

## Akademinės bibliotekos korporatyvinės reputacijos kūrimas: korporatyvinio tapatumo ir įvaizdžio svarba

**Jelena Konieczna**

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto  
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų instituto doktorantė  
Institute of Library and Information Science,  
Faculty of Communication, Vilnius University,  
Doctoral student  
Universiteto g. 3, LT-01513 Vilnius  
Tel. (+370 5) 236 61 09, faks. (+370 5) 236 61 04  
El. paštas: jelena.saikovic@kf.vu.lt

*Šiandien, kai viskas taip greitai keičiasi ir vystosi, kai naujos informacinės technologijos skatina visuomenę mokytis, tobulėti ir augti, kai žinios yra svarbiausia žmonių ir organizacijų stiprybė, kai vartojama, o ne saugoma informacija yra laikoma galingu valdžios įrankiu, akademinės bibliotekos užima vis stipresnę poziciją rinkoje. Atėjo laikas pergalvoti savo veiklą, atsisakyti senų įsitikinimų ir atrasti naujų būdų efektyviai veikti, kad būtų patenkinti vartotojai ir visi tie, kurie pasitiki biblioteka. Akademinės bibliotekos gali patenkinti specifinius suinteresuotųjų lūkesčius ir parodyti savo vertę valdydamos bibliotekos strateginės komunikacijos procesą, kurio sėkmė priklauso nuo teigiamos korporatyvinės reputacijos. Straipsnio tikslas – remiantis atliktu empiriniu tyrimu aptarti akademinės bibliotekos korporatyvinio tapatumo ir įvaizdžio vaidmenį formuojant korporatyvinę reputaciją. Tikslu siekiama įgyvendinant šiuos uždavinius: 1) aptarti suinteresuotųjų poreikių ir lūkesčių patenkinimo būtinybę siekiant būti sėkmingai veikiančia organizacija; 2) remiantis atliktu tyrimu parodyti aukštųjų mokyklų statutų bei aukštųjų mokyklų ir jų bibliotekų strateginių planų, kaip efektyviausių komunikacijos su suinteresuotaisiais priemonių, naudojimo galimybes siekiant formuoti teigiamą korporatyvinę reputaciją.*

**Pagrindiniai žodžiai:** korporatyvinis tapatumas, korporatyvinis įvaizdis, korporatyvinė reputacija, komunikacija, suinteresuotieji, statusas, strateginis planas.

Akademinės bibliotekos, kaip viešojo sektoriaus ne pelno organizacijos, susiduria su vis didėjančiu poreikiu pažinti savo suinteresuotuosius ir jų poreikius, jiems atsiskaičyti ir parodyti savo vertę. Suinteresuotieji nori žinoti, kaip išleidžiami jų pinigai ir ar šiandien galima pasitikėti akademinėmis bibliotekomis. Pasitikėjimas yra formuojamas per ilgą laiką ir yra teigiamos kor-

poratyvinės reputacijos rezultatas. Šiame darbe korporatyvinė reputacija suprantama kaip *per tam tikrą laiko periodą tarp suinteresuotųjų susiformavusi, nusistovėjusi ir viešai perduodama nuomonė apie organizacijos veiklą, bruožus, rezultatus, vertybes, savybes ir pan., nusakanti galimą organizacijos elgseną ateityje ir parodanti organizacijos patikimumo, pripažinimo,*

*pagarbos ir palankumo jai lygi.* Formuodama teigiamą korporatyvinę reputaciją biblioteka praplečia savo veiklą, atranda naujų partnerių ir galimybių, yra matoma kaip patikima ir lojali organizacija, kurioje nori dirbti geriausi darbuotojai ir paslaugomis naudotis studentai, dėstytojai, mokslininkai ir kiti. Tokia biblioteka yra atvira pokyčiams ir lengviau prasiskverbia į naujas rinkas, palaiko partnerystės ryšius, turi didesnę bendruomenės ir valdžios struktūrų palaikymą. Tai žinant svarbu kryptingai kurti teigiamą korporatyvinę reputaciją.

Pagrindiniai korporatyvinės reputacijos kūrimo elementai yra *korporatyvinis tapatumas*, kuris suprantamas kaip bibliotekos pasirinktas būdas atskleisti suinteresuotiesiems savo unikalumą per komunikaciją, dizainą, kultūrą, elgseną, struktūrą, padėti rinkoje ir strategiją, ir *korporatyvinis įvaizdis*, kuris dažniausiai yra suformuojamas remiantis bibliotekos vizualiąja išraiška bei komunikacijos specifika paliekant tam tikrą įspūdį. Geriausias būdas pasakyti savo suinteresuotiesiems, kuo skiriasi biblioteka nuo kitų organizacijų ir bibliotekų bei kokia yra jos misija, – tai *aukštųjų mokyklų statutai*, kuriuose yra suformuluoti pagrindiniai teiginiai apie biblioteką ir kurie paaiškina jos korporatyvinį tapatumą. Norint sužinoti, kur link eina biblioteka, kuo didžiuojasi, kaip save mato ir nori būti matoma, būtina susipažinti su *aukštosios mokyklos ir akademinių bibliotekų strateginiais planais*, kurie turi būti viešai ir laisvai prieinami suinteresuotiesiems.

Straipsnyje siekiama išsiaiškinti, ar akademinės bibliotekos tinkamai išnaudoja savo ir aukštųjų mokyklų strateginius planus bei statusus kurdamos savo korporatyvinę reputaciją.

## **Suinteresuotųjų poreikių ir lūkesčių komunikacijos proceso aspektu patenkinimas**

Kiekviena organizacija, nepriklausomai nuo profilio, tipo, sektoriaus ir dydžio, privalo rūpintis savo suinteresuotaisiais ir palaikyti efektyvią komunikaciją su jais. Klasikinis komunikacijos modelis (siuntėjas, gavėjas ir pranešimas) turi būti pritaikytas akademinėje bibliotekoje formuojant jos korporatyvinę reputaciją. Bibliotekos turi gebėti valdyti komunikacijos procesą. Anot vieno iš žymiausių korporatyvinės komunikacijos teoretikų Van Riel (1995), korporatyvinė komunikacija apima visų organizacijos komunikacijos specialistų (rinkodaros, organizacinės ir vadybinės komunikacijos) integruotą pranešimą, tokiu būdu padėdama nustatyti organizacijos korporatyvinį tapatumą, įvaizdį, reputaciją ir pagerinti korporatyvinę veiklą.

Akademinės bibliotekos komunikacijos procesą galima suvokti kaip viską, ką biblioteka apie save sako ir daro. Toks komunikacijos procesas jungia vidinę ir išorinę komunikaciją ir apima šešias sritis: nomenklatūrą ir prekės ženklą (bibliotekos vardas), grafinį dizainą (spalvos, logotipas, nuotraukos, iliustracijos ir pan.), formalius pareiškimus (misija, strateginiai planai, metinės ataskaitos ir pan.), architektūrą (pastato ir interjero dizainas), santykius su žiniasklaida ir nusistovėjusias reakcijas (darbuotojų elgsenys) (Balmer, Gray, 1999). Komunikacija – tai kritinė grandis tarp korporatyvinio tapatumo, įvaizdžio ir reputacijos (Balmer, Gray, 1999).

Akademinės bibliotekos suinteresuotieji turi savo interesų bibliotekos atžvilgiu. Visus jų poreikius ir lūkesčius galima sugrupuoti atsižvelgiant į Ch. Fombruno

(1996) šešias korporatyvinės reputacijos dimensijas: emocinis patrauklumas, produktai ir paslaugos, finansinė nauda, vizija ir vadovavimas, darbo vieta, socialinė at-

sakomybė (žr. 1 lentelę). Remiantis suinteresuotųjų poreikiais ir lūkesčiais, galima teigti, kad vieni iš svarbiausių – studentai ir alumnai, vertina biblioteką ir susida-

1 lentelė. Akademinės bibliotekos suinteresuotųjų poreikiai atsižvelgiant į Ch. Fombruno korporatyvinės reputacijos šešias dimensijas

Nr.	Suinteresuotieji	Interesai akademinėje bibliotekoje	Korporatyvinės reputacijos šešios dimensijos pagal Fombruną	
			Produktai ir paslaugos, finansinė nauda, vizija ir vadovavimas, darbo vieta, socialinė atsakomybė	Emocinis patrauklumas (EP)
<b>Pagrindiniai akademinės bibliotekos suinteresuotieji</b>				
1	Studentai	Aukštos kokybės mokslo ir studijų procesas (atitinkančios poreikius paslaugos)	Produktai ir paslaugos	EP
2	Alumnai	Tiesioginis naudojimasis bibliotekos paslaugomis	Produktai ir paslaugos	EP
3	Aukštosios mokyklos mokslo personalas	Aukštos kokybės mokslo ir studijų procesas (atitinkančios poreikius paslaugos)	Produktai ir paslaugos	EP
		Įtraukimas į bibliotekos kolekcijų formavimo ir paslaugų gerinimo procesą	Vizija ir vadovavimas	EP
4	Aukštosios mokyklos administracijos personalas	Įtraukimas į bibliotekos strateginę veiklą	Vizija ir vadovavimas	EP
		Aiški strategija ir atsiskaitymas	Vizija ir vadovavimas Finansinė nauda	EP
		Tiesioginis naudojimasis bibliotekos paslaugomis	Produktai ir paslaugos	EP
5	Bibliotekos darbuotojai	Geras atlyginimas, geros darbo sąlygos, įvertinimas, karjeros galimybės, aiškus vadovavimas ir strategija, skatinimo ir motyvavimo sistema	Darbo vieta	EP
		Saugumas, socialinės garantijos	Socialinė atsakomybė	EP
6	Bibliotekos draugai: rėmėjai, mecenatai, savanoriai	Nauda	Finansinė nauda Emocinis patrauklumas Socialinė atsakomybė	EP
7	Tiekėjai	Nuolatiniai užsakymai, stabilios ir geros kainos, aiškus ir skaidrus atsiskaitymas	Finansinė nauda	EP

<b>Šalutiniai akademinės bibliotekos suinteresuotieji</b>				
8	Studentų, mokslo ir administracijos personalo šeimos nariai	Studentų, mokslinio ir administracinio personalo poreikių tenkinimas	Produktai ir paslaugos Socialinė atsakomybė	EP
9	Bibliotekos darbuotojų šeimos nariai	Geras atlyginimas, geros darbo sąlygos, įvertinimas, karjeros galimybės, aiškus vadovavimas ir strategija, skatinimo ir motyvavimo sistemos buvimas	Darbo vieta	EP
		Saugumas, socialinės garantijos	Socialinė atsakomybė	EP
10	Kitos bibliotekos, profesinės asociacijos, mokyklos, knygynai, leidyklos, kultūros įstaigos ir privačios organizacijos	Partnerystė	Finansinė nauda Vizija ir vadovavimas	EP
11	Žiniasklaida	Naujienos ir gandai	Emocinis patrauklumas Socialinė atsakomybė	EP
12	Konkurentai	Nauda	Finansinė nauda Emocinis patrauklumas Socialinė atsakomybė	EP
13	Valdžios ir politikos atstovai, bendruomenė ir visuomenė	Skaidri ir aiški veikla, naujų darbo vietų sukūrimas, gyvenimo kokybės gerinimas, lygių galimybių užtikrinimas, daroma ir pilietiškumas	Socialinė atsakomybė	EP

ro tam tikrą nuomonę apie biblioteką visų pirma remdamiesi jos informacijos paslaugų kokybe. Aukštosios mokyklos mokslo personalas kreipia dėmesį papildomai ir į bibliotekos viziją ir vadovavimą, produktus ir paslaugas. Panašiai biblioteką mato ir aukštosios mokyklos administracijos darbuotojai, tačiau be vizijos ir vadovavimo, produktų ir paslaugų, jiems yra svarbūs finansiniai rodikliai. Finansinė nauda yra reikšminga ir bibliotekos draugams, tiekėjams ir konkurentams. Bibliotekos

darbuotojams, kaip ir jų šeimos nariams, yra svarbi darbo vieta ir būtent tai rodo jų darbo kokybę. Studentų, mokslinio ir administracinio personalo šeimos nariai domisi bibliotekos socialiai atsakinga veikla ir atkreipia dėmesį į paslaugų sritį. Kitos bibliotekos, profesinės asociacijos, mokyklos, knygynai, leidyklos, kultūros įstaigos ir privačios organizacijos negali nepastebėti bibliotekos finansinės naudos, vizijos ir vadovavimo. Tokį akademinės bibliotekos suinteresuotųjų vertinimą perteikia jų

emocijos, kurios sudaro tam tikrą emocinį patrauklumą. Žinant tai galima teigti, kad bibliotekos komunikacijos procesas vyksta pagal Ch. Fombruno korporatyvinės reputacijos šešias dimensijas. *Norint patenkinti suinteresuotųjų komunikacinius poreikius, būtina valdyti visas dimensijas arba, kitaip, korporatyvinę bibliotekos tapatumą ir įvaizdį, kurie yra esminiai korporatyvinės reputacijos elementai.*

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

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

Korporatyvinis akademinės bibliotekos įvaizdis yra kuriamas efektyviai komunikuojant. Klasikiniai korporatyvinio įvaizdžio formavimo būdai yra reklama, viešieji ir asmeniniai ryšiai (Kotler, 2010), tačiau tiksliausiai ir aiškiausiai korporatyvinis įvaizdis yra formuojamas aukštosios mokyklos ir pačios akademinės bibliotekos **strateginiuose planuose**.

Strateginis planas, kuris apibrėžiamas kaip numatomi ar norimi bibliotekos santykiai su aplinka, yra strateginio planavimo dalis (Carr, 1992). Strateginio planavimo tema, kuri tapo ypač populiari nuo 1980 metų, bibliotekoms nėra nauja. Tačiau tik nuo 1990 metų į strateginę bibliotekos planavimą pradėta žiūrėti kaip į pokyčių ir išlikimo galimybę (Pacios, 2004). Pastaruoju metu požiūris į strateginius planus vis labiau keičiasi – nuo statišku ataskaitų iki organizacijos augimo strategijos. Strateginis planavimas ir strateginiai planai yra nestabilūs – jie, kaip ir pati aplinka, gali ir turi keistis (Staines, 2009). Strateginio planavimo sėkmę bibliotekoje lemia daugelis aspektų. Vienas iš jų – tai ne pats strateginio planavimo procesas, o vyraujanti kultūra pačioje bibliotekoje, kuri yra korporatyvinio tapatumo dalis (Mulhare, 1999). Strateginius planus, kaip strateginio planavimo svarbiausią dokumentą, dažniausiai akademinės bibliotekos rengia siekdamos būti geresnės sprendimų kūrėjos, sėkmingai gauti papildomų išteklių ir gerinti bibliotekos korporatyvinį įvaizdį aukštojoje mokykloje (Staines, 2009). Tačiau besikeičiančioje aplinkoje toks požiūris į strateginius planus nėra tinkamas. Net jei pats strateginių planų turinys yra gana griežtai apibrėžtas, bibliotekos turi žiūrėti į juos ne kaip į savo norų ir pageidavimų išklotinę, o kaip į strateginę komunikaci-

jos su savo suinteresuotaisiais priemonę, kuria siekiama perduoti unikalias savybes ir egzistavimo esmę per vienodą korporatyvinį tapatumą. Prastai parengtas ir suplanuotas dokumentas gali ne tik duoti priešingų rezultatų, bet ir pakenkti bibliotekai, kuri tiesiog taps nepatikima suinteresuotųjų akyse (Birdsall, 2008). Pastebima, kad ir tarp akademinė bibliotekų strateginių planų vyrauja vis oficialesni planai, kurie yra neatsiejami nuo aukštosios mokyklos strategijos (McNicol, 2005). Teigiama (Birdsall, 2008), kad aiškiai parengtas strateginis bibliotekos planas, kuriame atsispindi aukštosios mokyklos maksimalistiniai tikslai ir pačios bibliotekos specifiniai interesai, yra veiksmingiausias. Todėl akademinė biblioteka savo strateginiame plane turi gebėti kūrybiškai ir aiškiai parodyti, kaip ji prisideda prie aukštosios mokyklos misijos ir tikslų, kartu perduoti tik jai būdingus tikslus ir veiklą savo ir aukštosios mokyklos strateginiame plane.

Anksčiau vyravęs požiūris, kad bibliotekos savaime yra svarbios ir neprivalo to įrodinėti, šiandien netinkamas (Nawe, 2003). Rengdamos strateginius planus, bibliotekos ne tik parodo savo vertę, bet ir:

- įgyja geresnį savo veiklos, bibliotekos ir individų vaidmens aukštojoje mokykloje suvokimą;
- pradeda labiau vertinti santykius su aukštąja mokykla;
- suvokia vizijos prasmę;
- gerina komunikacijos procesą (Schulz, 1998).

Biblioteka, kuri dalyvauja rengiant aukštosios mokyklos strateginį planą, turi gerokai daugiau naudos: gerina veiklos kokybę, rezultatus ir darbuotojų motyvaciją, išvelgia naujų perspektyvų,

turi tvaresnius santykius su esamais ir užmezga ryšį su galimais suinteresuotaisiais. Tačiau, I. McNicol (2005) teigimu, netgi žinodamos visus strateginių planų pranašumus, akademinės bibliotekos ne itin domisi šia veikla. Tokia padėtis turi pasikeisti, nes to reikalauja bibliotekos suinteresuotieji.

Prieš rengdama strateginį planą, biblioteka turi suvokti, kad jis turi atspindėti realią padėtį ir visus veiklos aspektus, taip pat atlikti savianalizę, numatyti ateities kryptis, tikslus ir uždavinius, apibrėžti stiprybes ir silpnybes, suformuluoti strategiją ir turėti veiksmų planą (Carr, 1992). Kai tik bibliotekos darbuotojai aiškiai suvoks savo korporatyvinį tapatumą, jį bus galima perteikti strateginiame plane. Tipinį akademinės bibliotekos strateginį planą sudaro santrauka, įvadas, aplinkos tyrimai, misija, vizija, vertybės, pagrindinės veiklos sferos, tikslai, strategijos, uždaviniai ir finansų išteklių (Pacios, 2004; Kostagiolas, 2008).

Akademinės bibliotekos turi suvokti, kad suinteresuotieji tikisi rasti bibliotekos ir aukštosios mokyklos strateginius planus ir taip užmegzti ryšį su biblioteka. Strateginiai planai, kaip ir aukštosios mokyklos statutas, turi būti viešinami ir laisvai prieinami. Tokie dokumentai turi sudominti, sujaudinti, perteikti bibliotekos darbuotojų energiją ir pasižadėjimus, paskatinti tapti bibliotekos dalimi (Staines, 2009). Akademinės bibliotekos gali patenkinti suinteresuotųjų komunikacinius poreikius ir lūkesčius, kurdamos teigiamą korporatyvinį tapatumą ir įvaizdį, perduodamos realų korporatyvinį tapatumą aukštosios mokyklos statute ir atspindėdamos esamą ir norimą teigiamą korporatyvinį įvaizdį strateginiuose planuose.

2 lentelė. Ch. Fombruno šešios dimensijos: reikšminiai žodžiai

Ch. Fombruno šešios dimensijos	Reikšminiai žodžiai
1. Emocinis patrauklumas	
2. Produktai ir paslaugos	Dokumentas, knyga, leidinys, rankraštis, natos, mikroformos, spauda, fondas, kolekcijos, aptarnavimas, kopijavimas, spausdinimas, įrišimas, laminavimas, skenavimas, restauravimas, konservavimas, abonementas, užklausa, renginys, paroda, konferencija, seminaras, auditorija, patalpa, ekskursija, produktai, paslaugos, TBA, tyrimai, konsultavimas, duomenų bazė, skaitmeninimas
3. Finansinė nauda	Biudžetas, finansai, pinigai, rizika, konkurencija, stabilumas, pelnas, kaina, lėšos, nauda
4. Vizija ir vadovavimas	Vizija, vadovas, valdymas, strategija, lyderystė, pokyčiai
5. Darbo vieta	Darbuotojas, personalas, kvalifikacija, kompetencija, atlyginimas, apmokėjimas, skatinimas, motyvavimas, karjera, kolegos, profesionalumas, aplinka, darbas
6. Socialinė atsakomybė	Mokymas, konferencija, seminaras, tradicijos, klimatas, atmosfera, lygios galimybės, aplinkosauga, skaidrumas, darbo vieta, atsakomybė, bendruomenė, pilietiškumas, ekologija, darna, socialinės garantijos, saugumas, gamta, laisvė, darbo sąlygos

**Empirinis tyrimas „Akademinės bibliotekos korporatyvinio tapatumo, įvaizdžio ir kaip jo rezultato – reputacijos formavimas pasitelkiant bibliotekos ir aukštosios mokyklos veiklos dokumentus“**

Tyrimo tikslas – nustatyti, kaip per tam tikrą laiką yra susiformavusi ir viešai perduodama suinteresuotųjų nuomonė apie akademinę biblioteką ir jos veiklą, kuri apibrėžia galimą bibliotekos elgseną ateityje ir parodo pasitikėjimo ja lygį. Šiame tyrime taikomas kiekybinis ir kokybinis dokumentų turinio analizės metodas. Analizei pasirinkti veiklos dokumentai: aukštųjų mokyklų statutai ir strateginiai planai bei akademių bibliotekų strateginiai planai. Pirma tyrimo dalis skirta pristatyti ir aptarti aukštųjų mokyklų statusus, kuriuose yra formuojamas akademių bibliotekų korporatyvinis tapatumas. Antroje

dalyje analizuojami akademių bibliotekų ir aukštųjų mokyklų strateginiai planai, kuriuose yra kuriamas norimas akademinės bibliotekos korporatyvinis įvaizdis ir kaip rezultatas – korporatyvinė reputacija. Abiem tyrimams analizuoti buvo pasirinkti vienodi reikšminiai žodžiai: Ch. Fombruno korporatyvinės reputacijos šešios dimensijos, kurios geriausiai parodo, kokie elementai formuoja korporatyvinę reputaciją (Fombrun, 1996). Aukštųjų mokyklų statutai, akademių bibliotekų ir aukštųjų mokyklų strateginiai planai yra analizuojami atsižvelgiant į penkias dimensijas: produktai ir paslaugos, finansinė nauda, vizija ir vadovavimas, darbo vieta, socialinė atsakomybė (žr. 2 lentelę). Emociniam patrauklumui išsiaiškinti bus atliekamas papildomas tyrimas. Pasirinkti žodžiai yra analizuojami vienos pastraipos arba lentelės ribose. Duomenims analizuoti naudojama „MS Office Excel 2003“ programa.



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

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

- Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija (LKA);
- Kauno medicinos universitetas (KMU);
- Kauno technologijos universitetas (KTU);
- Klaipėdos universitetas (KU);
- Lietuvos kūno kultūros akademija (LKKA);
- Lietuvos muzikos ir teatro akademija (LMTA);
- Lietuvos veterinarijos akademija (LVA);
- Lietuvos žemės ūkio universitetas (LŽŪU);
- Mykolo Romerio universitetas (MRU);
- Šiaulių universitetas (ŠU);
- Vilniaus dailės akademija (VDA);
- Vilniaus Gedimino technikos universitetas (VGTU);
- Vilniaus pedagoginis universitetas (VPU);
- Vilniaus universitetas (VU);
- Vytauto Didžiojo universitetas (VDU).

Turinio analizė parodė, kad pasirinkti reikšminiai žodžiai buvo rasti tik penkių aukštųjų mokyklų statuteuose. Nepaisant

to, kad reikšminių žodžių rasta labai mažai, t. y. dvylika, galima daryti išvadą, kad dažniausiai statuteuose atsispindi akademinų bibliotekų paslaugos (rasti 6 reikšminiai žodžiai) ir darbo vieta (3 reikšminiai žodžiai); kiek mažiau – vizija ir vadovavimas (2 reikšminiai žodžiai) ir socialinė atsakomybė (1 reikšminis žodis). Statuteuose visai neatsispindi akademinų bibliotekų finansinė veikla.

Siekiant išsamiau aptarti akademinų bibliotekų korporatyvinį tapatumą, buvo analizuojamas visų statutų turinys, netgi tų, kuriuose reikšminių žodžių neaptikta. Analizuojant statuteus pastebėta, kad dažniausiai akademinės bibliotekos pristatomos keliais sakiniais arba viena pastraipa (žr. 3 lentelę): bibliotekos yra pristatomos kaip *valstybinės reikšmės bibliotekos* (6,7 % visų statutų), kurios *skirtos naudoti* (66,7 %), kaip *aukštųjų mokyklų padaliniai* (80 %), kurių *vadovus skiria ir atleidžia aukštosios mokyklos Rektorius ir / ar Senatas* (20 %), kurios savo veikloje *vadovaujasi Senato patvirtintais nuostatais ir / arba aukštosios mokyklos vidaus tvarkos taisyklėmis* (20 %), kurias *turi teisę steigti aukštosios mokyklos* (13,3 %), kurios *atsako už informacinę aptarnavimą ir saugo kultūros paveldą* (20 %) bei *kuria, kaupia, skleidžia ir panaudoja žinias, diegia naujas technologijas ir ugdo informacinę kompetenciją* (6,7 %), kurių *medžiaga be Senato pritarimo negali būti perduodama kitoms archyvinėms įstaigoms* (6,7 %).

Ši analizė rodo, kad statuteuose labiausiai atsispindi ir pabrėžiama akademinų bibliotekų paskirtis, teisinė forma ir valdymas. Daug mažiau kalbama apie bibliotekų veiklos specifiką, funkcijas, tikslus ir uždavinius.



3 lentelė. *Akademinių bibliotekų apibūdinimas aukštųjų mokyklų statutuose*

Bibliotekų apibūdinimas	Procentai
1. Aukštųjų mokyklų padaliniai	80
2. Skirtos naudojimuisi	66,70
3. Vadovus skiria ir atleidžia rektorius ir / arba senatas	20
4. Vadovaujasi senato patvirtintais nuostatais ir / arba aukštosios mokyklos vidaus tvarkos taisyklėmis	20
5. Atsako už informacinę aptarnavimą ir saugo kultūros paveldą	20
6. Aukštosios mokyklos turi teisę steigti bibliotekas	13,30
7. Valstybinės reikšmės	6,70
8. Kuria, kaupia, skleidžia ir naudoja žinias, diegia naujas technologijas ir ugdo informacinę kompetenciją	6,70
9. Medžiaga be senato pritarimo negali būti perduodama kitoms archyvinėms įstaigoms	6,70

## ***II tyrimo dalis. Aukštųjų mokyklų ir akademinių bibliotekų strateginių planų turinio kiekybinė ir kokybinė analizė***

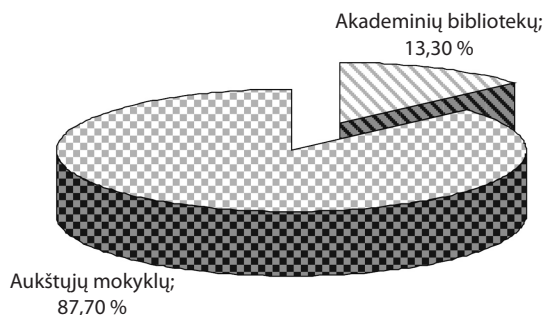
Aukštųjų mokyklų ir akademinių bibliotekų strateginių planų turinio analizė buvo atliekama 2010 m. spalio 12 d. – gruodžio 10 d. Siekta išsiaiškinti akademinių bibliotekų esamą ir norimą korporatyvinį įvaizdį ir kaip yra siekiama to įvaizdžio.

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

Tyrimo pirmiausia nagrinėjami strateginiai planai, kuriuos atsiuntė bibliotekos

atstovai elektroniniu paštu. Jei tokių planų negauta, buvo analizuojami planai, rasti aukštosios mokyklos ir / ar jos bibliotekos interneto svetainėse. Papildomai ieškota strateginių planų interneto paieškos sistemoje *Google.com*. Kad būtų išvengta teksto pasikartojimų ir duomenų iškraipymo, tyrime neanalizuojamos strateginių planų įvadinės dalys, kur pateikiama informacija apie strateginių planų rengimą, strateginių planų skyrių, poskyrių, lentelių ir kitų pavelsių pavadinimai bei kita informacija, kuri nesusijusi su strateginių planų turiniu, o tik jį papildo.

Tyrimo dalyvavo visos Lietuvos aukštosios (valstybinės) mokyklos ir jų bibliotekos, tačiau ne visus dokumentus pavyko gauti ir rasti. Strateginių planų paieška parodė, kad dauguma (86,7 % visų akademinių bibliotekų strateginių planų) akademinių bibliotekų ir mažoji dalis (13,3 % visų aukštųjų mokyklų strateginių planų) aukštųjų mokyklų neturi arba neskelbia viešai strateginių planų (žr. 1 pav.). Tokia aukštų-



1 pav. *Analizuojami strateginiai planai*

jų mokyklų ir bibliotekų pozicija prisideda prie neigiamo korporatyvinio akademinės bibliotekos ir pačios aukštosios mokyklos įvaizdžio bei reputacijos formavimo.

Tyrime analizuojami:

- Dviejų akademiųjų bibliotekų strateginiai planai:

1. Klaipėdos universiteto bibliotekos (2000–2003, 2003–2007, 2005–2007, 2008–2011);
2. Vilniaus Gedimino technikos universiteto bibliotekos (2002–2006, 2005–2013).

- Trylikos aukštųjų mokyklų strateginiai planai:

1. Kauno medicinos universiteto (2004–2006, 2005–2007, 2006–2008, 2007–2009, 2008–2010, 2009–2011);
2. Kauno technologijos universiteto (2008–2010, 2010–2012);
3. Klaipėdos universiteto (2005–2007, 2008–2010);
4. Lietuvos kūno kultūros akademijos (2006–2008, 2007–2009 (projektas));
5. Lietuvos muzikos ir teatro akademijos (2005–2007 (be priedų), 2006–2008 (be priedų), 2009–2011, 2010–2012);

6. Lietuvos veterinarijos akademijos (2007–2009, 2010–2012);

7. Lietuvos žemės ūkio universiteto (2009–2011);

8. Mykolo Romerio universiteto (2007–2009);

9. Šiaulių universiteto (2007–2009, 2008–2010, 2009–2011, 2010–2012, 2011–2013);

10. Vilniaus Gedimino technikos universiteto (2007–2009, 2008–2010, 2009–2011, 2010–2012, 2011–2013);

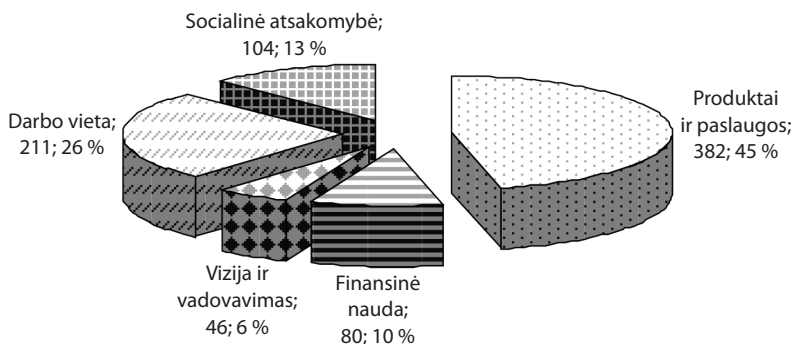
11. Vilniaus pedagoginio universiteto (2006–2010);

12. Vilniaus universiteto (2009–2011, 2010–2012, 2007–2013);

13. Vytauto Didžiojo universiteto (2005–2007, 2007–2011, 2011–2013).

### ***Akademiųjų bibliotekų strateginiai planai***

Išanalizavus dviejų akademiųjų bibliotekų strateginius planus, aiškiai matoma, kad bibliotekos daugiausiai dėmesio skiria savo paslaugoms (reikšminiai žodžiai pasikartoja 382 kartus) ir darbo vietai (211 kartų); kiek mažiau – socialinei atsakomybei (104 kartus); daug mažiau finansinei naudai (80 kartų) bei vizijai ir vadovavimui (46 kartus) (žr. 2 pav.).



2 pav. Dimensijos akademių bibliotekų strateginiuose planuose

### ***Esamas akademių bibliotekų korporatyvinis įvaizdis***

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

visuose strateginiuose planuose), vartotojų poreikių neatitinkantys fondai (problema įvardijama 66,7 % visų strateginių planų), nepakankamas finansavimas (66,7 %), etatų ir kvalifikuotų perspektyvių darbuotojų trūkumas (66,7 %), blogos darbo sąlygos (66,7 %), silpnas bendradarbiavimo ryšys su aukštąja mokykla (33,3 %), maži atlyginimai (33,3 %), konservatyvūs darbuotojai (16,7 %), darbuotojų motyvacijos ir skatinimo stoka (16,7 %), menkos galimybės personalui kelti kvalifikaciją (16,7 %), netinkamas aptarnavimo stilius (16,7 %) (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Neigiami akademių bibliotekų veiklos aspektai akademių bibliotekų strateginiuose planuose

Veiklos aspektai	Procentai
1. Netinkama materialinė bazė	100
2. Vartotojų poreikių neatitinkantys fondai	66,70
3. Nepakankamas finansavimas	66,70
4. Darbuotojų trūkumas	66,70
5. Blogos darbo sąlygos	66,70
6. Silpnas bendradarbiavimo ryšys su aukštąja mokykla	33,30
7. Maži atlyginimai	33,30
8. Konservatyvūs darbuotojai	16,70
9. Nemotyvuoti darbuotojai	16,70
10. Mažos galimybės darbuotojams kelti kvalifikaciją	16,70
11. Netinkamas aptarnavimo stilius	16,70

Analizuojant akademinę bibliotekų strateginius planus išryškunami šie teigiami bibliotekų veiklos aspektai: dalyvavimas aukštosios mokyklos mokslo ir studijų procese, užtikrinant informacinę ir dokumentinę aptarnavimą, sudarant prielaidą prie vidinių ir išorinių informacijos išteklių ir tenkinant aukštosios mokyklos bendruomenės informacinius poreikius (pranašumas įvardijamas 83,3 % visų strateginių planų), atitinkančių suinteresuotųjų poreikius tradicinių ir elektroninių paslaugų teikimas (50 %), naujų informacijos ir komunikacijos technologijų diegimas (50 %), informacinio vartotojų raštingumo ugdymas ir dalyvavimas visą gyvenimą trunkančio mokymosi procese (50 %), dirba kvalifikuoti, palankūs pokyčiams darbuotojai, kurie aktyviai dalyvauja tarptautinėse konferencijose ir seminaruose, juose skaito pranešimus ir su kuriais konsultuojasi, jų rekomendacijų prašo įvairios kitos bibliotekos (50 %), vertingų dokumentų bei naujų užsienio knygų ir periodinių leidinių fondo pasiūla (33,3 %), TBA paslaugos teikimas (33,3 %), neblogai išvystyti spaudinių mainai (16,7 %), veikia estetiškos aplinkoje (16,7 %) (žr. 5 lentelę).

### ***Norimas akademinę bibliotekų korporatyvinis įvaizdis***

Nors ir susiduria su sunkumais, kurie neleidžia išnaudoti visų galimybių ir dirbti efektyviai, akademinės bibliotekos siekia *tapti moderniomis akademinėmis bibliotekomis*, kurios pasižymėtų aukšta aptarnavimo kultūra, kokybiškomis paslaugomis, turtingu fondu, pritaikytomis patalpomis vartotojams ir darbuotojams dirbti bibliotekoje. Būtina pabrėžti, kad naujausiame vienos iš analizuojamų bibliotekos plane atsirado dar vienas tikslas – noras tapti neoficialiu akademinę bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos (BPI ALEPH) kėlimo centru Vakarų Lietuvoje, kuris išplečia bibliotekos funkcijas ir prisideda kuriant jos teigiamą korporatyvinį įvaizdį.

### ***Strateginiai veiksmai siekiant norimo korporatyvinio įvaizdžio***

Siekiant įgyvendinti iškeltą tikslą – tapti modernia akademinė biblioteka, numatomi tam tikri veiksmai, kurie daugiausia apima pokyčius ir tobulinimus aptarnavimo, personalo plėtros ir paslaugų srityse. Abi bibliotekos pasirinko gana panašius

**5 lentelė. Teigiami akademinę bibliotekų veiklos aspektai akademinę bibliotekų strateginiuose planuose**

<b>Veiklos aspektai</b>	<b>Procentai</b>
1. Dalyvavimas mokslo ir studijų procese	83,30
2. Atitinkančių vartotojų poreikius paslaugų teikimas	50
3. Naujų informacijos ir komunikacijos technologijų diegimas	50
4. Informacinio raštingumo ugdymas	50
5. Kvalifikuoti, atviri pokyčiams darbuotojai	50
6. Vertingų ir naujų dokumentų pasiūla	33,30
7. TBA paslaugos teikimas	33,30
8. Neblogai išvystyti spaudinių mainai	16,70
9. Veikia estetiškoje aplinkoje	16,70

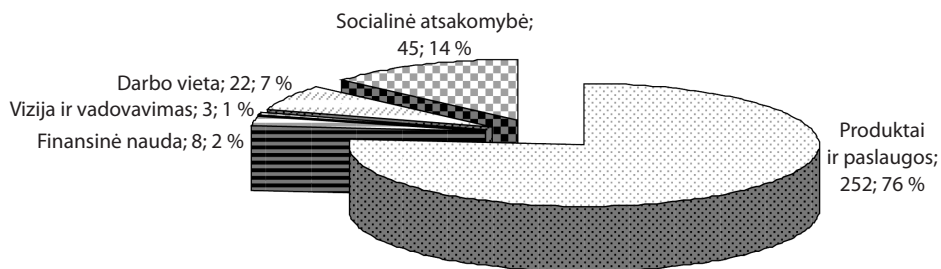
6 lentelė. *Strateginiai veiksmai siekiant norimo korporatyvinio įvaizdžio akademinėse bibliotekose strateginiuose planuose*

Strateginiai veiksmai	Procentai
1. Duomenų bazių plėtra	100
2. Darbo sąlygų gerinimas	100
3. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	100
4. Paslaugų kokybės gerinimas	100
5. Vartotojų aptarnavimo tobulinimas	100
6. Fondų kokybės gerinimas	83,30
7. Finansavimo gerinimas	66,70
8. Bendradarbiavimas	66,70
9. Renginių organizavimas	16,70

veiksmus (žr. 2 pav.) planuojamos: plėsti duomenų bases; gerinti darbo sąlygas, kas apima darbo procesų kompiuterizavimą, estetinį vaizdą, apšvietimą, ventiliacijos sistemos gerinimą ir naujos įrangos įsigijimą; kelti darbuotojų kvalifikaciją ir sudaryti tam sąlygas, kas neatsiejama nuo paslaugų kokybės; gerinti paslaugų kokybę, teikiant daugiau naujų kokybiškų tradicinių ir elektroninių paslaugų, grindžiamų moderniomis technologijomis; sukurti paslaugų kokybės kontrolės sistemą ir gerinti paslaugų reklamą; rengti ir taikyti informacinio raštingumo ugdymo programas studentams, dėstytojams ir bibliotekos personalui; automatizuoti procesus; tobulinti vartotojų aptarnavimą, kas apima vartotojų konsultavimo ir informavimo sistemos gerinimą, informacinio aprūpinimo stebėsenos sistemos kūrimą ir įgyvendinimą praktikoje, aptarnavimo sistemos visišką kompiuterizavimą, elektroninių dokumentų banko sukūrimą. Šie strateginiai veiksmai nurodyti visuose strateginiuose planuose. Papildomai numatyta gerinti fondų kokybę: formuoti fondų komplektavimo politiką, analizuoti fondo naudojimą, didinti naujų leidinių skaičių ir atvirų fondų

procentą bendrame bibliotekos fonde, kuo daugiau leidinių atspindėti elektroniniame kataloge, plėtoti ir taikyti įvairias vartotojų supažindinimo su fondais formas ir būdus (strateginis veiksmas įvardijamas 83,3 % visų strateginių planų), gerinti finansavimą, ieškant papildomų rėmėjų, aktyviai rengiant projektus, informuojant akademinę bendruomenę apie lėšų bibliotekai trūkumą (66,7 %), bendradarbiauti su aukštosios mokyklos administracija ir padaliniais, statant naują bibliotekos pastatą, su bibliotekininkystės dėstytojais ir studentais, siekiant kelti bibliotekos prestižą ir gerinti bendrą vaizdą (66,7 %), organizuoti renginius, susitikimus su kultūros ir mokslo veikėjais, tarptautinę konferenciją (16,7 %) (žr. 6 lentelę).

Apibendrinus galima teigti, kad KU ir VGTU bibliotekos, siekdamos formuoti norimą korporatyvinį įvaizdį, kuris apibūdinamas kaip moderni akademinė biblioteka, bei suvokdamos savo įvaizdžio nepatrauklumą dėl skurdaus fondo, netinkamų patalpų, nepakankamo finansavimo ir darbuotojų trūkumo bei kitų pirmiau minėtų savybių, pasirinko panašius kelius: duomenų bazių plėtrą, darbo sąlygų gerinimą,



3 pav. *Dimensijos aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose*

personalo plėtrą, paslaugų kokybę, fondo ir aptarnavimo gerinimą. Nors padėtis gana niūri, sveikintini akademinų bibliotekų ateities planai, strateginiai veiksmai. Bibliotekos puikiai suvokia savo situaciją ir poziciją, stengiasi gerinti veiklos kokybę numatydamas galimus veiksmus. Šie veiksmai formuluojami labai abstrakčiai, todėl trūksta konkrečių veiksmų ir priemonių plano.

### **Aukštųjų mokyklų strateginiai planai**

Išanalizavus aukštųjų mokyklų strateginius planus, aiškiai matyti, kad planuose geriausiai atsispindi akademinų bibliotekų paslaugos (reikšminiai žodžiai pasikartoja 252 kartus); daug mažiau – socialinė atsakomybė (45 kartus) ir darbo vieta (22 kartus); ir visai mažai – finansinė nauda (8 kartus) bei vizija ir vadovavimas (tik 3 kartus) (žr. 3 pav.).

### ***Esamas akademinų bibliotekų korporatyvinis įvaizdis***

Analizuojant 13 aukštųjų mokyklų strateginius planus (iš viso 37 strateginiai planai) pastebima, kad dauguma aukštųjų mokyklų, apibūdinamos bibliotekų situaciją, nurodo jų veiklos trūkumus, problemas,

taip pat ir pranašumus. Reikia pasakyti, jog kai kurių (18,9 % visų strateginių planų) aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose nieko nerašoma apie akademinės bibliotekas. Taigi, šių aukštųjų mokyklų bibliotekos nėra matomos suinteresuotiesiems. Būtina pabrėžti ir tai, kad dalies (27 % visų strateginių planų) aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose bibliotekų situacija nepristatoma. Šiuose planuose neatsispindi tikroji bibliotekų padėtis, o tik kalbama apie ateities planus ir veiksmus siekiant kurti norimą korporatyvinį įvaizdį.

Analizuojant aukštųjų mokyklų strateginius planus išryškunami atitinkami neigiami akademinų bibliotekų veiklos aspektai: netinkama materialinė bazė, kuri suvokiama kaip mažai atnaujinama įranga, bibliotekos veiklai nepritaikytos patalpos, nepakankamas kompiuterizavimo lygis, modernios aparatūros trūkumas (problema įvardijama 10,8 % visų strateginių planų), vartotojų poreikių neatitinkantys fondai: ypač trūksta mokslinės periodikos, naujų tradicinių ir elektroninių knygų bei kitų leidinių; taip pat pastebėtas ypač mažas komplektuojamų vadovėlių egzemplioriškumas (10,8 %), nepakankamas finansavimas (10,8 %), atsilikimas komplektuojant duomenų bazes (2,7 %) (žr. 7 lentelę).



7 lentelė. Neigiami akademių bibliotekų veiklos aspektai aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose

Veiklos aspektai	Procentai
1. Netinkama materialinė bazė	10,80
2. Vartotojų poreikių neatitinkantys fondai	10,80
3. Nepakankamas finansavimas	10,80
4. Atsilikimas komplektuojant duomenų bases	2,70

8 lentelė. Teigiami akademių bibliotekų veiklos aspektai aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose

Veiklos aspektai	Procentai
1. Turtingas fondas	24,30
2. Paslaugų teikimas	16,20
3. Rūpinimasis materialine baze	16,20
4. Dalyvavimas mokslo ir studijų procese	13,50
5. Dirba darbuotojai	8,10
6. Kultūros paveldo apsauga	5,40
7. Modernumas	5,40

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

Nagrinėjant aukštųjų mokyklų strateginius planus pabrėžiami atitinkami teigiami bibliotekų veiklos aspektai: turtingas fondas (privalumas įvardijamas 24,30 % visų strateginių planų), tradicinių ir elektroninių paslaugų teikimas (16,20 %), rūpinimasis savo materialine baze, siūlant kompiuterizuotas darbo vietas ir renovuojant pastatus (16,20 %), dalyvavimas aukštosios mokyklos mokslo ir studijų procese, aprūpinant studijas ir mokslą reikalingais informacijos ištekliais (13,50 %), dirba tam tikras skaičius darbuotojų (8,10 %), kultūros paveldo

apsauga (5,40 %) ir modernumas (5,40 %) (žr. 8 lentelę).

Apibendrinus galima teigti, kad aukštosios mokyklos stengiasi kurti teigiamą savo bibliotekų korporatyvinį įvaizdį, tačiau skirtingai suvokia bibliotekos esmines ir stipriausias veiklos funkcijas. Vienos aukštosios mokyklos labiau pabrėžia turtingą bibliotekų fondą, kitos – atnaujintą materialinę bazę (patalpas, įrangą) ir tik mažoji dalis – kultūros paveldą.

### ***Akademių bibliotekų norimas korporatyvinis įvaizdis***

Aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose atsispindi tik vienos akademinės bibliotekos norimas korporatyvinis įvaizdis. Jis yra apibūdinamas kaip:

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

### ***Strateginiai veiksmai siekiant norimo korporatyvinio įvaizdžio***

Siekiant pagerinti esamą situaciją ir formuoti teigiamą korporatyvinį įvaizdį, aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose numatomi tam tikri veiksmai (žr. 9 lentelę): fondų kokybės gerinimas, kuris suprantamas kaip naujos literatūros įsigijimas, elektroninių leidinių komplektavimas, nuolatinis visuomenės informavimas apie bibliotekoje saugomus rinkinius, rengiant straipsnius, publikacijas, parodas apie skaitmeninius dokumentus spaudoje, bibliotekos svetainėje, žiniasklaidoje, sąlygų pasaulio mokslininkams susipažinti ir tirti skaitmeninius dokumentus per internetą sudarymas, leidinių įtraukimas į elektroninį katalogą (strateginis veiksmas įvardijamas 48,60 % visų strateginių planų); darbo sąlygų gerinimas: patalpų rekonstrukcija, elektroninės mokymosi aplinkos formavimas, patalpų pertvarkymas, modernių bibliotekos technologijų diegimas (21,60 %); duomenų bazių plėtra: duomenų bazių kūrimas ir kompaktinių diskų komplektavimas, nacionalinės elektroninės visateksčių dokumentų duomenų bazės saugyklos pa-

laikymas; elektroninių tezių ir disertacijų duomenų bazės kaupimas; sąlygų naudotis tarptautinėmis mokslinės informacijos duomenų bazėmis iš visų aukštosios mokyklos kompiuterizuotų darbo vietų sudarymas; prieigos prie būtiniausių aukštosios mokyklos mokslo ir studijų kryptis atitinkančių mokslo duomenų bazių užtikrinimas; mokslo publikacijų duomenų bazės kūrimas ir naudojimas, publikacijų teikimas Lietuvos mokslo ir studijų informacijos sistemos publikacijų duomenų bazei (18,90 %); leidybos proceso tobulinimas: mokslo žurnalų, mokslo populiarinimo ir kitų šviečiamųjų leidinių leidybos bei jų įsigijimo gerinimas; studijų leidinių leidybos plėtotė, senųjų leidinių informacinių žinytų-katalogų rengimas ir leidyba (18,90 %), partnerystės ryšių stiprinimas, įtraukiant į akademinę bibliotekų tinklą (LABT) (16,20 %); paslaugų kokybės gerinimas: tolesnė bibliotekos plėtotė, kuo geresnių sąlygų sudarymas studentams ir dėstytojams naudotis tiek įprastiniais informacijos šaltiniais, tiek elektroninių dokumentų fondais ir per internetą prieinamomis duomenų bazėmis, aukštosios mokyklos informacinės infrastruktūros plėtotė užtikrinant efektyvų naujų informacinių technologijų taikymą visose pagrindinėse aukštosios mokyklos veiklos srityse ir galimybes kelti studijų technologinį lygį; informacinio raštingumo ugdymas; platesnio elektroninių paslaugų asortimento teikimas ir skaitytojų informavimo sistemos gerinimas (10,80 %); vartotojų aptarnavimo tobulinimas diegiant naujas technologijas (10,80 %); konservavimo, restauravimo ir skaitmeninimo procesų gerinimas (5,40 %); renginių organizavimas (5,40 %); socialinė atsakomybė: prieigos prie informacijos ir žinių apie lygias galimybes už-

9 lentelė. *Strateginiai veiksmai siekiant norimo korporatyvinio įvaizdžio aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose*

Strateginiai veiksmai	Procentai
1. Fondų kokybės gerinimas	48,60
2. Darbo sąlygų gerinimas	21,60
3. Duomenų bazių plėtra	18,90
4. Leidybos proceso tobulinimas	18,90
5. Partnerystės ryšių stiprinimas	16,20
6. Paslaugų kokybės gerinimas	10,80
7. Vartotojų aptarnavimo tobulinimas	10,80
8. Konservavimo, restauravimo ir skaitmeninimo procesų gerinimas	5,40
9. Renginių organizavimas	5,40
10. Socialinė atsakomybė	2,70
11. Mokymų organizavimas	2,70
12. Finansavimo gerinimas	2,70

tikrinimas ir plėtimas (2,70 %), mokymų apie elektroninius išteklius organizavimas ir integravimas į studijų procesą (2,70 %); finansavimo gerinimas (2,70 %).

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

Nors aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose labiau pabrėžiamos teigiamos bibliotekų veiklos savybės nei neigiamos, ta-

čiau nesugebėjimas apibrėžti dalies analizuojamų akademinė bibliotekų situacijos ir beveik visų (išimtis – viena biblioteka) siekiamo korporatyvinio įvaizdžio leidžia teigti, kad akademinės bibliotekos siunčia savo suinteresuotiesiems neaiškų pranešimą apie save. Tai klaidina ir kelia nepasitikėjimo jausmą.

## Išvados

Išanalizavus aukštųjų mokyklų statusus galima teigti, kad akademinė bibliotekų korporatyvinis tapatumas yra perduodamas suinteresuotiesiems akcentuojant bibliotekų paskirtį, teisinę formą ir turimą poziciją aukštosios mokyklos organizacinėje struktūroje, nuo kurios priklauso jų valdymo sistema. Palyginti mažai yra kalbama apie bibliotekų veiklos specifika, funkcijas, tikslus ir uždavinius (tik 26,7 % visų statutų).

Analizuojant strateginius planus, visų pirma, matoma tendencija nerengti arba

rengti, bet viešai neskelbti bibliotekų strateginių planų. Galima daryti prielaidą, kad bibliotekos neskiria pakankamai dėmesio strateginiam valdymui ir planavimui ir / arba nepripažįsta strateginių planų galingos priemonės palaikyti efektyviai komunikacijai su savo suinteresuotaisiais. Tokiu būdu net trylikos Lietuvos aukštųjų (valstybinių) mokyklų bibliotekų korporatyvinis įvaizdis yra formuojamas ir perduodamas suinteresuotiesiems kitais, mažiau patikimais ir veiksmingais būdais ir kanalais, nenaudojant savo veiklos dokumentų, kurie aiškiai apibrėžia bibliotekos situaciją ir numato strateginius ateities veiksmus.

Strateginių planų analizė leidžia teigti, kad dvi akademinės bibliotekos susiduria su sunkumais, iš kurių labiausiai pabrėžiama netinkama materialinė bazė ir neatitinkantys vartotojų poreikių fondai. Labiausiai išskiriama akademinų bibliotekų strateginiuose planuose teigiama yra bibliotekų dalyvavimas aukštosios mokyklos mokslo ir studijų procese, užtikrinant informacinį aptarnavimą. Realioji situacija yra tokia, kad bibliotekos savo strateginiuose planuose konstatuoja, jog susiduria su problemomis, kurios kenkia jų korporatyviniam įvaizdžiui. Tai suvokiant siekiama pakeisti šią padėtį ir tapti moderniomis akademinėmis bibliotekomis, kurių pagrindinė varomoji jėga būtų kokybė. Tačiau šis siekiamas korporatyvinis įvaizdis, kuris aiškiai suformuluojamas bibliotekų strateginiuose planuose, nepateikiamas suinteresuotiesiems aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose (norimo korporatyvinio įvaizdžio apibūdinimas rastas tik 2,7 % visų aukštųjų mokyklų strateginių planų). Esamas akademinų bibliotekų įvaizdis, kuris yra formuojamas aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose, pateikiamas įvairiai:

- dalis (18,9 % visų aukštųjų mokyklų strateginių planų) aukštųjų mokyklų visai nieko nerašo apie savo bibliotekas;
- kitų (27 %) aukštųjų mokyklų strateginiuose planuose neužfiksuotas esamas bibliotekų korporatyvinis įvaizdis, o tik pateikiami strateginiai veiksmai;
- dar kitų (29,7 %) strateginiuose planuose yra formuojamas tik teigiamas korporatyvinis bibliotekų įvaizdis, ir tai yra pagirtina ir sveikintina.

Apibendrinus galima teigti, kad aukštosios mokyklos stengiasi formuoti teigiamą savo bibliotekų korporatyvinį įvaizdį, tačiau susiduria su neatitinkančiu vartotojų poreikių fondu, netinkama materialine baze, lėšų trūkumu bei kitomis problemomis, kurios kenkia šiam įvaizdžiui. Analizuojant aukštųjų mokyklų ir bibliotekų strateginius planus, pastebėta paradoksali situacija – nors konstatuojama, kad bibliotekai trūksta naujų knygų ir kitų leidinių, kad fondas neatitinka šiuolaikinių vartotojų poreikių, yra pasakoma, kad biblioteka ir jos aukštoji mokykla didžiuojasi labai vertingais bibliotekos fondais. Tai leidžia daryti išvadą, kad vertingos knygos yra labai vertinamos, tačiau trūksta naujausios literatūros.

Formuojant teigiamą korporatyvinį bibliotekų įvaizdį aukštųjų mokyklų statutuose pabrėžiami skirtingi dalykai: fondas, darbuotojai, paslaugos, materialinė bazė ir pan.

Siekiant pagerinti arba palaikyti esamą situaciją, aukštųjų mokyklų ir jų bibliotekų strateginiuose planuose numatyti šie pagrindiniai veiksmai: duomenų bazių plėtra, darbo sąlygų gerinimas, personalo

plėtra, paslaugų kokybės, fondo ir aptarnavimo gerinimas.

Strateginių planų analizė rodo, kad nors dauguma aukštųjų mokyklų ir dvi akademinės bibliotekos stengiasi kurti teigiamą korporatyvinę bibliotekų įvaizdį, susiduria su tokiomis bendromis problemomis kaip patalpų ir lėšų stoka, skurdus fondas ir darbuotojų trūkumas. Dalis aukštųjų mokyklų nesugeba apibrėžti savo strateginiuose planuose esamo bibliotekų korporatyvinio įvaizdžio, o dauguma – siekiamo. Todėl suinteresuotieji mato bibliotekas kaip veikiančias be strateginių tikslų, nežinančias, kur ir kaip veiks ateityje, ir siunčiančias jiems neaiškų pranešimą apie save – tai

klaidina ir kelia nepasitikėjimo jausmą. Akademinės bibliotekos turi ne tik analizuoti kliūtis, trukdančias sėkmingai veikti, bet ir ieškoti galimybių spęsti esamas problemas ir imtis realių veiksmų. Kad bibliotekos sėkmingai veiktų ir aptarnautų vartotojus, svarbu numatyti trumpalaikius ir ilgalaikius strateginius veiksmus ir žinoti, kad visi bibliotekos pranašumai ir trūkumai prisideda prie jos korporatyvinio įvaizdžio ir kaip jo rezultato – korporatyvinės reputacijos kūrimo. Bibliotekos turi palaikyti efektyvią komunikaciją, todėl jų strateginiai planai turi būti laisvai prieinami ir matomi. Kaip parodė tyrimas, šios galimybės nėra iki galo išnaudojamos.

## LITERATŪRA

BALMER, John M. T.; and GRAY, Edmund R. (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage [interaktyvus]. *Corporate Communications*, vol. 4, issue 4, p. 171–177 [žiūrėta 2010 m. vasario 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&FileName=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1680040401.pdf>>.

BIRDSALL, Douglas G. (2008). Strategic Planning in Academic Libraries: A Political Perspective [interaktyvus]. *Association of College & Research Libraries*, p. 1–7 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <[http://0-www.ala.org.sapl.sat.lib.tx.us/ala/mgrps/divs/acrl/publications/booksmonographs/pil/pil49/ALA\\_print\\_layout\\_1\\_208811\\_208811.cfm](http://0-www.ala.org.sapl.sat.lib.tx.us/ala/mgrps/divs/acrl/publications/booksmonographs/pil/pil49/ALA_print_layout_1_208811_208811.cfm)>.

CARR, Stephen J. (1992). Strategic planning in libraries: an analysis of a management function and its application to library and information work [interaktyvus]. *Library Management Volume*, vol. 13, issue 5, p. 4–17 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=13&issue=5&articleid=858663&show=html>>.

FOMBRUN, Charles J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image* [interaktyvus]. United States of America: Harvard Business Press. 443 p. [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=m\\_4Cbz5f5uUC&oi=fnd&pg=PP13&dq=Reputation:+realizing+value+from+&ots=jY0jTuSuLT&sig=Dv0DMCFdbZFjGfu5xVsQUFf9Ufl#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=m_4Cbz5f5uUC&oi=fnd&pg=PP13&dq=Reputation:+realizing+value+from+&ots=jY0jTuSuLT&sig=Dv0DMCFdbZFjGfu5xVsQUFf9Ufl#v=onepage&q&f=false)>.

KOSTAGIOLAS, Petros A.; KORKIDI, Maria (2008). Strategic planning for municipal libraries in Greece [interaktyvus]. *New Library World*, vol. 109, issue 11/12, p. 546–558 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0307-4803&volume=109&issue=11/12&articleid=1752534&show=html>>.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary (2010). *Principles of marketing* [interaktyvus]. New Jersey: Pearson Education. 635 p. [žiūrėta 2010 m. lapkričio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=ZW2u5LOmbs4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>.

*Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas*. 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242 [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/ti/docs/istatymai/MSI.pdf>>.

McNICOL, Sarah (2005). The challenges of strategic planning in academic libraries [interaktyvus]. *New Library World Volume*, vol. 106, issue 11/12, p. 496–509 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0307-4803&volume=106&issue=11/12&articleid=1529668&show=html>>.

MULHARE, Eileen M. (1999). Mindful of the future: Strategic planning ideology and the culture of nonprofit management [interaktyvus]. *Human Organization*, vol. 58, no. 3, p. 323–330 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3800/is\\_199910/ai\\_n8873508/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3800/is_199910/ai_n8873508/)>.

NAWE, Julita (2003). Planning and policy issues in academic libraries in Tanzania [interaktyvus]. *Library Management*, vol. 24, issue 8/9, p. 417–422 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=24&issue=8/9&articleid=859109&show=html>>.

PACIOS, Ana R. (2004). Strategic plans and long-range plans: is there a difference? [interaktyvus]. *Library Management Volume*, vol. 25, issue 6/7, p. 259–269 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=25&issue=6/7&articleid=859143&show=html>>.

SCHULZ, Lisa (1998). Strategic Planning in a University Library [interaktyvus]. *Marketing Library Services*, vol. 12, no. 5 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.infotoday.com/mls/jul98/story.htm>>

STAINES, Gail (2009). Toward an assessment of strategic credibility in academic libraries [interaktyvus]. *Library Management*, vol. 30, issue 3, p. 148–162 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-5124&volume=30&issue=3&articleid=1771383&show=html>>.

van RIEL, Cees B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall. 239 p.: iliustr. ISBN 0131509969.

## **CORPORATE REPUTATION FORMATION OF ACADEMIC LIBRARY: THE IMPORTANCE OF CORPORATE IDENTITY AND CORPORATE IMAGE**

**Jelena Konieczna**

S u m m a r y

Today, when everything is changing so fast, when new technologies induce people to learn and grow, when knowledge is perceptible as the most important strength of organizations and people, when usable, but not protected, information is considered to be a powerful tool, academic libraries take up a stronger position in the market. The time has come to reconsider the activities of academic libraries, to withdraw old beliefs and to find new ways of being efficient. Such kind of changes will enable to have satisfied stakeholders, who will trust libraries. Consequently, academic libraries have to show their value while managing the corporate communication process in which success depends on the positive corporate reputation. The purpose of the article is to discuss the role of the corporate identity and corporate image of an academic library in forming a positive corporate reputation with reference to the performed empirical research. There are two main objectives of the article: firstly, to explore the necessity to satisfy the needs and expectations of stakeholders with a view to be an effective organization; secondly, to

perform a research which shows the importance of university statutes, of the strategic plans of academic libraries and universities as the most effective tools of communicating with stakeholders – to transfer to them the corporate identity and corporate image of the academic library.

The author pays attention to the fact that each organization should have such documents as strategic plans, and these documents should be freely accessible to the stakeholders. The corporate identity, which is presented in the statute of a university, shows something unique that distinguishes one library from another, an academic library from other organizations – its values, philosophy, behaviour, communication, etc. The corporate image, which is formed in strategic plans, is described as the impression made by stakeholders about the library. It is highly important for an academic library and its stakeholders to understand both the corporate identity and corporate image of the library. That's why strategic documents play a significant role in an effective corporate communication process.