

1. SAVIVALDYBIŲ VIEŠŪJŲ BIBLIOTEKŲ ORGANIZACINIŲ STRUKTŪRŲ ANALIZĖ

Elvyda SKUODYTĖ

Santrauka

Straipsnyje pateikiami 2014 metais vykdytos savivaldybių viešųjų bibliotekų (SVB) organizacinių struktūrų analizės rezultatai. Analizė atlikta siekiant išsiaiškinti ir įvertinti per pastaruosius dešimtmečius susiformavusias savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacines struktūras, išnagrinėti, kokios pagrindinės tendencijos vyrauja šiose įstaigose kuriant ir (arba) keičiant organizacijos struktūrinį modelį, ar įgyvendinti sprendimai sudaro galimybę viešosioms bibliotekoms prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios socialinės aplinkos, didėjančios kitų institucijų konkurencijos bei augančių jų vartotojų lūkesčių. Ši analizė – pradinis tęstinių tyrimų, kurių galutinis tikslas yra pasiūlyti savivaldybių viešųjų bibliotekų vadovams vadybos priemonės ir padėti jas pasirinkti modernizuojant šių organizacijų struktūras ir valdymo modelius, etapas.

Nustatyta, jog per pastaruosius dešimtmečius savivaldybių viešosiose bibliotekose organizacinės struktūros modeliavimo srityje nebuvo ryškesnių reformavimo iniciatyvų. Pokyčiai vyko nuolat mažėjančių darbo vietų, stiprėjančio kompleksinės profesinės veiklos specializacijos poreikio fone, siekiant suderinti profesines, vadybines bei su informacinėmis ir ryšių technologijomis

susijusias kvalifikacijas, ir dažniausiai dėl išorinių, pačių viešųjų bibliotekų nevaldomų politinių, technologinių priežasčių, rinkos poveikio. Pastaraisiais metais susiformavę vienodi SVB organizacinės struktūros modeliai atitinka vidutinių arba mažų organizacijų kategoriją, kuriai būdingas neaukštas specializacijos lygis, stipri ir (arba) vidutiniškai stipri priklausomybė nuo pagrindinius produktus ir paslaugas kuriančiose darbo vietose dirbančių profesionalių bibliotekininkų kvalifikacijos, stipri priklausomybė nuo institucinės paramos (mokslinės, metodinės, ekspertinės, informacinės) visoms veiklos sritims. SVB organizacinės struktūros pagrindu išlieka centralizuotos sistemos modelis, sukurtas XX a. 7–9 dešimtmečiais funkcinio organizacijos tipo bazėje, vis dažniau eliminuojant iš šio modelio sistemos sinergiją palaikančius elementus.

Pastebima, jog savivaldybių viešosios bibliotekos pernešygos lėtai stiprinamos kaip formaliosios organizacijos; jose nėra tinkamai sureguliuoti šios sudėtingos sistemos veiklos prognozavimo, veiksmingo koordinavimo, organizacijos vystymo strategijos, žmonių išteklių valdymo ir kiti mechanizmai, kurie leistų sumažinti bibliotekos ir jos aplinkos prieštaravimus, užtikrintų organizacijos galimybę prisitaikyti prie visuomenės pokyčių ir nuoseklią jos raidą.

Tyrimo metodologija

Globalių pokyčių aplinkybėmis būtinas valstybės ir savivaldybės institucijų sisteminis kompleksinis pasirengimas valdyti pokyčius, kuris greta universalių elementų turi ir specifinių kiekvienai institucijai būdingų bruožų. Siekiant modernizuoti valdymą, svarbu ne tik identifikuoti strategines programines jo kryptis. Itin svarbu ir patį pasirengimo valdyti pokyčius procesą suvokti kaip tam tikrą veiklos valdymo struktūrinių elementų seką, susidedančią iš daugelio etapų, kurių kiekvienas turi savus indikatorius, pobūdį ir kitas matavimo bei vertinimo dimensijas [28, p. 30–31]. Nors mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, jog žmogiškasis veiksnys yra svarbiausias organizacijos veiklos efektyvumą lemiantis faktorius, kiti

organizacijos vidinės aplinkos elementai, tokie kaip organizacijos struktūra, derinamos funkcijos ir vadovavimo lygmenys, yra itin svarbūs, galintys užtikrinti sąlygas, kad organizacijos tikslų būtų siekiama veiksmingiausiu būdu.

Organizacijos plėtra yra nuoseklus dinaminis procesas, kuriuo remdamasi ji prisitaiko prie išorinės aplinkos sąlygų ir efektyviau naudoja savo išteklius. Be kitų veiksmų, šis procesas apima ir organizacinės struktūros korektūras: funkcijų, darbo srautų, valdymo hierarchijos (pavaldumo ir atsakomybės), komunikavimo linijų pertvarką. Tinkamai atlikti, šie veiksmai paverčia instituciją kompetentesne jos egzistuojamoje aplinkoje. Tokiu būdu vienai sudėtingai socialinės sistemos daliai (kokia yra ir savivaldybės viešoji biblioteka) suteikiama galimybė adaptuotis prie aukštesnio lygio sistemos (visuomenės), prisitaikyti prie jos ir ne tik išspręsti prieštaravimus, neišvengiamai atsirandančius sąveikaujant šiems sistemos elementams, bet ir užtikrinti konkrečios organizacijos, kaip socialinio instituto, raidą.

Kaip teigia T. D. Webbas [41], bet kokios institucijos organizacinė struktūra yra ir simbolių sistema. Pasak šio autoriaus, viešosios bibliotekos organizacinė struktūra pati savaime perduoda visuomenei (vartotojui) ir joje dirbantiems žmonėms žinią, kad ji (viešoji biblioteka) ne tik apima tvarką bei racionalumą, jai būdingi tam tikri istoriškai pasiteisinę požymiai ir teikiamos paslaugos, kurios daro ją atpažįstamą vartotojams ir yra šios institucijos identifikavimo, jos tęstinumo pagrindas [41, p. 9–10]. L. A. Martinas [25], taip pat J. Griener [13] įrodė, jog tradicinės bibliotekos paslaugos: informacijos teikimas, bibliotekų dokumentų fondo tobulinimas ir žinių bei jų šaltinių apyvartos visuomenėje organizavimas – yra nelyginant saugos zona, kurioje viešosios bibliotekos turi galimybę veikti ir nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Nors bibliotekos šioje srityje monopolio neturi, jei tik remiasi profesine filosofija, kuri implikuoja laisvą ir lygiateisį informacijos pasiekiamumą visiems žmonėms, be to, tai daro nemokamai, jos turi galimybę teikti realią naudą visuomenei ir vaidinti reikšmingą vaidmenį [13, p. 17–19].

Įvairių organizacijų, taip pat ir bibliotekų organizacines struktūras aprašę mokslininkai T. D. Webbas [41, 42], H. Mintzbergas [26, 27], L. A. Martinas [25], A. Gertzog ir E. P. Beckermanas [10], R. D. Stueartas ir B. B. Moran [31], J. Griener [13], R. L. Daftas [8] teigia, jog organizacinės struktūros modeliai nuolat kinta ir dažniausiai turi įvairiems jų tipams priskiriamų bruožų. Pokyčiai bibliotekose labiausiai priklauso nuo bibliotekų vadybos praktikos, atitinkamo laikotarpio ir tradicijų. Jei remsimės R. L. Dafto [8, p. 12] pateikta apibrėžtimi ir organizaciją apibūdinsime kaip konkreitiems tikslams įgyvendinti skirtą socialinį, sąmoningai sukonstruotą subjektą, su išorine aplinka susietą sistemą, tai turėsime pripažinti, jog ir viešosios bibliotekos, kaip ir kiekvienos kitos organizacijos, kaitai didžiausią įtaką daro tai, kaip yra pripažįstamos ir suvokiamos jos socialinės funkcijos. Šios funkcijos yra apibendrintas bibliotekos įsipareigojimų visuomenei rinkinys, drauge – ir bibliotekos reakcija į visuomenės poreikius. Todėl skirtingu laiku skirtingoms bibliotekoms yra skiriami skirtingi atsakingieji uždaviniai (paskirtis, misija), tikslai ir įpareigojimai.

Išaugusi informacijos ir žinių svarba visuomenės raidai leidžia teigti, jog bendriausia prasme viešosios bibliotekos misiją šiomis aplinkybėmis sudaro kelios pagrindinės kryptys. Savivaldybių viešosios bibliotekos, veikdamos savo teritorijoje:

- užtikrina gyventojams prieigą prie žinių ir informacijos, idėjų, kultūros vertybių;
- skatina sukauptų žinių apyvartą ir jų vystymą(si);
- užtikrina, kad tai teritorijai reikšminga dokumentuota informacija ir žinios būtų išsaugotos kaip visuomeninis turtas.

Kitai tariant, viešoji biblioteka padeda savo aptarnaujamos bendruomenės nariams pažinti ir priimti naujas idėjas, mokslo laimėjimus, meno ir literatūros reiškinius; suteikia ekonominiam ir socialiniam savo teritorijos vystymui reikalingų žinių; padeda bendruomenės nariams mokytis visais lygmenimis (formalusis, nuolatinis ugdymas ir saviugda); supažindina ir suartina bendruomenės narius su kultūros paveldu, o tos

bendruomenės sukurtus naujus kultūros ženklus paskleidžia už jos ribų; padeda sociokultūrinės paramos reikalingoms bendruomenės grupėms.

Svarbiais ir bibliotekų veiklai įtaką darančiais socialinės aplinkos pokyčiais galima pavadinti daugelį veiksnių: tai ir didėjanti privačiojo sektoriaus, ypač tinklinių struktūrų, konkurencija teikiant prieigą prie informacijos išteklių, globalizacijos procesų įtaka žmogaus ir teksto santykiui, mažėjantis vartotojų lojalumas ir pasitikėjimas, sparčiai kintantys vartotojų lūkesčiai, jų noras „čia ir dabar“ gauti tik jiems skirtą paslaugą. Esmingai keičiasi šiuolaikinio žmogaus santykiai su ryšių priemonėmis: plinta masinį komunikavimą palaikantys ir skatinantys socialinių medijų įrankiai („Facebook“, „Twitter“, „YouTube“ ir pan.), jie įvairėja ir tampa itin svarbia socialinės struktūros dalimi. Visa tai keičia bibliotekos bendravimo ir bendradarbiavimo su vartotoju, bibliotekos steigėju, partneriais, kitomis institucijomis pobūdį, skatina itin rūpestingai atlikti aplinkos ir jos pokyčių analizę, turint tikslą prognozuoti galimą pokyčių poveikį organizacijos politikai, užtikrinti galimybę greitai ir ryžtingai į šiuos pokyčius reaguoti.

Viešosios bibliotekos, siekdamos tinkamai atlikti savo misiją, yra priverstos plėtoti naujas paslaugas ir programas. Sparčiai besikeičiančios technologijos, nuolatinis jų atnaujinimas ir jų palaikymo poreikis išaugina paslaugų savikainą, o tuo tarpu dažnai nepakanka finansavimo net būtiniausioms bibliotekų reikmėms. Todėl bibliotekoms tenka spręsti, kaip „susirasti“ reikiamų lėšų: užsiimti vietos ir valstybės valdžios lobizmu, stengtis paveikti viešąją nuomonę, didinti mokesčius už teikiamas paslaugas, siekti bendradarbiavimo ir partnerystės su verslo įmonėmis ar taikyti kitas priemones. Taip fondoieška tampa svarbiu motyvu, skatinančiu projekcinę veiklą bibliotekose išskirti į atskirą veiklos sritį.

Savivaldybių viešosios bibliotekos glaudžiai susijusios su visa aptarnaujamos teritorijos socialine ir kultūrine aplinka. Bendradarbiavimas ir sąveika yra dvi pagrindinės bibliotekos buvimo bendruomenėje formos, būtina jos funkcijų įgyvendinimo priemonė. Savivaldybių viešosios biblio-

tekos, turėdamos didžiulius informacinius išteklius (ir (arba) galimybę juos pasiekti), dalyvaudamos ir įsitraukdamos į globalių pokyčių procesus, gali pretenduoti į reikšmingų savivaldos išteklių statusą. Bibliotekų uždavinys – *bibliotekų išteklius paversti būtinu vietos savivaldos ištekliumi*, užmezgant dalykinę partnerystę, drauge sutvirtinti savo institucinį statusą, užsitikrinti bibliotekos vartotojų, bibliotekos paslaugomis nesinaudojančios bendruomenės dalies, vietos atstovaujamosios ir vykdomosios valdžių, rėmėjų, žiniasklaidos palaikymą. Kuriant ir teikiant viešosios bibliotekos paslaugas bendruomenei, visoje šioje veikloje susipina rinkodaros ir komunikacijos sritys.

Informacinių technologijų pokyčiai augina informacijos apimtis, taigi skatina naujų informacijos organizavimo formų atsiradimą, o tai daro esminę įtaką visiems bibliotekų procesams ir technologiniams gamybiniais ciklams (komplektavimui, katalogavimui, paslaugų kūrimui ir t. t.). Didėjant žinių apimčiai, didėja ir jų apyvarta; taip atsiranda galimybė, kuriant virtualias aptarnavimo (informavimo, konsultavimo ir kt.) tarnybas, teikiant bibliotekos paslaugas nuotoliniam vartotojui, pasiūlyti daugiau paslaugų, perkelti jas į internetą. Šioje terpėje skelbiama didelė dalis informacijos šaltinių: suskaitmenintų enciklopedijų, žinynų, kitų informacinių leidinių, bibliotekos informacijos paieškos sistema (IPS) išplečiama patikimais elektroniniais ištekliais – daugybės bibliotekų elektroniniais katalogais, duomenų bazėmis. Internetiniai šaltiniai tampa labai svarbiais veiksniais, koreguojančiais informacijos paieškos algoritmus; paieškos paprastumas, derinamas su prieinamu paieškos šaltinių skaičiumi ir paieškos išsamumu, užtikrina aukštą paieškos kokybę. Šiems procesams reikia mažesnių laiko ir intelektinių sąnaudų nei individualiai teikiant šias paslaugas tradiciniais ištekliais – sakytume, informacinė bibliotekos paslauga kitų bibliotekos veiklos rūšių kontekste tampa standartine paslauga be ypatingos specializacijos. Šią paslaugų rūšį suderinus su mokėjimu operatyviai naudotis duomenų bazėmis, elektroniniais ištekliais ir kitomis informacijos paieškos priemonėmis, iš tiesų atsiranda gali-

mybė teikti kokybišką informavimo paslaugą kone kiekvienam bibliotekos vartotojui.

Tačiau esmine bibliotekos informacinės funkcijos pokyčių slinktimi galima pavadinti bibliotekų dalyvavimą žinių turinio valdymo procesuose kuriant analitinio pobūdžio informaciją. Šį darbą jos atlieka jau ne bibliografuodamos publikuotus tekstus, reikšmingiausiai tai daro kurdamos informacinius produktus, taip pat elektroninius informacijos išteklius (duomenų bazes, skaitmeninių dokumentų rinkinius, internetinius portalus ir pan.), prieinamus ir už fizinių bibliotekos ribų, dalyvaudamos viešai prieinamos informacijos vertinimo, interpretacijos ir filtravimo procesuose, nustatydamos ryšius tarp įvairių informacijos masių ir taip užtikrindamos prieigą prie vertingiausių informacijos šaltinių bei visuomeniškai reikšmingos informacijos. Kitaip tariant, tapdamos pasaulinės informacinės aplinkos dalyvėmis, rengdamos už įstaigos sienų prieinamą informaciją, bibliotekos tampa ir vienu iš informacinės komunikacijos sistemos elementų, galinčių *skatinti ir valdyti* žinojimo procesus. Iš tiesų viešosios bibliotekos taip yra integruojamos į informacijos industrijos aplinką, t. y. tampa socialiniu institutu, turinčiu galimybę ir galią daryti įtaką visoms gyvenimo sritims: politikai, technologijoms, švietimui, komunikaciniams santykiams. Taip kintantis bibliotekos informacinės veiklos laukas nuo procedūrų techniškai ir semantiškai apdorojant bibliotekos dokumentų fondo išteklius bei aptarnavimo procedūrų teikiant informacines paslaugas persikelia į *turinio kūrimo procedūras* integruojant tiek bibliotekos, tiek tinklinius šaltinius. Ši veiklos sritis savo ruožtu reikalauja ne tik profesinių kompetencijų, bet ir organizacinių struktūrų lygmens pokyčių.

Visa tai verčia persvarstyti viešųjų bibliotekų valdymo nuostatas, elgseną, racionalizuoti šiose organizacijose visų išteklių valdymą. Įstaigos organizacinė struktūra, būdama jos valdymo modelio sudedamoji dalis, tampa pagrindine sąlyga bet kuriai organizacijai efektyviai ir lanksčiai veikti dinamiškoje aplinkoje, atlikti skirtingo pobūdžio pagrindines (šiuo atveju bibliotekines), strategines ir ūkines veiklas, užtikrinti atskirų struk-

tūrinių padalinių ir visos institucijos veiklos atitiktį užsibrėžtiems tikslams, struktūrinių darinių veikimą ir kompetencijų atidalijimą. Bibliotekos valdymo sistema sukuriama tam, kad būtų užtikrinamas tinkamas vadovavimas, siekiama bendrų tikslų, parengiama veiksminga tvarka ir parenkamos tinkamos atsakingai profesinei veiklai priemonės.

Tyrimo problema. Savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinės struktūros Lietuvoje beveik netyrinėtos, nors tokių struktūrų modeliaimas ir pritaikymas bibliotekų veiklos praktikoje vis dažniau tampa aktuاليا vadybos problema. Pati savivaldybės viešoji biblioteka vystosi kaip aktyviai veikianti organizacija tiek bendrame informaciniame, tiek jos aptarnaujamos teritorijos kultūros lauke. Ji siekia integruotis šiose išorinėse sistemose tokiu būdu, kuris užtikrintų ne tik jos, kaip institucijos, išlikimą, bet ir nuoseklią raidą. Empiriniai duomenys ir šio tipo bibliotekų praktinės veiklos vertinimai leidžia daryti prielaidą, kad savivaldybių viešųjų bibliotekų, kurios veikia nestabilioje, nuolat kintančioje socialinėje aplinkoje, valdymo modelis ir jų organizacinė struktūra išlieka unifikuota ir nekinta ištaisais dešimtmečiais arba kinta labai nežymiai, o ir tų pokyčių rezultatai niekaip nėra įvertinti.

Vienas pirmųjų ir svarbiausių tinkamos organizacinės struktūros tyrimo veiksnių – savivaldybių viešosiose bibliotekose veikiančių organizacinių struktūrų dabartinės padėties įvertinimas.

Tyrimo tikslas. Tyrimu siekiama išanalizuoti pastaruosiu laikotarpiu (2014 metais) susiformavusius savivaldybių viešųjų bibliotekų vidaus ir teritorinių struktūrų darinius šių įstaigų funkcijų ir joms įgyvendinti sukurtų pagrindinių struktūrinių padalinių lygmeniu, atskleisti, kurioms SVB funkcijoms susiformavusiose struktūrose teikiami prioritetai; tai sudarytų galimybę ateityje nustatyti SVB vidaus struktūrų modernizavimo kryptis siekiant stiprinti šių bibliotekų vaidmenį šiuolaikinėje visuomenėje.

Tyrimo uždaviniai:

- išanalizuoti SVB organizacinių struktūrų ypatumus;
- nustatyti SVB valdymo ir organizacinių sprendimų pokyčių tendencijas kuriant savivaldybių viešųjų bibliotekų valdymo vidaus struktūras;
- nustatyti, kuriose viešųjų bibliotekų veiklos srityse yra tinkamiausiai suformuoti organizacinės struktūros modeliai.

Šių tyrimo duomenų pagrindu numatoma nustatyti papildomas tyrimo kryptis ir atlikti papildomus tyrimus, kurie leistų pateikti rekomendacijas, kaip tobulinti viešųjų bibliotekų valdymo sistemas, padedančias šioms savivaldybių įstaigoms veiksmingiau funkcionuoti pasikeitusioje socialinėje aplinkoje.

Tyrimo eiga. Tyrime savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinės struktūros analizuojamos dviem pagrindiniais pjūviais. Analizuojami visų SVB *teritorinės organizacinės struktūros* požymiai, siekiant išsiaiškinti, kaip susiformavę teritoriniai modeliai užtikrina viešųjų bibliotekų paslaugų pasiskirstymą šalies teritorijoje ir drauge įgyvendina esminį viešųjų bibliotekų socialinį įsipareigojimą – užtikrinti bibliotekų paslaugų prieinamumą šalies gyventojams. Išsamiai analizuojami susiformavę *pagrindinių sistemų bibliotekų (CB) organizacinės struktūros modeliai*, vadovaujantis nuostata, kad šiuose SVB sistemų struktūriniuose dariniuose formuojama ir palaiškoma visos sistemos veikla, užtikrinamas pagrindinių organizacijos funkcijų įgyvendinimas ir sistemų gyvybingumas.

Tyrimo metodai – šaltinių analizė, sisteminė ir lyginamoji analizė.

Pagrindinis tyrimo duomenų šaltinis – savivaldybių (54) viešųjų bibliotekų veiklos oficialieji dokumentai – teisės aktų nustatyta tvarka patvirtinti savivaldybių viešųjų bibliotekų veiklos nuostatai (žr. Šaltinių sąrašą, p. 129). Duomenys apie 6 SVB (Kauno, Kėdainių, Šalčininkų, Širvintų, Vilkaviškio rajonų ir Kazlų Rūdos savivaldybės) viešųjų bibliotekų organizacinių struktūrų modelius buvo surinkti pasinaudojant šiu

bibliotekų interneto svetainėse skelbiama informacija; taip pat buvo surinkti ir išanalizuoti Lietuvos viešųjų bibliotekų statistinių duomenų bazėje *Lietuvos bibliotekų statistika* [18] pateikiami savivaldybių viešųjų bibliotekų (60) duomenys, atspindintys SVB tinklą, jo charakteristikas, darbo vietas ir jų pasiskirstymą savivaldybių viešųjų bibliotekų centrinėse bibliotekose bei teritoriniuose struktūriniuose padaliniuose, taip pat jų struktūrą pagal darbuotojų kategorijas (profesionalūs bibliotekininkai, kvalifikuoti specialistai, techniniai darbuotojai).

Tais atvejais, kai oficialiuose bibliotekų veiklos dokumentuose nebuvo rasta duomenų apie SVB organizacines struktūras arba šių dokumentų tekstai nebuvo publikuoti savivaldybių viešųjų bibliotekų tinklalapiuose, duomenys buvo renkami (ar tikslinami) remiantis kituose SVB veiklos dokumentuose esančia medžiaga: analizuojamos savivaldybių viešųjų bibliotekų metinės (2013 metų) veiklos ataskaitos [24]; duomenys renkami iš SVB interneto svetainių. Iš pastarojo šaltinio paimti duomenys buvo analizuojami papildomai: žvalgomojo tyrimo metu buvo nustatyta, jog oficialiuose dokumentuose pateikiami organizacinės struktūros modeliai ne visada atitinka viešai prieigai SVB svetainėse pateikiamus modelius. Pastarieji dažnai turi papildomų elementų, juose identifikuojami struktūriniai padaliniai (skaityklos, leidinių kolekcijos, paslaugų grupės, įvairūs neformalūs dariniai, pvz., vaikų dienos centrai, vasaros stovyklos ir pan.), kurie oficialiose struktūrinių padalinių schemose neišskiriami ir „pasišlepia“ po vienu struktūrinio padalinio pavadinimu, nors šioms veikloms ir paslaugoms akivaizdžiai reikia papildomų informacijos išteklių, darbuotojų žinių bei gebėjimų organizuojant tokias paslaugas.

Analizuojant SVB organizacinės struktūros modelius buvo remtasi dviem požymiais, galinčiais nulemti pagrindinius savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinių struktūrų panašumus ir skirtumus: 1) kokio tipo bendruomenei (miesto ar mišriai) paslaugas teikia viešoji biblioteka; 2) kokio dydžio sistema yra valdoma. Remiantis šiomis nuostatomis, tyrimo tikslais buvo išskirtos *6 savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemų* grupės.

Pagal pirmąjį požymį skiriamos dvi organizacinių struktūrų kategorijos: sistemų, kurios aptarnauja miesto teritorijas, ir sistemų, kurios aptarnauja mišrias teritorijas, kur reikšmingą dalį sudaro kaimo gyventojai.

Miestų teritorijas aptarnaujančių SVB grupėje pagal gyventojų, kuriems teikiamos bibliotekos paslaugos, skaičių papildomai išskirtos dvi grupės: pirmajai grupei priskirtos savivaldybės, kurių centrai yra didieji Lietuvos miestai (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio teritorija, taip pat Alytaus miesto teritorija); kitai miestų grupei priskirtos savivaldybės, kurių centrai yra mažesnieji šalies miestai, tų savivaldybių teritorijoms priskirtas nežymus kaimo gyventojų skaičius, be to, didžioji jų dalis turi kurorto statusą (Birštono, Druskininkų, Neringos, Palangos miestai). Šiai kategorijai taip pat priskirta kurorto statuso neturinti Visagino savivaldybė.

Mišrias teritorijas aptarnaujančių savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemos (49) papildomai buvo suskirstytos į 3 skirtingo dydžio grupes, pagrindiniu kriterijumi laikant savivaldybės *kaimo teritorijoje* gyvenančių gyventojų skaičių. Šis kriterijus pasirinktas remiantis tuo, jog centralizuotos sistemos principas suponuoja privalomą pagrindinės bibliotekos steigimą, paprastai savivaldybės centre. Gyventojų skaičius tokių šalies savivaldybių centruose nėra didelis ir, vadovaujantis teisės aktais, pagrindiniuose savivaldybių miestuose paprastai steigiami dažniausiai 1–2 rečiau – 3 ar 4 miesto teritoriniai padaliniai, taigi sistemos dydžiui lemiamos įtakos šie teritoriniai padaliniai nedaro.

Beveik visų Lietuvos savivaldybių teritorijose yra ir kitų gyvenviečių, priskiriamų miestų teritorijoms, tačiau jų skaičius kiekvienoje savivaldybėje skiriasi nežymiai (svyruoja nuo 1 iki 4), o ir gyventojų skaičius paprastai suteikia teisę įsteigti ne daugiau nei vieną teritorinį padalinį; tuo būdu savivaldybės miestuose įsteigti teritoriniai padaliniai sistemos dydžiui ir jos valdymui taip pat daro nežymią įtaką. O kaimo teritorijoje įsteigti struktūriniai padaliniai, steigiami pagal teisės aktuose nustatytą gyventojų skaičių, paprastai sudaro didžiausią teritorinių struktūrinių padalinių

dalį. Jų sąveikai užtikrinti reikia daugiausia vadybinių pastangų ir organizacinių sprendimų. Antra vertus, nesvarbu, koks struktūrinių padalinių skaičius savivaldybės tarybos sprendimu *realiai įsteigiamas teritorijoje*, SVB sistema turi būti organizuojama ir valdoma taip, kad užtikrintų bibliotekų paslaugas visiems teritorijos gyventojams. Taigi galime daryti prielaidą, kad mišrias (kaimo ir miesto) teritorijas aptarnaujančių savivaldybių viešųjų bibliotekų teritorinei organizacinei struktūrai didžiausią įtaką daro ne tiek realiai įsteigtų teritorinių struktūrinių padalinių skaičius, kiek tose teritorijose gyvenančių gyventojų skaičius, o visos sistemos dydžiui – konkrečioje savivaldybėje kaimo teritorijoje gyvenančių gyventojų skaičius.

Remiantis šiais kriterijais, visos SVB sistemos tyrimo tikslais suskirstytos į šias grupes:

1 lentelė. SVB suskirstymas į grupes

Grupės numeris	Grupės apibūdinimas	Grūpei priskirtų SVB skaičius	Grūpei priskiriamos SVB sistemos (savivaldybių pavadinimai)
I grupė	Didžiųjų miestų savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemos (savivaldybės teritorijoje gyvena nuo 537 tūkst. iki 97 tūkst. gyventojų; Alytaus mieste – 57 tūkst. gyventojų)	6	Vilniaus miesto
			Kauno miesto
			Klaipėdos miesto
			Šiaulių miesto
			Panevėžio miesto
			Alytaus miesto
II grupė	Didžiuosius miestus juosiančių rajonų savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemos (kaimo teritorijoje gyvena nuo 95 iki 38 tūkst. gyventojų; Alytaus rajone – 22 tūkst. gyventojų)	6	Vilniaus rajono
			Kauno rajono
			Klaipėdos rajono
			Šiaulių rajono
			Panevėžio rajono
			Alytaus rajono
III grupė	Didesniųjų savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemos (kaimo teritorijoje gyvena nuo 26 iki 20 tūkst. gyventojų)	27	Anyškėčių rajono
			Jonavos rajono
			Jurbarko rajono
			Kaišiadorių rajono
			Kėdainių rajono
			Kelmės rajono
			Kretingos rajono
			Lazdijų rajono

Grupės numeris	Grupės apibūdinimas	Grūpei priskirtų SVB skaičius	Grūpei priskiriamos SVB sistemos (savivaldybių pavadinimai)
			Marijampolės savivaldybės Mažeikių rajono Pakruojo rajono Pasvalio rajono Plungės rajono Prienų rajono Radviliškio rajono Raseinių rajono Rokiškio rajono Šakių rajono Šalčininkų rajono Šilalės rajono Šilutės rajono Tauragės rajono Telšių rajono Trakų rajono Ukmergės rajono Varėnos rajono Vilkaviškio rajono
IV grupė	Vidutinių savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemos (kaimo teritorijoje gyvena nuo 19 iki 15 tūkst. gyventojų)	10	Biržų rajono Ignalinos rajono Joniškio rajono Kupiškio rajono Molėtų rajono Skuodo rajono Širvintų rajono Švenčionių rajono Utenos rajono Zarasų rajono
V grupė	Mažųjų savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemos (kaimo teritorijoje gyvena nuo 14 iki 10 tūkst. gyventojų)	6	Akmenės rajono Elektrėnų savivaldybės Kalvarijos savivaldybės Kazlų Rūdos savivaldybės Pagėgių savivaldybės Rietavo savivaldybės
VI grupė	Mažųjų miestų savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemos (savivaldybės teritorijoje gyvena nuo 21 iki 15 tūkst. gyventojų; Birštono – 4,4 tūkst., Neringos – 2,7 tūkst. gyventojų)	5	Birštono savivaldybės Druskininkų savivaldybės Neringos savivaldybės Visagino savivaldybės Palangos miesto
Iš viso		60	

1.1. Savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinės struktūros modelio prielaidos

Užsienio viešųjų bibliotekų vadybos tyrinėtojai teigia, jog Vakarų Europos šalyse, taip pat ir Jungtinėse Amerikos Valstijose šio tipo bibliotekų organizacinė struktūra buvo standartizuota XIX a. pabaigoje. Ji buvo sukurta funkcinio principu, bibliotekų struktūroje išskirti struktūriniai padaliniai, kuriuose organizuojamos ir įgyvendinamos šios veiklos rūšys:

- leidinių išdavimas (vartotojų aptarnavimas);
- informavimas;
- komplektavimas;
- katalogavimas;
- valdymas (administravimas) [31, p. 160].

Kiek vėliau, XX a. pradžioje, tarptautinių bibliotekininkų organizacijų iniciatyva viešosioms bibliotekoms buvo pasiūlyta naudotis pramonės sektoriuje taikomu ir gana plačiai paplitusiu aiškios biurokratinės formos organizacinės struktūros modeliu. Ši struktūra sudarė nuoseklią struktūrinių darinių piramidę, kurios viršuje – administravimo funkcijas atliekanti žmonių grupė, o apačioje – grupė asmenų (šiuo atveju – bibliotekos darbuotojų), atliekančių techninės pagalbos (techninės įrangos, ūkio tvarkymo ir priežiūros ir pan.) funkcijas.

Lietuvos viešosiose bibliotekose šiuo metu dažniausiai taikomas organizacinės struktūros modelis formavosi XX a. 7–9 dešimtmečiais, Lietuvos teritorijoje kuriant centralizuotas rajonų ir miestų viešųjų (tuo metu vadintų masinėmis) bibliotekų sistemas.

Kuriamos organizacinės struktūros koncepcija buvo grindžiama sistemiškumo principu. Ji rėmėsi rusų mokslininko J. Stolarovo [30, p. 14–58] pasiūlytu struktūriniu funkcinio požiūriu į bibliotekininkystę ir biblioteką, kurią jis siūlė vertinti kaip sistemą, sudarytą iš keturių pagrindinių elementų: bibliotekos dokumentų fondo, bibliotekos vartotojo, bibliotekininko (bibliotekos personalo) ir bibliotekos materialinių išteklių.

J. Stoliarovas teigė, jog šių keturių elementų junginys yra būtinas ir pakankamas tam, kad biblioteka atsirastų ir veiktų visuomenėje, o kiekvienas iš šių elementų yra būdingas visoms ir tuo pat metu konkrečiai bibliotekai. Kartu šių elementų sistema kokybiškai išskiria biblioteką iš kitų sistemų, taigi iš kitų institucijų [30, p. 219].

Vadovaujantis sisteminiu požiūriu, esminiu sistemos organizavimo, funkcionavimo ir vystymo požymiu laikomas tokią sistemą kuriantis ir palaikantis principas – sąveika arba tam tikrų ryšių sistemą sudarančių bibliotekų bendradarbiavimo ir kitų jų veiklos rūšių apimančių santykių visuma, kuri ir yra taikoma tos teritorijos gyventojų ar kitų bibliotekos paslaugų vartotojų (institucijų, organizacijų ir pan.) informaciniams poreikiams kuo veiksmingiau tenkinti. Racionalus bibliotekų informacinių išteklių sudarymas, efektyvus jų panaudojimas turėjo padėti tokiai bibliotekų sistemai įgyti naujų vertingų savybių, užtikrinančių galimybę kiekvienam sistemos elementui papildyti kitus, esant reikalui, suteikti pagalbą, padidinti mobilumą ir pagerinti veiklos efektyvumą [40, p. 72].

Bibliotekų veiklos praktikoje sistemos privalumai siejami su didesnėmis galimybėmis rengti ir teikti teritorijoje esantiems subjektams kokybiškesnes bibliotekos paslaugas: pagrindinėse sistemos (centrinėse) bibliotekose sukurtos didesnės struktūros sudaro sąlygas sutelkti aukštesnę kompetenciją ir profesinę kvalifikaciją įgijusius darbuotojus, taip užtikrinant geresnę visų bibliotekos sistemų organizavimo bei visų su bibliotekiniais procesais susijusių technologinių procedūrų kokybę, iš mažųjų struktūrinių darinių eliminuoti rutininius arba už jų kompetencijos ribų esančius darbo procesus. Tai savo ruožtu suteikia pastaruosiuose struktūriniuose dariniuose dirbantiems specialistams galimybę skirti daugiau laiko kūrybai, efektyvesnių bibliotekinės veiklos formų ir metodų paieškai. Tokioje sistemoje yra sudaromos geresnės sąlygos tikslingiau ir operatyviau spręsti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo, metodinių sprendimų priėmimo ir sklaidos, inovacijų diegimo ir kitus sistemos raidai svarbius vadybinius klausimus.

Tokiu būdu kuriant centralizuotas viešųjų bibliotekų sistemas, buvo siekiama pagrindinio veiklos sinergijos efekto, kuris pasireiškia geresniu galutiniu atskirų sistemos dalių (šiuo atveju centrinės bibliotekos ir jos teritorinių struktūrinių darinių) funkcionavimo rezultatu nei tas, kurį galima pasiekti, jei tokie patys struktūriniai dariniai veiktų teritorijoje visiškai savarankiškai.

Tokie požiūriai ir nuostatos yra reikšmingi analizuojant viešųjų bibliotekų organizacines struktūras ir šiuo metu Lietuvos bibliotekų praktikoje taikomus jų modelius. Tačiau, aptariant šį klausimą, taip pat svarbu pabrėžti, jog pasirenkant centralizacijos variantus būtina įvertinti bibliotekinio aptarnavimo lygį konkrečioje teritorijoje pagal visą požymių rinkinį: dokumentų fondo būklę, materialinius bibliotekų išteklius, struktūrinių padalinių integravimo ir tarpusavio komunikacijos galimybes. Sinerginis efektas sistemose pasireiškia tais atvejais, kai turimi išteklių naudojami sistemingai, tas veiksmas kartojamas daugelį kartų. Be to, turimi ištekliai turi atitikti ne tik bendruosius, bet ir specialiuosius bibliotekos vartotojų poreikius. Vertikalią integraciją suteikia privalumų tik tuomet, kai vadovai deda labai daug pastangų užtikrindami kokybišką atskirų sistemos dalių komunikaciją, darbo kooperavimo principus (skirtingų specializacijų, atskirų struktūrinių padalinių darbuotojų bendradarbiavimą), kai jie kartu atlieka naujovių ir (arba) mokslinę paiešką, bendrai naudoja kitus turimus (taip pat ir intelektualius) išteklius. Centralizuotos sistemos rezultatyvumui didžiulę teigiamą įtaką daro išplėta bibliotekų infrastruktūra bei technologinė aplinka, paslaugų įvairovė ir jų kokybė, organizacinių struktūrų lankstumas ir adaptyvumas, t. y. sistemos gebėjimas keisti parametrus keičiantis sistemos naudojimo sąlygoms bei išorinei aplinkai. Iš esmės tai reiškia, jog šiais principais grindžiamas organizacinės struktūros modelio gyvybingumas labiausiai priklauso nuo to, kaip bus tarpusavyje susieti šios sistemos elementai, kitaip tariant, sistemos efektyvumas priklauso ne tiek nuo pagrindinių jos struktūrinių elementų, o nuo to, kaip organizuota pati sistema.

Centralizuotą bibliotekų sistemą aptarnaujamoje teritorijoje paprastai sudaro pagrindinė biblioteka ir jos teritoriniai struktūriniai padaliniai (teritoriniai padaliniai). Pagrindinė šio jungtinio darinio biblioteka vadinama *centrine biblioteka*, ji atsako už bibliotekinio aptarnavimo organizavimą visame mieste (arba rajone), vadovauja visiems sistemos teritoriniams padaliniams, turi šiai (pagrindinei) bibliotekai priskirtą mikrorajoną, kurio gyventojams teikia bibliotekos paslaugas tam tikslui įsteigtuose struktūriniuose padaliniuose. Tokios sistemos veikla priklauso nuo vietos sąlygų: teritorijoje vystomos ūkinės veiklos; jos krypties (profilio) ir išsivystymo lygio, kultūros; gyventojų skaičiaus ir jų sudėties; nuo to, kokių ir kiek kitų žinybų ir (arba) organizacijų bibliotekų yra įsteigta ir veikia teritorijoje, jų dokumentų fondų dydžio, sudėties ir tų bibliotekų galimybių aptarnauti gyventojus.

Kuriant šias sistemas, laikytasi nuostatos, kad centrinės bibliotekos struktūroje galėtų būti steigiami tokie struktūriniai padaliniai (skyriai ar grupės):

- bibliotekos vadovybė ir administracinio-ūkinio darbo grupė;
- fondo komplektavimo skyrius;
- leidinių tvarkymo ir katalogavimo skyrius (grupė);
- bibliografijos skyrius, vėliau vadintas bibliografijos ir informacijos, taip pat informacijos ir bibliografijos skyriumi;
- metodikos skyrius;
- abonementas;
- skaityklos (skaityklų skyrius);
- vaikų skyrius;
- jaunimo skyrius;
- užsienio literatūros skyrius;
- muzikos ir natų literatūros (fonotekos) skyrius;
- fondų saugojimo skyrius;
- tarpbibliotekinio ir neakivaizdinio abonemento grupė (gali būti fondų saugojimo skyriaus struktūroje);

- nestacionaraus aptarnavimo skyrius (kilnojamas fondas).

Atsižvelgiant į tai, kokio tipo gyvenvietėje (miesto, rajono) steigiama bibliotekų sistema, taip pat į teritorinių padalinių skaičių sistemoje, jos organizacinė struktūra galėjo būti modifikuojama. Kuriant tokią sistemą, svarbiausia – užtikrinti tų jos struktūrinių padalinių veiklą, kuriuose įgyvendinamos funkcijos ir procesai, svarbūs visoms sistemos bibliotekoms, t. y. komplektavimo, katalogavimo, fondų saugojimo, informacinę-bibliografinę, organizacinę-metodinę veiklą; taip pat veiklą, kuria užtikrinamas vadovavimas sistemai, jos administravimas ir ūkinis aprūpinimas.

Centralizuotų bibliotekų sistemų organizaciniuose dokumentuose [37, 38, 40] nustatoma, jog *centrinė biblioteka* organizuoja ir administruoja visos sistemos veiklą. Be įpareigojimo vadovauti visiems sistemos struktūriniais padaliniais, išduoti leidinius ir teikti kitas bibliotekos paslaugas jai priskirtos teritorijos (gyvenvietės arba jos dalies, kurioje yra centrinės bibliotekos pastatas) gyventojams, centrinė biblioteka teikia informacines paslaugas visos sistemos vartotojams, jei dėl riboto informacinių šaltinių pasiekiamumo (ar kitų priežasčių) to negalima kokybiškai atlikti teritoriniame struktūriniame padalinyje (filiale). Tai reiškia, jog bet kurio sistemos filialo skaitytojo pageidavimu centrinė biblioteka privalo siųsti iš savo bibliotekos fondo specialiosios ar mokslinės paskirties leidinius į bet kurį sistemos struktūrinį padalinį, jei tokio leidinio nėra to struktūrinio padalinio fonde; centrinės bibliotekos skaityklose ir (arba) abonementuose bei kituose specializuotuose padaliniuose aptarnaujami visos jai priskirtos teritorijos gyventojai, jiems teikiamos tarpbibliotekinio skolinimo paslaugos.

Centralizuotos sistemos teritoriniams struktūriniais padaliniais nustatyta atsakomybė už bibliotekinio aptarnavimo organizavimą jų teritorijos (mikrorajono) gyventojams. Stacionarūs teritoriniai padaliniai pagal nustatytą modelį galėjo turėti išplėtotą struktūrą (galėjo veikti abonentas, skaityklos, jaunimo ir vaikų skyriai), juose galėjo būti steigiami universalaus tipo struktūriniai padaliniai, teikiantys bibliotekos paslaugas mikrorajono gyventojams abonemente (-uose) ir skaitykloje (-ose); taip

pat specializuoto profilio filialai, kuriuose aptarnaujamos įvairios vartotojų grupės (vaikai, jaunimas).

Taigi, galima teigti, jog pagrindiniai požymiai kuriant ir vystant centralizuotas bibliotekų sistemas yra šie:

- centralizuotas organizacinis-ūkinis ir metodinis vadovavimas;
- bendras visoje sistemoje darbuotojų kolektyvas;
- bendras leidinių fondas;
- unifikuoti technologiniai procesai.

1.1.1. Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų teritorinių organizacinių struktūrų formavimo pagrindas

Pagrindiniai Lietuvos administraciniai-teritoriniai vienetai yra apskritys ir savivaldybės [20]; savivaldybės skirstomos į miestų (7), rajonų (43) ir į savo pavadinime neturinčias nuorodos į miestą ar rajoną (10). Trims iš šios grupės savivaldybių (Birštono, Neringos, Druskininkų) ir Palangos miesto savivaldybei suteiktas kurorto statusas. Kiekvienos savivaldybės teritorijoje yra jos centras, teritorija skiriama į miesto gyvenamąsias ir kaimo gyvenamąsias vietas; pastarosioms priskiriami miesteliai, kaimai ir viensėdžiai. Miestų (7) savivaldybių teritorijoms priskirtos miesto gyvenamosios vietovės; rajonų savivaldybių (43) ir savivaldybių, savo pavadinime neturinčių nuorodos į miestą ar rajoną (10), teritorijoms priskirtos tiek miesto, tiek kaimo gyvenamosios vietovės.

Šios savivaldybių ir jų gyventojų charakteristikos turi būti įvertinamos modeliuojant savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinių struktūrų teritorinius struktūrinius darinius ir jau šioje jų sudarymo stadijoje galima išvystyti tam tikrų SVB sistemų segmentavimo požymių. Teritorinių struktūrinių padalinių, jų skaičiaus ir išdėstymo teritorijoje kriterijus, taip pat veiklos pobūdį ir kitus veiklos parametrus nulemia daugelis veiksnių: miesto ir kaimo urbanizacijos kontrastai, socialinės infrastruktūros išplėtojimo lygio skirtumai, miesto ir kaimo bendruomenių įvairumas, ištek-

liai, gyventojų gebėjimai ir verslumas, jų atliekamos funkcijos, gyvenimo kokybė, migracijos kryptys bei apimtys ir pan. Kaimo teritorijoje modeliuojamų teritorinių padalinių skaičių ir jų skirtumus, palyginti su miesto SVB sistemomis, lemia daug mažesnis teritorijos gyventojų tankumas, nedidelė gyventojų koncentracija, ribotas judumas, nykstantys kaimai ir gyventojų skaičiaus, pagalbos sau mažėjimas. Veiklos formų ir priemonių pasirinkimui įtaką daro kaimo teritorijoje gyvenančių žmonių pagrindinė veikla – žemės ūkis (darbų sezoniškumas), gyventojų išsilavinimo skirtumai, kiti miesto ir kaimo atskirtį apibūdinantys rodikliai [1, p. 135].

Tam tikri orientyrai, kuriais vadovaujamosi kuriant savivaldybių viešųjų bibliotekų teritorinės organizacinės struktūros modelius, numatyti Lietuvos Respublikos teisės aktuose. Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas [19] apibrėžia kriterijus, kuriais vadovaujamosi modeliuojant savivaldybės teritorijos viešųjų bibliotekų tinklą [19; 10 str. 4, 5, 6, 8, 9 dalys], kartu palikdamas teisę savivaldybės tarybai spręsti dėl šio tinklo teritorinių padalinių skaičiaus ir jų formos (stacionarus, mobilus ar mišrus), tinklo išdėstymo teritorijoje, savivaldybės teritorijoje esančių skirtingų bibliotekų tipų jungtinės veiklos [19; 10 str. 7 dalis].

Šis įstatymas taip pat nustato, jog kiekvienoje šalies savivaldybėje turi būti įsteigta viešoji biblioteka (išskyrus atvejus, kai savivaldybės viešosios bibliotekos funkcijas atlieka apskrities viešoji biblioteka [19; 10 str. 5 dalis]; Lietuvos bibliotekų praktikoje tokia nuostata nebuvo pritaikyta) ir jos struktūriniai teritoriniai padaliniai: stacionarios bibliotekos (teikiančios bibliotekos paslaugas visiems gyventojams ir (arba) specializuoti teritoriniai padaliniai, teikiantys bibliotekos paslaugas atskiroms vartotojų grupėms), išoriniai bibliotekos padaliniai, tokie kaip paslaugų punktai ir (arba) mobiliosios bibliotekos [19; 10 str. 5 dalis]. Teritorinių darinių skaičių ir išdėstymą, atsižvelgdama į vietos sąlygas, nustato savivaldybės taryba [19; 10 str. 7 dalis]. Siekiant užtikrinti viešųjų bibliotekų prieinamumą vietos gyventojams, minėtame teisės akte taip pat nustatyti pagrindiniai teritorinių struktūrinių darinių dislokavimo teritorijoje

parametrai (atsižvelgiant į administracinio vieneto gyventojų skaičių): miestuose filialai paprastai steigiami vidutiniškai 20–30 tūkst. gyventojų; miesteliuose ir kaimuose vienas bibliotekos filialas paprastai steigiamas vidutiniškai 700–800 gyventojų [19; 10 str. 6 dalis]. Taip pat įstatymas [19] 10 straipsnio 9 dalimi leidžia savivaldybės tarybai pavesti SVB aptarnauti bendrojo ugdymo mokyklą, bibliotekai ir mokyklai sudarant jungtinės veiklos (asociacijos) sutartį.

Pagrindinė atsakomybė kuriant savivaldybių viešųjų bibliotekų vidinę organizacinę struktūrą tenka SVB vadovui. Organizacinę struktūrą tvirtina SVB savininkas (steigėjas). Tiek bibliotekos vadovas, tiek jos savininkas tai atlieka vadovaudamiesi įstatymais ir jų pagrindu priimtais teisės aktais, *atsižvelgdami į bibliotekos misiją, viziją, tikslus ir uždavinius*, strateginius ir metinius veiklos planus bei *patvirtintą pareigybių skaičių*. Kadangi tipinės savivaldybės viešosios bibliotekos modelio nėra, kuriant kiekvienos savivaldybės organizacinę struktūrą, būtina atsižvelgti ir į specifinius kiekvienos bibliotekos ypatumus: jos gamybinės struktūras, funkcijas, tarpusavio ryšius, teritorinį struktūrinių padalinių pasiskirstymą, atliekamų darbų apimtį ir sudėtingumą, darbuotojų skaičių, visas vidaus ir išorės sąlygas, konkrečiomis sąlygomis veikiančius sociologinius ir psichologinius veiksnius.

1.1.2. Pagrindinės organizacijos struktūrinės dalys

Prieš nagrinėjant bibliotekų organizacinės struktūros modelius, būtina aptarti kelis pagrindinius organizacijos modeliavimo principus ir jos bazinę struktūrą. Nepaisant daugybės siūlomų organizacinių struktūrų variantų, dažniausiai skiriamos 5 pagrindinės struktūrinės dalys. Remiantis jau minėto H. Mintzbergo [26, 27] išvalgomis, galima teigti, jog bazinę bibliotekos organizacinę struktūrą sudaro:

- **Operacinis organizacijos branduolys.** Tai – organizacijos dalis, kurioje atliekami veiksmai tiesiogiai susiję su bibliotekos įgyvendin-

namais tikslais. Šios funkcijos *užtikrina bibliotekos konkurencingumą*, be jų negali būti jokios korporatyvinės veiklos. Bibliotekos atveju tai – bibliotekinio ir informacinio produkto gamyba (dokumentų rinkinių organizavimas, metaduomenų rengimas, bibliotekų intelektinės veiklos produktai) ir bibliotekos teikiamos paslaugos, t. y. visi bibliotekinės veiklos rezultatai, įskaitant katalogus, kartotekas, faktografines, viso teksto ir kitokias duomenų bazes ir atsakytų užklausų archyvus, bibliografijos sąrašus, literatūros rodykles, informacinius biuletenius ir t. t., bibliotekos renginius, parodas, konferencijas, informacijos dienas, konsultacijas, vartotojų mokymus ir kitus bibliotekos sukuriamus ar semantinio informacijos apdorojimo būdu sukurtus ir dokumentuotus rezultatus bei bibliotekos paslaugas.

▪ **Organizacijos valdymo grandis**, kurioje galima skirti:

1. *Strateginio organizacijos valdymo grandį*. Šioje struktūroje veikia asmenys, visiškai atsakingi už organizacijos veiklą; jų uždavinys – užtikrinti, kad būtų įgyvendinta organizacijos misija. Šioje grandyje formuojama bibliotekos strategija, numatomos veiklos kryptys, tikslai ir prioritetai, tvirtinami principiniai sprendimai, modeliuojama pati organizacijos struktūra. Savo ruožtu joje gali būti išskiriami keli įpareigojimų lygmenys; čia paprastai sutelkiami analitikai ir specialistai, organizuojantys bei palaikantys vidinius ir išorinius informacinius srautus, padedančius bibliotekai pritaikyti prie išorinės aplinkos, kuriantys ir pritaikantys priemones, kurios palaiko pozityvias raidos tendencijas ir stiprina konkurencines galimybes.
2. *Vidurinę organizacijos valdymo grandį*. Šis darinys strateginio valdymo grandį sujungia su operaciniu organizacijos branduoliu. Grandies dydis (struktūrinių darinių, darbuotojų skaičius) labiausiai priklauso nuo pagrindinės SVB sistemos bibliotekos dydžio ir tik iš dalies – nuo visos SVB sistemos dydžio. Pagrindinė šios struktūrinės dalies paskirtis – užtikrinti grįžtamąjį ryšį tarp aukščiausio-

sios valdymo grandies ir operacinio organizacijos branduolio. Šioje valdymo grandyje nustatomi veiklos uždaviniai, parenkamos jų įgyvendinimo priemonės ir užtikrinamas informacijos perdavimas visoje organizacijos struktūroje.

- **Organizacijos intelektualinio aprūpinimo grandis.** Šios grandies ir operacinio branduolio funkcijos glaudžiai susipynusios ir, jei intelektualinio aprūpinimo grandies funkcijos vykdomos neefektyviai, šitai visuomet atsiliepia paslaugos (ar produkto) kokybei. Toms organizacijoms, kurių vartotojams svarbi ne tik pati paslauga, bet ir jos kokybė, šių funkcijų įgyvendinimui organizuoti tenka skirti rimtą dėmesį. Ši organizacijos grandis labai svarbi ir pačios organizacijos vystymui: tai yra ta dalis, kurioje analizuojama, tyrinėjama organizacijos veikla, rengiami ir siūlomi patikimi inovatyvūs sprendimai, kuriami strateginiai planai, modeliuojama ir keičiama organizacijos struktūra, inicijuojami, įvertinami ir išbandomi nauji produktai, paslaugos ir t. t. Prie organizacijos intelektualinio aprūpinimo veiklos bibliotekose galima priskirti informacinių technologijų pritaikymo bibliotekiniams procesams ir procedūroms, bibliotekos, kaip formaliosios organizacijos, informacinio aprūpinimo, bibliotekinių procesų ir procedūrų standartizavimo, bibliotekinės veiklos tyrinėjimo ir veiklos sričių metodinio aprūpinimo, darbuotojų kompetencijų vertinimo ir ugdymo veiklas.
- **Organizaciją aptarnaujanti grandis.** Ši organizacinės struktūros dalis taip pat reikalinga pačios organizacijos egzistavimui. Didesnėse organizacijose tokias funkcijas atlieka administratorius, personalo skyrius, finansų skyrius, ūkio skyrius ir kitos vidaus tarnybos. Jų išskirtinis bruožas tas, kad nė viena ši veiklos sritis tiesiogiai nėra susieta su pagrindinių produktų ir paslaugų „gamybos“ procesu (skirtingai nei, pavyzdžiui, informacinių technologijų tarnyba) ir teikia tik netiesioginę pagalbą sprendžiant esminius organizacijos uždavinius.

Bibliotekoje, kaip ir kiekvienoje organizacijoje, gali būti skiriami **trys jos valdymo lygmenys**: 1) nuolatinis valdymas, 2) periodinis valdymas ir 3) savivalda.

Nuolatinis valdymas – tai toks valdymo lygmuo, kai sudaromos organizacinės struktūros dalys, kurioms pavedama užtikrinti bibliotekos funkcijų, šiai įstaigai numatomų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Tam sudaromi struktūriniai padaliniai, pasirenkama jų forma. *Struktūrinis padalinys* – tai specialiai organizacijos struktūroje sudarytas konkrečios veiklos srities valdymo organas, kuriam skiriami savarankiškai vykdomi uždaviniai, funkcijos ir atsakomybė už jų įgyvendinimą. Padalinys gali būti atskiras (savarankiškas) arba turintis visus jį sukūrusios organizacijos požymius (vidinis).

Nuolatinio valdymo lygmuo paprastai formuojamas atskiriant visas tris pagrindines funkcijų grupes, įsteigiant *pagrindinius*, arba *gamybinius*, *padalinius*, kuriuose kuriamas pagrindinis organizacijos produktas ir (arba) paslaugos, taip pat padalinius (ar pareigybes), kurie užtikrina pagrindinių paslaugų kokybę bei patikimą organizacijos aptarnavimą. Nedidelėse organizacijose pagalbines ar organizacijos aptarnavimo funkcijas vykdančios padaliniai gali apimti tarnybas, tiesiogiai nedalyvaujančias pagrindinėse organizacijos veiklose.

Pagrindiniais, arba *gamybiniais*, *organizacijos padaliniais* vadinami tie struktūriniai padaliniai, kurie vykdo įvairius uždavinius įgyvendindami pagrindines organizacijos veiklos rūšis. Tai pati didžiausia struktūrinių padalinių grupė, kurioje skiriami keli lygiai; jiems gali būti suteikiami įvairūs pavadinimai (centras, tarnyba, skyrius, sektorius), tačiau juos dėliojant į sistemą turėtų būti paisoma tam tikrų taisyklių ar rekomendacijų, kurias, vadovaudamiesi mokslo rekomendacijomis, teikia konkrečios šalies vadybos (valdymo) specialistai. Pavyzdžiui, Lietuvoje rekomenduojama, koks turėtų būti didžiausias ir mažiausias darbo vietų (pareigybių) skaičius skirtingo tipo struktūriniuose padaliniuose, aptariamose pagrindinėse organizacinėse struktūrose naudotinių struktūrinių padalinių rūšys [21], rekomenduojami naudotini juos identifikuojantys pavadinimai ir kt.).

Vienokio ar kitokio struktūrinio padalinio sukūrimas yra siejamas su organizacijos tradicijomis (oficialiai pripažintomis arba neoficialiomis), valdymo tikslais ir metodais. Pasirinkimą netiesiogiai sąlygoja organizacijos darbuotojų skaičius. Čia apibūdinsime tik svarbiausius struktūrinius padalinius, kurie dažniausiai pasitelkiami modeliuojant savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacines struktūras.

Centru (arba *tarnyba*) dažniausiai vadinama pagal funkcinį požymį suvienytų struktūrinių darinių grupė, turinti panašius tikslus, uždavinius bei funkcijas; ji valdoma arba jai centralizuotai vadovauja vienas atsakingas asmuo, pvz., direktoriaus pavaduotojas arba pagal vadybinius įgaliojimus jam prilygstantis darbuotojas. Centrai paprastai kuriami didelėse organizacijose, čia jie skirstomi į smulkesnius struktūrinius darinius (skyrius). *Tarnyba* taip pat gali būti sudaryta kaip atskiras struktūrinis padalinys pagal funkcinį požymį ir skirta visų organizacijos struktūrinių padalinių veiklai įgyvendinant vieną veiklos kryptį (pvz., viešųjų ryšių tarnyba, bibliotekinių procesų automatizavimo tarnyba ir pan.) užtikrinti.

Didelėse organizacijose centrai (tarnybos) skirstomi (-os) į *skyrius*. Tai funkcinis struktūrinis padalinys, atsakantis už konkrečios organizacijos veiklos krypties įgyvendinimą arba už organizacinę-techninę vienos ar kelių organizacijos veiklos kryptčių aprūpinimą. Tai palyginti nedideli darbuotojų skaičiumi struktūriniai padaliniai (rekomenduojamas minimalus darbo vietų skaičius – 5), jie įgyvendina konkrečius uždavinius bendrosios bibliotekos strategiją įgyvendinančios krypties struktūroje. Į *sektorius* organizacijos struktūra skirstoma tuomet, kai manoma, kad stambesniame struktūriniame padalinyje atliekami darbai, suformuojama darbo kryptis labai reikšmingi tai organizacijai ir jiems reikia papildomo dėmesio bei kontrolės. Sektoriaus pavadinimas paprastai atspindi jame atliekamą konkrečią funkciją, pvz., Periodinių leidinių sektorius Dokumentų fondo sudarymo skyriuje.

Struktūrinio padalinio pavadinimas. Formaliai jokių reikalavimų nėra nustatyta, tačiau patariama pavadinimus sudaryti tokius, kad juose būtų atspindėti realūs struktūrinio padalinio veiklos požymiai ir ypatybės;

piktinaudžiauti „prestižiniais“ arba naujoviškai skambančiais pavadinimais nerekomenduojama, tokių pavadinimų net siūloma vengti. Struktūrinio padalinio pavadinimas turi nurodyti struktūrinio padalinio rūšį (centras, tarnyba, skyrius, sektorius ir pan.) ir pagrindinę jo funkcinę (ar kitokio tipo) specializaciją. Kuriant struktūrinio padalinio pavadinimą, svarbu nevertoti dviprasmiškų sąvokų, kitų kalbų žodžių; pavadinime rekomenduojami 3–4 žodžiai.

Ne tik didelėse gamybos organizacijose, bet ir didesnėse bibliotekose pavadinimas gali būti kuriamas pagal svarbiausių specialistų, vadovaujančių šiam padaliniui arba kuruojančių šių padalinių veiklą, pareigybių pavadinimus, pvz., Bibliotekinių procesų automatizavimo inžinierių tarnyba.

Uždaviniams ir funkcijoms, kurie nepriskirti bibliotekos struktūriniam padaliniam, įgyvendinti gali būti steigiami (-os) pareigybė (-ės), nepriklausanti (-čios) skyriui (sektoriui). Tokios pareigybės nuostatus tvirtina ir atliktinas funkcijas nustato bibliotekos vadovas.

Periodinis valdymas ir savivalda. Specifiniams bibliotekos veiklos klausimams spręsti ir (arba) konkrečiam bibliotekos dokumentui parengti bibliotekos direktorius gali sudaryti įvairias grupes, komisijas. Šie organizacinės struktūros dariniai priskiriami **periodinio valdymo** lygmeniui. Jie sudaromi ir atnaujinami periodiškai (kas metai, kas keleri metai ir pan.). Jų paskirtis – spręsti tuos bibliotekos veiklos klausimus, nuo kurių dažniausiai priklauso bendras bibliotekos veiklos rezultatas ar su kelių struktūrinių darinių bendrai įgyvendinamais uždaviniais susijusi veikla. Dalis periodinio valdymo lygmeniui priskiriamų struktūrų yra sudaromos vadovaujantis teisės aktais, įpareigojančiais įsteigti tokius struktūrinius darinius (pvz., viešųjų pirkimų komisija; turto pripažinimo nereikalingu arba netinkamu (negalimu) naudoti komisija; dokumentų ekspertų komisija; inventorizacijos komisija; statinio kasmetės ir neeilinės apžiūros specialistų komisija; bibliotekos dokumentų nurašymo komisija; bibliotekos dokumentų fondo patikrinimo komisija; bibliotekos darbuotojų atestavimo komisija ir pan.); dalis jų gali būti sudaroma pačių institucijų iniciatyva.

Savivaldos lygmenį bibliotekose galėtų reprezentuoti prie bibliotekos direktoriaus sudaroma *bibliotekos taryba*. Jos, kaip ir kitos bibliotekos savivaldos lygmenį atitinkančios institucijos, sudarymo teisės aktai nereglamentuoja, tad ji gali būti kuriama tik bibliotekos kolektyvo ar jos direktoriaus iniciatyva. Bibliotekos tarybos paskirtis – telkti bendruomenę, dalyvauti sprendžiant bibliotekai svarbius klausimus; padėti direktoriui atstovauti teisėtiems bibliotekos interesams valdžios ir valdymo struktūrose; teikti pasiūlymus dėl bibliotekos strateginių tikslų, uždavinių, svarstyti bibliotekos lėšų naudojimo klausimus; teikti siūlymus bibliotekos savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai dėl bibliotekos materialinio aprūpinimo, veiklos tobulinimo; teikti siūlymus direktoriui dėl bibliotekos nuostatų pakeitimo ar papildymo, bibliotekos vidaus struktūros tobulinimo; išklausti bibliotekos metines ataskaitas, svarstyti bibliotekos darbuotojų, bendruomenės narių iniciatyvas dėl bibliotekos veiklos tobulinimo, svarstyti bibliotekos direktoriaus teikiamus klausimus ir pan.

Šiame darbe išsamiai bus analizuojami tik nuolatinio valdymo kategorijai priskiriami struktūriniai padaliniai. Remiantis bendriausia organizacinių struktūrų modeliavimo logika, SVB **nuolatinio valdymo** struktūrą sudaro:

- administracija ir organizaciją aprūpinantys (aptarnaujantys) padaliniai;
- pagrindiniai bibliotekos struktūriniai padaliniai;
- į struktūrinius padalinius neįeinančios pareigybės;
- teritoriniai struktūriniai padaliniai.

Apibendrinami turime pažymėti, jog, vertinant organizacinės struktūros požiūriu, savivaldybių viešosios bibliotekos su savo teritoriniais struktūriniais padaliniais buvo sukurtos kaip sudėtingi hibridiniai dariniai, kuriuose dominuoja operaciniam organizacijos branduoliui priskiriamos struktūros, t. y. struktūros, kuriose kuriamos esminės tai institucijai

būdingos paslaugos, galutiniam vartotojui skirti produktai bei vertybės, o dominuojantys organizacijos veikėjai yra specialių žinių įgiję darbuotojai (bibliotekininkai profesionalai). Baziniame SVB sistemų modelyje, jų pagrindinėse bibliotekose ryški horizontalioji specializacija, pagrindinės struktūros modeliuojamos pagal funkcinis požymius: dokumentų fondo sudarymas, katalogavimas (sisteminimas), atskleidimas (bibliografavimas), teikimas panaudai (aptarnavimas). Aptarnavimo veikla papildomai struktūruojama pagal vartotojų amžių (organizuojamas specializuotas vaikų, jaunimo, suaugusiųjų aptarnavimas), vartotojų interesus (muzikos ir meno, užsienio literatūra, krašto istorija ir pan.), išteklių rūšis ir kitas jų charakteristikas (periodinių leidinių, informacinių leidinių, retai naudojamų leidinių struktūriniai dariniai), paslaugas (tarpbibliotekinis skolinimas, skolinimas į namus, skaitymas vietoje). Tai savo ruožtu reiškia, jog ir visi kiti bibliotekose vykstantys procesai (komplektavimas, dokumentų antrinė atranka, jų sisteminimas, bibliografavimas ir pan.) įgyja daugiau ar mažiau ryškesnių į rinką orientuotų specializacijos bruožų, o SVB struktūroje galima išvelgti gana ryškių divizinės struktūros elementų.

SVB bazinėje struktūroje, galima sakyti, nebuvo numatyta struktūrinių padalinių, kurie vienytų analitikus, kitų sričių specialistus, padedančius organizacijai prisitaikyti prie išorinės aplinkos (informacinių technologijų, rinkodaros, komunikacijos specialistai), ir kuriuose, remiantis specialiomis žiniomis, būtų tiriama organizacijos aplinka, nustatomos problemos, teikiami technologinių bei kitų sprendimų pasiūlymai. Dalis pagrindines paslaugas padedančiai teikti grandžiai priskiriamų funkcijų (sistemos veiklos analizė, tiriamoji veikla, iš dalies ir išorinės veiklos analizė) perduodama SVB įsteigtiems metodikos skyriams, tačiau pagrindinė šių struktūrinių padalinių paskirtis vis dėlto formuluojama kaip visos sistemos veiklos koordinavimas, technologinių procesų ir paslaugų kokybės kontrolė teritoriniuose padaliniuose, gerosios patirties identifikavimas ir sklaida, personalo kvalifikacijos tobulinimas [38]. Dėl šios priežasties metodikos skyriuose paprastai siekiama įdarbinti aukščiausios

kvalifikacijos bibliotekininkystės srities specialistus, o tai reiškia, jog ir šią struktūrinę dalį bibliotekose sudaro *operaciniam branduoliui* priskiriami specialistai. Vadybinės funkcijos, tokios kaip komunikavimo (vidaus ir išorės) organizavimas, veiklos planavimas, administravimas, kontrolė, personalo paieška, jo parinkimas darbui bibliotekoje, personalo veiklos vertinimas ir pan., paskirstomos tarp aukščiausios ir vidurinės valdymo grandžių. Tiek vidurinėje, tiek aukščiausioje valdymo grandyse dažniausiai taip pat buvo kviečiami (skiriami) dirbti tie bibliotekininkai, kurie atrodė turintys gebėjimų vadovauti arba taip jie patys manė ar buvo papildomai įgiję vadovui reikalingų žinių.

Organizaciją aptarnaujanti grandis SVB bazinėje organizacinėje struktūroje dažniausiai išskiriama kaip atskira struktūrinė dalis. Tenka pažymėti, kad mokslinėje literatūroje organizacinių struktūrų sandarą nagrinėjančiuose darbuose retai nubrėžiama aiški riba tarp *organizacijos intelektualinio aprūpinimo* ir *organizaciją aptarnaujančių* (aptarnaujančiam personalui priskiriamų) dalių. Šiose organizacijos struktūrose dirbantiems asmenims taip pat reikalingos specialios žinios, aukšta kvalifikacija ir tik aukštojoje mokykloje įgyjama kompetencija (teisininkai, buhalteriai, personalo specialistai), ūkio priežiūros ir palaikymo darbams – inžinieriaus išsilavinimą turintys specialistai. Baziniuose bibliotekų modeliuose šie struktūriniai padaliniai (buhalterijos, personalo skyriai) dažniausiai atsiduria stambesnių struktūrų – administracijos, direkcijos – sudėtyje. Todėl dažniausiai ryškiau struktūruojamos tik tiesiogiai ūkio priežiūrai priskiriamos funkcijos, o teisės, buhalterinės apskaitos specialistams priskiriamos valdymo grandies konsultantų funkcijos. Be abejo, šiose struktūrose dirbantys specialistai iš tiesų dažnai pataria vadovams organizacijos veiklos klausimais, tačiau šias dvi organizacijos dalis skiria vienas pagrindinis bruožas: organizaciją aptarnaujančios grandies personalas dirba nepriklausomai nuo pagrindines bibliotekos paslaugas ir produktus kuriančių specialistų grupės.

1.2. Tyrimo rezultatai

1.2.1. Savivaldybių viešųjų bibliotekų teritorinės organizacinės struktūros

Savivaldybių viešųjų bibliotekų tinklą tiriamuoju laikotarpiu sudarė 59 savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemos (SVB) ir viena savivaldybės viešoji biblioteka, kuri formaliai neturi teritorinių struktūrinių padalinių (Palangos miesto SVB). Šios SVB atskiri pagrindinės bibliotekos struktūriniai padaliniai, anksčiau turėję teritorinių padalinių statusą (Šventosios biblioteka), šiuo metu yra pagrindinės bibliotekos struktūros dalis, nors kartu su vaikų biblioteka yra atskirose patalpose ir skirtingose miesto dalyse. Pagrindinės savivaldybių viešosios bibliotekos (arba centrinės sistemos bibliotekos; CB) įsteigtos kiekvienos savivaldybės pagrindiniame mieste. Dviejų rajonų, juosiančių didžiuosius šalies miestus (Vilniaus ir Kauno), savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemų pagrindinės bibliotekos įsteigtos viename iš savivaldybės teritorijos gyvenviečių: Kauno rajono – Garliavos mieste, Vilniaus rajono – Rudaminos gyvenvietėje, kuri miesto statuso neturi. Šiaulių, Panevėžio, taip pat ir Alytaus rajonų pagrindinės bibliotekos yra įsteigtos šių miestų teritorijose, tačiau tik Panevėžio, iš dalies ir Alytaus rajono SVB bibliotekos paslaugas teikia miesto, kuriame jos įsteigtos, teritorijos gyventojams; tik Šiaulių rajono SVB pagrindinė biblioteka Šiaulių miesto gyventojams bibliotekos paslaugų neteikia, taigi ir savo organizacinėje struktūroje neturi sudariusi struktūrinio darinio, kuriam būtų pavesta tokia funkcija.

Savivaldybių viešųjų bibliotekų teritorinius struktūrinius padalinius galima suskirstyti į dvi pagrindines rūšis. Tai – *stacionarieji teritoriniai struktūriniai padaliniai*, kurie turi nuolatines būstines konkrečioje gyvenamojoje teritorijoje, ir *išoriniai bibliotekos punktai*. Stacionariuosiuose struktūriniuose padaliniuose teikiamos visos pagrindinės bibliotekos paslaugos, juose yra nuolatinei bibliotekos veiklai pritaikytos patalpos, sudaromas ir

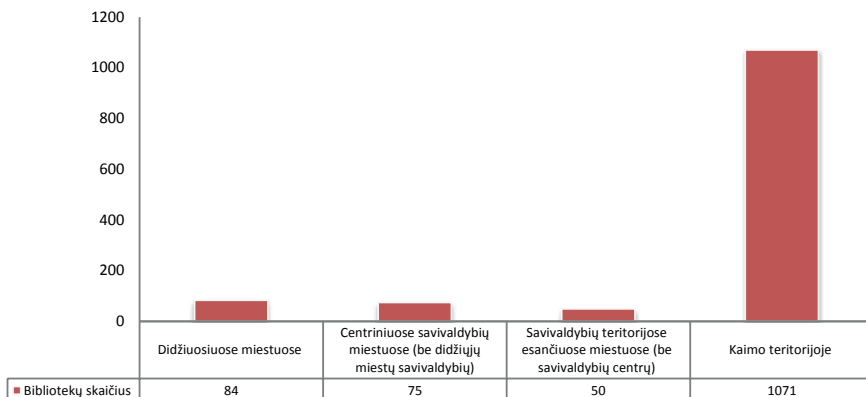
nuolat atnaujinamas tik šiai bibliotekai priklausantis dokumentų fondas, biblioteka aprūpinama darbui tinkama įranga, joje sukuriama profesionalaus bibliotekininko darbo vieta. Šią struktūrą papildo išoriniai bibliotekos punktai, steigiami tam tikrose vietovėse arba teritorijoje esančiuose socialinės paskirties, sveikatos apsaugos įstaigose bei organizacijose, ir mobiliosios bibliotekos. Išorinio punkto veiklą gali organizuoti tiek pagrindinė sistemos biblioteka, tiek bet kuris kitas jos teritorinis struktūrinis padalinys.

SVB teritorinės organizacinės struktūros miestų ir mišriose (miesto ir kaimo) teritorijose. Miesto teritorijų gyventojams didžiojoje dalyje savivaldybių bibliotekos paslaugas teikia pagrindinės sistemų bibliotekos (CB) ir jų teritoriniai struktūriniai padaliniai. Šias teritorijas aptarnaujantys struktūriniai padaliniai sudaro palyginti nedidelę dalį (149, arba 11,6 proc.) visų sistemose sukurtų struktūrinių padalinių. Kiek daugiau negu pusė šio tipo teritorinių struktūrinių padalinių yra didžiuosiuose šalies miestuose (78, arba 52,3 proc.); miesto teritoriniai padaliniai taip pat įsteigti *mišrias gyventojų grupes* aptarnaujančių 15 savivaldybių centruose (21, arba 14,1 proc. visų miesto teritorinių padalinių). 34 šio tipo savivaldybių teritorijose miesto teritoriniai struktūriniai padaliniai įsteigti ir ne pagrindiniuose savivaldybių miestuose: tokių padalinių yra 51 ir tai sudaro 33,6 proc. visų miesto tipo teritorinių padalinių. Miestų teritorijose įsteigti struktūriniai padaliniai paprastai teikia bendrąsias bibliotekos paslaugas; tik didžiuosiuose šalies miestuose (išskyrus Kauną) 12 teritorinių struktūrinių padalinių (arba 0,9 proc. viso stacionariųjų bibliotekų tinklo) teikia specializuotas bibliotekos paslaugas vaikų grupėms.

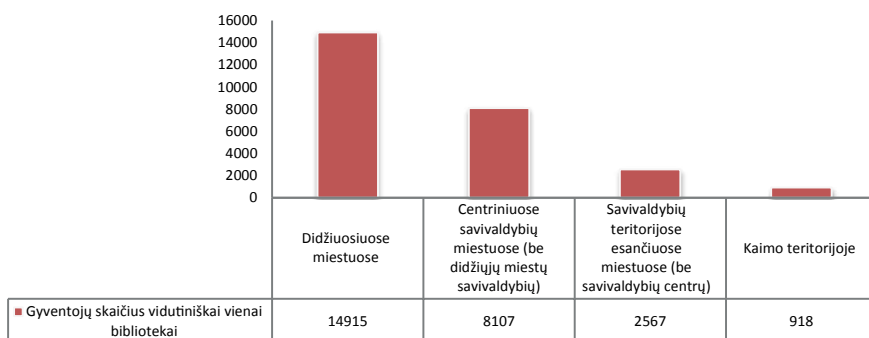
2 lentelė. Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų tinklo teritorinė struktūra

Eil. Nr.	SVB tinklo teritorinio struktūrinio padalinio rūšis	Savivaldybių, kuriose įsteigti struktūriniai padaliniai, skaičius		Struktūrinių padalinių skaičius	
		Skaičius	% visų savivaldybių SVB struktūroje	Skaičius	% viso SVB stacionaraus tinklo struktūroje
I.	STACIONARUSIS VIEŠŪJŲ BIBLIOTEKŲ TINKLAS				
1.	Centralizuotų viešųjų bibliotekų sistemų	60	100,0	1280	100,0
1.1.	Pagrindinės bibliotekos	60	100,0	60	4,7
1.2.	Teritoriniai struktūriniai padaliniai (miesto ir kaimo teritorijoje)	59	98,3	1220	95,3
1.2.1.	Teritoriniai struktūriniai padaliniai miesto teritorijoje	48	80,0	149	11,6
1.2.1.1.	Pagrindiniuose savivaldybių miestuose	27	30,0	99	7,7
1.2.1.1.1.	Teikia bendrąsias bibliotekos paslaugas	27	30,0	87	6,8
1.2.1.1.2.	Teikia specializuotas bibliotekos paslaugas	6	10,0	12	0,9
1.2.1.2.	Kituose savivaldybės teritorijos miestuose	34	56,7	50	3,9
1.2.1.2.1.	Teikia bendras bibliotekos paslaugas	34	56,7	49	3,8
1.2.1.2.2.	Teikia specializuotas bibliotekos paslaugas	1	1,7	1	0,1
1.2.2.	Teritoriniai struktūriniai padaliniai kaimo teritorijoje	51	85,0	1071	83,7
1.2.2.1.	Teikia bendras bibliotekos paslaugas	51	85,0	1071	83,7
1.2.2.2.	Teikia specializuotas bibliotekos paslaugas	51	85,0	0	0,0
II.	IŠORINIAI TERITORINIAI PADALINIAI				
2.1.	Įsteigta išorinių paslaugų punktų	21	35,0	55	4,3
2.2.	Veikia mobiliųjų bibliotekų	2	3,3	2	0,2
	Iš viso išorinių teritorinių padalinių	23	38,3	57	4,7

Ne savivaldybių centruose esančių miestų teritorijas aptarnaujančiuose struktūriniuose padaliniuose teikiamos bendrosios bibliotekos paslaugos, išskyrus vieną struktūrinį padalinį (Nemenčinės mieste, Vilniaus rajonas, II bibliotekų grupė), kuriame taip pat, kaip ir jau minėtuose didžiųjų miestų filialuose, teikiamos specializuotos paslaugos vaikams.



1 pav. Savivaldybių viešųjų bibliotekų skaičius ir jų pasiskirstymas miesto ir kaimo teritorijoje



2 pav. Gyventojų skaičius, tenkantis vidutiniškai vienai SVB, ir jų pasiskirstymas miesto ir kaimo teritorijoje

Kaimo teritorijose įsteigti SVB teritoriniai struktūriniai padaliniai (1 071) sudaro 83,7 proc. viso stacionariojo savivaldybių viešųjų bibliotekų tinklo ir visi jie teikia bendrąsias bibliotekos paslaugas. Išoriniams paslaugų punktam priskiriama SVB tinklo dalis yra palyginti nedidelė: tokia gyventojų aptarnavimo forma naudojama kiek daugiau nei trečdalyje šalies teritorijos, arba 23 (38,3 proc.) savivaldybių sistemose. Šiose

SVB įsteigti 55 paslaugų punktai (3,9 proc. viso viešųjų bibliotekų tinklo); mobiliosios bibliotekos veikia tik dviejose savivaldybėse (Pasvalio ir Lazdijų rajonuose) ir sudaro vos 1,7 proc. visoje nestacionarių teritorinių padalinių struktūroje, arba 0,2 proc. viso viešųjų bibliotekų tinklo.

Jungtinės veiklos praktika taip pat taikoma palyginti nedidelėje teritorijos dalyje – 16-koje (26,7 proc.) savivaldybių; tokias paslaugas teikia 61 (5,0 proc.) visų teritorinių struktūrinių padalinių (3 lentelė).

3 lentelė. Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų tinklo dalis, kurioje organizuojama jungtinė savivaldybių viešųjų bibliotekų ir mokyklų bibliotekų veikla

SVB tinklo teritorinio struktūrinio padalinio rūšis	Savivaldybių, kuriose įsteigti struktūriniai padaliniai, skaičius		Struktūrinių padalinių skaičius	
	Skaičius	% visų savivaldybių struktūroje	Skaičius	% viso SVB stacionaraus tinklo struktūroje
Teritoriniai struktūriniai padaliniai, kuriuose organizuojama jungtinė veikla (aptarnaujamos ir mokyklų bendruomenės)	16	26,7	61	5,0
Iš viso	60	100,0	1220	100,0

1.2.2. Darbo vietos savivaldybių viešosiose bibliotekose (centrinėse bibliotekose) ir jų teritoriniuose padaliniuose

Savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemoje 2013 metais vidutiniškai buvo sukurta 3 017,23 darbo vietos (pareigybių), kurios čia ir toliau matuojamos viso etato ekvivalentu (VEE) [18]. Darbo vietos pagrindinėse bibliotekose (CB) ir teritoriniuose struktūriniuose padaliniuose pasiskirsčiusios beveik po lygiai (žr. 4 lentelę): pagrindinėse SVB bibliotekose vidutiniškai yra 1 521,51 darbo vietos (arba 50,43 proc. visų darbo vietų), teritoriniuose struktūriniuose padaliniuose – 1 459,72 (arba 49,57 proc.) visų darbo vietų.

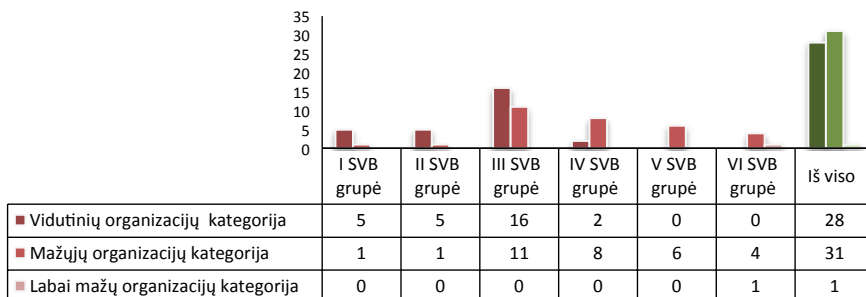
4 lentelė. SVB sukurtos darbo vietos ir jų pasiskirstymas pagal pagrindines bibliotekų darbuotojų grupes

Eil. Nr.	Struktūrinio darinio pavadinimas	Darbo vietų skaičius (VEE)			Darbo vietos pagal darbuotojų grupes								
		Iš viso	Vidutiniškai vienoje sistemoje	Dalis (%) bendroje darbo vietų struktūroje	Profesionalių bibliotekininkų			Kvalifikuotų specialistų			Techninių darbuotojų		
					Iš viso	Vidutiniškai vienoje sistemoje	Dalis (%) bendroje darbo vietų struktūroje	Iš viso	Vidutiniškai vienoje sistemoje	Dalis (%) bendroje darbo vietų struktūroje	Iš viso	Vidutiniškai vienoje sistemoje	Dalis (%) bendroje darbo vietų struktūroje
1.	Pagrindinėse sistemų bibliotekose	1521,51	25,35	50,43	996,25	16,60	65,48	249,81	4,16	16,42	275,45	4,59	18,10
2.	Teritoriniuose struktūrinuose padalinuose	1495,72	1,22	49,57	1323,50	1,08	88,49	12,00	0,01	0,80	160,22	0,13	10,7
Iš viso sistemose		3017,23	50,28	100,0	2319,75	38,66	76,88	261,81	4,36	8,68	435,67	7,26	14,50

Savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemos, vertinant pagal sukurtų darbo vietų kriterijų, yra skirtingo dydžio: didžiausia iš jų nuo mažiausios skiriasi 16 kartų – nuo 153,00 darbo vietų Kauno miesto SVB iki 9,50 darbo vietos Neringos SVB. Didžiosios dalies SVB darbo vietų skaičius sistemose svyruoja nuo 69 iki 40 darbo vietų.

Tyrimo duomenys rodo, jog šalyje vidutiniškai vienoje SVB sistemoje sukurta 50,29 darbo vietos: didžiausios pagal šį kriterijų yra Kauno ir Vilniaus miestų SVB (atitinkamai 153,00 ir 143,50 darbo vietos), mažiausiai darbo vietų yra Neringos, Rietavo, Pagėgių, ir Birštono savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemose (atitinkamai 9,50 VEE; 10,77 VEE; 13,60 VEE; 17,50 VEE). Visos SVB sistemos pagal jose įkurtų darbo vietų skaičių (įskaitant ir teritoriniuose padalinuose įsteigtas darbo vietas) priskirtinos vidutinių ir mažųjų organizacijų kategorijoms, tik viena SVB (Neringos sav.) – labai mažų organizacijų kategorijai. Pagal organizacijos dydį visos šalies SVB sistemos pasiskirsčiusios beveik po lygiai: vidutinių organizacijų kategorijai priskirtinos 28, arba 46,7 proc. visų SVB, mažųjų organizacijų

kategorijai – 31, arba 51,7proc. visų SVB, labai mažų organizacijų kategorijai priskirtina 1 SVB, arba 1,6 proc. visų SVB (žr. 3 pav.). Vidutinės organizacijos kategorijai priskirtina didesnioji dalis I, II ir III SVB grupių bibliotekų sistemų, mažosioms organizacijoms priskirtinos įstaigos vyrauja iš IV, V ir VI grupių.



3 pav. SVB pasiskirstymas pagal įstaigos dydį (vidutinės, mažosios, labai mažos) SVB grupėse

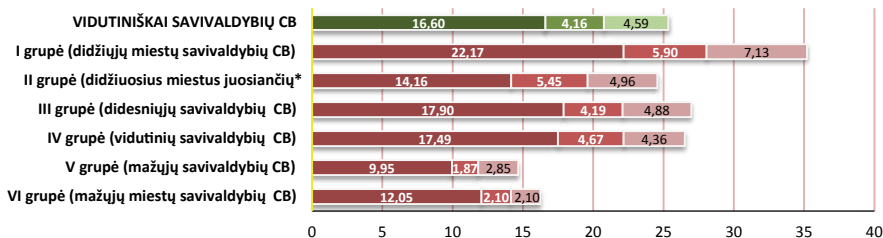
Daugiausia darbo vietų SVB sistemose sukurta profesionaliems bibliotekininkams: vidutiniškai vienoje SVB šios kategorijos darbuotojams sukurta 38,66 darbo vietos (76,88 proc. visų darbo vietų), kvalifikuotiems specialistams – 4,36 darbo vietos (8,68 proc. visų darbo vietų); techniniam personalui vienoje SVB yra skiriama 7,26 darbo vietos, ir tai sudaro 14,50 proc. darbo vietų struktūroje.

Vidutiniškai vienoje šalies sistemos pagrindinėje bibliotekoje yra sukurta 25,35 darbo vietos: 16,60 iš jų – profesionaliems bibliotekininkams, 4,16 darbo vietos – kvalifikuotiems specialistams ir 4,59 darbo vietos – techniniams darbuotojams (žr. 5 lentelę ir 4 pav.).

5 lentelė. Darbo vietų (VEE) pasiskirstymas SVB pagrindinėse bibliotekose (CB) pagal darbuotojų kategorijas

Bibliotekų grupė		Darbo vietų pagrindinėje bibliotekoje (VEE)	Iš jų					
Grupės numeris	Grupės pavadinimas		Profesionalių bibliotekinių		Kvalifikuotų specialistų		Techninių darbuotojų	
			Skaičius (VEE)	% VEE struktūroje	Skaičius (VEE)	% VEE struktūroje	Skaičius (VEE)	% VEE struktūroje
I grupė	Didžiųjų miestų savivaldybių viešosios bibliotekos	35,20	22,17	63,0	5,90	16,8	7,13	20,2
II grupė	Didžiuosius miestus juosiančių rajonų savivaldybių viešosios bibliotekos	24,57	14,16	57,6	5,45	22,2	4,96	20,2
III grupė	Didesniųjų savivaldybių viešosios bibliotekos	26,98	17,90	66,4	4,19	15,5	4,88	18,1
IV grupė	Vidutinių savivaldybių viešosios bibliotekos	26,51	17,49	65,9	4,67	17,6	4,36	16,5
V grupė	Mažųjų savivaldybių viešosios bibliotekos	14,70	9,95	67,8	1,87	12,8	2,85	19,4
VI grupė	Mažųjų miestų ir jiems priskirtų teritorijų savivaldybių viešosios bibliotekos	16,25	12,05	74,2	2,10	12,9	2,10	12,9
Vidutiniškai vienoje CB sistemoje		25,35	16,60	65,5	4,16	16,4	4,59	18,1

Lygindami šiuos SVB grupių duomenis, galime pastebėti, jog pagrindinėse bibliotekose sukurtų darbo vietų skaičius labiau skiriasi tarp I grupės (didžiųjų miestų SVB) ir V bei VI grupių (mažųjų savivaldybių ir mažųjų miestų savivaldybių) SVB. Pastarosiose grupėse darbo vietų skaičius yra mažesnis nei vidutiniškai visose sistemose (nuo 9 iki 10 VEE, arba vidutiniškai 2 struktūriniais *skyriais* tipo padaliniais); didžiųjų miestų sistemose darbo vietų skaičius atitinkamai 10 VEE didesnis už bendrą šalies vidurkį. Tuo tarpu II, III ir IV bibliotekų grupėse, t. y. kiek daugiau nei dviejuose trečdaliuose (71,7 proc.), SVB sistemų darbo vietų skaičius yra labai artimas šalies vidutiniam dydžiui ir bibliotekų grupėse beveik nesiskiria.



* didžiuosius miestus juosiančių rajonų savivaldybių CB

	VI grupė (mažųjų miestų savivaldybių CB)	V grupė (mažųjų savivaldybių CB)	IV grupė (vidutinių savivaldybių CB)	III grupė (didesniųjų savivaldybių CB)	II grupė (didžiuosius miestus juosiančių rajonų savivaldybių CB)	I grupė (didžiųjų miestų savivaldybių CB)	VIDUTINIŠKAI SAVIVALDYBIŲ CB
■ Profesionalių bibliotekininkų	12,05	9,95	17,49	17,90	14,16	22,17	16,60
■ Kvalifikuotų specialistų	2,10	1,87	4,67	4,19	5,45	5,90	4,16
■ Techninio personalo	2,10	2,85	4,36	4,88	4,96	7,13	4,59

4 pav. Darbo vietų, įsteigtų atskiroms darbuotojų kategorijoms (profesionaliems bibliotekininkams, kvalifikuotiems specialistams, techniniams darbuotojams), pasiskirstymas bibliotekų grupėse

Ir nors nuodugnesnė duomenų analizė atskleidžia, jog savivaldybių sistemose tokie skirtumai gali būti ir žymiai ryškesni nei vidutiniai skirtumai bibliotekų grupėse (pvz., III bibliotekų grupėje skirtumas tarp didžiausio ir mažiausio darbo vietų skaičiaus pagrindinėje SVB bibliotekoje sudaro 12 VEE, IV grupėje – net 21,25 VEE), visiškai pagrįstai galime tvirtinti, jog didžiojoje dalyje sistemų pagrindinėse bibliotekose yra susiformavę organizacinės struktūros modeliai, kuriuose galima sukurti 4 nedidelius savarankiškus funkcinis struktūrinius darinius. Tai patvirtina prielaidą, kad funkcinio principu kuriamos tokios organizacinės struktūros turėtų būti orientuojamos į kompleksinį veiklos rūšių pobūdį, žemą profesinės (tiek profesionalių bibliotekininkų, tiek kvalifikuotų specialistų kategorijoje) specializacijos bei ribotą vadybinės specializacijos lygį. Tokioms sistemoms būdinga itin stipri priklausomybė nuo pagrindines paslaugas kuriančių (teikiančių) darbuotojų kvalifikacijos, menkos darbuotojų, turinčių specializuotas žinias bei įgūdžius, pakeičiamumo galimybės pačioje sistemoje. Visi šie požymiai turi tendenciją stiprėti tose

sistemose, kuriose darbo vietų skaičius yra mažesnis, ir atvirkščiai – silpnėti tose organizacinėse struktūrose, kuriose darbo vietų skaičius yra didesnis nei minimi vidutiniai dydžiai.

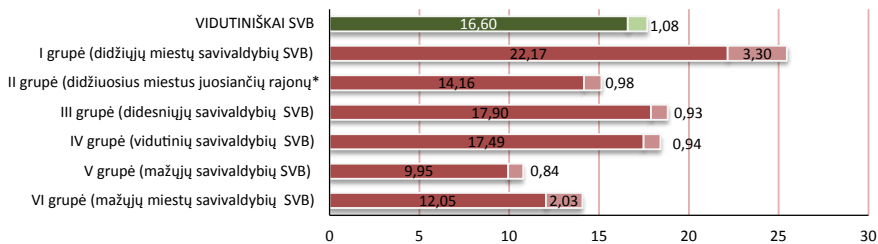
Tyrimo rezultatai taip pat leidžia daryti išvadą, kad SVB organizacinėse struktūrose kvalifikuotų specialistų (turinčių ne pagrindiniams bibliotekos produktams ir paslaugoms sukurti reikalingas kvalifikacijas) kompetencijos ir žinios savivaldybių viešosiose bibliotekose yra panaudojamos minimaliai ir tik kiek daugiau didesnėse organizacinėse struktūrose. Tokiems specialistams SVB sistemose vidutiniškai sukurta 4,16 darbo vietos. Trečdalyje SVB (19-koje, arba 31,7 proc. visų SVB) šios kategorijos darbuotojams sukurta daugiau nei vidutiniškai darbo vietų: nuo 11,7 darbo vietos Kauno miesto SVB (I grupė); 10,75 darbo vietos Marijampolės savivaldybės SVB (III grupė); 9,50 darbo vietos Anykščių rajono SVB (III grupė) iki 4,38 darbo vietos Kretingos rajono SVB (III grupė). Daugiau nei pusėje (32-jose SVB, arba 53,3 proc.) visų sistemų šiems specialistams sukurta mažiau nei vidutiniškai darbo vietų, nuo 4,00 iki 0,75 darbo vietos; toks darbo vietų pasiskirstymas būdingas beveik visoms bibliotekų grupėms, tačiau dažniausiai tiek darbo vietų kvalifikuotiems specialistams yra III bibliotekų grupėje (didesniųjų savivaldybių SVB grupė), o mažiausiai kvalifikuotiems specialistams skirtų darbo vietų yra IV ir V grupėms priskiriamų SVB sistemose.

Vidutiniškai *viename teritoriniame struktūriniame SVB padalinyje* yra sukurta 1,22 darbo vietos; profesionalių bibliotekininkų kategorijai vidutiniškai viename teritoriniame padalinyje tenka 1,08 darbo vietos. Kvalifikuoti specialistai teritoriniuose struktūriniuose padaliniuose 2013 metais dirbo tik dviejų savivaldybių (Vilniaus rajono ir Elektrėnų) bibliotekų sistemose, tad vidutiniškai šiai kategorijai tenka 0,01 darbo vietos. Techninių darbuotojų kategorijai viename SVB teritoriniame struktūriniame padalinyje vidutiniškai yra skiriama 0,13 darbo vietos (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. SVB sukurtos darbo vietos ir jų pasiskirstymas pagal pagrindines darbuotojų kategorijas

Eil. Nr.	Struktūrinio darinio pavadinimas	Darbo vietų skaičius (VEE)			Darbo vietos pagal darbuotojų kategorijas								
		Iš viso	Vidutiniškai vienoje sistemoje	Dalis (%) bendroje vietų struktūroje	Profesionalių bibliotekininkų			Kvalifikuotų specialistų			Techninių darbuotojų		
					Iš viso	Vidutiniškai sistemoje	Dalis (%) bendroje darbo vietų struktūroje	Iš viso	Vidutiniškai vienoje sistemoje	Dalis (%) bendroje darbo vietų struktūroje	Iš viso	Vidutiniškai vienoje sistemoje	Dalis (%) bendroje darbo vietų struktūroje
1.	Pagrindinėse sistemų bibliotekose	1521,51	25,35	50,43	996,25	16,60	65,48	249,81	4,16	16,42	275,45	4,59	18,10
2.	Teritoriniuose struktūriniuose padaliniuose	1495,72	1,22	49,57	1323,50	1,08	88,49	12,00	0,01	0,80	160,22	0,13	10,7
Iš viso sistemose		3017,23	50,28	100,0	2319,75	38,66	76,88	261,81	4,36	8,68	435,67	7,26	14,50

Profesionalių bibliotekininkų darbo vietos teritoriniuose padaliniuose pasiskirsčiusios nevienodai ir labiausiai priklauso nuo to, ar kaimo ar miesto bendruomenei bibliotekos paslaugas teikia konkretus teritorinis padalinys (5 pav.), kitaip tariant, pagrindinis kriterijus teritoriniuose padaliniuose kuriant darbo vietas yra joms priskirtose teritorijose gyvenančių gyventojų skaičius.



* didžiuosius miestus juosiančių rajonų savivaldybių CB

	VI grupė (mažųjų miestų savivaldybių SVB)	V grupė (mažųjų savivaldybių SVB)	IV grupė (vidutinių savivaldybių SVB)	III grupė (didesniųjų savivaldybių SVB)	II grupė (didžiuosius miestus juosiančių rajonų savivaldybių SVB)	I grupė (didžiųjų miestų savivaldybių SVB)	VIDUTINIŠKAI SVB
■ Centrinėse bibliotekose	12,05	9,95	17,49	17,90	14,16	22,17	16,60
■ Teritoriniuose padaliniuose	2,03	0,84	0,94	0,93	0,98	3,30	1,08

5 pav. Profesionaliems bibliotekininkams sukurtų darbo vietų (VEE) pasiskirstymas SVB sistemų centrinėse bibliotekose ir jų teritoriniuose padaliniuose (vidutiniškai vienoje SVB)

Vidutiniškai viename teritoriniame padalinyje sukurta 1,08 profesionalaus bibliotekininko darbo vietos. Didžiųjų miestų grupei (I grupė) priskirtuose teritoriniuose struktūriniuose padaliniuose įkurta vidutiniškai 3,3 darbo vietos, mažųjų miestų grupėje (VI grupė) – 2,03 darbo vietos, o kaimo teritorijoje įsteigtuose struktūriniuose padaliniuose – vidutiniškai 0,92 darbo vietos: II bibliotekų grupėje – 0,98 darbo vietos, III bibliotekų grupėje – 0,93, IV bibliotekų grupėje – 0,94 ir V bibliotekų grupėje – 0,84. Taigi tyrimo duomenys rodo, jog kaimo teritorijoje veikiančiuose struktūriniuose padaliniuose *nė vienoje* tokius teritorinius padalinius turinčių *bibliotekų grupėje* nėra sukurta profesionaliam bibliotekininkui skirtų darbo vietų viso etato ekvivalentu. Išsamesnė duomenų analizė atskleidžia, jog tik 8-iuose (arba 15,4 proc. visų kaimo teritorinius padalinius turinčių (n = 52) SVB kaimo teritorinių padalinių) padaliniuose yra sukurtos profesionalių bibliotekininkų darbo vietos viso arba kiek daugiau nei viso etato ekvivalentu (1,00 – Elektrėnų, Šalčininkų, Trakų, Utenos rajonų, 1,01 – Vilniaus rajono, 1,07 – Jonavos rajono, 1,27 – Šilutės rajono ir 1,50 – Druskininkų savivaldybėse).

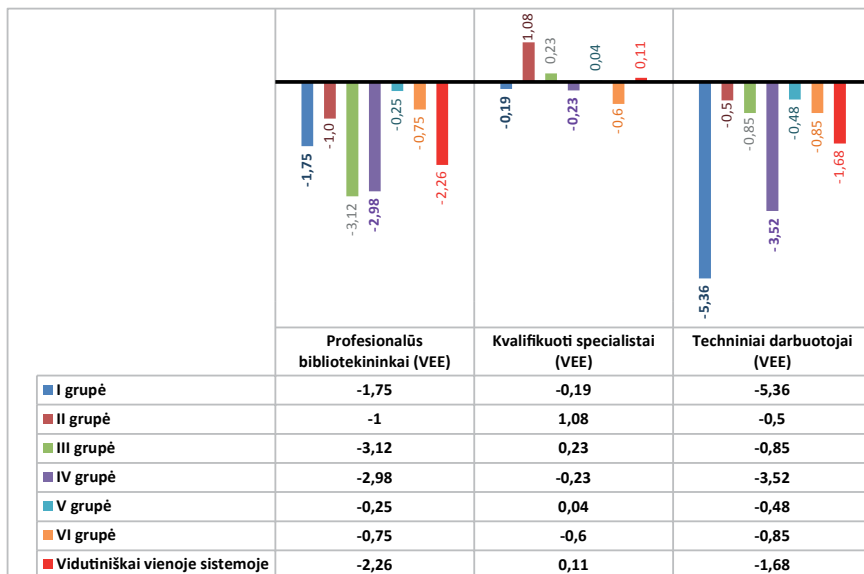
Per pastaruosius 6 metus (2007–2013 metais) savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemose darbo vietų skaičius mažėjo. Matuojant VEE, per šį laikotarpį, palyginti su 2007 metais, visose sistemose sumažėjo 229,73 darbo vietos, arba –7,08 proc.: profesionalių bibliotekininkų darbo vietų sumažėjo 135,75, arba –5,53 proc., techninių darbuotojų – 100,54 darbo vietos, arba –18,75 proc. Kvalifikuotiems specialistams skirtų darbo vietų skaičius, palyginti su 2007 metais, visose sistemose išaugo 6,56 VEE, arba 2,57 proc.

Tyrimo duomenys rodo, jog, šio laikotarpio pokyčius vertinant pagal atskiras darbuotojų kategorijas, nedidelis kvalifikuotiems specialistams skirtų darbo vietų augimas (vidutiniškai +0,11 VEE vidutiniškai kiekvienoje sistemoje, arba +6,56 VEE visose savivaldybių viešosiose bibliotekose) buvo pasiektas profesionalių bibliotekininkų (vidutiniškai –2,26 VEE kiekvienoje sistemoje) ir techninių darbuotojų darbo vietų mažėjimo (vidutiniškai –1,68 VEE kiekvienoje sistemoje) sąskaita.

Bibliotekų grupė, kurioje per pastaruosius šešerius metus buvo prarasta mažiausiai darbo vietų (vidutiniškai $-0,42$ VEE), – tai didžiuosius miestus juosiančių rajonų SVB (II grupė); šioje bibliotekų grupėje, palyginti su kitomis, sparčiau daugėjo kvalifikuotiems specialistams skirtų darbo vietų ($+1,08$ VEE); profesionaliems bibliotekininkams skirtų darbo vietų mažėjo vidutiniškai $-1,00$ VEE kiekvienoje šios bibliotekų grupės SVB, o techniniam personalui – vidutiniškai $-0,5$ VEE kiekvienos šios bibliotekų grupės SVB. Visose kitose bibliotekų grupėse darbo vietos kvalifikuotiems specialistams buvo kuriamos intensyviau mažinant kitų kategorijų darbuotojų darbo vietų: didesniųjų savivaldybių (III grupės) bibliotekose labiausiai mažėjo profesionaliems bibliotekininkams sukurtų darbo vietų (vidutiniškai $-3,12$ VEE kiekvienoje sistemoje), vidutinių savivaldybių (IV grupėje) – techninių darbuotojų darbo vietų (vidutiniškai $-3,52$ darbo vietos kiekvienoje sistemoje). (Žr. 7 lentelę ir 6 pav.)

7 lentelė. Darbo vietų (VEE) pokyčiai SVB sistemose 2007–2013 metais pagal pagrindines darbuotojų kategorijas

Bibliotekų grupė		Darbo vietų SVB (VEE)	Vidutiniškai vienoje SVB (VEE)	Iš jų					
Grupės numeris	Grupės pavadinimas			Profesionalių bibliotekininkų		Kvalifikuotų specialistų		Techninių darbuotojų	
				Skaičius (VEE)	Vidutiniškai vienoje SVB	Skaičius (VEE)	Vidutiniškai vienoje SVB	Skaičius (VEE)	Vidutiniškai vienoje SVB
I grupė	Didžiųjų miestų savivaldybių viešosios bibliotekos	-43,75	-7,29	-10,50	-1,75	-1,12	-0,19	-32,13	-5,36
II grupė	Didžiuosius miestus juosiančių rajonų savivaldybių viešosios bibliotekos	-2,50	-0,42	-6,00	-1,00	6,50	1,08	-3,00	-0,50
III grupė	Didesniųjų savivaldybių viešosios bibliotekos	-101,13	-3,74	-84,25	-3,12	6,18	0,23	-23,06	-0,85
IV grupė	Vidutinių savivaldybių viešosios bibliotekos	-67,20	-6,72	-29,75	-2,98	-2,25	-0,23	-35,20	-3,52
V grupė	Mažųjų savivaldybių viešosios bibliotekos	-4,15	-0,69	-1,50	-0,25	0,25	0,04	-2,90	-0,48
VI grupė	Mažųjų miestų ir jiems priskirtų teritorijų savivaldybių viešosios bibliotekos	-11,00	-2,20	-3,75	-0,75	-3,00	-0,6	-4,25	-0,85
Vidutiniškai		-229,73	-3,83	-135,75	-2,26	6,56	0,11	-100,54	-1,68



6 pav. Darbo vietų (VEE) pokyčiai 2013–2007 metais savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemose pagal pagrindines darbuotojų kategorijas

Apibendrinami šiuos duomenis, turime pagrindo teigti, jog beveik pusė Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų (28, arba 46,7 proc.) turėtų būti priskiriamos prie vidutinio dydžio organizacijų, kiek daugiau nei pusė (31, arba 51,6 proc.) – mažųjų organizacijų kategorijai ir tik viena (1,7proc.) – labai mažos organizacijos kategorijai, daugeliu atvejų tik iš dalies atsižvelgiant į tai, kokiam gyventojų skaičiui jos teikia bibliotekos paslaugas. Prie vidutinių organizacijų priskiriamų SVB daugiausia yra I, II ir III grupių bibliotekų sistemose. Prie vidutinio dydžio organizacijų priskirtinos didžiųjų Lietuvos miestų (5 iš 6, arba 83,3 proc. šios kategorijos SVB), didžiuosius Lietuvos miestus juosiančių rajonų (5 iš 6, arba 83,3 proc. šios kategorijos SVB), kiek daugiau nei pusė didesniųjų savivaldybių (III grupė, 16 iš 27, arba 59,3 proc. šios kategorijos SVB) ir kelios vidutinio dydžio savivaldybėse įsteigtos viešosios bibliotekos (IV grupė, 2 iš 10, arba 20,0 proc. šios kategorijos SVB). Mažosiomis organizacijomis laikytinų SVB yra visose tyrimo aprėpties bibliotekų grupėse, tačiau

didžiąją jų dalį sudaro SVB, įsteigtos vidutinėse ir mažosiose (mišriosiose ir mažųjų miestų) savivaldybėse arba IV, V ir VI grupės bibliotekose.

Šalies savivaldybių viešųjų bibliotekų teritorinės organizacinės struktūros yra homogeniškos ir kuriamos taikant vieną centralizuotos sistemos modelį: pagrindinė biblioteka veikia svarbiausiame savivaldybės mieste, jos teritoriniai struktūriniai padaliniai – savivaldybės teritorijoje. Absoliuti dauguma struktūrinių padalinių tiek miesto, tiek kaimo teritorijose teikia bendrąsias bibliotekos paslaugas; savivaldybių viešųjų bibliotekų paslaugos teritorijos gyventojams ir kitiems subjektams teikiamos stacionaraus bibliotekinio aptarnavimo formomis, steigiant visoje šalies teritorijoje teritorinius padalinius, turinčius specialiai šioms įstaigoms skirtas patalpas, įrangą, profesionaliems bibliotekininkams skirtas darbo vietas; išorinės aptarnavimo formos (paslaugų punktai) naudojamos kiek daugiau nei trečdalyje šalies savivaldybių ir yra papildoma priemonė labiausiai nuo pagrindinių gyvenamųjų vietovių nutolusiems gyventojams pasiekti. Mobiliosios bibliotekinio aptarnavimo formos naudojamos kaip stacionariojo tinklo teikiamas paslaugas papildanti priemonė, tačiau ši forma yra itin reta ir taikoma labai nedidelėje šalies (dviejų, arba 3,3 proc., savivaldybių) teritorijoje.

Tyrimo duomenys rodo, jog savivaldybių viešųjų bibliotekų struktūrinių teritorinių padalinių tinklas yra platus ir daugeliu atvejų atitinka pagrindinių galiojančių šalies teisės aktų, reglamentuojančių viešųjų bibliotekų tinklo parametrus, nuostatas. Tačiau kartu aiškėja, jog didėja prieštaravimai tarp palaikomo stacionariojo teritorinio bibliotekų tinklo ir galimybių šiame tinkle visavertiškai funkcionuoti darbo vietoms: kaimo teritorijoje įsteigtuose teritoriniuose padaliniuose nė vienoje bibliotekų grupėje (vertinant vidutinėmis skaitinėmis reikšmėmis) profesionalių bibliotekininkų darbo vietų skaičius nesiekia viso etato ekvivalento, yra sistemų, kuriose kaimo teritorijoje įsteigtuose struktūriniuose padaliniuose apskritai nėra sukurta techniniam personalui skirtų darbo vietų.

Darbo vietų *pagrindinėse savivaldybių bibliotekose* analizės duomenys rodo, jog didžioji dalis (43 SVB, arba 71,7 proc.) visų savivaldybių viešųjų

bibliotekų, modeliuodamos organizacines struktūras pagrindinėse bibliotekose, kiekybiniu požiūriu gali operuoti panašiu darbo vietų skaičiumi (vidutiniškai 25,35 VEE). Kiek daugiau nei pusę (vidutiniškai 16,60 VEE, arba 65,5 proc.) šių sistemų darbo vietų struktūroje sudaro profesionalių bibliotekininkų darbo vietas; 4,16 VEE (16,4 proc. darbo vietų struktūroje) sudaro darbo vietas, skirtos kvalifikuotiems specialistams; 4,59 VEE (18,1 proc. darbo vietų struktūroje) – techniniams darbuotojams.

Lyginant duomenis bibliotekų grupėse, matyti, jog skiriasi darbo vietų skaičius I grupės (didžiųjų miestų) SVB, kuriose jis yra didesnis (+9,88 VEE), ir V bei VI grupių (mažųjų savivaldybių ir mažųjų miestų) SVB, kuriose jis yra mažesnis (atitinkamai –10,65 VEE ir –9,10 VEE) nei vidutiniškai visose sistemose. Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, jog prie mažesniųjų bibliotekų priskiriamos SVB turi ieškoti skirtingų organizacinių modelių, kad užtikrintų bibliotekos institucinių funkcijų įgyvendinimą. Kartu tai reiškia, jog šių savivaldybių viešosiose bibliotekose dirbančiam profesionaliam bibliotekininkui būtinos įvairesnės žinios, įgūdžiai ir kompetencijos, palyginti su kitomis sistemomis, jose sudėtingiau organizuoti specializuotas paslaugas, užtikrinti kokybiškas pagrindinių bibliotekos paslaugų ir organizacijos aprūpinimo funkcijas; šioms bibliotekoms būtina intensyvesnė institucinė (mokslinė, metodinė, ekspertinė, informacinė) parama.

Savivaldybių viešosiose bibliotekose darbo vietų pagal darbuotojų kategorijas (profesionalūs bibliotekininkai, kvalifikuoti specialistai, techniniai darbuotojai) struktūros pokyčiai per pastaruosius 6 metus vyko perskirstant vidaus išteklius: papildomos darbo vietas kvalifikuotiems specialistams, taip pat specializuotos organizacijos aprūpinimo funkcijoms įgyvendinti skirtos darbo vietas SVB sistemų pagrindinėse bibliotekose buvo kuriamos profesionalių bibliotekininkų ir techninių darbuotojų darbo vietų sąskaita, dažniausiai jų skaičių mažinant teritoriniuose struktūriniuose padaliniuose. Šiuo metu trečdalis (17, arba 28,3 proc.) visų SVB teritoriniuose padaliniuose nėra techninio personalo darbo vietų.

1.2.3. Savivaldybių viešųjų bibliotekų funkcijos organizacinių struktūrų modeliuose

1.2.3.1. Socialiai reikšmingų žinių atrankos, kaupimo ir išsaugojimo funkcijos modeliavimas SVB sistemose

Socialiai reikšmingų žinių ir informacijos kumuliacija viešosiose bibliotekose vyksta kaupiant, sisteminant bei išsaugant dokumentuotas žinias ir informaciją. Ji yra svarbi bet kuriai bibliotekai, dažnai nulemdama bibliotekos institucines galimybes, raidą ir perspektyvą. Nors šiuolaikinė biblioteka dalyvauja sudarant bibliotekinius ir informacinius išteklius, prieinamus bet kurioje pasaulio dalyje, gebėjimas vienoje erdvės vietoje sukongcentruoti skirtingu laiku skirtingų autorių ir skirtingose pasaulio vietose sukurtas žinias bei informaciją, materializuotą įvairiose laikmenose, padidina bibliotekos galimybes perduoti šią informaciją ne tik amžininkams, bet ir ateities kartoms. Surinkdama žinias, biblioteka jas koduoja: sistemina, tvarko bei užtikrina prieigą prie jai pasiekiamų žinių masyvo; analizuodama ir apdorodama informaciją, generuoja antrinės informacijos srautą, kuria *metažinias*, tokiu būdu užtikrindama rezultatyvią paiešką, sukauptų žinių apyvartą, taip pat ir jų atgaminimo galimybę visų pirma savo aptarnaujamoje teritorijoje. Kurdama metaduomenis, perkeldama saugomas dokumentuotas žinias į kitas laikmenas ir formatus, kaupdama ir saugodama elektroninius dokumentus, biblioteka užtikrina ne tik jų išsaugojimą, bet palaiko ir elektroninės erdvės stabilumą, leidžia viena-reikšmiškai identifikuoti elektroninius leidinius, išplečia jų panaudojimo galimybes. Kitaip tariant, panaudodama turimas bibliotekines priemones bei informacines komunikacines technologijas, šiuolaikinė biblioteka aktyviai įsitraukia į žinių valdymo procesus, užtikrindama žmonijos sąmonės sukurtų prasmų ir reikšmių judėjimą, palaiko kuriamąją kultūros funkciją, apimančią naujų žinių kūrimą ir kaupimą, kultūros vertybių atgaminimą ir išsaugojimą.

Šiai funkcijai vykdyti suteikiantys galimybę technologiniai procesai yra sutelkti pagrindiniuose SVB struktūriniuose padaliniuose (centrinėse bibliotekose), visose tyrimo reikmėms išskirtose bibliotekų grupėse beveik visais atvejais (išskyrus 3 SVB) jos pavedamos atskiriems struktūriniams padaliniais ir jiems formuluojamas uždavinys – sudaryti sistemoje universalų dokumentų fondą, atitinkantį teritorijos literatūrinės ir istorinės tradicijas, ekonominę ir kultūrinę plėtrą, demografinę padėtį, gyventojų reikmes, užtikrinti informacijos apie šio fondo dokumentus pasiekiamumą vartotojui ir reikšmingų teritorijai dokumentų išsaugojimą ateities kartoms. Su šiuo bibliotekos uždaviniu susijusios procedūros – įvairių rūšių dokumentų (dažniausiai išleistų fizinėmis laikmenomis) atranka iš bendro dokumentų srauto, jų įsigijimas, apskaita, paskirstymas sistemos struktūriniams padaliniams, bibliotekinis sutvarkymas, informacijos įsigytuose dokumentuose analitinis apdorojimas, dokumentų sisteminimas, klasifikavimas, informacijos paieškos sistemos (IPS) kūrimas, netinkamų naudoti (pasenusių informaciniu turiniu, sudėvėtų, vartotojų prarastų ir pan.) dokumentų atranka, apskaita ir (arba) šios veiklos sistemoje patikimumo ir kokybės užtikrinimas. Pagrindinių bibliotekinių IPS sudarymas Lietuvos savivaldybių viešosiose bibliotekose yra visos šalies mastu integruota veikla, joje dalyvauja visos šio tipo bibliotekos, pagal bendrus reikalavimus kurdamos įsigyjamų dokumentų bibliografinius įrašus ir papildydamos jais suvestinį Lietuvos bibliotekų sistemos elektroninį (LIBIS) katalogą.

Ypač reikšminga savivaldybės viešosios bibliotekos veikla atrenkant ir paliekant saugoti (kumuliuojant), formuojant ir išsaugant dokumentuotas žinias bei informaciją apie savo aptarnaujamą teritoriją. Įgyvendindama šias veiklos rūšis, biblioteka sukuria nacionalinių šios srities informacinių išteklių dalį; rinkdama informacinius išteklius, kuriuos sukūrė įvairios jos teritorijoje esančios įstaigos ir organizacijos bei pavieniai asmenys, informuodama apie juos kone visus internetinę prieigą turinčius realius ir galimus šios informacijos vartotojus, savivaldybės biblioteka dalyvauja kurdamą savo teritorijos informacinę erdvę ir užtikrindama jos vientisumą³.

³ Plačiau apie bibliotekos kraštotyrinę veiklą žr. 1.2.3.3 punkte „Bibliotekinės kraštotyros veiklos modeliavimas SVB organizacinėse struktūrose“.

8 lentelė. Bibliotekos kumuliacinės funkcijos modeliavimas SVB organizacinėse struktūrose

Struktūrinio padalinio pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Dokumentų komplektavimo ir tvarkymo skyrius	3		8	4	1		16	26,7
Komplektavimo skyrius		3	4		1	2	10	16,7
Spaudinių komplektavimo ir tvarkymo [skyrius]			3	4		1	8	13,3
Dokumentų komplektavimo ir katalogavimo skyrius	3		1				4	6,7
Dokumentų komplektavimo skyrius			1	1	1		3	5,0
Knygų tvarkymo ir komplektavimo skyrius			1		1		2	3,3
Spaudinių komplektavimo skyrius			1	1			2	3,3
Fondo organizavimo skyrius			1		1		2	3,3
Komplektavimo ir tvarkymo skyrius			1				1	1,6
Komplektavimo ir dokumentų tvarkymo skyrius			1				1	1,6
Knygų komplektavimo skyrius			1				1	1,6
Knygų komplektavimo ir tvarkymo [skyrius]		1					1	1,6
Knygų fondo komplektavimo ir tvarkymo skyrius			1				1	1,6
Spaudinių tvarkymo skyrius			1				1	1,6
Fondo komplektavimo ir tvarkymo [skyrius]		1					1	1,6
Fondų organizavimo skyrius			1				1	1,6
Bibliotekininkystės ir fondų organizavimo skyrius*		1					1	1,6
Metodinis ir spaudinių komplektavimo skyrius*			1				1	1,6
SVB, kuriose yra įsteigti savarankiški struktūriniai padaliniai, skaičius	6	6	27	10	5	3	57	95,0
% SVB, kuriose yra įsteigti savarankiški struktūriniai padaliniai	100,0	100,0	100,0	100,0	83,3	60,0	95,0	95,0
SVB, kuriose funkcija pavesta konkreitiems specialistams, skaičius					1	2	3	5,0
% SVB, kuriose funkcija pavesta konkreitiems specialistams					20,0	40,0	5,0	5,0
Iš viso SVB	6	6	27	10	6	5	60	100,0

* Išsamiau apie šiuos struktūrinius padalinius žr. 1.2.3.3 punkte.

Savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinėse struktūrose dokumentų fondo sudarymo funkcijas įgyvendinantys struktūriniai padaliniai yra įsteigti 55 iš 60 (91,7 proc. visų SVB) savivaldybių viešųjų bibliotekų. Konkretiems darbuotojams ši funkcija pavesta 3-jose (5,0 proc.) – Birštono ir Neringos (VI grupė) bei Rietavo (V grupė) viešosiose bibliotekose. 2-jose (3,3 proc.) SVB įsteigti jungtiniai dvi skirtingas funkcijas įgyvendinantys struktūriniai padaliniai: Bibliotekininkystės ir fondų organizavimo skyrius (Alytaus rajono SVB, II grupė) bei Metodinis ir spaudinių komplektavimo skyrius (Plungės rajono SVB, III grupė). (Žr. 8 lentelę.)

Kaip jau buvo minėta įvadinėje dalyje, administraciniu teisiniu aspektu struktūrinių padalinių sudarymo, taip pat jų pavadinimų suteikimo tvarka bibliotekose yra nereglamentuota. Organizacinėse struktūrose vyraujantis funkcinis jos sudarymo principas leidžia tikėtis, jog struktūrinio padalinio pavadinime bus nurodomos pagrindinės funkcijos, kurioms įgyvendinti tokie struktūriniai padaliniai ir yra kuriami.

Atlikta analizė rodo, jog struktūrinio padalinio pavadinimu visos viešosios bibliotekos siekia atspindėti pagrindines skyriaus įgyvendinamas funkcijas, tačiau pavadinimų įvairovė yra didelė. Labiausiai paplitęs struktūrinio darinio pavadinimas *Dokumentų komplektavimo ir tvarkymo skyrius* (16, arba 27,6 proc. SVB). Tokį, o labiausiai mažiau populiarių pavadinimą *Dokumentų komplektavimo ir katalogavimo skyrius* (4, arba 6,7 proc. SVB) reikėtų vertinti kaip geriausiai atitinkantį veiklos turinį. Kiti – antrasis pagal populiarumą pavadinimas *Komplektavimo skyrius* (10, arba 16,7 proc. SVB) bei *Spaudinių komplektavimo ir tvarkymo skyrius* (8, arba 13,3 proc. SVB), taip pat rečiau arba tik vienoje ar dvejose sistemose įteisinti pavadinimai – dažnai yra klaidinantys, jie sudaryti nepaisant bibliotekinės terminijos, nepagrįstai susiaurinantys veiklos sritį (*spaudinių, knygų*) arba atskleidžiantys tik vieną šio struktūrinio padalinio veiklos aspektą (*komplektavimą, organizavimą, tvarkymą*).

Bibliotekos dokumentų fondas visose SVB organizuojamas sisteminiu principu, tačiau formaliai yra padalytas į atskirus struktūrinius

vienetus: 1) savivaldybės viešosios (centrinės) bibliotekos dokumentų fondo dalį ir 2) teritorinių struktūrinių padalinių fondus. Tiek pagrindinės bibliotekos, tiek teritorinių struktūrinių padalinių dokumentų fondai paprastai turi sudėtingą vidinę struktūrą, todėl turi būti nustatomi fondo struktūrinių dalių parametrai ir jų tarpusavio sąsajos.

Tyrimo duomenys rodo, kad bibliotekos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose bibliotekų sistemos fondo valdymo funkcija šiam struktūriniam padalinii pavedama retai arba juose identifikuojama tik ta jos dalis, kuri siejama su fondo apskaitos kontrolės procedūromis. Ši funkcija apima sisteminius bibliotekos dokumentų fondo modeliavimo, komplektavimo, antrinės atrankos, organizavimo, bibliotekinio (techninio ir mokslinio) apdorojimo, išdėstymo, saugojimo ir tikrinimo procesus. Be kitų, sistemos dokumentų fondo valdymas apima ir šiuos sistemos palaikymui bei informacinio tinklo organizavimui svarbius technologinius procesus:

- sistemos fondo struktūros (taip pat ir optimalios jo apimties bei sudėties), jo struktūrinių dalių išdėstymo ir paskirstymo struktūriniuose padaliniuose (patalpose, teritorijoje) bei tarpusavio sąsajų nustatymą;
- bibliotekos dokumentų fondo ir jo vidinių struktūrinių dalių pagrindinių charakteristikų nustatymą;
- sistemos bibliotekų dokumentų fondo išorinių ryšių ir pagrindinių jų charakteristikų nustatymą.

Tyrimo duomenys rodo, jog *teritoriniams struktūriniams padaliniams* šioje srityje paprastai yra pavedami technologinio pobūdžio įpareigojimai: struktūriniame padalinyje sudaromo dokumentų fondo priežiūra ir prieigos prie šio fondo dokumentų užtikrinimas, dokumentų paieška struktūrinio padalinio ir visos sistemos dokumentų fonduose, kituose bibliotekai prieinamuose duomenų masyvuose; šio fondo dokumentų antrinė atranka (nebetinkamų naudoti dokumentų išėmimas iš fondo ir duomenų apie fondo pasikeitimus parengimas ir sutvarkymas), tam tikrais

atvejais ir filiale sudarytos informacinės paieškų sistemos papildymas ir palaikymas. Retai bibliotekų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose SVB teritoriniams struktūriniais padaliniais nustatomas reikalavimas dalyvauti modeliuojant, nustatant kokybinius ir kiekybinius dokumentų fondo parametrus; teritoriniai struktūriniai padaliniai, galima sakyti, nedalyvauja sistemos metaduomenų kūrimo bei žinių valdymo procesuose, išskyrus tuos atvejus, kai šiems sistemos struktūriniais padaliniais pavedami su jų aptarnaujama teritorija susijusių (krašto ir kraštotyrinių) dokumentų atrankos, šio specializuoto fondo papildymo atskirais dokumentais ir (arba) šios srities metaduomenų kūrimo darbai.

1.2.3.2. Informacinės funkcijos modeliavimas savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemoje

Informacijos mokslų teorijoje yra daugybė sąvokų „informacija“ apibūdinančių apibrėžčių [3; p. 190–197] ir tai neretai sukelia tam tikros painiavos bibliotekinės veiklos praktikoje, taip pat modeliuojant bibliotekos organizacines struktūras. Vartojama įvairiuose moksluose: informatikoje, kibernetikoje, biologijoje, fizikoje, bibliotekininkystėje ir t. t., kiekvienoje srityje ši sąvoka siejama su skirtingomis sistemomis, atskirose žinijos srityse ji aprašoma savitu tam tikrų požymių rinkiniu. Šioje darbo dalyje kalbėsime apie informaciją, kaip profesinės specialistų veiklos, įvairių informacijos produktų ir paslaugų kūrimo bei teikimo vartotojams objektą *pagrindinių bibliotekos veiklos rūšių kontekste*, kai bibliotekoje kuriamas informacinis produktas naudojantis šiai institucijai prieinamais ištekliais ir skiriamas išoriniam vartojimui, išorinio vartotojo poreikiams patenkinti.

Beveik kiekvienas bibliotekoje vienu ar kitu būdu atliekamas procesas yra jos informacinės funkcijos raiška. Vienas iš šių procesų – publikuotųjų tekstų bibliografavimas – siejamas tiek su knyginės, tiek su kitose laikmenose fiksuotuose dokumentuose pateikiamos informacijos

identifikavimu, paieška, sklaida ir panaudojimu; jis taip pat supažindina vartotojus su bibliotekos ir bibliotekai prieinamuose šaltiniuose turimais ištekliais. Bibliografuojant įgyvendinami 4 pagrindiniai uždaviniai:

- aprašomi spausdiniai ir tekstai;
- supažindinama su jų turiniu;
- užtikrinama reikiamo teksto paieškos galimybė;
- atrenkami ir rekomenduojami geriausi bei reikalingiausi leidiniai ar jau parengti metaduomenų šaltiniai vartotojui.

Naujomis aplinkybėmis paklausūs tampa nauji informacinės veiklos produktai, savo esme artimi tiek informacijai, tiek bibliotekininkystei; juos kurti imasi daugelis informaciniame sektoriuje veikiančių institucijų. Biblioteka taip pat dalyvauja žinių valdymo procesuose teikdama ir kurdama analitinio pobūdžio informaciją, suteikdama vartotojui galimybę gauti informaciją apie dokumentus ne tik bibliografinio įrašo pavidalu, teikdama duomenis, kuriuos jis galėtų panaudoti savo darbuose ar mąstymo veikloje, kitaip tariant, ne tik ir ne tiek duodama nuorodas į bibliotekoje turimus šaltinius kiek atsakymus į jam rūpimus klausimus. *Informacinė analitika*, arba naujų žinių kūrimas, kai turima informacija apdorojama turint tikslą optimizuoti priimamus socialiai reikšmingus, tam tikrai gyvenimo sričiai ar konkrečiai žmonių grupei svarbius sprendimus, šiuo laikotarpiu keičia daugelio informacijos sektoriuje dirbančių organizacijų veiklos pobūdį. Tokios informacijos bazinė funkcija – kiekybinis informacijos pokytis – informacinė santrauka, bibliografavimas, anotavimas, referavimas, didelių informacinių masių konsolidavimas duomenų bazių pavidalu ir šios informacijos sutvarkymas susisteminant, dalykinant ar kitokiais būdais identifikuojant aktualų turinį.

Taigi savivaldybės viešosios bibliotekos informacinė veikla vadybiniu požiūriu yra sudėtingas atskirų dalinių funkcijų rinkinys, kurio tikslas – vykdyti ir valdyti informacijos įsigijimą, saugojimą, paiešką, metaduomenų gamybą ir komunikavimą. Vertinant bibliotekinės praktikos požiūriu, didėjant bibliotekų veiklos apimtims ir funkciniam darbų

pasiskirstymui, bibliotekų organizacinėse struktūrose susiformavo dariniai, kurių pagrindiniu uždaviniu tapo ypatingos paskirties produkto – bibliografinės informacijos kūrimas, informacijos ieškos efektyvumo didinimas specializuojant kuriamų informacijos paieškų sistemų parametrus. Tuo tikslu detaliau atskleidžiama vidinė dokumento struktūra ir jo turinys, bibliotekos informacijos paieškos sistemos (katalogai) papildomi bibliografinėmis priemonėmis: kartotekomis, bibliografiniais leidiniais (rodyklėmis, sąrašais, apžvalgomis ir kt.), atsakytų bibliografinių užklausų archyvais, – taip pat praplečiant informacijos ieškos galimybes naudotis įvairiais duomenų rinkiniais: enciklopedijomis, žinynais, žodynais ir pan., o pastaraisiais dešimtmečiais – ir bibliotekose bei kitų institucijų sukurtais elektroniniais duomenų rinkiniais. Tokios veiklos rezultato charakteristikos atitinka informacinio produkto ir informacinės paslaugos požymius, bibliotekinės veiklos praktikoje šiai veiklai įgyvendinti sukuriami atskiri funkciniai padaliniai (bibliografijos ir informacijos skyriai, sektoriai) arba į kitus struktūrinius darinius (dažniausiai atliekančius pagrindinę aptarnavimo funkciją) integruojamos tam tikros specializacijos darbuotojų (bibliografų) pareigybės, kurių paskirtis bibliotekų organizacinėje struktūroje yra:

- informacinio bibliotekinio produkto kūrimas, kuriuo užtikrinamas sudėtingo ir specializuoto informacinio poreikio patenkinimas (*dalyvavimas žinių valdymo procesuose turinio aspektu*);
- informacinio produkto sklaidos, jo prieinamumo visuomenėje organizavimas, taip pat ugdant jos narių informacines kompetencijas.

Remdamiesi tyrimo duomenimis, galime daryti išvadą, kad dabartiniuose viešosios bibliotekos organizacinės struktūros modeliuose tokie dariniai egzistuoja. SVB yra kuriami analitinio turinio bibliotekiniai ir informaciniai produktai, informacinės paslaugos teikiamos visose SVB, tačiau jų organizacinio įprasminimo formos yra įgijusios skirtingus pavidalus. Organizacinės struktūros dariniai struktūrinio padalinio lygmeniu, pareigybės ar konkrečių įpareigojimų lygmeniu yra modeliuojami abso-

liučios daugumos SVB struktūrose. Organizacinių struktūrų lygmeniu ši veikla identifikuojama 46 SVB, arba 76,7 proc. visų šalies šio tipo bibliotekų. Kiek mažiau nei ketvirtadalis (14-oje SVB, arba 23,3 proc.) visų SVB organizacinių struktūrų lygmeniu informacinė funkcija yra integruota į aptarnavimo funkcijas arba neidentifikuojama apskritai.

Savarankiški struktūriniai padaliniai. Savarankiškų struktūrinių padalinių, kuriems galėtų būti pavedamas bibliotekinių ir informacinių produktų kūrimas ir specializuotų informacinių paslaugų teikimas, yra kiek daugiau nei pusėje (41, arba 68,3 proc.) visų šalies SVB. Tokie dariniai yra sukurti visų didžiųjų miestų SVB (I grupė – 100,0 proc.), didesniųjų savivaldybių (III grupė – 20, arba 70,3 proc. visų grupės SVB), vidutinių savivaldybių (IV grupė – 7, arba visų grupės SVB 70,0 proc.) viešųjų bibliotekų sistemose. Šie dariniai retesni didžiuosius miestus juosiančių rajonų SVB (II grupė – 2, arba 33,3 proc. visų grupės SVB) bei mažųjų rajonų ir mažųjų miestų bibliotekų organizacinėse struktūrose (VI grupė – 1, arba 20,0 proc. visų grupės SVB). (Žr. 9 lentelę)

9 lentelė. Informacinės funkcijos modeliavimas SVB organizacinėse struktūrose

Struktūrinio padalinio pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Informacijos skyrius	1		5	1			7	11,7
Informacijos ir kraštotyros skyrius		1	1	2	1		5	8,3
Informacijos ir kraštotyros centras	1		1				2	3,3
Informacinis skyrius				1			1	1,7
Informacijos ir bibliografijos skyrius	1						1	1,7
Informacijos bibliografijos skyrius*				1			1	1,7
Informacijos kraštotyros skyrius			1				1	1,7
Informacijos ir mokymo skyrius			1				1	1,7
Informacijos ir mokymo centras			1				1	1,7
Informacijos-metodikos skyrius			1**				1	1,7
Bibliografijos-informacijos skyrius	1	1			2		4	6,7

* Čia ir kitose lentelėse SVB padalinio pavadinimai pateikiami tiksliai tokie, kokie yra konkrečioje įstaigoje, kitaip tariant, žodžių junginiai ar vartojami skyrybos ženklai netaisyti.

** Informacijos-metodikos skyriuje (Šakių rajono SVB, III grupė) integruota informacinė, kraštotyros, bibliotekinių procesų automatizavimo ir metodinė veiklos.

Struktūrinio padalinio pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Bibliografijos informacijos skyrius	1			2			3	5,0
Bibliografijos ir informacijos skyrius			2			1	3	5,0
Bibliografijos skyrius			1				1	1,7
Bibliografinis skyrius					1		1	1,7
Bibliografinis informacinis skyrius	1						1	1,7
Bibliografijos-informacijos sektorius			1				1	1,7
Bibliografinio aptarnavimo skyrius			1				1	1,7
Bibliografijos, informacijos ir kraštotyros skyrius			2				2	3,3
Bibliografijos ir kraštotyros skyrius			1		1		2	3,3
Bibliografijos-kraštotyros skyrius			1				1	1,7
Savarankiški struktūriniai padaliniai	6	2	20	7	5	1	41	68,3
Savarankiškų struktūrinių padalinių % SVB struktūrose	100,0	33,3	70,3	70,0	66,7	20,0	68,3	68,3
Skaitytojų aptarnavimo ir bibliografijos skyrius			1***		1		2	3,3
Skaitytojų aptarnavimo ir informavimo skyrius			1				1	1,7
Skaitytojų aptarnavimo-informavimo skyrius		1					1	
Skaitytojų aptarnavimo ir bibliografinis informacinis skyrius				1			1	1,7
Jungtiniai struktūriniai padaliniai	0	1	2	1	1	0	5	8,3
Jungtinių struktūrinių padalinių % SCVB struktūrose	0,0	16,7	7,4	20,0	16,7	0,0	8,3	8,3
SVB, kurių organizacinė struktūrose informacinė veikla identifikuojama	6	3	22	8	6	1	46	76,7
Iš viso SVB	6	6	27***	10***	6	5***	60	100,0
% SVB, kurių organizacinė struktūrose informacinė veikla identifikuojama	100,0	50,0	81,5	90,0	100,0	20,0	76,7	76,7
Skaitytojų aptarnavimo arba kitaip pavadintas aptarnavimo funkcijas įgyvendinantis skyrius, kurio pavadinime informacinė veikla nėra identifikuojama	0	3	4	1	0	3	11	18,3
% SVB, kurių skaitytojų aptarnavimo arba kitaip pavadintame aptarnavimo funkcijas įgyvendinančiame skyriuje informacinė veikla pavadinime nėra identifikuojama	0,0	50,0	14,8	10,0	0,0	50,0	18,3	18,3

*** Šalčininkų (III grupė), Skuodo (IV grupė) ir Neringos (VI grupė) SVB organizacinė struktūrose informacinė veikla nei pavadinime, nei pareigybių lygmeniu nėra identifikuojama, tačiau pagrindinės bibliotekos veiklos rūšys, siejamos su informacine funkcija, yra įgyvendinamos, tarp jų ir bibliotekinė kraštotyros veikla. Šalčininkų SVB kraštotyrinė veikla priskirta „kraštotyrininko“ pareigybei.

Jungtiniai struktūriniai dariniai, informacinę funkciją atliekantys kartu su vartotojų aptarnavimo funkcija, yra sukurti 5-iose, arba 8,3 proc. visų SVB, pareigybių lygmeniu aptarnavimo funkciją įgyvendinančiuose struktūriniuose padaliniuose ši funkcija yra nurodoma dar penktadalyje (12, arba 20,0 proc. visų SVB), o 2 SVB (arba 3,4 proc. visų SVB) – niekaip nėra identifikuota, tačiau veikla yra įgyvendinama.

3-iose SVB (5,0 proc.) įsteigti struktūriniai dariniai vadinami centrais (Informacijos ir kraštotyros centras, Informacijos ir mokymo centras), vienoje – sektoriumi (Kretingos SVB – Bibliografijos-informacijos sektorius), kuris, tiesa, nėra jokio kito struktūrinio darinio dalis ir atlieka savarankiško struktūrinio padalinio funkcijas.

Struktūriniai padaliniai, kurių veikla padeda bibliotekai vykdyti pagrindines funkcijas ir kuriems suteikiamas pavadinimas Informacijos skyrius arba struktūrinio padalinio pavadinime yra terminas „informacija“, yra sukurti 21-oje (35,0 proc.) savivaldybėje. Šiam struktūriniam padalinii paprastai pavedama kurti informacinius ir bibliografinės veiklos produktus (dažniausiai ši veikla siejama su informaciniuose ir krašto bei kraštotyros fondo dokumentuose esančios informacijos naudojimu ir apdorojimu, šios srities metaduomenų rengimu); teikti informacines paslaugas naudojantis bibliotekos informacijos paieškos sistema ir kitais prieinamais ištekliais; aptarnauti ir konsultuoti vartotojus, dirbančius kompiuterizuotose darbo vietose; organizuoti gyventojų skaitmeninio raštingumo mokymus, teikti *organizacijos aprūpinimo funkcijai* priskirtinas (kopijavimo, skenavimo, spausdinimo, įrišimo, įrašymo į laikmenas ir pan.) paslaugas.

Tyrimo duomenys rodo, jog į šių struktūrinių padalinių veiklą integruojamos specializuotos vartotojų aptarnavimo paslaugos: rūšinės specializacijos paslaugos (fonoteka, prieiga prie interneto), teminės (bibliotekinė kraštotyra, užsienio kalbų mokymuisi skirti dokumentų rinkiniai ir įranga; Europos Sąjungos dokumentai ir informaciniai leidiniai apie ES), funkcinės (edukacinės, sklaidos) ir pan. Kartais šios išvardytos veiklos sritys nurodomos ir struktūrinio padalinio pavadinime (pvz., Informacijos

ir kraštotyros skyrius; Informacijos ir mokymo skyrius, Informacijos ir mokymo centras).

Atskirai tenka kalbėti apie 2-jose (Šakių ir Šilutės rajonų) SVB įsteigtus struktūrinius padalinius, kurių pavadinime vartojamas terminas „informacija“, tai – Informacijos-metodikos skyrius Šakių rajono SVB [32] ir Informacijos skyrius Šilutės rajono SVB [35]. Šių struktūrinių padalinių funkcijų pagrindą sudaro bibliotekos „klasikinių“ informacinių funkcijų rinkinys, tačiau tiek viename, tiek kitame struktūriniame padalinyje svarbus ir kitas kriterijus, kuriuo vadovaujama sujungiant šiame struktūriniame darinyje sutelktus darbo procesus. Tas kriterijus yra darbo procesų sąsajos *su informacinių technologijų panaudojimu*. Ypač tai ryšku Šilutės rajono SVB įsteigtame Informacijos skyriuje, kuriame atliekami darbai, susiję tiek su viešųjų ryšių veiklos organizavimu sistemoje (rengiami reklaminio pobūdžio leidiniai, pristatomi bibliotekos renginiai, rengiamas ir tinkluose skelbiamas reklaminio pobūdžio turinys), tiek su sistemoje organizuojamu bibliotekinių procesų kompiuterizavimu, kompiuterinės įrangos priežiūra ir palaikymu, bibliotekoms teikiama metodine pagalba IT panaudojimo ir plėtros klausimais ir kt. Čia sudaromas ir teikiamas panaudai informacinis tradicinėse ir netradicinėse laikmenose esantis dokumentų fondas, atsakoma į vartotojų užklausas, vartotojai mokomi naudotis IT ir atliekami kiti darbai: „...skyrius tiesiogiai atsakingas už skaitytojų ir svečių pažymėjimų išdavimą, lankytojų registraciją, informacinę veiklą bibliotekoje ir filialuose šiais klausimais: naujų technologijų diegimas, bibliotekinių procesų kompiuterizavimas, LIBIS diegimas, kompiuterinė ir programinė įranga, interneto svetainių priežiūra, informacijos vartotojų aptarnavimas, informacijos ir kitų informacinių laikmenų kaupimas, sklaida ir panaudojimas, dokumentų skaitmeninimas, informacinė-metodinė ir praktinė konsultacinė pagalba kaimo filialuose ir kiti klausimai, kurių neapima Bibliotekos skyrių ir filialų, dalyvaujančių informacinėje veikloje, kompetencija. Skyrius vykdo dokumentų kopijavimo, faksogramų išsiuntimo, kitus administracijos nurodymus savo kompetencijos ribose.“ [35].

Plungės rajono SVB įkurtame Informacijos ir mokymo centre viename struktūriniame padalinyje siekiama sutelkti tas paslaugas, kurias teikiant naudojamosi (arba siekiama paskatinti naudotis) informacine ir ryšių (komunikacine) technologijų įranga. Čia naudojamosi internetu, teikiami panaudai bibliotekoje sukaupti elektroniniai ir kiti netradiciniai leidiniai, yra specializuotas dokumentų fondas IT ir jų naudojimo klausimais, teikiamos konsultacijos naudojimosi duomenų bazėmis ir informacijos ieškos klausimais. Integruoti informacinę ir edukacinę veiklas taip pat siekiama Informacijos ir mokymo skyriuje, įsteigta Pasvalio rajono SVB.

Pagrindinių bibliotekos funkcijų lauke veikiantys struktūriniai padaliniai, kurių pavadinimuose prioritetas teikiamas „informacijos“ terminui, šiek tiek populiariesni ir dažniau veikia didesniųjų ir vidutinių savivaldybių (III ir IV grupė) sistemose.

Struktūrinių padalinių, kurių pavadinimai sudaryti tradiciniu būdu, vartojant terminus „bibliografija“, „informacija“, „kraštotyra“ ir šių terminų derinius, sukurta 20-ties (33,3 proc.) SVB sistemose. Šių struktūrinių padalinių veiklos turinys padalinio veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose formuluojamas panašiai kaip ir tuose, kurių pavadinimuose prioritetas teikiamas terminui „informacija“. Pagrindinės veiklos sritys yra informacinio ir bibliografinio produkto kūrimas ir paslaugų teikimas, krašto ir kraštotyros dokumentų fondo panaudojimo ir metaduomenų rengimas bei jų sklaida, tinkluose esančių informacijos šaltinių atranka ir naudojimas, vartotojų aptarnavimas suteikiant analitinio pobūdžio informaciją, vartotojų mokymai naudotis skaitmeniniais ištekliais ir pan., šiuose struktūriniuose padaliniuose taip pat dažnai bibliotekos vartotojams teikiamos kopijavimo, skenavimo, spausdinimo, įrišimo, įrašymo į laikmenas paslaugos.

SVB sistemose yra struktūrinių padalinių, kuriems suteikiamas pavadinimas Informacijos skyrius, tačiau jų veikla modeliuojama *vadybinių funkcijų kontekste*. Šiuo atveju terminui „informacija“ suteikiama organizacijos ekonominio išteklių, lemiančio našesnius darbo rezultatus

reikšmė, o taip pavadintam struktūriniam padaliniui pavedami dažniausiai su rinkodara ir viešaisiais ryšiais susiję darbai. Yra atvejų, kai tokiam struktūriniam padaliniui taip pat pavedami bibliotekinių procesų aprūpinimo IT – naujų technologijų diegimo, programų administravimo, sukurtų tinklinių produktų (bibliotekos internetinių svetainių, jų dalių) palaikymo bei priežiūros darbai, taip pat ir vartotojų informacinis aptarnavimas naudojantis IT, t. y. darbai, kuriems atlikti reikia nuodugnesnių informacinių technologijų srities žinių. Tam tikrais atvejais tokiam struktūriniam padaliniui gali būti paskiriamas rinkinys darbų, kurių paskirtis labai įvairi, pradedant išorės ir vidaus komunikacija, rinkodara ir baigiant naujų technologijų diegimu, palaikymu bei priežiūra.

Bibliografinė ir (arba) informacinė veikla integruota į kitų funkcinių padalinių veiklą daugiau nei ketvirtadalyje (16-oje, arba 26,7 proc.) SVB.

Ši veikla tokio struktūrinio darinio pavadinime identifikuojama 5-iose (8,3 proc.) SVB, (pvz., Skaitytojų aptarnavimo ir bibliografijos skyrius; Skaitytojų aptarnavimo ir informavimo skyrius); dažniausiai tokiuose struktūriniuose padaliniuose vienas ar keli darbuotojai specializuojasi vykdydami bibliografinę veiklą (struktūriniame padalinyje yra bibliografo pareigybės), kartu atlikdami ir kitas funkcijas. Dar 11-oje (18,3 proc.) SVB ši veikla integruota į struktūrinius padalinius, kurių pagrindinė funkcija yra vartotojų aptarnavimas, ir pavadinime ji nėra nurodoma.

Bibliografinė ir (arba) informacinė veikla struktūrinio padalinio pavadinime visiškai neidentifikuojama 2-jose (Jurbarko ir Skuodo rajonų) SVB; Jurbarko rajone ši veikla integruota į struktūrinio padalinio, vadinamo Skaitytojų skyriumi, struktūrą; jame sukurta bibliografo pareigybė ir integruota kraštotyros veikla. Skuodo rajono SVB Skaitytojų aptarnavimo skyriuje bibliografo pareigybė nenumatyta, tačiau ir šios bibliotekų sistemos veiklos nuostatuose yra nurodoma bibliotekos informacinė funkcija ir kraštotyros veikla.

Specialistai, nepriklausantys nė vienam struktūriniam dariniui, dirba 1-oje SVB (pareigybės pavadinimas – kraštotyrininkas – Šalčininkų rajono SVB).

Remiantis tyrimo duomenimis, galima pažymėti, jog tendencija nekurti tokios paskirties savarankiškų atskirų struktūrinių padalinių dažnesnė didžiuosius miestus juosiančių rajonų (II grupės) ir mažųjų miestų (VI bibliotekų grupės) SVB. Šiose bibliotekų grupėse bibliografinė-informacinė veikla integruojama į *vartotojų aptarnavimą organizuojančio skyriaus* struktūrą.

Pagrindinės šių struktūrinių darinių funkcijos suprantamos ir jų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose identifikuojamos kaip veikla:

- užtikrinanti analitinės, detalios, specializuotos informacijos paieškos galimybę realiam ir galimam bibliotekos vartotojui tiek bibliotekos dokumentų fonde, tiek už jo ribų esančiuose informacijos šaltiniuose (bendruosiuose ir specializuotuose bibliotekos fonduose, prenumeruojamose duomenų bazėse, kitose bibliotekose ir pan.);
- teikianti informacijos paieškos paslaugas (arba profesinę pagalbą, konsultacijas) bibliotekos vartotojams visuose bibliotekai prieinamuose informacijos šaltiniuose;
- sudaranti specializuotus (dažniausiai informacinius, krašto bei kraštotyriminius) dokumentų fondus atskleidžiant jų turinį, užtikrinant galimybes jais naudotis bei organizuojant šios rūšies informacijos sklaidą;
- prisidedanti prie visuomenės (konkrečios teritorijos gyventojų) gebėjimų naudotis žiniomis ir informacija ugdymo (sudarant galimybę, skatinant, mokant naudotis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis, ugdyti mokėjimą susirasti reikiamą informaciją ir efektyviai ja naudotis).

Kaip jau buvo minėta, šiame struktūriniame padalinyje taip pat dažniausiai teikiamos dokumentų kopijavimo, skenavimo, informacijos įrašymo į įvairias laikmenas paslaugos.

1.2.3.3. Bibliotekinės kraštotyros veiklos modeliavimas SVB organizacinėse struktūrose

Savivaldybės viešosios bibliotekos veikla atrenkant ir paliekant saugoti, kuriant ir platinant dokumentuotas žinias bei informaciją apie savo aptarnaujamą teritoriją yra viena reikšmingiausių savivaldybės viešosios bibliotekos veiklos sričių.

Bibliotekinė kraštotyra vadybos požiūriu yra specializuota bibliotekos informacinė veikla (teminės specializacijos rūšis), kurios tikslai iš esmės atkartoja pagrindinius informacinės veiklos tikslus: valdyti specializuotos informacijos įsigijimą, saugojimą, paiešką, metaduomenų gamybą ir komunikavimą. Dalyvaudama formuojant priskirtos teritorijos identiteto palaikymui, išsaugojimui ir perdavimui ateities kartoms reikšmingus informacinius išteklius, savivaldybės viešoji biblioteka atsako už jos aptarnaujamoje teritorijoje esančios ir tos teritorijos subjektams aktualios informacijos dalies kaupimo ir gausinimo kokybę, dokumentų, kurie sukuriama aptarnaujamoje teritorijoje ir atspindi istorinį bei kultūrinį tos teritorijos vystymąsi, išsaugojimą. Iš kitų šaltinių nežinomos tradicinės žmonių gyvenimo formos atsiskleidžia ir bibliotekų istorijos tyrinėjimuose, o visa tai taip pat įneša savo indėlį į kultūros istoriją.

Tyrimo duomenys leidžia tvirtinti, jog savivaldybių viešųjų bibliotekų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose bibliotekinės kraštotyros apimtys ir ribos visose sistemose nustatomos beveik vienodai. Dažniausiai tokiuose dokumentuose įtvirtinami įsipareigojimai (paprastai formuluojami bibliotekos *tikslų*, arba *tikslų ir uždavinių*, rečiau – *uždavinių* kategorijoje) yra „...kaupiti kraštotyros dokumentų fondą bei informaciją apie dokumentus, susijusius su regionu, rengti kraštotyros darbus“ (Marijampolės savivaldybės, Kelmės rajono, Kupiškio rajono, Alytaus miesto, Alytaus rajono, Birštono savivaldybės, Elektrėnų savivaldybės, Ignalinos rajono, Plungės rajono ir kt. rajonų bei miestų SVB); kartais jie papildomi nuostata „... ir koordinuoti jų rengimą filialuose“ (Marijampolės SVB) arba

„...sudaryti duomenų bazes, leisti ir platinti šios tematikos bibliografinius leidinius, lankstinukus...“ (Šilalės rajono SVB); „...kaupiti ir saugoti kraštotyros dokumentų fondą bei informacijos duomenų bazes... (Švenčionių rajono SVB); „kaupiti, tvarkyti, saugoti krašto kultūros paveldo spausdintų ir rankraštnių, kitų kraštotyros dokumentų fondą, užtikrinti prieinamumą ir sklaidą. Vykdyti archyvinių krašto dokumentų paiešką Lietuvos ir užsienio archyvuose, kitose bibliotekose, kaupiti tų dokumentų kopijų fondą“ (Rokiškio rajono, Pakruojo rajono SVB) ir pan. Kai kuriose sistemose apsiribojama nuostata „išsaugoti rašytinį paveldą...“ (Lazdijų rajono SVB), „...kaupiti kraštotyros dokumentų fondą“ (Radviliškio rajono SVB); kai kuriose SVB (Šakių rajono, Klaipėdos miesto, Panevėžio miesto ir kai kurių kitų SVB) tokia bibliotekos veiklos specializacija bibliotekos veiklos nuostatuose apskritai nenurodoma.

10 lentelė. SVB bibliotekinės kraštotyros veiklos modeliavimas ir struktūrinių darinių pasiskirstymas bibliotekų grupėse

Struktūrinio padalinio pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Kraštotyros skyrius						1*	1	1,7
Kraštotyros ir leidybos skyrius			1*				1	1,7
Krašto kultūros dokumentavimo centras			1				1	1,7
Kraštotyros sektorius (Bibliografijos ir informacijos skyriuje)			1				1	1,7
SVB, kuriose įsteigti savarankiški struktūriniai padaliniai	0	0	3	0	0	1	4	6,7
% SVB, kuriose įsteigti savarankiški struktūriniai padaliniai	0,0	0,0	11,1	0,0	0,0	20,0	5,0	6,7
Informacijos ir kraštotyros skyrius		1	1	2	1		5	8,3

* Anykščių rajono SVB (III grupė) ir Palangos miesto SVB (IV grupė) įsteigti savarankiški struktūriniai padaliniai kraštotyros veiklai organizuoti.

Struktūrinio padalinio pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Informacijos kraštyros skyrius			1				1	1,7
Informacijos ir kraštyros centras	1		1				2	3,3
Bibliotekininkystės ir kraštyros skyrius			1				1	1,7
Bibliografijos ir kraštyros skyrius			1		1		2	3,3
Bibliografijos kraštyros skyrius			1				1	1,7
Bibliografijos, informacijos ir kraštyros skyrius			1				1	1,7
SVB, kuriose kraštyros veikla nurodoma struktūrinio padalinio pavadinime	1	1	7	2	2	0	13	21,6
% SVB, kuriose kraštyros veikla nurodoma struktūrinio padalinio pavadinime	16,6	16,6	25,9	20,0	33,3	0,0	21,6	21,6
Veikla, integruota atskiruose struktūrinuose padaliniuose (nenurodoma pavadinime)								
Informacijos skyriuje	1		3	2			6	10,0
Informaciniame skyriuje				1			1	1,7
Informacijos ir metodikos skyriuje			1				1	1,7
Informacijos bibliografijos skyriuje				1			1	1,7
Bibliografijos skyriuje			1		1		2	3,3
Bibliografinio aptarnavimo skyriuje			1				1	1,7
Bibliografijos ir informacijos skyriuje				1	1		2	3,3
Bibliografijos-informacijos skyriuje	1	1			1		3	5,0
SVB, kuriose kraštyros veikla integruota į informacijos rengimo krypties struktūrinių padalinių veiklą	2	1	6	5	3	0	17	28,3
% SVB, kuriose kraštyros veikla integruota į informacijos rengimo krypties struktūrinių padalinių veiklą	33,3	16,7	22,2	50,0	50,0	0,0	28,3	28,3

Struktūrinio padalinio pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Aptarnavimo skyriuje			1				1	1,7
Skaitytojų skyriuje			1				1	1,7
Skaitytojų aptarnavimo skyriuje	1	3	7	1**		4	16	26,6
Skaitytojų aptarnavimo ir bibliografijos skyriuje					1		1	1,7
Skaitytojų aptarnavimo ir informavimo skyriuje				1			1	1,7
Skaitytojų aptarnavimo ir bibliografiniame informaciniame skyriuje				1			1	1,7
Skaitytojų aptarnavimo-informavimo skyriuje		1	1				2	3,3
SVB, kuriose kraštotyros veikla integruota į aptarnavimo struktūrinių padalinių veiklą	1	4	10	3	1	4	23	38,3
% SVB, kuriose kraštotyros veikla integruota į aptarnavimo struktūrinių padalinių veiklą	33,3	66,7	33,3	30,0	16,7	80,0	38,3	38,3
Atskiros pareigybės			1				1	1,7
Iš viso SVB, kuriose identifikuojama kraštotyros veikla	4***	6	26	10	6	5	57	95,0
Iš viso SVB	6	6	27	10	6	5	60	100,0
% SVB, kuriose įgyvendinama kraštotyros veikla	66,7	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	95,0	95,0

** Skuodo rajono SVB (IV grupė) kraštotyros veikla organizacinėje struktūroje neidentifikuojama.

*** Klaipėdos miesto SVB ir Panevėžio miesto SVB (I grupė) kraštotyros veikla nenurodoma ir veiklos dokumentuose.

Tokios pagrindinės veiklos nuostatos perkeliamos ir į bibliotekų organizacinių struktūrų modelius. Analizės duomenys leidžia teigti, jog bibliotekinė kraštotyra tik itin retais atvejais modeliuojama kaip savarankiška ir atskirame struktūriniame padalinyje organizuojama veikla. 3 SVB (5,0 proc. visų sistemų) savo organizacinėse struktūrose yra sukūrusios savarankiškus struktūrinius darinius šiai veiklai organizuoti (Palangos miesto SVB – Kraštotyros skyrių; Anykščių rajono SVB – Kraštotyros ir leidybos skyrių, Pasvalio rajono SVB – Krašto kultūros dokumentavimo centras) (10 lentelė).

30-ties (arba 49,9 proc.) SVB bibliotekinė kraštotyra modeliuojama kaip tam tikras bibliografinės ir (arba) informacinės bibliotekos veiklos lauko segmentas ir organizaciniu požiūriu yra identifikuojama (arba ne, bet iš esmės pripažįstama) kaip informacinę funkciją atliekančių struktūrinių padalinių veiklos dalis. Atskirai reikėtų paminėti Šilutės rajono SVB įkurtą Bibliotekininkystės ir kraštotyros skyrių, kuriame mėginama suderinti metodinę, knyginio teritorijos paveldo (biblioteka yra įsteigusi knygos muziejų) išsaugojimo ir bibliotekinės kraštotyros funkcijas [34].

Daugiau nei pusė (40 SVB, arba 66,7 proc. visų SVB) savivaldybių viešųjų bibliotekų savo struktūrinių padalinių pavadinimuose šios veiklos nenurodo; tyrimo duomenys rodo, jog didesniojoje dalyje SVB (23, arba 38,3 proc.), kurių organizacinėse struktūrose kraštotyros veikla atskirai neišskiriama, ši veikla integruota į struktūrinius darinius, kurių prioritetinė funkcija yra vartotojų aptarnavimas; 17-koje (28,3 proc.) SVB kraštotyrinė veikla integruota į skyrius, kuriems suteikiami bibliografijos ir (arba) informacijos (ar kitokių šias funkcijas įgyvendinančių struktūrinių darinių) pavadinimai ir kuriuose yra kuriamas informacinis produktas ir (arba) informacinės paslaugos.

Stipresnės kraštotyrinio turinio identifikavimo ir integravimo į informacinio turinio gamybos procesus tendencijos yra didesniųjų savivaldybių (III grupės) bibliotekose; sistemose, kurių aptarnaujamos bendruomenės turi ryškesnių miesto bendruomenių požymių, arba mažesnius darbo vietų išteklius turinčiose SVB pagrindinėse bibliotekose ši veikla dažniau integruojama į aptarnavimo funkcijas įgyvendinančius struktūrinius darinius. Tai būdinga didžiųjų miestų SVB (I bibliotekų grupė), šiuos miestus juosiančių rajonų SVB (II bibliotekų grupė) ir ypač mažųjų miestų SVB (VI grupė) organizacinėms struktūroms.

Apibendrinami duomenis, galime teigti, jog praktinėje veikloje savivaldybių viešosiose bibliotekose kraštotyrinės veiklos valdymas yra labai skirtingas, skirtingu efektyvumu įgyvendinamos tik pavienės šios veiklos funkcijos. Tai daro neigiamą įtaką visai viešųjų bibliotekų kraštoty-

rinei veiklai. Nesant struktūrinių padalinių, o neretai ir asmenų, atsakingų už kraštotyros veiklą, negalima nustatyti tvirtų koordinacinių ryšių teritoriniu, taip pat ir regioniniu bei nacionaliniu lygmenimis.

Remiantis tyrimo duomenimis, *teritoriniams struktūriniams padaliniams* šioje veiklos srityje formuluojami įpareigojimai teikti informacines paslaugas, sudaryti galimybes naudotis visoje sistemoje esamais informacijos paieškos įrankiais, mokyti vartotojus naudotis turimomis informacijos paieškos (kartais formuluojama – naujausiomis) elektroninėmis priemonėmis ir ištekliais. Daugelio sistemų visiems teritoriniams struktūriniams padaliniams nustatomas reikalavimas kaupti su aptarnaujamo mikrorajono istorija susijusį kraštotyros dokumentų fondą, rengti kraštotyros darbus.

1.2.3.4. Vartotojų aptarnavimo modeliavimas SVB organizacinėse struktūrose

Sąvoka „aptarnavimas“ paslaugų kontekste suprantama kaip veiksminga institucijos, teikiančios paslaugas, ir tų paslaugų vartotojų sąveika naudojantis šiomis paslaugomis, institucijai pasirenkant tokius bendravimo būdus, kurie padeda išsiaiškinti ir suprasti vartotojų lūkesčius bei poreikius, rasti juos atitinkančius sprendimus.

Organizacine prasme sąvoka „aptarnavimas“ bibliotekų veiklos teorijoje ir praktikoje yra siejama su platesniu turiniu ir suprantama kaip bibliotekos vartotojo ir bibliotekos komunikavimo procesas, žinių aktualizavimas bibliotekos aptarnaujamoje bendruomenėje, pasireiškiantis šiomis įvairiomis komunikavimo formomis:

- suteikiant laisvą ir kiekvienam asmeniui ar asmenų grupei lygiai teisę prieigą prie konkrečioje bibliotekoje tikslingai renkamų, kaupiamų, nuolat atnaujinamų ir teikiamų panaudai dokumentų (visų laikmenų) ir juose esančių žinių rinkinių, bibliotekai pasiekiamų informacijos išteklių kituose informacijos šaltiniuose (kitose

bibliotekose, kitose su biblioteka bendradarbiaujančiose institucijose, internetiniame tinkle);

- suteikiant galimybę komunikuoti su „informuotąja“ visuomenės dalimi (konkrečių sričių specialistais, mokslininkais, politikais, kultūros kūrėjais – rašytojais, dailininkais, architektais ir pan.);
- skatinant įvairių socialinių sluoksnių, grupių, rasių, subkultūrų ir pan. atstovų komunikavimą, tiesiogiai ir per bibliotekos naudojamus komunikacinius kanalus sudarant sąlygas skleisti jų išpažįstamas vertybes, sukauptą kultūrinę ir socialinę patirtį, užmegzti ryšius, dalytis socialine bei kultūrine patirtimi su kitais visuomenės nariais; tokiu būdu biblioteka tampa svarbia institucija, kuriančia socialinį kapitalą ir amortizuojančia visuomenės socialinius konfliktus;
- sudarant sąlygas realiai ir virtualiai kolektyvinei komunikacijai; organizuojant prieigą prie visuomenei svarbių komunikacinių tinklų, leidžiančių kiekvienam bibliotekos lankytojui sąveikauti su žiniasklaida, vietos ir nacionalinės valdžios ir valdymo institucijomis, socialinėmis tarnybomis, valstybinėmis ir privačiomis įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, su bet kuriuo kitu asmeniu; taip biblioteka tampa svarbiu visuomenę konsoliduojančiu veiksmu [3, p. 547–556].

Vartotojų aptarnavimas bibliotekoje apima tris pagrindines paslaugų grupes:

- 1) dokumentines paslaugas, kurių rezultatas yra vartotojui pateikiami pirminiai ar (arba) antriniai dokumentai (leidiniai įvairiomis laikmenomis, atsakymai į bibliografines (informacines) užklaudas, informaciniai pranešimai ir pan.);
- 2) komunikacines paslaugas, kurios teikiamos organizuojant bendravimą tarp bibliotekos vartotojų ar vartotojų ir kitų asmenų, turinčių visuomeniškai reikšmingos informacijos ir galinčių (norinčių) ja dalytis su kitais visuomenės nariais (įvairūs renginiai, skaitymo klubai, susitikimai su mokslininkais, kūrėjais, politikais ir t. t.);

- 3) bibliotekinio aptarnavimo paslaugas, kurios yra neatsiejama aptarnavimo proceso dalis, jas galima įvardyti kaip vartotojui teikiamus patogumus naudojantis dokumentinėmis ir (arba) komunikacinėmis paslaugomis (leidiniai skolinami į namus, rezervuojami, gaunami reikiami dokumentai iš kitų bibliotekų ir pan.).

Kartu su šiomis pagrindinėmis paslaugomis bibliotekos teikia ir paslaugas, kurios, nebūdamos bibliotekinio ar vien tik bibliotekinio darbo rezultatas, sudaro palankias sąlygas vartotojui naudotis bibliotekos paslaugomis (pvz., susisiekti su bibliotekos darbuotoju ar pasiekti bibliotekos informacinę turinį iš namuose turimo kompiuterio, pasigaminti leidinių kopijas, pasinaudoti patalpomis darbui su dokumentais ir kt.).

Analizuojant organizaciniu požiūriu, vartotojų aptarnavimo kokybė priklauso nuo kitų bibliotekos (taip pat ir visos sistemos) struktūrinių padalinių darbo kokybės ir nuo to, kaip bibliotekoje laikomasi technologinės drausmės. Pagrindiniai bibliotekos aptarnavimo kokybės rodikliai – vartotojų užklausių patenkinimas, aptarnavimo operatyvumas – priklauso nuo bibliotekos dokumentų fondo kokybės, šio fondo dokumentų atskleidimo informacinėje paieškų sistemoje, jų išdėstymo patalpose (teritorijoje), išsaugojimo ir prieigos prie dokumentų fondo dalių (taip pat atskirų teritorinių padalinių fondų) organizavimo, kokybinių parametru technologinės grandinės, užtikrinančios optimalias vartotojo laiko sąnaudas ieškant ir laukiant reikiamos informacijos (ar dokumento), bibliotekos darbuotojų (šiuo atveju kontaktinių asmenų, tiesiogiai bendraujančių su bibliotekos vartotoju) profesionalumo ir nuostatos vartotojo atžvilgiu, kokybės vidaus kontrolės valdymo ir daugelio kitų šiai veiklos sričiai darančių įtaką veiksnių.

Savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinių struktūrų analizė leidžia tvirtinti, jog vartotojų aptarnavimas yra laikomas viena svarbiausių ir reikšmingiausių viešosios bibliotekos veiklos sričių. Beveik visose (išskyrus 1 SVB) jų pagrindinių bibliotekų (CB) organizacinėse struktūrose šiam tikslui sukurti atskiri savarankiški arba jungtiniai struktūriniai padaliniai, kuriuose prioritetas teikiamas vartotojų aptarnavimo funkcijai (žr. 11 lentelę).

Vartotojų aptarnavimas nėra organizuojamas Šiaulių rajono SVB (II grupė) centrinėje bibliotekoje. Laikinai, dėl remonto toks struktūrinis padalinys tyrimo metu (2014 metais) buvo uždarytas Vilniaus miesto (I grupė) centrinėje bibliotekoje.

Trečdalyje (18-koje, arba 31,0 proc. visų SVB) savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemų į vartotojų aptarnavimo struktūrinius padalinius yra integruota bibliografinė (informacinė) ir (arba) bibliotekinės kraštotyros veikla. 5-iose iš jų (27,8 proc.) sukurti jungtiniai struktūriniai padaliniai, kuriuose informacinė (bibliografinė) veikla pavadinime yra nurodoma, kitose 13-koje SVB (72,2 proc.) – ne. Didžiojoje dalyje šių struktūrinių padalinių tam tikslui sukurti bibliografų etatai (po 1, rečiau – 2 pareigybės VEE). Dažniausiai informacinė (bibliografinė ar bibliotekinės kraštotyros) veikla į vartotojų aptarnavimo funkcijas įgyvendinantį struktūrinį padalinį integruojama mažiausiose sistemose (VI grupė – 80,0 proc. visų šios grupės SVB); palyginti dažni tokie sprendimai didžiuosius miestus juosiančių rajonų SVB (II grupė, 60,0 proc.).

11 lentelė. Vartotojų aptarnavimo modeliavimas SVB grupėse

Struktūrinio padalinio pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Skaitytojų aptarnavimo skyrius	3	4	19	8	1	3	38	63,3
Aptarnavimo skyrius			3		1		4	6,7
Skaitytojų skyrius			2				2	3,3
Suaugusiųjų skaitytojų aptarnavimo skyrius					1	1	2	3,3
Suaugusiųjų vartotojų aptarnavimo skyrius	1						1	1,7
Vartotojų aptarnavimo skyrius			1				1	1,7
Abonementas	1			1			2	3,3
Abonementas ir skaitykla						1	1	1,7
Viešosios bibliotekos aptarnavimo skyrius					1		1	1,7
Suaugusiųjų aptarnavimo skyrius					1		1	1,7

Struktūrinio padalinio pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
SVB, kuriose įsteigti savarankiški struktūriniai padaliniai	5	4	25	9	5	5	52	86,7
% SVB, kuriose įsteigti savarankiški struktūriniai padaliniai	100,0	66,6	92,6	90,0	83,3	100,0	86,7	86,7
Skaitytojų aptarnavimo ir bibliografijos skyrius			1		1		2	3,4
Skaitytojų aptarnavimo ir bibliografinis informacinis skyrius				1			1	1,7
Skaitytojų aptarnavimo-informavimo skyrius		1					1	1,7
Skaitytojų aptarnavimo ir informavimo skyrius			1				1	1,7
SVB, kuriose įsteigti jungtiniai struktūriniai padaliniai	0	1	2	1	1	0	5	8,6
% SVB, kuriose įsteigti jungtiniai struktūriniai padaliniai	0,0	20,0	7,40	10,0	16,7	0,0	8,6	8,6
SVB, kuriose įsteigti aptarnavimo funkcijas įgyvendinantys struktūriniai padaliniai	5	5	27	10	6	5	58	96,7
% SVB, kuriose įsteigti aptarnavimo funkcijas įgyvendinantys struktūriniai padaliniai	83,3*	83,3*	100,0	100,0	100,0	100,0	96,7	96,7
Skaitytojų aptarnavimo struktūriniai padaliniai, į kuriuos integruota bibliografijos, informacijos ir (arba) kraštotyros veikla (pavadinime nurodomos ir nenurodomos)	0	4	10	3	1	4	23	38,3
% SVB, į kurių aptarnavimo funkcijas įgyvendinančius struktūrinius padalinius integruota bibliografijos, informacijos ir (arba) kraštotyros veikla (pavadinime nurodoma ir nenurodoma)	0,00	80,0	37,0	30,0	16,7	80,0	38,3	38,3
Iš viso SVB	5*	5*	27	10	6	5	58*	96,7

* Vilniaus miesto SCB (I grupė) dėl rekonstrukcijos darbų toks struktūrinis padalinys laikinai buvo uždarytas; Šiaulių rajono SVB (II grupė) pagrindinėje bibliotekoje tokio padalinio nėra.

Paslaugų specializacija. Analizuojant vartotojų aptarnavimo savivaldybių viešosiose bibliotekose organizavimą, ryškus amžiaus kriterijus. Skirtinos dvi pagrindinės segmentinės grupės – suaugę teritorijos gyventojai ir vaikai. Trečiajai gyventojų grupei – jaunimui – atskiras dėmesys organizacinės struktūros lygmeniu skiriamas retai; keliais atvejais šios amžiaus grupės aptarnavimas yra jungiamas su vaikų aptarnavimu (Alytaus miesto SVB, Birštono SVB ir Rokiškio rajono SVB) (žr. 12 lentelę). Savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinėse struktūrose yra tik 1 *specializuotas savarankiškas* jaunimo grupės gyventojų aptarnavimą organizuojantis struktūrinis padalinys (Klaipėdos miesto SVB) ir 1 mišrios paskirties struktūrinis padalinys, organizuojantis jaunimo amžiaus grupės gyventojų aptarnavimą ir kartu teikiantis teminės specializacijos paslaugas (Kauno miesto SVB Jaunimo, muzikos ir meno skyrius).

Savarankiškas struktūrinis padalinys, kuriame aptarnavimas organizuojamas teminės specializacijos pagrindu, yra tik Klaipėdos miesto SVB.

12 lentelė. *Specializuoti savarankiški struktūriniai padaliniai SVB struktūrose*

Struktūrinio padalinio pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Specializuoti savarankiški struktūriniai padaliniai								
Jaunimo skyrius (Klaipėdos miesto SVB)	1						1	1,7
Vaikų ir jaunimo skyrius (Alytaus miesto SVB)	1						1	1,7
Jaunimo, muzikos ir meno skyrius (Kauno miesto SVB)	1						1	1,7
Vaikų ir jaunimo aptarnavimo skyrius (Birštono SVB)						1*	1	1,7
Vaikų ir jaunimo literatūros skyrius (Rokiškio rajono SVB)			1*				1	
Meno skyrius (Klaipėdos miesto SVB)	1						1	1,7
Iš viso SVB	6	6	27	10	6	5	60	10,0

* Birštono SVB ir Rokiškio rajono SVB įsteigti jungtiniai vaikų ir jaunimo aptarnavimo skyriai.

Struktūrinio padalinio pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Iš viso SVB, kuriose įsteigti specializuoti struktūriniai padaliniai	4	0	1	0	0	1	6	10,0
% SVB, kuriose įsteigti specializuoti struktūriniai padaliniai	66,7	0,0	3,7	0,0	0,0	20,0	10,0	10,0

Specializuoti vartotojų aptarnavimo struktūriniai dariniai labiau būdingi didesnėms organizacinėms struktūroms ir miestų SVB: didžiųjų miestų (I grupės, išskyrus Vilniaus miesto savivaldybės CB), didžiuosius miestus juosiančių rajonų SVB (II grupė), taip pat daliai mažųjų miestų SVB (VI grupė).

Oficialioje struktūroje nenurodomų, tačiau dažniausiai bibliotekos tinklalapiuose minimų specializuotų darinių yra daugiau nei pusėje savivaldybių viešųjų bibliotekų; dažniausiai tarp teikiamų paslaugų nurodoma tam tikra išteklių grupė (periodiniai leidiniai, muzikos, vaizdo dokumentai, krašto ir kraštotyros dokumentai, leidiniai, skirti mokytis užsienio kalbų, ir pan.) ir ši veikla būna integruota į vieną iš stambesnių oficialiųjų struktūrinių padalinių (dažniausiai – vartotojų aptarnavimo, rečiau – informacines funkcijas įgyvendinančių). Toks struktūravimas daugeliu atvejų yra išoriškai nematomas, tačiau yra skirtas bibliotekos vartotojui, kuriam padedama susivokti teikiamų paslaugų įvairovėje arba norima parodyti, kokių dar (be pagrindinių) paslaugų bibliotekoje vartotojas gali tikėtis (pvz., galimybės mokytis kalbų, bibliografo konsultacijos, kaip naudotis išteklių sistemomis, galimybės paklausti ar pasiskolinti į namus muzikos įrašų, kompiuteriu pasinaudoti viešąja interneto prieiga ir kt.).

Remiantis tyrimo duomenimis, galima pastebėti ir dar vieną labai svarbią tendenciją. Bibliotekos paslaugos specializuojamos dažniau vadovaujantis pasiūlos principu: specializuoti struktūriniai padaliniai kuriami toms paslaugų grupėms, kurioms pačios bibliotekos turi daugiau išteklių

arba dėl kurių jaučia atsakomybę tokius išteklius dovanojusiems fiziniams ar juridiniams asmenims, teikti.

Analizės duomenys rodo, jog didžiuosius miestus juosiančių rajonų savivaldybių viešųjų bibliotekų (II grupė) pagrindinėse bibliotekose, palyginti su kitomis bibliotekų grupėmis, organizacinės struktūros modeliuose vartotojų aptarnavimo skyriuose galima skirti daugiausia neformalių specializuotų struktūrinių darinių. Pvz., Kauno rajono SVB veikia abonementas, daug įvairių skaityklų: Kraštotyros ir rašytinio paveldo skaitykla, Menų, periodikos ir užsienio kalbų skaitykla, Informacinių paslaugų skaitykla. Bibliotekos tinklalapyje skelbiama, kad šiame skyriuje vyksta informacinio raštingumo mokymai, skaitytojams skirta kompiuterinė įranga, be to, į šio struktūrinio padalinio funkciją integruotas ir vaikų aptarnavimas: veikia vaikų centras, šiai vartotojų grupei skirta interneto prieiga ir interaktyvus žaidimų kambarys. Panevėžio rajono SVB taip pat veikia abonementas, Kraštotyrinių leidinių skaitykla, Informacinė skaitykla, įrengtos viešajai interneto prieigai skirtos darbo vietos, Vaikų literatūros skaitykla, saugykla ir galerija „Prie knygų“.

Birštono savivaldybės bibliotekoje (VI grupė) Suaugusiųjų aptarnavimo skyriuje veikia abonementas, skaitykla, Bibliografijos-informacijos-kraštotyros kabinetas, Užsienio kalbų ir interneto skaitykla, Elektroninės informacijos skaitykla, Fonoteka ir užsienio kalbų skaitykla, saugoma Bruno Šilo kolekcija; Visagino savivaldybės viešojoje bibliotekoje (VI grupė) – abonementas, Bendroji skaitykla, Užsienio kalbų ir interneto skaitykla, yra sukurta bibliografo darbo vieta.

Skaitytojams aptarnauti skirtuose struktūriniuose dariniuose nemažai neformalių specializuotų struktūrinių darinių yra sukurta ir kitose bibliotekų grupėse: didžiųjų miestų bibliotekose kaip atskiri neformalūs dariniai veikia periodinių leidinių ir interneto (arba viešosios interneto prieigos) skaityklos, III grupei priskirtose pagrindinėse savivaldybių bibliotekose – periodinių leidinių skaityklos; šiose skaityklose (arba kaip atskiras struktūrinis darinys) yra informacinis fondas, čia taip pat organizuojamas informacinis vartotojų aptarnavimas interneto tinkluose, įgyvendinama

kita veikla: vartotojai mokomi naudotis kompiuterine įranga, teikiamos bibliotekinės kraštotyros paslaugos, taip pat dažniausiai šiame struktūriniame padalinyje teikiamos dokumentų kopijavimo, informacijos įrašymo į kitas laikmenas ir panašios paslaugos.

Sudarant organizacines struktūras, retai siekiama išgrynintų specializacijos tipų: dažniausiai kuriami struktūriniai dariniai, kuriuos pavadintume *mišrios specializacijos* dariniais. Pavyzdžiui, skaitytojų aptarnavimo struktūriniuose dariniuose teikiamos visoms arba kelioms iš minėtų specializacijų priskiriamos paslaugos, pvz., Alytaus miesto SVB veikia Periodikos ir teisinės informacijos skaitykla, Kraštotyros ir informacijos skaitykla, Kauno miesto SVB – Jaunimo, meno ir muzikos skyrius, Kauno rajono SVB – Menų, periodikos ir užsienio kalbų skaitykla. SVB organizacinėse struktūrose pasitelkiama tiek vidinė *funkcinė specializacija* (skaitytojų aptarnavimo skyriuje integruojamos informacinių paslaugų skaityklos), tiek vidinė rūšinė specializacija (SVB skaitytojų aptarnavimo skyriaus struktūroje veikia periodinių leidinių skaityklos; elektroninių dokumentų, pasiekiamų interneto tinkluose, skaityklos, retų ir senų leidinių sektorius), tiek vidinė teminė specializacija (kraštotyros ir rašytinio paveldo skaityklos, fonotekos ir pan.).

Daugiau nei pusės (38, arba 63,3 proc.) savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinėje struktūroje šio struktūrinio darinio pavadinimas yra *Skaitytojų aptarnavimo skyrius*. Kitokie pavadinimai vartojami rečiau, juose dažniausiai nurodomos struktūrinio padalinio funkcijos (*aptarnavimo*), kartais konkrečiai nurodoma vartotojų grupė (*suaugusiųjų vartotojų, jaunimo*), kartais – tik struktūrinio darinio funkcinė paskirtis (*Aptarnavimo skyrius*) arba apibendrinantis veiklos adresatą pavadinimas (*Skaitytojų skyrius*).

Vaikų gyventojų grupės aptarnavimo organizavimas. Šiai bibliotekų vartotojų kategorijai aptarnauti beveik visose SVB yra atskiri struktūriniai padaliniai – dažniausiai jiems suteikiamas skyriaus statusas. Tai reikėtų vertinti kaip vartotojų vaikų (iki 14 metų) grupės išskyrimą iš bendro bibliotekų paslaugų vartotojų srauto; kitokiu būdu (pvz., integruojant šios vartotojų grupės aptarnavimą į kitų padalinių struktūras) šios

funkcijos įgyvendinamos tik 4 (6,7 proc.) SVB. Šiose SVB minėta veikla integruota į bendrojo skaitytojų aptarnavimo skyriaus struktūrą.

Paslaugas vaikams teikiantis struktūrinis padalinys dažniausiai yra vientisas struktūrinis darinys, kuriame įkurtos profesionaliems bibliotekinin-kams skirtos 3–4 darbo vietos, tačiau kai kuriose SVB skirtingi ir neformalūs struktūriniai dariniai (skaitykla, abonementas, žaisloteka, pasakų kambarys, lėlių teatras ir pan., daug rečiau – vaikų dienos centras, vaikų interneto centras, vaikų informacijos ir laisvalaikio centras, vaikų vasaros stovykla).

13 lentelė. *Specializuoto aptarnavimo (komunikacinės) funkcijos modeliavimas SVB grupėse*

Struktūrinio padalinio pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Vaikų literatūros skyrius	4	4	18	9	3	2	40	66,7
Vaikų ir jaunimo literatūros skyrius	1		2		1	1	5	8,3
Vaikų aptarnavimo skyrius			1	1	1		3	5,0
Vaikų skyrius			1				1	1,7
Vaikų edukacijos ir laisvalaikio centras			1				1	1,7
Viešosios bibliotekos vaikų skyrius					1		1	1,7
Skyrius <i>Vaikų biblioteka</i>						1	1	1,7
Skaitytojų aptarnavimo skyriaus struktūroje			4			1	5	8,3
Vaikų literatūros sektorius*			1				1*	
Iš viso	5**	4***	27	10	6	5	57	95,0
Iš viso SVB	6	6	27	10	6	5	60	100,0
% SVB, kuriose yra įkurti vaikų struktūriniai padaliniai	83,3	66,7	100,0	100,0	100,0	100,0	95,0	95,0

* Kretingos SVB Skaitytojų aptarnavimo skyriaus struktūroje išskirtas Vaikų literatūros sektorius.

** Vilniaus miesto vaikų aptarnavimas organizuojamas tik specializuotuose filialuose (Vilniaus miesto SCB sistemoje – 2).

*** Alytaus ir Šiaulių rajonų SVB vaikų grupė SVB pagrindinėje (centrinėje) bibliotekoje neaptaraujama.

Didžioji dalis minimų struktūrinių padalinių organizacinėse struktūrose įvardijami kaip *Vaikų literatūros skyrius* (40, arba 66,7 proc. visų SVB). Pavadinime pasirenkamą *Vaikų literatūros* terminą greičiau lemia bibliotekinė tradicija, o ne kitokia nei suaugusiųjų vartotojų aptarnavimo traktuotė; struktūrinio padalinio pavadinimas *Vaikų aptarnavimo skyrius* vartojamas itin retai (3, arba 5,0 proc. visų SVB), keliais atvejais organizacijoje struktūroje šis darinys vadinamas tiesiog *Vaikų skyriumi*, *Vaikų biblioteka*, vienu atveju – *Vaikų edukacijos ir laisvalaikio centru* (žr. 13 lentelę).

Teritoriniams struktūriniams padaliniams taikomi reikalavimai.

Skirtingose SVB sistemose bibliotekų teikiamų aptarnavimo paslaugų funkcijų aprašymuose jie formuluojami nevienodai, tačiau, apibendrinus duomenis, bibliotekų vidaus teisės aktuose įrašytas nuostatas, pagrindinius jų būtų galima nurodyti tokius:

1) organizuoti bei teikti bibliotekos paslaugas, užtikrinančias teritoriniame struktūriniame padalinyje turimų bibliotekinių ir informacinių išteklių pasiekiamumą gyventojams, sklaidą ir jų naudojimą;

2) naudojantis vietoje turimais ir kitais teisėtais būdais pasiekiamais informacijos šaltiniais, teikti informacines bibliotekos paslaugas;

3) skatinti ir remti teritorijos gyventojų formaliojo ir neformaliojo mokymosi bei lavinimosi poreikius, sudaryti sąlygas tokiems poreikiams formuotis;

4) teikti bibliotekos paslaugas, padedančias plėtoti kultūrinės, informacines ir socialines kompetencijas (organizuoti kultūrinio turinio, edukacinio pobūdžio renginius, organizuoti priemones, stiprinančias bendruomenės ir pavienių asmenų kultūrinę tapatybę ir socialinius ryšius).

Struktūrinėse schemose neišskiriamas, o veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose retai pabrėžiamas atskirų vartotojų segmentų aptarnavimas. Didžiosios dalies (95,5 proc.) SVB sistemų teritoriniuose struktūriniuose padaliniuose (filialuose), išskyrus tuos, kurių aptarnaujamoje teritorijoje veikia specializuotas struktūrinis vaikų padalinys, yra suformuojamas atskiras tik šiai vartotojų grupei skirtas dokumentų fondas,

kuriama šiai grupei pritaikyta specializuota paslaugų sistema. Šiai vartotojų grupei skirti specializuoti teritoriniai struktūriniai padaliniai yra įsteigti 4 didžiųjų Lietuvos miestų (Vilniaus, Klaipėdos, Panevėžio, Šiaulių) SVB ir Vilniaus rajono SVB savivaldybės teritorijos miesto (Nemenčinės) teritoriniuose struktūriniuose padaliniuose.

Kiek daugiau nei ketvirtadalyje (16, arba 26,7 proc. visų SVB) savivaldybių veikia 61 kaimo teritorijoje įsteigtas teritorinis struktūrinis padalinys (5,7 proc. visų šio tipo struktūrinių padalinių), kuriuose organizuojamas ir mokyklų bendruomenių aptarnavimas. Didžiausia kaimo teritorinių struktūrinių padalinių, aptarnaujančių ir mokyklų bendruomenes, dalis yra Kupiškio rajono SVB (iš 15 kaimo filialų – 7, arba 46,7 proc. visų šio tipo struktūrinių darinių), kiek mažiau – Šilutės rajono SVB (iš 21 kaimo filialo – 9, arba 42,9 proc.), Kelmės ir Molėtų rajonų SVB (atitinkamai iš 22 kaimo filialų – 7, arba 31,8 proc. visų šio tipo struktūrinių darinių, ir iš 24 – 7, arba 29,2 proc.) (žr. 14 lentelę).

Mokyklų bendruomenes aptarnaujančiuose teritoriniuose struktūriniuose padaliniuose vartotojų aptarnavimas ir kiti su veiklos organizavimu susiję procesai turi specifinių bruožų, kurie daro (arba gali daryti) įtaką šių SVB funkcijoms. Nuodugnesnė šio klausimo analizė atskleidžia, jog bibliotekų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose paprastai savivaldybės viešajai bibliotekai yra nustatomi keli papildomi su šių SVB struktūrinių padalinių veikla sietini uždaviniai (arba funkcijos). Pavyzdžiui: „Organizuoti mokymo įstaigų aprūpinimą vadovėliais, mokymo priemonėmis“; „Vykdyti <...> Mokyklų bibliotekinės informacinės sistemos (MOBIS) programų diegimą, priežiūrą, finansavimą <...> mokyklų bibliotekose“; „Teikti metodinę pagalbą <...> mokyklų bibliotekoms“ ir pan. Organizacinių struktūrų lygmeniu šios papildomos funkcijos rečiau akcentuojamos bendruosiuose SVB veiklos nuostatuose, jos dažniau minimos struktūrinių padalinių nuostatuose.

14 lentelė. *Mokyklų bendruomenės aptarnaujančios SVB ir jų teritoriniai struktūriniai padaliniai*

Eil. Nr.	Savivaldybė	SVB teritorinių struktūrinių padalinių skaičius (iš viso)	Iš jų		
			Kaimo teritorinių struktūrinių padalinių	Iš jų	
				Mokyklų bendruomenės aptarnaujančių (administracinių vienetų skaičius)	Mokyklų bendruomenės aptarnaujančių (% nuo kaimo filialų skaičiaus)
1.	Šilutės rajono	22	21	9	42,9
2.	Kupiškio rajono	16	15	7	46,7
3.	Kelmės rajono	25	22	7	31,8
4.	Molėtų rajono	24	24	7	29,2
5.	Utenos rajono	22	20	5	25,0
6.	Raseinių rajono	25	24	4	16,7
7.	Marijampolės savivaldybė	26	25	4	16,0
8.	Alytaus rajono	32	30	4	13,3
9.	Ukmergės rajono	29	29	3	10,3
10.	Plungės rajono	18	17	3	17,6
11.	Pagėgių savivaldybė	8	8	2	25,0
12.	Rokiškio rajono	38	35	2	5,7
13.	Trakų rajono	15	13	1	7,7
14.	Elektrėnų savivaldybė	11	10	1	10,0
15.	Skuodo rajono	19	18	1	5,5
16.	Jurbarko rajono	25	24	1	4,2
Iš viso		355	335	61	18,2

Organizacinėse struktūrose daug rečiau skiriama dar viena vartotojų amžiaus grupė – jaunimas. Šiai grupei aptarnauti specializuoti struktūriniai padaliniai yra 3 (5,0 proc.) miesto teritorijas aptarnaujančiose SVB: *Jaunimo skyrius* yra Klaipėdos miesto SVB, jungtinis – *Vaikų ir jaunimo skyrius* – Alytaus miesto SVB, *Vaikų ir jaunimo literatūros skyrius* – Rokiškio ir Varėnos rajonų SVB, *Jaunimo, muzikos ir meno skyrius* – Kauno miesto SVB. *Jaunimo centras* veikia ir Lazdijų rajono SVB, tačiau jis yra Vartotojų aptarnavimo skyriaus struktūroje, o darbui su šia vartotojų grupe priskirtos dvi pareigybės, kurioms numatyta atitinkama veiklos specializacija (vyresnysis bibliotekininkas darbui su jaunimu ir vyresnysis bibliografas informaciniam darbui su jaunimu).

1.2.4. Savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemos valdymas

Centralizuota bibliotekų sistema – tai didelė ir valdymo požiūriu sudėtinga struktūra, kurios veikla planuojama, organizuojama, administruojama ir kontroliuojama pagrindinėse sistemų bibliotekose. Be to, pagrindinės savivaldybių viešosios (centrinės) bibliotekos centralizuotai komplektuoja sistemos struktūrinių padalinių dokumentų fondus, organizuoja ir kontroliuoja jo valdymo procesus, kuria pagrindines informacijos paieškos sistemas, visą sistemą aprūpina veiklai reikalingais materialiais išteklių. Bibliotekų sistemos valdymo ir administravimo lyginimą su tokio pat dydžio kompaktiškai suformuota organizacijos struktūra apsunkina tai, jog sistemos struktūriniai padaliniai teritorijoje išsisklaidę – tai didina tiek sistemos administravimo, tiek jos aprūpinimo išteklių sąnaudas, reikalauja papildomų pastangų organizuojant vidinę komunikaciją, koordinuojant bei kontroliuojant sistemos struktūrinių padalinių veiklą [4, p. 9–27; 9, p. 104–119].

Valdymas, arba vadybinis darbas, yra viena iš organizacijos aptarnavimo funkcijų, specifinė veikla, kurią vykdant reguliuojami visi organizacijoje vykstantys procesai: organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Instituciniame lygmenyje (strateginis valdymas) bibliotekai vadovauja jos direktorius. Jis atsako už strateginių sprendimų įgyvendinimą, formuoja bibliotekos politiką, atstovauja jos interesams. Bibliotekos direktoriaus funkcijos (darbas) reglamentuotos teisės aktuose (bibliotekos nuostatuose); praktikoje darbo sėkmė, taigi ir organizacijos strateginių tikslų pasiekimas, priklauso ir nuo asmeninių vadybinių gebėjimų, kitų objektyvių ir subjektyvių sąlygų [4, p. 84–90]. Direktoriaus pareigybė yra visose SVB sistemose; pagrindinė jo atsakomybės sritis yra valstybės ir bibliotekos savininko bibliotekų politikos įgyvendinimas valdomame objekte, ryšių su bibliotekos išorine aplinka ir veiklos partneriais, būtino sistemos plėtrai finansavimo užtikrinimas, visiška atsakomybė už bibliotekų teikiamų paslaugų kokybę bei patvirtintų programų įgyvendinimą (15 lentelė).

15 lentelė. *Institucinio lygmens bibliotekos valdymo modeliavimas SVB organizacinėse struktūrose*

Pareigybės pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Direktorius	6	6	27	10	6	5	60	100,0
Direktoriaus pavaduotojas	4	6	20	9	3	1	43	71,7
Iš viso	6	6	27	10	6	5	60	100,0
% SVB, kuriose yra direktoriaus pareigybė	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
% SVB, kuriose yra direktoriaus pavaduotojo pareigybė	66,6	100,0	74,1	90,0	50,0	20,0	71,7	71,7

16 lentelėje pateikti pagrindiniai kriterijai, kuriais vadovaujama vertinant įstaigų vadovų veiklą. Be šių ir kitų funkcinų kompetencijų (vadybos, finansų, rinkodaros, bibliotekų veiklos), SVB sistemų vadovai turi suvokti sisteminius ryšius, veikiančius socialinių, politinių ir kitų visuomeninių santykių aplinkoje, kur ypač svarbi tampa juridinė kompetencija. Bibliotekos vadovas turi turėti pakankamai teisės žinių, bibliotekų veiklos praktikoje gebėti taikyti galiojančius teisės aktus. Kitaip tariant, vadovui būtina užtikrinti, kad jo vadovaujamos organizacijos veiksmai ir veikla atitiktų galiojančias teisės normas (civilines, darbo, administracines ir kt.), nepažeistų jų, kad visos procedūros, susijusios su teisės normų taikymu bibliotekos veikloje (įvairių sutarčių sudarymas, bibliotekos atstovavimas, jos interesų gynimas valstybinėse, vietos valdžios institucijose ir pan.), būtų tinkamai atliktos, o vadovo leidžiami (įstaigos) teisės aktai atitiktų juridinius standartus. Bibliotekų vadovai turi turėti kompetencijos juridiniais ir organizaciniais klausimais, kurių kyla dėl darbuotojų ir skaitytojų naudojimosi informacinėmis technologijomis. Jie turi užtikrinti duomenų apsaugą ir privatumą, programinės įrangos naudojimo ir intelektinės nuosavybės teises teikiant ir naudojantis paslaugomis, taip pat kuriant metaduomenimis ir jais naudojantis. Vadovai turi užtikrinti, kad bibliotekų sistemos veikla būtų tinkamai dokumentuojama (išma-

nyti dokumentų valdymo sistemos reikalavimus), užtikrinti saugų visos sistemos darbą (veikloje vadovautis darbų saugos reikalavimais, teisės aktais ir procedūromis, kaip tokius reikalavimus užtikrinti ir tinkamai įforminti).

16 lentelė. *Įstaigų vadovų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai**

Eil. Nr.	Kriterijai	Kriterijaus turinys
1.	Įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas	Įstaigos vizijos, misijos, tikslų, uždavinių bei vertybių suvokimas, prioritetų nustatymas
		Įstaigos strateginio veiklos plano rengimo ir įgyvendinimo organizavimas ir koordinavimas
		Informacijos, susijusios su įstaigos veikla, valdymas (rinkimas, apdorojimas ir analizė, išvadų darymas, problemos sprendimo būdo parinkimas, sisteminis problemų ir procesų įstaigoje vertinimas)
		Kontrolės ir atskaitomybės įstaigoje užtikrinimas
2.	Vadovavimas	Personalo valdymas
		Finansinių išteklių valdymas
		Materialinių išteklių valdymas
		Technologijų valdymas
3.	Lyderiavimas	Efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo įstaigoje užtikrinimas, tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimas
		Orientavimasis į rezultatus, įtaka pavaldinių elgesiui ir mąstymui
		Procesų ir pokyčių valdymas (procesų nustatymas, valdymas ir tobulinimas, optimizavimas ir įvertinimas, naujovių diegimas, pokyčių planavimas ir įgyvendinimas, rizikos analizavimas)
		Atstovavimas įstaigai

* Šaltinis [6, p. 73]

Minėtų įpareigojimų turinio apimtys dažniausiai leidžia tikėtis, jog dalis šių, taip pat ir kitų įpareigojimų ar veiklų, be kurių bibliotekų sistema negalėtų funkcionuoti, turėtų būti perduodama kitiems asmenims – sistemos darbuotojams, laikantis nuostatos, kad neperduotas funkcijas ir užduotis organizacijos vadovas turi vykdyti pats. Asmenims (ar jų grupėms), vykdantiems konkrečias pareigas, t. y. tiems, kuriems suteikiama formali valdžia ir įgaliojimai perduotas užduotis atlikti, kartu perduodama ir atsakomybė už tinkamą jų įgyvendinimą.

Viena iš pareigybių, kuriai bibliotekos vadovas paprastai perduoda dalį valdžios ir atsakomybės, yra *direktoriaus pavaduotojo* pareigybė. Ši pareigybė priklauso vadovų kategorijai. Ir vadybos teorijoje, ir praktikoje sutariama, jog direktoriaus pavaduotojo pareigybė gali turėti tam tikrą specializaciją (pavaduotojas kuriai nors veiklos sričiai). Paprastai direktoriaus pavaduotojas (arba vienas iš jų – jei tokių pareigybių yra daugiau) įpareigojamas atlikti direktoriaus funkcijas, jei pastarasis dėl teisės aktuose nurodytų priežasčių jų atlikti negali.

Savivaldybių viešosiose bibliotekose galima pastebėti ir tam tikrų šiai pareigybei būdingų funkcinės specializacijos požymių. Organizacinėse struktūrose direktoriaus pavaduotojo lygmeniui priskiriamos dvi veiklos rūšys: 1) pagrindinių bibliotekos veiklos rūšių (sistemos lygmeniu) planavimas, organizavimas ir kontrolė (*direktoriaus pavaduotojas pagrindinėms bibliotekos veikloms*) ir 2) techninio aprūpinimo veiklos (sistemos lygmeniu) organizavimas ir įgyvendinimas (*direktoriaus pavaduotojas ūkio reikalams*).

Direktoriaus pavaduotojas pagrindinėms bibliotekos veikloms. Ši pareigybė yra numatyta 43 savivaldybių (71,7 proc. visų SVB) viešųjų bibliotekų organizacinės struktūros modeliuose, visose tyrime analizuojamų bibliotekų grupėse. Dažniausiai, remiantis bibliotekų veiklos organizavimo tradicija, rečiau nei kitose bibliotekų grupėse ši darbo vieta (pareigybė) yra sukurta mažosiose SVB sistemose: VI grupės SVB direktoriaus pavaduotojo pareigybė yra numatyta tik vienos SVB (Palangos miesto) struktūroje, V grupės – 3 SVB (50,0 proc. visų šios grupės – Akmenės rajono, Elektrėnų ir Pagėgių SVB). Didesniųjų ir vidutinių rajonų grupėse direktoriaus pavaduotojo pareigybė retesnė didesnėse sistemose (III grupėje tokios pareigybės nėra 7 SVB, arba ketvirtadalyje (25,9 proc.) visų šios grupės SVB). Vidutinio dydžio sistemose (IV grupė) tokia pareigybė yra visose, išskyrus 1 SVB (Skuodo rajono). Didžiųjų miestų sistemose tokios pareigybės nėra 2 SVB (Panevėžio ir Šiaulių).

Taigi galime daryti išvadą, kad direktoriaus pavaduotojo pareigybės, kuriai paprastai priskiriami sistemos veiklos strateginio ir einamojo

planavimo organizavimo ir koordinavimo klausimai, sistemos veiklos analizės, technologinių procesų kokybės ir atitikties technologiniams standartams (nustatytiems reikalavimams) kontrolė, sistemos personalo būklės, jo kompetencijų analizė, vertinimas ir ugdymo organizavimas bei administravimas, nėra trečdalyje (28,3 proc.) visų SVB ir tai tik iš dalies priklauso nuo sistemos dydžio. Tose sistemose, kuriose direktoriaus pavaduotojo pareigybės nesukurta, minėtos funkcijos paskirstomos tarp bibliotekos direktoriaus ir struktūrinių darinių arba konkrečias pareigas užimančių darbuotojų, kuriems pavedama metodinė funkcija; tokiu atveju dažnai kokybės kontrolės, veiklos analizės ir vertinimo funkcija sistemoje apskritai nėra išskiriama arba pavedama funkcinių struktūrinių padalinių vadovams, taip pat ir tų padalinių darbuotojams, kurie pagal kompetenciją įpareigojami teikti metodinę pagalbą teritoriniams struktūriniams padaliniais.

1.2.4.1. Projektų vadyba organizacinės struktūros modeliuose

Projektų vadyba – tai veiklos sritis, kuri yra susijusi su bibliotekų strateginės plėtros veikla ir finansinių išteklių valdymu.

Šio pobūdžio veikla organizuojama visose SVB, tam tikslui taikomos įvairios vadybos formos ir metodai: kuriamos darbo grupės, bibliotekos vadovai (direktoriai, tačiau dažniausiai jų pavaduotojai) rengia projektus, darbas pavedamas kaip papildomos funkcijos tam struktūriniam padaliniiui, kurio veiklos sritį labiausiai atitinka paramos šaltinio finansuojama veikla, projektus rengia ir įgyvendina atitinkamuose struktūriniuose padaliniuose dirbantys darbuotojai, rasdami šaltinius, remiančius tą veiklos sritį, kurią siekiama plėtoti konkrečioje sistemoje ar tos sistemos dalyje. Projektinė veikla dažnai vertinama kaip atskiro struktūrinio padalinio ar darbuotojo iniciatyvumo kriterijus, darbuotojo kompetencijos lygio vertinimo rodiklis; tokiu būdu yra skatinama ir tam tikra profesinė konkurencija sistemos ar pagrindinės bibliotekos viduje.

Tyrimo duomenys rodo, jog tokia veikla specialistui, turinčiam specialių šios srities kompetencijų (projektų vadybininkui), savivaldybių viešosiose bibliotekose pavedama retai. Projektų vadovas (vadybininkas) organizacinėse struktūrose paprastai yra laikomas projekto valdymo žinovu. Jis yra atsakingas už sėkmingą projektų – tam tikros laikinos, baigtinės veiklos, kurios rezultatas yra konkretus produktas, – įgyvendinimą, o šios pareigybės pagrindinė užduotis – projekto valdymas. Svarbiausi šios specializuotos veiklos uždaviniai – generuoti programų ir projektų idėjas, derinti jas su bibliotekos veiklos strategija. Projektų vadovas rengia ir atlieka programų, projektų valdymo (taip pat ir kitų sričių) tyrimus, gali įvertinti jų rezultatus, nustatyti jų patikimumą, organizuoti ir atlikti eksperimentus; jis taiko projektų valdymo žinias, metodus ir priemones, valdo visus projekto procesus (kontroliuoja projekto užduotyse numatytų darbų kokybę, terminus, biudžetą ir riziką), rengia projekto techninę dokumentaciją, sutartis, kalendorinius planus, finansines ataskaitas, koordinuoja projekto įgyvendinimą, analizuoja projektinės veiklos rezultatų poveikį, organizuoja ir koordinuoja projekto rezultatų viešinimo veiklą.

Iš tyrimo duomenų matyti, kad projektų vadyba, kaip specializuota savarankiška veikla, organizacinės struktūros lygmeniu gyvuoja 6 (arba 10,0 proc.) visų SVB sistemose. Tik vienoje SVB tam įsteigta pareigybė integruota į atskirą skyrių (žr. 17 lentelę). Tai yra Informacinių technologijų ir projektinės veiklos skyrius, įsteigtas didžiųjų miestų bibliotekų (I) grupėje. Kitose SVB (5) pareigybės, į kurių aprašymą įtraukta atsakomybė už projektinės veiklos organizavimą ir įgyvendinimą sistemose, steigiamos kaip savarankiškos darbo vietos. Tokios darbo vietos sukurtos 5 (8,3 proc.) SVB, didžiųjų miestų (I grupė, 2 darbo vietos), didesniųjų ir vidutinių savivaldybių (III grupė, 2 darbo vietos ir IV grupė, 1 darbo vieta) sistemose.

17 lentelė. Projektų valdymo veiklos modeliavimas SVB grupėse

Struktūrinio padalinio ir pareigybės pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Projektinė veikla								
Pareigybės struktūriniuose padaliniuose								
Informacinių technologijų ir projektų valdymo skyrius	1						1	1,7
SVB, kuriose pareigybė integruota į struktūrinį padalinį	1	0	0	0	0	0	1	1,7
% SVB, kuriose pareigybė integruota į struktūrinį padalinį	16,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	1,7
Atskira pareigybė								
[Specialistas] projektinei veiklai	1						1	1,7
Kultūros projektų specialistas-bibliotekininkas	1						1	1,7
Kultūros projektų vadybininkas			1				1	1,7
Kultūros ir edukacinių projektų, renginių ir parodų organizavimo specialistas			1				1	1,7
Vyriausiasis bibliotekininkas edukacinei ir projektinei veiklai				1			1	1,7
SVB, kuriose įsteigtos atskiros pareigybės	2	0	2	1	0	0	5	8,3
% SVB, kuriose įsteigtos atskiros pareigybės	33,3	0,0	7,4	10,0	0,0	0,0	8,3	8,3
Iš viso SVB, kuriose įsteigti struktūriniai padaliniai ir pareigybės	3	0	2	1	0	0	6	10,0
Iš viso SVB	6	6	27	10	6	5	60	100,0
% SVB, kuriose įsteigti struktūriniai padaliniai ir pareigybės	50,0	0,0	7,4	10,0	0,0	0,0	10,0	10,0

Šios pareigybės pavadinimai SVB struktūrose yra skirtingi. Jų semantinio turinio analizė rodo, jog identifikuojant šią pareigybę tik vienu atveju iš visų 5 pavartotas „vadybininko“ terminas; vienos pareigybės

pavadinime (didesniųjų savivaldybių bibliotekų – III grupė) vartojamas terminas „kultūros projektų vadybininkas“, vienoje SVB (didžiųjų miestų savivaldybės, I grupė) pareigybė įrašyta specialistų kategorijoje ir pavadinta – specialistas projektinei veiklai. Kartu atkreiptinas dėmesys, kad 2 atvejais iš 5 (40 proc.) projektinė veikla pareigybėje susiejama su kultūrinių ir edukacinių renginių organizavimu; ši pareigybė SVB yra sukuriama ir kelioms veiklos rūšims, taip siekiant bibliotekai išsikvoti tvirtesnes pozicijas rengiant profesionalius ir konkurencingus renginius.

Ar atskiros darbo vietos sukūrimas šitai veiklai vykdyti padidina šios, o ir visos bibliotekos veiklos efektyvumą, kol kas nėra tyrinėta. Tačiau logiška manyti, jog darbuotojas, kuris eina šias pareigas, jau yra įgijęs arba dirbdamas įgyja ir specialių kompetencijų. Galima daryti prielaidą, kad tose sistemose, kuriose darbuotojai specializuojasi projektinės veiklos srityje, gerėja aplinkos tyrinėjimai ir analizė, projektinės veiklos organizavimas, išauga galimybės įtraukti socialinius partnerius į bendradarbiavimo procesus ir kitomis organizacinėmis priemonėmis plėtoti bei integruoti bibliotekos veiklą bendruomenėje.

Tyrimo duomenys taip pat rodo, jog kartais tarp savarankiškų pareigybių atsiranda ir tos, kurios susijusios su pagrindinės bibliotekos veikla. Tokios pareigybės SVB organizacinėse struktūrose yra dvi: kultūrinės veiklos vadybininkas ir renginių organizatorius. Joms priskiriamas veiklos turinys siejamas su kultūrinių ir edukacinių programų įgyvendinimu bei renginių organizavimu; kultūrinės aplinkos tyrinėjimai, analitinė ar platesnio spektro organizacinė veikla, daranti įtaką strateginiams vadybiniais sprendimams, į šių pareigybių atsakomybės sritį paprastai neįtraukiama.

Šios darbo vietos įsteigtos didžiųjų miestų savivaldybėse (I grupė, 1 pareigybė) ir didesniųjų savivaldybių bibliotekų (III) grupėje (2 SVB); kultūrinės veiklos vadybininko yra 2 pareigybės, renginių organizatoriaus – viena pareigybė (18 lentelė).

18 lentelė. *Kultūrinės veiklos vadybininko ir renginių organizatoriaus pareigybės ir jų pasiskirstymas SVB grupėse*

Pareigybės pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Kultūrinės veiklos vadybininkas	1		1				2	3,3
Renginių organizatorius			1				1	1,7
Iš viso	1		2				3	5,0
% SVB, kuriose yra kultūrinės veiklos vadybininko ir renginių organizatoriaus pareigybės	16,7		7,4				5,0	5,0

1.2.4.2. Rinkodaros ir ryšių su visuomene veiklos, jų organizavimas SVB organizacinėse struktūrose

Rinkodara taip pat yra specializuota veiklos sritis, jai reikia specifinių žinių ir priemonių, o profesionaliai atliekama ši veikla užtikrina bibliotekos galimybę laiku sureaguoti į aplinkos pokyčius. Glaustai šią veiklos sritį galime apibūdinti kaip vartotojų poreikių supratimą, jų patenkinimą gera paslauga, kuri būtų pateikiama rinkai tokiu būdu ir tokiomis sąlygomis, kad skatintų ja naudotis. Nors bibliotekų vartotojų poreikiai tyrinėjami seniai, rinkodaros vadyba jose, modeliuojama kaip tikslinių rinkų pasirinkimas ir vartotojų pritraukimas, išlaikymas bei gausinimas kuriant naują vertę ir apie ją teikiant informaciją klientui, nėra dažnas reiškinys bibliotekų veiklos praktikoje.

Rinkodaros koncepcija leidžia įgyvendinti sisteminių požiūrį į valdymo veiklą bibliotekoje: parengti perspektyvines plėtros kryptis; nustatyti įgyvendintinus einamuosius uždavinius; analizuoti situaciją ir taikyti būtinas ekonomines bei organizacines priemones. Pagrindinis rinkodaros uždavinys – numatyti bibliotekos veiklos strategiją ir taktiką, suformuluoti tolesnės ateities veiklos strateginę liniją, lanksčiai organizuoti kasdienį

darbą konkurencijos tarp daugelio institucijų dėl visuomenės dėmesio sąlygomis ir vyraujant atsainiam daugelio valdžios struktūrų požiūriui į bibliotekas [5; 3, p. 665–675].

Ryšiai su visuomene – planinga ir nuosekli veikla, kuria siekiama sukurti ir palaikyti tarpusavio supratimą tarp bibliotekos ir visų pirma jos aptarnaujamos bendruomenės, valdžios struktūrų, partnerių, esamų bei galimų rėmėjų ir t. t. Šios veiklos tikslas – informacijos sklaida, komunikacijos vadyba, efektyvus veiksmingų priemonių pritaikymas siekiant pozityvaus rezultato, nuostatų, supratimo formavimo, vertinimo tyrimai, skaitytojų grupių elgesio modelių ištyrimas arba pasinaudojimas darbais, kuriais ši problema jau yra ištirta. Pagrindinis viešųjų ryšių uždavinys – valdyti komunikacijos procesus, naudotis komunikacijos priemonėmis ir kurti pranešimus, bendrauti su suinteresuotąja auditorija, išmanyti organizacijos komunikavimo specifika krizių metu [4, p. 55–60; 5].

Remdamiesi tyrimo duomenimis, galime teigti, jog ir šiuos vadybos iššūkius viešosios bibliotekos dažniausiai sprendžia skirdamos papildomas užduotis jau veikiantiems funkciniam padaliniam – pavesdamos sistemingai atlikti vartotojų poreikio tyrinėjimus ir vertinimus, tobulinti atskirų veiklos sričių planavimą išskiriant strateginius ir einamuosius prioritetus, numatyti racionalią dokumentų fondo komplektavimo politiką ištiriant leidybos produkcijos rinką ir pan. Daug rečiau organizacinėse struktūrose šiam tikslui steigiami savarankiški dariniai (ar pareigybės), kurių veikla būtų užtikrintas kvalifikuotas, rinkodaros ir komunikacijos mokslais paremtas institucijos veiklos planavimas, integravimas į sociokultūrinę aplinką ir veiksmingas visos sistemos vidaus struktūrų bendradarbiavimas.

Tyrimo duomenys atskleidžia, jog pastaruoju metu savivaldybių viešosiose bibliotekose esama bandymų kurti tokius struktūrinius padalinius, kurie veiktų ir bibliotekos valdymo kontekste. Jiems dažniausiai paskiriamos veiklos viešinimo funkcijos, jie įgyvendina bendrą SVB komunikacijos strategiją, palaiko ryšius su išorinės aplinkos subjektais, teikia informaciją apie bibliotekos veiklą, čia renkami, apdorojami ir paskirstomi

bibliotekos vidaus poreikiams reikalingi informacijos ir žinių srautai, kitomis priemonėmis užtikrinama vidinė institucijos komunikacija.

Remiantis SVB organizacinių struktūrų tyrimo duomenimis, galima konstatuoti, jog, kuriant savarankiškus ar specializuotus struktūrinius darinius, ryšių su visuomene veiklai organizuoti pasirenkami 4 sprendimų variantai (žr. 19 lentelę):

- steigiami savarankiški struktūriniai padaliniai suteikiant jiems Informacijos skyriaus pavadinimą (2 SVB: Šilalės ir Ukmergės rajonų SVB, abi – III grupė). Šiam skyriui priskiriama rinkodaros, viešųjų ryšių veikla, taip pat didesne ar mažesne apimtimi ir tos veiklos rūšys, kurių metu kuriamas ir (arba) valdomas skaitmeninis (tinklinis) turinys;
- sukuriamas struktūrinis padalinys, į kurį integruota viešųjų ryšių veikla (pvz., Informacinių technologijų ir ryšių su visuomene skyrius);
- kuriamos pareigybės, neintegruotos į jokio struktūrinio padalinio struktūrą; pareigybei priskiriama kuri nors viena iš analizuojamų veiklos sričių – rinkodaros arba ryšių su visuomene;
- kuriamos pareigybės, kurios nėra integruotos į kokio nors struktūrinio padalinio struktūrą, tačiau rinkodara arba viešieji ryšiai yra tik viena iš veiklų, priskiriamų šiai pareigybei: pvz., vyresnysis metodininkas ryšiams su visuomene ir projektų valdymui; atstovas ryšiams su visuomene ir kultūrinių renginių organizavimui; rinkodaros vadybininkas, bibliotekos tinklalapio administratorius ir pan.

19 lentelė. Rinkodaros ir ryšių su visuomene veiklų modeliavimas ir pasiskirstymas SVB grupėse

Struktūrinio padalinio ir (arba) pareigybės pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Savarankiški struktūriniai padaliniai								
Informacijos skyrius			2*				2	1,7
Informacinių technologijų ir ryšių su visuomene skyrius	1						1	1,7
SVB, kuriose yra įkurti savarankiški struktūriniai padaliniai	1		2				3	5,0
% SVB, kuriose yra įkurti savarankiški struktūriniai padaliniai	16,6		7,4				3	5,0
Prioritetas teikiamas ryšiams su visuomene								
Vyresnysis metodininkas ryšiams su visuomene ir projektų valdymui	1						1	1,7
Atstovas ryšiams su visuomene				1			1	1,7
Atstovas ryšiams su visuomene ir kultūrinių renginių organizavimui	1						1	1,7
SVB, kuriose yra įkurtos pareigybės	2	0	0	1	0	0	3	5,0
% SVB, kuriose yra įkurtos pareigybės	33,3	0,0	0,0	10,0	0,0	0,0	5,0	5,0
Prioritetas teikiamas rinkodarai								
Rinkodaros vadybininkas, bibliotekos tinklalapio administratorius	1						1	1,7
Rinkodaros specialistas			1				1	1,7
Rinkodaros ir ryšių** specialistas			1				1	1,7
SVB, kuriose yra įkurtos pareigybės	1		2				3	5,0

* Informacijos skyrius šiose SVB modeliuojamas tik vadybinių funkcijų kontekste.

** Terminas vartojamas ryšių su visuomene prasme.

Struktūrinio padalinio ir (arba) pareigybės pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
% SVB, kuriose įkurtos pareigybės	16,6	0,0	7,40	0,0	0,0	0,0	5,0	5,0
SVB, kuriose įsteigti struktūriniai padaliniai ir pareigybės	4	0	4	1	0	0	9	15,0
Iš viso SVB	6	6	27	10	6	5	60	100,0
% SVB, kuriose įsteigti struktūriniai padaliniai ar pareigybės rinkodarai ir viešiesiems ryšiams	66,7	0,0	14,8	10,0	0,0	0,0	15,0	15,0

Tokie struktūriniai dariniai suformuoti 10 (16,6 proc.) SVB, tik dvejose iš jų (3,3 proc.) tai yra struktūriniai padaliniai. Dažniausiai rinkodara ir ryšiai su visuomene kaip savarankiškos veiklos skiriamos didžiųjų miestų SVB (I grupė; 4 SVB, arba 66,7 proc.), keletas tokių bandymų yra ir didžiųjų savivaldybių (III grupė; 3 SVB, arba 11,1 proc.) bibliotekų sistemose ir vidutinių savivaldybių bibliotekų grupėje (IV grupė; 1 SVB, arba 10,0 proc.).

1.2.4.3. Metodinės veiklos modeliavimas SVB organizacinėse struktūrose

Savivaldybių viešųjų bibliotekų metodinė veikla, jos organizavimas ir turinys bibliotekinės veiklos praktikoje buvo ir tebėra nemažai diskusijų keliantys klausimai. Bibliotekininkams praktikams skirtame leidinyje [4] metodinė veikla apibūdinama kaip „...efektyvių darbo metodų, formų bei priemonių išaiškinimas, aprašymas ir diegimas remiantis tyrimų rezultatais bei praktinės veiklos analize“; metodinio „...darbo misija yra permainingas valdymas, o šio darbo esmė – užtikrinti adekvatų bibliotekų reagavimą į globalius pokyčius, vykstančius socialinėje sistemoje“ [4, p. 323]. Taigi savivaldybės viešosios bibliotekos metodinė veikla gali būti apibūdinama ir kaip mokslo bei pažangios patirties pagrindu kuriama integruota priemonių

sistema, kuria siekiama optimalių praktinės veiklos rezultatų visoje SVB, o pagrindinis metodinės veiklos rezultatas – deramas SVB (visos sistemos) atsakas į pokyčius sociokultūrinėje aplinkoje, sistemos plėtojimas ir jos keitimas iš esamos į norimą. Kitaip tariant, bibliotekos veiklos struktūroje metodinė veikla apima pokyčių identifikavimą ir jų įgyvendinimo sritį, galimybių viešosioms bibliotekoms suteikimą, remiantis mokslo ir praktikos sukauptomis žiniomis bei patirtimi, laiku ir tinkamai pertvarkyti savo veiklas, pasiruošti permainingoms, įvertinant, kad pertvarkos, ypač kai joms nėra tinkamai ir sistemingai pasiruošta, neretai yra sunkiai išgyvenamos ir gali tapti organizacijos veiklos tobulinimo ar net jos išlikimo išbandymu.

Savo priemonėmis ši veikla taip pat yra ir visą bibliotekų sistemą integruojanti veikla, užtikrinanti atskirų sistemos dalių veiksmų kryptingumą, suderinamumą, palaikanti sistemoje nustatytus veiklos standartus, tuo tikslu kurianti komunikacines ir informacines priemones. Jos integruojamasis poveikis labiausiai pasireiškia organizuojant visos sistemos veiklą, užtikrinant kiekvienos sistemos dalies atitiktį bendriesiems sistemos kokybiniais parametrams.

Metodinės veiklos vaidmuo pasireiškia ir yra svarbus šiose srityse:

- nustatant esamą SVB būklę;
- prognozuojant jos ateitį;
- analizuojant pagrindines sistemos ir (arba) jos dalių plėtos problemas ir surandant jų sprendimo būdus;
- ieškant (analizuojant mokslo darbus bei bibliotekų veiklos praktiką), atrenkant, patikrinant atrastas idėjas konkrečios SVB praktikoje bei diegiant naujoves sistemoje;
- aprūpinant sistemą priemonėmis, būtinomis pokyčiams valdyti (rengiant veiklos sąlygų prognozes, analizuojant teisinio reguliavimo spragas ir inicijuojant jo pokyčius, numatant konceptualias sistemos raidos kryptis);
- suvienijant sistemos specialistų ir visos bibliotekinės bendruomenės intelektualius išteklius esamoms problemoms spręsti ir (arba)

sistemai tobulinti (pvz., probleminiais klausimais kuriant informacines duomenų bazines);

- ugdant sistemos personalo kompetencijas.

Šiuo atveju taip pat kalbama apie veiklą, kuri glaudžiai siejasi su visomis bibliotekos veiklos rūšimis ir visomis bibliotekos funkcijomis; pokyčių valdymas apima visus pagrindinius bibliotekoje įgyvendinamus (strateginio valdymo ir vadybos sistemos valdymo; produktų ir paslaugų kūrimo, paslaugų teikimo; žmogiškųjų išteklių ir infrastruktūros valdymo) procesus. Dėl to aktualūs tampa šios veiklos struktūrizavimo sistemos viduje principai. Esminis šios srities valdymo bruožas – formuojami ir savarankiškai veikiantys struktūriniai dariniai bibliotekos organizacinėje struktūroje. Tokio darinio pagrindiniai uždaviniai:

- metodinei veiklai priskiriamų darbų planavimas;
- šių darbų koordinavimas ir jų vykdymo kontrolė;
- pagalbos visiems padaliniais šios veiklos klausimais teikimas;
- vadovavimas visiems veikloje dalyvaujantiems struktūriniais padaliniais analizuojant ir vertinant metodinės veiklos rezultatus.

Apibendrinami tyrimo duomenis galėtume teigti, jog metodinė veikla struktūrinio padalinio lygmeniu šalies bibliotekų sistemose organizuojama 13 SVB, arba kiek daugiau nei penktadalyje (21,7 proc.) visų šalies SVB (žr. 20 lentelę): metodikos skyrius kaip atskiras SVB pagrindinės bibliotekos struktūrinis padalinys įsteigtas kiek daugiau nei dešimtadalyje SVB (7, arba 11,7 proc. visų SVB), metodikos kabinetas, kaip tam tikra tokio struktūrinio padalinio modifikacija, – dar 2 SVB, arba 3,3 proc. visų SVB. Jungtiniai struktūriniai padaliniai, kuriuose derinama metodinė ir kitokia veikla, veikia 4 SVB sistemose (6,7 proc. visų SVB). Savarankiški struktūriniai dariniai dažnesni didesnėse (didžiųjų miestų SVB ir didžiuosius miestus juosiančių rajonų SVB, taip pat didesniųjų savivaldybių – bibliotekų III grupės) sistemose.

Jungtiniai struktūriniai padaliniai, kuriuose metodinė veikla įgyvendinama kartu su kitomis veiklomis, įsteigti dviejose SVB (Bibliotekinini-

kystės ir fondų organizavimo skyrius Alytaus rajono SVB; Metodinis ir spaudinių komplektavimo skyrius Plungės rajono SVB), šiai struktūrinių padalinių kategorijai galima priskirti ir Bibliotekininkystės ir kraštotyros skyrių, įsteigtą Šilutės rajono SVB. Pastarajam struktūriniam padaliniiui kaip pagrindiniai formuluojami teritorijos rašytinio paveldo, jo aktualizavimo, taip pat bibliotekininkystės plėtros teritorijoje uždaviniai [34].

Metodikos, informacijos ir technologijų skyrius (įsteigtas Kelmės rajono SVB) metodinės veiklos funkciją paveda įgyvendinti jungtiniam dariniui, kuriame, be metodinės veiklos, vykdoma IT priemonių priežiūra bei informacinė veikla. Informacinės veiklos funkcija šioje struktūroje priskiriama tiek vyriausiojo metodininko, tiek dailininko-bibliotekininko pareigybei. Pastarajai pareigybei formuluojamos funkcijos suprantamos kaip informacijos, teikiamos bibliotekos patalpose (bibliotekos fondo), apipavidalinimas, informacijos, teikiamos viešojoje erdvėje (bibliotekos internetinėje svetainėje), atitiktis aktualijoms, kalbos reikalavimams, internetinės svetainės struktūros priežiūra, jos atitiktis vartotojų poreikiams nustatymas ir reguliavimas, teikiant pasiūlymus bibliotekos vadovams ar bibliotekinių procesų automatizavimo inžinieriui ir pan., informacijos apie biblioteką socialiniuose tinkluose sklaida ir interaktyvaus komunikavimo su bibliotekos vartotojais palaikymas ir pan. [16].

20 lentelė. *Metodinės veiklos modeliavimas ir pasiskirstymas SVB grupėse*

Struktūrinio padalinio pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Struktūriniai padaliniai								
Metodikos skyrius	2		3				5	8,3
Metodinis skyrius		1					1	1,7
Metodikos ir bibliotekų vadovų skyrius		1					1	1,7
Metodikos kabinetas		1		1			2	3,3
SVB, kuriose yra savarankiški struktūriniai padaliniai	2	3	3	1	0	0	9	15,0

Struktūrinio padalinio pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
% SVB, kuriuose yra savarankiški struktūriniai padaliniai	33,3	50,0	11,1	10,0	0,0	0,0	15,0	15,0
Metodikos, informacijos ir technologijų skyrius			1				1	1,7
Bibliotekininkystės ir fondų organizavimo skyrius			1				1	1,7
Metodinis ir spaudinių komplektavimo skyrius			1				1	1,7
Bibliotekininkystės ir kraštotyros skyrius			1				1	1,7
SVB, kuriuose yra jungtiniai savarankiški struktūriniai padaliniai	0	0	4	0	0	0	4	6,7
% SVB, kuriuose yra jungtiniai savarankiški struktūriniai padaliniai	0,0	0,0	14,8	0,0	0,0	0,0	6,7	6,7
Pareigybės								
Vyriausiasis metodininkas			3				3	5,0
Vyresnysis metodininkas			5	4	1		10	16,7
Vyresnysis specialistas metodiniam darbui			1				1	1,7
Vyresnysis bibliotekininkas-metodininkas			1				1	1,7
Vyresnysis metodininkas darbu su informacinėmis technologijomis			1				1	1,7
Metodininkas	1	1	5	2		1	10	16,7
[Specialistas] metodinei veiklai ir edukacijai	1						1	1,7
Metodinio darbo organizatorius			1				1	1,7
SVB skaičius, kuriuose yra atskiros metodininkų pareigybės	2	1	17	6	1	1	28	46,7
% SVB, kuriuose yra atskiros metodininkų pareigybės	33,3	16,7	62,9	60,0	16,7	20,0	46,7	46,7
Iš viso SVB, kuriuose yra struktūriniai padaliniai ir su metodine veikla siejamos pareigybės	4	4	24	7	1	1	41	68,3
Iš viso sistemų	6	6	27	10	6	5	60	100,0
% SVB, kuriuose yra struktūriniai padaliniai ir su metodine veikla siejamos pareigybės	66,7	66,7	88,8	70,0	16,7	20,0	68,3	68,3

Dar 28 (arba 46,7 proc. visų SVB) organizacinės struktūros modeliuose metodines funkcijas atlieka konkretūs specialistai; jų pareigybių pavadinimai yra skirtingi, tačiau didžiausią jų dalį sudaro visų 3 kvalifikacinių kategorijų specialistai: vyriausieji specialistai (vyriausieji metodininkai), vyresnieji specialistai (vyresnieji metodininkai) ir specialistai (metodininkai).

Didžiausią metodininkų dalį (20 iš 28, arba 71,4 proc.) sudaro vyresniųjų metodininkų ir metodininkų pareigas einantys darbuotojai; vyriausiųjų metodininkų pareigybės yra tik 3 SVB, arba 10,7 proc. visų SVB, kuriose įsteigta metodininko pareigybė. Taigi galima tvirtinti, jog organizacinių struktūrų modeliuose vyrauja tokia šios srities padėtis, kai metodinė veikla įgauna vidutinės (vyresniojo specialisto) arba ir žemesnės nei vidutinės (specialisto) kvalifikacijos ir kompetencijos reikalaujančios veiklos požymių.

Tyrimo duomenys rodo, jog bibliotekų veiklos praktikoje esama tam tikros įvairovės apibrėžiant metodininko veiklos turinį: organizacinėse struktūrose sukurtos pareigybės, kurioms priskiriama papildoma metodininko specializacija (vyresnysis metodininkas darbui su informacinėmis technologijomis), sukonkretintas darbo pobūdis (metodininko organizatorius) arba išplėstos ir aiškiai identifikuotos pareigybės kompetencijos ribos, pvz., [specialistas] metodinei veiklai ir edukacijai.

Kiek daugiau nei trečdalis SVB (31,7 proc. visų šalies SVB) organizacinėse struktūrose metodikos (ar pagrindines su šia sritimi siejamas funkcijas įgyvendinančio) skyriaus arba darbo vietos, kuriai būtų nustatytos šios funkcijos, sukurta nėra. Iš tyrimo duomenų matyti, jog tokios funkcijos įgyvendinimas organizacinėje struktūroje dažniausiai priklauso nuo sistemos dydžio: V ir VI grupių bibliotekose šios pareigybės yra tik Elektrėnų SVB ir Druskininkų SVB. Šis faktas labiau sietinas su išlaidytais šių sistemų veiklos tradicijomis. Kitose, ypač palyginti neseniai susikūrusiose šioms grupėms priskirtose SVB (Kalvarijos, Kazlų Rūdos, Pagėgių, Rietavo SVB), mažųjų ir kurortinių miestų statusą turinčiose

miestų SVB (Birštono, Neringos), taip pat Visagino miesto SVB tokia funkcija apskritai nėra apibrėžiama; analitinė, inovacinė veikla yra pavedama vienai iš vadovybės struktūroje sukurtų pareigybių arba padalijama atskirų funkcinių padalinių vadovams. Įvertinus tai, jog daugiau nei pusėje V ir VI grupėms priskiriamų bibliotekų organizacinių struktūrų nėra ir direktoriaus pavaduotojo pareigybės (išskyrus Akmenės rajono, Elektrėnų, Pagėgių ir Palangos SVB), tenka daryti prielaidą, kad šios veiklos organizavimas bei atsakomybė už tokio pobūdžio veiklą tenka bibliotekos direktoriui.

Vidutinių savivaldybių grupėje (IV grupė) metodinė funkcija yra paskirstyta tarp direktoriaus pavaduotojų (tokios pareigybės šioje grupėje nėra tik Skuodo rajono SVB) ir šią veiklą įgyvendinančių specialistų. Tose SVB, kuriose tokių specialistų (metodininkų) nėra (Joniškio, Molėtų ir Kupiškio rajonų SVB), sistemos veiklą koordinuoja, ją vertina ir analizuoja, už šios veiklos organizavimą sistemoje atsako vienas iš bibliotekos vadovybės atstovų.

Jungtiniai struktūriniai padaliniai, siejami su metodine veikla.

Funkciniu požiūriu tokie struktūriniai dariniai, kuriems greta kitų funkcijų pavedama ir metodinė, yra sudaryti 5 SVB, dažniausiai didžiųjų rajonų sistemų (III grupė) SVB struktūrose (žr. 21 lentelę). Kaip rodo struktūrinių padalinių pavadinimai, metodinė funkcija savivaldybių bibliotekose dažniau jungiama su sistemos dokumentų fondo sudarymo procesu, rečiau – su informacine ir dar rečiau – su technologinių procesų diegimo SVB funkcija. „Informacinės funkcijos“ sąvoka šiuose jungtiniuose dariniuose semantiškai labiau siejama su bendro pobūdžio informacija, kuri renkama ir skleidžiama kaip institucijos valdymo arba aprūpinimo funkcijai priskiriamų žinių priemonių visuma: su rinkodara, viešaisiais ryšiais, informacinėmis technologijomis siejama informacija.

Jungtinių struktūrinių padalinių veiklą reglamentuojančių dokumentų analizė leidžia daryti išvadą, kad dažniausiai tokiuose struktūriniuose padaliniuose darbo vietos tokioms sujungtoms veiklos rūšims

vykdyti sukuriama formaliai ir funkciniu požiūriu ryškesnių vidinių sąsajų neturi. Paprastai tokiu atveju pagrindinis šio struktūrinio darinio suformavimo pagrindas yra teritorinis požymis: čia modeliuojamos veiklos rūšys, kurios susijusios su tomis pagrindinės bibliotekos funkcijomis, kurių įtakos laukas – teritoriniai struktūriniai padaliniai. Tokio pobūdžio struktūrinuose padaliniuose (pvz., struktūrinis padalinys vadinamas Informacijos-metodikos skyrius) yra sujungiamos dvi (arba kelios) pagal funkcinis požymius visiškai skirtingos veiklos sritys:

- bendro pobūdžio informacijos kaupimas ir paieška, atsakant į skaitytojų užklausas;
- kraštotyros dokumentų fondo kaupimas ir atsakymai į užklausas;
- Lietuvos integralios bibliotekų informacinės sistemos (LIBIS) diegimas rajone, šios programos administravimas, bibliotekinių procesų kompiuterizavimas, naujų technologijų diegimas, metodinė ir praktinė pagalba šiais klausimais viešosios bibliotekos skyriuose ir padaliniuose;
- metodinė veikla ir rajono viešosios bibliotekos filialų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, jų veiklos koordinavimas. Renkami, analizuojami ir skleidžiami statistiniai duomenys, kita informacija apie savivaldybės viešąsias bibliotekas [28].

21 lentelė. *Metodinės veiklos integravimas į kitas SVB veiklos rūšis struktūrinių padalinių lygmeniu*

Struktūrinio padalinio pavadinimas	Savivaldybė	
	SVB pavadinimas	Priskiriama bibliotekų grupei
Informacijos-metodikos skyrius	Šakių rajono	III
Bibliotekininkystės ir kraštotyros skyrius	Šilutės rajono	III
Bibliotekininkystės ir fondų organizavimo skyrius	Alytaus rajono	II
Metodikos ir spaudinių komplektavimo skyrius	Plungės rajono	III
Metodikos, informacijos ir technologijų skyrius	Kelmės rajono	III

1.2.5. Organizacijos intelektualinio aprūpinimo funkcijų modeliavimas SVB sistemose

1.2.5.1. Informacinių ir komunikacinių technologijų diegimas, palaikymas ir priežiūra

Tyrimo metu atlikta Lietuvos viešųjų bibliotekų aprūpinimo informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis⁴ (IKT) ir IKT infrastruktūros analizė SVB leidžia tvirtinti, jog šiuolaikine technologine įranga naudojamos visose (60, arba 100,0 proc.) savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemose; skirtumų tarp SVB sistemų, vertinant jų IKT lygį (kompiuterinės įrangos skaičių, jos specifikaciją, internetinio ryšio skverbtį, turimų komunikacinių įrenginių skaičių ir pan.), yra, tačiau jie nėra ryškūs. Visos SVB turi labai konkrečių įsipareigojimų partnerių teisėmis dalyvaudamos kuriant korporacines informacijos paieškos sistemas; taigi veiksmingas IKT panaudojimas įgyvendinant visų lygių SVB sistemose diegiamus technologinius procesus ir teritorijos gyventojams suteikiant prieigą prie informacijos išteklių yra viena svarbiausių sąlygų, užtikrinančių bibliotekų veiklą.

Struktūriniai padaliniai, kuriems pavesti su IKT technologijų diegimu, palaikymu ir priežiūra siejami uždaviniai, įsteigti 6 SVB (10 proc. visų SVB). Vienoje SVB (Kretingos rajono SVB, bibliotekų III grupė) įsteigtas Informacinių technologijų skyrius, 2-ose SVB (Kauno ir Klaipėdos miestų SVB, abi – I grupė) – jungtiniai struktūriniai padaliniai, kuriuose prioritetas taip pat teikiamas šiai veiklos sričiai, 3-ose SVB (Ukmergės, Šilalės ir Šilutės rajonų SVB) įsteigti Informacijos skyriai, kuriems šios funkcijos pavedamos kartu su kitomis (viešųjų ryšių organizavimo, informacinio dokumentų fondo sudarymo, vartotojų informavimo ir pan.) funkcijomis (žr. 22 lentelę). Dar 2-ose SVB sistemose (Kelmės rajono SVB,

⁴ Pastaruoju metu šis terminas (angl. *information and communication technologies*) teikiamas „informacinės ir ryšių technologijos“, tačiau šiame kontekste kalbama ne vien apie ryšius, čia turima omenyje ir mokėjimai bei įgūdžiai pateikti informaciją – komunikavimas.

Šakių rajono SVB, abi – III grupė) IKT technologijų diegimo, palaikymo ir priežiūros funkcijos pavestos Metodikos, informacijos ir technologijų skyriui ir Informacijos-metodikos skyriui (žr. 21 lentelę).

22 lentelė. Informacijos skyriai, įgyvendinantys ne pagrindines bibliotekos funkcijas

Struktūrinio padalinio pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Informacinių technologijų ir ryšių su visuomene skyrius	1						1	1,7
Informacinių technologijų ir projektų valdymo skyrius	1						1	1,7
Informacijos skyrius			3*				3	5,0
Informacinių technologijų skyrius			1				1	1,7
Iš viso struktūrinių padalinių	2	0	4	0	0	0	6	10,0
Iš viso	6	6	27	10	6	5	60	100,0
% SVB, kuriose įsteigti tokie struktūriniai padaliniai	33,3	0,0	14,8	0,0	0,0	0,0	10,0	10,0

* Informacijos skyriai Ukmergės, Šilalės ir Šilutės rajonų SVB.

Didžiausią tokių už atskiras veiklos sritis atsakingų SVB darbuotojų dalį sudaro specialistai, kurių pareigybė susijusi su IKT diegimu, palaikymu ir priežiūra SVB sistemose. Tokie specialistai dirba beveik visose SVB (59, arba 98,3 proc. visų SVB), išskyrus 1 (1,7 proc.) – Šalčininkų rajono SVB, kurioje šio specialisto paslaugos yra perkamos.

IKT specialistai į organizacines struktūras yra integruoti įvairiais būdais: jiems skirtos darbo vietos įkurtos atskiruose struktūriniuose padaliniuose (specializuotuose funkcinuose skyriuose, jungtiniuose funkcinuose skyriuose, tarp jų ir ūkio skyriuose), bendruosiuose skyriuose arba įsteigiant nė vienam struktūriniam padalinii nepriskiriamas pareigybės (tiesioginis pavaldumas direktoriui). Didžioji dalis tokių pareigybių paprastai vadinamos taip, kaip ši pareigybė įvardyta oficialiuose dokumentuose, – bibliotekinių procesų automatizavimo inžinierius, ji įtraukta į kultūros darbuotojų kategorijai priskiriamų pareigybių sąrašus. Kitų parei-

gybių, kurioms priskiriami informacinių technologijų plėtojimo sistemoje, kompiuterinės įrangos priežiūros darbai, pavadinimai yra labai įvairūs: informacinių technologijų specialistas, informacinių technologijų darbuotojas, kompiuterininkas ir pan. (žr. 23 lentelę).

Nepaisydami pareigybių pavadinimų įvairovės, vis dėlto turime pagrindo tvirtinti, jog ir šie pavadinimai netiesiogiai atspindi tam tikrą lygį kvalifikacijos, kuri ir formaliai, ir neformaliai yra suteikiama bibliotekoje dirbantiems šios srities specialistams: inžinieriaus kategorija pareigybių aprašymuose dažniausiai reiškia tai, kad šiam darbuotojui gali būti keliami ne tik reikalavimai prižiūrėti turimą kompiuterinę techniką ar programinę įrangą, bet ir pareiga dalyvauti numatant bibliotekų sistemose technologijų plėtros strategiją, sistemingai atnaujinti, pritaikyti IKT naujoves bibliotekiniams, komunikaciniams ir kitiems procesams SVB; kitaip tariant, atlikti darbus, kuriems keliami inžinieriaus kvalifikacinio lygmens reikalavimai.

Būtų tikslinga išsamiau ištirti šios bibliotekų darbuotojų kategorijos atrankos dirbti bibliotekoje praktiką, jiems priskiriamų pareigų ir reikalavimų sistemą, šios srities specialistų integravimo į bibliotekinę veiklą būklę savivaldybių viešosiose bibliotekose ir tokių tyrimų pagrindu įvertinti realias bibliotekų galimybes efektyviai integruotis į nuolat kintantį IKT pasaulį. Tačiau bendriausia prasme, remdamiesi šio tyrimo duomenimis, galime teigti, jog daugiau nei du trečdaliai SVB (44, arba 73,3 proc. visų SVB) savo struktūrose turi inžinieriaus kvalifikaciją atitinkančius specialistus. Kitose (16, arba 26,7 proc. visų SVB) sistemose tokių specialistų nėra įdarbinta, dažniausiai jose dirba tik pagrindinius sistemos priežiūros darbus atliekantys darbuotojai.

23 lentelė. Bibliotekinių procesų automatizavimo veiklos modeliavimas ir pasiskirstymas SVB grupėse

Specialisto pareigybės pavadinimas*	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Bibliotekinių procesų automatizavimo inžinierius	5	2	18	7		3	35	58,2
Kompiuterinio tinklo inžinierius					2	2	4	6,6
Informacinių technologijų specialistas			2		2		4	6,6
Kompiuterininkas	1	1	1				3	5,0
Informacinių technologijų darbuotojas			2**				2	3,3
Kompiuterių priežiūros specialistas				1	1		2	3,3
Vyriausias bibliotekinių procesų automatizavimo inžinierius		1					1	1,7
Vyresnysis inžinierius bibliotekinių procesų automatizavimui			1				1	1,7
Kompiuterinių procesų automatizavimo inžinierius					1		1	1,7
Automatizuotos bibliotekinės sistemos specialistas		1					1	1,7
Inžinierius bibliotekinių procesų automatizavimui ir kompiuterinių tinklų priežiūrai			1				1	1,7
Specialistas kompiuterinės įrangos priežiūrai		1					1	1,7
Kompiuterių technikos specialistas				1			1	1,7
Kompiuterių tinklo administratorius			1				1	1,7
Kompiuterių inžinierius			1				1	1,7
Operatorius-kompiuterininkas				1			1	1,7
SVB skaičius, kuriose yra šios srities specialistų	6	6	27	10	6	5	60	100,0

* Yra SVB, kuriose dirba ne vienas šios srities specialistas, užimantis inžinieriaus programuotojo, serverių administravimo, kompiuterinio tinklo inžinieriaus ar kitaip pavadintas pareigas.

** Šalčininkų rajono SVB nuolatinio darbuotojo nėra, paslauga perkama.

Specialisto pareigybės pavadinimas*	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
% SVB, kuriose yra šios srities specialistų	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
LIBIS administratorius	1		1				2	3,3
Vyresnysis bibliotekininkas LIBIS administravimui				1			1	1,7
Pareigybės LIBIS administruoti	1		1	1			3	10,0
Iš viso	6	6	27	10	6	5	60	100,0

Tyrimo duomenys rodo, jog šios srities darbuotojų įdarbinimas nėra susijęs su sistemos dydžiu; remdamiesi išsamesne šio klausimo analize, galime teigti, jog dažniausiai tokių specialistų kvalifikaciją ir galimybes pavesti atitinkamus darbus SVB lemia pati šios srities specialistų pasirinkimo galimybė, jų pasiūla konkrečios teritorijos darbo rinkoje ir su tuo glaudžiai susijusi bibliotekų vadovų galimybė skirti tokiems darbuotojams konkurencingą atlyginimą.

1.2.5.2. Kitų sričių specialistų bei tarnautojų kategorijai priskiriamų darbo vietų modeliavimas SVB

Visose šalies savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemų organizaciniuose struktūrose iš jau aptartų specializuota veikla užsiimančių darbuotojų išskirtinos dar dvi pareigybės: tai – vyresnysis bibliotekininkas organizaciniam darbui (II SVB grupė) ir dailininkas (19 SVB); pareigybė įsteigta visose bibliotekų grupėse, išskyrus VI SVB grupės sistemas. Pastaroji pareigybė turi kelis pavadinimus (dailininkas apipavidalintojas; dailininkas-bibliotekininkas; vyresnysis bibliotekininkas-dailininkas (žr. 24 lentelę).

24 lentelė. Dailininko pareigybė ir pasiskirstymas SVB grupėse

Pareigybės pavadinimas	SVB skaičius						Iš viso	% SVB struktūrose
	I SVB grupė	II SVB grupė	III SVB grupė	IV SVB grupė	V SVB grupė	VI SVB grupė		
Dailininkas	4	1	10	3	1	0	19	31,7
Dailininkas apipavidalintojas								
Dailininkas-bibliotekininkas								
Vyresnysis bibliotekininkas-dailininkas								
Iš viso kitų specialistų	4	1	10	3	1	0	19	31,7
Iš viso SVB	6	6	27	10	6	5	60	100,0
% SVB, kuriose yra dailininko specialybės darbuotojų	66,7	16,7	37,0	30,0	16,7	0,0	31,7	31,7

SVB sistemose yra ir kitų pareigybių, priskiriamų organizacijos aprūpinimo funkcijų laukui. Tai – pareigybės, kurių pareiginiame aprašyme nurodytas personalo darbo santykių (priėmimo į darbą, atostogų, atleidimo iš darbo ir pan.), su bendrąja bibliotekų veikla susijusių dokumentų vadybos klausimų sprendimas. Šių darbuotojų pagrindinė paskirtis yra tvarkyti raštvedybą, atsiliepti telefonu, organizuoti vadovo ar kitų įstaigos struktūrinių padalinių inicijuojamus susitikimus ir (arba) komandiruotes, tvarkyti dalykinį susirašinėjimą, kontroliuoti vadovo nurodymų vykdymą. Paprastai šias pareigas einantys asmenys atsako už kasdienį struktūrinio darinio, vadinamo administracija, funkcionavimą, neretai turi ir kitų su visos sistemos veiklos organizavimu susijusių pareigų.

Dokumentų vadyba ir personalo dokumentų tvarkymas. Savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinėse struktūrose yra numatytos pareigybės, kurių atsakomybės sritis – bibliotekos veiklos dokumentavimas, dokumentų valdymas, taip pat dokumentų, susijusių su personalo įdarbinimu, ir jų duomenų tvarkymas. Šios pareigybės organizacinėse struktūrose vadinamos skirtingai, joms skiriamos skirtingos funkcijos ir atsakomybė už skirtingas veiklos sritis. Dažniausiai tokios pareigybės yra sukurtos didesnėse struktūrose (I, II ir III grupei, rečiau – IV grupei priskirtose bibliotekose);

bendraja prasme tai – sekretoriaus pareigybė, tačiau ji gali turėti įvairių modifikacijų, pvz.: sekretorius-referentas; sekretorius-administratorius; sekretorius-archyvaras; sekretorius-kasininkas (61,5 proc. visų šiai pareigybei priskiriamų pavadinimų). Beveik trečdalyje visų SVB (28,4 proc.) ši pareigybė turi raštvedžio pavadinimą; darbo pobūdis, priskiriamas šiai pareigybei, yra skirtingas: neretai darbai gretinami su kasininko pareigomis (raštvėdys-kasininkas). Retesnė – specialisto personalui ir raštvedybai ar vyriausiojo specialisto informacijai ir raštvedybai pareigybė. Pastarosios dvi pareigybės sukurtos bibliotekų II grupei priskirtose SVB, su jomis siejami įpareigojimai praplėsti kiek sudėtingesnėms užduotims vykdyti. Šias pareigas užimantiems asmenims paprastai nepavedami su personalo kvalifikacijos tobulinimu ar kiti su personalo ugdymo turiniu susiję klausimai; dažniausiai apsiribojama administravimo veiklos rūšims būdingais įpareigojimais: duomenų apskaita, darbo sutarčių tvarkymu, kitomis su darbo santykiais susijusiomis procedūromis ir jų dokumentavimu bei apskaita.

Buhalterijos paskirtis – organizuoti ir tvarkyti bibliotekos buhalterinę apskaitą, tvarkyti valdymo (vidaus) apskaitą, užtikrinti racionalų ir veiksmingą bibliotekos materialinių ir finansinių išteklių naudojimą pagal Lietuvos Respublikos teisės aktus. SVB organizacinėse struktūrose yra du pagrindiniai šio darinio variantai: didesnėse struktūrose paprastai steigiamas struktūrinis padalinys (buhalterija), kuriame sukurtos 2–3 darbo vietos (vyriausiojo buhalterio, buhalterio, kasininko, taip pat galimos ir kitokios, pvz., buhalterio-kasininko darbo vieta), arba pareigos pavedamos vienam specialistui, dažniausiai vyriausiajam buhalteriu.

Su ūkine veikla siejami organizaciniai sprendimai. Šio struktūrinio darinio paskirtis SVB sistemoje – užtikrinti tinkamas veiklos sąlygas, pagrindinės bibliotekos ir jos teritorinių padalinių darbo aplinkos atitiktį sveikatos, higienos, darbų saugos, priešgaisriniais ir kitiems teisės aktuose nustatytiems reikalavimams, prižiūrėti ir tvarkyti bibliotekos pastatus ir juose veikiančias šildymo, vėdinimo, apšvietimo sistemas ir kitokią įrangą, teritoriją, patalpas, inventorių; taip pat užtikrinti darbuotojų aprūpinimą

materialiniais ištekliais (darbo priemonėmis) ir techninio pobūdžio, taip pat logistikos paslaugomis, periodiškai pristatant į teritorinius padalinius paskirstytus dokumentų fondo leidinius ir kitus krovinius.

Ši veikla SVB sistemose organizuojama skirtingai. Dažniausiai didesnėse struktūrose (I, II grupei priskirtose SVB, taip pat keliose III, IV bei VI grupei priskirtose SVB) šią veiklą organizuoja ir už ją atsako direktoriaus pavaduotojo rango darbuotojas, kurio pareigybės pavadinimas dažniausiai (25,0 proc. visų šios kategorijos pareigybių) yra „direktoriaus pavaduotojas ūkiui“; tik dviem atvejais pareigybinės funkcijos yra kiek praplėstos ir vadinama „direktoriaus pavaduotojas ūkio reikalams ir projektinei veiklai“, „direktoriaus pavaduotojas ūkiui ir bendriesiems klausimams“; šioms pareigybėms priskiriama papildoma veikla: pirmajai – projektų vadyba, antrajai – bibliotekos veiklos dokumentavimo, dokumentų valdymo ir technologinių procesų aprūpinimo IKT paslaugomis sritys. Nemažoje dalyje SVB (31,0 proc. SVB) ši veikla pavedama savarankiškam struktūriniam padaliniui, kuris vadinamas ūkio skyriumi, ūkio ir bendruoju padaliniu, ūkio ir bendruoju skyriumi, ūkio-techniniu skyriumi, ūkio dalimi ir pan. (III, IV, VI grupei priskirtose SVB).

Dar 32,6 proc. SVB ši veiklos sritis pavedama pareigybei, kuri yra tiesiogiai pavaldi bibliotekos direktoriui. Dažniausiai tokios pareigybės pavadinimas yra ūkvedys, kartais – specialistas ūkio reikalams; tokia pareigybė yra visoms grupėms priskirtose bibliotekose, tačiau dažniau – mažesnėse struktūrose (V grupė), nemaža jų dalis – III grupei priskirtose bibliotekose. Dviejose SVB yra sukurtos turto prižiūrėtojo ir pastato administratoriaus pareigybės (II ir III bibliotekų grupė).

Techniniai darbuotojai. Šiai darbuotojų grupei priskirtinos darbo vietos SVB kuriamos tam, kad būtų užtikrinta darbo patalpų, pastatų ir jų aplinkos priežiūra bei apsauga, leidinių ir įrangos transportavimo paslaugos visoje teritorijoje. Didžiąją dalį techninių darbuotojų sudaro valytojai, vairuotojai (vairuotojai-elektrikai, vairuotojai-ekspeditoriai, vairuotojai-darbininkai), pagalbiniai darbininkai (darbininkai), sandėlininkai, knygri-

šiai, kūrikai, kiemsargiai, budėtojai, rūbininkai, staliai, santechnikai; vienetiniais atvejais šiam tikslui samdomi inžinieriaus kvalifikaciją turintys darbuotojai (pvz., inžinierius-energetikas-santechnikas).

Didžioji dalis šių kategorijų darbo vietų sukurta pagrindinėse bibliotekose; valytojų, kūrικών, kiemsargių darbo vietos numatytos ir struktūriškuose padaliniuose; yra SVB (visose grupėse), kuriose tokių darbo vietų apskritai nėra sukurta. Iš esmės tai reiškia, jog šiuos darbus (dažniausiai kalbama apie valytojų, pagalbinių darbininkų darbą) turi atlikti profesionalių bibliotekininkų darbą dirbantys darbuotojai. I grupėje techninių darbuotojų kategorijai priskirtinų darbo vietų nenumatyta 1 SVB (16,6 proc. šios bibliotekų grupės SVB), II grupėje – 1 SVB (16,6 proc. šios bibliotekų grupės SVB), III grupėje – 6 SVB (22,2 proc. šios bibliotekų grupės SVB), IV grupėje – 4 SVB (40,0 proc. šios bibliotekų grupės SVB), V grupėje – 3 SVB (50,0 proc. šios bibliotekų grupės SVB), VI grupėje – 1 SVB (20,0 proc. šios bibliotekų grupės SVB). Taigi galima teigti, jog atskiros techninio darbuotojo pareigybės dažniausiai nėra vidutinio dydžio ir mažesnėse mišrias teritorijas aptarnaujančiose SVB; geresnė padėtis yra didžiosiose ir miesto teritorijas aptarnaujančiose sistemose.

1.3. Išvados

Išanalizavus tyrimo duomenis, galima teigti, jog savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinių struktūrų modeliai yra įgavę požymių, kurie rodo bibliotekų pastangas integruotis į sociokultūrinius procesus, pritaikyti prie radikalčiai besikeičiančios aplinkos. Šie požymiai leidžia atpažinti biblioteką kaip instituciją, galinčią užtikrinti savo teritorijoje socialiai reikšmingų žinių akumuliaciją (kaupimą, atnaujinimą ir gausinimą), sociokultūrinę komunikaciją ir kultūros reiškinių sklaidą. Kartu iš tyrimo rezultatų galima pastebėti, jog savivaldybių viešųjų bibliotekų integravimosi į žinių vadybos ir naujų žinių kūrimą, socialinį istorinį kultūrinių formų atgaminimą procesai yra lėti ir riboti:

– savivaldybių viešosiose bibliotekose ryškios struktūrinio (divizionio) modelio elementų nykimo tendencijos. Struktūriniai dariniai, skirti specifiniams vartotojų segmentams ar specializuotoms paslaugoms organizuoti, nepaisant organizacinės sistemos dydžio, yra eliminuojami iš organizacinių struktūrų schemų. Taigi galima tvirtinti, jog savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacijų struktūrose pamažu grįžtama prie pradinių šiose įstaigose naudotų organizacinių struktūrų modelių ir funkcinio modelavimo principų;

– organizacinių struktūrų lygmeniu savivaldybių viešosios bibliotekos turi galimybę visavertiškai įgyvendinti dvi pagrindinėms bibliotekos paslaugoms priskiriamas funkcijas: kumuliacinę (dokumentų fondo sudarymo ir gausinimo) ir komunikacinę, kuri dažniausiai modeliuojama bendrųjų bibliotekos paslaugų – aptarnavimo bei žinių ir informacijos sklaidos kontekste, prioritetą teikiant kultūrinio pobūdžio veikloms.

Savivaldybių valdomose teritorijose susiformavusios įstaigos – savivaldybių viešosios bibliotekos – kartu su joms priklausančiais teritoriniais struktūriniais padaliniais atitinka mažųjų ir vidutinių organizacijų kategorijas. Vertinant tokias įstaigas organizacinės struktūros požiūriu, galima tvirtinti, jog joms būdingas neaukštas specializacijos lygis, kompleksinis darbų pobūdis, stipri arba vidutiniškai stipri priklausomybė nuo pagrindinius produktus ir paslaugas kuriančių specialistų kompetencijos ir ypač nuo jų profesinės kvalifikacijos; tokioms organizacijoms būdinga stipri priklausomybė nuo institucinės paramos (mokslinės, metodinės, eksperimentinės, informacinės) visoms veiklos sritims.

Savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinės struktūros sudaromos centralizuotos viešųjų bibliotekų sistemos modelio, kuriam būdingi visiškos centralizacijos bruožai, pagrindu. SVB sistemas sudaro pagrindinė biblioteka ir savivaldybės teritorijoje esantys struktūriniai (teritoriniai) padaliniai. Absoliučioje daugumoje SVB organizacinių struktūrų taikomas funkcinis modelis, derinamas su sisteminė-struktūrine koncepcija. Tai leidžia tvirtinti, jog:

- organizaciniu struktūrų lygmeniu savivaldybių viešosios bibliotekos yra labiau prisitaikiusios veikti tokiomis aplinkybėmis, kai veikla organizuojama paslaugų (ar produkto) pasiūlos, o ne paklausos pagrindu;
- dėl ryškaus funkcinio darbų pasiskirstymo, taip pat šių tipų organizacinės struktūros modeliams būdingos tarpstruktūrinių ryšių stokos savivaldybių viešosiose bibliotekose sistemos lygmeniu itin aktualus tampa bendros veiklos strategijos modeliavimo ir įgyvendinimo, bendrųjų problemų valdymo ir veiklos koordinavimo poreikis.

Savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinių struktūrų pokyčiai vyksta lėtai, mažėjant darbo vietoms (pareigybėms) visuose sistemos struktūriniuose padaliniuose, dažniausiai jie įvyksta dėl bibliotekos nevaldomų ir nekontroliuojamų išorinių veiksnių (politinių, technologinių, rinkos poveikio). Savivaldybių viešosiose bibliotekose vyrauja modeliai, kuriuose SVB sistemos, kaip formaliosios organizacijos, valdymo problemos dažniausiai sprendžiamos sujungiant pagrindines profesinės veiklos ir viešosios vadybos funkcijas. Tokios tendencijos ne itin pastebimos didesnėse, tačiau ypač sustiprėja mažose sistemose.

Šiuo metu paplitęs savivaldybių viešųjų bibliotekų *teritorinis organizacinės struktūros modelis* didžiąjai daugumai šalies gyventojų leidžia užtikrinti pakankamą fizinę (geografinę) prieigą prie stacionariajame viešųjų bibliotekų tinkle teikiamų bibliotekos paslaugų. Taigi galima teigti, jog Lietuvos gyventojams iš esmės yra sudarytos sąlygos savoje gyvenamojoje vietovėje gauti tam tikrus dokumentų, prieigos prie išteklių ir komunikacinių paslaugų „paketus“.

Savivaldybių viešosiose bibliotekose *organizacinių struktūrų lygmeniu* yra užtikrinamas dviejų pagrindinių bibliotekos institucinių funkcijų:

- dokumentų fondo sudarymo ir sisteminimo;
- visuomenės naudojimosi bibliotekos ištekliais įgyvendinimas.

Savarankiškai veikiančio struktūrinio padalinio lygmeniu absoliučioje daugumoje SVB organizacinių struktūrų yra vykdomos *kumuliacinė*

(dokumentų atrankos, išteklių gausinimo) ir komunikacinė (vartotojų aptarnavimo kryptis) funkcijos. Vartotojų aptarnavimas absoliučioje daugumoje viešųjų bibliotekų sistemų savarankiškų struktūrinių padalinių lygmeniu organizuojamas siekiant užtikrinti bendrąsias bibliotekos paslaugas.

Savivaldybių viešųjų bibliotekų *informacinė funkcija* savarankiško struktūrinio darinio lygmeniu vykdoma daugiau nei pusėje (68,3 proc.) SVB. Didžiojoje dalyje SVB ši veikla dažniausiai integruojama į aptarnavimo funkcijos lauką kaip aptarnavimo ir (arba) neformaliųjų edukacinių paslaugų funkcinė specializacija. Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, jog savivaldybių viešosios bibliotekos, modeliuodamos informacinę funkciją, dažniau reiškiasi kaip sociokultūrinės veiklos rezultatus įtvirtinančios organizacijos ir gerokai rečiau – kaip intelektinę informaciją (metaduomenų lygmeniu) kuriančios ir aktyviai informacijos valdymo procesuose dalyvaujančios institucijos.

Savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinėse struktūrose informacinė funkcija modeliuojama dėmesį labiau sutelkiant į informacijos ieškos, o ne į informacinio produkto kūrimo, analitinės informacijos, konkrečioms vartotojų grupėms aktualaus informacinio turinio identifikavimo ir konsolidavimo, informacinio produkto sklaidos, jo prieinamumo visuomenėje organizavimo, taip pat ir ugdant jos narių informacines kompetencijas, procesus. Todėl turime pagrindo teigti, jog šiuo metu viešosios bibliotekos, įgyvendindamos informacinę funkciją, ją modeliuoja tokiu būdu, kuris nesuteikia galimybių SVB tapti aktyviomis žinių valdymo proceso dalyvėmis, kuriančiomis antrinės informacijos srautus; to padarinys – pasitenkinimas šalutiniu vaidmeniu, sudarant vartotojams galimybę naudotis kitų informacinių paslaugų rinkos dalyvių sukuriama produktais.

Bibliotekinės kraštotyros veiklos valdymo mechanizmas savivaldybių viešosiose bibliotekose menkai susiformavęs, o didžiojoje dalyje SVB yra įgyvendinamos tik pavienės (skirtingu efektyvumo lygiu) šios veiklos funkcijos. Tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti bendrą tendenciją, kad didžiosios dalies SVB teisės aktuose ji deklaruojama kaip viena

svarbiausių SVB veiklų. Organizaciniu lygmeniu ši veikla modeliuojama kaip sudedamoji kitų funkcijų dalis; tai daro neigiamą įtaką visai viešųjų bibliotekų kraštotyros veiklai: riboja labai svarbias bendradarbiavimo šioje veiklos srityje galimybes, yra rimta kliūtis nustatant tvirtus koordinacinius ryšius tiek teritoriniu, ypač regioniniu, tiek nacionaliniu lygmenimis. Svarbu pabrėžti, jog tokią reikalų būklę lemia ir bendra padėtis, susiklosčiusi šiame viešųjų bibliotekų veiklos segmente.

Kiek daugiau nei dešimtdalio savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinėse struktūrose sukurti savarankiški struktūriniai dariniai arba atskiros, jokiam struktūriniam padalinii nepriskiriamos pareigybės, skirtos dviem vadybinės veiklos sritims: bibliotekų veiklos ir plėtros strategijos formavimo klausimams (fondoieška, papildomas finansavimas, projektų vadyba, rinkodara) ir bibliotekų socialinei atsakomybei, komunikaciniams (išoriniams ir vidiniams) bibliotekos, jos vartotojų ir visuomenės ryšiams. Fondoieška tokiu būdu modeliuojama kiek daugiau nei dešimtdalio (10 proc.), rinkodara ir viešųjų ryšių sritis – kiek mažiau nei šeštadalis (15 proc.) savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinėse struktūrose. Struktūriniuose dariniuose dažniausiai jungiama rinkodaros ir viešųjų ryšių veikla; kaip savarankiška veikla dažniau modeliuojama projektų vadybos sritis.

SVB organizacinėse struktūrose metodinė veikla kaip oficiali veikla numatyta kiek mažiau nei dviejuose trečdaliuose (68,3 proc.) savivaldybių viešųjų bibliotekų, o 15,0 proc. SVB šiai veiklos sričiai įgyvendinti suformuoti specializuoti struktūriniai padaliniai. Tokie sprendimai labiausiai priklauso nuo SVB sistemos dydžio arba (dažniausiai) nuo teritorinių padalinių skaičiaus. Beveik pusėje (46,7 proc.) SVB ši veikla pavedama konkrečias pareigas einantiems darbuotojams, o trečdalyje (31,7 proc.) SVB veiklos rūšys, susijusios su pokyčių valdymu, institucijos veiklos prognozavimu, patikimu sistemos funkcionavimu, teritorijoje išsisklaidžiusių struktūrinių padalinių bendradarbiavimu derinant jų strateginius tikslus, nuomones, veiksmus ir kt., paskirstomos tarp operacinės organi-

zacijos branduolio, aukščiausios arba vidurinės valdymo grandžių specialistų.

Tyrimo rezultatai pateikia gana patikimų nuorodų apie didėjančią įtampą, siejamą su savivaldybių viešųjų bibliotekų darbuotojų kompetencijomis ir augančiu poreikiu įgyti jų daug daugiau, nei reikalauja pati bibliotekininko profesija. Įvertinus tai, kad bibliotekos personalas yra vienas svarbiausių jos strategijos subjektų, toliau nagrinėjant šią problemą, kituose tyrimuose tikslinga būtų nuodugniau ištirti sektoriaus kvalifikacinius išteklius, gauti svarbios informacijos, padėsiančios patikimiau nustatyti sektoriaus stiprinimo strategiją ir (arba) ją ribojančius veiksnius.

1.4. Rekomendacijos

Specialistai sutaria, jog nė viena šalis dar nėra suformulavusi optimalios bibliotekų organizacinės struktūros rekomendacijų. Pokyčius savivaldybių viešųjų bibliotekų struktūrose dažniausiai lemia finansiniai ir technologiniai suvaržymai, sumažintas finansavimas dėl apkarpytų valstybės biudžeto išlaidų, o tai savo ruožtu verčia bibliotekas priimti sprendimus, kurie susiję tik su pagrindinių bibliotekinių procesų vykdymu. Tokių sprendimų rezultatas – hierarchiškai neišplėtotos organizacinės struktūros. Antra vertus, nėra įrodymų, kad tokie pasikeitimai padeda geriau valdyti sudėtingą, daugiafunkčią ir kompleksinę darinį, kokia yra bibliotekų sistema, arba užtikrinti išaugusį poreikį sutelkti atskirus bibliotekos sistemas bendriems uždaviniams spręsti. SVB pastebima neigiama tendencija, kurios reikėtų vengti: grįžimas prie pradinių organizacinės struktūros modelių stiprina organizacijos polinkį susikoncentruoti į vidaus procesus ir silpnina jos galimybes suvaldyti problemas, iškylančias dėl pakitusios išorinės aplinkos ir gyventojų lūkesčių tikintis bibliotekų paslaugų; tam reikėtų intensyvių papildomų pastangų didinant veiklos koordinavimą tiek tarp funkcinių, tiek tarp (ypač) teritorinių sistemos padalinių.

Kadangi SVB sistemose palyginti rečiau taikomos lankstesnės bibliotekos paslaugų organizavimo teritorijoje formos, beveik visoje šalyje (su retomis išimtimis) kaimo teritorijoje veikiančiuose struktūriniuose padalinuose nėra užtikrinta darbo vieta profesionaliems bibliotekininkams viso etato ekvivalentu. Dėl šios priežasties savivaldybių viešosioms bibliotekoms jau dabar, taip pat ir ateityje rekomenduojama nustatyti ir tikslingai spręsti sisteminio pobūdžio problemas, kurių svarbiausios yra bibliotekų paslaugų prieinamumo klausimai tiek finansiniu, tiek komunikaciniu, tiek organizaciniu aspektais.

Didžiojoje dalyje SVB paslaugos specializuojamos pagal vieną pagrindinį kriterijų – vartotojų amžių; kitokie šių funkcijų ir paslaugų specializacijos modeliai (teritorijai reikšmingo fondo sudarymas ir valdymas, informacinė funkcija, specializuotų paslaugų teikimas jaunimo ar kitoms gyventojų grupėms, specializuotų funkcinių, teminių, rūšinių ir pan. paslaugų organizavimas) turėtų reikštis kaip labiau reikšmingos specializacijos kryptys, kurios būtų fiksuojamos organizacinėse struktūrose formaliais dariniais ir kuriamos kiekvienoje SVB atsižvelgiant į poreikį ir turimus darbuotojų (pareigybių) išteklius.

Bibliotekų veiklos praktikoje tarp pagrindinių bibliotekos funkcijų turėtų būti aiškiau identifiukuota informacinė veikla; taip pat siūlytina atskirti darbuotojų, kuriančių pagrindinius produktus ir paslaugas, pareigybes ir nustatyti IKT specialistams privalomas informacinių technologijų srities kompetencijas. Šių specializuotų veiklų sąveikos sistema turi derėti SVB organizaciniu lygmeniu.

Savivaldybės viešoji biblioteka gana nenuosekliai stiprinama kaip formalioji organizacija, o vyraujantys organizacinės struktūros modeliai neužtikrina efektyvaus pokyčių valdymo galimybių. Bibliotekose turi būti tinkamai sureguliuoti šios sudėtingos sistemos veiklos prognozavimo, veiksmingo koordinavimo, nuolatinio aplinkos vertinimo, organizacijos tobulinimo strategijos, strateginio žmonių išteklių valdymo, sistemos

struktūrinių padalinių, taip pat ir esamų savivaldybės teritorijoje, bendradarbiavimo ir kiti procesai, kurie leistų sumažinti bibliotekos ir jos aplinkos prieštaravimus, užtikrintų tinkamą šios organizacijos reakciją į visuomenės poreikius, nuoseklią jos, kaip organizacijos, raidą.

Savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinėse struktūrose nėra tinkamai išspręstas bibliotekos atsakomybės už jos aptarnaujamoje teritorijoje kaupiamo ir kuriamo arba su šia teritorija susijusio publikuoto turinio identifikavimo, išsaugojimo ir sklaidos klausimas. Tam, kad iš esmės pagerėtų šios veiklos planavimo organizavimo, koordinavimo, apskaitos, kontrolės, analizės, komplektavimo, žmogiškųjų išteklių parengimo būklė, būtų tikslinga:

- parengti (sukurti) teisės aktus, reguliuojančius viešųjų bibliotekų kraštyros veiklą; numatyti organizacinius šios veiklos modelius, kurie užtikrintų patikimą kraštyrinės veiklos planavimą, koordinavimą, organizavimą, analizę, apskaitą, kontrolę, išteklių komplektavimą ir personalo parengimą;
- plėsti tyrimus ir veiklą, kuri padėtų gauti objektyvią, patikimą informaciją apie bibliotekinės kraštyrinės veiklos procesus SVB, sistemingai įvertinti gaunamą informaciją, nustatyti pagrindines raidos tendencijas ir dinamiką, laiku gauti unifikuatą ir patikimą informaciją apie krašto ir kraštyros dokumentų fondo būklę SVB, prognozuoti šios veiklos raidos tendencijas.

Kartu labai svarbu įvertinti, jog visavertė viešųjų bibliotekų kraštyros veikla įmanoma tik sukūrus kompleksinę teorinę bazę, pagrindžiančią šios veiklos valdymo mechanizmo turinį, formą ir funkcionavimą. Sistemoje valdymo mechanizmai patikimai ir efektyviai veiks tik tuo atveju, jeigu jie bus nustatyti ir veiks konkrečioje teritorijoje, regioniniu ir tarpregioniniu, taip pat nacionaliniu lygmenimis. Šalies lygmeniu vadybinis šios veiklos aspektas turi būti dažniau diskutuojamas siekiant išgryninti moksliskai pagrįstas nuostatas, kaip tokį mechanizmą bibliotekos turėtų formuoti.

Šiuo metu savivaldybių viešosiose bibliotekose susiformavusį organizacinės struktūros modelį galima apibūdinti kaip modelį, kuriame ilgalaikiams tikslams įgyvendinti sutelktos funkcijos pavaldžios funkcijoms, kurių tikslas – trumpalaikiai rezultatai. Šiame modelyje efektyvumas nustelbia produktyvumo reikmę (dėmesys sutelkiamas į „paslaugų skaičių“, vienkartinis renginius, kasdienį vartotojų aptarnavimą), nuskurdinant arba ir visiškai pašalinant iš struktūrų produktyvumą užtikrinančius organizacinius darinius, t. y. struktūras, kurių užduotis – kad būtų pasirenkamos tinkamos veiklos kryptys, o atliekamas darbas būtų padaromas gerai. Bibliotekų prioritetu turėtų tapti strategijos kūrimas ir žmogiškųjų išteklių plėtra. Organizacinės struktūros turi būti kuriamos taip, kad būtų užtikrintas ne tik kasdieninis pasiekiamas rezultatas, bet daugiau dėmesio būtų skirta veiklos rūšims, pagrindžiančioms ilgalaikę bibliotekos raidą.

Literatūra

1. ATKOČIŪNIENĖ, Vilma. *Kaimo pokyčių vadyba*: [mokomoji knyga]. Akademija, Kauno r.: [ASU LC], 2013. 309 p. ISBN 978-609-449-060-6
2. BAGDONIENĖ, Liudmila, et al. *Organizacijų vadyba*: mokomoji knyga. 3-iasis leid. Kaunas: Technologija, 2005. 309 p. ISBN 9955096381
3. *Bibliotekininkystės ir informacijos studijų vadovas* / ats. red. ir sud. Audronė Glosienė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2009. 700 p. ISBN 978-9955-33-496-5
4. *Biblioteka: teorijos ir praktikos pradžios*. Sąs. 3: Vadybos pradžios. Raštvedyba. Statistika ir veiklos rodikliai. Mokslo tiriamoji ir metodinė veikla. Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2005. 344 p. ISBN 9955-541-47-4
5. БОРХАРД, П., et al. Концепция маркетинга для публичных библиотек [Marketingo koncepcija viešosioms bibliotekoms] [interaktyvus]. Москва: НБЦ “БиблиоМаркет”, 1993 [žiūrėta 2014-02-12]. 144 p. Internetinė prieiga: <http://www.library.ru/1/kb/books/marketing/>
6. BUTKEVIČIENĖ, Eglė; VAIDELYTĖ, Eglė. Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos [interaktyvus]. In *Viešoji politika ir administravimas*, 2009, Nr. 30 p. 68–81 [žiūrėta 2014-05-21]. Internetinė prieiga: https://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241001. ISSN 2029-2872 (elektroninė versija)

7. CARVER, Deborah A. Organizational models and roles [interaktyvus]. In *Journal of Access Services*. 2010, vol. 7, no. 2, p. 72–83 [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15367961003618558>. ISSN 1536-7975
8. DAFT, Richard L. *Organization theory and design*. 11th ed. [interaktyvus]. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2013, 2010. [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga <http://www.cengagebrain.co.nz/content/9781285210797.pdf>. ISBN 978-1-111-22129-4
9. EVANS, G. Edward; WARD, Patricia Layzell. *Management Basics for Information Professionals*. 2nd ed. New York: Neal-Schuman Publishers, 2007. 567 p. ISBN 978-1555705862
10. GERTZOG, Alice; BECKERMAN, Edwin P. *Administration of the Public Library* [interaktyvus]. Scarecrow Press, 1994. 600 p. [žiūrėta 2014-03-18]. Internetinė prieiga: https://books.google.lt/books?id=-eEQRCrSRgIC&pg=PA121&lpg=PA121&dq=organizational+structure+of+public+library&source=bl&ots=4FHp-5eUtz&sig=_ipsWuQj9nF5zML25JIM5gDTOrs&hl=lt&sa=X&ei=nypHVeVEH8j-ywPhmoHgAg&ved=0CGEQ6AEwCDgU%20%20v=onepage&q=organizational%20structure%20of%20public%20library&f=false#v=snippet&q=organizational%20structure%20of%20public%20library&f=false ISBN 978-1-4616-5612-8
11. GINEVIČIUS, Romualdas. *Organizacijų teorija*: vadovėlis. Vilnius: Technika, 2007. 325 p. ISBN 978-9955-28-150-4
12. GLOSIENĖ, Audronė. *Kūrybiškumas ir socialinis kapitalas žinių visuomenėje: idėjų žemėlapis*: mokslo studija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2010. 145, [1] p. ISBN 978-9955-33-625-9
13. GRIENER, Joanne. *Team-based Organizational Structure: a Case Study of Edmonton Public Library* [interaktyvus]. Athabaska University, 2010 [111 p.] [žiūrėta 2014-03-18]. Internetinė prieiga: <http://dtpr.lib.athabasca.ca/action/download.php?filename=mba-09/open/grienerjoanne.pdf>
14. GRIFFIS, Matthew R. Bricks, Mortal and Control: a multicase examination of the public library as organization Space. In Delmus E. Williams; Janine Golden (ed.) *Advances in Library Administration and Organization*. Emerald Group Publishing Limited, 2014. Volume 32,106 p. ISBN 978-1-78190-744-3
15. GUDAS, Saulius. *Organizacijų veiklos modeliavimas*: vadovėlis. 3-iasis leid. Kaunas: Naujasis lankas, 2002. 135 p. ISBN 9955-03-125-5
16. *[Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos] Metodikos skyrius* [nuostatai] [interaktyvus]. [Kelmė], s. a., 2 p. [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga: <http://www.kelmeszemaitesvb.lt/images/metodikos%20skyriaus%20internetui.pdf>
17. KVEDARAVIČIUS, Jonas Edmundas. *Organizacijų vystymosi vadyba*: vadovėlis. Kaunas: VDU leidykla, 2006. 396 p. ISBN 978-9955-12-129-7 (spausdinta versija)
18. *Lietuvos bibliotekų statistika* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka [žiūrėta 2014-03-19–2014-05-21]. Internetinė prieiga: <http://statistika.libis.lt:7878/pls/apex/?p=106>

19. Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas [interaktyvus]. *Valstybės žinios*, 1995, Nr. 51-1245 [žiūrėta 2014-04-08]. Internetinė prieiga [aktuali redakcija]: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=464213
20. Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas [interaktyvus]. *Valstybės žinios*, 1994, Nr. 60-1183 [žiūrėta 2014-04-16]. Internetinė prieiga: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=369419
21. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo politikos departamento *Valstybės vykdomosios valdžios sistemos įstaigų administracijų struktūrų tobulinimo rekomendacijos* [interaktyvus]. [Vilnius], 2013 [žiūrėta 2014-09-03]. [4] p. Internetinė prieiga: <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=502>
22. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas [interaktyvus]. *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 60-1945 [žiūrėta 2014-04-15]. Internetinė prieiga: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=477007
23. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas [interaktyvus]. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 113-4290 [žiūrėta 2014-04-15]. Internetinė prieiga [aktuali redakcija]: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=332066
24. *Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų ataskaitos: 2013* [interaktyvus]. [Vilnius] [Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka] [žiūrėta 2014-06-08–2014-06-23]. Internetinė prieiga: https://drive.google.com/folderview?id=0B_-73IZKEJy5SF9UY3FXVzR5VjQ&usp=sharing&tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU#grid
25. MARTIN, Lowell A. *Organizational Structure of Libraries*. Methuen, N. J.: Scarecrow Press, 1984. 294 p. ISBN 0810816962
26. MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on Management: Inside our strange world of organizations*. New York, NY: The Free Press (division of Macmillan), 1989. 384 p. ISBN 978-0029213711
27. МИНЦБЕРГ, Генри. Структура в кулаке: создание эффективной организации [Struktūra kumštėje: efektyvios organizacijos kūrimas] [interaktyvus]. Перевела с английского Д. Раевская. Санкт-Петербург: Питер, 2001. [512 с.] [žiūrėta 2014-04-07, 2015-09-24]. Internetinė prieiga: http://bigc.ru/theory/books/mhsf/c_1.php
28. RAIPA, Alvydas. Naujoji viešoji vadyba efektyvumo metodologijoje. In *Naujoji viešoji vadyba* (ats. red. A. Raipa). Kaunas: Technologija, 2007. 393, [1] p. ISBN 978-9955-25-259-7
29. Rajono centrinės bibliotekos laikini nuostatai. *Bibliotekų darbas*, 1974, Nr. 5 (184) p. 7–8
30. СТОЛЯРОВ, Юрий. Библиотека: структурно-функциональный подход [Biblioteka: struktūrinis-funkcinis požiūris]. Москва: Книга, 1981. 255 с.
31. STUEART, Robert D.; MORAN, Barbara B. *Library Managers and Management: Library and information center management*. 7th ed. Westport, CT: Libraries Unlimited, 2007. 492 p. ISBN 978-1591584063
32. [Šakių rajono savivaldybės Informacijos-metodikos skyrius: [pristatymas] [interaktyvus]. [Šakiai, s. a.] [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: <http://www.sakiai.rvb.lt/lt/struktura-ir-kontaktai/34-straipsnis/50-metodikos-skyrius>

33. ŠALČIUS, Algirdas. *Organizacijos valdymas*: mokomoji knyga. Vilnius: VU Tarptautinio verslo mokykla, 2009. 188 p. ISBN 9786094080111
34. Šilutės Fridricho Bajoraičio viešosios bibliotekos Bibliotekininkystės ir kraštotyros skyriaus veiklos nuostatai (patvirtinti Šilutės rajono savivaldybės Fridricho Bajoraičio viešosios bibliotekos direktorės 2013-10-15 d. įsakymu Nr. V(2.4)-69)) [interaktyvus]. [Šilutė], 2013. 6 p. [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga: http://www.silutevb.lt/media/public/documents/Teises_aktai/18.%20bibliotekininkystes%20ir%20krastotyros%20%20sk%20nuostatai.pdf
35. Šilutės Fridricho Bajoraičio viešosios bibliotekos Informacijos skyriaus veiklos nuostatai (patvirtinti Šilutės rajono savivaldybės Fridricho Bajoraičio viešosios bibliotekos direktorės 2013-10-15 d. įsakymu Nr. V(2.4)-69)) [interaktyvus]. [Šilutė], 2013. 9 p. [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga: http://www.silutevb.lt/media/public/documents/Teises_aktai/15.%20informacijos%20sk%20%20nuostatai.pdf
36. Šilutės Fridricho Bajoraičio viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Šilutės rajono savivaldybės tarybos 2013 m. balandžio 25 d. sprendimu Nr. T1-748) [interaktyvus]. [Šilutė], 2013. [6] p. [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga: <http://www.silutevb.lt/media/public/stories/documents/nuostatai/Bibliotekos%20nuostatai%202013%2004%2025.pdf>
37. *Valstybinių bibliotekų centralizacijos klausimais*: instruktyviniai raštai / Lietuvos TSR kultūros ministerija. Vilnius, 1976. 17, [4] p. Išsp. rotaprintu
38. Valstybinių masinių bibliotekų centralizacijos nuostatai: patvirtinti TSRS kultūros ministro, suderinus su TSRS finansų ministerija, 1975 m. vasario 3 d. *Bibliotekų darbas*, 1975, Nr. 3 (194), p. 28–30
39. *Viešosios bibliotekos skaitmeninės eros sankryžose*: Europos Sąjungos projekto PULMAN gairės. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2002. 142 p. ISBN 9986-19-514-4
40. Централизация сети государственных массовых библиотек: инструктивно-методические материалы [Valstybinių masinių bibliotekų tinklo centralizacija: instruktyvinė-metodinė medžiaga]. Вып. 10-11. Москва, 1974. 150 с.
41. WEBB, Terry D. *Public Library Organization and Structure*. Jefferson, N.C.: McFarland, 1989. 239 p. ISBN 0-89950-395-0
42. WEBB, Terry D. *Reorganization in the Public Library*. Phoenix, AZ: Oryx, 1985. 120 p. ISBN 0-89774-074-2

Šaltiniai

1. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2014 m. spalio 30 d. sprendimu Nr. T-216) [interaktyvus]. [Akmenė, 2014]. 6 p. [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga: <http://biblioteka.akmene.lt/media/public/dokumentai/Bibliotekos%20nuostatai.pdf>
2. Alytaus miesto savivaldybės biudžetinės įstaigos Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Alytaus miesto savivaldybės 2009 m. birželio 11 d. sprendimu Nr. T-147) [interaktyvus]. [Alytus, 2009]. 6 p. [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga: <http://www.sakiai.rvb.lt/images/Pdf/bibliotekos%20nuostatai.pdf>

3. Alytaus rajono savivaldybės tarybos 2012 m. birželio 28 d. sprendimas Nr. K-185 „Dėl biudžetinės įstaigos Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos struktūros“ [interaktyvus]. [Alytus, 2012] [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga: <http://www.infolex.lt/alytusr1/Default.aspx?Id=3&DocId=6114>
4. Alytaus rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai [interaktyvus]. [Alytus, s. a.] [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga: http://www.alytus.rvb.lt/?page_id=2121
5. Anykščių rajono savivaldybės Liudvikos ir Stanislovo Didžiulių viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Anykščių rajono savivaldybės tarybos 2014 m. kovo 27 d. sprendimu Nr. 1-ts-128) [interaktyvus]. [Anykščiai, 2014]. [9] p. [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga: <http://www.anyksciuvb.lt/images/Dokumentai/Nuostatai/Nuostatai%202014%20m.%20kovo%2027%20d.%20sprendimu%20Nr.%201-TS-128.pdf>
6. Birštono viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Birštono savivaldybės tarybos 2007 m. balandžio 3 d. sprendimu Nr. TS-35) [interaktyvus]. [Birštonas, 2007]. [9] p. [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga: http://www.birstonas.mvb.lt/images/Dokumentai/birtono%20vb_nuostatai.pdf
7. Biržų rajono savivaldybės Jurgio Bielinio viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Biržų rajono savivaldybės tarybos 2004 m. gegužės 21 d. sprendimu Nr. T-113 (Biržų rajono savivaldybės tarybos 2013 m. gegužės 30 d. sprendimo Nr. T-139 redakcija)) [interaktyvus]. [Biržai, 2013] [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga: <http://www.birzai.rvb.lt/lt/veikla/teises-aktai/10-kita/103-birzu-rajono-savivaldybes-jurgio-bielinio-viesosios-bibliotekos-nuostatai>
8. Biudžetinės įstaigos Visagino viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Visagino savivaldybės tarybos 2005 m. balandžio 21 d. sprendimu Nr. TS-412) [interaktyvus]. [Visaginas, 2005] [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: http://biblioteka.visaginas.lt/media/public/Nuostatai/Bibliotekos_nuostatai_nauja.pdf
9. Druskininkų savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Druskininkų savivaldybės tarybos 2012 m. sausio 31 d. sprendimu Nr. T1-15) [interaktyvus]. [Druskininkai, 2012]. [8] p. [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: <http://www.bibliotekadruskininkai.lt/images/Nuostatai.pdf>
10. Elektrėnų savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Elektrėnų savivaldybės tarybos 2007 m. spalio 31 d. sprendimu Nr. TS-234) [interaktyvus]. [Elektrėnai, 2007] [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: <http://www.elektrenai.mvb.lt/lt/veikla/nuostatai>
11. Ignalinos rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Ignalinos rajono savivaldybės tarybos 2013 m. vasario 14 d. sprendimu Nr. T-22) [interaktyvus]. [Ignalina, 2013] [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: <http://195.182.92.232/vaktai/Default.aspx?Id=3&DocId=17900>
12. Jonavos rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Jonavos rajono savivaldybės tarybos 2006 m. birželio 22 d. sprendimu Nr. 1 TS-130) [interaktyvus]. [Jonava, 2006]. 4 p. [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: <http://www.jonbiblioteka.lt/images/nuostatai.pdf>
13. Joniškio rajono savivaldybės Jono Avyžiaus viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Joniškio rajono savivaldybės tarybos 2010 m. balandžio 22 d. sprendimu Nr. T-81 (Joniškio rajono savivaldybės tarybos 2012 m. kovo 29 d. sprendimo Nr. T - 42 redakcija)) [interaktyvus]. [Joniškis, 2010]. [6] p. [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: <http://www.joniskis.rvb.lt/images/Dokumentai/Nuostatai/t-81%20nuostatai.pdf>

14. Jurbarko rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Jurbarko rajono savivaldybės tarybos 2013 m. vasario 21 d. sprendimu Nr. T2-50) [interaktyvus]. [Jurbarkas, 2013]. [6] p. [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: http://www.jurbarko-rvb.lt/images/Viešiosios%20bibliotekos%20nuostatai_2013_nauji.pdf
15. Kaišiadorių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Kaišiadorių rajono savivaldybės tarybos 2012 m. balandžio 26 d. sprendimu Nr. V17-148) [interaktyvus]. [Kaišiadorys, 2012]. [10] p. [žiūrėta 2014-05-09]. Internetinė prieiga: http://www.kaisiadoriuvb.lt/images/nuostatai/VB_nuostatai_2012.pdf
16. Kalvarijos savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Kalvarijos savivaldybės tarybos 2011 m. spalio 25 d. sprendimu Nr. T-10-13. Sprendimo pakeitimo redakcija nuo 2011 m. lapkričio 24 d. Kalvarijos savivaldybės tarybos 2011 m. lapkričio 24 d. sprendimu Nr. T-11-19) [interaktyvus]. [Kalvarija, 2011]. [6] p. [žiūrėta 2014-05-09]. Internetinė prieiga: <http://www.kalvarijosvb.lt/joomla/index.php/nuostatai>
17. Kauno miesto savivaldybės Vinco Kudirkos viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Kauno miesto savivaldybės tarybos 2014 m. birželio 19 d. sprendimu Nr. T-364) [interaktyvus]. [Kaunas, 2014]. [6] p. [žiūrėta 2014-05-09]. Internetinė prieiga: <http://www.kaunas.mvb.lt/veikla/nuostatai>
18. Kauno rajono savivaldybės viešoji biblioteka: struktūra [interaktyvus]. [Kauno r., 2013]. [6] p. [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga: <http://www.krsvbiblioteka.lt/lt/biblioteka/struktura-laikiniai>
19. Kazlų Rūdos savivaldybės viešoji biblioteka: struktūra [interaktyvus]. [Kazlų Rūda, 2013]. [6] p. [žiūrėta 2014-05-09]. Internetinė prieiga: <http://www.kazlurudasvb.lt/27781/stuktura-ir-kontaktai/kontaktai.html>
20. Kėdainių rajono savivaldybės Mikalojaus Daukšos viešosios bibliotekos struktūra (patvirtinta [Kėdainių] VB direktoriaus 2014-01-02 įsakymu Nr. V -1) [interaktyvus]. [Kėdainiai, 2014]. [1] p. [žiūrėta 2014-05-09]. Internetinė prieiga: <http://www.kedainiai.rvb.lt/doc/VBstruktura2014.pdf>
21. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Kelmės rajono savivaldybės tarybos 2010 m. vasario 20 d. sprendimu Nr. T-48) [interaktyvus]. [Kelmė, 2010]. 4 p. [žiūrėta 2014-05-09]. Internetinė prieiga: <http://www.kelmieszemaitesvb.lt/images/straipsniai/Nuostatai.pdf>
22. [Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos] Metodikos skyrius [nuostatai] [interaktyvus]. [Kelmė, s. a.]. 2 p. [žiūrėta 2014-04-15]. Internetinė prieiga: <http://www.kelmieszemaitesvb.lt/images/metodikos%20skyrus%20internetui.pdf>
23. Klaipėdos miesto savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2010 m. liepos 2 d. sprendimu Nr. T2-182) [interaktyvus]. [Klaipėda, 2010]. 4 p. [žiūrėta 2014-04-15]. Internetinė prieiga: <http://www.biblioteka.lt/media/public/pdf/nuostatai.pdf>
24. Klaipėdos rajono savivaldybės Jono Lankučio viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Klaipėdos rajono savivaldybės tarybos 2011-01-27 sprendimu Nr. T-11-46) [interaktyvus]. Gargždai, 2011. 5 p. [žiūrėta 2014-04-15]. Internetinė prieiga: http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=73342&cp_query=&cp_tr2=&cp_org=1932&cp_fix=y&cp_gov=n

25. Kretingos rajono savivaldybės Motiejaus Valančiaus viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2007 m. balandžio 26 d. sprendimu Nr.T2-152 [aktuali redakcija] Kretingos rajono savivaldybės tarybos 2012 m. gegužės 31 d. sprendimu Nr.T2-182 [interaktyvus]. [Kretinga, 2012]. 5 p. [žiūrėta 2014-04-15]. Internetinė prieiga: http://www.kretinga.lt/media/public/dokumentai/pdf/nuostatai_bibliotekos_nauji.pdf
26. Kupiškio rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Kupiškio rajono savivaldybės tarybos 2005 m. lapkričio 17 d. sprendimu Nr. TS-250 (Kupiškio rajono savivaldybės tarybos 2009 m. vasario 5 d. sprendimo Nr. TS-14 nauja redakcija) [interaktyvus]. [Kupiškis, 2009]. [8] p. [žiūrėta 2014-04-15]. Internetinė prieiga: http://www.kupiskiovb.lt/images/Veiklos_ataskaita/SVB%20nuostatai.pdf
27. Lazdijų rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Lazdijų rajono savivaldybės tarybos 2013 m. vasario 28 d. sprendimu Nr. 5TS-625) [interaktyvus]. [Lazdijai, 2013]. 5 p. [žiūrėta 2014-04-16]. Internetinė prieiga: <http://www.infoplex.lt/lazdijai/Default.aspx?Id=3&DocId=26960>
28. Marijampolės savivaldybės Petro Kriaučiūno viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Marijampolės savivaldybės tarybos 2005-03-25 sprendimu Nr. 1-518) [interaktyvus]. [Marijampolė, 2005]. [6] p. [žiūrėta 2014-04-16]. Internetinė prieiga: <http://www.marvb.lt/index.php/apie-biblioteka/veikla/bibliotekos-nuostatai>
29. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2005 m. gruodžio 22 d. sprendimu Nr. TI-392) [interaktyvus]. [Mažeikiai, 2005]. [4] p. [žiūrėta 2014-05-06]. Internetinė prieiga: <http://www.mazeikiai.rvb.lt/index.php?id=13>
30. Molėtų rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Molėtų rajono savivaldybės tarybos 2007 m. balandžio 24 d. sprendimu Nr. B1-71) [interaktyvus]. [Molėtai, 2007]. 6 p. [žiūrėta 2014-04-17]. Internetinė prieiga: http://www.moletai.rvb.lt/buvusi_versija/dok/Moletu%20bibl.%20nuostatai.pdf
31. Neringos savivaldybės Viktoro Miliūno viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Neringos savivaldybės tarybos 2008 m. spalio 8 d. sprendimu Nr. T1-205) [interaktyvus]. [Neringa, 2008]. 5 p. [žiūrėta 2014-04-17]. Internetinė prieiga: <http://www.neringosvb.lt/bibliotekos-nuostatai>
32. Pagėgių savivaldybės viešosios bibliotekos veiklos nuostatai (patvirtinti Pagėgių savivaldybės tarybos 2009 m. rugsėjo 24 d. sprendimu Nr. T-696) [interaktyvus]. [Pagėgiai, 2009] [žiūrėta 2014-04-16]. Internetinė prieiga: <http://www.pagegiusvb.lt/index.php/veikla/bibliotekos-nuostatai.html>
33. Pakruojo rajono savivaldybės Juozo Paukštelio viešosios bibliotekos veiklos nuostatai (patvirtinti Pakruojo rajono tarybos 2014 m. gruodžio 18 d. sprendimu Nr. T-373) [interaktyvus]. [Pakruojis, 2014]. [7] p. [žiūrėta 2015-02-02]. Internetinė prieiga: <http://www.pakruojis.rvb.lt/images/files/TS20141218373.pdf>
34. Palangos miesto savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Palangos miesto savivaldybės tarybos 2012 m. lapkričio 29 d. sprendimo T2-286 1 punktu) [interaktyvus]. [Palanga, 2012]. 4 p. [žiūrėta 2014-04-18]. Internetinė prieiga: http://palangamvb.lt/media/public/Veikla_ir_Struktura/Palangos_bibliotekos_nuostatai.pdf
35. Panevėžio miesto savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Panevėžio miesto savivaldybės tarybos 2009 m. balandžio 29 d. sprendimu Nr. 1-32-31) [in-

- teraktyvus]. [Panevėžys, 2009]. 3 p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: <http://www.panbiblioteka.lt/media/public/documents/Nuostatos.pdf>
36. Panevėžio rajono savivaldybės tarybos 2014 m. gegužės 8 d. sprendimas Nr. T-83 „Dėl Panevėžio rajono savivaldybės tarybos 2010 m. gruodžio 29 d. sprendimo Nr. T-222 „Dėl Panevėžio rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatų pakeitimo“ [interaktyvus]. Panevėžys, 2014. [3] p. [žiūrėta 2014-06-10]. Internetinė prieiga: http://www.panbiblioteka.lt/images/Bibliotekos%20nuostatai_2014_05_08.pdf
37. Panevėžio rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Panevėžio rajono savivaldybės tarybos 2014 m. gegužės 8 d. sprendimu Nr. T-83) [interaktyvus]. [Panevėžys, 2014]. 6 p. [žiūrėta 2014-06-10]. Internetinė prieiga: http://www.panbiblioteka.lt/images/Bibliotekos%20nuostatai_2014_05_08.pdf
38. Pasvalio Mariaus Katiliškio viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Pasvalio rajono savivaldybės tarybos 2014 m. balandžio 30 d. sprendimu Nr. T1-70) [interaktyvus]. [Pasvalys, 2014]. 6 p. [žiūrėta 2014-06-16]. Internetinė prieiga: http://www.psvb.lt/images/bibliotekos_dokumentai/bibliotekos%20nuostatai.pdf
39. [Plungės rajono savivaldybės metodinis ir spaudinių komplektavimo skyrius [pristatymas] [interaktyvus]. [Plungė, s. a.] [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: <http://www.plunge.rvb.lt/lt/struktura-ir-kontaktai/110-straipsnis/738-metodinis-ir-spaudiniu-komplektavimo-skyrius>
40. [Plungės rajono savivaldybės informacijos ir mokymo centras [pristatymas] [interaktyvus]. [Plungė, s. a.]. [1] p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: <http://www.plunge.rvb.lt/lt/struktura-ir-kontaktai/110-straipsnis/737-informacijos-ir-mokymo-centras>
41. Prienų Justino Marcinkevičiaus viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Prienų rajono savivaldybės tarybos 2013 m. sausio 31 d. sprendimu Nr. T3-5) [interaktyvus]. [Prienai, 2009] [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: <http://www.prienubiblioteka.lt/index.php/pageid/603>
42. Radviliškio rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Radviliškio rajono savivaldybės tarybos 2012 m. kovo 29 d. sprendimu Nr. T-250) [interaktyvus]. [Radviliškis, 2012] [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: <http://www.radviliskio-biblioteka.lt/images/Bibliotekos%20nuostatai.pdf>
43. Raseinių Marcelijaus Martinaičio viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Raseinių rajono savivaldybės tarybos 2014 m. kovo 27 d. sprendimu Nr. (1.1)TS-108) [interaktyvus]. [Raseiniai, 2014]. [7] p. [žiūrėta 2014-06-10]. Internetinė prieiga: <http://www.raseiniai.rvb.lt/images/raseiniu%20marcelijaus%20martinaicio%20viesosios%20bibliotekos%20nuostatai.pdf>
44. Raseinių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos Skaitytojų aptarnavimo skyriaus nuostatai (patvirtinti Raseinių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos direktoriaus 2010-06-28 įsakymu Nr. 58) [interaktyvus]. [Raseiniai, 2010]. [3] p. [žiūrėta 2014-06-10]. Internetinė prieiga: <http://www.raseiniai.rvb.lt/images/galleries/kiti/skaitytoju%20aptarnavimo%20sk%20nuostatai.pdf>
45. Raseinių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos Dokumentų komplektavimo-tvarkymo skyriaus nuostatai (patvirtinti Raseinių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos direktoriaus 2010-06-28 įsakymu Nr. 58 [interaktyvus]. [Raseiniai, 2010]. [2] p. [žiūrėta 2014-06-10]. Internetinė prieiga: <http://www.raseiniai.rvb.lt/images/galleries/kiti/dokumentu%20komp%20sk%20nuostatai.pdf>

46. Raseinių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos Informacijos skyriaus nuostatai (patvirtinti Raseinių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos direktoriaus 2010-06-28 įsakymu Nr. 58) [interaktyvus]. [Raseiniai, 2010]. [3] p. [žiūrėta 2014-06-10]. Internetinė prieiga: <http://www.raseiniai.rvb.lt/images/galleries/kiti/informacijos%20sk%20nuostatai.pdf>
47. Raseinių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos Vaikų literatūros skyriaus nuostatai (patvirtinti Raseinių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos direktoriaus 2010-06-28 įsakymu Nr. 58) [interaktyvus]. [Raseiniai, 2010]. [3] p. [žiūrėta 2014-06-28]. Internetinė prieiga: <http://www.raseiniai.rvb.lt/images/raseini%20rajono%20savivaldybs%20viešiosios%20bibliotekos%20vaiku%20literaturos%20skyriaus%20nuostatai.pdf>
48. Raseinių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos Ūkio skyriaus nuostatai (patvirtinti Raseinių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos direktoriaus 2010-06-28 įsakymu Nr. 58) [interaktyvus]. [Raseiniai, 2010]. [3] p. [žiūrėta 2014-06-28]. Internetinė prieiga: <http://www.raseiniai.rvb.lt/images/ukio%20skyriaus%20nuostatai.pdf>
49. Rietavo savivaldybės Irenėjaus Oginskio viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Rietavo savivaldybės tarybos 2010 m. kovo 25 d. sprendimu Nr. T1-58) [interaktyvus]. [Rietavas, 2010]. [4] p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: <http://www.rietavovb.lt/media/public/nuostatai.pdf>
50. Rietavo savivaldybės Irenėjaus Oginskio viešosios bibliotekos nuostatai [Bendroji dalis] (patvirtinti Rietavo savivaldybės tarybos 2010 m. kovo 25 d. sprendimu Nr. T1-58) [interaktyvus]. [Rietavas, 2010]. [1] p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: <http://www.rietavovb.lt/media/public/nuostatai.pdf>
51. Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Rokiškio rajono savivaldybės tarybos 2014 m. lapkričio 28 d. sprendimo Nr. TS-220 priedu) [interaktyvus]. [Rokiškis, 2014]. [6] p. [žiūrėta 2015-02-02]. Internetinė prieiga: <http://www.rokiskis.rvb.lt/images/ROKIŠKIO%20RAJONO%20SAVIVALDYBĖS%20JUOZO%20KELIUOČIO%20VIEŠOSIOS%20BIBLIOTEKOS%20NUOSTATAI.pdf>
52. Skuodo savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Skuodo rajono savivaldybės tarybos 2008 m. sausio 31 d. sprendimu Nr. T9-10) [interaktyvus]. [Skuodas, 2008]. [4] p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: http://www.svb.lt/images/pdf/skuodo_savivaldybs_viesios_bibliotekos_nuostatai.pdf
53. Šakių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Šakių rajono savivaldybės tarybos 2012 m. liepos 26 d. sprendimu Nr. T-275) [interaktyvus]. Šakiai, 2012. 6 p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: <http://www.sakiai.rvb.lt/images/Pdf/bibliotekos%20nuostatai.pdf>
54. [Šakių rajono savivaldybės Informacijos-metodikos skyrius [pristatymas] [interaktyvus]. [Šakiai, s. a.] [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: <http://www.sakiai.rvb.lt/lt/struktura-ir-kontaktai/34-straipsnis/50-metodikos-skyrius>
55. Šalčininkų rajono savivaldybės viešoji biblioteka: struktūra [interaktyvus]. [Šalčininkai, 2012]. [1] p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: <http://www.salcininkub.lt/lt/apie-mus1/struktura>
56. Šalčininkų rajono savivaldybės viešoji biblioteka: komplektavimo skyrius [interaktyvus]. [Šalčininkai, 2012]. [1] p. [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: <http://www.salcininkub.lt/lt/apie-mus1/komplektavimo-skyrius>

57. Šalčininkų rajono savivaldybės viešoji biblioteka: skaitytojų aptarnavimo skyrius [interaktyvus]. [Šalčininkai, 2012]. [1] p. [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: <http://www.salcininkuvb.lt/lt/apie-mus1/skaitytoju-aptarnavimo-skyrius>
58. Šalčininkų rajono savivaldybės viešoji biblioteka: vaikų literatūros skyrius [interaktyvus]. [Šalčininkai, 2012]. [1] p. [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: <http://www.salcininkuvb.lt/lt/apie-mus1/vaiku-literaturos-skyrius>
59. Šiaulių miesto savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2015 m. sausio 29 d. sprendimu Nr. T-23) [interaktyvus]. Šiauliai, 2015 [žiūrėta 2015-02-02]. Internetinė prieiga: <http://biblioteka.smsvb.lt/lt/veikla/nuostatai>
60. Šiaulių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Šiaulių rajono savivaldybės tarybos 2005 m. birželio 30 d. sprendimu Nr. T-200 (Šiaulių rajono savivaldybės tarybos 2012 m. gegužės 17 d. sprendimo Nr. T-117 redakcija) [interaktyvus]. [Šiauliai, 2012]. 4 p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: <http://biblioteka.w3.lt/wp-content/uploads/2014/07/Siauliu-rajono-VB-nuostatai1.pdf>
61. Šilalės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Šilalės rajono tarybos 2013 m. gruodžio 19 d. sprendimu Nr. T1-290) [interaktyvus]. [Šilalė, 2013]. 7 p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: http://www.silalesbiblioteka.lt/media/public/stories/nuostatai/bibliotekos_nuostatai.pdf
62. Šilalės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos Skaitytojų aptarnavimo skyriaus nuostatai (patvirtinti Šilalės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos direktoriaus 2006 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. 14B) [interaktyvus]. [Šilalė, 2006]. 4 p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: http://www.silalesbiblioteka.lt/media/public/stories/nuostatai/aptarnavimo_sk_nuostatai.pdf
63. Šilalės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos Vaikų literatūros skyriaus nuostatai (patvirtinti Šilalės rajono savivaldybės Viešosios bibliotekos direktoriaus 2006 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. 14B) [interaktyvus]. [Šilalė, 2006]. 4 p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: http://www.silalesbiblioteka.lt/media/public/stories/nuostatai/vaiku_sk_nuostatai.pdf
64. Šilalės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos Bibliografijos-kraštotyros skyriaus nuostatai (patvirtinti Šilalės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos direktoriaus 2006-03-31 įsakymu Nr. 14B) [interaktyvus]. [Šilalė, 2006]. 4 p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: http://www.silalesbiblioteka.lt/media/public/stories/nuostatai/bibliografinio_sk_nuostatai.pdf
65. Šilalės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos Informacijos skyriaus nuostatai (patvirtinti Šilalės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos direktoriaus 2006 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. 14B) [interaktyvus]. [Šilalė, 2006]. 4 p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: http://www.silalesbiblioteka.lt/media/public/stories/nuostatai/informacijos_sk_nuostatai.pdf
66. Šilalės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos Dokumentų komplektavimo-tvarkymo skyriaus nuostatai (patvirtinti Šilalės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos direktoriaus 2013 m. balandžio 30 d. įsakymu Nr. IV-22) [interaktyvus]. [Šilalė, 2013]. 2 p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: http://www.silalesbiblioteka.lt/media/public/stories/nuostatai/komplektavimo_sk_nuostatai.pdf
67. Šilalės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos struktūrinio padalinio (kaimo filialo) nuostatai (patvirtinti Šilalės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos direktoriaus

- 2013 m. sausio 2 d. įsakymu Nr. [V-1] [interaktyvus]. [Šilalė, 2013]. 2 p. [žiūrėta 2014-05-07]. Internetinė prieiga: http://www.silalesbiblioteka.lt/media/public/stories/nuostatai/filialo_nuostatai.pdf
68. Šilutės Fridricho Bajoraičio viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Šilutės rajono savivaldybės tarybos 2013 m. balandžio 25 d. sprendimu Nr. T1-748) [interaktyvus]. [Šilutė, 2013]. [6] p. [žiūrėta 2014-05-21]. Internetinė prieiga: <http://www.silutevb.lt/media/public/stories/documents/nuostatai/Bibliotekos%20nuostatai%202013%204%2025.pdf>
69. Šilutės Fridricho Bajoraičio viešosios bibliotekos Bibliotekininkystės ir kraštotyros skyriaus veiklos nuostatai (patvirtinti Šilutės rajono savivaldybės Fridricho Bajoraičio viešosios bibliotekos direktoriaus 2013-10-15 d. įsakymu Nr. V(2.4)-69) [interaktyvus]. [Šilutė, 2013]. 6 p. [žiūrėta 2014-05-21]. Internetinė prieiga: http://www.silutevb.lt/media/public/documents/Teises_aktai/18.%20bibliotekininkystes%20ir%20krastotyros%20%20sk%20nuostatai.pdf
70. Šilutės Fridricho Bajoraičio viešosios bibliotekos Informacijos skyriaus veiklos nuostatai (patvirtinti Šilutės rajono savivaldybės Fridricho Bajoraičio viešosios bibliotekos direktoriaus 2013-10-15 d. įsakymu Nr. V(2.4)-69) [interaktyvus]. [Šilutė, 2013]. 9 p. [žiūrėta 2014-05-21]. Internetinė prieiga: http://www.silutevb.lt/media/public/documents/Teises_aktai/15.%20informacijos%20sk%20%20nuostatai.pdf
71. Šilutės Fridricho Bajoraičio viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Šilutės rajono savivaldybės tarybos 2013 m. balandžio 25 d. sprendimu Nr. T1-748) [interaktyvus]. [Šilutė, 2013]. [6] p. [žiūrėta 2014-05-21]. Internetinė prieiga: <http://www.silutevb.lt/media/public/stories/documents/nuostatai/Bibliotekos%20nuostatai%202013%204%2025.pdf>
72. Širvintų rajono Igno Šeinaus viešoji biblioteka: struktūra, administracija [interaktyvus]. [Širvintos, s. a.]. [1] p. [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: http://sirvintuvb.lt/?page_id=147
73. Širvintų rajono Igno Šeinaus viešoji biblioteka: struktūra, skyriai [interaktyvus]. [Širvintos, s. a.]. [1] p. [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: http://sirvintuvb.lt/?page_id=140
74. Širvintų rajono Igno Šeinaus viešoji biblioteka: struktūra, filialai [interaktyvus]. [Širvintos, s. a.]. [1] p. [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: http://sirvintuvb.lt/?page_id=39
75. Švenčionių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos Skaitytojų aptarnavimo ir bibliografinis- informacinis skyrius: [pristatymas] [interaktyvus]. [Švenčionys, s. a.]. 2 p. [žiūrėta 2014-05-21]. Internetinė prieiga: <http://www.svencioniuvb.lt/lt/struktura-ir-kontaktai/skyriai/20-struktura/31-skaitytoju-aptarnavimo-ir-bibliografinis-informacinis-skyrius>
76. Švenčionių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos Spaudinių komplektavimo skyrius: [pristatymas] [interaktyvus]. [Švenčionys, s. a.]. 2 p. [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: <http://www.svencioniuvb.lt/lt/struktura-ir-kontaktai/skyriai/20-struktura/31-skaitytoju-aptarnavimo-ir-bibliografinis-informacinis-skyrius>
77. Tauragės rajono savivaldybės Birutės Baltrušaitytės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Tauragės rajono savivaldybės tarybos 2012 m. vasario 15 d. sprendimu Nr. TSP-270) [interaktyvus]. [Tauragė, 2012]. 9 p. [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: http://www.tauragevb.lt/images/tarybos_sprendimas_nr.%20tsp-270_2012.02.15.pdf

78. Tauragės rajono savivaldybės Birutės Baltrušaitytės viešosios biblioteka: struktūra ir kontaktai [trumpas struktūrinių padalinių veiklos pristatymas] [interaktyvus] [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: <http://www.tauragevb.lt/lt/struktura-ir-kontaktai/skyriai.html>
79. Telšių rajono savivaldybės Karolinos Praniauskaitės viešosios bibliotekos Bibliografinio aptarnavimo skyrius [trumpas veiklos pristatymas] [interaktyvus]. [Telšiai, 2012] [žiūrėta 2014-05-21]. Internetinė prieiga: <http://www.kpbiblioteka.lt/lt/apie/bibliografinio-aptarnavimo-skyrius>
80. Telšių rajono savivaldybės Karolinos Praniauskaitės viešosios bibliotekos Vaikų literatūros skyrius [trumpas veiklos pristatymas] [interaktyvus]. [Telšiai, 2012] [žiūrėta 2014-05-21]. Internetinė prieiga: <http://www.kpbiblioteka.lt/lt/apie/vaiku-literaturos-skyrius>
81. Telšių rajono savivaldybės Karolinos Praniauskaitės viešosios bibliotekos Skaitytojų aptarnavimo skyrius [trumpas veiklos pristatymas] [interaktyvus]. [Telšiai, 2012] [žiūrėta 2014-05-21]. Internetinė prieiga: <http://www.kpbiblioteka.lt/lt/apie/skaitytoju-aptarnavimo-skyrius>
82. Telšių rajono savivaldybės Karolinos Praniauskaitės viešosios bibliotekos Dokumentų komplektavimo ir tvarkymo skyrius [trumpas veiklos pristatymas] [interaktyvus]. [Telšiai, 2012] [žiūrėta 2014-05-21]. Internetinė prieiga: <http://www.kpbiblioteka.lt/lt/apie/komplektavimas>
83. Trakų rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Trakų rajono savivaldybės tarybos 2009 m. rugpjūčio 27 d. sprendimu Nr. S1-256) [interaktyvus]. [Trakai, 2009]. [4] p. [žiūrėta 2014-05-28]. Internetinė prieiga: <http://www.trakubiblioteka.lt/lt/veikla/nuostatai>
84. Ukmergės rajono savivaldybės Vlado Šlaito viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Ukmergės rajono tarybos 2011 m. rugsėjo 29 d. sprendimu Nr. 7-132) [interaktyvus]. [Ukmergė, 2011]. [5] p. [žiūrėta 2014-05-28]. Internetinė prieiga: <http://www.ukmergesvb.lt/media/public/Doc/nuostatai.pdf>
85. Utenos A. ir M. Miškinių viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Utenos rajono savivaldybės tarybos 2013 m. balandžio 25 d. sprendimu Nr. TS -126) [interaktyvus]. [Utena, 2011]. [6] p. [žiūrėta 2014-05-28]. Internetinė prieiga: http://www.uvb.lt/images/apie_mus/bibliotekos%20nuostatai.pdf
86. Varėnos rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Varėnos rajono savivaldybės tarybos 2010 m. sausio 26 d. sprendimu Nr. T-VI-857) [interaktyvus]. [Varėna, 2010]. [4] p. [žiūrėta 2014-05-28]. Internetinė prieiga: <http://biblioteka.varena.lt/images/failai/Bibliotekos%20nuostatai2015.pdf>
87. Vilkaviškio rajono savivaldybės viešoji biblioteka: struktūra ir kontaktai [interaktyvus]. [Vilkaviškis, s. a.]. [10] p. [žiūrėta 2014-05-28]. Internetinė prieiga: <http://www.vilkaviskis.rvb.lt/lt/apie-mus/struktura-ir-kontaktai>
88. Vilniaus miesto savivaldybės centrinės bibliotekos nuostatai (patvirtinti Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2013 m. gegužės 15 d. sprendimu Nr. 1-1231) [interaktyvus]. [Vilnius, 2013]. [8] p. [žiūrėta 2014-05-08]. Internetinė prieiga: <http://www.vcb.lt/index.php/pageid/829>
89. Vilniaus rajono savivaldybės centrinės bibliotekos nuostatai (patvirtinti 2013 m. liepos 26 d. sprendimu Nr. T3-271 2 priedu) [interaktyvus]. [Vilnius, 2013] [žiūrėta 2014-05-28]. Internetinė prieiga: <http://web.vrsa.lt/vaktai/Default.aspx?Id=3&DocId=6430>

90. Zarasų rajono savivaldybės viešosios bibliotekos nuostatai (patvirtinti Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2012-04-05 sprendimu Nr. T-98) [interaktyvus]. [Zarasai, 2012] [žiūrėta 2014-05-28]. Internetinė prieiga: [HTTP://WWW.ZARASUBIBLIOTEKA.LT/MEDIA/PUBLIC/NUOSTATAI.PDF](http://www.zarasubiblioteka.lt/media/public/nuostatai.pdf)
91. Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2015 m. sausio 29 d. sprendimas T-2 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės tarybos 2006 m. spalio 20 d. sprendimo Nr. T-176 „Dėl Zarasų rajono savivaldybės viešosios bibliotekos, Zarasų kultūros centro ir Zarasų krašto muziejaus nuostatų patvirtinimo pakeitimo“ [interaktyvus]. Zarasai, 2015. [1] p. [žiūrėta 2015-03-09]. Internetinė prieiga: <http://www.zarasubiblioteka.lt/lt/teisine-informacija>

STUDY OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF MUNICIPAL PUBLIC LIBRARIES

Elvyda SKUODYTĖ

SUMMARY

The article presents the results of the study of organizational structures of municipal public libraries carried out in 2014. The purpose of the analysis was to identify and evaluate the organizational structures of municipal public libraries which had developed over the preceding decades; explore the prevailing tendencies in creating and/or changing the structural frameworks of these institutions; and determine if the decisions taken allowed public libraries to adapt to constantly changing social environment, increasing competition with other institutions and growing expectations of their users. This study is the initial stage of further research work having the final goal to offer managerial instruments for municipal public library managers and assist them in selecting such instruments for modernizing the structures and management models of these institutions.

The analysis shows that there has been no significant initiatives for reshaping organizational structures of municipal public libraries over recent decades. The changes were occurring against the background of constantly decreasing staff and increasing need for specialization of the complex professional activity. These changes were triggered by the need to accommodate professional, managerial and ICT related qualifications and mostly external political and technological factors that were not under control of public libra-

ries themselves or they were occurring because of the impact of the market. Homogeneous models of municipal public library structures that developed over the previous years could be attributed to the categories of medium and small organizations, which is characterized by low level of specialization, strong and/or medium dependence on qualifications of professional librarians who occupy job positions that create key products and services and strong dependence on institutional (scientific, methodological, expert, informational) support in all activity areas. The organizational structure of municipal public libraries is still underpinned by the model of a centralized system which was created in the 60's and 80's on the basis of a functional organization and which is increasingly running out of elements that sustain the synergy of the system.

It is evident that the process of reinforcing municipal public libraries as formal institutions is too slow; they lack proper strategies for forecasting and effective coordination of activities and organizational development as well as tools to manage human resources, allow balancing contradictions between the library and its environment, creating opportunities for organizations to adapt to social changes and ensuring their consistent progress.