompetenciją, prašmatnumą, negailestingumą, neoficialumą ir vyriškumą. Tačiau populiariausi ir dažniausi naudojami yra Fombruno, žinomiausio reputacijos matavimo metodo – reputacijos koeficiento indekso (angl. *Reputation Quotient Index*, RQI) autoriaus, išskirti reputacijos formavimo elementai. Anot autoriaus (Fombrun et al, 2000) reputaciją formuoja emocinis patrauklumas (pagarba, pasitikėjimas geras jausmas

organizacijos atžvilgiu), produktai ir paslaugos (kokybiški, šiuolaikiški, inovatyvūs, prieinamos kainos), vizija ir vadovavimas (aiški strategija ir taktika, puikūs vadovai, vertinamos ir išnaudojamos rinkos galimybės), darbo aplinka (geri darbuotojai ir darbo vieta, gera vidinė atmosfera, sąžiningumas), socialinė atsakomybė (aplinkosauga, rėmimas, atsakingumas bendruomenės atžvilgiu) ir finansinė nauda (konkurentiškumas, pelningos investicijos, minimali rizika, augimo galimybės).

Nors autoriai vartoja skirtingus teminus ir žodžius reputacijos formavimo elementams apibūdinti, tačiau mokslinės literatūros analizė rodo, kad kalbant apie reputacijos formavimą minimi tie patys elementai, kuriuos kiekvienas autorius suformuluoja kitaip (žr. 3 lentelę). Atlikta analizė leidžia daryti išvadą, kad pagrindiniai reputacijos formavimo elementai yra emocinis patrauklumas, produktai ir paslaugos, vizija ir vadovavimas, darbo aplinka, socialinė atsakomybė ir finansinė nauda (žr. 3 lentelę). Lloydo (2007) teigimu, dauguma autorių sutinka ir pripažįsta, kad šie minėti šeši elementai atspindi tapatybę ir (ar) įvaizdį. Būtent tapatybė ir įvaizdis yra esminiai reputacijos elementai.

<b>Nr.</b>	<b>Autorius, metai</b>	<b>Emocinis patrauklumas</b>	<b>Produktai ir paslaugos</b>	<b>Finansinė nauda</b>	<b>Vizija ir vadovavimas</b>	<b>Darbo aplinka</b>	<b>Socialinė atsakomybė</b>
1	Berens, 2004	Pasitikėjimas			Organizacijos savybės		Visuomenės poreikiai
2	Melewar, 2002	Tapatybė (vizualioji)	Produktai ir paslaugos	Rinka	Elgsena; komunikacija	Kultūra	
3	Helm, 2005		Produktų kokybė	Ekonominė vertė finansinė nauda	Sėkmė; orientacija į vartotoją; vadyba	Elgesys su darbuotojais	Socialinė atsakomybė; aplinkos apsauga; tikimybė skelbti pretenzijas
4	Cravens et al., 2003		Produktai	Finansinis stiprumas ir gyvybingumas	Išoriniai santykiai; inovacijos ir vertės sukūrimas; strategija	Darbuotojai; kultūra	Neapčiuopiama atsakomybė
5	Caruana, 1997		Kokybė; produktai ir paslaugos	Finansinė veikla	Vadovavimas	Darbo aplinka	
6	Schwaiger, 2004	Patikimumas; patrauklumas; skaidrumas ir atvirumas	Produktų ir paslaugų kokybė	Finansinė veikla	Vadovavimo lojalumas; lyderystė; požiūris į konkurentus; orientacija į klientus	Darbuotojų kokybė	Socialinė atsakomybė; etiškas elgesys
7	Brady, 2003	Emocinis ryšis	Kokybė	Finansinis patikimumas	Lyderystė, vizija ir noras	Žinios ir gebėjimai	Socialinis patikimumas; aplinkos patikimumas
8	Davies et al., 2004	Simpatiškumas; verslumas; kompetencija; prašmatnumas; negailestingumas; neoficialumas; vyriškumas					

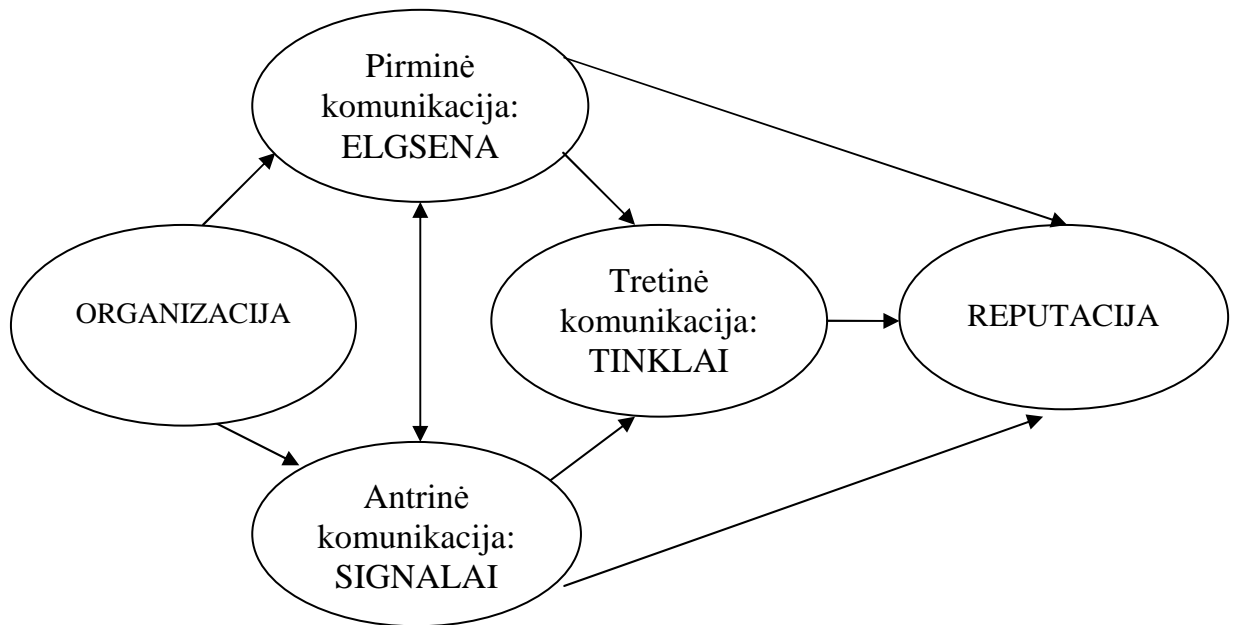
3 lentelė. Reputacijos formavimo elementai

Pratęsiant reputacijos formavimo elementų analizę būtina apžvelgti reputacijos formavimo modelius, kuriuose taip pat atsispindi šie elementai. Visus nagrinėjamų mokslininkų teiginius ir modelius galima sugrupuoti į keturias grupes. Anot jų, reputaciją formuoja:

1. Pirminė komunikacija, antrinė komunikacija ir tretinė komunikacija (Balmer ir Gray, 1999);
2. Organizacijos elgsena, organizacijos komunikacija ir simbolika (Gotsi ir Wilson, 2001; Van Riel ir Balmer, 1997);
3. Elgesio santykiai, simbolikos santykiai ir reputacijos santykiai (Gruning, 2003);
4. Ankstesnė patirtis, asmeninis kontaktas, gandai, reklama, žiniasklaida, kaina, tiesioginė korespondencija, dizainas (Davies et al., 2003).

Mazzei (2009) nuomone, reputacijos kūrimo procesas priklauso nuo:

- priminės komunikacijos, kuri susideda iš organizacijos elgsenos ir yra vertinama interesų grupių. Pirminė komunikacija priklauso nuo tapatybės.
- antrinės komunikacijos, kuri apima aiškius komunikacijos signalus, pavyzdžiui, reklamos kampanijas ir pan. Signalai gali būti įvairūs: dažniausiai tai vizualioji komunikacijos išraiška, arba kitaip, įvaizdis.
- tretinės komunikacijos, kuri matoma ir vertinama dėl komunikacijos su interesų grupėmis. Čia labai svarbu įvertinti interesų grupių patirtį, nuomonę ir informaciją. Reikia vykdyti stebėseną, valdyti žodinę ir rašytinę, formalią ir neformalią informaciją apie organizaciją (žr. 5 pav.).



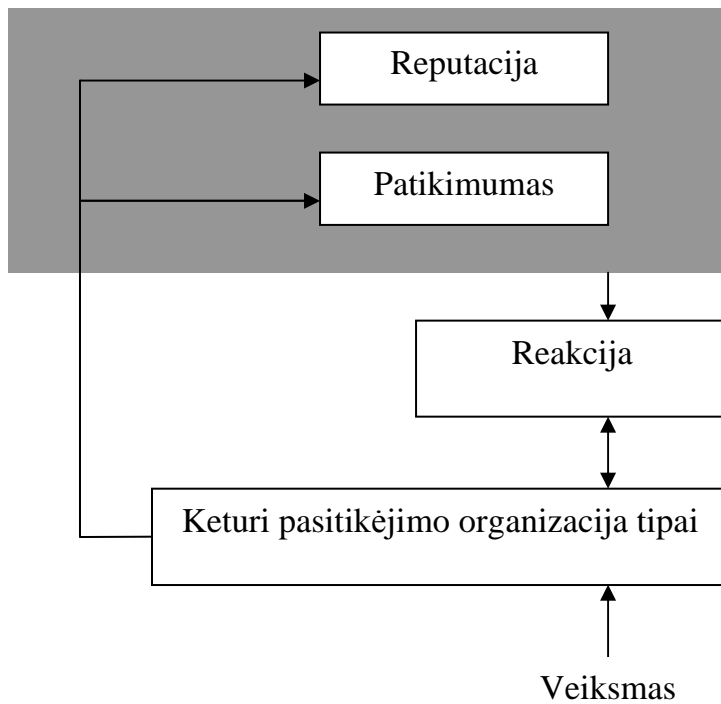
5 pav. Mazzei reputacijos formavimo modelis (Mazzei, 2009)

Anot Milewicziaus ir Herbigo (1994) kuriant reputaciją dėmesio centre atsiranda organizacijos patikimumas (žr. 6 pav.). Jų nuomone, reputacija priklauso nuo to, ką organizacija sako ir, ką daro. Autoriai išskiria keturis pasitikėjimo organizacija tipus:

1. Teigiama tiesa: organizacija sako, kad ką nors darys, ir tai daro;
2. Neigiama tiesa: organizacija sako, kad ko nors nedarys, ir to nedaro;
3. Teigiamas melas: organizacija sako, kad ką nors darys, bet vėliau išsižada žodžio;
4. Neigiamas melas: organizacija sako, kad ko nors nedarys, bet vėliau padaro.

Kiekviena organizacija pasirenka vieną iš tipų ir atsižvelgdama į jį komunikuoja su savo interesų grupėmis, kurios vertina organizacijos komunikaciją ir reaguoja – formuoja reputaciją. Svarbiausia yra realizuoti pažadus. Pasitikėjimas organizacija – tai teigiamos reputacijos požymis.

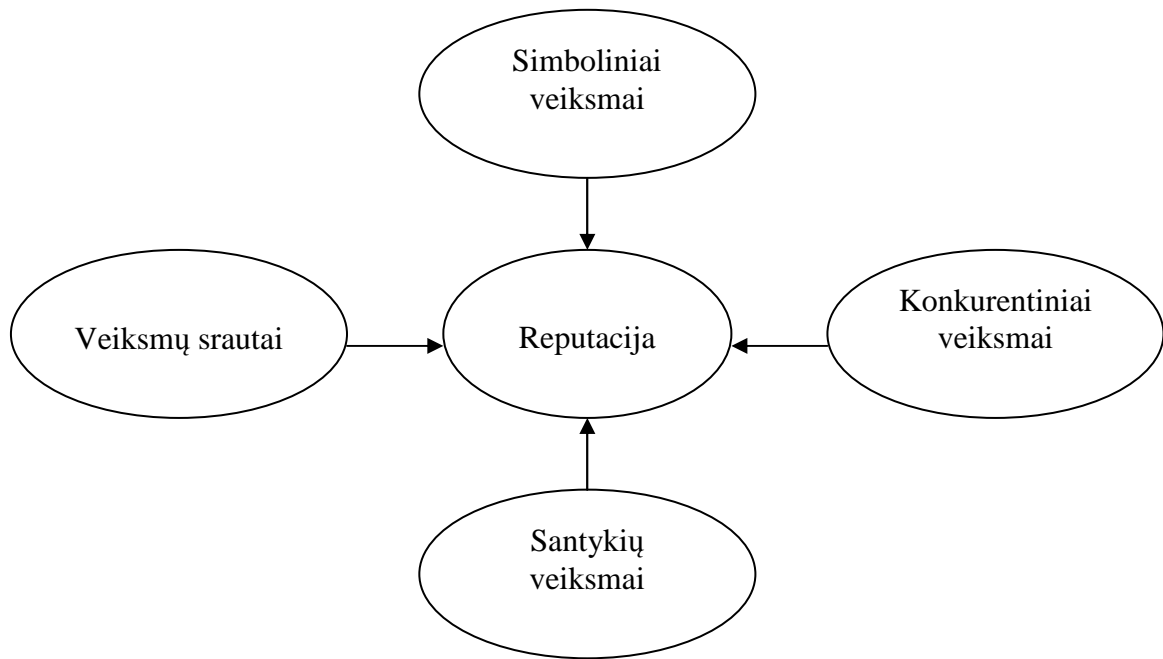




6 pav. Milewicziaus ir Herbigio reputacijos formavimo modelis (Milewicz, 1994)

Bensebaa (2004) reputacijos formavimo modelis (žr. 7 pav.) susideda iš keturių pagrindinių komponentų:

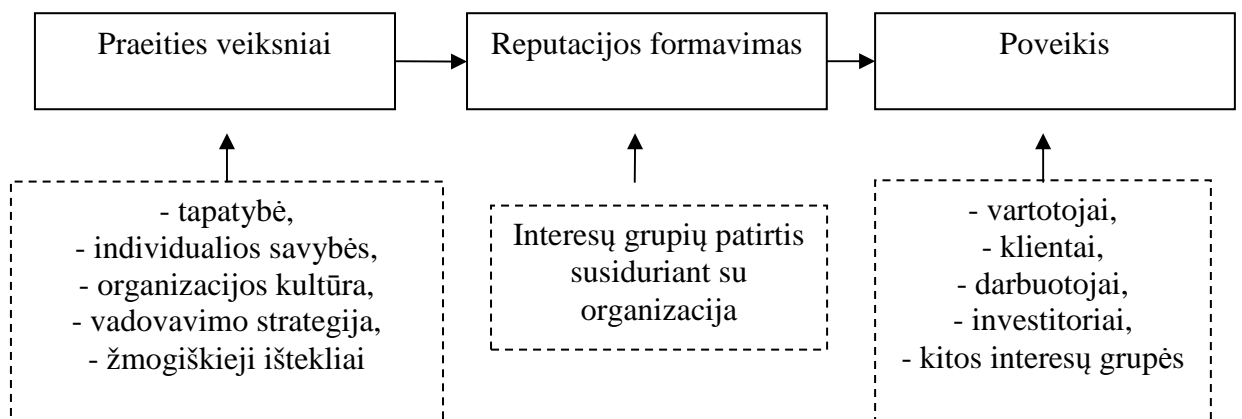
1. Simboliniai veiksmai, kurie apima tapatybės kūrimą, valdymą ir vertinimą;
2. Konkurentiniai veiksmai, kurie apima išorinės aplinkos analizę ir siekimą užimti lyderio poziciją;
3. Santykių veiksmai, kurie apima organizacijos ryšius su jos interesų grupėmis;
4. Veiksmų srautai, kurie apima pusiausvyros palaikymą tarp įvairių organizacijos veiksmų formuojant reputaciją.



7 pav. Bensebaa reputacijos formavimo modelis (Bensebaa, 2004)

Clardy (2005) modelis (žr. 8 pav.) identifikuoja tris pagrindinius reputacijos aspektus:

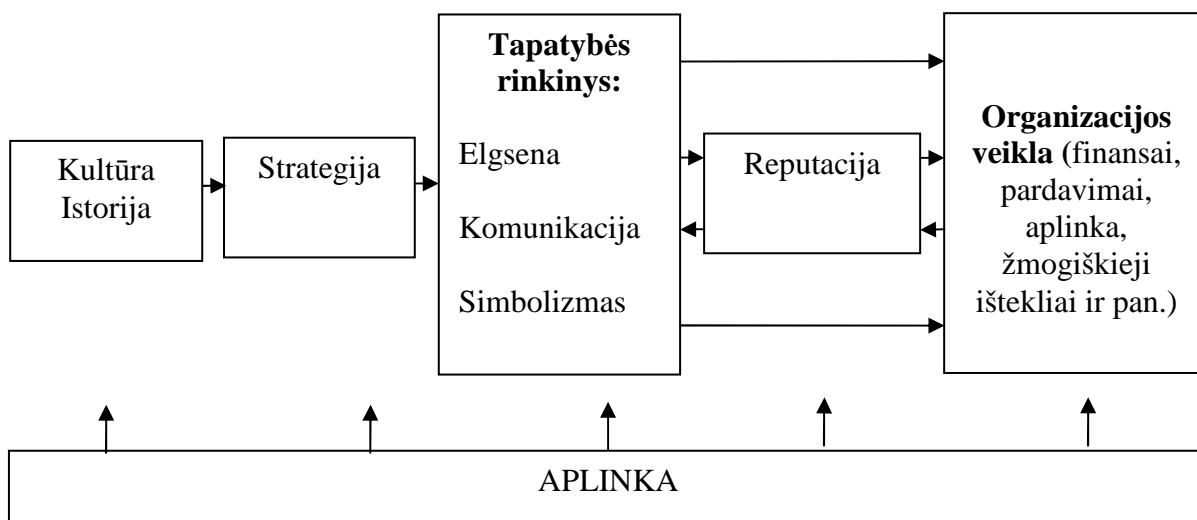
1. Reputacija – tai interesų grupių patirties susiduriant su organizacija rezultatas.
2. Reputaciją formuoja daugelis praeities veiksnių: tapatybė, individualios savybės, organizacijos kultūra, vadovavimo strategija, žmogiškieji ištekliai.
3. Reputacijos poveikį jaučia visos organizacijos interesų grupės.



8 pav. Clardy reputacijos formavimo modelis (Clardy, 2005)

Anot Šmaižienės ir Oržekausko (2007), reputaciją formuoja organizacijos veiksmi, komunikacija, vizualioji išraiška ir rezultatai.

Van Rielio ir Balmerio (1997) modelis (žr. 9 pav.) pabrėžia tapatybės svarbą formuojant reputaciją. Anot jų, pagrindiniai elementai yra: organizacijos kultūra, istorija, strategija, elgsena, komunikacija ir simbolizmas (vizualioji išraiška).



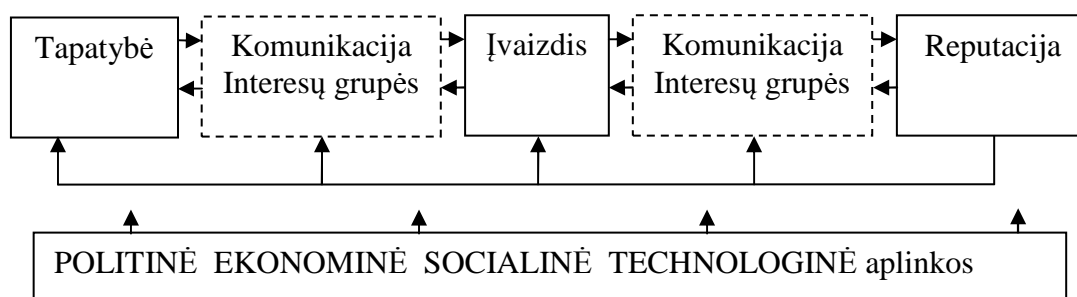
9 pav. Van Rielio ir Balmerio reputacijos formavimo modelis (Van Riel, 1997)

Reputacijos formavimo modelių analizė rodo, kad dauguma mokslininkų, analizuodami reputaciją, pabrėžia komunikacijos svarbą. Tai reiškia, kad kiekviena organizacija, nepriklausomai nuo profilio, tipo, sektoriaus ir dydžio, privalo rūpintis savo interesų grupėmis ir palaikyti efektyvią komunikaciją su jomis. Klasikinis komunikacijos modelis (siuntėjas, gavėjas ir pranešimas) turi būti pritaikytas kuriant organizacijos reputaciją. Organizacija, kaip pranešimo siuntėjas, turi gebėti valdyti komunikacijos procesą.

Komunikacija, kaip vadybos funkcija, yra puiki priemonė valdyti kiek vidinę, tiek išorinę komunikaciją. Vis dažniau mokslinėje literatūroje galima rasti teiginį, kad komunikacijos tikslas yra sukurti ir palaikyti teigiamą reputaciją (Cornelissen, 2004). Anot vieno iš žymiausio komunikacijos teoretiko Van Rielio (1995), organizacijų komunikacija (angl. *corporate*

*communication*) jungia visų komunikacijos specialistų (rinkodaros, organizacinės ir vadybinės komunikacijos) integruotą organizacijos pranešimą, tokiu būdu padėdama nustatyti organizacijos tapatybę, įvaizdį, reputaciją ir pagerinti korporatyvinę veiklą. Šiuo atveju svarbu suvokti, kad esminės vadybos funkcijos (planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė) yra neatsiejamos nuo komunikacijos, todėl komunikacijos strategija turi būti įtraukta į organizacijos bendrąją strategiją ir planingai valdoma. Anot autoriaus (Van Riel, 1995), vadybinė komunikacija turi būti suvokta plačiaja prasme, jungiant rinkodaros ir organizacinės komunikacijos teorines ir praktines žinias, analizuojant tiek vidinę, tiek išorinę aplinką. Todėl organizacijų komunikacija, kurios vadybinė funkcija reikalauja permąstyti komunikacijos procesą ir integruoti jį į visos organizacijos strategijos valdymą, yra matoma kaip skėtinė visos organizacijos komunikacija.

Pratęsdamas Van Rielio požiūrį, Balmeris (1999) pateikia šiuolaikinį komunikacijos modelį (žr. 10 pav.), kuris skiriasi nuo tradicinio savo komponentais. Tradicinis modelis susideda iš dviejų komponentų: tapatybės ir įvaizdžio. Balmerio pasiūlytas komunikacijos modelis pabrėžia interesų grupių svarbą, nes šiandien jos yra ne tik organizacijos pranešimų gavėjai. Organizacijos interesų grupės formuoja reputaciją, būtent nuo jų priklauso komunikacijos efektyvumas. Organizacijos privalo turėti teigiamą reputaciją daugumos, jei ne visų, interesų grupių akyse, taip pat integruotą komunikacijos strategiją.



10 pav. Korporatyvinės komunikacijos modelis (Balmer, 1999)

Balmerio (1999) komunikacijos modelis rodo, kad reputaciją formuoja du pagrindiniai elementai: tapatybė ir įvaizdis bei interesų grupės. Tai leidžia teigti, kad pirmiausia būtina kurti teigiamą tapatybę ir įvaizdį, kurie, anot šio darbo autorės, yra pagrindiniai reputacijos formavimo elementai.

Pereinant prie pagrindinių reputacijos formavimo elementų būtina akcentuoti, kad, nors tapatybė ir įvaizdis šiandien yra pripažįstami kaip efektyvūs strateginio valdymo instrumentai ir analizuojami tiek praktikų, tiek ir teoretikų, iki šiol nėra vienos nuomonės, kaip valdyti, kontroliuoti ir apibrėžti, o kartais ir atskirti šias sąvokas.

### **2.3.1 Tapatybė kaip reputacijos formavimo pagrindas**

Didelis tapatybės sąvokos apibrėžimų skaičius ir įvairovė mokslinėje literatūroje rodo, kad ši tema yra labai svarbi ir reikalauja gilesnės analizės. Balmeris ir Stotvigas (1997) suvokia tapatybę kaip strateginę veiklą – organizacijos planingą ir operatyvų prisistatymą išorinei ir vidinei aplinka, arba kaip organizacijos elgseną. Šiame kontekste organizacijos strategija apima vadovavimo būdą, norą būti lyderiu ir dalyvauti pokyčiuose, aiškia viziją. Anot Bromley (2001) tapatybė tai savybės, kurios padeda atskirti vieną organizaciją nuo kitos ir atlieka svarbų vaidmenį teikiant kokybiškas, unikalias ir novatoriškas paslaugas ir produktus interesų grupėms, siekiant juos patenkinti. Markwicko ir Fillo (1997) tapatybės apibrėžimas apima pirmiau išvardytus elementus ir apibūdinamas kaip organizacijos prisistatymas savo interesų grupėms ir būdas parodyti savo išskirtinumą. Anot autorių, nuo to, kaip organizacijos pateikia save aplinkai, priklauso interesų grupių vertinimas, jausmai, pagarba ir pasitikėjimas organizacija. Gioia (2000) sutinka su tuo, kad tapatybė – tai organizacijos savęs pateikimas įvairioms interesų grupėms, siekiant pabrėžti, kuo ji skiriasi nuo kitų organizacijų. Šis apibrėžimas rodo, kad tapatybė leidžia identifikuoti organizaciją ir išskirti ją iš kitų konkurentinių organizacijų, kurios teikia panašias ar vienodas paslaugas, produktus. Žinodamos tai, daugelis organizacijų stengiasi suformuoti ir palaikyti ypatingą

ir atpažįstamą tapatybę. Remiantis Fombruno (1996) požiūriu, tapatybė yra suvokiama kaip organizacijos vertybių ir principų rinkinys, suformuotas organizacijos vadovų ir darbuotojų, kurie yra svarbiausios asmenybės organizacijoje. Toks apibrėžimas apeliuoja į darbo aplinkos svarbą – pasirinktas vadovavimo stilius, vyraujanti kultūra ir atmosfera, darbuotojų kompetencija ir kiti susiję su darbo aplinka komponentai yra labai reikšmingi kuriant organizacijos tapatybę. Balmerio (1998) nuomone, formuojant tapatybę būtina atsižvelgti į daugybę elementų: organizacijos istoriją, filosofiją, kultūrą, komunikaciją ir rinką. Šią nuomonę palaiko ir praplečia Melewaras ir Jenkins (2002), kurie teigia, kad tapatybėje atsispindi organizacijos vizualioji tapatybė, kuri yra matoma ir vertinama išorėje, todėl svarbu nepamiršti organizacijos vizualaus dizaino. Van Rielis (1997) praplečia ir apibendrina tapatybės sąvokos evoliuciją, teigdamas, kad tapatybė šiuolaikiniame gyvenime yra asocijuojama su organizacijos strategija, filosofija, kultūra, elgsena ir dizainu, kurie yra nepriklausomi ir unikalūs. Moingeono and Ramanantsoa (1997) nuomone, tapatybė atspindi ir atsispindi organizacijų individualybėje ir kultūroje. Pasak autorių, būtina atlikti nuodugnesnius tyrimus, norint išsiaiškinti tapatybės svarbą. Fombrunas ir Rindova (2002), analizuodami tapatybės ir reputacijos santykį, akcentuoja skaidrumo svarbą. Anot autorių, skaidrumas – tai tokia būseną, kai tapatybė teigiamai atspindi pagrindinių organizacijos interesų grupių lūkesčius ir įsitikinimus. Toks skaidrumas gali būti tik tada, kai organizacija skaidriai ir autentiškai formuluoja savo vertybes kaip socialiai atsakinga organizacija, nesiekianti apgauti visuomenės. Van Rielio ir Balmerio (1997) teigimu, tapatybė – tai organizacijos prisistatymas vidinėms ir išorinėms interesų grupėms per savo elgseną, komunikaciją ir simboliką. Tai žinodamos organizacijos privalo būti socialiai atsakingos, draugiškos aplinkai, maloniai elgtis su žmonėmis ir remti kilnius tikslus. Tokią veiklą įvertins interesų grupės ir prisidės prie teigiamos reputacijos formavimo. Melewaras ir Karaosmanoglu (2006), kurie laikosi požiūrio, kad tapatybė buvo išplėtotą iš rinkodaros disciplinos, teigia, kad praktikai daugiausia dėmesio

skiria vizualiajai tapatybei, o teoretikai – strategijai bei kitiems tapatybės elementams. Šie autoriai išskiria septynis pagrindinius tapatybės elementus:

1. **Komunikacija:** tai organizacijos bendravimas su vidinėmis ir išorinėmis interesų grupėmis. Organizacijų komunikacijos procesas jungia vadybinę, rinkodaros ir organizacinę komunikacijas. Daugelis mokslininkų išskiria rinkodaros (marketingo) komunikaciją, kaip svarbiausią, nes būtent nuo šio komunikacijos tipo priklauso komunikacija su išorine aplinka. Komunikacija gali būti kontroliuojama (pvz., įvairūs organizacijos leidiniai, skelbimai, brošiūros, plakatai, šūkių, parodos, renginiai ir pan.) ir nekontroliuojama (pvz., gandai).
2. **Vizualioji tapatybė:** tai elementų visuma, kuri išreiškia organizacijos stilių ir išorinį vaizdą bei turi du tikslus – reprezentuoti organizacijos vertybes ir filosofiją bei palaikyti komunikaciją. Tai dažniausiai naudojamas elementas vertinant tapatybę. Visus vizualiosios tapatybės komponentus, kurie padeda interesų grupėms greičiau atrasti organizaciją ir jos paslaugas, galima sugrupuoti į penkis pagrindinius elementus: organizacijos vardas, šūkis, logotipas/simbolis, spalvos ir tipografija. Vizualioji tapatybė gali būti vertinama ir pagal organizacijos lokalizaciją, architektūrą, pastatus, reklamą, aprangą ir pakuotę. Pastaruoju metu labai svarbiu elementu tapo organizacijos aplinka ir interneto svetainė (Olins, 2006).
3. **Organizacijų kultūra:** tai vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų, elgesio, reikšmių ir simbolių sistema, kuri jungia kartu dirbančius žmones ir sukuria specifinį organizacijos klimatą. Organizacijų kultūrą lemia organizacijos dydis ir struktūra, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stilius, aplinkos veiksniai, technologijos, darbo ir užduočių pasiskirstymas, tradicijos. Galima teigti, kad organizacijos kultūrą sudaro organizacijos filosofija, vertybės, misija, principai, patarimai, istorija, organizacijos įkūrėjas, subkultūros, kilmės šalis (nacionalinis savitumas). Kultūra turi būti suvokiama ne tik kaip vertybė, kuri gali būti identifikuota, išmatuota ir kontroliuojama, bet ir kaip kontekstas,

kurio pagrindu yra formuojama organizacijos tapatybė (Drūteikienė, 2007).

4. Elgsena: apima individų ir grupių santykius organizacijoje, siekiant padėti organizacijai keistis ir gerinti veiklos efektyvumą. Elgsena atspindi tai, ką organizacija veikia ir kokiais būdais ji tai atlieka. Čia svarbi organizacijos socialinė atsakomybė – ką organizacija daro, kaip tai veikia visuomenę, kurioje ji egzistuoja. Nuo elgsenos, kuri gali būti korporatyvinė, darbuotojų ir vadovavimo, valdymo (vadovavimo, personalo ugdymo politikos, bendravimo, atlyginimų sistemos, pasitarimų stiliaus, inovacijų ir kūrybiškumo) priklauso darbuotojų pasitenkinimas ir lojalumas, ir tai turi įtakos formuojant reputaciją.
5. Struktūra: susideda iš organizacinės struktūros ir prekės ženklo struktūros. Prekės ženklas atskiria vieną organizaciją, jos produktus ir (ar) paslaugas nuo kitų organizacijų, skatina sieti organizaciją, jos paslaugas ir (ar) produktus su aukšta kokybe. Struktūra, kuri atspindi organizacijos klimata, santykius, veiklos efektyvumą, priklauso nuo pasirinkto struktūros tipo: hierarchinio, linijinio, funkcinio ar mišraus.
6. Padėtis rinkoje: konkurentiškumas ir pokyčiai – tai svarbiausios charakteristikos, nuo kurių priklauso organizacijos padėtis rinkoje. Organizacijos, kurios veikia aiškioje, skaidrioje ir stiprioje aplinkoje, turi daug galimybių turėti panašią strategiją ir tapatybę. Būtina atlikti išorinės aplinkos politinę, socialinę, ekonominę ir technologinę analizę, pažinti savo konkurentus ir partnerius, žinoti jų stiprybes ir silpnybes. Didžiulis dėmesis turi būti skiriamas organizacijos produktų ir paslaugų marketingui.
7. Strategija: atspindi organizacijos esminius uždavinius, tikslus ir taktiką. Strategija yra būtina sąlyga norint valdyti tapatybę bei interesų grupių suvokimą ir vertinimą. Organizacijos privalo turėti ir ilgalaikę, ir trumpalaikę strategiją.



Tapatybės apibrėžimų analizė leidžia teigti, kad tapatybę formuoja daugelis elementų – vizualioji organizacijos išraiška, elgsena, komunikacija, strategija, vertybės, filosofija, struktūra, padėtis rinkoje, principai, taisyklės ir pan. Visi šie elementai, anot šio darbo autorės, atspindi organizacijos emocinį patrauklumą, produktus ir paslaugas, viziją ir vadovavimą, darbo aplinką, finansinę veiklą ir socialinę atsakomybę (žr. 4 lentelę). Atlikta apibrėžimų analizė rodo, kad tapatybės elementai turi glaudų ryšį su Fombruno pasiūlytais reputacijos formavimo elementais. Tai patvirtina iškeltą disertacijoje teiginį, kad tapatybė yra pagrindinis reputacijos formavimo elementas.

Nr.	Šešios dimensijos	Tapatybės apibrėžimas
1.	Vizija ir vadovavimas	Organizacijos <i>strateginė</i> ir planinga komunikacija su ją supančia aplinka (Balmer ir Stotvig, 1997).
2.	Produktai ir paslaugos	Visuma savybių, kurios padeda atskirti vieną organizaciją nuo kitos ir atlieka svarbų vaidmenį teikiant kokybiškas, unikalias ir naujoviškas <i>paslaugas ir produktus</i> interesų grupėms, siekdamas jas patenkinti (Bromley, 2001).
3.	Darbo aplinka	Visuma organizacijos <i>vertybių ir principų</i> , suformuotų organizacijos <i>vadovų ir darbuotojų</i> , kurie yra svarbiausios asmenybės organizacijoje (Fombrun, 1996). Organizacijos <i>individualybė ir kultūra</i> (Moingeon and Ramanantsoa, 1997). Tapatybę formuoja organizacijos strategija, <i>filosofija, kultūra, elgsena</i> ir dizainas (Van Riel, 1997).
4.	Finansinė nauda	Tapatybę formuoja daugybė elementų: organizacijos istorija, filosofija, kultūra, komunikacija ir <i>rinka</i> (Balmer, 1998).

		Tapatybę formuoja septyni elementai: komunikacija, vizualioji tapatybė, kultūra, elgsena, struktūra, <i>padėtis rinkoje</i> , strategija (Melewar ir Karaosmanoglu, 2006).
5.	Emocinis patrauklumas	Organizacijos <i>prisistatymas</i> interesų grupėms ir būdas parodyti savo išskirtinumą ir unikalumą (Markwick ir Fill, 1997; Gioia, 2000). Tapatybėje atsispindi organizacijos <i>vizualioji tapatybė</i> (Melewar ir Jenkins, 2002).
6.	Socialinė atsakomybė	Organizacijos prisistatymas vidinėms ir išorinėms interesų grupėms per savo <i>elgseną, komunikaciją ir simboliką</i> (Van Riel ir Balmer, 1997). Organizacijos <i>skaidrios</i> veiklos rezultatas (Fombrun ir Rindova, 2002).

4 lentelė. Tapatybė kaip esminis reputacijos formavimo elementas

Tačiau nepaisant to, kad egzistuoja akivaizdus tapatybės, kaip reputacijos formavimo elemento, ryšys su reputacija, yra autorių, kurie tapatybę apibrėžia kaip reputaciją (Dhir, 2005). Šios sąvokos gali būti tapatinamos ir painiojamos dėl tos priežasties, kad jos yra komunikacijos proceso komponentai, tačiau yra esminių skirtumų:

- reputacija palaiko tapatybę (Windley, 2006);
- reputaciją formuoja vidinės ir išorinės interesų grupės, o tapatybę kuria organizacija (Lloyd, 2007);
- reputacija – tai vertinimas, o tapatybė – organizacijos prisistatymas, savo esmės ir misijos perdavimas;
- tapatybė gali būti tik viena, tai organizacijos unikalumo išraiška; reputacija gali keistis priklausomai nuo organizacijos komunikacijos proceso ir strateginės veiklos.

Šie skirtumai rodo, kad tapatybė ir reputacija nėra sinonimai. Tapatybė – tai *organizacijos prisistatymas, savo veiklos ir misijos suvokimas, jos*

*pasirinktas būdas palaikyti santykius su aplinka, atskleidžianti savo filosofiją ir vertybes per elgseną ir komunikaciją. Tapatybė turi būti matoma, reali, aiški tiek organizacijos darbuotojams, tiek kitoms interesų grupėms ir vienodai jų suvokiama. Organizacijos privalo įtraukti tapatybės formavimo ir valdymo klausimą į strateginius planus, nes nuo to priklauso tolesni organizacijos veiksmai ir rezultatai, įvaizdis ir reputacija.*

### **2.3.2 Įvaizdis kaip svarbiausias reputacijos formavimo elementas**

Teoretikai ir praktikai jau nuo 1950 metų ginčijasi dėl įvaizdžio sąvokos apibrėžimų ir jos ryšio su reputacija. 1977 metais pateikiamas pirmasis įvaizdžio kūrimo modelis (Drūteikienė, 2007). Jo autorė Kennedy (1997), mano, kad pagrindiniai įvaizdžio elementai tai vizualinė tapatybė ir organizacijos personalas. Kiti autoriai savo modeliuose atskleidžia įvaizdžio formavimo elementus: tai organizacijos vidinė, tarpasmeninė ir marketingo komunikacija (Dowling, 2002), organizacijos produktai ir paslaugos (Ind, 1997), organizacijos individualumas, kuris apima organizacijos filosofiją, vertybes, kultūrą, strategiją, misiją, tikslus (Abbratt, 1989), organizacijos strategija (Stuart, 1998). Bromley (2001) teigimu, įvaizdis yra vidinė organizacijos būklė ir komunikacinės veiklos pagrindas. Whettenas ir Mackey (2002) apibūdina įvaizdį kaip organizacijos norą būti suprastai ir matomai interesų grupėms. Anot Christenseno ir Askegaard (2001), įvaizdis – tai vientisas organizacijos suvokimas jos interesų grupėmis. Davieso ir bendraautorių (2001) nuomone, kai yra kalbama apie įvaizdį, dėmesys telkiamas į vartotojus, kurie formuoja tam tikrą nuomonę. Tačiau Van Rekom (1997) analizuojamą sąvoką apibrėžia kaip idėjų, įsitikinimų, emocijų ir išpūdžio apie organizaciją junginį. Drūteikienės (2007) teigimu, įvaizdis – tai *„idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, veikiama materialių ir nematerialių organizacinių elementų, komunikacijos ir asmeninių bei socialinių vertybių“*. Anot autorės, šis įvaizdžio apibrėžimas yra tiksliausias. Argenti (2003)

nuomone, įvaizdis – tai tapatybės atspindys, o tai reiškia, kad įvaizdį formuoja ties patys elementai kaip ir tapatybę.

Pastaruoju metu įvaizdžio, kurį veikia asmeniniai ir demografiniai veiksmi, apibrėžimai pradėti skirstyti į kategorijas (Marčinskas, 2007): 1) įvaizdis kaip kognityvinio proceso rezultatas ir 2) įvaizdis kaip komunikacinio proceso rezultatas. Priklausomai nuo pasirinktos kategorijos įvaizdį veikia interesų grupių emocijos, kurias sudėtinga pamatuoti, ir (arba) informacija. Anot autoriaus, įvaizdį veikia asmeniniai, demografiniai veiksniai.

Kaušikas (2010) analizuoja įvaizdį ir jo elementus skirstydamas į sudedamąsias dalis. Anot autoriaus, egzistuoja vizualusis, verslo, produkto, vartotojų, socialinis, personalo, vadovo ir vidinis įvaizdžiai. Vizualusis organizacijos įvaizdis suformuojamas interesų grupių apie darbuotojų išvaizdą, organizacijos dizainą, architektūrą, internetinę svetainę, firminį stilių. Priklausomai nuo to, kaip organizacija komunikuoja su išore, kuriamas atitinkamas įvaizdis. Organizacijai svarbu analizuoti konkurentinę aplinką, būti novatoriška ir sąžininga. Tokiu būdu kuriamas teigiamas verslo įvaizdis. Organizacijos produkto įvaizdis svarbiausias siekiant stiprinti pasitikėjimą organizacija, todėl organizacijos pavadinimas, dizainas, kokybė, bruožai, finansinė padėtis atlieka svarbų vaidmenį. Socialinis įvaizdis – tai organizacijos buvimo pilietiška ir atsakomybės rezultatas. Personalo įvaizdis yra labai svarbus, nes darbuotojai tiesiogiai susiduria su organizacijos klientais ir kitomis interesų grupėmis. Darbuotojų aptarnavimo stilius, komunikacijos įgūdžiai ir nuotaika veikia bendrą įvaizdį. Organizacija negali egzistuoti be vadovo, kuris atstovauja organizacijai savo šalyje ir užsienyje, bendrauja su darbuotojais ir klientais. Vadovo įvaizdį kuria tiek verbalinė, tiek ir neverbalinė jo komunikacija. Organizacijos vidinis įvaizdis – organizacijos siela, kuri priklauso nuo esamos organizacijos kultūros, atmosferos, tradicijų, vertybių, taisyklių ir pan. Darbuotojai pagal tai, ar jie jaučiasi organizacijoje gerai ar blogai, sukuria atitinkamą įvaizdį.

Įvaizdžio apibrėžimų analizė rodo, kad įvaizdis yra apibūdinamas kaip interesų grupių suvokimas ir įspūdis apie organizaciją, kuris dažniausiai yra

formuojamas remiantis vizualiaja organizacijos išraiška per labai trumpą laiką ir spontaniškai. Sukurti universalų įvaizdį, kuris tiktų visoms interesų grupėms, yra gan sudėtinga, todėl organizacijos dažniausiai turi kelis įvaizdžius (Nguyen, 2011). Turint tai omenyje, daroma išvada, kad įvaizdis priklauso nuo organizacijos teikiamų produktų ir paslaugų, jos komunikacijos proceso veikiančioje aplinkoje, vizijos ir užimamos padėties rinkoje, darbuotojų veiklos ir jų santykių su interesų grupėmis, finansinės situacijos ir pilietiškumo. Tai reiškia, kad įvaizdis yra susijęs su visais Fombruno reputacijos formavimo elementais (žr. 5 lentelę).

Nr.	Šešios dimensijos	Įvaizdžio apibrėžimas
1	Emocinis patrauklumas	<p>Įvaizdis – tai organizacijos noras būti <i>suprastai ir matomai interesų grupėms</i> (Whetten ir Mackey, 2002).</p> <p>Įvaizdį formuoja <i>virtotojų nuomonė</i> (Davies et al, 2001), <i>idėjų, įsitikinimų, emocijų ir išpūdžio</i> apie organizaciją <i>junginys</i> (Van Rekom, 1997), <i>emocijos</i> ir <i>informacija</i> (Marčinskas, 2007), <i>interesų grupių suvokimas</i> (Christensen ir Askegaard, 2001).</p>
2	Produktai ir paslaugos	<p>Įvaizdį formuoja organizacijos <i>produktai ir paslaugos</i> (Ind, 1997).</p>
3	Finansinė nauda	<p>Įvaizdį formuoja organizacijos <i>vidinė, tarpasmeninė ir marketingo komunikacija</i> (Dowling, 2002).</p> <p>Įvaizdis susideda iš vizualaus, <i>verslo</i>, produkto, <i>virtotojų</i>, socialinio, personalo, vadovo ir vidinio įvaizdžių (Kaušikas, 2010).</p>
4	Vizija ir vadovavimas	<p>Įvaizdį formuoja organizacijos <i>strategija</i> (Stuart, 1998), <i>filosofija, vertybės, kultūra, strategija,</i></p>

		<i>misija, tikslai</i> (Abbratt, 1989).
5	Darbo aplinka	Pagrindiniai įvaizdžio formavimo elementai – tai vizualinė tapatybė ir organizacijos <i>personalas</i> (Kennedy, 1997), vidinė organizacijos būklė (Bromley, 2001).
6	Socialinė atsakomybė	Įvaizdį formuoja organizacijos elementų visuma, komunikacijos, asmeninės ir <i>socialinės vertybės</i> (Drūteikienė, 2007).

5 lentelė. Įvaizdis kaip esminis reputacijos formavimo elementas

Nors įvaizdžio formavimo elementai yra aiškūs, tačiau iki šiol teoretikai ir praktikai nesutaria dėl įvaizdžio ir reputacijos santykio. Pirmieji reputacijos tyrimai prasidėjo būtent nuo įvaizdžio tyrimų. Tik nuo 1980 metų dėmesio centre atsidūrė reputacija (Omar, 2009). Taip atsitiko dėl to, kad dauguma mokslininkų ilgai aiškinosi ir negalėjo priimti vieno sprendimo, kuo skiriasi įvaizdis nuo reputacijos, ir atvirkščiai.

Gotsi ir Wilsonas (2001) identifikavo dvi pagrindines įvaizdžio ir reputacijos santykio mokyklas:

1. **Pirmoji mokykla: įvaizdis ir reputacija yra tapačios sąvokos.** Šio požiūrio šalininkai teigia, kad įvaizdis ir reputacija yra sinonimai. Viena priežastis, kodėl šios sąvokos laikomos tapačiomis, yra ta, kad pagrindiniai šios mokyklos įvaizdžio apibrėžimai ir požiūriai atsirado 1960–1970 metais, kai reputacijos sąvoka nebuvo populiari. Kita priežastis – daugelis mokslininkų, kurie analizavo įvaizdį, atėjo iš viešųjų ryšių srities, kas galėjo turėti įtakos jų požiūriams. Šiandien vis mažiau mokslininkų palaiko šią mokyklą. Jos šalininkai yra kritikuojami už tai, kad net nebandė išvelgti šių sąvokų skirtumų, o tiesiog pasirinko lengviausią kelią.
2. **Antroji mokykla: įvaizdis ir reputacija yra skirtingos sąvokos.** Šios mokyklos, kuri tapo ypač populiari XX a. 9 dešimtmetyje, šalininkai kritikavo mokslininkus, kurie reputacijos ir įvaizdžio sąvokas laikė

sinonimais. Egzistuoja trys požiūriai šios mokyklos viduje. Pirmojo požiūrio atstovai mato įvaizdį ir reputaciją kaip visiškai skirtingas sąvokas. Antrojo požiūrio sekėjai laikosi nuomonės, kad įvaizdis ir reputacija yra susijusios sąvokos. Turima omenyje, kad įvaizdis yra kuriamas pasitelkiant reputaciją. Trečiojo požiūrio šalininkai teigia, kad įvaizdis ir reputacija išplaukia vienas iš kito. Tai reiškia, kad šios sąvokos yra susijusios, tačiau nėra sinonimiškos.

Nors ilgą laiką reputacijos ir įvaizdžio sąvokos buvo vartojamos kaip sinonimai, šiandien sutariama, kad šios sąvokos yra skirtingos. Šiam darbe laikomasi nuomonės, kad reputacija yra tapatybės ir įvaizdžio visuma.

Apibendrinus įvairių mokslininkų reputacijos ir įvaizdžio santykio interpretacijas, galima išskirti šiuos esminius skirtumus:

- interesų grupės gali suformuoti įvaizdį tiesiogiai nesinaudodamos organizacijos paslaugomis, o formuojant reputaciją būtinas artimesnis santykis su organizacija;
- įvaizdis – tai interesų grupių įspūdis ir suvokimas, reputacija – vertinimas;
- reputacija stabilesnė ir ilgalaikė, o įvaizdis yra dažniau ir lengviau keičiamas, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius;
- įvaizdis suformuojamas greičiau nei reputacija;
- įvaizdžio esminė auditorija – vartotojai, reputacijos – visos interesų grupės.

Nors reputacijos ir įvaizdžio santykis dar nėra iki galo aiškus, neabejotina tai, kad reputacija veikia įvaizdį ir įvaizdis – reputaciją, kad įvaizdis yra veikiamas tapatybės ir tapatybė – įvaizdžio, kad įvaizdis yra esminis reputacijos formavimo elementas.

### 2.3.3 Tapatybės, įvaizdžio ir reputacijos sąsajos ir atskirtys

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad iki šiol nesutariama dėl tapatybės, įvaizdžio ir reputacijos sąvokų ir jų tarpusavio santykio. Šio darbo autorė laikosi požiūrio, kad šios sąvokos nėra tapačios, tačiau susijusios.

Visų pirma, anot autorės, tapatybė – tai organizacijos savęs atradimas ir savo unikalumo atskleidimas interesų grupėms. Dažniausiai šis išskirtinumas yra matomas interesų grupėms per organizacijos komunikaciją, vizualiąją tapatybę, kultūrą, elgseną, struktūrą, padėtį rinkoje ir strategiją. Tapatybė, suformuota pačios organizacijos, turi būti vienodai suvokiama tiek vidinėmis, tiek ir išorinėmis interesų grupėmis. Tokiu atveju yra prisidedama prie teigiamos reputacijos kūrimo. Netikslus ar dviprasmiškas tapatybės suvokimas duoda priešingą rezultatą – interesų grupės klaidingai suvokia organizacijos egzistavimo filosofiją, jos vertybes, misiją ir kaip rezultatas sudaroma klaidinga reputacija.

Reikia pabrėžti, kad siekiant formuoti teigiamą reputaciją neužtenka vien tapatybės. Įvaizdį, kuris šiame darbe yra suprantamas kaip interesų grupių įspūdis apie organizaciją, autorė laiko vienu iš esminių reputacijos formavimo elementų. Organizacija, dažniausiai remdamasi savo vizualiąja išraiška, suformuoja tam tikrą nuomonę apie save ir ji atspindi norimą įvaizdį arba, atvirkščiai, interesų grupės suformuoja norimą organizacijos įvaizdį. Lyginant įvaizdį su reputacija, pirmasis yra suformuojamas daug greičiau, jį galima lengviau pakeisti ir nebūtinai interesų grupės turi asmeniškai pažinti pačią organizaciją. Reputacija yra kuriama ilgesnį laiką, padarius klaidą ar tiesiog norint ką nors pakeisti, tai yra gana sudėtinga, o visi reputacijos formavimo dalyviai turi tiesiogiai susidurti su organizacija. Šie pagrindiniai skirtumai leidžia teigti, kad įvaizdis negali būti tapatinamas su reputacija, nes tai yra dvi skirtingos sąvokos. Tačiau jokių abejonių nepalieka tai, kad įvaizdis yra veikiamas tapatybės ir reputacijos, kaip ir pats įvaizdis turi įtakos formuojant ar keičiant tapatybę ar reputaciją.



Apibendrinus galima teigti, kad akademinų bibliotekų reputacija yra formuojama jungiant į visumą atskirus tapatybę ir įvaizdį veikiančius elementus, kurie atspindi bibliotekos emocinį patrauklumą, produktus ir paslaugas, finansinę naudą, viziją ir vadovavimą, darbo aplinką ir socialinę atsakomybę. Bibliotekų tapatybės ir įvaizdžio formavimas, kurį lemia bibliotekų veikla, tradicijos ir istorija, kuria ir atitinkamą reputaciją. Siekiant efektyviai veikti akademinų bibliotekų suformuotą reputaciją, būtina kryptingai valdyti, suvokiant visą valdymo procesą kaip sistemą, kurioje visi elementai ir valdymo etapai yra susiję ir sujungti į vieną procesą.

Anot šio darbo autorės, tapatybė ir įvaizdis yra pagrindiniai reputacijos formavimo elementai, todėl organizacijos turi suvokti, kad neįmanoma sukurti teigiamos reputacijos neturint tam tvirto ir aiškaus pagrindo – tapatybės ir įvaizdžio, kurie išgrynina organizacijos tikslus, leidžia suprasti veiklos prioritetus, aiškiai apibrėžti interesų grupes ir atsakomybės sritis. Toks kompleksinis visos organizacijos veiklos supratimas, suvokiant tapatybės, įvaizdžio ir reputacijos skirtumus, padeda kurti palankią reputaciją ir pelnyti interesų grupių pasitikėjimą.

## **2.4 Akademinų bibliotekų reputacijos formavimo tyrimas**

Siekiant išsiaiškinti, kaip Lietuvos akademinės bibliotekos, pasinaudodamos bibliotekų ir aukštųjų mokyklų oficialiais veiklos dokumentais, formuoja reputaciją, ir tyrimo rezultatus vėliau pritaikyti akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelio veikimui Lietuvos akademinėse bibliotekose patikrinti, buvo atliktas *Akademinų bibliotekų reputacijos formavimo* empirinis tyrimas. Tyrime analizuota bibliotekų tapatybė ir įvaizdis, kaip pagrindiniai reputacijos formavimo elementai.

Kadangi paslaugos ir produktai, finansinė nauda, vizija ir vadovavimas, darbo aplinka ir socialinė atsakomybė, kaip tapatybės ir įvaizdžio elementai, gali būti tiriami analizuojant organizacijų veiklos oficialius dokumentus, tačiau

emocinis patrauklumas, kaip dar vienas elementas, negali būti nustatytas veiklos dokumentuose ir jam iširti turi būti atliktas atskiras tyrimas, *Akademinių bibliotekų reputacijos formavimo* tyrimo tikslui įgyvendinti buvo atlikti du tarpusavyje susiję tyrimai:

1. *Akademinių bibliotekų tapatybės, įvaizdžio ir, kaip jų rezultato, reputacijos formavimo pasitelkiant bibliotekų ir aukštųjų mokyklų veiklos dokumentus tyrimas.* Buvo siekiama nustatyti, kaip per tam tikrą laiką yra susiformuojama ir viešai perduodama interesų grupių nuomonė apie akademinę biblioteką ir jos veiklą, kuri apibrėžia galimą bibliotekos elgseną ateityje ir parodo pasitikėjimo biblioteka lygį. Tyrimo metodas: dokumentų turinio analizė. Tyrimo imtis: 15 Lietuvos akademinių bibliotekų.
2. *Akademinių bibliotekų emocinio patrauklumo tyrimas.* Buvo siekiama išsiaiškinti bibliotekos darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus. Tyrimo metodas: anketinė apklausa. Tyrimo imtis: 15 Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojai (iš viso 35,75 % apklaustų darbuotojų).

*Akademinių bibliotekų tapatybės, įvaizdžio ir, kaip jų rezultato, reputacijos formavimo pasitelkiant bibliotekų ir aukštųjų mokyklų veiklos dokumentus tyrimo metodologija.* Šiame tyrime naudojamas kiekybinis ir kokybinis **dokumentų turinio analizės metodas**. Analizei pasirinkti veiklos dokumentai: aukštųjų mokyklų statutai ir strateginiai planai bei akademinių bibliotekų strateginiai planai. **Pirmajame tyrimo etape** analizuojami aukštųjų mokyklų statutai, kuriuose yra formuojama akademinių bibliotekų tapatybė. **Antrajame tyrimo etape** analizuojami akademinių bibliotekų ir aukštųjų mokyklų strateginiai planai, kuriuose yra formuojamas norimas akademinės bibliotekos įvaizdis ir, kaip jo rezultatas, reputacija. Abiem tyrimams analizuoti buvo pasirinkti vienodi **reikšminiai žodžiai**: Fombruno reputacijos šešios dimensijos, kurios geriausiai parodo, kokie elementai formuoja reputaciją (Fombrun, 1996). Aukštųjų mokyklų statutai, akademinių bibliotekų ir aukštųjų mokyklų strateginiai planai yra analizuojami atsižvelgiant į penkias

dimensijas: produktai ir paslaugos, finansinė nauda, vizija ir vadovavimas, darbo aplinka, socialinė atsakomybė (žr. 6 lentelę). Pasirinkti reikšminiai žodžiai yra analizuojami vienos pastraipos arba lentelės ribose. **Trečiajame Akademinių bibliotekų reputacijos formavimo tyrimo etape** atliekamas tyrimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti akademinių bibliotekų emocinį patrauklumą. Duomenims analizuoti naudojama „MS Office Excel 2003“ programa.

Nr.	Fombruno reputacijos šešios dimensijos	Reikšminiai žodžiai
1.	Emocinis patrauklumas	_____
2.	Produktai ir paslaugos	Dokumentas, knyga, leidinys, rankraštis, natos, mikroformos, spauda, fondas, kolekcijos, aptarnavimas, kopijavimas, spausdinimas, įrišimas, laminavimams, skenavimas, restauravimas, konservavimas, abonementas, užklausa, renginys, paroda, konferencija, seminaras, auditorija, patalpa, ekskursija, produktai, paslaugos, TBA, tyrimai, konsultavimas, duomenų bazė, skaitmeninimas
3.	Finansinė nauda	Biudžetas, finansai, pinigai, rizika, konkurencija, stabilumas, pelnas, kaina, lėšos, nauda
4.	Vizija ir vadovavimas	Vizija, vadovas, valdymas, strategija, lyderystė, pokyčiai
5.	Darbo aplinka	Darbuotojas, personalas, kvalifikacija, kompetencija, atlyginimas, apmokėjimas, skatinimas, motyvavimas, karjera, kolegos,

		profesionalumas, aplinka, darbas
6.	Socialinė atsakomybė	Mokymas, konferencija, seminaras, tradicijos, klimatas, atmosfera, lygios galimybės, aplinkosauga, skaidrumas, darbo vieta, atsakomybė, bendruomenė, pilietiškumas, ekologija, darna, socialinės garantijos, saugumas, gamta, laisvė, darbo sąlygos

6 lentelė. Fombruno reputacijos formavimo šešios dimensijos: reikšminiai žodžiai

### **I tyrimo etapas. Aukštųjų mokyklų statutų kiekybinė ir kokybinė turinio analizė**

Akademinės bibliotekos tapatybė tai bibliotekos pasirinktas būdas atskleisti interesų grupėms savo unikalumą per komunikaciją, dizainą, kultūrą, elgseną, struktūrą, padėtį rinkoje ir strategiją. Tikslingai suformuluota ir vienodai darbuotojų suvokta bibliotekos misija, filosofija, vertybės, tradicijos ir strategija yra sėkmingos veiklos pagrindas. Pasirinktas stilius ir filosofija yra perduodami interesų grupėms kaip bibliotekos vizitinė kortelė, kuri gali skatinti užėti arba nekreipti dėmesio. Geriausias būdas, anot šio darbo autorės, pasakyti interesų grupėms, kodėl biblioteka egzistuoja, kuo skiriasi nuo kitų bibliotekų ir organizacijų, yra **aukštųjų mokyklų statutai**.

Aukštosios mokyklos statusas yra „*steigimo dokumentas, kuriuo aukštoji mokykla vadovaujasi savo veikloje*“ (Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, 2009). Šiame dokumente yra nurodomas aukštosios mokyklos pavadinimas ir adresas, teisinė forma, veiklos aspektai ir pagrindinės nuostatos, valdymo organai, studentų ir personalo teisės ir atsakomybės, lėšų šaltiniai, mokslo ir studijų kokybės užtikrinimo tvarka ir pan. Būtent statusas yra pagrindinis organizacijos, šiuo atveju aukštosios mokyklos, dokumentas, kuriame atsispindi visų padalinių veikla, misija, paskirtis ir unikalumas.

Aukštųjų mokyklų statutų (toliau – statutas) turinio analizė buvo atliekama 2010 m. gruodžio 3–10 d. siekiant apibrėžti akademinų bibliotekų tapatybę. Statutų buvo ieškoma aukštųjų mokyklų interneto svetainėse, kuriose pavyko rasti visus ieškomus dokumentus. Tyrime dalyvavo visos Lietuvos aukštosios (valstybinės) mokyklos:

- Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija;
- Kauno technologijos universitetas;
- Klaipėdos universitetas;
- Lietuvos kūno kultūros akademija;
- Lietuvos muzikos ir teatro akademija;
- Lietuvos sveikatos mokslų universitetas;
- Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Veterinarijos akademija;
- Lietuvos žemės ūkio universitetas;
- Mykolo Romerio universitetas;
- Šiaulių universitetas;
- Vilniaus dailės akademija;
- Vilniaus Gedimino technikos universitetas;
- Vilniaus pedagoginis universitetas;
- Vilniaus universitetas;
- Vytauto Didžiojo universitetas.

Turinio analizė parodė, kad pasirinkti reikšminiai žodžiai buvo rasti tik penkių aukštųjų mokyklų statutuose. Nors rastas reikšminių žodžių skaičius (dvylika) yra labai menkas, galima daryti išvadą, kad dažniausiai statutuose atsispindi akademinų bibliotekų paslaugos (rasti 6 reikšminiai žodžiai) ir darbo aplinka (3 reikšminiai žodžiai); kiek mažiau: vizija ir vadovavimas (2 reikšminiai žodžiai) ir socialinė atsakomybė (1 reikšminis žodis). Statutuose visai neatsispindi akademinų bibliotekų finansinė veikla.

Siekiant išsamiau išanalizuoti akademinų bibliotekų tapatybę, buvo nagrinėjamas visų statutų turinys, netgi tie, kuriuose nebuvo aptikti reikšminiai žodžiai. Analizuojant statutus pastebėta, kad dažniausiai akademinėms

bibliotekoms pristatyti yra skiriami keli sakiniai arba viena pastraipa (žr. 7 lentelę): bibliotekos yra pristatomos kaip *valstybinės reikšmės bibliotekos* (6,7 % visų statutų), kurios *skirtos naudojimuisi* (66,7 %), kaip *aukštųjų mokyklų padaliniai* (80 %), kurių *vadovus skiria ir atleidžia aukštosios mokyklos Rektorius ir/ar Senatas* (20 %), kurios savo veikloje vadovaujasi *Senato patvirtintais nuostatais ir/arba aukštosios mokyklos vidaus tvarkos taisyklėmis* (20 %), kurias *turi teisę steigti aukštosios mokyklos* (13,3 %), kurios *atsako už informacinį aptarnavimą ir saugo kultūros paveldą* (20 %) bei *kuria, kaupia, skleidžia ir panaudoja žinias, diegia naujas technologijas ir ugdo informacinę kompetenciją* (6,7 %), kurių *medžiaga be Senato pritarimo negali būti perduodama kitoms archyvinėms įstaigoms* (6,7 %).

<b>Bibliotekų apibūdinimas</b>	<b>Procentai</b>
1. Aukštųjų mokyklų padaliniai	80 %
2. Skirtos naudojimuisi	66,7 %
3. Vadovus skiria ir atleidžia Rektorius ir (arba) Senatas	20 %
4. Vadovaujasi Senato patvirtintais nuostatais ir (arba) aukštosios mokyklos vidaus tvarkos taisyklėmis	20 %
5. Atsako už informacinį aptarnavimą ir saugo kultūros paveldą	20 %
6. Aukštosios mokyklos turi teisę steigti bibliotekas	13,3 %
7. Valstybinės reikšmės	6,7 %
8. Kuria, kaupia, skleidžia ir panaudoja žinias, diegia naujas technologijas ir ugdo informacinę kompetenciją	6,7 %
9. Medžiaga be Senato pritarimo negali būti perduodama kitoms archyvinėms įstaigoms	6,7 %

7 lentelė. Akademiinių bibliotekų apibūdinimas aukštųjų mokyklų statuteose

Atlikta analizė rodo, kad statuteuose labiausiai atsispindi ir akcentuojama akademiinių bibliotekų paskirtis, teisinė forma ir valdymas. Daug mažiau kalbama apie bibliotekų veiklos specifiką, funkcijas, tikslus ir uždavinius.

## **II tyrimo etapas. Aukštųjų mokyklų ir akademinų bibliotekų strateginių planų kiekybinė ir kokybinė turinio analizė**

Klasikiniai įvaizdžio formavimo būdai yra reklama, viešieji ryšiai ir asmeniniai ryšiai (Kotler, 2010), tačiau tiksliausiai ir aiškiausiai norimas įvaizdis, anot šio darbo autorės, yra pristatomas aukštosios mokyklos ir pačios akademinės bibliotekos **strateginiuose planuose**.

Strateginis planas, kuris apibrėžiamas, kaip numatomi ar norimi bibliotekos santykiai su aplinka, tai strateginio planavimo aspektas (Carr, 1992). Strateginiai planai, kaip strateginio planavimo dokumentas, dažniausiai akademinėse bibliotekose yra rengiami siekiant būti geresniais sprendimų kūrėjais, sėkmingai gauti papildomus išteklius ir gerinti bibliotekos įvaizdį aukštojoje mokykloje (Staines, 2009). Tačiau toks požiūris į strateginius planus kintančioje aplinkoje turi būti keičiamas. Net jei pats strateginių planų turinys yra gana pastovus ir griežtai apibrėžtas, bibliotekos turi žiūrėti į strateginius planus ne kaip į savo norų ir pageidavimų išklotinę, o kaip į strateginę komunikacijos su savo interesų grupėmis priemonę, kuria siekiama perduoti unikalias savybes ir egzistavimo esmę per vienodą tapatybę. Pastebima, kad vyrauja vis oficialesni akademinų bibliotekų strateginiai planai, kurie yra susieti su aukštosios mokyklos strategija (McNicol, 2005). Birdsallas (2008) pratęsia šią nuomonę ir teigia, kad aiškiai parengtas strateginis bibliotekos planas, kuriame atsispindi aukštosios mokyklos maksimalistiniai tikslai ir pačios bibliotekos specifiniai interesai, yra pats veiksmingiausias: akademinės bibliotekos savo strateginiame plane turi sugebėti kūrybiškai ir aiškiai parodyti, kaip jos prisideda prie aukštosios mokyklos misijos ir tikslų, perduoti tik bibliotekai būdingus tikslus ir veiklą per savo ir aukštosios mokyklos strateginį planą.

Anksčiau vyraujantis požiūris, kad bibliotekos savaime yra svarbios ir neprivalo to įrodinėti, šiandien nėra tinkamas (Nawe, 2003). Schulz (1998) nuomone, bibliotekos savo strateginiais planais:

- įgyja geresnį bibliotekos veiklos, bibliotekos ir individų vaidmens aukštojoje mokykloje suvokimą;
- pradeda labiau vertinti santykius su aukštąja mokykla;
- suvokia vizijos prasmę;
- gerina komunikacijos procesą.

Anot McNicol (2005), bibliotekos, kurios dalyvauja strateginio plano rengimo procese, turi gerokai daugiau naudos: gerina veiklos kokybę, rezultatus ir darbuotojų motyvaciją, atranda naujų perspektyvų, turi stipresnius santykius su esamomis interesų grupėmis ir užmezga ryšį su potencialiomis interesų grupėmis. Tačiau, autorės teigimu, netgi žinodamos visus strateginių planų privalumus, akademinės bibliotekos nesidomi šia veikla (McNicol, 2005).

Prieš rengdamos strateginį planą, bibliotekos turi suvokti, kad šis planas turi atspindėti realią situaciją ir visus veiklos aspektus, atlikti savianalizę, numatyti ateities kryptis, tikslus ir uždavinius. Tokie dokumentai turi sudominti interesų grupes, sukurti susijaudinimo įspūdį, perteikti bibliotekos darbuotojų energiją ir pasižadėjimus, paskatinti interesų grupes tapti bibliotekos dalimi (Staines, 2009).

Aukštųjų mokyklų ir akademinų bibliotekų strateginių planų turinio analizė buvo atliekama 2010 m. spalio 12 d. – gruodžio 10 d. Jos tikslas buvo nustatyti akademinų bibliotekų esamą ir norimą įvaizdį ir kaip yra siekiama formuoti savo reputaciją.

Tyrimui pirmiausia buvo pasirinktas 2000–2010 m. laikotarpis, tačiau pradėjus analizę pastebėta, kad aukštosios mokyklos ir bibliotekos neturi 2000–2003 m. laikotarpio strateginių planų arba jie nėra viešai prieinami. Todėl nutarta praplėsti pasirinktą laikotarpį iki 2013 m., siekiant gauti daugiau duomenų analizei ir padidinti tyrimo kokybę. Darbe yra **analizuojami aukštųjų mokyklų ir akademinų bibliotekų 2000–2013 m. strateginiai planai.**

Pirmiausia išnagrinėti strateginiai planai, kuriuos atsiuntė bibliotekų atstovai elektroniniu paštu. Jei tokių planų negauta elektroniniu paštu, buvo



išanalizuojami planai, rasti aukštosios mokyklos ir (ar) jos bibliotekos interneto svetainėse. Papildomai buvo ieškoma strateginių planų interneto paieškos sistemoje Google.com. Siekiant išvengti teksto pasikartojimo ir duomenų iškraipymo, tyrime neanalizuotos strateginių planų įvadinės dalys, kur pateikiama informacija apie strateginių planų rengimą, strateginių planų skyrių, poskyrių, lentelių ir kitų paveikslų pavadinimai bei kita informacija, kuri nesusijusi su strateginių planų turiniu, o tik jį papildo.

Tyrime dalyvavo visos Lietuvos aukštosios (valstybinės) mokyklos ir jų bibliotekos, kurios elektroniniu būdu buvo informuotos apie vykdomą tyrimą (žr. 1 priedą), tačiau pavyko gauti ir rasti ne visus dokumentus. Strateginių planų paieška parodė, kad dauguma (86,7 % visų akademinų bibliotekų strateginių planų) akademinų bibliotekų ir mažoji dalis (13,3 % visų aukštųjų mokyklų strateginių planų) aukštųjų mokyklų neturi arba jų viešai neskelbia. Tokia aukštųjų mokyklų ir bibliotekų pozicija prisideda prie akademinės bibliotekos bei pačios aukštosios mokyklos klaidingo įvaizdžio ir reputacijos formavimo.

Tyrime analizuojami:

- Dviejų akademinų bibliotekų strateginiai planai:
  1. Klaipėdos universiteto bibliotekos (2000–2003, 2003–2007, 2005–2007, 2008–2011).
  2. Vilniaus Gedimino technikos universiteto bibliotekos (2002–2006, 2005–2013).
- Trylikos aukštųjų mokyklų strateginiai planai:
  1. Kauno technologijos universiteto (2008–2010, 2010–2012).
  2. Klaipėdos universiteto (2005–2007, 2008–2010).
  3. Lietuvos kūno kultūros akademijos (2006–2008, 2007–2009 (projektas)).
  4. Lietuvos muzikos ir teatro akademijos (2005–2007 (be priedų), 2006–2008 (be priedų), 2009–2011, 2010–2012).
  5. Lietuvos sveikatos mokslų universiteto (2004–2006, 2005–2007, 2006–2008, 2007–2009, 2008–2010, 2009–2011).

6. Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Veterinarijos akademijos (2007–2009, 2010–2012).
7. Lietuvos žemės ūkio universiteto (2009–2011).
8. Mykolo Romerio universiteto (2007–2009).
9. Šiaulių universiteto (2007–2009, 2008–2010, 2009–2011, 2010–2012, 2011–2013).
10. Vilniaus Gedimino technikos universiteto (2007–2009, 2008–2010, 2009–2011, 2010–2012, 2011–2013).
11. Vilniaus pedagoginio universiteto (2006–2010).
12. Vilniaus universiteto (2009–2011, 2010–2012, 2007–2013).
13. Vytauto Didžiojo universiteto (2005–2007, 2007–2011, 2011–2013).

## **I. Akademių bibliotekų įvaizdžio raiška strateginiuose bibliotekos dokumentuose**

### **Akademių bibliotekų įvaizdis, konstatuojamas strateginiuose planuose**

Išanalizavus dviejų akademių bibliotekų strateginius planus, aiškiai matyti, kad bibliotekos daugiausia dėmesio skiria savo paslaugoms (reikšminiai žodžiai pasikartoja 382 kartų, kas sudaro 45 %) ir darbo vietai (reikšminiai žodžiai pasikartoja 211 kartų, kas sudaro 26 %); kiek mažiau – socialinei atsakomybei (reikšminiai žodžiai pasikartoja 104 kartų, kas sudaro 13 %); ir daug mažiau finansinei naudai (reikšminiai žodžiai pasikartoja 80 kartų, kas sudaro 10 %) bei vizijai ir vadovavimui (reikšminiai žodžiai pasikartoja 46 kartus, kas sudaro 6 %).

Akademių bibliotekų strateginių planų analizė rodo, kad bibliotekos nurodo tiek savo veiklos pranašumus, tiek ir trūkumus. Nagrinėjant atskirus skirtingų laikotarpių planus (iš viso 6 strateginiai planai), išryškunami tokie neigiami akademių bibliotekų veiklos aspektai: netinkama materialinė bazė, kuri suvokiama kaip nepritaikytos bibliotekos efektyviai veiklai patalpos ir

įrangos trūkumas (šis aspektas nurodytas visuose strateginiuose planuose), vartotojų poreikių neatitinkantys fondai (problema įvardijama 66,7 % visų strateginių planų), nepakankamas finansavimas (66,7 %), etatų ir kvalifikuotų, perspektyvių darbuotojų trūkumas (66,7 %), sudarytos blogos darbo sąlygos (66,7 %), silpnas bendradarbiavimo ryšys su aukštąja mokykla (33,3 %), maži atlyginimai (33,3 %), konservatyvūs darbuotojai (16,7 %), darbuotojų motyvacijos ir skatinimo stoka (16,7 %), sudarytos mažos galimybės personalui kelti kvalifikaciją (16,7 %), netinkamas aptarnavimo stilius (16,7 %) (žr. 8 lentelę).

<b>Veiklos aspektai</b>	<b>Procentai</b>
1. Netinkama materialinė bazė	100 %
2. Vartotojų poreikių neatitinkantys fondai	66,7 %
3. Nepakankamas finansavimas	66,7 %
4. Darbuotojų trūkumas	66,7 %
5. Blogos darbo sąlygos	66,7 %
6. Silpnas bendradarbiavimo ryšis su aukštąja mokykla	33,3 %
7. Maži atlyginimai	33,3 %
8. Konservatyvūs darbuotojai	16,7 %
9. Nemotyvuoti darbuotojai	16,7 %
10. Mažos galimybės darbuotojams kelti kvalifikaciją	16,7 %
11. Netinkamas aptarnavimo stilius	16,7 %

8 lentelė. Neigiami akademinų bibliotekų veiklos aspektai akademinų bibliotekų strateginiuose planuose

Analizuojant akademinų bibliotekų strateginius planus išryškunami atitinkami teigiami bibliotekų veiklos aspektai: dalyvavimas aukštosios mokyklos mokslo ir studijų procese, užtikrinant informacinį ir dokumentinį aptarnavimą, sudarant prieigą prie vidinių ir išorinių informacijos išteklių bei tenkinant aukštosios mokyklos bendruomenės informacinius poreikius (privalumas įvardijamas 83,3 % visų strateginių planų), atitinkančius interesų

grupių poreikius tradicinių ir elektroninių paslaugų teikimas (50 %), naujų informacijos ir komunikacijos technologijų diegimas (50 %), informacinio vartotojų raštingumo ugdymas ir dalyvavimas visą gyvenimą trunkančio mokymosi procese (50 %), dirba kvalifikuoti, palankiai priimančys pokyčius darbuotojai, kurie aktyviai dalyvauja tarptautinėse konferencijose ir seminaruose ir daro pranešimus ir su kuriais konsultuojasi, jų rekomendacijų prašo įvairios kitos bibliotekos (50 %), vertingų dokumentų bei naujų užsienio knygų ir periodinių leidinių fondo pasiūla (33,3 %), TBA paslaugos teikimas (33,3 %), neblogai išplėtoti spaudinių mainai (16,7 %), veikia estetišoje aplinkoje (16,7 %) (žr. 9 lentelę).

<b>Veiklos aspektai</b>	<b>Procentai</b>
1. Dalyvavimas mokslo ir studijų procese	83,3 %
2. Atitinkančių vartotojų poreikius paslaugų teikimas	50 %
3. Naujų informacijos ir komunikacijos technologijų diegimas	50 %
4. Informacinio raštingumo ugdymas	50 %
5. Dirba kvalifikuotas, atviras pokyčiams personalas	50 %
6. Vertingų ir naujų dokumentų pasiūla	33,3 %
7. TBA paslaugos teikimas	33,3 %
8. Neblogai išplėtoti spaudinių mainai	16,7 %
9. Veikia estetišoje aplinkoje	16,7 %

9 lentelė. Teigiami akademinų bibliotekų veiklos aspektai akademinų bibliotekų strateginiuose planuose

### **Strateginiai veiksmai, numatyti akademinų bibliotekų strateginiuose planuose siekiant norimo įvaizdžio**

Nors akademinės bibliotekos patiria sunkumų, kurie neleidžia išnaudoti visų galimybių ir dirbti efektyviai, jos siekia *tapti moderniomis akademinėmis bibliotekomis*, kurios pasižymėtų aukšta aptarnavimo kultūra, kokybiškomis paslaugomis, turtingu fondu bei pritaikytomis patalpomis vartotojams ir

darbuotojams dirbti bibliotekoje. Būtina pabrėžti, kad naujausiame vienos iš analizuojamų bibliotekų plane atsirado dar vienas tikslas – noras tapti neoficialiu akademinų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos (BPI ALEPH) kėlimo centru Vakarų Lietuvoje, taigi šis tikslas išplečia bibliotekos funkcijas ir prisideda prie teigiamo jos įvaizdžio formavimo.

Siekdamos įgyvendinti iškeltą tikslą tapti modernia akademinė biblioteka, bibliotekos numato tam tikrus veiksmus, kurie paprastai apima aptarnavimo, personalo plėtros ir paslaugų sričių pokyčius ir tobulinimus. Abi bibliotekos pasirinko gan panašius veiksmus (žr. 10 lentelę) planuodamos: plėsti duomenų bazes; gerinti darbo sąlygas, kas apima darbo procesų kompiuterizavimą, estetinį vaizdą, apšvietimą, ventiliacijos sistemos gerinimą ir naujos įrangos įsigijimą; kelti darbuotojų kvalifikaciją ir sudaryti tam sąlygas, kas neatsiejama nuo paslaugų kokybės; gerinti paslaugų kokybę teikiant daugiau naujų kokybiškų tradicinių ir elektroninių paslaugų, paremtų moderniomis technologijomis; sukuriant paslaugų kokybės kontrolės sistemą ir gerinant paslaugų reklamą; rengiant ir taikant informacinio raštingumo ugdymo programas studentams, dėstytojams ir bibliotekos personalui; automatizuojant procesus; tobulinti vartotojų aptarnavimą, kas apima vartotojų konsultavimo ir informavimo sistemos gerinimą, informacinio aprūpinimo stebėsenos sistemos sukūrimą ir įgyvendinimą praktikoje, aptarnavimo sistemos visišką kompiuterizaciją, elektroninių dokumentų banko sukūrimą. Šie strateginiai veiksmai nurodyti visuose strateginiuose planuose. Papildomai yra numatyta gerinti fondų kokybę: formuoti fondų komplektavimo politiką, analizuoti fondo naudojamumą, didinti naujų leidinių skaičių ir atvirų fondų procentą bendrame bibliotekos fonde, kuo daugiau leidinių atspindėti elektroniniame kataloge, plėtoti ir taikyti įvairias vartotojų supažindinimo su fondais formas ir būdus (strateginis veiksmas įvardijamas 83,3 % visų strateginių planų), gerinti finansavimą, ieškant papildomų rėmėjų, aktyviai rengiant projektus, informuojant akademinę bendruomenę apie lėšų bibliotekai trūkumą (66,7 %), bendradarbiauti su aukštosios mokyklos administracija ir padaliniais, statant naują bibliotekos pastatą, ir bibliotekininkystės dėstytojais

ir studentais, siekiant kelti bibliotekos prestižą ir bendrą vaizdą (66,7 %), organizuoti renginius, susitikimus su kultūros ir mokslo veikėjais, tarptautinę konferenciją (16,7 %) (žr. 10 lentelę).

<b>Strateginiai veiksmai</b>	<b>Procentai</b>
1. Duomenų bazių plėtra	100 %
2. Darbo sąlygų gerinimas	100 %
3. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	100 %
4. Paslaugų kokybės gerinimas	100 %
5. Vartotojų aptarnavimo tobulinimas	100 %
6. Fondų kokybės gerinimas	83,3 %
7. Finansavimo gerinimas	66,7 %
8. Bendradarbiavimas	66,7 %
9. Renginių organizavimas	16,7 %

10 lentelė. Strateginiai veiksmai siekiant norimo įvaizdžio akademinų bibliotekų strateginiuose planuose

Apibendrinus galima teigti, kad abi bibliotekos, siekdamos kurti norimą įvaizdį, kuris apibūdinamas kaip moderni akademinė biblioteka, bei suvokdamos esamo įvaizdžio neigiamą pusę, kurią formuoja skurdus fondas, netinkamos patalpos, nepakankamas finansavimas ir darbuotojų trūkumas bei kitos jau minėtos savybės, pasirinko panašius kelius: duomenų bazių plėtra, darbo sąlygų gerinimas, personalo plėtra, paslaugų kokybės, fondo ir aptarnavimo gerinimas. Nepaisant gana niūrios realios situacijos, sveikintini akademinų bibliotekų ateities planai, strateginiai veiksmai. Bibliotekos puikiai suvokia savo situaciją ir poziciją, stengiasi gerinti veiklos kokybę numatydamos galimus veiksmus. Pastebima, kad šie veiksmai formuluojami labai abstrakčiai, todėl trūksta konkrečių veiksmų ir priemonių plano.

## **II. Akademių bibliotekų įvaizdžio raiška strateginiuose aukštosios mokyklos dokumentuose**

### **Aukštųjų mokyklų bibliotekų pristatymas aukštosios mokyklos strateginiuose planuose**

Išanalizavus aukštųjų mokyklų strateginius planus, aiškiai matoma, kad juose geriausiai atsispindi akademių bibliotekų paslaugos (reikšminiai žodžiai pasikartoja 252 kartus, kas sudaro 76 %); daug mažiau – socialinė atsakomybė (reikšminiai žodžiai pasikartoja 45 kartus, kas sudaro 14 %) ir darbo aplinka (reikšminiai žodžiai pasikartoja 22 kartus, kas sudaro 7 %); ir visai mažai – finansinė nauda (reikšminiai žodžiai pasikartoja 8 kartus, kas sudaro 2 %) bei vizija ir vadovavimas (reikšminiai žodžiai pasikartoja tik 3 kartus, kas sudaro 1 %).

### **Akademių bibliotekų įvaizdis, pristatomas aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose**

Analizuojant 13 aukštųjų mokyklų strateginius planus (iš viso 37 strateginiai planai) pastebima, kad dauguma aukštųjų mokyklų, apibūdinamos bibliotekų situaciją, nurodo jų veiklos trūkumus, problemas ir pranašumus. Reikia pasakyti, kad kai kurių (18,9 % visų strateginių planų) aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose nieko nerašoma apie akademinės bibliotekas. Taigi šių aukštųjų mokyklų bibliotekos yra nematomos interesų grupėms. Būtina akcentuoti ir tai, kad dalies (27 % visų strateginių planų) aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose neatsispindi esama bibliotekų situacija, o tik kalbama apie ateities planus ir veiksmus siekiant formuoti norimą įvaizdį.

Aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose išryškunami atitinkami neigiami akademių bibliotekų veiklos aspektai: netinkama materialinė bazė, kuri suvokiama kaip mažai atnaujinama įranga, bibliotekos veiklai nepritaikytos patalpos, nepakankamas kompiuterizavimo lygis, modernios aparatūros trūkumas (problema įvardijama 10,8 % visų strateginių planų), vartotojų poreikių neatitinkantys fondai: ypač trūksta mokslinės periodikos,

naujų tradicinių ir elektroninių knygų bei kitų leidinių; taip pat pastebėtas ypač mažas komplektuojamų vadovėlių egzemplioriškumas (10,8 % visų strateginių planų), nepakankamas finansavimas (10,8 %), atsilikimas komplektuojant duomenų bazes (2,7 %) (žr. 11 lentelę).

<b>Veiklos aspektai</b>	<b>Procentai</b>
1. Netinkama materialinė bazė	10,8 %
2. Vartotojų poreikių neatitinkantys fondai	10,8 %
3. Nepakankamas finansavimas	10,8 %
4. Atsilikimas komplektuojant duomenų bazes	2,7 %

11 lentelė. Neigiami akademinė bibliotekų veiklos aspektai aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose

Analizuojant neigiamus akademinė bibliotekų veiklos aspektus pastebėta, kad kai kurių (29,7 % visų strateginių planų) aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose visai nerašoma apie trūkumus ir minimi vien tik pranašumai.

Nagrinėjant aukštųjų mokyklų strateginius planus pabrėžiami šie teigiami bibliotekų veiklos aspektai: turtingas fondas (įvardijamas 24,3 % visų strateginių planų), tradicinių ir elektroninių paslaugų teikimas (16,2 %), rūpinimasis savo materialine baze, siūlant kompiuterizuotas darbo vietas ir renovuojant pastatus (16,2 %), dalyvavimas aukštosios mokyklos mokslo ir studijų procese, aprūpinant studijas ir mokslą reikalingais informacijos ištekliais (13,5 %), turimas tam tikras skaičius darbuotojų (8,1 %), kultūros paveldo apsauga (5,4 %) ir modernumas (5,4 % visų strateginių planų) (žr. 12 lentelę).



<b>Veiklos aspektai</b>	<b>Procentai</b>
1. Turtingas fondas	24,3 %
2. Paslaugų teikimas	16,2 %
3. Rūpinimasis materialine baze	16,2 %
4. Dalyvavimas mokslo ir studijų procese	13,5 %
5. Turimi darbuotojai	8,1 %
6. Kultūros paveldo apsauga	5,4 %
7. Modernumas	5,4 %

12 lentelė. Teigiami akademinų bibliotekų veiklos aspektai aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose

Apibendrinant reikia pasakyti, kad aukštosios mokyklos stengiasi formuoti teigiamą savo bibliotekų įvaizdį, tačiau skirtingai suvokia esmines ir stipriausias bibliotekos veiklos funkcijas. Vienos aukštosios mokyklos labiau akcentuoja turtingą bibliotekų fondą, kitos – atnaujintą materialinę bazę (patalpas, įrangą) ir tik mažoji dalis – kultūros paveldą.

**Siekiamas akademinų bibliotekų įvaizdis, pristatomas** aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose, apibūdinamas kaip:

- *naujo tipo biblioteka*, modernus mokslinės ir mokomosios informacijos bei komunikacijos centras, kuriame galima rasti tradicinių ir elektroninių informacijos išteklių. Biblioteka siekia atlikti mokyklų metodinio ir organizacinio centro funkciją;
- biblioteka, kuri taiko informacines technologijas, plečia informacinę infrastruktūrą, elektroninius ir tradicinius informacijos išteklius ir paslaugas bei ugdo informacinę kompetenciją.

**Strateginiai veiksmai siekiant norimo akademinės bibliotekos įvaizdžio** aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose (žr. 13 lentelę): fondų kokybės gerinimas, kuris suprantamas kaip naujos literatūros įsigijimas, elektroninių leidinių komplektavimas, nuolatinis visuomenės informavimas

straipsniais, publikacijomis, parodomis apie bibliotekoje saugomus rinkinius, skaitmeninius dokumentus spaudoje, bibliotekos svetainėje, žiniasklaidoje, sąlygų pasaulio mokslininkams susipažinti ir tirti skaitmeninius dokumentus per internetą sudarymas, leidinių įtraukimas į elektroninį katalogą (strateginis veiksmas įvardijamas 48,6 % visų strateginių planų), darbo sąlygų gerinimas: patalpų rekonstrukcija, elektroninės mokymosi aplinkos formavimas, patalpų pertvarkymas, diegti modernias bibliotekos technologijas (21,6%), duomenų bazių plėtra: kurti duomenų bazines ir komplektuoti kompaktinius diskus, palaikyti nacionalinės elektroninės visateksčių dokumentų duomenų bazės saugyklą; sukaupti elektroninių tezių ir disertacijų duomenų bazę; sudaryti sąlygas naudotis tarptautinėmis mokslinės informacijos duomenų bazėmis iš visų aukštosios mokyklos kompiuterizuotų darbo vietų; užtikrinti prieigą prie būtinausių aukštosios mokyklos mokslo ir studijų kryptis atitinkančių mokslo duomenų bazių; sukurti ir įsisavinti Mokslo publikacijų duomenų bazę bei įsijungti į Lietuvos mokslo ir studijų informacijos sistemos Publikacijų duomenų bazę (18,9 %); leidybos proceso tobulinimas: plėtoti mokslinių žurnalų, mokslo populiarinimo ir kitų šviečiamųjų leidinių leidybą bei jų įsigijimą; plėsti studijų leidinių leidybą; rengti ir leisti senųjų leidinių informacinius žinynus-katalogus (18,9 %), partnerystės ryšių stiprinimas, įsijungiant į akademinių bibliotekų tinklą (LABT) (16,2 %); paslaugų kokybės gerinimas: toliau plėtoti biblioteką, sudaryti kuo geresnes sąlygas studentams ir dėstytojams naudotis tiek įprastiniais informacijos šaltiniais, tiek ir elektroninių dokumentų fondais bei internetu prieinamomis duomenų bazėmis, plėtoti aukštosios mokyklos informacinę infrastruktūrą, užtikrinant efektyvų naujų informacinių technologijų panaudojimą visose pagrindinėse aukštosios mokyklos veiklos srityse ir galimybes kelti studijų technologinį lygį; ugdyti informacinį raštingumą; teikti platesnį elektroninių paslaugų asortimentą ir efektyvią skaitytojų informavimo sistemą (10,8 %); vartotojų aptarnavimo tobulinimas, diegiant naujas technologijas (10,8 %); konservavimo, restauravimo ir skaitmeninio procesų gerinimas (5,4 %); renginių organizavimas (5,4 %); socialinė atsakomybė: užtikrinti ir plėsti prieigos prie

informacijos ir žinių lygias galimybes (2,7 %), organizuoti mokymus apie elektroninius išteklius ir integruoti juos į studijų procesą (2,7 %); finansavimo gerinimas (2,7 %).

<b>Strateginiai veiksmai</b>	<b>Procentai</b>
1. Fondų kokybės gerinimas	48,6 %
2. Darbo sąlygų gerinimas	21,6 %
3. Duomenų bazių plėtra	18,9 %
4. Leidybos proceso tobulinimas	18,9 %
5. Partnerystės ryšių stiprinimas	16,2 %
6. Paslaugų kokybės gerinimas	10,8 %
7. Vartotojų aptarnavimo tobulinimas	10,8 %
8. Konservavimo, restauravimo ir skaitmeninimo procesų gerinimas	5,4 %
9. Renginių organizavimas	5,4 %
10. Socialinė atsakomybė	2,7 %
11. Mokymų organizavimas	2,7 %
12. Finansavimo gerinimas	2,7 %

13 lentelė. Strateginiai veiksmai siekiant norimo įvaizdžio aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose

Apibendrinant konstatuotina, kad aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose akademinės bibliotekos, nors ir nesuvokdamos savo norimo įvaizdžio (išimtis – viena biblioteka), bet siekdamos gerinti esamą įvaizdį, pasirinko panašius veiksmus: duomenų bazių plėtrą, darbo sąlygų, paslaugų kokybės, fondo, leidybos, aptarnavimo gerinimą. Pastebimi ir papildomi veiksmai siekiant užmegzti partnerystės ryšius, prisidėti prie mokymo proceso, gerinti finansinę padėtį, tobulinti konservavimo, restauravimo ir skaitmeninimo procesus, organizuoti renginius ir būti socialiai atsakinga biblioteka.

Nors aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose labiau akcentuojama teigiama bibliotekų veiklos pusė nei neigiama, tačiau nesugebėjimas apibrėžti dalies analizuojamų akademinėjų bibliotekų esamos situacijos ir beveik visų (išimtis – viena biblioteka) siekiamo įvaizdžio leidžia teigti, kad akademinės bibliotekos siunčia savo interesų grupėms neaiškų pranešimą apie save, o tai klaidina ir kelia nepasitikėjimo jausmą.

Išanalizavus aukštųjų mokyklų statusus daroma išvada, kad akademinėjų bibliotekų tapatybė yra formuojama akcentuojant bibliotekų paskirtį, teisinę formą ir užimamą padėtį aukštosios mokyklos organizacinėje struktūroje, nuo kurios priklauso jų valdymo sistema. Palyginti mažai kalbama apie bibliotekų veiklos specifiką, funkcijas, tikslus ir uždavinius (tik 26,7 % visų statutų).

Aukštosios mokyklos savo strateginiuose planuose stengiasi formuoti teigiamą bibliotekų įvaizdį, tačiau susiduria su neatitinkančių vartotojų poreikių fondu, netinkama materialine baze, lėšų trūkumu bei kitomis problemomis, kurios kenkia įvaizdžiui. Analizuojant aukštųjų mokyklų ir bibliotekų strateginius planus, pastebėta paradoksali situacija – nors konstatuojama, kad bibliotekoje trūksta naujų knygų ir kitų leidinių, kad fondas neatitinka šiuolaikinių vartotojų poreikių, bet čia pat teigiama, kad biblioteka ir jos aukštoji mokykla didžiuojasi savo fondais, kurie yra labai vertingi.

Formuojant teigiamą bibliotekų įvaizdį aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose yra akcentuojami skirtingi dalykai: fondas, darbuotojai, paslaugos, materialinė bazė ir pan.

Strateginių planų analizė rodo, kad nors dauguma aukštųjų mokyklų ir dvi akademinės bibliotekos stengiasi kurti teigiamą bibliotekų įvaizdį, tačiau susiduriama su tokiomis bendromis problemomis, kaip patalpų ir lėšų stoka, skurdus fondas ir darbuotojų trūkumas, ir tai kenkia įvaizdžiui. Prie šios tendencijos prisideda tai, kad dalis aukštųjų mokyklų savo strateginiuose planuose nesugeba apibrėžti esamo bibliotekų įvaizdžio, o dauguma – siekiamo. Todėl interesų grupės mato bibliotekas kaip veikiančias be strateginių tikslų ir nežinančias, kur ir kaip veiks ateityje, bei siunčiančias savo interesų grupėms neaiškų pranešimą apie save, o tai klaidina ir sudaro

nepasitikėjimo jausmą. Akademinės bibliotekos turi skirti daugiau dėmesio ne tik sėkmingos veiklos kliūčių analizei, bet ir ieškoti galimybių išspręsti esamas problemas. Bibliotekos turi sėkmingai veikti ir efektyviai aptarnauti vartotojus, todėl svarbu numatyti trumpalaikius ir ilgalaikius strateginius veiksmus ir žinoti, kad visi bibliotekos privalumai ir trūkumai prisideda prie bibliotekos įvaizdžio ir kaip rezultato – reputacijos formavimo. Bibliotekos turi palaikyti efektyvią komunikaciją su savo interesų grupėmis, todėl jų strateginiai planai turi būti laisvai prieinami ir matomi. Tokiu būdu bibliotekos tinkamai ir efektyviai išnaudos savo ir aukštosios mokyklos oficialių veiklos dokumentų galimybes, siekdamas kurti teigiamą reputaciją. Atliktas tyrimas parodė, kad šios galimybės nėra iki galo išnaudojamos.

### **III tyrimo etapas. Akademiųjų bibliotekų emocinio patrauklumo tyrimas**

Empiriniu akademiųjų bibliotekų emocinio patrauklumo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti akademinės bibliotekos įvaizdžio dedamosios, svarbios reputacijai formuoti, – akademinės bibliotekos emocinio patrauklumo vertinimą, atskleidžiantį bibliotekos darbuotojų nuostatas, susijusias su bibliotekos veikla, tikslais, principais, vertybėmis ir bibliotekos vartotojais.

**Tyrimo metodologija.** Tyrimas atliktas 2011 m. kovo 2–16 d. **anketinės apklausos metodu.** Anketinės apklausos metodas buvo pasirinktas siekiant: patvirtinti pirmo tyrimo metu gautus duomenis; gauti kiekybinius duomenis, atskleidžiant respondentų bendras nuostatas ir parodant bendras tendencijas; įtraukti didesnį respondentų skaičių; išsaugoti respondentų privatumą ir konfidencialumą; išvengti šališkumo; sutaupyti laiko ir finansinių išteklių.

Nepaisant visų šio metodų privalumų, būtina turėti omenyje respondentų baimę, kad jų tapatybė bus identifikuota, ir tai turi įtakos jų atsakymų patikimumui; kai kurios anketos gali būti nevisiškai užpildytos, dėl to sunku jas apdoroti; neįmanoma perfrazuoti klausimų ir įvertinti respondentų kūno kalbos; sudėtinga kontroliuoti, ar atsakymus pateikė tikrai tas

respondentas; respondentų atsakymai ne visada atitinka tikrovę; grįžtamasis ryšis tarp respondentų ir tyrėjo yra gana menkas.

Anketą sudaro (žr. 2 priedą):

1. **Įvadinė dalis**, kurioje yra įvardijamas tyrimo tikslas, nurodoma data, iki kurios prašoma užpildyti anketą, bei pateikiama informacija apie anonimiškumą, konfidencialumą ir tyrimo rezultatų panaudojimą.
2. **Pagrindinė dalis**, kurioje pateikiami tiesiogiai su analizuojama problema susiję klausimai. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas Davieso reputacijos matavimo metodas – *Korporatyvinės asmenybės (charakterio) skalė* (angl. *The Corporate Personality (Character) Scale*). Interesų grupių buvo prašoma įvertinti akademinių bibliotekų *simpatiškumą* (ar biblioteka yra draugiška, maloni, atvira, tikslingai veikianti, susirūpinusi, raminanti, palaikanti, pritarianti, sąžininga, nuoširdi, pasitikinti, socialiai atsakinga), *verslumą* (ar biblioteka yra „kieta“ (angl. *cool*), moderni, jauna, lakios vaizduotės, šiuolaikinė, stebinanti, novatoriška, visuomeniška, drąsi), *kompetenciją* (ar biblioteka yra patikima, saugi, darbšti, ambicinga, orientuota į pasiekimus, lyderiaujanti, techniška, korporatyvinė), *prašmatnumą* (ar biblioteka yra žavinga, stilinga, elegantiška, prestižinė, išskirtinė, rafinuota, snobiška, elitinė), *negailėstingumą* (ar biblioteka yra arogantiška, agresyvi, savanaudiška, susirūpinusi savimi, autoritarinė, kontroliuojanti), *neoficialumą* (ar biblioteka yra kasdieniška, paprasta, neimanti į galvą) ir *vyriškumą* (ar biblioteka yra vyriška, ryžtinga, šiurkšti). Siekiant atskleisti specifines akademinių bibliotekų savybes ir patvirtinti pirmo tyrimo metu gautus duomenis, Davieso siūlomas charakterio savybių sąrašas buvo **papildytas žodžiais**, paimtais iš akademinių bibliotekų ir aukštųjų mokyklų veiklos dokumentų (aukštųjų mokyklų statutų, strateginių aukštųjų mokyklų ir jų bibliotekų planų): paslaugi, greita, turtinga, profesionali, kompetentinga, besikeičianti, versli, skatinanti ir motyvuojanti kitus, puoselėjanti tradicijas, atsakinga už kultūros paveldą, organizuojanti renginius,

informacinio raštingumo ugdytoja, vykdanči mokslinius tyrimus, konsultuojanti, bendradarbiaujanti, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, įkvepianti, pripažinta, žinanti savo misiją, plėtojanti mokslinę komunikaciją, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, atsiskaitanti. Iš viso respondentai turėjo įvertinti 71 akademinės bibliotekos kaip žmogaus savybes.

3. Vadinamoji „**paso duomenų**“ **dalis**, kurios klausimais siekta išsiaiškinti respondentų darbovietės pavadinimą, pareigas, išsilavinimą, darbo stažą konkrečioje darbovietėje, amžių ir lytį.

Visi anketos klausimai yra struktūrizuoti klausimai ir skirstomi į **plataus pasirinkimo (uždarus) ir „arba–arba“ tipo klausimus**. Plataus pasirinkimo klausimai, kitaip dar vadinami uždarais klausimais, tai klausimai, reikalaujantys pasirinkti vieną arba kelis atsakymus iš pateiktų alternatyvų. Plataus pasirinkimo klausimai leidžia išvengti atsakymų interpretacijos, gauti tikslius atsakymus, lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis ir taupyti tiek respondentų, tiek tyrėjo laiką. „Arba–arba“ tipo klausimai irgi yra plataus pasirinkimo klausimai, tačiau šiuo atveju yra pateikiamos tik dvi alternatyvos.

Anketoje yra taikomi **trys matavimo skalių tipai**:

1. **Nuostatų (susumuotų reitingų) skalė**. Nuostatų skalės yra sudarytos ranginių skalių principu. Ranginėje skalėje visi atsakymai eina mažėjančia arba didėjančia tvarka, tokiu būdu leidžiant visus rodiklius surikiuoti pagal intensyvumą. Taikant šią skalę, kiekvienam matuojamam rodikliui yra priskiriamas tik vienas balas, kuris parodo, kad vienam iš rodikliui yra suteikiama pirmenybė, palyginti su kitu ar kitais, dėl to vėliau nekyla problemų dirbti su rezultatais. Paprastai naudojamos penkiabalės ar dešimtbalės ranginės skalės. Nuostatoms matuoti yra sukurtos įvairios skalės – viena iš jų, kuri taikoma šiame darbe, tai *Likerto* skalė. Šią skalę sukūrė Rensis Likertas 1932 m., pasiūlydamas standartinę penkių taškų (šiandien yra naudojamos septynių ir daugiau taškų skalės) skalę iš būdvardžių. Kiekvienas iš būdvardžių turi reikšmę: nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“,

kurią galima priskirti atitinkamam skaičiui nuo 5 iki 1. Ši skalė leidžia nustatyti, koku mastu respondentai sutinka arba nesutinka su tam tikrais teiginiais. Šiame darbe yra naudojama septynių taškų Likerto skalė. Respondentų buvo prašoma įsivaizduoti, kad jų biblioteka tapo žmogumi, ir priskirti kiekvienai savybei vieną atsakymo variantą: visiškai nesutinku, nesutinku, iš dalies nesutinku, neturiu nuomonės, iš dalies sutinku, sutinku, visiškai sutinku.

2. **Nominalioji (pavadinimų) skalė.** Nominalioji skalė – tai objektyvių duomenų apie tyrime dalyvaujančius respondentus nustatymas, įvertinant jų amžių, lytį, pareigas, išsilavinimą ir kitus rodiklius. Dažniausiai ši skalė taikoma siekiant gauti atsakymus į „arba–arba“ tipo klausimus. Nominaliojoje skalėje skaičiai neturi algebrinės prasmės: čia visi rodikliai pradžioje yra numeruojami, prie objekto ar požymio prirašant skaičių. Ši skalė leidžia tik įvardyti ir priskirti demografinius rodiklius tam tikroms grupėms, todėl yra naudojama apibūdinti tik kokybinių rodiklių reikšmes. Šiame darbe nominalioji skalė yra naudojama siekiant įvertinti respondentų darbovietę, pareigas, išsilavinimą ir lytį.
3. **Intervalinė skalė.** Intervalinė skalė skirta įvertinti ir palyginti rodiklius, kurie turi skaitmeninę išraišką. Šiame darbe naudojant šią skalę matuojamas ir lyginamas respondentų darbo stažas bei amžius. Intervalinė skalė leidžia nustatyti kiekybinį skirtumą tarp skirtingų reikšmių.

Anketa buvo platinama elektroniniu būdu pasinaudojus Apklauso.lt kompanijos paslauga. Ši kompanija pirmoji Lietuvoje pradėjo rinkos tyrimus internetu. Duomenys apdorojami „MS Office Excel 2003“ programa.

**Respondentai.** Tyrime dalyvavo visų Lietuvos aukštųjų (valstybinių) mokyklų bibliotekų darbuotojai, kurie elektroniniu būdu buvo informuoti apie vykdomą tyrimą (žr. 3 priedą):

1. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos biblioteka;
2. Kauno technologijos universiteto biblioteka;

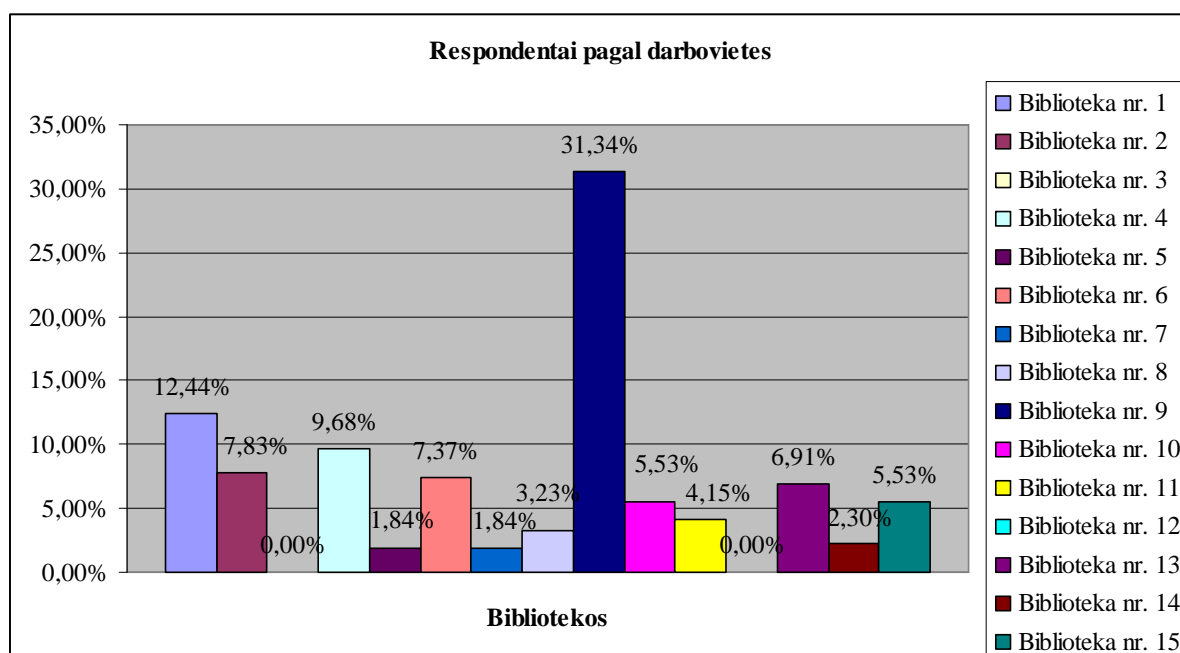


3. Klaipėdos universiteto biblioteka;
4. Lietuvos kūno kultūros akademijos biblioteka;
5. Lietuvos muzikos ir teatro akademijos biblioteka;
6. Lietuvos sveikatos mokslų universiteto biblioteka ir informacijos centras;
7. Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Veterinarijos akademijos biblioteka;
8. Lietuvos žemės ūkio universiteto biblioteka;
9. Mykolo Romerio universiteto biblioteka;
10. Šiaulių universiteto biblioteka;
11. Vilniaus dailės akademijos biblioteka;
12. Vilniaus Gedimino technikos universiteto biblioteka;
13. Vilniaus pedagoginio universiteto biblioteka;
14. Vilniaus universiteto biblioteka;
15. Vytauto Didžiojo universiteto biblioteka.

Siekiant išsaugoti anonimiškumą, visų akademinėjų bibliotekų pavadinimai yra paslėpti. Bibliotekų atsakymai analizuojami ir priskiriami atitinkamai bibliotekai: Biblioteka nr. 1, Biblioteka nr. 2, Biblioteka nr. 3, Biblioteka nr. 4, Biblioteka nr. 5, Biblioteka nr. 6, Biblioteka nr. 7, Biblioteka nr. 8, Biblioteka nr. 9, Biblioteka nr. 10, Biblioteka nr. 11, Biblioteka nr. 12, Biblioteka nr. 13, Biblioteka nr. 14, Biblioteka nr. 15. Pasirinkta bibliotekų numeracija nepriklauso nuo abėcėlinės tvarkos, darbuotojų skaičiaus ar kitų parametrų. Ši numeracija buvo pasirinkta atsitiktine tvarka.

Pagal *2010 metų Lietuvos bibliotekų statistiką (2010 metų Lietuvos bibliotekų statistika, 2010)*, visose Lietuvos akademinėse bibliotekose dirba 607 profesionalūs darbuotojai. Tyrimo rezultatai analizuojami ir apibendrinami remiantis 217 elektroniniu būdu gautų anketų skaičiumi – tai sudaro 35,75 % visų Lietuvos akademinėse bibliotekose dirbančių profesionalių darbuotojų skaičiaus. Analizuojant respondentų atsakymus paaiškėjo, kad negauta nė vienos anketos iš Bibliotekos nr. 3 ir Bibliotekos nr. 12 (žr. 1 diagramą). Respondentų analizė atskleidė, kad aktyviausiai tyrime dalyvavo moterys

(92,17 % visų tyrime dalyvavusių respondentų), respondentai nuo 46 iki 56 metų (35,94 % visų respondentų), turintys aukštąjį išsilavinimą (70,05 % visų respondentų), bibliotekininkai (62,67 % visų respondentų), respondentai, dirbantys bibliotekoje nuo 21 iki 30 metų (25,81 % visų respondentų) (žr. 4 priedą).



1 diagrama. Respondentai pagal darbovietes

### **Akademinių bibliotekų savybių, nurodančių emocinį patrauklumą, analizė**

Šioje dalyje yra pristatoma bendra akademinė bibliotekų savybių analizė. Išsami kiekvienos tyrime dalyvavusios bibliotekos savybių analizė pateikiama 5 priede.

Tyrime dalyvavusių respondentų, nepriskiriant jų prie tam tikrų bibliotekų, o vertinant bendrą Lietuvos akademinė bibliotekų vaizdą, atsakymų analizė (žr. 6 priedą) leidžia daryti išvadas, kad dauguma bibliotekų yra linkusios iš dalies, visiškai arba tiesiog sutikti su teigiamai apibūdinančiomis biblioteką savybėmis ir, atvirkščiai, visiškai nesutikti, nesutikti arba tiesiog nesutikti su labiau neigiamomis savybėmis. Respondentų

atsakymai rodo, kad bibliotekų darbuotojai neturi vienodos nuomonės vertindami bibliotekos veiklą, tikslus, principus ir vartotojus. Atsakydami į klausimus, respondentai buvo vieningiausi vertindami, ar biblioteka yra **agresyvi**: net 50,23 % respondentų su tuo visiškai nesutiko. Dalis respondentų yra linkusi pasirinkti atsakymą visiškai sutinku, tokiu būdu parodydama, kad nors ir sutinka su dauguma atsakymų, negali su tuo visiškai sutikti. 46,54 % visų respondentų pasirinko atsakymą visiškai sutinku atsakydami į klausimą, ar jų biblioteka yra **konsultuojanti**, 41,94 % – **profesionali**, po 41,47 % – **informacinio raštingumo ugdytoja**, **kompetentinga**, po 41,01 % – **bendradarbiaujanti, dalyvaujanti dalijimosi žinių procese**.

Siekiant išsiaiškinti, kiek respondentų labiau sutinka arba nesutinka priskiriant tam tikras savybes bibliotekoms, buvo susumuoti atsakymai *visiškai nesutinku, nesutinku* ir *iš dalies nesutinku* bei *iš dalies sutinku, sutinku* ir *visiškai nesutinku*. Remiantis šiais rezultatais teigiama, kad dėl kelių savybių nėra sutariama: maža respondentų balsų persvara su tam tikromis savybėmis yra visiškai, iš dalies ir tiesiog nesutinkama arba iš dalies, visiškai ir tiesiog sutinkama. Šios savybės tai visų pirma **kontroliuojanti**: 41,94 % respondentų labiau nesutinka, o 46,08 % – labiau sutinka, **elitinė**: 43,32 % – labiau nesutinka, 33,64 % – labiau sutinka, **kasdieniška**: 37,79 % – labiau nesutinka, 47,47 % – labiau sutinka, **rafinuota**: 35,94 % – labiau nesutinka, 43,78 % – labiau sutinka. Tai reiškia, kad dauguma bibliotekų respondentų neturi aiškios nuostatos, ar jų bibliotekos yra kontroliuojančios, elitinės, kasdieniškos ir rafinuotos, ar atvirkščiai.

Labiausiai yra sutariama ir sutinkama dėl to, kad bibliotekos yra **konsultuojančios** (97,7 %), **bendradarbiaujančios** (97,24 %), **aktyvios mokslo ir studijų proceso dalyvės**, **profesionalios** (94,93 %), **dalyvaujančios žinių dalijimosi procese**, **kompetingos ir draugiškos** (94,47 %), **paslaugios** (93,55 %), **besikeičiančios ir atviros** (93,09 %), **malonios ir darbščios** (92,63 %), **tikslingai veikiančios** (92,17 %), **informacinio raštingumo ugdytojos** (91,24 %), **šiuolaikinės ir suvokiančios savo misiją** (90,32 %).

Siekiant išsiaiškinti bibliotekos vadovų ir kitų darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus, buvo analizuojami atskirai **direktorių/vedėjų (vadovų)** ir **kitų darbuotojų** (administratorių, bibliotekininkų, bibliografų, restauratorių, informacijos vadybininkų, specialistų, technikų ir kitų) atsakymai. Remiantis šiais rezultatais teigiama, kad bibliotekos vadovai yra labiau vieningi: trylika savybių gavo daugiau nei 50 % respondentų balsų, o analizuojant kitų darbuotojų atsakymus – tik viena savybė gavo 50 % jų balsų.

Vadovai ir kiti darbuotojai labiausiai sutaria ir didžiausius savo balus skyrė šioms savybėms: **informacinio raštingumo ugdytoja**: 51,52 % vadovų ir 39,67 % kitų darbuotojų visiškai sutinka, **arogantiška**: 54,55 % vadovų ir 32,61 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka, **konsultuojanti**: 57,58 % vadovų ir 44,57 % kitų darbuotojų visiškai sutinka, **šurkšti**: net 60,61 % vadovų ir 43,48 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka, **bendradarbiaujanti** (net 60,61 % vadovų ir beveik perpus (37,5 %) mažiau kitų darbuotojų su tuo visiškai sutinka, **agresyvi**: net 63,64 % vadovų ir kiek mažiau (47,83 %) kitų darbuotojų su tuo visiškai nesutinka, **dalyvaujanti žinių dalijimosi procese**: 51,52 % vadovų ir kiek mažiau (41,3 %) kitų darbuotojų su tuo sutinka, **aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė**: 51,52 % vadovų ir tik 36,41 % kitų darbuotojų su tuo visiškai sutinka, **paslaugi**: 51,52 % vadovų ir tik 38,04 % kitų darbuotojų su tuo sutinka, **greita**: 54,55 % vadovų ir tik 36,96 % kitų darbuotojų su tuo sutinka, **profesionali**: 57,58 % vadovų ir tik 39,13 % kitų darbuotojų visiškai sutinka, **kompetentinga**: 57,58 % vadovų ir tik 38,59 % kitų darbuotojų su tuo visiškai sutinka, **susirūpinusi**: 51,52 % vadovų ir tik 28,26 % kitų darbuotojų su tuo iš dalies sutinka. Tuo tarpu 50 % kitų darbuotojų ir kiek mažiau (42,42 %) vadovų sutinka, kad biblioteka yra **darbšti**.

Daugiausia vadovų neturėjo nuomonės klausimais, ar jų biblioteka yra **korporatyvinė** (27,27 %), **elitinė** (24,24 %) ir **vyriška** (21,21 %). Kitus darbuotojus galima apibūdinti kaip labiau neturinčius nuomonės: net 34,24 % kitų darbuotojų neturėjo nuomonės klausimu, ar biblioteka yra **korporatyvinė**,

25,00 % – **vyriška**, 22,83 % – **elitinė**, 22,28 % – „**kieta**“, 21,74 % – **žavinga**, po 20,65 % – **rafinuota, snobiška ir neimanti į galvą**. Vadinas, panašus skaičius vadovų ir kitų darbuotojų neturi nuomonės vertindami, ar biblioteka yra korporatyvinė, elitinė ir vyriška.

Siekiant išsiaiškinti, kiek vadovų ir kitų darbuotojų labiau sutinka arba nesutinka priskiriant tam tikras savybes bibliotekoms, buvo susumuoti atsakymai *visiškai nesutinku, nesutinku* ir *iš dalies nesutinku* bei *iš dalies sutinku, sutinku* ir *visiškai nesutinku*. Remiantis šiais rezultatais yra teigiama, kad vadovai tarpusavyje labiau sutaria ir sutinka dėl to, kad bibliotekos yra **konsultuojančios, bendradarbiaujančios, dalyvaujančios dalijamos žiniomis procese, paslaugios, darbščios ir tikslingai veikiančios (100 %), informacinio raštingumo ugdytojos, suvokiančios savo misiją, sąžiningos, nuoširdžios, greitos, profesionalios, kompetentingos, saugios, draugiškos ir malonios (96,97 %), aktyvios mokslo ir studijų proceso dalyvės, patikimos, besikeičiančios (93,94 %), šiuolaikinės, plėtojančios mokslinę komunikaciją, visuomeniškos, atsiskaitančios, socialiai atsakingos, skatinančios ir motyvuojančios kitus (90,91 %)**,

Kiti darbuotojai tarpusavyje labiau sutaria ir sutinka dėl to, kad bibliotekos yra **konsultuojančios (97,28 %), bendradarbiaujančios (96,74 %), aktyvios mokslo ir studijų proceso dalyvės (95,11 %), profesionalios (94,57 %), kompetentingos, draugiškos ir atviros (94,02 %), dalyvaujančios žinių dalijimosi procese (93,48 %), paslaugios ir besikeičiančios (92,39 %), malonios (91,85 %), darbščios (91,30 %), tikslingai veikiančios (90,76 %), informacinio raštingumo ugdytojos ir šiuolaikinės (90,22 %)**.

Remiantis tyrimo rezultatais dauguma vadovų ir kitų darbuotojų sutaria ir sutinka dėl panašių savybių. Tačiau egzistuoja, kaip įvardyta viršuje, papildomų savybių, dėl kurių labiau sutaria vadovai arba kiti darbuotojai: pavyzdžiui, vadovai labiau sutinka, kad bibliotekos nėra susirūpinusios savimi ir nėra autoritarinės.

Pateikta akademinių bibliotekų emocinio patrauklumo, kaip reputacijos sudedamosios dalies, rezultatų analizė leidžia pateikti pagrindines išvadas, kurios atspindi Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojų nuostatas, susijusias su bibliotekos veikla, tikslais, principais, vertybėmis ir bibliotekos vartotojais:

- daugumos bibliotekų respondentai yra linkę labiau priskirti savo bibliotekoms teigiamas savybes negu neigiamas;
- bibliotekų darbuotojai neturi vienodos ir tvirtos nuomonės vertinant bibliotekos veiklą, tikslus, principus ir vartotojus;
- respondentai buvo vieningiausi vertindami, ar biblioteka yra **agresyvi**: 50,23 % visų respondentų su tuo visiškai nesutiko;
- kiek mažiau, tačiau daugiau negu kiti, gavo atsakymai: 48,85 % visų respondentų sutinka, kad jų biblioteka yra **darbšti**, 46,54 % – sutinka, kad yra **draugiška**, bei visiškai sutinka, kad yra **konsultuojanti**, 46,08 % – visiškai nesutinka, kad biblioteka yra **šurkšti**, 44,7 % – sutinka, kad yra **bendradarbiaujanti**, 45,62 % – sutinka, kad yra **atsikaitanti**, po 43,78 % – sutinka, kad yra **tikslingai veikianti**, **maloni**, 43,32 % – sutinka, kad yra **kompetentinga**, 42,86 % – sutinka, kad yra **dalyvaujanti žinių dalijimosi procese**, 42,4 % – sutinka, kad yra **visuomeniška**, 41,94 % – visiškai sutinka, kad yra profesionali, po 41,47 % – sutinka, kad yra **profesionali**, bei visiškai sutinka, kad yra **informacinio raštingumo ugdytoja ir kompetentinga**, po 41,01 % – sutinka, kad yra **konsultuojanti, plėtojanti mokslinę komunikaciją**, bei visiškai sutinka, kad yra **bendradarbiaujanti, dalyvaujanti dalijimosi žinių procese**, po 40,55 % – sutinka, kad yra **suvokianti savo misiją, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė**, po 40,09 % – sutinka, kad yra **paslaugi, socialiai atsakinga, skatinanti ir motyvuojanti kitus**;
- didžioji dalis respondentų neturi aiškios nuostatos, ar analizuojamos bibliotekos yra **kontroliuojančios, elitinės, kasdieniškos ir rafinuotos**. Anot Valstybinės lietuvių kalbos komisijos (2011), žodis „elitas“ reiškia „*geriausieji kurio nors visuomenės sluoksnio ar profesijos atstovai*“, o

rafinuotas – „*imantrus, dailus, rinktinis, ištobulintas*“. Taigi dauguma Lietuvos akademinių bibliotekų darbuotojų negali atsakyti į klausimą, ar jų bibliotekos yra geriausios ir rinktinės;

- dauguma respondentų kaip savo bibliotekos stiprybes, kurios perteikia bibliotekos vertybes ir principus bei atsispindi bibliotekos veikloje ir strateginiuose tiksluose, įvardijo tai, kad biblioteka yra **konsultuojanti, bendradarbiaujanti, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, profesionali, dalyvaujanti dalijimosi žiniomis procese, kompetentinga, draugiška, paslaugi, besikeičianti, atvira, maloni, darbšti, tikslingai veikianti, informacinio raštingumo ugdytoja, šiuolaikinė ir suvokianti savo misiją**. Remiantis Fombruno (1996) reputacijos formavimo elementais, pirmiau įvardytas savybes galima sugrupuoti į šešias dimensijas: *emocinio patrauklumo* (draugiška, maloni, šiuolaikinė, atvira), *paslaugų ir produktų* (konsultuojanti, paslaugi, informacinio raštingumo ugdytoja), *vizijos ir vadovavimo* (suvokianti savo misiją, besikeičianti, tikslingai veikianti, bendradarbiaujanti), *darbo aplinkos* (darbšti, kompetentinga, profesionali) ir *socialinės atsakomybės* (aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese). Nė vienos iš savybių, dėl kurios labiausiai yra sutinkama, negalima priskirti prie *finansinės naudos* dimensijos;
- bibliotekos vadovai yra vieningesni atsakydami į tyrimo klausimus – dauguma jų laikosi panašių nuostatų. Kiti darbuotojai yra linkę paprieštarauti arba rinktis panašius, tačiau ne tuos pačius atsakymų variantus. Daroma išvada, kad ne visi kiti darbuotojai laikosi bibliotekos priimtų taisyklių ir principų;
- panašus skaičius vadovų ir kitų darbuotojų neturi nuomonės vertindami, ar biblioteka yra **korporatyvinė, elitinė ir vyriška**;
- didžioji dalis vadovų ir kitų darbuotojų neturi aiškios nuostatos, ar analizuojamos bibliotekos yra **kontroliuojančios, kasdieniškos, rafinuotos ir paprastos**. Vadovai papildomai neturi aiškios nuomonės

dėl to, ar jų biblioteka yra **versli**, o kiti darbuotojai – ar biblioteka yra **susirūpinusi savimi, jauna ir elitinė**;

- dauguma vadovų ir kitų darbuotojų, kaip savo bibliotekos stiprybes įvardijo tai, kad biblioteka yra **konsultuojanti, paslaugi ir informacinio raštingumo ugdytoja** (*paslaugos ir produktai*), **bendradarbiaujanti, tikslingai veikianti ir besikeičianti** (*vizija ir vadovavimas*), **dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė** (*socialinė atsakomybė*), **darbšti, profesionali ir kompetentinga** (*darbo aplinka*), **draugiška, maloni ir šiuolaikinė** (*emocinis patrauklumas*). Tačiau papildomai vadovai išskiria tokias savybes: **suvokianti savo misiją, sąžininga, nuoširdi, greita, saugi, patikima, plėtojanti mokslinę komunikaciją, visuomeniška, atsiskaitanti, socialiai atsakinga, skatinanti ir motyvuojanti kitus**, o kiti darbuotojai – **atvira**. Nors dauguma vadovų ir kitų darbuotojų sutaria ir sutinka dėl panašių savybių, papildomi elementai reiškia, kad vadovai labiausiai sutaria ir sutinka su savybėmis, kurios yra susijusios su *socialine atsakomybe* (**saugi, visuomeniška, atsiskaitanti, socialiai atsakinga, sąžininga**). Kiek mažiau – su *emociniu patrauklumu* (**nuoširdi, greita, patikima**), *paslaugomis ir produktais* (**plėtojanti mokslinę komunikaciją**), *vizija ir vadovavimu* (**suvokianti savo misiją**) ir *darbo aplinka* (**skatinanti ir motyvuojanti kitus**), kiti darbuotojai – su *emociniu patrauklumu* (**atvira**). Nė vienos iš savybių, dėl kurios labiausiai yra sutinkama ir sutariama, negalima priskirti prie *finansinės naudos* dimensijos.

## **Lietuvos akademinė bibliotekų reputacijos dedamųjų tyrimo apibendrinimas**

Mokslinės literatūros analizė leidžia daryti išvadą, kad akademinė bibliotekų komunikacija su interesų grupėmis yra paremta pasitikėjimu, kuris yra veikiamas esminių reputacijos formavimo elementų – tapatybės ir



įvaizdžio. Bibliotekos įvaizdis ir tapatybė yra tiesiogiai susiję su emociniu patrauklumu, produktais ir paslaugomis, finansine nauda, vizija ir vadovavimu, darbo aplinka ir socialine atsakomybe. Kaip paaikškėjo iš akademinės bibliotekos interesų grupių analizės, kiekvienas iš interesų grupių turi savo poreikius bibliotekos atžvilgiu. Siekiant formuoti pasitikėjimą, visi interesų grupių poreikiai yra grupuojami atsižvelgiant į Fombruno (1996) reputacijos šešias dimensijas (žr. 14 lentelę). Atsižvelgiant į interesų grupių poreikius yra teigiama, kad viena iš svarbiausių interesų grupių, studentai ir alumnai, vertina biblioteką ir sudaro tam tikrą nuomonę apie biblioteką, visų pirma, remdamiesi jos informacijos paslaugų kokybe. Aukštosios mokyklos mokslinis personalas papildomai kreipia dėmesį ir į bibliotekos viziją ir vadovavimą bei produktus ir paslaugas. Panašiai biblioteką mato ir aukštosios mokyklos administracinis personalas, tačiau, be vizijos ir vadovavimo, produktų ir paslaugų, administraciniam personalui yra svarbūs finansiniai rodikliai. Finansinė nauda yra svarbi ir bibliotekoms rėmėjams, mecenatas, savanoriams ir tiekėjams. Bibliotekos darbuotojams, kaip ir jų šeimos nariams, svarbi darbo aplinka ir būtent tai atsiliepia jų darbo kokybei. Studentų, mokslinio ir administracinio personalo šeimos nariai domisi bibliotekos socialiai atsakinga veikla ir pastebi paslaugų sritį. Kitos bibliotekos, profesinės asociacijos, mokyklos, knygynai, leidyklos, kultūros įstaigos ir verslo organizacijos negali nepastebėti bibliotekos finansinės naudos, vizijos ir vadovavimo. Toks akademinės bibliotekos interesų grupių vertinimas atsispindi jų emocijose, kuris formuoja tam tikrą emocinį patrauklumą.

Apibendrinant teigtina, kad, norint patenkinti interesų grupių poreikius komunikacijos proceso aspektu, būtina valdyti visus šešis reputacijos formavimo elementus arba, kitaip, bibliotekos tapatybę ir įvaizdį.

Nr.	Interesų grupės	Interesų grupių poreikiai akademinės bibliotekos atžvilgiui	Tapatybė ir įvaizdis
<b>Pirminės akademinė bibliotekų interesų grupės</b>			
1.	Studentai	Aukštos kokybės mokslas ir studijų procesas (poreikius atitinkančios paslaugos)	Emocinis patrauklumas; produktai ir paslaugos
2.	Alumnai	Tiesioginis naudojimas bibliotekos paslaugomis	Emocinis patrauklumas; produktai ir paslaugos
3.	Aukštosios mokyklos mokslinis personalas	Aukštos kokybės mokslas ir studijų procesas (poreikius atitinkančios paslaugos)	Emocinis patrauklumas; produktai ir paslaugos
		Įtraukimas į bibliotekos kolekcijų formavimo ir paslaugų gerinimo procesą	Emocinis patrauklumas; vizija ir vadovavimas
4.	Aukštosios mokyklos administracinis personalas	Įtraukimas į bibliotekos strateginę veiklą	Emocinis patrauklumas; vizija ir vadovavimas
		Aiški strategija ir atsiskaitymas	Emocinis patrauklumas; vizija ir vadovavimas; finansinė nauda
		Tiesioginis naudojimas bibliotekos paslaugomis	Emocinis patrauklumas; produktai ir paslaugos
5.	Bibliotekos darbuotojai	Geras atlyginimas, geros darbo sąlygos, įvertinimas, karjeros galimybės, aiškus vadovavimas ir strategija, skatinimo ir motyvavimo sistemos buvimas	Emocinis patrauklumas; darbo aplinka
		Saugumas, socialinės garantijos	Emocinis patrauklumas; socialinė atsakomybė
6.	Bibliotekos draugai	Nauda	Emocinis patrauklumas; finansinė nauda; socialinė atsakomybė
7.	Tiekėjai	Nuolatiniai užsakymai, stabilios ir geros kainos, aiškus ir skaidrus atsiskaitymas	Emocinis patrauklumas; finansinė nauda

<b>Antrinės akademinų bibliotekų interesų grupės</b>			
8.	Studentų, mokslinio ir administracinio personalo šeimos nariai	Studentų, mokslinio ir administracinio personalo poreikių patenkinimas	Emocinis patrauklumas; produktai ir paslaugos; socialinė atsakomybė
9.	Bibliotekos darbuotojų šeimos nariai	Geras atlyginimas, geros darbo sąlygos, įvertinimas, karjeros galimybės, aiškus vadovavimas ir strategija, skatinimo ir motyvavimo sistemos buvimas	Emocinis patrauklumas; darbo aplinka Saugumas, socialinės garantijos
		Saugumas, socialinės garantijos	Emocinis patrauklumas; socialinė atsakomybė
10.	Kitos bibliotekos, profesinės asociacijos ir pan.	Partnerystė	Emocinis patrauklumas; finansinė nauda; vizija ir vadovavimas
11.	Žiniasklaida	Naujienos ir gandai	Emocinis patrauklumas; socialinė atsakomybė
12.	Valdžios institucijų atstovai, bendruomenė ir visuomenė	Skaidri ir aiški veikla, naujų darbo vietų sukūrimas, gyvenimo kokybės gerinimas, lygių galimybių užtikrinimas, darna ir pilietiškumas	Emocinis patrauklumas; socialinė atsakomybė

14 lentelė. Akademinės bibliotekos reputacijos santykis su tapatybę ir įvaizdį veikiančiais elementais: emociniu patrauklumu, produktais ir paslaugomis, finansine nauda, vizija ir vadovavimu, darbo aplinka ir socialine atsakomybe

## 2.5 Reputacijos matavimas

Neįmanoma valdyti to, ko negali išmatuoti, tačiau tai padaryti yra gana sudėtinga. Nors nėra jokių reputacijos matavimo standartų (Schwaiger, 2004), šiandien dažniausiai organizacijos naudoja šiuos reputacijos matavimo metodus:

- Žurnalo *Fortune* kasmetinis tyrimas „Patraukliausios kompanijos“ (angl. *Fortune`s Annual Most Admired Companies`*).
- Reputacijos koeficiento indeksas (angl. *Reputation Quotient Index*).
- Korporatyvinio sąžiningumo poveikis (angl. *Leveraging Corporate Equity*).
- „Gesamtreputation“.
- Roterdamo organizacijų tapatybės nustatymo testas (angl. *The Rotterdam Organisational Identification Test*).
- Aaker skalė (angl. *The Aaker Scale*).
- Korporatyvinės asmenybės (charakterio) skalė (angl. *The Corporate Personality (Character) Scale*).

Išvardyti reputacijos matavimo metodai toliau aptariami šiame skyriuje.

*Fortune* žurnalas reguliariai skelbia svarbiausių Amerikos ir viso pasaulio organizacijų veiklos ataskaitas ir rezultatus. Egzistuoja du atskiri žurnalo *Fortune* „Amerikos patraukliausios kompanijos“ ir „Pasaulio patraukliausios kompanijos“ kasmetiniai vertinimai, kurie yra labiausiai žinomi visame pasaulyje. Iki 1997 metų „Amerikos patraukliausios kompanijos“ buvo vienintelis reputacijos vertinimo įrankis pasauliniu mastu, tačiau buvo skirtas tik Amerikai. Nuo 1997 metų pasirodo primas „Pasaulio patraukliausių kompanijų“ sąrašas. Tyrėjai apklausia organizacijų aukščiausio lygio vadovus ir finansininkus, siekdami išsiaiškinti, kurios organizacijos turi geriausią reputaciją iš panašių organizacijų ir apskritai. Tyrime dalyvauja organizacijos iš *Fortune* 1000 organizacijų „Amerikos patraukliausių kompanijų“ sąrašo ir iš 500 organizacijų „Pasaulio patraukliausių pasaulio“ sąrašo. Vertinami aštuoni reputacijos elementai: darbuotojų talentas, novatoriškumas, produktų ir

paslaugų kokybė, socialinė atsakomybė, valdymo kokybė, finansų pagrįstumas, protingas bendrų lėšų naudojimas, ilgalaikių investicijų vertė. Analizuojant pasaulio organizacijas įtraukimas papildomas elementas – efektyvumas globalioje veikloje. „Bendras reputacijos rezultatas“ (angl. *Overall Reputation Score*) – tai aritmetinis vidurkis, kuris išvedamas remiantis respondentų atsakymais aštuonių arba devynių 11 punktų skalėje. Tačiau nepaisant to, kad šis tyrimas yra labai populiarus, jis turi savo trūkumų, dėl ko ir yra kritikuojamas. *Fortune* išskirti elementai ir pati vertinimo metodika yra kritikuojama už tai, kad neturi teorinio pagrindo ir kad pagrindinis dėmesys yra sutelktas į finansinę organizacijų veiklą, o ne į svarbias interesų grupes – darbuotojus ir vartotojus (Davies, 2003). Dar yra sulaukiama pastabų dėl svarumo, organizacijų atrankos, nes neįtraukiamos mažos organizacijos, bei orientacijos į komercines organizacijas. Taip pat pastebėta, kad yra apklausiami ekspertai, o ne organizacijų klientai ar kitos interesų grupės (Bourke, 2009).

Reputacijos koeficiento indeksą sukūrė Harris Interactive, Charlesas Fombrunas ir Cees van Rielis (Schwaiger, 2004). Jų sukurta reputacijos matavimo metodika yra sudaryta iš 20 elementų, suskirstytų į šešias dimensijas: emocinis patrauklumas, produktai ir paslaugos, finansinė nauda, vizija ir vadovavimas, darbo aplinka, socialinė atsakomybė. Ši reputacijos matavimo metodika yra alternatyva *Fortune* metodikai, tačiau apima daugiau kriterijų. Yra įtraukti darbuotojai, klientai, investuotojai, kas priskiriama prie šios metodikos stiprybės. Reputacijos koeficiento indeksas yra kritikuojamas už kai kuriuos tyrimo klausimus, kurie gali būti skirtingai vertinami interesų grupių – vieni gali atsakyti atvirai, kiti – ne (Bourke, 2009).

Korporatyvinio sąžiningumo poveikio tyrimas buvo atliktas *Fortune* ir *Yankelovich Partners* 1994 metais ir parodė, kad egzistuoja tiesioginis ryšis tarp reputacijos ir investicijų (Grupp, 2002). Anot autorių, organizacijos, kurios turi geresnę reputaciją, labiau vilioja partnerius ir rėmėjus. Tačiau būtina pabrėžti, kad korporatyvinio sąžiningumo poveikio tyrimas finansine veikla pasitiki daug mažiau negu *Fortune* „Patraukliausių kompanijų“ tyrimas.

Warticko (2002) teigimu, organizacijos sąžiningumas apima visus reputacijos elementus, todėl svarbu įvertinti ne tik finansinius rodiklius. Korporatyvinio teisingumo poveikis apima penkis pagrindinius reputacijos elementus: įsisąmoninimą, familiarumą, bendrą įspūdį, suvokimą ir palaikančią elgseną (Cribbs, 2003). Remiantis šiuo tyrimu teigiama, kad sąžiningumas veikia organizacijos finansinę ir strateginę veiklą, sąžiningos organizacijos reputaciją pelnyti yra labai sudėtinga, valdyti sąžiningumą būtina visą laiką, sąžiningos organizacijos išleidžia daugiau pinigų ir pastangų reklamai (Bourke, 2009). Korporatyvinio sąžiningumo poveikio tyrimas yra palankiai vertinamas už tai, kad jis, atrodo, mažiau pasitiki organizacijų finansine veikla nei *Fortune* tyrimas, bei už palaikančios elgsenos vertinimą. Tačiau pagrindinis priekaištas šiam tyrimui tas, kad tyrimo respondentai buvo tik vadovai. Organizacijų darbuotojai ir išorinės interesų grupės nebuvo įtrauktos į šį reputacijos matavimo tyrimą.

„Gesamtreputation“ buvo sukurtas kaip *Vokietijos vadybos žurnalas* (angl. *German Manager Magazin*), kuris nuo 1987 metų atlieka reputacijos tyrimus. Matuojant reputaciją analizuojami tokie elementai kaip valdymo kokybė, novatoriškumas, komunikacijos gebėjimai, socialinė atsakomybė, finansinis ir ekonominis stabilumas, produktų kokybė, pinigų vertė, darbuotojų orientacija, augimo greitis, vadovų patrauklumas ir internacionalizavimas. Nors ši metodika primena *Fortune* „Patraukliausios kompanijos“ metodiką, tačiau čia neakcentuojama organizacijų finansinė veikla ir laikomasi panašaus požiūrio, kaip ir matuojant reputacijos koeficiento indeksą, – kad organizacijos dydis ir nuosavybė veikia reputaciją (Schwaiger, 2004). Ši metodika yra kritikuojama už tai, kad nėra unikali ir originali.

Roterdamo organizacijų tapatybės nustatymo testas. Klausimynas buvo adaptuotas Van Rielio ir Balmerio (1997) ir juo siekiama nustatyti pasitenkinimo darbu, vadovavimo stiliaus, organizacijos kultūros ir suvokto organizacijos prestižo įtaką darbuotojų identifikavimui su organizacija. Šia metodika yra lengva naudotis ir taikyti organizacijos veikloje siekiant įvertinti visų pirma tapatybę. Visas klausimynas yra sudarytas iš 225 Likerto teiginių,

su kuriais respondentai turi sutikti arba ne. Svarbu tai, kad šioje anketoje papildomai galima rasti klausimų apie asmeninę, darbuotojų ir organizacijos komunikaciją. Pagrindinis šios metodikos trūkumas tas, kad Roterdamo organizacijų tapatybės nustatymo testas neatskleidžia tapatybės esmės, o tik pateikia esamos tapatybės padarinius (Van Riel ir Balmer, 1997).

Aaker (1997) skalė buvo sukurta siekiant matuoti prekės ženklo įvaizdį. Skalę sudaro penkios dimensijos, kurios atsirado iš psichologijos literatūros: nuoširdumas, kompetencija, rafinuotumas, susijaudinimas ir tvirtumas. Siekiant įvertinti kiekvieną iš dimensijų bei geriau suprasti jų esmę, jos yra išplečiamos 42 elementais, kurie pristatomi kaip prekės ženklo asmenybės bruožai. Tokiu būdu vertinant nuoširdumo dimensiją prekės ženklui yra suteikiamos tokios savybės – žemiškas, orientuotas į šeimą, mažas, linksmas, sąžiningas, nuoširdus, tikras, sveikas, originalus; kompetencijos – patikimas, sunkiai dirbantis, saugus, protingas, techninis, korporatyvinis, sėkmingas, lyderiaujantis, pasitikintis; rafinuotumo – aristokratiškas, kerintis, gerai atrodantis, žavingas, moteriškas, ramus; susijaudinimo – drąsus, madų žinovas, jaudinantis, energingas, „kietas“ (angl. *cool*), jaunas, lakios vaizduotės, unikalus, modernus, savarankiškas, šiuolaikinis; tvirtumo – mėgstantis leisti laiką gamtoje, vyriškas, vakarietiškas, ryžtingas, stiprus. Aaker skalė yra kritikuojama už orientavimą į Amerikos kultūrą, todėl ši reputacijos matavimo skalė yra ribotai taikoma tarptautiniu mastu. Taip pat sulaukiama kritikos dėl vien teigiamų dimensijų ir tik išorinio vertinimo, kai nėra galimybės įvertinti reputaciją iš vidaus.

Korporatyvinės asmenybės (charakterio) skalė buvo sukurta Davieso ir kt. (2004) matuoti tapatybę ir įvaizdį. Ši skalė turi panašumų su Aaker skale, tačiau pagrindinis skirtumas tas, kad Korporatyvinės asmenybės skalė matuoja kiek vidinį, tiek išorinį suvokimą, o Aaker skalė nagrinėja tik išorinį suvokimą. Remiantis Davieso sukurta tipologija respondentai yra prašomi įvertinti organizaciją įsivaizduojant ją kaip gyvą būtybę. Tokiu būdu yra vertinamas organizacijos simpatiškumas (ar organizacija yra draugiška, maloni, atvira, tikslingai veikianti, susirūpinusi, raminanti, palaikanti, pritarianti, sąžininga,

nuoširdi, pasitikinti, socialiai atsakinga), verslumas (ar organizacija yra „kieta“, moderni, jauna, lakios vaizduotės, šiuolaikinė, stebinanti, novatoriška, visuomeniška, drąsi), kompetencija (ar organizacija yra patikima, saugi, darbšti, ambicinga, orientuota į pasiekimus, lyderiaujanti, techniška, korporatyvinė), prašmatnumas (ar organizacija yra žavinga, stilinga, elegantiška, prestižinė, išskirtinė, rafinuota, snobiška, elitinė), negailestingumas (ar organizacija yra arogantiška, agresyvi, savanaudiška, susirūpinusi savimi, autoritarinė, kontroliuojanti), neoficialumas (ar organizacija yra kasdieniška, paprasta, neimanti į galvą) ir vyriškumas (ar organizacija yra vyriška, ryžtinga, šiurkšti). Respondentai vertina organizaciją penkių punktų Liekrto skale nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“. Organizacijos simpatiškumas yra bene svarbiausia dimensija, kuri yra siejama su pasitikėjimu ir socialine atsakomybe, kas veikia reputaciją. Kompetencijos dimensija pagal svarbumą užima antrą vietą, kadangi tai susiję su darbuotojų ir vartotoju pasitenkinimu. Organizacijos verslumas yra siejamas su jaunais ir draugiškais darbuotojais, kurie nebijo pokyčių ir naujovių. Tačiau būtina žinoti, kad verslumas neatsiejamas nuo konkurentų, kurie nuolat stebi organizaciją, jos darbuotojus ir veiklą, gali sudaryti stresinių situacijų. Negailestingumas yra priskiriamas prie neigiamų bruožų, kuris turi neigiamos įtakos darbuotojams ir kitoms interesų grupėms. Negailestingumą geriausiai apibūdina kontrolės sąvoka, kai darbuotojai beveik ar visai neturi laisvės rodyti iniciatyvos ir yra kontroliuojami valdžios. Prašmatnumo dimensija akcentuoja prestižą kaip teigiamą organizacijos bruožą bei snobizmą kaip neigiamą savybę. Nors vyriškumas ir neoficialumas yra šalutinės Korporatyvinės asmenybės skalės dimensijos, tačiau nėra mažiau svarbios – tai priklauso nuo organizacijos tipo ir veiklos specifikos. Korporatyvinės asmenybės skalė turi nemažai privalumų – tai yra puiki priemonė įvertinti vienu metu tapatybę ir įvaidį, sužinoti vidinių ir išorinių interesų grupių nuomonę apie organizaciją. Ši skalė apima neigiamas ir teigiamas dimensijas bei yra tiesiogiai susijusi su interesų grupių pasitenkinimu, kurį leidžia puikiai įvertinti organizacijos simpatiškumo ir kompetencijos dimensijos. Tačiau sulaukiama ir kritikos



skeptiškai vertina šį reputacijos matavimo priemonę, kai bandoma žiūrėti į organizaciją kaip į gyvą žmogų.

Išanalizavus įvairius reputacijos matavimo metodus daroma išvada, kad matuodami reputaciją autoriai akcentuoja reputacijos formavimo elementų svarbą ir įtaką visos organizacijos veiklai (žr. 15 lentelę). Turint tai omenyje teigtina, kad organizacijos privalo atsižvelgti į visus reputacijos formavimo elementus ir pasirinkti tinkamą matavimo metodą, atskleidžiantį organizacijos veiklos specifiką, tapatybės ir įvaizdžio įtaką teigiamai reputacijai formuoti.

Nr.	Matavimo metodai	Matuojami elementai
1	<i>Fortune</i> kasmetinis tyrimas „Amerikos patraukliausios kompanijos“ (angl. <i>Fortune`s Annual Most Admired Companies`</i> )	Darbuotojų talentas, novatoriškumas, produktų ir paslaugų kokybė, socialinė atsakomybė, valdymo kokybė, finansų pagrįstumas, protingas bendrų lėšų naudojimas, ilgalaikių investicijų vertė
2	<i>Fortune</i> kasmetinis tyrimas „Pasaulio patraukliausios kompanijos“ (angl. <i>Fortune`s Annual Most Admired Companies`</i> )	Darbuotojų talentas, novatoriškumas, produktų ir paslaugų kokybė, socialinė atsakomybė, valdymo kokybė, finansų pagrįstumas, protingas bendrų lėšų naudojimas, ilgalaikių investicijų vertė, efektyvumas globalioje veikloje
3	Reputacijos koeficiento indeksas (angl. <i>Reputation Quotient Index</i> )	Emocinis patrauklumas, produktai ir paslaugos, finansinė nauda, vizija ir vadovavimas, darbo aplinka, socialinė atsakomybė
4	Korporatyvinio sąžiningumo poveikis (angl. <i>Leveraging Corporate Equity</i> )	Įsisąmoninimas, familiarumas, bendras įspūdis, suvokimas, palaikanti elgsena
5	„Gesamtreputation“	Valdymo kokybė, novatoriškumas, komunikacijos gebėjimai, socialinė

		atsakomybė, finansinis ir ekonominis stabilumas, produktų kokybė, pinigų vertė, darbuotojų orientacija, augimo greitis, vadovų patrauklumas, internacionalizavimas
6	Roterdamo organizacijų tapatybės nustatymo testas (angl. <i>The Rotterdam Organisational Identification Test</i> )	Pasitenkinimas darbu, vadovavimo stilius, korporatyvinė kultūra, suvoktas organizacijos prestižas
7	Aaaker skalė (angl. <i>The Aaker Scale</i> )	Nuoširdumas, kompetencija, rafinuotumas, susijaudinimas, tvirtumas
8	Korporatyvinės asmenybės (charakterio) skalė (angl. <i>The Corporate Personality (Character) Scale</i> )	Simpatiškumas, verslumas, kompetencija, prašmatnumas, negailestingumas, neoficialumas, vyriškumas

15 lentelė. Reputacijos matavimas

Apibendrinus reputacijos matavimo metodus ir atsižvelgiant į akademinų bibliotekų veiklos specifiką daroma išvada, kad matuojant bibliotekų reputaciją turi būti vertinami šie elementai:

- *veiklos kokybė*, kuri pasireiškia per paslaugas;
- *darbuotojų kompetencija*, kuri yra matoma darbuotojams aptarnaujant vartotojus ir vykdant mokslinius tyrimus;
- *valdymas*, kuris apima bibliotekos novatoriškumą, strateginius planus, dalyvavimą aukštosios mokyklos valdyme;
- *finansinė veikla*, kuri siejama su efektyviu biudžeto formavimu ir tikslingu naudojimu;

- *darbuotojų plėtra* – darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, jų kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijos plėtra, užmokesčio sistema, darbo vietos ir pan.;
- *socialinė atsakomybė* – lygių galimybių užtikrinimas, darbo vietų steigimas, socialinių garantijų užtikrinimas, aplinkos apsauga ir pan.;
- *emocijos*, kurios leidžia nustatyti, ar vertinama biblioteka yra patraukli tam tikroms interesų grupėms.

Nors pirmiau įvardytus matavimo elementus galima atpažinti šiame poskyryje pristatytuose skirtinguose reputacijos matavimo metoduose, tačiau labiausiai, anot šio darbo autorės, akademinės bibliotekos reputacijos matavimui tinka Reputacijos koeficiento indeksas, kuriuo įvertinamas organizacijos emocinis patrauklumas, produktai ir paslaugos, finansinė nauda, vizija ir vadovavimas, darbo aplinka, socialinė atsakomybė.

## **2.6 Akademiųjų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis**

Teorinė šio darbo analizė atskleidė akademinės bibliotekos komunikacijos svarbą, todėl remiantis sistemų teorija bibliotekos turi veikti kaip atviros sistemos. Neįmanoma nesutikti, kad aplinka, kurioje veikia bibliotekos, keičiasi ir tai skatina peržiūrėti akademiųjų bibliotekų funkcijas. Šiandien būtina ne tik egzistuoti, bet ir pelnyti socialinės aplinkos pasitikėjimą. Pirmame skyriuje aptartas pasitikėjimo ir socialinio kapitalo ryšys leidžia teigti, kad pagrindinis akademinės bibliotekos socialinio kapitalo formavimo elementas yra pasitikėjimas. Tai reiškia, kad socialinį kapitalą veikia bibliotekos paslaugų kokybė, sąžiningumas, patikimumas, darbuotojų kompetencija ir geranoriškumas bei gebėjimas patenkinti interesų grupių poreikius. Tačiau būtina išsiaiškinti reputacijos vaidmenį formuojant pasitikėjimą ir socialinį kapitalą.

Reputacija remiasi praeities istorija ir istorijomis, kurias pasakoja interesų grupės apie organizaciją (Sztompka, 2010), o pasitikėjimas nurodo į organizacijos elgseną ateityje (Seligman, 1997). Pasitikėjimas ir reputacija yra

suformuojami interesų grupių galvose, tai socialinės sąveikos produktai ir neatsiejami efektyvios organizacijų veiklos elementai (Luoma-aho, 2005). Taip suvokiama reputacijos sąvoka reputaciją aiškina kaip socialinio kapitalo elementą. Tai geriausiai apibūdina *Paskleisto pasitikėjimo teorijos* (angl. *Institutional Theory of Generalised Trust*), Luoma-aho (2005) ir Ihlen (2009) reputacijos, pasitikėjimo ir socialinio kapitalo santykio modeliai.

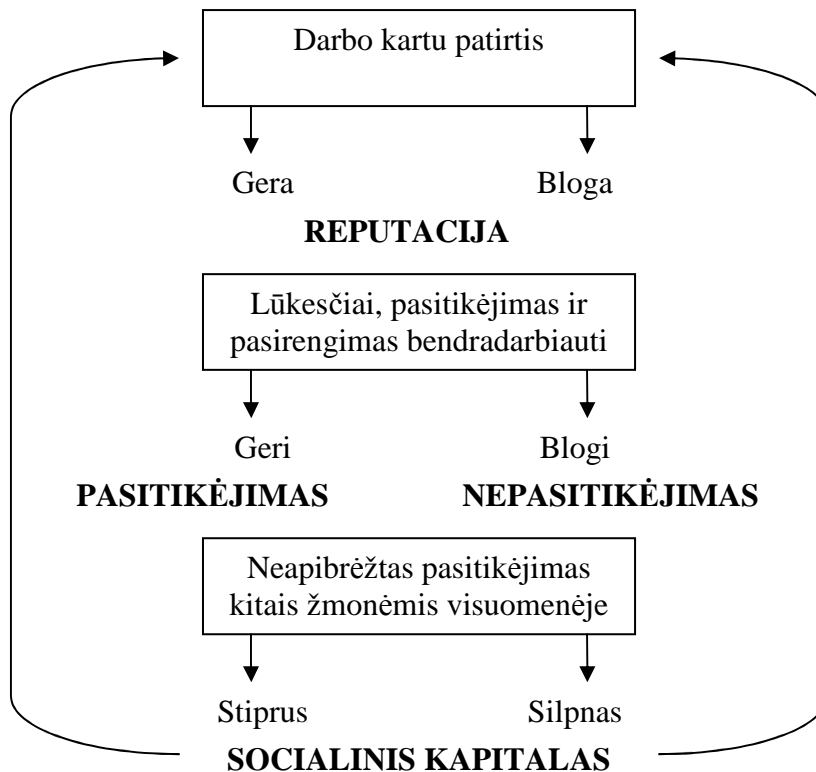
Paskleisto pasitikėjimo teorijos pagrindu suformuotas reputacijos, pasitikėjimo ir socialinio kapitalo santykio modelis (žr. 11 pav.) rodo, kad socialinis kapitalas yra pasitikėjimo ir reputacijos rezultatas. Pasitikėjimą veikia reputacija, kurią formuoja organizacijos elgsena ir struktūra bei interesų grupių vertinimas ir patirtis. Remdamosi patirtimi interesų grupės nutaria pasitikėti organizacija arba ne. Šis pasitikėjimas vėliau yra perduodamas visai visuomenei ir siejamas su pasitikėjimu žmonėmis, o tai formuoja socialinį kapitalą.



11 pav. Reputacijos, pasitikėjimo ir socialinio kapitalo santykis (Luoma-aho, 2005; Rothetein ir Stolle, 2002)

Luoma-aho (2005) nuomone, pasitikėjimas ir reputacija kartu suformuoja socialinį kapitalą, kas leidžia organizacijoms funkcionuoti (žr. 12 pav.). Anot autorės, pagrindinį vaidmenį formuojant socialinį kapitalą atlieka organizacijos santykis su aplinka ir jos interesų grupėmis. Visų pirma būtina suformuoti palankią reputaciją ir pelnyti interesų grupių pasitikėjimą. Analizuodama organizacijų socialinį kapitalą ir remdamsi Putnamo teorija, Luoma-aho akcentuoja pasitikėjimo ir reputacijos svarbą. Autorės siūlomas socialinio kapitalo kūrimo modelis (žr. 12 pav.) rodo, kaip tam tikra teigiama arba neigiama patirtis bei lūkesčiai organizacijos atžvilgiu sukuria pasitikėjimą

arba nepasitikėjimą organizacija ir kitais žmonėmis visuomenėje ir šis jausmas atitinkamai suformuoja arba nesuformuoja socialinį kapitalą.



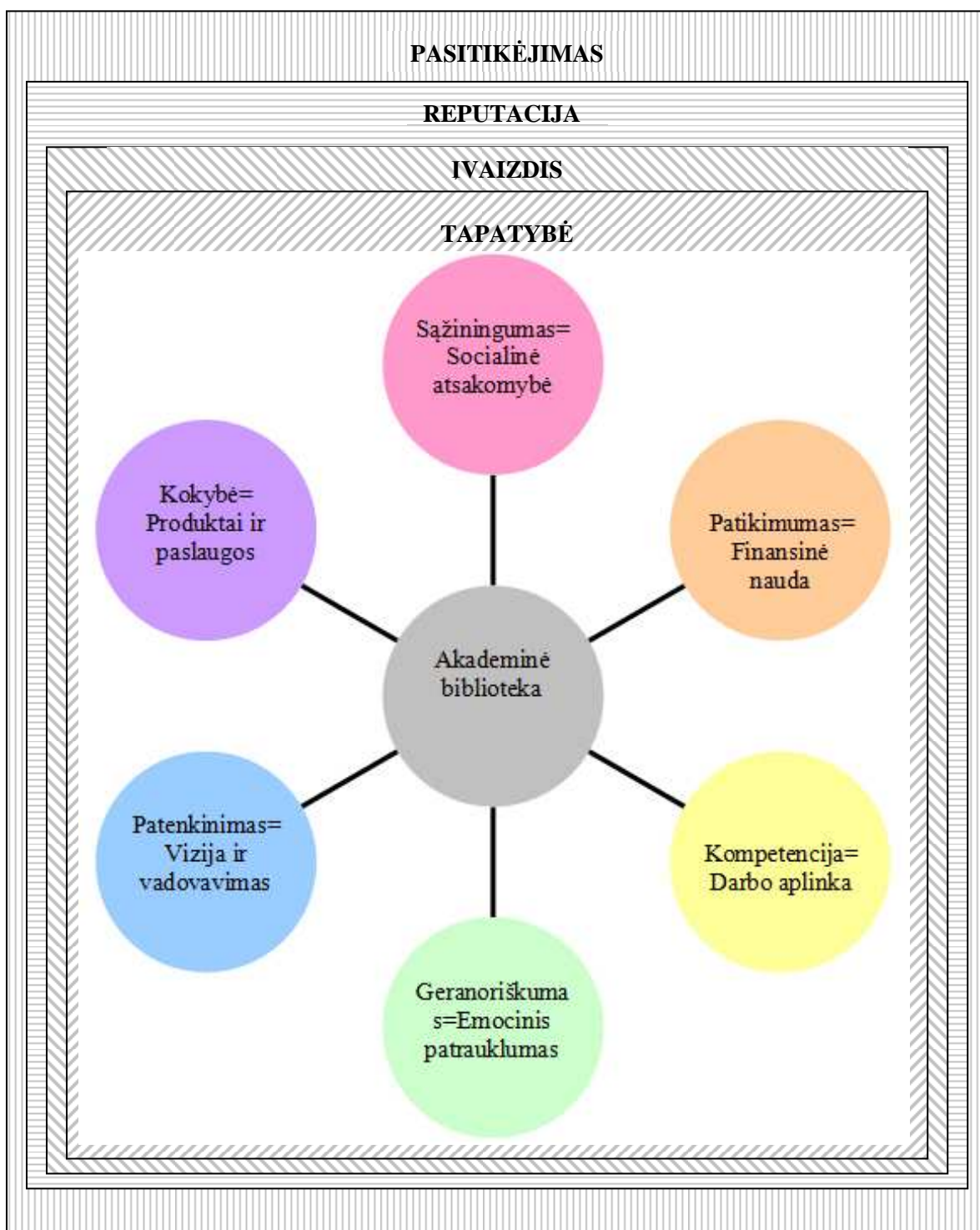
12 pav. Socialinio kapitalo kūrimo modelis (Ihlen, 2009; Luoma-aho, 2005; Rothstein ir Stolle, 2002)

Pirmiau pateiktų modelių analizė leidžia teigti, kad socialinį kapitalą sukuria pasitikėjimas ir reputacija. Apibendrinus visus pasitikėjimo formavimo elementus ir remiantis Fombruno reputacijos formavimo šešiais elementais, teigiama, kad siekdamas kurti socialinį kapitalą akademinės bibliotekos turi:

- elgtis ir dirbti *sąžiningai* savo interesų grupių atžvilgiu, prisidėti prie aukštosios mokyklos akademinio sąžiningumo. Tokia kryptinga veikla gali būti įvertinta kaip bibliotekos *socialinė atsakomybė*;
- būti *patikima* organizacija, puiki darbo vieta, geriausia partnerė ir ekspertė. Bibliotekos patikimumas atsispindi įvairiose srityse, bet labiausiai matomas finansinėje srityje, kuri gali būti apibūdinta kaip *finansinė nauda*;

- nuolat tobulėti, augti ir mokytis bei investuoti į savo darbuotojų *kompetenciją*, santykius ir *darbo vietą*;
- būti teigiamai ir *geranoriškai* nusiteikusi savo interesų grupių atžvilgiu ir mėgti savo profesiją, ką parodo *emocinis patrauklumas*;
- suvokti, kad interesų grupių *poreikių patenkinimo* klausimas turi būti bibliotekos strateginis prioritetas, neatsiejamas nuo bibliotekos *vizijos ir vadovavimo*;
- teikti *kokybiškas paslaugas*.

Turint tai omenyje daroma išvada, kad jei **akademinė biblioteka pagrindinius pasitikėjimo elementus atspindės tapatybėje ir juos įprasmins aukštosios mokyklos statute, siekdama sukurti teigiamą įvaizdį ir išnaudodama strateginių planų galią, tokia biblioteka formuos teigiamą reputaciją ir pelnys interesų grupių pasitikėjimą** (žr. 13 pav.).



13 pav. Akademines bibliotekos komunikacijos specifika



Atsižvelgiant į akademinų bibliotekų komunikacijos specifiką ir ankstesniuose poskyriuose išnagrinėtus reputacijos formavimo modelius, reputacijos elementus, reputacijos, pasitikėjimo ir socialinio kapitalo santykį, buvo sudarytas teorinis akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis (žr. 14 pav.).

Šis, specialiai akademinėms bibliotekoms skirtas modelis reikalingas dėl to, kad dažniausiai versle taikomi reputacijos formavimo ir valdymo modeliai (Mazzei, 2009, Milewicz, 1994, Bensebaa, 2004, Clardy, 2005, Šmaižienė, 2007, Van Riel, 1997, Luoma-aho, 2005; Rothetein ir Stolle, 2002, Ihlen, 2009) netinka akademinėms bibliotekoms, nes neatspindi šių bibliotekų veiklos specifikos. Akademinės bibliotekos, visų pirma, dalyvauja mokslo ir studijų procese, yra neatsiejamos nuo aukštųjų mokyklų veiklos ir rezultatų, teikia įvairias, dažnai unikalias ir nemokamas, informacines paslaugas skirtingoms interesų grupėms. Autorės sudarytas teorinis akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis atsižvelgia į konkrečią akademinų bibliotekų, kaip organizacijos, veiklos specifiką.

Modelis remiasi esminiu metodologiniu požiūriu – *sistemų teorija*, kuri leidžia kalbėti apie modelį kaip apie *procesinį modelį*, tokiu būdu apibrėžiant modelio struktūrą ir logiką. Remiantis sistemų teorija, visi tikrovės reiškiniai ir elementai yra suvokiami kaip sistemos, kurios turi sąsajų, veikia aplinką ir yra jos veikiamos, gali būti atviros ar uždaros bei atlieka tiksliai apibrėžtas funkcijas. Šios teorijos kontekste visa aplinka yra suvokiama kaip nenutrūkstamas procesas, susidedantis iš įvairių sistemų, kai siekdamos bendro tikslo vienos sistemos veikia kitas sistemas ir posistemius (Clawson, 2008). Tokiu atveju suvokiant modelį kaip procesą, kuris turi tikslą, integruoja žmones, informaciją ir procesus, yra naudingas tiek pačiai organizacijai, tiek kitoms interesų grupėms (Mili et al., 2010), akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis yra pristatomas kaip procesas, apimantis bibliotekų kaip organizacijų visos veiklos etapus. Reputacijos formavimas ir valdymas remiasi ne tik atitinkamų etapų įgyvendinimu, bet ir gebėjimu užtikrinti etapų įgyvendinimo cikliškumą.

Reputacijos formavimo ir valdymo modelį sudaro penki etapai:

1. **Tapatybės formavimas ir valdymas.**
2. **Įvaizdžio formavimas ir valdymas.**
3. **Reputacijos matavimas ir kontrolė.**
4. **Pasitikėjimo formavimas ir valdymas.**
5. **Socialinio kapitalo formavimas ir valdymas.**

Toliau aptariami išvardyti akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelio etapai.

**1. Tapatybės formavimas ir valdymas.** Formuojant ir valdant tapatybę, svarbu vienodai ją suvokti ir aiškiai perduoti interesų grupėms naudojant šešis reputacijos formavimo elementus: emocinį patrauklumą, produktus ir paslaugas, finansinę naudą, viziją ir vadovavimą, darbo aplinką, socialinę atsakomybę.

Remiantis mokslinės literatūros analize teigiama, kad akademinų bibliotekų tapatybę formuoja:

- **Vizualioji tapatybė:** bibliotekos vardas, logotipas, spalvos, darbuotojų apranga, interneto svetainė ir architektūra (pastatas, aplinka, erdvės, interjeras, šviesa ir pan.).
- **Kultūra:** vertybės, tradicijos, principai, normos, misijos ir subkultūros.
- **Elgsena:** darbuotojų ir vadovų elgsenos.
- **Struktūra:** personalas ir tarpusavio ryšiai (pavaldumas, bendravimas, pareigos, funkcijos).
- **Padėtis rinkoje:** išorinės aplinkos tyrimai, novatoriškumas ir paslaugų rinkodara.
- **Strategija:** tikslai, uždaviniai, taktika, vizija.
- **Komunikacija:** vidinės ir išorinės aplinkos analizė, interesų grupių identifikavimas, jų poreikių analizė.

Šie bibliotekų tapatybę formuojantys elementai, apibūdinti verslo požiūriu, yra tiesiogiai susiję su aukštosios mokyklos tapatybe ir visa veikla, nes akademinė biblioteka – tai:

- *ne pelno organizacija*, kurios finansinė padėtis priklauso nuo valstybės ir aukštosios mokyklos biudžeto ar kitų lėšų (pvz., labdaringi fondai, projektinė veikla);
- *nesavarankiška organizacija*, kurios statusas aukštosios mokyklos struktūroje dažniausiai yra toks pat kaip fakulteto ar kito panašaus struktūrinio padalinio. Biblioteka yra kamieninis neakademiniškas aukštosios mokyklos padalinys pavaldus rektoriui;
- *neatsiejama nuo aukštosios mokyklos*. Tai reiškia, kad akademinės bibliotekos savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, aukštosios mokyklos statutu ir kitais aukštosios mokyklos teisės aktais bei vidaus tvarkos dokumentais, reguliuojančiais jos darbą;
- organizacija, kurios veiklos apimtis ir darbuotojų skaičius tiesiogiai priklauso nuo aukštosios mokyklos dydžio (Pupelienė, 2007).

Tokiu atveju akademinė bibliotekų unikalumas yra daugiausia siejamas su aukštąja mokykla, o verslo organizacijų tapatybė, priešingai, yra kuriama pačios organizacijos.

**2. Įvaizdžio formavimas ir valdymas.** Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad organizacijų tapatybę formuoja visi organizacijos veiklos aspektai: vizualusis, socialinis, produkto, verslo, vidinis, vadovo ir darbuotojų įvaizdžiai. Tačiau akademinė biblioteka, kaip viešojo sektoriaus organizacija, yra:

- *negamybinė organizacija*, kas reiškia, kad tai yra nekomercinės paslaugas teikianti organizacija, kuri negali egzistuoti be interesų grupių;
- *socialinė institucija*, nes jos dėmesio centre yra interesų grupės ir jų poreikiai;
- viena svarbiausių *informacinio aprūpinimo* infrastruktūros, žinių kūrimo ir sklaidos procesų dalyvių (Pupelienė, 2007).

Šis bibliotekų išskirtinumas, akcentuojant nemokamas paslaugas, atvirumą skirtingoms interesų grupėms ir jų poreikių patenkinimo svarbą bei aktyvų bibliotekos dalyvavimą aukštosios mokyklos veikloje, prisidedant prie mokslo ir studijų proceso, leidžia pakoreguoti tapatybės elementus.

- Pirmiausia verslo įvaizdis ir produkto įvaizdis, turi būti pakeisti atitinkamais elementais. Tai gali būti pačios bibliotekos, kitų bibliotekų, partnerių ir organizacijų įvaizdžiai. Akademinė bibliotekų verslo įvaizdis turi būti suvokiamas kaip išorinės aplinkos analizė, interesų grupių identifikavimas ir jų poreikių nustatymas.
- Konkurentiškumas turi būti suvokiamas ne kaip verslo įvaizdžio dalis, o kaip bibliotekos atvirumas, skaidrumas, prieinamumas, atsakomybė ir atskaitomybė, orientacija į vartotojus ir tinkamumas. Bibliotekos turi prisiimti atsakomybę už savo veiksmus, nuomonę ir rezultatus. Svarbu žinoti, ko nori ir tikisi iš organizacijos įvairios interesų grupės, kartu ir konkurentai, ir į tai reaguoti. Skaidri bibliotekų veikla ir nuolatinis atsiskaitymas interesų grupėms leidžia kurti ir valdyti savo įvaizdį.
- Bibliotekų atsakomybė ir priskyrimas atitinkamai socialinei klasei, kuri yra siejama su aukštąja mokykla, leidžia teigti, kad socialinis įvaizdis bibliotekų tapatybę veikia daug stipriau negu verslo organizacijų tapatybę. Akademinės bibliotekos turi užtikrinti visuomenės švietimą, vykdyti mokslinius tyrimus ir ugdyti asmenybę (Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas, 2004). Šios funkcijos išskiria bibliotekas iš kitų organizacijų ir pabrėžia jų svarbą prisidedant prie šalies plėtros.
- Viešojo sektoriaus organizacijos priklauso nuo mokesčių mokėtojų, kurie tikisi aukštos kokybės ir nori būti nuolat informuoti. Todėl akademinės bibliotekos labiau nei verslo organizacijos turi rūpintis socialine atsakomybe ir atskaitomybe. Mokesčių mokėtojams, kurie dažniausiai ir formuoja organizacijų reputaciją, labai svarbu žinoti, kaip ir kam išleidžiami jų pinigai.

- Akademiinių bibliotekų vertingiausias ir dažnai neapčiuopiamas turtas – jų teikiamos paslaugos, todėl produkto įvaizdis, siekiant pabrėžti bibliotekų specifiką, turi būti keičiamas į paslaugų įvaizdį.
- Verslo sektoriaus organizacijų interesų grupės dažniausiai yra aiškiai apibrėžtos, o akademinės bibliotekos teikia plataus spektro paslaugas ir aptarnauja daug skirtingų interesų grupių. Siekdamos teigiamos reputacijos, bibliotekos turi daugiau dėmesio skirti savo interesų grupių analizei: jas pažinti, išanalizuoti jų poreikius ir lūkesčius bei suvokti, kad patenkintos interesų grupės – tai organizacijos sėkmės rodiklis.

Remiantis atliktais tyrimais, mokslinės literatūros analize ir akademiinių bibliotekų veiklos specifika, yra teigiama, kad akademiinių bibliotekų įvaizdį formuoja šie **elementai**:

- **Vizualusis įvaizdis**: suformuojamas interesų grupių dažniausiai remiantis emocijomis ir pirmuoju įspūdžiu apie bibliotekos patalpas, darbuotojų išvaizdą ir aprangą, internetinę svetainę ir pan.
- **Socialinis įvaizdis**: tai bibliotekos veikla siekiant gerinti interesų grupių ekonominį, socialinį ir kultūrinį gyvenimą ir tausoti ją supančią aplinką.
- **Paslaugų įvaizdis**: tai bibliotekos gebėjimas pateikti interesų grupių poreikius tenkinančias paslaugas. Šiuo atveju susidaro nuomonė apie bibliotekų paslaugų kokybę, kainą, prieinamumą, dizainą, patrauklumą ir novatoriškumą.
- **Vidinis įvaizdis**: jį susidaro interesų grupės, susidūrusios su bibliotekos vidinėmis taisyklėmis, tradicijomis, vertybėmis, veiklos principais ir misija.
- **Vadovo įvaizdis**: tai bibliotekos vadovų ir valdymo veiklos rezultatas.
- **Darbuotojų įvaizdis**: tai bibliotekos darbuotojų aptarnavimo ir bendravimo su interesų grupėmis rezultatas.

Bibliotekos įvaizdis yra veikiamas tapatybės ir jį interesų grupės vertina pasitelkdamos Fombruno šešias dimensijas. Emocinis patrauklumas yra dažniausiai pasitaikantis vertinimo rodiklis:

- vizualusis įvaizdis yra tapatinamas su emociniu patrauklumu;
- socialinis įvaizdis – su socialine atsakomybe;
- paslaugų įvaizdis – su produktais ir paslaugomis bei finansine nauda;
- vidinis įvaizdis ir darbuotojų įvaizdis – su darbo aplinka;
- vadovo įvaizdis – su vizija ir vadovavimu.

Akademinės bibliotekos komunikacija su išore gali būti kontroliuojama ir nekontroliuojama. Prie paskutinio komunikacijos tipo galima priskirti žiniasklaidą, kurią galima valdyti, ir gandus, kurie nevaldomi. Verslo organizacijų įvaizdį daugiausia veikia žiniasklaida ir gandai, o štai akademinė bibliotekų įvaizdis yra formuojamas stereotipais (Majid, 2008), kurie klaidina visuomenę ir neatskleidžia visų bibliotekų galimybių. Siekdamos geros reputacijos, akademinės bibliotekos turi keisti stereotipus informuodamos interesų grupes apie vykdomą veiklą, naujas paslaugas ir besikeičiančias funkcijas. Apibendrinus teigtina, kad visuomenėje yra susidariusi nuomonė, kaip įvairūs stereotipai, žiniasklaidos pranešimai ir gandai veikia akademinė bibliotekų įvaizdį.

Nuo efektyvaus įvaizdžio valdymo priklauso tolesni modelio etapai, visos bibliotekos valdymas ir vertinimas. Biblioteka gali būti įvertinta kaip sąžininga, patraukli ir gerbiama institucija, teikianti kokybiškas paslaugas ir pripažinta akademinėje bendruomenėje.

Būtent toks įvertinimas leidžia kalbėti apie bibliotekų kokybę ir vertę, analizuoti palankumo, pagarbos ir pripažinimo lygį. Šie elementai sudaro galimybę rikiuoti bibliotekas ir jų aukštąsias mokyklas bei teigti apie bibliotekos patikimumą. Viešojo sektoriaus organizacijos turi skirti ypatingą dėmesį šiems elementams ir teikti aukštos kokybės paslaugas, siekdamos pelnyti interesų grupių pasitikėjimą.

**3. Reputacijos matavimas ir kontrolė.** Šis etapas apima tinkamo reputacijos matavimo metodo pasirinkimą, reputacijos matavimą, matavimo rezultatų analizę, sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą bei reputacijos kontrolę, siekiant grįžtamojo ryšio su interesų grupėmis ir geriausių veiklos

rezultatų. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad esama daug įvairių verslo organizacijų reputacijos matavimo metodų, iš kurių populiariausi yra Žurnalo *Fortune* kasmetinis tyrimas „Patraukliausios kompanijos“ (angl. *Fortune`s Annual Most Admired Companies`*), Reputacijos koeficiento indeksas (angl. *Reputation Quotient Index*), Korporatyvinio sąžiningumo poveikis (angl. *Leveraging Corporate Equity*), „Gesamtreputation“, Roterdamo organizacijų tapatybės nustatymo testas (angl. *The Rotterdam Organisational Identification Test*), Aaker skalė (angl. *The Aaker Scale*) ir Korporatyvinės asmenybės (charakterio) skalė (angl. *The Corporate Personality (Character) Scale*). Akademių bibliotekų veikla, funkcijos ir misija apibrėžia esminius veiksnius, kurie veikia reputaciją ir turi būti būtinai matuojamai, – tai veiklos kokybė, darbuotojų kompetencija, valdymas, finansinė veikla, darbuotojų plėtra, socialinė atsakomybė ir emocinis patrauklumas. Atsižvelgdama į reputacijos matavimo rezultatus, biblioteka turi pereiti prie tolesnių reputacijos formavimo ir valdymo etapų arba grįžti ir koreguoti tapatybę ir (ar) įvaizdį.

**4. Pasitikėjimo formavimas ir valdymas.** Turėdamos informacijos apie tai, kokie elementai formuoja reputaciją, pasirinkusios efektyviausius reputacijos matavimo metodus, išanalizavusios rezultatus ir įgyvendinusios priimtus sprendimus, tiek viešojo, tiek verslo sektorių organizacijos padidins savo patrauklumą klientų, darbuotojų, investuotojų, partnerių ir kitų interesų grupių akyse ir pelnyti jų pasitikėjimą. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad pasitikėjimą kuria kokybė, sąžiningumas, patikimumas, kompetencija, geranoriškumas ir interesų grupių poreikių patenkinimas. Nors šie pasitikėjimo elementai, apibūdinti verslo požiūriu, tinka ir akademinėms bibliotekoms, būtina išskirti dviejų elementų, atskleidžiančių bibliotekų specifiką, svarbą – tai veiklos kokybė ir sąžiningumas. Skirtingai nuo verslo organizacijų, kur svarbu produktų kiekis ir pelnas, akademinės bibliotekos turi visą savo dėmesį sutelkti į kokybę, kuri daugiausia ir lemia pasitikėjimą. Būtent bibliotekų veiklos kokybė, kuri yra suprantama kaip kokybiškos paslaugos, profesionalus aptarnavimas, turtingas fondas, interesų grupių poreikių patenkinimas,

užtikrina sėkmę bibliotekai ir išskiria ją iš kitų bibliotekų ir organizacijų, teikiančių panašias paslaugas. Aktyvus dalyvavimas akademiniam gyvenime, ugdant studentus ir kitus akademinės bendruomenės narius būti sąžiningus, visų pirma vengti plagijavimo, yra būdingas būtent akademinėms bibliotekoms ir palankiai vertinamas interesų grupėmis. Pasitikėjimo elementais grįsta bibliotekos veikla ir jos rezultatai turi būti nuolat perduodami pirminėms ir antrinėms interesų grupėms joms tinkamu formatu ir būdu.

**5. Socialinio kapitalo formavimas ir valdymas.** Tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus organizacijų socialinis kapitalas yra formuojamas pačios organizacijos, jos interesų grupių ir išorės aplinkos tarpusavio ryšių ir pasitikėjimo pagrindu. Akademinės bibliotekos socialinį kapitalą veikia ne tik verslo organizacijoms būdingi socialinio kapitalo elementai (organizacijos veikla, interesų grupės ir išoriniai veiksniai), bet ir bibliotekos, kaip aukštosios mokyklos dalies, veikla. Todėl siekiamos formuoti ir valdyti socialinį kapitalą akademinės bibliotekos turi:

- suvokti ir atskleisti interesų grupėms savo unikalumą, formuoti teigiamą įvaizdį ir reputaciją, kad pelnytų interesų grupių pasitikėjimą;
- valdyti komunikacijos procesą: pažinti interesų grupes, identifikuoti ir tenkinti jų poreikius, užtikrinti grįžtamąjį ryšį;
- analizuoti išorinę aplinką: vykdyti aplinkos tyrimus ir būti atvirai naujovėms;
- aktyviai dalyvauti aukštosios mokyklos veikloje: vykdyti mokslinius tyrimus, aptarnauti studentus ir kitus akademinės bendruomenės narius, ugdyti jų informacinius gebėjimus, suteikti galimybę mokytis ir bendrauti bibliotekos patalpose ir pan.

Socialinis kapitalas, kurio pagrindinis elementas yra pasitikėjimas, yra neatsiejamas nuo sėkmingos akademinėms bibliotekoms strateginės komunikacijos ir turi įtakos reputacijos formavimo ir valdymo procesui. Šiuolaikiniai vartotojai ir kitos interesų grupės tikisi bibliotekoje rasti tiek jų poreikius atitinkančias paslaugas, tiek patirti saugumo, kūrybiškumo, nuoširdaus

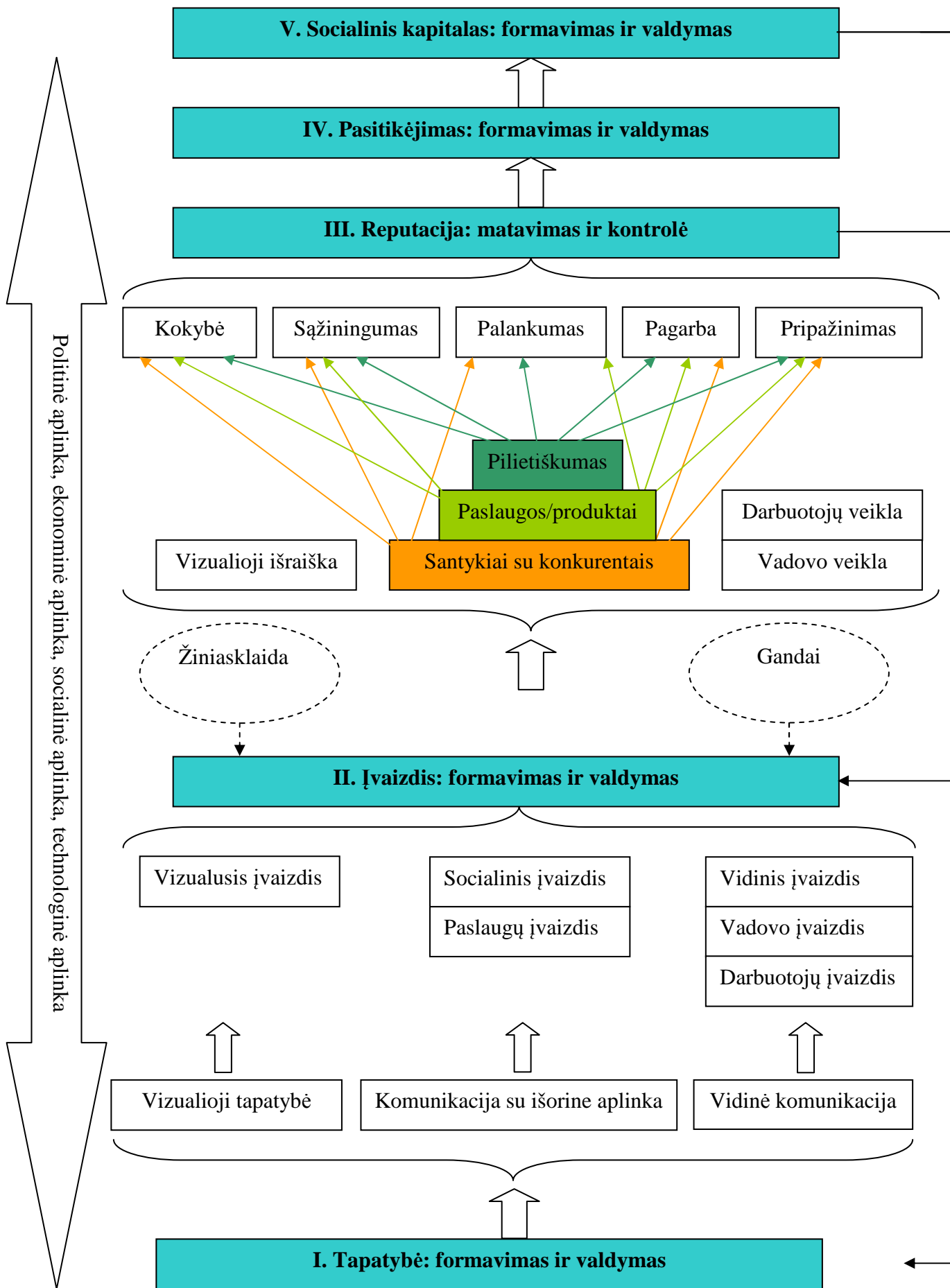


bendravimo ir pasitikėjimo jausmą. Siekiant sėkmingai valdyti reputaciją, suformavus socialinį kapitalą, jei reikia, peržiūrima esama tapatybė ir (ar) įvaizdis.

Be išvardytų etapų, reikia turėti omenyje, kad reputacijos formavimas ir valdymas yra priklausomas nuo išorinės aplinkos – nuo politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių procesų. Akademių bibliotekų reputacija, skirtingai nuo verslo organizacijų, yra veikiamą ne tik valstybės politikos, informacinių technologijų rinkos pokyčių ir kitų veiksnių, kurie yra panašūs ar tapatūs visoms organizacijoms, bet ir specifinių veiksnių: aukštosios mokyklos politikos ir akademių bibliotekų valdymo politikos. Būtent šie akademių bibliotekų reputacijos, jos formavimo ir valdymo veiksniai gali būti iš dalies veikiami pačių bibliotekų.

Pateiktas reputacijos formavimo ir valdymo modelis tinka visoms Lietuvos akademinėms bibliotekoms, nes atskleidžia pagrindinius akademių bibliotekų veiklos aspektus, funkcijas ir principus, kurie yra būdingi tik akademinėms bibliotekoms ir apibrėžti oficialiuose veiklos dokumentuose. Tačiau šis modelis turi būti peržiūrimas ir koreguojamas atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, naujas funkcijas ir veiklos specifiką.

Apibendrinus yra teigiama, kad akademių bibliotekų, kaip atvirų sistemų, reputacijos formavimą ir valdymą veikia įvairios sistemos ir posistemiai, kurie, susijungiant į didesnes sistemas ir posistemius, pereinant nuo vienos etapo prie kito, atliekant tam tikras funkcijas, siekiant bendro tikslo, sudaro nenutrūkstamą procesą, kuris turi būti suvokiamas kaip bibliotekos strategijos dalis.



14 pav. Akademiinių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo teorinis modelis

### 3. AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ REPUTACIJOS VALDYMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ

#### 3.1 Lietuvos ir užsienio ekspertų požiūrio į akademinių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesus, jų įgyvendinimo galimybes ir tendencijas tyrimas

Empiriniu tyrimu „Lietuvos ir užsienio ekspertų požiūris į akademinių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesus, jų įgyvendinimo galimybes ir tendencijas“ buvo siekiama: 1) įvertinti Lietuvos akademinių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesų specifiką, 2) nustatyti ekspertų požiūrį į disertacijoje sudaryto teorinio akademinių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelio taikymo Lietuvos akademinėse bibliotekose perspektyvas ir trukdžius.

**Tyrimo metodologija.** Tyrimas atliktas 2011 m. balandžio 1 d. – rugpjūčio 15 d. naudojantis **ekspertų apklausos metodu**, kuris yra patikrintas ir plačiai naudojamas mokslininkų kaip efektyvus tyrimų metodas (Krippendorff, 2009; 2004; Neuendorff, 2009; Skulmoski et al., 2007). Ekspertų apklausa (kitai Delfi metodas) yra sociologinis **kokybinis tyrimo metodas**, kuris yra taikomas ne tik ateities prognozėms, bet ir tam tikros srities pagrindiniams reiškiniams ar problemoms nustatyti. Dažniausiai tyrimą sudaro keli pasirinktos ekspertų grupės apklausos etapai, kuriuose atsižvelgiama į ankstesniuose etapuose gautus rezultatus, kol suformuojami ir nustatomi visai grupei priimtini rezultatai. Ekspertų apklausos sėkmė priklauso nuo kiekvieno eksperto nepriklausomos nuomonės, todėl ekspertų grupės sudėtis nėra viešai skelbiama. Pagrindinis šio metodo pranašumas, kuris lėmė jo pasirinkimą, yra tas, kad tyrime dalyvauja analizuojamos srities ar problematikos ekspertai, kurių nuomonė yra labai vertinga ir naudinga. Tačiau reikia pripažinti, kad taikant šį ekspertų metodą susiduriama su pačių ekspertų atrankos problema bei jų nuomone, kuri yra subjektyvi, susisijusi su eksperto aplinka, tradicijomis ir vertybėmis.

**Tyrimo eiga.** Tyrimo tikslo ir metodologijos suformulavimas, ekspertų atranka, pirmojo klausimyno rengimas ir platinimas ekspertams, pirmojo klausimyno rezultatų apdorojimas, antrojo klausimyno rengimas ir platinimas ekspertams, antrojo klausimyno rezultatų apdorojimas, trečiojo klausimyno-ataskaitos rengimas ir platinimas ekspertams. Ekspertams skirti klausimynai ir jų atsakymai buvo platinami elektroniniu paštu.

**Respondentai.** Respondentų atranka (laiškas potencialiems ekspertams dalyvauti tyrime yra pateikiamas 7 priede) buvo vykdoma remiantis svarbiausiu atrankos kriterijumi – ekspertų kompetencija (Krippendorff, 2009). Tyrime dalyvavo 8 ekspertai, kurie atstovauja Lietuvos ir užsienio bibliotekoms, bibliotekininkystės ir informacijos mokslams bei reprezentuoja savo sukauptą patirtį ir žinias apie akademinį bibliotekų reputaciją:

1. **Prof. dr. Renaldas Gudauskas** (Lietuva), Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos generalinis direktorius.
2. **Prof. Barbara J. Ford** (Jungtinės Amerikos Valstijos), Mortenson tarptautinių bibliotekos programų centro (angl. *Mortenson Center for International Library Programs*) direktorė ir Ilinojaus universiteto bibliotekos (angl. *Library of the University of Illinois at Urbana-Champaign*) Mortenson garbės profesorė.
3. **Dr. Rasa Januševičienė** (Lietuva), Lietuvos aklujų bibliotekos direktorė.
4. **Barbie E. Keiser** (Jungtinės Amerikos Valstijos), Fulbrighto programos specialistė ir informacijos išteklių valdymo konsultantė.
5. **Adolf Knoll** (Čekija), Čekijos nacionalinės bibliotekos direktoriaus pavaduotojas.
6. **Dr. Janina Pupelienė** (Lietuva), Klaipėdos universiteto bibliotekos direktorė.
7. **Dr. Lyn Robinson** (Didžioji Britanija), Londono Sičio universiteto dėstytoja, Informacijos studijų programos direktorė.

**8. Dr. Sohair F. Wastawy** (Jungtinės Amerikos Valstijos), Iliojaus valstybinio universiteto bibliotekų dekanė (angl. *Dean of libraries at Illinois State University*).

Ekspertų apklausa susideda iš trijų etapų, todėl ekspertai buvo informuojami elektroniniu būdu prieš kiekvieną etapą (žr. 8 priedą). **Pirmajame etape** buvo siekiama gauti ekspertų nuomonę apie akademinų bibliotekų reputacijos formavimą ir valdymą, atskleidžiant bibliotekos komunikacijos veiklos specifiką. Tuo tikslu ekspertams buvo pateikta 10 atvirų klausimų apie akademinų bibliotekų reputaciją, jos formavimą ir valdymą, aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos santykį, išorės veiksnių įtaką akademinų bibliotekų reputacijos formavimui ir valdymui bei sąlygas, lemiančias akademinės bibliotekos reputacijos formavimą ir valdymą (žr. 9 priedą). Ekspertų prašyta pateikti ir savo nuomonę atsakant į specifinius klausimus, kurie atspindi akademinų bibliotekų veiklos specifiką. Tokiu būdu buvo išsiaiškinta, kas lemia akademinų bibliotekų interesų grupių pirminį apsisprendimą naudotis tam tikros akademinės bibliotekos paslaugomis ir būti lojaliomis tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėms. Taip pat buvo aptarta pasaulinių tendencijų įtaką akademinų bibliotekų valdymo politikai, bibliotekų veiklai ir jų rezultatams.

Pirmojo etapo metu buvo siekiama sulaukti kuo išsamesnių ekspertų atsakymų, kuo daugiau komentarų ir pastabų. Visa gauta medžiaga buvo apdorojama skirstant atsakymus, komentarus ir pastabas į grupes: vienoje grupėje atsirado ekspertų nuomonės, su kuriomis dauguma ekspertų sutiko, kitoje – nesutiko, trečioje – nuomonės išsiskyrė. Ekspertų atsakymai parodė, kad akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo klausimas yra labai aktualus, tačiau taip pat paaiškėjo, kad ekspertų nuomonės išsiskiria atsakant į daugelis klausimų. Siekiant išryškinti individualią ekspertų nuomonę pirmame etape suformuluoti klausimai buvo performuluojami, pateikiant:

- *Šešias priežastis*, kurios lemia akademinų bibliotekų interesų grupių pirminį apsisprendimą naudotis tam tikros akademinės bibliotekos paslaugomis: kokybė, savitarna, geografinė padėtis, priklausymas tai

pačiai akademinėi institucijai, bibliotekos ir interesų grupių bendri finansiniai ištekliai ir viešųjų ryšių priemonės, bei *penkias priežastis*, kurios lemia akademinų bibliotekų interesų grupių apsisprendimą būti lojaliomis tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėmis: kokybė, darbo aplinka, lankstumas, novatoriškumas ir lojalumas.

- *Septynis* akademinės bibliotekos reputacijos formavimo *elementus*: bibliotekos tapatybė, komunikacija, įvaizdis, veiklos kokybės užtikrinimas, atskaitomybė ir veiklos skaidrumas, atsakomybė, pripažinimas.
- *Penkias* pagrindinės bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo *naudas* pačioms bibliotekoms: kokybės užtikrinimas, interesų grupių pritraukimas, finansinės garantijos, strateginis pranašumas, įvertinimas ir pripažinimas.
- *Septynis* akademinės bibliotekos reputacijos formavimo valdymo *etapus*: akademinės bibliotekos kokybiškos veikos užtikrinimas, aktyvus akademinės bibliotekos dalyvavimas aukštosios mokyklos valdymo procese siekiant formuoti teigiamą reputaciją, esamos ir norimos reputacijos įvertinimas, teigiamos reputacijos formavimo arba esamos reputacijos tobulinimo/palaikymo strategijos kūrimas, veiksmų plano sudarymas, koregavimas ir vykdymas, atskaitomybė, kontrolė.
- *Penkias* akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo *priežastis*: finansinių garantijų, pasitikėjimo akademinė biblioteka, įvertinimo, pripažinimo ir visuomenės palaikymo užtikrinimas, strateginio pranašumo įgijimas. Tai tiesiog organiška ir integrali bet kurios efektyvios organizacijos strategijos dalis, kuri neleidžia susiformuoti klaidingai reputacijai.
- *Šešis* aukštosios mokyklos ir jos akademinės bibliotekos reputacijos *santykius*: švietimo kokybė ir interesų grupių poreikiai; akademinų bibliotekų teigiama reputacija užtikrina aukštųjų mokyklų sėkmę ir atvirkščiai; aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacija nebūtinai sutampa: akademinė biblioteka gali turėti teigiamą reputaciją, o jos

aukštoji mokykla neigiamą, ir atvirkščiai; aukštosios mokyklos reputacija ir jos bibliotekos reputacija turi būti susijusios; aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos formavimas ir valdymas yra natūraliai susiję ir vienas kitą lemiantys procesai; bibliotekos, kurios turi gerą reputaciją, gali prisidėti prie aukštosios mokyklos teigiamos reputacijos formavimo.

- *Šešis teiginius*, kurie apibūdina akademinų bibliotekų valdymo politikos situaciją. Šiuo metu vykdoma akademinų bibliotekų valdymo politika visame pasaulyje: prisideda prie bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo; tik kai kuriose šalyse (pvz., JAV, Prancūzijoje, Vokietijoje, Didžioje Britanijoje, Japonijoje) prisideda prie bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo; bendros akademinų bibliotekų valdymo politikos nėra. Šiuo metu vykdoma akademinų bibliotekų valdymo politika Lietuvoje: prisideda prie Lietuvos bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo; iš dalies prisideda prie Lietuvos bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo; Lietuvoje nėra bendros akademinų bibliotekų valdymo politikos.
- *Penkias pasaulines tendencijas*, kurios veikia akademinų bibliotekų valdymo politiką, bibliotekų veiklą ir jos rezultatus: naujos informacinės technologijos, skaitmeninimas, bendradarbiavimas, bibliotekų organizacinės struktūros pokyčiai, kokybiškas fondas.
- *Keturis* esamos akademinų bibliotekų valdymo politikos Lietuvoje *aspektus*, kurie veikia Lietuvos akademinų bibliotekų veiklą ir jos rezultatus: studentų skaičius ir studijų programų koregavimas, specialiai parengtų dirbti akademinėse bibliotekose specialistų trūkumas, bibliotekos nesuvokia savo galimybių, bendros akademinų bibliotekų valdymo politikos Lietuvoje nėra.
- *Septynis aspektus*, kurie turi būti įgyvendinti siekiant gerinti akademinų bibliotekų reputaciją: akademinės bibliotekos turi daugiau dėmesio skirti strateginei komunikacijai, gerinti veiklos kokybę, stiprinti vidinį klimatą ir bendradarbiavimo ryšius, suvokti ir rodyti savo vertę.

- *Keturis veiksniai*, kurie lemia akademinę bibliotekų reputaciją: valstybės politika, aukštųjų mokyklų politika, pačios bibliotekos veikla ir aktyvumas, stereotipinis bibliotekų supratimas.

Platesnių klausimų suformulavimas leido pereiti prie **antrojo etapo**, kurio metu siekta eiti link bendros ekspertų nuomonės, todėl buvo pateikti apibendrinti ekspertų atsakymai į pirmojo etapo klausimus ir ekspertų buvo prašyta atsakyti į teiginius, kurie buvo išdėstyti pateikiant 10 uždarų klausimų (žr. 10 priedą). Antrąjį klausimyną sudaro tie patys klausimai, kurie buvo pateikti pirmame etape, tačiau šiuo atveju – remiantis pirminiais ekspertų atsakymais:

- klausimai, kaip jau buvo minėta, formuluojami daug plačiau, atspindint individualią ekspertų nuomonę;
- pateikiami atsakymų variantai: ekspertai galėjo pareikšti savo nuomonę pasirinkdami vieną iš trijų galimų atsakymų variantų – „sutinku“, „nesutinku“, „nesu tikras“;
- jei to reikalauja klausimo formuluotė, atsakymų variantai ranguojami;
- prašoma komentuoti atsakymus bei įvertinti dabartinę ir galimą situaciją. Ekspertų papildomai buvo prašoma pasidalyti savo nuomone: Ar dabar akademinės bibliotekos atlieka panašius veiksmus (kalbama apie reputacijos formavimo ir valdymo etapus)?; Ar dabar bibliotekos savo veikloje įtvirtina reputacijos formavimą ir valdymą remdamosi šiomis priežastimis? Kuris iš įvardytų santykių šiandien yra vyraujantis (kalbama apie aukštosios mokyklos ir jos akademinės bibliotekos reputacijos santykį)? Kaip, jūsų nuomone, bibliotekos interesų grupės lemia nurodytus veiksniai (kalbama apie akademinės bibliotekos reputacijos formavimo ir valdymo veiksniai)? Apibūdinkite interesų grupių santykį su biblioteka ir (ar) jos aukštąja mokykla.

Antrojo etapo ekspertų atsakymai, komentarai ir pastabos leidžia daryti išvadą, kad nors akademinę bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesai pačių ekspertų suvokiami nevienodai, tačiau dėl esminių dalykų yra sutariama. Tai paaiškėjo apdorojus ekspertų atsiųstus atsakymus, atsižvelgus į



visus komentarus ir papildymus. Išanalizavus ekspertų nuomones nutarta dar kartą patikslinti klausimyną aiškiai atskiriant, kurie veiksniai, aspektai ar priežastys iš esmės ar daugiausia lemia ar kitaip prisideda prie tam tikrų procesų, kurie įvardyti klausimyne, kurie tik iš dalies prisideda, kurie gali turėti įtakos, o kurie visai jos neturi. Ekspertų komentarai turėjo įtakos pačiam klausimyno turiniui: tam tikri akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo aspektai, kurie nebuvo paliesti ar taip ryškiai atspindėti pirmame etape, dėl ekspertų pastabumo, įžvalgumo ir profesinės patirties antrame tyrimo etape buvo aktyviai komentuojami, lyginami ir pabrėžiami. Apdorojus rezultatus ir atsižvelgus į visus būtinus papildymus, buvo sudaryta galutinė ekspertų nuomonės ataskaita (žr. 11 priedą).

**Trečiajame tyrimo etape** ekspertų buvo prašoma pateikti savo nuomonę, pasirenkant vieną iš atsakymų variantų („sutinku“ arba „nesutinku“), komentuoti ir, jei būtina, papildyti teiginius. Iš viso galutiniam ekspertų vertinimui buvo pateikti 49 teiginiai, kurie atspindėjo tuos pačius dešimt pirmo ir antro etapų klausimų. Šiame etape buvo siekiama suformuluoti bendras ekspertų nuomones ir šis siekis buvo įgyvendintas tik iš dalies.

Trečiajame etape gautos ekspertų nuomonės (žr. 12 priedą) apie akademinės bibliotekos reputaciją, jos vietą bibliotekos ir aukštosios mokyklos veikloje (taip pat ir komunikacinėje), galimybes valdyti akademinų bibliotekų reputaciją ir veiksnius, lemiančius formavimo ir valdymo procesus, ateities tendencijas.

### **1. Akademinės bibliotekos reputacijos bibliotekos veikloje vieta ir reikšmė**

Visi tyrime dalyvavę ekspertai pabrėžė, kad *bibliotekos komunikacija* (angl. *corporate communication*) daugiausia prisideda prie reputacijos formavimo – svarbu palaikyti komunikaciją su vidine ir išorine aplinkomis, bendradarbiauti su akademinė bendruomene. Bibliotekos komunikacijos veikla sietina ir su **pasitikėjimu** bibliotekos veikla ir **noru naudotis** jos paslaugomis:

- *Lojalumas savo akademinėi institucijai gali turėti įtakos interesų grupių apsisprendimui būti lojaliomis tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėms, tačiau svarbiausia yra **poreikių patenkinimas**.*
- *Reputacijos formavimui turi įtakos **bibliotekos atskaitomybė ir veiklos skaidrumas**, kuris yra suprantamas kaip bibliotekos interesų grupių informavimas ir bibliotekos veiklos viešinimas. Tačiau reikia pabrėžti, kad **ryšių su visuomene priemonės gali padėti apsisprendžiant naudotis bibliotekos paslaugomis, tačiau ši bibliotekos veikla nėra esminė renkantis naudotis ar nesinaudoti bibliotekos paslaugomis**.*
- **Veiklos kokybė**, nuo kurios, anot septynių iš aštuonių ekspertų, priklauso naudojimas biblioteka: *pirminį apsisprendimą naudotis tam tikros akademinės bibliotekos paslaugomis daugiasia lemia **veiklos kokybė**, kurią sudaro aptarnavimo kokybė, prieinamas ir turtingas fondas, atitinkančios interesų grupių informacinius poreikius tradicinės ir elektroninės paslaugos ir laisvoji prieiga prie jų. Anot vieno eksperto, kuris nesutiko su šiuo teiginiu, svarbiausia yra laisvoji prieiga. Tačiau dėl veiklos kokybės įtakos interesų grupių lojalumui ekspertai nebuvo tokie vieningi: du iš aštuonių ekspertų nesutiko su tuo, kad svarbiausia priežastis, kuri lemia akademinių bibliotekų interesų grupių apsisprendimą būti lojaliomis tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėms, tai **veiklos kokybė**, kurią sudaro aptarnavimo kokybė, prieinamas ir turtingas fondas, atitinkančios interesų grupių informacinius poreikius tradicinės ir elektroninės paslaugos ir laisva prieiga prie jų, kokybiški bibliotekos produktai. Ekspertai skirtingai paaiškino savo pasirinkimą: anot vieno eksperto, fondas yra svarbiausia priežastis, anot kito, kuris nesutiko su teiginiu, personalo kokybė. Galima daryti prielaidą, kad visgi bibliotekos veiklos kokybė labai prisideda prie interesų grupių pasitikėjimo biblioteka, o labiausiai – kokybiškas fondas ir kompetentingi darbuotojai.*

Pasitikėjimas akademinė biblioteka ir noras naudotis jos paslaugomis, anot septynių iš aštuonių ekspertų, yra susijęs ir su kitais aspektais:

- *Naudojimąsi akademinėmis bibliotekomis iš dalies lemia savitarnos buvimas bibliotekoje, **patogi bibliotekos ar jos skyriaus geografinė padėtis, priklausymas tai pačiai akademinėi institucijai.** Vienintelis ekspertas nesutiko su šiuo teiginiu, nes, jo nuomone, išvardytos priežastys daugiausia lemia naudojimąsi akademinėmis bibliotekomis.*
- *Lojalumą bibliotekai daugiausia lemia **patogi darbo aplinka, kuri priklauso nuo kompetentingo, profesionalaus, paslaugaus, geranoriško ir pozityviai nusiteikusio personalo, ir novatoriškumas** – bibliotekos gebėjimas numatyti naujų produktų ir paslaugų poreikį, juos kurti ir valdyti reputaciją. Savo nesutikimą su šiuo teiginiu ekspertas paaiškino tuo, kad patogi darbo aplinka ir novatoriškumas lemia naudojimąsi biblioteka, bet ne lojalumą.*

Tyrimas taip pat atskleidė, kad du iš aštuonių ekspertų nesutinka su tuo kad, *apsisprendimui naudotis akademinės bibliotekos paslaugomis įtakos neturi bibliotekos ir jos interesų grupių **bendri finansiniai ištekliai, nes apie juos bibliotekos interesų grupės nesusimąsto, jų neįvertina, tiesiogiai nesieja su savo apsisprendimu naudotis biblioteka.** Tiek pat ekspertų nesutiko, kad akademinių bibliotekų interesų grupių apsisprendimą būti lojaliomis tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėmis iš dalies lemia **bibliotekos lankstumas, kadangi tam tikros taisyklės turi egzistuoti.** Savo nesutikimą su šiuo teiginiu vienas iš ekspertų paaiškino tuo, kad bibliotekos lankstumas bibliotekų interesų grupių apsisprendimą būti lojaliomis tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėmis lemia ne iš dalies, o daugiausia.*

Nors visi ekspertai pripažįsta komunikacijos svarbą, jų nuomonės analizuojant pasitikėjimą biblioteka ir norą ja naudotis išsiskyrė. Neabejotini keli pasitikėjimą kuriantys elementai, dėl kurių ekspertai nesiginčija: tai **interesų grupių poreikių patenkinimas ir socialinė atsakomybė.** Poreikių patenkinimą, remiantis ekspertų atsakymais, galima apibrėžti kaip bibliotekos **kokybiškos veiklos** rezultatą. Pastebima, kad ekspertai, kalbėdami apie veiklos kokybę, pabrėžia skirtingų jos aspektų svarbą, iš kurių labiausiai išsiskiria **kokybiškas fondas ir kompetentingas personalas.** O štai bibliotekos

socialinę atsakomybę ekspertai pirmiausia suvokia kaip bibliotekos **atskaitomybę** interesų grupėms ir **skaidrią veiklą**. Tokia sąžininga bibliotekos veikla, kurioje atsispindi bibliotekos vertybės, leis interesų grupėms pasitikėti bibliotekos atžvilgiu. Bibliotekos vertė, jos suvokimas šiame tyrime pristatomas kaip neatsiejamas pasitikėjimo procesas. *Šiandien Lietuvos ir užsienio akademinės bibliotekos, siekdamos interesų grupių pasitikėjimo, visų pirma turi suvokti savo vertę*. Savo vertybių suvokimas ir savęs atradimas leis akademinėms bibliotekoms sustiprinti ryšį su savo interesų grupėmis, kurios *tam tikromis formomis (pvz., bibliotekos taryba) gali veikti aukštosios mokyklos politiką (ypač biudžetą) bibliotekos atžvilgiu, aktyviau reikšdamos savo santykį su biblioteka – gali keisti stereotipinį bibliotekos supratimą palankia bibliotekai linkme, gali turėti įtakos bibliotekos aktyvumui, tačiau valstybės politikos bibliotekos interesų grupės lemti negali*. Glaudūs bendradarbiavimo ir partnerystės ryšiai su savo interesų grupėmis leis bibliotekoms išvengti klaidų arba suvokti klaidų priežastys ir ateityje efektyviau planuoti savo veiklą.

Kaip jau buvo minėta, komunikacija daugiausia prisideda prie reputacijos formavimo. Anot visų ekspertų, *pagrindiniai akademinės bibliotekos reputacijos formavimo elementai yra:*

- *tapatybė, kurią sudaro bibliotekos misija, kultūra ir darbuotojai;*
- *įvaizdis, kurį sudaro moderni bibliotekos aplinka, patogus darbo laikas ir interneto svetainė;*
- *bibliotekos veiklos kokybė, kurią sudaro gerai sutvarkyta informacinė sistema, bibliotekos fondas, tradicinės ir elektroninės paslaugos, aptarnavimo kokybė ir interesų grupių poreikių patenkinimas;*
- *bibliotekos pripažinimas ir įvertinimas profesinėje ir akademinėje bendruomenėje.*

Septyni iš aštuonių ekspertų mano, kad *bibliotekos atsakomybė gali prisidėti prie bibliotekos reputacijos formavimo, tačiau tai nėra esminis elementas, nes bibliotekos finansinę ir socialinę atsakomybę riboja aukštosios mokyklos statutas, įsakymai ir kiti teisiniai dokumentai.*

Dėl dar dviejų elementų, akademinė tradicijų ir bibliotekų draugų, ekspertų nuomonės išsiskyrė ir vienos nuomonės neprieita. Du iš aštuonių ekspertų nesutinka su tuo, kad *akademinės tradicijos, kaip tapatybės elementas, daugiausia prisideda prie reputacijos formavimo, tačiau tai nėra svarbiausias elementas*. Su šiuo teiginiu nesutikusių eksperto manymu, šis elementas yra pakankamai svarbus formuojant reputaciją. Tiek pat ekspertų nesutinka, kad *akademinės bibliotekos reputacijos formavimui įtakos beveik neturi bibliotekos draugų ne tik akademinėje, bet ir vietinėje (miesto, regiono) bendruomenėje gausinimas ir viešas pagerbimas*.

Tyrimo dalyvavusių ekspertų nuomonės leidžia daryti išvadą, kad reputacija yra neatsiejama nuo bibliotekų komunikacijos, tiesiogiai susijusi su pasitikėjimu bibliotekos veikla ir ją daugiausia formuoja tapatybė, įvaizdis, kokybiška veikla, pripažinimas ir įvertinimas. Daugelis kitų aspektų ir veiksmų prisideda prie teigiamos reputacijos, todėl, anot visų ekspertų, *siekiant formuoti teigiamą reputaciją, šis procesas turi būti įtrauktas į bibliotekos strategiją*.

## **2. Akademinės bibliotekos reputacijos aukštosios mokyklos veikloje vieta ir reikšmė**

Anot visų tyrimo dalyvavusių ekspertų, *akademinės bibliotekos, kurios turi teigiamą reputaciją, gali prisidėti prie aukštosios mokyklos teigiamos reputacijos formavimo*. Pratešiant šį požiūrį, yra suprantama, kodėl du iš aštuonių ekspertų nesutinka, kad *akademinė bibliotekų teigiama reputacija iš dalies užtikrina aukštųjų mokyklų sėkmę*. Tai reiškia, kad akademinė bibliotekų teigiama reputacija iš dalies prisideda prie aukštųjų mokyklų sėkmės ir reputacijos. Nors *aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos formavimas ir valdymas yra natūraliai susiję bei vienas kitą lemiantys procesai, tačiau aukštosios mokyklos reputacija yra „skėtinė“ – apimanti akademinės bibliotekos reputaciją* – su šiuo teiginiu sutiko dauguma (7 ekspertai) ekspertų. Konstatuotina, anot septynių iš aštuonių ekspertų, kad *akademinė bibliotekų reputacija tiesiogiai priklauso nuo aukštosios mokyklos reputacijos, o aukštųjų mokyklų reputacija nepriklauso nuo bibliotekos*

*reputacijos. Apibendrinus akademinės bibliotekos ir aukštosios mokyklos reputacijos santykį bei prieštaringas ekspertų nuomonės, yra teigiama, kad aukštųjų mokyklų reputacija apima bibliotekų reputaciją, nepriklauso nuo bibliotekų reputacijos, tačiau gali būti jos veikiamas. Šią išvadą patvirtina teiginys, dėl kurio ekspertų nuomonės išsiskyrė: 2 iš 8 ekspertų nesutinka, kad šiandien Lietuvoje ir užsienyje vyrauja požiūris, kad aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos formavimas ir valdymas yra natūraliai susiję bei vienas kitą lemiantys procesai. Nors teoriškai aukštosios mokyklos reputacija ir jos bibliotekos reputacija yra natūraliai susijusios ir viena nuo kitos priklausomos, tačiau, rodos, praktiškai aukštųjų mokyklų reputacija yra atskiriama nuo bibliotekos reputacijos, nes ji formuojama ir valdoma nepriklausomai nuo bibliotekos reputacijos.*

Tačiau aukštosios mokyklos turi pakeisti savo požiūrį, suvokti akademinę bibliotekų reikšmingą vaidmenį aukštųjų mokyklų veikloje, nes nuo bibliotekų veiklos kokybės priklauso aukštųjų mokyklų rezultatai ir įvertinimas:

- Šiuolaikiniai studentai tikisi aukštos kokybės mokslo, naujausių ir geriausių knygų bei kitų jų poreikių tenkinančių informacinių poreikių, ir būtina pabrėžti, kad *studentai turi turėti galimybę rasti savo poreikius atitinkančias paslaugas akademinėje bibliotekoje.*
- Bibliotekų paslaugų ir interesų grupių spektras keičiasi ir plėtėja. *Šiandien akademinės bibliotekos turi teikti mokslininkų poreikius atitinkančias paslaugas ir būti paslaugų mokslininkams teikimo centrais.* Suvokdamos neaprepiamas bibliotekų galimybes, *aukštosios mokyklos siekia parodyti savo interesų grupėms, kad akademinę bibliotekų funkcijas ir paslaugas keičiasi: akademinės bibliotekos orientuojasi ne tik į studentus ir akademinę bendruomenę, bet ir į kitas interesų grupes, pavyzdžiui, privataus sektoriaus (septyni iš aštuonių ekspertų sutinka su šiuo teiginiu). Vienas ekspertas pabrėžė, kad bibliotekų interesų grupių spektras yra dar platesnis, apimantis ne tik privatų sektorių.*

Siekiant išsiaiškinti, nuo ko priklauso akademinės bibliotekos ir jos aukštosios mokyklos reputacijos santykis, visi ekspertais sutiko dėl vieno aspekto – bendradarbiavimo: *nuo aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos bendradarbiavimo politikos priklauso, ar jų reputacija bus susijusi (aukštosios mokyklos reputacija ir jos bibliotekos reputacija yra formuojamos ir valdomos kryptingai, tačiau jos nėra suvokiamos kaip vienos institucijos reputacija) ir ar sutaps (aukštosios mokyklos reputacija ir jos bibliotekos reputacija yra matomos kaip vienos institucijos reputacija, kuri yra formuojama ir valdoma kryptingai)*. Tai leidžia apibendrinti šį poskyrį ir teigti, kad aukštosios mokyklos reputacija ir jos bibliotekos reputacija yra susijusios ir veikiamos abipusiškai, tačiau nevienodai: akademinė biblioteka iš dalies gali veikti aukštosios mokyklos reputaciją. Tačiau iš dalies nereiškia neefektyviai: akademinės bibliotekos gali ir turi teigiama linkme keisti aukštosios mokyklos veiklą, rezultatus, prisidėti prie kokybės. Tereikia pakeisti aukštųjų mokyklų požiūrį ir skirti daugiau dėmesio bendradarbiavimui.

### **3. Akademinės bibliotekos reputacijos valdymas**

Visų dalyvavusių tyrime ekspertų nuomone, *akademinės bibliotekos reputaciją būtina valdyti, nes tokiu būdu bibliotekos daugiausia užtikrina strateginį pranašumą, įvertinimą, pripažinimą, visuomenės palaikymą ir interesų grupių pasitikėjimą biblioteka*. Reputacijos valdymas veikia ir kitus bibliotekos veiklos aspektus:

- *Strateginiam akademinės bibliotekos pranašumui bei naujų ir geriausių interesų grupių pritraukimui iš dalies turi įtakos reputacijos valdymas.*
- *Akademinių bibliotekų finansiniam stabilumui ir papildomiems finansiniams ištekliams iš dalies turi įtakos reputacijos valdymas.*
- *Reputacijos valdymas daugiausia užtikrina bibliotekos veiklos kokybę, kurią sudaro interesų grupių poreikių tenkinimas, paslaugų ir visos veiklos kokybės gerinimas, darbuotojų motyvacijos ir produktyvumo didinimas, garantuoja finansinį stabilumą ir papildomus finansinius*

*ištekliaus bei įvertinimą ir pripažinimą akademinėje bendruomenėje (su šiuo teiginiu sutiko septyni iš aštuonių ekspertų).*

*Valdant akademinės bibliotekos reputaciją labai svarbu:*

- *Turėti teigiamos reputacijos formavimo arba esamos reputacijos tobulinimo/palaikymo strategiją.*
- *Sudaryti veiksmų planą, jį koreguoti ir vykdyti: atsakingų asmenų, išteklių, biudžeto, priemonių ir pan. numatymas, bibliotekos vadovų įtraukimas formuojant teigiamą reputaciją, pats procesas.*
- *Atsiskaityti interesų grupėms, informuojant jas apie veiksmų plane iškeltų tikslų vykdymą.*
- *Vykdyti reputacijos monitoringą (efektyvumo stebėjimą), užtikrinti grįžtamąjį ryšį, gerinti rezultatus (kontrolės etapas).*

*Taip pat visi ekspertai sutaria, kad svarbu:*

- *Užtikrinti akademinės bibliotekos kokybišką veiklą: pažinti interesų grupių poreikius ir lūkesčius, parengti interesų grupių poreikių ir lūkesčių patenkinimo planą, teikti kokybiškas paslaugas, užtikrinti vartotojų informacinį raštingumą ir pan.*
- *Aktyviai dalyvauti aukštosios mokyklos valdymo procese siekiant formuoti teigiamą akademinės bibliotekos reputaciją: dalyvauti aukštosios mokyklos valdymo procesuose, reputacijos valdymą įtraukti į bibliotekos strateginius planus.*
- *Įvertinti esamą ir norimą reputaciją: analizuoti išorės ir vidaus aplinką, tirti visuomenės nuomones, nustatyti reputacijos įtaką įvairioms interesų grupėms ir naudą.*

Kad valdytų reputaciją, akademinės bibliotekos turi nuolat tirti vidinę ir išorinę aplinkas, analizuoti pokyčius, būti novatoriškos ir atviros. Visi ekspertai sutaria, kad akademinė bibliotekų reputaciją veikia bibliotekų valdymo politika, aukštųjų mokyklų ir valstybės politika, naujos informacinės technologijos, pačios bibliotekos veikla ir aktyvumas, stereotipinis bibliotekų supratimas:



- Šiuo metu vykdoma **akademiųjų bibliotekų valdymo politika** visame pasaulyje prisideda prie bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo: informacijos išteklių valdymas, kultūros paveldo objektų skaitmeninimas ir prieiga, mokslinė komunikacija, bendradarbiavimas, bibliotekų prieinamumas – visa tai formuoja teigiamą akademiųjų bibliotekų įvaizdį, o įvaizdis yra komunikacijos dalis. Tačiau būtina akcentuoti, kad šiuo metu Lietuvoje vykdoma akademiųjų bibliotekų valdymo politika iš dalies prisideda prie akademiųjų bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo.
- **Aukštųjų mokyklų politika** (valdymas, reformos, biudžetas, strategija) ir **valstybės politika** (įvairios reformos ir aukštajai mokyklai skiriamas biudžetas) iš dalies lemia akademinės bibliotekos reputacijos valdymą.
- **Naujos informacinės technologijos**, kurios suteikia daugiau galimybių gauti, naudotis ir teikti įvairius informacijos šaltinius, paslaugas ir produktus interesų grupėms priimtina forma, greičiu ir tinkamu laiku bei padaro prieinamus daug dokumentų, turinčių mokslinę, kultūrinę ir kt. vertę (skaitmeninimas), labai veikia akademiųjų bibliotekų valdymo politiką, bibliotekų veiklą, jos rezultatus ir galiausiai reputaciją.
- Akademinės bibliotekos reputacijos valdymą daugiausia lemia **pačios bibliotekos veikla ir aktyvumas** (bibliotekos paslaugos ir kiti ištekliai; bibliotekos nuostatos; bibliotekos turi iš naujo apibrėžti savo tikruosius vaidmenis visuomenėje: problema ta, kad bibliotekos darbuotojai nesugeba to padaryti – nemato savęs kaip vartotojų ar mokslininkų; bibliotekos vadovo išskirtinė kompetencija, vertybinės nuostatos, etikos principai; bibliotekos įsitraukimas į mokslo ir studijų procesą; bibliotekos akademinėje institucijoje; darbas su bibliotekos kolektyvu, aiškinant bibliotekos reputacijos svarbą) bei **stereotipinis bibliotekų supratimas** (iki šiol dar išliko tradicinis bibliotekų veiklos ir bibliotekininkų profesijos suvokimas, kuris lėtina naujų paslaugų atsiradimą ir naujų interesų grupių pritraukimą).

Septynių iš aštuonių ekspertų teigimu, *iš dalies akademinių bibliotekų valdymo politiką, bibliotekų veiklą, jos rezultatus ir galiausiai reputaciją veikia bendradarbiavimas su kitų tipų bibliotekomis ir kitomis organizacijomis, partnerystės ryšių su jomis palaikymas (galimybė mokytis, taikyti savo veikloje gerą patirtį ir pan.), pokyčiai bibliotekų organizacinėse struktūrose (naujų pareigybių atsiradimas) ir kokybiškas fondas, be kurio bibliotekos sunkiai galėtų vadintis geromis bibliotekomis*. Vienas iš ekspertų nesutiko su šiuo teiginiu dėl tos priežasties, kad, esą, biblioteka be kokybiško fondo irgi gali vadintis gera biblioteka. Viskas priklauso nuo to, kaip yra suvokiama biblioteka ir jos funkcijos.

Apibendrinus daroma išvada, kad akademinės bibliotekos turi kryptingai ir planingai valdyti reputaciją, antraip reputacija bus formuojama chaotiškai ir klaidingai. Reputacijos valdymas suteikia bibliotekoms galimybę veikti efektyviai, turėti strateginį pranašumą, būti įvertintoms ir pripažintoms. Akademinės bibliotekos, suvokusios reputacijos valdymo naudą, pasirinkusios tinkamą valdymo strategiją, įvertinusios besikeičiančią aplinką, bibliotekų valdymo, aukštųjų mokyklų ir valstybės politiką, peržiūrėjusios savo veiklą, bendradarbiaujančios su kitomis bibliotekomis ir organizacijomis, turės teigiamą reputaciją. Tačiau reikia konstatuoti, kad, anot visų ekspertų, *šiuo metu tik dalis Lietuvos ir užsienio akademinių bibliotekų suvokia reputacijos valdymą kaip neatsiejamą nuo visos bibliotekos strategijos procesą, todėl galima teigti, kad reputacijos svarba visai bibliotekų veiklai nėra iki galo suvokta ir įvertinta pačių bibliotekų vadovų*.

#### **4. Akademinių bibliotekų reputacija: esama situacija ir galimi teigiamos reputacijos formavimo veiksniai**

Daugumos (septynių) ekspertų nuomone, *šiandien Lietuvos ir užsienio akademinės bibliotekos įtvirtina reputacijos valdymą iš dalies suvokdamos, kad tai užtikrina finansines garantijas, interesų grupių pasitikėjimą, įvertinimą, pripažinimą, visuomenės palaikymą ir strateginį pranašumą*.

Anot vieno iš eksperto, kuris nesutiko su šiuo teiginiu, bibliotekos tai daro, tik neįvardija kaip reputacijos valdymo.

Kaip jau minėta, akademinų bibliotekų valdymo politika veikia reputaciją, todėl bibliotekos turi turėti tai omenyje, kontroliuoti ir, jei būtina, keisti. Tačiau *dėl vis didėjančios Lietuvos ir užsienio aukštųjų mokyklų konkurencijos bendros akademinų bibliotekų valdymo politikos nėra* (su tuo sutinka septyni ekspertai). Ekspertas, kuris nesutiko su šiuo teiginiu, teigė, kad kiekviena biblioteka turi turėti savo valdymo politiką.

Du ekspertai nesutinka, kad:

- *Šiandien akademinės bibliotekos Lietuvoje ir užsienyje iš dalies prisideda prie aukštųjų mokyklų valdymo proceso, atlieka esamos ir norimos reputacijos įvertinimą, turi teigiamos reputacijos formavimo arba esamos reputacijos tobulinimo/palaikymo strategiją ir veiksmų planą.*
- *Dabartinės Lietuvos ir užsienio akademinės bibliotekos nepakankamai dėmesio skiria atskaitomybei ir reputacijos kontrolei.*

Anot visų tyrime dalyvavusių ekspertų, *akademinės bibliotekos, siekdamos gerinti reputaciją, privalo daugiau dėmesio skirti strateginei komunikacijai (būtina geriau pažinti savo interesų grupes, nepamiršti, kad svarbiausia yra vartotojas, veikti skaidriai, efektyviai bendrauti, turėti ryšių su visuomene etata, kontroliuoti reputaciją), suvokti ir rodyti savo vertę (visų pirma pačios bibliotekos turi suprasti, kaip jos prisideda prie vertės kūrimo, o vėliau atsiskaityti akademinėi bendruomenei, vartotojams ir kitoms interesų grupėms, atsakydamos į klausimą, kaip biblioteka kuria vertę?). Anot septynių ekspertų, šiuo metu didžioji dalis akademinų bibliotekų Lietuvoje ir užsienyje užtikrina kokybišką veiklą: analizuoja interesų grupių poreikius ir lūkesčius, turi jų poreikių ir lūkesčių patenkinimo planą, teikia kokybiškas paslaugas, užsiima informaciniu raštingumu ir pan. Nors akademinės bibliotekos, siekdamos gerinti reputaciją, iš dalies turi gerinti veiklos kokybę (būtina taikyti Saityno 2.0 priemones, gerinti aptarnavimo kokybę, plėsti fondą, teikti daugiau elektroninių paslaugų, užtikrinti informacinio raštingumo mokymus,*

gerinti fizinę ir informacinę aplinkas, užtikrinant sėkmingą bibliotekos veiklą ir kuriant palankią mokymuisi bibliotekoje aplinką), **gerinti vidinį klimatą** (būtina plėsti darbuotojų kompetenciją, stiprinti motyvaciją, gerinti vidinę komunikaciją, mikroklimatą, stiprinti aukščiausio lygio bibliotekų vadovų vadybinę kompetenciją lyderystės, permainų vadybos, žinių vadybos ir kitose išskirtinės vadybos srityse) ir **bendradarbiavimo ryšius** (būtina suvokti, kaip identifikuoti įtakingus žmones, kurie gali paveikti kitas interesų grupes pasakodami apie biblioteką, reikia bendradarbiauti su aukštosios mokyklos Ryšių su visuomene skyriumi, gausinti bibliotekos draugų gretas akademinėse bendruomenėse ir už jų ribų, aktyviai dalyvauti Nacionalinėje bibliotekų savaitėje). Svarbu pabrėžti, kad šiandien, anot vieno iš ekspertų, bibliotekos vargu ar gali išgyventi nebendradarbiaudamos su kitomis bibliotekomis ir organizacijoms.

**Apibendrinus teigiama, kad bibliotekos turi stiprinti strateginę komunikaciją, suvokti ir rodyti savo vertę, gerinti veiklos kokybę, vidinį klimatą ir bendradarbiavimo ryšius.** Šie papildomi veiksmai yra būtini, nes daugelis aspektų veikia reputaciją – *studentų skaičius ir studijų programų koregavimas, specialiai parengtų dirbti akademinėse bibliotekose specialistų trūkumas, bendros akademinų bibliotekų valdymo politikos Lietuvoje nebuvimas, bibliotekų visų savo galimybių nesuvokimas ir neišnaudojimas – visa tai iš dalies veikia Lietuvos akademinų bibliotekų veiklą, jų rezultatus ir galiausiai reputaciją* (su šiuo teiginiu sutinka 7 ekspertai iš 8). Vienas iš ekspertų pažymėjo, kad Lietuvos akademinėms bibliotekoms reikia didesnio palaikymo ir daugiau išteklių – daugiau studentų.

Atlikta ekspertų apklausa ir galutinės ekspertų nuostatos leidžia suformuluoti pagrindines tyrimo išvadas:

1. **Formuojant reputaciją, visų pirma, reikia suvokti komunikacijos svarbą.** Ekspertų nuomone, akademinės bibliotekos nepakankamai dėmesio skiria pasirengimui: savo interesų grupių identifikavimui, jų

poreikių ir lūkesčių analizei, grįžtamojo ryšio užtikrinimui, atsiskaitymui ir savo vertės suvokimui.

2. **Interesų grupių pasitikėjimas biblioteka priklauso nuo reputacijos formavimo ir valdymo.** Siekdamos pelnyti interesų grupių pasitikėjimą, akademinės bibliotekos turi suprasti, kodėl vieni naudojami bibliotekos paslaugomis, kiti – ne, išsiaiškinti jų lojalumo priežastis ir atitinkamai formuoti veiklos strategiją.
3. **Šiandien vis įvairėjančios interesų grupės tikisi akademiniėje bibliotekoje jaustis saugiai:** gauti kokybiškas paslaugas, žinoti, kad biblioteka veikia sąžiningai ir skaidriai, yra palaikoma visuomenės ir pripažinta, finansiškai stabili. Visa tai priklauso nuo bibliotekos reputacijos formavimo ir valdymo, turimo socialinio kapitalo. Akademinėms bibliotekoms reikia suvokti, kad interesų grupės gali prisidėti prie jų valdymo ir efektyvios veiklos: daryti įtaką aukštosios mokyklos politikai ir bibliotekos aktyvumui, keisti stereotipinį bibliotekos supratimą, tačiau negali keisti valstybės politikos. Reikia pripažinti, kad Lietuvos akademinė bibliotekų valdymo politika tik iš dalies prisideda prie šių bibliotekų reputacijos formavimo.
4. **Esminiai reputacijos formavimo elementai yra tapatybė ir įvaizdis.** Pirmame ir antrame etape ekspertų generuoti reputacijos formavimo elementai – bibliotekos veiklos kokybė, bibliotekos pripažinimas ir įvertinimas, apibrėžti kaip pagrindiniai, šio darbo autorės nuomone, gali būti priskiriami prie tapatybės ir įvaizdžio. Bibliotekos veiklos kokybė – tai tapatybės rezultatas, o bibliotekos veiklos pripažinimas ir įvertinimas – bibliotekos tapatybę ir įvaizdį atspindinčios visos veiklos rezultatas.
5. **Akademinės bibliotekos, turinčios teigiamą reputaciją, yra pajėgios prisidėti prie aukštosios mokyklos efektyvios veiklos.** Prisidedamos prie aukštosios mokyklos teigiamos reputacijos, akademinės bibliotekos kartu prisideda prie aukštosios mokyklos veiklos kokybės, naujų ir geriausių studentų bei kompetentingų darbuotojų pritraukimo, strateginio pranašumo, matomumo ir pripažinimo.

6. Nors šiuo metu vykdoma akademių bibliotekų valdymo politika visame pasaulyje prisideda prie teigiamos bibliotekų reputacijos formavimo, to neužtenka. Bibliotekos, siekdamos formuoti teigiamą reputaciją, turi imtis iniciatyvos: įtraukti reputacijos kūrimo ir valdymo klausimą į bibliotekos strateginius planus, bendradarbiauti su aukštąja mokykla, veikti aktyviai, atsisakyti bibliotekų stereotipinio supratimo ir jį keisti. Reikia konstatuoti, kad tik dalis Lietuvos ir užsienio akademių bibliotekų suvokia reputacijos svarbą.

### 3.2 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atliktų trijų empirinių tyrimų rezultatai patvirtino teorinėje disertacijos dalyje sudarytą akademių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelį, kuris gali būti taikomas Lietuvos akademinėse bibliotekose, nes tam yra sudarytos visos sąlygos. Modelio taikymo galimybės yra pristatomos reputacijos formavimo ir valdymo modelio penkiais etapais.

Remiantis ekspertų apklausa, kuri leido patikrinti akademių bibliotekų reputacijos šiandienį suvokimą ir vertinimą, teorinis akademių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis yra tikslinamas (žr. 15 pav.). Nors pakoreguoto modelio vaizdinis pateikimas, siekiant geriau atspindėti elementų sąsajas, skiriasi nuo teorinio modelio (žr. 14 pav.), jo metodologinis požiūris, kuris remiasi sistemų teorija, nepasikeitė. Darbo autorės suformuluoti akademių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelį sudarantys pagrindiniai elementai pasitvirtino atlikus tyrimą „Lietuvos ir užsienio ekspertų požiūris į akademių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesus ir jų perspektyvas, tendencijas“. Visi tyrime dalyvavę ekspertai sutinka, kad akademių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelį sudaro keturi **elementai**: tapatybė, įvaizdis, pasitikėjimas ir socialinis kapitalas. Remiantis galutine ekspertų nuostata ir moksline literatūros analize yra teigiama, kad akademių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesinį modelį sudaro šie **etapai**:

1. Tapatybės formavimas ir valdymas.
2. Įvaizdžio formavimas ir valdymas.
3. Reputacijos matavimas ir kontrolė.
4. Pasitikėjimo formavimas ir valdymas.
5. Socialinio kapitalo formavimas ir valdymas.

Nors neabejojama dėl pagrindinių akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo elementų ir etapų, tačiau kai kurie elementai ir etapai, atlikus ekspertų apklausą, buvo pakoreguoti:

### **I. Tapatybės ir įvaizdžio elementai formuojant ir valdant reputaciją:**

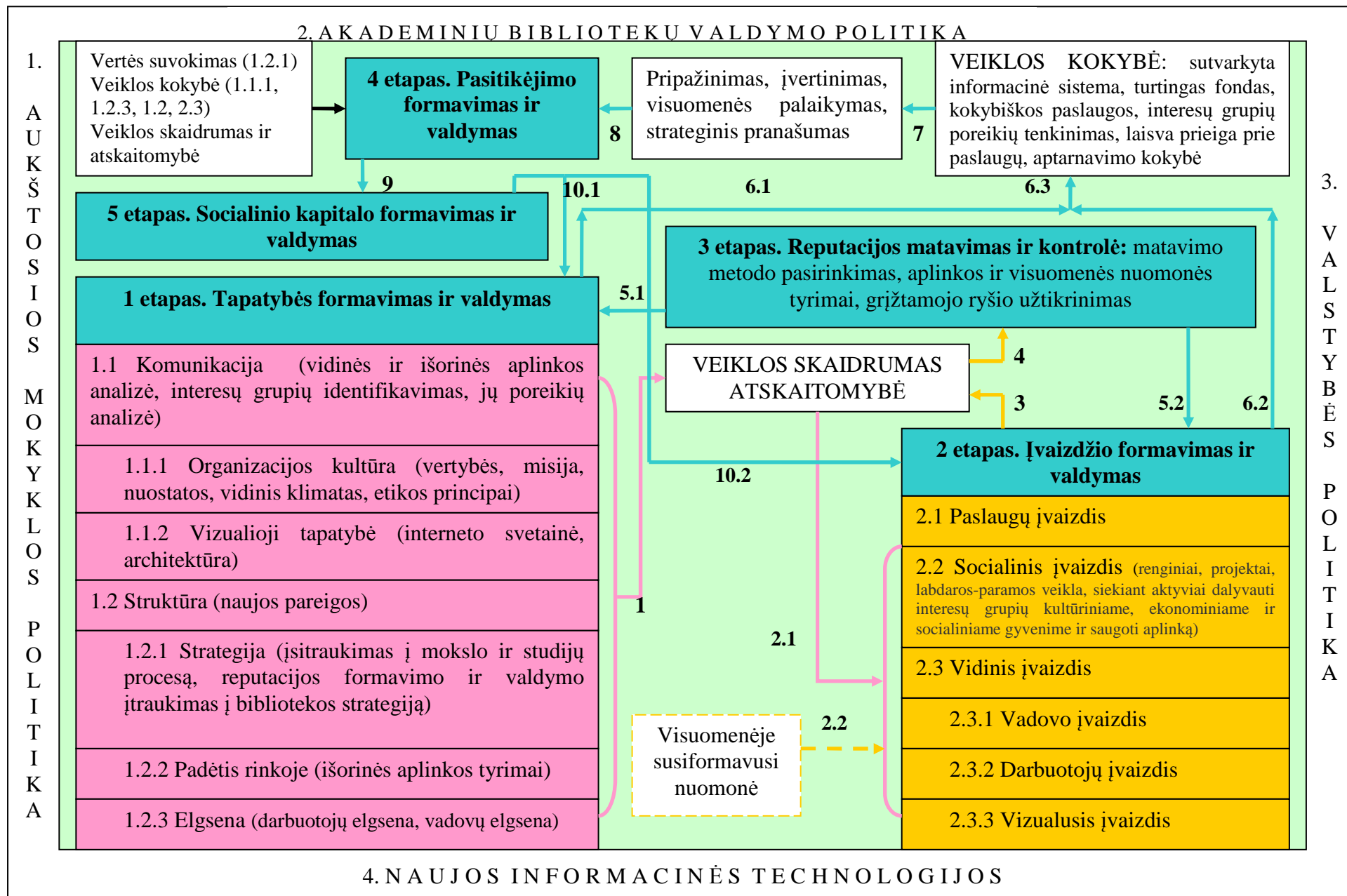
- Tiek teoriniame, tiek pakoreguotame modelyje yra sutariama, kad akademinų bibliotekų tapatybę formuoja šie elementai: vizualioji tapatybė, organizacijos kultūra, elgsena, struktūra, padėtis rinkoje, strategija ir komunikacija. Tačiau atlikus ekspertų apklausą paaiškėjo, kad:
  1. vizualiąją bibliotekos tapatybę šiandien, visų pirma, veikia bibliotekos interneto svetainė ir architektūra, o ne bibliotekos vardas, logotipas, spalvos ir darbuotojų apranga;
  2. organizacijos kultūrą – vertybės, misija, vidinis klimatas ir etikos principai, o ne tradicijos, normos ir subkultūros;
  3. struktūrą – naujos pareigos, o ne personalas ir jų tarpusavio ryšiai;
  4. padėtį rinkoje – išorinės aplinkos tyrimai, o ne novatoriškumas ir paslaugų rinkodara;
  5. strategiją – įsitraukimas į mokslo ir studijų procesą, reputacijos formavimo ir valdymo įtraukimas į bibliotekos strategiją, o ne bendrieji bibliotekos tikslai, uždaviniai, taktika ir vizija.
- Nors įvaizdžio elementai nepasikeitė, tačiau atlikus empirinį tyrimą paaiškėjo, kad vidinį akademinų bibliotekų įvaizdį formuoja vadovo, darbuotojų ir vizualusis įvaizdžiai. Vadinasi, bibliotekų įvaizdį veikia paslaugų, socialinis ir vidinis įvaizdžiai.

- Abu modeliai atspindi teigiamos tapatybės ir įvaizdžio galimus rezultatus – tai pripažinimas, įvertinimas (kaip sąžininga ir palanki organizacija) ir visuomenės palaikymas (kaip verta pagarbos organizacija). Tačiau remiantis ekspertų apklausa modelis koreguojamas išskiriant dar vieną reputacijos formavimo ir valdymo naudą bibliotekoms – tai bibliotekų strateginis pranašumas.

## **II. Akademiųjų bibliotekų veiklos specifika reputacijos formavimui ir valdymui:**

- Tiek teoriniame, tiek pakoreguotame modelyje yra pabrėžiama skaidri bibliotekos veikla ir atskaitomybė, tačiau, anot ekspertų, šiandien veiklos skaidrumas ir atskaitomybė turi būti suvokiami kaip neatsiejami elementai, sujungiantys visus reputacijos formavimo ir valdymo etapus.
- Ir teoriniame, ir pakoreguotame modelyje pabrėžiama kokybiškos veiklos svarba, siekiant pelnyti interesų grupių pasitikėjimą, tačiau remiantis atlikta ekspertų apklausa bibliotekų veiklos kokybė išskiriama kaip atskiras elementas, kurį sudaro sutvarkyta informacinė sistema, turtingas fondas, kokybiškos paslaugos, interesų grupių poreikių tenkinimas, laisva prieiga prie paslaugų ir aptarnavimo kokybė.
- Tiek teorinis, tiek pakoreguotas modelis atspindi išorinės aplinkos įtaką formuojant ir valdant reputaciją. Ekspertų apklausa leido tiksliai išskirti keturis pagrindinius išorinės aplinkos veiksnius, kurie veikia akademinę biblioteką ir jos reputaciją bei iš dalies yra veikiami akademinės bibliotekos, – tai aukštosios mokyklos politika, akademiųjų bibliotekų valdymo politika, valstybės politika ir naujos informacinės technologijos.





15 pav. Patikslintas akademių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis

Siekiant atskleisti akademių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelio specifiką, toliau išsamiau pristatomas kiekvienas modelio etapas.

Akademių bibliotekų reputacijos formavimas ir valdymas prasideda nuo reputacijos apibrėžimo ir suvokimo, jos naudos bibliotekai, aukštajai mokyklai ir kitoms interesų grupėms apibūdinimo, teigiamos reputacijos formavimo, strategijos parengimo ir atsakomybės pasiskirstymo. Visi aštuoni tyrime dalyvavę ekspertai sutinka, kad *valdant bibliotekų reputaciją labai svarbu turėti teigiamos reputacijos formavimo arba esamos reputacijos tobulinimo/palaikymo strategiją*. Anot visų ekspertų, šis etapas yra svarbiausias norint įgyti teigiamą reputaciją, o reputacijos formavimas yra suvokiamas kaip akademių bibliotekų reputacijos valdymo pagrindas. Ekspertų apklausa atskleidė, kad esminiai reputacijos formavimo elementai yra tapatybė ir įvaizdis, todėl būtent nuo šių elementų formavimo ir valdymo priklauso sėkmingas akademių bibliotekų reputacijos valdymas.

### **1. Tapatybės formavimas ir valdymas**

Akademių bibliotekų tapatybė yra glaudžiai susijusi su aukštosios mokyklos tapatybe ir visa veikla. Ištyrus šį elementą dokumentų turinio analizės metodu išaiškėjo, kad Lietuvos akademių bibliotekų unikalumas atsiskleidžia, visų pirma, per jų paskirtį, teisinę formą ir užimamą poziciją aukštosios mokyklos organizacinėje struktūroje, nuo kurios priklauso jų valdymo sistema. Lietuvos akademinės bibliotekos yra apibūdinamos kaip neatsiejamos nuo aukštųjų mokyklų (80 % visų aukštųjų mokyklų statutuose bibliotekos yra pristatomos kaip aukštųjų mokyklų padaliniai) bei teikiančios paslaugas studentams ir kitoms interesų grupėms (66,7 % aukštųjų mokyklų statutuose bibliotekos yra apibrėžiamos kaip skirtos naudojimuisi bibliotekos). Tai leidžia teigti, kad akademių bibliotekų išskirtinumą lemia specifinė, tik joms būdinga veikla – aktyvus dalyvavimas mokslo ir studijų procese. Anot visų ekspertų, *šiandien akademinės bibliotekos turi teikti mokslininkų poreikius atitinkančias paslaugas ir būti paslaugų mokslininkams teikimo centrais*.

Statutų turinio analizė parodė, kad bibliotekų tapatybę lemia jų vaidmuo aukštosios mokyklos valdymo procese. Anot visų ekspertų, aktyvus bibliotekos dalyvavimas aukštosios mokyklos valdymo procese veikia ir tapatybę, ir reputaciją: *valdant akademinės bibliotekos reputaciją svarbu aktyviai dalyvauti aukštosios mokyklos valdymo procese siekiant formuoti teigiamą akademinės bibliotekos reputaciją*. Remiantis atliktais tyrimais teigiama, kad ***akademinių bibliotekų tapatybė ir visa egzistencija yra siejama su priklausymu tam tikrai aukštajai mokyklai ir paslaugų teikimu interesų grupėms, kurių spektras keičiasi ir plėtėja***. Aukštosios mokyklos siekia parodyti savo interesų grupėms, kad akademinių bibliotekų funkcijos ir paslaugos keičiasi: akademinės bibliotekos orientuojasi ne tik į studentus ir akademinę bendruomenę, bet ir į kitas interesų grupes, pavyzdžiui, privataus sektoriaus (7 ekspertai sutinka su šiuo teiginiu).

Reikia taip pat konstatuoti, kad *konkurencija tarp aukštųjų mokyklų kiekvieną dieną tik auga (su tuo sutinka 7 iš 8 ekspertų), todėl aukštosios mokyklos yra suinteresuotos turėti stiprius padalinius*. Bibliotekų stiprybė ir unikalumas pasireiškia per jų tapatybę, visų pirma, bibliotekų misiją, organizacinę kultūrą ir darbuotojus (būtent šiuos tapatybės elementus nurodė ekspertai). Remiantis tyrimo „Akademinių bibliotekų emocinis patrauklumas“ rezultatais:

- 90,32 % visų tyrimo dalyvių mano (iš dalies sutinka, sutinka arba visiškai sutinka), kad Lietuvos akademinės bibliotekos suvokia savo misiją;
- 94,93 % – yra aktyvios mokslo ir studijų proceso dalyvės;
- 94,47 % – dalyvauja žinių dalijimosi procese ir pasižyminti kompetentingais darbuotojais;
- 92,63 % – yra malonios.

Šie skaičiai atskleidžia tikrą akademinių bibliotekų padėtį, kuri apibūdinama kaip pajėgi prisidėti prie aukštųjų mokyklų sėkmės – šeši ekspertai sutinka, kad akademinės bibliotekos savo veikla gali iš dalies užtikrinti aukštųjų mokyklų sėkmę. Tokiu būdu akademinės bibliotekos siekia

dalyvauti aukštųjų mokyklų valdymo procese, būti pripažintos ir įvertintos profesinėje ir akademinėje bendruomenėje. Anot penkių ekspertų, šiandien *Lietuvos ir užsienio akademinės bibliotekos iš dalies prisideda prie aukštųjų mokyklų valdymo proceso*; 84,33 % visų tyrimo respondentų mano, kad Lietuvos akademinės bibliotekos daugiau ar mažiau yra pripažintos.

Remiantis moksline literatūros analize ir empiriniais tyrimais teigiama, kad akademinų bibliotekų tapatybę formuoja du pagrindiniai elementai:

- **Komunikacija**, kuri apima vidinės ir išorinės aplinkos analizę, interesų grupių identifikavimą, jų poreikių nustatymą, organizacijos kultūrą (vertybes, misiją, nuostatas, vidinį klimatą, etikos principus) ir vizualiąją tapatybę (internetu svetainę ir architektūrą).
- **Struktūra**, kuri priklauso nuo naujų pareigų, strategijos (įsitraukimo į mokslo ir studijų procesą, reputacijos formavimo ir valdymo įtraukimo į bibliotekos strategiją), padėties rinkoje (išorinės aplinkos tyrimų), darbuotojų ir vadovų elgsenos.

Apibendrinus teigiama, kad siekdamas formuoti ir valdyti reputaciją akademinės bibliotekos turi, visų pirma, formuoti tapatybę. Tapatybė šiuo atveju yra neatsiejama nuo aukštosios mokyklos veiklos skaidrumo ir atskaitomybės, o šie savo ruožtu – nuo bibliotekos vertinimo. Aukštosios mokyklos, siekdamos laimėti konkurencingoje kovoje, yra suinteresuotos turėti efektyviai veikiančias akademinės bibliotekas. Šiuo atveju **aukštųjų mokyklų atsakomybė**, užtikrinant akademinų bibliotekų reputacijos formavimą ir valdymą, yra:

- sudaryti sąlygas akademinėms bibliotekoms atspindėti savo vizualiąją tapatybę aukštųjų mokyklų strateginiuose veiklos dokumentuose ir kitose ryšių su visuomene priemonėse;
- aktyviai dalyvauti bibliotekų veikloje prisidedant prie jų strategijos rengimo ir veiklos kokybės gerinimo (pvz., dalyvavimas projektinėje, darbo grupių veikloje, diskusijose, konferencijose ir kituose renginiuose);

- saugoti bibliotekų vertybes ir tradicijas (pvz., užtikrinant rankraštinio paveldo, saugomo bibliotekose, apsaugą);
- sudaryti sąlygas naujiems etatams ir, jei reikia, pareigoms bibliotekose atsirasti, peržiūrint visos aukštosios mokyklos organizacinę struktūrą ir biudžetą.

**Akademinės bibliotekos atsakomybė yra:**

- vykdyti išorinės ir vidinės aplinkos tyrimus (pvz., PEST ir SSGG analizės);
- pažinti savo pagrindines ir šalutines interesų grupes, jų poreikius ir lūkesčius (pvz., atliekant kasmetines anketines apklausas);
- atspindėti savo unikalumą vizualiojoje tapatybėje, kuri leistų interesų grupėms atpažinti tam tikrą biblioteką iš kitų bibliotekų ir (ar) organizacijų (pvz., turėti firminį stilių);
- rengti strateginius planus, kurie atspindėtų bibliotekų vertybes ir misiją, pristatytų esamą ir norimą įvaizdį;
- aktyviai dalyvauti aukštųjų mokyklų veikloje siekiant gerinti veiklos kokybę (pvz., dalyvavimas projektinėje, darbo grupių veikloje, diskusijose, konferencijose ir kituose renginiuose);
- propaguoti socialiai atsakingos institucijos statusą savo veiklos dokumentuose ir taip elgtis.

Bene svarbiausia bibliotekų ir aukštųjų mokyklų atsakomybė, nuo kurios priklauso aukštųjų mokyklų ir jų bibliotekų ateitis, yra bendradarbiavimas. Tik nuo bendradarbiavimo priklausys, ar aukštosios mokyklos ir jų bibliotekos veiks kaip viena sistema, ar kaip atskiri padaliniai. Svarbu akcentuoti tai, kad 97,24 % visų tyrimo „Akademinė bibliotekų emocinis patrauklumas“ dalyvių teigia, Lietuvos akademinės bibliotekos daugiau ar mažiau yra bendradarbiaujančios. Tai reiškia, kad bibliotekos yra linkusios bendradarbiauti, todėl yra didelė tikimybė bibliotekoms ir aukštosioms mokykloms veikti kaip viena sistema, formuoti sutampančias

reputacijas, kai aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos yra matomos kaip vienos institucijos reputacija, kuri yra formuojama ir valdoma kryptingai.

## 2. Įvaizdžio formavimas ir valdymas

Aiškios bibliotekų vertybes atspindinčios tapatybės formavimas ir savo unikalumo interesų grupėms atskleidimas per veiklą leidžia pereiti prie kitų, reputacijos formavimą ir valdymą užtikrinančių veikslių – prie akademinėlių bibliotekų įvaizdžio formavimo ir valdymo.

Atlikus tyrimą „Akademinėlių bibliotekų tapatybės, įvaizdžio ir, kaip jų rezultato, reputacijos formavimas pasitelkiant bibliotekų ir aukštųjų mokyklų veiklos dokumentus“ paaiškėjo, kad esamas akademinės bibliotekos įvaizdis tiek aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose, tiek pačių bibliotekų strateginiuose planuose yra apibūdinamas kaip „susiduriančios su sunkumais“, pavyzdžiui, patalpų ir lėšų stoka, skurdžiu fondu ir darbuotojų trūkumu. Faktas yra tas, kad bibliotekos turi problemų, tačiau tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad siekiamos formuoti teigiamą įvaizdį ir tapti moderniomis tyrime dalyvavusios bibliotekos numato strateginius žingsnius, iš kurių svarbiausias – **veiklos kokybės gerinimas**. Anot visų ekspertų, *valdant reputaciją svarbu užtikrinti akademinės bibliotekos kokybišką veiklą: pažinti interesų grupių poreikius ir lūkesčius, parengti interesų grupių poreikių ir lūkesčių patenkinimo planą, teikti kokybiškas paslaugas, užtikrinti vartotojų informacinį raštingumą ir pan.* Visų ekspertų nuomone, akademinėlių bibliotekų įvaizdį pirmiausia veikia moderni aplinka, darbo laikas ir interneto svetainė. Vadinasi, yra suvokiama, kad formuojant teigiamą įvaizdį bene svarbiausia patraukli, šiuolaikinė, draugiška ir atvira biblioteka. Tyrimo „Akademinėlių bibliotekų emocinis patrauklumas“ rezultatai atskleidė, kad 90,32 % visų tyrimo respondentų mano (iš dalies sutinka, sutinka arba visiškai sutinka), kad Lietuvos akademinės bibliotekos yra šiuolaikinės; 83,41 % – greitos; 94,47 % – draugiškos; 93,09 % – atviros. Nors toks palankus akademinėlių bibliotekų vertinimas prisideda prie bibliotekų įvaizdžio formavimo, negalima atmesti fakto, kad dalis aukštųjų mokyklų savo strateginiuose planuose nepateikia

esamo bibliotekų įvaizdžio, o dauguma – siekiamo. Kad pakeistų susidariusią situaciją ir neklaidintų savo interesų grupių, akademinės bibliotekos turi aktyviai dalyvauti aukštųjų mokyklų valdymo procese, kuris, anot visų ekspertų, iš dalies lemia akademinų bibliotekų reputacijos valdymą, veikti aktyviau, atsisakyti stereotipinio bibliotekų supratimo, vykdyti organizacinės struktūros pokyčius ir pan.

Remiantis atliktais tyrimais ir moksline literatūros analize teigiama, kad akademinų bibliotekų įvaizdį formuoja šie **elementai**:

- **Paslaugų įvaizdis:** tai interesų grupių nuomonė apie bibliotekų teikiamas paslaugas: jų kokybę, kainą, aktualumą, dizainą, vertę bei prieigą prie paslaugų.
- **Socialinis įvaizdis:** tai akademinų bibliotekų veikla (įvairūs renginiai, projektai, labdaros-paramos veikla), siekiant aktyviai dalyvauti interesų grupių kultūriniam, ekonominiame ir socialiniame gyvenime ir saugoti aplinką.
- **Vidinis įvaizdis:** suformuojamas interesų grupėms tiesiogiai susiduriant su bibliotekos darbuotojais ir vadovais, vertinant bibliotekos patalpas, darbuotojų išvaizdą ir kitus firminio stiliaus elementus, bei pačių darbuotojų įspūdis apie biblioteką.

Papildomai bibliotekų įvaizdį veikia visuomenėje susidariusi nuomonė – stereotipinis bibliotekų supratimas, žiniasklaidos pranešimai ir gandai.

Teorinėje darbo dalyje pateikiami Fombruno reputacijos formavimo elementai ir yra daroma išvada, kad šie elementai atspindi ir įvaizdį kuriančius elementus. Šiuo atveju šeši jau minėti įvaizdžio elementai gali būti pristatyti remiantis Fombruno korporatyvinės reputacijos formavimo elementais:

- paslaugų įvaizdis – produktais ir paslaugomis bei finansine nauda;
- socialinis įvaizdis – socialine atsakomybe;
- vidinis įvaizdis, apimantis vadovų ir darbuotojų įvaizdžius bei vizualųjį įvaizdį, – darbo aplinka, vizija ir vadovavimu, emociniu patrauklumu.

Kad efektyviai formuotų ir valdytų akademinų bibliotekų reputaciją aukštosios mokyklos ir akademinės bibliotekos turi pasidalinti atsakomybe.

Bibliotekų įvaizdis tiesiogiai veikia reputaciją: aiški ir patraukli bibliotekų vizualioji išraiška, atviri santykiai su konkurentais (kitomis bibliotekomis ir organizacijomis), pilietiška veikla, kokybiškos paslaugos, kompetentingi darbuotojai ir planingas bibliotekų valdymas leidžia apibūdinti bibliotekas kaip sąžiningas institucijas, kurios teikia kokybiškas paslaugas, yra palankiai vertinamos ir gerbiamos interesų grupių bei pripažintos akademinės bendruomenės. Aukštosios mokyklos turi prisidėti prie veiklos kokybės gerinimo: fondų plėtros, darbo sąlygų gerinimo, paslaugų plėtros, aptarnavimo tobulinimo ir finansinio palaikymo. Akademinės bibliotekos, formuodamos ir valdydamos įvaizdį, turi kryptingai siekti interesų grupių pasitikėjimo.

Apibendrinus yra konstatuojama, kad esamą akademinų bibliotekų įvaizdį reikia keisti: pirmiausia pačios bibliotekos ir aukštosios mokyklos turi suvokti, kur link eina biblioteka ir kaip ji prisistato interesų grupėms. Šis suvokimas leis bibliotekoms neklaidinti savo interesų grupių ir atsiskleisti. Siekdamos kurti teigiamą įvaizdį ir jį valdyti, akademinės bibliotekos pirmiausia turi peržiūrėti savo strateginius veiklos dokumentus. Bene svarbiausias dokumentas, kuriame yra aiškiai pristatoma bibliotekų situacija, norimas įvaizdis ir realūs strateginiai veiksniai, kaip biblioteka planuoja įgyvendinti iškeltus tikslus ir uždavinius, yra strateginiai planai. Bibliotekos, kurios efektyviai išnaudoja strateginius planus, turi nesustoti ir juos tobulinti keisdamos struktūrą, formatą ar dizainą. Tos bibliotekos, kurios nerengia strateginių planų, turi keisti šį požiūrį ir mokytis iš naujo valdyti savo bibliotekas, atsiskaitydamos interesų grupėms.

### **3. Reputacijos matavimas ir kontrolė**

Akademinų bibliotekų reputacija gali būti:

- formuojama, suvokiant šį procesą kaip neatsiejamą nuo bibliotekos strategijos;
- formuojama, tačiau neįtraukiant šio proceso į bibliotekos strateginius planus, o suvokiant kaip papildomą veiklą;
- formuojama savaime, todėl šio proceso biblioteka nekontroliuoja.



Tik nuo pačios bibliotekos priklauso, kurį iš išvardytų būdų biblioteka pasirinks. Geriausias variantas yra formuoti teigiamą reputaciją, siejant ją su visos bibliotekos strategija. Tokiu būdu reputacija bus formuojama kryptingai ir planingai, o interesų grupėms perduodamas tikslus ir aiškus pranešimas, neprieštaraujantis visai bibliotekų veiklos filosofijai. Akademiųjų bibliotekų reputacijos formavimą veikia daugelis aspektų. Vienas iš jų, akademiųjų bibliotekų valdymo politika, anot visų tyrimo „Lietuvos ir užsienio ekspertų požiūris į akademiųjų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesus, jų įgyvendinimo galimybes ir tendencijas“ dalyvių ekspertų, šiuo metu visame pasaulyje prisideda prie teigiamos reputacijos formavimo. Lietuvoje ši politika tik iš dalies prisideda prie teigiamos bibliotekų reputacijos kūrimo, tačiau suteikia tam galimybių. Todėl akademinės bibliotekos, turėdamos dalinį jų valdymo politikos palaikymą (tai atskleidė ekspertų apklausa) pirmiausia privalo užtikrinti kokybišką veiklą, kurią, pasak visų ekspertų, sudaro gerai sutvarkyta informacinė sistema, bibliotekos fondas, tradicinės ir elektroninės paslaugos, aptarnavimo kokybė ir interesų grupių poreikių patenkinimas. Septynių ekspertų teigimu, dauguma Lietuvos ir užsienio akademiųjų bibliotekų užtikrina kokybišką veiklą, todėl daroma išvada, kad yra visos palankios sąlygos bibliotekoms formuoti teigiamą reputaciją. Tereikia suvokti teigiamos reputacijos naudą visai bibliotekų veiklai, pasirinkti tinkamą reputacijos matavimo įrankį ir kontroliuoti šį procesą.

Siekdamos teigiamos reputacijos, akademinės bibliotekos turi įvertinti esamą reputaciją, pasirinkę tinkamiausią reputacijos matavimo metodą. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad esama daug įvairių matavimo metodų: žurnalo *Fortune* kasmetinis tyrimas „Patraukliausios kompanijos“, Reputacijos koeficiento indeksas, Korporatyvinio sąžiningumo poveikis, „Gesamtreputation“, Roterdamo organizacijų tapatybės nustatymo testas, Aaker skalė, Korporatyvinės asmenybės (charakterio) skalė. Lietuvos akademiųjų bibliotekų reputacija buvo matuojama pasirinkus Korporatyvinės asmenybės (charakterio) skalę, kuri leido įvertinti pagrindinius reputacijos kūrimo elementus. Remiantis šiuo metodu teigiama, kad Lietuvos akademiųjų

bibliotekų darbuotojai yra linkę priskirti savo bibliotekoms labiau teigiamas negu neigiamas savybes, tačiau neturi aiškios nuomonės, ar jų bibliotekos yra kontroliuojančios, elitinės, kasdieniškios ir rafinuotos. Taip pat pastebėta, kad bibliotekų vadovų nuostatos vertinant bibliotekų savybes daugeliu atveju sutampa, o darbuotojų, kurie neužima vadovaujančių pozicijų, jos daug dažniau nesutampa. Ši tyrimo „Akademinų bibliotekų emocinis patrauklumas“ išvada, parodanti skirtingą bibliotekų vadovų ir kitų darbuotojų (ne vadovų) veiklos suvokimą, leidžia teigti, kad *Lietuvos akademinių bibliotekų reputacija yra formuojama neplaningai*: visi bibliotekos darbuotojai turi vienodai suvokti jos misiją, paskirtį, prioritetus, vertybes ir pan. Anot visų ekspertų, *formuojant ir valdant akademinės bibliotekos reputaciją labai svarbu sudaryti veiksmų planą, jį koreguoti ir vykdyti: numatyti atsakingus asmenis, išteklius, biudžetą, priemones ir pan., įtraukti bibliotekos vadovus formuojant teigiamą reputaciją*. Teigiamos reputacijos formavimo veiksmų planas leis sėkmingai valdyti visą bibliotekų veiklą, kurios rezultatai tiesiogiai yra susiję su pasitikėjimu bibliotekų veikla.

Įvertinusios esamą reputaciją, jei reikia, akademinės bibliotekos turi keisti tapatybę ir (ar) įvaizdį, užtikrinti kokybišką veiklą, kurią ekspertai apibūdina kaip sutvarkytą informacinę sistemą, turtingą fondą, kokybiškas paslaugas ir laisvą prieigą prie jų, interesų grupių poreikių tenkinimą, profesionalų aptarnavimą. Tokią akademinių bibliotekų veiklą palankiai vertins akademinė bendruomenė, o pačios bibliotekos pelnys visuomenės palaikymą, pripažinimą ir strateginį pranašumą.

#### **4. Pasitikėjimo formavimas ir valdymas**

Akademinių bibliotekų reputacijos kūrimas ir valdymas, suformavus bibliotekos tapatybę ir įvaizdį bei įvertinus esamą reputaciją, apima pasitikėjimo akademinė veikla formavimą ir valdymą.

Bibliotekų veikla yra sietina su pasitikėjimu, kurį, anot visų ekspertų, lemia bibliotekos atskaitomybė ir veiklos skaidrumas. Septynių ekspertų teigimu, pasitikėjimą daugiausia lemia veiklos kokybė, patogi darbo aplinka ir

novatoriškumas, iš dalies savitarnos buvimas, priklausymas tai pačiai akademiniai institucijai, geografinė padėtis. Remiantis tyrimo „Akademiinių bibliotekų emocinis patrauklumas“ rezultatais:

- 84,33 % visų tyrime dalyvavusių respondentų mano (iš dalies sutinka, sutinka arba visiškai sutinka), kad Lietuvos akademinės bibliotekos yra novatoriškos;
- 87,1 % – yra atsiskaitančios;
- 93,55 % – yra paslaugios;
- 85,25 % – yra sąžiningos;
- 87,56 % – yra patikimos.

Šie tyrimo skaičiai leidžia teigti, kad Lietuvos akademinės bibliotekos formuojant teigiamą reputaciją ir atsiskaitant savo interesų grupėms užsitikrina patikimos, sąžiningos, paslaugios ir atviros naujovėms bibliotekos vardą. Turint tai omenyje ir tą faktą, kad dauguma bibliotekų neišnaudoja savo strateginių planų komunikacijai valdyti, šio darbo autorė laikosi pozicijos, kad Lietuvos akademinės bibliotekos turi glaudžiau bendradarbiauti su savo interesų grupėmis, siekdamos jų pasitikėjimo. Bibliotekos ir interesų grupių bendradarbiavimas yra suvokiamas kaip bibliotekos atskaitomybė, užtikrinant grįžtamąjį ryšį tarp šių dviejų veikėjų. Pasak keturių iš aštuonių ekspertų, dabartinės Lietuvos ir užsienio akademinės bibliotekos nepakankamai dėmesio skiria atskaitomybei.

Siekdamos pelnyti interesų grupių pasitikėjimą ir jį valdyti, akademinės bibliotekos turi užtikrinti kokybišką veiklą, suvokti savo vertę, veikti skaidriai, nuolat atsiskaitydamos savo interesų grupėms.

Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę ir bibliotekų veiklos specifiką, konstatuojama, kad *tik kompetingas ir geranoriškas bibliotekų personalo darbas analizuojant interesų grupių poreikius ir teikiant joms aukštos kokybės paslaugas bei sąžininga bibliotekų, kaip patikimų institucijų, veikla gali garantuoti lojalias interesų grupes*. Tokia akademiinių bibliotekų skaidri veikla ir atsiskaitymas interesų grupėms, kuris, anot visų ekspertų, labai veikia akademiinių bibliotekų valdymą, leidžia interesų grupėms

jaustis bibliotekose saugiai, jaukiai ir laisvai. Toks saugumo ir pasitikėjimo jausmas yra suformuotas socialinio bibliotekų kapitalo, kuris įvardijamas kaip vienas iš akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelio elementų.

## **5. Socialinio kapitalo formavimas ir valdymas**

Ekspertų apklausa parodė, kad akademinų bibliotekų funkcijos, paslaugos ir interesų grupių spektras keičiasi – šiandien akademinės bibliotekos aptarnauja ne tik profesinę bendruomenę, bet ir privatų sektorių. Kiekviena esama ar potenciali interesų grupė nori jaustis saugiai bibliotekoje – žinoti, kad visada laukiama, gali čia dirbti, mokytis ir bendrauti, bendradarbiauti, kurti ir prisidėti prie inovacijų. Šiuolaikiniai vartotojai ir kitos interesų grupės nori aktyviai dalyvauti bibliotekų veikloje ir žinoti, kad gali prisidėti prie bibliotekų pokyčių. Šie akademinės bibliotekos ir jos interesų grupių santykiai būtinai turi būti grindžiami pasitikėjimu. Tyrimo „Akademinų bibliotekų emocinis patrauklumas“ duomenimis, 87,56 % visų respondentų mano (iš dalies sutinka, sutinka arba visiškai sutinka), kad Lietuvos akademinės bibliotekos yra visuomeniškos ir patikimos; 88,02 % – yra socialiai atsakingos ir saugios; 84,33 % – yra skatinančios ir motyvuojančios kitus. Vadinasi, yra teigiama, kad Lietuvos akademinės bibliotekos stengiasi palaikyti ryšį su savo interesų grupėmis. Anot septynių iš aštuonių ekspertų bendradarbiavimas su kitų tipų bibliotekomis ir kitomis organizacijomis, partnerystės ryšių su jomis palaikymas iš dalies veikia visą akademinų bibliotekų veiklą. Todėl šiandien akademinės bibliotekos pirmiausia turi stiprinti bendradarbiavimo ir partnerystės ryšius, užtikrinti kūrybiškumo, saugumo ir patikimumo jausmą.

Esamas socialinis kapitalas, kuris yra suformuojamas pasitikėjimu, savo ruožtu veikia bibliotekos tapatybę ir įvaizdį. Siekiant kurti teigiamą reputaciją ir sėkmingai ją valdyti, suformavus socialinį kapitalą, jei reikia, būtina peržiūrėti esamą tapatybę ir įvaizdį.

Papildomai akademinų bibliotekų reputacijos formavimą ir valdymą veikia **išorinė aplinka**:

- Aukštosios mokyklos politika.
- Akademinų bibliotekų valdymo politika.
- Valstybės politika.
- Naujos informacinės technologijos.

Visi tyrime dalyvavę ekspertai sutinka, kad *formuojant ir valdant akademinės bibliotekos reputaciją svarbu įvertinti esamą ir norimą reputaciją: analizuoti išorinę ir vidaus aplinką, atlikti visuomenės nuomonių tyrimus, nustatyti reputacijos įtaką įvairioms interesų grupėms ir naudą*. Todėl akademinės bibliotekos turi nuolat analizuoti politinę, ekonominę, technologinę ir socialinę aplinkas, valdyti komunikaciją, kuri gali būti kontroliuojama (pvz., žiniasklaida) ir nekontroliuojama (pvz., gandai), imtis reikiamų veiksmų teigiamai reputacijai formuoti.

Apibendrinus visų trijų tyrimų pagrindines išvadas, yra teigiama, kad teorinis reputacijos formavimo ir valdymo modelis apima visus pagrindinius akademinų bibliotekų veiklos etapus ir yra neatsiejamas nuo kasdienės bibliotekų veiklos. Pastebėta, kad Lietuvos akademinės bibliotekos savo veikloje vykdo atskirus modelio etapus, tačiau dažniausiai neplaningai arba tiesiog to nesuvokdamos. Anot visų tyrime dalyvavusių ekspertų, teigiamos reputacijos formavimas turi būti įtrauktas į bibliotekos strategiją, todėl teorinis reputacijos formavimo ir valdymo modelis gali padėti Lietuvos akademinėms bibliotekoms sėkmingai siekti įvertinimo, pripažinimo ir pasitikėjimo jų veikla.

## IŠVADOS

Disertacijoje daugiausia dėmesio buvo telkiama į akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesus. Reputacija čia suprantama kaip per tam tikrą laikotarpį susiformavusi, nusistovėjusi ir viešai perduodama interesų grupių nuomonė apie organizacijos veiklą, bruožus, rezultatus, vertybes, savybes ir pan., nusakanti galimą organizacijos elgseną ateityje ir parodanti pasitikėjimo ja lygį. Siekiant įgyvendinti disertacijos tikslą atlikta mokslinė literatūros analizė, sudarytas akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis, atlikti trys originalūs autorės sudaryto modelio veikimą tiriantys ir tikrinantys empiriniai tyrimai. Analizuojant reputacijos sampratą ir reikšmę, reputacijos, įvaizdžio ir tapatybės santykį, buvo pasirinkti akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo analizės metodai – kiekybinė ir kokybinė dokumentų turinio analizė, kiekybinė apklausa taikant anketavimą ir ekspertų apklausa taikant Delfi metodą. Esminis teorinės disertacijos dalies rezultatas – akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis. Visi atlikti empiriniai tyrimai taikyti modelio veikimui Lietuvos akademinėse bibliotekose patikrinti, o ekspertų apklausa – ir modelio taikymo perspektyvoms nustatyti.

Tai leido daryti išvadas apie akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo situacijas, įvardyti kontekstą ir aplinkybes, numatyti galimybes ir tendencijas.

1. Pirmas ginamasis teiginys buvo formuluotas taip: *Akademinų bibliotekų komunikaciją su interesų grupėmis lemia ne tik interesų grupių poreikių kaita ir jos priklausomumas nuo išorės aplinkos veiksnių, bet ir akademinų bibliotekų strateginės veiklos principų pokytis dėl didėjančio akademinų bibliotekų atvirumo, skaidrumo ir atskaitomybės poreikio, o tie poreikiai daugiausia pristatomi atitinkama akademinų bibliotekų komunikacine veikla.*

Akademinių bibliotekų komunikacinės veiklos specifikai analizuoti buvo remiamasi sistemų teorija, išryškinančia organizacijos gebėjimus prisitaikyti prie aplinkos tik esant atvirai tiek aplinkai, tiek pokyčiams, tokį organizacijos atvirumą užtikrina organizacijos komunikacija. Norėdamos veikti efektyviai, akademinės bibliotekos turi būti atviros sistemos: valdyti žmogiškuosius, fizinius, finansinius ir informacijos išteklius, gebėti juo tinkamai išnaudoti, paskirstyti ir įvertinti, nuolat tirti savo interesų grupių poreikius ir lūkesčius, prisidėti prie pasiekimų, kurių išraiška yra bibliotekų paslaugos, darbuotojų kompetencija ir profesionalumas, naujoviška veikla, bei užtikrinti grįžtamąjį ryšį tarp bibliotekos ir jos vidinės bei išorinės aplinkos. Visi šie įvardyti bibliotekos, kaip atviros sistemos, komponentai turi derėti tarpusavyje ir sietis. Teorinėje dalyje atlikta besikeičiančių akademinių bibliotekų funkcijų analizė atskleidė, kad dėl aukštųjų mokyklų politikos, valstybės politikos, akademinių bibliotekų valdymo politikos pokyčių ir naujų informacinių technologijų, Lietuvos akademinių bibliotekų funkcijos ir paslaugos nuolat keičiasi, o dėl pasikeitusių mokymosi informacijos paieškos ir gavimo būdų interesų grupių poreikiai ir lūkesčiai bibliotekos atžvilgiu didėja. Todėl siekiant prisitaikyti prie aplinkos ir efektyviai veikti, **bibliotekų komunikacija turi būti integruota į jų strateginį valdymą.** Nors kiekviena akademinė biblioteka yra unikali, išskirtinė ir tai atskleidžia jų vertybės, tradicijos, nuostatos ir kiti tapatybės elementai, tačiau šiame darbe pateikiama interesų grupių klasifikacija gali būti sėkmingai taikoma kiekvienos akademinės bibliotekos komunikacijos procese, nes pagrindinės akademinių bibliotekų funkcijos, veiklos tikslai ir uždaviniai, kuriuos apibrėžia Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas ir kiti veiklos dokumentai, yra bendri visoms akademinėms bibliotekos. Akademinių bibliotekų interesų grupės yra skirstomos į pirmines ir antrines. Prie pirminių yra priskiriami studentai, alumnai, aukštosios mokyklos mokslinis ir administracinis personalas, bibliotekos darbuotojai, rėmėjai, mecenatai, savanoriai ir tiekėjai, o prie antrinių – studentų, mokslinio ir administracinio personalo šeimos nariai, bibliotekos darbuotojų šeimos nariai, kitos bibliotekos, profesinės asociacijos,

mokyklos, žiniasklaida, valdžios institucijų atstovai, knygynai, leidyklos, kultūros įstaigos, verslo organizacijos, bendruomenė ir visuomenė. Anot visų tyrime „Lietuvos ir užsienio ekspertų požiūris į akademinę bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesus, jų įgyvendinimo galimybes ir tendencijas“ dalyvavusių ekspertų, viena iš svarbiausių akademinę bibliotekų interesų grupių yra mokslininkai, todėl *šiandien akademinės bibliotekos turi teikti mokslininkų poreikius atitinkančias paslaugas ir būti paslaugų mokslininkams teikimo centrais*. Keli ekspertai išryškino ir kitų interesų grupių svarbą bibliotekų komunikacijos vadyboje pabrėždami, kad dabar akademinės bibliotekos orientuojasi ne tik į studentus ir akademinę bendruomenę, bet ir į kitas interesų grupes, pavyzdžiui, privatų sektorių.

Disertacijoje atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad akademinę bibliotekų interesų grupių poreikiai yra:

- kokybiškos paslaugos ir kokybiškas mokslo ir studijų procesas;
- tiesioginis ir nemokamas naudojimas bibliotekos paslaugomis;
- dalyvavimas bibliotekos strateginiame planavime;
- geras atlyginimas bei teigiama, dirbti ir tobulėti skatinanti bibliotekos darbo aplinka;
- skaidri ir aiški veikla, naujų darbo vietų sukūrimas, socialinės garantijos, gyvenimo kokybės gerinimas, lygių galimybių užtikrinimas, darna ir pilietiškumas;
- aiški, skaidri ir stabili bibliotekos finansinė veikla.

Nuolat analizuodamos kintančią aplinką, jos interesų grupes, reaguodamos į pokyčius, teikdamos interesų grupių poreikius atitinkančias paslaugas ir suvokdamos komunikaciją kaip strategijos dalį, akademinės bibliotekos gali pelnyti efektyviai veikiančių bibliotekų statusą. Nuolat atsiskaitydamos savo interesų grupėms, šios bibliotekos veikia skaidriai ir atvirai.



2. Antras ginamasis teiginys formuluotas taip: *Akademinių bibliotekų reputacijos formavimas(-is) yra savaiminis procesas, kuris dėl akademinės bibliotekos istorijos, veiklos ir tradicijų suformavo akademinės bibliotekos tapatybę ir įvaizdį, kurie įtvirtinami strateginiuose akademinės bibliotekos dokumentuose. Netikslinga, neturinti strateginio plano komunikacinė veikla lemia ir nepakankamą akademinių bibliotekų gebėjimą reaguoti į interesų grupių poreikius.*

Siekiant iširti reputacijos formavimosi procesą, pirmiausia pirmoje disertacijos dalyje buvo tiriama reputacijos samprata ir reikšmė, analizuojami formavimosi elementai, daugiausia dėmesio skiriant pagrindiniams elementams – tapatybei ir įvaizdžiui, vėliau – akademinių bibliotekų reputacijos formavimo analizei. Teorinėje disertacijos dalyje išryškėjo esminiai būdai sėkmingai akademinių bibliotekų komunikacijai su interesų grupėmis palaikyti. Visus komunikacijos būdus galima suskirstyti į tradicinius ir elektroninius. Prie tradicinių komunikacijos būdų priskiriami spausdintinė bibliotekų produkcija (metinės ataskaitos, veiklos dokumentai, bukletai, skrajutės, lankstinukai, skelbimai, kvietimai ir pan.), suvenyrinė ir reklaminė produkcija (krepšeliai, ženkliukai, rašikliai ir pan.), renginiai (seminarai, konferencijos, diskusijos, parodos, atvirų durų dienos ir pan.), pranešimai žiniasklaidai ir viešas kalbėjimas. Bibliotekos interneto svetainė, elektroninės konferencijos, parodos ir kiti renginiai, elektroniniai laiškai ir pristatymai, socialiniai tinklai ir kitos elektroninės priemonės komunikacijai su interesų grupėmis palaikyti priskiriami prie elektroninių komunikacijos būdų.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, o empirinis tyrimas „Lietuvos ir užsienio ekspertų požiūris į akademinių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesus, jų įgyvendinimo galimybes ir tendencijas“ patvirtino, kad pagrindiniai reputacijos formavimo elementai yra tapatybė ir įvaizdis. Akademinių bibliotekų tapatybę veikia organizacijos kultūra (vertybės, misija, vidinis klimatas ir etikos principai, o ne tradicijos, normos ir subkultūros),

struktūra (naujos pareigos), strategija (įsitraukimas į mokslo ir studijų procesą, reputacijos formavimo ir valdymo įtraukimas į bibliotekos strategiją), padėtis rinkoje (išorinės aplinkos tyrimai), vizualioji bibliotekos tapatybė (veikia bibliotekos interneto svetainė ir architektūra), darbuotojų ir vadovų elgsena, komunikacija (vidinės ir išorinės aplinkos analizė, interesų grupių identifikavimas, jų poreikių analizė). Bibliotekos įvaizdį lemia paslaugų įvaizdis, socialinis įvaizdis ir vidinis įvaizdis, kurį sudaro vadovo, darbuotojų ir vizualus įvaizdžiai. Kadangi akademinės bibliotekos tapatybė yra siejama su aukštosios mokyklos tapatybe, jos tapatybė yra įtvirtinama aukštosios mokyklos statute, įvaizdis, kuris iš dalies yra siejamas su aukštosios mokyklos veikla, yra įtvirtinamas aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos strateginiuose planuose. Šie oficialūs veiklos dokumentai, kuriais vadovaujasi aukštosios mokyklos ir akademinės bibliotekos ir kuriuose atsispindi bibliotekos veiklos unikalumas ir išskirtinumas, esama situacija ir siekiamas suformuoti įvaizdis bei strateginiai veiksmai siekiant įgyvendinti strateginiuose planuose iškeltus tikslus, turi būti viešai ir laisvai prieinami interesų grupėms.

Atlikti empiriniai tyrimai leidžia teigti, kad akademinė bibliotekų reputacija formuojasi savaime, o bibliotekos nesuvokia reputacijos kūrimo poreikio ir svarbos bibliotekai, todėl strateginiuose veiklos dokumentuose įtvirtintos nuostatos, atskleidžiančios bibliotekos tapatybę ir įvaizdį, yra grindžiamos labiau intuicija, o ne strateginiu planavimu.

Tyrimas „Akademinė bibliotekų tapatybė, įvaizdis ir, kaip jų rezultato, reputacijos formavimas pasitelkiant bibliotekų ir aukštųjų mokyklų veiklos dokumentus“ atskleidė, kad **akademinė bibliotekų komunikacinė veikla siekiant patenkinti interesų grupių poreikius nevykdoma planingai ir kryptingai, dėl to interesų grupės klaidingai suvokia akademinė bibliotekų veiklą.** Nors siekta gauti visų Lietuvos aukštųjų (valstybinių) mokyklų ir jų bibliotekų strateginius planus (2000–2013), tačiau paaiškėjo, kad net 86,7 % visų akademinė bibliotekų ir 13,3 % visų aukštųjų mokyklų neturi arba viešai neskelbia savo strateginių planų. Todėl daroma prielaida, kad Lietuvos akademinė bibliotekos įvaizdis yra formuojamas stichiškai ir

nekryptingai. Aukštųjų mokyklų statutų turinio analizė rodo, kad bibliotekos tapatybė yra apibūdinama unikalios bibliotekos paskirtimi, teisine forma ir užimama pozicija aukštosios mokyklos organizacinėje struktūroje. Nors toks tapatybės apibrėžimas yra aiškus ir priimtinas, tačiau palyginti mažai yra akcentuojama akademių bibliotekų veiklos specifika, funkcijos, tikslai ir uždaviniai (26,7 % visų statutų), t. y. bibliotekų unikalumas. Apibendrinus teigiama, kad aukštosios mokyklos suvokia akademių bibliotekų svarbą aukštosios mokyklos veikloje ir struktūroje, tačiau pačios bibliotekos nepakankamai dėmesio skiria planuoti veiklai, planuojamai komunikacijai su interesų grupėmis, todėl pastarosios gali netinkamai suvokti ir interpretuoti akademių bibliotekų veiklą, teikiamas paslaugas, o tai gali lemti ne tik bibliotekų įvaizdį, bet ir reputaciją, kuri šiuo metu formuojasi savaime.

Atlikta ekspertų apklausa atskleidė, kad komunikacija daugiausia prisideda prie reputacijos formavimo. Anot ekspertų, akademinės bibliotekos, siekdamos teigiamos reputacijos, turi palaikyti komunikaciją su tam tikromis interesų grupėmis, bendradarbiauti su akademinė bendruomene, veikti skaidriai nuolat atsiskaitydamos savo interesų grupėms apie vykdomą veiklą, ateities planus, problemas ir jų sprendimus, siekti jų pasitikėjimo, įtraukti reputacijos formavimo procesą į bibliotekos strategiją.

3. Trečiasis ginamasis teiginys formuluotas taip: ***Didžiausią įtaką atitinkamos akademių bibliotekų reputacijos formavimui (si) turi akademinės bibliotekos veikla ir jos teikiamų paslaugų išmanymas, patogi ir saugi darbo aplinka, strateginis veiklos planavimas ir valdymas, bibliotekos atsakomybė.***

Autorės atlikto empirinio tyrimo „Lietuvos ir užsienio ekspertų požiūris į akademių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo procesus, jų įgyvendinimo galimybes ir tendencijas“ rezultatai patvirtino teorinėje dalyje pateikiamas išvadas apie tai, kad akademių bibliotekų reputaciją (su)formuoja teikiamos paslaugos ir produktai, vadovų veikla, finansinė

padėtis, darbo aplinka bibliotekoje, emocinis patrauklumas, vykdoma socialiai atsakinga veikla. Šie elementai darbe yra pristatomi remiantis pagrindiniais reputacijos elementais – tapatybe ir įvaizdžiu. Mokslinės literatūros analizė ir empirinių tyrimų, pristatytų disertacijoje, rezultatai leido pateikti akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelį ir išanalizavus kiekvieną iš modelį sudarančių elementų ir etapų teigti, kad:

- **akademinų bibliotekų tapatybę formuoja:** emocinis patrauklumas (vizualioji tapatybė: interneto svetainė, architektūra), produktai ir paslaugos (komunikacija: vidinės ir išorinės aplinkos analizė, interesų grupių identifikavimas, jų poreikių analizė), finansinė nauda (padėtis rinkoje: išorinės aplinkos tyrimai), vizija ir vadovavimas (strategija: įsitraukimas į mokslo ir studijų procesą, reputacijos formavimo ir valdymo įtraukimas į bibliotekos strategiją), darbo aplinka (struktūra: naujos pareigos; elgsena: darbuotojų ir vadovų elgsena) ir socialinė atsakomybė (kultūra: vertybės, misija, nuostatos, vidinis klimatas, etikos principai);
- **akademinų bibliotekų įvaizdį formuoja:** emocinis patrauklumas (vizualusis įvaizdis), produktai ir paslaugos bei finansinė nauda (paslaugų įvaizdis), vizija ir vadovavimas (vadovo įvaizdis), darbo aplinka (vidinis įvaizdis ir darbuotojų įvaizdis), socialinė atsakomybė (socialinis įvaizdis).

Atsižvelgiant į akademinų bibliotekų veiklos specifiką teigiama, kad didžiausią įtaką bibliotekų reputacijai turi pačios bibliotekos veikla, jos paslaugos ir paslaugų žinojimas, patogi ir saugi darbo aplinka, bibliotekos atsakomybė, strateginis veiklos planavimas ir valdymas.

4. Ketvirtasis ginamasis teiginys buvo formuluotas taip: *Pasitikėjimas bibliotekos vykdoma veikla ir jos teikiamomis paslaugomis tiesiogiai priklauso nuo bibliotekos sąžiningos veiklos, patikimumo, kurie ir lemia akademinės bibliotekos reputacijos (susi)formavimą bei valdymo procesus.*

Disertacijoje analizuojama pasitikėjimo akademinė biblioteka, kaip teigiamos reputacijos rezultato, sąvoka. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir įvairių autorių (Schoorman, 2007; Morgan, 1994; Garbarino, 1999; Berry, 1995; Kantsperger, 2010; Luoma-aho, 2005; Putnam, 2000) pateiktais pasitikėjimo sąvokos apibrėžimais, yra teigiama, kad akademių bibliotekų pasitikėjimas – tai interesų grupių tikėjimas, kad biblioteka yra sąžininga ir patikima institucija, kurioje dirba kompetentingi ir geranoriški darbuotojai ir jų pagrindinis uždavinys yra tenkinti interesų grupių poreikius teikiant aukštos kokybės paslaugas. Pasitikėjimo svarba ir santykis su reputacija yra išryškunami socialinio kapitalo teorijos kontekste. Tiriant socialinio kapitalo sąvoką buvo nustatyta, kad **akademinės bibliotekos, veikiančios socialinėje aplinkoje, kurioje egzistuoja tarpusavio santykiai ir įsipareigojimai, turi užtikrinti pasitikėjimą kaip vieną iš pagrindinių pasitikėjimo ir reputacijos suformuojamo socialinio kapitalo elementų.** Anot ekspertų, kurie buvo apklausti vykdant Delfi tyrimą, pasitikėjimas akademių bibliotekų veikla sietinas su lojalumu savo akademinėi institucijai, bibliotekos atsakomybe, veiklos skaidrumu ir kokybe. Atsižvelgiant į pirmiau įvardyto akademinės bibliotekos pasitikėjimo sampratą ir ekspertų nuomonę, daroma išvada, kad pagrindiniai akademinės bibliotekos pasitikėjimo elementai yra:

- *geranoriškumas* – tai malonus, mandagus ir draugiškas bibliotekos darbuotojų aptarnavimas, jauki ir šilta aplinka, pozityvus požiūris į darbą, pagarba kolegoms ir visoms interesų grupėms, pasirengimas padėti visiems atėjusiems į biblioteką;
- *kokybė* – tai bibliotekos kokybiška veikla, kurią lemia kompetentingas ir nuolat tobulėjantis personalas, profesionalus aptarnavimas,

kokybiškoms paslaugoms, efektyvus valdymas ir kiti veiksniai. Bibliotekų veiklos kokybė yra matuojama ir užtikrinama taikant kelis arba vieną iš įrankių: Visuotinę kokybės vadybą, SERVQUAL ir LibQual;

- *patikimumas* – tai bibliotekų strateginio planavimo ir ilgalaikės veiklos rezultatas, suvokiant savo statusą aukštojoje mokykloje ir visuomenėje, aktyviai dalyvaujanti mokslo ir studijų procesuose, teikiant aukštos kokybės paslaugas, užtikrinant profesionalų aptarnavimą ir darbuotojų kompetencijos plėtrą bei pozityvų požiūrį;
- *patenkinimas* – tai procesas, kuris apima esamų ir potencialių interesų grupių identifikavimą, jų poreikių analizę, interesų grupių poreikius atitinkančių paslaugų ir produktų teikimą, grįžtamojo ryšio tarp bibliotekos ir jos interesų grupių užtikrinimą;
- *kompetencija* – tai nuolatinis bibliotekų darbuotojų kompetencijos plėtros procesas atsižvelgiant į bibliotekininkystės ir informacijos specialistų kompetencijų reikalavimus (pvz., Europinių bibliotekininkystės ir informacijos specialistų kompetencijų rekomendacijos, XXI a. informacijos specialistų gebėjimai);
- *sąžiningumas* – tai bibliotekų informacinis vartotojų ugdymas, bendradarbiaujant su aukštąja mokykla, siekiant sustabdyti neetišką elgesį mokslo tyrimų srityje, bibliotekų darbuotojų doras ir garbingas elgesys kitų atžvilgiu.

Autorės atlikto empirinio tyrimo „Akademinių bibliotekų tapatybės, įvaizdžio ir, kaip jų rezultato, reputacijos formavimas pasitelkiant bibliotekų ir aukštųjų mokyklų veiklos dokumentus“ rezultatų pagrindu galima teigti, kad nors bibliotekų darbuotojai bene svarbiausius pasitikėjimo akademinė biblioteka elementus – **paslaugų kokybę** ir interesų grupių **poreikių patenkinimą** siekiant formuoti teigiamą reputaciją – suvokia kaip esminį sėkmės garantą ir įtraukia į strateginius planus (tirtų akademinių bibliotekų strateginiuose planuose yra numatoma ateityje gerinti bibliotekų paslaugų kokybę, darbo sąlygas, kelti darbuotojų kvalifikaciją, tobulinti vartotojų

aptarnavimą (pabrėžiamas poreikis, kad teikiamos paslaugos atitiktų vartotojų poreikius), nemažai dėmesio skiriama fondų gerinimui), tačiau dabartinė situacija pačių bibliotekų oficialiuose dokumentuose pateikiama įvardijant veiklos ir bibliotekų būklės problemas (pabrėžiama, kad bibliotekų materialinė bazė yra netinkama, fondai neatitinka vartotojų poreikių, sudarytos netinkamos darbo sąlygos). Antro tyrimo „Akademinių bibliotekų emocinis patrauklumas“ rezultatai atskleidė, jog respondentų, t. y. bibliotekų vadovų ir darbuotojų, nuomone, Lietuvos akademinės bibliotekos yra **patikimos** (didžioji dalis (56,22 %) respondentų pabrėžia akademinės bibliotekos patikimumo veiksnį), **kompetentingos** (84,79 % visų respondentų teigia, kad Lietuvos akademinių bibliotekų teikiamos paslaugos yra profesionalios) ir **sąžiningos** (70,51 % visų respondentų akcentuoja, kad akademinės bibliotekos veikia garbingai ir prisideda prie informacinio vartotojų ugdymo, siekdamos elgtis sąžiningai akademinėje bendruomenėje). Dar vienas respondentų išskirtas pasitikėjimo akademinė biblioteka elementas – **geranoriškumas**, kuris apibūdinamas trimis charakterio savybėmis: draugiškumas, malonumas ir atvirumas, yra vertinamas panašiai kaip patikimumas ir kompetencija: apie 73 % respondentų mano, kad ši savybė tinkamai apibūdina akademinę biblioteką ir kuria interesų grupių pasitikėjimą ja.

Remiantis tuo, kas buvo pasakyta, teigiama, kad **nors keturi iš šešių pasitikėjimo elementų, remiantis atliktais empirinių tyrimų rezultatais, yra vertinami teigiamai, tačiau pagrindinių elementų – kokybės ir poreikių patenkinimo – svarba vertinama nepakankamai: bibliotekų interesų grupės turi teisę gauti jų poreikius atitinkančias kokybiškas paslaugas, tačiau šiuo metu bibliotekos negali to iki galo realizuoti, tai kenkia reputacijai ir nekuria pasitikėjimo akademinė biblioteka**. Anot apklausoje dalyvavusių ekspertų, pasitikėjimas akademinė biblioteka tiesiogiai priklauso nuo reputacijos, todėl yra būtina valdyti bibliotekų reputaciją ir suvokti savo vertę.

5. Penktasis ginamasis teiginys formuluotas taip: *Akademinių bibliotekų reputacijos kūrimo etapai atskleidžia bibliotekų unikalumą, esamą ir siekiamą įvaizdį, interesų grupių vertinamus tam tikrus šių bibliotekų veiklos aspektus, o tai rodo pripažinimo, visuomenės palaikymo, strateginio pranašumo ir įvertinimo lygį, kuris yra tiesiogiai susijęs su pasitikėjimu akademinė biblioteka, t. y. jos reputacijos formavimu. Nuoseklus šių reputaciją kuriančių elementų valdymas užtikrina gerą akademinių bibliotekų reputaciją.*

Disertacijoje yra pateikiamas autorės sudarytas akademinių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis yra išskirtinis ir unikalus, nes atspindi specifinę akademinių bibliotekų veiklą, susieja į vieną procesą ir pateikia etapų sąsajas. Esminė modelio vertė yra ta, kad jis leidžia įvertinti teigiamos reputacijos svarbą akademinės bibliotekos veiklos kontekste pačiai bibliotekai ir jos aukštajai mokyklai, užpildyti esamas žinių spragas bibliotekininkystės srityje, kurios kliudo apibrėžti akademinių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo ypatybes.

Akademinių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo teorinį modelį, kuris tikrintas empiriniais tyrimais, sudaro šie etapai:

1. Tapatybės formavimas ir valdymas.
2. Įvaizdžio formavimas ir valdymas.
3. Reputacijos matavimas ir kontrolė.
4. Pasitikėjimo formavimas ir valdymas.
5. Socialinio kapitalo formavimas ir valdymas.

Atlikus ekspertų apklausą, kuri leido nustatyti akademinių bibliotekų reputacijos perspektyvas, galimybes ir tendencijas, kartu patikrinti dabartinį akademinių bibliotekų vertinimą ir suvokimą, buvo tikslinamas teorinis reputacijos formavimo ir valdymo modelis: pagrindiniai reputacijos formavimo ir valdymo etapai liko tie patys, tačiau buvo koreguojami tam tikri formavimo ir valdymo procesą veikiantys veiksniai:



- išskiriami esminiai akademių bibliotekų tapatybę formuojantys elementai;
- dar labiau akcentuojama veiklos skaidrumo ir atskaitomybės svarba;
- vidinis bibliotekų įvaizdis suvokiamas kaip vadovų, darbuotojų ir vizualiojo įvaizdžių junginys;
- bibliotekų veiklos kokybė apibūdinama kaip atskiras elementas, kuris veikia pasitikėjimą bibliotekų veikla;
- be pripažinimo, įvertinimo ir visuomenės palaikymo, patikslintame modelyje atsiranda dar vienas bibliotekų, kurios kuria teigiamą reputaciją ir ją valdo, pranašumas – tai strateginis pranašumas;
- apibrėžiami pagrindiniai išorės veiksniai, kurie veikia akademinės bibliotekos reputacijos formavimą ir valdymą ir iš dalies yra veikiami pačios bibliotekos: tai aukštosios mokyklos politika, akademių bibliotekų valdymo politika, valstybės politika ir naujos informacinės technologijos.

Patikslintas modelis skiriasi nuo pirmo varianto ir savo pateikimu, kuris leido geriau atspindėti atskirų elementų ir etapų santykį, sąsajas ir nenutrūkstamą procesą siekiant bendro tikslo.

Sudarytam modeliui patikrinti buvo atlikti trys empiriniai tyrimai, kurie patvirtino teorinės dalies išvadas, atskleidė akademių bibliotekų veiklos specifiką, pabrėžė reikšmingą akademių bibliotekų reputacijos valdymo poveikį aukštajai mokyklai, jos bibliotekai ir interesų grupėms, atskleidė, kad sudarytas akademių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis gali ir turi būti taikomas Lietuvos akademinėse bibliotekose.

Siekdamos formuoti teigiamą reputaciją, akademinės bibliotekos pirmiausia turi valdyti komunikacijos procesą, kuris apima aplinkos tyrimus, interesų grupių ir jų poreikių identifikavimą, organizacijos kultūrą ir vizualiąją bibliotekų tapatybę. Kuriant ir valdant akademių bibliotekų tapatybę, veikiant skaidriai ir atsiskaitant interesų grupėms, suformuojamas bibliotekų paslaugų įvaizdis, socialinis įvaizdis ir vidinis įvaizdis, kurį sudaro vadovo, darbuotojų ir vizualusis įvaizdžiai. Visi šie įvaizdžiai, kaip ir pranešimai

žiniasklaidoje, stereotipai ir gandai, veikia akademinų bibliotekų įvaizdį. Todėl formuojant norimą tapatybę ir įvaizdį, būtina įvertinti jau esamą reputaciją. Šiam tikslui reikia pasirinkti vieną iš reputacijos matavimo metodų, analizuoti visuomenės nuomonę ir atsiskaityti jai. Reputacijos įvertinimas leidžia bibliotekoms prireikus keisti ar koreguoti esamą tapatybę ir įvaizdį. Šie pokyčiai yra būtini norint užtikrinti bibliotekos veiklos kokybę, o kokybė teikia visuomenės palaikymą, akademinės bendruomenės pripažinimą, įvertinimą, strateginį pranašumą ir pasitikėjimą akademinė biblioteka. Reikia pabrėžti, kad pasitikėjimą bibliotekų veikla daugiausia formuoja kokybiška veikla, bibliotekų vertybės, veiklos skaidrumas ir atskaitomybė, o pasitikėjimas prisideda prie bibliotekos socialinio kapitalo formavimo. Mokslinės literatūros analizė ir ekspertų apklausa parodė, kad socialinis kapitalas veikia visą bibliotekos veiklą – jos tapatybę ir įvaizdį. Todėl, siekiant efektyviai valdyti akademinų bibliotekų reputaciją, būtina įvertinti socialinio kapitalo įtaką bibliotekos veiklai ir prireikus keisti ar tobulinti tam tikrus veiklos aspektus. Bibliotekų reputaciją papildomai veikia išorinė aplinka: aukštosios mokyklos politika, akademinų bibliotekų valdymo politika, valstybės politika ir naujos informacinės technologijos.

Pažymėtina, kad visi modelio etapai tiesiogiai priklauso nuo akademinų bibliotekų veiklos, todėl reputacijos valdymas siekiant formuoti teigiamą reputaciją turi būti suvoktas kaip **galimybė akademinėi bibliotekai efektyviai veikti**:

- didinti darbuotojų ir kitų interesų grupių pasitenkinimą, motyvaciją ir pasitikėjimą akademinė biblioteka;
- būti patrauklia darbo vieta potencialiems darbuotojams, patikimu partneriu kitoms bibliotekoms, organizacijoms ir interesų grupėms;
- būti pripažintai ir įvertintai kaip bibliotekai, teikiančiai aukštos kokybės paslaugas;
- įgyti aukštosios mokyklos ir valdžios institucijų palaikymą, siekiant įgyvendinti naujas idėjas, dalyvauti projektinėje veikloje, teikti naujas paslaugas, vykdyti organizacinės struktūros pokyčius ir pan.;

- užtikrinti stabilias pajamas šalies ekonominio augimo ir nuosmukio laikotarpiais;
- sėkmingai bendradarbiauti su įvairiomis viešojo ir privataus sektorių organizacijomis, didinti tarptautinį matomumą;
- aktyviai dalyvauti aukštosios mokyklos ir akademinų bibliotekų valdymo politikoje.

Teigiamos akademinų bibliotekų reputacijos formavimas ir valdymas turi būti susijęs su bibliotekos vadyba:

- turi būti suvokta teigiamos reputacijos nauda bibliotekai, interesų grupėms ir aukštajai mokyklai;
- reputacijos formavimas ir valdymas turi būti įtrauktas į bibliotekos strategiją;
- būtina turėti reputacijos formavimo ir valdymo modelį ir juo vadovautis;
- būtina pasirinkti tinkamą reputacijos matavimo metodą;
- siekiant formuoti teigiamą reputaciją, šis procesas turi būti planuojamas, numatant visus veiksmus ir išteklius; būtina paskirstyti darbus, užduotis, išteklius ir atsakomybes; siekti bendro tikslo ir veikti kaip atvirai sistemai; vertinti rezultatus ir laimėjimus, prireikus koreguoti bibliotekos strategiją.

Tačiau remiantis ekspertų išvadomis disertacijoje teigiama, jog *šiuo metu tik dalis Lietuvos ir užsienio akademinų bibliotekų suvokia reputacijos valdymą kaip neatsiejamą nuo visos bibliotekos strategijos procesą, todėl galima teigti, kad reputacijos svarba visai bibliotekų veiklai nėra iki galo suvokta ir įvertinta pačių bibliotekų vadovų. Šio darbo autorė laikosi požiūrio, kad teorinėje darbo dalyje sudarytas ir empiriniais tyrimais patikrintas akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis gali padėti akademinėms bibliotekoms sėkmingai kurti teigiamą reputaciją, kadangi:*

- viena iš būtinų sąlygų, kaip jau buvo minėta, yra reputacijos formavimo ir valdymo modelio buvimas ir jo taikymas;

- siūlomas modelis yra patikimas, buvo sudarytas remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir trimis empiriniais tyrimais;
- modelis yra specialiai pritaikytas akademinėms bibliotekoms, atsižvelgiant į jų specifinę veiklą ir interesų grupes;
- šis modelis atspindi visą bibliotekų veiklą: reputaciją veikiančius elementus, jų sąsajas ir valdymo galimybes.

Akademinių bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis atskleidžia aukštosios mokyklos vaidmenį formuojant bibliotekų teigiamą reputaciją. Remiantis ekspertų atsakymais teigiama, kad akademinės bibliotekos gali veikti aukštąsias mokyklas, jų veiklą ir rezultatus. Anot šio darbo autorės, akademinų bibliotekų reputacija gali lemti aukštųjų mokyklų reputaciją, jos formavimą ir valdymą, nes:

- akademinė biblioteka yra aukštosios mokyklos padalinys, kuris tiesiogiai prisideda prie mokslo ir studijų proceso (galimybė studentams ir visai akademinėi bendruomenei dirbti bibliotekos patalpose, naudotis bibliotekos turima įranga, dirbti su fondais, vykdyti tyrimus, analizuoti rankraščius, retus ir senus spaudinius, konsultuotis su profesionalais ir pan.);
- bibliotekos aptarnauja pagrindinę aukštųjų mokyklų interesų grupę – studentus;
- bibliotekos statistiniai veiklos rodikliai atspindi aukštosios mokyklos statistikoje;
- akademinų bibliotekų tapatybė yra susijusi su aukštųjų mokyklų tapatybe.

Disertacijoje sudarytas akademinų bibliotekų reputacijos formavimo ir valdymo modelis, autorės nuomone, atitinkamai pakoregavus modelio etapus, gali būti sėkmingai taikomas ir kitų tipų bibliotekoms. Šiuo atveju:

- būtina atitinkamai įvertinti išorinės aplinkos įtaką bibliotekai ir nustatyti pagrindinius veiksnius, kurie lemia reputaciją;

- nors pagrindiniai reputaciją formuojantys elementai liks tie patys – tapatybė ir įvaizdis, tačiau atsižvelgiant į bibliotekos veiklos specifiką būtina nustatyti, kas tiksliai sudaro ir veikia šiuos elementus;
- siekdamas kurti teigiamą reputaciją visų tipų bibliotekos turi įvertinti esamą reputaciją. Šiuo atveju reikia pasirinkti tinkamą reputacijos matavimo metodą;
- tiek akademinėms, tiek ir visoms kitoms bibliotekoms, siekiančioms pelnyti interesų grupių pasitikėjimą ir kurti socialinį kapitalą, būtina veikti skaidriai, atsiskaityti interesų grupėms, suvokti savo vertybes ir teikti kokybiškas paslaugas.

Siekiant įvertinti Lietuvos akademinų bibliotekų reputacijos lygį, praktiškai išanalizuoti reputacijos formavimo ir valdymo procesų visus etapus ir kitus su tuo susijusius klausimus, patvirtinti didžiąją dalį šiame darbe suformuluotų prielaidų, būtina atlikti papildomus tyrimus.

## NAUODOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. AAKER, Jenifer L. Dimensions of brand personality [interaktyvus]. *Journal of Marketing Research*, 1997, vol. 34, p. 347–356 [žiūrėta 2011 m. vasario 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://faculty.bus.olemiss.edu/cnoble/650readings/Aaker%20Brand%20personality.pdf>>.
2. ABELS, Eileen; JONES, Rebecca; LATHHAM, John; MAGNONI, Dee; MARSHALL, Joanne. *Competencies for Information Professionals of the 21<sup>st</sup> Century* [interaktyvus]. 2003. 17 p. [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003\\_revised.pdf](http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003_revised.pdf)>.
3. ABRATT, Russell. A new approach to the corporate image management process [interaktyvus]. *Journal of Marketing Management*, 1989, vol. 5, no. 5, p. 63–76 [žiūrėta 2011 m. vasario 6 d.]. Prieiga per internetą: <<https://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-00088D33/13124915.pdf>>.
4. AITUFE, T.A. Public Relations in Academic Libraries [interaktyvus]. *Library Review*, 1993, vol. 42, no. 2, p. 39–45 [žiūrėta 2010 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0024-2535&volume=42&issue=2&articleid=859300&show=html&PHPSESSID=s8ujn3muo59v0gh7c0i1v57uo4>>.
5. AKEROYD, John. The future of academic libraries [interaktyvus]. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 2001, vol. 53, no. 3, p. 1–6 [žiūrėta 2010 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0001-253X&volume=53&issue=3&articleid=863905&show=html>>.
6. ALSOP, Ronald J. *The 18 immutable laws of corporate reputation: creating, protecting & repairing your most valuable asset*

- [interaktyvus]. London: Kogan Page, 2006. 306 p. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.com/books?id=ED8vQTTc3L4C&pg=PA3&dq=Reputation&lr=&ei=wqD-SpGmKKCGygT\\_z\\_DXDg#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com/books?id=ED8vQTTc3L4C&pg=PA3&dq=Reputation&lr=&ei=wqD-SpGmKKCGygT_z_DXDg#v=onepage&q=&f=false)>.
7. ANDERSEN, Poul Houman; SØRENSEN, Henrik Bendix. Reputational information: its role in interorganisational collaboration [interaktyvus]. *Corporate Reputation Review*, 1999, vol. 2, no. 3, p. 215–30. [žiūrėta 2011 m. vasario 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://reputationinstitute.com/crr/V02/Andersen.pdf>>.
  8. ANDRAS, Peter; CHARLTON, Bruce. Faults, errors and failures in communications: a systems theory perspective on organisational structure [interaktyvus]. Iš *Structure for Dependability: Computer-Based Systems from an Interdisciplinary Perspective*, 2006, part 4, p. 189–213 [žiūrėta 2011 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.staff.ncl.ac.uk/peter.andras/PABCstructorg.pdf>>.
  9. Apklausa.lt [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. gegužės 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.apklausa.lt/>>.
  10. APPLGATE, Rachel. Models of User Satisfaction: Understanding False Positives [interaktyvus]. *RQ*, 1993, vol. 32.4, p. 525–539 [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <[https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/1883/Applegate\\_RQ\\_1993.pdf?sequence=2](https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/1883/Applegate_RQ_1993.pdf?sequence=2)>.
  11. ARGENTI, Paul A. *Corporate communication*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003. xix, 236 p.: iliustr., lent. [ISBN 0071151362]
  12. *ARL Strategic Plan 2010–2012* [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.arl.org/bm~doc/strategic-plan-2010-2012.pdf>>.
  13. ASHCROFT, Linda S. Effective Press Releases [interaktyvus]. *Library Management*, 1994, vol. 15, nr. 8, p. 24–27. [žiūrėta 2010 m. lapkričio 8 d.]. Prieiga per internetą:

- <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=15&issue=8&articleid=858741&show=html>>.
14. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona. Mokslo komunikacija: Lietuvos mokslo žurnalai mokslo komunikacijos kaitos požūriu [interaktyvus]. *Informacijos mokslai*, 2009, t. 49, p. 70–83 [žiūrėta 2011 m. gegužės 17 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/49/70-83.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/49/70-83.pdf)>.
15. BALL, Rafael. User satisfaction – the key to a library’s success [interaktyvus]. *Biblioteka – klucz do sukcesu użytkowników*, 2008, nr. 5, p. 5–14 [žiūrėta 2011 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/13994/1/ball-n.pdf>>.
16. BALMER, John M.T.; GRAY, Edmund R. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage [interaktyvus]. *Corporate Communications*, 1999, vol. 4, issue 4, p. 171–177 [žiūrėta 2010 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1680040401.pdf>>.
17. BALMER, John M. T.; STOTVIG, Snorre. Corporate identity and private banking: a review and case study [interaktyvus]. *International Journal of Bank Marketing*, 1997, vol. 15, p. 169–184 [žiūrėta 2010 m. liepos 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854931&show=abstract>>.
18. BARNETT, Michal L.; JERMIER, John M.; LAFFERTY, Barbara A. Corporate Reputation: The Definition Landscape [interaktyvus]. *Corporate Reputation Review*, 2006, vol. 9, no. 1, p. 26–38 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://reputationinstitute.com/crr/V09/BarnettV9N1.pdf>>.



19. BENSEBAA, Faouzi. The impact of strategic actions on the reputation building of e-businesses [interaktyvus]. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2004, vol. 32. no. 6, p. 286–301. [žiūrėta 2010 m. kovo 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0890320601.pdf>>.
20. BERENS, Guido; VAN RIEL, Cees B.M. Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation management literature [interaktyvus]. *Corporate Reputation Review*, 2004, vol. 7, no. 2, p. 161–178. [žiūrėta 2011 m. vasario 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://reputationinstitute.com/crr/V07/Berens.pdf>>.
21. BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives [interaktyvus]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, vol. 23, no. 4, p. 236–245. [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.springerlink.com/content/160755785282n113/fulltext.pdf>>.
22. BERTALANFFY, Ludwig Von. *General system theory: foundations, development, applications*. New York: G. Braziller, 1972. xv, 289 p. iliustr.
23. BIRDSALL, Douglas G. Strategic Planning in Academic Libraries: A Political Perspective [interaktyvus]. Iš *Association of College & Research Libraries*, 2008, p. 1–7 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <[http://0-www.ala.org.sapl.sat.lib.tx.us/ala/mgrps/divs/acrl/publications/booksmonographs/pil/pil49/ALA\\_print\\_layout\\_1\\_208811\\_208811.cfm](http://0-www.ala.org.sapl.sat.lib.tx.us/ala/mgrps/divs/acrl/publications/booksmonographs/pil/pil49/ALA_print_layout_1_208811_208811.cfm)>.
24. BOSANQUET, Lyn. Transforming the Academic Library [interaktyvus]. Iš *The New Value Proposition*, 2007, p. 1–14 [žiūrėta 2010 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://miranda-a.library.unsw.edu.au/libadmin/pdf/LIANZA2007.pdf>>.
25. BOURDIEU, Pierre; WACQUANT, Loïc J. D. Įvadas į refleksyviają sociologiją. Vilnius: Baltos lankos, 2003. 390, [1] p. ISBN 9955000856

26. BOURGON, Jocelyne. Public purpose, government authority and collective power [interaktyvus]. Iš *XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. 27–30 October 2009 [žiūrėta 2010 liepos 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.clad.org/congresos/documentos/congreso/conf-bourgon-xiv-congreso>>.
27. BOURKE, Rita. *An Investigation into the Reputation of a Public Hospital* [interaktyvus]. 2009. 295 p. [žiūrėta 2010 liepos 15 d.]. Prieiga per internetą: <[http://repository.wit.ie/1448/1/An\\_investigation\\_into\\_the\\_reputation\\_of\\_a\\_public\\_hospital.pdf](http://repository.wit.ie/1448/1/An_investigation_into_the_reputation_of_a_public_hospital.pdf)>.
28. BRADY, Arlo Kristjan. How to generate sustainable brand value from responsibility [interaktyvus]. *Journal of Brand Management*, 2003, vol. 10, no. 4/5, p. 279–289 [žiūrėta 2011 m. vasario 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.aoc.co.uk/download.cfm?docid=5337A089-E93D-43DF-95AA306DF3EED431>>.
29. BROMLEY, Dennis B. Relationships between personal and corporate reputation [interaktyvus]. *European Journal of Marketing*, 2001, vol. 35, p. 316–334 [žiūrėta 2010 m. liepos 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853719&show=abstract>>.
30. BROPHY, Peter. Towards a generic model of information and library services in the information age [interaktyvus]. *Journal of Documentation*, 2000, vol. 56, no. 2, p. 61–184 [žiūrėta 2010 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0022-0418&volume=56&issue=2&articleid=864124&show=html>>.
31. BROWN, Steven P. The moderating effects of insuppliers/outsuppliers status on organizational buyer attitudes [interaktyvus]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, vol. 23, no. 3, p. 170–181 [žiūrėta

- 2010 m. liepos 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://jam.sagepub.com/cgi/content/abstract/23/3/170>>.
32. CARR, Stephen J. Strategic planning in libraries: an analysis of a management function and its application to library and information work [interaktyvus]. *Library Management Volume*, 1992, vol. 13, issue 5, p. 4–17 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=13&issue=5&articleid=858663&show=html>>.
33. CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. Business and Society: Ethics and Stakeholder Management [interaktyvus]. 2008. 970 p. [žiūrėta 2011 m. vasario 6 d.]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.com/books?id=B9diOWV8X\\_UC&printsec=frontcover&dq=carroll+business+and+society&hl=en&ei=BudOTZeeAsGBOur9mBg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=B9diOWV8X_UC&printsec=frontcover&dq=carroll+business+and+society&hl=en&ei=BudOTZeeAsGBOur9mBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)>.
34. CARUANA, Albert. Corporate reputation: concept and measurement [interaktyvus]. *Journal of Product & Brand Management*, 1997, vol. 6, issue 2, p. 109–118 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0960060202.pdf>>.
35. CASTIGLIONE, James. Environmental scanning: an essential tool for twenty-first century librarianship [interaktyvus]. *Library Review*, 2008, vol. 57, no. 7, p. 528–536 [žiūrėta 2010 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0024-2535&volume=57&issue=7&articleid=1740626&show=html&PHPSESSID=d87fac3dq7khuqcfnbhohnstjj3>>.
36. CHRISTENSEN, Thøger Lars; ASKEGAARD, Søren. Corporate identity and corporate image revisited: a semiotic perspective [interaktyvus]. *European Journal of Marketing*, 2001, vol. 35, no. 3, p.

- 292–315 [žiūrėta 2010 m. liepos 4 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853718&show=html>>.
37. CHUN, Rosa. Corporate reputation: Meaning and measurement [interaktyvus]. *International Journal of Management Reviews*, 2005, vol. 7, issue 2, p. 91–109 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=9&sid=1e0eae0c-b206-4c18-8839-e6d702e77261%40sessionmgr4>>.
38. CICĖNIENĖ, Viliunė. *Moksliniai tyrimai bibliotekose: metodologija, metodika, rezultatų sklaida* / Viliunė Cicėnienė; Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. Bibliotekininkystės centras; [spec. redaktorius Povilas Saudargas]. Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2006. 286 p. [ISBN 9955541571].
39. CICĖNIENĖ, Viliunė. Tyrimo duomenų objektyvumas ir patikimumas. *Šiandien aktualu*, Nr. 2 (33), 2005, p. 87–96. ISSN 1392-1428.
40. CLARDY, Alan. Reputation, Goodwill, and Loss: Entering the Employee Training Audit Equation [interaktyvus]. *Human Resource Development Review*, 2005, vol. 4, no. 3, p. 279–304 [žiūrėta 2010 m. kovo 6 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://hrd.sagepub.com/cgi/reprint/4/3/279>>.
41. CLAWSON, James G. *Systems Theory and Organizational Analysis* [interaktyvus]. 2008. 9 p. [žiūrėta 2011 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=910359](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=910359)>.
42. COLEMAN, James S. Social Capital in the Creation of Human Capital [interaktyvus]. *The American Journal of Sociology*, vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 1988, p. S95–S120 [žiūrėta 2011 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://onemvweb.com/sources/sources/social\\_capital.pdf](http://onemvweb.com/sources/sources/social_capital.pdf)>.

43. COOK, Colleen; HEALTH, Fred; Thompson, Bruce; WEBSTER, Duane. LibQUAL+: preliminary results from 2002 [interaktyvus]. *Performance Measurement and Metrics*, 2003, vol. 4, no. 1, p. 38–47 [žiūrėta 2011 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1467-8047&volume=4&issue=1&articleid=862314&show=html>>.
44. CORNELISSEN, Joep. *Corporate communication: theory and practice*. London: SAGE Publications, 2004. 206 p.: iliustr. ISBN 0071151362.
45. CORRALL, Sheila. Academic libraries in the information society [interaktyvus]. *New Library World*, 1995, vol. 96, no. 3, p. 35–42 [žiūrėta 2010 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0307-4803&volume=96&issue=3&articleid=859905&show=html>>.
46. COSTA, Ana Cristina; BIJLSMA-FRANKEMA, Katinka; JONG, de Bart. The role of social capital on trust development and dynamics: implications for cooperation, monitoring and team performance [interaktyvus]. *Social Science Information*, 2009, vol. 48, p. 199–228 [žiūrėta 2011 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ssi.sagepub.com/content/48/2/199>>.
47. CRAVENS, Karen; OLIVER, Goad Elizabeth; RAMAMOORTI, Sridhar. The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation [interaktyvus]. *European Management Journal*, 2003, vol. 21, no. 2, p. 201–212 [žiūrėta 2010 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.minetech.metal.ntua.gr/download/papers\\_adop/paper\\_11.pdf](http://www.minetech.metal.ntua.gr/download/papers_adop/paper_11.pdf)>.
48. CRIBBS, Gillian. How can you put a value on reputation? [interaktyvus]. *Financial Times*, 2003. [žiūrėta 2011 m. vasario 5 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.reputationinstitute.com/press/FinancialTimes\\_20Nov2003.htm](http://www.reputationinstitute.com/press/FinancialTimes_20Nov2003.htm)>.

49. CRONIN, Blaise. The Marketing of Public Library Services in the United Kingdom – The Rationale for a Marketing Approach [interaktyvus]. *European Journal of Marketing*, 1993, vol. 18, issue 2, p. 33–44 [žiūrėta 2010 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=18&issue=2&articleid=852884&show=html>>.
50. CULLEN, John. Corporate identity and reputation intelligence: Emerging opportunities for information professionals [interaktyvus]. *Business Information Review*, 2005, vol. 22, p. 101–106 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://bir.sagepub.com/cgi/reprint/22/2/101>>.
51. CULLEN, Rowena. Perspectives on User Satisfaction Surveys [interaktyvus]. *Library Trends*, 2001, vol. 49, no. 4, p. 662–686 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.simmons.edu/~benoit/LIS403/USJ.pdf>>.
52. DALTON, John; CROFT Susan. *Managing Corporate Reputation: The New Currency* [interaktyvus]. London: Thorogood, 2003. 289 p. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://site.ebrary.com/lib/viluniv/docDetail.action?docID=10088324&p00=reputation%20management>>.
53. DAVIES, Gary; CHUN, Rosa; DA SILVA, Rui; ROPER, Stuart. *Corporate reputation and competitiveness* [interaktyvus]. Great Britain: The Cromwell Press, 2003. 254 p. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=eU4bVJmmKC4C&printsec=frontcover&dq=Reputation&lr=&ei=36P-SrKzGqCCygT-7J36Dg#v=onepage&q=&f=false>>.
54. DAVIES, Gary; CHUN, Rosa; DA SILVA, Rui Vinhas; ROPER, Stuart. A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation [interaktyvus]. *Corporate Reputation Review*, 2004, vol. 7, no. 2, p. 125–146 [žiūrėta 2010 m. vasario 22 d.].

- Prieiga per internetą:  
<<http://reputationinstitute.com/crr/V07/Davies.pdf>>.
55. DEEHOUSE, David. The Term “Reputation Management“: Users, Uses and the Trademark Tradeoff [interaktyvus]. *Corporate Reputation Review*, 2002, vol. 5, no. 1, p. 9–18 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://apps.business.ualberta.ca/ddeehouse/Publications/deephouse%202002%20crr%20term%20Rep%20Mgt%20users%20uses%20trademark%20tradeoff.pdf>>.
56. *Dėl studijų sričių ir kryptių, pagal kurias vyksta studijos aukštosiose mokyklose, sąrašo ir kvalifikacinių laipsnių sąrašo patvirtinimo*. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. 1749 [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.smm.lt/smt/st\\_org/docs/klasifikavimas/kryptys\\_galutinis.pdf](http://www.smm.lt/smt/st_org/docs/klasifikavimas/kryptys_galutinis.pdf)>.
57. DHIR, Krishna S.; VINEN, Denis. Managing corporate respectability: Concept, issues, and policy formulation [interaktyvus]. *Corporate Communications: An International Journal*, 2005, vol. 10, no. 1, p. 5–23 [žiūrėta 2010 m. liepos 4 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Companies/5200.pdf>>.
58. DIFFENBACH, John; HIGGINS, Richard B. Strategic credibility can make a difference [interaktyvus]. *Business Horizons*, 1987, vol. 30, no. 3, p. 13–18 [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.sciencedirect.com/science?ob=ArticleURL&udi=B6W45-4D5P852-41&user=5677593&coverDate=06%2F30%2F1987&rdoc=1&fmt=high&orig=search&origin=search&sort=d&docanchor=&view=c&searchStrId=1593557027&rerunOrigin=google&acct=C000049866&version=1&urlVersion=0&userid=5677593&md5=b074aa4c10777fd8d5b1379c164f3b92&searchtype=a>>.



59. DILLON, Andrew. Accelerating Learning & Discovery: Refining the role of academic librarians [interaktyvus]. 2007. 7 p. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ischool.utexas.edu/~adillon/ProfessionalPublications/AcaLibFuture2.pdf>>.
60. DLAMINI, Petros N. Customer care services and strategies in academic libraries in KwaZulu-Natal [interaktyvus]. *SAjnl Ubs & Info Sci*, 2006, vol. 72, no. 2, p. 119–130 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=10&sid=aca9d330-8c70-4f6f-9e2a-252a2a3484ad%40sessionmgr15&vid=12>>.
61. DOORLEY, John; GARCIA, Helio Fred. *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication* [interaktyvus]. United Kingdom: Routledge, 2007. 427 p. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.com/books?id=\\_70yOMHVq8cC&printsec=frontcover&dq=Reputation&lr=&ei=mK3-SqKICZ7AzgSM7uSEDw&hl=lt#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com/books?id=_70yOMHVq8cC&printsec=frontcover&dq=Reputation&lr=&ei=mK3-SqKICZ7AzgSM7uSEDw&hl=lt#v=onepage&q=&f=false)>.
62. DOVEY, Ken. The role of trust in innovation [interaktyvus]. *The Learning Organization*, 2009, vol. 16, no. 4, p. 311–325 [žiūrėta 2011 m. spalio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1795257&show=pdf>>.
63. DOWLING, Grahame. *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance* [interaktyvus]. New York: Oxford University Press, 2002. 293 p. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=bXtS1HGKqa0C&pg=PA212&dq=manage+your+corporate+reputation&lr=&ei=YUoOS725JaT8ygT3ld2fDQ&hl=lt#v=onepage&q=manage%20your%20corporate%20reputation&f=false>>.



64. DRŪTEIKIENĖ, Greta. *Organizacijos įvaizdžio valdymas*: mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007. 99, [1] p.: iliustr. ISBN 978-9986-19-988-5
65. DUFFY, Jocelyn S.; JAGGARS, Damon E.; EMITH, Shanna E. Getting our priorities in order: are our service values in line with the communities we serve? [interaktyvus]. *Performance Measurement and Metrics*, 2008, vol. 9, no. 3, p. 171–191 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1467-8047&volume=9&issue=3&articleid=1753994&show=html>>.
66. ESTHER, Safir Powers. Organizations as systems [interaktyvus]. 1993. 11 p. [žiūrėta 2011 m. vasario 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.epowers.com/Organizations.pdf>>.
67. EUROGUIDE LIS: *Competence and aptitudes for European information professionals* [interaktyvus]. European Council of Information Associations (ECIA), 2004, vol. 1, no. 8, 70 p. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.certidoc.net/en/euref1-english.pdf>>.
68. FIELD, John. *Social capital*. London; New York: Routledge, 2006. vii, 165 p. ISBN 0415257549
69. FLATT, Sylvia J.; KOWALCZYK, Stanley J. Do Corporate Reputations Partly Reflect External Perceptions of Organizational Culture? [interaktyvus]. *Corporate Reputation Review*, 2000, vol. 3, no. 4, p. 351–358 [žiūrėta 2010 m. liepos 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://reputationinstitute.com/crr/V03/Flatt.pdf>>.
70. FOMBRUN, Charles J. *Reputation: realizing value from the corporate image* [interaktyvus]. United States of Amerika: Harvard Business Press, 1996. 443 p. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=m\\_4Cbz5f5uUC&oi=fnd&pg=PP13&dq=Reputation:+realizing+value+from+&ots=jY0jTuSu](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=m_4Cbz5f5uUC&oi=fnd&pg=PP13&dq=Reputation:+realizing+value+from+&ots=jY0jTuSu)>

[LT&sig=Dv0DMCFdbZFjGfu5xVsQUFf9UfI#v=onepage&q=&f=false](#)

>.

71. FOMBRUN, Charles J. *Reputation management: a framework for measurement and valuation*. Reputation Institute [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2010 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Reputation\\_2005.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Reputation_2005.pdf).
72. FOMBRUN, Charles J.; RINDOVA, Violina. The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch [interaktyvus]. Iš SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, Mogens Holten. *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand* [interaktyvus]. 2000 [žiūrėta 2010 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://books.google.com/books?id=iPIoFtMbr9wC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
73. FOMBRUN, Charles J.; SHANLEY, Mark. What's in a name? Reputation building and corporate strategy [interaktyvus]. *Academy of Management Journal*, 1990, vol. 33, no. 2, p. 233–258 [žiūrėta 2011 m. vasario 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/256324.pdf?acceptTC=true>.
74. FREEMAN, Edward R. *Strategic management: A Stakeholder Approach* [interaktyvus]. UK: Cambridge University Press, 2010. 292 p. [žiūrėta 2010 m. spalio 16 d.]. Prieiga per internetą: [http://books.google.com/books?id=NpmA\\_qEiOpkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=NpmA_qEiOpkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false).
75. FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. *Stakeholders: theory and practice* [interaktyvus]. 2006. 330 p. [žiūrėta 2011 m. vasario 6 d.]. Prieiga per internetą: [http://books.google.com/books?id=uZyNWpVTNgIC&printsec=frontcover&dq=friedman+miles+stakeholders&hl=en&ei=LuxOTaU9yJY6u\\_KYAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=uZyNWpVTNgIC&printsec=frontcover&dq=friedman+miles+stakeholders&hl=en&ei=LuxOTaU9yJY6u_KYAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false).

76. FU, Qianhong. *Social Capital, and Organizational Effectiveness* [interaktyvus]. 2004. 42 p. [žiūrėta 2011 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05122004-155926/unrestricted/qhfumajorpaper.pdf>>
77. FUKUYAMA, Francis. *Trust: the social virtues and the creation of Prosperity*. New York: Free Press Paperbacks: Simon and Schuster, 1996. xv, 457 p. ISBN 0684825252
78. GAINES-ROSS, Leslie. *Corporate reputation: 12 steps to safeguarding and recovering reputation*. Gaines-Ross. Hoboken [N.J.]: Wiley, 2008. xx, 183 p. ISBN 978-0-470-17150-9
79. GALINIENE, Birutė; MIŠKINIS, Algirdas; MARČINSKAS, Albinas; DRŪTEIKIENĖ, Greta. The impact of study quality on the image of a higher education institution. *Informacijos mokslai*, 2009, t. 48, p. 68–81. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. ISSN 1392-0561
80. GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. The Different Roles of Satisfaction, Trust and commitment in customer relationships [interaktyvus]. *Journal of Marketing*, 1999, vol. 63, no. 4, p. 70–87 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://zonecours.hec.ca/documents/H2010-1-2256798.4JohnsonGarbarino1999.pdf>>.
81. GERMANO, Michael A. Narrative-based library marketing: Selling your library's value during tough economic Times [interaktyvus]. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 2010, vol. 23, no. 1, p. 5–17 [žiūrėta 2010 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0888-045X&volume=23&issue=1&articleid=1864126&show=html>>.
82. GIESECKE, Joan. Academic Library Futures [interaktyvus]. 2010, p. 1–3 [žiūrėta 2010 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.neal-schuman.com/academic/Giesecke2010.pdf>>.
83. GIOIA, Dennis A.; SCHULTZ, Majken; CORLEY, Kevin G. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability [interaktyvus].

- The Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, no. 1, p. 63–81 [žiūrėta 2010 m. liepos 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/stable/259263>>
84. GLOSIENĖ, Audronė. Akademinės bendruomenės informacinės kompetencijos ugdymas: po dvidešimties metų [interaktyvus]. *Knygotyra*, 2006, t. 47, p. 186–203 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Knygotyra/47/AUDRONE\\_GLOSIENE.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Knygotyra/47/AUDRONE_GLOSIENE.pdf)>.
85. GLOSIENĖ, Audronė. Komunikacijos ir informacijos mokslai, p. 159–176. Iš *Lietuvos humanitarinių ir socialinių mokslų plėtros problemos / Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija; sudarytojas Giedrius Viliūnas. Vilnius: Lietuvos istorijos instituto leidykla, 2004. 345 p. ISBN 9986780624.*
86. GLOSIENĖ, Audronė. *Kūrybiškumas ir socialinis kapitalas žinių visuomenėje: idėjų žemėlapis: mokslo studija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2010. 145 p.: iliustr. [ISBN 9789955336259]*
87. GLOSIENĖ, Audronė; PETUCHOVAITĖ, Ramunė. Biblioteka kaip „trečioji vieta“ [interaktyvus]. *Informacijos mokslai*, 2006, t. 39, p. 32–52 [žiūrėta 2010 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/39/32-52.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/39/32-52.pdf)>.
88. GLOSIENĖ, Audronė; KRUPAVIČIUS, Algis; PETUCHOVAITĖ, Ramunė. Socialinių duomenų archyvai: Lietuvos mokslo informacinės infrastruktūros trūkstamas sandas [interaktyvus]. *Informacijos mokslai*, 2005, t. 35, p. 9–31 [žiūrėta 2011 m. gegužės 17 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/35/9-31\\_Glosiene\\_Audrone\\_-\\_Socialiniu\\_duomenu\\_...\\_pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/35/9-31_Glosiene_Audrone_-_Socialiniu_duomenu_..._pdf)>.
89. GOTSI, Manto; WILSON, Alan M. Corporate reputation: seeking a definition [interaktyvus]. *Corporate Communications: An International*

- Journal*, 2001, vol. 6, no. 1, p. 24–30 [žiūrėta 2010 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=52D217204BF9B83965A7322C8A6BEBB3?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1680060104.pdf>>.
90. GRAYSON, Kent; JOHNSON, Devon; CHEN, Der-Fa Robert. Is Firm Trust Essential in a Trusted Environment? How Trust in the Business Context Influences Customers [interaktyvus]. *Journal of Marketing Research*, 2008, vol. 45, no. 2, p. 241–256 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.kentgrayson.com/Grayson%20Archive/contextjmr.pdf>>.
91. GREENWOOD, Michelle; VAN BUREN III, Harry J. Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organisation–Stakeholder Relationship [interaktyvus]. *Journal of Business Ethics*, 2010, vol. 95, p. 425–438 [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.springerlink.com/content/p73272t168023j42/fulltext.pdf>>.
92. GRIFFIN, Andrew. *New strategies for reputation management: Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility* [interaktyvus]. Great Britain: Kogan Page Limited, 2008. 169 p. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=pg8newAFM1kC&printsec=frontcover&dq=Reputation&lr=&ei=-67-SsXrAoP2zQT-vYTpDg&hl=lt#v=onepage&q=&f=false>>.
93. GRIGORE, Georgeta. Corporate Social Responsibility and Reputation [interaktyvus]. *Metalurgia International*, 2009, vol. 14, issue 11, p. 95–98 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=11&sid=7d970d9d-1c37-4c99-93af-40bfca5904e5%40sessionmgr14>>.
94. GRINCEVIČIENĖ, Vilija; GRINCEVIČIENĖ, Švitrigailė. Doktorantų požiūris į akademinį nesąžiningumą [interaktyvus]. *Edukologija*, 2007, t. 15, nr. 2, p. 10–20 [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą:

- <[http://www.coactivity.vgtu.lt/upload/filosof\\_zurn/vilija\\_svitrigaile\\_gri  
ncevicienes\\_t15\\_no2.pdf](http://www.coactivity.vgtu.lt/upload/filosof_zurn/vilija_svitrigaile_gri<br/>ncevicienes_t15_no2.pdf)>
95. GRUNIG, James E.; DOZIER, David; et al. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: L. Erlbaum Associates, 1992. xiv, 666 p.: lent. ISBN 0805802274
96. GRUNIG, James E.; HON, Linda Childres. *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations* [interaktyvus]. Institute for Public Relations, 1999. 43 p. [žiūrėta 2011 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Guidelines\\_Measuring\\_Relationships.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf)>.
97. GRUPP, Robert W.; GAINES-ROSS, Leslie. Reputation management in the biotechnology industry [interaktyvus]. *Journal of commercial biotechnology*, 2002, vol. 9, no. 1, p. 17–26. [žiūrėta 2011 m. vasario 5 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=7&sid=c3a03776-4c7e-4160-a1cc-8235ba270991%40sessionmgr4&vid=1>>.
98. HALL, Richard. The Strategic Analysis of Intangible Resources [interaktyvus]. *Strategic Management Journal*, 1992, vol. 13, p. 135–144 [žiūrėta 2010 m. liepos 4 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www3.interscience.wiley.com/journal/113455318/abstract?CRETRY=1&SRETRY=0>>.
99. HAMED, M. Shamma; SALAH, S. Hassan. Perspectives for examining corporate reputation [interaktyvus]. *Journal of Product & Brand Management*, 2009, vol. 18, issue 5, p. 326–337 [žiūrėta 2010 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0960180501.pdf>>.
100. HANNINGTON, Terry. *How to measure and manage your corporate communication* [interaktyvus]. Burlington, VT: Gower, 2004.

- 95 p. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=Oste9xRT-NwC&pg=PA7&dq=How+to+measure+and+manage+your+corporate+communication&ei=KzcOS6eoOae8zgTYmNHUDA#v=onepage&q=&f=false>>.
101. HARISALO, Risto; STENVALL, Jari. Trust management in governance: Ministries as Study Objects [interaktyvus]. 2001. 38 p. [žiūrėta 2011 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą: <[http://webh01.ua.ac.be/pubsector/vaasa/paper\\_vaasa\\_harisalo.pdf](http://webh01.ua.ac.be/pubsector/vaasa/paper_vaasa_harisalo.pdf)>.
102. HEINTZMAN, Ralph; MARSON, Brian Marson. People, service and trust: is there a public sector service value chain? [interaktyvus]. *International Review of Administrative Sciences*, 2005, vol. 71, no. 4, p. 549–575 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ras.sagepub.com/content/71/4/549.full.pdf+html>>.
103. HELM, Sabrina. Common Grounds in the Perception of Corporate Reputation? A Comparison of Three Stakeholder Groups [interaktyvus]. 2006, p. 1–27. [žiūrėta 2010 m. rugsėjo 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Helm.pdf>>.
104. HELM, Sabrina. Designing a formative measure for corporate reputation [interaktyvus]. *Corporate Reputation Review*, 2005, vol. 8, no. 2, p. 95–109 [žiūrėta 2011 m. rugsėjo 11 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.wedb.net/download/quant/indicadores\\_sem/helm\\_2005\\_designing\\_a\\_formative\\_measure\\_of\\_corp\\_reputation.pdf](http://www.wedb.net/download/quant/indicadores_sem/helm_2005_designing_a_formative_measure_of_corp_reputation.pdf)>.
105. HEALTH, R. L. *Management of corporate communication: From interpersonal contacts to external affairs* [interaktyvus]. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1994. 302 p. [žiūrėta 2010 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=14363474>>.
106. HERBIG, P.; MILEWICZ, J. The relationship of reputation and credibility to brand success [interaktyvus]. *Journal of Consumer Marketing*, 1993, vol. 10, no. 1, p. 5–10. [žiūrėta 2010 m. liepos 5 d.]. Prieiga per internetą:



- <<http://www.brunel.ac.uk/329/BBS%20documents/PhD%20Doctoral%20Symposium%2008/ChenChuChenpaper13.pdf>>.
107. HERNON, Peter; ALTMAN, Ellen. *Assessing Service Quality: Satisfying the Expectations of Library Customers* [interaktyvus]. Chicago: American Library Association, 2010. 206 p. [žiūrėta 2010 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.com/books?id=TsGGXWRh1yoC&printsec=frontcover&dq=Hernon,+Peter.+Assessing+Service+Quality:+Satisfying+the+Expectations+of+Library+Customers&source=bl&ots=DVGUeXdZIa&sig=f0E3sWjBFSKlsUP9G1J5lcjzMAc&hl=lt&ei=tbesTJGOEpHnswbYqKCyBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CCYQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=TsGGXWRh1yoC&printsec=frontcover&dq=Hernon,+Peter.+Assessing+Service+Quality:+Satisfying+the+Expectations+of+Library+Customers&source=bl&ots=DVGUeXdZIa&sig=f0E3sWjBFSKlsUP9G1J5lcjzMAc&hl=lt&ei=tbesTJGOEpHnswbYqKCyBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CCYQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false)>.
108. HJERPPE, Reino. Social capital and economic growth [interaktyvus]. Iš *VATT – discussions papers*, 2003, 38 p. [žiūrėta 2011 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.vatt.fi/file/vatt\\_publication\\_pdf/k307.pdf](http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/k307.pdf)>.
109. HOLT, Glen. Communicating the value of your libraries [interaktyvus]. *The Bottom Line*, 2007, vol. 20, no. 3, p. 119–124. [žiūrėta 2010 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1626419&show=html>>.
110. HUOTARI, Maija-Leena; IVONEN, Mirja. Knowledge processes: A strategic foundation for the partnership between the university and its library [interaktyvus]. *Library Management*, 2005, vol. 26, no. 6/7, p. 324–335 [žiūrėta 2010 m. spalio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=26&issue=6/7&articleid=1510069&show=html>>.
111. IHLEN, Øyvind; BETTEKE, Van Ruler; FREDRIKSSON, Magnus. *Public Relations and Social Theory: Key Figures and Concepts*. New York: Routledge, 2009. 376 p. ISBN 978-0-415-99786-



112. IND, N. *The Corporate Brand*. New York: Macmillan Business, 1997. 184 p. ISBN 978-0814737620
113. YEATES, Robin. *Reputation managemnt for libraries: overcoming reluctance to collaborate* [interaktyvus]. 2003 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cilip.org.uk/groups/fil/conferences/2003/c2003k.rtf>>.
114. JACKSON, K. *Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play That Improve the Bottom Line* [interaktyvus]. Oxford: University Press, 2004. [žiūrėta 2010 m. kovo 6 d.]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.lt/books?id=xPY\\_xPKxf24C&printsec=frontcover&dq=Building+Reputational+Capital:+Strategies+for+Integrity+and+Fair+Play+That+Improve+the+Bottom+Line&source=bl&ots=BnTrPjHMZR&sig=A4J5rhwow6nQwZJzJzeM8vr661o&hl=lt&ei=0Q-VS4n2Ed-H4gbSs6WaDQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAgQ6AEwAA#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.lt/books?id=xPY_xPKxf24C&printsec=frontcover&dq=Building+Reputational+Capital:+Strategies+for+Integrity+and+Fair+Play+That+Improve+the+Bottom+Line&source=bl&ots=BnTrPjHMZR&sig=A4J5rhwow6nQwZJzJzeM8vr661o&hl=lt&ei=0Q-VS4n2Ed-H4gbSs6WaDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAgQ6AEwAA#v=onepage&q=&f=false)>.
115. JACKSON, Lydia; HANSEN, Julia. Creating collaborative partnerships: building the framework [interaktyvus]. *Reference Services Review*, 2006, vol. 34, no. 4, p. 575–588. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0090-7324&volume=34&issue=4&articleid=1583913&show=html>>.
116. JANAVIČIENĖ, Daiva. Biblioteka informacinėje universitetų infrastruktūroje. *Informacijos mokslai*, 1999, t. 11–12, p. 208–214. ISSN 1392-0561
117. JANAVIČIENĖ, Daiva. Universitetų informacinė infrastruktūra: daktaro disertacija: humanitariniai mokslai, komunikacija ir informacija (06H) / Daiva Janavičienė; Vilniaus universitetas. Vilnius: [s.n.], 2001. 130 p.: brėž.
118. JANICE, Simmons-Welburn; GEORGIE, Janice; BENDER, Laura. *Transforming the Library: The Case for Libraries to End*

- Incremental Measures and Solve Problems for Their Campuses Now [interaktyvus]. *Library Administration & Management*, 2008, vol. 22, no. 3, p. 130–134. [žiūrėta 2010 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: <[http://libres.uncg.edu/ir/asu/f/Donovan\\_Georgie\\_2008\\_Transforming\\_the\\_library.pdf](http://libres.uncg.edu/ir/asu/f/Donovan_Georgie_2008_Transforming_the_library.pdf)>.
119. JANIŪNIENĖ, Erika. Biblioteka – žinių institucija. *Informacijos mokslai*, 2001, t. 17, p. 19–27. ISSN 1392-0561
120. JOHANSSON, Börje, *et al.* *The Lisbon genda from 2000 to 2010* [interaktyvus]. Iš *CESIS*, 2007, 46 p. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.infra.kth.se/cesis/documents/WP106.pdf>>.
121. KAKÖSE, Turgut. Reputation Management in Educational Organizations: Suggestion of a New Model [interaktyvus]. *Academic Leadership*, 2008, vol. 6, issue 1, p. 5 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.academicleadership.org/pdf/ALJ\\_ISSN1533-7812\\_6\\_1\\_209.pdf](http://www.academicleadership.org/pdf/ALJ_ISSN1533-7812_6_1_209.pdf)>.
122. KANN-CHRISTENSEN, Nanna; ANDERSEN, Jack. Developing the library: Between efficiency, accountability and forms of recognition" [interaktyvus]. *Journal of Documentation*, 2009, vol. 65, no. 2, p. 208–222 [žiūrėta 2010 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0022-0418&volume=65&issue=2&articleid=1776319&show=html>>.
123. KANTSPERGER, Roland; KUNZ, Werner H. Consumer trust in service companies: a multiple mediating analysis [interaktyvus]. *Managing Service Quality*, 2010, vol. 20, no. 1, p. 4–25 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0960-4529&volume=20&issue=1&articleid=1837607&show=html>>.
124. KASSIM, Norliya Ahmad. Evaluating users' satisfaction on academic library performance [interaktyvus]. *Malaysian Journal of*

- Library & Information Science*, 2009, vol. 14, no. 2, p. 101–115 [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://majlis.fsktm.um.edu.my/document.aspx?FileName=750.pdf>>.
125. KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley, 1978. VI, 838 p.: il., lent. ISBN 0471023558.
126. KAUSIKAS, Edmundas. Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra [interaktyvus]. 2010, 4 p. [žiūrėta 2010 m. balandžio 9 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2006/vadyba/Kausikas%20Edmundas.pdf](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/vadyba/Kausikas%20Edmundas.pdf)>.
127. KENNEDY, S. Nurturing corporat įmagės [interaktyvus]. *European Journal of Marketing*, 1977, vol. 11, no. 3, p. 120–164 [žiūrėta 2011 m. vasario 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=11&issue=3&articleid=852658&show=html&PHPSESSID=sd7kegvojaa0m044df7ckem9e6>>.
128. KLEWES, Joachim; WRESCHNIOK, Robert. *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century* [interaktyvus]. Berlin: Springer Verlag, 2009. 395 p. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=Ip9MaMC-H-wC&pg=PT60&dq=manage+your+corporate+reputation&lr=&ei=QFAOS7mcNJ-GygTQobWJDQ&hl=lt#v=onepage&q=manage%20your%20corporate%20reputation&f=false>>.
129. *Knygotyra*: enciklopedinis žodynas. Vilniaus universitetas. Knygotyros katedra; redaktorių kolegija: Domas Kaunas (pirm.) ... et al. Vilnius: Alma littera, 1997. 413 p. ISBN 9986-02-352-1
130. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing* [interaktyvus]. New Jersey: Pearson Education, 2010. 635 p. [žiūrėta 2010 m. lapkričio 6 d.]. Prieiga per internetą:

- <<http://books.google.com/books?id=ZW2u5LOmbs4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>.
131. KOSTAGIOLAS, Petros A.; KORKIDI, Maria. Strategic planning for municipal libraries in Greece [interaktyvus]. *New Library World*, 2008, vol. 109, issue 11/12, p. 546–558 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0307-4803&volume=109&issue=11/12&articleid=1752534&show=html>>.
132. KOTLER, Philip. *Marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982. XV, 528 p.: grafikai, lent. ISBN 0135561426
133. KRAMER, Roderick M. Trust and distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions [interaktyvus]. *Annual Review of Psychology*, 1999, vol. 50, p. 569–598 [žiūrėta 2011 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą: <[http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill/7140/WEEK\\_3\\_Jan.25/Kramer\\_ARP1999.pdf](http://portal.psychology.uoguelph.ca/faculty/gill/7140/WEEK_3_Jan.25/Kramer_ARP1999.pdf)>.
134. KRIPPENDORFF, Klaus. Content analysis: an introduction to its methodology. Thousand Oaks. [Calif.] [etc.]: Sage Publications, 2009. xxiii, 413 p. [ISBN 9780761915454]
135. KRIPPENDORFF, Klaus; BOCK, Mary Angela. *The content analysis reader*. Los Angeles[Calif.]: Sage, 2009. ix, 481 p. [ISBN 9781412949668]
136. KYRILLIDOU, Martha. From input and output measures to quality and outcome measures, or, from the user in the life of the library to the library in the life of the user [interaktyvus]. *The Journal of Academic Librarianship*, 2002, vol. 28, p. 42–46. [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.arl.org/bm~doc/jal01.pdf>>.

137. LAMANAUSKIENĖ, Gražina. *Akademinė biblioteka studijų procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2006. 202, [1] p. [ISBN 9986386969]
138. LEWIS, David W. A Strategy for Academic Libraries in the First Quarter of the 21st Century 1 [interaktyvus]. *College & Research Libraries*, 2007, vol. 68, no. 5, p. 418–434. [žiūrėta 2010 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://crl.acrl.org/content/68/5/418.full.pdf+html>>.
139. LEWIS, Laurie K.; HAMEL, Stephanie A.; RICHARDSON, Brian K. Communicating Change to Nonprofit Stakeholders: Models and Predictors of Implementers' Approaches [interaktyvus]. *Management Communication Quarterly*, August 2001, p. 5–41. [žiūrėta 2011 m. rugsėjo 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.scribd.com/doc/7319798/Communicating-Change-to-Nonprofit-Stakeholders>>.
140. *Lietuvos bibliotekų statistika: 2010 metai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lnb.lt/doc/lbc/lbc\\_stat/2010/2010\\_7.xls](http://www.lnb.lt/doc/lbc/lbc_stat/2010/2010_7.xls)>.
141. LUOMA-AHO, Vilma. *Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations* [interaktyvus]. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2005. 364 p. [žiūrėta 2011 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13456/9513922626.pdf?sequence=1>>.
142. *Library as Place: Rethinking Roles, Rethinking Space* [interaktyvus]. Washington, D.C.: Council on Library and Information Resources, February 2005, 89 p. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.clir.org/pubs/reports/pub129/pub129.pdf>>.
143. *Lietuviškoji tarybinė enciklopedija / Vyriausioji enciklopedijų redakcija ; mokslinė redakcinė taryba: J. Zinkus (pirm.) ... [et al.]*.

- Vilnius: Mokslas. T. 9. Pintuvės-Samneris, 1982. 640 p., 1 sulankst. žml. lap.: iliustr., žml. ISBN#
144. *Lietuvių enciklopedija*. Boston [Mass.]: Lietuvių Enciklopedijos I-kla. T. 25. Raudondvaris – Rothermere / redaktoriai: Antanas Bendorius ... [et al.] ; tomą redagavo J. Puzinas, P. Čepėnas, 1961. 544 p.: iliustr.
145. *Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas: Lietuvos Respublikos Seimu priimtas 2004 m. liepos 15 d., Nr. IX-2378* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=238641](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=238641)>.
146. *Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimo įstatymas. 2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2378* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_bin?p\\_id=238641](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_bin?p_id=238641)>.
147. *Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas. 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/ti/docs/istatymai/MSI.pdf>>.
148. *Lietuvos Respublikos prezidento 2007 m. Birželio 14 d. Organizuotos apskritojo stalo diskusijos „akademinių sąžiningumo link: kaip įveikti plagiatą moksle?“ Apibendrinimas ir siūlymai. 2007-09-17 Nr. 3D-85* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <[http://archyvas.lrp.lt/files/plagiatodiskusija\\_siulymai.doc](http://archyvas.lrp.lt/files/plagiatodiskusija_siulymai.doc)>.
149. LLOYD, Stephen. *Corporate Reputation: Ontology and Measurement* [interaktyvus]. 2007. 319 p. [žiūrėta 2010 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://repositoryaut.lconz.ac.nz/bitstream/10292/409/1/LloydS.pdf>>.
150. LLOYD, Stephen; MORTIMER, Kathy. *The Contribution of Text Analysis To An Understanding Of Constructs* [interaktyvus]. Iš *Academic Literature: The Case of Corporate Reputation* [žiūrėta 2009 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą:

- <<http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/anzmac2005/cd-site/pdfs/11-MR-Qualitative/11-Lloyd.pdf>>.
151. LLOYD, Stephen; MORTIMER, Kathy. Corporate Reputation: Seeing through the eye of the beholder [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internetą: <[http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2006/documents/Lloyd\\_Stephen2.pdf](http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2006/documents/Lloyd_Stephen2.pdf)>.
152. LOUGEE, Wendy Pradt. *Diffuse Libraries: Emergent Roles for the Research Library in the Digital Age* [interaktyvus]. Washington, D.C.: Council on Library and Information Resources, February 2002. 32 p. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.clir.org/pubs/reports/pub108/pub108.pdf>>.
153. LUHMANN, Niklas. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives [interaktyvus]. Iš Gambetta, Diego (ed.). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, 2000, chapter 6, p. 94–107 [žiūrėta 2011 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.23.8075>>.
154. LUOMA-AHO, Vilma. *Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations* [interaktyvus]. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2005. 364 p. [žiūrėta 2011 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13456/9513922626.pdf?sequence=1>>.
155. MAHON, John F. Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature [interaktyvus]. *Business Society*, 2002, vol. 41, no. 4, p. 415–445 [žiūrėta 2010 m. liepos 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/41/4/415>>.
156. MAJID, Shaheen; HAIDER, Azim Haider. Image problem even haunts hi-tech libraries: Stereotypes associated with library and information professionals in Singapore [interaktyvus]. Iš *Aslib Proceedings*, 2008, vol. 60, no. 3, p.229 – 241. [žiūrėta 2011 m. spalio

- 18 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1728133&show=pdf>>.
157. *Management Communication Quarterly*, 2001, vol. 15, no. 5, p. 5–41 [žiūrėta 2010 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://mcq.sagepub.com/content/15/1/5.full.pdf+html>>.
158. MARČINSKAS, Albinas; GUDONIENĖ, Vilija; DRŪTEIKIENĖ, Greta. Aukštojo mokslo institucijų įvaizdis: šališki veiksniai [interaktyvus]. *Informacijos moksliai*, 2007, t. 40, p. 25–38 [žiūrėta 2010 kovo 13 d.]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/40/25-38.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/40/25-38.pdf)>.
159. MARKWICK, Nigel; FILL, Chris. Towards a framework for managing corporate identity [interaktyvus]. *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 31, no. 5/6, p. 396–409 [žiūrėta 2010 m. liepos 4 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=31&issue=5/6&articleid=853501&show=html>>.
160. MAZZEI, Alessandra; RUSSO, Vincenzo; CRESCENTINI, Alberto. Patient satisfaction and communication as competitive levers in dentistry [interaktyvus]. *The TQM Journal*, 2009, vol. 21, issue 4, p. 365–381 [žiūrėta 2010 m. kovo 6 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1060210405.pdf>>.
161. McCarthy, James P.; ORTIZ, Javier Tarango. Globalisation in academic libraries: A reflective comparison of academic libraries at Cork, Ireland, and Chihuahua, Mexico [interaktyvus]. *Library Management*, 2010, vol. 31, issue 7, p. 505–520. [žiūrėta 2010 m. spalio 9 d.]. Prieiga per internetą:



- <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=31&issue=7&articleid=1875736&show=html>>.
162. MCGREGOR, Douglas. Leadership and the Conditions of Organizational Effectiveness [interaktyvus]. *Public Health Reports*, 1952, vol. 67, no. 1, p. 42–46 [žiūrėta 2011 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2030709/pdf/pubhealthreporig01073-0080.pdf>>.
163. McNICOL, Sarah. The challenges of strategic planning in academic libraries [interaktyvus]. *New Library World Volume*, 2005, vol. 106, issue 11/12, p. 496–509 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0307-4803&volume=106&issue=11/12&articleid=1529668&show=html>>.
164. MELEWAR, T. C. *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation* [interaktyvus]. United Kingdom: Routledge, 2008. 229 p. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://books.google.com/books?id=tp2aAIzs0BEC&printsec=frontcover&dq=Reputation&lr=&ei=-67-SsXrAoP2zQT-vYTpDg&hl=lt#v=onepage&q=&f=false>>.
165. MELEWAR, T.C.; KARAOSMANOGLU, Elif. Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives [interaktyvus]. *European Journal of Marketing*, 2006, vol. 40, issue. 7/8, p. 846–869 [žiūrėta 2010 vasario 22 d.]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070400707.pdf>>.
166. MELEWAR, T. C.; WOODRIDGE, A. The dynamics of corporate identity [interaktyvus]. *Journal of Communication Management: An International Journal*, 2001, vol. 5, no. 4, p. 327–340. [žiūrėta 2010 m.

- vasario 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/3070050402.pdf>>.
167. MICHAEL, Steve O. The Cost of Excellence: The Financial Implications of Institutional Rankings [interaktyvus]. *International Journal of Educational Management*, 2005, vol. 19, no. 5, p. 365–382 [žiūrėta 2010 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0951-354X&volume=19&issue=5&articleid=1509818&show=html>>.
168. MILEWICZ, John; HERBIG, Paul. Evaluation the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building [interaktyvus]. *Journal of Product & Brand Management*, 1994, vol. 3, no. 1, p. 39–47 [žiūrėta 2010 m. kovo 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=52D217204BF9B83965A7322C8A6BEBB3?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0960030103.pdf>>.
169. MILI, Hafedh; TREMBLAY, Guy; JAOUDE, Bou Guitta et al. Business Process Modeling Languages: Sorting Through the Alphabet Soup [interaktyvus]. *ACM Computing Surveys*, 2010, vol. 43, no. 1, p. 4:56. [žiūrėta 2011 m. spalio 11 d.]. Prieiga per internetą: <[http://intra.info.uqam.ca/Members/mili\\_h/Enseignement/mig8500-hiv2011/a4-mili-finale.pdf](http://intra.info.uqam.ca/Members/mili_h/Enseignement/mig8500-hiv2011/a4-mili-finale.pdf)>.
170. MILLER, Eric J. *A Handbook for Measurement Customer Satisfaction and Service Quality* [interaktyvus]. 1999. 182 p. [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.com/books?id=KITwr9GxTSMC&pg=PA18&lpg=PA18&dq=Crosby++%22Measuring+customer+satisfaction%22&source=bl&ots=ge5p7zsfbt&sig=ckr4Br0JELbhitqDQIwJFGUI4Ig&hl=lt&ei=pXofTcSKNYKg8QOhubyCBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&](http://books.google.com/books?id=KITwr9GxTSMC&pg=PA18&lpg=PA18&dq=Crosby++%22Measuring+customer+satisfaction%22&source=bl&ots=ge5p7zsfbt&sig=ckr4Br0JELbhitqDQIwJFGUI4Ig&hl=lt&ei=pXofTcSKNYKg8QOhubyCBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&)>

[esnum=1&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=Crosby%20%20%22Measuring%20customer%20satisfaction%22&f=false](#)>.

171. MILLER, Kathellen F. Service quality in academic libraries: an analysis of LibQUAL+™ scores and institutional characteristics [interaktyvus]. 2008. 121 p. [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.libqual.org/documents/admin/Miller1.pdf>>.
172. MISZTAL, Barbara A. *Trust in modern societies: the search for the bases of social order*. Cambridge: Polity Press, 1996, vi, 296 p. ISBN 0745616348
173. MITCHELL, Ronald K.; and AGLE, Bradley R.; and WOOD, Donna. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts [interaktyvus]. *The Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, no. 4, p. 853–886 [žiūrėta 2010 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<https://wiki.brown.edu/confluence/download/attachments/33494/Mitchell+Stakeholder+Identification+1997.pdf>>.
174. MOGHADDAM, Golnessa Galyani; MOBALLEGHI, Mostafa. Total quality management in library and information sectors [interaktyvus]. *Electronic Library*, 2008, vol. 26, no. 6, p. 912–922 [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0264-0473&volume=26&issue=6&articleid=1753960&show=html>>.
175. MOINGEON, Bertrand; RAMANANTSOA, Bernard. Understanding corporate identity: the French school of thought [interaktyvus]. *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 3, no. 5/6, p. 383–395 [žiūrėta 2010 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=41902738471B96BA7844A024FBF72D1D?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070310504.pdf>>.

176. MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing [interaktyvus]. *Journal of Marketing*, 1994, vol. 58, no. 3, p. 20–38 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://sdh.ba.ttu.edu/commitment-trust-JM94.pdf>>.
177. MORGAN, Steve. Developing academic library skills for the future [interaktyvus]. *Library Review*, 1996, vol. 45, no. 5, p. 41–53 [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0024-2535&volume=45&issue=5&articleid=859435&show=html>>.
178. MULHARE, Eileen M. Mindful of the future: Strategic planning ideology and the culture of nonprofit management [interaktyvus]. *Human Organization*, 1999, vol. 58, no. 3, p. 323–330 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3800/is\\_199910/ai\\_n8873508/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3800/is_199910/ai_n8873508/)>.
179. NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage [interaktyvus]. *The Academy of Management Review*, 1998, vol. 23, no. 2, p. 242–266 [žiūrėta 2011 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/uploads/Main/v26.pdf>>.
180. NAWÉ, Julita. Planning and policy issues in academic libraries in Tanzania [interaktyvus]. *Library Management*, 2003, vol. 24, issue 8/9, p. 417–422 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=24&issue=8/9&articleid=859109&show=html>>.
181. NEEF, Dale. *Managing corporate reputation and risk: developing a strategic approach to corporate integrity using knowledge management*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2003. x, 257 p.: iliustr. ISBN 0-7506-7715-5

182. NEUENDORF, Kimberly A. *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks. [Calif.] [etc.]: SAGE Publications, 2009. xviii, 301 p. iliustr. [ISBN 9780761919780]
183. NITECKI, Danuta A. SERVQUAL: Measuring Service Quality in Academic Libraries [interaktyvus]. 2007. 2 p. [žiūrėta 2011 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.arl.org/bm~doc/servqual-2.pdf>>.
184. NGUYEN, Nha Nguyen; LEBLANC, Gaston. Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions [interaktyvus]. *International Journal of Educational Management*, 2001, vol. 15, issue 6, p. 303–311 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0600150605.pdf>>.
185. OAKLEAF, Megan. *The Value of Academic Libraries: A comprehensive Research Review and Report* [interaktyvus]. 2010. 172 p. [žiūrėta 2010 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/issues/value/val\\_report.pdf](http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/issues/value/val_report.pdf)>.
186. O'CALLAGHAN, Terry. Disciplining Multinational Enterprises: The Regulatory Power of Reputation Risk [interaktyvus]. *Global Society*, 2007, vol. 21, no. 1, p. 95–117 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=11&sid=cb9f6c92-520f-45bd-a991-1ec6923e094d%40sessionmgr4>>.
187. OLINS, W. *Prekės ženklas*. [iš anglų kalbos vertė Irena Jomantienė ir Aušra Stanaitytė]. Vilnius: Mūsų knyga, 2006. 256 p.: iliustr. ISBN 995514145X
188. OMAR, Maktoba; WILLIAMS, L. Robert; LINGELBACH, David. Global brand market-entry strategy to manage corporate reputation [interaktyvus]. *Journal of Product & Brand Management*, 2009, vol. 18, issue 3, p. 177–187 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 28 d.].

- Prieiga per internetą:  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0960180302.pdf>>.
189. ONDIEKI, Elisha Makori. Making university libraries in Kenya the destination for the user population [interaktyvus]. *Library Review*, 2010, vol. 59, no. 7, p. 548–557 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 30 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0024-2535&volume=59&issue=7&articleid=1875892&show=html>>.
190. PACIOS, Ana R. Strategic plans and long-range plans: is there a difference? [interaktyvus]. *Library Management Volume*, 2004, vol. 25, issue 6/7, p. 259–269 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=25&issue=6/7&articleid=859143&show=html>>.
191. PAJUNEN, Kalle. *Explaining by Mechanisms: A Study of Organizational Decline and Turnaroud Processes* [interaktyvus]. 2004. 290 p. [žiūrėta 2011 m. vasario 6 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/131/pajunen.pdf?sequence=1>>.
192. PANTRY, Sheila; and GRIFFITHS, Peter. Changing for the Better: Is your Reputation at Stake? [interaktyvus]. *Business Information Review*, 2004, vol. 21, p. 165–171 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://bir.sagepub.com/cgi/reprint/21/3/165>>.
193. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research [interaktyvus]. *Journal of Marketing*, 1985, vol. 49, p. 41–50 [žiūrėta 2011 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publicatio>

- [ns/A%20Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf](#)>.
194. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard. A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality [interaktyvus]. *Journal of Retailing*, 1988, vol. 64, no. 1, p. 12–40 [žiūrėta 2011 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-%20A%20Multiple-Item%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf>>.
195. PAULIUKEVIČIŪTĖ, Audronė. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė bei kultūros valdymas [interaktyvus]. *Viešojo politika ir administravimas*, 2010, nr. 32, p. 61–73 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/paskutinis\\_numeris/dwn.php?id...](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/paskutinis_numeris/dwn.php?id...)>.
196. PETRAUSKIENĖ, Žibutė. *Elektroninių informacijos išteklių – licencijuojamų duomenų bazių – valdymas Lietuvos akademinėse bibliotekose: daktaro disertacija: humanitariniai mokslai, komunikacija ir informacija (06H) / Žibutė Petrauskienė; Vilniaus universitetas. Vilnius: [Vilniaus universitetas], 2008. 233 p.: lent., diagr.*
197. PETERS, Richard G.; VINCENT, Covello T.; DAVID, McCallum, B. The determinants of trust and credibility in environmental risk communication [interaktyvus]. *Risk Analysis*, 1997, vol. 17(1), p. 43–54 [žiūrėta 2011 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.centerforriskcommunication.org/pubs/crc-p2.pdf>>.
198. PETUCHOVAITĖ, Ramunė. Tradicijos ir naujovių painiava: virtualios bibliotekos modelio link. *Informacijos mokslai*, 2000, t. 15, p. 113–131. ISSN 1392-0561

199. PFEFFER, Jeffrey. Understanding Power in Organizations [interaktyvus]. *California Management Review*, 1992, vol. 34, no. 2, p. 29–50 [žiūrėta 2011 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.columbia.edu/itc/hs/pubhealth/isett/Session%2003/Pfeffer%201992%20Power.pdf>>.
200. PIRSON, Michael; MALHOTRA, Deepak. What Matters to Whom? Managing Trust Across Multiple Stakeholder Groups [interaktyvus]. *The Hauser Center for Nonprofit Organizations Harvard University*, May 2007, no. 39, p. 38 [žiūrėta 2011 m. spalio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.hks.harvard.edu/hauser/PDF\\_XLS/workingpapers/workingpaper\\_39.pdf](http://www.hks.harvard.edu/hauser/PDF_XLS/workingpapers/workingpaper_39.pdf)>.
201. POLAT, Soner; HEZER, Tuğba. Relation between organizational image and organizational trust in educational organizations [interaktyvus]. *International Journal of Education Administration and Policy Studies*, 2011, vol. 3, no. 9, p. 151–153 [žiūrėta 2011 m. spalio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.academicjournals.org/IJEAPS/PDF/pdf2011/Sept/Polat%20and%20Hezer.pdf>>.
202. POLOUDI, Athanasia. Stakeholder Analysis as a Front-End to Knowledge Elicitation [interaktyvus]. *AI & Society*, 1997, vol. 11, p. 122–137 [žiūrėta 2010 m. spalio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.springerlink.com/content/47u021406247k604/fulltext.pdf>>
203. POMERANTZ, Jeffrey; MARCHIONINI, Gary. The Digital Library as Place [interaktyvus]. *Journal of Documentation*, 2007, vol. 63(4), p. 505–533 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ils.unc.edu/~jpom/pubs/Preprint-JDoc-2007.pdf>>.
204. POST, James E.; GRIFFIN, Jennifer J. Corporate reputation and external affairs management [interaktyvus]. *Corporate Reputation Review*, 1997, vol. 1, no. 1, p. 165–171 [žiūrėta 2010 liepos 5 d.].



- Prieiga per internetą:  
<<http://www.ingentaconnect.com/content/pal/crr/1997/00000001/00000002/art00015>>.
205. PRUZAN, Peter. Corporate reputation: Image and Identity [interaktyvus]. *Corporate Reputation Review*, 2001, vol. 4(1), p 50–64 [žiūrėta 2010 birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://reputationinstitute.com/crr/V04/Pruzan.pdf>>.
206. PURCELL, Kristen Purcell; RAINIE, Lee; MITCHELL, Amy; et al. *Understanding the participatory news consumer: How internet and cell phone users have turned news into a social experience* [interaktyvus]. 2010. 51 p. [žiūrėta 2010 birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2010/PIP\\_Understanding\\_the\\_Participatory\\_News\\_Consumer.pdf](http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2010/PIP_Understanding_the_Participatory_News_Consumer.pdf)>.
207. PUPELIENĖ, Janina. *Akademinių bibliotekų vystymosi strateginės kryptys žinių visuomenėje: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)* [interaktyvus]. Kaunas: [Vytauto Didžiojo universiteto leidykla], 2007. 201 p. [žiūrėta 2010 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D\\_20080221\\_123856-39543/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20080221_123856-39543/DS.005.0.01.ETD)>.
208. PUTNAM, Robert D. *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster, 2000. 541 p. ISBN 0743203046
209. PUTNAM, Robert D. *Democracies in flux: the evolution of social capital in contemporary society*. Oxford: Oxford University Press, 2002. 516 p. ISBN 0195150899
210. PUTNAM, Robert D.; LEONARDI, Robert; NANETTI, Raffaella Y. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton Univ. Press, 1993. xv, 258 p. iliustr. ISBN 0691037388

211. PUUSA, Anu; TOLVANEN, Ulla. Organizational Identity and Trust [interaktyvus]. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2006, vol. 11, no. 2, p. 29–33 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per internetą: <[ejbo\\_voll11\\_no2\\_pages\\_29-33.pdf](http://ejbo.voll11.no2.pages.29-33.pdf)>.
212. RAO, Streenivas S.; RAO, Rama T.P.; JAIN, Abhinandan; JAMBHEKAR, Ashok. *Marketing information products and services: A Primer for Librarians and Information Professionals* [interaktyvus]. 1999. 480 p. [žiūrėta 2010 m. spalio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.idrc.ca/openbooks/817-1/>>.
213. REIN, Gail L. A reference model for designing effective reputation information systems [interaktyvus]. *Journal of Information Science*, Oct 2005, vol. 31, p. 365–380 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://jis.sagepub.com/cgi/reprint/31/5/365>>.
214. ROSWITHA, Poll; PAYNE, Philip. Impact Measures for Library and Information Services [interaktyvus]. *Library Hi Tec*, 2006, vol. 24, no. 4, p. 547–562 [žiūrėta 2010 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://eprints.bbk.ac.uk/373/1/payne2a.pdf>>.
215. ROTHSTEIN, Bo; STOLLE, Dietlind. *How Political Institutions Create and Destroy Social Capital: An Institutional Theory of Generalized Trust* [interaktyvus]. 2002. 38 p. [žiūrėta 2011 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.colbud.hu/honesty-trust/rothstein/pub03.doc>>.
216. ROWLEY, Timothy J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences [interaktyvus]. *The Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, no. 4, p. 887–910 [žiūrėta 2010 m. spalio 16 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.forost.lmu.de/fthope/ft\\_library/F03\\_Papier\\_2.pdf](http://www.forost.lmu.de/fthope/ft_library/F03_Papier_2.pdf)>.
217. RYBAKOVAS, Egidijus. A Model of Stakeholder Interest Based Regional Development [interaktyvus]. *Socialiniai mokslai*, 2007, nr. 4(58), p. 28–36 [žiūrėta 2010 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą:

- <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2007%204%20\(58\)/3%20Egidijus%20Rybakovas.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2007%204%20(58)/3%20Egidijus%20Rybakovas.pdf)>.
218. RUDŽIONIENĖ, Jurgita. Akademinė biblioteka: veiklos vertinimo problema. *Informacijos mokslai*, 1997, t. 6 (1), p. 100–108. ISSN 1392-0561
219. RUDŽIONIENĖ, Jurgita. *Bibliotekų veiklos vertinimas vadybos požiūriu*: daktaro disertacija: humanitariniai mokslai, komunikacija (06H) / Jurgita Rudžionienė; Vilniaus universitetas. Vilnius: [s.n.], 2002. 124 p.
220. RUTKASKIENĖ, Ugnė. Viešųjų bibliotekų poveikio vertinimas [interaktyvus]. *Informacijos mokslai*, 2008, t. 46, p. 84–101 [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/46/84-101.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/46/84-101.pdf)>.
221. RUUSKANEN, Petri. *Social capital and innovations in small and medium sized enterprises* [interaktyvus]. 2004. 28 p. [žiūrėta 2011 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą: <[http://asiakas.poutapilvi.fi/proact/chapter\\_images/1549\\_DRUID.pdf](http://asiakas.poutapilvi.fi/proact/chapter_images/1549_DRUID.pdf)>.
222. SABATINI, Fabio. Does social capital create trust? Evidence from a community of entrepreneurs [interaktyvus]. *Nota di Lavoro*, 2009, no. 44, p. 3–27 [žiūrėta 2011 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/52340/2/44-09.pdf>>.
223. SALMINEN, Ari; IKOLA-NORRBACKA, Rinna. Trust, good governance and unethical actions in Finnish public administration [interaktyvus]. *International Journal of Public Sector Management*, 2010, vol. 23, no. 7, p. 647–668 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0951-3558&volume=23&issue=7&articleid=1889619&show=html>>.
224. SCHANZ, Kai-Uwe. Maintaining stakeholder trust in difficult times: What insurers can do [interaktyvus]. *The Geneva Papers*, 2009, vol. 34, p. 260–270 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 8 d.]. Prieiga per

internetą:

<[http://www.genevaassociation.org/Portals/0/Credit\\_Crisis\\_Schanz.pdf](http://www.genevaassociation.org/Portals/0/Credit_Crisis_Schanz.pdf)>.

225. SCHOORMAN, Davis F.; MAYER, Roger C.; DAVIS, James H. An integrative model of Organizational trust: past, present, and future [interaktyvus]. *Academy of Management Review*, 2007, vol. 32, no. 2, p. 344–354 [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <[http://catta.labcc.ch/tesi/Mayer\\_et\\_Al-2007.pdf](http://catta.labcc.ch/tesi/Mayer_et_Al-2007.pdf)>.
226. SCHULTZ, Majken; ERVOLDER, Lars. Culture, Identity and Image Consultancy: Crossing Boundaries between Management, Advertising, Public Relations and Design [interaktyvus]. *Corporate Reputation Review*, 1998, vol. 2, no. 1, 1998, p. 29–50 [žiūrėta 2011 m. spalio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://reputationinstitute.com/crr/V02/Schultz.pdf>>.
227. SCHULZ, Lisa. Strategic Planning in a University Library [interaktyvus]. *Marketing Library Services*, 1998, vol. 12, no. 5 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.infoday.com/mls/jul98/story.htm>>.
228. SCHWAIGER, Manfred. Components and Parameters of Corporate Reputation – An Empirical Study [interaktyvus]. *Schmalenbach Business Review*, 2004, vol. 56, p. 46–71 [žiūrėta 2010 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.fachverlag.de/sbr/pdfarchive/einzelne\\_pdf/sbr\\_2004\\_jan-046-071.pdf](http://www.fachverlag.de/sbr/pdfarchive/einzelne_pdf/sbr_2004_jan-046-071.pdf)>.
229. SELIGMAN, Adam B. *The problem of trust*. Princeton [N.J.]: Princeton University Press, 1997. 231 p. ISBN 0691012423
230. SHAH, Anwar. *Local Budgeting: Public sector governance and accountability series local budgeting* [interaktyvus]. NW: The World Bank, 2007. 410 p. [žiūrėta 2010 m. liepos 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://siteresources.worldbank.org/PSGLP/Resources/LocalBudgeting.pdf>>.

231. SHARP, Helen; FINKELSTEIN, Anthony; GALAL, Galal. Stakeholder Identification in the Requirements Engineering Process [interaktyvus]. Iš *Database and Expert Systems Applications, 1999. Proceedings. Tenth International Workshop*, 1999, p. 387–391 [žiūrėta 2010 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://eprints.ucl.ac.uk/744/1/1.7\\_stake.pdf](http://eprints.ucl.ac.uk/744/1/1.7_stake.pdf)>.
232. SHORE, David A. *The trust prescription for healthcare: Building Your Reputation with Consumers* [interaktyvus]. Chicago: Health Administration Press, 2005. 165 p. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=z7KqLZbcnMC&printsec=frontcover&dq=Reputation&lr=&ei=4af-StiSIqT8ygS-1ImlDw#v=onepage&q=&f=false>>.
233. SIISIÄINEN, Martti. Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam [interaktyvus]. 2000. 26 p. [žiūrėta 2011 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.istr.org/conferences/dublin/workingpapers/siisiainen.pdf>>.
234. SILVERMAN, Emily. Staying positive in a down economy [interaktyvus]. *Bottom Line: Managing Library Finances*, 2009, vol. 22, no. 1, p. 27–29 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0888-045X&volume=22&issue=1&articleid=1793315&show=html>>.
235. SINGH, Rajesh. Developing relationship marketing with customers: a Scandinavian perspective [interaktyvus]. *Library Management*, 2003, vol. 24, issue ½, p. 34–43 [žiūrėta 2010 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=24&issue=1/2&articleid=859068&show=html>>.
236. SYDOW, Jörg. Understanding the Constitution of Interorganizational Trust [interaktyvus]. Iš Lane C. & Bachmann R. (eds.). *Trust Within and Between Organizations*. Oxford: University

- Press, 1988, p. 31–63 [žiūrėta 2011 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://fds.oup.com/www.oup.co.uk/pdf/0-19-924044-2.pdf>>.
237. SKRZESZEWSKI, Stan; CUBBERLEY, Maureen. Community-based economic development and the library – a concept paper [interaktyvus]. *Library Management*, 1997, vol. 18, no. 7, p. 323–327 [žiūrėta 2010 m. spalio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=18&issue=7&articleid=858859&show=html>>.
238. SKULMOSKI, Gregory J.; HARTMAN, Francis T.; KRAHN, Jennifer. The Delphi Method for Graduate Research [interaktyvus]. *Journal of Information Technology Education*, 2007, vol. 6, p. 1–21 [žiūrėta 2011 m. rugpjūčio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://jite.org/documents/Vol6/JITEv6p001-021Skulmoski212.pdf>>.
239. STAINES, Gail. Toward an assessment of strategic credibility in academic libraries [interaktyvus]. *Library Management*, 2009, vol. 30, issue 3, p. 148–162 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=30&issue=3&articleid=1771383&show=html>>.
240. STOFFLE, Carla J.; ALLEN, Barbara; MORDEN, David; MALONEY, Krisellen. Continuing to Build the Future: Academic Libraries and their Challenges [interaktyvus]. *Libraries and the Academy*, 2003, vol. 3, no. 3, p. 363–380 [žiūrėta 2010 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <[http://muse.jhu.edu/journals/portal\\_libraries\\_and\\_the\\_academy/v003/3.3stoffle.pdf](http://muse.jhu.edu/journals/portal_libraries_and_the_academy/v003/3.3stoffle.pdf)>.
241. STONKIENĖ, Marija. Mokslo komunikacija. Formalioji mokslo komunikacija teoriniuose modeliuose: kaitos įžvalgos [interaktyvus]. *Informacijos mokslai*, 2009, t. 49, p. 48–69 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/49/48-69.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/49/48-69.pdf)>.

242. STUART, H. Exploring the corporate identity/corporate image interface: and empirical study of accounting firms [interaktyvus]. *Journal of Communication Management*, 1998, vol. 2, no. 4, p. 357–371. [žiūrėta 2011 m. vasario 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1363-254X&volume=2&issue=4&articleid=1657576&show=html>>.
243. SZTOMPKA, Piotr. *Trust: a sociological theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. xii, 214 p. ISBN 9780521598507
244. ŠMAIŽIENĖ, Ingrida. Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė? [interaktyvus]. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2006, nr. 1(6), p. 163–169 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidynys%201\(6\)/Smaiziene.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidynys%201(6)/Smaiziene.pdf)>.
245. ŠMAIŽIENĖ, Ingrida; JUCEVIČIUS, Robertas. Corporate Reputation: Multidisciplinary Richness and Search for a Relevant Definition [interaktyvus]. *Commerce of Engineering Decisions*, 2009, no. 62 (2), p. 91–100 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/62/1392-2758-2009-2-62-91.pdf>>.
246. ŠMAIŽIENĖ, Ingrida; ORŽEKAUSKAS, Petras. Public Image and Reputation Management: Retrospective and Actualities [interaktyvus]. *Viešoji politika ir administravimas*, 2007, nr. 19, p. 90–97 [žiūrėta 2010 m. kovo 6 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19\\_9\\_Orzekauskas.pdf](http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_9_Orzekauskas.pdf)>.
247. ŠONTAITĖ, Miglė; KRISTENSEN, Tore. Aesthetics Based Corporate Reputation Management in the Context of Higher Education [interaktyvus]. *Management of Organizations: Systematic Research*, 2009, no. 51, p. 129–146 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą:



- <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=9&sid=1e0eae0c-b206-4c18-8839-e6d702e77261%40sessionmgr4>>.
248. TAUTKEVIČIENĖ, Gintarė; CHREPTAVIČIENĖ, Virginija. Informacijos vartotojų sugebėjimų naudotis informacijos ištekliais tyrimas akademinė bibliotekų pokyčių kontekste [interaktyvus]. *Socialiniai mokslai*, 2001, nr. 4 (30), p. 65–72 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2001%20\(30\)/8%20Gintar%C4%97%20Tautkevi%C4%8Dien%C4%97,%20Virginija%20Chreptavi%C4%8Dien%C4%97.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2001%20(30)/8%20Gintar%C4%97%20Tautkevi%C4%8Dien%C4%97,%20Virginija%20Chreptavi%C4%8Dien%C4%97.pdf)>.
249. THAKURIA, Pranjit Kumar. Concept of quality in library services: an overview [interaktyvus]. Iš *5th Convention PLANNER - 2007*, 2007, p. 412–420 [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ir.inflibnet.ac.in/dxml/bitstream/handle/1944/1370/46.pdf?sequence=1>>.
250. THOMPSON, James. The end of libraries [interaktyvus]. *Electronic Library*, 1983, vol. 1, no. 4, p. 245–255 [žiūrėta 2010 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0264-0473&volume=1&issue=4&articleid=1667518&show=html>>.
251. TROPPER, Elisa F. What's new in libraries: Succession planning in libraries [interaktyvus]. *New Library World*. 2008, vol. 109, no. 9/10, p. 480–482 [žiūrėta 2010 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0307-4803&volume=109&issue=9/10&articleid=1746807&show=html>>.
252. *The Bologna Declaration of 19 June 1999* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/t\\_bendradarbiavimas/docs/bp/Bologna%20declaration.pdf](http://www.smm.lt/t_bendradarbiavimas/docs/bp/Bologna%20declaration.pdf)>.



253. *The Future of Research and the Research Library: A Report to DEFF Denmark's Electronic Research Library* [interaktyvus]. 2009. 68 p. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.bibliotekogmedier.dk/fileadmin/publikationer/rapporter\\_oerige/The\\_Future\\_of\\_Research\\_and\\_the\\_Research\\_Library.pdf](http://www.bibliotekogmedier.dk/fileadmin/publikationer/rapporter_oerige/The_Future_of_Research_and_the_Research_Library.pdf)>.
254. *The role of the universities in the Europe of knowledge* [interaktyvus]. Iš *European Commission: Education & Training*, 2003. 23 p. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0058:FIN:EN:PDF>>.
255. *Universitetų modernizavimo plano įgyvendinimo rezultatai: švietimas, moksliniai tyrimai ir naujovės* [interaktyvus]. Iš *European Commission: Education & Training*, 2006. 16 p. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0208:FIN:LT:PDF>>.
256. VAICEKAUSKIENĖ, Violeta. Sistemų teorijos integravimas į socialinio darbo veiklą [interaktyvus]. *LOGOS*, 2009, nr. 58, p. 181–188 [žiūrėta 2011 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.litlogos.lt/L58/logos58\\_181\\_188vaicekauskiene.pdf](http://www.litlogos.lt/L58/logos58_181_188vaicekauskiene.pdf)>.
257. VAITKUTĖ-BALTUŠIENĖ, Rasa. Įmonės įvaizdžio svarba ir jį lemiantys veiksniai [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2007/vadyba/Baltusiene\\_Rasa.pdf](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Baltusiene_Rasa.pdf)>.
258. *Valstybinė lietuvių kalbos komisija* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <[http://terminai.vlkk.lt:10001/pls/tb/tb.view\\_help?p\\_sid=425261&page\\_no=1](http://terminai.vlkk.lt:10001/pls/tb/tb.view_help?p_sid=425261&page_no=1)>.
259. VAN DE WALLE, Steven; VAN ROOSBROEK, Steven; BOUCKAERT, Geert. Trust in the public sector: is there any evidence

- for a long-term decline? [interaktyvus]. *International Review of Administrative Sciences*, 2008, vol. 74(1), p. 47–64 [žiūrėta 2010 m. liepos 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ras.sagepub.com/cgi/content/abstract/74/1/47>>.
260. VAN HOUSE. Evaluation Strategies [interaktyvus]. *Applying Research to Practice*, 1991, vol. 33, p. 52–60 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 29 d.]. Prieiga per internetą: <[https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/635/VanHouse\\_Evaluation.pdf?sequence=2](https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/635/VanHouse_Evaluation.pdf?sequence=2)>.
261. VAN REKOM, J. Deriving an operational measure of corporate identity [interaktyvus]. *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 31, no. 5, p. 410–422 [žiūrėta 2010 m. liepos 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=31&issue=5/6&articleid=853502&show=html>>.
262. VAN RIEL, Cees B. M. *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall, 1995. 239 p.: iliustr. ISBN 0131509969
263. VAN RIEL, Cees B. M.; BALMER, John M.T. Corporate identity: the concept, its measurement and management [interaktyvus]. *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 31, no. 5/6, p. 340–355 [žiūrėta 2010 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internetą: <[http://repub.eur.nl/res/pub/12137/CorporateIdentity\\_1997.pdf](http://repub.eur.nl/res/pub/12137/CorporateIdentity_1997.pdf)>.
264. VAN RIEL, Cees B.M.; FOMBRUN, Charles J. *Essentials of corporate communications* [interaktyvus]. United Kingdom: Routledge, 2007. 302 p. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=4JItn6S4NSkC&printsec=frontcover&dq=Reputation&lr=&ei=Tqr-SpToLJugzAS7xqHIBg&hl=lt#v=onepage&q=&f=false>>.
265. VAN RIEL, Cees B.M.; FOMBRUN, Charles J. The Reputational Landscape [interaktyvus]. *Corporate Reputation Review*, 1997, vol. 1, no. 1, p. 5–13 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 21 d.]. Prieiga per internetą:

- <[http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/12136/TheReputationalLandscape\\_1997.pdf](http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/12136/TheReputationalLandscape_1997.pdf)>.
266. VAITKEVIČIŪTĖ, Valerija. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas, 2004. 1119 p. ISBN 9986-465-62-1
267. WANG, Hong. From “user” to “customer”: TQM in academic libraries? [interaktyvus]. *Library Management*, 2006, vol. 27, no. 9, p. 606–620 [žiūrėta 2010 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=27&issue=9&articleid=1580809&show=html>>.
268. WARTICK, Steven L. Measuring Corporate Reputation [interaktyvus]. *Business Society*, 2002, vol. 41, p. 371–392 [žiūrėta 2011 m. vasario 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://bas.sagepub.com/content/41/4/371.full.pdf>>.
269. WEBLEY, Simon. Risk, reputation and trust [interaktyvus]. *Journal of Communication Management*, 2004, vol. 8, issue 1, p. 9–12 [žiūrėta 2011 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1363-254X&volume=8&issue=1&articleid=1524246>>.
270. WEBSTER, Duane. Strategic Challenges Facing Research Libraries [interaktyvus]. 2002. 12 p. [žiūrėta 2010 m. spalio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.oecd.org/dataoecd/54/29/23281169.PDF>>.
271. WEIGELT, Keith; CAMERER, Colin. Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications [interaktyvus]. *Strategic Management Journal*, 1988, vol. 9, p. 443–454 [žiūrėta 2011 m. vasario 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.hss.caltech.edu/~camerer/reputation.pdf>>.
272. WEINER, Sharon. The Contribution of the Library to the Reputation of a University [interactive]. *The Journal of Academic Librarianship*, 2009, vol. 35, issue 1, p. 3–13 [žiūrėta 2010 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą:

- <[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6W50-4V34RJ0-1-1&\\_cdi=6556&\\_user=5677593&\\_pii=S0099133308001924&\\_orig=search&\\_coverDate=01%2F31%2F2009&\\_sk=999649998&\\_view=c&\\_wchp=dGLbVlb-zSkzS&md5=2d55ad106f5d203a63ec72448b175f5b&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6W50-4V34RJ0-1-1&_cdi=6556&_user=5677593&_pii=S0099133308001924&_orig=search&_coverDate=01%2F31%2F2009&_sk=999649998&_view=c&_wchp=dGLbVlb-zSkzS&md5=2d55ad106f5d203a63ec72448b175f5b&ie=/sdarticle.pdf)>
273. WEISS, Andrew R. Cracks in the Foundation of Stakeholder Theory [interaktyvus]. *Electronic Journal of Radical Organisational Theory*, 1995, vol. 1, no. 1, p. 1–13 [žiūrėta 2010 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://merlin.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol1\\_1/weiss.pdf](http://merlin.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol1_1/weiss.pdf)>.
274. WHETTEN, David A.; MACKEY, Alison. Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation [interaktyvus]. *Business & Society*, 2002, vol. 41, p. 393–414 [žiūrėta 2010 m. liepos 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://bas.sagepub.com/cgi/reprint/41/4/393>>.
275. WHITE, Larry Nash. Aligning Library Assessment Processes to the Library's Service Environment [interaktyvus]. *Library Review*, 2008, vol. 57, no. 7, p. 499–513 [žiūrėta 2010 m. spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0024-2535&volume=57&issue=7&articleid=1740624&show=html>>.
276. WHITE, Larry Nash. Unseen measures: the need to account for intangibles [interaktyvus]. *The Bottom Line Library Finances*, 2007, vol. 20, no. 2, p. 77–84 [žiūrėta 2010 m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1610794&show=html>>.
277. WHYSALL, Paul. Retailers' press release activity: market signals for stakeholder engagement? [interaktyvus]. *European Journal of Marketing*, 2005, vol. 39, issue 9/10, p. 1118–1131 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 8 d.]. Prieiga per internetą:

- <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=39&issue=9/10&articleid=1520016&show=html>>.
278. WICKS, Andrew C.; BERMAN, Shawn L.; JONES, Thomas M. The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications [interaktyvus]. *Academy of Management Review*, 1999, vol. 24, no. 1, p. 99–116 [žiūrėta 2011 m. sausio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www-e.uni-magdeburg.de/evans/Journal%20Library/Ethical%20Management%20and%20Trust/Structure%20of%20optimal%20trust.pdf>>.
279. WILDING, Tom. External partnerships and academic libraries [interkatyvus]. *Library Management*, 2002, vol. 23, no. 4/5, p. 199–202 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=23&issue=4/5&articleid=859043&show=html>>.
280. WILIAMSON, Vicki. Relationships and engagement: The challenges and opportunities for effective leadership and change management in a Canadian research library [interaktyvus]. *Library Managamenet*, 2008, vol. 29, no. 1/2, p. 29–40 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=29&issue=1/2&articleid=1641752&show=html>>.
281. WILSON, T.D. Redesigning the university library in the digital age [interaktyvus]. *Journal of Documentation*, 1998, vol. 54, no. 1, p. 15–27 [žiūrėta 2010 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0022-0418&volume=54&issue=1&articleid=864065&show=html>>.
282. WINDAHL, Swen; SIGNITZER, Benno H; OLSON, Jean T. *Using communication theory: an introduction to planned communication* [interaktyvus]. London: Sage Publ., 1992. 248 p. [žiūrėta 2011 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt/books?id=5Zv4HhMAW2oC&pg=PA83&lpg=P>>.

[A83&dq=systems+theory+organization+environment+communication  
&source=bl&ots=wwqECoNvfl&sig=b68KTihM1cQix5OWDEH9Fyix  
HMY&hl=lt&ei=apgtTYbcGoTMsWqWqeXYBw&sa=X&oi=book\\_res  
ult&ct=result&resnum=6&ved=0CD8Q6AEwBTgU#v=onepage&q=sy  
stems%20theory%20organization%20environment%20communication  
&f=false](http://www.windley.com/essays/2006/dim2006/reputation.pdf)>.

283. WINDLEY, Philip; TEW, Kevin. A Framework for Building Reputation Systems [interaktyvus]. Iš *Windley's Technometria*. 2006, p. 1–10. [žiūrėta 2010 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.windley.com/essays/2006/dim2006/reputation.pdf>>.
284. WOOD, Elizabeth J. *Beyond survival: managing academic libraries in transition*. Westport [Conn.] London: Libraries Unlimited, 2007. xxii, 220 p. ISBN 1-59158-337-3
285. WOOLCOCK, Michael. Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework [interaktyvus]. *Theory and Society*, 1998, vol. 27(2), p. 151–208 [žiūrėta 2011 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://social.cs.uiuc.edu/class/cs598kgk/papers/SocialCapital.pdf>>.
286. WOOLCOCK, Michael; NARAYAN, Deepa. Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy [interaktyvus]. *The WOTU Bank Research Observer*, 2000, vol. 15, no. 2, p. 225–249 [žiūrėta 2011 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://wbro.oxfordjournals.org/content/15/2/225.full.pdf+html>>.
287. WOOWARD, Jeannette A.. *Creating the customer-driven academic library*. Chicago [Ill.]: American Library Association, 2009. 194 p. ISBN 978-0-8389-0976-8

# **PRIEDAI**

# 1 PRIEDAS. LAIŠKAI AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ DIREKTORĖMS IR AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ VIEŠŲJŲ RYŠIŲ SKYRIŲ VADOVAMS(-ĖMS) DĖL EMPIRINIO TYRIMO „AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ TAPATYBĖS, ĮVAIZDŽIO IR, KAIP JŲ REZULTATO, REPUTACIJOS FORMAVIMAS PASITELKIANČIAMS BIBLIOTEKŲ IR AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ VEIKLOS DOKUMENTUS“

Labą dieną, gerb. \_\_\_\_\_,

Aš, Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto doktorantė Jelena Konieczna, atlieku **mokslinį akademių bibliotekų reputacijos tyrimą**. Tyrime siekiu nustatyti, kaip per tam tikrą laikotarpį susiformavo ir viešai perduodama interesų grupių nuomonė apie organizaciją ir jos veiklą, kuri apibrėžia galimą organizacijos elgseną ateityje ir parodo pasitikėjimo organizacija lygį.

Viena iš priemonių, leidžiančių tirti akademinės bibliotekos reputaciją – akademių bibliotekų strateginiuose planuose įprasminti esminiai reputacijos kūrimą ir puoselėjimą lemiantys veiksniai. Strateginių planų tekstų analizė bus atliekama taikant **kokybinį ir kiekybinį turinio analizės metodus**. Duomenys disertacijoje bus pristatomi apibendrintai. Jei Jums būtų įdomūs tyrimo rezultatai, būtinai Jums atsiųsiu tyrimo rezultatų aptarimą.

Toks tyrimas Lietuvoje bus atliekamas pirmą kartą.

Maloniai prašau jūsų atsiųsti savo bibliotekos **visus turimus strateginius planus nuo 2000 iki 2010 metų**. Strateginius planus prašau atsiųsti el. paštu [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt) iki 2010 m. spalio 22 d.

Jei Jums kiltų klausimų, rašykite man, būtinai atsakysiu, paaiškinsiu, detaliau pristatysiu tyrimą, jo metodiką.

Dėkoju už bendradarbiavimą!

Pagarbiai,

Jelena Konieczna  
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų instituto doktorantė  
Komunikacijos fakultetas  
Vilniaus universitetas  
Saulėtekio al. 9, I rūmai, Vilnius  
El. paštas: [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt)  
Tel.: +37060673742

Labą dieną gerb. \_\_\_\_\_,

Aš, Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto doktorantė Jelena Konieczna, atlieku **mokslinį akademių bibliotekų reputacijos tyrimą**. Tyrime siekiu nustatyti, kaip per tam tikrą laikotarpį tarp susiformavo ir viešai perduodama interesų grupių nuomonė apie organizaciją ir jos veiklą, kuri apibrėžia galimą organizacijos elgseną ateityje ir parodo pasitikėjimo organizacija lygį.

Viena iš priemonių, leidžiančių tirti akademinės bibliotekos reputaciją – aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose įprasminti esminiai akademinės bibliotekos reputacijos kūrimą ir puoselėjimą lemiantys veiksniai. Strateginių planų tekstų analizė bus atliekama taikant **kokybinį ir kiekybinį turinio analizės metodus**. Duomenys disertacijoje bus pristatomi apibendrintai. Jei Jums būtų įdomūs tyrimo rezultatai, būtinai Jums atsiųsiu tyrimo rezultatų aptarimą.

Toks tyrimas Lietuvoje bus atliekamas pirmą kartą.

Maloniai prašau jūsų atsiųsti savo aukštosios mokyklos **visus turimus strateginius planus nuo 2000 iki 2010 metų**. Strateginius planus prašau atsiųsti el. paštu [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt) iki 2010 m. lapkričio 12 d.

Jei Jums kiltų klausimų, rašykite man, būtinai atsakysiu, paaiškinsiu, detaliau pristatysiu tyrimą, jo metodiką.

Dėkoju už bendradarbiavimą!

Pagarbiai,



Jelena Konieczna  
 Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų instituto doktorantė  
 Komunikacijos fakultetas  
 Vilniaus universitetas  
 Saulėtekio al. 9, I rūmai, Vilnius  
 El.paštas: [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt)  
 Tel.: +37060673742

## 2 PRIEDAS. TYRIMO „AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ EMOCINIS PATRAUKLUMAS“ KLAUSIMYNAS

Gerbiami akademinų bibliotekų darbuotojai,  
 Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto doktorantė atlieka tyrimą „Akademinų bibliotekų reputacijos formavimas“, kuris susideda iš kelių etapų. Šiuo tyrimu „Akademinų bibliotekų emocinis patrauklumas“ siekiama išsiaiškinti bibliotekos darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus. Maloniai prašau anketą užpildyti iki 2011 metų kovo 16 dienos. Anketa yra anoniminė. Tyrėjas garantuoja visišką duomenų konfidencialumą – visi atsakymai bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrinus. Tyrimo rezultatai bus panaudoti mokymo procese.

Prašau įvertinti biblioteką atsakant į klausimą „Jeigu mano akademinė biblioteka taptų žmogumi, ji būtų ...“

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Draugiška							
2. Maloni							
3. Atvira							
4. Tikslingai veikianti							
5. Susirūpinusi							
6. Raminanti							
7. Palaikanti							
8. Pritarianti							
9. Sąžininga							
10. Nuoširdi							
11. Pasitikinti							
12. Socialiai atsakinga							
13. „Kieta“ (angl. <i>cool</i> )							
14. Moderni							
15. Jauna							
16. Lakios vaizduotės							
17. Šiuolaikinė							
18. Stebinanti							
19. Novatoriška							
20. Visuomeniška							
21. Drąsi							
22. Patikima							
23. Saugi							
24. Darbšti							
25. Ambicinga							
26. Orientuota į pasiekimus							
27. Lyderiaujanti							
28. Techniška							

29. Korporatyvinė							
30. Žavinga							
31. Stilinga							
32. Elegantiška							
33. Prestižinė							
34. Išskirtinė							
35. Rafinuota							
36. Snobiška							
37. Elitinė							
38. Arogantiška							
39. Agresyvi							
40. Savanaudiška							
41. Susirūpinusi savimi							
42. Autoritarinė							
43. Kontroliuojanti							
44. Kasdieniška							
45. Paprasta							
46. Neimanti į galvą							
47. Vyriška							
48. Ryžtinga							
49. Šiurkšti							
50. Paslaugi							
51. Greita							
52. Turtinga							
53. Profesionali							
54. Kompetentinga							
55. Besikeičianti							
56. Versli							
57. Skatinanti ir motyvuojanti kitus							
58. Puoselėjanti tradicijas							
59. Atsakinga už kultūros paveldą							
60. Organizuojanti renginius							
61. Informacinio raštingumo ugdytoja							
62. Vykdanti mokslinius tyrimus							
63. Konsultuojanti							
64. Bendradarbiaujanti							
65. Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese							
66. Įkvepianti							
67. Pripažinta							
68. Žinanti savo misiją							
69. Plėtojanti mokslinę komunikaciją							
70. Aktyvi mokslo ir studijų proceso							

dalyvė							
71. Atsiskaitanti							

**Jūsų darbovietė:**

16. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos biblioteka
17. Lietuvos sveikatos mokslų universiteto biblioteka ir informacijos centras
18. Kauno technologijos universiteto biblioteka
19. Klaipėdos universiteto biblioteka
20. Lietuvos kūno kultūros akademijos biblioteka
21. Lietuvos muzikos ir teatro akademijos biblioteka
22. Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Veterinarijos akademijos biblioteka
23. Lietuvos žemės ūkio universiteto biblioteka
24. Mykolo Romerio universiteto biblioteka
25. Šiaulių universiteto biblioteka
26. Vilniaus dailės akademijos biblioteka
27. Vilniaus Gedimino technikos universiteto biblioteka
28. Vilniaus pedagoginio universiteto biblioteka
29. Vilniaus universiteto biblioteka
30. Vytauto Didžiojo universiteto biblioteka

**Jūsų pareigos:**

- Direktorius(-ė) ar vedėjas(-a)
- Administratorius(-ė)
- Bibliotekininkas(-ė)
- Bibliografas(-ė)
- Restauratorius(-ė)
- Informacijos vadybininkas(-ė)
- Specialistas(-ė)
- Technikas(-ė)
- Kita

**Jūsų išsilavinimas:**

- Aukštasis
- Aukštesnysis
- Vidurinis
- Bibliotekinis
- Nebibliotekinis
- Kita

**Jūsų darbo stažas bibliotekoje:**

- iki 5 metų;
- 6–10 metų;
- 11–20 metų;
- 21–30 metų;
- 31–40 metų;
- virš 41 metų.

**Jūsų amžius:**

- iki 25 metų;
- 26–35 metai;
- 36–45 metai;
- 46–56 metai;
- virš 56 metų.

**Lytis:**

- Moteris
- Vyras

**3 PRIEDAS. LAIŠKAI AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ DIREKTORĖMS IR DARBUOTOJAMS DĖL EMPIRINIO TYRIMO „AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ EMOCINIS PATRAUKLUMAS“**

Laba diena gerb. \_\_\_\_\_,

esu VU Komunikacijos fakulteto doktorantė ir šiuo metu atlieku tyrimą „Akademių bibliotekų reputacijos formavimas“, kuris susideda iš kelių etapų. Tyrimu „**Akademių bibliotekų emocinis patrauklumas**“ siekiama išsiaiškinti bibliotekos darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus.

Norint išsiaiškinti, kaip yra formuojama akademių bibliotekų reputacija, labai reikalinga jūsų bibliotekos visų darbuotojų pagalba. Prašau jūsų leidimo platinti elektroninę anketą bibliotekoje. **Anketos internetinis puslapis:** <http://www.apklausa.lt/f/akademines-bibliotekos-korporatyvine-reputacija-emocinis-patrauklumas-kwcuyy5.fullpage>

Dėkoju už bendradarbiavimą!

Pagarbiai,

Jelena Konieczna  
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų instituto doktorantė  
Komunikacijos fakultetas  
Vilniaus universitetas  
Saulėtekio al. 9, I rūmai, Vilnius  
El.paštas: [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt)  
Tel.: +37060673742

Laba diena gerb. \_\_\_\_\_,

esu VU Komunikacijos fakulteto doktorantė ir šiuo metu atlieku tyrimą „Akademių bibliotekų reputacijos formavimas“, kuris susideda iš kelių etapų. Tyrimu „**Akademių bibliotekų emocinis patrauklumas**“ siekiama išsiaiškinti bibliotekos darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus. Norint išsiaiškinti, kaip yra formuojama akademių bibliotekų reputacija, labai reikalinga jūsų visų pagalba.

Maloniai prašau užpildyti el. anketą **iki kovo 16 dienų**.

**Anketos internetinis puslapis:** <http://www.apklausa.lt/f/akademines-bibliotekos-korporatyvine-reputacija-emocinis-patrauklumas-kwcuyy5.fullpage>

Anketa yra anoniminė. Tyrėjas garantuoja visišką duomenų konfidencialumą – visi atsakymai bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrinus. Tyrimo rezultatai bus panaudoti mokymo procese.

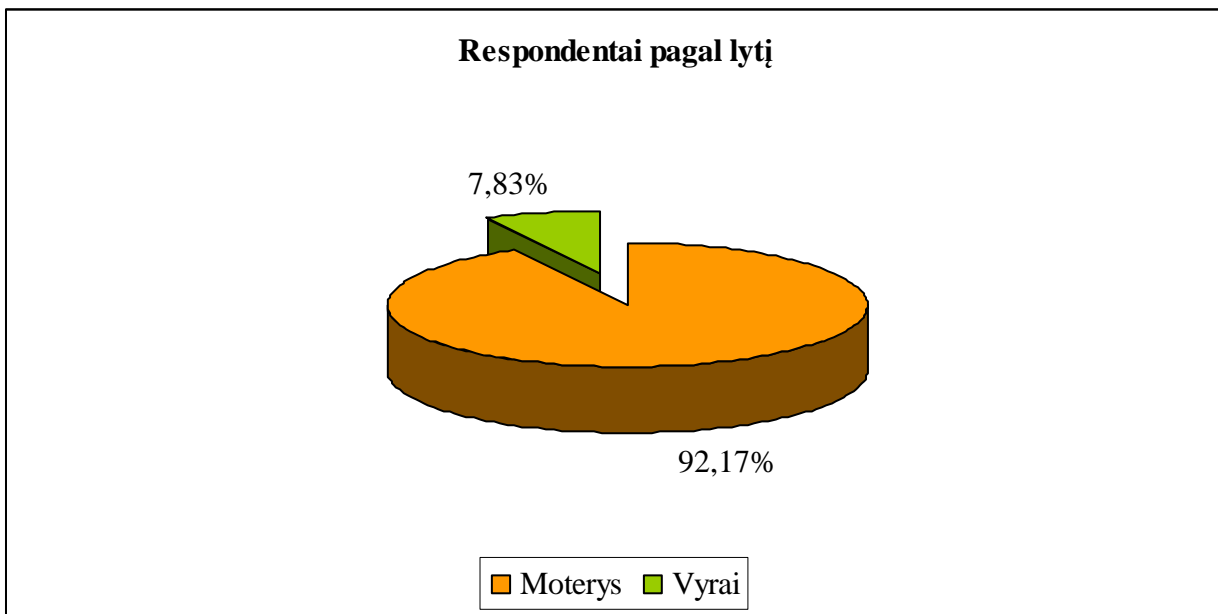
Jeigu turite klausimų, rašykite adresu: [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt) . Mielai į juos atsakysiu!

Dėkoju už bendradarbiavimą!

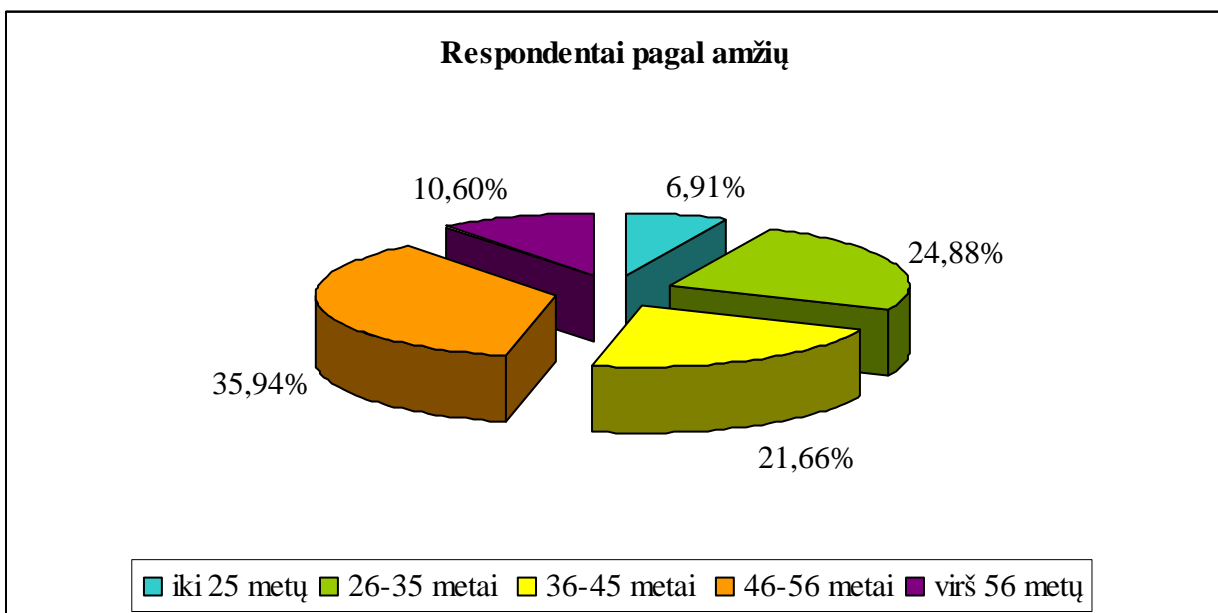
Pagarbiai,

Jelena Konieczna  
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų instituto doktorantė  
Komunikacijos fakultetas  
Vilniaus universitetas  
Saulėtekio al. 9, I rūmai, Vilnius  
El. paštas: [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt)  
Tel.: +37060673742

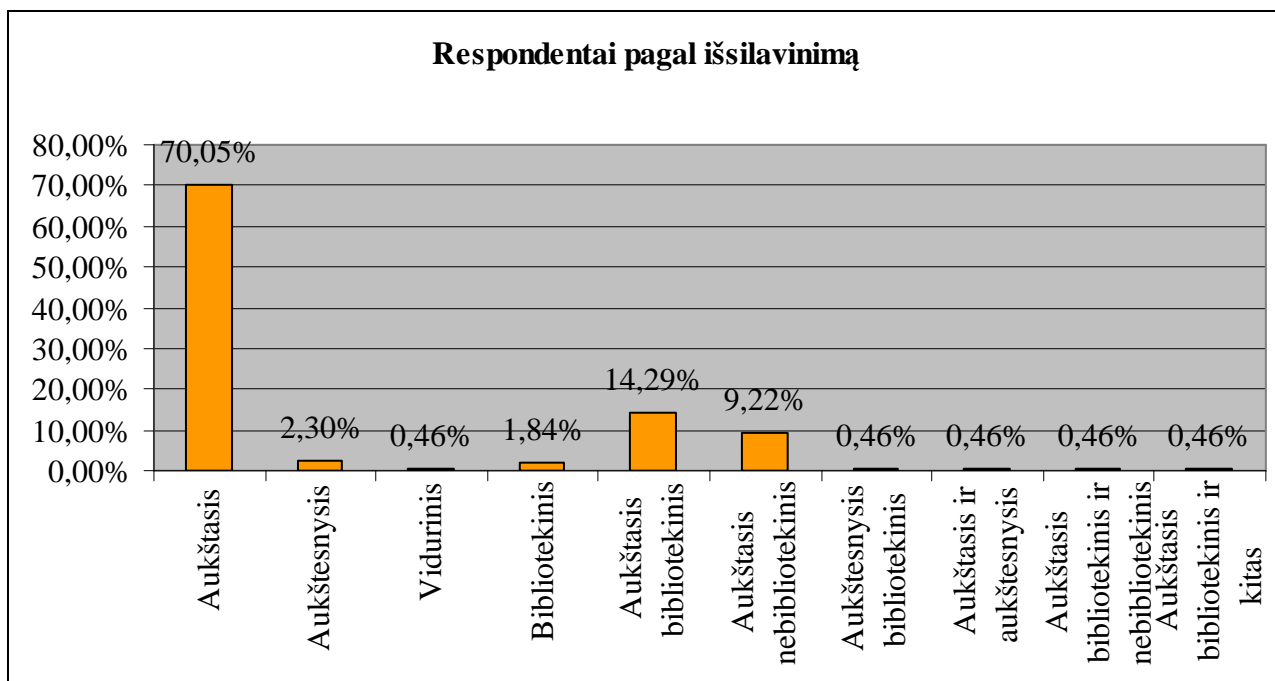
**4 PRIEDAS. STATISTINIAI TYRIMO „AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ EMOCINIS PATRAUKLUMAS“ DUOMENYS: RESPONDENTŲ CHARAKTERISTIKA**



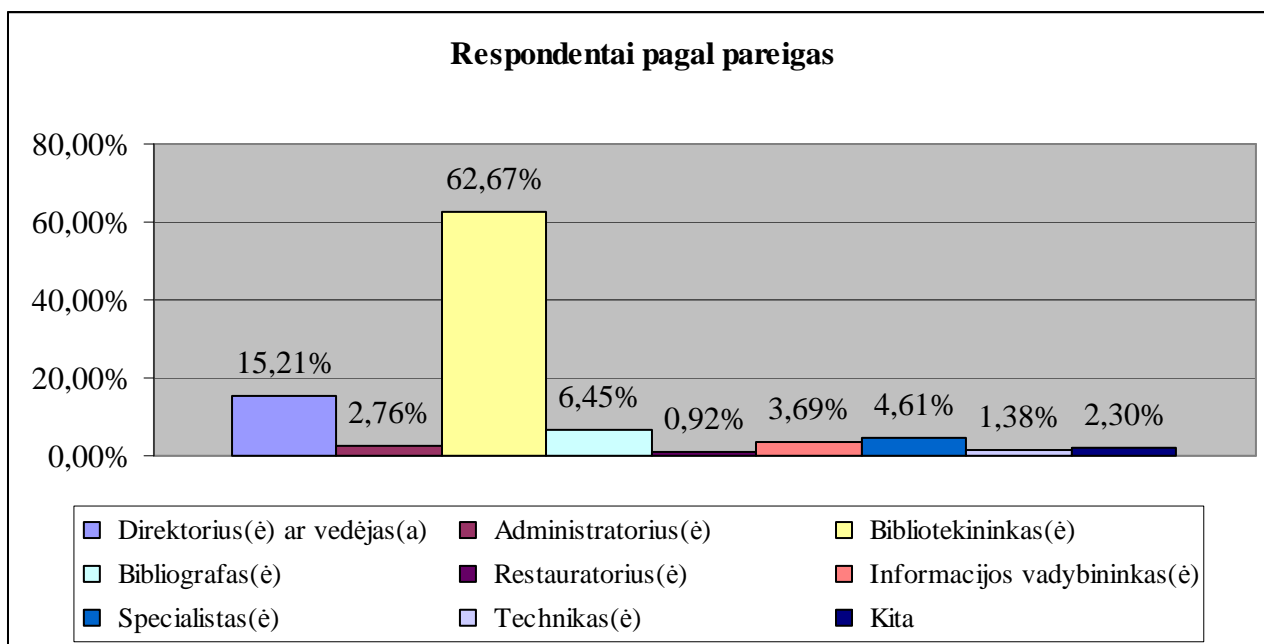
1 diagrama. Respondentai pagal lytį



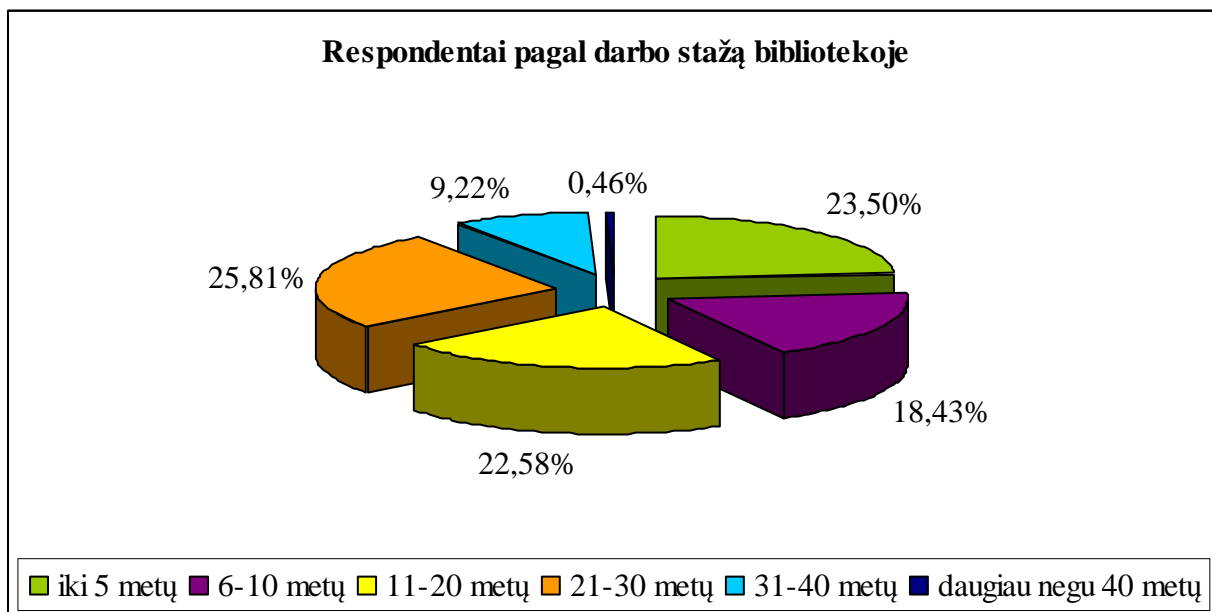
2 diagrama. Respondentai pagal amžių



3 diagrama. Respondentai pagal išsilavinimą



4 diagrama. Respondentai pagal pareigas



5 diagrama. Respondentai pagal darbo stažą bibliotekoje

## 5 PRIEDAS. STATISTINIAI TYRIMO „AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ EMOCINIS PATRAUKLUMAS“ DUOMENYS: ATSKIRŲ AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ SAVYBIŲ VERTINIMAS

### Biblioteka nr. 1 (žr. 1–3 lenteles)

Bibliotekos nr. 1 respondentų atsakymų rezultatai rodo, kad didžiausiais balais buvo įvertintos šios savybės: **agresyvi** (66,67 % respondentų visiškai nesutinka), **profesionali** (62,96 % – visiškai sutinka), **šiuolaikinė, savanaudiška** (59,26 % – visiškai nesutinka), **konsultuojanti** (55,56 % – visiškai sutinka), **draugiška** (51,85 % – sutinka, 40,74 % – visiškai sutinka), **paslaugi, kompetentinga ir atvira** (51,85 % – visiškai sutinka), **šiuolaikinė, patikima ir saugi** (51,85 % – sutinka), **jauna** (51,85 % – iš dalies sutinka), **pripažinta** (48,15 % – sutinka, 44,44 % – visiškai sutinka), **palaikanti, techniška, plėtojanti mokslinę komunikaciją, visuomeniška, atsiskaitanti, socialiai atsakinga, skatinanti ir motyvuojanti kitus, darbšti** (48,15 % – sutinka), **rafinuota** (48,15 % – neturėjo nuomonės), **susirūpinusi** (48,15 % – iš dalies sutinka), **suvokianti savo misiją ir tikslingai veikianti** (44,44 % – sutinka, 40,74 % – visiškai sutinka), **aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, turtinga** (44,44 % – visiškai sutinka), **arogantiška** (44,44 % – visiškai nesutinka), **bendradarbiaujanti, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese** (po 44,44 % – sutinka arba visiškai sutinka), **korporatyvinė ir žavinga** (44,44 % – neturi nuomonės), **stebinanti, ambicinga ir organizuojanti renginius** (44,44 % – iš dalies sutinka), **maloni ir moderni** (44,44 % – sutinka), **informacinio raštingumo ugdytoja** (40,74 % respondentų visiškai sutinka), **lyderiaujanti, novatoriška, stilinga, pasitikinti, puoselėjanti tradicijas** (40,74 % – sutinka), **sažininga** (po 40,74 % – sutinku arba visiškai sutinku) bei **autoritarinė, vyriška** (40,74 % – visiškai nesutinka). Remiantis Fombruno (1996) reputacijos formavimo elementais, aukščiau įvardytas savybes galima sugrupuoti į šešias dimensijas:

- *emocinis patrauklumas* (agresyvi, šiuolaikinė, savanaudiška, draugiška, atvira, šiuolaikinė, patikima, jauna, techniška, rafinuota, susirūpinusi, arogantiška, žavinga, stebinanti, ambicinga, maloni, moderni, stilinga, vyriška);
- *paslaugos ir produktai* (konsultuojanti, paslaugi, plėtojanti mokslinę komunikaciją, organizuojanti renginius, informacinio raštingumo ugdytoja);
- *vizija ir vadovavimas* (pripažinta, suvokianti savo misiją, tikslingai veikianti, bendradarbiaujanti, korporatyvinė, lyderiaujanti, novatoriška, pasitikinti, autoritarinė);
- *darbo aplinka* (darbšti, profesionali, skatinanti ir motyvuojanti kitus);

- *socialinė atsakomybė (saugi, palaikanti, visuomeniška, atsiskaitanti, socialiai atsakinga, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, puoselėjanti tradicijas, sąžininga);*
- *finansinė nauda (turtinga).*

Taigi, yra daroma išvada, kad labiausiai bibliotekos nr. 1 respondentai sutaria ir daugiausia balais vertina emocinį bibliotekos patrauklumą, paslaugas ir produktus bei socialinę atsakomybę.

Siekiant išsiaiškinti bibliotekos nr. 1 vadovų ir kitų darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus, buvo analizuojami atskirai **direktorių/vedėjų (vadovų)** ir **kitų darbuotojų** (administratorių, bibliotekininkų, bibliografų, restauratorių, informacijos vadybininkų, specialistų, technikų ir kitų) atsakymai. Iš viso tyrime dalyvavo 22,22 % analizuojamos bibliotekos direktorių ir (ar) vedėjų bei 77,78 % – bibliotekininkų. Remiantis šiais rezultatais, yra teigiama, kad bibliotekos vadovai yra vieningesni: šešiasdešimt trys savybės gavo daugiau nei 50 % respondentų balsų. Analizuojant kitų darbuotojų atsakymus – tik šešios savybės gavo pusė ar daugiau respondentų balsų.

Ir vadovai, ir kiti darbuotojai labiausiai sutaria ir didžiausius balus skyrė šioms savybėms: **konsultuojanti** (66,67 % vadovų sutinka, 61,9 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **šiurkšti** (83,33 % vadovų ir 52,38 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **dalyvaujanti žinių dalijimosi procese** (83,33 % vadovų sutinka, 52,38 % kitų darbuotojų visiškai sutinka) ir **savanaudiška** (po 50 % vadovų visiškai nesutinka ir nesutinka, 61,9 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka).

Įdomu tai, kad 50 % vadovų iš dalies sutinka, kad biblioteka yra **ryžtinga**, o 42,86 % kitų darbuotojų šiuo klausimu nuomonės neturėjo. Atvirkščiai, net 66,67 % vadovų ir 38,1 % kitų darbuotojų neturėjo nuomonės klausimu, ar biblioteka yra **korporatyvinė ir žavinga**. Perpus daugiau (50 %) vadovų negu kitų darbuotojų (23,81 %) neturėjo nuomonės, ar jų biblioteka yra **versli**. Vienodas skaičius (50 %) vadovų ir kitų darbuotojų neturėjo nuomonės atsakydami į klausimą, ar jų biblioteka yra **rafinuota**.

Vadovų ir kitų darbuotojų **nuostatos skiriasi** vertinant, ar jų biblioteka yra **stebinanti**: 50 % vadovų iš dalies nesutinka ir tik po 4,76 % kitų darbuotojų su tuo iš dalies nesutinka ir nesutinka, **visuomeniška**: net 83,33 % vadovų ir tik 38,1 % kitų darbuotojų su tuo sutinka, **nuoširdi**: 83,33 % vadovų ir tik 23,81 % kitų darbuotojų sutinka, **turtinga**: 66,67 % vadovų ir tik 38,1 % kitų darbuotojų sutinka, **kasdieniška**: 50 % vadovų ir tik 14,29 % kitų darbuotojų su tuo sutinka, **socialiai atsakinga**: 83,33 % vadovų ir tik 38,1 % kitų darbuotojų su tuo sutinka, **išskirtinė**: 66,67 % vadovų ir tik 23,81 % kitų darbuotojų sutinka, **paprasta**: 50 % vadovų ir tik 19,05 % kitų darbuotojų sutinka, **„kieta“**: 50 % vadovų ir tik 19,05 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka, **maloni**: 83,33 % vadovų ir tik 33,33 % kitų darbuotojų sutinka, **darbšti**: 83,33 % vadovų ir tik 38,1 % kitų darbuotojų sutinka, **neimanti į galvą**: 50 % vadovų ir tik 14,29 % kitų darbuotojų nesutinka, **susirūpinusi**: 83,33 % vadovų ir tik 38,1 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka. Nė vienas iš vadovų nemano, kad jų biblioteka yra **elitinė**. Tačiau kiti darbuotojai mano kitaip: 19,05 % – iš dalies sutinka, 14,29 % – sutinka.

Remiantis respondentų atsakymais yra teigiama, kad respondentai biblioteką ir jos veiklą vertina labiau teigiamai nei neigiamai. Tačiau būtina pabrėžti, kad respondentų nuomonės nėra vienodos. Tyrimo rezultatai rodo, kad bibliotekos nr. 1 vadovai, palyginti su kitais darbuotojais, labiau sutinka su tuo, kad jų biblioteka yra raminanti, palaikanti, lakios vaizduotės, nesusirūpinusi savimi, neautoritarinė, kasdieniška, paprasta, „kieta“, nesnobiška, imanti į galvą, susirūpinusi, jauna ir neelitinė. Kiti bibliotekos darbuotojai labiau sutinka su tuo, kad analizuojama biblioteka yra žavinga ir elegantiška. Vadovų ir kitų darbuotojų nuomonės sutapo vertinant tam tikras savybes. Visi respondentai labiau sutinka, kad biblioteka yra bendradarbiaujanti, profesionali, patikima, saugi, draugiška, maloni, atvira ir tikslingai veikianti.

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	3,70 %	11,11 %	29,63 %	29,63 %	22,22 %	3,70 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	3,70 %	7,41 %	7,41 %	22,22 %	29,63 %	29,63 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	3,70 %	37,04 %	29,63 %	25,93 %	3,70 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	7,41 %	0,00 %	3,70 %	14,81 %	33,33 %	40,74 %



Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	18,52 %	25,93 %	48,15 %	7,41 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	7,41 %	3,70 %	29,63 %	22,22 %	33,33 %	3,70 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	3,70 %	3,70 %	25,93 %	40,74 %	25,93 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	3,70 %	7,41 %	3,70 %	11,11 %	18,52 %	29,63 %	25,93 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,41 %	14,81 %	48,15 %	29,63 %
Arogantiška	44,44 %	37,04 %	0,00 %	11,11 %	3,70 %	0,00 %	3,70 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	3,70 %	0,00 %	3,70 %	37,04 %	55,56 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	7,41 %	25,93 %	29,63 %	29,63 %	7,41 %
Šiurkšti	59,26 %	25,93 %	0,00 %	7,41 %	3,70 %	0,00 %	3,70 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	44,44 %	44,44 %
Agresyvi	66,67 %	14,81 %	3,70 %	3,70 %	3,70 %	0,00 %	7,41 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	3,70 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,41 %	44,44 %	44,44 %
Korporatyvinė	3,70 %	0,00 %	0,00 %	44,44 %	22,22 %	18,52 %	11,11 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,70 %	3,70 %	48,15 %	44,44 %
Šiuolaikinė	0,00 %	3,70 %	3,70 %	0,00 %	7,41 %	51,85 %	33,33 %
Savanaudiška	59,26 %	25,93 %	3,70 %	3,70 %	7,41 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	3,70 %	0,00 %	22,22 %	18,52 %	29,63 %	25,93 %
Stebinanti	0,00 %	3,70 %	14,81 %	14,81 %	44,44 %	14,81 %	7,41 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,41 %	7,41 %	48,15 %	37,04 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	44,44 %	25,93 %	18,52 %	11,11 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,41 %	7,41 %	44,44 %	40,74 %
Novatoriška	3,70 %	0,00 %	0,00 %	7,41 %	22,22 %	40,74 %	25,93 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	33,33 %	40,74 %	14,81 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,70 %	14,81 %	37,04 %	44,44 %
Susirūpinusi savimi	22,22 %	22,22 %	18,52 %	14,81 %	18,52 %	3,70 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	3,70 %	3,70 %	25,93 %	48,15 %	18,52 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,41 %	11,11 %	40,74 %	40,74 %
Autoritarinė	40,74 %	29,63 %	3,70 %	11,11 %	11,11 %	3,70 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,70 %	25,93 %	48,15 %	22,22 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	3,70 %	3,70 %	29,63 %	37,04 %	25,93 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	3,70 %	11,11 %	37,04 %	33,33 %	14,81 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,70 %	11,11 %	33,33 %	51,85 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	7,41 %	22,22 %	29,63 %	22,22 %	18,52 %
Kontroliuojanti	7,41 %	18,52 %	11,11 %	11,11 %	37,04 %	11,11 %	3,70 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	14,81 %	37,04 %	37,04 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,70 %	29,63 %	40,74 %	25,93 %
Prestižinė	0,00 %	0,00 %	7,41 %	11,11 %	29,63 %	25,93 %	25,93 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,70 %	22,22 %	29,63 %	44,44 %
Kasdieniška	3,70 %	18,52 %	7,41 %	11,11 %	37,04 %	22,22 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	25,93 %	62,96 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	51,85 %	37,04 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,70 %	7,41 %	37,04 %	51,85 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,41 %	18,52 %	48,15 %	25,93 %
Išskirtinė	0,00 %	3,70 %	0,00 %	22,22 %	22,22 %	33,33 %	18,52 %

Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,81 %	51,85 %	33,33 %
Paprasta	3,70 %	7,41 %	22,22 %	11,11 %	25,93 %	25,93 %	3,70 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,41 %	18,52 %	37,04 %	37,04 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,41 %	51,85 %	40,74 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	3,70 %	7,41 %	29,63 %	25,93 %	14,81 %	18,52 %
Rafinuota	3,70 %	18,52 %	11,11 %	48,15 %	11,11 %	3,70 %	3,70 %
Versli	3,70 %	14,81 %	11,11 %	29,63 %	11,11 %	11,11 %	18,52 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,41 %	11,11 %	48,15 %	33,33 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	22,22 %	44,44 %	33,33 %
Darbšti	3,70 %	0,00 %	0,00 %	3,70 %	11,11 %	48,15 %	33,33 %
Snobiška	22,22 %	33,33 %	14,81 %	18,52 %	7,41 %	3,70 %	0,00 %
Neimanti į galvą	33,33 %	33,33 %	3,70 %	29,63 %	11,11 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,70 %	29,63 %	40,74 %	25,93 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	22,22 %	25,93 %	51,85 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,81 %	44,44 %	33,33 %	7,41 %
Moderni	0,00 %	3,70 %	0,00 %	0,00 %	14,81 %	44,44 %	37,04 %
Vyriška	40,74 %	25,93 %	3,70 %	25,93 %	3,70 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	3,70 %	11,11 %	25,93 %	25,93 %	33,33 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	7,41 %	25,93 %	48,15 %	18,52 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,81 %	44,44 %	40,74 %
Jauna	3,70 %	14,81 %	11,11 %	11,11 %	51,85 %	3,70 %	3,70 %
Elitinė	7,41 %	29,63 %	11,11 %	25,93 %	14,81 %	11,11 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	3,70 %	11,11 %	3,70 %	3,70 %	44,44 %	18,52 %	14,81 %

1 lentelė. Bibliotekos nr. 1 savybių vertinimas

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	66,67 %	16,67 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	50,00 %	16,67 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	16,67 %	33,33 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	83,33 %	0,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	66,67 %	16,67 %	0,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	33,33 %	16,67 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	50,00 %	16,67 %
Arogantiška	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	50,00 %	0,00 %
Šiurkšti	83,33 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Agresyvi	83,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	83,33 %	16,67 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %

Šiuolaikinė	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	16,67 %
Savanaudiška	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %	33,33 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	33,33 %	16,67 %	0,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Susirūpinusi savimi	33,33 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	83,33 %	0,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Autoritarinė	33,33 %	50,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	16,67 %	16,67 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	83,33 %	0,00 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	50,00 %	16,67 %	0,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	66,67 %	16,67 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %
Prestižinė	0,00 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	50,00 %	16,67 %	16,67 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Kasdieniška	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	50,00 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	83,33 %	0,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	66,67 %	0,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	66,67 %	16,67 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	33,33 %	50,00 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	50,00 %	33,33 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	50,00 %	0,00 %	33,33 %
Rafinuota	0,00 %	16,67 %	33,33 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Versli	16,67 %	16,67 %	16,67 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	83,33 %	16,67 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	83,33 %	0,00 %
Snobiška	33,33 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	33,33 %	50,00 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	66,67 %

Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %	0,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	50,00 %
Vyriška	50,00 %	16,67 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	33,33 %	16,67 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	83,33 %	16,67 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	50,00 %	33,33 %
Jauna	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	83,33 %	0,00 %	0,00 %
Elitinė	16,67 %	50,00 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	16,67 %	0,00 %

2 lentelė. Bibliotekos nr. 1 savybių vertinimas: direktorių ir (ar) vedėjų atsakymai

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	4,76 %	14,29 %	33,33 %	19,05 %	23,81 %	4,76 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	4,76 %	4,76 %	4,76 %	19,05 %	28,57 %	38,10 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	42,86 %	23,81 %	28,57 %	4,76 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	9,52 %	0,00 %	4,76 %	4,76 %	38,10 %	42,86 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	23,81 %	28,57 %	38,10 %	9,52 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	9,52 %	4,76 %	33,33 %	9,52 %	38,10 %	4,76 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	4,76 %	4,76 %	19,05 %	42,86 %	28,57 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	4,76 %	9,52 %	0,00 %	9,52 %	14,29 %	28,57 %	33,33 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	14,29 %	47,62 %	33,33 %
Arogantiška	38,10 %	38,10 %	0,00 %	14,29 %	4,76 %	0,00 %	4,76 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	4,76 %	0,00 %	4,76 %	28,57 %	61,90 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	9,52 %	28,57 %	28,57 %	23,81 %	9,52 %
Šiurkšti	52,38 %	28,57 %	0,00 %	9,52 %	4,76 %	0,00 %	4,76 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	38,10 %	47,62 %
Agresyvi	61,90 %	19,05 %	4,76 %	4,76 %	4,76 %	0,00 %	4,76 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	4,76 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	33,33 %	52,38 %
Korporatyvinė	4,76 %	0,00 %	0,00 %	38,10 %	19,05 %	23,81 %	14,29 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	4,76 %	42,86 %	47,62 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	4,76 %	0,00 %	9,52 %	47,62 %	38,10 %
Savanaudiška	61,90 %	19,05 %	4,76 %	4,76 %	9,52 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	4,76 %	0,00 %	23,81 %	19,05 %	28,57 %	23,81 %
Stebinanti	0,00 %	4,76 %	4,76 %	19,05 %	47,62 %	14,29 %	9,52 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	9,52 %	42,86 %	38,10 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	38,10 %	23,81 %	23,81 %	14,29 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	9,52 %	38,10 %	42,86 %
Novatoriška	4,76 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	14,29 %	38,10 %	33,33 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	38,10 %	19,05 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	9,52 %	38,10 %	47,62 %
Susirūpinusi savimi	19,05 %	19,05 %	14,29 %	19,05 %	23,81 %	4,76 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	4,76 %	4,76 %	28,57 %	38,10 %	23,81 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	14,29 %	33,33 %	42,86 %

Autoritarinė	42,86 %	23,81 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	4,76 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	14,29 %	57,14 %	23,81 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	4,76 %	4,76 %	33,33 %	23,81 %	33,33 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	33,33 %	38,10 %	19,05 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	14,29 %	23,81 %	57,14 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	9,52 %	19,05 %	19,05 %	28,57 %	23,81 %
Kontroliuojanti	9,52 %	19,05 %	9,52 %	4,76 %	38,10 %	14,29 %	4,76 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	28,57 %	42,86 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	28,57 %	33,33 %	33,33 %
Prestižinė	0,00 %	0,00 %	4,76 %	14,29 %	23,81 %	28,57 %	28,57 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	28,57 %	28,57 %	38,10 %
Kasdieniška	4,76 %	19,05 %	9,52 %	14,29 %	38,10 %	14,29 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	23,81 %	61,90 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	47,62 %	38,10 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	9,52 %	38,10 %	47,62 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	19,05 %	38,10 %	33,33 %
Išskirtinė	0,00 %	4,76 %	0,00 %	23,81 %	23,81 %	23,81 %	23,81 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	47,62 %	38,10 %
Paprasta	4,76 %	9,52 %	23,81 %	14,29 %	23,81 %	19,05 %	4,76 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	19,05 %	33,33 %	38,10 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	47,62 %	42,86 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	4,76 %	9,52 %	33,33 %	19,05 %	19,05 %	14,29 %
Rafinuota	4,76 %	19,05 %	4,76 %	47,62 %	14,29 %	4,76 %	4,76 %
Versli	0,00 %	14,29 %	9,52 %	23,81 %	14,29 %	14,29 %	23,81 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	14,29 %	42,86 %	33,33 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	28,57 %	33,33 %	38,10 %
Darbšti	4,76 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	9,52 %	38,10 %	42,86 %
Snobiška	19,05 %	33,33 %	9,52 %	23,81 %	9,52 %	4,76 %	0,00 %
Neimanti į galvą	33,33 %	14,29 %	4,76 %	33,33 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	23,81 %	38,10 %	33,33 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	23,81 %	28,57 %	47,62 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	19,05 %	38,10 %	33,33 %	9,52 %
Moderni	0,00 %	4,76 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	47,62 %	33,33 %
Vyriška	38,10 %	28,57 %	4,76 %	23,81 %	4,76 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	4,76 %	9,52 %	23,81 %	23,81 %	38,10 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	9,52 %	33,33 %	38,10 %	19,05 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	42,86 %
Jauna	4,76 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %	42,86 %	4,76 %	4,76 %
Elitinė	4,76 %	23,81 %	9,52 %	28,57 %	19,05 %	14,29 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	4,76 %	9,52 %	4,76 %	4,76 %	38,10 %	19,05 %	19,05 %

3 lentelė. Bibliotekos nr. 1 savybių vertinimas: kitų darbuotojų atsakymai

#### **Biblioteka nr. 2 (žr. 4–6 lenteles)**

Bibliotekos nr. 2 respondentų atsakymų rezultatai rodo, kad didžiausiais balais buvo įvertintos šios savybės: **agresyvi** (76,47 % respondentų visiškai su tuo nesutinka), **paslaugi** (70,59 % – visiškai sutinka), **šurkšti**, **savanaudiška** (64,71 % – visiškai nesutinka), **bendradarbiaujanti**, **konsultuojanti** (64,71 % – visiškai sutinka), **profesionali** (58,82 % – sutinka, 41,18 % – visiškai sutinka), **arogantiška**,

**neimanti į galvą** (58,82 % – visiškai nesutinka), **dalyvauja žinių dalijimosi procese** (58,82 % – visiškai sutinka), **informacinio raštingumo ugdytoja**, **suvokianti savo misiją**, **aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė** (52,94 % – visiškai sutinka), **atsiskaitanti, darbšti** (52,94 % – sutinka), **organizuoja renginius** (52,94 % – iš dalies sutinka), **kompetentinga** (po 47,06 % – sutinka ir visiškai sutinka), **autoritarinė** (47,06 % – visiškai nesutinka), **skatinanti ir motyvuojanti kitus** (47,06 % – sutinka), **plėtojanti mokslinę komunikaciją**, **besikeičianti, atvira** (41,18 % – visiškai sutinka), **greita, draugiška, maloni, atsakinga už kultūros paveldą** (41,18 % – sutinka), „**kieta**“ (41,18 % – neturi nuomonės), **puoselėjanti tradicijas** (41,18 % – iš dalies sutinka), **vyriška ir elitinė** (41,18 % – visiškai nesutinka). Remiantis Fombruno (1996) reputacijos formavimo elementais, pirmiau įvardytas savybes galima sugrupuoti į šešias dimensijas:

- *emocinis patrauklumas* (**agresyvi, šiurkšti, savanaudiška, draugiška, atvira, arogantiška, maloni, vyriška, neimanti į galvą, greita, „kieta“, elitinė**);
- *paslaugos ir produktai* (**konsultuojanti, paslaugi, plėtojanti mokslinę komunikaciją, organizuojanti renginius, informacinio raštingumo ugdytoja**);
- *vizija ir vadovavimas* (**suvokianti savo misiją, bendradarbiaujanti, autoritarinė, besikeičianti**);
- *darbo aplinka* (**darbšti, profesionali, kompetentinga, skatinanti ir motyvuojanti kitus**);
- *socialinė atsakomybė* (**atsiskaitanti, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, puoselėjanti tradicijas, atsakinga už kultūros paveldą**).

Taigi, daroma išvada, kad labiausiai bibliotekos nr. 2 respondentai sutaria ir daugiausia balais vertina emocinį bibliotekos patrauklumą, paslaugas ir produktus bei socialinę atsakomybę. Nė vienos iš savybių, dėl kurios labiausiai yra sutariama ir kuri gavo didžiausius vertinimus, negalima priskirti prie dimensijos *finansinė nauda*.

Siekiant išsiaiškinti bibliotekos nr. 2 vadovų ir kitų darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus, buvo analizuojami atskirai **direktorių/vedėjų (vadovų)** ir **kitų darbuotojų** (administratorių, bibliotekininkų, bibliografų, restauratorių, informacijos vadybininkų, specialistų, technikų ir kitų) atsakymai. Iš viso tyrime dalyvavo 23,53 % analizuojamos bibliotekos direktorių ir (ar) vedėjų, 70,59 % bibliotekininkų ir 5,88 % bibliografų. Remiantis šiais rezultatais teigiama, kad bibliotekos vadovai yra vieningesni: penkiasdešimt penkios savybės gavo daugiau nei 50 % respondentų balsų. Analizuojant kitų darbuotojų atsakymus – tik šešiolika savybių gavo pusę ar daugiau respondentų balsų.

Ir vadovai, ir kiti darbuotojai labiausiai sutaria ir didžiausius balus skyrė šioms savybėms: **informacinio raštingumo ugdytoja** (75 % vadovų ir 46,15 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **konsultuojanti ir bendradarbiaujanti** (100 % vadovų ir 53,85 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **šiurkšti** (50 % vadovų ir 69,23 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **agresyvi** (75 % vadovų ir 76,92 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **arogantiška** (50 % vadovų ir 61,54 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **dalyvaujanti žinių dalijimosi procese** (po 50 % vadovų sutinka ir visiškai sutinka, 61,54 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **savanaudiška** (75 % vadovų ir 61,54 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **suvokianti savo misiją** (50 % vadovų ir 53,85 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė** (50 % vadovų sutinka, 61,54 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **autoritarinė** (50 % vadovų ir 46,15 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **atsiskaitanti** (75 % vadovų ir 46,15 % kitų darbuotojų sutinka), **paslaugi** (50 % vadovų ir 76,92 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **profesionali** (po 50 % vadovų sutinka ir visiškai sutinka, 61,54 % kitų darbuotojų sutinka), **kompetentinga** (75 % vadovų visiškai sutinka ir 53,85 % kitų darbuotojų sutinka), **skatinanti ir motyvuojanti kitus** (50 % vadovų ir 46,15 % kitų darbuotojų sutinka), **darbšti** (50 % vadovų ir 53,85 % kitų darbuotojų sutinka), **neimanti į galvą** (75 % vadovų ir 53,85 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka) ir **organizuojanti renginius** (50 % vadovų ir 53,85 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka).

Vadovų ir kitų darbuotojų **nuostatos skiriasi** vertinant, ar jų biblioteka yra **raminanti**: 50 % vadovų ir tik 7,69 % kitų darbuotojų iš dalies nesutinka, **lakios vaizduotės, lyderiaujanti ir vykdanči mokslinius tyrimus, ambicinga**: po 50 % vadovų ir nė vienas iš kitų darbuotojų nesutinka, **techniška**: 50 % vadovų ir tik 7,69 % kitų darbuotojų nesutinka, **lyderiaujanti**: 50 % vadovų ir nė vienas iš kitų darbuotojų nesutinka, **stebinanti**: 50 % vadovų ir tik 7,69 % kitų darbuotojų iš dalies nesutinka, **stilinga**:

net 75 % vadovų ir tik 15,38 % kitų darbuotojų nesutinka, **kontroliuojanti**: 50 % vadovų ir tik 7,69 % kitų darbuotojų iš dalies nesutinka, **puoselėjanti tradicijas**: 50 % vadovų ir nė vienas iš kitų darbuotojų nesutinka, o 53,85 % kitų darbuotojų ir nė vienas iš vadovų iš dalies sutinka, **atvira**: 50 % vadovų ir tik 7,69 % kitų darbuotojų iš dalies nesutinka, **atsakinga už kultūros paveldą**: net 75 % vadovų ir tik 30,77 % kitų darbuotojų sutinka,

Remiantis respondentų atsakymais yra teigiama, kad respondentai biblioteką ir jos veiklą vertina realistiškiau, priskirdami savo bibliotekai kiek teigiamas, tiek ir neigiamas savybes. Būtina pabrėžti, kad respondentų nuomonės nėra vienodos. Tyrimo rezultatai rodo, kad bibliotekos nr. 2 vadovai, lyginant su kitais darbuotojais, labiau sutinka su tuo, kad jų biblioteka yra patikima, saugi bei nėra raminanti, nėra lakios vaizduotės, nėra techniška, nėra stebinanti, nėra stilinga, nėra kontroliuojanti, nėra „kieta“. Kiti bibliotekos darbuotojai labiau sutinka su tuo, kad analizuojama biblioteka yra pritarianti, puoselėjanti tradicijas, atvira bei nėra snobiška. Vadovų ir kitų darbuotojų nuomonės sutapo vertinant tam tikras savybes. Visi respondentai labiau sutinka, kad biblioteka yra konsultuojanti, bendradarbiaujanti, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, kompetentinga, skatinanti ir motyvuojanti kitus, tikslingai veikianti, nėra agresyvi ir nėra savanaudiška.

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	17,65 %	17,65 %	23,53 %	11,76 %	23,53 %	5,88 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	5,88 %	23,53 %	5,88 %	17,65 %	35,29 %	11,76 %
Ryžtinga	5,88 %	0,00 %	17,65 %	17,65 %	29,41 %	17,65 %	11,76 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	5,88 %	17,65 %	23,53 %	52,94 %
Palaikanti	0,00 %	5,88 %	5,88 %	23,53 %	29,41 %	17,65 %	17,65 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	11,76 %	11,76 %	35,29 %	23,53 %	11,76 %	5,88 %
Lyderiaujanti	0,00 %	11,76 %	17,65 %	0,00 %	29,41 %	29,41 %	11,76 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	5,88 %	11,76 %	11,76 %	23,53 %	11,76 %	5,88 %	29,41 %
Techniška	0,00 %	17,65 %	17,65 %	11,76 %	35,29 %	0,00 %	17,65 %
Arogantiška	58,82 %	5,88 %	11,76 %	17,65 %	5,88 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	5,88 %	29,41 %	64,71 %
Pritarianti	0,00 %	5,88 %	11,76 %	23,53 %	29,41 %	23,53 %	5,88 %
Šiurkšti	64,71 %	5,88 %	11,76 %	11,76 %	5,88 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	5,88 %	29,41 %	64,71 %
Agresyvi	76,47 %	17,65 %	5,88 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	5,88 %	35,29 %	58,82 %
Korporatyvinė	0,00 %	23,53 %	11,76 %	35,29 %	5,88 %	5,88 %	17,65 %
Pripažinta	5,88 %	5,88 %	5,88 %	0,00 %	35,29 %	35,29 %	11,76 %
Šiuolaikinė	5,88 %	0,00 %	0,00 %	11,76 %	35,29 %	17,65 %	29,41 %
Savanaudiška	64,71 %	29,41 %	5,88 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	5,88 %	23,53 %	17,65 %	17,65 %	35,29 %
Stebinanti	11,76 %	5,88 %	17,65 %	23,53 %	23,53 %	11,76 %	5,88 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	5,88 %	0,00 %	17,65 %	35,29 %	41,18 %
Žavinga	0,00 %	23,53 %	23,53 %	5,88 %	35,29 %	5,88 %	5,88 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	5,88 %	0,00 %	11,76 %	29,41 %	52,94 %
Novatoriška	0,00 %	5,88 %	11,76 %	5,88 %	29,41 %	17,65 %	29,41 %
Stilinga	5,88 %	29,41 %	11,76 %	5,88 %	23,53 %	17,65 %	5,88 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	5,88 %	0,00 %	11,76 %	29,41 %	52,94 %

Susirūpinusi savimi	23,53 %	5,88 %	11,76 %	5,88 %	29,41 %	11,76 %	11,76 %
Visuomeniška	5,88 %	0,00 %	5,88 %	11,76 %	35,29 %	17,65 %	23,53 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	17,65 %	0,00 %	23,53 %	29,41 %	29,41 %
Autoritarinė	47,06 %	5,88 %	29,41 %	11,76 %	5,88 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	5,88 %	11,76 %	5,88 %	52,94 %	23,53 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	5,88 %	5,88 %	29,41 %	29,41 %	29,41 %
Elegantiška	11,76 %	11,76 %	23,53 %	23,53 %	11,76 %	11,76 %	5,88 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	5,88 %	23,53 %	70,59 %
Drąši	0,00 %	5,88 %	11,76 %	23,53 %	11,76 %	35,29 %	11,76 %
Kontroliuojanti	29,41 %	0,00 %	17,65 %	5,88 %	23,53 %	17,65 %	5,88 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,76 %	11,76 %	41,18 %	35,29 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	11,76 %	17,65 %	35,29 %	17,65 %	17,65 %
Prestižinė	35,29 %	11,76 %	11,76 %	5,88 %	17,65 %	11,76 %	5,88 %
Turtinga	0,00 %	11,76 %	5,88 %	0,00 %	29,41 %	23,53 %	29,41 %
Kasdieniška	11,76 %	17,65 %	11,76 %	11,76 %	23,53 %	11,76 %	11,76 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	58,82 %	41,18 %
Patikima	5,88 %	0,00 %	5,88 %	5,88 %	17,65 %	35,29 %	29,41 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	5,88 %	47,06 %	47,06 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	5,88 %	29,41 %	35,29 %	29,41 %
Išskirtinė	17,65 %	23,53 %	0,00 %	5,88 %	23,53 %	23,53 %	5,88 %
Saugi	5,88 %	0,00 %	5,88 %	17,65 %	17,65 %	17,65 %	35,29 %
Paprasta	5,88 %	11,76 %	11,76 %	29,41 %	17,65 %	17,65 %	5,88 %
Besikeičianti	0,00 %	5,88 %	5,88 %	0,00 %	29,41 %	17,65 %	41,18 %
Draugiška	0,00 %	5,88 %	0,00 %	5,88 %	23,53 %	41,18 %	23,53 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	5,88 %	0,00 %	23,53 %	41,18 %	17,65 %	11,76 %	0,00 %
Rafinuota	23,53 %	11,76 %	11,76 %	23,53 %	23,53 %	5,88 %	0,00 %
Versli	11,76 %	11,76 %	11,76 %	11,76 %	35,29 %	11,76 %	5,88 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	17,65 %	47,06 %	35,29 %
Maloni	0,00 %	5,88 %	0,00 %	11,76 %	17,65 %	41,18 %	23,53 %
Darbšti	5,88 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,76 %	52,94 %	29,41 %
Snobiška	35,29 %	11,76 %	5,88 %	29,41 %	11,76 %	5,88 %	0,00 %
Neimanti į galvą	58,82 %	17,65 %	11,76 %	5,88 %	5,88 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	11,76 %	0,00 %	0,00 %	41,18 %	29,41 %	17,65 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	17,65 %	0,00 %	17,65 %	23,53 %	41,18 %
Ambicinga	0,00 %	11,76 %	17,65 %	0,00 %	35,29 %	29,41 %	5,88 %
Moderni	5,88 %	11,76 %	17,65 %	0,00 %	23,53 %	11,76 %	29,41 %
Vyriška	41,18 %	23,53 %	17,65 %	17,65 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	5,88 %	0,00 %	0,00 %	29,41 %	41,18 %	23,53 %
Susirūpinusi	5,88 %	0,00 %	23,53 %	29,41 %	23,53 %	11,76 %	5,88 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	29,41 %	35,29 %	35,29 %
Jauna	0,00 %	11,76 %	5,88 %	17,65 %	29,41 %	29,41 %	5,88 %
Elitinė	41,18 %	17,65 %	23,53 %	11,76 %	0,00 %	5,88 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	5,88 %	5,88 %	0,00 %	52,94 %	17,65 %	17,65 %

4 lentelė. Bibliotekos nr. 2 savybių vertinimas



Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	75,00 %
Palaikanti	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %
Techniška	0,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Arogantiška	50,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Pritarianti	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Šiurkšti	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Agresyvi	75,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %
Savanaudiška	75,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Stebinanti	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %
Žavinga	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %
Novatoriška	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Stilinga	0,00 %	75,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %
Susirūpinusi savimi	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Autoritarinė	50,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	0,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %
Elegantiška	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %
Drąsi	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %
Kontroliuojanti	25,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %
Prestižinė	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Turtinga	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %

Kasdieniška	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	75,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Išskirtinė	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Besikeičianti	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %
Draugiška	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %
Rafinuota	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Versli	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Maloni	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Snobiška	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	75,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Ambicinga	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %
Vyriška	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %
Susirūpinusi	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Elitinė	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %

5 lentelė. Bibliotekos nr. 2 savybių vertinimas: direktorių ir (ar) vedėjų atsakymai

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	15,38 %	7,69 %	30,77 %	15,38 %	30,77 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	23,08 %	7,69 %	15,38 %	46,15 %	7,69 %
Ryžtinga	7,69 %	0,00 %	23,08 %	15,38 %	23,08 %	15,38 %	15,38 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	23,08 %	23,08 %	46,15 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,77 %	30,77 %	23,08 %	15,38 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	7,69 %	46,15 %	30,77 %	15,38 %	0,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	23,08 %	0,00 %	38,46 %	23,08 %	15,38 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	7,69 %	0,00 %	15,38 %	30,77 %	15,38 %	0,00 %	30,77 %
Techniška	0,00 %	7,69 %	15,38 %	15,38 %	46,15 %	0,00 %	15,38 %
Arogantiška	61,54 %	7,69 %	7,69 %	23,08 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	38,46 %	53,85 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	7,69 %	23,08 %	38,46 %	30,77 %	0,00 %
Šiurkšti	69,23 %	0,00 %	15,38 %	15,38 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	38,46 %	53,85 %
Agresyvi	76,92 %	15,38 %	7,69 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	30,77 %	61,54 %
Korporatyvinė	0,00 %	15,38 %	15,38 %	46,15 %	0,00 %	7,69 %	15,38 %
Pripažinta	7,69 %	7,69 %	0,00 %	0,00 %	38,46 %	38,46 %	7,69 %
Šiuolaikinė	7,69 %	0,00 %	0,00 %	15,38 %	38,46 %	15,38 %	23,08 %
Savanaudiška	61,54 %	30,77 %	7,69 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	23,08 %	23,08 %	23,08 %	30,77 %
Stebinanti	15,38 %	0,00 %	7,69 %	30,77 %	30,77 %	15,38 %	0,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	23,08 %	38,46 %	38,46 %
Žavinga	0,00 %	23,08 %	23,08 %	7,69 %	38,46 %	7,69 %	0,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	38,46 %	53,85 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	15,38 %	7,69 %	30,77 %	15,38 %	30,77 %
Stilinga	7,69 %	15,38 %	15,38 %	7,69 %	30,77 %	23,08 %	0,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,38 %	23,08 %	61,54 %
Susirūpinusi savimi	23,08 %	7,69 %	7,69 %	7,69 %	30,77 %	7,69 %	15,38 %
Visuomeniška	7,69 %	0,00 %	7,69 %	7,69 %	38,46 %	15,38 %	23,08 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	15,38 %	0,00 %	23,08 %	30,77 %	30,77 %
Autoritarinė	46,15 %	7,69 %	30,77 %	7,69 %	7,69 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,38 %	7,69 %	46,15 %	30,77 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	7,69 %	7,69 %	23,08 %	30,77 %	30,77 %
Elegantiška	15,38 %	7,69 %	23,08 %	23,08 %	15,38 %	15,38 %	0,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	23,08 %	76,92 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	15,38 %	23,08 %	7,69 %	38,46 %	15,38 %
Kontroliuojanti	30,77 %	0,00 %	7,69 %	7,69 %	30,77 %	15,38 %	7,69 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,38 %	7,69 %	38,46 %	38,46 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	7,69 %	15,38 %	38,46 %	23,08 %	15,38 %
Prestižinė	30,77 %	7,69 %	15,38 %	7,69 %	23,08 %	15,38 %	0,00 %
Turtinga	0,00 %	7,69 %	7,69 %	0,00 %	38,46 %	23,08 %	23,08 %
Kasdieniška	15,38 %	23,08 %	0,00 %	15,38 %	30,77 %	7,69 %	7,69 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	61,54 %	38,46 %
Patikima	7,69 %	0,00 %	7,69 %	7,69 %	15,38 %	30,77 %	30,77 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	53,85 %	38,46 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	30,77 %	30,77 %	30,77 %
Išskirtinė	23,08 %	15,38 %	0,00 %	7,69 %	23,08 %	30,77 %	0,00 %
Saugi	7,69 %	0,00 %	7,69 %	23,08 %	15,38 %	15,38 %	30,77 %
Paprasta	7,69 %	15,38 %	0,00 %	30,77 %	23,08 %	23,08 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	7,69 %	0,00 %	30,77 %	23,08 %	38,46 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	23,08 %	46,15 %	23,08 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	7,69 %	0,00 %	15,38 %	46,15 %	23,08 %	7,69 %	0,00 %
Rafinuota	23,08 %	7,69 %	15,38 %	30,77 %	15,38 %	7,69 %	0,00 %
Versli	15,38 %	0,00 %	15,38 %	15,38 %	38,46 %	15,38 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,38 %	46,15 %	38,46 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,38 %	15,38 %	46,15 %	23,08 %

Darbšti	7,69 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	53,85 %	30,77 %
Snobiška	38,46 %	15,38 %	7,69 %	30,77 %	7,69 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	53,85 %	23,08 %	7,69 %	7,69 %	7,69 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	53,85 %	30,77 %	15,38 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	7,69 %	0,00 %	23,08 %	30,77 %	38,46 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	23,08 %	0,00 %	38,46 %	30,77 %	7,69 %
Moderni	7,69 %	15,38 %	15,38 %	0,00 %	23,08 %	15,38 %	23,08 %
Vyriška	38,46 %	30,77 %	7,69 %	23,08 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	7,69 %	0,00 %	0,00 %	38,46 %	30,77 %	23,08 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	23,08 %	38,46 %	15,38 %	15,38 %	7,69 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	23,08 %	38,46 %	38,46 %
Jauna	0,00 %	15,38 %	7,69 %	15,38 %	30,77 %	30,77 %	0,00 %
Elitinė	46,15 %	15,38 %	23,08 %	15,38 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	7,69 %	0,00 %	53,85 %	15,38 %	23,08 %

6 lentelė. Bibliotekos nr. 2 savybių vertinimas: kitų darbuotojų atsakymai

#### Biblioteka nr. 4 (žr. 7–9 lenteles)

Bibliotekos nr. 4 respondentų atsakymų rezultatai rodo, kad didžiausiais balais buvo įvertintos šios savybės: **agresyvi** (66,67 % respondentų visiškai nesutinka), **draugiška** (66,67 % – sutinka), **konsultuojanti, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, moderni** (61,9 % – visiškai sutinka), **šurkšti, neimanti į galvą** (61,9 % – visiškai nesutinka), **bendradarbiaujanti, šiuolaikinė** (57,14 % – visiškai sutinka), **savanaudiška** (57,14 % – visiškai nesutinka), **maloni** (57,14 % – sutinka), **informacinio raštingumo ugdytoja, dalyvaujanti dalijimo žinių procese, pripažinta, kompetentinga** (52,38 % – visiškai sutinka), **arogantiška, autoritarinė, snobiška** (52,38 % – visiškai nesutinka), **plėtojanti mokslinę komunikaciją, profesionali** (47,62 % – visiškai sutinka, 42,86 % – sutinka), **tikslingai veikianti** (47,62 % – sutinka, 42,86 % – visiškai sutinka), **lyderiaujanti, techniška, suvokianti savo misiją, atsiskaitanti** (47,62 % – visiškai sutinka), **išskirtinė** (47,62 % – sutinka), **orientuota į pasiekimus, sąžininga, darbšti, ambicinga** (42,86 % – sutinka), **atvira** (42,86 % – visiškai sutinka) ir **vyriška** (42,86 % – visiškai nesutinka). Remiantis Fombruno (1996) reputacijos formavimo elementais, pirmiau išvardytas savybes galima sugrupuoti į šešias dimensijas:

- *emocinis patrauklumas* (**agresyvi, šurkšti, savanaudiška, draugiška, atvira, arogantiška, maloni, vyriška, neimanti į galvą, moderni, šiuolaikinė, snobiška, techniška, išskirtinė, ambicinga**);
- *paslaugos ir produktai* (**konsultuojanti, plėtojanti mokslinę komunikaciją, informacinio raštingumo ugdytoja**);
- *vizija ir vadovavimas* (**suvokianti savo misiją, bendradarbiaujanti, pripažinta, autoritarinė, tikslingai veikianti, lyderiaujanti**);
- *darbo aplinka* (**darbšti, profesionali, kompetentinga**);
- *socialinė atsakomybė* (**atsiskaitanti, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, sąžininga**);
- *finansinė nauda* (**orientuota į pasiekimus**).

Daroma išvada, kad labiausiai bibliotekos nr. 4 respondentai sutaria ir daugiausia balais vertina emocinį bibliotekos patrauklumą, viziją ir vadovavimą bei socialinę atsakomybę.

Siekiant išsiaiškinti bibliotekos nr. 4 vadovų ir kitų darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus, buvo analizuojami atskirai **direktorių/vedėjų (vadovų) ir kitų darbuotojų** (administratorių, bibliotekininkų, bibliografų, restauratorių, informacijos vadybininkų, specialistų, technikų ir kitų) atsakymai. Iš viso tyrime dalyvavo 9,52 % analizuojamos bibliotekos direktorių ir (ar) vedėjų bei 4,76 % administratorių, 52,38 % bibliotekininkų, 4,76 % bibliografų, 19,05 % specialistų, 4,76 % technikų ir 4,76 % kitų.

Ir vadovai, ir kiti darbuotojai labiausiai sutaria ir didžiausius balus skyrė šioms savybėms: **konsultuojanti, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, moderni** (100 % vadovų ir 57,89 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **bendradarbiaujanti, šiuolaikinė** (100 % vadovų ir 52,63 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **savanaudiška** (100 % vadovų ir 52,63 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **šiuurkšti** (100 % vadovų ir 57,89 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), agresyvi (100 % vadovų ir 63,16 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **draugiška** (100 % vadovų ir 63,16 % kitų darbuotojų sutinka), **maloni** (100 % vadovų ir 52,63 % kitų darbuotojų sutinka), **neimanti į galvą** (po 50 % vadovų visiškai nesutinka ir nesutinka, o 63,16 % – kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **tikslingai veikianti** (100 % vadovų visiškai sutinka ir 52,63 % kitų darbuotojų sutinka), **išskirtinė** (po 50 % vadovų iš dalies sutinka ir visiškai sutinka, o 52,63 % kitų darbuotojų sutinka). Įdomu tai, kad vadovai nevienodai vertina savybę **informacinio raštingumo ugdytoja**: 50 % jų visiškai nesutinka, o 50 % – visiškai sutinka. 52,63 % kitų darbuotojų visiškai sutinka, kad biblioteka yra informacinio raštingumo ugdytoja. Taip pat pastebėta, kad visi vadovai (100 %) ir tik 26,32 % kitų darbuotojų neturėjo nuomonės klausimu, ar biblioteka yra korporatyvinė.

Vadovų ir kitų darbuotojų **nuostatos skiriasi** vertinant, ar jų biblioteka yra **vykdanti mokslinius tyrimus**: 50 % vadovų ir nė vienas iš kitų darbuotojų visiškai su tuo nesutinka, **susirūpinusi savimi** (100 % vadovų ir tik 26,32 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **visuomeniška** (50 % vadovų ir tik 5,26 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **draši** (100 % vadovų ir tik 26,32 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **kontroliuojanti** (50 % vadovų ir 21,05 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka bei 50 % vadovų ir tik 10,53 % kitų darbuotojų nesutinka), **turtinga** (100 % vadovų ir 31,58 % kitų darbuotojų sutinka), **kasdieniška** (50 % vadovų ir 15,79 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka, 50, % vadovų ir 10,53 % kitų darbuotojų nesutinka), **„kieta“**, **susirūpinusi** (50 % vadovų ir tik 5,26 % kitų darbuotojų iš dalies nesutinka), **skatinanti ir motyvuojanti kitus, atsakinga už kultūros paveldą** (50 % vadovų ir nė vienas iš kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **jauna** (100 % vadovų ir tik 15,79 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), elitinė ir organizuojanti renginius (50 % vadovų ir tik 5,26 % kitų vadovų visiškai nesutinka).

Remiantis respondentų atsakymais teigiama, kad respondentai biblioteką ir jos veiklą vertina labiau teigiamai, nei neigiamai. Tačiau būtina pabrėžti, kad respondentų nuomonės nėra vienodos. Tyrimo rezultatai rodo, kad bibliotekos nr. 4 vadovai, palyginti su kitais darbuotojais, labiau sutinka su tuo, kad jų biblioteka yra stebinanti, stilinga, kontroliuojanti, kasdieniška, paprasta, susirūpinusi, jauna ir nėra autoritarinė, negu kiti darbuotojai. Kiti bibliotekos darbuotojai labiau sutinka su tuo, kad analizuojama biblioteka yra informacinio raštingumo ugdytoja, visuomeniška, atsiskaitanti, skatinanti ir motyvuojanti kitus, puoselėjanti tradicijas, atsakinga už kultūros paveldą. Vadovų ir kitų darbuotojų nuomonės sutapo vertinant tam tikras savybes. Visi respondentai labiau sutinka, kad biblioteka yra konsultuojanti, bendradarbiaujanti, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, pripažinta, plėtojanti mokslinę komunikaciją, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, tikslingai veikianti.

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	4,76 %	4,76 %	33,33 %	14,29 %	14,29 %	19,05 %	9,52 %
Orientuota į pasiekimus	4,76 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	19,05 %	42,86 %	28,57 %
Ryžtinga	14,29 %	14,29 %	4,76 %	9,52 %	14,29 %	33,33 %	9,52 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	4,76 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	33,33 %	52,38 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	14,29 %	4,76 %	28,57 %	28,57 %	23,81 %
Lakios vaizduotės	9,52 %	4,76 %	9,52 %	19,05 %	9,52 %	19,05 %	28,57 %
Lyderiaujanti	4,76 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	33,33 %	47,62 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	4,76 %	0,00 %	4,76 %	23,81 %	19,05 %	23,81 %	23,81 %
Techniška	4,76 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	9,52 %	33,33 %	47,62 %
Arogantiška	52,38 %	23,81 %	4,76 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	28,57 %	61,90 %
Pritarianti	4,76 %	4,76 %	19,05 %	19,05 %	14,29 %	19,05 %	19,05 %

Šiurkšti	61,90 %	9,52 %	14,29 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	57,14 %
Agresyvi	66,67 %	14,29 %	0,00 %	14,29 %	4,76 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	33,33 %	52,38 %
Korporatyvinė	9,52 %	0,00 %	4,76 %	33,33 %	28,57 %	9,52 %	14,29 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	38,10 %	52,38 %
Šiuolaikinė	4,76 %	4,76 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	28,57 %	57,14 %
Savanaudiška	57,14 %	28,57 %	4,76 %	4,76 %	0,00 %	4,76 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	4,76 %	14,29 %	9,52 %	19,05 %	23,81 %	28,57 %
Stebinanti	4,76 %	0,00 %	4,76 %	14,29 %	33,33 %	23,81 %	19,05 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	42,86 %	47,62 %
Žavinga	4,76 %	0,00 %	4,76 %	19,05 %	23,81 %	33,33 %	14,29 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	4,76 %	4,76 %	14,29 %	28,57 %	47,62 %
Novatoriška	4,76 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	19,05 %	38,10 %	33,33 %
Stilinga	4,76 %	0,00 %	9,52 %	4,76 %	23,81 %	38,10 %	19,05 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	28,57 %	61,90 %
Susirūpinusi savimi	33,33 %	28,57 %	19,05 %	4,76 %	9,52 %	0,00 %	4,76 %
Visuomeniška	9,52 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	28,57 %	33,33 %	23,81 %
Sąžininga	4,76 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	9,52 %	28,57 %	42,86 %
Autoritarinė	52,38 %	19,05 %	4,76 %	19,05 %	0,00 %	4,76 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	14,29 %	28,57 %	47,62 %
Nuoširdi	4,76 %	0,00 %	4,76 %	4,76 %	28,57 %	33,33 %	23,81 %
Elegantiška	0,00 %	9,52 %	0,00 %	0,00 %	28,57 %	38,10 %	23,81 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	33,33 %	28,57 %	33,33 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	9,52 %	4,76 %	23,81 %	28,57 %	33,33 %
Kontroliuojanti	23,81 %	14,29 %	9,52 %	14,29 %	19,05 %	9,52 %	9,52 %
Greita	0,00 %	0,00 %	4,76 %	4,76 %	19,05 %	38,10 %	33,33 %
Pasitikinti	4,76 %	0,00 %	4,76 %	4,76 %	9,52 %	38,10 %	38,10 %
Prestižinė	4,76 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	19,05 %	38,10 %	28,57 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	28,57 %	23,81 %	38,10 %
Kasdieniška	19,05 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %	19,05 %	9,52 %	9,52 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	42,86 %	47,62 %
Patikima	4,76 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	23,81 %	28,57 %	33,33 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	38,10 %	52,38 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	19,05 %	38,10 %	38,10 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	4,76 %	0,00 %	14,29 %	47,62 %	33,33 %
Saugi	4,76 %	0,00 %	9,52 %	0,00 %	23,81 %	28,57 %	33,33 %
Paprasta	38,10 %	14,29 %	14,29 %	4,76 %	9,52 %	9,52 %	9,52 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	4,76 %	0,00 %	19,05 %	38,10 %	38,10 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	4,76 %	0,00 %	9,52 %	66,67 %	19,05 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	4,76 %	14,29 %	9,52 %	4,76 %	14,29 %	33,33 %	19,05 %
Rafinuota	23,81 %	14,29 %	19,05 %	9,52 %	9,52 %	19,05 %	4,76 %
Versli	4,76 %	14,29 %	4,76 %	23,81 %	14,29 %	23,81 %	14,29 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	4,76 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	33,33 %	23,81 %	28,57 %

Maloni	0,00 %	0,00 %	9,52 %	0,00 %	19,05 %	57,14 %	14,29 %
Darbšti	4,76 %	0,00 %	4,76 %	4,76 %	9,52 %	42,86 %	33,33 %
Snobiška	52,38 %	23,81 %	4,76 %	9,52 %	9,52 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	61,90 %	14,29 %	9,52 %	9,52 %	4,76 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	38,10 %	33,33 %
Atvira	4,76 %	4,76 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	33,33 %	42,86 %
Ambicinga	0,00 %	4,76 %	0,00 %	4,76 %	19,05 %	42,86 %	28,57 %
Moderni	4,76 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,76 %	28,57 %	61,90 %
Vyriška	42,86 %	33,33 %	0,00 %	19,05 %	4,76 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	4,76 %	4,76 %	0,00 %	4,76 %	23,81 %	23,81 %	38,10 %
Susirūpinusi	14,29 %	28,57 %	9,52 %	4,76 %	14,29 %	19,05 %	9,52 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,52 %	47,62 %	42,86 %
Jauna	9,52 %	14,29 %	4,76 %	4,76 %	19,05 %	23,81 %	23,81 %
Elitinė	9,52 %	14,29 %	9,52 %	14,29 %	14,29 %	19,05 %	19,05 %
Organizuojanti renginius	9,52 %	0,00 %	4,76 %	9,52 %	28,57 %	23,81 %	23,81 %

7 lentelė. Bibliotekos nr. 4 savybių vertinimas

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Ryžtinga	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Arogantiška	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Šiurkšti	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Agresyvi	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Savanaudiška	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %

Novatoriška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Susirūpinusi savimi	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Autoritarinė	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Kontroliuojanti	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Prestižinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Kasdieniška	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Paprasta	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Rafinuota	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Versli	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Snobiška	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Vyriška	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Susirūpinusi	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Elitinė	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %



Organizuojanti renginius	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
--------------------------	---------	--------	--------	--------	--------	---------	--------

8 lentelė. Bibliotekos nr. 4 savybių vertinimas: direktorių ir (ar) vedėjų atsakymai

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	5,26 %	5,26 %	31,58 %	10,53 %	15,79 %	21,05 %	10,53 %
Orientuota į pasiekimus	5,26 %	0,00 %	0,00 %	5,26 %	21,05 %	47,37 %	21,05 %
Ryžtinga	15,79 %	10,53 %	5,26 %	10,53 %	15,79 %	31,58 %	10,53 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,53 %	36,84 %	52,63 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	15,79 %	5,26 %	26,32 %	26,32 %	26,32 %
Lakios vaizduotės	10,53 %	5,26 %	10,53 %	15,79 %	10,53 %	21,05 %	26,32 %
Lyderiaujanti	5,26 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,79 %	36,84 %	42,11 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	5,26 %	26,32 %	21,05 %	26,32 %	21,05 %
Techniška	5,26 %	0,00 %	0,00 %	5,26 %	10,53 %	36,84 %	42,11 %
Arogantiška	47,37 %	26,32 %	5,26 %	15,79 %	0,00 %	0,00 %	5,26 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,53 %	31,58 %	57,89 %
Pritarianti	5,26 %	5,26 %	21,05 %	15,79 %	10,53 %	21,05 %	21,05 %
Šiurkšti	57,89 %	10,53 %	15,79 %	15,79 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,79 %	31,58 %	52,63 %
Agresyvi	63,16 %	15,79 %	0,00 %	15,79 %	5,26 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,79 %	36,84 %	47,37 %
Korporatyvinė	10,53 %	0,00 %	5,26 %	26,32 %	31,58 %	10,53 %	15,79 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,53 %	42,11 %	47,37 %
Šiuolaikinė	5,26 %	5,26 %	0,00 %	0,00 %	5,26 %	31,58 %	52,63 %
Savanaudiška	52,63 %	31,58 %	5,26 %	5,26 %	0,00 %	5,26 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	5,26 %	15,79 %	5,26 %	21,05 %	26,32 %	26,32 %
Stebinanti	5,26 %	0,00 %	5,26 %	15,79 %	31,58 %	26,32 %	15,79 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,53 %	47,37 %	42,11 %
Žavinga	5,26 %	0,00 %	5,26 %	15,79 %	26,32 %	36,84 %	10,53 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	5,26 %	5,26 %	15,79 %	31,58 %	42,11 %
Novatoriška	5,26 %	0,00 %	0,00 %	5,26 %	21,05 %	36,84 %	31,58 %
Stilinga	5,26 %	0,00 %	10,53 %	5,26 %	21,05 %	42,11 %	15,79 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,53 %	31,58 %	57,89 %
Susirūpinusi savimi	26,32 %	31,58 %	21,05 %	5,26 %	10,53 %	0,00 %	5,26 %
Visuomeniška	5,26 %	0,00 %	0,00 %	5,26 %	26,32 %	36,84 %	26,32 %
Sąžininga	5,26 %	0,00 %	0,00 %	15,79 %	10,53 %	26,32 %	42,11 %
Autoritarinė	47,37 %	21,05 %	5,26 %	21,05 %	0,00 %	5,26 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	5,26 %	15,79 %	31,58 %	47,37 %
Nuoširdi	5,26 %	0,00 %	5,26 %	5,26 %	26,32 %	31,58 %	26,32 %
Elegantiška	0,00 %	10,53 %	0,00 %	0,00 %	26,32 %	42,11 %	21,05 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	5,26 %	31,58 %	31,58 %	31,58 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	10,53 %	5,26 %	26,32 %	31,58 %	26,32 %
Kontroliuojanti	21,05 %	10,53 %	10,53 %	15,79 %	21,05 %	10,53 %	10,53 %
Greita	0,00 %	0,00 %	5,26 %	5,26 %	21,05 %	36,84 %	31,58 %
Pasitikinti	5,26 %	0,00 %	5,26 %	5,26 %	10,53 %	36,84 %	36,84 %

Prestižinė	5,26 %	0,00 %	0,00 %	10,53 %	15,79 %	42,11 %	26,32 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,53 %	31,58 %	26,32 %	31,58 %
Kasdieniška	15,79 %	10,53 %	15,79 %	15,79 %	21,05 %	10,53 %	10,53 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,53 %	47,37 %	42,11 %
Patikima	5,26 %	0,00 %	0,00 %	10,53 %	21,05 %	31,58 %	31,58 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,53 %	42,11 %	47,37 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	5,26 %	15,79 %	42,11 %	36,84 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	5,26 %	0,00 %	10,53 %	52,63 %	31,58 %
Saugi	5,26 %	0,00 %	10,53 %	0,00 %	21,05 %	31,58 %	31,58 %
Paprasta	36,84 %	10,53 %	15,79 %	5,26 %	10,53 %	10,53 %	10,53 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	5,26 %	0,00 %	21,05 %	42,11 %	31,58 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	5,26 %	0,00 %	10,53 %	63,16 %	21,05 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	5,26 %	15,79 %	5,26 %	5,26 %	15,79 %	31,58 %	21,05 %
Rafinuota	21,05 %	15,79 %	21,05 %	5,26 %	10,53 %	21,05 %	5,26 %
Versli	5,26 %	15,79 %	5,26 %	21,05 %	10,53 %	26,32 %	15,79 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,53 %	36,84 %	26,32 %	26,32 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	10,53 %	0,00 %	21,05 %	52,63 %	15,79 %
Darbšti	5,26 %	0,00 %	5,26 %	5,26 %	5,26 %	47,37 %	31,58 %
Snobiška	47,37 %	26,32 %	5,26 %	10,53 %	10,53 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	63,16 %	10,53 %	10,53 %	10,53 %	5,26 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,53 %	15,79 %	42,11 %	31,58 %
Atvira	5,26 %	5,26 %	0,00 %	0,00 %	15,79 %	31,58 %	42,11 %
Ambicinga	0,00 %	5,26 %	0,00 %	5,26 %	21,05 %	42,11 %	26,32 %
Moderni	5,26 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	5,26 %	31,58 %	57,89 %
Vyriška	42,11 %	36,84 %	0,00 %	15,79 %	5,26 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	5,26 %	0,00 %	5,26 %	26,32 %	26,32 %	36,84 %
Susirūpinusi	10,53 %	31,58 %	5,26 %	5,26 %	15,79 %	21,05 %	10,53 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,53 %	52,63 %	36,84 %
Jauna	10,53 %	15,79 %	5,26 %	5,26 %	21,05 %	26,32 %	15,79 %
Elitinė	5,26 %	15,79 %	10,53 %	15,79 %	15,79 %	21,05 %	15,79 %
Organizuojanti renginius	5,26 %	0,00 %	5,26 %	10,53 %	31,58 %	21,05 %	26,32 %

9 lentelė. Bibliotekos nr. 4 savybių vertinimas: kitų darbuotojų atsakymai

#### Biblioteka nr. 5 (žr. 10–12 lenteles)

Bibliotekos nr. 5 respondentų atsakymų rezultatai rodo, kad didžiausiais balais buvo įvertintos šios savybės: **informacinio raštingumo ugdytoja, konsultuojanti** (100 % respondentų sutinka), **orientuota į pasiekimus, korporatyvinė, „kieta“** (75 % – neturi nuomonės), **palaikanti, techniška, bendradarbiaujanti, dalyvauja dalijimosi žinių procese, sąžininga, nuoširdi, kasdieniška, profesionali, kompetentinga** (75 % – sutinka), **stebinanti, elitinė** (75 % – iš dalies nesutinka), **visuomeniška** (75 % – iš dalies sutinka), **raminanti, šiuolaikinė, suvokianti savo misiją, greita, turtinga, patikima, saugi, darbšti, atvira** (50 % – sutinka), **lyderiaujanti, novatoriška** (50 % – iš dalies nesutinka), **lakios vaizduotės, įkvepianti, plėtojanti mokslinę komunikaciją, žavinga, autoritarinė, atsiskaitanti, elegantiška, drąsi, kontroliuojanti, snobiška, neimanti į galvą, susirūpinusi** (50 % – neturi nuomonės), **šiuurkšti, agresyvi, savanaudiška** (50 % – visiškai nesutinka), **stilinga, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, pasitikinti, socialiai atsakinga, išskirtinė, saugi, besikeičianti, puoselėjanti tradicijas** (50 % – iš dalies sutinka), **draugiška, moderni, tikslingai veikianti** (50 % – visiškai sutinka), **versli, vyriška** (50 % – nesutinka), **rafinuota** (po 50 % – iš dalies nesutinka ir neturi nuomonės), **ambicinga** (po 50 % – iš dalies sutinka ir neturi nuomonės), **skatinanti ir**

**motyvuojanti kitus** (po 50 % – sutinka ir iš dalies sutinka) ir **maloni** (po 50 % – sutinka ir visiškai sutinka). Remiantis Fombruno (1996) reputacijos formavimo elementais, pirmiau įvardytas savybes galima sugrupuoti į šešias dimensijas:

- *emocinis patrauklumas* (**agresyvi, šiurkšti, savanaudiška, draugiška, atvira, šiuolaikinė, patikima, jauna, techniška, rafinuota, susirūpinusi, žavinga, stebinanti, ambicinga, maloni, moderni, stilinga, vyriška, „kieta“, nuoširdi, kasdieniška, elitinė, raminanti, greita, elegantiška, drąsi, snobiška, neimanti į galvą, išskirtinė**);
- *paslaugos ir produktai* (**konsultuojanti, plėtojanti mokslinę komunikaciją, organizuojanti renginius, informacinio raštingumo ugdytoja**);
- *vizija ir vadovavimas* (**suvokianti savo misiją, tikslingai veikianti, bendradarbiaujanti, korporatyvinė, lyderiaujanti, novatoriška, pasitikinti, autoritarinė, lakios vaizduotės, įkvepianti, kontroliuojanti, besikeičianti**);
- *darbo aplinka* (**darbšti, profesionali, kompetentinga, skatinanti ir motyvuojanti kitus**);
- *socialinė atsakomybė* (**saugi, palaikanti, visuomeniška, atsiskaitanti, socialiai atsakinga, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, puoselėjanti tradicijas, sąžininga**);
- *finansinė nauda* (**orientuota į pasiekimus, turtinga, versli**).

Daroma išvada, kad labiausiai bibliotekos nr. 5 respondentai sutaria ir daugiausia balais vertina emocinį bibliotekos patrauklumą, viziją ir vadovavimą bei socialinę atsakomybę.

Siekiant išsiaiškinti bibliotekos nr. 5 vadovų ir kitų darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus, buvo analizuojami atskirai **direktorių/vedėjų (vadovų) ir kitų darbuotojų** (administratorių, bibliotekininkų, bibliografų, restauratorių, informacijos vadybininkų, specialistų, technikų ir kitų) atsakymai. Iš viso tyrime dalyvavo 25 % analizuojamos bibliotekos direktorių ir (ar) vedėjų, 50 % bibliotekininkų ir 25 % bibliografų.

Ir vadovai, ir kiti darbuotojai labiausiai sutaria ir didžiausius balus skyrė šioms savybėms: **informacinio raštingumo ugdytoja, konsultuojanti** (100 % vadovų ir kitų darbuotojų sutinka), **palaikanti, bendradarbiaujanti, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, sąžininga, nuoširdi, kasdieniška, profesionali, kompetentinga** (100 % vadovų ir 66,67 % kitų darbuotojų sutinka), **šiurkšti, agresyvi** (100 % vadovų nesutinka, o 66,67 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **šiuolaikinė, moderni** (100 % vadovų iš dalies sutinka, 66,67 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **stebinanti, elitinė** (100 % vadovų ir 66,67 % kitų darbuotojų iš dalies nesutinka), **visuomeniška** (100 % vadovų ir 66,67 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **turtinga, skatinanti ir motyvuojanti kitus** (100 % vadovų iš dalies sutinka, 66,67 % kitų darbuotojų sutinka), **socialiai atsakinga, maloni** (100 % vadovų sutinka, 66,67 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **draugiška, darbšti, atvira** (100 % vadovų iš dalies sutinka, 66,67 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **tikslingai veikianti** (100 % vadovų sutinka, 66,67 % kitų darbuotojų visiškais sutinka).

Įdomu tai, kad 100 % vadovų nesutinka su tuo, kad biblioteka yra **ryžtinga ir vyriška**, tiek pat visiškai nesutinka, kad biblioteka **vykdo mokslinius tyrimus**, bei tiek pat iš dalies nesutinka, kad biblioteka yra **drąsi, snobiška, neimanti į galvą ir jauna**, o nė vienas iš kitų darbuotojų nepasirinko tokių pačių atsakymo varianto. Nė vienas iš kitų darbuotojų neturi nuomonės, ar biblioteka yra **orientuota į pasiekimus**, tačiau 100 % vadovų su tuo sutinka.

Vadovų ir kitų darbuotojų **nuostatos skiriasi** vertinant, ar jų biblioteka yra **techniška** (100 % vadovų iš dalies nesutinka, 100 % kitų darbuotojų sutinka), **savanaudiška** (100 % vadovų iš dalies sutinka, 66,67 % – kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **stilinga, išskirtinė** (100 % vadovų iš dalies nesutinka, 66,67 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka).

Remiantis respondentų atsakymais teigiama, kad respondentai biblioteką ir jos veiklą vertina labiau teigiamai, nei neigiamai. Tačiau būtina pabrėžti, kad respondentų nuomonės nėra vienodos. Tyrimo rezultatai rodo, kad bibliotekos nr. 5 vadovai, palyginti su kitais darbuotojais, labiau sutinka su tuo, kad jų biblioteka yra orientuota į pasiekimus, pripažinta, šiuolaikinė, savanaudiška, plėtojanti mokslinę komunikaciją, žavinga, suvokianti savo misiją, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, susirūpinusi savimi, atsiskaitanti, paslaugi, kontroliuojanti, greita, turtinga, darbšti, ambicinga, moderni, atsakinga už kultūros paveldą, organizuojanti renginius, nevykdanti mokslinių tyrimų, nėra ryžtinga, nėra

lyderiaujanti, nėra arogantiška, nėra stebinanti, nėra novatoriška, nėra stilinga, nėra autoritarinė, nėra drąsi, nėra rafinuota, nėra versli, nėra snobiška, nėra neimanti į galvą, nėra vyriška, nėra jauna, nėra elitinė, negu kiti darbuotojai. Kiti bibliotekos darbuotojai labiau sutinka su tuo, kad analizuojama biblioteka yra pritarianti, korporatyvinė, įkvepianti, elegantiška, prestižinė, „kieta“, susirūpinusi. Vadovų ir kitų darbuotojų nuomonės sutapo vertinant tam tikras savybes. Visi respondentai labiau sutinka, kad biblioteka raminanti, informacinio raštingumo ugdytoja, lakios vaizduotės, konsultuojanti, bendradarbiaujanti, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, visuomeniška, sąžininga, nuoširdi, pasitikinti, kasdieniška, profesionali, patikima, kompetentinga, socialiai atsakinga, skatinanti ir motyvuojanti kitus, maloni, puoselejanti tradicijas, atvira, nėra agresyvi, nėra šiurkšti. Vadovai visiškai nesutinka, o kiti darbuotojai visiškai sutinka, kad jų biblioteka yra techniška.

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %
Ryžtinga	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	75,00 %	0,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	25,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	0,00 %
Arogantiška	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Šiurkšti	50,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	75,00 %	0,00 %
Agresyvi	50,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %
Savanaudiška	50,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	75,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %
Susirūpinusi savimi	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %	0,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %
Autoritarinė	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %

Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %
Paslaugi	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %
Prestižinė	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %
Kasdieniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	75,00 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %
Rafinuota	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Versli	0,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %
Snobiška	25,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	25,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %
Vyriška	25,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Jauna	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Elitinė	0,00 %	0,00 %	75,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %

10 lentelė. Bibliotekos nr. 5 savybių vertinimas

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Ryžtinga	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %

Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Arogantiška	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Šiurkšti	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Agresyvi	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Savanaudiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Susirūpinusi savimi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Autoritarinė	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Prestižinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Kasdieniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rafinuota	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Versli	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Snobiška	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Vyriška	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Elitinė	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %

11 lentelė. Bibliotekos nr. 5 savybių vertinimas: direktorių ir (ar) vedėjų atsakymai

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Arogantiška	33,33 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Šiurkšti	66,67 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %
Agresyvi	66,67 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %

Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %
Savanaudiška	66,67 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %
Susirūpinusi savimi	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %	0,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Autoritarinė	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	33,33 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %
Paslaugi	33,33 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Prestižinė	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %
Kasdieniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	33,33 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Kieta (angl. cool)	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %
Rafinuota	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Versli	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %
Snobiška	33,33 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	33,33 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %



Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %
Vyriška	33,33 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Jauna	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %
Elitinė	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %

12 lentelė. Bibliotekos nr. 5 savybių vertinimas: kitų darbuotojų atsakymai

### Biblioteka nr. 6 (žr. 13–15 lenteles)

Bibliotekos nr. 6 respondentų atsakymų rezultatai rodo, kad didžiausiais balais buvo įvertintos šios savybės: **atvira** (68,75 % respondentų visiškai sutinka), **vyriška** (68,75 % – visiškai nesutinka), **socialiai atsakinga** (62,5 % – sutinka), **stilinga** (62,5 % – iš dalies sutinka), **profesionali, kompetentinga** (56,25 % – sutinka, 43,75 % – visiškai sutinka), **konsultuojančia** (56,25 % – visiškai sutinka, 43,75 % – sutinka), **moderni, šiurkšti** (56,25 % – visiškai sutinka), **bendradarbiaujanti, sąžininga, pasitikinti, versli** (56,25 % – sutinka), **darbšti** (po 50 % – sutinka ir visiškai sutinka), **dalyvaujanti dalijimo žinių procese, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, patikima, saugi, organizuojanti renginius** (50 % – sutinka), **šiuolaikinė** (50 % – visiškai sutinka), **savanaudiška** (50 % – visiškai nesutinka), **žavinga, jauna** (50 % – iš dalies sutinka), **suvokianti savo misiją** (50 % – visiškai sutinka, 43,75 % – sutinka), **besikeičianti** (50 % – sutinka, 43,75 % – visiškai sutinka), **lakios vaizduotės, lyderiaujanti, turtinga** (43,75 % – iš dalies sutinka), **techniška** (43,75 % – visiškai sutinka), **pripažinta, įkvepianti, novatoriška, visuomeniška, atsiskaitanti, drąsi, greita, draugiška, skatinanti ir motyvuojanti kitus, tikslingai veikianti** (43,75 % – sutinka), **neimanti į galvą** (43,75 % – visiškai nesutinka), **agresyvi** (po 43,75 % – visiškai nesutinka ir nesutinka), **paslaugi** (po 43,75 % – visiškai sutinka ir sutinka). Remiantis Fombruno (1996) reputacijos formavimo elementais, pirmiau įvardytas savybes galima sugrupuoti į šešias dimensijas:

- *emocinis patrauklumas* (**agresyvi, šiurkšti, savanaudiška, draugiška, atvira, šiuolaikinė, patikima, jauna, techniška, žavinga, moderni, stilinga, vyriška, greita, drąsi, neimanti į galvą**);
- *paslaugos ir produktai* (**paslaugi, konsultuojanti, organizuojanti renginius**);
- *vizija ir vadovavimas* (**suvokianti savo misiją, tikslingai veikianti, bendradarbiaujanti, lyderiaujanti, novatoriška, pasitikinti, lakios vaizduotės, įkvepianti, besikeičianti, pripažinta**);
- *darbo aplinka* (**darbšti, profesionali, kompetentinga, skatinanti ir motyvuojanti kitus**);
- *socialinė atsakomybė* (**saugi, visuomeniška, atsiskaitanti, socialiai atsakinga, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, sąžininga**);
- *finansinė nauda* (**turtinga**).

Daroma išvada, kad labiausiai bibliotekos nr. 6 respondentai sutaria ir daugiausia balais vertina emocinį bibliotekos patrauklumą, viziją ir vadovavimą bei socialinę atsakomybę.

Siekiant išsiaiškinti bibliotekos nr. 6 vadovų ir kitų darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus, buvo analizuojami atskirai **direktorių/vedėjų (vadovų) ir kitų darbuotojų** (administratorių, bibliotekininkų, bibliografų, restauratorių, informacijos vadybininkų, specialistų, technikų ir kitų) atsakymai. Iš viso tyrime dalyvavo 6,25 % analizuojamos bibliotekos direktorių ir (ar) vedėjų, 87,5 % bibliotekininkų ir 6,67 % informacijos vadybininkų.

Ir vadovai, ir kiti darbuotojai labiausiai sutaria ir didžiausius balus skyrė šioms savybėms: **konsultuojanti moderni** (100 % vadovų ir 53,33 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **šiurkšti** (100 % vadovų ir 53,33 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **bendradarbiaujanti ir versli** (100 % vadovų ir 53,33 % kitų darbuotojų sutinka), **savanaudiška** (100 % vadovų nesutinka, 53,33 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **žavinga** (100 % vadovų sutinka, 53,33 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka),

**suvokianti savo misiją** (100 % vadovų sutinka, 53,33 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **stilinga** (100 % vadovų ir 60 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, greita, besikeičianti, darbšti** (100 % vadovų visiškai sutinka, 53,33 % kitų darbuotojų sutinka), **sąžininga, profesionali, kompetentinga** (100 % vadovų visiškai sutinka, 60 % kitų darbuotojų sutinka), **pasitikinti** (100 % vadovų iš dalies sutinka, 60 % kitų darbuotojų sutinka), **socialiai atsakinga** (100 % vadovų ir 60 % kitų darbuotojų sutinka), **saugi** (100 % vadovų iš dalies sutinka, 53,33 % kitų darbuotojų sutinka), **atvira** (100 % vadovų ir 66,67 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), vyriška (100 % vadovų nesutinka, 73,33 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka).

Vadovų ir kitų darbuotojų **nuostatos skiriasi** vertinant, ar jų biblioteka yra **vykdanti mokslinius tyrimus** (100 % vadovų ir tik 6,67 % kitų darbuotojų iš dalies nesutinka) bei **susirūpinusi** (100 % vadovų ir 20 % kitų darbuotojų nesutinka).

Remiantis respondentų atsakymais yra teigiama, kad respondentai biblioteką ir jos veiklą yra linkę vertinti labiau teigiamai, nei neigiamai. Tačiau būtina pabrėžti, kad respondentai nevienodai vertina įvairias bibliotekos savybes. Tyrimo rezultatai rodo, kad bibliotekos nr. 6 **vadovai**, lyginant su kitais darbuotojais, labiau sutinka su tuo, kad jų biblioteka yra pritarianti, korporatyvinė, įkvepianti, stebinanti, prestižinė, „kieta“, versli, skatinanti ir motyvuojanti kitus, nėra arogantiška, nėra susirūpinusi savimi, nėra autoritarinė, nėra kontroliuojanti, nėra kasdieniška, nėra paprasta, nėra snobiška, nėra susirūpinusi, nėra elitinė. Kiti bibliotekos **darbuotojai** labiau sutinka su tuo, kad analizuojama biblioteka yra raminanti, ryžtinga, palaikanti, elegantiška, puoselėjanti tradicijas, atsakinga už kultūros paveldą, organizuojanti renginius, nėra rafinuota. Vadovų ir kitų darbuotojų nuomonės sutapo vertinant tam tikras savybes. Visi respondentai labiau sutinka, kad biblioteka yra bendradarbiaujanti, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, šiuolaikinė, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, besikeičianti.

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	6,25 %	0,00 %	25,00 %	18,75 %	25,00 %	18,75 %	6,25 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	31,25 %	31,25 %	31,25 %
Ryžtinga	12,50 %	0,00 %	6,25 %	18,75 %	18,75 %	25,00 %	18,75 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	6,25 %	6,25 %	0,00 %	12,50 %	37,50 %	37,50 %
Palaikanti	6,25 %	6,25 %	0,00 %	12,50 %	31,25 %	37,50 %	6,25 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	0,00 %	18,75 %	43,75 %	25,00 %	12,50 %
Lyderiaujanti	0,00 %	6,25 %	0,00 %	12,50 %	43,75 %	25,00 %	12,50 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	18,75 %	6,25 %	12,50 %	12,50 %	31,25 %	12,50 %	6,25 %
Techniška	0,00 %	6,25 %	12,50 %	0,00 %	12,50 %	43,75 %	25,00 %
Arogantiška	37,50 %	31,25 %	6,25 %	6,25 %	12,50 %	6,25 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	43,75 %	56,25 %
Pritarianti	6,25 %	6,25 %	0,00 %	12,50 %	31,25 %	37,50 %	6,25 %
Šiurkšti	56,25 %	31,25 %	6,25 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	56,25 %	37,50 %
Agresyvi	43,75 %	43,75 %	6,25 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	12,50 %	50,00 %	37,50 %
Korporatyvinė	0,00 %	6,25 %	0,00 %	31,25 %	25,00 %	31,25 %	6,25 %
Pripažinta	6,25 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	25,00 %	43,75 %	18,75 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	18,75 %	31,25 %	50,00 %
Savanaudiška	50,00 %	31,25 %	0,00 %	6,25 %	6,25 %	0,00 %	6,25 %
Įkvepianti	6,25 %	6,25 %	6,25 %	12,50 %	12,50 %	43,75 %	12,50 %
Stebinanti	0,00 %	6,25 %	18,75 %	6,25 %	31,25 %	18,75 %	18,75 %
Plėtojanti mokslinę	0,00 %	6,25 %	0,00 %	12,50 %	25,00 %	31,25 %	25,00 %

komunikacija							
Žavinga	0,00 %	6,25 %	6,25 %	0,00 %	50,00 %	31,25 %	6,25 %
Suvokianti savo misiją	6,25 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	43,75 %	50,00 %
Novatoriška	0,00 %	6,25 %	0,00 %	0,00 %	18,75 %	43,75 %	31,25 %
Stilinga	0,00 %	12,50 %	0,00 %	6,25 %	62,50 %	6,25 %	12,50 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	12,50 %	50,00 %	37,50 %
Susirūpinusi savimi	31,25 %	25,00 %	18,75 %	6,25 %	6,25 %	12,50 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	6,25 %	12,50 %	25,00 %	43,75 %	12,50 %
Sąžininga	6,25 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	6,25 %	56,25 %	25,00 %
Autoritarinė	31,25 %	37,50 %	0,00 %	6,25 %	0,00 %	12,50 %	12,50 %
Atsiskaitanti	0,00 %	6,25 %	0,00 %	12,50 %	18,75 %	43,75 %	18,75 %
Nuoširdi	6,25 %	0,00 %	6,25 %	0,00 %	25,00 %	37,50 %	25,00 %
Elegantiška	6,25 %	6,25 %	18,75 %	12,50 %	37,50 %	6,25 %	12,50 %
Paslaugi	0,00 %	6,25 %	6,25 %	0,00 %	0,00 %	43,75 %	43,75 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	12,50 %	18,75 %	43,75 %	25,00 %
Kontroliuojanti	12,50 %	31,25 %	12,50 %	18,75 %	0,00 %	18,75 %	6,25 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	18,75 %	50,00 %	25,00 %
Pasitikinti	6,25 %	0,00 %	6,25 %	6,25 %	6,25 %	56,25 %	18,75 %
Prestižinė	0,00 %	6,25 %	12,50 %	6,25 %	25,00 %	37,50 %	12,50 %
Turtinga	0,00 %	12,50 %	6,25 %	0,00 %	43,75 %	31,25 %	6,25 %
Kasdieniška	12,50 %	31,25 %	31,25 %	6,25 %	0,00 %	18,75 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	56,25 %	43,75 %
Patikima	6,25 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	0,00 %	50,00 %	37,50 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	56,25 %	43,75 %
Socialiai atsakinga	6,25 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	12,50 %	62,50 %	12,50 %
Išskirtinė	0,00 %	6,25 %	6,25 %	6,25 %	31,25 %	25,00 %	25,00 %
Saugi	6,25 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	12,50 %	50,00 %	31,25 %
Paprasta	6,25 %	25,00 %	31,25 %	12,50 %	6,25 %	18,75 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	50,00 %	43,75 %
Draugiška	6,25 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	12,50 %	43,75 %	37,50 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	6,25 %	0,00 %	18,75 %	25,00 %	37,50 %	12,50 %
Rafinuota	6,25 %	18,75 %	18,75 %	18,75 %	25,00 %	12,50 %	0,00 %
Versli	0,00 %	18,75 %	12,50 %	0,00 %	0,00 %	56,25 %	12,50 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	12,50 %	6,25 %	12,50 %	12,50 %	43,75 %	12,50 %
Maloni	6,25 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	18,75 %	37,50 %	37,50 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Snobiška	25,00 %	37,50 %	6,25 %	18,75 %	12,50 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	43,75 %	37,50 %	12,50 %	6,25 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	6,25 %	18,75 %	12,50 %	12,50 %	12,50 %	25,00 %	12,50 %
Atvira	6,25 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	18,75 %	68,75 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	18,75 %	37,50 %	37,50 %
Moderni	0,00 %	6,25 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	31,25 %	56,25 %
Vyriška	68,75 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	12,50 %	18,75 %	6,25 %	6,25 %	25,00 %	25,00 %	6,25 %
Susirūpinusi	0,00 %	25,00 %	6,25 %	18,75 %	18,75 %	25,00 %	6,25 %

Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	6,25 %	0,00 %	12,50 %	43,75 %	37,50 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	6,25 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	18,75 %
Elitinė	25,00 %	37,50 %	6,25 %	12,50 %	12,50 %	6,25 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	6,25 %	6,25 %	18,75 %	50,00 %	18,75 %

13 lentelė. Bibliotekos nr. 6 savybių vertinimas

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Arogantiška	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Šiurkšti	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Agresyvi	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Savanaudiška	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Susirūpinusi savimi	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Autoritarinė	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %

Drąsi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Prestižinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Kasdieniška	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Rafinuota	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Versli	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Snobiška	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Vyriška	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Susirūpinusi	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Elitinė	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

14 lentelė. Bibliotekos nr. 6 savybių vertinimas: direktorių ir (ar) vedėjų atsakymai

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	6,67 %	0,00 %	26,67 %	13,33 %	26,67 %	20,00 %	6,67 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	33,33 %	33,33 %	26,67 %
Ryžtinga	13,33 %	0,00 %	6,67 %	13,33 %	20,00 %	26,67 %	20,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	6,67 %	6,67 %	0,00 %	13,33 %	33,33 %	40,00 %
Palaikanti	6,67 %	6,67 %	0,00 %	6,67 %	33,33 %	40,00 %	6,67 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	26,67 %	13,33 %
Lyderiaujanti	0,00 %	6,67 %	0,00 %	13,33 %	46,67 %	20,00 %	13,33 %

Vykdanti mokslinius tyrimus	20,00 %	6,67 %	6,67 %	13,33 %	33,33 %	13,33 %	6,67 %
Techniška	0,00 %	6,67 %	13,33 %	0,00 %	13,33 %	46,67 %	20,00 %
Arogantiška	33,33 %	33,33 %	6,67 %	6,67 %	13,33 %	6,67 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	46,67 %	53,33 %
Pritarianti	6,67 %	6,67 %	0,00 %	13,33 %	33,33 %	33,33 %	6,67 %
Šiurkšti	53,33 %	33,33 %	6,67 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	53,33 %	40,00 %
Agresyvi	40,00 %	46,67 %	6,67 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	13,33 %	46,67 %	40,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	6,67 %	0,00 %	33,33 %	26,67 %	26,67 %	6,67 %
Pripažinta	6,67 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	26,67 %	46,67 %	13,33 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	33,33 %	46,67 %
Savanaudiška	53,33 %	26,67 %	0,00 %	6,67 %	6,67 %	0,00 %	6,67 %
Įkvepanti	6,67 %	6,67 %	6,67 %	13,33 %	13,33 %	40,00 %	13,33 %
Stebinanti	0,00 %	6,67 %	20,00 %	6,67 %	33,33 %	20,00 %	13,33 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	6,67 %	0,00 %	13,33 %	20,00 %	33,33 %	26,67 %
Žavinga	0,00 %	6,67 %	6,67 %	0,00 %	53,33 %	26,67 %	6,67 %
Suvokianti savo misiją	6,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	53,33 %
Novatoriška	0,00 %	6,67 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	46,67 %	26,67 %
Stilinga	0,00 %	13,33 %	0,00 %	6,67 %	60,00 %	6,67 %	13,33 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	13,33 %	53,33 %	33,33 %
Susirūpinusi savimi	33,33 %	20,00 %	20,00 %	6,67 %	6,67 %	13,33 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	6,67 %	13,33 %	26,67 %	40,00 %	13,33 %
Sąžininga	6,67 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	6,67 %	60,00 %	20,00 %
Autoritarinė	33,33 %	33,33 %	0,00 %	6,67 %	0,00 %	13,33 %	13,33 %
Atsiskaitanti	0,00 %	6,67 %	0,00 %	13,33 %	20,00 %	46,67 %	13,33 %
Nuoširdi	6,67 %	0,00 %	6,67 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	26,67 %
Elegantiška	6,67 %	6,67 %	20,00 %	6,67 %	40,00 %	6,67 %	13,33 %
Paslaugi	0,00 %	6,67 %	6,67 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	46,67 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	13,33 %	20,00 %	46,67 %	20,00 %
Kontroliuojanti	13,33 %	26,67 %	13,33 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	6,67 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	20,00 %	53,33 %	20,00 %
Pasitikinti	6,67 %	0,00 %	6,67 %	6,67 %	0,00 %	60,00 %	20,00 %
Prestižinė	0,00 %	6,67 %	13,33 %	6,67 %	26,67 %	33,33 %	13,33 %
Turtinga	0,00 %	13,33 %	6,67 %	0,00 %	46,67 %	26,67 %	6,67 %
Kasdieniška	13,33 %	26,67 %	33,33 %	6,67 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	60,00 %	40,00 %
Patikima	6,67 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	0,00 %	46,67 %	40,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	60,00 %	40,00 %
Socialiai atsakinga	6,67 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	13,33 %	60,00 %	13,33 %
Išskirtinė	0,00 %	6,67 %	6,67 %	6,67 %	33,33 %	26,67 %	20,00 %
Saugi	6,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	53,33 %	33,33 %
Paprasta	6,67 %	26,67 %	26,67 %	13,33 %	6,67 %	20,00 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	53,33 %	40,00 %

Draugiška	6,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	13,33 %	40,00 %	40,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	6,67 %	0,00 %	20,00 %	26,67 %	33,33 %	13,33 %
Rafinuota	6,67 %	20,00 %	20,00 %	13,33 %	26,67 %	13,33 %	0,00 %
Versli	0,00 %	20,00 %	13,33 %	0,00 %	0,00 %	53,33 %	13,33 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	13,33 %	6,67 %	13,33 %	13,33 %	46,67 %	6,67 %
Maloni	6,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	13,33 %	40,00 %	40,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	53,33 %	46,67 %
Snobiška	26,67 %	33,33 %	6,67 %	20,00 %	13,33 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	40,00 %	40,00 %	13,33 %	6,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	6,67 %	20,00 %	13,33 %	6,67 %	13,33 %	26,67 %	13,33 %
Atvira	6,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	20,00 %	66,67 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	20,00 %	40,00 %	33,33 %
Moderni	0,00 %	6,67 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	33,33 %	53,33 %
Vyriška	73,33 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	13,33 %	20,00 %	6,67 %	0,00 %	26,67 %	26,67 %	6,67 %
Susirūpinusi	0,00 %	20,00 %	6,67 %	20,00 %	20,00 %	26,67 %	6,67 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	6,67 %	0,00 %	13,33 %	46,67 %	33,33 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	6,67 %	0,00 %	46,67 %	26,67 %	20,00 %
Elitinė	20,00 %	40,00 %	6,67 %	13,33 %	13,33 %	6,67 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	6,67 %	0,00 %	20,00 %	53,33 %	20,00 %

15 lentelė. Bibliotekos nr. 6 savybių vertinimas: kitų darbuotojų atsakymai

#### Biblioteka nr. 7 (žr. 16–18 lenteles)

Bibliotekos nr. 7 respondentų atsakymų rezultatai rodo, kad didžiausiais balais buvo įvertintos šios savybės: **bendradarbiaujanti** (100 % respondentų sutinku), **informacinio raštingumo ugdytoja**, **dalyvaujanti dalijimosi žinių procese**, **plėtojanti mokslinę komunikaciją**, **atsiskaitanti**, **kasdieniška**, **socialiai atsakinga**, **besikeičianti** (75 % – sutinka), **lakios vaizduotės**, **lyderiaujanti**, **stebinanti**, **išskirtinė** (75 % – iš dalies nesutinka), **arogantiška**, **susirūpinusi savimi** (75 % – nesutinka), **visuomeniška**, **puoselėjanti tradicijas**, **organizuojanti renginius**, **jauna** (75 % – iš dalies sutinka), **raminanti**, **techniška**, **įkvepianti**, **aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė**, **nuoširdi**, **paprasta**, **draugiška**, **skatinanti ir motyvuojanti kitus** (50 % – sutinka), **pritarianti**, **pripažinta**, **drąsi**, **kontroliuojanti**, **greita**, **pasitikinti**, **maloni**, **atvira** (50 % – iš dalies sutinka), **šiurkšti**, **autoritarinė**, **neimanti į galvą**, **vyriška** (50 % – visiškai nesutinka), **suvokianti savo misiją**, **patikima**, **saugi**, **darbšti**, **tikslingai veikianti** (50 % – visiškai sutinka), **stilinga**, **elegantiška**, **turtinga**, **versli**, **moderni**, **atsakinga už kultūros paveldą** (50 % – iš dalies nesutinka), **prestižinė**, **snobiška** (50 % – nesutinka), **ryžtinga** (po 50 % – neturi nuomonės ir iš dalies sutinka), **vykdanti mokslinius tyrimus** (po 50 % – iš dalies nesutinka ir iš dalies sutinka), **konsultuojanti**, **paslaugi** (po 50 % – sutinka ir visiškai sutinka), **agresyvi**, **savanaudiška**, **elitinė** (po 50 % – visiškai nesutinka ir nesutinka), **sąžininga** (po 50 % – iš dalies sutinka ir sutinka) ir **rafinuota** (50 % – nesutinku ir iš dalies nesutinka). Remiantis Fombruno (1996) reputacijos formavimo elementais, pirmiau įvardytas savybes galima sugrupuoti į šešias dimensijas:

- *emocinis patrauklumas* (**kasdieniška**, **stebinanti**, **išskirtinė**, **arogantiška**, **susirūpinusi savimi**, **agresyvi**, **šiurkšti**, **savanaudiška**, **draugiška**, **atvira**, **maloni**, **patikima**, **jauna**, **techniška**, **raminanti**, **nuoširdi**, **paprasta**, **moderni**, **stilinga**, **vyriška**, **greita**, **drąsi**, **neimanti į galvą**, **elegantiška**, **snobiška**, **prestižinė**, **ryžtinga**, **elitinė**, **rafinuota**);
- *paslaugos ir produktai* (**informacinio raštingumo ugdytoja**, **plėtojanti mokslinę komunikaciją**, **paslaugi**, **konsultuojanti**, **organizuojanti renginius**, **vykdanti mokslinius tyrimus**);

- *vizija ir vadovavimas* (suvokianti savo misiją, tikslingai veikianti, bendradarbiaujanti, lyderiaujanti, lakios vaizduotės, pasitikinti, įkvepianti, besikeičianti, pripažinta, pritarianti, kontroliuojanti, autoritarinė);
- *darbo aplinka* (darbšti, skatinanti ir motyvuojanti kitus);
- *socialinė atsakomybė* (saugi, visuomeniška, atsiskaitanti, socialiai atsakinga, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, puoselėjanti tradicijas, sąžininga, atsakinga už kultūros paveldą, sąžininga);
- *finansinė nauda* (turtinga, versli).

Daroma išvada, kad labiausiai bibliotekos nr. 7 respondentai sutaria ir daugiausia balais vertina emocinį bibliotekos patrauklumą, viziją ir vadovavimą bei socialinę atsakomybę.

Siekiant išsiaiškinti bibliotekos nr. 7 vadovų ir kitų darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus, buvo analizuojami atskirai **direktorių/vedėjų (vadovų)** ir **kitų darbuotojų** (administratorių, bibliotekininkų, bibliografų, restauratorių, informacijos vadybininkų, specialistų, technikų ir kitų) atsakymai. Iš viso tyrime dalyvavo 25 % analizuojamos bibliotekos direktorių ir (ar) vedėjų ir 75 % bibliotekininkų.

Ir vadovai, ir kiti darbuotojai labiausiai sutaria ir didžiausius balus skyrė šioms savybėms: **bendradarbiaujanti** (100 % vadovų ir kitų darbuotojų sutinka), **plėtojanti mokslinę komunikaciją, atsiskaitanti, besikeičianti** (100 % vadovų iš dalies sutinka, 100 % kitų darbuotojų sutinka), **organizuojanti renginius** (100 % vadovų sutinka, 100 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka).

Vadovų ir kitų darbuotojų **nuostatos skiriasi** vertinant, ar jų biblioteka yra **raminanti** (100 % vadovų iš dalies nesutinka, 66,67 % kitų darbuotojų sutinka), **vykdanti mokslinius tyrimus** (100 % vadovų iš dalies nesutinka, 66,67 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **techniška** (100 % vadovų nesutinka, 66,67 % kitų darbuotojų sutinka), **šiuolaikinė, profesionali, patikima, kompetentinga, ambicinga, moderni, atsakinga už kultūros paveldą** (100 % vadovų ir nė vienas iš kitų darbuotojų iš dalies nesutinka), **įkvepianti** (100 % vadovų iš dalies sutinka, 66,67 % kitų darbuotojų sutinka), **žavinga** (100 % vadovų ir nė vienas iš kitų darbuotojų nesutinka), **kontroliuojanti, greita** (100 % vadovų ir tik 33,33 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **prestižinė** (100 % vadovų ir tik 33,33 % kitų darbuotojų nesutinka), **turtinga, versli** (100 % vadovų ir tik 33,33 % kitų darbuotojų iš dalies nesutinka), **susirūpinusi** (100 % vadovų ir nulis kitų darbuotojų sutinka).

Remiantis respondentų atsakymais yra teigiama, kad respondentai biblioteką ir jos veiklą yra linkę vertinti kiek teigiamai, tiek neigiamai. Būtina pabrėžti, kad respondentai nevienodai vertina įvairias bibliotekos savybes. Tyrimo rezultatai rodo, kad bibliotekos nr. 7 **vadovai**, lyginant su kitais darbuotojais, labiau sutinka su tuo, kad jų biblioteka yra palaikanti, pritarianti, nuoširdi, kontroliuojanti, paprasta, draugiška, maloni, susirūpinusi, nėra raminanti, nėra lakios vaizduotės, nėra lyderiaujanti, nevykdanti mokslinių tyrimų, nėra korporatyvinė, nėra savanaudiška, nėra stebinanti, nėra žavinga, nėra stilinga, nėra elegantiška, nėra prestižinė, nėra turtinga, nėra išskirtinė, nėra versli, nėra ambicinga, nėra moderni, nėra vyriška, nėra atsakinga už kultūros paveldą, nėra jauna. Kiti bibliotekos **darbuotojai** labiau sutinka su tuo, kad analizuojama biblioteka orientuojasi į pasiekimus, yra ryžtinga, pripažinta, novatoriška, drąsi, pasitikinti, socialiai atsakinga, saugi, nėra „kieta“, nėra snobiška. Vadovų ir kitų darbuotojų nuomonės sutapo vertinant tam tikras savybes. Visi respondentai labiau sutinka, kad biblioteka yra informacinio raštingumo ugdytoja, konsultuojanti, bendradarbiaujanti, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, plėtojanti mokslinę komunikaciją, suvokianti savo misiją, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, visuomeniška, sąžininga, paslaugi, greita, kasdieniška, besikeičianti, atsiskaitanti, skatinanti ir motyvuojanti kitus, darbšti, puoselėjanti tradicijas, atvira, tikslingai veikianti, organizuojanti renginius, nėra arogantiška, nėra agresyvi, nėra susirūpinusi savimi, nėra autoritarinė, nėra rafinuota, nėra neimanti į galvą, nėra elitinė. Vadovai labiau nesutinka su tuo, kad biblioteka yra techniška, šiuolaikinė, įkvepianti, profesionali, patikima ir kompetentinga, o kiti darbuotojai yra linkę su tuo sutikti. Ir atvirkščiai, kiti darbuotojai linkę nesutikti, kad biblioteka yra šiuolaikinė, o vadovai linkę sutikti.



Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %
Palaikanti	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	75,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Techniška	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %
Arogantiška	25,00 %	75,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %
Šiurkšti	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Agresyvi	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %
Korporatyvinė	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Savanaudiška	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	75,00 %	0,00 %
Žavinga	25,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %
Stilinga	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Susirūpinusi savimi	25,00 %	75,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	0,00 %	25,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Autoritarinė	50,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	75,00 %	0,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %
Elegantiška	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %
Prestižinė	0,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %

Kasdieniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	75,00 %	0,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	75,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	75,00 %	0,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Rafinuota	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Versli	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Maloni	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %
Snobiška	25,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	50,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %	0,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %
Vyriška	50,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %
Susirūpinusi	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Elitinė	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %	0,00 %

16 lentelė. Bibliotekos nr. 7 savybių vertinimas

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Techniška	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Arogantiška	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Šiurkšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %

Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Agresyvi	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Savanaudiška	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Žavinga	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Stilinga	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Susirūpinusi savimi	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Autoritarinė	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Elegantiška	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Prestižinė	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Kasdieniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rafinuota	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Versli	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %

Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Snobiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Vyriška	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Elitinė	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %

17 lentelė. Bibliotekos nr. 7 savybių vertinimas: direktorių ir (ar) vedėjų atsakymai

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Palaikanti	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %
Arogantiška	33,33 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %
Šiurkšti	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Agresyvi	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Korporatyvinė	33,33 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %	0,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Savanaudiška	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Žavinga	33,33 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %

Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Susirūpinusi savimi	33,33 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	33,33 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %
Autoritarinė	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %	0,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	33,33 %
Prestižinė	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Kasdieniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	33,33 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Rafinuota	0,00 %	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Versli	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Maloni	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Snobiška	33,33 %	66,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %	0,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	33,33 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %
Vyriška	66,67 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %
Susirūpinusi	33,33 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Elitinė	66,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %

18 lentelė. Bibliotekos nr. 7 savybių vertinimas: kitų darbuotojų atsakymai

## **Biblioteka nr. 8 (žr. 19–21 lenteles)**

Bibliotekos nr. 8 respondentų atsakymų rezultatai rodo, kad didžiausiais balais buvo įvertintos šios savybės: **suvokianti savo misiją** (71,43 % respondentų sutinka), **orientuota į pasiekimus, techniška, bendradarbiaujanti, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, įkvepianti, atsisakinanti, greita, besikeičianti, skatinanti ir motyvuojanti kitus, darbšti, atvira, atsakinga už kultūros paveldą, tikslingai veikianti, organizuojanti renginius** (57,14 % – sutinka), **arogantiška, šiurkšti, agresyvi, savanaudiška, autoritarinė, elitinė** (57,14 % – visiškai nesutinka), **konsultuojanti** (57,14 % – sutinka, 42,86 % – visiškai sutinka), **aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė** (57,14 % – sutinka, 42,86 % – iš dalies sutinka), **sąžininga, maloni** (57,14 % – visiškai sutinka, 42,86 % – sutinka), **raminanti, nuoširdi, turtinga, moderni** (42,86 % – visiškai sutinka), **ryžtinga** (42,86 % – iš dalies nesutinka), **lakios vaizduotės, išskirtinė, „kieta“, versli** (42,86 % – iš dalies sutinka), **korporatyvinė, stebinanti, žavinga, stilinga, elegantiška** (42,86 % – neturi nuomonės), **pripažinta, novatoriška, profesionali, puoselėjanti tradicijas** (42,86 % – sutinka), **susirūpinusi savimi, kasdieniška** (42,86 % – nesutinka), **vyriška** (42,86 % – visiškai nesutinka), **šiuolaikinė** (po 42,86 % – iš dalies sutinka ir visiškai sutinka), **plėtojanti mokslinę komunikaciją** (po 42,86 % – iš dalies sutinka ir sutinka), **visuomeniška** (po 42,86 % – sutinka ir neturi nuomonės), **paslaugi, patikima, kompetentinga, saugi** (po 42,86 % – sutinka ir visiškai sutinka), **snobiška** (po 42,86 % – visiškai nesutinka ir nesutinka). Remiantis Fombruno (1996) reputacijos formavimo elementais, pirmiau įvardytas savybes galima sugrupuoti į šešias dimensijas:

- *emocinis patrauklumas* (**kasdieniška, stebinanti, išskirtinė, arogantiška, susirūpinusi savimi, agresyvi, šiurkšti, savanaudiška, atvira, maloni, patikima, techniška, raminanti, nuoširdi, moderni, stilinga, vyriška, greita, elegantiška, snobiška, ryžtinga, elitinė, „kieta“, žavinga, stilinga, šiuolaikinė**);
- *paslaugos ir produktai* (**plėtojanti mokslinę komunikaciją, paslaugi, konsultuojanti, organizuojanti renginius**);
- *vizija ir vadovavimas* (**tikslingai veikianti, bendradarbiaujanti, lakios vaizduotės, įkvepianti, besikeičianti, pripažinta, autoritarinė, korporatyvinė, novatoriška**);
- *darbo aplinka* (**darbšti, skatinanti ir motyvuojanti kitus, profesionali, kompetentinga**);
- *socialinė atsakomybė* (**saugi, visuomeniška, atsiskaitanti, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, puoselėjanti tradicijas, atsakinga už kultūros paveldą, sąžininga**);
- *finansinė nauda* (**orientuota į pasiekimus, turtinga, versli**).

Daroma išvada, kad labiausiai bibliotekos nr. 8 respondentai sutaria ir daugiausia balais vertina emocinį bibliotekos patrauklumą, viziją ir vadovavimą bei socialinę atsakomybę.

Siekiant išsiaiškinti bibliotekos nr. 8 vadovų ir kitų darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus, buvo analizuojami atskirai **direktorių/vedėjų (vadovų) ir kitų darbuotojų** (administratorių, bibliotekininkų, bibliografų, restauratorių, informacijos vadybininkų, specialistų, technikų ir kitų) atsakymai. Iš viso tyrime dalyvavo 14,29 % analizuojamos bibliotekos direktorių ir (ar) vedėjų, 57,14 % bibliotekininkų, 14,29 % bibliografų ir 14,29 % technikų.

Ir vadovai, ir kiti darbuotojai labiausiai sutaria ir didžiausius balus skyrė šioms savybėms: **orientuota į pasiekimus, konsultuojanti, bendradarbiaujanti, įkvepianti, atsiskaitanti, greita, atvira, tikslingai veikianti ir organizuojanti renginius, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese** (100 % vadovų ir 50 % kitų darbuotojų sutinka), **arogantiška, šiurkšti, agresyvi, savanaudiška, autoritarinė ir elitinė** (100 % vadovų ir 50 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **šiuolaikinė** (100 % vadovų iš dalies sutinka, 50 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **plėtojanti mokslinę komunikaciją, novatoriška** (100 % vadovų iš dalies sutinka, 50 % kitų darbuotojų sutinka), **suvokianti savo misiją** (100 % vadovų visiškais sutinka, 83,33 % kitų darbuotojų sutinka), **aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, besikeičianti, techniška** (100 % vadovų iš dalies sutinka, 66,67 % kitų darbuotojų sutinka), **susirūpinusi savimi, snobiška, neimanti į galvą** (100 % vadovų visiškai nesutinka, 50 % kitų darbuotojų nesutinka), **sąžininga** (100 % vadovų ir 50 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **paslaugi, patikima, saugi, puoselėjanti tradicijas** (100 % vadovų visiškai sutinka ir 50 % kitų darbuotojų sutinka), **kompetentinga, moderni** (100 % vadovų sutinka, 50 % kitų darbuotojų visiškais sutinka), **draugiška, maloni** (100 % vadovų ir 50 % kitų

darbuotojų visiškai sutinka), **skatinanti ir motyvuojanti kitus, darbšti, atsakinga už kultūros paveldą** (100 % vadovų visiškai sutinka ir 66,67 % kitų darbuotojų sutinka).

Vadovų ir kitų darbuotojų **nuostatos skiriasi** vertinant, ar jų biblioteka yra **turtinga** (100 % vadovų iš dalies nesutinka, o 50 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **paprasta** (100 % vadovų iš dalies ir nė vienas iš kitų darbuotojų sutinka), **versli** (100 % vadovų iš dalies nesutinka, o 50 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka).

Remiantis respondentų atsakymais yra teigiama, kad respondentai biblioteką ir jos veiklą vertina labiau teigiamai, nei neigiamai. Tačiau respondentų požiūriai nėra vieningi. Tyrimo rezultatai rodo, kad bibliotekos nr. 8 **vadovai**, palyginti su kitais darbuotojais, labiau sutinka su tuo, kad jų biblioteka yra raminanti, orientuota į pasiekimus, informacinio raštingumo ugdytoja, lakios vaizduotės, žavinga, stilinga, elegantiška, greita, socialiai atsakinga, išskirtinė, paprasta, besikeičianti, „kieta“, rafinuota, ambicinga, jauna, organizuojanti renginius, nėra ryžtinga, nėra lyderiaujanti, nevykdanti mokslinių tyrimų, nėra versli, nėra elitinė. Kiti **bibliotekos darbuotojai** labiau sutinka su tuo, kad analizuojama biblioteka yra palaikanti, pritarianti, pripažinta, stebinanti, visuomeniška, draši, pasitikinti, prestižinė, susirūpinusi, nėra kontroliuojanti, nėra kasdieniška. Vadovų ir kitų darbuotojų nuomonės sutapo vertinant tam tikras savybes. Visi respondentai labiau sutinka, kad biblioteka yra konsultuojanti, šiuolaikinė, suvokianti savo misiją, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, sąžininga, atsiskaitanti, paslaugi, patikima, kompetentinga, saugi, draugiška, maloni, moderni, nėra šurkšti, nėra agresyvi, nėra savanaudiška, nėra autoritarinė. Vadovai labiau nesutinka, o kiti darbuotojai – sutinka atsakydami į klausimą, ar biblioteka yra turtinga.

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	14,29 %	14,29 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	42,86 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	0,00 %	57,14 %	14,29 %
Ryžtinga	14,29 %	0,00 %	42,86 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	14,29 %	14,29 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	28,57 %	0,00 %
Palaikanti	0,00 %	14,29 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	14,29 %	14,29 %	0,00 %	42,86 %	14,29 %	14,29 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %	0,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	28,57 %	28,57 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	57,14 %	0,00 %
Arogantiška	57,14 %	28,57 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	57,14 %	42,86 %
Pritarianti	0,00 %	14,29 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %
Šurkšti	57,14 %	28,57 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %	57,14 %	28,57 %
Agresyvi	57,14 %	28,57 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	57,14 %	14,29 %
Korporatyvinė	14,29 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	0,00 %	28,57 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	42,86 %	14,29 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	42,86 %	14,29 %	42,86 %
Savanaudiška	57,14 %	28,57 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	57,14 %	0,00 %
Stebinanti	0,00 %	14,29 %	0,00 %	42,86 %	28,57 %	0,00 %	14,29 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	42,86 %	0,00 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %

Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	71,43 %	14,29 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	28,57 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	42,86 %	57,14 %	0,00 %
Susirūpinusi savimi	28,57 %	42,86 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	0,00 %	42,86 %	0,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	42,86 %	57,14 %
Autoritarinė	57,14 %	28,57 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	28,57 %	57,14 %	14,29 %
Nuoširdi	0,00 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	42,86 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	42,86 %	0,00 %	28,57 %	28,57 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	42,86 %
Drąši	0,00 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %	28,57 %	14,29 %
Kontroliuojanti	28,57 %	28,57 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %
Greita	14,29 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %	14,29 %	57,14 %	0,00 %
Pasitikinti	0,00 %	14,29 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %
Prestižinė	14,29 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %	28,57 %	0,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	42,86 %
Kasdieniška	0,00 %	42,86 %	14,29 %	28,57 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %
Profesionali	14,29 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	28,57 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	42,86 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	42,86 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	14,29 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	28,57 %	14,29 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	42,86 %	28,57 %	0,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	42,86 %
Paprasta	0,00 %	28,57 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %	57,14 %	0,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	57,14 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %	42,86 %	0,00 %	14,29 %
Rafinuota	28,57 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %	0,00 %
Versli	0,00 %	14,29 %	28,57 %	0,00 %	42,86 %	14,29 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	57,14 %	14,29 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	42,86 %	57,14 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	57,14 %	28,57 %
Snobiška	42,86 %	42,86 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %
Neimanti į galvą	28,57 %	42,86 %	14,29 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	42,86 %	28,57 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	57,14 %	28,57 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %	14,29 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	28,57 %	28,57 %	42,86 %
Vyriška	42,86 %	14,29 %	28,57 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	57,14 %	28,57 %
Susirūpinusi	0,00 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %	28,57 %	14,29 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %	57,14 %	28,57 %
Jauna	0,00 %	28,57 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %	14,29 %



Elitinė	57,14 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	14,29 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	57,14 %	0,00 %

19 lentelė. Bibliotekos nr. 8 savybių vertinimas

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Arogantiška	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Šiurkšti	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Agresyvi	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Savanaudiška	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Susirūpinusi savimi	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Autoritarinė	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Prestižinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Kasdieniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Rafinuota	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Versli	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Snobiška	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Vyriška	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Elitinė	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %

20 lentelė. Bibliotekos nr. 8 savybių vertinimas: direktorių ir (ar) vedėjų atsakymai

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %	50,00 %	16,67 %
Ryžtinga	16,67 %	0,00 %	33,33 %	16,67 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	16,67 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	0,00 %
Palaikanti	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	33,33 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %	33,33 %	16,67 %	16,67 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	33,33 %	16,67 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	16,67 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	16,67 %	66,67 %	0,00 %

Arogantiška	50,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Pritarianti	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	33,33 %
Šiurkšti	50,00 %	33,33 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	50,00 %	33,33 %
Agresyvi	50,00 %	33,33 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	50,00 %	16,67 %
Korporatyvinė	16,67 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	50,00 %	16,67 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	16,67 %	50,00 %
Savanaudiška	50,00 %	33,33 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	50,00 %	0,00 %
Stebinanti	0,00 %	16,67 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %	16,67 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	50,00 %	0,00 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	16,67 %	50,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	83,33 %	0,00 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	33,33 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	16,67 %	50,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %	0,00 %
Susirūpinusi savimi	16,67 %	50,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Autoritarinė	50,00 %	33,33 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	50,00 %	16,67 %
Nuoširdi	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	33,33 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	50,00 %	33,33 %
Drąsi	0,00 %	16,67 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %	16,67 %
Kontroliuojanti	33,33 %	33,33 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %
Greita	16,67 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	16,67 %	50,00 %	0,00 %
Pasitikinti	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	33,33 %
Prestižinė	16,67 %	16,67 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %	0,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	50,00 %
Kasdieniška	0,00 %	50,00 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %
Profesionali	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	33,33 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	50,00 %	33,33 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	50,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	16,67 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %	33,33 %	0,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	50,00 %	33,33 %
Paprasta	0,00 %	33,33 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %	66,67 %	0,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	50,00 %
Kieta (angl. cool)	0,00 %	16,67 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %	0,00 %	16,67 %

Rafinuota	33,33 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %	0,00 %
Versli	0,00 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %	50,00 %	16,67 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	66,67 %	0,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	16,67 %
Snobiška	33,33 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %
Neimanti į galvą	16,67 %	50,00 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselejanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	50,00 %	16,67 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	33,33 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %	16,67 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	16,67 %	50,00 %
Vyriška	33,33 %	16,67 %	33,33 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	16,67 %
Susirūpinusi	0,00 %	16,67 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %	16,67 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	50,00 %	33,33 %
Jauna	0,00 %	33,33 %	16,67 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	16,67 %
Elitinė	50,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	16,67 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	50,00 %	0,00 %

21 lentelė. Bibliotekos nr. 8 savybių vertinimas: kitų darbuotojai atsakymai

#### Biblioteka nr. 9 (žr. 22–24 lenteles)

Bibliotekos nr. 9 respondentų atsakymų rezultatai rodo, kad didžiausiais balais buvo įvertintos šios savybės: **visuomeniška** (57,35 % respondentų sutinka), **maloni** (51,47 % – sutinka), **atsakinga už kultūros paveldą** (48,53 % – visiškai sutinka), **kompetentinga, novatoriška** (48,53 % – sutinka), **orientuota į pasiekimus, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, paslaugi, atvira** (47,06 % – sutinka),

**profesionali, darbšti, tikslingai veikianti** (45,59 % – sutinka), **pripažinta, organizuojanti renginius** (44,12 % – visiškai sutinka), **plėtojanti mokslinę komunikaciją, draugiška** (44,12 % – sutinka), **bendradarbiaujanti, šiuolaikinė, atsiskaitanti, moderni** (42,65 % – sutinka), **informacinio raštingumo ugdytoja** (41,18 % – visiškai sutinka), **techniška, suvokianti savo misiją** (41,18 % – sutinka), **pritarianti** (41,18 % – iš dalies sutinka), **konsultuojanti** (44,12 % – sutinka). Remiantis Fombruno (1996) reputacijos formavimo elementais, pirmiau įvardytas savybes galima sugrupuoti į šešias dimensijas:

- *emocinis patrauklumas* (**atvira, maloni, techniška, moderni, šiuolaikinė, draugiška**);
- *paslaugos ir produktai* (**plėtojanti mokslinę komunikaciją, paslaugi, konsultuojanti, organizuojanti renginius, informacinio raštingumo ugdytoja**);
- *vizija ir vadovavimas* (**tikslingai veikianti, bendradarbiaujanti, pripažinta, novatoriška, suvokianti savo misiją, pritarianti**);
- *darbo aplinka* (**darbšti, profesionali, kompetentinga**);
- *socialinė atsakomybė* (**visuomeniška, atsiskaitanti, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, atsakinga už kultūros paveldą, sąžininga**);
- *finansinė nauda* (**orientuota į pasiekimus**).

Daroma išvada, kad labiausiai bibliotekos nr. 9 respondentai sutaria ir daugiausia balais vertina emocinį bibliotekos patrauklumą bei viziją ir vadovavimą.

Siekiant išsiaiškinti bibliotekos nr. 9 vadovų ir kitų darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus, buvo analizuojami atskirai **direktorių/vedėjų (vadovų) ir kitų darbuotojų** (administratorių, bibliotekininkų, bibliografų, restauratorių, informacijos vadybininkų, specialistų, technikų ir kitų) atsakymai. Iš viso tyrime dalyvavo 14,71 % analizuojamos bibliotekos direktorių ir (ar) vedėjų, 2,94 % administratorių, 51,47 % bibliotekininkų, 8,82 % bibliografų,

2,94 %restauratorių, 7,35 % informacijos vadybininkų, 7,35 % specialistų, 1,47 % technikų ir 2,94 % kitų.

Ir vadovai, ir kiti darbuotojai labiausiai sutaria ir didžiausius balus skyrė šioms savybėms: **konsultuojanti** (50 % vadovų visiškai sutinka, 44,83 % kitų darbuotojų sutinka), **bendradarbiaujanti** (80 % vadovų visiškai sutinka, 46,55 % kitų darbuotojų sutinka), pripažinta (60 % vadovų ir 41,38 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **šiuolaikinė, draugiška** (50 % vadovų visiškai sutinka, 43,1 % kitų darbuotojų sutinka), **plėtojanti mokslinę komunikaciją** (50 % vadovų ir 43,1 % kitų darbuotojų sutinka), **suvokianti savo misiją** (50 % vadovų visiškai sutinka, 41,38 % kitų darbuotojų sutinka), **novatoriška** (60 % vadovų visiškai sutinka, 50 % kitų darbuotojų sutinka), **aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė** (70 % vadovų visiškai sutinka, 50 % kitų darbuotojų sutinka), **visuomeniška** (80 % vadovų ir 53,45 % kitų darbuotojų sutinka), **atsiskaitanti** (60 % vadovų visiškai sutinka, 43,1 % kitų darbuotojų sutinka), **paslaugi** (70 % vadovų ir 43,1 % kitų darbuotojų sutinka), **profesionali** (50 % vadovų visiškai sutinka, 46,55 % kitų darbuotojų sutinka), **maloni** (60 % vadovų ir 50 % kitų darbuotojų sutinka), **darbšti** (50 % vadovų ir 44,83 % kitų darbuotojų sutinka), **puoselėjanti tradicijas** (50 % vadovų visiškai sutinka, 46,55 % kitų darbuotojų sutinka), **atsakinga už kultūros paveldą** (80 % vadovų ir 43,1 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **tikslingai veikianti** (50 % vadovų ir 44,83 % kitų darbuotojų sutinka) ir **organizuojanti renginius** (60 % vadovų ir 41,38 % kitų darbuotojų visiškai sutinka).

Vadovų ir kitų darbuotojų **nuostatos skiriasi** vertinant, ar jų biblioteka yra **ryžtinga** (net 70 % vadovų ir tik 27,59 % kitų darbuotojų sutinka), **patikima** (60 % vadovų ir tik 29,31 % kitų darbuotojų sutinka), **versli** (60 % vadovų ir tik 22,41 % kitų darbuotojų sutinka), **snobiška** (40 % vadovų ir tik 10,34 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **susirūpinusi** (net 80 % vadovų ir tik 31,03 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka) ir jauna (50 % vadovų ir tik 17,24 % kitų darbuotojų sutinka).

Remiantis respondentų atsakymais yra teigiama, kad respondentai biblioteką ir jos veiklą vertina labiau teigiamai, nei neigiamai. Tačiau respondentų nuomonės labai skiriasi – beveik nėra vieningų, visiems respondentams priimtinių, požiūrių tam tikrais klausimais. Tyrimo rezultatai rodo, kad bibliotekos nr. 9 **vadovai**, lyginant su kitais darbuotojais, labiau sutinka su tuo, kad jų biblioteka yra ryžtinga, vykdanči mokslinius tyrimus, pritarianti, korporatyvinė, įkvepianti, žavinga, elegantiška, greita, rafinuota, versli, skatinanti ir motyvuojanti kitus ir jauna, negu kiti darbuotojai. Visos likusios savybės buvo beveik vienodai įvertintos kiek vadovais, tiek ir kitais darbuotojais.

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	4,41 %	5,88 %	11,76 %	16,18 %	36,76 %	22,06 %	2,94 %
Orientuota į pasiekimus	2,94 %	0,00 %	4,41 %	5,88 %	23,53 %	47,06 %	16,18 %
Ryžtinga	1,47 %	2,94 %	4,41 %	14,71 %	27,94 %	33,82 %	14,71 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	1,47 %	0,00 %	1,47 %	4,41 %	16,18 %	35,29 %	41,18 %
Palaikanti	4,41 %	5,88 %	0,00 %	16,18 %	32,35 %	35,29 %	5,88 %
Lakios vaizduotės	1,47 %	0,00 %	7,35 %	8,82 %	39,71 %	22,06 %	20,59 %
Lyderiaujanti	2,94 %	0,00 %	4,41 %	8,82 %	17,65 %	38,24 %	27,94 %
Vykdanči mokslinius tyrimus	1,47 %	2,94 %	7,35 %	19,12 %	22,06 %	30,88 %	16,18 %
Techniška	1,47 %	1,47 %	5,88 %	7,35 %	30,88 %	41,18 %	11,76 %
Arogantiška	30,88 %	29,41 %	13,24 %	14,71 %	1,47 %	5,88 %	4,41 %
Konsultuojanti	1,47 %	0,00 %	0,00 %	2,94 %	20,59 %	44,12 %	30,88 %
Pritarianti	2,94 %	2,94 %	7,35 %	17,65 %	41,18 %	23,53 %	4,41 %
Šiurkšti	32,35 %	29,41 %	16,18 %	14,71 %	2,94 %	2,94 %	1,47 %
Bendradarbiaujanti	1,47 %	0,00 %	1,47 %	1,47 %	14,71 %	42,65 %	38,24 %
Agresyvi	36,76 %	32,35 %	10,29 %	8,82 %	5,88 %	2,94 %	2,94 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	1,47 %	0,00 %	1,47 %	10,29 %	11,76 %	39,71 %	35,29 %

Korporatyvinė	2,94 %	1,47 %	7,35 %	32,35 %	23,53 %	23,53 %	8,82 %
Pripažinta	1,47 %	0,00 %	0,00 %	8,82 %	13,24 %	32,35 %	44,12 %
Šiuolaikinė	1,47 %	1,47 %	1,47 %	1,47 %	29,41 %	42,65 %	22,06 %
Savanaudiška	23,53 %	33,82 %	11,76 %	19,12 %	5,88 %	2,94 %	2,94 %
Įkvepianti	2,94 %	2,94 %	2,94 %	23,53 %	20,59 %	23,53 %	23,53 %
Stebinanti	1,47 %	2,94 %	5,88 %	8,82 %	32,35 %	35,29 %	13,24 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	1,47 %	0,00 %	0,00 %	13,24 %	11,76 %	44,12 %	29,41 %
Žavinga	2,94 %	0,00 %	4,41 %	23,53 %	33,82 %	20,59 %	14,71 %
Suvokianti savo misiją	2,94 %	2,94 %	4,41 %	5,88 %	14,71 %	41,18 %	27,94 %
Novatoriška	2,94 %	0,00 %	0,00 %	7,35 %	17,65 %	48,53 %	23,53 %
Stilinga	2,94 %	2,94 %	4,41 %	10,29 %	33,82 %	30,88 %	14,71 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	1,47 %	0,00 %	1,47 %	4,41 %	17,65 %	47,06 %	27,94 %
Susirūpinusi savimi	5,88 %	16,18 %	16,18 %	22,06 %	17,65 %	14,71 %	7,35 %
Visuomeniška	1,47 %	1,47 %	1,47 %	5,88 %	10,29 %	57,35 %	22,06 %
Sąžininga	1,47 %	1,47 %	8,82 %	5,88 %	22,06 %	36,76 %	23,53 %
Autoritarinė	19,12 %	26,47 %	13,24 %	13,24 %	14,71 %	10,29 %	2,94 %
Atsiskaitanti	2,94 %	0,00 %	1,47 %	11,76 %	16,18 %	42,65 %	25,00 %
Nuoširdi	1,47 %	5,88 %	1,47 %	10,29 %	26,47 %	39,71 %	14,71 %
Elegantiška	2,94 %	2,94 %	4,41 %	19,12 %	26,47 %	32,35 %	11,76 %
Paslaugi	2,94 %	0,00 %	1,47 %	1,47 %	23,53 %	47,06 %	23,53 %
Drąsi	1,47 %	2,94 %	2,94 %	8,82 %	22,06 %	38,24 %	23,53 %
Kontroliuojanti	7,35 %	22,06 %	17,65 %	8,82 %	25,00 %	14,71 %	4,41 %
Greita	1,47 %	0,00 %	11,76 %	16,18 %	22,06 %	36,76 %	11,76 %
Pasitikinti	1,47 %	1,47 %	5,88 %	8,82 %	22,06 %	38,24 %	22,06 %
Prestižinė	1,47 %	1,47 %	2,94 %	8,82 %	25,00 %	32,35 %	27,94 %
Turtinga	2,94 %	1,47 %	4,41 %	10,29 %	17,65 %	32,35 %	30,88 %
Kasdieniška	4,41 %	10,29 %	22,06 %	20,59 %	27,94 %	11,76 %	2,94 %
Profesionali	1,47 %	1,47 %	1,47 %	2,94 %	16,18 %	45,59 %	30,88 %
Patikima	1,47 %	1,47 %	5,88 %	5,88 %	23,53 %	33,82 %	27,94 %
Kompetentinga	1,47 %	0,00 %	5,88 %	1,47 %	10,29 %	48,53 %	32,35 %
Socialiai atsakinga	2,94 %	1,47 %	5,88 %	5,88 %	26,47 %	35,29 %	22,06 %
Išskirtinė	1,47 %	4,41 %	1,47 %	11,76 %	20,59 %	35,29 %	25,00 %
Saugi	1,47 %	2,94 %	1,47 %	5,88 %	27,94 %	38,24 %	22,06 %
Paprasta	5,88 %	8,82 %	19,12 %	11,76 %	38,24 %	11,76 %	4,41 %
Besikeičianti	1,47 %	0,00 %	0,00 %	2,94 %	19,12 %	36,76 %	39,71 %
Draugiška	1,47 %	0,00 %	1,47 %	0,00 %	23,53 %	44,12 %	29,41 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	4,41 %	2,94 %	7,35 %	20,59 %	30,88 %	22,06 %	11,76 %
Rafinuota	2,94 %	4,41 %	16,18 %	22,06 %	23,53 %	20,59 %	10,29 %
Versli	5,88 %	5,88 %	5,88 %	14,71 %	27,94 %	27,94 %	11,76 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	2,94 %	0,00 %	7,35 %	11,76 %	17,65 %	32,35 %	27,94 %
Maloni	1,47 %	0,00 %	1,47 %	2,94 %	22,06 %	51,47 %	20,59 %
Darbšti	1,47 %	0,00 %	2,94 %	5,88 %	11,76 %	45,59 %	32,35 %
Snobiška	14,71 %	26,47 %	11,76 %	22,06 %	13,24 %	7,35 %	4,41 %
Neimanti į galvą	17,65 %	27,94 %	10,29 %	25,00 %	13,24 %	0,00 %	5,88 %

Puoselėjanti tradicijas	1,47 %	1,47 %	5,88 %	5,88 %	25,00 %	32,35 %	27,94 %
Atvira	1,47 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	47,06 %	26,47 %
Ambicinga	1,47 %	0,00 %	2,94 %	7,35 %	23,53 %	36,76 %	27,94 %
Moderni	1,47 %	1,47 %	4,41 %	0,00 %	29,41 %	42,65 %	20,59 %
Vyriška	16,18 %	25,00 %	17,65 %	32,35 %	5,88 %	0,00 %	2,94 %
Atsakinga už kultūros paveldą	1,47 %	1,47 %	1,47 %	0,00 %	14,71 %	32,35 %	48,53 %
Susirūpinusi	2,94 %	8,82 %	11,76 %	16,18 %	38,24 %	16,18 %	5,88 %
Tikslingai veikianti	1,47 %	4,41 %	5,88 %	2,94 %	25,00 %	45,59 %	14,71 %
Jauna	2,94 %	4,41 %	26,47 %	11,76 %	23,53 %	22,06 %	8,82 %
Elitinė	1,47 %	10,29 %	11,76 %	35,29 %	14,71 %	16,18 %	10,29 %
Organizuojanti renginius	1,47 %	0,00 %	5,88 %	2,94 %	8,82 %	36,76 %	44,12 %

22 lentelė. Bibliotekos nr. 9 savybių vertinimas

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	40,00 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	50,00 %	30,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	70,00 %	20,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	70,00 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	30,00 %	40,00 %	10,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	30,00 %	40,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	70,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	50,00 %	40,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	70,00 %	10,00 %
Arogantiška	50,00 %	20,00 %	10,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	40,00 %	50,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	70,00 %	30,00 %	0,00 %
Šiurkšti	50,00 %	30,00 %	10,00 %	0,00 %	10,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	80,00 %
Agresyvi	50,00 %	40,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	60,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	40,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	30,00 %	60,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	40,00 %	50,00 %
Savanaudiška	50,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	10,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	40,00 %	50,00 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	50,00 %	20,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	40,00 %	10,00 %	40,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	40,00 %	50,00 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	60,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	40,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	70,00 %
Susirūpinusi savimi	10,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	10,00 %	0,00 %

Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	80,00 %	20,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	40,00 %	50,00 %
Autoritarinė	40,00 %	30,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	10,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	60,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	60,00 %	10,00 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	40,00 %	30,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	70,00 %	30,00 %
Drąši	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	40,00 %	20,00 %	10,00 %	20,00 %	10,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	10,00 %	60,00 %	20,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	50,00 %	40,00 %
Prestižinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	70,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	60,00 %	40,00 %
Kasdieniška	10,00 %	20,00 %	10,00 %	20,00 %	30,00 %	10,00 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	40,00 %	50,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	60,00 %	40,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	20,00 %	40,00 %	30,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	40,00 %	50,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	70,00 %	20,00 %
Paprasta	20,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	60,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	30,00 %	30,00 %	20,00 %
Rafinuota	0,00 %	10,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	30,00 %
Versli	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	10,00 %	60,00 %	20,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	60,00 %	30,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Snobiška	40,00 %	20,00 %	10,00 %	10,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	30,00 %	10,00 %	10,00 %	40,00 %	10,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	40,00 %	50,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	50,00 %	40,00 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	30,00 %	60,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	60,00 %	30,00 %
Vyriška	10,00 %	10,00 %	30,00 %	20,00 %	30,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	10,00 %	80,00 %
Susirūpinusi	10,00 %	0,00 %	10,00 %	0,00 %	80,00 %	0,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	50,00 %	20,00 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	50,00 %	20,00 %
Elitinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	60,00 %	10,00 %	10,00 %	20,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	60,00 %

23 lentelė. Bibliotekos nr. 9 savybių vertinimas: direktorių ir (ar) vedėjų atsakymai



Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	5,17 %	6,90 %	10,34 %	15,52 %	39,66 %	18,97 %	3,45 %
Orientuota į pasiekimus	3,45 %	0,00 %	5,17 %	6,90 %	24,14 %	46,55 %	13,79 %
Ryžtinga	1,72 %	3,45 %	5,17 %	17,24 %	31,03 %	27,59 %	13,79 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	1,72 %	0,00 %	1,72 %	5,17 %	18,97 %	36,21 %	36,21 %
Palaikanti	5,17 %	6,90 %	0,00 %	15,52 %	32,76 %	34,48 %	5,17 %
Lakios vaizduotės	1,72 %	0,00 %	8,62 %	10,34 %	41,38 %	20,69 %	17,24 %
Lyderiaujanti	3,45 %	0,00 %	5,17 %	10,34 %	20,69 %	39,66 %	20,69 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	1,72 %	3,45 %	8,62 %	22,41 %	24,14 %	27,59 %	12,07 %
Techniška	1,72 %	1,72 %	6,90 %	8,62 %	32,76 %	36,21 %	12,07 %
Arogantiška	27,59 %	31,03 %	13,79 %	13,79 %	1,72 %	6,90 %	5,17 %
Konsultuojanti	1,72 %	0,00 %	0,00 %	3,45 %	22,41 %	44,83 %	27,59 %
Pritarianti	3,45 %	3,45 %	8,62 %	20,69 %	36,21 %	22,41 %	5,17 %
Šiurkšti	29,31 %	29,31 %	17,24 %	17,24 %	1,72 %	3,45 %	1,72 %
Bendradarbiaujanti	1,72 %	0,00 %	1,72 %	1,72 %	17,24 %	46,55 %	31,03 %
Agresyvi	34,48 %	31,03 %	12,07 %	10,34 %	6,90 %	1,72 %	3,45 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	1,72 %	0,00 %	1,72 %	12,07 %	13,79 %	39,66 %	31,03 %
Korporatyvinė	3,45 %	1,72 %	8,62 %	37,93 %	24,14 %	20,69 %	3,45 %
Pripažinta	1,72 %	0,00 %	0,00 %	10,34 %	13,79 %	32,76 %	41,38 %
Šiuolaikinė	1,72 %	1,72 %	1,72 %	1,72 %	32,76 %	43,10 %	17,24 %
Savanaudiška	18,97 %	36,21 %	13,79 %	18,97 %	5,17 %	3,45 %	3,45 %
Įkvepianti	3,45 %	3,45 %	3,45 %	27,59 %	22,41 %	20,69 %	18,97 %
Stebinanti	1,72 %	3,45 %	6,90 %	10,34 %	32,76 %	32,76 %	12,07 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	1,72 %	0,00 %	0,00 %	15,52 %	13,79 %	43,10 %	25,86 %
Žavinga	3,45 %	0,00 %	5,17 %	25,86 %	32,76 %	22,41 %	10,34 %
Suvokianti savo misiją	3,45 %	3,45 %	5,17 %	6,90 %	15,52 %	41,38 %	24,14 %
Novatoriška	3,45 %	0,00 %	0,00 %	8,62 %	20,69 %	50,00 %	17,24 %
Stilinga	3,45 %	3,45 %	5,17 %	12,07 %	36,21 %	29,31 %	10,34 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	1,72 %	0,00 %	1,72 %	5,17 %	20,69 %	50,00 %	20,69 %
Susirūpinusi savimi	5,17 %	15,52 %	15,52 %	22,41 %	17,24 %	15,52 %	8,62 %
Visuomeniška	1,72 %	1,72 %	1,72 %	6,90 %	12,07 %	53,45 %	22,41 %
Sąžininga	1,72 %	1,72 %	10,34 %	6,90 %	24,14 %	36,21 %	18,97 %
Autoritarinė	15,52 %	25,86 %	15,52 %	15,52 %	13,79 %	10,34 %	3,45 %
Atsiskaitanti	3,45 %	0,00 %	1,72 %	13,79 %	18,97 %	43,10 %	18,97 %
Nuoširdi	1,72 %	6,90 %	1,72 %	12,07 %	25,86 %	36,21 %	15,52 %
Elegantiška	3,45 %	3,45 %	5,17 %	22,41 %	25,86 %	31,03 %	8,62 %
Paslaugi	3,45 %	0,00 %	1,72 %	1,72 %	27,59 %	43,10 %	22,41 %
Drąsi	1,72 %	3,45 %	3,45 %	10,34 %	25,86 %	36,21 %	18,97 %
Kontroliuojanti	8,62 %	18,97 %	17,24 %	8,62 %	25,86 %	15,52 %	5,17 %
Greita	1,72 %	0,00 %	13,79 %	17,24 %	24,14 %	32,76 %	10,34 %
Pasitikinti	1,72 %	1,72 %	6,90 %	10,34 %	24,14 %	36,21 %	18,97 %
Prestižinė	1,72 %	1,72 %	3,45 %	10,34 %	29,31 %	32,76 %	20,69 %
Turtinga	3,45 %	1,72 %	5,17 %	12,07 %	20,69 %	27,59 %	29,31 %

Kasdieniška	3,45 %	8,62 %	24,14 %	20,69 %	27,59 %	12,07 %	3,45 %
Profesionali	1,72 %	1,72 %	1,72 %	3,45 %	17,24 %	46,55 %	27,59 %
Patikima	1,72 %	1,72 %	6,90 %	6,90 %	27,59 %	29,31 %	25,86 %
Kompetentinga	1,72 %	0,00 %	6,90 %	1,72 %	12,07 %	48,28 %	29,31 %
Socialiai atsakinga	3,45 %	1,72 %	6,90 %	5,17 %	27,59 %	34,48 %	20,69 %
Išskirtinė	1,72 %	5,17 %	1,72 %	13,79 %	22,41 %	34,48 %	20,69 %
Saugi	1,72 %	3,45 %	1,72 %	6,90 %	31,03 %	32,76 %	22,41 %
Paprasta	3,45 %	6,90 %	22,41 %	10,34 %	41,38 %	10,34 %	5,17 %
Besikeičianti	1,72 %	0,00 %	0,00 %	3,45 %	22,41 %	36,21 %	36,21 %
Draugiška	1,72 %	0,00 %	1,72 %	0,00 %	27,59 %	43,10 %	25,86 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	5,17 %	3,45 %	8,62 %	20,69 %	31,03 %	20,69 %	10,34 %
Rafinuota	3,45 %	3,45 %	18,97 %	25,86 %	24,14 %	17,24 %	6,90 %
Versli	6,90 %	6,90 %	6,90 %	15,52 %	31,03 %	22,41 %	10,34 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	3,45 %	0,00 %	8,62 %	13,79 %	20,69 %	29,31 %	24,14 %
Maloni	1,72 %	0,00 %	1,72 %	3,45 %	24,14 %	50,00 %	18,97 %
Darbšti	1,72 %	0,00 %	3,45 %	6,90 %	13,79 %	44,83 %	29,31 %
Snobiška	10,34 %	27,59 %	12,07 %	24,14 %	12,07 %	8,62 %	5,17 %
Neimanti į galvą	15,52 %	31,03 %	10,34 %	22,41 %	13,79 %	0,00 %	6,90 %
Puoselėjanti tradicijas	1,72 %	1,72 %	6,90 %	6,90 %	27,59 %	31,03 %	24,14 %
Atvira	1,72 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	27,59 %	46,55 %	24,14 %
Ambicinga	1,72 %	0,00 %	3,45 %	8,62 %	25,86 %	37,93 %	22,41 %
Moderni	1,72 %	1,72 %	5,17 %	0,00 %	32,76 %	39,66 %	18,97 %
Vyriška	17,24 %	27,59 %	15,52 %	34,48 %	1,72 %	0,00 %	3,45 %
Atsakinga už kultūros paveldą	1,72 %	1,72 %	1,72 %	0,00 %	15,52 %	36,21 %	43,10 %
Susirūpinusi	1,72 %	10,34 %	12,07 %	18,97 %	31,03 %	18,97 %	6,90 %
Tikslingai veikianti	1,72 %	5,17 %	6,90 %	3,45 %	24,14 %	44,83 %	13,79 %
Jauna	3,45 %	5,17 %	31,03 %	13,79 %	22,41 %	17,24 %	6,90 %
Elitinė	1,72 %	12,07 %	13,79 %	31,03 %	15,52 %	17,24 %	8,62 %
Organizuojanti renginius	1,72 %	0,00 %	6,90 %	3,45 %	10,34 %	36,21 %	41,38 %

24 lentelė. Bibliotekos nr. 9 savybių vertinimas: kitų darbuotojų atsakymai

#### Biblioteka nr. 10 (žr. 25 lentelę)

Bibliotekos nr. 10 respondentų atsakymų rezultatai rodo, kad didžiausiais balais buvo įvertintos šios savybės: **lyderiaujanti, darbšti, bendradarbiaujanti, įkvepianti** (75 % – sutinka), **techniška, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, nuoširdi, paslaugi, patikima, socialiai atsakinga, „kieta“** (66,67 % – sutinka), **aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, profesionali, kompetentinga, moderni** (66,67 % – visiškai sutinka), **informacinio raštingumo ugdytoja, suvokianti savo misiją** (58,33 % – visiškai sutinka, 41,67 % – sutinka), **pripažinta, organizuojanti renginius, skatinanti ir motyvuojanti kitus** (58,33 % – sutinka, 41,67 % – visiškai sutinka), **palaikanti, vykdanči mokslinius tyrimus, stilinga, visuomeniška, drąsi, greita, draugiška** (58,33 % – sutinka), **pasitikinti, puoselėjanti tradicijas, versli** (58,33 % – sutinka), **konsultuojanti, šiuolaikinė, beiškeičianti** (po 50 % – sutinka ir visiškai sutinka), **ambicinga** (po 50 % – iš dalies sutinka ir sutinka), **raminanti** (50 % – iš dalies sutinka, o 41,67 % – sutinka), **ryžtinga, lakios vaizduotės** (50 % – sutinka, 41,67 % – iš dalies sutinka), **agresyvi** (50 % – nesutinka, 41,67 % – visiškai nesutinka), **plėtojanti mokslinę komunikaciją, atsakinga už kultūros paveldą** (50 % – visiškai sutinka, 41,67 % – sutinka), **novatoriška, sąžininga, atsiskaitanti, išskirtinė, saugi** (50 % – sutinka, 41,67 % – visiškai sutinka), **pritarianti, elegantiška, maloni, tikslingai veikianti** (50 % – sutinka), **stebinant** (50 % – iš dalies sutinka), **šiuurkšti** (50 % – visiškai nesutinka), **prestižinė** (50 % – visiškai sutinka), **snobiška** (50 % – nesutinka), **orientuota į pasiekimus**,

**elitinė** (41,67 % – iš dalies sutinka), **arogantiška, savanaudiška, neimanti į galvą, vyriška** (41,67 % – nesutinka), **korporatyvinė, žavinga, turtinga, atvira** (41,67 % – sutinka), **jauna** (41,67 % – visiškai sutinka). Remiantis Fombruno (1996) reputacijos formavimo elementais, pirmiau įvardytas savybes galima sugrupuoti į šešias dimensijas:

- *emocinis patrauklumas* (**stebinanti, išskirtinė, arogantiška, agresyvi, šiurkšti, savanaudiška, draugiška, atvira, maloni, patikima, jauna, techniška, raminanti, nuoširdi, moderni, stilinga, vyriška, greita, drąsi, neimanti į galvą, elegantiška, snobiška, prestižinė, ryžtinga, elitinė, „kieta“, šiuolaikinė, ambicinga, raminanti, žavinga**);
- *paslaugos ir produktai* (**informacinio raštingumo ugdytoja, plėtojanti mokslinę komunikaciją, paslaugi, konsultuojanti, organizuojanti renginius, vykdanči mokslinius tyrimus**);
- *vizija ir vadovavimas* (**suvokianti savo misiją, tikslingai veikianti, bendradarbiaujanti, lyderiaujanti, lakios vaizduotės, pasitikinti, įkvepianti, besikeičianti, pripažinta, pritarianti, novatoriška, korporatyvinė**);
- *darbo aplinka* (**darbšti, skatinanti ir motyvuojanti kitus, profesionali, kompetentinga**);
- *socialinė atsakomybė* (**saugi, visuomeniška, atsiskaitanti, socialiai atsakinga, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, puoselėjanti tradicijas, atsakinga už kultūros paveldą, sąžininga, palaikanti**);
- *finansinė nauda* (**turtinga, versli, orientuota į pasiekimus**).

Daroma išvada, kad labiausiai bibliotekos nr. 10 respondentai sutaria ir daugiausia balais vertina emocinį bibliotekos patrauklumą, viziją ir vadovavimą bei socialinę atsakomybę.

Iš viso tyrime dalyvavo 8,33 % analizuojamos bibliotekos administratorių, 58,33 % bibliotekininkų, 16,67 % bibliografų ir 16,67 % kitų. Kadangi nė vienas iš vadovų tyrime nedalyvavo, neįmanoma pateikti atskirai vadovų ir kitų darbuotojų atsakymų rezultatus.

Bibliotekos nr. 10 respondentų atsakymų analizė rodo, kad respondentai biblioteką ir jos veiklą vertina teigiamai. Be abejo, dalies respondentų atsakymai skiriasi nuo daugumo. Tačiau labiausiai yra sutariama dėl kelių bibliotekos savybių: kad biblioteka yra lyderiaujanti, bendradarbiaujanti, įkvepianti ir darbšti (75,00 % respondentų sutinka).

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	50,00 %	41,67 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	41,67 %	33,33 %	25,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	8,33 %	0,00 %	41,67 %	50,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	41,67 %	58,33 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	8,33 %	0,00 %	25,00 %	58,33 %	8,33 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	8,33 %	0,00 %	41,67 %	50,00 %	0,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %
Vykdanči mokslinius tyrimus	0,00 %	8,33 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	58,33 %	16,67 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	66,67 %	25,00 %
Arogantiška	16,67 %	41,67 %	16,67 %	8,33 %	8,33 %	8,33 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	8,33 %	0,00 %	33,33 %	50,00 %	8,33 %
Šiurkšti	50,00 %	33,33 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	75,00 %	16,67 %
Agresyvi	41,67 %	50,00 %	0,00 %	8,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Korporatyvinė	0,00 %	8,33 %	0,00 %	8,33 %	25,00 %	41,67 %	16,67 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	58,33 %	41,67 %

Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Savanaudiška	25,00 %	41,67 %	8,33 %	8,33 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	75,00 %	16,67 %
Stebinanti	0,00 %	8,33 %	0,00 %	16,67 %	50,00 %	16,67 %	8,33 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	41,67 %	50,00 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	33,33 %	41,67 %	16,67 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	41,67 %	58,33 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	50,00 %	41,67 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	58,33 %	16,67 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Susirūpinusi savimi	8,33 %	25,00 %	8,33 %	25,00 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	58,33 %	25,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	8,33 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	41,67 %
Autoritarinė	25,00 %	33,33 %	8,33 %	8,33 %	8,33 %	16,67 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	50,00 %	41,67 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	66,67 %	16,67 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Paslaugi	8,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	25,00 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	58,33 %	25,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	8,33 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %	25,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	58,33 %	25,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	58,33 %	33,33 %
Prestižinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	16,67 %	50,00 %
Turtinga	0,00 %	8,33 %	0,00 %	8,33 %	33,33 %	41,67 %	8,33 %
Kasdieniška	0,00 %	8,33 %	33,33 %	16,67 %	33,33 %	0,00 %	8,33 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	66,67 %	25,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	66,67 %	33,33 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	50,00 %	41,67 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	50,00 %	41,67 %
Paprasta	0,00 %	8,33 %	25,00 %	8,33 %	33,33 %	16,67 %	8,33 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	8,33 %	0,00 %	8,33 %	58,33 %	25,00 %
Kieta (angl. cool)	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	66,67 %	8,33 %
Rafinuota	0,00 %	16,67 %	8,33 %	0,00 %	25,00 %	33,33 %	16,67 %
Versli	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	25,00 %	58,33 %	8,33 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	58,33 %	41,67 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	50,00 %	33,33 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	25,00 %
Snobiška	0,00 %	50,00 %	33,33 %	8,33 %	0,00 %	8,33 %	0,00 %
Neimanti į galvą	8,33 %	41,67 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	58,33 %	33,33 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	41,67 %	25,00 %

Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	66,67 %
Vyriška	8,33 %	41,67 %	16,67 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	41,67 %	50,00 %
Susirūpinusi	0,00 %	8,33 %	16,67 %	8,33 %	33,33 %	25,00 %	8,33 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	50,00 %	33,33 %
Jauna	0,00 %	16,67 %	8,33 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	41,67 %
Elitinė	0,00 %	0,00 %	8,33 %	8,33 %	41,67 %	8,33 %	33,33 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	58,33 %	41,67 %

25 lentelė. Bibliotekos nr. 10 savybių vertinimas

### Biblioteka nr. 11 (žr. 26–28 lenteles)

Bibliotekos nr. 11 respondentų atsakymų rezultatai rodo, kad didžiausiais balais buvo įvertintos šios savybės: **greita** (66,67 % respondentų sutinka), **informacinio raštingumo ugdytoja** (55,56 % – visiškai sutinka), **paslaugi, tikslingai veikianti** (55,56 % – sutinka), **ryžtinga, „kieta“** (44,44 % – iš dalies sutinka), **techniška, konsultuojanti, bendradarbiaujanti, suvokianti savo misiją, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, organizuojanti renginius, dalyvauja dalijimosi žinių procese, atvira, puoselėja tradicijas** (44,44 % – visiškai sutinka), **profesionali, patikima, kompetentinga, korporatyvinė, pripažinta, turtinga, stilinga, paprasta, besikeičianti, skatinanti ir motyvuojanti kitus** (44,44 % – sutinka), **savanaudiška, autoritarinė, vyriška, elitinė** (44,44 % – neturi nuomonės) ir **atsiskaitanti** (po 44,44 % – visiškai sutinka ir sutinka). Remiantis Fombruno (1996) reputacijos formavimo elementais, pirmiau įvardytas savybes galima sugrupuoti į šešias dimensijas:

- *emocinis patrauklumas* (**savanaudiška, atvira, patikima, techniška, stilinga, vyriška, greita, ryžtinga, elitinė, „kieta“, paprasta**);
- *paslaugos ir produktai* (**informacinio raštingumo ugdytoja, paslaugi, konsultuojanti, organizuojanti renginius**);
- *vizija ir vadovavimas* (**suvokianti savo misiją, tikslingai veikianti, bendradarbiaujanti, besikeičianti, pripažinta, korporatyvinė, autoritarinė**);
- *darbo aplinka* (**skatinanti ir motyvuojanti kitus, profesionali, kompetentinga**);
- *socialinė atsakomybė* (**atsiskaitanti, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, puoselėjanti tradicijas**);
- *finansinė nauda* (**turtinga**).

Daroma išvada, kad labiausiai bibliotekos nr. 11 respondentai sutaria ir daugiausia balais vertina emocinį bibliotekos patrauklumą bei socialinę atsakomybę.

Siekiant išsiaiškinti bibliotekos nr. 11 vadovų ir kitų darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus, buvo analizuojami atskirai **direktorių/vedėjų (vadovų) ir kitų darbuotojų** (administratorių, bibliotekininkų, bibliografų, restauratorių, informacijos vadybininkų, specialistų, technikų ir kitų) atsakymai. Iš viso tyrime dalyvavo 22,22 % analizuojamos bibliotekos direktorių ir (ar) vedėjų, 11,11 % administratorių, 44,44 % bibliotekininkų ir 22,22 % informacijos vadybininkų.

Ir vadovai, ir kiti darbuotojai labiausiai sutaria ir didžiausius balus skyrė šioms savybėms: **ryžtinga** (po 50 % vadovų sutinka ir visiškai sutinka, 57,14 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **informacinio raštingumo ugdytoja** (100 % vadovų ir 42,86 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **techniška, konsultuojanti, bendradarbiaujanti, suvokianti savo misiją, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, sąžininga, nuoširdi, išskirtinė, saugi, maloni, darbšti, organizuojanti renginius** (100 % vadovų visiškai sutinka, 42,86 % kitų darbuotojų sutinka), **pritarianti, turtinga** (50 % vadovų visiškai sutinka, 42,86 % kitų darbuotojų sutinka), **korporatyvinė** (po 50 % vadovų iš dalies sutinka ir visiškai sutinka, o 57,14 % kitų darbuotojų sutinka), **pripažinta, stilinga, paprasta, besikeičianti, skatinanti ir motyvuojanti kitus** (po 50 % vadovu sutinka ir visiškai sutinka, o 42,86 % kitų darbuotojų sutinka), **plėtojanti mokslinę komunikaciją** (100 % vadovų visiškai sutinka, 42,86 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **atsiskaitanti, profesionali, patikima, kompetentinga** (100 % vadovų visiškai sutinka,

57,14 % kitų darbuotojų sutinka), **paslaugi, draugiška, tikslingai veikianti** (100 % vadovų visiškai sutinka, 71,43 % kitų darbuotojų sutinka), **greita** (po 50 % vadovų sutinka ir visiškai sutinka, 71,43 % kitų darbuotojų sutinka), **kasdieniška** (po 50 % vadovų iš dalies sutinka ir visiškai sutinka, o 42,86 % kitų darbuotojų sutinka), **„kieta“** (100 % vadovų visiškai sutinka, 57,14 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **moderni** (100 % vadovų visiškai sutinka, po 42,86 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka ir sutinka).

Vadovų ir kitų darbuotojų **nuostatos skiriasi** vertinant, ar jų biblioteka yra **snobiška** (50 % vadovų visiškai sutinka, 42,86 % kitų darbuotojų nesutinka), **raminanti, palaikanti, novatoriška, pasitikinti** (100 % vadovų ir nė vienas iš kitų darbuotojų visiškai sutinka), **socialiai atsakinga, lyderiaujanti, stebinanti, versli, atsakinga už kultūros paveldą** (100 % vadovų ir tik 14,29 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **arogantiška, šiurkšti, savanaudiška, neimanti į galvą, elitinė ir vyriška** (50 % vadovų ir nė vienas iš kitų darbuotojų visiškai sutinka).

Remiantis respondentų atsakymais yra teigiama, kad respondentai biblioteką ir jos veiklą yra linkę vertinti labiau teigiamai, negu neigiamai. Tačiau respondentai nėra tvirtai apsisprendę ir vieningi vertinant, todėl tai atsispindėjo jų vertinime. Tyrimo rezultatai rodo, kad bibliotekos nr. 11 **vadovai**, lyginant su kitais darbuotojais, labiau sutinka su tuo, kad jų biblioteka yra ramianti, orientuota į pasiekimus, ryžtinga, palaikanti, lakios vaizduotės, lyderiaujanti, vykdanči mokslinius tyrimus, techniška, pritarianti, korporatyvinė, pripažinti, šiuolaikinė, savanaudiška, įkvepianti, stebinanti, žavinga, novatoriška, stilinga, susirūpinusi savimi, visuomeniška, sąžininga, autoritarinė, nuoširdi, elegantiška, drąsi, kontroliuojanti, greita, pasitikinti, prestižinė, turtinga, kasdieniška, patikima, socialiai atsakinga, išskirtinė, saugi, paprasta, rafinuota, versli, skatinanti ir motyvuojanti kitus, neimanti į galvą, puoselėjanti tradicijas, atvira, ambicinga, vyriška, atsakinga už kultūros paveldą, susirūpinusi, tikslingai veikianti, jauna. Kiti **bibliotekos darbuotojai** labiau sutinka su tuo, kad analizuojama biblioteka nėra arogantiška, nėra šiurkšti, nėra agresyvi, nėra snobiška, nėra elitinė.

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	11,11 %	11,11 %	33,33 %	22,22 %	0,00 %	22,22 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	22,22 %	11,11 %	22,22 %	33,33 %	11,11 %
Ryžtinga	0,00 %	11,11 %	0,00 %	11,11 %	44,44 %	22,22 %	11,11 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	11,11 %	22,22 %	55,56 %
Palaikanti	0,00 %	11,11 %	11,11 %	33,33 %	22,22 %	0,00 %	22,22 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	11,11 %	22,22 %	22,22 %	33,33 %	11,11 %
Lyderiaujanti	0,00 %	11,11 %	11,11 %	11,11 %	22,22 %	11,11 %	33,33 %
Vykdanči mokslinius tyrimus	11,11 %	11,11 %	11,11 %	11,11 %	11,11 %	22,22 %	22,22 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	11,11 %	11,11 %	0,00 %	33,33 %	44,44 %
Arogantiška	22,22 %	22,22 %	11,11 %	22,22 %	11,11 %	0,00 %	11,11 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	11,11 %	33,33 %	44,44 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	22,22 %	33,33 %	11,11 %
Šiurkšti	22,22 %	44,44 %	0,00 %	22,22 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	11,11 %	33,33 %	44,44 %
Agresyvi	33,33 %	22,22 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	22,22 %	22,22 %	44,44 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	22,22 %	22,22 %	44,44 %	11,11 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	22,22 %	0,00 %	44,44 %	33,33 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	11,11 %	11,11 %	22,22 %	22,22 %	33,33 %
Savanaudiška	22,22 %	11,11 %	0,00 %	44,44 %	11,11 %	0,00 %	11,11 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	11,11 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	22,22 %

Stebinanti	0,00 %	11,11 %	0,00 %	11,11 %	22,22 %	22,22 %	33,33 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	33,33 %	22,22 %	33,33 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	11,11 %	33,33 %	22,22 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	11,11 %	33,33 %	44,44 %
Novatoriška	0,00 %	11,11 %	11,11 %	11,11 %	22,22 %	22,22 %	22,22 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	11,11 %	22,22 %	0,00 %	44,44 %	22,22 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	11,11 %	33,33 %	44,44 %
Susirūpinusi savimi	11,11 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	22,22 %	11,11 %	22,22 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	22,22 %	11,11 %	22,22 %	44,44 %
Sąžininga	0,00 %	11,11 %	0,00 %	22,22 %	11,11 %	33,33 %	22,22 %
Autoritarinė	22,22 %	0,00 %	0,00 %	44,44 %	11,11 %	0,00 %	22,22 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	0,00 %	44,44 %	44,44 %
Nuoširdi	0,00 %	11,11 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	22,22 %
Elegantiška	0,00 %	11,11 %	0,00 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	22,22 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	11,11 %	55,56 %	22,22 %
Drąsi	0,00 %	11,11 %	0,00 %	22,22 %	22,22 %	33,33 %	11,11 %
Kontroliuojanti	11,11 %	0,00 %	11,11 %	33,33 %	22,22 %	0,00 %	22,22 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	22,22 %	0,00 %	66,67 %	11,11 %
Pasitikinti	0,00 %	11,11 %	0,00 %	22,22 %	22,22 %	22,22 %	22,22 %
Prestižinė	0,00 %	11,11 %	0,00 %	22,22 %	22,22 %	22,22 %	22,22 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	11,11 %	22,22 %	11,11 %	44,44 %	11,11 %
Kasdieniška	0,00 %	11,11 %	11,11 %	11,11 %	22,22 %	33,33 %	11,11 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	11,11 %	44,44 %	33,33 %
Patikima	0,00 %	11,11 %	0,00 %	11,11 %	0,00 %	44,44 %	33,33 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	11,11 %	44,44 %	33,33 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	11,11 %	22,22 %	22,22 %	11,11 %	33,33 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	11,11 %	33,33 %	0,00 %	33,33 %	22,22 %
Saugi	0,00 %	11,11 %	0,00 %	22,22 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %
Paprasta	0,00 %	11,11 %	0,00 %	22,22 %	11,11 %	44,44 %	11,11 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	22,22 %	44,44 %	22,22 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	11,11 %	55,56 %	22,22 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	44,44 %	22,22 %	22,22 %
Rafinuota	0,00 %	33,33 %	0,00 %	22,22 %	11,11 %	22,22 %	11,11 %
Versli	0,00 %	11,11 %	0,00 %	22,22 %	11,11 %	22,22 %	33,33 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	11,11 %	0,00 %	22,22 %	0,00 %	44,44 %	22,22 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	22,22 %	33,33 %	33,33 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	22,22 %	33,33 %	33,33 %
Snobiška	11,11 %	33,33 %	11,11 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %
Neimanti į galvą	0,00 %	22,22 %	22,22 %	33,33 %	11,11 %	0,00 %	11,11 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	22,22 %	11,11 %	22,22 %	44,44 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	11,11 %	11,11 %	22,22 %	11,11 %	44,44 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	22,22 %	22,22 %	33,33 %	22,22 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	33,33 %	33,33 %	22,22 %
Vyriška	11,11 %	22,22 %	0,00 %	44,44 %	0,00 %	11,11 %	11,11 %

Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	22,22 %	22,22 %	22,22 %	33,33 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	11,11 %	22,22 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	22,22 %	0,00 %	55,56 %	22,22 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	11,11 %	22,22 %	11,11 %	22,22 %	33,33 %
Elitinė	11,11 %	22,22 %	11,11 %	44,44 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	0,00 %	11,11 %	11,11 %	33,33 %	44,44 %

26 lentelė. Bibliotekos nr. 11 savybių vertinimas

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Arogantiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Šiurkšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Agresyvi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Savanaudiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Susirūpinusi savimi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Autitarinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %



Elegantiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Prestižinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Kasdieniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Rafinuota	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Versli	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Snobiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Neimanti į galvą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Puoselejanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Vyriška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Elitinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %

27 lentelė. Bibliotekos nr. 11 savybių vertinimas: direktorių ir (ar) vedėjų atsakymai

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	14,29 %	14,29 %	42,86 %	28,57 %	0,00 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %	0,00 %
Ryžtinga	0,00 %	14,29 %	0,00 %	14,29 %	57,14 %	14,29 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	28,57 %	42,86 %
Palaikanti	0,00 %	14,29 %	14,29 %	42,86 %	28,57 %	0,00 %	0,00 %

Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %	28,57 %	0,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %	28,57 %	14,29 %	14,29 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	14,29 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	0,00 %	42,86 %	28,57 %
Arogantiška	28,57 %	28,57 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	42,86 %	28,57 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	42,86 %	14,29 %	42,86 %	0,00 %
Šiurkšti	28,57 %	57,14 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	42,86 %	28,57 %
Agresyvi	42,86 %	28,57 %	0,00 %	28,57 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %	28,57 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %	57,14 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	28,57 %	0,00 %	42,86 %	28,57 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %	14,29 %
Savanaudiška	28,57 %	14,29 %	0,00 %	42,86 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %
Stebinanti	0,00 %	14,29 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %	14,29 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	28,57 %	14,29 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	42,86 %	14,29 %	28,57 %	14,29 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	42,86 %	28,57 %
Novatoriška	0,00 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %	0,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	0,00 %	42,86 %	14,29 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	42,86 %	28,57 %
Susirūpinusi savimi	14,29 %	0,00 %	0,00 %	42,86 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %
Sąžininga	0,00 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %	42,86 %	0,00 %
Autoritarinė	28,57 %	0,00 %	0,00 %	42,86 %	14,29 %	0,00 %	14,29 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %	57,14 %	28,57 %
Nuoširdi	0,00 %	14,29 %	0,00 %	42,86 %	0,00 %	42,86 %	0,00 %
Elegantiška	0,00 %	14,29 %	0,00 %	42,86 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	71,43 %	0,00 %
Drąsi	0,00 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	28,57 %	28,57 %	0,00 %
Kontroliuojanti	14,29 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	14,29 %	0,00 %	14,29 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	28,57 %	0,00 %	71,43 %	0,00 %
Pasitikinti	0,00 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	28,57 %	28,57 %	0,00 %
Prestižinė	0,00 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	28,57 %	14,29 %	14,29 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	14,29 %	42,86 %	0,00 %
Kasdieniška	0,00 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %	14,29 %	42,86 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	57,14 %	14,29 %
Patikima	0,00 %	14,29 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %	57,14 %	14,29 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	57,14 %	14,29 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %	14,29 %	14,29 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	0,00 %	42,86 %	0,00 %
Saugi	0,00 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	0,00 %	42,86 %	14,29 %

Paprasta	0,00 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %	42,86 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	42,86 %	14,29 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	71,43 %	0,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	57,14 %	28,57 %	0,00 %
Rafinuota	0,00 %	42,86 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %	14,29 %	0,00 %
Versli	0,00 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %	28,57 %	14,29 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	14,29 %	0,00 %	28,57 %	0,00 %	42,86 %	14,29 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	42,86 %	14,29 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	42,86 %	14,29 %
Snobiška	14,29 %	42,86 %	14,29 %	28,57 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	0,00 %	28,57 %	28,57 %	42,86 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	28,57 %	14,29 %	28,57 %	28,57 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	28,57 %	14,29 %	28,57 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	28,57 %	28,57 %	28,57 %	14,29 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	42,86 %	42,86 %	0,00 %
Vyriška	14,29 %	28,57 %	0,00 %	42,86 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	28,57 %	28,57 %	28,57 %	14,29 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	42,86 %	28,57 %	14,29 %	14,29 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	28,57 %	0,00 %	71,43 %	0,00 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	14,29 %	28,57 %	0,00 %	28,57 %	28,57 %
Elitinė	14,29 %	28,57 %	14,29 %	42,86 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	0,00 %	14,29 %	14,29 %	42,86 %	28,57 %

28 lentelė. Bibliotekos nr. 11 savybių vertinimas: kitų darbuotojų atsakymai

### Biblioteka nr. 13 (žr. 29–31 lenteles)

Bibliotekos nr. 13 respondentų atsakymų rezultatai rodo, kad didžiausiais balais buvo įvertintos šios savybės: **aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė** (60 % – sutinka), **išskirtinė** (60 % – iš dalies sutinka), **stebinanti, visuomeniška, greita, jauna** (53,33 % – iš dalies sutinka), **suvokianti savo misiją, atsiskaitanti, saugi, darbšti** (53,33 % – sutinka), **konsultuojanti** (46,67 % – visiškai sutinka, 40 % – sutinka), **orientuota į pasiekimus, palaikanti, lyderiaujanti, moderni** (46,67 % – iš dalies sutinka), **šiuolaikinė, vyriška** (46,67 % – nesutinka), **dalyvauja žinių dalijimosi procese, susirūpinusi** (46,67 % – visiškai sutinka), **plėtojanti mokslinę komunikaciją, nuoširdi, patikima, besikeičianti, skatinanti ir motyvuojanti kitus** (46,67 % – sutinka), **žavinga, kasdieniška, kontroliuojanti, prestižinė, rafinuota, versli, snobiška, susirūpinusi, tikslingai veikianti** (46,67 % – iš dalies sutinka), **informacinio raštingumo ugdytoja, bendradarbiaujanti, organizuojanti renginius** (40 % – visiškai sutinka), **agresyvi** (40 % – visiškai nesutinka), **savanaudiška** (40 % – nesutinka), **įkvepianti, šiuolaikinė, pripažinta, sąžininga, paslaugi, pasitikinti, profesionali, kompetentinga, socialiai atsakinga, ambicinga, atsakinga už kultūros paveldą** (40 % – sutinka). Remiantis Fombruno (1996) reputacijos formavimo elementais, pirmiau įvardytas savybes galima sugrupuoti į šešias dimensijas:

- *emocinis patrauklumas* (stebinanti, išskirtinė, agresyvi, šiuolaikinė, savanaudiška, patikima, jauna, nuoširdi, moderni, vyriška, greita, snobiška, prestižinė, šiuolaikinė, ambicinga, žavinga, susirūpinusi, kasdieniška, rafinuota);
- *paslaugos ir produktai* (informacinio raštingumo ugdytoja, plėtojanti mokslinę komunikaciją, paslaugi, konsultuojanti, organizuojanti renginius);
- *vizija ir vadovavimas* (suvokianti savo misiją, tikslingai veikianti, bendradarbiaujanti, lyderiaujanti, pasitikinti, įkvepianti, besikeičianti, pripažinta, kontroliuojanti);
- *darbo aplinka* (darbšti, skatinanti ir motyvuojanti kitus, profesionali, kompetentinga);

- *socialinė atsakomybė (saugi, visuomeniška, atsiskaitanti, socialiai atsakinga, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, atsakinga už kultūros paveldą, sąžininga, palaikanti);*
- *finansinė nauda (versli, orientuota į pasiekimus).*

Taigi, daroma išvada, kad labiausiai bibliotekos nr. 13 respondentai sutaria ir daugiausia balais vertina emocinį bibliotekos patrauklumą, socialinę atsakomybę bei viziją ir vadovavimą.

Siekiant išsiaiškinti bibliotekos nr. 13 vadovų ir kitų darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus, buvo analizuojami atskirai **direktorių/vedėjų (vadovų)** ir **kitų darbuotojų** (administratorių, bibliotekininkų, bibliografų, restauratorių, informacijos vadybininkų, specialistų, technikų ir kitų) atsakymai. Iš viso tyrime dalyvavo 13,33 % analizuojamos bibliotekos direktorių ir (ar) vedėjų, 6,67 % administratorių, 73,33 % bibliotekininkų ir 6,67 % specialistų.

Ir vadovai, ir kiti darbuotojai labiausiai sutaria ir didžiausius balus skyrė šioms savybėms: **informacinio raštingumo ugdytoja, bendradarbiaujanti** (po 50 % vadovų iš dalies sutinka ir sutinka, 46,15 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **palaikanti** (50 % vadovų ir 46,15 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **konsultuojanti** (100 % vadovų sutinka, 53,85 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **dalyvaujanti žinių dalijimosi procese** (po 50 % vadovų iš dalies sutinka ir sutinka, 53,85 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **suvokianti savo misiją, darbšti** (100 % vadovų ir 46,15 % kitų darbuotojų sutinka), **aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė** (50 % vadovų ir 61,54 % kitų darbuotojų sutinka), **visuomeniška, greita, jauna** (100 % vadovų ir 46,15 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **atsiskaitanti** (50 % vadovų iš dalies sutinka, 61,54 % kitų darbuotojų sutinka), **nuoširdi** (50 % vadovų iš dalies sutinka, 53,85 % kitų darbuotojų sutinka), **kasdieniška** (50 % vadovų sutinka, 53,85 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **išskirtinė** (100 % vadovų ir 53,85 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **saugi** (po 50 % vadovų iš dalies sutinka ir sutinka, 53,85 % kitų darbuotojų sutinka), **besikeičianti** (100 % vadovų iš dalies sutinka, 53,85 % kitų darbuotojų sutinka), **vyriška** (po 50 % vadovų visiškai nesutinka ir nesutinka, 46,15 % kitų darbuotojų nesutinka).

Vadovų ir kitų darbuotojų **nuostatos skiriasi** vertinant, ar jų biblioteka yra **atsakinga už kultūros paveldą, puoselėjanti tradicijas, rafinuota, plėtojanti mokslinę komunikaciją, pripažinta** (50 % vadovų ir nė vienas iš kitų darbuotojų iš dalies nesutinka), **moderni, versli, prestižinė, susirūpinusi savimi, elegantiška** (50 % vadovų ir nė vienas iš kitų darbuotojų nesutinka), **kontroliuojanti** (53,85 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka, tačiau nė vienas iš vadovų nepasirinko šio atsakymo), **draši, patikima, socialiai atsakinga, žavinga, šiuolaikinė, lyderiaujanti** (50 % vadovų ir tik 7,69 % kitų darbuotojų iš dalies nesutinka), **įkvepianti** (50 % vadovų ir tik 7,69 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **lakios vaizduotės** (100 % vadovų ir tik 7,69 % kitų darbuotojų iš dalies nesutinka), **arogantiška** (100 % vadovų ir tik 23,08 % kitų darbuotojų nesutinka), **stilinga, organizuojanti renginius** (100 % vadovų ir tik 15,38 % kitų darbuotojų iš dalies nesutinka), **elitinė** (100 % vadovų ir tik 15,38 % kitų darbuotojų nesutinka),

Remiantis respondentų atsakymais yra teigiama, kad respondentai biblioteką ir jos veiklą vertina kiek teigiamai, tiek neigiamai. Tačiau būtina pabrėžti, kad respondentų nuomonės nėra vienodos. Tyrimo rezultatai rodo, kad bibliotekos nr. 13 **vadovai**, lyginant su kitais darbuotojais, labiau sutinka su tuo, kad jų biblioteka yra vykdanči mokslinius tyrimus, nėra lakios vaizduotės, nėra arogantiška, nėra šiurkšti, nėra agresyvi, nėra autoritarinė, nėra turtinga, nėra neimanti į galvą, nėra vyriška, nėra elitinė. Kiti **bibliotekos darbuotojai** labiau sutinka su tuo, kad analizuojama biblioteka yra palaikanti, lyderiaujanti, pripažinta, šiuolaikinė, plėtojanti mokslinę komunikaciją, žavinga, novatoriška, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, atsiskaitanti, patikima, socialiai atsakinga, skatinanti ir motyvuojanti kitus, puoselėjanti tradicijas, atvira, moderni, atsakinga už kultūros paveldą. Vadovų ir kitų darbuotojų nuomonės sutapo vertinant tam tikras savybes. Visi respondentai labiau sutinka, kad biblioteka yra informacinio raštingumo ugdytoja, konsultuojanti, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, visuomeniška, besikeičianti, darbšti, ambicinga.

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	20,00 %	20,00 %	6,67 %	26,67 %	20,00 %	6,67 %
Orientuota į pasiekimus	6,67 %	0,00 %	6,67 %	0,00 %	46,67 %	20,00 %	20,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	26,67 %	13,33 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	26,67 %	33,33 %	40,00 %
Palaikanti	0,00 %	6,67 %	6,67 %	6,67 %	46,67 %	26,67 %	6,67 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	13,33 %	6,67 %	46,67 %	20,00 %	13,33 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	6,67 %	13,33 %	33,33 %	33,33 %	13,33 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	20,00 %	13,33 %	20,00 %	33,33 %	13,33 %
Arogantiška	6,67 %	33,33 %	6,67 %	13,33 %	26,67 %	6,67 %	6,67 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	13,33 %	40,00 %	46,67 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	20,00 %	13,33 %	33,33 %	26,67 %	6,67 %
Šiurkšti	20,00 %	46,67 %	6,67 %	6,67 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	20,00 %	33,33 %	40,00 %
Agresyvi	40,00 %	26,67 %	6,67 %	20,00 %	6,67 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	33,33 %	46,67 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	33,33 %	20,00 %	6,67 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	6,67 %	13,33 %	26,67 %	40,00 %	13,33 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	13,33 %	6,67 %	20,00 %	40,00 %	20,00 %
Savanaudiška	13,33 %	40,00 %	13,33 %	6,67 %	13,33 %	13,33 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	6,67 %	20,00 %	0,00 %	13,33 %	40,00 %	20,00 %
Stebinanti	0,00 %	6,67 %	13,33 %	6,67 %	53,33 %	6,67 %	13,33 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	6,67 %	6,67 %	6,67 %	46,67 %	33,33 %
Žavinga	0,00 %	6,67 %	13,33 %	0,00 %	46,67 %	20,00 %	13,33 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	13,33 %	0,00 %	6,67 %	53,33 %	26,67 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	26,67 %	26,67 %	26,67 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	26,67 %	0,00 %	26,67 %	33,33 %	13,33 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	6,67 %	0,00 %	6,67 %	60,00 %	26,67 %
Susirūpinusi savimi	0,00 %	6,67 %	6,67 %	20,00 %	46,67 %	20,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	53,33 %	26,67 %	20,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	13,33 %	6,67 %	13,33 %	40,00 %	26,67 %
Autoritarinė	20,00 %	26,67 %	13,33 %	6,67 %	20,00 %	13,33 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	13,33 %	53,33 %	13,33 %
Nuoširdi	0,00 %	6,67 %	13,33 %	6,67 %	20,00 %	46,67 %	6,67 %
Elegantiška	0,00 %	6,67 %	20,00 %	0,00 %	33,33 %	26,67 %	13,33 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	6,67 %	6,67 %	20,00 %	40,00 %	26,67 %
Drąsi	0,00 %	6,67 %	13,33 %	6,67 %	26,67 %	33,33 %	13,33 %
Kontroliuojanti	0,00 %	13,33 %	13,33 %	6,67 %	46,67 %	13,33 %	6,67 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,67 %	53,33 %	20,00 %	20,00 %
Pasitikinti	0,00 %	6,67 %	20,00 %	6,67 %	13,33 %	40,00 %	13,33 %
Prestižinė	0,00 %	6,67 %	20,00 %	0,00 %	46,67 %	6,67 %	20,00 %
Turtinga	0,00 %	6,67 %	26,67 %	6,67 %	33,33 %	20,00 %	6,67 %

Kasdieniška	0,00 %	13,33 %	13,33 %	13,33 %	46,67 %	13,33 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	6,67 %	0,00 %	0,00 %	26,67 %	40,00 %	26,67 %
Patikima	0,00 %	6,67 %	13,33 %	0,00 %	13,33 %	46,67 %	20,00 %
Kompetentinga	0,00 %	6,67 %	0,00 %	0,00 %	26,67 %	40,00 %	26,67 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	13,33 %	6,67 %	20,00 %	40,00 %	20,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	6,67 %	6,67 %	60,00 %	0,00 %	26,67 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	6,67 %	6,67 %	20,00 %	53,33 %	13,33 %
Paprasta	0,00 %	26,67 %	26,67 %	0,00 %	26,67 %	13,33 %	6,67 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	46,67 %	20,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	13,33 %	0,00 %	20,00 %	33,33 %	33,33 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	13,33 %	13,33 %	20,00 %	26,67 %	13,33 %	13,33 %
Rafinuota	6,67 %	20,00 %	6,67 %	0,00 %	46,67 %	6,67 %	13,33 %
Versli	0,00 %	6,67 %	13,33 %	6,67 %	40,00 %	20,00 %	13,33 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	6,67 %	6,67 %	13,33 %	46,67 %	26,67 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	13,33 %	6,67 %	20,00 %	33,33 %	26,67 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	53,33 %	26,67 %
Snobiška	6,67 %	13,33 %	6,67 %	20,00 %	40,00 %	6,67 %	6,67 %
Neimanti į galvą	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	13,33 %	6,67 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	6,67 %	6,67 %	6,67 %	33,33 %	33,33 %	13,33 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	13,33 %	6,67 %	20,00 %	33,33 %	26,67 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	40,00 %	26,67 %
Moderni	0,00 %	6,67 %	6,67 %	0,00 %	46,67 %	13,33 %	26,67 %
Vyriška	20,00 %	46,67 %	0,00 %	13,33 %	13,33 %	6,67 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	6,67 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	33,33 %
Susirūpinusi	0,00 %	6,67 %	6,67 %	6,67 %	40,00 %	33,33 %	6,67 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	6,67 %	6,67 %	0,00 %	40,00 %	33,33 %	13,33 %
Jauna	0,00 %	6,67 %	13,33 %	0,00 %	53,33 %	13,33 %	13,33 %
Elitinė	0,00 %	26,67 %	13,33 %	13,33 %	20,00 %	13,33 %	13,33 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	26,67 %	6,67 %	13,33 %	13,33 %	40,00 %

29 lentelė. Bibliotekos nr. 13 savybių vertinimas

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Arogantiška	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Šiurkšti	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Agresyvi	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Savanaudiška	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Stebinanti	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Susirūpinusi savimi	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Autoritarinė	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Elegantiška	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Prestižinė	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Kasdieniška	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Paprasta	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Rafinuota	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Versli	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %

Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Snobiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Moderni	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Vyriška	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Elitinė	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

30 lentelė. Bibliotekos nr. 13 savybių vertinimas: direktorių ir (ar) vedėjų atsakymai

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	23,08 %	15,38 %	7,69 %	23,08 %	23,08 %	7,69 %
Orientuota į pasiekimus	7,69 %	0,00 %	7,69 %	0,00 %	38,46 %	23,08 %	23,08 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	15,38 %	23,08 %	15,38 %	30,77 %	15,38 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	23,08 %	30,77 %	46,15 %
Palaikanti	0,00 %	7,69 %	0,00 %	7,69 %	46,15 %	30,77 %	7,69 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	7,69 %	23,08 %	23,08 %	23,08 %	23,08 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	7,69 %	0,00 %	53,85 %	23,08 %	15,38 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	7,69 %	15,38 %	23,08 %	38,46 %	15,38 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	15,38 %	15,38 %	15,38 %	38,46 %	15,38 %
Arogantiška	7,69 %	23,08 %	7,69 %	15,38 %	30,77 %	7,69 %	7,69 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,38 %	30,77 %	53,85 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	15,38 %	15,38 %	30,77 %	30,77 %	7,69 %
Šiurkšti	15,38 %	46,15 %	7,69 %	7,69 %	23,08 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	15,38 %	30,77 %	46,15 %
Agresyvi	38,46 %	23,08 %	7,69 %	23,08 %	7,69 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,38 %	30,77 %	53,85 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	15,38 %	23,08 %	30,77 %	23,08 %	7,69 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,38 %	23,08 %	46,15 %	15,38 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	7,69 %	7,69 %	15,38 %	46,15 %	23,08 %
Savanaudiška	15,38 %	38,46 %	15,38 %	7,69 %	15,38 %	7,69 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	7,69 %	15,38 %	0,00 %	7,69 %	46,15 %	23,08 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	15,38 %	7,69 %	53,85 %	7,69 %	15,38 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	7,69 %	46,15 %	38,46 %
Žavinga	0,00 %	7,69 %	7,69 %	0,00 %	46,15 %	23,08 %	15,38 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	15,38 %	0,00 %	7,69 %	46,15 %	30,77 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	15,38 %	0,00 %	23,08 %	30,77 %	30,77 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	15,38 %	0,00 %	30,77 %	38,46 %	15,38 %



Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	61,54 %	30,77 %
Susirūpinusi savimi	0,00 %	0,00 %	7,69 %	23,08 %	46,15 %	23,08 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	46,15 %	30,77 %	23,08 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	15,38 %	7,69 %	7,69 %	38,46 %	30,77 %
Autoritarinė	23,08 %	23,08 %	7,69 %	7,69 %	23,08 %	15,38 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,38 %	7,69 %	61,54 %	15,38 %
Nuoširdi	0,00 %	7,69 %	15,38 %	0,00 %	15,38 %	53,85 %	7,69 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	15,38 %	0,00 %	38,46 %	30,77 %	15,38 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	7,69 %	7,69 %	15,38 %	38,46 %	30,77 %
Draši	0,00 %	7,69 %	7,69 %	7,69 %	30,77 %	30,77 %	15,38 %
Kontroliuojanti	0,00 %	7,69 %	7,69 %	7,69 %	53,85 %	15,38 %	7,69 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	46,15 %	23,08 %	23,08 %
Pasitikinti	0,00 %	7,69 %	15,38 %	7,69 %	15,38 %	38,46 %	15,38 %
Prestižinė	0,00 %	0,00 %	15,38 %	0,00 %	53,85 %	7,69 %	23,08 %
Turtinga	0,00 %	7,69 %	15,38 %	7,69 %	38,46 %	23,08 %	7,69 %
Kasdieniška	0,00 %	15,38 %	7,69 %	15,38 %	53,85 %	7,69 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	7,69 %	0,00 %	0,00 %	23,08 %	38,46 %	30,77 %
Patikima	0,00 %	7,69 %	7,69 %	0,00 %	15,38 %	46,15 %	23,08 %
Kompetentinga	0,00 %	7,69 %	0,00 %	0,00 %	23,08 %	38,46 %	30,77 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	7,69 %	7,69 %	15,38 %	46,15 %	23,08 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	7,69 %	7,69 %	53,85 %	0,00 %	30,77 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	7,69 %	7,69 %	15,38 %	53,85 %	15,38 %
Paprasta	0,00 %	23,08 %	30,77 %	0,00 %	30,77 %	7,69 %	7,69 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	23,08 %	53,85 %	23,08 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	15,38 %	0,00 %	15,38 %	30,77 %	38,46 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	15,38 %	7,69 %	23,08 %	23,08 %	15,38 %	15,38 %
Rafinuota	7,69 %	15,38 %	0,00 %	0,00 %	53,85 %	7,69 %	15,38 %
Versli	0,00 %	0,00 %	7,69 %	7,69 %	46,15 %	23,08 %	15,38 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	7,69 %	53,85 %	30,77 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	15,38 %	7,69 %	15,38 %	30,77 %	30,77 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	23,08 %	46,15 %	30,77 %
Snobiška	7,69 %	15,38 %	7,69 %	15,38 %	38,46 %	7,69 %	7,69 %
Neimanti į galvą	15,38 %	23,08 %	15,38 %	23,08 %	15,38 %	7,69 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	7,69 %	0,00 %	7,69 %	38,46 %	30,77 %	15,38 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	7,69 %	7,69 %	23,08 %	30,77 %	30,77 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,77 %	38,46 %	30,77 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	7,69 %	0,00 %	46,15 %	15,38 %	30,77 %
Vyriška	15,38 %	46,15 %	0,00 %	15,38 %	15,38 %	7,69 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	23,08 %	38,46 %	38,46 %
Susirūpinusi	0,00 %	7,69 %	7,69 %	7,69 %	38,46 %	30,77 %	7,69 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	7,69 %	7,69 %	0,00 %	30,77 %	38,46 %	15,38 %
Jauna	0,00 %	7,69 %	15,38 %	0,00 %	46,15 %	15,38 %	15,38 %
Elitinė	0,00 %	15,38 %	15,38 %	15,38 %	23,08 %	15,38 %	15,38 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	15,38 %	7,69 %	15,38 %	15,38 %	46,15 %

31 lentelė. Bibliotekos nr. 13 savybių vertinimas: kitų darbuotojų atsakymai

### **Biblioteka nr. 14 (žr. 32–34 lenteles)**

Bibliotekos nr. 14 respondentų atsakymų rezultatai rodo, kad didžiausiais balais buvo įvertintos šios savybės: **šurkšti** (100 % respondentų visiškai nesutinka), **konsultuojanti, sąžininga** (80 % – visiškai sutinka), **agresyvi, vyriška** (80 % – visiškai nesutinka), **korporatyvinė** (80 % – neturi nuomonės), **kontroliuojanti** (80 % – iš dalies sutinka), **draugiška** (80 % – sutinka), **elegantiška, išskirtinė, versli** (60 % – nesutinka), **atsiskaitanti** (60 % – sutinka), **raminanti** (60 % – iš dalies nesutinka), **visuomeniška, atsakinga už kultūros paveldą** (60 % – iš dalies sutinka), **bendradarbiaujanti** (60 % – visiškai sutinka), **autoritarinė, elitinė** (60 % – visiškai nesutinka), **informacinio raštingumo ugdytoja** (60 % – sutinka, 40 % – visiškai sutinka), **pritarianti** (60 % – iš dalies nesutiko, o 40 % – neturi nuomonės), **savanaudiška** (60 % – visiškai nesutinka, 40 % – nesutinka), **paslaugi, profesionali** (60 % – visiškai sutinka, o 40 % – iš dalies sutinka), **ryžtinga, vykdanči mokslinius tyrimus, pripažinta, nuoširdi, pasitikinti, kasdieniška, paprasta, atvira** (40 % – iš dalies sutinka), **arogantiška** (40 % – visiškai nesutinka), **įkvepianti, skatinanti ir motyvuojanti kitus** (40 % – iš dalies nesutinka), **plėtojanti mokslinę komunikaciją, novatoriška, greita** (40 % – visiškai sutinka), **susirūpinusi savimi, stilinga, jauna** (40 % – nesutinka), **ambicinga** (40 % – su tuo sutinka), **„kieta“**, **neimanti į galvą** (40 % – neturi nuomonės), **palaikanti** (po 40 % – iš dalies nesutinka ir sutinka), **lakios vaizduotės, techniška, tikslingai veikianti, organizuojanti renginius, suvokianti savo misiją, patikima, kompetentinga, socialiai atsakinga, puoselėjanti tradicijas** (po 40 % – visiškai sutinka ir iš dalies sutinka), **dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė** (po 40 % – visiškai sutinka ir sutinka), **šiuolaikinė** (po 40 % – nesutinka ir visiškai sutinka), **stebinanti, darbšti, maloni** (po 40 % – sutinka ir iš dalies sutinka), **drąsi, susirūpinusi** (po 40 % – neturi nuomonės ir iš dalies sutinka), **prestižinė, rafinuota** (po 40 % – visiškai nesutinka ir nesutinka), **turtinga** (po 40 % – visiškai sutinka ir sutinka), **saugi** (po 40 % – neturi nuomonės ir visiškai sutinka), **snobiška** (po 40 % – visiškai nesutinka ir neturi nuomonės), **besikeičianti** (po 40 % – iš dalies nesutinka ir visiškai sutinka). Remiantis Fombruno (1996) reputacijos formavimo elementais, pirmiau įvardytas savybes galima sugrupuoti į šešias dimensijas:

- *emocinis patrauklumas* (agresyvi, šurkšti, savanaudiška, draugiška, šiuolaikinė, patikima, jauna, techniška, rafinuota, susirūpinusi, stebinanti, ambicinga, maloni, stilinga, vyriška, „kieta“, nuoširdi, kasdieniška, elitinė, raminanti, greita, elegantiška, drąsi, snobiška, neimanti į galvą, išskirtinė, ryžtinga, paprasta, arogantiška, susirūpinusi savimi, prestižinė);
- *paslaugos ir produktai* (konsultuojanti, plėtojanti mokslinę komunikaciją, organizuojanti renginius, informacinio raštingumo ugdytoja, paslaugi, vykdanči mokslinius tyrimus);
- *vizija ir vadovavimas* (suvokianti savo misiją, tikslingai veikianti, bendradarbiaujanti, korporatyvinė, novatoriška, pasitikinti, lakios vaizduotės, įkvepianti, kontroliuojanti, besikeičianti, pritarianti, pripažinta);
- *darbo aplinka* (darbšti, profesionali, kompetentinga, skatinanti ir motyvuojanti kitus);
- *socialinė atsakomybė* (saugi, palaikanti, visuomeniška, atsiskaitanti, socialiai atsakinga, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, puoselėjanti tradicijas, sąžininga, atsakinga už kultūros paveldą);
- *finansinė nauda* (orientuota į pasiekimus, turtinga, versli).

Daroma išvada, kad labiausiai bibliotekos nr. 14 respondentai sutaria ir daugiausia balais vertina emocinį bibliotekos patrauklumą, viziją ir vadovavimą bei socialinę atsakomybę.

Siekiant išsiaiškinti bibliotekos nr. 14 vadovų ir kitų darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus, buvo analizuojami atskirai **direktorių/vedėjų (vadovų)** ir **kitų darbuotojų** (administratorių, bibliotekininkų, bibliografų, restauratorių, informacijos vadybininkų, specialistų, technikų ir kitų) atsakymai. Iš viso tyrime dalyvavo 20 % analizuojamos bibliotekos direktorių ir (ar) vedėjų ir 80 % bibliotekininkų.

Ir vadovai, ir kiti darbuotojai labiausiai sutaria ir didžiausius balus skyrė šioms savybėms: **konsultuojanti, sąžininga** (100 % vadovų ir 75 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **šurkšti, agresyvi** (po 100 % vadovų ir kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **bendradarbiaujanti** (100 % vadovų sutinka, 75 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **savanaudiška** (100 % vadovų nesutinka, 75 % kitų darbuotojų

visiškai nesutinka), **kontroliuojanti** (100 % vadovų ir 75 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), draugiška (100 % vadovų ir 75 % kitų darbuotojų sutinka).

Vadovų ir kitų darbuotojų **nuostatos skiriasi** vertinant, ar jų biblioteka yra **vykdanti mokslinius tyrimus** (100 % vadovų ir nė vienas iš kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **korporatyvinė, novatoriška, atvira, organizuojanti renginius** (100 % vadovų ir nė vienas iš kitų darbuotojų iš dalies nesutinka), **išskirtinė, šiuolaikinė** (100 % vadovų iš dalies sutinka, o nė vienas iš kitų darbuotojų nepasirinko šio atsakymo), **stebinanti, neimanti į galvą, „kieta“, ambicinga** (100 % vadovų ir nė vienas iš kitų darbuotojų nesutinka), **besikeičianti, skatinanti ir motyvuojanti kitus** (100 % vadovų ir tik 25 % kitų darbuotojų iš dalies nesutinka).

Remiantis respondentų atsakymais yra teigiama, kad respondentai biblioteką ir jos veiklą vertina įvairiai: teigiamai ir neigiamai. Tačiau respondentų požiūriai nėra vieningi. Taip pat pastebėta, kad respondentai yra linkę nesutikti dėl tokių savybių, su kuriais sutinka kitų bibliotekų respondentai. Tyrimo rezultatai rodo, kad bibliotekos nr. 14 **vadovai**, lyginant su kitais darbuotojais, labiau sutinka su tuo, kad jų biblioteka yra palaikanti, šiuolaikinė, drąsi, saugi, nėra ryžtinga, nėra lyderiaujanti, nėra arogantiška, nėra pritarianti, nėra korporatyvinė, nėra įkvepianti, nėra žavinga, nėra susirūpinusi savimi, nėra „kieta“, nėra versli, nėra snobiška, nėra neimanti į galvą, nėra moderni. Kiti bibliotekos **darbuotojai** labiau sutinka su tuo, kad analizuojama biblioteka yra pripažinta. Vadovų ir kitų darbuotojų nuomonės sutapo vertinant tam tikras savybes. Visi respondentai labiau sutinka, kad biblioteka yra konsultuojanti, bendradarbiaujanti, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, suvokianti savo misiją, sąžininga, atsiskaitanti, paslaugi, profesionali, patikima, kompetentinga, socialiai atsakinga, darbšti, puoselėjanti tradicijas, nėra šiurkšti, nėra agresyvi, nėra savanaudiška. Pastebėta, kad vadovai yra linkę labiau nesutikti, o kiti darbuotojai labiau sutikti, atsakydami į klausimus, ar biblioteka yra techniška, stebinanti, plėtojanti mokslinę komunikaciją, atvira ir organizuojanti renginius.

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	20,00 %	60,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	20,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %
Ryžtinga	0,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	40,00 %	0,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	60,00 %	40,00 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	40,00 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	0,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	40,00 %	0,00 %	40,00 %
Lyderiaujanti	20,00 %	20,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	20,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	20,00 %	0,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	40,00 %	0,00 %	40,00 %
Arogantiška	40,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	80,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	60,00 %	40,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Šiurkšti	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	60,00 %
Agresyvi	80,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	40,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	20,00 %	80,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	0,00 %	20,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	40,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	40,00 %
Savanaudiška	60,00 %	40,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	20,00 %	40,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	0,00 %
Stebinanti	0,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	40,00 %	0,00 %

Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	40,00 %
Žavinga	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	20,00 %	40,00 %
Novatoriška	0,00 %	20,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	40,00 %
Stilinga	20,00 %	40,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	40,00 %
Susirūpinusi savimi	0,00 %	40,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	60,00 %	20,00 %	0,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	80,00 %
Autoritarinė	60,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	60,00 %	20,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	20,00 %	20,00 %
Elegantiška	20,00 %	60,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	0,00 %	60,00 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	40,00 %	0,00 %	0,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	80,00 %	0,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	40,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	20,00 %	20,00 %
Prestižinė	40,00 %	40,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %
Turtinga	20,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	40,00 %
Kasdieniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	20,00 %	20,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	0,00 %	60,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	20,00 %	40,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	20,00 %	40,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	20,00 %	40,00 %
Išskirtinė	0,00 %	60,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	20,00 %	20,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	40,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	40,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	80,00 %	0,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	20,00 %	20,00 %	40,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %
Rafinuota	40,00 %	40,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %
Versli	0,00 %	60,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	40,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	40,00 %	40,00 %	0,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	40,00 %	20,00 %
Snobiška	40,00 %	20,00 %	0,00 %	40,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	20,00 %	20,00 %	0,00 %	40,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	20,00 %	40,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	40,00 %	20,00 %	20,00 %
Ambicinga	0,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	0,00 %	40,00 %	0,00 %
Moderni	20,00 %	20,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %
Vyriška	60,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	60,00 %	0,00 %	20,00 %

Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	40,00 %	20,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	40,00 %	0,00 %	40,00 %
Jauna	20,00 %	40,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %
Elitinė	60,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	40,00 %	0,00 %	40,00 %

32 lentelė. Bibliotekos nr. 14 savybių vertinimas

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ryžtinga	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Arogantiška	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Šiurkšti	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Agresyvi	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Savanaudiška	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Stebinanti	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Susirūpinusi savimi	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Autoritarinė	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Elegantiška	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Prestižinė	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Kasdieniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rafinuota	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Versli	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Snobiška	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ambicinga	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Vyriška	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Jauna	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Elitinė	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

33 lentelė. Bibliotekos nr. 14 savybių vertinimas: direktorių ir (ar) vedėjų atsakymai

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %

Lyderiaujanti	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Arogantiška	25,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	75,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Šiurkšti	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	75,00 %
Agresyvi	75,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Savanaudiška	75,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	50,00 %
Žavinga	25,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Novatoriška	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %
Stilinga	25,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %
Susirūpinusi savimi	0,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	75,00 %
Autoritarinė	50,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %
Elegantiška	25,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	75,00 %	0,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Prestižinė	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Turtinga	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %
Kasdieniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Išskirtinė	0,00 %	75,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %

Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	75,00 %	0,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Rafinuota	25,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %
Versli	0,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Snobiška	25,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	25,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	25,00 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Moderni	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %
Vyriška	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	0,00 %	25,00 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	50,00 %
Jauna	0,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Elitinė	50,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %

34 lentelė. Bibliotekos nr. 14 savybių vertinimas: kitų darbuotojų atsakymai

#### Biblioteka nr. 15 (žr. 35–37 lenteles)

Bibliotekos nr. 15 respondentų atsakymų rezultatai rodo, kad didžiausiais balais buvo įvertintos šios savybės: **darbšti** (58,33 % – sutinka), **profesionali, kompetentinga** (58,33 % – visiškai sutinka), **savanaudiška, neimanti į galvą** (58,33 % – visiškai nesutinka), **bendradarbiaujanti** (58,33 % – sutinka, 41,67 % – visiškai sutinka), **konsultuojanti, dalyvaujanti dalijimo žiniomis procese** (po 50 % – sutinka ir visiškai sutinka), **raminanti, vykdanči mokslinius tyrimus, paprasta** (50 % – iš dalies sutinka), **agresyvi** (50 % – visiškai nesutinka), **atsiskaitanti, atvira, tikslingai veikianti, susirūpinusi** (50 % – sutinka), **arogantiška** (po 41,67 % – visiškai nesutinka ir neturi nuomonės), **techniška** (41,67 % – neturi nuomonės), **drąsi, kontroliuojanti, kasdieniška, socialiai atsakinga, puoselėjanti tradicijas, rafinuota, versli, maloni** (41,67 % – iš dalies sutinka), **ryžtinga, informacinio raštingumo ugdytoja, skatinanti ir motyvuojanti kitus, plėtojanti mokslinę komunikaciją, suvokianti savo misiją, visuomeniška** (41,67 % – sutinka), **šurkšti, autoritarinė** (41,67 % – visiškai nesutinka), **pripažinta, įkvepianti, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, paslaugi, sąžininga, draugiška** (41,67 % – visiškai sutinka). Remiantis Fombruno (1996) reputacijos formavimo elementais, pirmiau įvardytas savybes galima sugrupuoti į šešias dimensijas:

- *emocinis patrauklumas* (**arogantiška, agresyvi, šurkšti, savanaudiška, draugiška, atvira, maloni, techniška, raminanti, drąsi, neimanti į galvą, ryžtinga, paprasta, susirūpinusi, kasdieniška, rafinuota**);
- *paslaugos ir produktai* (**informacinio raštingumo ugdytoja, plėtojanti mokslinę komunikaciją, paslaugi, konsultuojanti, vykdanči mokslinius tyrimus**);
- *vizija ir vadovavimas* (**suvokianti savo misiją, tikslingai veikianti, bendradarbiaujanti, įkvepianti, pripažinta, kontroliuojanti, autoritarinė**);
- *darbo aplinka* (**darbšti, skatinanti ir motyvuojanti kitus, profesionali, kompetentinga**);
- *socialinė atsakomybė* (**visuomeniška, atsiskaitanti, socialiai atsakinga, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, puoselėjanti tradicijas, sąžininga**);



- *finansinė nauda (versli).*

Daroma išvada, kad labiausiai bibliotekos nr. 15 respondentai sutaria ir daugiausia balais vertina emocinį bibliotekos patrauklumą, viziją ir vadovavimą bei socialinę atsakomybę.

Siekiant išsiaiškinti bibliotekos nr. 15 vadovų ir kitų darbuotojų nuostatas apie bibliotekos veiklą, tikslus, principus, vertybes ir bibliotekos vartotojus, buvo analizuojami atskirai **direktorių/vedėjų (vadovų)** ir **kitų darbuotojų** (administratorių, bibliotekininkų, bibliografų, restauratorių, informacijos vadybininkų, specialistų, technikų ir kitų) atsakymai. Iš viso tyrime dalyvavo 16,67 % analizuojamos bibliotekos direktorių ir (ar) vedėjų, 66,67 % bibliotekininkų ir 16,67 % bibliografų.

Ir vadovai, ir kiti darbuotojai labiausiai sutaria ir didžiausius balus skyrė šioms savybėms: **raminanti, paprasta** (50 % vadovų ir kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **informacinio raštingumo ugdytoja, plėtojanti mokslinę komunikaciją, suvokianti savo misiją, visuomeniška, skatinanti ir motyvuojanti kitus** (100 % vadovų visiškai sutinka, 50 % kitų darbuotojų sutinka), **vykdanti mokslinius tyrimus** (po 50 % vadovų sutinka ir visiškai sutinka, 60 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **konsultuojanti, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, atsiskaitanti, atvira, tikslingai veikianti** (100 % vadovų visiškai sutinka, 60 % kitų darbuotojų sutinka), **bendradarbiaujanti, darbšti** (100 % vadovų visiškai sutinka, 70 % kitų darbuotojų sutinka), **savanaudiška, neimanti į galvą** (100 % vadovų ir 50 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka), **drąsi, socialiai atsakinga, puoselėjanti tradicijas** (100 % vadovų visiškai sutinka, 50 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **profesionali** (100 % vadovų ir 50 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **rafinuota** (50 % vadovų visiškai sutinka, 50 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **maloni** (100 % vadovų visiškai sutinka, 60 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka). Įdomu tai, kad 50 % vadovų ir kitų darbuotojų sutinka, kad biblioteka yra **susirūpinusi**, tiek pat vadovų visiškai su tuo nesutinka. Taip pat patys vadovai nesutaria, ar jų biblioteka yra **elitinė**: 50 % jų visiškai nesutinka, likusieji – sutinka,

Vadovų ir kitų darbuotojų **nuostatos skiriasi** vertinant, ar jų biblioteka yra **techniška, stebinanti, išskirtinė, atsakinga už kultūros paveldą** (100 % vadovų ir tik 10 % kitų darbuotojų visiškai sutinka), **kasdieniška** (50 % vadovų iš dalies nesutinka, o tiek pat kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **kontroliuojanti** (100 % vadovų ir tik 30 % kitų darbuotojų iš dalies sutinka), **organizuojanti renginius** (100 % vadovų visiškai sutinka, o 40 % kitų darbuotojų nesutinka), **vyriška** (50 % vadovų iš dalies sutinka, o 40 % kitų darbuotojų visiškai nesutinka),

Remiantis respondentų atsakymais yra teigiama, kad respondentai biblioteką ir jos veiklą vertina labiau teigiamai, nei neigiamai. Tačiau respondentų požiūriai nėra vieningi. Tyrimo rezultatai rodo, kad bibliotekos nr. 15 **vadovai**, lyginant su kitais darbuotojais, labiau sutinka su tuo, kad jų biblioteka yra informacinio raštingumo ugdytoja, palaikanti, vykdanči mokslinius tyrimus, techniška, pritarianti, stebinanti, žavinga, novatoriška, stilinga, nuoširdi, elegantiška, kontroliuojanti, prestižinė, turtinga, patikima, išskirtinė, „kieta“, versli, atsakinga už kultūros paveldą, jauna, organizuojanti renginius, nėra arogantiška, nėra šiurkšti, nėra agresyvi, nėra savanaudiška, nėra susirūpinusi savimi, nėra autoritarinė, nėra snobiška. Kiti bibliotekos **darbuotojai** labiau sutinka su tuo, kad analizuojama biblioteka yra susirūpinusi. Vadovų ir kitų darbuotojų nuomonės sutapo vertinant tam tikras savybes. Visi respondentai labiau sutinka, kad biblioteka yra konsultuojanti, bendradarbiaujanti, dalyvaujanti žinių dalijimosi procese, plėtojanti mokslinę komunikaciją, suvokianti savo misiją, aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė, paslaugi, socialiai atsakinga, draugiška, maloni, darbšti, puoselėjanti tradicijas, tikslingai veikianti.

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	8,33 %	0,00 %	50,00 %	33,33 %	8,33 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	8,33 %	0,00 %	8,33 %	25,00 %	25,00 %	33,33 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	8,33 %	8,33 %	33,33 %	41,67 %	8,33 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	8,33 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	41,67 %	33,33 %
Palaikanti	0,00 %	8,33 %	16,67 %	0,00 %	16,67 %	33,33 %	25,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	8,33 %	0,00 %	8,33 %	33,33 %	25,00 %	25,00 %

Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	8,33 %	8,33 %	25,00 %	33,33 %	25,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	16,67 %	8,33 %	50,00 %	16,67 %	8,33 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	8,33 %	41,67 %	8,33 %	16,67 %	25,00 %
Arogantiška	41,67 %	16,67 %	8,33 %	25,00 %	8,33 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Pritarianti	0,00 %	8,33 %	8,33 %	8,33 %	33,33 %	25,00 %	16,67 %
Šiurkšti	41,67 %	33,33 %	0,00 %	8,33 %	8,33 %	8,33 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	58,33 %	41,67 %
Agresyvi	50,00 %	8,33 %	16,67 %	8,33 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	8,33 %	33,33 %	16,67 %	25,00 %	16,67 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	25,00 %	41,67 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	25,00 %	33,33 %	33,33 %
Savanaudiška	58,33 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	16,67 %	8,33 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	8,33 %	8,33 %	16,67 %	25,00 %	41,67 %
Stebinanti	0,00 %	8,33 %	16,67 %	8,33 %	16,67 %	25,00 %	25,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	41,67 %	33,33 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	25,00 %	25,00 %	16,67 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	41,67 %	33,33 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	8,33 %	16,67 %	25,00 %	25,00 %	25,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	33,33 %	16,67 %	25,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	25,00 %	41,67 %
Susirūpinusi savimi	33,33 %	8,33 %	33,33 %	8,33 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	8,33 %	0,00 %	25,00 %	41,67 %	25,00 %
Sąžininga	0,00 %	8,33 %	0,00 %	8,33 %	8,33 %	33,33 %	41,67 %
Autoritarinė	41,67 %	8,33 %	25,00 %	16,67 %	8,33 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	8,33 %	0,00 %	8,33 %	50,00 %	33,33 %
Nuoširdi	0,00 %	8,33 %	16,67 %	0,00 %	25,00 %	16,67 %	33,33 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	33,33 %	16,67 %	25,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	33,33 %	41,67 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	8,33 %	0,00 %	41,67 %	25,00 %	25,00 %
Kontroliuojanti	16,67 %	8,33 %	16,67 %	0,00 %	41,67 %	8,33 %	8,33 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	25,00 %	33,33 %	33,33 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	33,33 %	25,00 %	25,00 %
Prestižinė	0,00 %	8,33 %	8,33 %	8,33 %	16,67 %	33,33 %	25,00 %
Turtinga	0,00 %	16,67 %	16,67 %	8,33 %	0,00 %	25,00 %	33,33 %
Kasdieniška	16,67 %	0,00 %	25,00 %	8,33 %	41,67 %	8,33 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	58,33 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %	16,67 %	33,33 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	16,67 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	50,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	41,67 %	33,33 %	25,00 %
Išskirtinė	0,00 %	8,33 %	8,33 %	33,33 %	8,33 %	16,67 %	25,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	8,33 %	0,00 %	33,33 %	33,33 %	25,00 %
Paprasta	16,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	25,00 %	8,33 %

Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	33,33 %	25,00 %	33,33 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	33,33 %	25,00 %	41,67 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	33,33 %	16,67 %	25,00 %
Rafinuota	0,00 %	16,67 %	8,33 %	16,67 %	41,67 %	0,00 %	16,67 %
Versli	8,33 %	0,00 %	8,33 %	8,33 %	41,67 %	8,33 %	25,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	8,33 %	0,00 %	16,67 %	41,67 %	33,33 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	16,67 %	33,33 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	58,33 %	25,00 %
Snobiška	25,00 %	16,67 %	16,67 %	8,33 %	33,33 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	58,33 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	8,33 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	41,67 %	33,33 %	25,00 %
Atvira	8,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	50,00 %	25,00 %
Ambicinga	0,00 %	8,33 %	0,00 %	8,33 %	33,33 %	25,00 %	25,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	8,33 %	25,00 %	33,33 %	33,33 %
Vyriška	33,33 %	0,00 %	8,33 %	33,33 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	16,67 %	25,00 %	16,67 %	16,67 %	25,00 %
Susirūpinusi	8,33 %	0,00 %	0,00 %	16,67 %	16,67 %	50,00 %	8,33 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %
Jauna	0,00 %	16,67 %	16,67 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	16,67 %
Elitinė	16,67 %	16,67 %	16,67 %	33,33 %	8,33 %	8,33 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	33,33 %	0,00 %	8,33 %	16,67 %	25,00 %	16,67 %

35 lentelė. Bibliotekos nr. 15 savybių vertinimas

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Palaikanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Arogantiška	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Pritarianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Šiurkšti	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Agresyvi	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Savanaudiška	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Stebinanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Susirūpinusi savimi	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Sąžininga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Autoritarinė	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Drąši	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Kontroliuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Prestižinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Turtinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %
Kasdieniška	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Išskirtinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Paprasta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Rafinuota	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %
Versli	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Snobiška	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Ambicinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %

Vyriška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Susirūpinusi	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Jauna	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Elitinė	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %

36 lentelė. Bibliotekos nr. 15 savybių vertinimas: direktorių ir (ar) vedėjų atsakymai

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	0,00 %	10,00 %	0,00 %	50,00 %	30,00 %	10,00 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	10,00 %	0,00 %	10,00 %	30,00 %	30,00 %	20,00 %
Ryžtinga	0,00 %	0,00 %	10,00 %	10,00 %	40,00 %	40,00 %	0,00 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	0,00 %	10,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	20,00 %
Palaikanti	0,00 %	10,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	40,00 %	10,00 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	10,00 %	0,00 %	10,00 %	40,00 %	30,00 %	10,00 %
Lyderiaujanti	0,00 %	0,00 %	10,00 %	10,00 %	30,00 %	40,00 %	10,00 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	0,00 %	0,00 %	20,00 %	10,00 %	60,00 %	10,00 %	0,00 %
Techniška	0,00 %	0,00 %	10,00 %	50,00 %	10,00 %	20,00 %	10,00 %
Arogantiška	30,00 %	20,00 %	10,00 %	30,00 %	10,00 %	0,00 %	0,00 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	60,00 %	40,00 %
Pritarianti	0,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %	40,00 %	20,00 %	10,00 %
Šiurkšti	30,00 %	40,00 %	0,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %	0,00 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	70,00 %	30,00 %
Agresyvi	40,00 %	10,00 %	20,00 %	10,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	60,00 %	40,00 %
Korporatyvinė	0,00 %	0,00 %	10,00 %	30,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	30,00 %	30,00 %
Šiuolaikinė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	30,00 %	40,00 %	20,00 %
Savanaudiška	50,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	10,00 %	0,00 %
Įkvepianti	0,00 %	0,00 %	10,00 %	10,00 %	20,00 %	30,00 %	30,00 %
Stebinanti	0,00 %	10,00 %	20,00 %	10,00 %	20,00 %	30,00 %	10,00 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	50,00 %	20,00 %
Žavinga	0,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	30,00 %	20,00 %	10,00 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	50,00 %	20,00 %
Novatoriška	0,00 %	0,00 %	10,00 %	20,00 %	30,00 %	30,00 %	10,00 %
Stilinga	0,00 %	0,00 %	30,00 %	0,00 %	40,00 %	20,00 %	10,00 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	30,00 %	30,00 %
Susirūpinusi savimi	30,00 %	0,00 %	40,00 %	10,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %
Visuomeniška	0,00 %	0,00 %	10,00 %	0,00 %	30,00 %	50,00 %	10,00 %
Sąžininga	0,00 %	10,00 %	0,00 %	10,00 %	10,00 %	40,00 %	30,00 %
Autoritarinė	30,00 %	10,00 %	30,00 %	20,00 %	10,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	10,00 %	0,00 %	10,00 %	60,00 %	20,00 %

Nuoširdi	0,00 %	10,00 %	20,00 %	0,00 %	30,00 %	20,00 %	20,00 %
Elegantiška	0,00 %	0,00 %	30,00 %	0,00 %	40,00 %	20,00 %	10,00 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	30,00 %	40,00 %
Drąsi	0,00 %	0,00 %	10,00 %	0,00 %	50,00 %	30,00 %	10,00 %
Kontroliuojanti	20,00 %	10,00 %	20,00 %	0,00 %	30,00 %	10,00 %	10,00 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	30,00 %	30,00 %	30,00 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	40,00 %	30,00 %	10,00 %
Prestižinė	0,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %	20,00 %	40,00 %	10,00 %
Turtinga	0,00 %	20,00 %	20,00 %	10,00 %	0,00 %	20,00 %	30,00 %
Kasdieniška	20,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	50,00 %	10,00 %	0,00 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	50,00 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	30,00 %	0,00 %	30,00 %	20,00 %	20,00 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	40,00 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	40,00 %	10,00 %
Išskirtinė	0,00 %	10,00 %	10,00 %	40,00 %	10,00 %	20,00 %	10,00 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	10,00 %	0,00 %	40,00 %	40,00 %	10,00 %
Paprasta	20,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	30,00 %	0,00 %
Besikeičianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	40,00 %	30,00 %	20,00 %
Draugiška	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	40,00 %	30,00 %	30,00 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	40,00 %	20,00 %	10,00 %
Rafinuota	0,00 %	20,00 %	10,00 %	10,00 %	50,00 %	0,00 %	10,00 %
Versli	10,00 %	0,00 %	10,00 %	10,00 %	40,00 %	10,00 %	20,00 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	0,00 %	0,00 %	10,00 %	0,00 %	20,00 %	50,00 %	20,00 %
Maloni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	60,00 %	20,00 %	20,00 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	70,00 %	10,00 %
Snobiška	20,00 %	10,00 %	20,00 %	10,00 %	40,00 %	0,00 %	0,00 %
Neimanti į galvą	50,00 %	30,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	10,00 %	0,00 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	40,00 %	10,00 %
Atvira	10,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	60,00 %	10,00 %
Ambicinga	0,00 %	10,00 %	0,00 %	10,00 %	40,00 %	30,00 %	10,00 %
Moderni	0,00 %	0,00 %	0,00 %	10,00 %	30,00 %	40,00 %	20,00 %
Vyriška	40,00 %	0,00 %	10,00 %	30,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %
Atsakinga už kultūros paveldą	0,00 %	0,00 %	20,00 %	30,00 %	20,00 %	20,00 %	10,00 %
Susirūpinusi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	50,00 %	10,00 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,00 %	60,00 %	10,00 %
Jauna	0,00 %	20,00 %	20,00 %	0,00 %	20,00 %	30,00 %	10,00 %
Elitinė	10,00 %	20,00 %	20,00 %	40,00 %	10,00 %	0,00 %	0,00 %
Organizuojanti renginius	0,00 %	40,00 %	0,00 %	10,00 %	20,00 %	30,00 %	0,00 %

37 lentelė. Bibliotekos nr. 15 savybių vertinimas: kitų darbuotojų atsakymai

## 6 PRIEDAS. STATISTINIAI TYRIMO „AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ EMOCINIS PATRAUKLUMAS“ DUOMENYS: VISŲ AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ SAVYBIŲ VERTINIMAS

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	2,76 %	6,91 %	16,13 %	16,13 %	28,57 %	22,58 %	6,91 %

Orientuota į pasiekimus	1,84 %	1,84 %	6,45 %	7,37 %	24,42 %	36,87 %	21,20 %
Ryžtinga	3,69 %	3,69 %	8,76 %	17,51 %	27,19 %	29,03 %	10,14 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	1,38 %	2,30 %	2,30 %	2,76 %	13,36 %	36,41 %	41,47 %
Palaikanti	2,30 %	4,61 %	5,07 %	12,90 %	29,03 %	34,56 %	11,52 %
Lakios vaizduotės	1,38 %	3,23 %	9,22 %	16,59 %	30,41 %	23,50 %	15,67 %
Lyderiaujanti	1,84 %	2,30 %	8,76 %	6,45 %	23,04 %	33,64 %	23,96 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	4,61 %	5,99 %	8,76 %	14,75 %	23,50 %	25,35 %	17,05 %
Techniška	0,92 %	2,76 %	7,83 %	8,29 %	20,74 %	37,79 %	21,66 %
Arogantiška	35,94 %	28,57 %	8,76 %	13,82 %	6,45 %	3,23 %	3,23 %
Konsultuojanti	0,46 %	0,00 %	0,46 %	1,38 %	10,14 %	41,01 %	46,54 %
Pritarianti	1,84 %	3,23 %	10,14 %	17,97 %	31,34 %	26,73 %	8,76 %
Šiurkšti	46,08 %	26,73 %	9,22 %	10,60 %	3,69 %	2,30 %	1,38 %
Bendradarbiaujanti	0,46 %	0,00 %	0,46 %	1,84 %	11,52 %	44,70 %	41,01 %
Agresyvi	50,23 %	26,27 %	7,37 %	8,29 %	4,15 %	1,38 %	2,30 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,92 %	0,00 %	0,46 %	4,15 %	10,60 %	42,86 %	41,01 %
Korporatyvinė	3,23 %	3,69 %	6,91 %	33,18 %	21,20 %	21,66 %	10,14 %
Pripažinta	1,38 %	1,38 %	0,92 %	7,83 %	16,13 %	37,33 %	35,02 %
Šiuolaikinė	1,38 %	2,30 %	2,76 %	3,23 %	21,20 %	35,48 %	33,64 %
Savanaudiška	40,55 %	29,49 %	8,29 %	10,14 %	6,91 %	2,76 %	1,84 %
Įkvepianti	1,38 %	3,23 %	6,91 %	17,05 %	17,51 %	31,34 %	22,58 %
Stebinanti	1,84 %	5,07 %	11,52 %	12,44 %	33,18 %	22,58 %	13,36 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,46 %	0,46 %	1,38 %	8,29 %	15,21 %	41,01 %	33,18 %
Žavinga	2,30 %	3,69 %	7,37 %	21,20 %	30,88 %	21,66 %	12,90 %
Suvokianti savo misiją	1,38 %	0,92 %	3,23 %	4,15 %	11,98 %	40,55 %	37,79 %
Novatoriška	1,84 %	1,84 %	5,53 %	6,45 %	19,82 %	37,33 %	27,19 %
Stilinga	2,30 %	5,53 %	9,22 %	8,76 %	29,95 %	29,03 %	15,21 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,46 %	0,00 %	2,30 %	2,30 %	15,67 %	40,55 %	38,71 %
Susirūpinusi savimi	16,13 %	19,35 %	15,67 %	15,67 %	18,43 %	10,14 %	4,61 %
Visuomeniška	1,84 %	0,46 %	2,76 %	7,37 %	24,42 %	42,40 %	20,74 %
Sąžininga	1,38 %	1,38 %	5,53 %	6,45 %	14,75 %	38,25 %	32,26 %
Autoritarinė	32,26 %	23,50 %	11,52 %	13,82 %	9,22 %	6,91 %	2,76 %
Atsiskaitanti	0,92 %	0,92 %	1,38 %	9,68 %	15,21 %	45,62 %	26,27 %
Nuoširdi	1,38 %	3,69 %	4,15 %	7,37 %	24,42 %	38,25 %	20,74 %
Elegantiška	2,76 %	5,99 %	8,76 %	13,82 %	25,35 %	27,65 %	15,67 %
Paslaugi	1,84 %	0,46 %	1,38 %	2,76 %	17,05 %	40,09 %	36,41 %
Drąsi	0,46 %	2,76 %	5,99 %	13,36 %	23,50 %	33,64 %	20,28 %
Kontroliuojanti	11,06 %	16,13 %	14,75 %	11,98 %	28,11 %	12,44 %	5,53 %
Greita	0,92 %	0,00 %	5,53 %	10,14 %	21,20 %	39,63 %	22,58 %
Pasitikinti	1,38 %	1,84 %	5,99 %	8,29 %	22,12 %	36,41 %	23,96 %
Prestižinė	5,07 %	5,53 %	5,99 %	9,22 %	24,42 %	26,73 %	23,04 %
Turtinga	1,38 %	4,15 %	7,37 %	7,37 %	22,58 %	29,95 %	27,19 %
Kasdieniška	6,45 %	13,82 %	17,51 %	14,75 %	26,73 %	16,13 %	4,61 %
Profesionali	0,92 %	0,92 %	1,84 %	1,38 %	11,52 %	41,47 %	41,94 %
Patikima	1,84 %	1,38 %	5,07 %	4,15 %	17,05 %	39,17 %	31,34 %

Kompetentinga	0,46 %	0,46 %	3,23 %	1,38 %	9,68 %	43,32 %	41,47 %
Socialiai atsakinga	1,38 %	0,92 %	3,69 %	5,99 %	23,04 %	40,09 %	24,88 %
Išskirtinė	1,84 %	5,99 %	5,07 %	11,98 %	22,58 %	29,95 %	22,58 %
Saugi	1,84 %	1,38 %	2,76 %	5,99 %	19,82 %	39,17 %	29,03 %
Paprasta	7,83 %	11,52 %	17,05 %	11,98 %	27,19 %	17,97 %	6,45 %
Besikeičianti	0,46 %	0,46 %	2,76 %	3,23 %	20,28 %	37,33 %	35,48 %
Draugiška	0,92 %	0,46 %	3,23 %	0,92 %	17,51 %	46,54 %	30,41 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	2,76 %	5,07 %	8,29 %	21,66 %	26,73 %	22,58 %	12,90 %
Rafinuota	8,29 %	13,82 %	13,82 %	20,28 %	21,66 %	14,29 %	7,83 %
Versli	4,15 %	11,06 %	8,76 %	14,75 %	23,50 %	24,88 %	12,90 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	1,38 %	1,38 %	4,61 %	8,29 %	16,59 %	40,09 %	27,65 %
Maloni	0,92 %	0,92 %	2,76 %	2,76 %	22,12 %	43,78 %	26,73 %
Darbšti	1,84 %	0,00 %	1,84 %	3,69 %	11,98 %	48,85 %	31,80 %
Snobiška	22,58 %	27,19 %	11,06 %	19,82 %	12,44 %	4,15 %	2,76 %
Neimanti į galvą	31,34 %	25,35 %	11,52 %	19,82 %	8,76 %	0,92 %	2,30 %
Puoselėjanti tradicijas	0,92 %	3,23 %	3,23 %	6,45 %	26,27 %	34,10 %	25,81 %
Atvira	1,84 %	0,46 %	3,69 %	0,92 %	21,20 %	35,94 %	35,94 %
Ambicinga	0,46 %	2,30 %	3,69 %	8,76 %	29,03 %	35,02 %	20,74 %
Moderni	1,84 %	3,23 %	5,07 %	0,92 %	20,74 %	33,18 %	35,02 %
Vyriška	30,88 %	26,73 %	9,68 %	24,42 %	5,99 %	0,92 %	1,38 %
Atsakinga už kultūros paveldą	1,84 %	3,23 %	3,69 %	5,53 %	20,28 %	29,95 %	35,48 %
Susirūpinusi	3,69 %	8,76 %	9,22 %	18,89 %	31,80 %	21,20 %	6,45 %
Tikslingai veikianti	0,46 %	1,84 %	3,23 %	2,30 %	20,28 %	43,78 %	28,11 %
Jauna	2,76 %	10,14 %	16,59 %	8,76 %	29,49 %	18,43 %	13,82 %
Elitinė	12,90 %	17,97 %	12,44 %	23,04 %	13,82 %	11,52 %	8,29 %
Organizuojanti renginius	2,30 %	4,61 %	5,99 %	4,15 %	22,12 %	31,34 %	29,49 %

1 lentelė. Visų bibliotekų savybių vertinimas

Savybės	Suma: visiškai nesutinku, nesutinku ir iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Suma: iš dalies sutinku, sutinku ir visiškai nesutinku
Raminanti	25,81 %	16,13 %	58,06 %
Orientuota į pasiekimus	10,14 %	7,37 %	82,49 %
Ryžtinga	16,13 %	17,51 %	66,36 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	5,99 %	2,76 %	91,24 %
Palaikanti	11,98 %	12,90 %	75,12 %
Lakios vaizduotės	13,82 %	16,59 %	69,59 %
Lyderiaujanti	12,90 %	6,45 %	80,65 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	19,35 %	14,75 %	65,90 %
Techniška	11,52 %	8,29 %	80,18 %
Arogantiška	73,27 %	13,82 %	12,90 %
Konsultuojanti	0,92 %	1,38 %	97,70 %
Pritarianti	15,21 %	17,97 %	66,82 %
Šiurkšti	82,03 %	10,60 %	7,37 %
Bendradarbiaujanti	0,92 %	1,84 %	97,24 %
Agresyvi	83,87 %	8,29 %	7,83 %



Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	1,38 %	4,15 %	94,47 %
Korporatyvinė	13,82 %	33,18 %	53,00 %
Pripažinta	3,69 %	7,83 %	88,48 %
Šiuolaikinė	6,45 %	3,23 %	90,32 %
Savanaudiška	78,34 %	10,14 %	11,52 %
Įkvepianti	11,52 %	17,05 %	71,43 %
Stebinanti	18,43 %	12,44 %	69,12 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	2,30 %	8,29 %	89,40 %
Žavinga	13,36 %	21,20 %	65,44 %
Suvokianti savo misiją	5,53 %	4,15 %	90,32 %
Novatoriška	9,22 %	6,45 %	84,33 %
Stilinga	17,05 %	8,76 %	74,19 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	2,76 %	2,30 %	94,93 %
Susirūpinusi savimi	51,15 %	15,67 %	33,18 %
Visuomeniška	5,07 %	7,37 %	87,56 %
Sąžininga	8,29 %	6,45 %	85,25 %
Autoritarinė	67,28 %	13,82 %	18,89 %
Atsiskaitanti	3,23 %	9,68 %	87,10 %
Nuoširdi	9,22 %	7,37 %	83,41 %
Elegantiška	17,51 %	13,82 %	68,66 %
Paslaugi	3,69 %	2,76 %	93,55 %
Drąsi	9,22 %	13,36 %	77,42 %
Kontroliuojanti	41,94 %	11,98 %	46,08 %
Greita	6,45 %	10,14 %	83,41 %
Pasitikinti	9,22 %	8,29 %	82,49 %
Prestižinė	16,59 %	9,22 %	74,19 %
Turtinga	12,90 %	7,37 %	79,72 %
Kasdieniška	37,79 %	14,75 %	47,47 %
Profesionali	3,69 %	1,38 %	94,93 %
Patikima	8,29 %	4,15 %	87,56 %
Kompetentinga	4,15 %	1,38 %	94,47 %
Socialiai atsakinga	5,99 %	5,99 %	88,02 %
Išskirtinė	12,90 %	11,98 %	75,12 %
Saugi	5,99 %	5,99 %	88,02 %
Paprasta	36,41 %	11,98 %	51,61 %
Besikeičianti	3,69 %	3,23 %	93,09 %
Draugiška	4,61 %	0,92 %	94,47 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	16,13 %	21,66 %	62,21 %
Rafinuota	35,94 %	20,28 %	43,78 %
Versli	23,96 %	14,75 %	61,29 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	7,37 %	8,29 %	84,33 %
Maloni	4,61 %	2,76 %	92,63 %
Darbšti	3,69 %	3,69 %	92,63 %
Snobiška	60,83 %	19,82 %	19,35 %
Neimanti į galvą	68,20 %	19,82 %	11,98 %
Puoselėjanti tradicijas	7,37 %	6,45 %	86,18 %

Atvira	5,99 %	0,92 %	93,09 %
Ambicinga	6,45 %	8,76 %	84,79 %
Moderni	10,14 %	0,92 %	88,94 %
Vyriška	67,28 %	24,42 %	8,29 %
Atsakinga už kultūros paveldą	8,76 %	5,53 %	85,71 %
Susirūpinusi	21,66 %	18,89 %	59,45 %
Tikslingai veikianti	5,53 %	2,30 %	92,17 %
Jauna	29,49 %	8,76 %	61,75 %
Elitinė	43,32 %	23,04 %	33,64 %
Organizuojanti renginius	12,90 %	4,15 %	82,95 %

2 lentelė. Visų bibliotekų savybių vertinimas: suma atsakymų *visiškai nesutinku, nesutinku ir iš dalies nesutinku* bei *iš dalies sutinku, sutinku ir visiškai nesutinku*

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	0,00 %	3,03 %	24,24 %	15,15 %	24,24 %	21,21 %	12,12 %
Orientuota į pasiekimus	0,00 %	6,06 %	6,06 %	6,06 %	21,21 %	30,30 %	30,30 %
Ryžtinga	0,00 %	9,09 %	9,09 %	12,12 %	21,21 %	36,36 %	12,12 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	3,03 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	15,15 %	30,30 %	51,52 %
Palaikanti	0,00 %	3,03 %	6,06 %	12,12 %	24,24 %	36,36 %	18,18 %
Lakios vaizduotės	0,00 %	6,06 %	12,12 %	6,06 %	30,30 %	18,18 %	27,27 %
Lyderiaujanti	0,00 %	6,06 %	15,15 %	3,03 %	9,09 %	24,24 %	42,42 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	9,09 %	6,06 %	12,12 %	3,03 %	15,15 %	30,30 %	24,24 %
Techniška	0,00 %	9,09 %	12,12 %	3,03 %	15,15 %	30,30 %	30,30 %
Arogantiška	54,55 %	24,24 %	6,06 %	9,09 %	3,03 %	0,00 %	3,03 %
Konsultuojanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,03 %	39,39 %	57,58 %
Pritarianti	0,00 %	3,03 %	9,09 %	15,15 %	39,39 %	24,24 %	9,09 %
Šiurkšti	60,61 %	21,21 %	3,03 %	3,03 %	6,06 %	3,03 %	3,03 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,03 %	36,36 %	60,61 %
Agresyvi	63,64 %	24,24 %	0,00 %	3,03 %	0,00 %	3,03 %	6,06 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,03 %	51,52 %	45,45 %
Korporatyvinė	0,00 %	9,09 %	6,06 %	27,27 %	21,21 %	18,18 %	18,18 %
Pripažinta	0,00 %	0,00 %	6,06 %	9,09 %	12,12 %	27,27 %	45,45 %
Šiuolaikinė	0,00 %	3,03 %	6,06 %	0,00 %	18,18 %	27,27 %	45,45 %
Savanaudiška	48,48 %	30,30 %	0,00 %	9,09 %	6,06 %	3,03 %	3,03 %
Įkvepianti	0,00 %	3,03 %	9,09 %	12,12 %	9,09 %	27,27 %	39,39 %
Stebinanti	0,00 %	9,09 %	21,21 %	3,03 %	21,21 %	18,18 %	27,27 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,00 %	0,00 %	9,09 %	0,00 %	12,12 %	33,33 %	45,45 %
Žavinga	0,00 %	6,06 %	9,09 %	18,18 %	27,27 %	12,12 %	27,27 %
Suvokianti savo misiją	0,00 %	0,00 %	3,03 %	0,00 %	9,09 %	39,39 %	48,48 %
Novatoriška	0,00 %	3,03 %	9,09 %	3,03 %	18,18 %	27,27 %	39,39 %
Stilinga	0,00 %	12,12 %	12,12 %	0,00 %	21,21 %	24,24 %	30,30 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,00 %	0,00 %	6,06 %	0,00 %	15,15 %	27,27 %	51,52 %
Susirūpinusi savimi	24,24 %	24,24 %	18,18 %	6,06 %	18,18 %	6,06 %	3,03 %
Visuomeniška	3,03 %	0,00 %	0,00 %	6,06 %	24,24 %	45,45 %	21,21 %

Sąžininga	0,00 %	0,00 %	3,03 %	0,00 %	12,12 %	36,36 %	48,48 %
Autoritarinė	42,42 %	27,27 %	12,12 %	6,06 %	6,06 %	3,03 %	3,03 %
Atsiskaitanti	0,00 %	0,00 %	3,03 %	6,06 %	18,18 %	33,33 %	39,39 %
Nuoširdi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,03 %	30,30 %	45,45 %	21,21 %
Elegantiška	0,00 %	12,12 %	9,09 %	12,12 %	21,21 %	21,21 %	24,24 %
Paslaugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,09 %	51,52 %	39,39 %
Drąsi	0,00 %	3,03 %	6,06 %	15,15 %	18,18 %	24,24 %	33,33 %
Kontroliuojanti	6,06 %	24,24 %	18,18 %	12,12 %	30,30 %	6,06 %	3,03 %
Greita	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,03 %	18,18 %	54,55 %	24,24 %
Pasitikinti	0,00 %	0,00 %	6,06 %	9,09 %	21,21 %	33,33 %	30,30 %
Prestižinė	6,06 %	12,12 %	6,06 %	6,06 %	12,12 %	18,18 %	39,39 %
Turtinga	0,00 %	3,03 %	12,12 %	0,00 %	3,03 %	39,39 %	42,42 %
Kasdieniška	6,06 %	15,15 %	15,15 %	12,12 %	18,18 %	27,27 %	6,06 %
Profesionali	0,00 %	0,00 %	3,03 %	0,00 %	6,06 %	33,33 %	57,58 %
Patikima	0,00 %	0,00 %	6,06 %	0,00 %	6,06 %	48,48 %	39,39 %
Kompetentinga	0,00 %	0,00 %	3,03 %	0,00 %	3,03 %	36,36 %	57,58 %
Socialiai atsakinga	0,00 %	0,00 %	3,03 %	6,06 %	21,21 %	42,42 %	27,27 %
Išskirtinė	0,00 %	6,06 %	6,06 %	3,03 %	24,24 %	24,24 %	36,36 %
Saugi	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,03 %	18,18 %	45,45 %	33,33 %
Paprasta	9,09 %	12,12 %	12,12 %	9,09 %	21,21 %	27,27 %	9,09 %
Besikeičianti	0,00 %	3,03 %	3,03 %	0,00 %	21,21 %	24,24 %	48,48 %
Draugiška	0,00 %	3,03 %	0,00 %	0,00 %	12,12 %	45,45 %	39,39 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	0,00 %	3,03 %	12,12 %	18,18 %	24,24 %	18,18 %	24,24 %
Rafinuota	9,09 %	12,12 %	15,15 %	18,18 %	15,15 %	15,15 %	15,15 %
Versli	3,03 %	18,18 %	12,12 %	15,15 %	12,12 %	21,21 %	18,18 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	3,03 %	0,00 %	6,06 %	0,00 %	9,09 %	39,39 %	42,42 %
Maloni	0,00 %	3,03 %	0,00 %	0,00 %	18,18 %	48,48 %	30,30 %
Darbšti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	18,18 %	42,42 %	39,39 %
Snobiška	36,36 %	18,18 %	12,12 %	15,15 %	12,12 %	3,03 %	3,03 %
Neimanti į galvą	42,42 %	18,18 %	15,15 %	15,15 %	6,06 %	0,00 %	3,03 %
Puoselėjanti tradicijas	0,00 %	6,06 %	3,03 %	6,06 %	18,18 %	30,30 %	36,36 %
Atvira	0,00 %	0,00 %	12,12 %	0,00 %	12,12 %	27,27 %	48,48 %
Ambicinga	0,00 %	9,09 %	3,03 %	0,00 %	27,27 %	27,27 %	33,33 %
Moderni	0,00 %	3,03 %	9,09 %	0,00 %	12,12 %	30,30 %	45,45 %
Vyriška	30,30 %	18,18 %	15,15 %	21,21 %	12,12 %	0,00 %	3,03 %
Atsakinga už kultūros paveldą	3,03 %	0,00 %	6,06 %	6,06 %	15,15 %	21,21 %	48,48 %
Susirūpinusi	12,12 %	3,03 %	9,09 %	9,09 %	51,52 %	12,12 %	3,03 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	30,30 %	33,33 %	36,36 %
Jauna	3,03 %	3,03 %	6,06 %	3,03 %	45,45 %	18,18 %	21,21 %
Elitinė	21,21 %	21,21 %	9,09 %	24,24 %	3,03 %	9,09 %	12,12 %
Organizuojanti renginius	3,03 %	6,06 %	9,09 %	3,03 %	18,18 %	30,30 %	30,30 %

3 lentelė. Visų bibliotekų savybių vertinimas: direktorių ir vedėjų atsakymai

Savybės	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Raminanti	3,26 %	7,61 %	14,67 %	16,30 %	29,35 %	22,83 %	5,98 %
Orientuota į pasiekimus	2,17 %	1,09 %	6,52 %	7,61 %	25,00 %	38,04 %	19,57 %
Ryžtinga	4,35 %	2,72 %	8,70 %	18,48 %	28,26 %	27,72 %	9,78 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	1,09 %	2,72 %	2,72 %	3,26 %	13,04 %	37,50 %	39,67 %
Palaikanti	2,72 %	4,89 %	4,89 %	13,04 %	29,89 %	34,24 %	10,33 %
Lakios vaizduotės	1,63 %	2,72 %	8,70 %	18,48 %	30,43 %	24,46 %	13,59 %
Lyderiaujanti	2,17 %	1,63 %	7,61 %	7,07 %	25,54 %	35,33 %	20,65 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	3,80 %	5,98 %	8,15 %	16,85 %	25,00 %	24,46 %	15,76 %
Techniška	1,09 %	1,63 %	7,07 %	9,24 %	21,74 %	39,13 %	20,11 %
Arogantiška	32,61 %	29,35 %	9,24 %	14,67 %	7,07 %	3,80 %	3,26 %
Konsultuojanti	0,54 %	0,00 %	0,54 %	1,63 %	11,41 %	41,30 %	44,57 %
Pritarianti	2,17 %	3,26 %	10,33 %	18,48 %	29,89 %	27,17 %	8,70 %
Šiurkšti	43,48 %	27,72 %	10,33 %	11,96 %	3,26 %	2,17 %	1,09 %
Bendradarbiaujanti	0,54 %	0,00 %	0,54 %	2,17 %	13,04 %	46,20 %	37,50 %
Agresyvi	47,83 %	26,63 %	8,70 %	9,24 %	4,89 %	1,09 %	1,63 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	1,09 %	0,00 %	0,54 %	4,89 %	11,96 %	41,30 %	40,22 %
Korporatyvinė	3,80 %	2,72 %	7,07 %	34,24 %	21,20 %	22,28 %	8,70 %
Pripažinta	1,63 %	1,63 %	0,00 %	7,61 %	16,85 %	39,13 %	33,15 %
Šiuolaikinė	1,63 %	2,17 %	2,17 %	3,80 %	21,74 %	36,96 %	31,52 %
Savanaudiška	39,13 %	29,35 %	9,78 %	10,33 %	7,07 %	2,72 %	1,63 %
Įkvepianti	1,63 %	3,26 %	6,52 %	17,93 %	19,02 %	32,07 %	19,57 %
Stebinanti	2,17 %	4,35 %	9,78 %	14,13 %	35,33 %	23,37 %	10,87 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	0,54 %	0,54 %	0,00 %	9,78 %	15,76 %	42,39 %	30,98 %
Žavinga	2,72 %	3,26 %	7,07 %	21,74 %	31,52 %	23,37 %	10,33 %
Suvokianti savo misiją	1,63 %	1,09 %	3,26 %	4,89 %	12,50 %	40,76 %	35,87 %
Novatoriška	2,17 %	1,63 %	4,89 %	7,07 %	20,11 %	39,13 %	25,00 %
Stilinga	2,72 %	4,35 %	8,70 %	10,33 %	31,52 %	29,89 %	12,50 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	0,54 %	0,00 %	1,63 %	2,72 %	15,76 %	42,93 %	36,41 %
Susirūpinusi savimi	14,67 %	18,48 %	15,22 %	17,39 %	18,48 %	10,87 %	4,89 %
Visuomeniška	1,63 %	0,54 %	3,26 %	7,61 %	24,46 %	41,85 %	20,65 %
Sąžininga	1,63 %	1,63 %	5,98 %	7,61 %	15,22 %	38,59 %	29,35 %
Autoritarinė	30,43 %	22,83 %	11,41 %	15,22 %	9,78 %	7,61 %	2,72 %
Atsiskaitanti	1,09 %	1,09 %	1,09 %	10,33 %	14,67 %	47,83 %	23,91 %
Nuoširdi	1,63 %	4,35 %	4,89 %	8,15 %	23,37 %	36,96 %	20,65 %
Elegantiška	3,26 %	4,89 %	8,70 %	14,13 %	26,09 %	28,80 %	14,13 %
Paslaugi	2,17 %	0,54 %	1,63 %	3,26 %	18,48 %	38,04 %	35,87 %
Drąsi	0,54 %	2,72 %	5,98 %	13,04 %	24,46 %	35,33 %	17,93 %
Kontroliuojanti	11,96 %	14,67 %	14,13 %	11,96 %	27,72 %	13,59 %	5,98 %
Greita	1,09 %	0,00 %	6,52 %	11,41 %	21,74 %	36,96 %	22,28 %
Pasitikinti	1,63 %	2,17 %	5,98 %	8,15 %	22,28 %	36,96 %	22,83 %
Prestižinė	4,89 %	4,35 %	5,98 %	9,78 %	26,63 %	28,26 %	20,11 %
Turtinga	1,63 %	4,35 %	6,52 %	8,70 %	26,09 %	28,26 %	24,46 %

Kasdieniška	6,52 %	13,59 %	17,93 %	15,22 %	28,26 %	14,13 %	4,35 %
Profesionali	1,09 %	1,09 %	1,63 %	1,63 %	12,50 %	42,93 %	39,13 %
Patikima	2,17 %	1,63 %	4,89 %	4,89 %	19,02 %	37,50 %	29,89 %
Kompetentinga	0,54 %	0,54 %	3,26 %	1,63 %	10,87 %	44,57 %	38,59 %
Socialiai atsakinga	1,63 %	1,09 %	3,80 %	5,98 %	23,37 %	39,67 %	24,46 %
Išskirtinė	2,17 %	5,98 %	4,89 %	13,59 %	22,28 %	30,98 %	20,11 %
Saugi	2,17 %	1,63 %	3,26 %	6,52 %	20,11 %	38,04 %	28,26 %
Paprasta	7,61 %	11,41 %	17,93 %	12,50 %	28,26 %	16,30 %	5,98 %
Besikeičianti	0,54 %	0,00 %	2,72 %	3,80 %	20,11 %	39,67 %	33,15 %
Draugiška	1,09 %	0,00 %	3,80 %	1,09 %	18,48 %	46,74 %	28,80 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	3,26 %	5,43 %	7,61 %	22,28 %	27,17 %	23,37 %	10,87 %
Rafinuota	8,15 %	14,13 %	13,59 %	20,65 %	22,83 %	14,13 %	6,52 %
Versli	4,35 %	9,78 %	8,15 %	14,67 %	25,54 %	25,54 %	11,96 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	1,09 %	1,63 %	4,35 %	9,78 %	17,93 %	40,22 %	25,00 %
Maloni	1,09 %	0,54 %	3,26 %	3,26 %	22,83 %	42,93 %	26,09 %
Darbšti	2,17 %	0,00 %	2,17 %	4,35 %	10,87 %	50,00 %	30,43 %
Snobiška	20,11 %	28,80 %	10,87 %	20,65 %	12,50 %	4,35 %	2,72 %
Neimanti į galvą	29,35 %	26,63 %	10,87 %	20,65 %	9,24 %	1,09 %	2,17 %
Puoselėjanti tradicijas	1,09 %	2,72 %	3,26 %	6,52 %	27,72 %	34,78 %	23,91 %
Atvira	2,17 %	0,54 %	2,17 %	1,09 %	22,83 %	37,50 %	33,70 %
Ambicinga	0,54 %	1,09 %	3,80 %	10,33 %	29,35 %	36,41 %	18,48 %
Moderni	2,17 %	3,26 %	4,35 %	1,09 %	22,28 %	33,70 %	33,15 %
Vyriška	30,98 %	28,26 %	8,70 %	25,00 %	4,89 %	1,09 %	1,09 %
Atsakinga už kultūros paveldą	1,63 %	3,80 %	3,26 %	5,43 %	21,20 %	31,52 %	33,15 %
Susirūpinusi	2,17 %	9,78 %	9,24 %	20,65 %	28,26 %	22,83 %	7,07 %
Tikslingai veikianti	0,54 %	2,17 %	3,80 %	2,72 %	18,48 %	45,65 %	26,63 %
Jauna	2,72 %	11,41 %	18,48 %	9,78 %	26,63 %	18,48 %	12,50 %
Elitinė	11,41 %	17,39 %	13,04 %	22,83 %	15,76 %	11,96 %	7,61 %
Organizuojanti renginius	2,17 %	4,35 %	5,43 %	4,35 %	22,83 %	31,52 %	29,35 %

4 lentelė. Visų bibliotekų savybių vertinimas: kitų darbuotojų atsakymai

Savybės	Labiau sutinka, kad biblioteka nėra		Neturi nuomonės		Labiau sutinka, kad biblioteka yra	
	Vadovai	Darbuotojai	Vadovai	Darbuotojai	Vadovai	Darbuotojai
Raminanti	27,27 %	25,54 %	15,15 %	16,30 %	57,58 %	58,15 %
Orientuota į pasiekimus	12,12 %	9,78 %	6,06 %	7,61 %	81,82 %	82,61 %
Ryžtinga	18,18 %	15,76 %	12,12 %	18,48 %	69,70 %	65,76 %
Informacinio raštingumo ugdytoja	3,03 %	6,52 %	0,00 %	3,26 %	96,97 %	90,22 %
Palaikanti	9,09 %	12,50 %	12,12 %	13,04 %	78,79 %	74,46 %
Lakios vaizduotės	18,18 %	13,04 %	6,06 %	18,48 %	75,76 %	68,48 %
Lyderiaujanti	21,21 %	11,41 %	3,03 %	7,07 %	75,76 %	81,52 %
Vykdanti mokslinius tyrimus	27,27 %	17,93 %	3,03 %	16,85 %	69,70 %	65,22 %
Techniška	21,21 %	9,78 %	3,03 %	9,24 %	75,76 %	80,98 %
Arogantiška	84,85 %	71,20 %	9,09 %	14,67 %	6,06 %	14,13 %
Konsultuojanti	0,00 %	1,09 %	0,00 %	1,63 %	100,00 %	97,28 %
Pritarianti	12,12 %	15,76 %	15,15 %	18,48 %	72,73 %	65,76 %

Šiurkšti	84,85 %	81,52 %	3,03 %	11,96 %	12,12 %	6,52 %
Bendradarbiaujanti	0,00 %	1,09 %	0,00 %	2,17 %	100,00 %	96,74 %
Agresyvi	87,88 %	83,15 %	3,03 %	9,24 %	9,09 %	7,61 %
Dalyvaujanti žinių dalijimosi procese	0,00 %	1,63 %	0,00 %	4,89 %	100,00 %	93,48 %
Korporatyvinė	15,15 %	13,59 %	27,27 %	34,24 %	57,58 %	52,17 %
Pripažinta	6,06 %	3,26 %	9,09 %	7,61 %	84,85 %	89,13 %
Šiuolaikinė	9,09 %	5,98 %	0,00 %	3,80 %	90,91 %	90,22 %
Savanaudiška	78,79 %	78,26 %	9,09 %	10,33 %	12,12 %	11,41 %
Įkvepianti	12,12 %	11,41 %	12,12 %	17,93 %	75,76 %	70,65 %
Stebinanti	30,30 %	16,30 %	3,03 %	14,13 %	66,67 %	69,57 %
Plėtojanti mokslinę komunikaciją	9,09 %	1,09 %	0,00 %	9,78 %	90,91 %	89,13 %
Žavinga	15,15 %	13,04 %	18,18 %	21,74 %	66,67 %	65,22 %
Suvokianti savo misiją	3,03 %	5,98 %	0,00 %	4,89 %	96,97 %	89,13 %
Novatoriška	12,12 %	8,70 %	3,03 %	7,07 %	84,85 %	84,24 %
Stilinga	24,24 %	15,76 %	0,00 %	10,33 %	75,76 %	73,91 %
Aktyvi mokslo ir studijų proceso dalyvė	6,06 %	2,17 %	0,00 %	2,72 %	93,94 %	95,11 %
Susirūpinusi savimi	66,67 %	48,37 %	6,06 %	17,39 %	27,27 %	34,24 %
Visuomeniška	3,03 %	5,43 %	6,06 %	7,61 %	90,91 %	86,96 %
Sąžininga	3,03 %	9,24 %	0,00 %	7,61 %	96,97 %	83,15 %
Autoritarinė	81,82 %	64,67 %	6,06 %	15,22 %	12,12 %	20,11 %
Atsiskaitanti	3,03 %	3,26 %	6,06 %	10,33 %	90,91 %	86,41 %
Nuoširdi	0,00 %	10,87 %	3,03 %	8,15 %	96,97 %	80,98 %
Elegantiška	21,21 %	16,85 %	12,12 %	14,13 %	66,67 %	69,02 %
Paslaugi	0,00 %	4,35 %	0,00 %	3,26 %	100,00 %	92,39 %
Drąsi	9,09 %	9,24 %	15,15 %	13,04 %	75,76 %	77,72 %
Kontroliuojanti	48,48 %	40,76 %	12,12 %	11,96 %	39,39 %	47,28 %
Greita	0,00 %	7,61 %	3,03 %	11,41 %	96,97 %	80,98 %
Pasitikinti	6,06 %	9,78 %	9,09 %	8,15 %	84,85 %	82,07 %
Prestižinė	24,24 %	15,22 %	6,06 %	9,78 %	69,70 %	75,00 %
Turtinga	15,15 %	12,50 %	0,00 %	8,70 %	84,85 %	78,80 %
Kasdieniška	36,36 %	38,04 %	12,12 %	15,22 %	51,52 %	46,74 %
Profesionali	3,03 %	3,80 %	0,00 %	1,63 %	96,97 %	94,57 %
Patikima	6,06 %	8,70 %	0,00 %	4,89 %	93,94 %	86,41 %
Kompetentinga	3,03 %	4,35 %	0,00 %	1,63 %	96,97 %	94,02 %
Socialiai atsakinga	3,03 %	6,52 %	6,06 %	5,98 %	90,91 %	87,50 %
Išskirtinė	12,12 %	13,04 %	3,03 %	13,59 %	84,85 %	73,37 %
Saugi	0,00 %	7,07 %	3,03 %	6,52 %	96,97 %	86,41 %
Paprasta	33,33 %	36,96 %	9,09 %	12,50 %	57,58 %	50,54 %
Besikeičianti	6,06 %	3,26 %	0,00 %	3,80 %	93,94 %	92,93 %
Draugiška	3,03 %	4,89 %	0,00 %	1,09 %	96,97 %	94,02 %
Kieta (angl. <i>cool</i> )	15,15 %	16,30 %	18,18 %	22,28 %	66,67 %	61,41 %
Rafinuota	36,36 %	35,87 %	18,18 %	20,65 %	45,45 %	43,48 %
Versli	33,33 %	22,28 %	15,15 %	14,67 %	51,52 %	63,04 %
Skatinanti ir motyvuojanti kitus	9,09 %	7,07 %	0,00 %	9,78 %	90,91 %	83,15 %

Maloni	3,03 %	4,89 %	0,00 %	3,26 %	96,97 %	91,85 %
Darbšti	0,00 %	4,35 %	0,00 %	4,35 %	100,00 %	91,30 %
Snobiška	66,67 %	59,78 %	15,15 %	20,65 %	18,18 %	19,57 %
Neimanti į galvą	75,76 %	66,85 %	15,15 %	20,65 %	9,09 %	12,50 %
Puoselėjanti tradicijas	9,09 %	7,07 %	6,06 %	6,52 %	84,85 %	86,41 %
Atvira	12,12 %	4,89 %	0,00 %	1,09 %	87,88 %	94,02 %
Ambicinga	12,12 %	5,43 %	0,00 %	10,33 %	87,88 %	84,24 %
Moderni	12,12 %	9,78 %	0,00 %	1,09 %	87,88 %	89,13 %
Vyriška	63,64 %	67,93 %	21,21 %	25,00 %	15,15 %	7,07 %
Atsakinga už kultūros paveldą	9,09 %	8,70 %	6,06 %	5,43 %	84,85 %	85,87 %
Susirūpinusi	24,24 %	21,20 %	9,09 %	20,65 %	66,67 %	58,15 %
Tikslingai veikianti	0,00 %	6,52 %	0,00 %	2,72 %	100,00 %	90,76 %
Jauna	12,12 %	32,61 %	3,03 %	9,78 %	84,85 %	57,61 %
Elitinė	51,52 %	41,85 %	24,24 %	22,83 %	24,24 %	35,33 %
Organizuojanti renginius	18,18 %	11,96 %	3,03 %	4,35 %	78,79 %	83,70 %

5 lentelė. Visų bibliotekų savybių vertinimas: suma atsakymų *visiškai nesutinku, nesutinku ir iš dalies nesutinku* bei *iš dalies sutinku, sutinku ir visiškai nesutinku*

## 7 PRIEDAS. LAIŠKAS POTENCIALIEMS EKSPERTAMS DALYVAUTI EMPIRINIAME TYRIME „LIETUVOS IR UŽSIENIO EKSPERTŲ POŽIŪRIS Į AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ REPUTACIJOS FORMAVIMO IR VALDYMO PROCESUS, JŲ ĮGYVENDINIMO GALIMYBES IR TENDENCIJAS“

Labą dieną, gerb. \_\_\_\_\_,

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų instituto doktorantė Jelena Konieczna atlieka tyrimą, kurio tikslas yra įvertinti Lietuvos akademinių bibliotekų esamą ir galimą reputacijos formavimo ir valdymo procesų situaciją bei praktiškai pritaikyti tyrimo rezultatus akademinės bibliotekos reputacijos formavimo ir valdymo modelio kūrimo procese.

Gerb. \_\_\_\_\_, norėčiau jus pakviesti dalyvauti šiame tyrime, kuris bus atliekamas pirmą kartą Lietuvoje! Tikiuosi, kad jūsų atsakymas bus teigiamas, nes tik nuo ekspertų priklauso tyrimo kokybė. Ekspertai buvo atrenkami remiantis keliais kriterijais, iš kurių svarbiausias – kompetencija.

Spėjama, kad užteks trijų apklausos etapų. Pirmame etape ekspertams yra pateikiama pildyti anketa, sudaryta ir 10 klausimų apie akademinių bibliotekų reputaciją, jos formavimą ir valdymą, aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos santykį, išorės veiksnių įtaką akademinių bibliotekų reputacijos formavimui ir valdymui bei sąlygas, lemiančias akademinės bibliotekos reputacijos formavimą ir valdymą. Antrame etape bus sudarytas ir ekspertams pateiktas pirminiais atsakymais grįstas antrasis klausimynas, o trečiame etape ekspertų galutiniam vertinimui bus pateiktas teiginių ir nuomonių apibendrinimas.

Maloniai prašau jūsų atsakyti į šį laišką iki balandžio 15 d. Jei jūsų atsakymas bus teigiamas, pirmas klausimynas jums bus atsiųstas el.paštu iki 2011 m. balandžio 20 d.

Pagarbiai,

Jelena Konieczna  
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų instituto doktorantė  
Komunikacijos fakultetas  
Vilniaus universitetas  
Saulėtekio al. 9, I rūmai, Vilnius  
El.paštas: [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt)  
Tel.: +37060673742

## 8 PRIEDAS. LAIŠKAI EKSPERTAMS: PIRMAS, ANTRAS IR TREČIAS ETAPAI

Laba diena, gerb. \_\_\_\_\_,

Dar kartą noriu jums padėkoti už sutikimą dalyvauti šiame tyrime – dėkoju!

Siunčiu jums pirmo etapo klausimyną ir maloniai prašau atsiųsti atsakymus **iki 2011 metų gegužės 1 dienos**. Atsakymų komentarai ir jūsų pastabos yra labai pageidautini ir laukiami. Tai padės geriau apibūdinti situaciją bei apibendrinti atsakymus.

Prašau informuoti, ar gavote šį laišką ir prisegtą dokumentą.

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

Pagarbiai,

Jelena Konieczna  
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų instituto doktorantė  
Komunikacijos fakultetas  
Vilniaus universitetas  
Saulėtekio al. 9, I rūmai, Vilnius  
El.paštas: [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt)  
Tel.: +37060673742

Laba diena, gerb. \_\_\_\_\_,

Dėkoju už išsamius atsakymus į pirmąjį klausimyną ir prašau užpildyti antrąjį, kuris yra sudarytas remiantis pirminiais ekspertų atsakymais. Maloniai prašau jūsų *pateikti savo nuomonę*, pasirenkant vieną iš atsakymų variantų, *komentuoti teiginius ir įvertinti dabartinę situaciją*. Jūsų atsakymai leis sudaryti galutinę ekspertų požiūrio ataskaitą.

Maloniai prašau atsiųsti atsakymus **iki 2011 metų birželio 8 dienos**. Atsakymų komentarai ir jūsų pastabos yra labai pageidautini ir laukiami. Tai padės geriau apibūdinti situaciją ir apibendrinti atsakymus.

Prašau informuoti, ar gavote šį laišką ir prisegtą dokumentą. Jeigu turite klausimų, rašykite el. adresu [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt). Mielai į juos atsakysiu!

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą.

Pagarbiai,

Jelena Konieczna  
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų instituto doktorantė  
Komunikacijos fakultetas  
Vilniaus universitetas  
Saulėtekio al. 9, I rūmai, Vilnius  
El.paštas: [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt)  
Tel.: +37060673742

Laba diena, gerb. \_\_\_\_\_,

Dėkoju už jūsų aktyvumą atsakant į pirmo ir antro klausimynų klausimus. Šiuo metu yra vykdomas trečias tyrimo etapas – jo metu galutiniam ekspertų vertinimui yra pateikiamas teiginių ir nuomonių apibendrinimas. Prašau jūsų *pateikti savo nuomonę*, pasirenkant vieną iš atsakymų variantų, *komentuoti ir, jei būtina, papildyti teiginius*.

Maloniai prašau atsiųsti atsakymus **iki 2011 metų liepos 18 dienos**.

Prašau informuoti, ar gavote šį laišką ir prisegtą dokumentą. Jeigu turite klausimų, rašykite el. adresu [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt). Mielai į juos atsakysiu!

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą.



Pagarbiai,

Jelena Konieczna  
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų instituto doktorantė  
Komunikacijos fakultetas  
Vilniaus universitetas  
Saulėtekio al. 9, I rūmai, Vilnius  
El.paštas: [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt)  
Tel.: +37060673742

**9 PRIEDAS. TYRIMO „LIETUVOS IR UŽSIENIO EKSPERTŲ POŽIŪRIS Į AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ REPUTACIJOS FORMAVIMO IR VALDYMO PROCESUS, JŲ ĮGYVENDINIMO GALIMYBES IR TENDENCIJAS“ PIRMOJO ETAPO KLAUSIMYNAS**

*Maloniai prašau atsakyti į toliau pateiktus klausimus iki 2011 m gegužės 1 d. Atsakymų komentarai ir Jūsų pastabos yra labai pageidautini ir laukiami. Tai padės geriau apibūdinti situaciją ir apibendrinti atsakymus.*

- 1 **KLAUSIMAS.** Prašau įvardyti priežastis, kurios, jūsų nuomone, lemia akademinų bibliotekų interesų grupių a) *pirminį apsisprendimą naudotis* tam tikros akademinės bibliotekos paslaugomis, ir b) apsisprendimą *būti lojaliomis* tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėms. Prašau pakomentuoti savo atsakymą.
- 2 **KLAUSIMAS.** Prašau a) įvardyti, kas lemia akademinės bibliotekos reputaciją, ir b) pateikti akademinės bibliotekos reputaciją formuojančius elementų sąsajas ir sąveikas. Prašau pakomentuoti savo atsakymą.
- 3 **KLAUSIMAS.** Prašau įvardyti teigiamos reputacijos formavimo naudą akademinėms bibliotekoms ir pakomentuoti savo atsakymą.
- 4 **KLAUSIMAS.** Prašau a) įvardyti akademinės bibliotekos reputacijos formavimo ir valdymo proceso etapus, b) pateikti etapų sąsajas ir sąveikas. Prašau pakomentuoti savo atsakymą.
- 5 **KLAUSIMAS.** Kodėl, jūsų manymu, svarbu formuoti ir valdyti akademinės bibliotekos reputaciją? Prašau įvardyti priežastis ir pakomentuoti savo atsakymą.
- 6 **KLAUSIMAS.** Prašau apibūdinti aukštosios mokyklos ir jos akademinės bibliotekos reputacijos santykį. Prašau pakomentuoti savo atsakymą.
- 7 **KLAUSIMAS.** Ar šiuo metu, jūsų nuomone, vykdoma a) akademinų bibliotekų valdymo politika visame pasaulyje prisideda prie bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo? b) akademinų bibliotekų valdymo politika Lietuvoje prisideda prie Lietuvos bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo? Prašau pakomentuoti savo atsakymą.
- 8 **KLAUSIMAS.** Kaip, jūsų manymu, a) pasaulinės tendencijos veikia akademinų bibliotekų valdymo politiką, bibliotekų veiklą ir jos rezultatus? b) esama akademinų bibliotekų valdymo politika Lietuvoje veikia Lietuvos akademinų bibliotekų veiklą ir jos rezultatus? Prašau pakomentuoti savo atsakymą.
- 9 **KLAUSIMAS.** Kokius, jūsų nuomone, akademinų bibliotekų valdymo aspektus reikėtų stiprinti ir (ar) keisti siekiant gerinti bibliotekų reputaciją? Prašau pakomentuoti savo atsakymą.

**10 KLAUSIMAS.** Prašau suformuluoti sąlygas (pvz., valstybės politika, aukštųjų mokyklų politika, nuolatinės reformos, bibliotekos vieta, stereotipinis bibliotekos supratimas), jūsų nuomone, lemiančias akademinės bibliotekos reputacijos formavimą ir valdymą. Prašau pakomentuoti savo atsakymą.

Dėkoju už bendradarbiavimą!

Jeigu turite klausimų, rašykite adresu: [jelena.saikovic@kf.vu.lt](mailto:jelena.saikovic@kf.vu.lt)

Mielai į juos atsakysiu!

**10 PRIEDAS. TYRIMO „LIETUVOS IR UŽSIENIO EKSPERTŲ POŽIŪRIS Į AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ REPUTACIJOS FORMAVIMO IR VALDYMO PROCESUS, JŲ ĮGYVENDINIMO GALIMYBES IR TENDENCIJAS“ ANTROJO ETAPO KLAUSIMYNAS**

Maloniai prašau atsakyti į toliau pateiktus klausimus iki 2011 m birželio 8 d. Atsakymų komentarai ir Jūsų pastabos yra labai pageidautini ir laukiami. Tai padės geriau apibūdinti situaciją bei apibendrinti atsakymus.

## 1 KLAUSIMAS

a) Akademiųjų bibliotekų interesų grupių *pirminį apsisprendimą naudotis* tam tikros akademinės bibliotekos paslaugomis lemia:

Priežastis	Sutinku	Nesutinku	Nesu tikras
	Maloniai prašau paaiškinti savo pasirinkimą		
1. Kokybės užtikrinimas: aptarnavimo kokybė, prieinamas ir turtingas fondas, atitinkančios interesų grupių informacinius poreikius tradicinės ir elektroninės paslaugos ir laisva prieiga prie jų			
2. Savitarnos bibliotekos buvimas bei galimybė pasiimti ir skaityti knygas iš bibliotekos fondų namie			
3. Patogi geografinė padėtis			
4. Priklausymas tai pačiai akademinėi institucijai			
5. Bibliotekos ir interesų grupių bendri finansiniai ištekliai			
6. Bibliotekos viešųjų ryšių priemonės: pranešimai žiniasklaidai, interneto svetainė, informaciniai ir kiti leidiniai, reklama, renginiai ir pan.			

b) Akademiųjų bibliotekų interesų grupių *apsisprendimą būti lojaliomis* tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėmis lemia:

Priežastis	Sutinku	Nesutinku	Nesu tikras
	Maloniai prašau paaiškinti savo pasirinkimą		
1. Kokybės užtikrinimas: aptarnavimo kokybė, prieinamas ir turtingas fondas, atitinkančios interesų grupių informacinius poreikius tradicinės ir elektroninės paslaugos ir laisva prieiga prie jų, kokybiški bibliotekos produktai			
2. Patogi darbo aplinka: kompetentingi ir profesionalūs darbuotojai			
3. Bibliotekos lankstumas: griežtų taisyklių vengimas			
4. Novatoriškumas: gebėjimas numatyti poreikį naujiems produktams ir paslaugoms, juos kurti bei valdyti reputaciją			
5. Lojalumas savo akademinėi institucijai: patriotizmo ir ištikimybės savo akademinėi institucijai jausmas bei noras palaikyti savo institucijos garbę akademiųjų institucijų konkurencinėje kovoje			

**2 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos reputaciją formuoja šie elementai:**

- Prašau pasirinkti vieną iš variantų („sutinku“, „nesutinku“, „nesu tikras“) ir paaiškinti savo pasirinkimą.
- Jei, jūsų nuomone, elementai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti ir papildyti.

Elementai	Sutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Jei, jūsų nuomone, elementai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti, papildyti
	Maloniai prašau paaiškinkite savo pasirinkimą			
<b>1. Bibliotekos tapatybė:</b>				
1.1 Bibliotekos misija				
1.2 Bibliotekos kultūra				
1.3 Akademinės tradicijos				
1.4 Bibliotekos darbuotojai				
<b>2. Bibliotekos komunikacija:</b>				
2.1 Išorinės aplinkos įtaka ir komunikacijos su ja palaikymas				
2.2 Vidinės aplinkos įtaka ir komunikacijos su ja palaikymas				
2.3 Bendradarbiavimas su akademinė bendruomene ir ryšių su akademinės institucijos administracija palaikymas				
<b>3. Bibliotekos įvaizdis:</b>				
3.1 Bibliotekos moderni aplinka				
3.2 Bibliotekos darbo laikas				
<b>4. Bibliotekos veiklos kokybės užtikrinimas:</b>				
4.1 Gerai sutvarkyta informacinė sistema				
4.2 Bibliotekos fondas				
4.3 Bibliotekos tradicinės ir elektroninės paslaugos				
4.4 Prieiga prie bibliotekos informacijos išteklių				
4.5 Bibliotekos aptarnavimo kokybė				
4.6 Bibliotekos interesų grupių poreikių tenkinimas				
<b>5. Bibliotekos atskaitomybė ir veiklos skaidrumas:</b>				
5.1 Bibliotekos interesų grupių informavimas				
5.2 Bibliotekos veiklos viešinimas				
5.3 Bibliotekos „draugų“ ne tik akademinėje, bet ir vietinėje (miesto, regiono) bendruomenėje gausinimas ir viešas pagerbimas				
<b>6. Bibliotekos atsakomybė:</b>				
6.1 Bibliotekos finansinė atsakomybė				
6.2 Bibliotekos socialinė atsakomybė				
<b>7. Bibliotekos pripažinimas:</b>				
7.1 Bibliotekos įvertinimas (profesoriais ir studentais)				

**3 KLAUSIMAS. Formuojant ir valdant reputaciją akademinė biblioteka siekia šios naudos:**

Nauda bibliotekoms	Sutinku	Nesutinku	Nesu tikras
	Maloniai prašau paaiškinti savo pasirinkimą		
1. Kokybės užtikrinimas: interesų grupių poreikių tenkinimas, paslaugų ir visos veiklos kokybės gerinimas, darbuotojų motyvacijos ir produktyvumo didinimas			
2. Naujų ir geriausių interesų grupių (darbuotojų, vartotojų, studentų) pritraukimas			
3. Finansinės garantijos: stabilios pajamos, papildomi finansiniai ištekliai			
4. Strateginis pranašumas: naujos rinkos ir galimybės, lyderės pozicijų profesinėje bendruomenėje užtikrinimas, mažesnė rizika pokyčių kontekste, naujų informacinių technologijų taikymas veikloje, didesnė atsakomybė, atstovavimo užtikrinimas			
5. Įvertinimas ir pripažinimas: didesnis akademinės bendruomenės palaikymas, statusas, prestižas			

**4 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos reputacijos formavimo ir valdymo procesas susideda iš šių etapų:**

- Prašau pasirinkti vieną iš variantų („sutinku“, „nesutinku“, „nesu tikras“) ir paaiškinti savo pasirinkimą.
- Jei, jūsų nuomone, etapai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti, papildyti ir nurodyti, kokios veiklos turi būti atliekamos, kurios interesų grupės įtraukiamos ir kaip.
- Prašau pateikti savo požiūrį vertinant kiekvieną reputacijos formavimo ir valdymo proceso etapą: ar šiuo metu akademinės bibliotekos atlieka panašius veiksmus? Prašau paaiškinkite savo atsakymus

Etapai	Sutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Jei, jūsų nuomone, etapai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti, papildyti	Ar dabar akademinės bibliotekos atlieka panašius veiksmus?
	Maloniai prašau paaiškinkite savo pasirinkimą				
<b>1. Akademinės bibliotekos kokybiškos veikos užtikrinimas:</b> interesų grupių poreikių ir lūkesčių pažinimas, interesų grupių poreikių ir lūkesčių patenkinimo plano parengimas, kokybiškų paslaugų teikimas, vartotojų informacinio raštingumo užtikrinimas ir pan.					
<b>2. Aktyvus akademinės bibliotekos dalyvavimas aukštosios mokyklos valdymo procese siekiant formuoti teigiamą reputaciją:</b> bibliotekos įsitraukimas į aukštosios mokyklos valdymo procesus, reputacijos formavimo ir valdymo proceso įtraukimas į bibliotekos strateginius planus					

<b>3. Esamos ir norimos reputacijos įvertinimas:</b> išorinės ir vidaus aplinkos analizė, visuomenės nuomonių tyrimai, reputacijos įtakos įvairioms interesų grupėms ir naudos nustatymas					
<b>4. Teigiamos reputacijos formavimo arba esamos reputacijos tobulinimo/palaikymo strategijos kūrimas</b>					
<b>5. Veiksmų plano sudarymas, koregavimas ir vykdymas:</b> atsakingų asmenų, išteklių, biudžeto, priemonių ir pan. numatymas, bibliotekos vadovų įtraukimas formuojant teigiamą reputaciją, pats procesas					
<b>6. Atskaitomybė:</b> veiksmų plano rezultatų viešinimas					
<b>7. Kontrolė:</b> reputacijos monitoringas (efektyvumo stebėjimas), grįžtamojo ryšio užtikrinimas, rezultatų gerinimas					

**5 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos reputaciją yra būtina formuoti ir valdyti, nes tokiu būdu:**

- Prašau pasirinkti vieną iš variantų („sutinku“, „nesutinku“, „nesu tikras“) ir paaiškinti savo pasirinkimą.
- Jei, jūsų nuomone, priežastys apibūdintos netiksliai, prašau jas patikslinti ir papildyti.
- Prašau pateikti savo požiūrį vertinant kiekvieną reputacijos formavimo ir valdymo priežastį: ar šiuo metu akademinė bibliotekos savo veikloje įtvirtina reputacijos formavimą ir valdymą remiantis šiomis priežastimis? Prašau paaiškinkite savo atsakymus

Priežastys	Sutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Jei, jūsų nuomone, priežastys apibūdintos netiksliai, prašau jas patikslinti ir papildyti	Ar dabar bibliotekos savo veikloje įtvirtina reputacijos formavimą ir valdymą remiantis šiomis priežastimis?
	Maloniai prašau paaiškinkite savo pasirinkimą				
<b>1. Užtikrinamos finansinės garantijos:</b> stabilios pajamos, papildomi finansiniai ištekliai					
<b>2. Užtikrinamas pasitikėjimas akademine biblioteka:</b> interesų grupės pasitiki biblioteka					
<b>3. Užtikrinamas įvertinimas, pripažinimas ir visuomenės palaikymas</b>					
<b>4. Įgyjamas strateginis pranašumas:</b> atsiveria naujos rinkos, atsiranda didesnės galimybės tobulėti, teikti naujas paslaugas ir taikyti naujas veiklas, mažesnė rizika pokyčių kontekste, yra sėkmingai funkcionuojama					
<b>5. Tai organiška ir integrali bet kurios efektyvios organizacijos strategijos dalis, dėl kurios nesuformuojama klaidinga</b>					

reputacija					
------------	--	--	--	--	--

**6 KLAUSIMAS. Prašau apibūdinti aukštosios mokyklos ir jos akademinės bibliotekos reputacijos santykį:**

- Prašau pasirinkti vieną iš variantų („sutinku“, „nesutinku“, „nesu tikras“) ir paaiškinti savo pasirinkimą.
- Jei, jūsų nuomone, santykis apibūdintas netiksliai, prašau jį patikslinti, papildyti.
- Prašau pateikti savo požiūrį vertinant aukštosios mokyklos ir jos akademinės bibliotekos reputacijos santykį: kuris iš įvardytų santykių šiandien yra vyraujantis?

Santykis	Sutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Jei, jūsų nuomone, santykis apibūdintas netiksliai, prašau jį patikslinti, papildyti	Kuris iš įvardytų santykių šiandien yra vyraujantis? Prašau paaiškinkite savo atsakymus
	Maloniai prašau paaiškinkite savo pasirinkimą				
1. Švietimo kokybė ir interesų grupių poreikiai: 1.1 Aukštosios mokyklos studentai turi turėti galimybę rasti jų poreikius atitinkančią informaciją akademinėje bibliotekoje 1.2 Biblioteka, kuri teikia kokybiškas paslaugas, pritraukia mokslininkus 1.3 Aukštosios mokyklos siekia parodyti savo interesų grupėms, kad akademinė bibliotekų funkcijos ir paslaugos keičiasi					
2. Akademinė bibliotekų teigiama reputacija užtikrina aukštųjų mokyklų sėkmę ir atvirkščiai					
3. Aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos nebūtinai sutampa: akademinė biblioteka gali turėti teigiamą reputaciją, o jos aukštoji mokykla ne ir atvirkščiai					
4. Aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos turi būti susijusios					
5. Aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos formavimas ir valdymas yra natūraliai susiję bei vienas kitą lemiantys procesai					
6. Bibliotekos, kurios turi teigiamą reputaciją, gali prisidėti prie aukštosios mokyklos teigiamos reputacijos formavimo					

## 7 KLAUSIMAS

### a) šiuo metu vykdoma akademių bibliotekų valdymo politika visame pasaulyje:

- Prašau pasirinkti vieną iš variantų („sutinku“, „nesutinku“, „nesu tikras“) ir paaiškinti savo pasirinkimą.
- Jei, jūsų nuomone, teiginiai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti ir papildyti.

Teiginiai	Sutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Jei, jūsų nuomone, teiginiai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti, papildyti
	Maloniai prašau paaiškinkite savo pasirinkimą			
<b>1. Prisideda prie bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo:</b> informacijos išteklių valdymas, kultūros paveldo objektų skaitmeninimas ir prieiga, mokslinė komunikacija, bendradarbiavimas, bibliotekų prieinamumas – visa tai formuoja teigiamą akademių bibliotekų įvaizdį, o įvaizdis yra komunikacijos dalis				
<b>2. Prisideda, bet tik kai kuriose šalyse (pvz., JAV, Prancūzijoje, Vokietijoje, Didžioje Britanijoje, Japonijoje), prie bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo:</b> dažnai būna, kad vadovai pasirenka tam tikros šalies akademinės bibliotekos valdymo modelį ir bando taikyti jį, tačiau praktikoje dažnai susiduria su vietinės politikos kliūtimis				
<b>3. Bendros politikos akademių bibliotekų valdymo srityje nėra</b>				

### b) šiuo metu vykdoma akademių bibliotekų valdymo politika Lietuvoje:

- Prašau pasirinkti vieną iš variantų („sutinku“, „nesutinku“, „nesu tikras“) ir paaiškinti savo pasirinkimą.
- Jei, jūsų nuomone, teiginiai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti ir papildyti.

Teiginiai	Sutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Jei, jūsų nuomone, teiginiai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti, papildyti
	Maloniai prašau paaiškinkite savo pasirinkimą			
<b>1. Prisideda prie Lietuvos bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo:</b> naujų mokslo komunikacijos centrų kūrimas, naujų paslaugų teikimas, vartotojų aptarnavimo formų, erdvių ieškojimas, orientacija į vartotoją – visa tai prisideda prie teigiamos reputacijos formavimo				
<b>2. Iš dalies prisideda prie Lietuvos bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo:</b> pvz., kai kurios Lietuvos profesinės asociacijos prisideda prie teigiamos akademių bibliotekų reputacijos formavimo				
<b>3. Lietuvoje nėra bendros akademių bibliotekų valdymo politikos:</b> dėl to, kad nėra bendros akademių bibliotekų valdymo politikos, pačios bibliotekos turi rūpintis savo				



reputacija, kuri yra neatsiejama nuo bibliotekų strategijos				
---	--	--	--	--

## 8 KLAUSIMAS

a) toliau išvardytos pasaulinės tendencijos veikia akademinų bibliotekų valdymo politiką, bibliotekų veiklą ir jos rezultatus:

- Prašau pasirinkti vieną iš variantų („sutinku“, „nesutinku“, „nesu tikras“) ir paaiškinti savo pasirinkimą.
- Jei, jūsų nuomone, tendencijos apibūdintos netiksliai, prašau jas patikslinti ir papildyti.

Tendencijos	Sutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Jei, jūsų nuomone, tendencijos apibūdintos netiksliai, prašau jas patikslinti, papildyti
	Maloniai prašau paaiškinkite savo pasirinkimą			
<b>1. Naujos informacinės technologijos:</b> daugiau galimybių gauti, naudotis ir teikti įvairius informacijos šaltinius, paslaugas ir produktus, interesų grupėms priimtina forma, greičiu ir tinkamu laiku				
<b>2. Skaitmeninimas:</b> dėl skaitmeninimo prieinami tampa daug dokumentų, turinčių mokslinę, kultūrinę ir kt. vertę				
<b>3. Būtinybė bendradarbiauti su kitų tipų bibliotekomis ir kitomis organizacijomis ir palaikyti partnerystės ryšius su jomis:</b> galimybė mokytis, taikyti savo veikloje gerą patirtį ir pan.				
<b>4. Pokyčiai bibliotekų organizacinėse struktūrose:</b> naujų pareigybių atsiradimas				
<b>5. Kokybiškas fondas:</b> nors bibliotekos nuolat susiduria su naujomis technologijomis, tačiau be kokybiško fondo bibliotekos sunkiai galėtų vadintis geromis bibliotekomis				

b) toliau išvardyti esamos akademinų bibliotekų valdymo politikos Lietuvoje aspektai veikia Lietuvos akademinų bibliotekų veiklą ir jos rezultatus:

- Prašau pasirinkti vieną iš variantų („sutinku“, „nesutinku“, „nesu tikras“) ir paaiškinti savo pasirinkimą.
- Jei, jūsų nuomone, aspektai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti ir papildyti.

Aspektai	Sutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Jei, jūsų nuomone, aspektai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti, papildyti
	Maloniai prašau paaiškinkite savo pasirinkimą			
<b>1. Studentų skaičius ir studijų programų koregavimas:</b> šie pokyčiai daro įtaką akademinų bibliotekų veiklai, pradedant pačiu fondo formavimu				
<b>2. Specialiai parengtų dirbti akademinėse bibliotekose specialistų trūkumas:</b> bibliotekose turi dirbti specialistai, nuo kurių priklauso vartotojų informacinių poreikių patenkinimo laipsnis. Šiandien yra jaučiamas jaunų specialistų dirbti akademinėse bibliotekose trūkumas.				
<b>3. Bibliotekos nesuvokia visų savo galimybių:</b> bibliotekos neišnaudoja viso savo potencialo, lėtai prisitaiko prie naujų				

sąlygų ir pokyčių, bijo rizikos				
<b>4. Bendros akademinų bibliotekų valdymo politikos Lietuvoje nėra:</b> galima kalbėti tik apie atskirų bibliotekų vadovų pastangas tobulinti savo bibliotekų veiklą				

**9 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos, siekdamos gerinti reputacija, turi:**

- Prašau pasirinkti vieną iš variantų („sutinku“, „nesutinku“, „nesu tikras“) ir paaiškinti savo pasirinkimą.
- Jei, jūsų nuomone, aspektai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti ir papildyti.

Aspektai	Sutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Jei, jūsų nuomone, aspektai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti, papildyti
	Maloniai prašau paaiškinkite savo pasirinkimą			
<b>1. Akademinės bibliotekos turi daugiau dėmesio skirti strateginei komunikacijai:</b> būtina geriau pažinti savo interesų grupes, nepamiršti, kad svarbiausiai yra vartotojas, veikti skaidriai, efektyviai bendrauti, turėti ryšių su visuomene etata, kontroliuoti reputaciją				
<b>2. Akademinės bibliotekos turi gerinti veiklos kokybę:</b> būtina taikyti Saityno 2.0 priemonės, gerinti aptarnavimo kokybę, plėsti fondą, teikti daugiau elektroninių paslaugų, užtikrinti informacinio raštingumo mokymus, gerinti fizinę ir informacinę aplinkas, užtikrinant sėkmingą bibliotekos veiklą ir kuriant palankią mokymosi bibliotekoje aplinką				
<b>3. Akademinės bibliotekos turi gerinti vidinį klimatą:</b> būtina plėsti darbuotojų kompetenciją, stiprinti motyvaciją, gerinti vidinę komunikaciją, mikroklimatą, stiprinti aukščiausio lygio bibliotekų vadovų vadybinę kompetenciją lyderystės, permainų vadybos, žinių vadybos ir kitose išskirtinės vadybos srityse				
<b>4. Akademinės bibliotekos turi stiprinti bendradarbiavimo ryšius:</b> būtina suvokti, kaip identifikuoti įtakingus žmones, kurie gali paveikti kitas interesų grupes pasakodami apie biblioteką, būtina bendradarbiauti su aukštosios mokyklos Ryšių su visuomene skyriumi, reikia gausinti bibliotekos draugus akademinėje bendruomenėje ir už jos ribų, aktyviai dalyvauti Nacionalinėje bibliotekų savaitėje				
<b>5. Akademinės bibliotekos turi suvokti ir rodyti savo vertę:</b> visų pirma, bibliotekos pačios turi suprasti, kaip jos prisideda prie vertės kūrimo, o vėliau atsiskaityti akademinėi bendruomenei, vartotojams ir kitoms interesų grupėms, atsakydamos į klausimą, kaip biblioteka kuria vertę?				

**10 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos reputacijos formavimą ir valdymą lemia:**

- Prašau pasirinkti vieną iš variantų („sutinku“, „nesutinku“, „nesu tikras“) ir paaiškinti savo pasirinkimą.
- Jei, jūsų nuomone, veiksniai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti, papildyti.
- Prašau pateikti savo požiūrį vertinant akademinės bibliotekos reputacijos formavimo ir valdymo veiksniais: kaip, jūsų nuomone, bibliotekos interesų grupės lemia toliau įvardytus veiksniai? Remdamiesi nurodytais veiksniais, apibūdinkite bibliotekos interesų grupių santykį su pačia biblioteka ir (ar) jos aukštąja mokykla. Prašau paaiškinkite savo atsakymus

Veiksniai	Sutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Jei, jūsų nuomone, veiksniai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti, papildyti	Kaip, jūsų nuomone, bibliotekos interesų grupės lemia nurodytus veiksniai? Apibūdinkite interesų grupių santykį su biblioteka ir (ar) jos aukštąja mokykla
	Maloniai prašau paaiškinkite savo pasirinkimą				
1. <b>Valstybės politika:</b> įvairios reformos ir skiriamas biudžetas aukštajai mokyklai					
2. <b>Aukštųjų mokyklų politika:</b> valdymas, reformos, biudžetas, strategija					
3. <b>Pačios bibliotekos veikla ir aktyvumas:</b> bibliotekos paslaugos ir kiti išteklių; bibliotekos nuostatos; bibliotekos turi iš naujo apibrėžti savo tikrąsias vaidmenis visuomenėje: problema ta, kad bibliotekos darbuotojai nesugeba to padaryti – nemato savęs vartotojais ar mokslininkais; bibliotekos vadovo išskirtinė kompetencija, vertybinės nuostatos, etikos principai; bibliotekos įsitraukimas į mokslo ir studijų procesą; bibliotekos akademinėje institucijoje; darbas su bibliotekos kolektyvu aiškinant bibliotekos reputacijos svarbą					
4. <b>Stereotipinis bibliotekų supratimas:</b> iki šiol dar išliko tradicinis bibliotekų veiklos ir bibliotekininkų profesijos suvokimas, tai lėtina naujų paslaugų atsiradimą ir naujų interesų grupių pritraukimą					

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

# 11 PRIEDAS. TYRIMO „LIETUVOS IR UŽSIENIO EKSPERTŲ POŽIŪRIS Į AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ REPUTACIJOS FORMAVIMO IR VALDYMO PROCESUS, JŲ ĮGYVENDINIMO GALIMYBES IR TENDENCIJAS“ TREČIOJO ETAPO KLAUSIMYNAS

Maloniai prašau atsakyti į toliau pateiktus klausimus iki 2011 m liepos 18 d.

Teiginiai	Sutinku	Nesutinku
	Jei, jūsų nuomone, teigininiai apibūdinti netiksliai, prašau juos patikslinti, papildyti	
<b>1 KLAUSIMAS: a) Akademinė bibliotekų interesų grupių pirminį apsisprendimą naudotis tam tikros akademinės bibliotekos paslaugomis lemia:</b>		
1. Pirminį apsisprendimą naudotis tam tikros akademinės bibliotekos paslaugomis <b>daugiausia</b> lemia <b>veiklos kokybė</b> , kurią sudaro aptarnavimo kokybė, prieinamas ir turtingas fondas, atitinkančios interesų grupių informacinius poreikius tradicinės ir elektroninės paslaugos ir laisva prieiga prie jų		
2. Naudojimąsi akademinėmis bibliotekomis <b>iš dalies</b> lemia <b>savitarnos buvimas</b> bibliotekoje, <b>patogi bibliotekos ar jos skyriaus geografinė padėtis, priklausymas tai pačiai akademinėi institucijai</b>		
3. Apsisprendimui naudotis akademinės bibliotekos paslaugomis <b>įtakos neturi</b> bibliotekos ir jos interesų grupių <b>bendri finansiniai ištekliai</b> , nes apie juos bibliotekos interesų grupės nesusimąsto, jų neįvertina, tiesiogiai nesieja su savo apsisprendimu naudotis biblioteka		
4. <b>Ryšių su visuomene</b> priemonės <b>gali padėti</b> apsisprendžiant naudotis bibliotekos paslaugomis, tačiau ši bibliotekos veikla <b>nėra esminė</b> renkantis naudotis ar nesinaudoti bibliotekos paslaugomis		
<b>1 KLAUSIMAS: b) Akademinė bibliotekų interesų grupių apsisprendimą būti lojaliomis tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėmis lemia:</b>		
5. <b>Svarbiausia priežastis</b> , kuri lemia akademinė bibliotekų interesų grupių apsisprendimą būti lojaliomis tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėmis, tai <b>veiklos kokybė</b> , kurią sudaro aptarnavimo kokybė, prieinamas ir turtingas fondas, atitinkančios interesų grupių informacinius poreikius tradicinės ir elektroninės paslaugos ir laisva prieiga prie jų, kokybiški bibliotekos produktai		
6. Lojalumą bibliotekai <b>daugiausia</b> lemia <b>patogi darbo aplinka</b> , kuri priklauso nuo kompetentingo, profesionalaus, paslaugaus, geranoriško ir pozityviai nusiteikusio personalo, ir <b>novatoriškumas</b> – bibliotekos gebėjimas numatyti naujų produktų ir paslaugų poreikį, juos kurti bei valdyti reputaciją		
7. Akademinė bibliotekų interesų grupių apsisprendimą būti lojaliomis tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėmis <b>iš dalies</b> lemia <b>bibliotekos lankstumas</b> , nes tam tikros taisyklės turi egzistuoti		
8. <b>Lojalumas savo akademinėi institucijai gali turėti įtakos</b> interesų grupių apsisprendimui būti lojaliomis tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėmis, tačiau svarbiausia yra patenkinti poreikius		
<b>2 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos reputaciją formuoja šie elementai:</b>		
9. <b>Pagrindiniai</b> akademinės bibliotekos reputacijos formavimo <b>elementai</b> yra: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>tapatybė</b>, kurią sudaro bibliotekos misija, kultūra ir darbuotojai</li> <li>• <b>įvaizdis</b>, kurį sudaro bibliotekos moderni aplinka, darbo laikas ir interneto svetainė</li> <li>• <b>bibliotekos veiklos kokybė</b>, kurią sudaro gerai sutvarkyta informacinė sistema, bibliotekos fondas, tradicinės ir elektroninės paslaugos, aptarnavimo kokybė ir interesų grupių poreikių patenkinimas</li> <li>• <b>bibliotekos pripažinimas ir įvertinimas</b> profesinėje ir akademinėje bendruomenėje</li> </ul>		
10. <b>Akademinės tradicijos</b> , kaip tapatybės elementas, <b>daugiausia</b> prisideda prie reputacijos formavimo,		

tačiau tai <b>nėra svarbiausias</b> elementas		
11. Bibliotekos <b>komunikacija daugiausia</b> prisideda prie reputacijos formavimo – yra svarbu palaikyti komunikaciją su vidine ir išorine aplinka ir bendradarbiauti su akademinė bendruomene		
12. Reputacijos formavimui <b>turi įtakos bibliotekos atskaitomybė ir veiklos skaidrumas</b> , kuris yra suprantamas kaip bibliotekos interesų grupių informavimas ir bibliotekos veiklos viešinimas		
13. Akademinės bibliotekos reputacijos formavimui <b>įtakos beveik neturi bibliotekos draugų ne tik akademinėje, bet ir vietinėje (miesto, regiono) bendruomenėje gausinimas ir viešas pagerbimas</b>		
14. <b>Bibliotekos atsakomybė gali prisidėti</b> prie bibliotekos reputacijos formavimo, tačiau tai <b>nėra esminis</b> elementas, nes bibliotekos finansinė ir socialinė atskaitomybę riboja aukštosios mokyklos statusas, įsakymai ir kiti teisiniai dokumentai		
<b>3 KLAUSIMAS. Formuodama ir valdydama reputaciją akademinė biblioteka siekia šios naudos:</b>		
15. Reputacijos formavimas ir valdymas <b>daugiausia</b> užtikrina bibliotekos <b>veiklos kokybę</b> , kurią sudaro interesų grupių poreikių tenkinimas, paslaugų ir visos veiklos kokybės gerinimas, darbuotojų motyvacijos ir produktyvumo didinimas, garantuoja <b>finansinį stabilumą ir papildomus finansinius išteklius, įvertinimą ir pripažinimą</b> akademinėje bendruomenėje		
16. <b>Strateginiams akademinės bibliotekos pranašumui, naujų ir geriausių interesų grupių pritraukimui iš dalies</b> turi įtakos reputacijos formavimas ir valdymas		
<b>4 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos reputacijos formavimo ir valdymo procesas susideda iš šių etapų:</b>		
17. Formuojant ir valdant akademinės bibliotekos reputaciją <b>labai svarbu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Turėti teigiamos reputacijos formavimo arba esamos reputacijos tobulinimo/palaikymo strategiją</b></li> <li><b>Sudaryti veiksmų planą, jį koreguoti ir vykdyti:</b> atsakingų asmenų, išteklių, biudžeto, priemonių ir pan. numatymas, bibliotekos vadovų įtraukimas formuojant teigiamą reputaciją, pats procesas</li> <li><b>Atsiskaityti interesų grupėms</b>, informuojant jas apie veiksmų plane iškeltų tikslų vykdymą</li> <li>Vykdyti reputacijos monitoringą (efektyvumo stebėjimą), užtikrinti grįžtamąjį ryšį, gerinti rezultatus (<b>kontrolės etapas</b>)</li> </ul>		
18. Formuojant ir valdant akademinės bibliotekos reputaciją <b>svarbu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Užtikrinti akademinės bibliotekos kokybišką veiklą:</b> pažinti interesų grupių poreikius ir lūkesčius, parengti interesų grupių poreikių ir lūkesčių patenkinimo planą, teikti kokybiškas paslaugas, užtikrinti vartotojų informacinį raštingumą ir pan.</li> <li><b>Aktyviai dalyvauti aukštosios mokyklos valdymo procese siekiant formuoti teigiamą akademinės bibliotekos reputaciją:</b> įsitraukti bibliotekai į aukštosios mokyklos valdymo procesus, įtraukti reputacijos formavimo ir valdymo procesą į bibliotekos strateginius planus</li> <li><b>Įvertinti esamą ir norimą reputaciją:</b> išanalizuoti išorinę ir vidinę aplinką, atlikti visuomenės nuomonių tyrimus, nustatyti reputacijos įtaką įvairioms interesų grupėms ir naudą</li> </ul>		
19. Šiuo metu <b>didžioji dalis</b> akademinė bibliotekų Lietuvoje ir užsienyje <b>užtikrina kokybišką veiklą:</b> analizuoja interesų grupių poreikius ir lūkesčius, turi jų poreikių ir lūkesčių patenkinimo planą, teikia kokybiškas paslaugas, užsiima informaciniu raštingumu ir pan.		
20. Šiandien akademinės bibliotekos Lietuvoje ir užsienyje <b>iš dalies prisideda prie aukštųjų mokyklų valdymo proceso, atlieka esamos ir norimos reputacijos įvertinimą, turi teigiamos reputacijos formavimo arba esamos reputacijos tobulinimo/palaikymo strategiją ir veiksmų planą</b>		
21. Dabartinės akademinės bibliotekos Lietuvoje ir užsienyje <b>nepakankamai dėmesio skiria</b>		

atskaitomybei ir reputacijos kontrolei		
<b>5 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos reputaciją yra būtina formuoti ir valdyti, nes:</b>		
22. Tokiu būdu bibliotekos <b>daugiausia užsitikrina strateginį pranašumą, įvertinimą, pripažinimą, visuomenės palaikymą ir interesų grupių pasitikėjimą jomis</b>		
23. Akademiųjų bibliotekų <b>finansiniam stabilumui ir papildomiems finansiniams ištekliams iš dalies turi įtakos</b> reputacijos formavimas ir valdymas		
24. Siekiant formuoti teigiamą reputaciją, šis procesas turi būti įtrauktas į bibliotekos strategiją		
25. Šiandien akademinės bibliotekos Lietuvoje ir užsienyje įtvirtina reputacijos formavimą ir valdymą <b>iš dalies</b> suvokdamos, kad tai užtikrina <b>finansines garantijas, interesų grupių pasitikėjimą, įvertinimą, pripažinimą, visuomenės palaikymą ir strateginį pranašumą</b>		
26. Šiuo metu tik <b>dalį</b> Lietuvos ir užsienio akademiųjų bibliotekų suvokia reputacijos formavimą ir valdymą kaip neatsiejamą nuo visos bibliotekos strategijos procesą, todėl galima teigti, kad reputacijos svarba visai bibliotekų veiklai nėra iki galo suvokta ir įvertinta pačių bibliotekų vadovų		
<b>6 KLAUSIMAS. Prašau apibūdinti aukštosios mokyklos ir jos akademinės bibliotekos reputacijos santykį:</b>		
27. Bibliotekos, kurios turi teigiamą reputaciją, gali prisidėti prie aukštosios mokyklos teigiamos reputacijos formavimo		
28. Aukštosios mokyklos studentai turi turėti galimybę rasti jų poreikius atitinkančias paslaugas akademinėje bibliotekoje		
29. Šiandien akademinės bibliotekos turi teikti mokslininkų poreikius atitinkančias paslaugas ir būti paslaugų mokslininkams teikimo centrais		
30. Aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos formavimas ir valdymas yra natūraliai susiję bei vienas kitą lemiantys procesai		
31. Nuo aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos bendradarbiavimo politikos priklauso, ar jų reputacijos bus susijusios (aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos yra formuojamos ir valdomos kryptingai, tačiau jos nėra suvokiamos kaip vienos institucijos reputacija) ir ar sutaps (aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos yra matomos, kaip vienos institucijos reputacija, kuri yra formuojama ir valdoma kryptingai)		
32. Akademiųjų bibliotekų teigiama reputacija <b>iš dalies</b> užtikrina aukštųjų mokyklų sėkmę		
33. Akademiųjų bibliotekų reputacija tiesiogiai priklauso nuo aukštosios mokyklos reputacijos, o aukštųjų mokyklų reputacija nepriklauso nuo bibliotekos reputacijos		
34. Šiandien aukštosios mokyklos siekia parodyti savo interesų grupėms, kad akademiųjų bibliotekų funkcijos ir paslaugos keičiasi: akademinės bibliotekos orientuojasi ne tik į studentus ir akademinę bendruomenę, bet ir į kitas interesų grupes, pvz., privataus sektoriaus		
35. Aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos yra susijusios, tačiau aukštosios mokyklos reputacija „skėtinė“ – apimanti akademinės bibliotekos reputaciją		
36. Šiandien Lietuvoje ir užsienyje vyrauja požiūris, kad aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos formavimas ir valdymas yra natūraliai susiję bei vienas kitą lemiantys procesai		
<b>7 KLAUSIMAS. Šiuo metu vykdoma akademiųjų bibliotekų valdymo politika visame pasaulyje ir Lietuvoje:</b>		
37. Šiuo metu vykdoma akademiųjų bibliotekų <u>valdymo politika</u> visame pasaulyje <b>prisideda</b> prie bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo: informacijos išteklių valdymas, kultūros paveldo objektų		

<sup>1</sup> Esminiai akademiųjų bibliotekų valdymo dokumentai <http://www.mb.vu.lt/kiti-dokumentai>

skaitmeninimas ir prieiga, mokslinė komunikacija, bendradarbiavimas, bibliotekų prieinamumas – visa tai formuoja teigiamą akademinų bibliotekų įvaizdį, o įvaizdis yra komunikacijos dalis		
38. Dėl vis didėjančios aukštųjų mokyklų konkurencijos Lietuvoje ir užsienyje <b>bendros politikos akademinų bibliotekų valdymo srityje nėra</b>		
39. Šiuo metu vykdoma akademinų bibliotekų valdymo politika visame pasaulyje <b>iš dalies prisideda</b> prie bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo: tai priklauso nuo bibliotekos politikos ir atvirumo pokyčiams		
40. Šiuo metu vykdoma akademinų bibliotekų valdymo politika Lietuvoj <b>iš dalies prisideda</b> prie Lietuvos akademinų bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo		
<b>8 KLAUSIMAS: a) Toliau išvardytos pasaulinės tendencijos veikia akademinų bibliotekų valdymo politiką, bibliotekų veiklą ir jos rezultatus:</b>		
41. <b>Naujos informacinės technologijos</b> , kurios suteikia daugiau galimybių gauti, naudotis ir teikti įvairius informacijos šaltinius, paslaugas ir produktus, interesų grupėms priimtina forma, greičiu ir tinkamu laiku bei padaro prieinamais daug dokumentų, turinčių mokslinę, kultūrinę ir kt. vertę (skaitmeninimas), <b>labai veikia</b> akademinų bibliotekų valdymo politiką, bibliotekų veiklą, jos rezultatus ir, kaip pasekmę, reputaciją		
42. <b>Iš dalies</b> akademinų bibliotekų valdymo politiką, bibliotekų veiklą, jos rezultatus ir, kaip pasekmę, reputaciją <b>veikia bendradarbiavimas su kitų tipų bibliotekomis ir kitomis organizacijomis, partnerystės ryšių su jomis palaikymas</b> (galimybė mokytis, taikyti savo veikloje gerą patirtį ir pan.), <b>bibliotekų organizacinių struktūrų pokyčiai</b> (naujų pareigybių atsiradimas) ir <b>kokybiškas fondas</b> , be kurio bibliotekos sunkiai galėtų vadintis geromis bibliotekomis		
<b>8 KLAUSIMAS: b) Toliau išvardyti esamos akademinų bibliotekų valdymo politikos Lietuvoje aspektai veikia Lietuvos akademinų bibliotekų veiklą ir jos rezultatus:</b>		
43. <b>Studentų skaičius ir studijų programų koregavimas, specialiai parengtų dirbti akademinėse bibliotekose specialistų trūkumas, bendros akademinų bibliotekų valdymo politikos Lietuvoje nebuvimas, bibliotekų visų savo galimybių nesuvokimas ir neišnaudojimas</b> – visa tai <b>iš dalies veikia</b> Lietuvos akademinų bibliotekų veiklą, jos rezultatus ir, kaip pasekmę, reputaciją		
<b>9 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos, siekdamos gerinti reputaciją, turi:</b>		
44. Akademinės bibliotekos, siekdamos gerinti reputaciją, <b>privalo daugiau dėmesio skirti strateginei komunikacijai</b> (būtina geriau pažinti savo interesų grupes, nepamiršti, kad svarbiausiai yra vartotojas, veikti skaidriai, efektyviai bendrauti, turėti ryšių su visuomene etata, kontroliuoti reputaciją) bei <b>suvokti ir rodyti savo vertę</b> (visų pirma, bibliotekos pačios turi suprasti, kaip jos prisideda prie vertės kūrimo, o vėliau atsiskaityti akademinei bendruomenei, vartotojams ir kitoms interesų grupėms, atsakydamos į klausimą, kaip biblioteka kuria vertę?)		
45. Akademinės bibliotekos, siekdamos gerinti reputaciją, <b>iš dalies turi gerinti veiklos kokybę</b> (būtina taikyti Saityno 2.0 priemones, gerinti aptarnavimo kokybę, plėsti fondą, teikti daugiau elektroninių paslaugų, užtikrinti informacinio raštingumo mokymus, gerinti fizinę ir informacinę aplinkas, užtikrinant sėkmingą bibliotekos veiklą ir kuriant palankią mokymosi bibliotekoje aplinką), <b>gerinti vidinį klimatą</b> (būtina plėsti darbuotojų kompetenciją, stiprinti motyvaciją, gerinti vidinę komunikaciją, mikroklimatą, stiprinti aukščiausio lygio bibliotekų vadovų vadybinę kompetenciją lyderystės, permainų vadybos, žinių vadybos ir kitose išskirtinės vadybos srityse) ir <b>bendradarbiavimo ryšius</b> (būtina suvokti, kaip identifikuoti įtakingus žmones, kurie gali paveikti kitas interesų grupes pasakodami apie biblioteką, būtina bendradarbiauti su aukštosios mokyklos Ryšių su visuomene skyriumi, gausinti bibliotekos		

draugus akademinėje bendruomenėje ir už jos ribų, aktyviai dalyvauti Nacionalinėje bibliotekų savaitėje)		
46. Šiandien Lietuvos ir užsienio akademinės bibliotekos, siekdamos interesų grupių pasitikėjimo, visų pirma <b>turi suvokti savo vertę</b>		
<b>10 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos reputacijos formavimą ir valdymą lemia:</b>		
47. Akademinės bibliotekos reputacijos formavimą ir valdymą <b>daugiausia</b> lemia <b>pačios bibliotekos veikla ir aktyvumas</b> (bibliotekos paslaugos ir kiti ištekliai; bibliotekos nuostatos; bibliotekos turi iš naujo apibrėžti savo tikruosius vaidmenis visuomenėje: problema ta, kad bibliotekos darbuotojai nesugeba to padaryti – nemato savęs kaip vartotojų ar mokslininkų; bibliotekos vadovo išskirtinė kompetencija, vertybinės nuostatos, etikos principai; bibliotekos įsitraukimas į mokslo ir studijų procesą; bibliotekos akademinėje institucijoje; darbas su bibliotekos kolektyvu aiškinant bibliotekos reputacijos svarbą) bei <b>stereotipinis bibliotekų supratimas</b> (iki šiol dar išliko tradicinis bibliotekų veiklos ir bibliotekininkų profesijos suvokimas, tai lėtina naujų paslaugų atsiradimą ir naujų interesų grupių pritraukimą)		
48. <b>Aukštųjų mokyklų politika</b> (valdymas, reformos, biudžetas, strategija) ir <b>valstybės politika</b> (įvairios reformos ir aukštajai mokyklai skiriamas biudžetas) <b>iš dalies</b> lemia akademinės bibliotekos reputacijos formavimą ir valdymą		
49. Akademinės bibliotekos interesų grupės tam tikromis formomis (pvz., bibliotekos taryba) <b>gali veikti aukštosios mokyklos politiką</b> (ypač biudžetą) bibliotekos atžvilgiu, aktyviau reikšdamos savo santykį su biblioteka – <b>gali keisti stereotipinį bibliotekos supratimą</b> palankia bibliotekai linkme, <b>daryti įtaką bibliotekos aktyvumui</b> , tačiau <b>valstybės politikos</b> bibliotekos interesų grupės <b>lemti negali</b>		

Dėkoju už bendradarbiavimą!

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



**12 PRIEDAS. TYRIMO „LIETUVOS IR UŽSIENIO EKSPERTŲ POŽIŪRIS Į AKADEMINIŲ BIBLIOTEKŲ REPUTACIJOS FORMAVIMO IR VALDYMO PROCESUS, JŲ ĮGYVENDINIMO GALIMYBES IR TENDENCIJAS“ GALUTINĖ EKSPERTŲ NUOMONĖS ATASKAITA**

Teiginiai	Sutinku/Ekspertų skaičius	Nesutinku/Ekspertų skaičius
<b>1 KLAUSIMAS: a) Akademiinių bibliotekų interesų grupių pirminį apsisprendimą naudotis tam tikros akademinės bibliotekos paslaugomis lemia:</b>		
1. Pirminį apsisprendimą naudotis tam tikros akademinės bibliotekos paslaugomis <b>daugiausia</b> lemia <b>veiklos kokybė</b> , kurią sudaro aptarnavimo kokybė, prieinamas ir turtingas fondas, atitinkančios interesų grupių informacinius poreikius tradicinės ir elektroninės paslaugos ir laisva prieiga prie jų	7	1
2. Naudojimąsi akademinėmis bibliotekomis <b>iš dalies</b> lemia <b>savitarnos buvimas</b> bibliotekoje, <b>patogi bibliotekos ar jos skyriaus geografinė padėtis, priklausymas tai pačiai akademinėi institucijai</b>	7	1
3. Apsisprendimui naudotis akademinės bibliotekos paslaugomis <b>įtakos neturi</b> bibliotekos ir jos interesų grupių <b>bendri finansiniai ištekliai</b> , nes apie juos bibliotekos interesų grupės nesusimąsto, jų neįvertina, tiesiogiai nesieja su savo apsisprendimu naudotis biblioteka	6	2
4. <b>Ryšių su visuomene</b> priemonės <b>gali padėti</b> apsisprendžiant naudotis bibliotekos paslaugomis, tačiau ši bibliotekos veikla <b>nėra esminė</b> renkantis naudotis ar nesinaudoti bibliotekos paslaugomis	7	
<b>1 KLAUSIMAS: b) Akademiinių bibliotekų interesų grupių apsisprendimą būti lojaliomis tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėmis lemia:</b>		
5. <b>Svarbiausia</b> priežastis, kuri lemia akademiinių bibliotekų interesų grupių apsisprendimą būti lojaliomis tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėmis, tai <b>veiklos kokybė</b> , kurią sudaro aptarnavimo kokybė, prieinamas ir turtingas fondas, atitinkančios interesų grupių informacinius poreikius tradicinės ir elektroninės paslaugos ir laisva prieiga prie jų, kokybiški bibliotekos produktai	6	2
6. Lojalumą bibliotekai <b>daugiausia</b> lemia <b>patogi darbo aplinka</b> , kuri priklauso nuo kompetentingo, profesionalaus, paslaugaus, geranoriško ir pozityviai nusiteikusio personalo, ir <b>novatoriškumas</b> – bibliotekos gebėjimas numatyti poreikį naujiems produktams ir paslaugoms, juos kurti bei valdyti reputaciją	7	1
7. Akademiinių bibliotekų interesų grupių apsisprendimą būti lojaliomis tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėmis <b>iš dalies</b> lemia <b>bibliotekos lankstumas</b> , nes tam tikros taisyklės turi egzistuoti	6	2
8. <b>Lojalumas savo akademinėi institucijai gali turėti įtakos</b> interesų grupių apsisprendimui būti lojaliomis tam tikros akademinės bibliotekos interesų grupėmis, tačiau svarbiausia yra poreikių patenkinimas	8	
<b>2 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos reputaciją formuoja šie elementai:</b>		
9. <b>Pagrindiniai</b> akademinės bibliotekos reputacijos formavimo <b>elementai</b> yra: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>tapatybė</b>, kurią sudaro bibliotekos misija, kultūra ir darbuotojai</li> <li>• <b>įvaizdis</b>, kurį sudaro bibliotekos moderni aplinka, darbo laikas ir interneto svetainė</li> <li>• <b>bibliotekos veiklos kokybė</b>, kurią sudaro gerai sutvarkyta informacinė sistema, bibliotekos fondas, tradicinės ir elektroninės paslaugos, aptarnavimo kokybė ir interesų grupių poreikių patenkinimas</li> <li>• <b>bibliotekos pripažinimas ir įvertinimas</b> profesinėje ir akademinėje bendruomenėje</li> </ul>	8	
10. <b>Akademinės tradicijos</b> , kaip tapatybės elementas, <b>daugiausia</b> prisideda prie reputacijos formavimo, tačiau tai <b>nėra svarbiausias</b> elementas	6	2

11. Bibliotekos <b>komunikacija daugiausia</b> prisideda prie reputacijos formavimo – yra svarbu palaikyti komunikaciją su vidine ir išorine aplinka, bendradarbiauti su akademinė bendruomene	8	
12. Reputacijos formavimui <b>turi įtakos bibliotekos atskaitomybė ir veiklos skaidrumas</b> , kuris yra suprantamas kaip bibliotekos interesų grupių informavimas ir bibliotekos veiklos viešinimas	8	
13. Akademinės bibliotekos reputacijos formavimui <b>įtakos beveik neturi bibliotekos draugų ne tik akademinėje, bet ir vietinėje (miesto, regiono) bendruomenėje gausinimas ir viešas pagerbimas</b>	6	2
14. <b>Bibliotekos atsakomybė gali prisidėti</b> prie bibliotekos reputacijos formavimo, tačiau tai <b>nėra esminis</b> elementas, nes bibliotekos finansinė ir socialinė atskaitomybę riboja aukštosios mokyklos statusas, įsakymas ir kiti teisiniai dokumentai	7	1
<b>3 KLAUSIMAS. Formuodama ir valdydama reputaciją akademinė biblioteka siekia šios naudos:</b>		
15. Reputacijos formavimas ir valdymas <b>daugiausia</b> užtikrina bibliotekos <b>veiklos kokybę</b> , kurią sudaro interesų grupių poreikių tenkinimas, paslaugų ir visos veiklos kokybės gerinimas, darbuotojų motyvacijos ir produktyvumo didinimas, garantuoja <b>finansinį stabilumą ir papildomus finansinius išteklius, įvertinimą ir pripažinimą</b> akademinėje bendruomenėje	7	1
16. <b>Strateginiams akademinės bibliotekos pranašumui bei naujų ir geriausių interesų grupių pritraukimui iš dalies</b> turi įtakos reputacijos formavimas ir valdymas	8	
<b>4 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos reputacijos formavimo ir valdymo procesas susideda iš šių etapų:</b>		
17. Formuojant ir valdant akademinės bibliotekos reputaciją <b>labai svarbu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Turėti teigiamos reputacijos formavimo arba esamos reputacijos tobulinimo/palaikymo strategiją</b></li> <li><b>Sudaryti veiksmų planą, jį koreguoti ir vykdyti:</b> atsakingų asmenų, išteklių, biudžeto, priemonių ir pan. numatymas, bibliotekos vadovų įtraukimas formuojant teigiamą reputaciją, pats procesas</li> <li><b>Atsiskaityti interesų grupėms</b>, informuojant juos apie veiksmų plane išskeltų tikslų vykdymą</li> <li>Vykdyti reputacijos monitoringą (efektyvumo stebėjimą), užtikrinti grįžtamąjį ryšį, gerinti rezultatus (<b>kontrolės etapas</b>)</li> </ul>	8	
18. Formuojant ir valdant akademinės bibliotekos reputaciją <b>svarbu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Užtikrinti akademinės bibliotekos kokybišką veiklą:</b> pažinti interesų grupių poreikius ir lūkesčius, parengti interesų grupių poreikių ir lūkesčių patenkinimo planą, teikti kokybiškas paslaugas, užtikrinti vartotojų informacinį raštingumą ir pan.</li> <li><b>Aktyviai dalyvauti aukštosios mokyklos valdymo procese siekiant formuoti teigiamą akademinės bibliotekos reputaciją:</b> įsitraukti bibliotekai į aukštosios mokyklos valdymo procesus, įtraukti reputacijos formavimo ir valdymo procesą į bibliotekos strateginius planus</li> <li><b>Įvertinti esamą ir norimą reputaciją:</b> analizuoti išorinę ir vidinę aplinką, atlikti visuomenės nuomonių tyrimus, nustatyti reputacijos įtaką įvairioms interesų grupėms ir naudą</li> </ul>	8	
19. Šiuo metu <b>didžioji dalis</b> akademinė bibliotekų Lietuvoje ir užsienyje <b>užtikrina kokybišką veiklą:</b> analizuoja interesų grupių poreikius ir lūkesčius, turi jų poreikių ir lūkesčių patenkinimo planą, teikia kokybiškas paslaugas, užsiima informaciniu raštingumu ir pan.	5	1
20. Šiandien akademinės bibliotekos Lietuvoje ir užsienyje <b>iš dalies prisideda prie aukštųjų mokyklų valdymo proceso, atlieka esamos ir norimos reputacijos įvertinimą, turi teigiamos reputacijos formavimo arba esamos reputacijos tobulinimo/palaikymo strategiją ir veiksmų planą</b>	5	2
21. Dabartinės akademinės bibliotekos Lietuvoje ir užsienyje <b>nepakankamai dėmesio skiria atskaitomybei ir reputacijos kontrolei</b>	4	2

<b>5 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos reputaciją yra būtina formuoti ir valdyti, nes tokiu būdu:</b>		
22. Akademinės bibliotekos reputaciją yra būtina formuoti ir valdyti, nes tokiu būdu bibliotekos <b>daugiausia užtikrina strateginį pranašumą, įvertinimą, pripažinimą, visuomenės palaikymą ir interesų grupių pasitikėjimą bibliotekos atžvilgiu</b>	8	
23. Akademinė bibliotekų <b>finansiniam stabilumui ir papildomiems finansiniams ištekliams iš dalies turi įtakos</b> reputacijos formavimas ir valdymas	7	
24. Siekiant formuoti teigiamą reputaciją, šis procesas turi būti įtrauktas į bibliotekos strategiją	8	
25. Šiandien akademinės bibliotekos Lietuvoje ir užsienyje įtvirtina reputacijos formavimą ir valdymą <b>iš dalies</b> suvokdamos, kad tai užtikrina <b>finansines garantijas, interesų grupių pasitikėjimą, įvertinimą, pripažinimą, visuomenės palaikymą ir strateginį pranašumą</b>	5	1
26. Šiuo metu tik <b>dalį</b> Lietuvos ir užsienio akademinė bibliotekų suvokia reputacijos valdymą, kaip neatsiejamą nuo visos bibliotekos strategijos procesą, todėl galima teigti, kad reputacijos svarba visai bibliotekų veiklai nėra iki galo suvokta ir įvertinta pačių bibliotekų vadovų	7	
<b>6 KLAUSIMAS. Prašau apibūdinti aukštosios mokyklos ir jos akademinės bibliotekos reputacijos santykį:</b>		
27. Bibliotekos, kurios turi teigiamą reputaciją, gali prisidėti prie aukštosios mokyklos teigiamos reputacijos formavimo	8	
28. Aukštosios mokyklos studentai turi turėti galimybę rasti jų poreikius atitinkančias paslaugas akademinėje bibliotekoje	8	
29. Šiandien akademinės bibliotekos turi teikti mokslininkų poreikius atitinkančias paslaugas ir būti paslaugų mokslininkams teikimo centrais	8	
30. Aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos formavimas ir valdymas yra natūraliai susiję bei vienas kitą lemiantys procesai	7	1
31. Nuo aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos bendradarbiavimo politikos priklauso, ar jų reputacijos bus susijusios (aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos yra formuojamos ir valdomos kryptingai, tačiau jos nėra suvokiamos kaip vienos institucijos reputacija) ir ar sutaps (aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos yra matomos, kaip vienos institucijos reputacija, kuri yra formuojama ir valdoma kryptingai)	8	
32. Akademinė bibliotekų teigiama reputacija <b>iš dalies</b> užtikrina aukštųjų mokyklų sėkmę	6	2
33. Akademinė bibliotekų reputacija tiesiogiai priklauso nuo aukštosios mokyklos reputacijos, o aukštųjų mokyklų reputacija nepriklauso nuo bibliotekos reputacijos	6	1
34. Šiandien aukštosios mokyklos siekia parodyti savo interesų grupėms, kad akademinė bibliotekų funkcijos ir paslaugos keičiasi: akademinės bibliotekos orientuojasi ne tik į studentus ir akademinę bendruomenę, bet ir į kitas interesų grupes, pvz., privataus sektoriaus	7	1
35. Aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos yra susijusios, tačiau aukštosios mokyklos reputacija „skėtinė“ – apimanti akademinės bibliotekos reputaciją	7	1
36. Šiandien Lietuvoje ir užsienyje vyrauja požiūris, kad aukštosios mokyklos ir jos bibliotekos reputacijos formavimas ir valdymas yra natūraliai susiję bei vienas kitą lemiantys procesai	5	2
<b>7 KLAUSIMAS. Šiuo metu vykdoma akademinė bibliotekų valdymo politika visame pasaulyje ir Lietuvoje:</b>		
37. Šiuo metu vykdoma akademinė bibliotekų <u>valdymo politika</u> <sup>2</sup> visame pasaulyje <b>prisideda</b> prie bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo: informacijos išteklių valdymas, kultūros paveldo objektų	8	

<sup>2</sup> Esminiai akademinė bibliotekų valdymo dokumentai <http://www.mb.vu.lt/kiti-dokumentai>

skaitmeninimas ir prieiga, mokslinė komunikacija, bendradarbiavimas, bibliotekų prieinamumas – visa tai formuoja teigiamą akademinų bibliotekų įvaizdį, o įvaizdis yra komunikacijos dalis		
38. Dėl vis didėjančios aukštųjų mokyklų konkurencijos Lietuvoje ir užsienyje <b>bendros politikos akademinų bibliotekų valdymo srityje nėra</b>	6	1
39. Šiuo metu vykdoma akademinų bibliotekų valdymo politika visame pasaulyje <b>iš dalies prisideda</b> prie bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo: tai priklauso nuo bibliotekos politikos ir atvirumo pokyčiams	7	1
40. Šiuo metu vykdoma akademinų bibliotekų valdymo politika Lietuvoje <b>iš dalies prisideda</b> prie Lietuvos akademinų bibliotekų teigiamos reputacijos formavimo	4	
<b>8 KLAUSIMAS: a) Toliau išvardytos pasaulinės tendencijos veikia akademinų bibliotekų valdymo politiką, bibliotekų veiklą ir jos rezultatus:</b>		
41. <b>Naujos informacinės technologijos</b> , kurios suteikia daugiau galimybių gauti, naudotis ir teikti įvairius informacijos šaltinius, paslaugas ir produktus interesų grupėms priimtina forma, greičiu ir tinkamu laiku, padaro prieinamus daug dokumentų, turinčių mokslinę, kultūrinę ir kt. vertę (skaitmeninimas), <b>labai veikia</b> akademinų bibliotekų valdymo politiką, bibliotekų veiklą, jos rezultatus ir, kaip pasekmę, reputaciją	8	
42. <b>Iš dalies</b> akademinų bibliotekų valdymo politiką, bibliotekų veiklą, jos rezultatus ir, kaip pasekmę, reputaciją <b>veikia bendradarbiavimas su kitų tipų bibliotekomis ir kitomis organizacijomis, partnerystės ryšiu su jomis palaikymas</b> (galimybė mokytis, taikyti savo veikloje gerą patirtį ir pan.), <b>bibliotekų organizacinių struktūrų pokyčiai</b> (naujų pareigybių atsiradimas) ir <b>kokybiškas fondas</b> , be kurio bibliotekos sunkiai galėtų vadintis geromis bibliotekomis	7	1
<b>8 KLAUSIMAS: b) Toliau išvardyti esamos akademinų bibliotekų valdymo politikos Lietuvoje aspektai veikia Lietuvos akademinų bibliotekų veiklą ir jos rezultatus:</b>		
43. <b>Studentų skaičius ir studijų programų koregavimas, specialiai parengtų dirbti akademinėse bibliotekose specialistų trūkumas, bendros akademinų bibliotekų valdymo politikos Lietuvoje nebuvimas, bibliotekų visų savo galimybių nesuvokimas ir neišnaudojimas</b> – visa tai <b>iš dalies veikia</b> Lietuvos akademinų bibliotekų veiklą, jos rezultatus ir, kaip pasekmę, reputaciją	5	1
<b>9 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos, siekdamos gerinti reputaciją, turi:</b>		
44. Akademinės bibliotekos, siekdamos gerinti reputaciją, <b>privalo daugiau dėmesio skirti strateginei komunikacijai</b> (būtina geriau pažinti savo interesų grupes, nepamiršti, kad svarbiausia yra vartotojas, veikti skaidriai, efektyviai bendrauti, turėti ryšių su visuomene etata, kontroliuoti reputaciją), <b>suvokti ir rodyti savo vertę</b> (visų pirma, bibliotekos pačios turi suprasti, kaip jos prisideda prie vertės kūrimo, o vėliau atsiskaityti akademinėi bendruomenei, vartotojams ir kitoms interesų grupėms, atsakydamos į klausimą, kaip biblioteka kuria vertę?)	8	
45. Akademinės bibliotekos, siekdamos gerinti reputaciją, <b>iš dalies turi gerinti veiklos kokybę</b> (būtina taikyti Saityno 2.0 priemones, gerinti aptarnavimo kokybę, plėsti fondą, teikti daugiau elektroninių paslaugų, užtikrinti informacinio raštingumo mokymus, gerinti fizinę ir informacinę aplinkas, užtikrinant sėkmingą bibliotekos veiklą ir kuriant palankią mokymosi bibliotekoje aplinką), <b>gerinti vidinį klimatą</b> (būtina plėsti darbuotojų kompetenciją, stiprinti motyvaciją, gerinti vidinę komunikaciją, mikroklimatą, stiprinti aukščiausio lygio bibliotekų vadovų vadybinę kompetenciją lyderystės, permainų vadybos, žinių vadybos ir kitose išskirtinės vadybos srityse) ir <b>bendradarbiavimo ryšius</b> (būtina suvokti, kaip identifikuoti įtakingus žmones, kurie gali paveikti kitas interesų grupes pasakodami apie biblioteką, būtina bendradarbiauti su aukštosios mokyklos Ryšių su visuomene skyriumi, gausinti bibliotekos	7	1

draugus akademinėje bendruomenėje ir už jos ribų, aktyviai dalyvauti Nacionalinėje bibliotekų savaitėje)		
46. Šiandien Lietuvos ir užsienio akademinės bibliotekos, siekdamos interesų grupių pasitikėjimo, visų pirma <b>turi suvokti savo vertę</b>	7	
<b>10 KLAUSIMAS. Akademinės bibliotekos reputacijos formavimą ir valdymą lemia:</b>		
47. Akademinės bibliotekos reputacijos formavimą ir valdymą <b>daugiausia</b> lemia <b>pačios bibliotekos veikla ir aktyvumas</b> (bibliotekos paslaugos ir kiti ištekliai; bibliotekos nuostatos; bibliotekos turi iš naujo apibrėžti savo tikruosius vaidmenis visuomenėje: problema ta, kad bibliotekos darbuotojai nesugeba to padaryti – nemato savęs kaip vartotojų ar mokslininkų; bibliotekos vadovo išskirtinė kompetencija, vertybinės nuostatos, etikos principai; bibliotekos įsitraukimas į mokslo ir studijų procesą; bibliotekos akademinėje institucijoje; darbas su bibliotekos kolektyvu aiškinant bibliotekos reputacijos svarbą) bei <b>stereotipinis bibliotekų supratimas</b> (iki šiol dar išliko tradicinis bibliotekų veiklos ir bibliotekininkų profesijos suvokimas, tai lėtina naujų paslaugų atsiradimą ir naujų interesų grupių pritraukimą)	8	
48. <b>Aukštųjų mokyklų politika</b> (valdymas, reformos, biudžetas, strategija) ir <b>valstybės politika</b> (įvairios reformos ir aukštajai mokyklai skiriamas biudžetas) <b>iš dalies</b> lemia akademinės bibliotekos reputacijos formavimą ir valdymą	8	
49. Akademinės bibliotekos interesų grupės tam tikromis formomis (pvz., bibliotekos taryba) <b>gali veikti aukštosios mokyklos politiką</b> (ypač biudžetą) bibliotekos atžvilgiu, aktyviau reikšdamos savo santykį su biblioteka – <b>keisti stereotipinį bibliotekos supratimą</b> palankia bibliotekai linkme, <b>daryti įtaką bibliotekos aktyvumui</b> , tačiau <b>valstybės politikos</b> bibliotekos interesų grupės <b>lemti negali</b>	7	