



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

GINTARĖ JAKEVIČIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į DARNAUS VYSTYMOSI
TIKSLŲ ĮGYVENDINIMĄ**

Darbo vadovas (-ė): prof. dr. Skaidrė Žičkienė

Šiauliai, 2024

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Gintarė Jakevičienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa Master's study programme in Management
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Bibliotekų darbuotojų įsitraukimas į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą <i>The involvement of library employees in the implementation of the goals of sustainable development</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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, Gintarė Jakevičienė, pateikdamas (-a) 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

TURINYS	3
SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
TERMINŲ IR TRUMPINIŲ ŽODYNAS	8
IVADAS.....	9
1. BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARNAUS VYSTYMOŠI TIKSLŲ ĮGYVENDINIMĄ TEORINĖ ANALIZĖ	11
1.1. Darbuotojų įsitraukimo teorinis konceptas	11
1.1.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata, rūšys ir nauda organizacijai.....	11
1.1.2. Darbuotojų įsitraukimo vertinimo metodikos ir rodikliai	15
1.1.3. Darbuotojų įsitraukimo didinimą užtikrinantys veiksniai.....	17
1.2. Darnaus vystymosi teoriniai aspektai	18
1.2.1. Darnaus vystymosi samprata ir tikslai	18
1.2.2. Darnaus vystymosi koncepcijos reikšmė, atsiradimo prielaidos ir įgyvendinimas Lietuvoje	22
2. LIETUVOS BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO ĮGYVENDINANT DARNAUS VYSTYMOŠI TIKSLUS TYRIMO METODIKA.....	24
2.1. Tyrimo metodika.....	24
2.2. Tyrimo organizavimas ir etika	25
3. LIETUVOS BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO ĮGYVENDINANT DARNAUS VYSTYMOŠI TYRIMO REZULTATAI.....	27
3.1. Bibliotekų veiklos darnaus vystymosi kontekste	27
3.2. Lietuvos bibliotekų darbuotojų įtraukimo darnaus vystymo tikslų realizavimo įgyvendinimą vertinimas.....	34
3.3. Lietuvos bibliotekų darbuotojų įsitraukimo įgyvendinant darnaus vystymą tyrimo rezultatai	43
3.4. Diskusija.....	51
IŠVADOS	53
REKOMENDACIJOS	55
LITERARŪRA	56
PRIEDAI.....	60

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas bibliotekų darbuotojų įsitraukimas į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys: pirmoje darbo dalyje pateikiama bibliotekų darbuotojų įsitraukimo į darnaus vystymosi tikslų realizavimą teorinė analizė, kurioje apžvelgiama darbuotojų įsitraukimo samprata, rūšys, tikslai, metodikos, taip pat apžvelgiama darnaus vystymosi koncepcijos samprata, raida, reikšmė, atsiradimo prielaidos ir įgyvendinimas Lietuvoje; antroje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodika; trečioje dalyje pateikiama Lietuvos bibliotekų darbuotojų įsitraukimo įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus tyrimas ir jo rezultatų aptarimas.

Apklausoje rezultatų vertinimo metu buvo nustatyta, kad Lietuvos bibliotekose skatinant darbuotojų įsitraukimą į darnaus vystymo principų įgyvendinimą: ugdoma darbuotojų kompetencija ir atsakingas požiūris į aplinkos apsaugą; bibliotekos darbuotojai dalyvauja tarptautinėse konferencijose, kurių metu perima gerąją tvarumo patirtį iš kitų pasaulio valstybių bibliotekų; inicijuojami darbuotojų edukaciniai projektai, kurių metu darbuotojams suteikiamos žinios, kaip sukurti tvarią ir ergonomišką, skaitytojus pritraukiančią bibliotekos aplinką. Tyrimo rezultatų vertinimo metu buvo nustatyta, kokių privalumų suteikė darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas jų Lietuvos bibliotekose, buvo nustatyta, kad paskatino: įgyti daugiau žinių apie darnumą; paskatino įsitraukti į darnaus vystymo šviečiamąją ir projektinę veiklą; padėjo laikytis tvarumo principų įgyvendinant bibliotekos veiklą; skatinti laikytis kitus bibliotekos darbuotojus ir skaitytojus tvarumo tikslų. Apklausos metu buvo nustatyti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo trūkumai pasireiškiantys Lietuvos bibliotekose: per mažas bibliotekos darbuotojų įsitraukimas į darnaus vystymo tikslų įgyvendinimą; per mažas bibliotekos skaitytojų informavimas apie galimybę dalyvauti darnaus vystymo tikslų įgyvendinime; pasireiškia bibliotekos aplinkos palaikymas darnaus tikslų įgyvendinimui.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų įsitraukimas, biblioteka, darnusis vystymas

SUMMARY

The master's thesis analyzes the involvement of library employees in the implementation of the goals of sustainable development. The master's thesis consists of three parts: the first part of the thesis presents a theoretical analysis of the involvement of library employees in realization of sustainable development goals, which reviews the concept of employee involvement, types, goals, methodologies, and also reviews the concepts of sustainable development meaning, its evolution, significance, preconditions for its emergence, and implementation in Lithuania; the second part of thesis describes the methodology of the study; the third part presents the study of the involvement of library employees in the implementation of the sustainable development goals in Lithuanian libraries and the discussion of the results.

During the evaluation of the results of the survey, it was found that by promoting the involvement of employees in the implementation of the principles of sustainable development in Lithuanian libraries: the competence of employees and a responsible attitude to environmental protection are developed; library staff participate in international conferences, during which they take over the good practice of sustainability from libraries of other countries of the world; employee educational projects are initiated, during which employees are provided with knowledge on how to create a sustainable and ergonomic library environment that attracts readers. During the evaluation of the research results, it was determined what advantages the implementation of sustainable development goals provided in their Lithuanian libraries, it was found that it encouraged: acquiring more knowledge about sustainability; encouraged to engage in sustainable development educational and project activities; helped to adhere to the principles of sustainability in the implementation of library activities; encourage other library staff and readers to adhere to sustainability goals. During the survey, shortcomings in the implementation of sustainable development goals were identified in Lithuanian libraries: too little involvement of library employees in the implementation of sustainable development goals; too little informing of library readers about the possibility of participating in the implementation of sustainable development goals; the support of the library environment for the harmonious implementation of goals is manifested.

Key words: employee involvement, library, sustainable development

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Darbuotojų įsitraukimo samprata	11
2 lentelė Įsitraukimą didinantys veiksniai.....	18
3 lentelė Darnaus vystymosi samprata.....	199
4 lentelė Bibliotekų darbuotojų įsipareigojimo prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo sąsajų vertinimas	47

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darnaus vystymosi tikslai.....	21
2 pav. Lietuvos pažangos strategijos vertybiniai principai.....	23
3 pav. Tyrimo procesas.....	25
4 pav. Biblioteka – žinių institucija.....	29
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (n=329).....	43
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (n=329).....	44
7 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą (n=329).....	44
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dirbant bibliotekoje (n=329).....	45
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (n=329).....	45
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jų biblioteka prisideda prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo (n=329).....	46
11 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant tai, kaip bibliotekos įsipareigoja prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo (n=329).....	46
12 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant tai, kokius darnaus vystymo tikslus įgyvendina jų biblioteka (n=329).....	48
13 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant tai, kaip jų bibliotekoje įgyvendinami darnaus vystymo tikslai (n=329).....	49
14 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant tai, kaip skatinamas jų bibliotekos darbuotojų įsitraukimas į darnaus vystymo principų įgyvendinimą (n=329).....	49
15 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant, kokių privalumų suteikę darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas jų bibliotekoje (n=329).....	50
16 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant, kokie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo trūkumai pasireiškia jų bibliotekoje (n=329).....	50
17 pav. Respondentų pateikti siūlymai, skirti darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo jų bibliotekoje gerinimui (n=329).....	51

TERMINŲ IR TRUMPINIŲ ŽODYNAS

TERMINŲ ŽODYMAS

Darbuotojų įsitraukimas – tai fizinė, emocinė ir intelektualinė būseną, kai organizacijos personalas stengiasi kuo geriau atlikti savo darbą ir pasiekti organizacijos nustatytų tikslų (Revardi, Barevakar ir kt., 2024).

Darbuotojų įsitraukimo rodikliai – tai rodikliai, atspindintys darbuotojų įsitraukimo į darbo procesą lygį (Hjazeen, Kannan ir kt., 2024).

Darnus vystymasis – apibrėžiamas kaip plėtra, tenkinanti žmonijos reikmes dabar, neapribojant galimybių ateities kartoms tenkinti savąsias (Roa, Jumbam ir kt., 2019).

TRUMPINIŲ ŽODYNAS

DV – Darnusis vystymasis

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos

JT – Jungtinės Tautos

IFLA – Tarptautinė bibliotekų asociacijų ir institucijų federacija

IUCN – International Union for Conservation of Nature

LNB – Lietuvos Nacionalinė biblioteka

PCC – Program for Cooperative Cataloging

SACO – The Subject Authority Cooperative Program

UNESCO - The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekviena organizacija negali egzistuoti be žmonių, darbuotojų. Nuo to kiek darbuotojai pasiruošę įsitraukti į organizacijos veiklą bei tikslus, kiek nori ir gali dalintis turimomis žiniomis, patirtimi bei įgūdžiais, priklauso organizacijos galimybės šiuos tikslus įgyvendinti (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė-Balsienė, 2019). Darbuotojų įsitraukimui, kuris gali prisidėti prie organizacijų siekiamybės įgyvendinti numatytus tikslus, galimybės tapti konkurencingesniems rinkoje, mokslinėje literatūroje skiriama vis daugiau dėmesio (Ruck, Welch ir Menara, 2017; Tkalac, Pološki, 2017).

Bibliotekų dalyvavimas įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus sulaukia nemažai tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių mokslininkų susidomėjimo. Devintojo dešimtmečio pradžioje, prasidėjus žaliųjų bibliotekų judėjimui, bibliotekų indėli prisidedant prie neigiamo poveikio aplinkai mažinimo nagrinėjo Antonelli (2008). Darnaus vystymosi svarbą atnaujinant viešųjų bibliotekų veiklas ir kuriant jų ateities darbotvarkę nagrinėjo Janavičienė ir Žiemelis (2022), Čabric, Kolic ir Premec (2019), Mittelman (2021). Žaliųjų bibliotekų veiklos valdymą skatinant darnųjį vystymąsi aptarė Hauke (2019), Gupta (2020), Aulisio (2013). Bibliotekų pastangas užtikrinant nelygybės mažinimą, kokybišką visą gyvenimą trunkantį mokymąsi, skaitmeninę įtrauktį nagrinėjo Bertot (2016), Beyene (2018), Juchnevič (2016).

Nuo 2017 metų darnaus vystymosi koncepcija tampa aktualizuojama Tarptautinėje bibliotekų asociacijų ir institucijų federacijoje (IFLA), kurios metu atnaujinama Tarptautinė atstovavimo programa, kuria siekiama gilinti bibliotekininkų suvokimą ir galimą bibliotekų vaidmenį planuojant ir įgyvendinant JT „Darbotvarkėje 2030“ suformuluotus darnaus vystymosi tikslus, vykdant bibliotekų vidinių valdymo procesų pokyčius ir pertvarkos procesus, rengiant strategijas bei skatinant darbuotojų įsitraukimą, siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi koncepciją. 2022 metais Dubline (Airija) IFLA pasaulinio bibliotekų ir informacijos kongrese buvo pristatytas atnaujintas IFLA-UNESCO manifestas, kuriame įtvirtintas siekis viešųjų bibliotekų teikiamas paslaugas skirti JT „Darbotvarkėje 2030“ suformuluotiems darnaus vystymosi tikslams įgyvendinti ir humaniškesnei bei tvaresnei visuomenei kurti bei informuoti visuomenę apie darnaus vystymosi principų laikymosi svarbą, mažinant globalizacijos procesų įtaką aplinkai, bei užtikrinant aplinkos tausojimą ir jos išlaikymą ateities kartoms (Lietuvos Nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2022).

Moksliniuose šaltiniuose bibliotekų darbuotojų įsitraukimas į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą buvo pradėtas nagrinėti dar gana neseniai. Temos pasirinkimą įtakojo siekis atidžiau pažvelgti į bibliotekų darbuotojų įsitraukimą įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus, įvertinti kokie veiksniai gali skatinti ar kliudyti šių tikslų įgyvendinimui.

Atsižvelgiant į minėtus aspektus, keliama **tyrimo problema** gali būti pristatoma klausimais:

1. Kaip įsitraukia bibliotekų darbuotojai į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą?
2. Kokie yra nepanaudoti bibliotekų įsitraukimo būdai siekiant darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo?
3. Kaip vykdomas bibliotekų darbuotojų įsitraukimas į bibliotekų darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą?

Tyrimo objektas – Bibliotekų darbuotojų įsitraukimas į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą.

Tyrimo tikslas – Atskleisti bibliotekų darbuotojų įsitraukimą į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti darbuotojų įsitraukimo koncepciją teoriniu aspektu;
2. Pateikti darnaus vystymosi sampratą, tikslus, koncepcijos reikšmę, atsiradimo prielaidas.
3. Nustatyti Lietuvos bibliotekų darbuotojų įsitraukimą ir jo taikymo procesus įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus.
4. Ištirti Lietuvos bibliotekų darbuotojų įsitraukimą įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros ir straipsnių analizė, kurios metu buvo atlikta darbuotojų įsitraukimo ir darnaus vystymosi teorinė apžvalga.
2. Kokybinis tyrimas (dokumentų turinio analizė), kuriuo metu buvo atliktas Lietuvos bibliotekų darbuotojų įsitraukimo į darnaus vystymo tikslų gyvendinimą vertinimas, remiantis bibliotekų dokumentacija, konferencijų medžiaga.
3. Kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), kurios metu buvo apklausiami Lietuvos bibliotekų darbuotojai, siekiant įvertinti jų įsitraukimą į darnaus vystymo tikslų įgyvendinimą.

1. BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARNAUS VYSTYMOSI TIKSLŲ ĮGYVENDINIMĄ TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Darbuotojų įsitraukimo teorinis konceptas

1.1.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata, rūšys ir nauda organizacijai

Darbuotojų įsitraukimas – tai fizinė, emocinė ir intelektualinė būseną, kai organizacijos personalas stengiasi kuo geriau atlikti savo darbą ir pasiekti organizacijos nustatytų tikslų (Revardi, Barevakar ir kt., 2024).

Daugelis autorių savaip apibrėžia darbuotojų įsitraukimą ir formuluoja tai išskiriančius požymius (1 lentelė).

1 lentelė

Darbuotojų įsitraukimo samprata

Autorius (-iai), metai	Samprata	Požymiai
Montuori, Sorrentino ir kt. (2022)	Darbuotojų įsitraukimas yra gilus jų ryšys su organizacija ir pasitenkinimas atliekama darbu.	Didelio produktyvumo troškimas, asmeninis susidomėjimas.
Ain (2024)	Darbuotojų įsitraukimas – tai rodiklis, kad darbuotojai yra patenkinti darbo sąlygomis, santykiais su kolegomis ir vadovybe.	Emocinis įsipareigojimas organizacijai paremtas atsakingu darbo atlikimu bei kryptingu jos tikslų siekimu.
Rezaei, Sahebzadeh ir kt. (2024)	Darbuotojų įsitraukimas – tai darbuotojo požiūris į įmonę, jos vadovybę, pareigas ir darbo sąlygas.	Nuoširdus domėjimasis organizacijos sėkme, pastangos atlikti savo pareigas viršijant nustatytus standartus.
Ang, Chang, Pan (2024)	Darbuotojų įsitraukimas yra emocinio ir intelektualinio įsipareigojimo organizacijai būseną.	Domėjimasis darbo efektyvumu, iniciatyvos rodymas, noras aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje.
Sarbat (2024)	Darbuotojų įsitraukimas yra abipusis ryšys tarp darbdavio ir darbuotojo, paremtas pasitikėjimu ir pagarba organizacijai.	Iniciatyvumas, entuziastingas požiūris į darbą, atsakomybės prisiėmimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais autoriais

Analizuojant darbuotojų įsitraukimo sampratą galima pastebėti mokslininkų teigimus, jog įsitraukęs darbuotojas yra patenkintas, motyvuotas, orientuotas į organizacijos sėkmę, nebijantis dalintis idėjomis ir lojalus (Montouri, Sorrentino ir kt., 2022; Legowati, Mustika, 2024).

Anot Onta ir Bastakoti (2024), darbuotojų įsitraukimas yra aukščiausias motyvacijos lygis, kuris skatina darbuotojų produktyvumą ir skatina siekti geresnių organizacijos veiklos rezultatų.

Apie darbuotojų įsitraukimą, kaip emocinį ir intelektualinį įsipareigojimą organizacijai teigia Macaspac (2024). Anot autoriaus, įsitraukę darbuotojai ne tik atlieka savo darbą, bet ir aktyviai dalyvauja organizacijos gyvenime, didėjantis įsitraukimas prisideda prie didesnio produktyvumo, sumažėjusios darbuotojų kaitos, geresnės teikiamų paslaugų kokybės bei bendros organizacijos sėkmės. Darbuotojų įsitraukimas padeda sukurti teigiamą darbo aplinką ir didinti darbuotojų motyvaciją bei pasitenkinimą darbu, tokie darbuotojai yra produktyvesni ir efektyvesni. Autorius taip pat pabrėžė, jog norint padidinti darbuotojų įsitraukimą, būtina sukurti aplinką, kurioje darbuotojai

jaustųsi vertinami, turėtų galimybę profesiniam augimui ir tobulėjimui, bei gautų atlygį už savo pasiekimus.

Nadee, Saddique, Jabeen (2023), Kuok ir Taormina (2017) nurodo, kad darbuotojų įsitraukimą galima suskirstyti į tris rūšis:

1. *Emocinis įsitraukimas* – darbuotojas palaiko emocinį kontaktą su organizacija ir jam patinka joje dirbti. Jis jaučia pasitenkinimą savo darbu ir yra pasirengęs dėti visas pastangas siekdamas bendrų tikslų.
2. *Elgesio (fizinis) įsitraukimas* – darbuotojas tiki, kad jo darbas yra svarbus ir jis yra pasirengęs padaryti viską, ko reikia, kad tai padarytų pagal savo galimybes. Jis ne tik ateina į darbą, bet ir aktyviai dalyvauja organizacijos veikloje.
3. *Kognityvinis įsitraukimas* – darbuotojas visiškai pasinėręs į savo darbą ir stengiasi nuolat tobulinti savo įgūdžius. Jis domisi savo darbo procesu ir rezultatu, taip pat organizacijos plėtra.

Tuo metu Sardiansah, Chandra ir kt. (2024) pažymi, kad darbuotojų įsitraukimas gali būti klasifikuojamas pagal šiuos lygius:

1. *Aktyviai įsitraukę darbuotojai* – tai produktyvūs, entuziastingi darbuotojai, atsidavę organizacijos misijai ir savo vaidmeniui joje. Maksimaliomis pastangomis šie darbuotojai prisideda prie organizacijos veiklos, parodo iniciatyvą, kūrybiškumą, optimizmą ir laikosi darbo etikos. Aktyviai įsitraukę darbuotojai atitinka šiuos kriterijus: pateikia pasiūlymus kaip pagerinti organizacijos veiklos procesus, jie imasi iniciatyvų padedančių vykdyti organizacijos veiklos plėtrą.
2. *Neįsitraukę darbuotojai* yra abejingi arba neutralūs darbui ir organizacijai. Jie atliks tik tai, ko reikalaujama pagal pareigybės aprašymą, jie nesiūlo organizacijos veiklos tobulinimo pasiūlymų. Tokie darbuotojai gali nekreipti dėmesio į organizacijoje vyraujančias problemas, priešintis pokyčiams ir augimui. Jie dažnai turi neigiamą požiūrį į organizacijos misiją ir tikslus, dažniausiai, jie nemėgsta dirbti komandoje yra vieniši, dirba nepriklausomai nuo kitų.
3. *Aktyviai atsiriboję darbuotojai*. Jie yra nusiteikę ciniškai, negatyviai, piktinasi savo darbu ir netgi gali piktybiškai sabotuoti organizacijos sėkmę, vien dėl malonumo. Žodžiais ir veiksmais jie aiškiai parodo, kad nenori dalyvauti organizacijos veiklos gerinime, kritikuoja organizacijos veiklą, nesinaudoja galimybėmis tobulinti savo įgūdžius.

Autoriai, tarp dviejų kraštutinių, išskiria dar du įsitraukimo lygius:

Vidutiniškai įsitraukę darbuotojai. Šie darbuotojai mėgaujasi darbu ir mato galimybes tobulėti, tačiau neprisiima daugiau pareigų nei turi.

Mažai įsitraukę darbuotojai. Šie darbuotojai neabejingi savo darbo vietai, bet jiems trūksta motyvacijos, susidūrus su iššūkiais jie linkę išeiti iš darbo. Tokie žmonės trukdo organizacijos sėkmei ir daro neigiamą įtaką kitiems.

Anksčiau minėtiems autoriams pritaria Daqar ir Smoudy (2019), kurių pateikiamos darbuotojų įsitraukimo lygių klasifikacijos labai panašios:

1. *Labai įsitraukę darbuotojai* – pozityvūs, bendradarbiaujantys, siekiantys savo veiksmais įtraukti kolegas.

2. *Įsitraukę darbuotojai* – susitelkę į darbines užduotis, pasiduodantys labai įsitraukusių kolegų įtakai, iš jų besisemiantys įkvėpimo darbui.
3. *Aktyviai atsiriboję darbuotojai* – darbo užduotis atliekantys be susidomėjimo, turintys sugebėjimų tačiau nesistengiantys jų išnaudoti.

Reed ir Farquharson (2024) pastebi, kad įsitraukę darbuotojai paprastai būna produktyvesni, imasi iniciatyvos ir išlieka lojalūs organizacijai. Anot autorių, mažas įsitraukimas gali lemti darbo našumo sumažėjimą, darbo kokybės pablogėjimą, konfliktus komandoje ir kitas neigiamas pasekmes organizacijai. Šio rodiklio įvertinimas leidžia identifikuoti problemas organizacijoje ir pagerinti darbo sąlygas. Taip pat padeda atrasti talentingus darbuotojus, kurie gali tapti organizacijos lyderiais ir prisidėti prie jos plėtros.

Hudays, Gary ir kt. (2023) teigimu, darbuotojų įsitraukimas – tai bendra (intelektinė, emocinė ir fizinė) būseną, kai darbuotojai stengiasi kuo kokybiškiau atlikti pavestas užduotis ir pasiekti aukštų rezultatų. Darbuotojų įsitraukimas parodo jų darbo kokybę: kuo įdomesnės pavestos užduotys, kuo labiau įsiklausoma į jų nuomonę, tuo didesnis darbuotojų entuziazmas ir efektyvumas. Silpnai įsitraukę darbuotojai į savo pareigas žiūri be entuziazmo, nėra pasiruošę nestandartiniam sprendimams. Šie darbuotojai nėra lojalūs vadovybei ir organizacijai, todėl dažnai „pasyviai“ ieško naujo darbo – vos atsiradus galimybei pereiti į kitą organizaciją su didesniu atlyginimu, greičiausiai jie tuo pasinaudos.

Anot Jis, Han ir kt. (2024), darbuotojų įsitraukimas daugiausia priklauso nuo organizacijoje taikomos valdymo politikos, tačiau tam įtakos turi ir asmeninės darbuotojo savybės. Jei žmogus nedirba toje srityje, kuri jam patinka, arba yra abejingas ir iš prigimties stokojantis iniciatyvos, tai net ir patogiomis darbo sąlygomis jis nesistengs pagerinti savo veiklos rezultatų. Paprastai tokie darbuotojai organizacijoje ilgai neužsibūna, tačiau įsitraukimo laipsnio gerinimas leidžia motyvuoti ir išlaikyti darbuotojus su potencialu, kurį jie gali atskleisti jiems tinkamoje darbo vietoje.

Apžvelgiant moksliniuose šaltiniuose pateikiamas darbuotojų įsitraukimo rūšis bei lygius galima įžvelgti jų kuriamas naudas organizacijoms. Apie aktyviai į organizacijos veiklas įsitraukusius darbuotojus kaip sėkmės garantą savo darbe nagrinėja Andriukaitytė (2020). Tokių darbuotojų formuojamą organizacijos, - kaip lyderės, turinčios pranašumą prieš konkuruojančias įmones bei galinčios pasiekti aukščiausių užsibrėžtų rezultatų įgyvendinimą, įvaizdį analizuoja Allen (2014), Anitha (2014), Mayo (2016), Al Mehrz ir Singh (2016). Tam pritaria Kumar, Divya ir kt. (2024) nagrinėdami darbuotojų įsitraukimo daromą įtaką bei naudą įvairiems organizacijos veiklos aspektams, kurie yra kiekvienos organizacijos siekiamybė, pavyzdžiui:

Produktyvumas. Įsitraukę darbuotojai yra produktyvesni, nes yra suinteresuoti siekti organizacijos tikslų.

Inovacijos. Dėl rutininių užduočių prarandama koncentracija ir sumažėja darbuotojų susidomėjimas darbo procesais. Įsitraukę darbuotojai dažnai sugalvoja naujų idėjų, padedančių organizacijai augti.

Moralinis pasitenkinimas. Kuo daugiau organizacija orientuojasi į darbuotojų laimę ir pasitenkinimą, tuo didesnis jų lojalumas organizacijai ir savo bendradarbiams. Jie jaučiasi patogiai būdami organizacijoje tarp bendraminčių.

Darbuotojų atvirumas naujovėms. Įsitraukę darbuotojai yra atviresni naujovėms ir nori priimti pokyčius kurie gali pagerinti sprendimų priėmimą ir bendrą organizacijos valdymą.

Klientų pasitenkinimas. Įsitraukę darbuotojai geriau supranta klientų poreikius ir gali pasiūlyti geresnes paslaugas, tai galiausiai lemia sėkmingą organizacijos plėtrą.

Amjad, Saddique ir kt. (2024) pažymi, kad darbuotojai, kurie yra įsitraukę į darbą, imasi daugiau iniciatyvos ir atlieka savo darbą efektyviai. Darbuotojų įsitraukimas tiesiogiai veikia produktyvumą – darbuotojai pasiekia aukštų rezultatų sunaudodami mažiau laiko ir išteklių. Įsitraukęs darbuotojas maksimaliai išnaudoja savo patirtį, įgūdžius ir laiką, kad užduotį atliktų greičiau ir kokybiškiau.

Tam pritaria ir Hermawan, Wati ir kt. (2019), savo darbe išskirdami tris pagrindinius darbuotojų įsitraukimo aspektus:

1. *Darbo rezultatas.* Darbuotojas ne tik atlieka užduotis, bet ir nuoširdžiai rūpinasi savo darbo rezultatais.
2. *Pasinerimas į procesą.* Specialistas visapusiškai susikoncentravęs į darbą, taiko kūrybiškumą ir siekia naujų darbo būdų.
3. *Iniciatyvus požiūris.* Darbuotojas aktyviai dalyvauja darbo procese, imasi iniciatyvos ir stengiasi prisidėti prie įprastų pareigų ribų.

Įsitraukęs darbuotojas deda maksimalias pastangas, pasitelkdamas savo žinias, patirtį ir stengdamasis kuo geriau atlikti savo užduotis (Addison, Teixeira, 2024). Autoriai pastebi, kad organizacijoms labai svarbus darbuotojų įsitraukimo lygis, stiprinantis jos konkurencingumą. Kai komanda aistringai žiūri į savo darbą, jie tai atlieka geriau ir pasiekia geresnių rezultatų:

- Jei darbuotojas atsiduria neproduktyvioje darbo aplinkoje, jis nesijaučia gerai. Jis turi ne tik stengtis gerai atlikti savo darbą, bet ir eikvoti energiją, kad išgyventų šioje inertiškoje aplinkoje. Tačiau kai organizacijoje daugėja įsitraukusių žmonių, pamažu prie jų prisijungia net patys abejingiausieji. Kitaip sakant, inertiški darbuotojai keičiasi į gerąją pusę kai atsiduria aktyvioje, produktyvioje aplinkoje.
- Kompetentingų valdymo sistemų dėka bet kuris darbuotojas tampa produktyvesnis, o jų nesant – mažėja darbo efektyvumas.
- Praktikoje dažnai tenka susidurti su darbuotojų nenoru įsitraukti į darbą. Paprastai tai yra gana „toksiški“ darbuotojai, kurių nereikėtų išlaikyti organizacijoje.
- Būtina daugiau dėmesio skirti tiems darbuotojams, kurie yra pasirengę pilnai įsitraukti į darbą, jiems reikia suteikti paramą ir galimybę tobulėti.
- Įsitraukę darbuotojai demonstruoja didelį asmeninį susidomėjimą, generuoja idėjas kurti naujus unikalius produktus, optimizuoti procesus ir tuo pačiu jaučia atsakomybę. Organizacijos produktyvumas tiesiogiai priklauso nuo įsitraukimo.

Apibendrinant galima pastebėti, kad nuo darbuotojo įsitraukimo priklauso jo pasitenkinimas darbu, įsipareigojimai organizacijai, ketinimai keisti darbo vietą ir elgesys atliekant pavestas užduotis. Tuo tarpu pats darbuotojų įsitraukimas susidedantis iš įvairių komponentų atspindi darbuotojo ir organizacijos ryšius, kurie gali būti naudingi abejoms pusėms.

1.1.2. Darbuotojų įsitraukimo vertinimo metodikos ir rodikliai

Darbuotojų įsitraukimo vertinimas atliekamas taikant įsitraukimo rodiklius ir indeksus.

Darbuotojų įsitraukimo rodikliai – tai rodikliai atspindintys darbuotojų įsitraukimo į darbo procesą lygį. Pavyzdžiui, tokie rodikliai apima darbuotojų pasitenkinimo savo darbu lygį, motyvaciją ar dalyvavimo priimančias sprendimus laipsnį. *Darbuotojų įsitraukimo indeksas* yra bendras rodiklis kuris skaičiuojamas remiantis įsitraukimo rodiklių duomenimis (baziniai poreikiai, vadovybės parama, komandinis darbas, asmeninis tobulėjimas). Tai leidžia įvertinti bendrą darbuotojų įsitraukimo lygį ir nustatyti darbo su personalu tobulinimo sritis (Hjazeen, Kannan ir kt., 2024).

Mokslinėje literatūroje siūlomos įvairios darbuotojų įsitraukimo vertinimo metodikos, kurios suteikia galimybes tiek darbuotojui, tiek organizacijoms išsiginoti įsitraukimo lygius, pasitenkinimą darbu ir organizacijos vidiniu klimatu, įvertinti organizacijos aplinkos įtaką darbuotojų įsitraukimui (Anitha, 2014; Diskienė, Tamoševičienė, 2014; Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė-Balsienė, 2019).

Daugelis mokslininkų (Schaufeli, 2012; Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018; Schaufeli, Shimazu ir kt., 2019; Sharma, Dangi ir kt., 2023) savo darbuose išskiria šias, dažniausiai, darbuotojų įsitraukimo vertinimui taikomas metodikas:

- „*Gallup Q12*“ yra populiarus 12 klausimų klausimynas, matuojantis darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį. Pagrindinis jo pranašumas yra mažas klausimų kiekis ir visų organizacijai svarbių rodiklių, tokių kaip našumas, pelningumas, išlaikymas ir apyvarta, matavimas. Taip pat leidžia darbuotojams įsivertinti savo darbo pobūdžio aiškumą, socialinę aplinką, kuomet remiantis organizacija gali gerinti darbo sąlygas.
- *Employee Net Promoter Score (eNPS)* yra metrika, apskaičiuota remiantis apklausa, kurioje darbuotojai vertina savo norą rekomenduoti organizaciją kaip darbdavį kitiems. Ją sudaro įvairių tipų klausimai: įvertinimas (nuo 0 iki 10), uždarieji ir atvirieji klausimai.
- *Darbo gebėjimų indeksas (WAI)* – tai testas matuojantis darbuotojų pasitenkinimą ir psichologinę gerovę darbo vietoje. Darbuotojų atsakymai padeda nustatyti kokių priemonių reikia imtis siekiant pagerinti darbuotojų psichologinę sveikatą bei padidinti jų darbingumą.
- *Subjektyvios vienatvės skalė (UCLA Loneliness Scale)* – ši tekstinė anketa susideda iš 15 klausimų ir leidžia įvertinti kurie darbuotojai jaučiasi socialiai izoliuoti.
- *Utrechtio įsitraukimo į darbą klausimynas (UWES)* – klausimynas gali būti sudarytas iš devynių arba septyniolikos punktų. Pastaruoju metu buvo sutrumpinti iki *UWES-3* versijos, kas nesukelia darbuotojui nuovargio ar nepasitenkinimo dėl per ilgai trunkančių apklausų, bet tuo pačiu leidžia išsiginoti psichologinį darbuotojo atsparumą, nuoseklumą siekiant užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo, įsitraukimo galimybes ir rezultatus.

Šiems mokslininkų išskirtiems įsitraukimo vertinimo metodams pritaria Waliwita, Domamulla (2024), kurie teigia, kad organizacijos norėdamos pagerinti darbuotojų įsitraukimą turi naudoti:

- *Apklausas ir klausimynus*. Pradinis taškas yra anoniminės darbuotojų apklausos. Klausimai turėtų apimti įvairius darbo aspektus – nuo pasitenkinimo darbu iki profesinio augimo galimybių. Apklausos metodas yra labiausiai paplitęs, leidžiantis gauti informacijos apie tai ką darbuotojai galvoja apie savo darbą ir kaip jie jaučiasi komandoje.

- *Našumo rodiklių matavimas.* Įsitraukimas dažnai koreliuoja su našumu. Analizuojant duomenis apie užduočių atlikimą, darbo kokybę ir terminus, galite susidaryti supratimą apie tai, kaip darbuotojai yra įsitraukę į savo darbą.
- *Individualūs susitikimai.* Asmeniniai pokalbiai su darbuotojais gali suteikti realios įžvalgos apie jų įsitraukimo lygį. Tokių susitikimų rengimas taip pat parodo, kad vadovybė rūpinasi kiekvienu komandos nariu. Pokalbio metu darbuotojai gali pasikalbėti apie savo jausmus, pasidalinti mintimis apie darbą, išryškinti pagrindinius sunkumus ir pasiūlyti idėjų jiems ištaisyti.
- *Fokus grupės.* Tokiu atveju susirenka nedidelė darbuotojų grupė aptarti įvairius su darbuotojų įsitraukimu susijusius klausimus.
- *Darbo rezultatų vertinimas.* Šis metodas susideda iš pagrindinių tam tikro laikotarpio darbuotojų veiklos rodiklių analizės.
- *Socialinių tinklų stebėjimas.* Kai kurios organizacijos naudoja socialinius tinklus, kad stebėtų įsitraukimą. Jie gali analizuoti darbuotojų įrašus, komentarus ir pomėgius, kad suprastų kaip jie įsitraukę į savo darbą.

Nagrinėjant darbuotojų įsitraukimo rodiklius reikia nepamiršti, būtent jie atspindi darbuotojo įsitraukimą, kuris gali kisti priklausomai nuo organizacijoje vyraujančių tiek asmeninių, tiek išorinių veiksnių (Lee, 2012; Stoyanova, Iliev, 2017; Potoski, Callery, 2018; Zakaria ir kt., 2023), tokių kaip:

- *Vadovybės požiūris.* Kiekvienas darbuotojas turi jausti, kad vadovybė jį vertina ir gerbia: užtenka net žodinio pagyrimo ar padėkos už atliktą darbą, kad žmogus taptų labiau motyvuotas ir patenkintas savo darbo vieta.
- *Karjeros ir profesinio augimo perspektyvos.* Jeigu darbuotojas ilgai užsibūna vienoje pareigose, nepaisant visų pastangų jis praranda motyvaciją dirbti, prastėja jo darbo kokybė. Dėl šios priežasties būtina kelti darbuotojo pareigas, plėsti atsakomybės sritį ir didinti atlyginimą tiems darbuotojams, kurie nori tobulėti. Skatinti profesinio tobulėjimo troškimą, reguliariai organizuoti mokymus ir kvalifikacijos kėlimo kursus.
- *Patikima atmosfera komandoje.* Darbuotojų įsitraukimui, komandoje turi būti draugiškas mikroklimatas – nereikėtų skatinti gandų, apkalbų ir nesveikos konkurencijos. Jei vienas ar keli žmonės trikdo visą kolektyvą, kartais teisingas sprendimas galėtų būti jų atleidimas. Svarbus sėkmės veiksnys kelyje į sveikos organizacijos kultūros užtikrinimą yra nuolatinis mokymų ir neformalių renginių (pavyzdžiui korporatyvinių) rengimas didinantis darbuotojų sanglaudą organizacijoje.
- *Normalizuotas grafikas.* Dažni viršvalandžiai veda į perdegimą – jei to nepavyksta išvengti, organizacija privalo pasirūpinti, kad papildomos darbo valandos darbuotojams būtų gerai apmokamos, taip pat darbuotojai gautų papildomų poilsio dienų, per kurias galėtų pailsėti ir atsigausti nuo darbo.
- *Ergonomiška darbo vieta.* Patogūs baldai, moderni įranga, šviesi ir erdvi darbo vieta, kavos aparatas ir nedidelis valgomasis ar vieta poilsiui gerokai pagerins darbinį gyvenimą. Patartina pasidomėti darbuotojų, kokių pokyčių jie patys norėtų matyti ir juos įgyvendinti.
- *Palankus atlyginimas.* Atlyginimai turi būti konkurencingi – darbuotojai turi gauti atlyginimą ne mažesnį, nei kitose tos pačios srities organizacijose.

Autoriai taip pat pastebi, kad nemažiau svarbu taikyti papildomas darbo paskatas – pavyzdžiui priedus ir premijas. Taip pat savo darbuose, anksčiau minėti autoriai, pažymi šių veiksmų sukeltas pasekmes – tiek entuziastingumą, pasitenkinimo jausmą, norą dalintis žiniomis ir įtraukti kolegas bei kartu siekti organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Apibendrinant galima pastebėti, kad nepaisant skirtingų darbuotojų įsitraukimą vertinančių metodų – egzistuoja panašus noras išsiaiškinti darbuotojų būseną, kuri gali būti tiek pozityvi, tiek neigiama, bei nustatyti kokių priemonių reikia imtis siekiant geresnių rezultatų, didesnio darbuotojų ir vadovybės įsitraukimo. Organizacijoms atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, išgrynintus taikant pasirinktus įsitraukimo vertinimo metodus, galima pasiekti įvairiapusiškos naudos: geresnių veiklos rezultatų, formuoti teigiamą nuomonę apie darbdavį, gerinti tarpusavio bendravimą, stiprinti konkurencingumą.

1.1.3. Darbuotojų įsitraukimo didinimą užtikrinantys veiksniai

Visuomenėje vyraujant požiūriui, jog neįmanoma priversti darbuotojo įsitraukti jeigu jis pats to nenori, galima išskirti universalias veiklas, veiksmus, galinčius padidinti darbuotojų įsitraukimą (Wirawan, 2023; Olšauskaitė, 2020):

1. *Iškeliami aiškūs tikslai ir uždaviniai kiekvienam darbuotojui.* Apibrėžus organizacijos strateginius tikslus vadovas turi juos perteikti kiekvienam darbuotojui. Tikslai ir uždaviniai turi būti išmatuojami, konkretūs ir pasiekiami (SMART), tai padės darbuotojams aiškiai suprasti, ko iš jų tikimasi ir ką reikia padaryti.
2. *Užtikrinti teisingą atlyginimą.* Darbo užmokesčio dydis yra vienas iš pagrindinių veiksmų skatinančių įsitraukimą. Kai darbuotojai jaučia, kad jų darbas yra vertinamas teisingai, jie yra labiau motyvuoti ir produktyvesni. Būtina reguliariai analizuoti darbo rinką ir nustatyti konkurencingus atlyginimus.
3. *Užtikrinti savalaikį ir sąžiningą vadovybės ir darbuotojų bendravimą.* Papasakoti žmonėms apie naujienas ir pokyčius organizacijoje, naujus projektus ir idėjas. Vadovybės atvirumas ir skaidrumas padeda darbuotojams jaustis svarbiems bei kuria pasitikėjimą.
4. *Sukurti patogias darbo sąlygas.* Norint padidinti įsitraukimą, būtina sukurti teigiamą darbo aplinką. Darbuotojai turi jaustis patogiai darbo vietoje, tai gali būti patogūs baldai, gražus interjero dizainas, įrengtos poilsio zonos, galimybė dirbti iš namų ir kt.
5. *Skatinti ir pripažinti darbuotojų pasiekimus.* Laimėjimų pripažinimas padeda darbuotojams jaustis vertinamiems. Pavyzdžiui, galima skirti premijas už aukštą darbo našumą ar tam tikrų uždavinių atlikimą. Svarbu pripažinti darbuotojų pasiekimus net ir nedarbinėje aplinkoje.
6. *Investuoti į darbuotojų mokymus.* Suteikti darbuotojams galimybę įgyti naujų žinių ir įgūdžių, apmokėti jų dalyvavimą kursuose ar mokymuose. Taip pat svarbu suteikti darbuotojams galimybę tobulėti įmonėje bei siekti pokyčių karjere.
7. *Sukurti inovacijų kultūrą, kurioje darbuotojai galėtų siūlyti idėjas ir eksperimentuoti.* Atviras vadovybės ir darbuotojų bendravimas skatina komandinę dvasią, padeda išlaikyti aukštą motyvacijos lygį ir gerina įsitraukimą.
8. *Išlaikyti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.* Tai galima padaryti suteikiant žmonėms lanksčias darbo valandas.

9. *Sukurti draugišką ir pozityvią biuro aplinką.* Bendravimas tarp darbuotojų padeda sukurti efektyvesnę ir produktyvesnę darbo aplinką. Vadovybė turi skatinti komandinį darbą ir suteikti tam reikalingus įrankius. Reguliariai organizuoti verslo renginius, gimtadienio šventes ir komandos formavimo veiklą.
10. *Remti socialines iniciatyvas.* Suteikti darbuotojams galimybes dalyvauti labdaros ir kitose socialinėse iniciatyvose, kad jie jaustųsi bendruomenės dalimi ir prisidėtų prie jos plėtos.

Galimus darbuotojų įsitraukimo didinimo veiksmus savo darbuose tiriantys mokslininkai išskiria jų priklausomybę tiek nuo darbuotojo, tiek nuo darbdavio iniciatyvų (2 lentelė).

2 lentelė

Įsitraukimą didinantys veiksniai

Veiksniai priklausantys nuo darbuotojo iniciatyvos	Veiksniai priklausantys nuo darbdavio iniciatyvos
Domėjimasis darbu	Vadovavimo stilius
Tobulėjimas ir mokymai	Karjeros galimybės
Komunikacija	Bendradarbiai
Grįžtamasis ryšys	Darbo užmokestis

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksliniais šaltiniais (Al Mehrzi, Singh, 2016; Nikolajenko, 2019; Statnickė, Plaipaitė, 2019; Tewari, 2020; Kavaliauskienė, Nikolajenko, 2021)

Apibendrinant galima pastebėti, kad darbuotojų įsitraukimas dažniausiai priklauso nuo skirtingų veiksmų, kurių įgyvendinimas priklauso nuo to kaip į juos įsitraukia patys darbuotojai bei organizacijų vadovai. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų įsitraukimas yra pagrindinis organizacijos sėkmės veiksnys, turintis įtakos organizacijos plėtrai, inovacijų kultūros formavimui ir socialinių iniciatyvų vystymui bei darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui. Investicijos į darbuotojų įsitraukimo didinimą yra būtinas žingsnis kuriant sėkmingą ir tvarią organizaciją.

1.2. Darnaus vystymosi teoriniai aspektai

1.2.1. Darnaus vystymosi samprata ir tikslai

Darnus vystymasis – tai pirmiausia ateitis. Gal ne kiekvienam, bet daugumai žmonių, net nesąmoningai, vos išgirdus šį terminą kyla asociacijos apie žmogaus veiklos ir jį supančios aplinkos bendrumą. Bendrumą, kuris apima dabartinius išteklių naudojimus ir jų išsaugojimą ateities kartoms.

Daugelis mokslininkų sutaria, kad darnaus vystymosi apibrėžimą tinkamiausiai apibūdina 1987 metais Jungtinių Tautų Pasaulinės aplinkos ir plėtos komisijos pranešimas, kuriame buvo pabrėžiama, kad darnus vystymasis turi tenkinti dabartinius poreikius, bet neužkirsti ateities kartų galimybių tenkinti savuosius (Čiegis, Dilius, Mikalauskiene, 2014; Mensah, 2019; Roa, Jumbam ir kt. 2019; Janavičienė, Žiemelis, 2021).

Įvairūs autoriai darnaus vystymosi sampratą aiškina skirtingai (3 lentelė), tačiau iš esmės nenutolsta nuo pagrindinių elementų tarpusavio ryšių ir lygiavertiškumo siekiant visuomenės gerovės tiek dabartyje, tiek ateinančioms kartoms.

Darnaus vystymosi samprata

Autorius (-iai), metai	Samprata
Mensah (2019)	Darnus vystymasis tai kartų lygybė, iš esmės paremta skirtingais, bet tarpusavyje susijusiais ramsčiais, būtent aplinka, ekonomika ir visuomenė.
Singh, Kaur (2021)	Darnus vystymasis – ilgalaikis nuolatinis visuomenės vystymasis, siekiantis tenkinti žmonijos poreikiu dabar ir ateityje, racionaliai naudojant bei papildant gamtos išteklius, išsaugant mūsų planetą ateities kartoms.
Makasi, Govender (2015)	Darnus vystymasis – visuomenės vystymasis, kuris sudaro galimybę pasiekti visuotinę gerovę dabartinei ir ateinančioms kartoms, derinant aplinkosauginius, ekonominius ir socialinius visuomenės tikslus ir neviršinti leistinų poveikio aplinkai ribų.
Batjargal (2020)	Darnus vystymasis tai ilgalaikė nuolatinė visuomenės plėtra, siekiant tenkinti žmonijos poreikius dabartyje ir ateityje, racionaliai naudojant bei papildant gamtos išteklius.
Toops, Peterson ir kt. (2021)	Darnus vystymasis įvardinamas kaip pasaulio politikų, mokslininkų, visuomenės veikėjų išsamus ir visapusiškai apsvaistytas atsakas į dabarties iššūkius.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis nurodytais autoriais

Apibendrinant autorių pateikiamą požiūrį į darnųjį vystymąsi, galima teigti, kad žmogaus gerovę ir visuomenės pažangą dabar ir ateityje lemia sudėtinga socialinių, ekonomikos ir gamtos procesų tarpusavio priklausomybė, todėl būtina užtikrinti lygias galimybes kiekvienam siekti aukštesnės gyvenimo kokybės, kurti stabilią ir įvairialypę ekonomiką, racionaliai naudoti gamtos išteklius, veiksmingai saugoti aplinką, įžvelgiant lokalių ir globalių reiškinių įvairovę (Toops, Peterson ir kt. 2021).

Güney ir kt. (2019) pažymi, kad ekonominėje ir aplinkosauginėje literatūroje šiuo metu pateikiama daugiau kaip 400 darnaus vystymosi apibrėžimų. Visus šiuos apibrėžimus (konceptijas) galima sugrupuoti į tris dideles grupes, išskiriant ekonominę, ekologinę ir socialinę darnųjį vystymąsi:

- *Ekonominis darnus vystymasis* apima pakankamo ir stabilaus ekonominio šalies augimo reikalavimus, tokius kaip finansinio stabilumo išsaugojimas, žemi ir pastovūs infliacijos tempai, gebėjimas investuoti ir novatoriškumas, kalbėjimas apie teisingą gamtos išteklių paskirstymą daugelio šalių regionuose bei laike tarp ateities ir dabarties, kurie reikalauja suderinti žmonijos ūkinę veiklą bei ekosistemų produktyvumą. Atsinaujinančių gamtinių išteklių naudojimas tampa pagrindine optimalumo ir ekonominio efektyvumo teorija, kuri pritaikyta ribotų išteklių naudojimui. Ekonominio efektyvumo teorija neretai susidurdama su kapitalo, kuris turi būti išsaugotas nustatymu bei pakeičiamumu, turi įvertinti ekologinių išteklių išsaugojimo sunkumus. Ekonominis darnus vystymasis sudaro sąlygas ilgalaikiam stabiliam ekonomikos augimui plėtoti (Mavrodin, 2015; Harris, Roach, 2021; Reed, 2021).
- *Ekologinis darnus vystymasis* daugiausia dėmesio skiria biologinių bei fizinių sistemų stabilumui. Šis vystymasis grindžiamas pirminiu ekonominės plėtros uždaviniu, kurio tikslas rasti optimalų lygį tarp trijų sistemų sąveikos – biologinės ir gamtinių išteklių, ekonominės bei socialinės. Tama svarbu išsaugoti biologinę įvairovę siekiant užtikrinti pusiausvyrą gamtoje ir sugebėjimą adaptuotis prie vis spartesnių pokyčių, išsaugant sugebėjimą neprarasti daugelio ateities galimybių (Mavrodin, 2015; Reed, 2021).

- *Socialinis – kultūrinis darnusis vystymasis* atspindi ryšį tarp plėtos bei vyraujančių socialinių normų bei siekia palaikyti visuomeninių sistemų stabilumą, įskaitant lygybės tarp atsikurusių žmonių kartų bei kultūrinės įvairovės išsaugojimo užtikrinimą bei galimų konfliktų sumažinimą. Iškeliama poreikis patenkinti žmogaus pagrindinius poreikius kuriant visapusišką bei kokybišką visuomenės gyvenimą ir taip parodomas ryšys tarp vystymosi (plėtos) ir vyraujančių socialinių normų (Mavrodin, 2015; Harris, Roach, 2021; Uddin, 2021).

Griggs ir kt. (2013), Oyevear ir kt. (2016), Murshed (2020) savo darbuose išskiria, jog šie, trys pagrindiniai, darnaus vystymosi elementai turėtų būti vertinami ir tobulinami kompleksškai, nes skiriant daugiau dėmesio vieniems tikslams, - nepavyks įgyvendinti kitų. Tam pritaria ir Kiaušienė, Mikalauskienė (2020), savo darbe pabrėždamos, jog koncentruojantis tik į ekonominę augimą neįmanoma garantuoti socialinės gerovės ir išsaugoti kokybiškos aplinkos atečiai. Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos rezoliucijoje išskiriama, kad paskelbiant darnaus vystymosi tikslus ir uždavinius, jų įgyvendinimas turi būti „kompleksinio ir nedalomo pobūdžio, ir jais reguliuojami trys – ekonominis, socialinis ir aplinkosaugos – darnaus vystymosi aspektai“ (JT „Darbotvarkė 2030“, 2015, p. 2).

Čiegis ir kt. (2014) vertindami darnaus vystymosi sričių dinamiką pastebėjo, jog ekonomikos srities augimo atveju, pokyčius patiria tiek socialinė, tiek aplinkosauginė sritys. Auganti ekonomika didina vartojimą, kas ne tik skatina didesnę gamtos išteklių naudojimą, bet ir didina taršą. Tuo tarpu išaugusi infliacija lemia mažėjančias pajamas bei didėjančią skurdą. Autoriai pabrėžė, kad darnus vystymasis turi būti įgyvendinamas nesiekiant vienos srities didėjimo kitos srities sąskaita.

Siekiant užtikrinti, kad pagrindiniai darnaus vystymosi elementai būtų tobulinami ne tik nacionaliniais, regioniniais, bet ir globaliniais mastais, 2015 m. Jungtinių Tautų Organizacija (JTO) patvirtino sprendimą iki 2030 m. pasiekti 17-os darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą, kurie junga tiek socialinės, tiek ekonominės, tiek aplinkosaugos ir bendradarbiavimo sritis (žr. 1 pav.). Tam buvo ne tik pateiktas išsamus planas kaip tai turėtų būti įgyvendinta, bet ir pasiryžta sudaryti tam tinkamas sąlygas (JT „Darbotvarkė 2030“, 2015; Klimavičienė, Vaičiulėnaitė, 2019; Buraitytė, Lekavičiūtė, 2019; Dilienė ir kt. 2021).

Darnaus vystymosi tikslai, tai bendras įsipareigojimas, kuris – nepaisant skirtingų aplinkybių, gebėjimų ar išsivystymo lygio, turi būti įgyvendintas. Darnaus vystymosi tikslai turi skatinti įvairių institucijų bendradarbiavimą, spręsti šiuos uždavinius nacionaliniu lygiu, užtikrinti veiklų koordinavimą ir nenutrūkstamą pažangos stebėjimą.



1 pav. Darnaus vystymosi tikslai
Šaltinis: Valstybės duomenų agentūra (2024)

Siekiant šios tikslus įgyvendinti iki 2030 m. buvo papildomai išskirti penki principai, dar vadinami 5P: žmonės, planeta, gerovė, taika ir partnerystė (Punytė, Simonaitytė, 2018; Scaling up nutrition, 2015):

- Žmonės (angl. People) – skurdo ir bado panaikinimas, siekis užtikrinti galimybę visiems oriai gyventi lygybėje ir sveikoje aplinkoje.
- Planeta (angl. Planet) – saugoti planetą nuo susinaikinimo, tausoti jos gamtos išteklius, kovoti su klimato kaita, užtikrinti ateities kartų poreikius.
- Klestėjimas/Gerovė (angl. Prosperity) – užtikrinti ekonominės, socialinės ir technologinės pažangos harmoniją su gamta ir džiugų, pilnavertį gyvenimą visiems žmonėms.
- Taika (angl. Peace) – puoselėti taiką visuomenę – be smurto ir baimės.
- Partnerystė (angl. Partnership) – atgaivinti visuotinę darnaus vystymosi partnerystę, solidarizuoti visas šalis teikti pagalbą labiausiai skurstantiems ir pažeidžiamiausiems.

Punytė, Simonaitytė (2018) pabrėžia ryšių tarp visų 17-os tikslų svarbą, aptaria tikslų priklausomybę vienas nuo kito, tiek tiesiogiai, tiek kaip galinčias atsirasti pasekmes. Savo darbe autorės išskiria lygybę, švietimą, įtrauktį ir aplinkos apsaugą bei darnų išteklių naudojimą kaip elementus galinčius užtikrinti pilnaverčius procesus įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus.

Apibendrinant, galima teigti, kad darnus vystymasis padeda žmonijai siekti pažangos trijose labai didelę įtaką mūsų gyvenimui turinčiose srityse – aplinkosaugoje, ekonomikoje ir socialinėje sferoje. Tai ne pasirinkimas, išskiriant vieną sritį svarbesne už kitą, tai vienas kitą papildantys komponentai, kurie gali padėti įgyvendinti geresnio gyvenimo tiek dabar, tiek ateityje lūkesčius. Panašios tendencijos pastebimos ir apžvelgiant darnaus vystymosi tikslus. Galima teigti, jog juos pavyks įgyvendinti tik tada, kai nesumažės žmogui ir jo gerovei skiriamas dėmesys (socialinė atskirtis, nelygybė, švietimo kokybė), kai žmogus gyvens harmonijoje su gamta (inovatyvi energetika, klimato ir aplinkos būklė), kai susirūpinimo dėl ateities neužgoš dabartiniai iššūkiai.

1.2.2. Darnaus vystymosi koncepcijos reikšmė, atsiradimo prielaidos ir įgyvendinimas

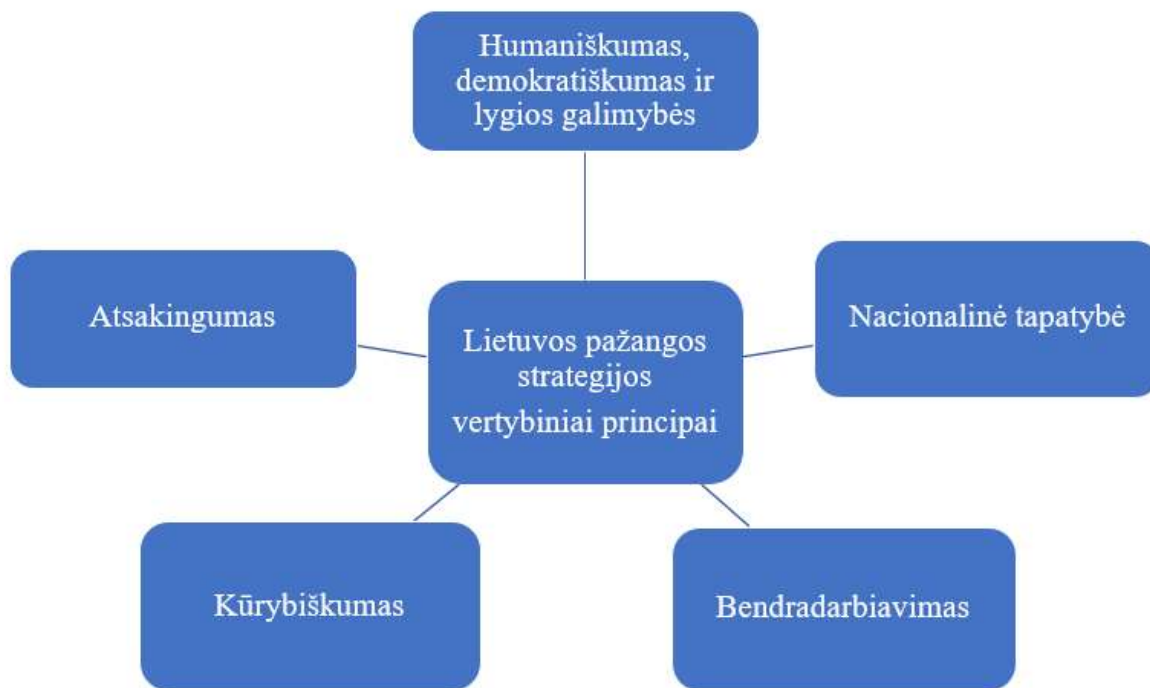
Lietuvoje

Lietuvos darnaus vystymosi pradžia arba pirmuoju etapu galima laikyti žemės ūkio plėtrą po II-ojo pasaulinio karo, kuri buvo siejama su intensyviu ūkio mechanizavimu ir industrializavimu, siekiant pagaminti kuo daugiau produkcijos. XX a. viduryje pradėjus gausiai naudoti dirbtines mineralines trąšas, sintetinius pesticidus vis labiau ryškėjo neigiami žmonių veiklos sukelti padariniai. Stiprėjant susirūpinimui aplinkos apsauga, sveikatos problemomis buvo skatinami alternatyvūs ūkininkavimo būdai, o 1992 m. Lietuvoje įkurta Nacionalinė darnaus vystymosi komisija (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2020).

Lietuvoje esminiai darnaus vystymosi prioritetai ir principai buvo įtvirtinti 2003 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės priimtoje Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2003). Joje, atsižvelgiant į Europos Sąjungos darnaus vystymosi strategijos prioritetus, numatyti Lietuvos siekiai laikytis tarptautinių aplinkos apsaugos konvencijų, iki 2020 m. pasiekti esamus ES ekonominius bei socialinius rodiklius. Europos Sąjungos Tarybai 2006 m. atnaujinus ES darnaus vystymosi strategiją, Lietuva taip pat peržiūrėjo bei atnaujino darnaus vystymosi strategiją, kurioje vienas svarbiausių valstybės uždavinių „... koordinuoti ir derinti pagrindinių darnaus vystymosi komponentų ir jų šakų vystymąsi, sudaryti galimybę visiems visuomenės sluoksniams aktyviai dalyvauti darnaus vystymosi procese ir naudotis padarytos pažangos rezultatais...“ (Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2011, p. 63).

Darnaus vystymosi strateginės analizės objektas Lietuvoje – vidaus ir išorės veiksniai bei procesai lemiantys Lietuvos darnaus vystymosi stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Atliekant strateginę analizę, išskirti 3 pagrindiniai darnaus vystymosi blokai – aplinkos kokybė ir gamtos ištekliai, ekonomikos vystymasis bei socialinis vystymasis. Analizuojant aplinkos kokybės pokyčių stiprybes ir silpnybes, opiausių aplinkos problemų sprendimo galimybes ir tikėtinas grėsmes, daugiausia dėmesio skirta pagrindiniams aplinkos komponentams – orui, vandeniui, analizuotos klimato kaitos, kraštovaizdžio ir biologinės įvairovės problemoms. Prie šio bloko priskirtas ir atliekų tvarkymas. Ekonomikos vystymasis analizuotas pagrindinių ūkio šakų – transporto, pramonės, energetikos, žemės ūkio, būsto ir turizmo – poveikio aplinkai požiūriu. Socialinis vystymasis analizuojamas tik prioritetiniais socialinio vystymosi aspektais – užimtumo, skurdo ir socialinės atskirties problemomis. Prie šio bloko dar priskirtos visuomenės sveikatos, švietimo ir mokslo, kultūrinio savitumo ir tapatumo išsaugojimo, darnaus vartojimo problemos. Atskirai nagrinėjamos teritorijų vystymosi ir vystomojo bendradarbiavimo problemos (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2020).

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ įtvirtinusi vertybinius principus (žr. 2 pav.) bei 2017 m. parengta Lietuvos regioninės politikos Baltoji knyga, kartu su Nacionalinės pažangos programa (NPP) yra vieni iš pagrindinių šalies strateginio planavimo dokumentų (Punytė, Simonaitytė, 2018; Petkevičiūtė, Balčiūnaitienė, 2018).



2 pav. Lietuvos pažangos strategijos vertybiniai principai.
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Petkevičiūtė, Balčiūnaitienė (2018)

Šiais principais siekiama užtikrinti šalies tradicijų tęstinumą ir atvirumą kultūrų įvairovei, skatinti bendrą įvairių visuomenės grupių darbą siekiant įgyvendinti bendrus tikslus, generuojant bei įgyvendinant kūrybiškas idėjas būti atviriems naujovėms bei gerajai praktikai, aktyviai rūpintis ne tik savimi, bet visa aplinka, bendruomene, taip pat – neužkirsti kelio pilietiškumui, laisvės realizavimui ir tolerancijai.

Apibendrinant galima teigti, kad darnaus vystymosi tikslai gali būti įgyvendinti tik tada, kai nesumažės žmogui ir jo gerovei skiriamas dėmesys (socialinė atskirtis, nelygybė, švietimo kokybė), kai žmogus gyvena harmonijoje su gamta (inovatyvi energetika, klimato ir aplinkos būklė), kai susirūpinimo dėl ateities neužgoš dabartiniai iššūkiai.

2. LIETUVOS BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO ĮGYVENDINANT DARNAUS VYSTYMOSI TIKSLUS TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo metodika

Tyrimo tipas. Siekiant išsiaiškinti apie Lietuvos bibliotekų darbuotojų įsitraukimą įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus buvo atliktas kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa ir dokumentų turinio analizė.

Apklauso metodas – tai plačiausiai paplitęs tyrimo metodas, kuriuo metu bibliotekininkams pateikiami klausimai į kuriuos jie turi atsakyti. Sudarant apklauso anketą labai svarbu pasirinkti klausimus, kurie bus užduodami bibliotekininkams. Klausimai būna trijų tipų: uždari, atviri ir mišrūs klausimai. Atviri klausimai yra tokie, kai atsakymą į klausimą įrašo pats apklausiamasis. Uždari – kai anketoje pateikti visi atsakymo į klausimą variantai. Mišrūs – kai apklausiamasis gali papildyti variantų sąrašą savo atsakymu (Kardelis, 2016).

Dokumentų turinio analizė – tai kokybinio tyrimo metodas, kuriuo metu atliekama svarbių tyrimui dokumentų analizė (Kardelis, 2016). Šiuo tyrimo metodo pasirinkimą lėmė poreikis išsamiau įvertinti LNB ataskaitas ir įvertinti kaip LNB bei kitos Lietuvos bibliotekos prisideda prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo.

Tyrimo instrumentas. Dokumentų turinio analizės instrumentas – LNB ataskaitos.

Apklauso duomenų rinkimui tyrimo metu buvo naudota elektroninė anketinė apklausa, atsižvelgus į tai, jog tai yra patogus būdas surinkti tyrimui reikalingus duomenis.

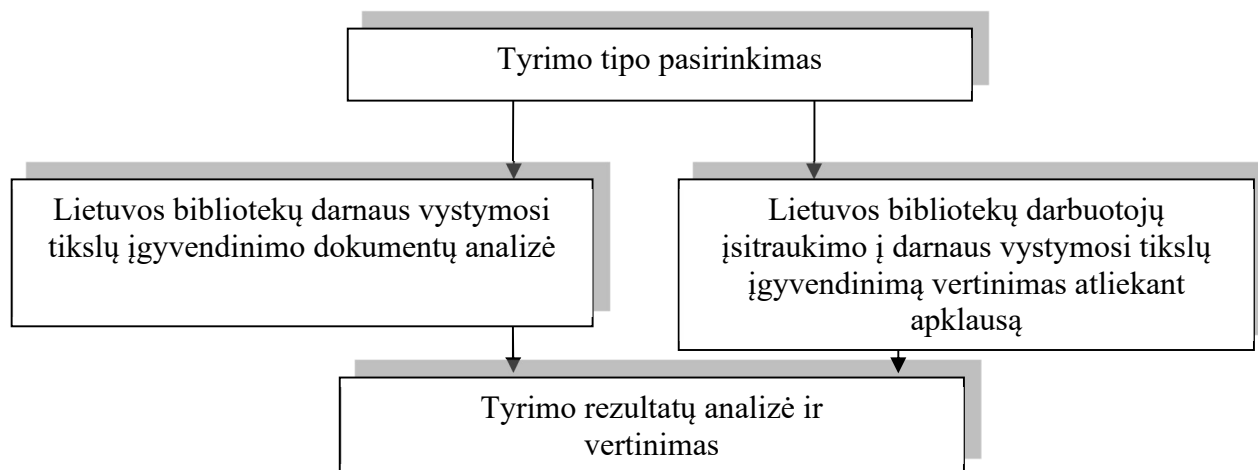
Anketa buvo sudaryta adaptuojant „Gallup Q12“ klausimyną, remiantis Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., & Plowman, S., K. (2013) atliktais tyrimais ir išaiškinimais. Respondentams pateikta anketa buvo sudaryta iš 14 klausimų. Siekiant išsiaiškinti demografinius duomenis ir taip identifikuoti apklauso dalyvius tam buvo skirti 1 – 5 klausimai, 6 – 9 klausimai skirti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui, o 10 – 14 klausimais skirta darbuotojų įsitraukimui į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą išanalizavimui.

Tyrimo imtis. Dokumentų analizės tyrimo imtis 2014 – 2024 metų LNB ataskaitos.

Tiriamųjų atrinkimui ir imties nustatymo atlikimui gali būti naudojami penki atrankos būdai: kriterinė atranka, tikslinė atranka, teorinė atranka, patogioji atranka, sniego gniūžties atranka. Siekiant iširti Lietuvos bibliotekų darbuotojų įsitraukimą į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą, buvo pasirinkta kriterinė atranka. Kriterinė atranka taikoma tada, kai imties vienetai iš populiacijos atrenkami laikantis nustatytų kriterijų. Apklausoje dalyvavo 329 Lietuvos bibliotekų darbuotojai. Tyrimo imties dydį lėmė keletas veiksnių: tyrimo atlikimo laikotarpis – 1 mėnuo, kriterinė atranka – Lietuvos bibliotekų darbuotojai dalyvaujantys bibliotekų darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą bei sutikę dalyvauti apklausoje.

2.2. Tyrimo organizavimas ir etika

Prieš atliekant tyrimą, buvo numatyta tyrimo proceso eiga: **Tyrimo procesas buvo vykdomas keliais etapais** (žr. 3 pav.):



3 pav. Tyrimo procesas

Šaltinis: sudaryta autorės

- 2024 m. spalio mėnesį buvo pasirinktas tyrimo tipas bei parengtas tyrimo instrumentas – apklausos anketa (žr. 1 priedą).
- 2024 m. lapkričio mėnesį buvo vykdoma apklausa. Nustatomas tyrimo atlikimo tikslas ir uždaviniai, numatoma tiriamųjų grupė ir skaičius.
- 2024 m. gruodžio mėnesį vyko gautų duomenų analizė ir vertinimas.

Tyrimo duomenų analizės metodas. Tyrimų rezultatai apskaičiuoti ir pateikti procentine išraiška lentelėse ir išreiškiami diagramose, sudarytose naudojantis *Microsoft Office Excell 2010* programa ir *IBM SPSS Statistic 21.0* programą. Taikant *SPSS 21.0* statistinės programos paketą, tyrimo rezultatų patikimumo nustatymui buvo naudojamas Kronbacho alfa (*Cronbach's Alpha*) koeficientas, kuris padeda įvertinti klausimyno skalės vidutinį nuoseklumą ir nustatyti, ar visi tyrimo lentelėse su Likert'o skalėmis pateikti klausimai pakankamai atspinti tiriamąjį požymį. Kronbacho alfa koeficientas gali kisti nuo 0 iki 1 ($0 < \alpha < 1$), kai koeficientas artimas 0, galima teigti, jos skalė sudaryta iš atsitiktinių teiginių, tačiau tuo atveju, jeigu šie teiginiai turi sąsajas, tada Kronbacho alfa koeficientas laikomas priimtiniu, kai yra aukštesnis nei 0,7, tačiau norint gauti nešališkus objektyvius rezultatus, koeficientas turėtų siekti 0,9 (Kardelis, 2016). Galima teigti, kad Kronbacho alfa koeficientas aukštesnis, nei 0,7 - 0,8 – jis laikomas priimtiniu, tai reiškia, kad pateikti teiginiai matuoja tiriamąjį požymį.

Tyrimo etika. Tyrimai vykdyti vadovaujantis pagrindiniais tyrimo etikos principais. Anot Kardelio (2016), tyrimo etika skirta užtikrinti, kad tyrimo procedūrų metu būtų laikomasi pagrindinių etiškumo normų.

Atliekant tyrimą buvo remtasi esminiais etikos principais – konfidencialumu (apsauga nuo bet kokios asmeninės informacijos apie tiriamuosius atskleidimą). Tiriamieji buvo informuoti apie iš jų renkamų duomenų anonimiškumą (tiriamieji buvo informuoti, kad tyrimo metu gauta informacija bus apibendrinta ir panaudota baigiamojo darbo rašymui). Informantams buvo paaiškinta pagal kokius kriterijus jie buvo atrinktos atliekamam tyrimui.

Atliekant tyrimus buvo užtikrintas *konfidencialumo principas* informavus tiriamuosius, kad tyrimo metu surinkti duomenys bus panaudoti baigiamojo darbo rengimui bei atliekant apklausą nereikės pateikti savo vardo ir pavardės.

Geranoriškumo principas, atliekant tyrimą, vyravo pagarbus stilius, jame nėra asmens orumą žeminančių teiginių ar klausimų, įžeidžiančių žodžių, nepatogumo jausmo sukeliančių klausimų, taip pat, nesudaro prielaidų tiriamiesiems prarasti anonimiškumą.

Teisingumo principas įvykdytas tiriamiesiems paaiškinus, kad tyrime gali dalyvauti tik Lietuvos bibliotekų darbuotojai.

Išlaikant *teisę gauti tikslią informaciją principą*, tiriamiesiems buvo paaiškinta koku tikslu atliekamas tyrimas, nurodomas koks buvo praktikuojamas tyrimo duomenų rinkimo būdas, supažindinama su duomenų naudojimo būdais.

3. LIETUVOS BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO ĮGYVENDINANT DARNAUS VYSTYMOSI TYRIMO REZULTATAI

3.1. Bibliotekų veiklos darnaus vystymosi kontekste

Šiuolaikinėje žinių ekonomikos visuomenėje keičiasi bibliotekų vaidmuo ir funkcijos, bibliotekos tampa vis reikšmingesnės nacionalinės ir pasaulio informacijos politikos kontekste. Bibliotekos gali vaidinti svarbų vaidmenį, suteikdamos informacijos prieigą ir palaikydamos nuolatinį mokymąsi, stiprindamos ne tik vidinę jos darbuotojų, bet ir visuomenės narių žinių kultūrą. Bibliotekos prisideda prie socialinių visuomenės pokyčių, jos padeda žmonėms bendrauti, mokytis naujų įgūdžių ir abstraktaus mąstymo, lavintis, dalintis kultūrinę patirtimi kintančioje socialinėje aplinkoje. Šiuo atveju tampa svarbu, kad pačios bibliotekos būtų pasirengusios pokyčiams, pertvarkytų paslaugas taip, kad jos atitiktų visuomenės poreikius ir darnaus vystymosi tikslus. Bibliotekos turi išvystyti naujas veiklos strategijas, suvokti vartotojų poreikius, formuoti vartotojų ir personalo įgūdžius, atnaujinti egzistuojančias ir vystyti naujas paslaugas, orientuotas į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą.

Viešoji biblioteka apibūdinama kaip įstaiga puoselėjanti savo veiklos procesų organizavimo kultūrą bei sukurianti pagrindines sąlygas individams ir visuomenės grupėms visą gyvenimą mokytis, savarankiškai priimti sprendimus ir kelti kultūros lygį. Viešosios bibliotekos – tai informacijos centras, savo veiklomis kuriančios ir buriančios visus nepriklausomai nuo amžiaus, tautybės, lyties, religijos, pilietybės, socialinės padėties ar kt. savybių (IFLA-UNESCO Public Library Manifesto, 2022).

1991 m. Paryžiuje vykusioje UNESCO kultūros sesijoje Lietuva buvo priimta šios tarptautinės organizacijos nare. Kartu ji įgijo teisę svarstyti visam pasauliui svarbiausias kultūros ir bibliotekininkystės problemas, prisiėmė pareigą dalyvauti UNESCO programose.

Vienas iš pirmųjų UNESCO kultūros dokumentų buvo „Viešųjų bibliotekų manifestas“ (priimtas 1949 m., pageduotas ir iš naujo paskelbtas 1972 m.), kuriame pateikiama, kad „Viešoji biblioteka yra demokratinė švietimo, kultūros ir informacijos įstaiga, [...] užtikrinanti galimybę laisvai ir visuotinai naudotis žmogaus proto ir kūrybinės fantazijos produktais“ (IFLA-UNESCO Public Library Manifesto, 2022).

Remdamiesi šiuo dokumento nuostatomis, bibliotekininkai, ypač bibliotekos vadovai ir vadovaujančios bibliotekoms institucijos, šiandien turėtų kurti Lietuvoje demokratinės bibliotekos, puoselėjančios vidinės ir išorinės kultūros įvaizdį, diegiant jį ir bibliotekų darbo praktikoje.

Šiandien viešosios bibliotekos yra pasaulinis reiškinys. Viešosios bibliotekos veikia skirtinguose visuomenėse ir įvairiuose kultūrose, skiriasi savo raidos lygiu (teikia skirtingas paslaugas).

Lietuvos viešosios bibliotekos atviros visiems Lietuvos ir užsienio piliečiams be jokių apribojimų. Pirmenybė teikiama mokslo, studijų, informacijos, kultūros ir pažintinių poreikių tenkinimui. Lietuvos viešosios bibliotekos suteikia galimybę naudotis knygu, periodinių ir informacinių leidinių, rankraščių, mikroformų, vaizdo ir garso dokumentų, senų ir retų spaudinių, kompaktinių diskų, Lietuvos respublikos ir užsienio šalių bei tarptautinių organizacijų dokumentų fondais, lokaliomis ir nutolusiomis duomenų bazėmis, tradiciniais ir kompiuteriniais katalogais, internetu. Lankytojų

dėmesiui nuolat atnaujinamos parodos, rengiami susitikimai, organizuojamos konferencijos, kiti renginiai. Nauji skaitytojai apmokomi naudotis biblioteka. Kvalifikuotą informaciją ir konsultacijas teikia bibliotekos specialistai.

Lietuvos viešųjų bibliotekų tikslas - visuomenės bibliotekinis bei informacinis aprūpinimas ir nacionalinės kultūros paveldo vertybių išsaugojimas bei darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas.

Lietuvos viešųjų bibliotekų misija – tai nacionalinė kultūros ir informacijos įstaiga, kurios misija – išsaugoti ateities kartoms Lietuvos ir su Lietuva susijusį publikuotą kultūros paveldą, užtikrinti jo sklaidą ir prieinamumą Lietuvos ir pasaulio vartotojams, aktyviai dalyvauti žinių visuomenės kūrimo šalyje procese, naudojant šiuolaikines informacijos technologijas tobulinti savo veiklą ir paslaugas, siekiant padėti nenutrūkstamam kiekvieno Lietuvos piliečio mokymuisi ir tobulėjimui, rūpintis šalies bibliotekų veiklos plėtojimu, jų integracija į pasaulio bibliotekų sistemą, bibliotekininkystės, bibliografijos, informacijos ir knygotyros specialistų kvalifikacijos tobulinimu, gyvendinant darnaus vystymosi tikslus (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Nacionalinės bibliotekos uždaviniai:

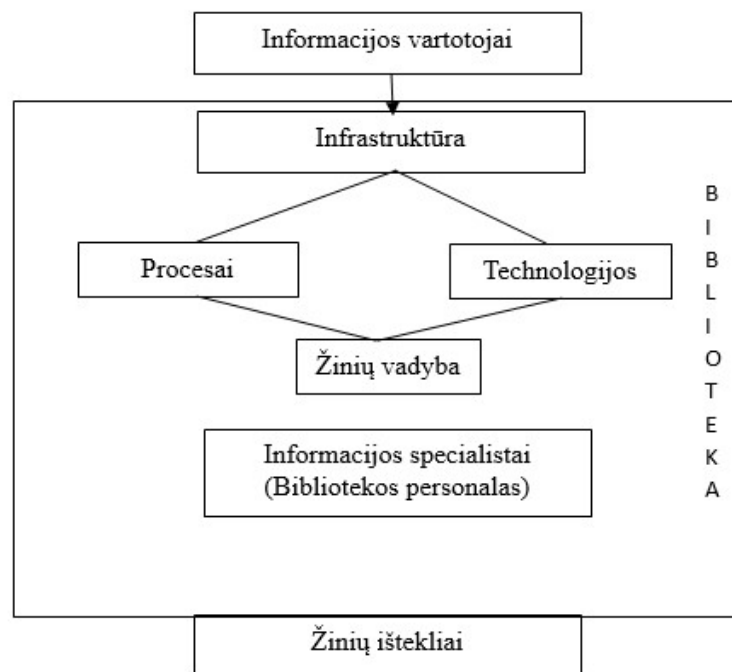
- Rašytinio Lietuvos kultūros paveldo išsaugojimas;
- Nacionalinės bibliotekos fondo formavimas Lietuvos mokslui, švietimui, kultūrai ir ūkiui aktualiais dokumentais;
- Lietuvos ir su Lietuva susijusių publikuotų dokumentų kaupimas ir bibliografinė apskaita;
- Dokumentų paieškos sistemos ir duomenų bazių kūrimas;
- Lietuvos ir užsienio informacijos vartotojų poreikių tenkinimas;
- Bibliotekininkystės, bibliografijos, informatikos ir knygotyros mokslinių tyrimų vykdymas;
- Bibliotekininkystės ir bibliografijos norminių dokumentų projektų rengimas, šio darbo koordinavimas bei metodinė parama Lietuvos bibliotekoms;
- Lietuvos bibliotekų integravimas į pasaulio bibliotekų ir informacijos įstaigų tinklą.

Viešoji biblioteka yra organizacija, kurią steigia, palaiko ir finansuoja bendruomenė per vietas, regiono ir valstybės valdžios institucijas ar kitas bendruomenės organizacijas. Ji teikia prieigą prie žinių, informacijos ir kūrinių, siūlydama įvairias paslaugas bei išteklius. Viešoji biblioteka yra vienodai ir lygiai prieinama visiems bendruomenės nariams, nepaisant rasės, tautybės, amžiaus, lyties, religijos, kalbos, sveikatos būklės, ekonominės padėties, išsilavinimo ir įsidarbinimo skirtumų (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Biblioteką, kaip žinių instituciją, sudaro: žinių ištekliai, infrastruktūra, socialinis kapitalas, todėl biblioteka įgyja dominuojantį akcentą. Tai lemia šios priežastys:

- Bibliotekoje diegiamos pažangios informacijos ir komunikacijos technologijos, kurios užtikrina vartotojui greitą žinių paiešką;
- Bibliotekoje prieinami nacionaliniai ir tarptautiniai žinių ištekliai;
- Biblioteka tarpininkauja žinių paieškos procese;
- Bibliotekoje sudarytos visą gyvenimą nenutrūkstancio mokymosi sąlygos.

Pupelienė (2007) savo darbe viešąją biblioteką vaizduoja kaip visuomenės informacinės infrastruktūros dalį (žr. 4 pav.).



4 pav. Biblioteka – žinių institucija
Šaltinis: Pupelienė (2007) remiantis Janiūnienė (2001)

Lietuvoje 2007-2016 metais, įgyvendinant Bilo ir Melindos Geitsų fondo remiamus projektus „Bibliotekos pažangai“ ir „Bibliotekos pažangai 2“, buvo tobulinamos Lietuvos bibliotekų darbuotojų kompetencijos informacinių technologijų, atstovavimo, projektų rengimo, viešinimo, poveikio vertinimo ir kitose srityse. Pirmuoju etapu, 2008-2011 m., bibliotekos buvo aprūpintos kompiuterine įranga, kiekvienoje, net labiausiai nutolusioje bibliotekoje buvo sukurta prieiga prie interneto, keliama bibliotekų darbuotojų kvalifikacija. Antruoju etapu 2013-2016 m., buvo siekta keisti bendruomenių požiūrį į informacines technologijas bei į biblioteką žvelgti, kaip technologijų centrus, kur vartotojai galės gauti įvairių paslaugų (Juchnevič, 2016). Gavusios tokią paramą bibliotekos ir toliau gali vykdyti bei plėsti savo veiklas.

Janavičienė ir Žiemelis (2021) pateikdami 2012-2021 m. Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitas, apžvelgė darnaus vystymosi svarbą atnaujinant viešųjų bibliotekų veiklas ir kuriant jų ateities darbotvarkę. 2022 m. liepos 26–29 d. Dubline (Airijoje) IFLA pasaulinio bibliotekų ir informacijos kongrese buvo pristatytas atnaujintas IFLA-UNESCO manifestas, kuriame įtvirtintas siekis viešųjų bibliotekų vykdomas veiklas skirti JT „Darbotvarkėje 2030“ suformuluotiems darnaus vystymosi tikslams įgyvendinti ir humaniškesnei bei tvaresnei visuomenei kurti. Manifeste nurodyta net vienuolika bibliotekų veiklos kryptių siekiant šių tikslų:

- Suteikti prieigą prie įvairiausios informacijos, remti formalųjį ir neformalųjį švietimą, mokymąsi visą gyvenimą;
- Sudaryti galimybes asmeniniam kūrybiniam tobulėjimui, skatinti vaizduotę, kūrybiškumą, smalsumą ir empatiją;
- Kurti ir stiprinti vaikų skaitymo įpročius nuo gimimo iki pilnametystės;
- Inicijuoti, remti ir dalyvauti raštingumo ugdymo veiklose ir programose, skirtose skaitymo ir rašymo gebėjimų įgūdžių ugdymui visiems įvairaus amžiaus žmonėms;
- Teikti paslaugas bendruomenėms tiek tiesiogiai, tiek nuotoliniu būdu;

- Užtikrinti visiems žmonėms prieigą prie visų rūšių bendruomenės informacijos, tapti socialinės struktūros pagrindu;
- Suteikti bendruomenėms prieigą prie mokslo žinių, pavyzdžiui tyrimų rezultatų ir sveikatos informacijos, galinčios turėti įtakos vartotojų gyvenimui, sudaryti sąlygas dalyvauti mokslinėje pažangoje;
- Teikti tinkamas informacines paslaugas vietos žmonėms, asociacijoms ir interesų grupėms;
- Prisidėti prie vietos ir vietinių gyventojų duomenų, žinių ir paveldo (įskaitant žodinį paveldą), išsaugojimo ir prieigos prie jų užtikrinimo (medžiagos kaupimo, saugojimo, ja dalijamasi atsižvelgiant į bendruomenės pageidavimus);
- Skatinti kultūrų dialogą ir remti kultūrų įvairovę;
- Skatinti kultūros raiškos ir paveldo išsaugojimą, ir prasmingą jo naudojimą, išreikšti mokslo žinias tiek tradicinėse laikmenose, tiek juos skaitmenizuoti ateities kartoms (IFLA-UNESCO Public Library Manifesto, 2022).

Apžvelgiant patvirtintus darnaus vystymosi tikslus, nei viename iš jų nerasime tiesioginių sąsajų su sąvoka „biblioteka“. Nepaisant to, bibliotekos savo veikla gali prisidėti prie šių tikslų įgyvendinimo.

2021 m. konferencijoje „Darnaus vystymosi tikslų lokalizavimas Baltijos šalių muziejuose ir bibliotekose“ kalbėjusi IFLA prezidentė Barbara Lison teigė, kad arčiausiai bibliotekų veiklos yra šie darnaus vystymosi tikslai: 4 DV tikslas *Kokybiškas išsilavinimas*; 5 DV tikslas *Lyčių lygybė*; 11 DV tikslas *Darnūs miestai ir bendruomenės*; 16 DV tikslas *Taika, teisingumas ir stiprios institucijos*. Pirmojo šio tyrimo etapo rezultatai parodė, kad iš minėtų tikslų LNB metinėse ataskaitose nėra semantinių ryšių su lyčių lygybės tema (5 DV tikslas), tačiau rastos teminės jungtys su dviem IFLA prezidentės neminėtais darnaus vystymosi tikslais – 3 DV tikslas *Gera sveikata ir gerovė* ir 17 DV tikslas *Partnerystė įgyvendinant tikslus*. Teminės sąsajos su sveikatos sritimi LNB veikloje atsiradimas aiškinamas globaliai išgyvenamos COVID-19 pandemijos laikotarpiu. 17 DV tikslas *Partnerystė įgyvendinant tikslus* teminėje analizuotų tekstų struktūroje aptinkama visų metų (2012–2021 m.) LNB veiklos metinėse ataskaitose, tuo tarpu lyčių lygybės temai nėra skiriama atskiros dėmesio (Janavičienė, Žiemelis, 2021).

Lietuvos Nacionalinės Martino Mažvydo bibliotekos (2023) atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad 16 DV tikslo *Taika, teisingumas ir stiprios institucijos* teminės sąsajos LNB veiklos metinėse ataskaitose atsiskleidžia per:

- *Strateginių tikslų įgyvendinimą* (pavyzdžiui, „atverti Lietuvos ir pasaulio kūrybos paveldą, ir žinias informacijos vartotojams, sudarant sąlygas visuomenės informacinių ir kultūrinių kompetencijų ugdymui, konkurencingumui ir kūrybiškumui, žinių visuomenės vystymuisi“);
- *Esminių bibliotekinių procesų matavimo, lyginimo, komentavimo informaciją* (pavyzdžiui, vykdant institucijai priskirtas funkcijas ir 2021 m. komentuojamos veiklos, skirtos bibliotekos pasiekiamumui didinti ir mokymų naudos gavėjų apimtį plėtra);
- *Vykdančią ir plečiančią parlamentinės bibliotekos funkciją* (pavyzdžiui: vykdoma parlamentinės bibliotekos funkcija, skirta „Tenkinti Lietuvos Respublikos Seimo narių, Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir kitų valstybės valdžios institucijų informacijos poreikius“; „LNB plėtoja bendradarbiavimą su valstybės, verslo ir mokslo organizacijomis, siekdama aprūpinti valstybės, mokslo ir verslo specialistus bei visuomenę sprendimų priėmimui reikalinga specializuota informacija ir didinti savo įsitraukimą į strategines valstybės informacijos išteklių valdymo veiklas, struktūras bei projektus“);

- *Vykdamas informacinio raštingumo mokymus* (pavyzdžiui, įgyvendinti informacinio raštingumo mokymai vartotojams);
- *Organizuojant žodžio laisvei ir jo suvaržymams skirtą tarptautinę parodą* (pavyzdžiui: „Prisidedant prie Valstybės šimtmečio ir nepriklausomybės atkūrimo trisdešimtmečio minėjimo LNB kartu su Latvijos ir Estijos nacionalinėmis bibliotekomis iniciuota ir parengta kilnojamoji paroda „Bus uždrausta: Baltijos šalių knygos 1918–1940“, skirta 1918–1940 m. laikotarpio leidybai“; LNB įvyko 12 teminių ekskursijų, parodą pamatė virš 3,5 tūkst. lankytojų. Parodą Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje atidarė trijų Baltijos šalių Ministrai pirmininkai“);
- *Bibliotekai įsijungiant į skaitmeninio sąjūdžio veiklas* („Nacionalinė biblioteka jungiasi į skaitmeninį sąjūdį ir yra pasirengusi šviesti, mokyti savo vartotojus, atverdama jiems saugios ir patikimos informacijos lobynus“);
- *Prieigos prie informacijos užtikrinimą pandemijos metu* („Net ir esant sudėtingoms sąlygoms, LNB vykdė savo funkcijas kultūros, švietimo, mokslo ir valstybės informacijos politikos kūrimo srityse: kaupė, tvarkė ir saugojo rašytinį Lietuvos kultūros paveldą, formavo šalies mokslui, švietimui, kultūrai ir ūkiui aktualių Lietuvos ir užsienio dokumentų fondą, teikė informacinio aprūpinimo ir intelektines paslaugas vartotojams [...] LNB sugebėjo operatyviai prisitaikyti prie pakitusių veiklos sąlygų ir perkelti dalį veiklų į virtualią erdvę“).

17 DV tikslo *Partnerystė įgyvendinant tikslus* teminės sąsajos LNB veiklos metinėse ataskaitose atsiskleidžia per:

- *LNB bendradarbiavimą tarptautinėse bibliotekinėse organizacijose* (pavyzdžiui: dalyvavimas IFLA, Nacionalinių bibliotekų direktorių konferencijoje ir kt. „Nacionalinė biblioteka dalyvavo JAV Kongreso bibliotekos vykdomos Tarptautinio kooperuoto katalogavimo programos (Program for Cooperative Cataloging – PCC) Dalykinių rubrikų sudarymo projekte SACO (Subject Authority Cooperative Project“);
- *Standartizavimo ir statistikos veiklas* (pavyzdžiui: „Vykdėta Lietuvos bibliotekų statistikos sklaida profesinėje spaudoje ir leidiniuose rengiamuose pagal Oficialiosios statistikos darbų programą“);
- *Partnerystės tinklų bendroms veikloms kūrimą* (pavyzdžiui: „sutelkti rėmėjų ir partnerių tinklą siekiant sustiprinti bibliotekų vaidmenį 2014–2020 m. nacionalinės pažangos programos kultūros prioritetų įgyvendinime“; „bibliotekos edukacinių, kūrybinių, kultūrinių, pilietiškumo ugdymo veiklų partneriais buvo daugiau kaip 100 menininkų, menotyrininkų, kūrybinių bei visuomeninių organizacijų, atminties institucijų“);
- *Bendrus projektus su verslu* (tai yra projektų „Bibliotekos pažangai“, „Bibliotekos pažangai 2“ ir kt. įgyvendinimas, „bendradarbiavimas ir su verslo startuoliais, IT specialistais, duomenų analitikais“, „bendradarbiavimas su leidėjais, bibliotekos investavimas į novatoriškus ryšius su verslu“);
- *Partnerystę moksliniuose tyrimuose ir kartu rengiant bibliografijos produktus* (pavyzdžiui: atliktas Lietuvos bibliotekų fondo valdymo efektyvumo tyrimas ir parengtas Lietuvos bibliotekų informacijos išteklių fondo valdymo koncepcijos projektas; sukurtas „savivaldybių ir viešųjų bibliotekų ir mokyklų (išskyrus aukštąsias mokyklas) bibliotekų paslaugų integravimo modelis; statistikos rodikliams skirtas tyrimas „BIX (Bibliotheksindex) metodikos tinkamumas vertinant viešųjų bibliotekų veiklą“; partnerystė su akademinė bendruomene rengiant bibliografijas ir organizuojant mokymus specialistams);

- *Bibliotekos specialistų pasitelkimą ekspertinei veiklai* (pavyzdžiui: „2020 m. Nacionalinės bibliotekos ekspertai dalyvavo skaitmeninio raštingumo, skaitmeninio paveldo darbo grupėse, atstovavo kultūros institucijoms dirbtinio intelekto ir duomenų analitikos teminėse darbo grupėse“);
- *Partnerystės plėtrą pandemijos laikotarpiu* (pavyzdžiui, išsiplėtusi bibliotekos partnerystė pandemijos akivaizdoje „Nacionalinė biblioteka buvo dažniau kviečiama į partnerius, nes turėjo tam tikslui pritaikytą techninę įrangą ir infrastruktūrą“ kartu su partneriais įgyvendintos iniciatyvos, per LNB turimą įrangą ir infrastruktūrą, perkeltant kultūrines veiklas į virtualią erdvę.) (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

4 DV tikslo *Kokybiškas išsilavinimas* analizuotose LNB veiklos metinėse ataskaitose turi temines sąsajas kiekvienų metų ataskaitose. Dažniausiai jos pasireiškė per:

- *Darbuotojų kvalifikacijos kėlimą* (pavyzdžiui, „Kvalifikacijos tobulinimo renginiuose iš viso dalyvavo 160 Nacionalinės bibliotekos darbuotojai, dar per 50 dalyvavo kituose mokymo renginiuose, tobulindami bendrąsias kompetencijas“);
- *Bibliotekoje vykdytus kvalifikacijos kėlimo projektus* (pavyzdžiui: „Vykdyti LIBIS programinės įrangos mokymai, apmokyti 236 Lietuvos bibliotekų darbuotojai“; „Bibliotekininkų, apmokytų naudotis informacinėmis technologijomis, skaičius 50“);
- *Bendradarbiavimą su partneriais švietimo srityje, kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio kūrimą* (pavyzdžiui, „2016 metais su Vytauto Didžiojo, Vilniaus Gedimino technikos, Mykolo Romerio, Kauno technologijos universitetais, Apskričių viešųjų bibliotekų ir Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų asociacijomis pradėtas vykdyti projektas „Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio sukūrimas“);
- *Skaitytojams teikiamus mokymus ir edukacijas* (pavyzdžiui: „biblioteka jungiasi į skaitmeninį sąjūdį ir yra pasirengusi šviesti, mokyti savo vartotojus, atverdama jiems saugios ir patikimos informacijos lobynus“; „2021 m. bibliotekos lankytojams buvo pasiūlytos net 40 (7 iš jų – naujos) edukacinių užsiėmimų temų. Įvairus ir patrauklus edukacinių veiklų segmentas pritraukė itin daug lankytojų“);
- *Nuotolinių mokymų organizavimą pandemijos metu* (pavyzdžiui: „Dalį kvalifikacijos tobulinimo priemonių perkėlus į virtualią erdvę, buvo sudaryta galimybė mokymuose dalyvauti didesniai skaičiui bibliotekų specialistų“);
- *Kultūrinės edukacijos sistemos kūrimą* (globalios pandemijos metu Nacionalinė biblioteka pradėjo įgyvendinti naujas kokybiško išsilavinimo siekius atitinkančias iniciatyvas – Kultūrinės edukacijos sistemos kūrimą);
- *Lyderystę kultūros darbuotojų ugdyme* (pavyzdžiui, bibliotekos lyderystė kultūros darbuotojų kompetencijų ugdymo srityje) (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Trijose LNB metinėse ataskaitose iš dešimties analizuotų ataskaitos tekstų atsiskleidė teminės sąsajos su 10 DV tikslu *Nelygybės sumažinimas*. Analizuotose bibliotekos veiklos ataskaitose tikslo teminės sąsajos pasireiškė per:

- *Paslaugų emigrantams (pabėgėliams) politikos diskusijas*;
- *Nacionalinio Žmogaus teisių forumo organizavimą*;
- *Informacinės nelygybės mažinimo siekius* (pavyzdžiui: projekte „Prisijungusi Lietuva“ įgyvendinti informacinės nelygybės mažinimo siekiai, čia „LNB, kaip projekto partneris,

prisideda prie pagrindinio projekto tikslo – padėti gyventojams išmokyti efektyviai, saugiai, atsakingai naudotis informacinėmis ir ryšių technologijomis, internetu ir jo teikiamomis galimybėmis – įgyvendinimo“;

- *Fizinės prieigos neįgaliesiems kūrimą* (pavyzdžiui: „Neįgaliųjų keltuvas ir dujinio gesinimo įrangos Lietuvos nacionalinei Martyno Mažvydo bibliotekai įsigijimas“) (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Dviejose ataskaitose turinys turi sąsają su 11 DV tikslu *Darnūs miestai ir bendruomenės*. Tai pasireiškia per:

- *Bendradarbiavimą su Vilniaus miesto savivaldybe ir bendrą Žinių kvartalo viziją* (pavyzdžiui: organizuota vieša diskusija ir konferencija siekiant „kartu įvertinti įvairių viešosios erdvės dalyvių lūkesčius ir poreikius, kuriems galėtų atliepti moderni biblioteka“; „kartu su Vilniaus miesto savivaldybe išsikelta Žinių kvartalo vizija – atgaivinti Gedimino prospekto vakarinę Vilniaus dalį, pritraukiant į ją daugiau žmonių, verslų ir veiklos viešosiose erdvėse“);
- *Bibliotekos siekiu tapti Vilniaus kultūriniu traukos centru* (pavyzdžiui: „2018 m. LNB tapo vienu pagrindinių kultūrinių traukos centrų Vilniaus miesto centrinėje dalyje. Bibliotekos erdves aplankė daugiau nei 470 tūkst. lankytojų, t. y. net 20 proc. daugiau nei 2017 m. LNB įsitvirtino ir kaip patraukli vieta įvairios apimties (tarptautiniai, nacionaliniai, miesto) ir pobūdžio (edukacijos, parodos, atviros paskaitos, diskusijos, konferencijos, oficialūs valstybinio lygio susitikimai ir kt.) renginiams“) (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Dviejose ataskaitose turinys turi sąsają su 3 DV tikslu *Gera sveikata ir gerovė*. Tai pasireiškia per:

- *Bibliotekos veiklą COVID-19 pandemijos metu suteikiant paramą skaitytojams* (pavyzdžiui, „Tęsdama ir tobulindama įtraukiančias pilietines iniciatyvas, įvairią edukacinę ir pramoginę veiklą virtualiojoje erdvėje, skleisdama pozityvią žinią visuomenei, biblioteka prisidėjo prie visuomenės emocinės sveikatos gerinimo, teikė galimybę lavintis ir skaityti – tai per karantiną leido ne visos pažangaus pasaulio valstybių bibliotekos. Knygų skaitymas – viena iš galimybių praskaidrinti kasdienybę, pagerinti emocinę būklę“);
- *Ligos plitimo prevencijai užtikrinti taikytas priemones* (pavyzdžiui, „Siekiant sumažinti ligos plitimo rizikas tarp darbuotojų, buvo pritaikytas nuotolinio darbo modelis [...] leido tęsti daugumą bibliotekos veiklų“) (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Viena iš šiuo metu bibliotekose aktyviai plėtojamų kryptių yra tikslas stiprinti vaikų skaitymo įpročius nuo pat gimimo. Lietuvos Respublikos kultūros ir Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministrų (2021) patvirtintame 2022-2024 metų plane ankstyvojo skaitymo skatinimo projektui „Knygų startas“ skirta iki 180 tūkstančių Eur. lėšų. Kitų strategijų įgyvendinimui taip pat numatytos lėšos tiek Kultūros, tiek Švietimo, mokslo ir sporto ministerijų asignavimuose.

Apibendrinant galima pastebėti, kad bibliotekų veiklos privalo būti naudingos visuomenei, ekonomiškai ir socialiai vertingos, tausojančios ir išsaugojančios aplinkos išteklius ateities kartoms. Besistengdamos prisijungti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo bibliotekos siekia tapti ne tik „žinių institucija“, bet būti pasirengusios ir nebijoti keistis.

3.2. Lietuvos bibliotekų darbuotojų įtraukimo darnaus vystymo tikslų realizavimo įgyvendinimą vertinimas

Pirminės viešosios bibliotekos nuostatos ir orientacijos įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus – teikti paslaugas ir išteklius visose laikmenose tam, kad būtų teikiami individų ir grupių švietimo, informacijos bei asmenybės raidos, taip pat laisvalaikio ir rekreacijos poreikiai. Viešoji biblioteka yra svarbi demokratinės visuomenės plėtrai ir palaikymui, nes teikia individams prieigą prie žinių, idėjų ir nuomonių įvairovės, įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023):

Švietimas. Viešosios bibliotekos remia individualų mokymąsi ir savišvietą, taip pat visų lygių formalųjį švietimą. Poreikis institucijos, kuri teiktų prieigą prie spausdintuvų ir kitokių žinomų kūrinių tam, kad būtų palaikomas formalusis švietimas buvo daugelio bibliotekų įsteigimo ir gyvavimo priežastimi, kuri išliko pagrindinių bibliotekos tikslu.

Viešoji biblioteka turi teikti medžiagą tinkamose laikmenose, kad paremtų formalaus ir neformalaus mokymosi principus, ji taip pat padėti vartotojui naudotis mokymosi ištekliais efektyviai, sudaryti sąlygas naudotis patalpomis mokymuisi. Būtina sėkmingo lavinimosi sąlyga – tai informacijos prieinamumas ir efektyvus jos naudojimas. Šiuo atveju viešosios bibliotekos turi nuolat bendrauti su kitomis lavinimo institucijomis, mokydamos vartotojus naudotis informacijos ištekliais (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Informacija. Viešoji biblioteka yra vienetinis informacijos centras, teikiantis vartotojams visų rūšių žinias ir informaciją.

Šiandien esminė žmogaus teisė gauti ir suprasti informaciją yra labai aktuali. Kadangi viešosios bibliotekos yra atviros visiems, jos atlieka svarbų vaidmenį kaupdamos, organizuodamos ir naudodamos informaciją, taip pat teikdamos prieigą prie įvairiausių informacijos šaltinių. Viešoji biblioteka veikia kaip atminties saugotoja, rinkdama, saugodama su bendruomenės ir individų praeitimi ir istorija susijusią informaciją ir užtikrindama jos prieinamumą. Teikdama įvairiausią informaciją, viešoji biblioteka padeda bendruomenei dalyvauti debatuose bei priimti sprendimus svarbiais klausimais.

Spartus informacijos gausėjimas ir nuolatiniai technologijos pokyčiai, darantys įtaką informacijos gavimo būdams, jau ženkliai paveikė viešąsias bibliotekas ir jų paslaugas. Informacija yra labai svarbi individo ir visuomenės raidai, o informacijos technologijos suteikia galios tiems, kurie jas turi ir gali jomis naudotis. Tačiau nepaisant sparčios plėtos, technologijos tebėra neprieinamos daugumai pasaulio gyventojų. Viešosios bibliotekos turi suprasti išnaudoti galimybes, kurias joms suteikia įspūdingą informacijos komunikacijos technologijų plėtrai. Jos tampa galimybę tapti vartais į elektroninės informacijos pasaulį (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Asmenybės raida. Viešosios bibliotekos sudaro galimybes ugdyti individo kūrybiškumą. Visuomenės raidai svarbu plėtoti kūrybiškumą ir ugdyti naujus interesus. Viešoji biblioteka gali suteikti galimybes naudotis turtingu ir įvairiu žmonijos kūrybos paveldu, užfiksuotu ir saugomu įvairiose laikmenose, kurių patys žmonės nepajėgia įsigyti. Viešoji biblioteka taip pat gali esmingai prisidėti prie socialinės ir ekonominės plėtos teikdama informaciją besivystančių šalių žmonėms (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Vaikai ir jaunimas. Viešoji biblioteka turi siekti patenkinti visų bendruomenės grupių poreikius, nepaisant amžiaus ir fizinių galimybių, ekonominių ir socialinių sąlygų. Tačiau ypatinga viešosios bibliotekos socialinė pareiga yra tenkinti vaikų ir jaunimo poreikius (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Viešosios bibliotekos ir kultūros raida. Svarbų vaidmenį viešoji biblioteka vaidina ir kaip bendruomenės kultūros bei meninio gyvenimo centras, padėdama formuoti ir palaikyti bendruomenės kultūrinį tapatumą. Biblioteka turi siekti atspindėti bendruomenės kultūrų įvairovę (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Visuomenės viešosios bibliotekos vertybės. Viešoji biblioteka svarbi tuo, kad tai – vieša erdvė ir susitikimų bei susibūrimų vieta. Viešoji biblioteka prisideda prie visuomenės ir asmenybės raidos, gali skatinti teigiamas bendruomenės permainas. Teikdama prieigą prie įvairios švietimui reikalingos medžiagos bei sudarydama informaciją prieinama visiems, viešoji biblioteka gali padėti verslo ir visuomenės plėtotei – tiek kiekvienam individui, tiek bendruomenei. Ji prisideda prie demokratinės gerai informuotos piliečių visuomenės kūrimo ir palaikymo, praturtina žmonių ir bendruomenių gyvenimą.

Vertinant šiuolaikinių bibliotekų elgesį ir darbo kultūrą – būtina nustatyti aiškią politiką, nurodančią tikslus, prioritetus ir paslaugas, atitinkančias vietos bendruomenės poreikius. Viešosios bibliotekos organizacija turi būti efektyvi, turi palaikyti profesinės veiklos standartus.

Sėkmingai veikianti viešoji biblioteka yra dinamiška organizacija dirbanti ir komunikuojanti su kitomis institucijomis ir asmenimis, teikdama įvairias bibliotekines ir informacines paslaugas, tenkinančias įvairius ir besikeičiančius bendruomenės poreikius. Siekiant efektyvios bibliotekos veiklos organizavimo siekimo, biblioteka turi nuolat turėti patyrusius, sumanius ir gerai parengtus vadovus bei personalą, gebantį taikyti įvairius valdymo metodus (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023)

Viešosios bibliotekos valdymas apima įvairius įgūdžius:

Lyderiavimas ir motyvacija. Bibliotekos vadovai atlieka esminį vaidmenį, atstovaudami ir gindami viešųjų bibliotekų, kaip integralios tarptautinės, nacionalinės ir vietos infrastruktūros dalies, vertę. Jie turi atstovauti viešajai bibliotekai ir reklamuoti ją visų lygių politikams ir įtakingiems bendruomenės veikėjams, siekdami užtikrinti, kad pastarieji gerai suprastų viešųjų bibliotekų reikšmę, ir gauti deramą finansavimą bibliotekų veiklai bei plėtrai. Bibliotekos vadovo pareiga yra užtikrinti, kad valdančios struktūros būtų gerai informuotos apie naujoves, kurios gali paveikti viešųjų bibliotekų veiklą, ir gerai suprastų, kad viešoji biblioteka yra pagrindinė prieigos prie naujų paslaugų teikėja.

Ryšiai su valdymo ir finansavimo institucijomis. Viešosios bibliotekos siekdamas veiklos efektyvinimo tikslų, turi turėti nuolatinį tinkamą finansavimą. Labai svarbu, kad bibliotekos vadovai užmegztų ir palaikytų artimus ryšius su ją valdančiomis ir finansuojančiomis institucijomis. Bibliotekos vadovai turi turėti galimybę tiesiogiai bendrauti su už bibliotekos veiklą atsakingomis įstaigomis, komitetais ar tarybomis, dalyvauti jų veikloje. Be formalių posėdžių, tarp bibliotekos vadovo ir valdančiosios institucijos turi būti nuolat palaikomi neformalūs ryšiai; apie bibliotekos paslaugas, jų dabartinę būklę ir ateities plėtros perspektyvas valdančiąsias institucijas reikia nuolat ir išsamiai informuoti (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Planavimas ir politikos kūrimas. Viešosios bibliotekos veiklos planavimas užtikrina, kad:

- biblioteka tarnauja bendruomenės reikmėms;

- valdymo institucija, bibliotekos vadovai ir personalas supranta, ko biblioteka siekia;
- bendruomenės lėšos naudojamos efektyviai ir atsakingai;
- paslaugų tęstinumas išlieka net ir keičiantis darbuotojams;
- biblioteka pranoksta bendruomenės lūkesčius, teikdama naujas paslaugas;
- biblioteka pajėgia efektyviai reaguoti į permainas.

Siekdama efektyviai ir produktyviai teikti visiems bendruomenės nariams lygiai, vienodai prieinamas paslaugas, viešoji biblioteka turi apibrėžti savo uždavinius, ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus, strategiją, veiklos vertinimo būdus. Reikia parengti, dokumentuoti ir priimti strateginius bei operatyvinius planus (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Planavimas turi vykti ne atsietai, bet bendraujant su valdymo ir finansavimo institucijomis, bibliotekos darbuotojais ir esamais bei potencialiais vartotojais. Strateginis planas turi būti orientuotas į vartotoją, jame turi būti tokie elementai:

- pasiekimų apžvalga;
- poreikių analizė;
- prioritetų ir trumpalaikių tikslų nustatymas;
- strategijos tikslams pasiekti numatymas;
- pagrindinių sėkmės veiksnių įvardijimas;
- biudžeto paskirstymas;
- išteklių naudojimo optimaliai veiklai užtikrinti apibrėžimas;
- veiklos matavimas ir vertinimas;
- poreikių ir politikos pakartotinis įvertinimas.

Operatyvinis planavimas. Operatyvinis planas tampa reikalingas tam, kad bibliotekos veikla ir paslaugos būtų orientuotos į strateginiame plane numatytų prioritetų ir tikslų pasiekimą.

Operatyvinis planas turi atspindėti tokius elementus:

- orientacija į vartotojų aptarnavimą;
- strateginio plano prioritetų ir uždavinių įgyvendinimą;
- nustatytos strategijos operatyvinių elementų formavimą;
- aiškiai apibrėžtų tikslų ir realių laiko terminų nustatymą;
- sąnaudas atitinkančių pasiekiamų rezultatų apibrėžimą;
- bibliotekos darbuotojų dalyvavimą, užduotis;
- atsakomybės už rezultatų pasiekimą priskyrimą konkrečioms darbuotojoms;
- reguliaraus plano stebėjimo, vertinimo ir koregavimo grafiką (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Visi dalyvaujantieji turi būti supažindinti su tinkamai pateiktais ir dokumentuotais plano įgyvendinimui reikalingais įstatymais, poįstatyminiais aktais, konkrečiais politikos ar procedūrų dokumentais. Valdymo procesui turi būti naudojami verslo ir rinkodaros planai, rinkos tyrimai, bendruomenės poreikių analizė, vartotojų ir potencialių vartotojų apklausų duomenys.

Tinklų kūrimas ir palaikymas. Bibliotekos vadovai turi užtikrinti tinklų kūrimą nacionaliniu, regioniniu ir vietos lygiu, naudojant informacijos ir komunikacijos technologijas. Tai leidžia vietos vartotojams pasiekti gausius išorės išteklius. Bibliotekos vadovai vartotojų labui ir viešosios bibliotekos, kaip bendruomenės centro, vaidmens išryškinimui turi taip pat užmegzti ir palaikyti gerus

darbinius ryšius su kitomis bendruomenės organizacijomis, tokiomis kaip mokyklos, valdžios padaliniai, savanorių grupės. Viešosios bibliotekos vadovai turi kiek galėdami siekti, kad biblioteka atliktų aktyvų teigiamą vaidmenį bendroje savivaldos organizacijų struktūroje (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Personalo valdymas. Bibliotekos personalas – gyvybiškai svarbi bibliotekos potencialo dalis, atlyginimai darbuotojams dažniausiai sudaro didžiąją bibliotekos biudžeto dalį. Siekiant, kad bibliotekos darbuotojai dirbtų kuo efektyviau, turėtų gerą motyvaciją ir jaustų pasitenkinimą darbu, labai svarbu, kad personalo valdymas būtų grindžiamas aiškiais principais, jautrumu, būtų nuoseklus.

Svarbiausi personalo valdymo elementai yra šie:

- *nešališkos paskyrimo procedūros.* Skelbimuose, siūlančiuose užimti tam tikrą postą, turi būti nurodomi aiškūs darbo ir asmenybės reikalavimai. Paskyrimai turi būti atliekami tik profesinio vertinimo ir tinkamumo pareigoms pagrindu.
- *gera komunikacija tarp visų lygių darbuotojų.* Vadovai turi nuolat peržiūrėti vidinės komunikacijos sistemas, kad būtų užtikrintas geras darbuotojų informavimas apie bibliotekos veiklos politiką ir procedūras.
- *galimybė darbuotojams dalyvauti bibliotekos politikos ir veiklos plėtroje.* Reikia skatinti iniciatyvą, kad būtų kuo geriau pritaikomi personalo įgūdžiai ir patirtis. Įtraukus darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą.
- *galima taikyti pozityvaus elgesio principus,* sudarant geresnes galimybes socialiai pažeidžiamiesiems asmenims, taip pat sukurti specialių pareigų tokiems žmonėms (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Bibliotekų sistemų planavimas ir plėtojimas. Viešosios bibliotekos kaip ir daugelis kitų organizacijų išgyvena beprecedentes ir nuolatinės permainas, kurias sukelia sparti informacinių technologijų plėtra ir socialiniai bei demografiniai pokyčiai. Jie suteikia didžiules galimybes viešosioms bibliotekoms, kurių vienas svarbiausių uždavinių yra teikti informaciją. Taip pat jie yra iššūkis vadovams ir darbuotojams, nes reikia užtikrinti, kad pokyčiai būtų įdiegiami maksimaliai efektyviai, nesukeliant streso organizacijai ar jos personalui. Bibliotekos vadovai turi žinoti nuolatinių ir esminių permainų padarinius bei numatyti būdus, kaip su jais tvarkytis.

Bibliotekos vadovai turi jausti ir suprasti bibliotekininkystės ir kitų sričių permainas, kurios gali paveikti bibliotekų paslaugas. Jie turi rasti laiko skaityti ir mokytis, kad galėtų numatyti permainų, ypač technologijų poveikį ateities paslaugoms. Be to, jie turi užtikrinti, kad politikai ir personalas būtų informuojami apie ateities tendencijas (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Bibliotekos vadovai kartu su valdymo institucijomis visiškai atsako už bibliotekos veiklą ir paslaugas. Tačiau visi darbuotojai, atsakantys už bet kuriuos bibliotekos išteklius (materialinius, žmonių ar kitus), taip pat atlieka valdymo funkcijas, ir tai turi suprasti bei pripažinti tiek bibliotekos vadovai, tiek ir patys darbuotojai. Jie turi būti apmokyti valdybos ir kiek įmanoma daugiau dalyvauti formuojant bibliotekos politiką. Valdymo atsakomybė turi būti deleguojama atitinkamiems žemesnio lygmens darbuotojams. Turi būti aiškiai apibrėžta, kokia atsakomybė yra deleguojama ir koks yra atsiskaitymo vyresnybei mechanizmas. Planinga delegavimo sistema leidžia gerai išnaudoti įvairius personalo įgūdžius ir patirtį, sudaro profesinio tobulėjimo galimybes, be to, įtraukia daugiau žmonių į bibliotekos paslaugų plėtoją ir vykdymą, didina pasitenkinimą darbu ir parengia darbuotojus aukštesnėms pareigoms, kai tam susidaro galimybės.

Viešojoje bibliotekoje gali būti taikomos įvairios valdymo priemonės. Jų tinkamumas priklauso nuo keleto veiksnių, pvz. bibliotekos padalinių valdymo stiliaus, patirties ir finansavimo. Tačiau beveik kiekvienai viešajai bibliotekai svarbios šios priemonės:

- bendruomenės poreikių tyrimas;
- stebėjimas ir vertinimas;
- veiklos matavimas (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Organizuojant efektyvų valdymą viešosios bibliotekos turi teikti bendruomenės poreikius atitinkančias paslaugas ir tirti jų poreikius. Kadangi poreikiai ir lūkesčiai nuolat kinta, tirti reikia reguliariai. Bendruomenės poreikių tyrimas yra toks procesas, kuriuo metu biblioteka renka duomenis apie vietos bendruomenę ir jos bibliotekinių bei informacijos paslaugų poreikius.

Darbo kolektyve žmogui svarbiausia tampa jo lūkesčių tenkinimas: noras dalyvauti darbo grupėje, o tai priklauso nuo individo sugebėjimo prisitaikyti prie darbo apimties ir jo kokybės. Tais atvejais, kai žmogus tvirtai jaučiasi esąs gerbiamas kolektyvo narys, jis ir dirba geriau. Pats efektyviausias būdas to pasiekti yra įtraukti bendradarbius į sprendimų procesą, - tai vadinama dalyvavimu vadyboje, kuriuos esmė yra efektyvus vadovų ir pavaldinių bendravimas nustatant ir įgyvendinant darbo tikslus. Geriausi rezultatai pasiekiami tada, kai visas personalas įtraukiamas į valdymą, o vadovas sugeba pasirinkti tinkamą darbo stilių. Individas darbą renkasi atsižvelgdamas ne tik į atlyginimą, jam būtina, kad asmeniniai ir organizacijos tikslai sutaptų, ugdant darbuotojų paskatas darbui bei profesionalumą (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Svarbiausi būdai ugdyti darbuotojų profesionalumą yra šie:

- stažuotės kitose bibliotekose (ir užsienio), skyriuose, padaliniuose;
- rotacija – per pirmuosius 2 – 3 darbo metus naujiems darbuotojams pravartu sudaryti sąlygas padirbėti kituose bibliotekos padaliniuose;
- darbuotojo įtraukimas į įvairių komisijų, komitetų darbą;
- dalyvavimas įvairiuose profesinėse visuomenės organizacijose ar diskusijų grupėse pačioje bibliotekoje;
- vizitai, išvykos į kitas bibliotekas;
- konsultavimasis – turintys daugiau darbo patirties (10 – 15 metų) darbuotojai gali būti kviečiami įvairioms konsultacijoms pagal jų kompetenciją;
- rašymas į profesinę spaudą, bibliografijos rodiklių ir pan. sudarymas paties darbuotojo ar administracijos iniciatyva;
- suteikimas įstatymu nustatytų atostogų darbuotojams mokslo darbams rašyti;
- mokymasis kursuose, seminaruose pačioje bibliotekoje ir už jos ribų;
- įstatymų numatytos pagalbos teikimas bibliotekininkams, norintiems gauti mokslo laipsnį (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Bibliotekų vadovybė turi siekti stiprinti darbuotojų motyvaciją bei norą priimti galimus bibliotekų valdymo pasikeitimus, gerinti visų valdymo sprendimų kokybę ir nuolat tobulėti.

Bibliotekai siekiant savo tikslų, vadovybė turi nuolat stebėti bibliotekos veiklą, kad būtų pasiekiami strategijose ir operatyviniuose planuose numatyti tikslai. Reguliariai renkami ir analizuojami statistiniai duomenys leidžia nustatyti vystymosi tendencijas. Vertingos priemonės bibliotekos pasiekimams fiksuoti yra bendruomenės poreikių ir patenkinimo tyrimai, veiklos indikatoriai. Reikia

sukurti metodus, kuriais galima nustatyti teikiamų paslaugų kokybę ir jų įtaką aptarnaujamai bendruomenei. Visas programas ir paslaugas reikia reguliariai vertinti, siekiant užtikrinti, kad:

- būtų pasiekiami ir deklaruojami bibliotekos tikslai ir uždaviniai;
- paslaugos ir programos būtų savalaikės, aktualios ir vykdomos reguliariai;
- būtų tenkinamai bendruomenės poreikiai; prireikus jos būtų gerinamos, numatomos naujos kryptys;
- joms būtų skiriami reikalingi ištekliai;
- jos būtų ekonomiškai efektyvios.

Bibliotekos vidaus procesus ir procedūras taip pat reikia nuolat vertinti ir prižiūrėti, kad būtų didinamas produktyvumas ir efektyvumas (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Bibliotekų technologijų valdymas. Intensyvėjant plataus masto informacinės sąveikos procesams visuomenė globalizuojasi ir nuo agrarinės, industrinės visuomenės modeliuojamas kokybiškai kitas raidos etapas – žinių, kompetencijos, informacinė visuomenė.

Viena svarbiausių veiklos sričių pastaruoju metu tampa informacinių paslaugų teikimas, o informacijos kūrimas – pagrindinis ekonominio, socialinio politinio, edukacinio visuomenės potencialo rodiklio. Sparti informacijos ir komunikacijos technologijų raida keičia visuomeninių santykių pobūdį. Modifikuojasi ir plečiasi paslaugų bei informacinio aprūpinimo sferos. Tai formuoja nacionalinę inovacijų kūrimo sistemą, integruotą, globalių žinių, jų sklaidos, naudojimo ir apsaugos tinklą. Šiuolaikinis spartus technologijų vystymasis dažnai vadinamas revoliuciniu, o pasaulio visuomenėje vykstantys pokyčiai – informacine revoliucija. Jos varomosios jėgos – žinios, informacija, informacinės technologijos- dinamiškos, nepastovios, ypatingai greitai tobulėjančios ir tokiu kuriančios dinamišką informacinę bei technologinę aplinką, kur informacijos ir žinių sklaidos procesas paliečia ir transformuoja visas visuomenės gyvenimo sferas ir tampa ne mažiau svarbus nei žinojimas pats savaime.

Informacijos kaupimas, žinojimas tampa pagrindine ilgalaikio, informacinių paslaugų teikimas tampa stabilaus tobulėjimo varomoji jėga, pagrindinis konkurencinis faktorius.

Informacinės paslaugos – priemonių visuma, suteikianti vartotojams galimybę naudotis informacijos ištekliais, tenkinant informacijos poreikius.

Informacinės paslaugoms būdingos bendrosios paslaugų savybės (neapčiuopiamumas, neatskiriamumas, nevienodumas), tačiau egzistuoja ir tam tikra specifika:

1. Informacinių paslaugų pagrindą sudaro informacijos ištekliai, informacijos bei komunikacijos technologijos, žmogaus intelektinis darbas;
2. Informacijos savybės lemia informacinės paslaugos daugiareikšmiškumą, neapčiuopiamumą, formų įvairovę;
3. Besivystančios telekomunikacijos bei informacinės technologijos praplečia informacinės paslaugos tiekimo teritorines, laiko bei kokybės galimybes.

Informacinių paslaugų vadybos procesas ir plačiąją prasme, ir konkrečios viešąsias nekomercines informacines paslaugas teikiančios organizacijos – bibliotekos, masteliu suvokimas kaip tarpininkavimas (parama, pagalba, konsultacijos) vartotojui žinių paieškos metu.

Biblioteka per visą savo istoriją buvo žinių, kultūros ir švietimo institucija- visuomeninė įstaiga, akcentuojanti joje kaupiamų, saugomų, sisteminių žinių prieinamumą kiekvienam visuomenės nariui.

Informacinėje visuomenėje biblioteka, kaip žinių institucija, įgyja dominuojančią poziciją, kuri yra diktuojama valstybės ir visuomenės funkcijų kaitos procesų.

Bibliotekų funkcijų kaitą didžiąją dalimi sukėlė ir pagrindžia vidinės permainos bei žinių vadybos procesai:

- bibliotekoje diegiamos pažangios informacijos ir komunikacijos technologijos, užtikrinančios vartotojui greitą ir patogią žinių, informacijos paiešką;
- bibliotekoje prieinami tiek nacionaliniai, tiek tarptautiniai žinių ištekliai;
- biblioteka tarpininkauja žinių paieškos procese;
- bibliotekoje sudarytos nenutrūkstančio mokymosi visą gyvenimą sąlygos.

Informacinių išteklių ir galimybių požiūriu kiekviena biblioteka yra ribota. Tačiau veikiant nacionaliniame ir globaliniame bibliotekų tinkle, pasitelkiant inovatyvias technologijas, bibliotekos teikiamos informacinės paslaugos tampa neišmatuojamos (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Informacinių išteklių komplektavimas bibliotekoje labiausiai priklauso nuo bibliotekos tipo – nacionalinė, viešoji, mokslo įstaigos biblioteka ir kt. Tačiau vykstant žinių išteklių integracijai ir globalizacijai, bibliotekų tipologija palaipsniui nyksta.

Šiuolaikinė biblioteka įvairiose moksliniuose šaltiniuose apibūdinama kaip virtuali (menama), elektroninė, skaitmeninė biblioteka, biblioteka be sienų, tinklo biblioteka ir t.t. Biblioteka tampa neapčiuopiamų žinių tarpininku ir tenkina įvairius vartotojų informacinius poreikius.

Bibliotekos, atsižvelgdamos į vartotojų poreikius, šalia tradicinių įsigyja vis daugiau elektroninių leidinių, kuriais vienu metu gali naudotis neribotas vartotojų skaičius, informacija saugoma neribotą laiką bei gali būti operatyviai atnaujinama, pateikiant vartotojui naujausias žinias.

Bendriausia samprata bibliotekinę technologiją gali būtų apibūdinti kaip „procesų, operacijų, jų realizavimo būdų ir priemonių, užtikrinančių normalų bibliotekos funkcionavimą, visumą“.

Dėl bibliotekų veiklos daugiafunkciškumo bibliotekinė technologija skirstoma į technologinius ciklus, kurie siejami su tam tikromis bibliotekinės veiklos sritimis: vartotojų aptarnavimu, bibliotekos fondų sudarymu, informacijos paieškos šaltinių kūrimu, bibliografinė, informacinė, metodinė, mokslo tiriamąją veikla ir pan. Kiekvienas ciklas apima technologinių procesų visumą, t.y. operacijas, būtinas tam tikros rūšies bibliotekiniams darbams atlikti. Toliau bibliotekiniai procesai skaidosi į operacijas, kurių kiekviena yra technologinio proceso dalis ir tam tikro etapo baigtinis veiksmas. Operacijos savo ruožtu skirstomos į elementus. Bibliotekinių operacijų analizei esmingas yra skyrimas iš pagrindinės technologijos tų elementų, kuriais pradedama ir baigiama operacija. Ciklą, procesų ir operacijų išskyrimas reikalingas bibliotekų veiklos analizei ir jos tobulinimui, darbo normavimui.

Bibliotekinių technologijų valdymas įgalina siekti, kad būtų kokybiškai atliekami bibliotekiniai procesai ir operacijos, taupomi bibliotekiniai ištekliai (bibliotekininkų darbo sąnaudos, piniginių lėšos, materialinės techninės priemonės ir kt.), ieškoma inovacijų ir būdų joms realizuoti (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Bibliotekų technologijų valdymas leidžia spręsti šiuos uždavinius:

- *ekonominius* (didinti bibliotekų darbo efektyvumą, racionaliai naudoti bibliotekinius išteklius, didinti darbo našumą);
- *socialinius* (skatinti kūrybinę iniciatyvą ir bibliotekininkų profesionalumą, sudaryti geras darbo sąlygas, mažinti daug darbo reikalingus monotoniškus ir atgyvenusius procesus).

Bibliotekinių technologijų valdyme svarbiausią vietą užima technologinių procesų kokybės valdymas, t.y. priemonių, skatinančių kokybiškesnį darbą, geresnę vartotojų aptarnavimo kultūrą, darbo sąlygas ir t.t., rengimas.

Kokybės valdymas nukreiptas į bibliotekos reglamentuojančių ir normatyvinių dokumentų kokybės analizę, bibliotekos darbo planavimo kokybę, darbo procesų atlikimo kokybę, bibliotekinio darbo technologijos lygį, įskaitant ir bibliotekinio darbo kokybės faktinio lygio nustatymą, bibliotekinio darbo kokybę veikiančių faktorių analizę, administracinių sprendimų, skirtų darbo kokybei gerinti, priėmimą, bibliotekinio darbo kokybinių pokyčių analizę.

Bibliotekinių technologijų valdymas remiasi bendrąją darbo organizavimo teorija, metodika ir praktika. Darbo organizavimas traktuojamas kaip kompleksas organizacinių, techninių – ekonominių, higieninių ir socialinių – psichologinių priemonių, reikalingų bibliotekiniams technologiniams procesams ir operacijoms atlikti.

Prieš priimant sprendimus dėl konkrečių technologijų įgyvendinimo LNB, kruopščiai analizuojami bibliotekiniai procesai ir sąlygos jiems atlikti bei teikiamos rekomendacijos, kurios remiasi naujais mokslo ir technikos pasiekimais. Tinkamai organizuota LNB valdymo technologija leidžia optimaliai panaudoti bibliotekinius išteklius, didinti darbo našumą, gamybinį aktyvumą, darbo kokybę, saugoti darbuotojų sveikatą, didinti bibliotekinės profesijos prestižą.

Vienas pagrindinių bibliotekos darbo organizavimo principų – su mažiausiomis darbo sąnaudomis ir lėšomis pasiekti maksimalius rezultatus. Svarbiausia, kad laiko ekonomija, gauta racionaliai organizavus technologinių procesų ir operacijų atlikimą, būtų naudojama kūrybiniam darbui, geresniam vartotojų aptarnavimui ar pan.

Darbo organizavimas ir jo valdymas bibliotekose – tai ne tik racionalus bibliotekinio darbo organizavimas, bet kartu ir rūpinimasis vartotojais, nes bibliotekinių technologijų tobulinimas visų pirma turi būti orientuojamas į vartotoją, kad jis galėtų gauti naujos kokybės paslaugas.

Bibliotekai būdingas įvairiapusiškas ir daugiaplanis darbas. Šios ypatybės apsunkina bibliotekos procesų valdymą, dėl jų reikia itin gerai organizuoti darbą kiekviename bibliotekos skyriuje. Nors bibliotekos veikla yra daugiaplanė, yra ir daug pasikartojančių procesų ir operacijų (vartotojų aptarnavimas, dokumentų apdorojimas, statistinė apskaita ir t.t.), kurių atlikimą galima automatizuoti ir mechanizuoti. Bibliotekų raidos etapu didžiąją įtaką jų veiklos organizavimui daro elektroninės įrangos naudojimas, bibliotekinių procesų kompiuterizavimas.

Pagrindinėmis bibliotekų darbo organizavimo ir valdymo tampa bibliotekinių technologijų valdymo kryptys:

- bibliotekinio darbo pasidalijimas ir kooperavimas;
- pažangių technologijų ir progresyvių darbo metodų diegimas;
- darbo vietų organizavimas ir darbo sąlygų gerinimas;

- bibliotekinio darbo planavimas ir normavimas (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Į bibliotekinių technologijų valdymo struktūrą įeina ir inovacinė veikla, t.y. racionalių ir efektyviausių būdų bibliotekiniams darbams atlikti, bibliotekos darbuotojų profesionalumui ugdyti paieška.

Bibliotekų technologijai keliami *optimalumo, tikslingumo, ritmingumo ir sutelktumo* reikalavimai.

Bibliotekų ciklo optimalumas – pasirinkimas tinkamiausių procesų ir operacijų, kurie esamomis sąlygomis garantuoja darbo atlikimo kokybę ir racionalų darbo laiko naudojimą.

Bibliotekų veiklos tikslingumas – atliekamų procesų nuoseklumas, kada kiekviena operacija logiškai išplaukia iš prieš tai buvusios, sudaro kitą tolesnį technologinio proceso atlikimą ir mažina darbo imlumą.

Bibliotekų ritmingumas – tolygiai ir vienodu krūviu paskirstomi bibliotekai darbai. Užtikrinti ritmingą darbą bibliotekose sudėtinga (netolygus vartotojų lankymasis, neritmingas naujų dokumentų gavimas ir t.t.), todėl svarbu maksimaliai sumažinti neigiamas procesų neritmingumo pasekmes. Vienas iš būdų yra lankstus darbo grafikas. Grafikas gali būti sudarytas taip, kad per kiek įmanoma trumpesnę laiką būtų aptarnautas vartotojas, kad jam netektų stovėti eilėje, ilgai laukti bibliotekininko ar pan.

Bibliotekų sutelktumas – darbų ciklo atlikimas per trumpiausią laiką. To gali būti pasiekta: pirma, atsisakant nereikalingų operacijų arba atskirų elementų, kurie gali būti nustatyti analizuojant technologinį procesą; antra, derinant arba jungiant operacijas, trečia, naudojant elektroninę ar kitą įrangą, spartinančią technologinių procesų atlikimą.

Bibliotekų išskiriamos pagrindinės bibliotekinių ciklų ir procesų tobulinimo bei įgyvendinimo kryptys:

- turimos bibliotekinės technologijos sutvarkymas;
- naujų technologinių sprendimų paieška;
- bibliotekinės technologijos automatizavimas, kuris iš esmės keičia ciklų ir procesų turinį bei jų nuoseklumą.

Bibliotekų technologijų valdymas ir jo procesų tobulinimas vykdomas centralizuotai, remiantis standartais, instrukcijomis, metodikos rekomendacijomis, kurie reglamentuoja atskirus bibliotekinius procesus arba rekomenduoja optimaliausią jų įgyvendinimo technologiją.

Inovacinė veikla bibliotekose nukreipiama ne tik į naujovių paiešką, bet ir į savarankišką naujovių, kurios reikalingos tam tikrų bibliotekinių technologijų tobulinimui, kūrimą (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

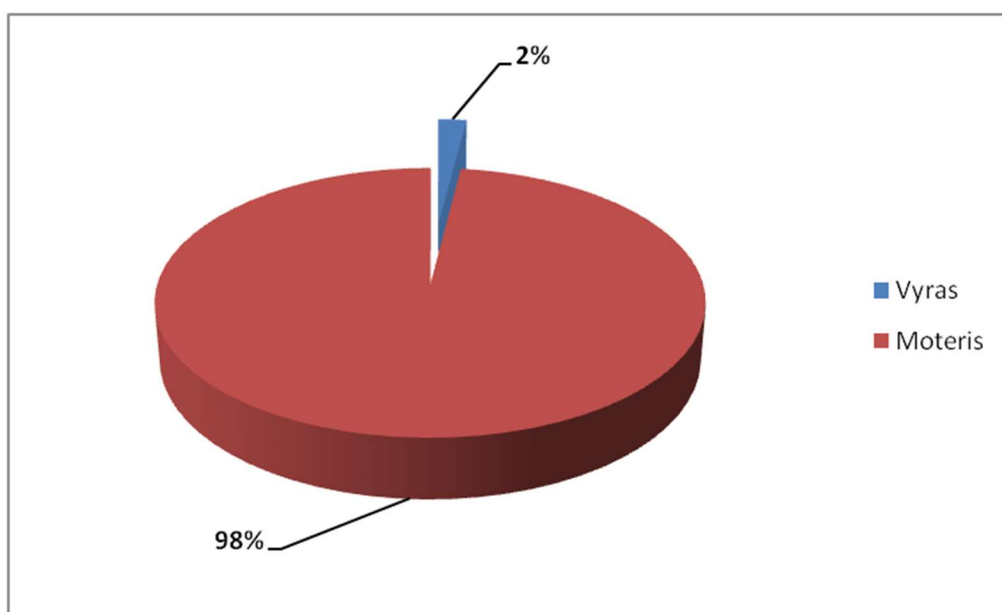
Bibliotekinių procesų automatizavimas visiškai arba iš dalies išlaisvina bibliotekų darbuotojus nuo tiesioginio dalyvavimo tuose technologiniuose procesuose, kuriems reikia daug darbo. Bibliotekinių technologijų tobulinimui bibliotekoje diegiamos kompiuterizuotos sistemos, kurios leidžia:

- tobulinti bibliotekinio darbo būdus ir metodus;
- likviduoti analogiškų technologinių operacijų dubliavimą;
- atpiginti bibliotekinius procesus;
- sudaryti maksimumą patogumų bibliotekos vartotojams ir darbuotojams (Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos, 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad bibliotekinių technologijų valdymas turi būti nukreiptas į paiešką optimalių variantų, reikalingų kokybiškam bibliotekinių procesų ir operacijų atlikimui, racionaliam bibliotekinių išteklių naudojimui. Tuo tarpu bibliotekų daugiafunkciškumas lemia darbuotojų motyvaciją įsitraukti į bibliotekos vykdomas veiklas ir nuolat tobulėti.

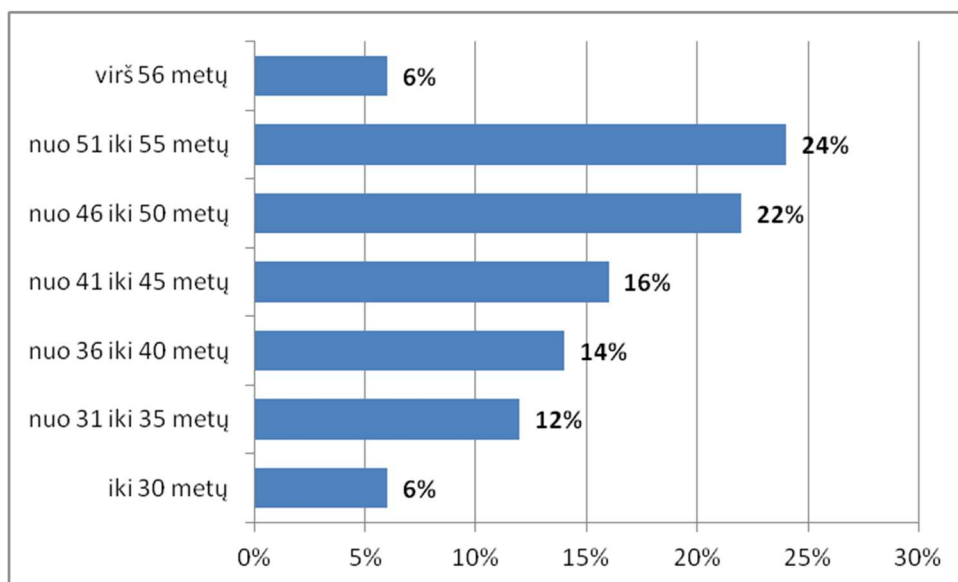
3.3. Lietuvos bibliotekų darbuotojų įsitraukimo įgyvendinant darnaus vystymą tyrimo rezultatai

Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti bibliotekos darbuotojų demografinius duomenis: lytį, amžių, įgytą išsilavinimą ir užimamas pareigas. Atlikus bibliotekininkų pasiskirstymą pagal lytį, buvo nustatyta, kad didžiąją dalį respondentų sudarė moterys (98 proc.), ir tik keletą respondentų sudarė vyrai (2 proc.) (žr. 5 pav.).



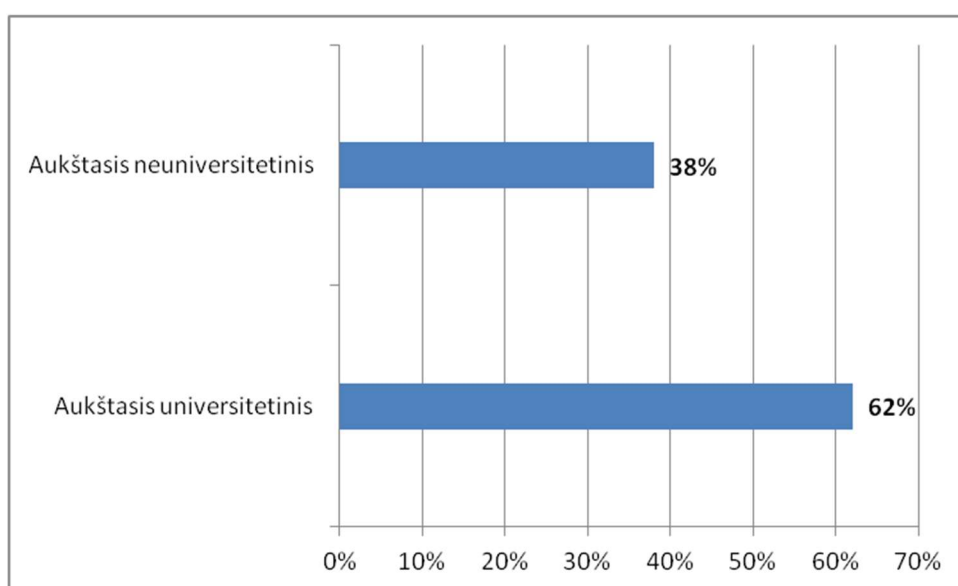
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (n=329)

Atlikus respondentų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes, kiek daugiau nei ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad priklauso amžiaus grupei nuo 51 iki 55 metų (24 proc.), nuo 46 iki 50 metų (22 proc.), kiek mažiau nei ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad priklauso amžiaus grupėms nuo 41 iki 45 metų (16 proc.), nuo 36 iki 40 metų (14 proc.), nuo 31 iki 35 metų (12 proc.), ir tik keletas respondentų pažymėjo, kad priklauso amžiaus grupėms iki 30 metų (6 proc.), virš 56 metų (6 proc.) (žr. 6 pav.).



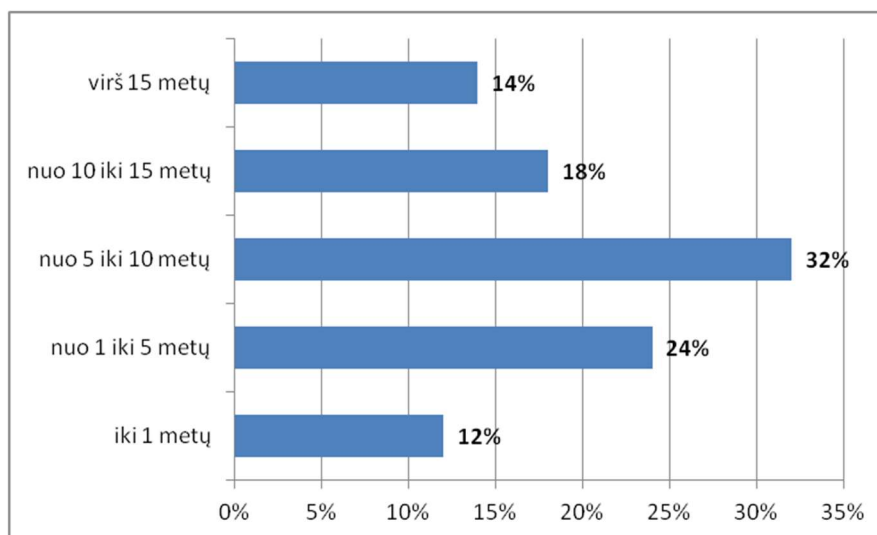
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (n=329)

Įvertinus respondentų nuomonių pasiskirstymą pagal įgytą išsilavinimą, didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (62 proc.), kiek daugiau nei trečdalis respondentų pažymėjo, kad yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (38 proc.) (žr. 7 pav.).



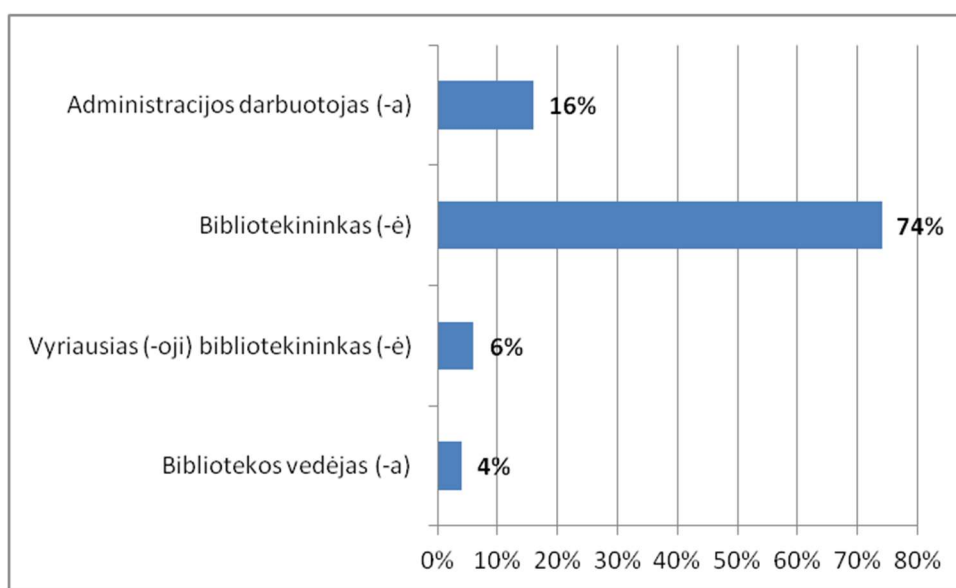
7 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą (n=329)

Atlikus respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą dirbant bibliotekoje, kiek daugiau nei trečdalis respondentų pažymėjo, kad bibliotekoje dirba nuo 5 iki 10 metų (32 proc.), kiek daugiau nei ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad bibliotekoje dirba nuo 1 iki 5 metų (24 proc.), kiek mažiau nei ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad dirba bibliotekoje nuo 10 iki 15 metų (18 proc.), virš 15 metų (14 proc.), iki 1 metų (12 proc.) (žr. 8 pav.).



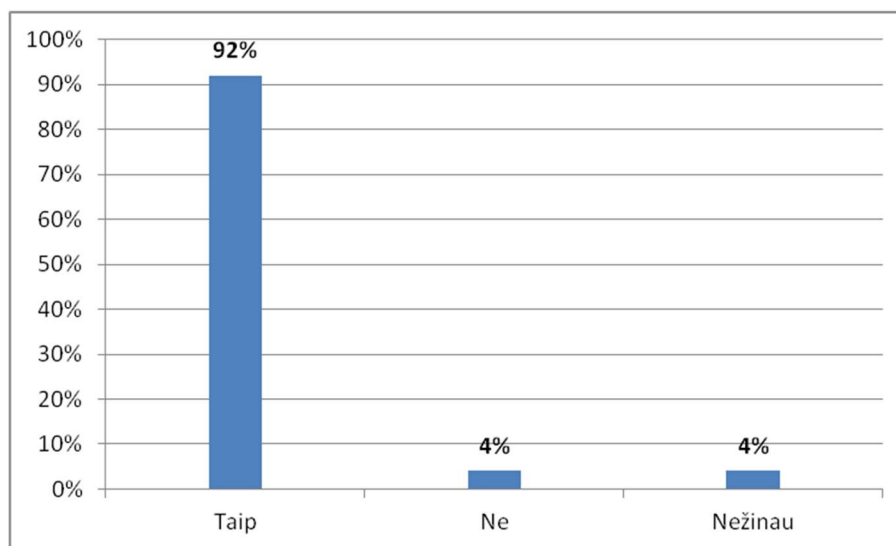
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dirbant bibliotekoje (n=329)

Įvertinus respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas, didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad užima bibliotekininko pareigas (74 proc.), kiek mažiau nei ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad užima administracijos darbuotojo pareigas (16 proc.), ir tik keletas respondentų pažymėjo, kad užima vyriausiojo bibliotekininko pareigas (6 proc.), bibliotekos vedėjo pareigas (4 proc.) (žr. 9 pav.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (n=329)

Atlikus respondentų pasiskirstymą pagal tai, ar jų biblioteka prisideda prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo, didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad jų biblioteka prisideda prie darnaus vystymosi tikslų (92 proc.), ir tik keletas respondentų pažymėjo, kad jų biblioteka neprisideda prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo (4 proc.), nežino, ar jų biblioteka prisideda prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo (4 proc.) (žr. 10 pav.).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jų biblioteka prisideda prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo (n=329)

Įvertinus respondentų nuomonių pasiskirstymą pagal tai, kaip bibliotekos įsipareigoja prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo, kiek daugiau nei ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad išnaudoja bibliotekų turimą potencialą prisidedant prie darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo (22 proc.), kiek mažiau nei ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad bendradarbiauja su valdžios institucijomis ir partneriais, skatinant darnų vystymąsi (18 proc.), sudaro bibliotekos skaitytojams sąlygas informacijos prieinamumui (18 proc.), taiko darnaus vystymo tikslus bibliotekos veikloje (16 proc.), organizuoja tvarios bibliotekos projektus (14 proc.), padeda bibliotekos skaitytojams sužinoti daugiau informacijos apie darnaus vystymosi svarbą (12 proc.) (žr. 11 pav.).



11 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant tai, kaip bibliotekos įsipareigoja prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo (n=329)

Atlikus tyrimo duomenų analizę pasitelkiant *SPSS 21.0* bei atlikus χ^2 kriterijaus p-reikšmių vertinimą, galima teigti, kad 4 lentelėje pateikti tyrimo rezultatai statistiškai nepriklausomi. χ^2 kriterijaus $p > 0,05$ patvirtina, kokių daugiausiai kompetencijų respondentai turi, tačiau tarp jų pasireiškia statistiškai

reikšmingas skirtumas, vertinant nustatytus koreliacijų dažnius. Taigi, tyrimo rezultatai parodo, kad didžioji dalis respondentų pagal pažymėtus teiginius, kurie surinko aukščiausius p reikšmės rodiklius (4 lentelėje) ir procentus (11 pav.) turi didžiausias sąsajas parodančias tą, kaip respondentai ir kokiais būdais įsitraukia į darnaus vystymo tikslų įgyvendinimą. Atlikus Spearman analizę, buvo matuojama kintamųjų priklausomybė, kurios metu dažniausiai buvo nustatytas stiprus ryšis tarp kintamųjų, siekiantis beveik +1, tačiau tik keli tirti kintamieji siekė 0,62 ir 0,64 – turėjo vidutinio ryšio tarp kintamųjų stiprumą.

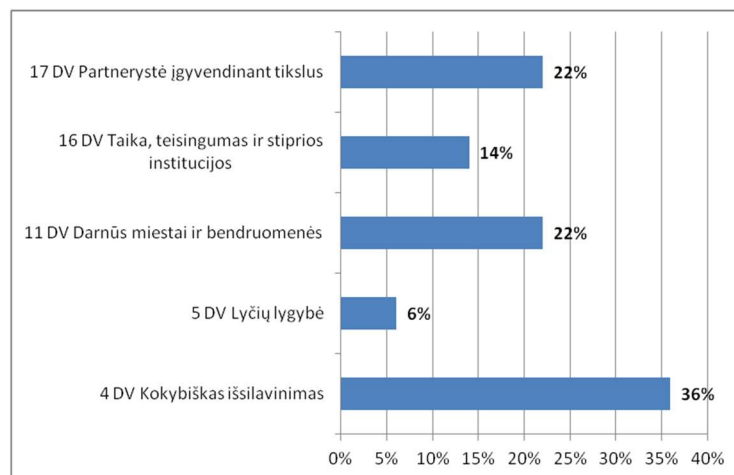
4 lentelė

Bibliotekų darbuotojų įsipareigojimo prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo sąsajų vertinimas (n=329)

Teiginys	p reikšmė; χ^2 ; lls; qs
Padedą bibliotekos skaitytojams sužinoti daugiau informacijos apie darnaus vystymo svarbą	$\chi^2=6,78$; $p>0,05$; lls=2; qs=0,62, $p<0,001$
Sudaro bibliotekos skaitytojams sąlygas informacijos prieinamumui apie darnaus vystymo tikslų įgyvendinimą	$\chi^2=8,62$; $p>0,05$; lls=2; qs=0,83, $p<0,001$
Taiko darnaus vystymo tikslus bibliotekos veikloje	$\chi^2=7,43$; $p>0,05$; lls=2; qs=0,92, $p<0,001$
Išnaudoja bibliotekų turimą potencialą prisidedant prie darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo	$\chi^2=9,73$; $p>0,05$; lls=2; qs=0,83, $p<0,001$
Bendradarbiauja su valdžios institucijomis ir partneriais, skatinant darnųjį vystymąsi	$\chi^2=8,36$; $p>0,05$; lls=2; qs=0,82, $p<0,001$
Organizuoja tvarios bibliotekos projektus	$\chi^2=6,28$; $p>0,05$; lls=2; qs=0,91, $p<0,001$

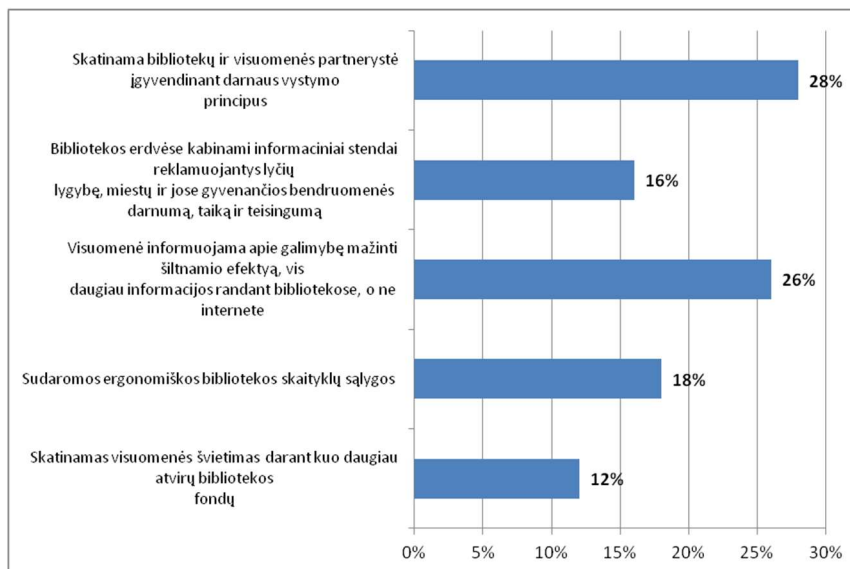
q_s – Spearman, χ^2 – Chi kvadratas, lls – laisvės laipsnių skaičius, p – reikšmingumo lygmuo, proc. – procentai, n – respondentų skaičius

Atlikus respondentų nuomonių pasiskirstymą vertinant tai, kokius darnaus vystymo tikslus įgyvendina jų biblioteka, kiek daugiau nei trečdalis respondentų pažymėjo, kad įgyvendina 4 DV kokybiško išsilavinimo principą (36 proc.), kiek daugiau nei ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad jų biblioteka įgyvendina 17 DV partnerystę įgyvendinant tikslus (22 proc.), 11 DV darnių miestų ir bendruomenės kūrimas (22 proc.), kiek mažiau nei ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad jų bibliotekoje taikomas 16 DV taika, teisingumas ir stiprios institucijos užtikrinimas (14 proc.), ir tik keletas respondentų pažymėjo, kad jų bibliotekoje taikomas 5 DV lyčių lygybė (6 proc.) (žr. 12 pav.).



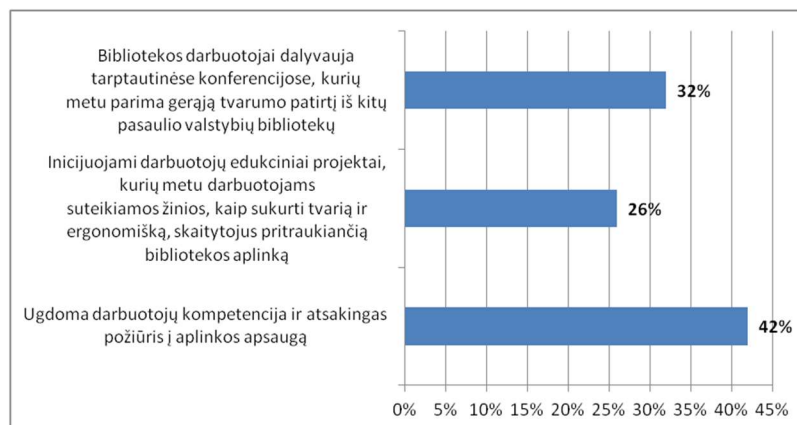
12 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant tai, kokius darnaus vystymo tikslus įgyvendina jų biblioteka (n=329)

Įvertinus respondentų pasiskirstymą pagal tai, kaip jų bibliotekoje įgyvendinami darnaus vystymosi tikslai, kiek daugiau nei trečdalis respondentų pažymėjo, kad skatinama bibliotekų ir visuomenės partnerystė įgyvendinant darnaus vystymosi principus (28 proc.), visuomenė informuojama apie galimybę mažinti šiltnamio efektą, vis daugiau informacijos randant bibliotekose, o ne internete (26 proc.), kiek mažiau nei ketvirtadalis respondentų pažymi, kad sudaromos ergonomiškos bibliotekos skaityklų sąlygos (18 proc.), bibliotekos erdvėse kabinami informaciniai stendai reklamuojantys lyčių lygybę, miestų ir jose gyvenančios bendruomenės darnumą, taiką ir teisingumą (16 proc.), skatinamas visuomenės švietimas, darant kuo daugiau atvirų bibliotekos fondų (12 proc.) (žr. 13 pav.).



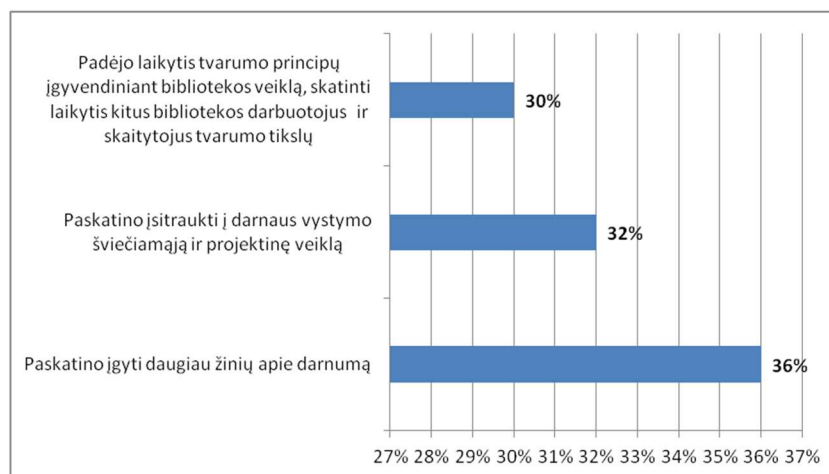
13 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant tai, kaip jų bibliotekoje įgyvendinami darnaus vystymo tikslai (n=329)

Atlikus respondentų nuomonių pasiskirstymą vertinant tai, kaip skatinamas jų bibliotekos darbuotojų įsitraukimas į darnaus vystymo principų įgyvendinimą, kiek mažiau nei pusė respondentų pažymėjo, kad ugdoma darbuotojų kompetencija ir atsakingas požiūris į aplinkos apsaugą (42 proc.), kiek daugiau nei trečdalis respondentų pažymėjo, kad bibliotekos darbuotojai dalyvauja tarptautinėse konferencijose, kurių metu perima gerąją tvarumo patirtį iš kitų pasaulio valstybių bibliotekų (37 proc.), kiek mažiau nei trečdalis respondentų pažymėjo, kad inicijuojami darbuotojų edukaciniai projektai, kurių metu darbuotojams suteikiamos žinios, kaip sukurti tvarią ir ergonomišką, skaitytojus pritraukiančią bibliotekos aplinką (26 proc.) (žr. 14 pav.).



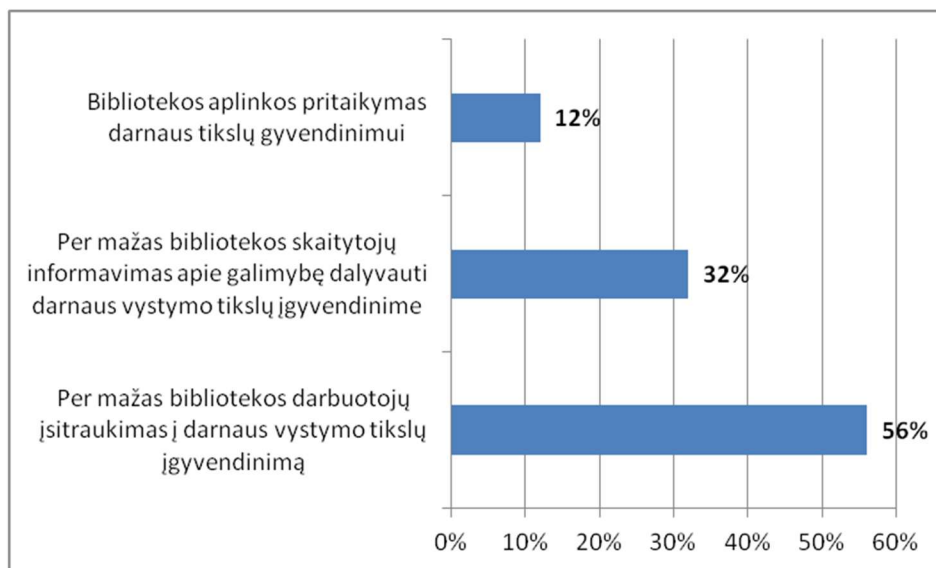
14 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant tai, kaip skatinamas jų bibliotekos darbuotojų įsitraukimas į darnaus vystymo principų įgyvendinimą (n=329)

Įvertinus respondentų nuomonių pasiskirstymą pagal tai, kokių privalumų suteikė darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas jų bibliotekoje, kiek daugiau nei trečdalis respondentų pažymėjo, kad paskatino įgyti daugiau žinių apie darnumą (36 proc.), paskatino įsitraukti į darnaus vystymo šviečiamąją ir projektinę veiklą (32 proc.), trečdalis respondentų pažymėjo, kad padėjo laikytis tvarumo principų įgyvendinant bibliotekos veiklą, skatinti laikytis kitus bibliotekos darbuotojus ir skaitytojus tvarumo tikslų (30 proc.) (žr. 15 pav.).



15 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant, kokių privalumų suteikę darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas jų bibliotekoje (n=329)

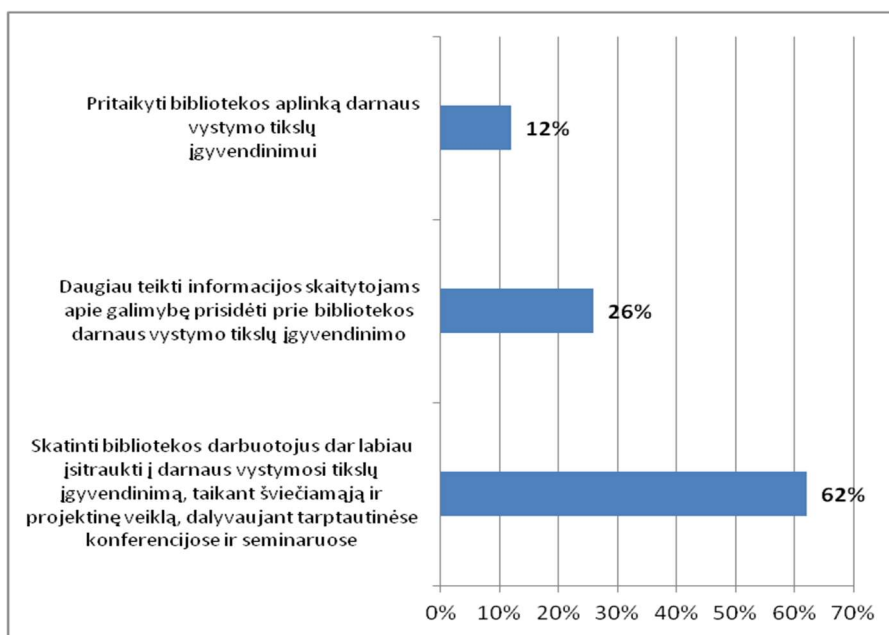
Atlikus respondentų nuomonių pasiskirstymą vertinant, kokie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo trūkumai pasireiškia jų bibliotekoje, kiek daugiau nei pusė respondentų pažymėjo, kad pasireiškia per mažas bibliotekos darbuotojų įsitraukimas į darnaus vystymo tikslų įgyvendinimą (56 proc.), kiek daugiau nei trečdalis respondentų pažymėjo, kad pasireiškia per mažas bibliotekos skaitytojų informavimas apie galimybę dalyvauti darnaus vystymo tikslų įgyvendinime (32 proc.), kiek mažiau nei ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad pasireiškia bibliotekos aplinkos palaikymas darnaus tikslų įgyvendinimui (12 proc.) (žr. 16 pav.).



16 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant, kokie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo trūkumai pasireiškia jų bibliotekoje (n=329)

Įvertinus respondentų pateiktus siūlymus, skirtus darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo jų bibliotekoje gerinimui, kiek daugiau nei pusė respondentų pažymėjo, kad būtina skatinti bibliotekos darbuotojus dar labiau įsitraukti į darnaus vystymo tikslų įgyvendinimą, taikant šviečiamąją ir projektinę veiklą, dalyvaujant tarptautinėse konferencijose ir seminaruose (62 proc.), kiek mažiau nei trečdalis respondentų pažymėjo, kad būtina daugiau teikti informacijos skaitytojams apie galimybę prisidėti prie bibliotekos darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo (26 proc.), kiek mažiau nei

ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad būtina pritaikyti bibliotekos aplinką darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui (12 proc.) (žr. 17 pav.).



17 pav. Respondentų pateikti siūlymai, skirti darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo jų bibliotekoje gerinimui (n=329)

Apibendrinant respondentų atsakymus galima teigti, kad bibliotekų darbuotojai jaučiasi prisidedantys prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo savo kasdieninėje veikloje bei išnaudojantys turimą bibliotekų potencialą, kad pilnavertiškai prisidėtų prie šių tikslų įgyvendinimo.

3.4. Diskusija

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad jų biblioteka prisideda prie darnaus vystymosi tikslų, išnaudodama bibliotekų turimą potencialą prisidedant prie darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo, bendradarbiauja su valdžios institucijomis ir partneriais, skatinant darnųjį vystymąsi, sudaro bibliotekos skaitytojams sąlygas informacijos prieinamumui, taiko darnaus vystymo tikslus bibliotekos veikloje, organizuoja tvarios bibliotekos projektus, padeda bibliotekos skaitytojams sužinoti daugiau informacijos apie darnaus vystymosi svarbą.

Daugiau nei trečdalis respondentų pažymėjo, kad įgyvendina 4 DV kokybiško išsilavinimo principą, daugiau nei ketvirtadalis respondentų pažymėjo, kad jų biblioteka įgyvendina 17 DV partnerystę įgyvendinant tikslus, taip pat prisideda 11 DV darnių miestų ir bendruomenės kūrimo.

Tyrimo rezultatų vertinimo metu buvo nustatyta, kad Lietuvos bibliotekose įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus skatinama bibliotekų ir visuomenės partnerystė, informuoja visuomenę apie galimybę mažinti šiltnamio efektą, sudaro ergonomiškos bibliotekos skaityklų sąlygas, bibliotekos erdvėse kabina informacinius stendus reklamuojančius lyčių lygybę, miestų ir jose gyvenančios bendruomenės darnumą, taiką ir teisingumą, skatinamas visuomenės švietimas, darant kuo daugiau atvirų bibliotekos fondų.

Apklausos rezultatų vertinimo metu buvo nustatyta, kad Lietuvos bibliotekose skatinant darbuotojų įsitraukimą į darnaus vystymo principų įgyvendinimą: ugdoma darbuotojų kompetencija ir atsakingas požiūris į aplinkos apsaugą; bibliotekos darbuotojai dalyvauja tarptautinėse konferencijose, kurių metu perima gerąją tvarumo patirtį iš kitų pasaulio valstybių bibliotekų; inicijuojami darbuotojų edukaciniai projektai, kurių metu darbuotojams suteikiamos žinios, kaip sukurti tvarią ir ergonomišką, skaitytojus pritraukiančią bibliotekos aplinką.

Tyrimo rezultatų vertinimo metu buvo nustatyta, kokių privalumų suteikė darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas jų Lietuvos bibliotekose, buvo nustatyta, kad paskatino: įgyti daugiau žinių apie darnumą; paskatino įsitraukti į darnaus vystymo šviečiamąją ir projektinę veiklą; padėjo laikytis tvarumo principų įgyvendinant bibliotekos veiklą; skatinti laikytis kitus bibliotekos darbuotojus ir skaitytojus tvarumo tikslų.

Apklausos metu buvo nustatyti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo trūkumai pasireiškiantys Lietuvos bibliotekose: per mažas bibliotekos darbuotojų įsitraukimas į darnaus vystymo tikslų įgyvendinimą; per mažas bibliotekos skaitytojų informavimas apie galimybę dalyvauti darnaus vystymo tikslų įgyvendinime; pasireiškia bibliotekos aplinkos palaikymas darnaus tikslų įgyvendinimui.

Tyrimo rezultatus galima pagrįsti Janavičienės, Žiemelio (2021) atlikta 2012 – 2021 m. Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos veiklos metinių ataskaitų analize, kuriose pažymima, kad Lietuvos bibliotekose vis labiau aktualizuojamas darnaus vystymosi procesų įgyvendinimas pagal nustatytus darnaus vystymo tikslus, iš kurių pagrindiniais laikomi 4 DV kokybiško išsilavinimo principas, 17 DV partnerystę įgyvendinant tikslus ir 11 DV darnių miestų ir bendruomenės kūrimas, į kurių įgyvendinimą aktyviai įtraukiami bibliotekų darbuotojai.

Bibliotekų darbuotojų įsitraukimui ugdomas atskingas požiūris į aplinkos apsaugą; bibliotekos darbuotojai skatinami dalyvauti tarptautinėse konferencijose, kurių metu perima gerąją tvarumo patirtį iš kitų pasaulio valstybių bibliotekininkų; įgyvendinami darbuotojų edukaciniai projektai.

Tyrimo metu respondentai pateikė siūlymus, skirtus darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo jų bibliotekoje gerinimui: skatinti bibliotekos darbuotojus dar labiau įsitraukti į darnaus vystymo tikslų įgyvendinimą, taikant šviečiamąją ir projektinę veiklą, dalyvaujant tarptautinėse konferencijose ir seminaruose; daugiau teikti informacijos skaitytojams apie galimybę prisidėti prie bibliotekos darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo; pritaikyti bibliotekos aplinką darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui.

IŠVADOS

1. Darbuotojų įsitraukimas – tai fizinė, emocinė ir intelektualinė būseną, kai organizacijos personalas stengiasi kuo geriau atlikti savo darbą ir pasiekti organizacijos nustatytų tikslų. Darbuotojų įsitraukimą galima suskirstyti į tris rūšis: emocinis įsitraukimas, elgesio įsitraukimas, kognityvinis įsitraukimas. Darbuotojų įsitraukimas daugiausia priklauso nuo organizacijoje taikomos valdymo politikos, tačiau tam įtakos turi ir asmeninės darbuotojo savybės. Jei žmogus nedirba toje srityje, kuri jam patinka, arba yra abejingas ir iš prigimties stokojantis iniciatyvos, tai net ir patogiomis darbo sąlygomis jis nesistengs pagerinti savo veiklos rezultatų. Darbuotojų įsitraukimo vertinimas atliekamas taikant įsitraukimo rodiklius ir indeksus. Darbuotojų įsitraukimo rodikliai – tai rodikliai, atspindintys darbuotojų įsitraukimo į darbo procesą lygį. Pavyzdžiui, tokie rodikliai apima darbuotojų pasitenkinimo savo darbu lygį, motyvaciją arba dalyvavimo priimančiais sprendimais laipsnį. Darbuotojų įsitraukimo indeksas yra bendras rodiklis, kuris skaičiuojamas remiantis įsitraukimo rodiklių duomenimis. Tai leidžia įvertinti bendrą darbuotojų įsitraukimo lygį ir nustatyti darbo su personalu tobulinimo sritis. Visgi galima teigti, kad nuo darbuotojo įsitraukimo labiausiai priklauso jo pasitenkinimas darbu, įsipareigojimai organizacijai, ketinimai keisti darbo vietą ir elgesys atliekant pavestas užduotis. Tik skatinant ir investuojant į darbuotojų įsitraukimą, kuris susideda iš įvairių komponentų bei atspindi darbuotojo ir organizacijos ryšius, galima pasiekti abejoms pusėms naudingų rezultatų.

2. Darnus vystymasis – tai ilgalaikis nuolatinis visuomenės vystymasis, siekiantis tenkinti žmonijos poreikius dabar ir ateityje, racionaliai naudojant bei papildant gamtos išteklius, išsaugant mūsų planetą ateities kartoms. Panašios tendencijos pastebimos ir apžvelgiant darnaus vystymosi tikslus. Darnaus vystymosi tikslai, tai bendras įsipareigojimas, kuris privalo būti įgyvendintas, tam skatinant įvairių institucijų bendradarbiavimą, užtikrinant nenutrūkstamą pažangos stebėjimą trijose labai didelę įtaką mūsų gyvenimui turinčiose srityse – aplinkosaugoje, ekonomikoje ir socialinėje sferoje. Tai ne pasirinkimas, išskiriant vieną sritį svarbesnę už kitą, tai vienas kitą papildantys komponentai, kurie gali padėti įgyvendinti geresnio gyvenimo tiek dabar, tiek ateityje lūkesčius. Galima teigti, jog juos pavyks įgyvendinti tik tada, kai nesumažės žmogui ir jo gerovei skiriamas dėmesys (socialinė atskirtis, nelygybė, švietimo kokybė), kai žmogus gyvens harmonijoje su gamta (inovatyvi energetika, klimato ir aplinkos būklė), ir kai susirūpinimo dėl ateities neužgoš dabartiniai iššūkiai.

3. Darnaus vystymosi įgyvendinimas remiasi Lietuvos nacionaline darnaus vystymosi strategija, vadovaujantis kuria, siekiama darnios ekonominės, socialinės ir ekologinės plėtros. Pagrindiniai darnaus vystymosi tikslai šalyje iki 2030 metų: siekti pastovaus šalies ekonominio augimo, naudojant pažangias, energijai taupias ir ekologiškas technologijas bei vietos išteklius; kelti Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybę, plėtojant švietimo, sveikatos apsaugos, socialinių ir kitokių paslaugų sferą, smulkų ir vidutinį verslą bei techninę infrastruktūrą; stabilizuoti ir gerinti aplinkos kokybę, kartu įsitraukiant į globalinių aplinkos problemų sprendimą.

4. Apklauso rezultatų vertinimo metu buvo nustatyta, kad Lietuvos bibliotekose skatinant darbuotojų įsitraukimą į darnaus vystymo principų įgyvendinimą: ugdoma darbuotojų kompetencija ir atsakingas požiūris į aplinkos apsaugą; bibliotekos darbuotojai dalyvauja tarptautinėse konferencijose, kurių metu perima gerąją tvarumo patirtį iš kitų pasaulio valstybių bibliotekų; inicijuojami darbuotojų edukaciniai projektai, kurių metu darbuotojams suteikiamos žinios, kaip sukurti tvarią ir ergonomišką, skaitytojus pritraukiančią bibliotekos aplinką.

5. Tyrimo rezultatų vertinimo metu buvo nustatyta, kokių privalumų suteikė darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas jų Lietuvos bibliotekose, buvo nustatyta, kad paskatino: įgyti daugiau žinių apie darnumą; paskatino įsitraukti į darnaus vystymo šviečiamąją ir projektinę veiklą; padėjo laikytis tvarumo principų įgyvendinant bibliotekos veiklą; skatinti laikytis kitus bibliotekos darbuotojus ir skaitytojus tvarumo tikslų. Apklausos metu buvo nustatyti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo trūkumai pasireiškiantys Lietuvos bibliotekose: per mažas bibliotekos darbuotojų įsitraukimas į darnaus vystymo tikslų įgyvendinimą; per mažas bibliotekos skaitytojų informavimas apie galimybę dalyvauti darnaus vystymo tikslų įgyvendinime; pasireiškia bibliotekos aplinkos palaikymas darnaus tikslų įgyvendinimui.

REKOMENDACIJOS

Tyrimo metu respondentai pateikė siūlymus, skirtus darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo jų bibliotekoje gerinimui:

- skatinti bibliotekos darbuotojus dar labiau įsitraukti į darnaus vystymo tikslų įgyvendinimą, taikant šviečiamąją ir projektinę veiklą, dalyvaujant tarptautinėse konferencijose ir seminaruose;
- daugiau teikti informacijos skaitytojams apie galimybę prisidėti prie bibliotekos darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo;
- pritaikyti bibliotekos aplinką darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui.

LITERARŪRA

1. Addison, J. T. & Teixeira, P. (2024). Worker commitment and establishment performance in Europe, *Manchester School, University of Manchester*, vol. 92(1), pages 40-66, January. DOI: 10.1111/manc.12455
2. Ain, S. N. U. (2024). *Impact of Employee Motivation on Job Satisfaction*. Psychology. Institute of Business Management, IOBM, Karachi, Pakistan.
3. Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through Employee Engagement: A Proposed Framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>
4. Allen, M. (2014). Employee Engagement – A Culture Change. *Insights Learning and Development*, 11(2), 1–4. <https://www.insights.com/media/1091/employee-engagement-a-culture-change.pdf>
5. Amjad, N. U. M., Saddique, H., Jabeen, R. (2024). Assessment the Job Satisfaction and Intention to Qit the Job among Staff Nurses. *Journal of Health and Rehabilitation Research*. 4(2).
6. Andriukaitytė, R. (2020). *Darbuotojų įsitraukimas per edukacines inovacijas informacinių technologijų įmonėse*. (Magistro baigiamasis projektas. Kauno technologijos universitetas)
7. Ang, F. H., Chang, C. C., Pan, Z. C. (2024). *The relationship between the behavioral integrity and organizational commitment the mediating effects of the job satisfaction and psychological safety*. *Management Research Review*. 47(3).
8. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63(3). 308-323. DOI:10.1108/IJPPM-01-2013-0008.
9. Antonelli, M. (2008). The Green Library Movement: An Overview and Beyond. *Electronic Green Journal*, 1(27). <https://doi.org/10.5070/g312710757>
10. Aulisio, G. J. (2013). Green Libraries Are More Than Just Buildings. *Electronic Green Journal*, 35. <http://dx.doi.org/10.5070/G313514058>
11. Batjargal, Z. (2020). *Sustainable Development*. US.
12. Beyene, W. M. (2018). Digital Inclusion in Library Context: A Perspective from Users with Print Disability. *Journal of Web Librarianship*, 12 (2), 121–140. <https://doi.org/10.1080/19322909.2018.1427657>
13. Bertot, J. C. (2016). Building Digitally Inclusive Communities: the Roles of Public Libraries in Digital Inclusion and Development. *ICEGOV '15- 16, Conference Proceedings*, p. 95–102. <https://doi.org/10.1145/2910019.2910082>
14. Buraitytė, A., & Lekavičiūtė, E. (2019). Darnaus vystymosi tikslų rekomendacijų rinkinys. „*Kurk Lietuvai*“ Projektas „*Darnios Lietuvos Link: Darnaus Vystymosi Tikslų Integravimas į Valstybės Strateginius Dokumentus*,“ 1–170. <http://kurklt.lt/projektai/darnaus-vystymosi-tikslu-integravimas-i-nacionalini-pazangos-plana-2020-2030/>
15. Čiegis, R., Dilius, A., Mikalauskienė, A. (2014). Darnaus vystymosi sričių dinamikos vertinimas Lietuvoje. *Regional Formation and Development Studies*, 12(1), 45–59. <https://doi.org/10.15181/RFDS.V12I1.685>
16. Daqar, M. A. M. A., & Smoudy, A. K. A. (2019). Employee Engagement Level: The Transform from Employee to Partner. *Modern Applied Science*, 13(7), 115. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n7p115>
17. Dilienė J., Sabutis H., Butkevičienė A., Petkevičiūtė E., G. T. (2021). Lietuvos pasirengimas įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus 2021. *Aukščiausioji Audito Institucija. Vertinimo Ataskaita Nr. VRE-1*, 1–41.
18. Diskienė, D., & Tamoševičienė, K. (2014). Pedagogų organizacinio išipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos Mokslai* 69, 89–102. <https://doi.org/10.15388/Im.2014.69.5100>
19. Griggs et al. (2013). Sustainable development goals for people and planet. *Nature* 495, 305–307. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1696griggs2.pdf>
20. Gupta, S. (2020). Green Library: A Strategic Approach to Environmental Sustainability. *International Journal of Information Studies & Libraries*, 5(2), 82-92. https://papers.ssrn.com/so13/papers.cfm?abstract_id=3851100
21. Güney, T. and etc. (2019). *Political Globalization and Sustainable Development*. Karamanoglu Mehmetbey Üniversitesi.
22. Harris, J. M., Roach, B. (2021). *Policies for Sustainable Development*. Environmental and Natural Resource Enonomics.

23. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., & Plowman, S., K. (2013). The relationship between engagement at work and organizational outcomes. 2012 Q12 Meta-Analysis. Gallup, Inc. <https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2013/04/2012-Q12-Meta-Analysis-Research-Paper.pdf>
24. Hauke, P. (2019). Green Libraries Towards Green Sustainable Development-Best Practice Examples from IFLA Green Library Award 2016–2019. <https://library.ifla.org/id/eprint/2562/1/166-hauke-en.pdf>
25. Hermawan, S., Wati, L. R., Hanif, A., Rahayu, R.A., Rahayu, D. (2019). Healthy Lifestyle, Role Ambiguity, Spiritual Quotient, and Job Burnout on Job Satisfaction. *Muhammadiyah Int. J. Econ. Bus.* 2019. (2).
26. Hjazeeen, A., Kannan, S. and et al. (2024). *Relationship Between Psychological Empowerment and Nurses Job Satisfaction: A Systematic Review and Correlational Meta – Analysis*. *Cureus*. 16(4).
27. Hudays, A., Gary, F. and et al. (2023). Job Satisfaction of Nurses in the Context of Clinical Supervision: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health (IJERPH)*. 21 (1).
28. IFLA-UNESCO Public Library Manifesto (2022). International Federation of Library Associations and Institutions, 18 July 2022. <https://repository.ifla.org/handle/123456789/2006>
29. Janavičienė, D., Žiemelis, D. (2021). Bibliotekos veikla darnaus vystymosi kontekste: 2012–2021 m. Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos veiklos metinių ataskaitų kokybinė analizė. *Aktualu rytoj*, 1(20), 53–73. DOI:10.51740/RT.1.20.3
30. Jis, H., Han, Y. and et al. (2024). Career maturity and job satisfaction: the roles of job crafting and openness. *Current Psychology*.
31. JT „Darbotvarkė 2030“. 2015 m. rugsėjo 25 d. Jungtinių Tautų Generalinės Asamblėjos rezoliucija 70/1. *Keiskime mūsų pasaulį. Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų*. https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/483818/darbotvarke_DVR.pdf
32. Juchnevič, L. (2016). Šiuolaikiniai bibliotekos konceptai tinklaveikos visuomenėje: kontekstas ir požūriai. *Informacijos mokslai*, 75, 95–114. <http://dx.doi.org/10.15388/Im.2016.74.9920>
33. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
34. Kavaliauskienė, V. ir Nikolajenko, E. (2017). Nuostatos kaip socialinio darbuotojo profesinės veiklos motyvaciją skati nantis veiksnys. *Tiltai*, 77(2), 41–52. <https://doi.org/10.15181/tbb.v77i2.160>
35. Kiaušienė, I., Mikalauskiene, A. (2020). Kultūros kuriama vertė darnaus vystymosi kontekste: Baltijos šalių atvejis. *Informacijos Mokslai*, 89, 55–72. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=946396>
36. Klimavičienė, I., & Vaičiulėnaitė, J. (2019). Darnaus vystymosi tikslai ir įgyvendinimo rodikliai. *Mokslo Taikomieji Tyrimai Lietuvos Kolegijose*, 15, 115–121. <https://ojs.kaunokolegija.lt/index.php/mttlk/index>
37. Kumar, D. D S., Divya, V. and et a. (2024). *A Study on Job Satisfaction – Heritage*. Jawaharlal Nehru Technological University. Hyderabad.
38. Kuok, A. C. H., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262–287. <https://doi.org/10.5964/psyc.v10i2.236>
39. Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanaviciute, I. (2018). Įsitraukimas į darbą: nuo optimalių darbo sąlygų iki darbuotojo gerovės. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
40. Lee, J. (2012). Antecedents and consequences of employee engagement: empirical study of hotel employees and managers. (Doctor dissertation, Kansas State University).
41. Legowati, M. A., Mustika, M. D. (2024). The Moderating Role of Psychological Well – Being on the Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction. *International Journal of Science and Society*. 6(1). doi:10.54783/ijss.v6i1.1059
42. Lietuvos Nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. (2022). Prieiga per internetą: https://www.lnb.lt/media/public/bibliotekininkui/Dokumentai/IFLA_UNESCO_2022_LT.pdf
43. Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos (LNB) ataskaitos. (2023). Prieiga per internetą: <https://www.lnb.lt/media/public/apie-nb/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/ataskaita2023.pdf>
44. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija. (2020). *Nacionalinė darnaus vystymosi politika*. Prieiga internete: <https://am.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/es-ir-tarptautinis-bendradarbiavimas/darnus-vystymasis/darnus-vystymasis-ir-lietuva/nacionaline-darnaus-vystymosi-politika>
45. Lietuvos Respublikos kultūros ir Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos įsakymas (2021). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/15c835c05d1d11ecb2fe9975f8a9e52e/asr>
46. Macaspac, L. G. R. (2024). Examining the interplay of empowering leadership and employees job satisfaction in the School context: Management. *Divine Word International Journal of Management and Humanities (DWIJMH)*.

47. Mayo, A. (2016). The measurement of engagement. *Strategic HR Review*. 15(2). 83-89. DOI:10.1108/SHR-02-2016-0012.
48. Makasi, A., Govender, K. (2015). *Globalization and Sustainable Development: A Conceptual Model*. *Mediterranean Journal of Social Science*. 6 (4).
49. Mavrodin, C. (2015). *Globalization and its role in sustainable development*. US.
50. Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5, 1 - 21. DOI: 10.1080/23311886.2019.1653531
51. Mittelmeier, M. (2021). Bibliotheken und die Umsetzung der UN 2030 Agenda for Sustainable Development. *Bibliotheksdienst*, 55(12), 903–911. https://www.researchgate.net/publication/355919379_Bibliotheken_und_die_Umsetzung_der_UN_2030_Agenda_for_Sustainable_Development
52. Montuori, P., Sorrentino, M. and et al. (2022). Job Satisfaction: Knowledge, Attitudes, and Practices Analysis in a Well-Educated. *Int J Environ Res Public Health*.
53. Murshed, M. (2020). *Does Globalization complement Sustainable Development: International Evidence*. *Global Business and Economics Review*.
54. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. (2011). Prieiga per internetą: https://am.lrv.lt/uploads/am/documents/files/ES_ir_tarptautinis_bendradarbiavimas/Darnaus%20vystymosi%20tikslai/NDVS/NDVS.pdf
55. Nadee, S., Saddique, H., Jabeen, R. (2023). Relationship Between Job Satisfaction and Burnout Among Nurses: Relationship Between Job Satisfaction. *Journal of Nursing & Midwifery Sciences*.
56. Nikolajenko, E. (2019). Socialinio darbuotojo motyvacija kaip veiksmingo profesinio funkcionavimo prielaida. *Tiltai*, 83(2), 80–98. <https://doi.org/10.15181/tbb.v83i2.2065>
57. Oyevear, M. and etc. (2016). *The Impact of Globalization on Sustainable Development*. Saxion University of Applied Sciences.
58. Olšauskaitė, G. (2020). Darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą didinimas Lietuvos organizacijose. (Magistro baigiamasis darbas. Vytauto Didžiojo universitetas)
59. Onta, M., Bastakoti, S. (2024). Job Satisfaction Among Nursing Faculty in Colleges of Kathmandu. *Journal of Manmohan Memorial Institute of Health Sciences*. 9(1). doi:10.3126/jmmihs.v9i1.68635
60. Petkevičiūtė, N., Balčiūnaitienė, A. (2018). Darnumo vystymas organizacijose: problemos ir iššūkiai. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 20, 232 – 260.
61. Potoski, M., & Callery, P. J. (2018). Peer communication improves environmental employee engagement programs: Evidence from a quasi-experimental field study. *Journal of Cleaner Production*, 172(May), 1486–1500. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.252>
62. Punytė, I., Simonaitytė, K. (2018). Darnaus vystymosi tikslai ir planavimo sistema Lietuvoje: esamos situacijos analizė. *Kurk Lietuvai, LR Aplinkos Ministerija*. https://data.kurklt.lt/wp-content/uploads/2023/04/darnus-vystymasis-ir-planavimas-Lietuvoje_esama-situacija.pdf
63. Pupelienė, J. (2007). Akademinė bibliotekų vystymosi strateginės kryptys žinių visuomenėje. (Daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo universitetas)
64. Reed, A. C., Farquharson, K. (2024). *Speech – Language Pathologist Self – Efficacy and Job Satisfaction: Resources in Special Education Eligibility*. Language Speech and Hearing Services in Schools.
65. Reed, R. (2021). *Sustainable development*. Property Development. US.
66. Revardi, G., Barevakar, J., Kumar, A. et al. (2024). Development of a Tool for the Assessment of Job Satisfaction amongst the Community Health. Sri Manakula Vinayagar Medical College and Hospital.
67. Rezaei, N., Sahebzadeh, M. and et al. (2024). The Relationship Between First – Line Nursing Managers Communication Skills and Nurses Job Satisfaction: A Systematic Review protocol.
68. Roa, L., Jumbam, D. T., Makasa, E., & Meara, J. G. (2019). Global surgery and the sustainable development goals. *The British journal of surgery*, 106(2), e44–e52. <https://doi.org/10.1002/bjs.11044>
69. Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organizational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
70. Sarbat, I. (2024). *A MCDM-based measurement proposal of job satisfaction comprising psychological risks*. Dokuz Eylül University.
71. Sardiansah, S., Chandra, R., Lestari, A. (2024). Work discipline and motivation on job satisfaction. *Capital Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*. 8 (1).

72. Scaling up nutrition (2015). *The 2030 Agenda: For people, planet and prosperity*. <https://scalingupnutrition.org/news/2030-agenda-people-planet-and-prosperity>
73. Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: what do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/0011000002301006>
74. Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
75. Sharma, D. K., Dangi, P. and et al. (2023). Emotional intelligence and job satisfaction among staff nurses: a cross – sectional study. *International Journal of Research in Medical Sciences*. 11(12).
76. Singh, C. D., Kaur, H. (2021). *Sustainable Development*. Sustainable Green Development and Manufacturing. US.
77. Statnickė, G., & Plaipaitė, I. (2019). Work engagement of employees: A case study of sports and wellness club. *Science & Processes of Education/Mokslas ir Edukaciniai Procesai*, 28(1), 35–41.
78. Stoyanova, T., & Iliev, I. (2017). Employee engagement factor for organizational excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research* 10(1), 23–29. <https://doi.org/10.25103/ijbesar.101.03>
79. Tewari, I. (2020). Factors that drive employee engagement in organizations: A review. *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24(5), 6767–6773. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I5/PR2020667>
80. Tkalac Verčič, A., & Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2017.04.005>
81. Toops, S., Peterson, M. A. and etc. (2021). *Sustainable Development*. International Studies.
82. Uddin, M. (2021). *Sustainable development and the global climate regime*. Climate Change Law, Technology Transfer and Sustainable Development.
83. Valstybės duomenų agentūra (2024). Prieiga per internetą: <https://lithuaniasdg-ls-osp-sdg.hub.arcgis.com/>
84. Waliwita, R. P., Domamulla, S. S. (2024). An Assessment of Job Satisfaction of Janitorial Staff in Two Tertiary Care Hospitals in Kandy District, Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Medical Administration*. 24(2).
85. Wirawan, A. J. (2023). The Effect of Competency and Job Satisfaction on Performance Moderated by Commitment. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*. 4(11).
86. Zakaria, A. M. et al. (2023). The Relationship between the Head Nurses Managerial Competency and the Staff Nurses Job Satisfaction. *Mansoura Nursing Journal*.
87. Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., ir Rekašiūtė-Balsienė, R. (2019). Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija*, 59, 37-52. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.3>

PRIEDAI

ANKETA
(Lietuvos bibliotekų darbuotojams)

Gerb. respondente,

Esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos, Vadybos magistro studentė ir šiuo metu rengiu baigiamąjį magistro darbą tema „Bibliotekų darbuotojų įsitraukimas į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą“.

Norėčiau pakviesti Jus užpildyti šią anketa, kuri padės geriau suprasti, kaip bibliotekos prisideda prie darnaus vystymosi ir kaip darbuotojai gali įsitraukti siekiant šių tikslų įgyvendinimo. Jūsų nuomonė yra labai vertinga, nes ji padės atskleisti esamas tendencijas ir iššūkius, su kuriais susiduria bibliotekininkai, taip pat leis suvokti, kokios iniciatyvos yra vykdomos siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus ir kokių trūkumų pasitaiko šioje srityje.

Prašau perskaitykite ir atsakykite į anketoje pateiktus klausimus. Anketa yra anoniminė. Surinkti duomenys bus naudojami tik mokslo tikslais ir pristatomi tik apibendrintai.

1. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

2. Jūsų amžius:

- ☐ iki 30 metų
- ☐ nuo 31 iki 35 metų
- ☐ nuo 36 iki 40 metų
- ☐ nuo 41 iki 45 metų
- ☐ nuo 46 iki 50 metų
- ☐ nuo 51 iki 55 metų
- ☐ virš 56 metų

3. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis

4. Kiek metų dirbate bibliotekoje?

- ☐ iki 1 metų
- ☐ nuo 1 iki 5 metų
- ☐ nuo 5 iki 10 metų
- ☐ nuo 10 iki 15 metų
- ☐ virš 15 metų

5. Jūsų užimamos pareigos?

- ☐ Bibliotekos vedėjas (-a)
- ☐ Vyr. bibliotekininkas (-ė)
- ☐ Bibliotekininkas (-ė)
- ☐ Administracijos darbuotojas (-a)
- ☐ Kita

6. Jūsų biblioteka prisideda prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

☐ Nežinau

7. Kaip bibliotekos įsipareigoja prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo?

- ☐ Padeda bibliotekos skaitytojams sužinoti daugiau informacijos apie darnaus vystymo svarbą
- ☐ Sudaro bibliotekos skaitytojams sąlygas informacijos apie darnaus vystymo tikslų įgyvendinimą prieinamumui
- ☐ Taiko darnaus vystymo tikslus bibliotekos veikloje
- ☐ Išnaudoja bibliotekų turimą potencialą prisidėti prie darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo
- ☐ Bendradarbiauja su valdžios institucijomis ir partneriais, skatinant darnųjį vystymąsi
- ☐ Organizuoja tvarios bibliotekos projektus

8. Kokie darnaus vystymo tikslai įgyvendinami Jūsų biblioteka?

- ☐ 4 DV Kokybiškas išsilavinimas
- ☐ 5 DV Lyčių lygybė
- ☐ 11 DV Darnūs miestai ir bendruomenės
- ☐ 16 DV Taika, teisingumas ir stiprios institucijos
- ☐ 17 DV Partnerystė įgyvendinant tikslus
- ☐ Kita

9. Kaip Jūsų bibliotekoje įgyvendinami darnaus vystymo tikslai?

- ☐ Skatinamas visuomenės švietimas darant kuo daugiau atvirų bibliotekos fondų
- ☐ Sudaromos ergonomiškos bibliotekos skaityklų sąlygos
- ☐ Visuomenė informuojama apie galimybę mažinti šiltnamio efektą, vis daugiau informacijos randant bibliotekose, o ne internete
- ☐ Bibliotekos erdvėse kabinami informaciniai standai reklamuojantys lyčių lygybę, miestų ir jose gyvenančios bendruomenės darnumą, taiką ir teisingumą
- ☐ Skatinama bibliotekų ir visuomenės partnerystė įgyvendinant darnaus vystymo principus
- ☐ Kita

10. Kaip skatinamas Jūsų bibliotekos darbuotojų įsitraukimas į darnaus vystymo tikslų įgyvendinimą?

- ☐ Ugdoma darbuotojų kompetenciją ir atsakingas požiūris į aplinkos apsaugą
- ☐ Inicijuojami darbuotojų edukaciniai projektai, kurių metu darbuotojams suteikiamos žinios, kaip sukurti tvarią ir ergonomišką, skaitytojus pritraukiančią bibliotekų aplinką
- ☐ Bibliotekos darbuotojai dalyvauja tarptautinėse konferencijose, kurių metu perima gerąją tvarumo patirtį iš kitų pasaulio valstybių bibliotekų
- ☐ Kita

11. Jūsų nuomone, kokių privalumų suteikia darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas Jūsų bibliotekoje?

- ☐ Pradėjo laikytis tvarumo principų įgyvendinant bibliotekos veiklas, skatina tai daryti ir bibliotekos darbuotojus, ir lankytojus
- ☐ Paskatino įsitraukti į darnaus vystymosi šviečiamąją ir projekcinę veiklą
- ☐ Paskatino įgyti daugiau žinių apie darnųjį vystymąsi

12. Jūsų nuomonė, kokie darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo trūkumai pasireiškia Jūsų bibliotekoje?

- ☐ Bibliotekos aplinkos pritaikymas darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui
- ☐ Per mažas bibliotekos skaitytojų informavimas apie galimybę dalyvauti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinime
- ☐ Per mažas bibliotekos darbuotojų įsitraukimas į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą

13. Kokių siūlymų galėtumėte pateikti darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo gerinimui Jūsų bibliotekoje?

- ☐ Pritaikyti bibliotekos aplinką darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui
- ☐ Teikti daugiau informacijos skaitytojams apie galimybę prisidėti prie bibliotekos darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo
- ☐ Skatinti bibliotekos darbuotojus dar labiau įsitraukti taikant šviečiamąją ir projektinę veiklą, dalyvaujant tarptautinėse konferencijose ir seminaruose

14. Kaip vertinate savo įsitraukimą siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus Jūsų bibliotekoje?

	Niekada	Beveik niekada	Nežinau, sunku apsispręsti	Beveik visada	Visada
Žinau ko iš manęs tikimasi darbe					
Turiu visas reikalingas priemones kokybiškam darbo atlikimui					
Turiu galimybę kasdien darbe daryti tai, ką galiu geriausiai					
Per paskutinę savaitę buvau pagirtas (-a)/pastebėtas (-a) už gerą darbą					
Vadovas (-ė) (kolega) rūpinasi manimi, kaip asmeniu					
Yra kolegų (darbuotojų), kurie skatina mane tobulėti					
Mano nuomonės paisoma darbe					
Bibliotekos įgyvendinami tikslai leidžia suprasti, kad mano atliekamas darbas yra svarbus					
Bendradarbiai yra įsipareigoję kokybiškam darbui					
Darbe turiu gerą draugą (-ę)					
Per paskutinį pusmetį su manim buvo kalbėta apie mano progresą					
Per paskutinius metus turėjau galimybių augti ir tobulėti darbe					

Dėkoju už atsakymus!