



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

MONIKA LUKOŠEVIČIENĖ

**VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ VEIKLOS ĮSIVERTINIMAS BENDROJO
VERTINIMO MODELIU: TELŠIŲ APSKRITIES ATVEJIS**

Magistro darbas

Darbo vadovas: prof. dr. Teodoras Tamošiūnas

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Monika Lukoševičienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ VEIKLOS ĮSIVERTINIMAS BENDROJO VERTINIMO MODELIU: TELŠIŲ APSKRITIES ATVEJIS SELF-EVALUATION OF PUBLIC LIBRARIES ACTIVITIES USING THE COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK: THE CASE OF TELŠIAI COUNTY
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Monika Lukoševičienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

_____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

TURINYS

SANTRAUKA	5
SUMMARY	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	10
1.VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO TEORINIAI PAGRINDAI.....	13
1.1. Visuotinės kokybės valdymas.....	13
1.1.1. Visuotinės kokybės samprata	13
1.1.2. Kokybės valdymas	14
1.1.3. Galimi organizacijos pasiekimų vertinimo metodai	16
1.1.4. Galimi kiti organizacijos veiklos vertinimo metodai	17
1.1.5. Bendrasis vertinimo modelis	17
1.1.6. Išorinis organizacijos vertinimas bendrojo vertinimo modeliu.....	18
1.2. Viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimo galimų problemų sprendinių prognozavimas .	20
1.2.1. Viešųjų bibliotekų veiklos kokybės įsivertinimo galimų problemų sprendinių prognozės	22
1.2.2. Viešųjų bibliotekų veiklos vertybės	23
1.2.3. Viešųjų bibliotekų veiklos darbo branda	23
1.2.4. Viešųjų bibliotekų veiklos misija ir vizija	24
1.3. Viešųjų bibliotekų situacijos analizė.....	24
1.3.2. Politiniai veiksniai viešųjų bibliotekų veiklai	26
1.3.3. Viešųjų bibliotekų vidinė aplinka.....	26
1.3.5. Galimi viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimo rodikliai.....	27
1.3.6. Viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimas Lietuvos ir ES strateginiuose dokumentuose.....	29
2. TELŠIŲ APSKRITIES VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ VEIKLOS ĮSIVERTINIMAS BENDROJO VERTINIMO MODELIU	31
TYRIMO METODOLOGIJA	31
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas	31
2.2. Tyrimo organizavimas	33
2.3. Tyrimo etika	34
3. TELŠIŲ APSKRITIES VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ VEIKLOS SAVIANALIZĖS TYRIMO REZULTATAI	34

3.1 Lietuvos bibliotekų veiklos analizė	34
3.1.1 Finansinis bibliotekų veiklos reguliavimas.....	36
3.1.2 Bibliotekų veiklos teisinis reglamentavimas.....	36
3.1.3 Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos rodikliai	37
3.2 Telšių apskrities Viešųjų bibliotekų veiklos įsivertinimo rezultatų analizė	39
3.2.1 Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų socialinės atsakomybės rezultatų įsivertinimas.....	48
3.2.2 Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybės gerinimo galimybės	49
3.3 Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybės tobulinimo kryptys	53
IŠVADOS.....	56
REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪRA.....	60

Lukoševičienė, M. (2021). *Viešųjų bibliotekų veiklos įsivertinimas bendrojo vertinimo modeliu: Telšių apskrities atvejis*. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama viešųjų bibliotekų veikla ir jos kokybės valdymas bei vertinimo metodai. Analizuojama bibliotekų veiklai darantys įtaką socialiniai, ekonominiai bei politiniai aspektai. Biblioteka, tai žinių, kultūros, laisvalaikio praleidimo vieta. Nuolat betobulėjanti ir atsinaujinanti, modernių technologijų centras. Bibliotekos keičiasi ir nors knygų išdavimas yra labai svarbus, bibliotekų misija nebeapsiriboja vien tai. Šiuolaikinės bibliotekos yra modernios, nuolat besimokančios, pažangią patirtį taikančios bei skleidžiančios, visiems atviros ir prieinamos. Bibliotekų valdyme siekiant kokybės turi būti nuolatinis veiklos matavimas bei palyginimas, kad būtų galimybė veiklas įsivertinti ir reikalui esant koreguoti jas.

Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė atskleidė, kad šiuolaikinės bibliotekos nepažystamai pasikeitė. Nuo spartaus IT integravimo į bibliotekas, jos tampa mokymo centrais, laisvalaikio praleidimo erdvėmis. Tai papildomai reikalauja iš bibliotekų ne tik žmogiškųjų išteklių profesionalumo, vadovų lyderystės, bet ir be galo stiprios motyvacinės sistemos sukūrimo. Šiandienės bibliotekos darbuotojai turi sugebėti atlikti daug funkcijų, nuolat mokytis ir tobulėti.

Bibliotekų veiklos dokumentų analizė atskleidė, kad svarbiausia bibliotekų veikloje suprasti yra tai, kad svarbiausia ne kiekybė, o kokybė. Kaip paslaugos buvo suteiktos, kokią išliekamąją reikšmę suteikė vartotojui ir visuomenėje. Svarbu tai, kad kiekvienas vartotojas savo poreikius patenkintu maksimumu. O bibliotekos prisidėtų prie gyvenimo kokybės gerinimo.

Siekiant nustatyti veiklos kokybės gerinimo prielaidas buvo atliktas kokybinis tyrimas Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybės įsivertinimui. Kuriuo analizuojamos organizacijos veiklos galimybės bei rezultatai. Nuo tokių galimybių kaip vadovų veikla, žmogiškųjų išteklių vadyba ar pokyčių valdymas organizacijoje, priklauso, ką organizacija atlieka siekdama geriausio rezultato. Rezultatų kriterijai matuoja suvokimą, kaip visuomenė, piliečiai/klientai vertina organizaciją, kaip organizacija siekia savo užsibrėžtų tikslų. Tyrimas atskleidė, kad trūkstama išsamių tyrimų, kuriais remiantis būtų galima vertinti teikiamų paslaugų kokybę, numatyti busimas veiklas prisitaikant prie vartotojų lūkesčių. O būtent siekiant veiklų kokybės pagrindinis kriterijus yra vartotojai, jų pasitenkinimo lygis gaunamomis paslaugomis. Tyrimas atskleidžia ir motyvacinės sistemos trūkumus. Darbuotojai jaučiasi nepakankamai įvertinti, darbuotojų veiklos vertinime vyrauja lygiava, kurios neturėtų būti. Todėl svarbu, kad bibliotekų vadovai įsiklausytu į darbuotojus, vartotojus numatant veiklos procesų organizavime.

Reikšminiai žodžiai: kokybės valdymas, biblioteka, viešosios paslaugos

Lukoševičienė, M. (2021). *Self-evaluation of public libraries activities using the common assessment framework: the case of Telšiai county*. Master's theses. Vilnius University, Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the activities of public libraries and their quality management and evaluation methods. Social, economic and political aspects influencing the activities of libraries are analyzed. The library is a place of knowledge, culture and leisure. It is a constantly evolving and renewing and modern technology center. Libraries are changing and, while book publishing is very important, the mission of libraries is no longer limited to that. Modern libraries are contemporary, constantly learning, applying and disseminating best practices, open and accessible to everyone. In the management of libraries, in order to achieve quality, there must be constant measurement and comparison of activities, so that it is possible to self-evaluate activities and adjust them if necessary.

An analysis of the scientific literature and documents revealed that modern libraries have changed beyond recognition. From the rapid integration of IT into libraries, they have become training centers and leisure spaces. This additionally requires from libraries not only the professionalism of human resources, the leadership of managers, but also the creation of an infinitely strong motivational system. Today's library staff needs to be able to perform many functions, constantly learn and improve.

The analysis of the documents of library activities revealed that the most important thing to understand in library activities is that the most important thing is not quantity, but quality. How the services were provided, what lasting significance it gave to the consumer and society. It is important that each user meets their needs to the maximum. In addition, libraries would contribute to improving the quality of life.

In order to determine the preconditions for the improvement of the quality of activity, a qualitative study was performed for the self-assessment of the quality of the activity of Telšiai district public libraries. This analyzes the possibilities and results of the organization's activities. Opportunities such as leadership activities, human resource management, or change management in an organization depend on what the organization is doing to achieve the best results. Outcome criteria measure the perception of how the society, citizens / customers evaluate the organization, how the organization achieves its goals. The study revealed a lack of comprehensive research to assess the quality of services provided and to anticipate future activities in line with consumer expectations. And it is the main criterion for achieving the quality of activities that are consumers, their level of satisfaction with the services they receive. The research also reveals the shortcomings of the motivational system. Employees feel underestimated, there is a leveling in the evaluation of employee performance, which should not be the case. Therefore, it is important that library managers listen to employees and anticipating users in the organization of business processes.

Keywords: quality management, library, public services

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Viešųjų bibliotekų SSGG analizės suvestinė.....	27
2 lentelė Galimi bibliotekų veiklos vertinimo rodikliai, siūlomi IFLA/UNESCO viešųjų bibliotekų paslaugų plėtros gairėse.....	28
3 lentelė Darnios visuomenės ir gerovės kūrybai įtraukianti kultūra	30
4 lentelė BENDROJI 2020 METŲ BIBLIOTEKŲ ATASKAITA	35
5 lentelė Lietuvos nacionalinė, Lietuvos aklujų, apskričių viešosios bibliotekos	35
6 lentelė Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos rodikliai, 2019 metai.....	37
7 lentelė Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos rodikliai, 2020 metai.....	38
8 lentelė Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų veiklos (lyderystės) įvertinimas....	39
9 lentelė Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų veiklos planavimo įvertinimas.....	41
10 lentelė Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų žmogiškųjų išteklių įsivertinimas	42
11 lentelė Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų partnerystės ir ryšių valdymo įsivertinimas	43
12 lentelė Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų veiklos procesų įsivertinimas	45
13 lentelė Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų į piliečius/klientus orientuotų rezultatų įsivertinimas	46
14 lentelė Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų rezultatų įsivertinimas	47
15 lentelė Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų socialinės atsakomybės rezultatų įsivertinimas	48
16 lentelė Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų pagrindinės veiklos rezultatų įsivertinimas	49
17 lentelė Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir kokybės planavimo galimybės	49
18 lentelė Darnios visuomenės ir gerovės kūrybai įtraukianti biblioteka.....	53

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Visuotinės kokybės vadybos.....	14
2 pav. Kokybės valdymo veiksmų schema.....	15
3 pav. E. Demingo kokybės ratas	15
4 pav. BVM taikymo išoriniai vertinimo tikslai	19
5 pav. Bendrasis vertinimo modelis	20
6 pav. Prognozavimo etapai.....	21
7 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis	25

TERMINŲ ŽODYNAS

Biblioteka – įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo, veikiantis informacijos sklaidos, kultūros, mokslo ir švietimo srityse ir vykdamas bibliotekų veiklą, arba juridinis asmens, turinčio teisę vykdyti bibliotekų veiklą, struktūrinis padalinys (LR bibliotekų įstatymas, 2004).

Dokumentas – naudojama ir saugojama laikmena su joje įrašyta informacija: knyga, periodinis leidinys, rankraštis, natos, mikroformos, garsinis ir (arba) regimasis, kartografinis, vaizdinis, elektroninis, aklųjų (Brailio) raštu išspausdintas ir kitu būdu pateikiantis informaciją dokumentas (LR bibliotekų įstatymas, 2004).

Priemonė – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas, kuriam naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai (Strateginio planavimo metodika, 2019).

Prognozavimas – kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto (procesu) būsenas ateityje arba tokiu būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius būdus (Vasiliauskas, 2001).

Prognozavimas – svarbiausias strateginio planavimo elementas: tai sistemingas raidos numatymas (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Prognozavimo metodo tikslas – perkelti turimą informaciją į ateitį ir pereiti nuo apdorotos informacijos prie prognozės (Kvainauskaitė, Snieška, 2003).

Prognozavimo tikslas – perkelti turimą informaciją į ateitį ir pereiti nuo apdorotos informacijos prie prognozės (Kvainauskaitė, Snieška, 2003).

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, 2007).

Strategija – valdymo sprendimas problemoms spręsti, kokybiniams sistemų pokyčiams skatinti, prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos veiksnių, numatant esamos problemos pokytį, tai – perėjimą į kokybiškai naują rezultatų lygmenį. (Makštutis, 2006).

Strategijos formavimas – organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimas, strateginių sprendimų alternatyvų parengimas, jų įvertinimas ir galutinių strateginių sprendimų parinkimas (Vasiliauskas, 2007).

Strateginiai tikslai – bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, klientų aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t.t. (Vasiliauskas, 2004).

Strateginis planavimas – įrankis valdymo sprendimams priimti, naujovėms įdiegti ir pokyčiams realizuoti. Strateginio planavimo prasmė yra vadovybės daromų veiksmų ir sprendimų visuma, padedanti organizacijai įgyvendinti ilgalaikius tikslus (Vasiliauskas, 2007).

Tikslas – ilgos, vidutinės ar trumpos trukmės planavimo dokumentuose užsibrėžtas siekis, rodantis planuojamą pasiekti rezultatą per planavimo dokumento įgyvendinimo laikotarpį. (Strateginio planavimo metodika, 2019).

Ugdymas – mokymas, lavinimas, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų formavimas (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2004).

Uždavinys – per nustatytą laikotarpį planuojama veikla, užtikrinanti planavimo dokumente nustatyto tikslo įgyvendinimą. (Strateginio planavimo metodika, 2019).

Viešoji biblioteka – visiems vartotojams prieinama biblioteka, kaupianti ir sauganti universalų teritorijos (apskritis, savivaldybės), kurioje ji yra, bendruomenės poreikius tenkinantį dokumentų

Viešojo sektoriaus strategijos ir politikos santykis – naujoji šalies politinio valdymo funkcija yra ilgalaikio valstybės valdymo strategijos kūrimas. (Arimavičiūtė 2008).

Visuotinės kokybės vadyba – yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus (Vanagas, 2004).

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Viešųjų bibliotekų kaip viešojo sektoriaus organizacijų efektyvumo didinimas išlieka labai svarbus šiomis dienomis, kai pasaulis ir visuomenė sparčiai tobulėja. Viešojo sektoriaus problemų šiuolaikiniame etape sprendimų paieškos reikalauja naujų, nestandartinių ir valdymo praktikos specialistų veiksmų, ir nestandartinių teorinių-metodologinių akademinės srities atstovų nuostatų bei požiūrių. Strateginis planavimas kaip viešojo sektoriaus efektyvinimo prielaida teorinėse paskutinių kelių dešimtmečių įžvalgose, kaip ir kitos valdymo galimybes plėtojančios formos ir sistemos (TQM – kokybės vadybos ir kt.). Mokslškai pagrįstas prognozavimas yra svarbi šiuolaikinio valdymo priemonė. Jis naudojamas tiek strateginiam atskirų įmonių plėtros planavimui, tiek ilgalaikių socialinių ir ekonominių programų rengimui valstybės lygmeniu. Šio proceso struktūra ir etapai yra glaudžiai susiję su metodika ir priimtu modeliu.

Prognozavimas yra ateities įvykių ir tendencijų numatymas, turintis svarbų poreikį įmonės, organizacijos funkcionavimui priimant sprendimus. Prognozavimo teorijos esmė parodo, jog galime gauti mokslškai pagrįstas prognozes ir priimti racionalius sprendimus (Budrevičius, 2007).

Kokybės vadybos diegimas viešosiose įstaigose labai aktualus. Reikalingas norint nuosekliai gerinti viešąsias veiklas ir taip teigti kokybiškesnes paslaugas. Kad bibliotekose būtų sėkminga vadybą reikalingas tinkamas suvokimas apie organizuojamos veiklos vertinimą. Bibliotekos veikla yra sudėtinga apimanti daug sferų, todėl yra įvairialypė. Anot P. Brophy svarbiausios efektyvios veiklos taisyklės yra dvi ir jas sudaro tai, kad neįmanoma valdyti to, kas nėra vertinama, ir valdoma yra tai, kas įvertinta (Brophy, 2006). Veiklos vertinimas ir matavimas neatsiejami nuo sėkmingos institucijos vadybos (Lancaster, 1993; Poll, Boekhorst, 2007; Rudžionienė, 2012). Jei biblioteka neturi informacijos apie tai, kokių rezultatų yra pasiekusi, ji negali gerinti teikiamų paslaugų kokybės.

Bibliotekos veiklos rezultatų lyginimas su bibliotekos siekiamais tikslais ir uždaviniais leidžia numatyti teikiamų paslaugų kryptį bei padeda spręsti apie tai, ištekliai naudojami pačiu tinkamiausiu būdu (Lancaster, 1993; Poll, Boekhorst, 2007). Paslaugų poveikis vartotojui yra nesenstanti tyrimų aktualija. Vartotojų pasitenkinimas paslauga – tai ir pridėjamoji vertė, didinanti įstaigos prestižą bei jos darbuotojų pasitenkinimą vykdoma veikla. Organizacija, kuri pirmenybę teikia klientų aptarnavimo kokybei, įsitikina, kad efektyvi klientų aptarnavimo sistema gerina ne tik kiekybinius veiklos rodiklius, bet ir visą vidinę organizacijos sistemą padaro efektyvesnę (Kazlauskienė, Ruževičius, 2015).

Vienas iš Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos uždavinių: „užtikrinti nuolatinę paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, Žin., 2012, Nr. 22-1009). Remiantis ja, viešosios bibliotekos norinčios ir siekiančios patenkinti vartotojų poreikius užtikrinant teikiamų paslaugų kokybę turėtų nuolat vertinti vartotojų poreikius, pasitenkinimą gaunamomis paslaugomis. Tai pat būtina stebėti, kaip keičiasi vartotojų poreikiai juos nuolat vertinti ir prisitaikant prie jų tobulinti savo veiklas. (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, Žin., 2012, Nr. 22-1009).

Biblioteka yra žinių, kultūros, laisvalaikio praleidimo vieta, nuolat betobulėjanti ir atsinaujinanti, modernių technologijų centras. Bibliotekos keičiasi ir nors knygų išdavimas yra labai svarbus, bibliotekų misija nebeapsiriboja vien tai. Šiuolaikinės bibliotekos yra modernios, nuolat besimokančios, pažangią patirtį taikančios bei skleidžiančios, visiems atviros ir prieinamos.

Bibliotekų veiklos sėkmė priklauso nuo suteiktų paslaugų ir lankytojų skaičiaus. O, kad lankomumo rodikliai būtų aukšti, turi būti geras paslaugų įvertinimas. Paslaugų įvertinimą įtakoja bibliotekų gebėjimas orientuotis į teikiamas paslaugas, sugebėjimas kokybiškai atlikti ir pateikti vartotojui. (Strateginės gairės, 2019)

Tyrimo problema. Didelė dalis bibliotekų, rengdamos veiklos statistiką, vertę ir naudingumą supranta ir vertina vienodai. Daugelyje bibliotekų yra manoma, kad kuo didesnė leidinių išduotis bibliotekoje, kuo platesnis bibliotekos fondas, kuo daugiau surengta renginių, tuo geresnė biblioteka. Žinoma, tokia statistika yra naudinga ir būtina, tačiau menkai įtikinama sprendimus priimančioms institucijoms ir kitoms suinteresuotoms grupėms. Tačiau menkai reikšminga, jei ji nesiejama, negretinama su kitais rodikliais (Bawden, Robinson, 2012; Berryman, 2005).

Tyrimo probleminiai klausimai:

Teorinis aspektas: kaip apibūdinti bibliotekų veiklos kokybę ir kaip ją įvertinti? Teorinėje magistro darbo dalyje nagrinėjamos viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimo sistemos ir jų taikymas veiklos įsivertinimui.

Praktinis aspektas: kokia yra Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybė ir kaip ją galima tobulinti?

Tyrimo siekiama pritaikyti kokybės vadybos metodą – Bendrąjį vertinimo modelį, skirtą viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiančioms įsivertinti savo veiklą ir ją patobulinti.

Tyrimo tikslas: įvertinti Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybę taikant Bendrojo vertinimo modelį ir pagrįsti veiklos kokybės tobulinimo kryptis.

Tyrimo objektas: viešųjų bibliotekų veiklos kokybė ir jos tobulinimas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti visuotinės kokybės vadybos ir bibliotekų veiklos kokybės valdymo koncepcijų turinį.
2. Pagal Bendrojo vertinimo modelio dimensijas parengti tyrimo instrumentą viešųjų bibliotekų veiklos kokybės įsivertinimui.
3. Dokumentų analizės metodu išnagrinėti Lietuvos ir atskiru atveju – Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos situaciją.
4. Informantų interviu metodu, taikant Bendrojo vertinimo modelio dimensijų pagrindu parengtą tyrimo instrumentą, atlikti Telšių apskrities keturių viešųjų bibliotekų veiklos kokybės įsivertinimą.
5. Teorinių šaltinių, dokumentų ir interviu duomenų analizės rezultatų pagrindu suformuoti Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybės tobulinimo kryptis.

Pagrindinis ginamasis teiginys: Telšių apskrities viešųjų bibliotekų tapšmui darnios visuomenės ir gerovės kūrybai įtraukiančiomis bibliotekomis aktualios šios jų veiklos kokybės tobulinimo kryptys: 1) stipri, moderni, besimokanti biblioteka, 2) biblioteka, ugdanti kūrybingą asmenybę ir tvirtos tapatybės visuomenę, 3) socialiai atsakinga biblioteka.

Tyrimo metodologija. Magistro darbe vadovaujamas visuotinės kokybės valdymo koncepcija, ją pritaikant viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimui. Magistro darbo esmę sudaro empirinis tyrimas apie Telšių apskrities keturių viešųjų bibliotekų veiklos kokybę ir jo teorinis pagrindimas. Teorinėje dalyje apibrėžti galimi viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimo rodikliai, išryškintas viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimas Lietuvos ir ES strateginiuose dokumentuose. Tyrimo metodologijos dalyje apibūdintas empirinio tyrimo pagrindumas, tyrimo metodai ir tyrimo organizavimas, pagrįsta tyrimo imtis bei klausimyno struktūra. Čia atskleista ir tyrimo etika.

Tyrimo metodai:

1. *Teorinės literatūros šaltinių analizė* įgalino pritaikyti visuotinės kokybės valdymo koncepciją viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimui. Šiam vertinimui pritaikytas Bendrasis vertinimo modelis (BVM), skirtas viešojo sektoriaus organizacijų veiklai vertinti ir tobulinti.
2. *Dokumentų turinio analizės metodu* išnagrinėta Lietuvos bibliotekų ir atskiru atveju – Telšių apskrities keturių viešųjų bibliotekų veiklos situacija.
3. *Anketinės apklausos raštu metodas* pagal devynis Bendrojo vertinimo modelio kriterijus padėjo išryškinti Telšių apskrities keturių viešųjų bibliotekų veiklos kokybę ir galimas šios kokybės tobulinimo kryptis.

Teorinis tyrimo reikšmingumas. Atlikus teorinių šaltinių analizę, visuotinės kokybės valdymo koncepcija pritaikyta viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimui. Apibendrinti galimi viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimo rodikliai, pateikta susisteminta Tyrimo rezultatų analizės pagrindu suformuotos ir pagrįstos Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybės tobulinimo kryptys.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Dokumentų turinio ir informantų anketinės apklausos rezultatų analizės pagrindu nustatyta, kaip veiklos pasireiškia keturiuose Telšių apskrities viešosiose bibliotekose bei pagrįsta, kokie pokyčiai galėtų padėti Telšių apskrities viešosiose bibliotekose įgyvendinti magistro darbe suformuotas ir pagrįstas viešųjų bibliotekų veiklos tobulinimo kryptis. Šios tobulinimo kryptys galimai gali būti naudingos ir kitų Lietuvos apskričių viešosioms bibliotekoms siekiant pagerinti jų veiklos kokybę.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro trys dalys.

Pirmoje darbo dalyje, siekiant suprasti visuotinės kokybės valdymo koncepciją ir galimybę ją pritaikyti viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimui, pateiktas teorinis visuotinės kokybės valdymo koncepcijos diskursas. Plačiau analizuojamas visuotinės kokybės valdymas ir veiklos kokybės vertinimo instrumentas – Bendrojo vertinimo modelis. Pateiktas susistemintas viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimas Lietuvos ir ES strateginiuose dokumentuose.

Antrojoje, tyrimo metodologijos dalyje apibūdintas empirinio tyrimo pagrindumas, tyrimo metodai ir tyrimo organizavimas, tyrimo etika. Pagrįsta tyrimo imtis bei klausimyno struktūra.

Trečiojoje darbo dalyje atlikta dokumentų turinio analizė apie Lietuvos bibliotekų ir atskiru atveju – Telšių apskrities keturių viešųjų bibliotekų veiklos situaciją. Atlikus Telšių apskrities keturių viešųjų bibliotekų 14 informantų anketinės apklausos rezultatų analizę, įvertinta šių bibliotekų veiklos situacija, šios veiklos kokybė. Vadovaujantis teorinių šaltinių ir dokumentų analizės rezultatais bei iš informantų apklausos gautais apibendrintais rezultatais, pagrįstos Telšių apskrities keturių viešųjų bibliotekų veiklos kokybės tobulinimo kryptys.

Magistro darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai.

1. VIEŠŪJŲ BIBLIOTEKŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Visuotinės kokybės valdymas

Tai procesas, apimantis visos organizacijos valdymą siekiant geresnių paslaugų teikimo, pagrįstas nuolatinio organizacijos tobulėjimo ir mokymosi visą gyvenimą koncepcija. Tai procesas, siekiantis tinkama linkme nukreipti organizacijas, kad jos nuolat galėtų gerinti kokybę ir taip siekti geresnių organizacijos rezultatų. Siekiama patenkinti vartotojus poreikius pagal jų lūkesčius.

1.1.1. Visuotinės kokybės samprata

Norint suprasti ir analizuoti, kas yra kokybės vadyba, visų pirma reikia apibrėžti pačios kokybės sąvoką. Kokybė gali būti suprantama kaip tam tikrų standartų ir specifikacijų reikalavimų atitikimas, galimas naudoti, klientų poreikiams tenkinti tinkamumas. Kokybę galima vertinti pagal tai, kokį vartotojo poreikį tenkina produktas (Ruževičius, 2006).

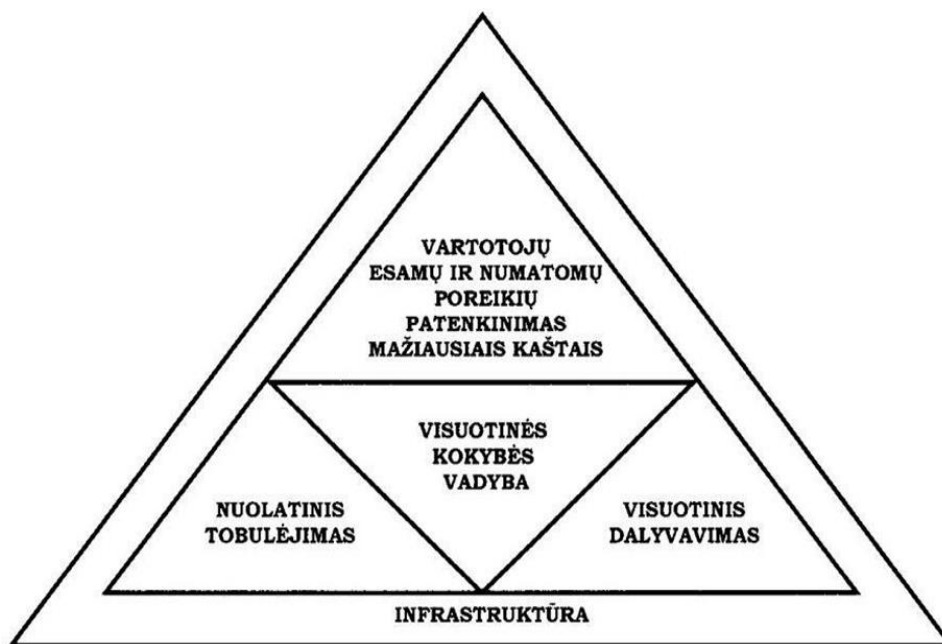
Visuotinės kokybės vadybą specialistai supranta kaip procesą, kuris apima visus veiklos aspektus, labiausiai orientuota į vartotoją ir jo lūkesčių patenkinimą, organizacijos veiklos kokybę gerina per teikiamas paslaugas ar produktus, prie organizacijos veiklos kokybės prisideda visi darbuotojai.

Pagal A. Šeibokienę (2002), visuotinė kokybės vadyba suprantama: “visuotinė”, nes apima visus veiklos aspektus, “kokybė” – siekia patenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius, ir “vadyba”, kuri siekia nukreipti organizacijos veiklą kokybei siekti, vystyti gebėjimą pastoviai ją gerinti. VKV remiasi visų darbuotojų įsitraukimu ir asmenine atsakomybe siekiant tenkinti vartotojų poreikius.

Viešajame sektoriuje visuotinė kokybės vadybą lemia keli vadybos principai:

- svarbiausias kokybės vertintojas yra vartotojas;
- kokybę gerinti turi būti stengiamasi teikiant produkciją ar paslaugą. Tos pastangos turi užtikrinti naujų paslaugų, planavimo, išteklių valdymo lygmeniu;
- pernelyg daug paslaugų rūšių teikti numačiusi organizacija dažniausiai suklumpa kokybės valdymo ir kontrolės procesuose;
- visuotinės kokybės vadyba nėra individualių pastangų rezultatas. Dažniausiai kokybės valdymo problemos viešojoje organizacijoje išryškėja, kai sutrinka sisteminiai procesai;
- visuotinės kokybės vadyba reikalauja kokybės procesus gerinti permanentiškai;
- visuotinė kokybės vadyba neįsivaizduojama be aktyvaus darbuotojų dalyvavimo, jų skatinimo, įgūdžių tobulinimo ir atsakomybės didinimo;
- kokybės uždavinių įgyvendinimas reikalauja visuotinių organizacijos įsipareigojimų kuriant naują organizacijos kultūrą, strategiją ir veiklos standartus.

Visuotinės kokybės vadyba įgyvendinant šiuos principus viešosiose organizacijose siekia veiklos kokybės gerinimą per paslaugų ar produkto teikimą. Visuotinė kokybė siekia įtraukti visus darbuotojus prie paslaugų kokybės gerinimo, juos skatinant, motyvuojant bei tobulinant jų įgūdžius. Visuotinė kokybės vadyba priklauso nuo sisteminių procesų. Anot P. Vanago (2004), visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus (Vanagas, 2004).



1 pav. Visuotinės kokybės vadybos

Šaltinis: Vanagas, P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba

Pagal Stanciką (2004), visuotinės kokybės vadyba – tai vadybos koncepcija ir metodai, kuriuos naudodama organizacija gali:

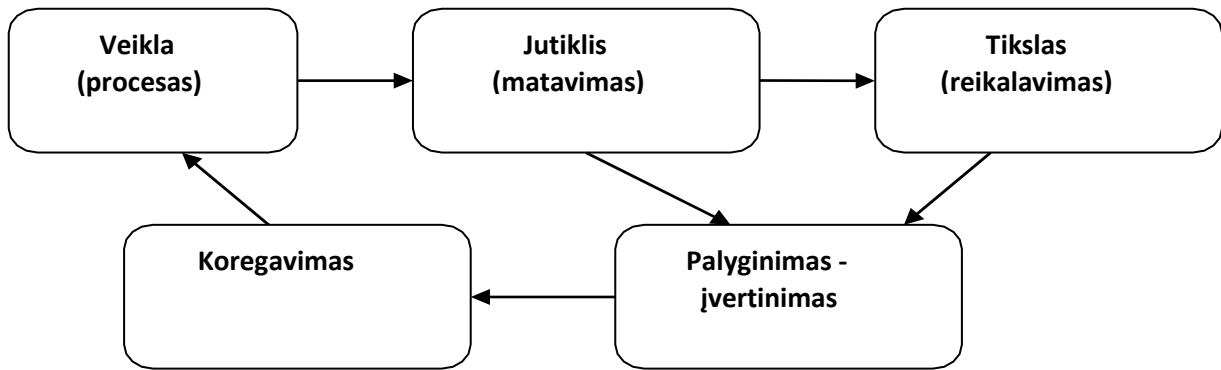
- sukurti nuolatinio tobulėjimo mechanizmą, apimančią atskirų padalinių, kiekvieno darbuotojo veiklos nuolatinį gerinimą bei procesų tobulinimą;
- gerinti produktų ir paslaugų kokybę;
- mažinti kaštus;
- patenkinti vartotojų poreikius (Stancikas, 2004).

Kokybės vadybos sistemos pagrindas yra ISO, Subalansuotų rodiklių, Šešių Sigma modeliai. Laikui bėgant organizacijos veiklos kokybei vertinti taip pat sukurti Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis, Bendrojo vertinimo modelis ir SERVQUAL modelis.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybės vadybos sistemos diegimas kiekvienai organizacijai yra atsakingas ir sudėtingas procesas reikalaujantis daug pastangų. Jame turi dalyvauti visi organizacijos darbuotojai. Vadovai turi būti ypač motyvuoti, norint sėkmingai valdyti organizacijos veiklos procesus, bei į tai įtraukti visus darbuotojus. Organizacijos pasiryžusios gerinti veiklos kokybę, visada turi būti tobulėjimo kelyje, nuolat besimokyti iš kitų, sugebėti atrasti ir pritaikyti labiausiai tinkamus ir veiksmingiausius būdus veiklos kokybei gerinti.

1.1.2. Kokybės valdymas

Pagal LST EN ISO 9000:2001 standartą **kokybės valdymas** – tai tokia kokybės vadybos dalis, kuri sutelkta kokybės reikalavimams įvykdyti. Todėl kokybės valdymą galima apibūdinti kaip procesus, įdiegtus tam, kad būtų laikomasi numatytų kokybės reikalavimų. Kokybės valdymą sudaro įvairių operacijų stebėjimas, palyginimas su numatytais reikalavimais ir tam tikrų priemonių taikymas, jei šis atitikimas per daug skiriasi nuo numatytų reikalavimų (žr. 2 pav.).



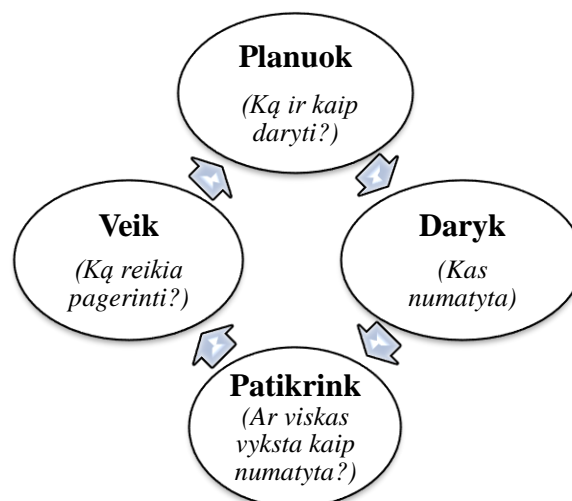
2 pav. Kokybės valdymo veiksmų schema

Šaltinis: Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*.

Remiantis A. Kaziliūnu (2006), kokybės valdymą sudaro tokia veiksmų seka:

1. Pasirinkimas to, ką mes norime valdyti;
2. Pasirinkimas kaip valdysime, kokiais valdymo parametrais, matavimo vienetais;
3. Valdymo tikslo suformulavimas;
4. Matavimo pasirinkimas, parinkimas arba sukūrimas;
5. Gamybinių ir negamybinių operacijų faktinio atlikimo matavimas;
6. Skirtumo tarp atliekamo (faktiškai) ir numatyto operacijų atlikimo įvertinimas;
7. Reikalingų priemonių taikymas, jei skirtumas yra per didelis.

Kokybės sistema yra reikalinga tobulinti visada, kokia gera ji bebūtu. Tai tinkamai užtikrina E. Demingo ratas. Kurio remiantis yra lengviausia nustatyti pagerinti veiklos kokybės elementus.



3 pav. E. Demingo kokybės ratas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Adomaitienė, R. (2015). *Visuotinė kokybės vadyba*

E. Demingo kokybės ratas apima keturis pagrindinius kokybės gerinimo ciklus:

1. **Planuok.** Turi būti numatomas visas planavimo procesas. Kokie tikslai numatomi ir kokie procesai bus atliekami tikslams pasiekti.

2. **Daryk.** Reikalingas numatytu procesų praktiškas įgyvendinimas.

3. **Patikrink.** Ar tinkamai yra atliekami procesai, ar yra pasiekiami numatyti tikslai.

4. **Veik.** Įvertinus ir palyginus pasiektus ir numatytus rezultatus, nustatyti ką reikalinga keisti, kad pagerėtų paslaugų/produkto kokybė.

A. Kaziliūnas (2007) teigia: Demingo ratas – „kiekybinis ir sisteminis būdas nustatyti ir spręsti kokybės problemas“. Tam, kad organizacija būtų patraukli ji turi nuolat būti sisteminga, nes konkurencija rinkoje nuolat auga. Reikia laiku nustatyti reikalingus pokyčius, kad galėtų kokybiškai teikti visas paslaugas.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybės valdymas tai yra nuolatinis visų veiklų stebėjimas, analizavimas, vertinimas, bei reikalingų sprendimų priėmimas. Kokybės valdyme turi būti nuolatinis veiklos matavimas bei palyginimas, kad būtų galimybė veiklas įsivertinti ir reikalui esant koreguoti jas. Organizacijų vadovai ir asmenys atsakingi už kokybės valdymą privalo gerai suprasti ir žinoti ką nori valdyti, kokius procesus ir kaip tai darys. Kokiais parametrais, matavimo vienetais remsis. Svarbu, kad nusistatytu aiškius valdymo tikslus, nusistatytu ar susikurtu aiškius matavimo pasirinkimus. Taip pat labai svarbu, kad organizacijos atliktų įsivertinimus, kiek faktiškai atliko ir kiek buvo numatyta atlikti, kad galėtų laiku taikyti reikalingas priemones situacijai keisti jei ji yra netenkinanti organizacijos tikslų.

1.1.3. Galimi organizacijos pasiekimų vertinimo metodai

1. **ISO 9000 standartų šeima.** ISO standartai yra labai populiarūs visame pasaulyje, nes jų diegimas ir sertifikavimas gana greitai leidžia pagrįsti kokybės valdymo sistemos egzistavimą. Bet tai dar nereiškia, kad paslaugos ar produktai jau bus kokybiški. Tai yra laikoma tik pirmuoju žingsniu siekiant VKV. Standartų diegimas neužtikrina organizacinės kultūros pokyčių ir organizacijos prisitaikymo prie kintančių aplinkos sąlygų. Standartų įdiegimas įrodo, kad organizacijoje kokybės vadybos sistema yra sukurta ir paslaugų teikimas yra kontroliuojamas. SO 9000 apima tokius standartus:

- ISO 9000:2000, pagrindiniai principai;
- ISO 9001:2000, reikalavimai organizacijoms siekiančioms visiško klientų pasitenkinimo;
- ISO 9004:2000, tobulinimo rekomendacijos.

2. **Subalansuotų rodiklių metodas.** 1991-aisiais metais metodą sukūrė R. S. Kaplan ir D. P. Norton. Subalansuotų rodiklių modelis yra kertinis veiklos valdymo modelis, kuriuo galima kontroliuoti strategijos įgyvendinimą, atsižvelgiant į skirtingus veiklos efektyvumo rodiklius. Pagal subalansuotų rodiklių modelį organizacijos turi būti matomos iš keturių perspektyvų: vartotojų, finansų, proceso bei inovacijų ir mokymosi. Šis modelis padeda suprasti visiems darbuotojams kokie yra organizacijos prioritetai, kurioje srityje būtina dėti visas pastangas ir atkreipti dėmesį.

3. **Šešių Sigma (angl. Six Sigma) modelis.** Tai statistika paremtas veiklos kokybės modelis. Modelis stipriau orientuotas į statistinės kontrolės, matavimų ir rezultatų vertinimo sritis. Six Sigma modelis išsiskiria apibendrintu, nestruktūruojančiu pobūdžiu. Jis orientuotas į maksimaliai greitą ir efektyvų svarbiausių problemų sprendimą. Juo siekiama, kad į problemų sprendimą įsijungtu ne tik vadovas, bet ir visi organizacijos darbuotojai.

Apibendrinant galime teigti, kad pasiekimų vertinimo metodai tokie kaip ISO 9000 standartų šeima, Subalansuotų rodiklių metodas bei Šešių Sigma modelis padeda organizacijoms suprasti organizacijos siekiamus tikslus, kaip galima būtų greitai ir efektyviai galima pašalinti iškilusias problemas, bet tai dar nereiškia, kad paslaugos/produktai jau bus kokybiški.

1.1.4. Galimi kiti organizacijos veiklos vertinimo metodai

Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis (ang. EFQM – European Foundation for Quality Management). Sukurtas 1989-aisiais metais, bendradarbiaujant keturiolikai didžiausių Europos verslo įmonių. Šis modelis apibrėžia įmonės strategiją ir leidžia vadovams suvokti „priežasties-pasekmės“ ryšį, kuris egzistuoja tarp to, „ką organizacija daro“ ir „kokių rezultatus organizacija pasiekia“ (Calvo-Mora et al., 2015). EKVF pasižymi dviem svarbiomis charakteristikomis:

- Atsižvelgia į visas sudedamąsias organizacijos veiklos sritis;
- Naudojimo neriboja įmonės dydis ir veiklos pobūdis (Ismail et al., 2011).

EKVF tobulumo modelį rekomenduota naudoti kaip įrankį siekiant tobulumo viešajame sektoriuje. Šio modelio pagrindu sukurtas Bendrojo vertinimo modelis.

SERVQUAL modelis (angl. Service Quality model). 1985-aisiais modelį sukūrė amerikiečių autorių grupė A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml ir Len Berry. SERVQUAL modelis yra daugialypė sistema skirta įvertinti ir valdyti paslaugų kokybei. Šis modelis sudaro galimybes įvertinti skirtumą tarp klientų lūkesčių, kokia turėtų būti paslauga ir jos kokybinės charakteristikos. Paslaugų kokybę įvertinama pagal šiuos pagrindinius matmenis:

- Patikimumas, užtikrinti kokybiškų paslaugų suteikimą.
- Užtikrinimas, darbuotojų žinios bei sugebėjimas bendrauti.
- Apčiuopiami daiktai, patalpų, įrangos, personalo išvaizda.
- Empatija, rūpestis klientais.
- Reagavimas, greitai ir kokybiškai teikti paslaugas.

Apibendrinant veiklos vertinimo metodus tokius kaip Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis, SERVQUAL modelis bei Bendrasis vertinimo modelis galime teigti, kad jie atskleidžia organizacijų valdymą įsivertinimo metodu. Jie padeda įsivertinti kokioje vietoje yra organizacija, kas tobulintina, ir kaip tai pasiekti. Kurių dėka yra skatinamas pokyčių įgyvendinimas siekiant veiklos kokybės gerinimo.

1.1.5. Bendrasis vertinimo modelis

Lietuvos viešajame sektoriuje taip pat plečiama visuotinės kokybės vadybos idėjų plėtra (Lukauskienė, Ruževičius, 2013). Viena iš svarbių ir paprasčiausių priemonių, kuri skirta viešojo sektoriaus organizacijų veiklai tobulinti yra Bendrasis vertinimo modelis (BVM) (angl. CAF – Common Assessment Framework). BVM yra paremtas veiklos tobulinimu taikant įsivertinimo, dar vadinamojo savianalizę, metodologiją.

Anot Ruževičiaus (2007), įsivertinimas yra vadybinės veiklos procesas, kuris padeda rasti atskaitos tašką teigiamiems kokybės vadybos pokyčiams viešojo sektoriaus organizacijoje. Įsivertinimas paprastai siejamas su esamų sąlygų, siekių, pokyčių ir jų rezultatų aprašymu. Įsivertinimo esmė yra

pokyčių skatinimas, kurių dėka gerėtu veiklos kokybė, siekiamų rezultatų ir užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas. Modelio taikymas leidžia Ruževičius, (2007); Ruževičius, (2009):

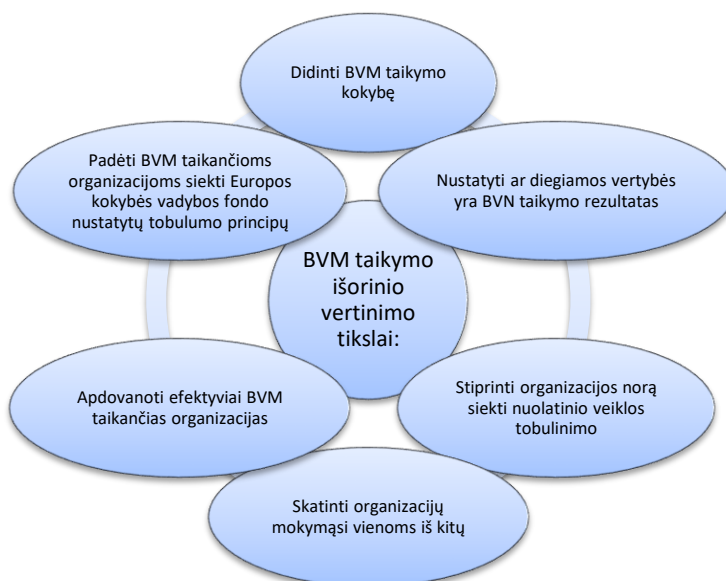
- Nustatyti organizacijos stipriąsias ir tobulintinas sritis pagal kiekvieną modelio subkriterijų;
- nustatyti ir suderinti veiklos ar procesų matavimo vienetus;
- įvertinti veiklą pagal kiekvieną kriterijų ir subkriterijų balais;
- įvertinti organizacijos (ar jos padalinio) visos veiklos kokybės lygį balais, kuris jau gali būti sugretinamas ir palyginamas tiek tarptautiniu mastu, tiek ir tarp skirtingų institucijų šalies viduje balais;
- sugretinti ir palyginti tarpusavyje organizacijos atskirų padalinių veiklos kokybės lygį (Ruževičius, 2007;2009)

Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kokybės vertinimo ir tobulinimo įrankio – BVM struktūra ir pagrindinės idėjos buvo apibrėžtos 1998 m. ES 2000 m. išleido bandomąją BVM versiją (Bendrasis..., 2006). Vėliau (2002 m., 2006 m. ir 2013 m.) buvo patvirtintos patobulintos modelio versijos, sukurtos atsižvelgiant į BVM taikymo praktiką bei kintančius aplinkos poreikius. Bendraja prasme, 2006 m. BVM versijoje nurodyti tikslai yra orientuoti į visuotinės kokybės vadybos principų sklaidą viešojo sektoriaus organizacijose ir skirtingų organizacijų veiklos lyginamąją analizę (sugretinimą). Kai kurių autorių teigimu, šie tikslai, kaip ir pats modelis, yra perimti „kaip gerosios praktikos tarptautinėje erdvėje pavyzdys, kuris į šalies viešojo administravimo praktiką tiesiog perkeliamas kaip neorganiškas modelis“ Civinskas, (2008).

BVM yra visuomenės nuosavybė, viešojo sektoriaus organizacijos šį modelį gali taikyti savo nuožiūra (Bendrasis..., 2006).

1.1.6. Išorinis organizacijos vertinimas bendrojo vertinimo modeliu

Siekiant įvertinti, ar organizacijos efektyviai taiko Bendrąjį vertinimo modelį (toliau – BVM), Europos viešojo administravimo tinklo (angl. European Public Administration Network, EUPAN) BVM nacionalinių atstovų darbo grupė sukūrė šio modelio taikymo išorinio vertinimo procedūrą. BVM taikymo išorinis vertinimas nėra privalomas, tačiau jis padeda organizacijoms gauti informaciją apie BVM taikymo sėkmę. BVM taikymo išorinio vertinimo tikslai:



4 pav. BVM taikymo išoriniai vertinimo tikslai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis (Lukauskienė, Ruževičius 2013)

BVM taikymo išorinio vertinimo procedūrą sudaro trys etapai:

1 etapas: Organizacijos įsivertinimo proceso įvertinimas.

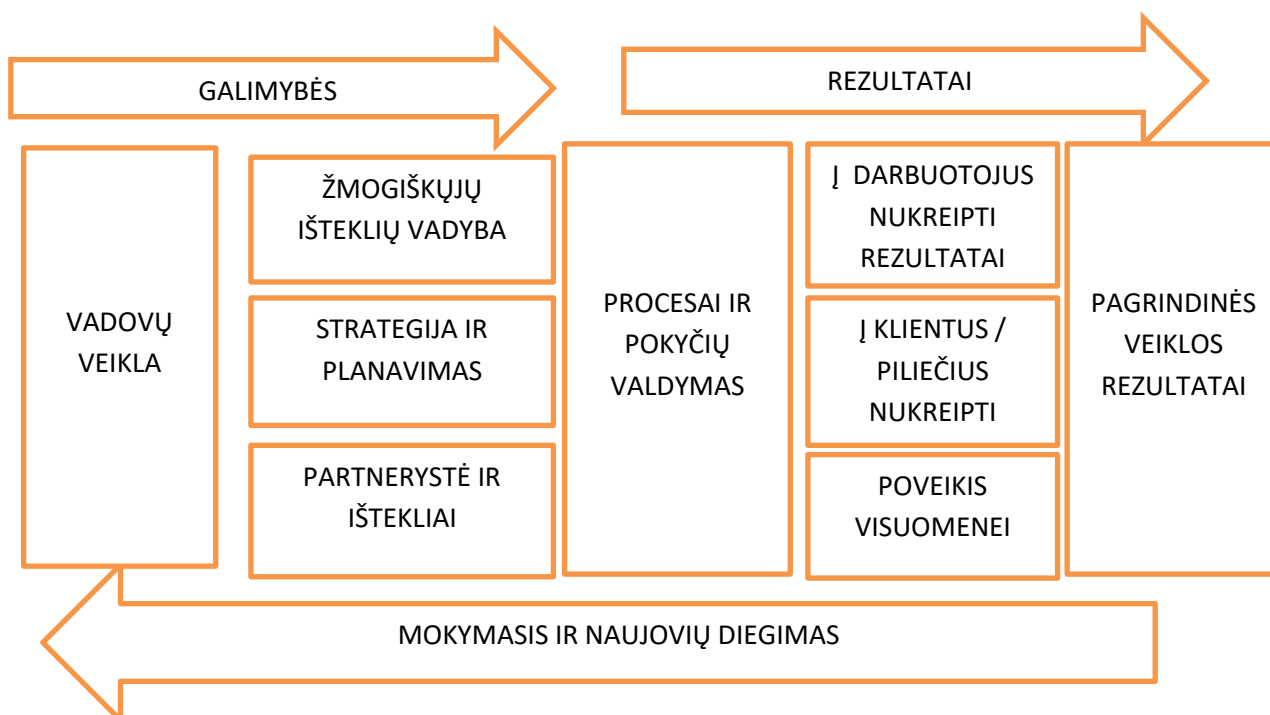
2 etapas: Organizacijos veiklos tobulinimo plano įvertinimas.

3 etapas: Visuotinės kokybės vadybos brandos organizacijoje įvertinimas.

Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų BVM taikymo išorinio vertinimo procedūra nustatyta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2014 m. vasario 4 d. įsakymu Nr. 1V-47 patvirtintame BVM taikymo išorinio vertinimo tvarkos apraše.

Šio aprašo nustatyta tvarka organizacija, pageidaujanti, kad būtų atliktas BVM taikymo išorinis vertinimas, turėtų kreiptis į Vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo politikos departamentą su prašymu pradėti išorinio vertinimo procedūrą. BVM taikymo išorinį vertinimą pagal aukščiau minėtus BVM taikymo išorinio vertinimo etapus atliks Vidaus reikalų ministerijos sudaryta vertintojų grupė. Atlikusi organizacijos įvertinimą, vertintojų grupė parengs BVM taikymo išorinio vertinimo ataskaitą ir vidaus reikalų ministrui pateiks siūlymą dėl organizacijos pripažinimo / nepripažinimo BVM efektyviu taikytoju. Organizacijai, pripažintai BVM efektyviu taikytoju - bus išduodamas dvejus metus galiojantis Europos BVM efektyvaus taikytojo (angl. Effective CAF User) pažymėjimas, kuris jo galiojimo laikui suteiks organizacijai teisę naudoti BVM efektyvaus taikytojo ženklą. BVM atlieka keletą funkcijų:

- supažindina viešojo sektoriaus organizacijas su visuotinės kokybės vadybos principais ir skatinti organizacijas juos taikyti savo veikloje;
- skatina nuolatinį veiklos tobulinimą, taikant PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) ciklą;
- suteikia galimybę viešojo sektoriaus organizacijoms vienu metu ir įvairiais aspektais įvertinti savo veiklą;
- padeda palyginti viešojo sektoriaus organizacijas tarpusavyje ir skatina mokytis vienoms iš kitų.



5 pav. Bendrasis vertinimo modelis

Šaltinis: (Bendrojo vertinimo modelis, 2013)

Taikant BVM yra vertinami devyni kriterijai ir 28 daliniai kriterijai kurie sudaro bendrą sistemą. 1-5 kriterijai nagrinėja organizacijos galimybių požymius. Jie atskleidžia kaip organizacija sugeba valdymo procesus susieti su veiklos rezultatais. 6-9 kriterijai yra orientuoti į rezultatus, iš kurių pirmieji trys leidžia įvertinti kaip darbuotojai ir visuomenė vertina organizacija. Likusieji kriterijai vertina kaip organizacija siekia užsibrėžtų tikslų. Kiekvienas kriterijus yra padalintas į dalinius kriterijus. 28 daliniai kriterijai apibrėžia smulkesnius organizacijos vertinimo aspektus. Kiekvienas dalinis kriterijus turi pateiktus pavyzdžius, kuris pasiūlo galimus vertinimo aspektus bei nusako ar organizacijos veikla atitinka dalinių kriterijų reikalavimus. Lyderystė, veiklos planavimas, žmonės, partnerystė ir išteklių valdymas, procesai, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų rezultatai, socialinės atsakomybės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai.

Remiantis organizacijos įsivertinimo metu gautomis išvadomis apie organizacijos galimybes ir jos veiklos rezultatus, yra formuluojamos organizacijos veiklos tobulinimo priemonės. Šis procesas sudaro sąlygas nuolatiniam organizacijos veiklos tobulinimui.

1.2. Viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimo galimų problemų sprendinių prognozavimas

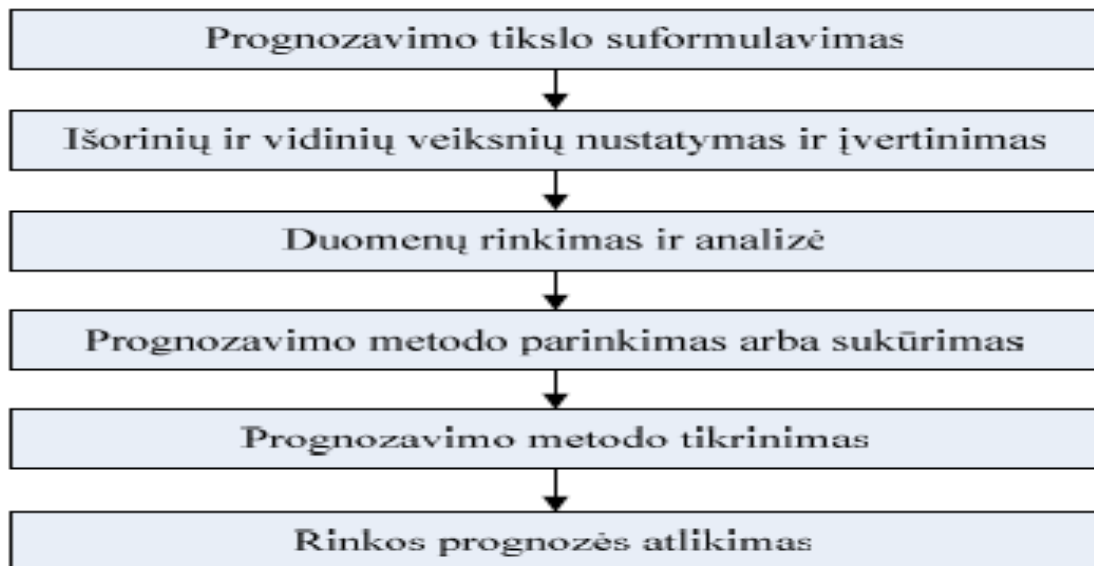
Viešojo sektoriaus problemų šiuolaikiniame etape sprendimų paieškos reikalauja naujų, nestandartinių ir valdymo praktikos specialistų veiksmų, ir nestandartinių teorinių-metodologinių akademinės srities atstovų nuostatų bei požiūrių. Strateginis planavimas kaip viešojo sektoriaus efektyvinimo prielaida teorinėse paskutinių kelių dešimtmečių išvalgose, kaip ir kitos valdymo galimybes plėtojančios formos ir sistemos (TQM – kokybės vadybos ir kt.) išgyveno susidomėjimo jomis pakilimą ir tam tikrą nuosmukį. Tai susiję su globaliomis tendencijomis – pokyčiais, paradokais, netgi konfliktais, požiūrių įvairovės gausa ir kt.

Moksliskai pagrįstas prognozavimas yra svarbi šiuolaikinio valdymo priemonė. Jis naudojamas tiek strateginiam atskirų įmonių plėtros planavimui, tiek ilgalaikių socialinių ir ekonominių programų rengimui valstybės lygmeniu. Šio proceso struktūra ir etapai yra glaudžiai susiję su metodika ir priimtu modeliu.

Prognozavimas yra ateities įvykių ir tiriamų procesų numatymas, turintis svarbią naudą organizacijos funkcionavimui, reikalingas nustatant plėtros tendencijas ir priimant sprendimus. Prognozavimas yra naudojamas siekiant numatyti, kas bus ateityje remiantis kas buvo praeityje ir keičiasi esant tam tikroms sąlygoms. Prognozavimas – svarbiausias strateginio planavimo elementas: tai sistemingas raidos numatymas (Vasiliauskas 2007).

Prognozavimo teorijos esmė parodo, jog prognozuojant organizacijos veiklas galime gauti moksliskai pagrįstas prognozes ką ir kaip daryti, kad būtų galima priimti racionalius sprendimus (Budrevičius, 2007).

Schemoje pavaizduoti įvairių autorių siūlomi prognozavimo etapai.



6 pav. Prognozavimo etapai

Šaltinis: (Kvainauskaitė, Snieška, 2003).

Šioje struktūroje pateikiami nuoseklūs veiksmai, kaip turėtų būti vykdomas prognozavimas atsižvelgiant į rinkos diktuojama paklausą, atsižvelgiant į išorinių bei vidinių veiksnių daromą įtaką ir taip pasirenkant tinkamiausia prognozavimo metodą.

Vienas iš svarbiausių strateginio planavimo uždavinių yra būtinybė užtikrinti pažangą, visuomenės, kolektyvo, suteikiant geresnes darbo bei veiklos sąlygas. Šiuo uždaviniu siekiama kelti žmonių gyvenimo lygį kokybės perspektyvų prognozavimu nacionalinės ir globalios rinkos sąlygomis (Makštutis, 2006).

Paslaugų poveikis vartotojui yra aktuali ir nesenstanti tyrimų problema. Pastebima, kad vartotojų pasitenkinimas paslauga sukuria pridėtinę vertę, didinanti įstaigos prestižą bei pasitenkinimą vykdoma veikla. Organizacija, kuri pirmenybę teikia klientų aptarnavimo kokybei, įsitikina, kad efektyvi klientų aptarnavimo sistema gerina ne tik kiekybinius veiklos rodiklius, gerina bei didina pardavimo apimtį, bet ir visą vidinę organizacijos sistemą padaro efektyvesnę (Kazlauskienė, Ruževičius, 2015).

Visos valstybinės įstaigos, kurios teikia viešąsias paslaugas, atsižvelgiant į turimus resursus ir esamas galimybes siekia teikti paslaugas kiek įmanoma geriausiai, ir taip prisideda gerinant visuomenės gyvenimo kokybę.

Strateginis planavimas viešosiose bibliotekose suvokiamas, kaip veiklos kokybės problemų numatymo būdas, suteikiantis galimybes numatyti būsimus pokyčius visuomenėje, vartotojų poreikiuose.

Anot Bryson strateginio planavimo procesas viešosiose bibliotekose perteikiamas remiantis konkrečios struktūros analize. J. M. Bryson teigia, kad yra keletas strateginių pasikeitimo ciklų, kurių kiekvienas išreiškia tam tikrą savitą strateginę veiklą:

- organizacijos veiklos kryptių nustatymas;
- bendrųjų politikos kryptių formulavimas;
- išorinis ir vidinis organizacijos įvertinimas;
- suinteresuotųjų (interesų grupių) pozicijų atskleidimas;
- esminių problemų nustatymas;
- kiekvienos esminės problemos strategijos rengimas;

- planavimas ir planavimo procedūros;
- planavimo įgyvendinimas;
- esminių sprendimų priėmimas;
- sprendimų įgyvendinimo veiksmi;
- baigiamoji stebėseną;
- rezultatų vertinimas (Bryson, 1995).

„Strateginis planavimas viešajame administravime - tai fundamentalių sprendimų veiksmų paieška bei konstrukcijos. Jis apima informacijos kaupimą, viešojo administravimo aplinkos monitoringą, strateginių galimų alternatyvų paieškas, būsimųjų politinių sprendimų numatymą bei jų įgyvendinimo galimybes ir sąlygas" (Raipa, 2007).

1.2.1. Viešųjų bibliotekų veiklos kokybės įsivertinimo galimų problemų sprendinių prognozės

Vienas iš Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos uždavinių: „užtikrinti nuolatinę paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, Žin., 2012, Nr. 22-1009). Remiantis ja, viešosios bibliotekos kaip viešosios įstaigos siekiančios užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančią paslaugų kokybę tiek valstybės, tiek savivaldybių lygiu, turėtų nuolat vertinti paslaugų kokybę, matuoti pasitenkinimo paslaugomis rodiklius, stebėti, kaip paslaugų teikėjai laikosi įsipareigojimų teikti tam tikros kokybės paslaugas, tirti kintančius paslaugų vartotojų poreikius ir lūkesčius (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, Žin., 2012, Nr. 22-1009).

Viešosioms bibliotekoms, rengiant bibliotekų statistiką, iškyla problemų dėl statistikos ir bibliotekų veiklos matavimo sugretinimo Reikalinga išmokti netapatinti bibliotekų statistikos ir bibliotekų veiklos matavimo. Reikalinga suprasti statistikos ir veiklos matavimo skirtumus, nes :

- bibliotekų statistika orientuojasi į teigiamus ir lengvai susisteminamus duomenis;
- matuojant veiklą gaunami papildomi duomenys, kuriuos gauti yra žymiai sunkiau ir sudėtingiau, tai reikalauja daugiau laiko ir kaštų;
- veiklos matavimo esmę sudaro duomenų lyginimas bei jų deriniai;
- veiklos matavimo metu gaunami "subjektyvūs" duomenys, kuriais yra papildomi "objektyvūs" duomenys;
- veiklos matavimas siejamas su bibliotekos tikslais (Poll, 1996).

Vertinant kultūros įstaigų veiklą, kaip ir bet kurios kitos organizacijos ar programos stebėsenos atveju, galima išskirti trijų tipų rodiklius:

- Produkto (veiklos) rodikliai. Šio tipo rodikliai matuoja įstaigos planavimo dokumentuose numatytų produktų (veiklų) pasiekimo laipsnį, t.y. vertinamas veiklų, kurioms atlikti išleidžiamos biudžete numatytos lėšos, skaičius – suorganizuoti renginiai, nupirkti leidiniai, įsigyti eksponatai ir pan.
- Rezultato rodikliai. Šio tipo rodikliai matuoja organizuotų veiklų, sukurtų produktų naudojimo, reikalingumo, patrauklumo tikslinei grupei laipsnį. Tai gali būti renginių dalyvių, aktyvių skaitytojų skaičius ar pan.
- Poveikio rodikliai. Šie rodikliai atskleidžia vykdomos veiklos ir jos sukuriama rezultato platesnį ilgesniame laiko periode pasireiškiantį poveikį, kuris gali būti labai įvairus ir gali apimti įvairius bendruomeninio, ekonominio ar pan. gyvenimo aspektus. Pavyzdžiui, sėkminga kultūros įstaigos

veikla gali paskatinti bendruomenės sutelktumą, sustiprinti konkrečios gyvenamosios vietovės tapatybę, ar turizmą.

1.2.2. Viešųjų bibliotekų veiklos vertybės

UNESCO Viešųjų bibliotekų manifestas skelbia: „Visuomenės ir individo laisvė, klestėjimas ir tobulėjimas yra svarbiausios žmogaus vertybės. Jos bus pasiektos, jei gerai informuoti piliečiai galės naudotis savo demokratinėmis teisėmis ir atlikti aktyvų vaidmenį visuomenėje. Kūrybiškas dalyvavimas ir demokratijos tobulinimas priklauso nuo patenkinamo švietimo ir galimybės laisvai bei nevaržomai naudotis žiniomis, idėjomis, kultūra ir informacija.“ (UNESCO viešųjų bibliotekų manifestas).

Bibliotekos, įgyvendindamos savo funkcijas ir teikiant paslaugas vadovaujasi šiomis vertybėmis:

- *laisva prieiga* visiems visuomenės nariams, nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, lytinės orientacijos, socialinės padėties, negalios, rasinės bei etninės priklausomybės, religijos ar įsitikinimų, naudotis bibliotekos informacijos ištekliais ir paslaugomis, nepriklausomai nuo vietos ir erdvės;
- *atvirumu* dialogui, vartotojų lūkesčiams ir poreikiams prisitaikant technologiniams, ekonominiams ir socialiniams pokyčiams, diegiant inovacijas, bendradarbiavimui su visais įmanomais partneriais (socialiniais, ekonominiais);
- *atsakomybe* už bibliotekos teikiamų paslaugų kokybę ir poveikį visuomenei, aptarnaujamiems vartotojams ir aplinkai;
- *profesionalumu* atsakingai prisiimant įsipareigojimus, susijusius su darbuotojų kokybišku darbu, dalijantis įgytomis ir nuolat atnaujinamomis žiniomis, suteikiant visuomenei galią kurti, tirti, įgyti išsilavinimą, daryti karjerą, plėtoti verslą;
- *bendruomeniškumu* puoselėjant draugišką ir patrauklią aplinką bibliotekoje, kuriant šiltus santykius su socialiai pažeidžiamomis grupėmis, puoselėjant tradicijas ir vertybes, suteikiant vartotojams saviraiškos priemonių ir galimybių, sudarant sąlygas tenkinti vartotojų kultūrinius, socialinius, mokymosi, informacinius poreikius (Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams)

1.2.3. Viešųjų bibliotekų veiklos darbo branda

Viešosios bibliotekos yra žymiai jaunesnės nei mokslinės, nacionalinės, universitetų ar mokyklų bibliotekos. Nors viešųjų bibliotekų tiksluose nėra toks svarbus dokumentų saugojimas ir išsaugojimas ateities kartoms, kultūrinio palikimo tęstinumo užtikrinimas kaip nacionalinių, mokslinių ir akademinų bibliotekų tikslų, jų svarbiausias tikslas tai žinių, informacijos dalijimasis, kultūros skleidimas vartotojams, galimybių nevaržomai naudotis visomis turimomis informacinėmis technologijomis, informaciniais ištekliais ir erdvėmis sudarymas. Todėl viešųjų bibliotekų misija – užtikrinti prieigą prie informacijos ir žinių visiems visuomenės nariams, skatinti demokratinę, laisvą ir atvirą visuomenę (Glosienė, 1998).

Šiuolaikinė viešoji biblioteka – tai institucija, kurioje vyrauja – žmonių bendravimas ir žinių, informacijos dalijimasis. Bibliotekų ekspertų nuomone, ateityje žinių ir informacijos sklaidos reikšmė didės sparčiau nei išsaugojimo. Tai lems supratimas, kad biblioteka atlieka kultūros ir intelektualinio paveldo tęstinumo, sklaidos ir kūrybiškumo ugdymo funkcijas, kurios svarbios įgyvendinant Europos Sąjungos ir nacionalinių valstybių harmoningos raidos planus. Mnemoninių bibliotekų vaidmenį turėtų stiprinti ir vis labiau vertinama vietos kultūra (kraštotyra ir

bendruomenių informacija) bei intensyviai taikomos skaitmeninio ir kitos technologijos (Petuchovaitė, 2004).

Lietuvos viešųjų bibliotekų sistema apima 1 221 savivaldybių viešosios bibliotekos. Įpareigojimus kiekvienoje savivaldybėje steigti viešąsias bibliotekas ir jos filialus bei rūpintis bibliotekos paslaugų prieinamumu savivaldybės gyventojams apibrėžia Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas (Bibliotekų įstatymas).

1.2.4. Viešųjų bibliotekų veiklos misija ir vizija

Remiantis Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams, kurios sudarytos atsižvelgiant į Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių, patvirtintų Lietuvos Respublikos Seimo 2010 m. birželio 30 d. nutarimu Nr. XI-977 „Dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo“, Europos Komisijos 2010 m. kovo 3 d. komunikatą „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“ (KOM (2010) 2020 galutinis), Europos Komisijos 2010 m. rugpjūčio 26 d. komunikatą Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui „Europos skaitmeninė darbotvarkė“ (KOM (2010) 245 galutinis/2), Europos Komisijos 2012 m. gruodžio 18 d. komunikatą Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui „Europos skaitmeninė darbotvarkė. Skaitmeninėmis technologijomis grindžiamas Europos augimas“ (KOM (2012) 784 galutinis) ir Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“ nuostatas ir siekiant šiuose dokumentuose nustatytų tikslų.

Bibliotekų misija – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančią prieigą prie informacijos, žinių ir kultūros bei sudaryti galimybes naudoti informaciją kaip strateginę valstybės socialinės, kultūrinės ir ekonominės pažangos vystymo išteklių.

Modernios bibliotekos vizija – pajėgiausia kultūros, mokslo, mokymosi visą gyvenimą, ekonominės ir socialinės plėtros skatinimo informacinė infrastruktūra, dėl efektyviai funkcionuojančios integralios šalies bibliotekų sistemos infrastruktūros esmingai prisidedanti prie valstybės pažangos.

1.3. Viešųjų bibliotekų situacijos analizė

Aplinkoje vykstantys įvairūs pokyčiai įtakoja išanalizuoti bibliotekų vidines ir išorines aplinkas, kad būtų galima suprasti kokią įtaką bibliotekų veiklos kokybei gali turėti išorinė bei vidinė organizacijos aplinka. Kas nuo jų priklauso bei kaip įtakoja bibliotekų veiklas.

1.3.1. Viešųjų bibliotekų išorinės aplinkos analizė

PEST modeliu nagrinėjamos keturios organizacijų veiklos sritys:

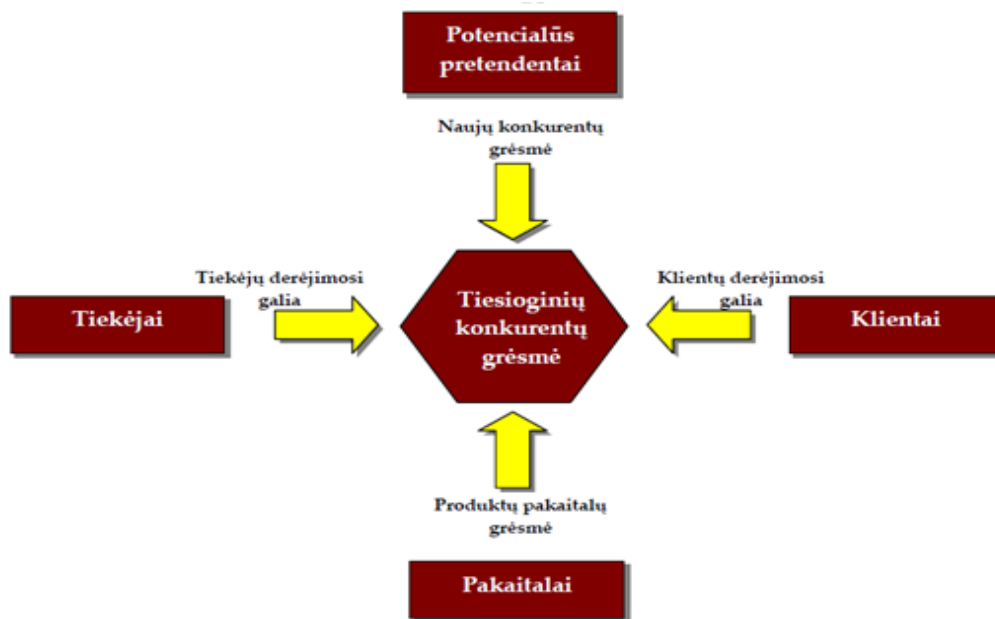
- *Politinės ir teisinės tendencijos*, kurios gali būti siejamos su įstatymų leidyba, sutartimis, dekretais, politiniu stabilumu, arba tokių tendencijų nebuvimas.
- *Ekonominės tendencijos*, kurios gali būti siejamos su ekonomine plėtra, interesų lygiais, priėjimu prie rizikos kapitalo, darbo jėgos rinka.
- *Socialinės ir kultūrinės tendencijos*, kurios gali būti siejamos su demografija, pajamų skirtumais, etninėmis grupėmis, gyvenimo stiliaus pokyčiais, mokymų lygiais, požiūriu į darbo ir poilsio laiką.

- *Technologinės tendencijos.* Tai nacionalinio ir tarptautinio lygmens investicijos į inovacijas, technologiniai pokyčiai, technologinis brandumas ir nauji atradimai (Išorinės aplinkos analizė).

Aplinkoje vyksta įvairūs pokyčiai, kurie veikia visas organizacijas įskaitant bibliotekas: ekonomikos, socialiniai, technologiniai ir pan. Tačiau ne visi šie pokyčiai vienodai svarbūs stambioms bibliotekoms. Svarbiausi vykstantys komunikacijos srityje, žmogiškųjų išteklių valdyme. Darbuotojų įgūdžių tobulinimo ir motyvacijos sistemose. Labai svarbūs pokyčiai inovacijų diegime, kurie apima visas organizacijos valdymo sferas. Kurie priverčia iš dalies keisti organizacijų struktūras prisitaikant prie kintančios aplinkos ir sąlygų.

Kintant socialinei ir technologinei aplinkai didžiausia problema yra susidoroti ne su pačiomis permainomis, o su greičiu, kuriuo jos vyksta. IRT (informacijos ir ryšių technologijų) inovacijos nekeltų problemos, tačiau greitis, kuriuo jos plinta ir yra priimamos, neleidžia prognozuoti permainų krypties. Svarbiausios infrastruktūrinės investicijos yra ilgalaikės, ir tai, į ką jos įdedamos greitai nesikeis. Tai teisinga vertinant telekomunikacijų infrastruktūrą, o tam tikra prasme ir vienas iš sudėtingiausių informacijos sistemų – automatizuotas bibliotekų sistemas. Jos sudaro modernios bibliotekos infrastruktūros pagrindą ir leidžia teikti beveik visas paslaugas vartotojams, kurie net nenutuokia, kiek intelektinių ir profesinių pastangų įdedama į tas paslaugas, kurias jie gauna.

Konkurencingumas gali būti formuojamas įvertinus šiuos veiksniai: gebėjimą parduoti, gebėjimą pritraukti, gebėjimą pritaikyti, gebėjimą uždirbti.



7 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

Šaltinis: Grant, R. M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Business

Valentinavičius (2009) pagrindinį konkursinės strategijos tikslą apibūdina kaip siekį rasti rinkoje tokia nišą, kurioje organizacija galėtų geriausiai gintis nuo šių jėgų ir netgi naudoti jas savo tikslams. Tai pagrindinis teorinis modelis, kuriuo vadovaujama nustatant aplinkoje veikiančias jėgas. Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne vien tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro, pavyzdžiui, vartotojai (Valentinavičius, 2009).

S. Valentinavičiaus teigimu, strateginis sprendimas parenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės atsižvelgiant į tikslinę strategijos orientaciją ir į kitus sprendimų vertinimo kriterijus. (Valentinavičius, 2001).

1.3.2. Politiniai veiksniai viešųjų bibliotekų veiklai

Bibliotekos raidai įtakos turi pagrindiniai valstybės raidos strateginiai dokumentai: Valstybės ilgalaikės raidos strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187, Lietuvos pažangos ilgalaikės raidos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. IX-2015, Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2010 m. birželio 30 d. nutarimu Nr. IX-977, Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. birželio 8 d. nutarimu Nr. 625.

Reikšmingi bibliotekos veiklą liečiantys dokumentai: Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. rugpjūčio 25 d. nutarimu Nr. 933, Lietuvos Respublikos Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, priimtas Lietuvos Respublikos Seimo 2014 m. liepos 10 d. nutarimu Nr. XII-1018. Biblioteka vykdo Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatyme reglamentuotą veiklą ir dirba vadovaudamasi UNESCO Viešųjų bibliotekų manifestu (1994 m.), tarptautinių bibliotekinių organizacijų (IFLA, PULMAN, NAPLE, EBLIDA) manifestais, deklaracijomis ir nutarimais.

Įtakos bibliotekos veiklai turi ir kitų tarptautinių bibliotekinių organizacijų (EBLIDA, NAPLE) dokumentai. Svarus dokumentas, darantis įtaką bibliotekos veiklai yra Regionų kultūros plėtros 2012–2020 metų programa (Žin., 2010, Nr. 80-4152), kurios paskirtis – nustatyti regionų kultūros plėtros prioritetines kryptis, sudaryti sąlygas kultūros prieinamumui ir sklaidai, didinant regionų patrauklumą vietos bendruomenėms.

Svarbus dokumentas, darantis įtaką bibliotekų veiklai, yra 2014–2020 m. Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa, Kultūros objektų aktualizavimo 2014-2020 m. programa.

Pagrindiniai Lietuvos bibliotekų veiklą nusakantys dokumentai – Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas (Žin., 1995, Nr. 51-1245, 2000, Nr.43-1223, nauja redakcija 2004, Nr. 120- 4431; 2013, Nr. 141–7113), Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija (Žin., 2013, Nr. 140- 7095).

1.3.3. Viešųjų bibliotekų vidinė aplinka

Tradicinis požiūris į vidinės aplinkos analizę išreiškiamas šiai analizei pasirenkant penkis pagrindinius tokią aplinką apibūdinančius objektus:

- Organizaciniai aspektai – struktūra, komunikacija, valdžios struktūra, procedūros, stilius ir kt.
- Personalas – darbo santykiai, mokymas, vertinimo sistemos, samda ir pan.
- Gamybos aspektai – pastatai, įrengimai, technologija, žaliavos, novacijos.
- Marketingas – rinka, strategijos.
- Finansiniai aspektai – pelningumas, likvidumas, apyvartumas, investavimo galimybės (Jucevičius, 1998).

SSGG analizė turi parodyti kur organizacija yra dabar ir kur organizacija bus ateityje. Svarbu, kad

tinkamai būtų vertinamos galimybės bei grėsmės. Būtina realiai vertinti savo paties ir konkurentų privalumus ir silpnybes (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

SSGG analizės tikslai: identifikuoti esamas organizacijos problemas; atskleisti silpnąsias organizacijos vietas, kad būtų galima jas tobulinti; išanalizuoti organizacijos galimybes bei pateikti galimas grėsmes.

1 lentelė

Viešųjų bibliotekų SSGG analizės suvestinė

<p style="text-align: center;">Stipriosios pusės</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aukšti vadovų ir specialistų kvalifikacijos pasiekimai. 2. Gerai išplėtoti tarptautiniai ryšiai su įvairių šalių bibliotekomis. 3. Spartus ir didėjantis socialinių partnerysčių skaičius. 4. Projektų vykdymas. 5. Tarptautinės patirtys, lankant bibliotekas užsienyje. 6. Sėkmingas lėšų ir išteklių valdymas. 	<p style="text-align: center;">Silpnosios pusės</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nedidelis bibliotekų narių, kalbančių užsienio kalbomis, skaičius. 2. Nepakankamas bibliotekos narių bendravimas tarpusavyje, dalinantis gerąja patirtimi. 3. Kvalifikacijos tobulinimo priemonių trūkumas. 4. Ribotos galimybės dalyvauti tarptautiniuose renginiuose. 5. Maži atlyginimai ir nedidelė bibliotekininkų motyvacija.
<p style="text-align: center;">Galimybės</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Naudotis Europos Sąjungos fondų paramos programomis. 2. Sukurta kvalifikacijos tobulinimo ir palaikymo sistema, galinti nuolat kelti bibliotekininkų kvalifikaciją, susijusią su asociacijos uždavinių įgyvendinimu. 3. Įvairių projektų konkursai, leidžiantys pritraukti papildomų lėšų asociacijos strateginių tikslų įgyvendinimui. 	<p style="text-align: center;">Grėsmės</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Savivaldybių vykdoma bibliotekų tinklo pertvarka, kelianti grėsmę bibliotekų vystymuisi. 2. Per lėtas šalies bibliotekų infrastruktūrų atnaujinimas, dideli skirtumai finansuojant panašaus tipo bibliotekas. 3. Mažėjančios savivaldybių lėšos bibliotekoms neužtikrina optimalaus šių įstaigų funkcionavimo. 4. Visuomenės neigiami reiškiniai: didėjantis neskaitymas, mažėjantis gyventojų skaičius, požiūris į bibliotekas.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis bibliotekų strateginiais dokumentais

Kaip matome, viešųjų bibliotekų SSGG analizės suvestinėje didžiausios grėsmės yra per lėtas šalies bibliotekų infrastruktūrų atnaujinimas, dideli skirtumai finansuojant panašaus tipo bibliotekas bei lėšų trūkumas iš savivaldybių funkcijų įgyvendinimui.

Bibliotekų galimybės išauga naudojantis Europos Sąjungos fondų paramos programomis, įvairūs projektai pritraukiantys papildomų lėšų.

Stipriosiomis savybėmis laikomos bibliotekų tarptautinės patirtys, didėjantys socialinių partnerių skaičius bei sėkmingas lėšų ir išteklių valdymas.

Bibliotekų silpnosios pusės sudaro darbuotojų motyvavimo trūkumas, ribotos galimybės, trūkstama kvalifikuotų darbuotojų kalbančių užsienio kalbomis.

1.3.5. Galimi viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimo rodikliai

Viešosios bibliotekos, kaip regioniniai kompetencijų centrai, atlieka ir bendruomenių telkėjos vaidmenį. Vis labiau populiarėja iniciatyvos, kurios skatina atrasti, pažinti ir įprasinti kultūros paveldą, kurti bendruomenėms skirtus renginius, kalbėti apie mokymąsi visą gyvenimą. Kraštotyros informacija tampa vis svarbesnė tenkinant bendruomenės kultūros, pažintinius ir net turizmo poreikius. Kuriamos edukacinės programos ir įvairūs projektai, o jų dėka atsiranda naujos

bibliotekų ir bendruomenių komunikacijos formos: stalo žaidimai, interaktyvūs žemėlapiai, rengiami proto mūšiai, kraštotyros duomenų bazės, bendradarbiaujant su archyvais ir muziejais rengiamos pažintinės papildytos realybės programėlės ir mobiliosios aplikacijos, virtualūs gidai po žymius kultūros objektus ir vietas. Tačiau nepamirštas jaukus ir gyvas pokalbis su kraštiečiais-kūrėjais, išskiliomis asmenybėmis ir visuomenės veikėjais, kuriais žavisi skirtingų kartų atstovai bei iš kurių yra ko pasimokyti.

Vienas svarbiausių dokumentų viešųjų bibliotekų tarptautinių standartų srityje – UNESCO viešųjų bibliotekų manifestas (IFLA, 1994), kuris yra labiau esminių viešosios bibliotekos tikslų ir veiklos principų sąvadas, pakankamai greitai priimtas tarptautinės bendruomenės kaip esminės viešųjų bibliotekų politikos gairės. Noras įgyvendinti manifeste deklaruojamas idėjas pastūmėjo tarptautines organizacijas jų pagrindu kurti ir plėtoti detalesnes viešųjų bibliotekų veiklos organizavimo gaires, įvairius standartus. Vienas iš pagrindinių dokumentų – IFLA / UNESCO Viešųjų bibliotekų paslaugų plėtros gairės (IFLA/ UNESCO, 2001).

2 lentelė

Galimi bibliotekų veiklos vertinimo rodikliai, siūlomi IFLA/UNESCO viešųjų bibliotekų paslaugų plėtros gairėse

Rodiklių grupė	Rodikliai
Išteklių naudojimas	<input type="checkbox"/> Dokumentų išduotis tenkanti vienam asmeniui <input type="checkbox"/> Apsilankymų skaičius tenkantis vienam asmeniui <input type="checkbox"/> Registruotų bibliotekos vartotojų skaičius lyginant su visais vietovės gyventojais, proc. <input type="checkbox"/> Išteklių apyvarta, t.y. vieno dokumento išduotis kartais <input type="checkbox"/> Dokumentų išduotis, vietoje tenkanti vienam asmeniui <input type="checkbox"/> Išduotų dokumentų skaičius, tenkantis vienai darbo valandai <input type="checkbox"/> Prisijungimų prie elektroninių paslaugų ir kitų nespausdintinių šaltinių skaičius
Ištekliai	<input type="checkbox"/> Išteklių skaičius, tenkantis vienam asmeniui <input type="checkbox"/> Informacinių terminalų/ personalinių kompiuterių skaičius, tenkantis vienam asmeniui <input type="checkbox"/> Kompiuterių, turinčių prieigą prie bibliotekos katalogų, skaičius, tenkantis vienam asmeniui
Žmogiškieji ištekliai	<input type="checkbox"/> Etatų skaičius, pilno darbo laiko tenkantis aptarnaujamos teritorijos gyventojų skaičiui <input type="checkbox"/> Kvalifikuotų darbuotojų skaičius, tenkantis aptarnaujamos teritorijos gyventojų skaičiui <input type="checkbox"/> Etatų skaičius pilno darbo laiko, tenkantis bibliotekos lankytojų skaičiui
Kokybiniai ištekliai	<input type="checkbox"/> Tyrimai apie vartotojų pasitenkinimo lygį bibliotekos teikiamomis paslaugomis <input type="checkbox"/> Atliktų užklausų skaičius
Išlaidos	<input type="checkbox"/> Išlaidos bibliotekų paslaugoms ir veiklai <input type="checkbox"/> Išlaidos personalui konkrečioms funkcijoms vykdyti <input type="checkbox"/> Bendros išlaidos, tenkančios vienam registruotam vartotojui, vienam lankytojui, konkrečioms paslaugoms ir pan.
Lyginamieji rodikliai	<input type="checkbox"/> Viešosios bibliotekos veiklos kokybės bei veiklos statistikos rodiklių palyginimas su kitomis panašiomis bibliotekomis

Sudaryta autorės pagal šaltinį (Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklos vertinimo kriterijų nustatymas, Galutinė ataskaita, 2012)

Viešųjų bibliotekų plėtros gairėse yra siūlomi tik galimi veiklos organizavimo, vykdymo ir vertinimo pasiūlymai, tačiau viskas turėtų priklausyti nuo konkrečios vietos sąlygų, bibliotekų

turimų resursų tokių kaip žmogiškieji ištekliai, technologiniai bei finansiniai, vartotojų poreikių ir lūkesčių. Bibliotekos turētu siekti visko kas yra įmanoma geriausia organizacijai ir jos vartotojams.

1.3.6. Viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimas Lietuvos ir ES strateginiuose dokumentuose

2016 m. balandžio 29 d. kultūros ministro įsakymu patvirtintos Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams, kuriomis siekiama skatinti struktūrinį dialogą bibliotekų sistemos ir valstybės valdymo lygmeniu bei užtikrinti sąveikumą ir veiklų suderinamumą, pagrįstą sumanios visuomenės, sumanios ekonomikos ir sumanaus valdymo vertybinėmis nuostatomis. Kryptyse apibrėžta modernios bibliotekos vizija – pajėgiausia kultūros, mokslo, mokymosi visą gyvenimą, ekonominės ir socialinės plėtros skatinimo informacinė infrastruktūra, dėl efektyviai funkcionuojančios integralios šalies bibliotekų sistemos infrastruktūros esmingai prisidedanti prie valstybės pažangos. Dokumente numatytos trys bibliotekų plėtros kryptys:

Pirmoji strateginė kryptis: bibliotekos visuomenės mokymuisi. Jos tikslas – skatinti bibliotekos vartotojus nuolat mokytis pritaikant naujausias technologijas. Skatinti visuomenės kūrybiškumą, socialinį bei ekonominį veiklumą.

Antroji strateginė kryptis: bibliotekos visuomenės socialinei-ekonominei gerovei. Jos tikslas – panaudojant įveiklintą bibliotekų infrastruktūrą ir įdiegtomis inovacijomis stiprinti bibliotekų bendruomenes. Kuriant naujas paslaugas, užtikrinti verslumą ir inovacijomis grindžiamą socialinę-ekonominę raidą.

Trečioji strateginė kryptis: bibliotekos efektyvaus valdymo principus ir visuomenės poreikius atitinkančiai plėtrai. Jos tikslas – tobulinti bibliotekų valdymą, gerinant bibliotekų veiklos kokybę. Šiuo tikslu siekiama pasiekti visų galimų rezultatų efektyvumą, prisitaikant prie vartotojų poreikių, tobulinant darbuotojų kompetencijas (Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams).

Bibliotekų tobulėjimo ir modernizavimo planas yra numatomas ir Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“. Joje numatoma investuojant į viešųjų kultūros įstaigų plėtrą, formuoti turtingą kultūrinę terpę. Sudaryti sąlygas kultūros dinamiškumui, sugebant prisitaikyti prie pokyčių, semiantis patirties iš mainų su kitomis Lietuvos ir užsienio įstaigomis.

Lietuvos kultūros politikos strategijoje „Kultūra 2030“ vadovaujamosi šiais pagrindiniais vertybiniais principais, kurių skatinama laikytis ir įvairių sričių kultūrinėje veikloje:

- *Remtis stiprybėmis.* Suvokti ir vertinti stipriąsias nacionalines kultūros tradicijas, materialų ir nematerialų kultūros paveldą, moderniuosius kultūros ir meno pasiekimus, kūrybingai pasitelkiant juos naujiems proveržiams.
- *Vertinti talentus.* Kūrėjų ir kultūros darbuotojų gabumus ir profesionalumą suvokti kaip kapitalą, užtikrinant organizacijų efektyvumui. Reikalinga sudaryti palankesnes sąlygas talentams realizuoti, tobulinti motyvavimo sistemas, užtikrinti deramą atlygį ir įvertinimą.
- *Įgalinti bendruomenes.* Kultūros procesų variklis – suinteresuotos ir dinamiškos bendruomenės, įstaigos turi būti suinteresuotos pritraukiant jų veiklas, rodyti norą bendradarbiauti, siekti bendrų švietėjiškų tikslų.
- *Gerbti įvairovę.* Iš tradicijos paveldėta Lietuvos kultūros stiprybė – demokratiška įvairovė, todėl ir ateityje kultūra turi būti atvira visiems nepriklausomai nuo vartotojų įsitikinimų, religijos, amžiaus, lytinių orientacijų.

- *Ugdyti kūrybingumą.* Kultūrinės ir meninės patirtys bei įgūdžiai yra įvairių sričių inovacijų, verslumo, conceptualių idėjų stimulus, todėl labai svarbi yra kultūrinė edukacija, kurios dėka yra tobulėjimas įvairiose srityse, užtikrinant visiems gyventojams vienodas galimybes naudotis teikiamomis paslaugomis.
- *Įtraukti suvokėją.* Kultūra išsiskleidžia visomis galimybėmis tada, kai skatina vartotojus įsitraukti ir dalyvauti kultūros veiklose.
- *Kurti vertę.* Kultūra ir investicijos į ją duoda ilgalaikę daugybinę naudą: stiprinant visuomenės tapatybę, kuriant tvarią valstybę, skatinant ekonomikos augimą, tarptautinį konkurencingumą, socialinę ir dvasinę gerovę (Lietuvos kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“ (2019).

Žvelgiant į numatomus darnios visuomenės ir gerovės kūrybai įtraukiančios kultūros kryptis pastebima, kad kryptyse numatoma siekti skirtingų sektorių bendradarbiavimo, ugdyti visuomenės kritinį mąstymą bei pilietiškumą, kurti tvarią socialinę ir ekonominę kultūros vertę. Tobulinti organizacijų bendradarbiavimą, nuolatinį mokymąsi, skatinti siekti kokybiškesnių paslaugų teikimo įtraukiant ir tobulinant darbuotojų kompetencijas.

3 lentelė

Darnios visuomenės ir gerovės kūrybai įtraukianti kultūra

STRATEGINIS TIKSLAS: Darnios visuomenės ir gerovės kūrybai įtraukianti kultūra			
I KRYPTIS: <i>Subalansuota ir integrali kultūros politika</i>	II KRYPTIS: <i>Kūrybinga asmenybė ir tvirtos tapatybės visuomenė</i>		III KRYPTIS: <i>Vertę kurianti kultūra</i>
1 tikslas: Nuosekliai ir tolygiai įgyvendinti kultūros politiką siekiant valstybinio, savivaldos ir nevyriausybinų sektorių bendradarbiavimo.	2 tikslas: Skatinti kurti ir dalyvauti kultūroje.	3 tikslas: Formuoti savo tapatumą kuriančios visuomenės kritinį mąstymą ir pilietiškumą.	4 tikslas: Kurti tvarią socialinę ir ekonominę kultūros vertę nacionalinei pažangai.
1.1. uždavinys: Užtikrinti lyderystę ir funkcijų proporcingumą kultūros įstaigų tinkle.	2.1. uždavinys: Ugdyti ir palaikyti talentus suteikiant tinkamas sąlygas kūrybai skirtingose meno srityse.	3.1. uždavinys: Stiprinti gyventojų ir institucijų atsparumą informacinėms grėsmėms, pilietinį aktyvumą ir žinias.	4.1. uždavinys: Užtikrinti kultūros politikos vaidmenį formuojant ir įgyvendinant nacionalinius prioritetus.
1.2. uždavinys: Didinti kultūros ir meno įstaigų veiklos kokybę ir efektyvumą, optimaliai paskirstant paslaugas jų tinkle.	2.2. uždavinys: Skatinti tolygų, aukštos vertės ir įvairių raiškos formų kultūros prieinamumą įvairioms visuomenės grupėms.	3.2. uždavinys: Stiprinti visuomenės kritinį mąstymą profesionaliai vertinant kultūros reiškinius.	4.2. uždavinys: Sutelkti kultūros išteklius socialiniam kapitalui ugdyti.
1.3. uždavinys: Užtikrinti kultūros srities žmoniškųjų išteklių tvarumą, sutelkiant resursus ir siekiant tolygaus jų paskirstymo.	2.3. uždavinys: Plėtoti dalyvavimą įvairioje kūrybinėje veikloje, ugdant kultūrinės kompetencijas visą gyvenimą.	3.3. uždavinys: Plėtoti nacionalinį sąmoningumą, materialaus ir nematerialaus paveldo pažinimą	4.3. uždavinys: Skatinti kultūros ir kūrybinių industrijų verslumą ir dalyvavimą kuriant inovacijas.

		šiuolaikinėje visuomenėje	
--	--	---------------------------	--

Šaltinis: Lietuvos kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“ (2019)

Strategijos „Kultūra 2030“ pagrindinis tikslas – darnios visuomenės ir gerovės kūrybai įtraukianti kultūra.

Į strateginio tikslo įgyvendinimą orientuotos trys veiklos kryptys:

- subalansuota ir integrali kultūros politika;
- kūrybinga asmenybė ir tvirtos tapatybės visuomenė;
- vertę kurianti kultūra.

Nors čia pateikta strategija ir jos tikslai bendrai kultūros sričiai, bibliotekos yra kultūros įstaigos ir visi kultūros planai ir strateginiai tikslai iš dalies yra artimi ir bibliotekoms. Atsižvelgiant į numatytas kultūros sektoriaus tobulinimo kryptis, bei remiantis, atlikto Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybės įšivertinimo analize, bus numatomos veiklos kokybės tobulinimo galimybės

2. TELŠIŲ APSKRITIES VIEŠŪJŲ BIBLIOTEKŲ VEIKLOS ĮŠIVERTINIMO BENDROJO VERTINIMO MODELIO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros, teisės aktų, informacinių dokumentų analizė, anketinė apklausa.

Empirinio tyrimo metodas. Tyrimo metodų yra įvairių, tačiau šiam darbui buvo pasirinktas socialiniuose moksluose plačiai paplitęs tyrimo metodas – anketinė apklausa raštu.

Tyrime buvo naudota apklausa raštu – anketavimas.

Apklausų organizavimas vyko keliais etapais (pagal Giddens, 2005):

- Tyrimo plano parengimas;
- Tyrimo atlikimas;
- Tyrimo rezultatų analizė.

Apklausa raštu parengta remiantis Bendrojo vertinimo modelio metodikomis.

Apklausa - tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) arba žodžiu (interviuotojo) pateiktus klausimus (Luobikienė, 2000).

Norint įgyvendinti darbo tikslą buvo naudojami tokie tyrimo metodai: anketinė apklausa atviro klausimyno (buvo planuojama daryti interviu, bet atsisakius respondentams buvo rastas bendras sprendimas vykdyti atviro klausimyno apklausa), lyginamoji analizė.

Anketinės apklausos metodas lengvai formalizuojamas, todėl yra lengviau atlikti surinktų duomenų analizę. Anketavimo tikslas nėra sužinoti vieno asmens nuomonę, o skirtas sudaryti bendrą visos tiriamos populiacijos nuomonę. Apklausa atliekama internete (on-line), nes tai yra žymiai greitesnis

ir mažiau išlaidų reikalaujantis būdas. Vengiant iškylančios grėsmės, dėl nekontroliuojamos imties anketa nebus viešinama. Nuoroda į ją bus siunčiama tik tikslinei auditorijai.

Tyrimo problema. Teorinis aspektas: kaip apibūdinti bibliotekų veiklos kokybę ir kaip ją įvertinti? Teorinėje magistro darbo dalyje nagrinėjamos viešųjų bibliotekų veiklos kokybės vertinimo sistemos ir jų taikymas veiklos įsivertinimui. Praktinis aspektas: kokia yra Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybė ir kaip ją galima tobulinti?

Tyrimo tikslas: įvertinti Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybę taikant Bendrojo vertinimo modelį ir pagrįsti jos tobulinimo kryptis.

Tyrimo tikslas: įvertinti Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybę taikant Bendrojo vertinimo modelį ir pagrįsti jos tobulinimo kryptis.

Tyrimo objektas: viešųjų bibliotekų veiklos kokybė ir jos vertinimas.

Tyrimo uždaviniai:

- 1 Atskleisti visuotinės kokybės vadybos ir bibliotekų veiklos kokybės valdymo koncepcijų turinį.
- 2 Pagal Bendrojo vertinimo modelio dimensijas parengti tyrimo instrumentą viešųjų bibliotekų veiklos kokybės įsivertinimui.
- 3 Dokumentų analizės metodu išnagrinėti Lietuvos ir atskiru atveju – Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybės situaciją.
- 4 Informantų interviu metodu, taikant Bendrojo vertinimo modelio dimensijų pagrindą parengtą tyrimo instrumentą, atlikti Telšių apskrities keturių viešųjų bibliotekų veiklos kokybės įsivertinimą.
- 5 Teorinių šaltinių, dokumentų ir interviu duomenų analizės rezultatais suformuoti Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybės tobulinimo kryptis.

Tyrimo pagrindumas – Nuolat besikeičiantis pasaulis, besikeičiantys politiniai, socialiniai ir ekonominiai pokyčiai vis labiau verčia keistis ir viešojo sektoriaus organizacijų veiklą. P. Vanagas (2001) teigia, kad vartotojų reikalavimai vis auga, o konkurencija intensyvėja. Iš paslaugų gavėjų tikimasi vis geresnės paslaugų kokybės, o tai vis labiau keičia ir viešojo sektoriaus paslaugų kokybės supratimą. Organizacijos norinčios išlikti privalo nuolatos mokytis ir tobulėti. Kokybės koncepcija tampa vis svarbesnė, nes tik nuo jos priklauso organizacijos veiklos sėkmė, organizacijos kultūra. Didėjanti kokybės svarba viešojo sektoriaus institucijose verčia mus kelti ir analizuoti viešojo sektoriaus paslaugų kokybės poreikius. Kokybė yra organizacijų, siekiančių ir nesiekiančių pelno, sėkmės garantas. (Ruževičius, 2007).

Mokslinėje literatūroje yra nagrinėjami tik VKV teoriniai aspektai. Mažai yra išanalizuota viešojo sektoriaus organizacijų veiklos tobulinimo taikant įsivertinimą pagal Bendrąjį vertinimo modelį, pasigendama konkrečių praktinių pavyzdžių. Visa tai lemia, kad kokybės gerinimas tampa aktuali praktinių ir teorinių diskusijų tema. BVM taikymas šiame darbe analizuojamas kaip būtinų priimtų sprendimų visuma siekiant efektyvumo viešojo administravimo sistemoje.

Kiekviena mokslo sritis turi skirtingus informacijos rinkimų būdus. Socialiniuose moksluose populiariausi yra eksperimento, stebėjimo, interviu, duomenų analizės metodai, apklausa ir kiti (Tidikis, 2003).

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti Bendrojo vertinimo modelio diegimo ir taikymo galimybes Telšių apskrities viešosiose bibliotekose. Todėl šiam tikslui pasiekti buvo pasirinkti du kokybiniai

duomenų rinkimo metodai. Pirmuoju kokybiniu metodu pasirinkta dokumentų analizė. Anot I. Luobikienės (2000), dokumentų analizė yra vienas populiariausių tyrimo metodų, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. Dokumentų tekstų analizė atskleidžia įstatymais, kitais teisės aktais nustatytą požiūrį į viešųjų bibliotekų veiklos vertinimą. Atliekant empirinį tyrimą, atrenkami oficialieji dokumentai, kuriuose užfiksuota informacija, susijusi su veiklos kokybės užtikrinimu viešosiose bibliotekose. Vėliau atrenkama ir analizuojama tyrimui tinkama informacija, kurios metu gauti duomenys buvo susisteminti ir interpretuojami tyrėjo nuomone.

Antruoju kokybiniu tyrimu pasirinkta informantų Ekspertinis vertinimas yra naudingas tada, kai reikia greitai ir su kuo mažesnėmis išlaidomis įvertinti sunkiai kiekybiškai apibūdinamus dalykus (Kardelis, 2007). Pasak T. Janeliūno ir L. Kasčiūno (2007), ekspertų vertinimai yra vertingi, nes informacija grindžiama žmonių kurie turi daugiausia patirties toje srityje. Tyrimo metu atlikta ekspertų apklausa, atrinkti administracijos darbuotojai turintys daugiausiai patirties ir žinių turintys ekspertai. Anot V. Rudzkienės (2005), ekspertų apklausos metodas taikomas, kai problemai ar situacijai įvertinti reikia specialių žinių, pavyzdžiui, įvairių institucijų veiklai įvertinti.

2.2. Tyrimo organizavimas

Siekiant organizuoti tyrimą kuo kokybiškiau ir greičiau telefonu bei elektroniniais laiškais susisiekti su kiekvienos (Telšių, Mažeikių, Plungės, ir Rietavo) bibliotekos vadovais, gautas žodinis sutikimas dalyvauti tyrime. Buvo susitarta, kad vadovai suderins dėl kitų informantų/darbuotojų dalyvavimo tyrime. Susitarta, kad informantų apklausa vyks raštu elektroninėje anketoje.

Ekspertų apklausai atrinkta po penkis administracijos darbuotojus iš visų keturių Telšių apskrities viešųjų bibliotekų. Didžiąją dalį ekspertų sudarė bibliotekų vadovai, pavaduotojai bei skyrių vadovai, kurie labiausiai atsakingi už veiklos kokybę.

Atrankos imtis – buvo siekiama apklausti 20 administracijos darbuotojų-informantų, po penkis administracijos darbuotojus iš kiekvienos Telšių apskrities viešųjų bibliotekų: Telšių rajono savivaldybės Karolinos Praniauskaitės viešosios bibliotekos, Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos, Rietavo savivaldybės Irenėjaus Oginskio viešosios bibliotekos ir Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos.

Iš kiekvienos bibliotekos buvo atrinkti darbuotojai, kurie pagal BVM dimensijas parengtą ir sudarytą anketą įsivertino bibliotekos veiklą.

Klausimyno struktūra. Klausimynas sudarytas remiantis BVM modelio dviem blokais, kurie orientuoti į galimybes ir rezultatus. Kurie susideda iš devynių svarbiausių kriterijų ir sudaro bendrą sistemą. 1-5 kriterijai nagrinėja organizacijos galimybių požymius. Jie atskleidžia kaip organizacija sugeba valdymo procesus susieti su veiklos rezultatais. 6-9 kriterijai yra orientuoti į rezultatus, iš kurių pirmieji trys leidžia įvertinti kaip darbuotojai ir visuomenė vertina organizacija. Likusieji kriterijai vertina kaip organizacija siekia užsibrėžtų tikslų. Kiekvienas kriterijus yra padalintas į dalinius kriterijus. 28 daliniai kriterijai apibrėžia smulkesnius organizacijos vertinimo aspektus. Kiekvienas dalinis kriterijus turi pateiktus pavyzdžius, kuris pasiūlo galimus vertinimo aspektus bei nusako ar organizacijos veikla atitinka dalinių kriterijų reikalavimus. Klausimynas pateiktas 1 priede.

Remiantis organizacijos įsivertinimo metu gautais rezultatais apie organizacijos galimybes ir jos veiklos rezultatus, atlikus išorinį vertinimą ir pagrindžiant įsivertinimo rezultatais yra formuojamos organizacijos veiklos tobulinimo priemonės.

2.3. Tyrimo etika

Informantai tyrime sutiko dalyvauti *laisvanoriškai*. Gavus jų sutikimą dalyvauti tyrime, informantai buvo supažindinti su atliekamo tyrimo tikslu, aptarta tyrimo eiga, numatytas apklausos raštu laikas.

Informantai buvo informuoti, kad niekur kitur nebus naudojami surinkti duomenys, tyrime bus pateikti tik užkoduoti ir apibendrinti duomenys. Buvo garantuota apie informantų pateiktų teiginių *konfidencialumą*. Duomenų konfidencialumui išlaikyti duomenys buvo nuasmeninti: kiekvieno informanto atsakymai buvo užkoduoti kodais: A1; A2; A3,...A14. Kodų numeracijos priskyrimo informantams tvarka žinoma tik šio tyrimo autorei. Konfidencialumo principu informantams buvo užtikrinta, kad informacija apie tiriamuosius ir jų pateiktą medžiagą bus prieinama tik tyrėjui.

Tyrime išlaikytas *pagarbos asmens privatumui principas*. Privatumo poreikis yra susijęs su individualia tyrimo dalyvio nuostata, kad kiti asmenys neturi žinoti, kokią jis pateikė informaciją. Tyrime buvo vengta bet kokio spaudimo, nebuvo kritikos dėl informantų pažiūrų, o savo asmeninę nuomonę jie galėjo reikšti visiškai laisvai.

3. TELŠIŲ APSKRITIES VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ VEIKLOS SAVIANALIZĖS TYRIMO REZULTATAI

3.1. Lietuvos bibliotekų veiklos analizė

Lietuvos bibliotekų tinklą sudaro 2304 bibliotekos (2020 m. kovo 1 d. duomenys):

Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka;

Lietuvos aklųjų biblioteka;

5 apskričių viešosios bibliotekos (Vilniaus apskrities A. Mickevičiaus viešoji biblioteka, Kauno apskrities viešoji biblioteka, Klaipėdos apskrities viešoji I. Simonaitytės biblioteka, Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka, Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka);

1 221 savivaldybių viešosios bibliotekos;

17 muziejų ir kitų kultūros įstaigų bibliotekos;

4 mokslo įstaigų bibliotekos (Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių biblioteka, 3 mokslo institutų bibliotekos);

16 specialiųjų bibliotekų;

36 aukštųjų mokyklų bibliotekos;

56 profesinio mokymo įstaigų bibliotekos;

947 švietimo įstaigų bibliotekos.

Kultūros ministerijos valdymo sričiai priskirtos 7 bibliotekos (Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 5 apskričių bibliotekos ir Lietuvos aklųjų biblioteka).

Bibliotekų veiklos vertinimas vykdomas siekiant nustatyti, ar bibliotekos tinkamai atlieka LR Bibliotekų įstatyme (2004) joms deleguotus vaidmenis. Vertinant bibliotekų veiklą, atvejo analizė – plačiai paplitęs ir taikomas metodas (Brophy, 2008). Vienas iš plačiai taikomų organizacijos

veiklos analizės būdų – įvairių veiklos aspektų vertinimas formuluojant pagrindinius veiklos rodiklius (angl. key performance indicators), kurie leidžia stebėti ir vertinti svarbiausių organizacijos veiklos aspektų pokyčius. Rodikliai padeda vertinti organizacijos veiklą nustatant ir pritaikant paslaugų ar produktų kūrimui skirtus išteklius. (Parmenter, 2010).

4 lentelė

Bendroji 2020 metų bibliotekų ataskaita

Duomenys pateikti ataskaitinių metų pabaigoje

	Eil. Nr.	Bibliotekų skaičius	Dokumentų fondas (fiz. vnt.)	Vartotojų skaičius	Dokumentų išduotis (fiz. vnt.)	Lankytojų skaičius	Profesionalūs darbuotojai	Bibliotekų turinčių kompiuterius skaičius
KULTŪROS MINISTERIJA	1	1245	23065457	556356	12387914	7559721	3111	1235
Lietuvos nacionalinė biblioteka	2	1	6456857	13653	478395	247964	255	1
Lietuvos aklųjų biblioteka	3	1	260360	3246	111402	33850	40	1
Apskričių viešosios bibliotekos	4	5	4131714	50309	1307396	648991	381	5
Savivaldybių viešosios bibliotekos	5	1221	11710415	488056	10478053	6607972	2419	1213

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos duomenimis

5 lentelė

Lietuvos nacionalinė, Lietuvos aklųjų, apskričių viešosios bibliotekos

Pagrindiniai rodikliai

2020 metai

	Bibliotekų skaičius	Dokumentų fondas iš viso (fiz.vnt.)	Vartotojų skaičius	Dokumentų išduotis (fiz.vnt.)	Lankytojų (apsilankymų) skaičius	Profesionaliųjų bibliotekinių skaičius	Bibliotekų, turinčių kompiuterius, skaičius	
							iš viso	su interneto prieiga
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Lietuvos nacionalinė	1	6456857	13653	478395	247964	255	1	1
2019 m.	1	6469307	17170	789706	501136	245	1	1
Skirtumas (+, -)	0	-12450	-3517	-311311	-253172	10	0	0
Lietuvos aklųjų	1	260360	3246	111402	33850	40	1	1
2019 m.	1	282112	4974	173614	58442	37	1	1
Skirtumas (+, -)	0	-21752	-1728	-62212	-24592	3	0	0
Kauno apskrities viešoji	1	1784726	10782	383302	128570	133	1	1
Klaipėdos apskrities viešoji	1	966507	9942	252650	105114	75	1	1

Panevėžio apskrities viešoji	1	473484	11705	213576	117268	67	1	1
Šiaulių apskrities viešoji	1	483413	6272	191575	107074	42	1	1
Vilniaus apskrities viešoji	1	423584	11608	266293	190965	64	1	1
Iš viso (AVB)	5	4131714	50309	1307396	648991	381	5	5
2019 m.	5	4192700	63226	2005973	1079248	385	5	5
Skirtumas (+, -)	0	-60986	-12917	-698577	-430257	-4	0	0

Šaltinis: Lietuvos Respublikos kultūros ministerija

Apžvelgiant svarbiausias šalies bibliotekas ir jų veiklos duomenis matyti, kad pagrindiniai veiklos rodikliai mažėja. Lietuvos nacionalinėje bibliotekoje dokumentų fondas per metus sumažėjo net 12450 egzempliorių. O dokumentų išduotis sumažėjo net 311311 fiz. vnt., nežymiai sumažėjo ir vartotų skaičius, bet ne tiek drastiškai. Todėl galime daryti prielaidą, kad vartotojai niekur nedingo tik renkasi kitokius būdus dokumentams pasiekti. Viskas persikelia į elektroninius šaltinius, todėl viską rasti ir pasiekti tampa vis paprasčiau, nebereikalingas fizinis apsilankymas bibliotekose.

3.1.1. Finansinis bibliotekų veiklos reguliavimas

Valstybinės reikšmės bibliotekos ir apskričių viešosios bibliotekos finansuojamos iš Lietuvos valstybės biudžeto. Savivaldybių bei bendrojo lavinimo mokyklų bibliotekos finansuojamos iš savivaldybių biudžetų.

Apskričių ir savivaldybių viešosioms bibliotekoms Kultūros ministerija kasmet centralizuotai skiria valstybės biudžeto lėšas dokumentams įsigyti, išskyrus periodinių leidinių prenumeratą savivaldybių viešosioms bibliotekoms, kurią finansuoja pačios savivaldybės. Apskričių viešosios bibliotekos periodinių leidinių prenumeratai lėšas gauna iš Kultūros ministerijos.

Dokumentų įsigijimo viešosiose bibliotekose ir duomenų bazių centralizuotos prenumeratos finansavimo iš valstybės biudžeto lėšų tvarką reglamentuoja 2011 m. vasario 28 d. kultūros ministro įsakymas Nr. IV-147 „Dėl dokumentų įsigijimo viešosiose bibliotekose ir duomenų bazių centralizuotos prenumeratos finansavimo iš valstybės biudžeto lėšų tvarkos aprašo, sutarčių, ataskaitos ir projekto įvykdymo faktines išlaidas patvirtinančių dokumentų sąrašo formų patvirtinimo“.

3.1.2. Bibliotekų veiklos teisinis reglamentavimas

Lietuvos bibliotekų valstybinio valdymo institucijos funkcijas atlieka Kultūros ministerija. Sprendžiant bibliotekų politikos formavimo ir įgyvendinimo klausimus, eksperto ir konsultanto funkcijas atlieka **Lietuvos bibliotekų taryba**.

Pagrindinis bibliotekų veiklą reglamentuojantis dokumentas – **Lietuvos bibliotekų įstatymas**, priimtas 1995 m. birželio 6 d. (nauja redakcija įsigaliojo 2013 m. gruodžio 23 d.).

Kiti aktualūs teisės aktai:

- Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2006 m. gruodžio 11 d. įsakymas Nr. ĮV-670 „**Dėl Lietuvos bibliotekų fondo nuostatų patvirtinimo**“
- Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2010 m. spalio 6 d. kultūros ministro įsakymas Nr. ĮV-499 „**Dėl bibliotekų fondo apsaugos nuostatų patvirtinimo**“
- Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2007 m. balandžio 23 d. įsakymas Nr. ĮV-265 „**Dėl nacionalinio publikuotų dokumentų archyvinio fondo nuostatų patvirtinimo**“
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. vasario 6 d. nutarimas Nr. 182 patvirtintas „**Dėl autorinio atlyginimo už knygų ir kitų leidinių panaudą bibliotekose mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo**“ (su vėlesniais pakeitimais)
- Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2005 m. gruodžio 23 d. įsakymas Nr. ĮV-757 „**Dėl bendrosios bibliotekos apskaitos knygos ir bibliotekos dienoraščio formų patvirtinimo**“
- Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2008 m. liepos 3 d. įsakymas Nr. ĮV-323 „**Dėl bibliotekų veiklos norminių dokumentų ir Lietuvos standartu sąrašo patvirtinimo**“
- Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2006 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. ĮV-695 „**Dėl bibliotekų veiklos statistinių ataskaitų formų patvirtinimo**“
- Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2010 m. rugpjūčio 20 d. įsakymas Nr. ĮV-442 „**Dėl pavyzdinių naudojimosi biblioteka taisyklių**“
- 2005 m. lapkričio 2 d. kultūros ministro įsakymas Nr. ĮV-502 „**Dėl valstybės ar savivaldybių įsteigtų bibliotekų teikiamų mokamų paslaugų sąrašo patvirtinimo**“
- Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2014 m. balandžio 11 d. įsakymas Nr. ĮV-258 „**Dėl kvalifikacinių reikalavimų bibliotekų, kurių savininkė yra valstybė ar savivaldybė, vadovams ir konkurso Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos, apskričių ir savivaldybių viešųjų bibliotekų bei valstybinės reikšmės bibliotekų, išskyrus Vilniaus universiteto biblioteką, vadovų pareigoms organizavimo tvarkos aprašo ir patvirtinimo**“ (Lietuvos Respublikos Kultūros Ministerija).

3.1.3. Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos rodikliai

6 lentelė

Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos rodikliai, 2019 metai

Apskritis, savivaldybės	Bibliotekų filialų skaičius	Dokumentų fondas iš viso (fiz.vnt.)	Vartotojų skaičius	Dokumentų išduotis (fiz.vnt.)	Lankytojų (apsilankymų) skaičius	Profesionalių bibliotekininkų skaičius	Bibliotekų, turinčių kompiuterius, skaičius	
							iš viso	su internetu
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Telšių apskr.								
Mažeikių r.	25	206367	8517	208603	138132	49	25	25

Plungės r.	19	149126	7610	151019	158070	33	19	19
Rietavo sav.	7	66774	1604	46527	24157	12	7	7
Telšių r.	29	253014	9492	206957	149794	50	29	29
Iš viso	80	675281	27223	613106	470153	144	80	80

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos duomenimis

7 lentelė

Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos rodikliai, 2020 metai

Savivaldybės	Bibliotekų filialų skaičius	Dokumentų fondas iš viso (fiz.vnt.)	Vartotojų skaičius	Dokumentų išduotis (fiz.vnt.)	Lankytojų (apsilankymų) skaičius	Profesionalių bibliotekininkų skaičius	Bibliotekų, turinčių kompiuterius, skaičius	
							iš viso	su internetu
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mažeikių r.	25	216365	7737	186811	126513	49	25	25
Plungės r.	19	148608	7275	124341	117837	33	19	19
Rietavo sav.	7	67603	1346	32229	18847	12	7	7
Telšių r.	29	244334	8005	152694	99082	50	29	29
Iš viso	80	676910	24363	496075	362279	144	80	80

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos duomenimis

Lyginant dviejų metų bibliotekų veiklos duomenis pastebima, kad nors dokumentų fondas padidėjo iš 675281 fiz. vnt. į 676910 fiz. vnt., tačiau vartotojų skaičius sumažėjo 2660 vartotojais. Tai galėjo įtakoti paskelbtas šalyje karantinas dėl kurio bibliotekose nebuvo aptarnaujami vartotojai, tik pratęsimas knygų gražinimo laikas. Esant ekstremalios situacijos režimui, ilgą laiką vartotojai negalėjo atvykti į bibliotekas patys pasirinkti knygų iš fondų. Buvo galimybė pasiimti leidinius tik bekontaktiu būdu.

Kitos lankytojų mažėjimo priežastys galėjo būti:

- Didėjantys senyvo amžiaus žmonių skaičius;
- Emigracija;
- Virtualių leidinių pasiekiamumo didėjimas;
- Ligos ir mirtys.

Ekstremalios situacijos metu uždraudus visus renginius, bibliotekos taip pat nukentėjo. Sustabdžius visus renginius kurių metu lankytojai dalyvaudavo bibliotekų veiklose buvo įtakojamos ir vartotojų telkimo galimybės.

Nors skaičiai yra mažėjantys tai dar nereiškia, kad bibliotekų veiklos svarba blėsta visuomenėje. Svarbiausia bibliotekų veikloje suprasti yra tai, kad svarbiausia ne kiekybė, o kokybė. Kaip paslaugos buvo suteiktos, kokią išliekamąją reikšmę suteikė vartotojui ir visuomenėje. Svarbu tai,

kad kiekvienas vartotojas savo poreikius patenkintu maksimumu. O bibliotekos prisidėtų prie gyvenimo kokybės gerinimo.

3.2. Telšių apskrities Viešųjų bibliotekų veiklos įsivertinimo rezultatų analizė

GALIMYBIŲ KRITERIJAI

Informantų anketinėje apklausoje dalyvavo 14 Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų. Siekiant užtikrinti jų atsakymų konfidencialumą, kiekvienas informantas atskirai neidentifikuojamas.

Bendrojo vertinimo modelio klausimyne pateikti 1-5 kriterijai analizuoja organizacijos veiklos galimybes, nuo galimybių priklauso kaip realizuojamos organizacijos veiklos galimybės. Nuo tokių galimybių kaip vadovų veikla, žmogiškųjų išteklių vadyba ar pokyčių valdymas organizacijoje, priklauso, ką organizacija atlieka siekdama geriausio rezultato.

8 lentelė

Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų veiklos (lyderystės) įvertinimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
		Kas yra
Vadovų veikla	Veiklos vizija ir misija	<i>Visa tai (kryptis, vertybės vizija) suformuota remiantis sukauptos patirties analize, regint ir teisingai įvertinant kontekstus, žinant ir suprantant žodžio „biblioteka“ prasmę (kad ir kaip primityviai tai skambėtų – yra ne taip jau paprasta ir primityvu)(A4); Bibliotekos vizija–modernus bendruomenės traukos bei informacijos centras, skirtas žmonių tobulėjimui, savišvietai ir laisvalaikiui. Bibliotekos misija – kaupti, saugoti ir skleisti dokumentuose užfiksuotą informaciją, teikti tradicines, interaktyvias švietimo ir kultūros paslaugas, sudaryti sąlygas bendruomenės narių kūrybai ir saviraiškai (A7);</i>
	Veiklos procesų valdymas, numatomos naujovės	<i>Centralizuotą bibliotekų sistemą sudaro viešoji biblioteka su savo skyriais ir miesto bei kaimo struktūriniai padaliniai. Savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinių struktūrų modeliai liudija apie akivaizdžias Lietuvos bibliotekų pastangas integruotis į sociokultūrinius procesus, prisitaikyti prie radikaliai besikeičiančios aplinkos (A2); Bibliotekos veiklos procesai yra valdomi ir kontroliuojami tinkamai, tačiau šiuolaikiškas gyvenimas diktuoja keistis ir atitikti numatytas nacionaliniame lygmenyje veiklos kryptis, kas ir yra išanalizuota SSGG ir numatyta planuose (A3); Susikalbėjimas – pirmiausia. Išgrynintas matymas (ir mąstymas), supratimas (A4); Naujovės – modernių technologijų naudojimas bibliotekos veikloje. Tai hologramos, virtualūs akiniai, pristatantys bibliotekos istoriją. (A5);</i>
	Motyvacija	<i>Geras darbuotojo motyvavimas yra prielaida numatytiems įstaigos tikslams bei veiklos rodikliams pasiekti, o tai reiškia kokybišką paslaugų ar produktų teikimą visuomenei (A2); Padėkos raštais, poilsio dienomis, kintamąja dalimi prie atlyginimo, skatinami rengti projektus ir pajvairinti savo veiklą (gaila, tai išnaudoja tik vienas skyrius bei 4 filialai ..)(A3); Labiausiai motyvuojantis atlygis, pripažinimas ir paskatinimas paprastai apima ir piniginių, ir nepiniginių skatinimo formų derinį (A2); Drąsus ir atsakingas vadovo vertinimas turi būti teisingas ir neginčijamas, ir jis</i>

		<i>turi būtina būti (kartu su piniginiu įvertinimu)(A4); Nuoširdi padėka ir atviras pokalbis (A7);</i>
	Bendradarbiavimas	<i>Partnerystė bei bendradarbiavimas yra pakankamai platus su kitų rajono bibliotekomis ir vietos organizacijomis projektinėje veikloje. Bendrystė sieja su vietos savivaldybe, nevyriausybinėmis organizacijomis galėtų dar pagalvoti apie artimesnius partnerystės ryšius verslo organizacijomis (A3); Dalykiniai ir asmeniniai kontaktas yra ypatingai puoselėjami (ir ne būtina tik dėl praktinių sumetimų, tiesiog, esame draugiški, o tai ir yra tikroji vertybė)(A4);</i>
Ką daryti		
	Veiklos vizija ir misija	<i>Svarbu nepamiršti, kad ir tai (kaip ir visa kita) yra kintantis procesas (A4);</i>
	Veiklos procesų valdymas, numatomos naujovės	<i>Trūksta specialistų, kurie įveiklėtų tam tikras „naujoviškas“ veiklas (A3); Kartais projektinė veikla „užbėga“ į priekį, o darbuotojai nespėja mokytis ar įsisavinti naujas žinias (A3); Reikalingas darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas</i>
	Motyvacija	<i>Galimai trūksta motyvacijos dėl nedidelių atlyginimų (A3); Pradedama vertinimo (ir papildomo skatinimo) sistema įsibėgėja sunkiai – iš inercijos vis dar „gaila“, vis dar geriau lygiava (nes nepatogu). Tai turi keistis (A4);</i>
	Bendradarbiavimas	<i>Galima būtų patobulinti virtualų bendravimą (A3); Galėtų dar pagalvoti apie artimesnius partnerystės ryšius su verslo organizacijomis (A3);</i>

Remiantis informantų atsakymais ir įsivertinimais galime teigti, kad bibliotekos yra veiklos centrai, kurie nuolat kinta dėl vartotojų. Keičiasi ne tik veiklų pobūdis, vartotojų lūkesčiai bei norai. Bibliotekos visais būdais siekia pritraukti kuo daugiau vartotojų, juos skatina domėtis skaitymo nauda, edukacinių užsėmimų bei laisvalaikio praleidimo būdais.

Veiklos procesai yra valdomi ir kontroliuojami tinkamai, tačiau šiuolaikiškas gyvenimas diktuoja keistis (A3). Centralizuotą bibliotekų sistemą sudaro viešoji biblioteka su savo skyriais ir miesto bei kaimo struktūriniai padaliniai. Savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinių struktūrų modeliai liudija apie akivaizdžias Lietuvos bibliotekų pastangas integruotis į sociokultūrinius procesus, prisitaikyti prie radikaliai besikeičiančios aplinkos (A2). Bibliotekos yra pasiruošusios nuolat keistis ir tobulėti dėl vartotojų ir teikiamų paslaugų kokybės.

Bibliotekų veikloje yra labai svarbu susikalbėjimas tarpusavyje. Vadovų mokėjimas ne tik vadovauti, bet ir leisti prisiimti dalinę atsakomybę visiems darbuotojams, skatina pasidalytosios lyderystės naudą. Labai svarbu, kad kiekvienas darbuotojas būtų motyvuojamas siekti kuo geresnių veiklos rezultatų. Labiausiai motyvuojamas atlygis yra pripažinimas ir paskatinimas, kuris paprastai apima ir piniginių ir nepiniginį motyvavimo būdą.

Bibliotekų bendradarbiavimas paprastai yra labai platus. Bibliotekos bendradarbiauja su kitomis bibliotekomis, vietos organizacijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis. Nuolat dalyvauja įvairiuose projektuose, kaip partneriai. Rašo bendrus projektus, kurie atneša nemažą naudą. Dalykiniai ir asmeniniai santykiai yra labai svarbus ir nuolat puoselėjami. Draugiškumas taip pat labai didelė bibliotekų vertybė.

Norint tobulinti vadovų veikla yra reikalinga nepamiršti, kad viskas labai greitai keičiasi ir reikalinga nuolat taikytis prie besikeičiančių aplinkybių, o tai yra pakankamai sunku ne tik vadovams, bet ir visiems darbuotojams. Būtina būti nuoširdiems, paprastiems, kad santykiai kolektyve būtų paremti atsakomybe ir pasitikėjimu. O kai komanda vieninga yra žymiai lengviau įveikti visus iššylančius sunkumus. Nauji iššūkiai, reikalaujantis vis naujesnių žinių ir sugebėjimų

iš darbuotojų sukelia nemažai problemų, todėl reikalinga darbuotojus motyvuoti nuolat mokytis. Vadovai turi būti drąsus ir ryžtingi vertinant darbuotojus, nes neišskiriant geriausiu darbuotojų (taip bandant nesukelti pykčių kolektyve) mažėja motyvacija stengtis. Tobulinant bibliotekų veiklą vadovai turėtų pagalvoti apie platesnius bendradarbiavimo ryšius su verslo organizacijomis.

9 lentelė

Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų veiklos planavimo įvertinimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Kas yra		
Veiklos planavimas	Poreikių išgryninimas	<i>Suinteresuotų asmenų poreikiai nustatomi stebėjimo, pokalbių ar apklausų metodu(A9); Apklauso (žodžiu, raštu), asmeninis kontaktas (nuolatinis budrumas) ir iš to išplaukiančios išvados(A4);</i>
	Veiklos planavimas	<i>Planuojama metų pradžioje, atsižvelgiant į lankytojų poreikius, bibliotekininkų sumanymus(A8); Planas yra gyvas ir kintamas produktas(A4); Bibliotekos veikla planuojama atsižvelgiant į bibliotekos misiją, viziją, tikslus ir uždavinius(A12); Einama nuosekliai numatyta linkme: tobulinamas valdymas, keičiama bibliotekos organizacinė struktūra, numatoma atnaujinti skyrių nuostatus, atlikti gyventojų poreikių tyrimus(A3);</i>
	Veiklos plano įgyvendinimas, tobulinimas	<i>Ieškoma naujų partnerių, dalyvaujama projekcinėje veikloje, siekiama sukurti inovatyvių paslaugų(A9); Ypatingas dėmesys bus skiriamas inovacijoms (visuose bibliotekos veiklos procesuose)(A4); Veiklos planas yra peržiūrimas 3-4 kartus metuose ir stengiamasi nuo jo nenukrypti(A5);</i>
	Planuojami pokyčiai	<i>Planuojami pokyčiai tinkamai, nuosekliai ... Vyksta derinimo procesai, darbo grupių darbas, komandinis darbas atskirų projektų įgyvendinimui ir pan.(A3); Bibliotekos pokyčiai pirmiausiai yra siejami su informacinių technologijų integracija, kuri užtikrina reikiamą bazę plėsti siūlomų paslaugų spektrą(A9); Pokyčiai planuojami rašant metinį veiklos planą(A8);</i>
Ką daryti		
	Poreikių išgryninimas	<i>Informacija pateikiama tinkamai(A3);</i>
	Veiklos planavimas	<i>Ateityje planuojama derinti tiesiogines ir nuotolines paslaugas, labiau atsižvelgti į atskirų grupių gyventojų poreikius, gerinti sąlygas neįgalųjų aptarnavimui(A12); Ateityje numatome rengti projektus, gerinančius bibliotekos infrastruktūrą, gerinti esamas ir teikti naujas paslaugas, ypač nuotoliniu būdu(A6);</i>
	Veiklos plano įgyvendinimas, tobulinimas	<i>Ypatingas dėmesys bus skiriamas inovacijoms (visuose bibliotekos veiklos procesuose)(A4);</i>
	Planuojami pokyčiai	<i>Ateityje biblioteka bus toji vieta, kuri įkvepia žmones mokytis ir semtis žinių įvairiose medijų srityse(A7);</i>

Informantų teigiamu bibliotekų veikla yra planuojama metų pradžioje, atsižvelgiant į lankytojų poreikius, bibliotekininkų sumanymus. Planuojant bibliotekų veiklą yra labai svarbu atsižvelgti į numatomus tikslus, viziją. Apsibrėžti siekiamus tikslus ir uždavinius norimiems rezultatams pasiekti. Turi būti einama nuosekliai numatyta linkme: tobulinamas valdymas, keičiama bibliotekos organizacinė struktūra, numatoma atnaujinti skyrių nuostatus, atlikti gyventojų poreikių tyrimus(A3). Prieš veiklos planavimą būtina reikalinga nustatyti suinteresuotų asmenų poreikius. Informanto (A9) teigimu suinteresuotų asmenų poreikiai nustatomi stebėjimo, pokalbių ar apklausų metodu.

Veiklos planas dažniausiai yra peržiūrimas bent porą kartų per metus, kad nebūtu nukrypstama nuo norimo tikslo. Informantas (A5) teigia, kad veiklos planas yra peržiūrimas 3-4 kartus metuose ir stengiamasi nuo jo nenukrypti. Todėl galime teigti, kad informantų nuomone veiklos planą būtina peržiūrėti nuolat, norint nenukrypti nuo siekiamų tikslų, o kuo dažniau tai daroma tuo lengviau jį koreguoti. Veiklos planas informanto (A4) nuomone yra gyvas ir kintamas produktas. Ypatingas dėmesys bibliotekose yra skiriamas inovacijoms. Tobulinant veiklos planą bibliotekos siekia rasti naujų partnerių, siekia sukurti inovatyvių paslaugų.

Anot informanto (A3) teigimu, planuojami pokyčiai bibliotekoje vyksta tinkamai, nuosekliai. Vyksta derinimo procesai, darbo grupių darbas, komandinis darbas atskirų projektų įgyvendinimui ir pan. Pagrindiniai pokyčiai bibliotekose yra numatomi rašant metinius veiklos planus. Dažniausi pokyčiai bibliotekose siejami su naujomis informacinėmis technologijomis.

Informantų nuomone bibliotekos ateityje bus mokymosi ir įkvėpimo erdvė žmonėms. Nuolat tobulėjanti ir taip galinti įvairiausių medijų ir technologijų pagalbą padėti visuomenei tobulėti.

10 lentelė

Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų žmogiškųjų išteklių įsivertinimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
		Kas yra
Žmonės	Žmogiškųjų išteklių valdymas	<i>Valdomi remiantis demokratiškumo ir žmogiškumo, bendradarbiavimo kriterijais(A8); Bibliotekoje labai svarbi vidinė komunikacija, aktyvus darbuotojų bendradarbiavimas tarpusavyje, siekiant sėkmingai įgyvendinti išsikeltus uždavinius(A6); Rūpinamasi darbuotojų tobulėjimu: sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją šalyje ir užsienyje, skatinama mokytis užsienio kalbų, sudaromos sąlygos vykti pas kolegas į kitas šalies bibliotekas pasisemti patirties ir pasidalyti savo bibliotekos pasiekimais(A6); Metų pradžioje išsiunčiama apklausa, kokiuose mokymuose norėtų dalyvauti, kokias žinias ar informaciją turėtų įsisavinti, pagilinti ir pan.(A7);</i>
	Skatinimas siekt tikslų	<i>Kartais, premijos (kaip visur kultūros įstaigose, metų pabaigoje). Skatinami visi vienodai...(A4); Skyrių bei padalinių darbuotojai sudaro savo metinius veiklos planus, pagal tai kryptingai siekia savo tikslų, jei iškyla kokių nors klausimų visada kreipiasi į direktoriaus pavaduotoją arba direktorių, visada pasitariama, bendromis jėgomis priimami bendri sprendimai, pasiekama vieninga nuomonė(A7); Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas (sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, didesnės atsakomybės delegavimas, kūrybiškumo skatinimas)(A9); Darbuotojai yra skatinami tobulėti, jiems siūloma ir leidžiama dalyvauti mokymuose kvalifikacijai kelti(A5); Apie tikslus ir jų įgyvendinimą savalaikiai kalbama pasitarimų metu(A6);</i>
	Darbuotojų galimybės	<i>Absoliučiai visos galimybės rodyti iniciatyvą ir dalyvauti(A4); Bibliotekos sprendimai priimami kolektyviai, visi darbuotojai gali išsakyti savo nuomonę(A12);</i>
	Darbuotojų pasitenkinimas darbu	<i>Darbuotojų apklausos, anketavimas, pasitarimai, pasisakymai juose ir pan.(A3); Administracija, skyrių vedėjai ir kiti darbuotojai pagal poreikį dalyvauja kas savaitiniuose susirinkimuose ir turi galimybę išreikšti savo nuomonę(A5);</i>

Ką daryti		
	Žmogiškiųjų išteklių valdymas	<i>Administracija pasiūlymams visada atvira, tačiau labai mažai darbuotojų su „spindinčiomis“ akimis todėl keičiama struktūra(A3);</i>
	Skatinimas siekti tikslų	<i>Absoliučiai visos galimybės rodyti iniciatyvą ir dalyvauti(A4);</i>
	Darbuotojų galimybės	<i>Trūksta darbuotojų noro ir iniciatyvos(A4);</i>
	Darbuotojų pasitenkinimas darbu	<i>Darbuotojų pasiekimus vertinti pagal jų individualias galimybes(A9);</i>

Bibliotekose žmogiškųjų išteklių valdymas yra labai svarbus aspektas. Nes būtent darbuotojai savo žiniomis, sugebėjimais bei norų padaryti ką galima geriausio dėl vartotojų, didina organizacijos konkurencinį pranašumą. Neužtenka turėti inovatyvias technologijas, reikalinga turėti kompetentingų darbuotojų, kad būtų galima veikti efektingai. Bibliotekose yra svarbi vidinė komunikacija, darbuotojų bendradarbiavimas, bendras tikslų siekimas.

Anot informantu bibliotekos rūpinasi savo žmogiškaisiais ištekliais, darbuotojai yra raginami nuolat mokytis, tobulėti, yra suteikiamos sąlygos kvalifikacijai kelti. Pagal informantą (A12) biblioteka rūpinamasi darbuotojų tobulėjimu: sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją šalyje ir užsienyje, skatinama mokytis užsienio kalbų, sudaromos sąlygos vykti pas kolegas į kitas šalies bibliotekas pasisemti patirties ir pasidalyti savo bibliotekos pasiekimais.

Bibliotekose yra sudaromos visos sąlygos darbuotojams rodyti iniciatyvas, reikšti savo nuomonę bei prisidėti prie veiklų planavimo, tačiau informanto (A4) nuomone yra trūkstama darbuotojų noro. O informanto (A3) teigimu administracija yra atvira pasiūlymams, tačiau labai mažai darbuotojų turi ta užsidedimą, kažką keisti, stengtis, o pasigedus jos yra keičiama net organizacijos struktūra.

11 lentelė

Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų partnerystės ir ryšių valdymo įsivertinimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
		Kas yra
Partnerystė ir ryšių valdymas	Svarbiausių partnerių nustatymas	<i>Pagal poreikį ir savo gebėjimus atsirinkti tai, ko reikia (priklauso nuo mūsų suvokimo). Dalijamasi dalyvaujant seminaruose, susitikimuose. Ir tai – visada lyginama(A4); Pastoviai plėtojama partnerystė su socialiniais partneriais: su kultūros, švietimo, kitomis įstaigomis, kūrybinėmis organizacijomis, rajono nevyriausybinėmis organizacijomis: vykdant projektines veiklas bendradarbiauta su Lietuvos rašytojų sąjunga, leidyklomis, Lietuvos bibliotekomis(A9); Per ilgametę patirtį esame užmezgę daug ir tvarių partnerysčių, kuriomis remiamės iki šiol(A5); Visi partneriai yra svarbūs ir reikšmingi(A7);</i>
	Stebėjimas besikeičiančių piliečių/klientų lūkesčiai	<i>Bibliotekininkas, palaikydamas tiesioginį ryšį su klientais, stebi jų poreikius, reaguoja į rinkos pokyčius bei besikeičiančius klientų poreikius ir lūkesčius(A9); Tyrimai, neigiami atsakymai fiksuojami(A3);</i>
	Finansinių įsipareigojimų užtikrinimas	<i>Kontrolė, buhalterija, raštai vietos savivaldybei, nuolat planuojamos lėšos organizacijos biudžetui (pateikiama interneto svetainėje finansinės ataskaitos)(A3); Planuojamos veiklos, kurioms reikalingas finansavimas tokios, kurios atitiktų organizacijos tikslus(A5);</i>

		<i>Finansavimas priklauso nuo daugelio aplinkybių, todėl neįmanoma užtikrinti(A7); Nežinau(A8); Bibliotekos vadovas atsako už tai, kad finansiniai išsipareigojimai atitiktų organizacijos tikslus(A12);</i>
	Informacijos sklaida apie veiklas	<i>Informacija pastoviai skelbiama bibliotekos svetainėje www.kpbiblioteka.lt socialiniuose tinkluose bibliotekos Facebooke, UAB „VVARFF“ Telšių apskrities laikraštis „Telšių Žinios“, rajoninėje spaudoje UAB "Kalvotoji Žemaitija", Telšių miesto ir rajono vaizdo tinklaraštis "MEŠKA TV"(A9); Svetainėje, socialiniuose kanaluose (facebook, instagram), savivaldybės svetainėje, pagal poreikį partnerių kanaluose, regiono spaudoje, profesinėje spaudoje(A5); Visais įmanomais kanalais(A13);</i>
	Informacinių technologijų pritaikomumas	<i>Teikia spausdintos ir elektroninės informacijos paslaugas(A9); Daug naujovių, daug technikos ... internetas, telefonai, kontaktiniai ir nuotoliniai kompiuterinio raštingumo mokymai, įvairūs užsėmimai LIBIS info sukels į debesis(A3); Hologramos, virtualios realybės akiniai (čia be savaimės suprantamų ir jau įprastų dalykų – kompiuteris, telefonas kontaktams)(A4)</i>
	Infrastruktūros panaudojimo galimybės vartotojui	<i>Sukuria erdvę vietos bendruomenės narių užimtumui ir tarpusavio bendravimui(A9); Visuose filialuose atnaujinta viešojo interneto prieiga gyventojams nauja IT kompiuteriai, spausdintuvai, televizoriai, multiprojektoriai, viešojoje bibliotekoje mokymo centras atnaujintas visas ... nešiojami kompiuteriai ir pan.) Paslaugos dokumentų įršimas ir t.t.(A3); Visos galimybės norintiems laisvai naudotis bibliotekos infrastruktūra (čia nekalbama apie laikinus pandemijos apribojimus)(A4);</i>
Ką daryti		
	Svarbiausių partnerių nustatymas	<i>Visi partneriai yra svarbūs ir reikšmingi(A7);</i>
	Stebėjimas besikeičiančių piliečių/klientų lūkesčiai	<i>Stebi, lūkesčiai išklausomi apsilankymų metu(A8);</i>
	Finansinių išsipareigojimų užtikrinimas	<i>Visi vykdomi projektai, stambiausi renginiai turi atitikti bibliotekos tikslus, tada užtikrinamas ir jų finansavimas(A6);</i>
	Informacijos sklaida apie veiklas	<i>Taip, biblioteka skelbia apie savo veiklą visuomenei(A12);</i>
	Informacinių technologijų pritaikomumas	<i>Ateityje svarbu savalaikiai atnaujinti turimą įrangą, įsigyti modernius išmaniuosius ekranus, turėti specialią įrangą ir svetainę neįgaliesiems(A6);</i>
	Infrastruktūros panaudojimo galimybės vartotojui	<i>Visos galimybės norintiems laisvai naudotis bibliotekos infrastruktūra (čia nekalbama apie laikinus pandemijos apribojimus)(A4);</i>

Apžvelgiant bibliotekų partnerystės ir ryšių valdymo ypatumus, pastebime, kad partnerystė yra plėtojama su kultūros, švietimo, kitomis įstaigomis, kūrybinėmis organizacijomis, rajono nevyriausybinėmis organizacijomis. Informantų nuomone visi partneriai yra svarbūs ir reikšmingi, o juos renkantis vadovaujamosi pagal poreikį ir sugebėjimus. Per ilgametę patirtį bibliotekos yra užmezgusios daug ir tvarių partnersčių, kuriomis remiasi iki šiol.

Bibliotekų veikloje yra labai svarbus vartotojų poreikių stebėjimas. Numatant kaip keisis vartotojų poreikiai, yra pasiekiami geresnių rezultatų. Bibliotekos siekdamos prisitaikyti prie besikeičiančių vartotojų bei jų poreikių atlieka apklausas, tyrimus. Taip nuolat tobulindami veiklos kokybę.

Išanalizavus informantų atsakymus apie finansinių išsipareigojimų užtikrinimą. Daugelis nežinojo kaip tai daroma. Informantas (A12) mano, kad už tai atsakingas tik bibliotekos vadovas. (A7)

informantas teigia, kad finansavimas priklauso nuo daugelio aplinkybių, todėl neįmanoma užtikrinti.

Informacijos sklaida bibliotekose yra pakankamai užtikrinta ir gera. Visos bibliotekos labai stengiasi savo veikla viešinti įvairiais būdais ir metodais. Informacija yra nuolat keliami į socialinius tinklus, bibliotekų internetines svetaines. Apie bibliotekas rašo vietos laikraščiai, kuriami video informaciniai filmukai. Daromi lankstinukai, kabinami skelbimai.

Informacinių technologijų pritaikymas bibliotekose atveria naujas galimybes bei veiklas. Pasitelkiant naujomis medijomis bei informacinėmis technologijomis yra kuriamos naujos edukacinės programos vaikams, rengiami mokymai suaugusiems, vykdomos švietėjiškos veiklos.

Bibliotekų infrastruktūra yra pritaikyta vartotojams yra sukurtos erdvės vartotojų užimtumui bei bendravimui. Visuose filialuose atnaujinta viešojo interneto prieiga gyventojams nauja IT kompiuteriai, spausdintuvai, televizoriai, multiprojektoriai.

Bibliotekos norinčios tobulinti veiklos kokybę turi turėti kuo daugiau partnerių, taip stiprindamos savo veiklas. Nuolat stebėti vartotojus, jų lūkesčius bei poreikius. Nepamiršti kuo efektyviau viešinti savo veiklas taip pritraukiant daugiau naujų vartotojų. Ateityje vis atsinaujinti įrangą, kelti darbuotojų klasifikacija bei sukurti kuo daugiau priemonių ir galimybių dalyvauti bibliotekos veiklose visiems vartotojams įskaitant ir neįgaliuosius.

12 lentelė

Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų veiklos procesų įsivertinimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Kas yra		
Procesai	Technologijų poveikio vertinimas veiklos procesams	<i>Technologijų poveikis vertinamas apklausos būdu vykdant visų teikiamų paslaugų bibliotekoje vertinimą(A6); Vertina labai teigiamai, stengiamasi kuo daugiau įdiegti naujų technologijų(A9); Be technologijų šiuolaikinė biblioteka neįsivaizduojama(A8); Poveikio nevertina, tačiau jeigu technologiniai dalykai nepasiteisina, tai juos keičia kitais(A5);</i>
	Piliečių/klientų įtraukimas į procesus	<i>Kas keletą metų atliekame apklausas, siekdami išsiaiškinti poreikius/lūkesčius(A5); Taip, reikalui esant, organizuoja apklausas siekiant išsiaiškinti, kurias paslaugas tikslinga teikti ar teikiamos paslaugos atitiko jų lūkesčius ir t.t.(A9); Įtraukia. Per apklausas, pokalbius, atsiliepimus(A8);</i>
	Veiklos procesų tobulinimas	<i>Darbo grupės sudaromos iš kompetentingų, labiausiai motyvuotų, turinčių idėjų ir gebančių jas įgyvendinti specialistų. Darbui su užsienio partneriais sudaroma grupė iš mokančių užsienio kalbas(A12) Prieš keletą metų buvo sudarytos kelios darbo grupės, tačiau jos labai greitai nustojo veikti(A5);</i>
Ką daryti		
	Technologijų poveikio vertinimas veiklos procesams	<i>Apklausos rengiamos periodiškai(A4);</i>
	Piliečių/klientų įtraukimas į procesus	<i>Reikalinga sudaryti galimybes spręsti vartotojams kokios paslaugos aktualiausias(A8).</i>
	Veiklos procesų tobulinimas	<i>Rengti ne tik žodines apklausas, bet ir raštu(A13).</i>

Veiklos procesai bibliotekose pagal esamas galimybes yra plėtojami. Technologijų poveikis veiklos

procesams yra vertinamas apklausos būdu. Anot informanto (A9) yra siekiama kuo daugiau įdiegti naujų technologijų. Pasak informanto (A8) be technologijų šiuolaikinė biblioteka neįsivaizduojama.

Nors bibliotekos sutinka, kad technologijų poveikis veiklos procesams yra pakankamai didelis, tačiau ne visos jį vertina. Pasak informanto (A5) poveikio nevertina, tačiau jeigu technologiniai dalykai nepasiteisina, tai juos keičia kitais. Bibliotekos norinčios įtraukti klientus į veiklos procesus atlieka reguliariai kas keletą metų apklausas, siekiant išsiaiškinti kokias paslaugas tikslinga teikti.

Veiklų procesų tobulinimui bibliotekos sudaro darbo grupes iš kompetentingų, motyvuotų ir turinčių idėjų specialistų. Tačiau informanto (A5) teigiamu prieš keletą metų buvo sudarytos kelios darbo grupės, tačiau jos labai greitai nustojo veikti. Galime daryti prielaidą, kad sudarytose darbo grupėse, pritrūko idėjų, motyvacijos ar iškilo asmeninių nesusipratimų, dėl kurių iširo jų veikla. Todėl labai svarbu sudarant darbo grupes atsižvelgti į labai daug esminių dalykų. Ar išrinktieji atstovai geba bendradarbiauti tarpusavyje, sugeba suvaldyti asmeninius principus ieškant geriausių sprendimų, nepritrūks motyvacijos ir t.t.

REZULTATŲ KRITERIJAI

Nuo 6 kriterijaus pradedami vertinti į rezultatus orientuoti pasiekimai. Rezultatų kriterijai matuoja suvokimą, kaip visuomenė, piliečiai/klientai vertina organizaciją, kaip organizacija siekia savo užsibrėžtų tikslų.

13 lentelė

Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų į piliečius/klientus orientuotų rezultatų įsivertinimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
		Kas yra
Į piliečius, klientus orientuoti rezultatai	Piliečių/klientų pasitenkinimo paslaugomis vertinimas	<i>Taip, analizuojame anketų atsakymus ... pavyzdžiui to pasėkoje nustatėme patogų gyventojams bibliotekos darbo laiką : 10-19 val., kad spėtų po darbų gyventojai į renginį užsukti(A3); Kas keletą metų atliekame apklausas, siekdami išsiaiškinti poreikius/ lūkesčius. Atlikus rezultatų analize ji viešinama kolektyve ir bendruomenei(A5); Taip, šiuo metu daromas atlikto tyrimo apibendrinimas ir rezultatai bus paviėšinti visuomenei, kad plačiau susipažintų su tyrimo išvadomis ir rezultatais(A7); Nepakankamai(A9);</i>
	Rekomendacijos	<i>Taip, gauna. Ir būtinai reaguojama (pagal galimybes, žinoma) bei paskelbiama(A4); Tikrai taip, visada atsižvelgiama į vartotojo poreikius, išsakytą nuomonę, kritiką, o tai skatina tobulėti(A7); Biblioteka gauna rekomendacijų, pasiūlymų. Jeigu jie atitinka įstaigos viziją, misiją, nesikerta su kuriu įvaizdžiu, tai į juos būna atsižvelgiama(A5); Taip, gauna pasiūlymų, juos aptaria ir pritaiko, jeigu yra galimybės(A6); Gaunamos tik žodinės pastabos ar pasiūlymai. Jos aptiriamos su skyriaus darbuotojais ir jei jos yra teisingos į jas reaguojama(A9);</i>
		Ką daryti
	Piliečių/klientų pasitenkinimo paslaugomis vertinimas	<i>Nepakanka, trūksta vertinimo metodu(A9);</i>
	Rekomendacijos	<i>Gaunamos tik žodinės pastabos ar pasiūlymai, reikalinga raštu gauti (A9)</i>

Į piliečius/klientus orientuoti rezultatai bibliotekose išlieka labai svarbūs. Bibliotekoms labai svarbu vartotojų atsiliepiamai, rekomendacijos, nes tik atsižvelgiant į jas galima tobulinti veiklas. Pasak informanto (A7) visada atsižvelgiama į vartotojo poreikius, išsakytą nuomonę, kritiką, o tai skatina tobulėti. Anot informanto (A5) Biblioteka gauna rekomendacijų, pasiūlymų. Jeigu jie atitinka įstaigos viziją, misiją, nesikerta su kuriamu įvaizdžiu, tai į juos būna atsižvelgiama. Informantas (A9) teigia, kad gaunamos tik žodinės pastabos ar pasiūlymai. Jos aptiriamos su skyriaus darbuotojais ir jei jos yra teisingos į jas reaguojama. Yra reikalinga plėtoti rašytinių apklausų raštu metodą. Išsakant nuomone raštu išlieka anonimiškumas, kuris daugeliui žmonių suteikia drąsos tiksliai ir aiškiai išsakyti savo pastebėjimus. Tiksliau išsakoma esama padėtis ir kur norima ką keisti ir kaip.

14 lentelė

Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų rezultatų įsivertinimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Kas yra		
Darbuotojų rezultatai	Bibliotekos įvaizdžio vertinimas	<i>Labai gerai, biblioteka tampa bendruomenės viešosios erdvės centru, teikianti nemokamas paslaugas vartotojui(A9); Įvaizdį vertinu gerai. Teko girdėti daug gerų atsiliepiamų ir praktiškai neteko girdėti blogų(A8); Bibliotekos įvaizdis visuomenėje vertinamas gerai. Tai liudija atsiliepiamai facebook, žiniasklaidoje, renginių, projektų įgyvendinimo metu, itin geri atsiliepiamai svečių knygoje, padėkos telefonu, el. laiškais ir t.t.(A12); tačiau, juk bibliotekos veikla universali, todėl vis daugiau mąstoma ir daroma šeimai(A3); Puikiai. Biblioteką vertina, giria, klausia nuomonės, kviečia į partnerius ir projektus(A4);</i>
	Darbuotojų vertinimo būdai	<i>Darbuotojams skiriami priedai prie atlyginimų, pagerbimai darbo ir asmeninių jubiliejų proga(A9); Kiekvieną mėnesį peržiūrimi darbuotojų pasiekimai, jų pasiekti rodikliai, visada pasidžiaugiama nuveiktais darbais ir kt.(A7); Veikla vertinama pildant įsivertinimo lenteles, pokalbiuose. Už gerą darbą, esant galimybei, mokami priedai(A8);</i>
Ką daryti		
	Bibliotekos įvaizdžio vertinimas	<i>Vertiname teigiamai, nes atsiliepiami socialiniuose, tinkluose, lankytojų ir svečių atsiliepiamai yra teigiami. Tačiau visada stengiamės pasiūlyti naujienų, kad „neužmigtume ant laurų“(A5);</i>
	Darbuotojų vertinimo būdai	<i>Procesas atliekamas tinkamai, pagal teisinės nuostatas, tačiau, kad jis būtų veiksmingas, reikalinga: skirti lėšų kintamajai daliai, kad būtų taikyti įvairovę: kas daug ir produktyviai dirba 1-20 procentų, kas mažiau tik 5 proc. lygiava, žlugdo iniciatyvas...(A3);</i>

Darbuotojų rezultatams bibliotekoje turi nemažą įtaką pačios bibliotekos įvaizdis visuomenėje. Nes tik puikia reputaciją ir gera įvaizdį turinti organizacija užsitarnauja ir pačių darbuotojų įvertinimą. Darbuotojams yra garbė atstovauti tokia organizaciją, pasididžiavimas ten dirbti, o tai labai motyvuoja pačius darbuotojus. O motyvuotas darbuotojas tai pati didžiausia sėkmė organizacijai, jos veiklai ir ateičiai. Pasak informantų bibliotekos įvaizdis visuomenėje yra vertinamas labai gerai. Informantas (A8) Įvaizdį vertina gerai. Teko girdėti daug gerų atsiliepiamų ir praktiškai neteko girdėti blogų. Pasak informanto (A8) bibliotekos įvaizdis visuomenėje vertinamas gerai. Tai liudija atsiliepiamai facebook, žiniasklaidoje, renginių, projektų įgyvendinimo metu, itin geri atsiliepiamai svečių knygoje, padėkos telefonu, el. laiškais ir t.t.

Darbuotojų rezultatams įtakos turi ir jų vertinimo kriterijai bei metodai. Pasak informantų bibliotekų darbuotojai yra vertinami pildant įsivertinimo lenteles, už gerą darbą galimybei esat mokami priedai. Informantas (A7) teigia, kad kiekvieną mėnesį peržiūrimi darbuotojų pasiekimai, jų pasiekti rodikliai, visada pasidžiaugiama nuveiktais darbais ir kt.

Tačiau ne visi informantai yra patenkinti darbuotojų vertinimu. Anot informanto (A3) procesas atliekamas tinkamai, pagal teises nuostatas, tačiau, kad jis būtų veiksmingas, reikalinga: skirti lėšų kintamajai daliai, kad būtų taikyti įvairovę: kas daug ir produktyviai dirba 1-20 procentų, kas mažiau tik 5 proc. lygiava, žlugdo iniciatyvas.

15 lentelė

Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų socialinės atsakomybės rezultatų įsivertinimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Kas yra		
Socialinės atsakomybės rezultatai	Poveikis visuomenės gyvenimo kokybei	<i>Vienareikšmiškai: apmoko gyventojus kompiuterinio raštingumo, mažina atskirti(A3); Įstaiga daro poveikį kultūriniame miesto gyvenime organizuodama išskirtinius ir alternatyvaus meno renginius, taip propaguodama profesionalų meną ir šviesdama visuomenę. Naudodama inovacijas įstaigos veikloje taip pat šviečia savo lankytojus ir svečius parodydama pasaulio technologijų naujoves(A5); Viešoji biblioteka atlieka socialinį vaidmenį – ji gali sustiprinti bendruomeniškumo jausmus, turėti įtakos formuojant bendruomenės tapatybę(A6);</i>
	Veiklos vertinimo tinkamumas ir tobulinimas	<i>Savianalizė ir savikritika yra subtilūs ir slidūs dalykai... Taigi...(A4); Įstaiga tinkamai tobulina savo veiklą. Tai parodo teigiami atsiliepimai, gauti apdovanojimai ir darbuotojų įvertinimai(A5); Mūsų organizacija labai atsakingai vertina ir tobulina savo veiklą, atlikdama gyventojų apklausos tyrimus, įsiklausydama į rajono savivaldybės vadovų, verslo atstovų, įvairių gyventojų grupių rekomendacijas ir pasiūlymus, pasitikrina, bendraudama su partneriais, lygindama savo veiklas su kitų šalies ir užsienio bibliotekų veiklomis(A12);</i>
Ką daryti		
	Poveikis visuomenės gyvenimo kokybei	<i>Daro! Šviečia, auklėja, formuoja(A4);</i>
	Veiklos vertinimo tinkamumas ir tobulinimas	<i>Tobulinti yra visada ką, svarbiausia sutarti ką, norėti daugumai, nors 60 procentų darbuotojų, kad sudarytų. Lygiavos vertinant neturėtų būti, tačiau šiuo metu skiriama po 5 procentus prie pagrindinės algos(A3) Būtinai turėtų sutapti organizacijos interesai su darbuotojo interesais, negalima virš iškelti tik darbuotojų interesus (profsajungos...) tada ištinga krizė bibliotekos veiklos organizavime(A3); Pakankamai tinkamai, bet kartais būna, kad prioritetai suteikiami ne svarbiausioms veikloms(A9)</i>

Analizuojant socialinės atsakomybės rezultatus pastebime, kad bibliotekos atlieka socialinį vaidmenį, šviečia, auklėja, turi įtakos formuojant visuomenės tapatybę. Kaip teigia informantas (A5) įstaiga daro poveikį kultūriniame miesto gyvenime organizuodama išskirtinius ir alternatyvaus meno renginius, taip propaguodama profesionalų meną ir šviesdama visuomenę. Naudodama inovacijas įstaigos veikloje taip pat šviečia savo lankytojus ir svečius parodydama pasaulio technologijų naujoves.

Nors bibliotekos stengiasi tinkamai vertinti ir tobulinti savo veiklas, atlikdamos įvairias apklausas

reaguodamos į visas gautas pastabas bei siūlymus. Nuolat stengiasi bendradarbiauti su įvairiais partneriais, lygina savo veiklas su kitomis šalies bei užsienio bibliotekomis. Yra pakankamai sunku būti savikritiškiems tai labai slidus ir neapibrėžtas dalykas. Nes tobulumui ribų nėra, o tobulinti visada yra ką.

16 lentelė

Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų pagrindinės veiklos rezultatų įsivertinimas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Kas yra		
Pagrindiniai veiklos rezultatai	Veiklos vertinimo ir analizavimo būdai	<i>Taip, kiekvienais metais bibliotekos veiklos statistinių rodiklių analizė yra aptariama, pagrindiniai veiklos rodikliai įkeliami į bibliotekos tinklapį internete(A3); Vertinami statistiniai sistemos duomenys(A4); Veiklos rezultatai analizuojami teikiant ataskaitas nacionalinei bibliotekai, savivaldybei, atliekant kasmetinį darbuotojų vertinimą(A5);</i>
	Rezultatų atitikimas užsibrėžtiems tikslams	<i>Atitinka, ką planavom, ten ir einame, tik žingsnio ilgumas skirtingas, žygiavimas atskirų filialų, skyrių skirtingas greitis...(A3); Biblioteka siekia būti aktyvia, inovatyvia savo veiklomis atpažįstama įstaiga Lietuvoje ir pasaulyje. Įsikūrę kultūros paveldo objekte ir siūlydami patrauklias lankytojams ir turistams veiklas, aktualizuojančias kultūros paveldą esame atpažįstami Lietuvoje. Reprezentuojame savo įstaigą turizmo parodose Adventur, Vilniaus knygų mugėje. Tarptautiniame lygmenyje dalyvaujame ir patys koordinuojame projektus, kurių metų viešiname biblioteką užsienyje(A5);</i>
Ką daryti		
	Veiklos vertinimo ir analizavimo būdai	<i>Mes daug analizuojame... problema labiau įgyvendinime, bei gyventojų skaitymo skatinimo naujų būdų ieškojime...(A3);</i>
	Rezultatų atitikimas užsibrėžtiems tikslams	<i>Mes vis dar kelyje. Procesas – niekad nesibaigiantis. Kaip sakoma, tobulumui ribų nėra(A4);</i>

Pagrindiniai veiklos rezultatai jų vertinimas bei analizavimo būdas yra sudėtingas procesas. Bibliotekos vertina statistinius sistemos duomenis. Juos analizuoja ir teikia nacionalinei bibliotekai, savivaldybei. Kiekvienais metais bibliotekos analizuoja statistinius veiklos rodiklius, pagrindinius veiklos rodiklius kelia į bibliotekų tinklapius viešai. Bibliotekų rezultatai iš dalies atitinka užsibrėžtiems tikslams, tik informanto (A3) nuomone skiriasi bibliotekų, filialų pasiektų ir siekiamų rezultatų pasiekimo laikas, greitis.

Bibliotekoms, rengiant bibliotekų statistiką, iškyla nelengvas uždavinys išmokti netapatinti bibliotekų statistikos ir bibliotekų veiklos matavimo. Veiklos tobulinimo esmę sudaro duomenų lyginimas bei jų deriniai.

3.3. Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybės gerinimo galimybės

17 lentelė

Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir kokybės planavimo galimybės

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai	Įsivertinimas balais pagal 1-10 balų skalę
Kas yra			
Kokybės valdymo įgyvendinimas	Liderystė	<i>Drąsus ir atsakingas vadovo vertinimas turi būti teisingas ir neginčijamas, ir jis turi būtinai būti (kartu su piniginiu įvertinimu)(A4);</i>	6,97
	Aiškūs veiklos valdymo kriterijai	<i>Planuojama metų pradžioje, atsižvelgiant į lankytojų poreikius, bibliotekininkų sumanymus(A8); Planas yra gyvas ir kintamas produktas(A4); Bibliotekos veikla planuojama atsižvelgiant į bibliotekos misiją, viziją, tikslus ir uždavinius(A12);</i>	7,1
	Žmogiškųjų išteklių valdymas	<i>Valdomi remiantis demokratiškumo ir žmogiškumo, bendradarbiavimo kriterijais(A8); Rūpinamasi darbuotojų tobulėjimu: sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją šalyje ir užsienyje, skatinama mokytis užsienio kalbų, sudaromos sąlygos vykti pas kolegas į kitas šalis bibliotekas pasisemti patirties ir pasidalyti savo bibliotekos pasiekimais(A6);</i>	6,73
	Partnerystės valdymas	<i>Pastoviai plėtojama partnerystė su socialiniais partneriais: su kultūros, švietimo, kitomis įstaigomis, kūrybinėmis organizacijomis, rajono nevyriausybinėmis organizacijomis: vykdant projektines veiklas bendradarbiauta su Lietuvos rašytojų sąjunga, leidyklomis, Lietuvos bibliotekomis(A9); Per ilgametę patirtį esame užmezgę daug ir tvarių partnerysčių, kuriomis remiamės iki šiol(A5);</i>	7,78
	Procesų valdymas	<i>Technologijų poveikis vertinamas apklausos būdu vykdant visų teikiamų paslaugų bibliotekoje vertinimą(A6); Be technologijų šiuolaikinė biblioteka neįsivaizduojama(A8); Kas keletą metų atliekame apklausas, siekdami išsiaiškinti poreikius/ lūkesčius(A5); Darbo grupės sudaromos iš kompetentingų, labiausiai motyvuotų, turinčių idėjų ir gebančių jas įgyvendinti specialistų. Darbui su užsienio partneriais sudaroma grupė iš mokančių užsienio kalbas(A12).</i>	7,13
	Paslaugų gavėjų poreikių vertinimas	<i>Bibliotekininkas, palaikydamas tiesioginį ryšį su klientais, stebi jų poreikius, reaguoja į rinkos pokyčius bei besikeičiančius klientų poreikius ir lūkesčius(A9); Tyrimai, neigiami atsakymai fiksuojami(A3); Kas keletą metų atliekame apklausas, siekdami išsiaiškinti poreikius/ lūkesčius. Atlikus rezultatų analizę ji viešinama kolektyve ir bendruomenei(A5);</i>	6,65
	Darbuotojų vertinimo būdai	<i>Kiekvieną mėnesį peržiūrimi darbuotojų pasiekimai, jų pasiekti rodikliai, visada pasidžiaugiama nuveiktais darbais ir kt.(A7); Veikla vertinama pildant įsivertinimo lenteles, pokalbiuose. Už gerą darbą, esant galimybei, mokami priedai(A8);</i>	8,45

	Socialinės atsakomybės rezultatai	<i>Viešoji biblioteka atlieka socialinį vaidmenį – ji gali sustiprinti bendruomeniškumo jausmus, turėti įtakos formuojant bendruomenės tapatybę(A6).</i>	8,1
	Pagrindinės veiklos rezultatai bei vidinės kokybės valdymo sistemos situacija	<i>Vertinami statistiniai sistemos duomenys(A4); Veiklos rezultatai analizuojami teikiant ataskaitas nacionalinei bibliotekai, savivaldybei, atliekant kasmetinį darbuotojų vertinimą(A5); Kokybės valdymo sistemos neturi (A9).</i>	7,4
Ką daryti			
	Lyderystė	<i>Susikalbėjimas – pirmiausia. Išgrynintas matymas (ir mąstymas), supratimas (A4), (Vadavai turi sugebėti rasti bendrą kalbą su darbuotojais, jiems suteikti galimybes imtis iniciatyvų, bendradarbiauti tarpusavyje).</i>	
	Aiškūs veiklos valdymo kriterijai	<i>Mes daug analizuojame... problema labiau įgyvendinime, bei gyventojų skaitymo skatinimo naujų būdų ieškojime ...(A3),(Bibliotekoms trūksta profesionalių darbuotojų, kurie gebėtų įvykdyti visas užduotis susijusias su naujomis technologijomis)</i>	
	Žmogiškųjų išteklių valdymas	<i>Administracija pasiūlymams visada atvira, tačiau labai mažai darbuotojų su „spindinčiomis“ akimis todėl keičiama struktūra(A3); Trūksta darbuotojų noro ir iniciatyvos(A4), (Reikia daryti apklausas ir rasti priemones ir būdus kurie motyvuotu darbuotojus). Darbuotojų pasiekimus vertinti pagal jų individualias galimybes(A9),(Turi būti atsižvelgiama ką geriausio gali padaryti darbuotojas, ir kaip jis tai stengiasi įvydyti, kokias pastangas deda).</i>	
	Partnerystės valdymas	<i>Per ilgametę patirtį esame užmezgę daug ir tvarių partnerystių, kuriomis remiamės iki šiol(A5),(Reikalingas nuolatinis bendradarbiavimas su įvairiomis organizacijomis, reikia nuolat pildyti partnerių gretas, būti patiems patraukliems, kad kuo daugiau organizacijų norėtų bendradarbiauti).</i>	
	Procesų valdymas	<i>Mes vis dar kelyje. Procesas – niekad nesibaigiantis. Kaip sakoma, tobulumui ribų nėra(A4); Prieš keletą metų buvo sudarytos kelios darbo grupės, tačiau jos labai greitai nustojo veikti(A5),(Didinti darbuotojų motyvacijos sistemą).</i>	
	Paslaugų gavėjų poreikių vertinimas	<i>Galima būtų patobulinti virtualų bendravimą (A3); Galėtų dar pagalvoti apie artimesnius partnerystės ryšius su verslo organizacijomis (A3); Gaunamos tik žodinės pastabos ar pasiūlymai, reikalinga raštu gauti (A9),(Reikalinga atlikti daugiau išsamesnių tyrimų vartotojų poreikiams įvertinti).</i>	
	Darbuotojų vertinimo būdai	<i>Procesas atliekamas tinkamai, pagal teises nuostatas, tačiau, kad jis būtų veiksmingas, reikalinga: skirti lėšų kintamajai daliai, kad būtų taikyti įvairovę: kas daug ir produktyviai dirba 1-20 procentų, kas mažiau tik 5 proc. lygiava, žlugdo iniciatyvas ...(A3), (Būtina</i>	

		atsakingai vertinti darbuotojus, lygiava kuri yra vykdoma bibliotekose nenorint išskirti darbuotojų, žlugdo besistengiančių darbuotojų motyvaciją, jie praranda norą kokybiškai dirbti, nes jaučiasi neįvertinti).	
	Socialinės atsakomybės rezultatai	<i>Tobulinti yra visada ką, svarbiausia sutarti ką, norėti daugumai, nors 60 procentų darbuotojų, kad sudarytų. Būtinai turėtų sutapti organizacijos interesai su darbuotojo interesais, negalima virš iškelti tik darbuotojų interesus (profsajungos...) tada išrinka krizė bibliotekos veiklos organizavime(A3), (Svarbu, kad bibliotekos darbuotojai siektų tų pačių tikslų kaip ir organizacija, o tam reikalinga gera darbuotojų motyvacijos sistema, kompetetingų darbuotojų komanda, bei puikus vadovo vadovavimas).</i>	
	Pagrindinės veiklos rezultatai bei vidinės kokybės valdymo sistemos situacija	<i>Įdiegti vidinę kokybės valdymo sistemą (A3),(Rekomenduotina įdiegti kokybės valdymo sistemą, nes nuo 2013 metų tokios sistemos jau diegiamos ir kitose viešosiose organizacijose. Bibliotekos turi pradėti galvoti ne tik apie skaičius veikloje, kiek daug padaryti, bet reikalinga atkreipti dėmesį kaip tai daroma, kiek žmonių patenkinti, koks atgalinis ryšys. Pageidautina įsidiegti kokybės valdymo sistemas, nes kitos viešosios įstaigos pilnai jas turi bei puikiai pritaiko savo veikloje).</i>	

Atlikus tyrimą Telšių apskrities viešosiose bibliotekose pastebime, kad geriausiai yra įsivertina darbuotojų vertinime. 1-10 balų sistemoje skirta net 8,45 balo. Informantų nuomone procesas atliekamas tinkamai, pagal teises nuostatas, tačiau, kad jis būtų veiksmingas, reikalinga: skirti lėšų kintamajai daliai, kad būtų galima taikyti įvairovę: kas daug ir produktyviai dirba 1-20 procentų, kas mažiau tik 5 proc. lygiava, žlugdo iniciatyvas ...(A3). Todėl galime teigti, kad būtina atsakingai vertinti darbuotojus, lygiava kuri yra vykdoma bibliotekose nenorint išskirti darbuotojų, žlugdo besistengiančių darbuotojų motyvaciją, jie praranda norą kokybiškai dirbti, nes jaučiasi neįvertinti. Tai atsispindi bibliotekų procesų valdyme. Prieš keletą metų buvo sudarytos kelios darbo grupės, tačiau jos labai greitai nustojo veikti(A5). Tai tik patvirtina apie darbuotojų nenorą rodyti iniciatyvas, per maža motyvacijos lygi bibliotekose.

Taip pat vienas iš aukščiausių įsivertinimų skirta socialinės atsakomybės rezultatams. 1-10 balų sistemoje informantai skyrė 8,1 balo. Informantų nuomone įstaiga daro poveikį kultūriniam miesto gyvenime organizuodama išskirtinius ir alternatyvaus meno renginius, taip propaguodama profesionalųjį meną ir šviesdama visuomenę. Naudodama inovacijas įstaigos veikloje taip pat šviečia savo lankytojus ir svečius parodydama pasaulio technologijų naujoves(A5). Kaip teikia informantai tobulinti visada yra ką svarbiausia tarpusavyje susitarti ką tobulinti ir kaip ta daryti.

Informantų įsivertinime 1-10 balų sistemoje 7,78 balo skirta partnerystės valdyme. Informantų nuomone bibliotekos pakankamai gerai bendradarbiauja su kitomis organizacijomis. Nuolat siekia palaikyti gerus ryšius su kitais partneriais taip gerindamos savo veiklų kokybę.

Informantai 1-10 balų sistemoje nuo 7 iki 7,5 balo skyrė veiklos valdymui bei vykstantiems procesams. Nors bibliotekos pakankamai gerai planuoja savo veiklas, anot informantų išskyla

problemų jas įgyvendinant. Nuolat besikeičiantys vartotojų poreikiai, modernizuojamos veiklos sudaro pakankamai daug sunkumų su jais tvarkantis. Trūkstama motyvuotų darbuotojų, per maži atlyginimai keliamiems reikalavimams sudaro profesionalių IT specialistų trūkumą. Todėl nėra galimybės visada tinkamai ir kokybiškai vykdyti veiklas.

Todėl vienas bene mažiausių įsivertinimo balų skirtas žmogiškųjų išteklių valdymui. 1-10 balų sistemoje informantai įsivertinto tik 6,73 balo. Nors anot informantų yra rūpinamasi darbuotojų tobulėjimu: sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją šalyje ir užsienyje, skatinama mokytis užsienio kalbų, sudaromos sąlygos vykti pas kolegas į kitas šalis bibliotekas pasisemti patirties ir pasidalyti savo bibliotekos pasiekimais(A6). Norinčių tai daryti labai mažai. Trūkstama darbuotojų siekiančių tobulėti. Vyrauja nenoras kažką keisti, vyresnio amžiaus specialistai nelabai noriai priima naujoves. Sunku pripažinti, kad keičiantis visuomenei ir bibliotekos privalo keistis norint patenkinti pasikeitusius vartotojų poreikius. Susidarius tokiai situacijai yra keičiamos net bibliotekų struktūros.

O vienas mažiausių įsivertinimo balų teko vartotojų poreikių analizavimui, 1-10 balų sistemoje tik 6,65 balo, tai bene didžiausia bibliotekų problema norint gerinti veiklos kokybę. Trūkstama išsamių tyrimų, apklausų raštu, kad būtų galima vertinti teikiamų paslaugų kokybę, numatyti busimas veiklas prisitaikant prie vartotojų lūkesčių. O būtent siekiant veiklų kokybės pagrindinis kriterijus yra vartotojai, jų pasitenkinimo lygis gaunamomis paslaugomis.

Atlikus tyrimą galime drąsiai teigti svarbu žmonės ir tik žmonės. Darbuotojai, vartotojai, jokie statistiniai skaičiai nepagerins bibliotekų veiklos kokybę. Visada turi būti siekiama laimingų ir motyvuotų darbuotojų, kurie įdėtų visas pastangas kokybiškų paslaugų teikimui. Nes tik motyvuotas darbuotojas sieks kokybiškų paslaugų atlikimo, o tai būtina įvertins ir vartotojai. Žinoma problemų viešajame sektoriuje dėl finansavimo visada buvo ir bus. Bet tik geras vadovas ir stipri komanda ras būdus kaip motyvuoti darbuotojus ir sukurti kokybiškas paslaugas. Labai didelis dėmesys turi būti skirtas vartotojui. Jei kiekviena biblioteka vykdys veiklas tik pagal nuleistus planus iš viršaus vartotojai nebus patenkinti. Juk kiekviena biblioteka turi skirtingus vartotojus, skirtingas erdves bei galimybes. Todėl turi daryti pagal savo sugebėjimus, turimus resursus, vartotojus viską kas įmanoma geriausia.

3.4. Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybės tobulinimo kryptys

Vadovaujantis teorinėje dalyje pagal Lietuvos kultūros politikos strategiją „Kultūra 2030“ sudaryta 3 lentelė „Darnios visuomenės ir gerovės kūrybai įtraukianti kultūra“ ir kitais teorinės dalies apibendrinimais, dokumentų turinio analizės ir informantų apklausos duomenų analizės rezultatais, sudarytos Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybės tobulinimo kryptys, skirtos įgyvendinti strateginį tikslą (žr. 18 lent.).

188 lentelė

Darnios visuomenės ir gerovės kūrybai įtraukianti biblioteka

TIKSLAS:

Darnios visuomenės ir gerovės kūrybai įtraukianti biblioteka

I KRYPTIS: <i>Stipri, moderni, besimokanti biblioteka</i>	II KRYPTIS: <i>Biblioteka, ugdanti kūrybingą asmenybę ir tvirtos tapatybės visuomenę</i>	III KRYPTIS: <i>Socialiai atsakinga biblioteka</i>
1 uždavinys: Užtikrinti inovacijų plėtrą, pritaikant jas bibliotekų veikloms. 1.2 uždavinys: Išnaudoti visas gaunamas technologijas veiklos kokybei gerinti.	1 uždavinys: Skatinti kurti ir dalyvauti vartotojus numatant bibliotekų veiklas bei jas tobulinant. 1.2 uždavinys: Formuoti asmens tapatumą, kuriančios visuomenės kritinį mąstymą ir pilietiškumą.	1 uždavinys: Kurti visuomenės tvarią socialinę ir ekonominę vertę nacionalinei pažangai. 1.2 uždavinys: Pasitelkiant į pagalbą naujausias inovacijas šviesti, mokyti bibliotekų klientus.
2 uždavinys: Užtikrinti lyderystę ir funkcijų proporcingumą bibliotekose. 2.1 uždavinys: Pagerinti darbuotojų motyvavimo sistemą.	2 uždavinys: Ugdyti ir palaikyti talentus suteikiant tinkamas sąlygas žinias pritaikyti bibliotekų veiklose.	2 uždavinys: Stiprinti gyventojų ir institucijų atsparumą informacinėms grėsmėms, pilietinį aktyvumą ir žinias.
3 uždavinys: Didinti bibliotekų veiklos kokybę ir efektyvumą, optimaliai paskirstant paslaugas jų tinkle. 3.1 uždavinys: Nuosekliai tirti bibliotekų vartotojų poreikius.	3 uždavinys: Skatinti tolygų, aukštos vertės ir įvairių raiškos formų bibliotekos išteklių prieinamumą įvairioms visuomenės grupėms. 3.1 uždavinys: Stiprinti visuomenės kritinį mąstymą profesionaliai vertinant bibliotekų veiklas.	3 uždavinys: Sutelkti bibliotekų išteklius socialiniam kapitalui ugdyti. 3.1 uždavinys: Mažinti visuomenės skaitmeninę atskirtį. 3.2. Gerinti bibliotekų bendruomenės narių gyvenimo kokybę ir tenkinti kultūrinius bei socialinius jų poreikius.
4 uždavinys: Užtikrinti žmogiškųjų išteklių tvarumą, sutelkiant resursus ir siekiant tolygaus jų paskirstymo. 4.1 uždavinys: Suteikti galimybes ir paskatinti bibliotekų darbuotojus nuolat mokytis ir tobulėti.	4 uždavinys: Plėtoti vartotojų dalyvavimą įvairioje kūrybinėje veikloje, ugdant kultūrinės kompetencijas visą gyvenimą.	4 uždavinys: Užtikrinti lygias galimybes visiems savo lankytojams įskaitant ir turinčius negalę.

Šaltiniai: Lietuvos kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“ (2019), dokumentų turinio analizės ir informantų apklausos duomenų analizės rezultatai

Stipri, moderni ir nuolat besimokanti turėtų būti šiuolaikinė biblioteka. Sparčiai keičiantis visuomenei ir jos poreikiams bibliotekos privalo nuolat mokytis. Nors anot informantų yra rūpinamasi darbuotojų tobulėjimu: sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją šalyje ir užsienyje, skatinama mokytis užsienio kalbų, sudaromos sąlygos vykti pas kolegas į kitas šalies bibliotekas pasisemti patirties ir pasidalyti savo bibliotekos pasiekimais (A6). Norinčių tai daryti labai mažai. Trūkstama darbuotojų siekiančių tobulėti. Todėl labai svarbu tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemą. Tik tinkamai pasiruošę ir motyvuoti darbuotojai galės kokybiškai dirbti. Tinkamas darbuotojų ir vadovų motyvavimas užtikrins inovacijų plėtrą bibliotekose. O tai suteiks daugiau galimybių vartotojams suteikti įvairesnį spektrą paslaugų bei jas kokybiškai teikti.

Biblioteka, ugdanti kūrybingą asmenybę ir tvirtos tapatybės visuomenę. Bibliotekai norint ugdyti tvirtą tapatybės visuomenę, reikalinga atsižvelgti į vartotojų poreikius planuojant savo veiklas. Anot informantų šioje srityje reikia gerokai pasistengti. Pasigendama vartotojų tyrimų. O vienas

mažiausių įsivertinimo balų teko vartotojų poreikių analizavimui, 1-10 balų sistemoje tik 6,65 balo, tai bene didžiausia bibliotekų problema norint gerinti veiklos kokybę. Trūkstama išsamių tyrimų, apklausų raštu, kad būtų galima vertinti teikiamų paslaugų kokybę, numatyti busimas veiklas prisitaikant prie vartotojų lūkesčių. Kaip teigia, informantai galima būtų patobulinti virtualų bendravimą (A3), Galėtų dar pagalvoti apie artimesnius partnerystės ryšius su verslo organizacijomis (A3).

Bibliotekos atlieka socialinį vaidmenį, šviečia, auklėja, turi įtakos formuojant visuomenės tapatybę. Kaip teigia informantas (A5) įstaiga daro poveikį kultūriniame miesto gyvenime organizuodama išskirtinius ir alternatyvaus meno renginius, taip propaguodama profesionalų meną ir šviesdama visuomenę. Naudodama inovacijas įstaigos veikloje taip pat šviečia savo lankytojus ir svečius parodydama pasaulio technologijų naujoves. Nors anot informantų bibliotekos apmoko gyventojus kompiuterinio raštingumo, teikia įvairias paslaugas vartotojų švietimui visada yra ką tobulinti, tai nenutrūkstamas procesas. Todėl siekti vis geresnių rezultatų pagirtinas tikslas kiekvienos organizacijos.

IŠVADOS

Mokslinės literatūros analizė atskleidė:

Kokybės valdymas tai yra nuolatinis visų veiklų stebėjimas, analizavimas, vertinimas, bei reikalingų sprendimų priėmimas. Kokybės valdyme turi būti nuolatinis veiklos matavimas bei palyginimas, kad būtų galimybė veiklas įsivertinti ir reikalui esant koreguoti jas.

Aplinkoje vyksta įvairūs pokyčiai, kurie veikia visas organizacijas įskaitant bibliotekas. Svarbiausi joms yra pokyčiai, vykstantys komunikacijos srityje, o taip pat organizacinės, nacionalinės ir tarptautinės politikos bei praktikos pokyčiai, susiję su intelektine nuosavybe.

Šiuolaikinė biblioteka nebėra tik knygų išdavimo punktas, tai yra daugialypė švietimo, mokslo laisvalaikio bei informacijos institucija. Nuolat besimokanti ir siekianti suteikti visas galimybes vartotojams gerinti gyvenimo kokybę.

Bibliotekų veikloje didelis dėmesys turi būti skiriamas strateginiam planavimui. Strateginis planavimas bibliotekoms padeda numatyti iš anksto pritaikytas veiklas veiklas prie nuolat besikeičiančios visuomenės poreikių, taip užtikrinant pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Bibliotekos veiklos rezultatų lyginimas su siekiamais tikslais ir uždaviniais yra labai svarbus ir reikalingas, nes jų lyginimas leidžia numatyti teikiamų paslaugų kryptį bei padeda spręsti apie tai, ar ištekliai naudojami pačiu tinkamiausiu būdu norimiems rezultatams pasiekti.

Bibliotekos planuodamos veiklas turi nuolat analizuoti vartotojų poreikius. Besikeičiantys vartotojų poreikiai verčia bibliotekas nuolat mokytis. Nes tik analizuojant vartotojų poreikius ir veiklas pritaikant pagal išskylančius poreikius bibliotekos bus patrauklios vartotojams. Bibliotekų valdymas yra nuolat kintantis procesas. Į jį turėtų būti stengiamasi įtraukti kuo daugiau darbuotojų, kad atsakomybė už rezultatus pasiskirstytu kuo labiau, nes jausdami tam tikrą atsakomybę darbuotojai bus labiau motyvuoti išsikeltiems tikslams pasiekti.

Bibliotekos siekiančios tobulinti veiklos kokybę turėtų nuolatos vertinti savo veiklos kokybę, ją tobulinti. Viena iš paprasčiausių priemonių, kuri skirta viešojo sektoriaus organizacijų veiklai tobulinti yra Bendrasis vertinimo modelis (BVM) (angl. CAF – Common Assessment Framework). BVM yra paremtas veiklos tobulinimu taikant įsivertinimo, dar vadinamojo savianalizė, metodologiją. BVM modelio pagalba bibliotekos galėtų įsivertinti organizacijos problemas bei dėl kokių priežasčių jos išskyla teikiant paslaugas, ką galima keisti ir kaip keisti veiklos kokybei gerinti.

Dokumentų turinio analizė atskleidė:

Apžvelgiant svarbiausias šalies bibliotekas ir jų veiklos duomenis matyti, kad pagrindiniai veiklos rodikliai mažėja. Nors skaičiai yra mažėjantys tai dar nereiškia, kad bibliotekų veiklos svarba blėsta visuomenėje. Svarbiausia bibliotekų veikloje suprasti yra tai, kad svarbiausia ne kiekybė, o kokybė. Kaip paslaugos buvo suteiktos, kokią išliekamąją reikšmę suteikė vartotojui ir visuomenėje. Svarbu tai, kad kiekvienas vartotojas savo poreikius patenkintu maksimumu. O bibliotekos prisidėtu prie gyvenimo kokybės gerinimo.

Apskričių ir savivaldybių viešosioms bibliotekoms Kultūros ministerija kasmet centralizuotai skiria valstybės biudžeto lėšas dokumentams įsigyti, išskyrus periodinių leidinių prenumeratą savivaldybių viešosioms bibliotekoms, kurią finansuoja pačios savivaldybės. Apskričių viešosios bibliotekos periodinių leidinių prenumeratai lėšas gauna iš Kultūros ministerijos.

Lietuvos bibliotekų valstybinio valdymo institucijos funkcijas atlieka Kultūros ministerija. Sprendžiant bibliotekų politikos formavimo ir įgyvendinimo klausimus, eksperto ir konsultanto funkcijas atlieka Lietuvos bibliotekų taryba.

Pagrindinis bibliotekų veiklą reglamentuojantis dokumentas – Lietuvos bibliotekų įstatymas, priimtas 1995 m. birželio 6 d. (nauja redakcija įsigaliojo 2013 m. gruodžio 23 d.).

Bibliotekos teikdamos veiklos ataskaitas savivaldybėms analizuoja tik statistinius duomenis, juos lygina ir vertina atsižvelgiant į kitas panašias organizacijas pagal darbo pobūdį, geografinę padėtį, gyventojų skaičių.

Dokumentų analizė atskleidė, kad nėra privaloma viešosioms bibliotekoms teikti tekstines veiklos analizes, jos yra tik rekomenduojamo pobūdžio, todėl ne visos viešosios bibliotekos tai vykdo.

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė:

Remiantis informantų atsakymais ir įsivertinimais galime teigti, kad bibliotekos tai veiklos centrai, kurie nuolat kinta, dėl vartotojų. Keičiasi ne tik veiklų pobūdis, vartotojų lūkesčiai bei norai. Bibliotekos visais būdais siekia pritraukti kuo daugiau vartotojų, juos skatina domėtis skaitymo nauda, edukacinių užsėmimų bei laisvalaikio praleidimo būdais.

Bibliotekose žmogiškųjų išteklių valdymas yra labai svarbus aspektas. Nes būtent darbuotojai savo žiniomis, sugebėjimais bei norų padaryti ką galima geriausio dėl vartotojų, didina organizacijos konkurencinį pranašumą. Bibliotekų vadovai turi skirti papildomai laiko įsigilinant į darbuotojų poreikius ir lūkesčius, nes tik suprantant darbuotojus bus galima efektyviai dirbti numatant bibliotekos ir darbuotojų bendrus tikslus.

Nuolat besikeičiantys vartotojų poreikiai, modernizuojamos veiklos sudaro pakankamai daug sunkumų su jais tvarkantis. Trūkstama motyvuotų darbuotojų, per maži atlyginimai keliamiems reikalavimams sudaro profesionalių IT specialistų trūkumą. Todėl nėra galimybės visada tinkamai ir kokybiškai vykdyti veiklas.

Apžvelgiant bibliotekų partnerystės ir ryšių valdymo ypatumus, pastebime, kad partnerystė yra plėtojama su kultūros, švietimo, kitomis įstaigomis, kūrybinėmis organizacijomis, rajono nevyriausybinėmis organizacijomis. Pasigendama partnerystės su verslo organizacijomis, bibliotekos turi stengtis pritraukti ir verslą, taip gerindamos savo veiklos prestižą, patrauklumą

Veiklos procesai bibliotekose pagal esamas galimybes yra plėtojami. Yra diegiami informacinių technologijų centrai. Pasiteikant naujausias technologijas bibliotekos turi visas galimybes tinkamai ir kokybiškai vykdyti savo veiklas. Taip pat technologijų pagalba yra pritraukiami vartotojai, kurie laisvalaikio užimtumo forma yra šviečiami, gerinama jų gyvenimo kokybė.

Veiklų procesų tobulinimui bibliotekos sudaro darbo grupes iš kompetentingų, motyvuotų ir turinčių idėjų specialistų. Labai svarbu sudarant darbo grupes atsižvelgti į labai daug esminių

dalykų. Ar išrinktieji atstovai geba bendradarbiauti tarpusavyje, sugeba suvaldyti asmeninius principus ieškant geriausių sprendimų, nepritrūks motyvacijos ir t.t.

Į piliečius/klientus orientuoti rezultatai bibliotekose išlieka labai svarbūs. Bibliotekoms labai svarbu vartotojų atsiliepimai, rekomendacijos, nes tik atsižvelgiant į jas galima tobulinti veiklas. Atlikus tyrimą pastebime, kad bibliotekose pasigendama išsamesnių tyrimų veiklų kokybės vertinimui, per mažai skiriama dėmesio į vartotojų poreikius ir lūkesčius. Nors bibliotekos stengiasi tenkinti kuo įmanoma geriau vartotojų lūkesčius, tačiau ne visada pavyksta dėl žmogiškųjų išteklių trūkumo.

Darbuotojų rezultatams bibliotekoje turi nemažą įtaką pačios bibliotekos įvaizdis visuomenėje. Nes tik puikiai reputaciją ir gera įvaizdį turinti organizacija užsitarnauja ir pačių darbuotojų įvertinimą. O motyvuotas darbuotojas tai pati didžiausia sėkmė organizacijai, jos veiklai ir ateičiai. Darbuotojų rezultatams įtakos turi ir jų vertinimo kriterijai bei metodai. Tyrimas atskleidė, kad bibliotekos įvaizdis visuomenėje yra vertinamas pakankamai gerai, tačiau darbuotojų rezultatams labai svarbu jų vertinimo metodai. Bibliotekos vertindamos darbuotojus daro pakankamai nemažai klaidų, tokių kaip lygiava nenorint išskirtų darbuotojų. Tokia vertinimo politika tenkina ne visus darbuotojus yra žlugdoma darbuotojų motyvacija daryti daugiau, kokybiškiau, nes jaučiasi neįvertinti.

Analizuojant socialinės atsakomybės rezultatus pastebime, kad bibliotekos atlieka socialinį vaidmenį, šviečia, auklėja, turi įtakos formuojant visuomenės tapatybę. Be abejo bibliotekos kaip viso gyvenimo mokymosi įstaigos suteikia galimybes šviestis visiems, sudarydamos sąlygas visiems norintiems. Bibliotekų veikla gerina ne tik vartotojų pažangumo lygį, mažina socialinę atskirtį tarp gyventojų, suteikia laisvalaikio gerinimo ir užimtumo sąlygas.

Bibliotekoms, rengiant bibliotekų statistiką, svarbu suprasti ir atskirti kas yra bibliotekų statistikos rezultatai, o kokie gali būti ir kaip vertinami bibliotekų veiklos matavimo rezultatai. Veiklos tobulinimo esmę sudaro duomenų lyginimas bei jų deriniai.

Remiantis informantų nuomone, labai didelis dėmesys turi būti skirtas vartotojui. Jei kiekviena biblioteka vykdys veiklas tik pagal nuleistus planus iš viršaus vartotojai nebus patenkinti. Juk kiekviena biblioteka turi skirtingus vartotojus, skirtingas erdves bei galimybes. Todėl turi daryti pagal savo sugebėjimus, turimus resursus, vartotojus viską kas įmanoma geriausia.

Tyrimas atskleidė, kad nevertinamas technologijų poveikis bibliotekų veiklos kokybei, informantų nuomone neatliekami tyrimai susiję su technologijų poreikiu vartotojams. Technologijos diegiamos ir pritaikomos tik iš viršaus nuleistų planų įgyvendinimui, neatsižvelgiant ar konkrečioje bibliotekoje tai pasiteisins, ar bus žmogiškųjų išteklių technologijoms valdyti.

Visada turi būti siekiama laimingų ir motyvuotų darbuotojų, kurie įdėtų visas pastangas kokybiškų paslaugų teikimui. Nes tik motyvuotas darbuotojas sieks kokybiškų paslaugų atlikimo, o tai būtinai įvertins ir vartotojai.

Nors bibliotekos stengiasi tinkamai vertinti ir tobulinti savo veiklas, atlikdamos įvairias apklausas reaguodamos į visas gautas pastabas bei siūlymus. Nuolat stengiasi bendradarbiauti su įvairiais partneriais, lygina savo veiklas su kitomis šalies bei užsienio bibliotekomis. Yra pakankamai sunku būti savikritiškiems tai labai slidus ir neapibrėžtas dalykas. Nes tobulumui ribų nėra, o tobulinti visada yra ką.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos kultūros ministerijai:

Remiantis informantų teiginiais, kad pasigendama bibliotekininkų persiklasifikavimo galimybių, *sukurti Lietuvos bibliotekininkų klasifikacijos kėlimo ir persiklasifikavimo sistemą.*

Apibendrinant informantų ir mokslinių šaltinių rezultatus pastebime, kad bibliotekose pasigendama išsamesnių tyrimų veiklų kokybės vertinimui, per mažai skiriama dėmesio į vartotojų poreikius ir lūkesčius. Trūkstama įvairios tiriamosios veiklos bibliotekose, ji bibliotekose nėra privaloma, tik rekomenduojama. Todėl nukenčia paslaugų kokybė, todėl siūlome *įpareigoti svarbiausias šalies bibliotekas vykdyti įvairiapusę tiriamąją veiklą.*

Išanalizavus mokslinius šaltinius bei remiantis informantų nuomone didelis nepasitenkinimas kyla dėl bibliotekose vykstančios lygiavos, Didesniems priedams už gerą darbą trūkstama finansų, o dėl to nukenčia darbuotojų motyvacija gerai ir kokybiškai dirbti. Tokios išskylančios problemos gali įtakoti bibliotekų veiklos kokybę, kuri proporcingai susijusi su gyventojų pasitenkinimu gaunamomis paslaugomis. Todėl siūlome *didinti finansavimą viešosioms bibliotekoms darbuotojų kintamai daliai.*

Miestų savivaldybėms:

Iš viešųjų bibliotekų dokumentų analizės išplaukia, kad bibliotekoms, rengiant bibliotekų statistiką, iškyla nelengvas uždavinys išmokti netapatinti bibliotekų statistikos ir bibliotekų veiklos matavimo. Veiklos tobulinimo esmę sudaro duomenų lyginimas bei jų deriniai. Todėl siūlome *įpareigoti viešąsias bibliotekas teikti veiklų kokybės analizes.*

Kaip teigė apklausoje dalyvavę informantai, būtina *skirti papildomai lėšų bibliotekų darbuotojų atlyginimams didinti*, nes bibliotekoms nuolat besikeičiant ir tobulėjant įvairioms technologijoms darbo specifika keičiasi, o tam reikalingas didelis žinių bagažas už kurį yra per menkai apmokama.

Viešosioms bibliotekoms:

Atliktas tyrimas parodė, kad per mažai skiriama vartotojų poreikių analizavimui, dėl kurių nukenčia bibliotekų veiklos kokybė, todėl siūlome *tobulinti bibliotekų tiriamąją veiklą, siekiant geriau ir efektyviau nustatyti vartotojų poreikiams.*

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad didelė dalis darbuotojų yra nepatenkinti vyraujančiomis motyvavimo sistemomis bibliotekose, todėl *rekomenduojame tobulinti darbuotojų motyvavimo sistema, nes siekiant kokybės yra labai svarbų motyvuotas darbuotojas.*

Atliktas tyrimas parodė, kad norint kokybiškai teikti paslaugas reikia nuolatos tobulėti ir mokytis iš kitų, todėl rekomenduojame *aktyvinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, siekiant darbuotojams suteikti visas galimybes tobulėti.*

LITERATŪRA

1. Adomaitienė, R. (2015). *Visuotinės kokybės vadyba (VKV)*. Mokymo medžiaga. Vilniaus universitetas.
2. Arimavičiūtė, M. (2008). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
3. Bawden, D.; Robinson L. (2012). *Introduction to Information Science*. Facet Publishing. 351 p.
4. Bendrasis vertinimo modelis 2013 (2013). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.
5. Berryman, J. (2005). Sustaining communities – measuring the value of public libraries. 41 p. Internetinė prieiga: <http://www.sl.nsw.gov.au/services/public_libraries/docs/sustainingcommunities.pdf>.
6. Bibliotekos pažangai 2. Projektas. (2016). [Žiūrėta 2021-04-20]. Prieiga per internetą: <https://www.lnb.lt/apie-biblioteka/programos-ir-projektai/educaciniai-projektai/bibliotekos-pazangai-2>.
7. Brophy, P. (2006). *Measuring library performance: principles and techniques*. London: Facet Publishing. 242 p.
8. Brophy, P. (2008). *Measuring library performance: principles and techniques*. London: Facet Publishing.
9. Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
10. Budrevičius, A. (2007). *Prognostavimo metodai vadyboje: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 63 p.
11. Calvo-Mora, A., Navarro-Garcia, A., Perianez-Cristobal, R. (2015), *Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model*. Int. J. Proj. Manag.
12. Civinskas, R., Kaselis, M. (2008). Kokybės vadybos iniciatyvų taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje priežastys ir paskatos: administracinių laukų veikėjai ir jų interesai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1(10), 25-30 p.
13. Dėl bibliotekų plėtros strateginių kryptių 2016–2022 metams patvirtinimo: Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2016 m. balandžio 29 d. įsakymas Nr. ĮV-344. [Žiūrėta 2021-04-18]. Prieiga per internetą: <https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Biblioteku%20pletros%20kryptys.pdf>.
14. Dėl kultūros paso koncepcijos patvirtinimo: Lietuvos Respublikos kultūros ministro ir Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. liepos 13 d. įsakymas Nr. ĮV-572/V-650.
15. Dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo. 2010 m. birželio 30 d. Nr. XI-
16. Dėl valstybinės švietimo 2013-2022 strategijos: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. XII- 745.
17. Dvorakas J., Rudzionienė J. (2013). *Bibliotekų kaip viešojo sektoriaus institucijų veiklos organizavimo galimybė viešojo administravimo požiūriu*. Informacijos mokslas.
18. Glosienė, A., Petuchovaitė, R., ir Racevičiūtė, R. (1998). *Viešoji biblioteka: tradicija ir modernumas*: Mokomoji knyga. Vilnius.
19. Grant, R. M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Business
20. Groff, L., Smoker, P. (2007). *Introduction to Future Studies*. California State University, Global Options
21. Hines, A. (2006). *Strategic Foresight*. THE FUTURIST. September-October 2006. World Future Society. U.S.A.
22. Ismail, K., Darestani, H., Irani, M. A. (2011). *Quality excellence model: a review of researches in developing countries*. International Journal of Fundamental Psychology & Social Sciences, Vol. 1, No.2, p. 35–28.

23. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
24. Juchnevič, L. (2016). *Bibliotekų vaidmenų kaita tinklaveikos visuomenėje*: Lietuvos atvejis: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, komunikacija ir informacija, Mokslinis vadovas Rimvydas Laužikas.
25. Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
26. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
27. Kazlauskienė, I., Ruževičius, A. (2015). *Vartotojų pasitenkinimas medicininės laboratorijos paslaugomis*. Vilniaus universitetas.
- Kirtiklienė, D. (2008). *Viešosios bibliotekos vaidmuo bendruomenėje*: magistro darbas, VDU, Vadovė lekt. R. Petuchovaitė
28. Kirtiklienė, D. (2008). *Viešosios bibliotekos vaidmuo bendruomenėje*: Magistro darbas, VDU, Vadovė lekt. R. Petuchovaitė
29. Kvainauskaitė, V. (2000). *Prognozavimo reikšmė planavimo procese*. Ekonomika ir vadyba. Kaunas: Technologija.
30. Kvainauskaitė, V., Snieška, V. (2003). *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas: monografija*. Kaunas: Technologija.
31. Lancaster, W. F. (1993). *If you want to evaluate your library... 2nd ed.* London: Library Association Publishing. 352 p
32. Lietuvos Respublikos Bibliotekų įstatymas. 1995 m. birželio 6 d. Nr. I-920. Suvestinė redakcija nuo 2020-01-01
33. Lietuvos respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimo įstatymas. 2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2378. Vilnius.
34. Lietuvos respublikos bibliotekų įstatymo pakeitimo įstatymas. 2004 m. liepos 15 d. Nr. IX-2378. Vilnius.
35. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, Žin., 2012, Nr. 22-1009.
36. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, Žin., 2012, Nr. 22-1009.
37. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
38. Makštutis, A. (2006). *Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis*. Mokomoji knyga, p. 19-20.
39. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio karo akademija.
40. Parmenter, D., (2010). *Key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs*. 2nd edition. Hoboken: Wiley & Sons, 299 p. ISBN 978-0-470-54515-7
41. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“. (2010).
42. Pečeliūnaitė, A. (2017). *Pasitenkinimo bibliotekų paslaugomis gyvenimo kokybės kontekste indeksas*: Lietuvos AVB atvejis. Informacijos mokslai, Vilnius.
43. Petuchovaitė, R. (2004) *Viešųjų bibliotekų paslaugų bendruomenei plėtra: sėkmingos praktikos Lietuvoje ir tarptautinių veiksnių studija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
44. Pociūtė, D. (2002). *Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje*. Viešoji politika ir administravimas, nr. 2, p. 18–25.
45. Poll R.(1996). *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*. München
46. Poll, R.; Boekhorst, P. (2007). *Measuring quality: performance measurement in libraries*. 2nd ed. München: K G Saur. 269 p. (IFLA publications; 127).
47. Raipa, A. (2007). *Strateginis planavimas viešajame administravime*. Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija.

48. Rudžionienė, J. (2012). Culture of performance evaluation: *seeking the ways of better quality library management and university teaching methodology*. Tiltai, nr. 1 (58), p. 149–158.
49. Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
50. Rutkauskienė, U. (2009). *Viešųjų bibliotekų socialinis ir ekonominis poveikis vartotojams: daktaro disertacijos santrauka*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
51. Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
52. Ruževičius, J. (2007). *Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas*. Ekonomika, nr. 80, p. 49–67.
53. Ruževičius, J. (2009). Kokybės vadybos aprėpties plėtra. *3-oji Kokybės konferencija "Kokybės iniciatyvos"*.
54. Šeibokienė, A. (2002). *Vadybos pagrindai – metodinė medžiaga*. Vilnius.
55. Simonavičienė, A., Ruževičius, J. (2010). *Savęs įsivertinimo kokybės vadybos modelių analizė ir jų taikymo ypatumai mažose ir labai mažose verslo įmonėse*. Vilniaus universitetas.
56. Sinkevičiūtė, L. (2012). *Viešosios bibliotekos edukacinės veiklos kokybė moksleivių ugdymo kontekste*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.
57. Snieška, V. (2003). *Konkurencijos analizė ir prognozavimas*. Kaunas: Technologija.
58. Stancikas, E. R., Bagdonienė, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.
59. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
60. Strateginio planavimo metodika. (2015). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827.
61. Suarez, G. J. (1992). Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran. Washington: Department of The Navy TQL Office.
62. Tidikis, V. (2003). *Socialinių tyrimų metodologija*. Vilnius.
63. UNESCO viešųjų bibliotekų manifestas (IFLA, 1994)
64. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 10(2), 130 – 141 p.
65. Valiukonytė, D., Zarakauskienė, Ž. (2009). Organizacijų verslo sistemos tyrimo modelis: IKEA atvejo studija. *Ekonomika ir vadyba*, 14.
66. Vanagas, P. (2001). *Visuotinės kokybės vadybos vaidmuo Lietuvoje*. Inžinerinė ekonomika, nr. 3, p. 56–62.
67. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
68. Vanagas, P. (2008). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
69. Vanagas, R., Vyšniausienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai. Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Europos Komisija. (2019). Strategija „Pasaulyje stipresnė Europa. 2019-2024 m. prioritetai“.
70. Vasiliauskas A. (2002). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: VVK leidykla.
71. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: vadybos kolegija.
72. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
73. Vasiliauskas, A. (2007). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų apklausos raštu klausimynas

Tyrimą atlieka Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Viešojo valdymo magistrantė **Monika Lukoševičienė**. Autorė garantuoja, kad magistro darbe bus pateikti tik apibendrinti apklausos rezultatai, cituojami teiginiai bus pažymėti kodais, tuo užtikrinant teiginių konfidencialumą. Jokie Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų duomenys nebus viešai skelbiami. Apklausos dalyviams bus organizuojamas apklausos rezultatų aptarimas nuotoliniu būdu.

Bendrasis vertinimo modelis (BVM) yra Europos kokybės vadybos fondo (angl. European Foundation for Quality Management, EFQM) tobulumo modelio pagrindu sukurtas visuotinės kokybės vadybos metodas. Tai yra priemonė, padedanti Europos viešojo sektoriaus organizacijoms naudoti kokybės vadybos metodus veiklai tobulinti. BVM taikymas suteikia organizacijai galimybę įsivertinti organizacijos veiklos kokybę ir inicijuoti veiklos tobulinimo procesą.

Telšių apskrities viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų apklausos raštu tyrimu siekiama įvertinti Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybę. Gautais analizės rezultatais tikimasi pagrįsti Telšių apskrities viešųjų bibliotekų veiklos kokybės tobulinimo kryptis. Klausimynas sudarytas remiantis Bendrojo vertinimo modelio dviem blokais, kurie orientuoti į galimybes ir rezultatus, susideda iš devynių svarbiausių kriterijų ir sudaro bendrą sistemą.

GALIMYBIŲ KRITERIJAI

1–5 kriterijai analizuoja organizacijos veiklos galimybes. Nuo galimybių priklauso, ką ir kaip organizacija atlieka, siekdama geriausių veiklos rezultatų.

Prašytume lentelėje atsakyti tekstais į 1-5 kriterijams pateiktus klausimus ir įvertinti kiekvienu klausimu išreikštos veiklos vykdymą Jūsų bibliotekoje balu nuo 0 iki 10.

1. Kriterijus: Lyderystė (vadovų veikla)	
1.1 Kaip yra nurodoma bibliotekos veiklos kryptis, vertybės, vizija?	Balai:
1.2 Kaip yra valdomi bibliotekos veiklos procesai, kaip siekiama organizacijos tobulinimo, kokios naujovės?	Balai:
1.3 Kaip motyvuojami bibliotekos darbuotojai? Kuo skatinami?	Balai:

1.4 Kaip biblioteka bendradarbiauja su kitomis organizacijomis, įstaigomis? Ko tuo siekiama? Kokia nauda?	Balai:
2. Kriterijus: Veiklos Planavimas	
2.1 Kaip yra renkama reikalinga informacija apie bibliotekos suinteresuotų asmenų poreikius?	Balai:
2.2 Kaip yra planuojama bibliotekos veikla? Kas numatoma ateities bibliotekoje?	Balai:
2.3 Kaip biblioteka įgyvendina organizacijos veiklos planą, kaip jį tobulina bei vertina?	Balai:
2.4 Kaip yra planuojami bibliotekos pokyčiai? Kokios naujovės yra vykdomos? Kas numatoma ateityje?	Balai:
3. Kriterijus: Žmonės	
3.1 Kaip yra valdomi žmogiškieji ištekliai bibliotekoje? Ar darbuotojai yra skatinami tobulėti ir, jei skatinami, kaip tai daroma?	Balai:
3.2 Kaip darbuotojai yra skatinami siekti bibliotekos tikslų?	Balai:

3.3 Kokios yra darbuotojų galimybės dalyvauti bibliotekos sprendimų priėmimuose? Kaip vertinamas darbuotojų pasitenkinimas darbu?	Balai:
4. Kriterijus: Partnerystė ir išteklių valdymas	
4.1 Kaip biblioteka nustato svarbiausius partnerius, kuo remiasi? Kaip yra pasidalijama gera patirtimi? Ar yra lyginama veikla su kitomis įstaigomis?	Balai:
4.2 Ar biblioteka stebi besikeičiančius piliečių/klientų lūkesčius? Jei taip, kaip tai daroma?	Balai:
4.3 Kaip biblioteka užtikrina, kad finansiniai įsipareigojimai atitiktų organizacijos tikslus?	Balai:
4.4 Ar biblioteka skelbia informaciją apie savo veiklą visuomenei? Jei taip, kokiais būdais?	Balai:
4.5 Kokios bibliotekoje yra naudojamos informacinės ir ryšio technologijos? Kaip jos pritaikomos? Kokios naujovės dar numatomos?	Balai:
4.6 Kokias biblioteka sudaro galimybes vietas bendruomenei naudotis organizacijos turima infrastruktūra?	Balai:
5 Kriterijus: Procesai	
5.1 Ar biblioteka vertina technologijų poveikį organizacijos veiklos procesams? Jei vertina, kaip tai daro?	Balai:

5.2 Ar biblioteka įtraukia piliečius/klientus į paslaugų kūrimo ir vertinimo procesus? (pvz.: organizuoja apklausas, siekiant išsiaiškinti, kurias paslaugas tikslinga teikti).	Balai:
5.3 Ar biblioteka sudaro darbo grupes organizacijos veiklos procesams pagerinti? Jei taip, kaip atrenkami grupės nariai ir kas sudaro darbo grupes?	Balai:

REZULTATŲ KRITERIJAI

Nuo 6 kriterijaus pradedami vertinti į rezultatus orientuoti pasiekimai. Rezultatų kriterijai matuoja suvokimą, kaip visuomenė, piliečiai/klientai vertina organizaciją, kaip organizacija siekia savo užsibrėžtų tikslų.

Prašytume lentelėje atsakyti tekstais į 6-9 kriterijams pateiktus klausimus ir įvertinti kiekvienu klausimu išreikštos veiklos vykdymą Jūsų bibliotekoje balu nuo 0 iki 10.

6 Kriterijus Į piliečius/klientus orientuoti rezultatai	
6.1 Ar biblioteka vertina, matuoja piliečių/klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis ir ar viešina šio vertinimo rezultatus?	Balai:
6.2 Ar biblioteka gauna rekomendacijų, pasiūlymų iš piliečių/klientų dėl paslaugų kokybės, trukmės teikimo? Jei taip, kaip į tai reaguojama?	Balai:
7 Kriterijus: Darbuotojų rezultatai	
7.1 Kaip vertinate bibliotekos įvaizdį visuomenėje? Kodėl?	Balai:
7.2 Kaip vertinama darbuotojų veikla? Kokiais būdais?	Balai:

8 Kriterijus: Socialinės atsakomybės rezultatai	
8.1 Kaip manote, ar organizacija daro poveikį visuomenės gyvenimo kokybei? Ir jei daro, tai kokį?	Balai:
8.2 Kaip manote, ar organizacija tinkamai vertina ir tobulina savo veiklą? Atsakymą argumentuokite.	Balai:
9 Kriterijus: Pagrindinės veiklos rezultatai	
9.1 Ar organizacijoje yra vertinami, analizuojami veiklos rezultatai (suteiktų paslaugų kiekis ir kokybė)? Jei taip, kaip tai daroma?	Balai:
9.2 Kiek pasiekti organizacijos veiklos rezultatai atitinka nustatytą organizacijos misiją ir viziją, veiklos planavimo dokumentus ir veiklos procesus? Argumentuokite.	Balai:

Ačiū už bendradarbiavimą.