

VALSTYBINĖS LEIDYKLOS VEIKLOS SPECIFIKA IR PROBLEMOS

NERINGA ČERGELYTĖ

Vilniaus universiteto Knygotyros ir dokumentotyros institutas
Universiteto g. 3, LT-01513 Vilnius, Lietuva
El. paštas: neringa.cergelyte@yahoo.com

Straipsnyje analizuojamas vienintelės Lietuvoje valstybinės leidyklos – Mokslo ir enciklopedijų leidybos centro (MELC) – leidybos procesas, tiriami, kaip leidykla atrodo kitų Lietuvos užsienio leidyklų kontekste, ką būtų galima keisti remiantis privačių leidyklų praktika. Aptariama, kas reglamentuoja ir lemia leidyklos statuso ir profilio specifiką, nagrinėjama leidyklos struktūra, darbo organizavimas ir vadyba, lyginama su panašaus profilio užsienio leidyklomis, tiriama MELC teminio plano sudarymas, finansų vadyba, aptariami leidyklos prioritetai ir veiklos tendencijos, ateities perspektyvos. Prieita prie išvados, jog laiku ir racionaliai manipuluojant disponuojamu MELC prestižu ir produkto kokybe, galima pasiekti gerų rezultatų plečiant leidybinio produkto liniją ir pritaikant ją prie informacinio amžiaus keliamų poreikių.

Reikšminiai žodžiai: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, valstybinė leidykla, leidyba, leidyklos struktūra, leidyklos vadyba, leidybinės veiklos organizavimas, leidyklos finansai.

Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras (toliau – MELC) yra valstybinė mokslo leidybos įstaiga, 1997 m. įsteigta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos kaip Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas ir 2010 m. sausio 1 d. iš instituto pervadinta į centrą. Šiandien MELC yra vienintelė Lietuvoje valstybinė leidykla, unikali ne tik savo statusu, bet ir pačios leidybinės veiklos organizavimu, sistema ir vadyba. Aktualu išsiaiškinti, kaip leidyklos statusas lemia MELC veiklos išskirtinumą tiek kitų Lietuvos leidyklų kontekste, tiek pačios organizacijos viduje, kaip tai pasireiškia įvairiose MELC veiklos srityse.

MELC iki šiol buvo tyrinėtas tik informacijos vadybos atžvilgiu [17], kai MELC dar nebuvo įkurtas informacinių technologijų skyrius, kurio veikla įeina į šio straipsnio tyrimo lauką ir keičia jo rezultatus. Analogo tokio tipo valstybinei leidyklai nerasta ne tik Lietuvoje, bet ir kitose Europos šalyse bei JAV. Apie valstybines leidyklas, neturint galvoje akademinį leidyklų, literatūros apskritai trūksta.

Straipsnio tikslas – išsiaiškinti, kaip MELC organizuojamas leidybos procesas, kaip leidykla atrodo bendrame Lietuvos ir panašaus profilio užsienio leidyklų (lyginant konkrečius atvejus darbe apsiribojama

tomis Europos leidyklomis, kurios leidžia panašius į *Visuotinę lietuvių enciklopediją* (VLE) darbus) kontekste, ką būtų galima keisti valstybinės leidyklos veiklos organizavime remiantis privačių leidyklų praktika. Straipsnyje analizuojama MELC veikla apima laikotarpį nuo jo įsteigimo iki šių dienų (1997–2010), tačiau daugiausia dėmesio skiriama pastarųjų metų veiklai, norint pabrėžti šios įstaigos dabartinės situacijos svarbą.

Straipsnio objekto analizei taikomi funkcinis ir struktūrinis knygotyros metodai, kurie padeda tirti MELC leidybinę veiklą pagal tam tikrus kriterijus. Leidybos procesas yra vientisa ir nenutrūkstama sistema ir kiekviena jos grandis turi įtakos bendram veiklos rezultatui. MELC veikla tiriama vidiniu ir išoriniu lygmeniu. Vidiniu lygmeniu veikla tiriama pasitelkiant stebėjimo metodą, kuris 2009–2010 metais buvo vykdomas keturiuose centro padaliniuose: gamybos skyriuje, komercijos skyriuje, buhalterijoje ir vyriausiojoje redakcijoje. Šie MELC skyriai pasirinkti neatsitiktinai: jų vykdoma veikla labiausiai atitinka straipsnio problematiką ir analizės kriterijus. Iš šalies buvo stebimas darbuotojų elgesys, bendravimas, sprendimai, dokumentų sudarymas, analizuojama dokumentų specifika, statistiniai duomenys ir kt. Siekiant ištirti straipsnio objektą išoriniu lygmeniu, objekto situacija ir specifika lyginta su kitoms Lietuvos leidykloms būdinga specifika, kad būtų pabrėžiamas MELC išskirtinumas Lietuvos leidėjų rinkos atžvilgiu. Kiek įmanoma, lyginta ir su globaliais leidybos rei-

kiniais, kurie ypač aktualūs MELC ateities tendencijoms numatyti. Taigi straipsnyje keliamoms problemoms spręsti taikyti lyginamasis ir interpretacinis metodai.

LEIDYKLOS STATUSO IR PROFILIO SPECIFIKA

Siekiant išsiaiškinti MELC profilio specifiką, kaip minėta, reikia turėti galvoje, kad ji yra valstybinė mokslo leidybos įstaiga. Tai biudžetinė organizacija, įsteigta Lietuvos švietimo ir mokslo ministerijos. MELC funkcionavimo užtikrinimas matomas ministerijos metiniame darbo plane, kuris pagal Strateginio planavimo metodiką [22] rengiamas nuo 2002 m. Pagal įsakymą dėl Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos 2009 m. darbo plano patvirtinimo [12], MELC asignavimas priskiriamas prie Švietimo ir mokslo valdymo veiksmingumo, kuriam realizuoti numatomi trys pagrindiniai tikslai: 1) tobulinti švietimo vadybą, 2) aprūpinti ir modernizuoti bendrąjį ugdymą, 3) rengti jaunimą profesinei veiklai. MELC minimas prie pirmo tikslo įgyvendinimo ir formuluojamas kaip uždavinys: užtikrinti Mokslo ir enciklopedijų leidybos centro funkcionavimą. Žvelgiant iš istorinės perspektyvos, ilgą laiką (2002–2006) leidykla priklausė Vaikų ir jaunimo ugdymo užtikrinimo programai, o 2007–2008 metais – Švietimo kokybės vadybos programai. Pastebima tendencija, kad, palyginti su ankstesnių metų programomis, dabar leidyklos funkcionavimas yra pasitelkiamas bendresnio pobūdžio strateginiams tikslams įgyvendinti. Tai rodo platesnį LR

Švietimo ir mokslo ministerijos požiūrį į MELC veiklą.

Tame pačiame dokumente leidykla yra įpareigojama per metus išleisti du VLE tomus. Atkreiptinas dėmesys, jog skirtingu laikotarpiu iš leidyklos buvo reikalaujama ir metų ataskaitos bei plano (2002 m. ir 2005 m.), tačiau matyti, jog vis dėlto svarbiausiu rezultatu laikytina VLE, o kitokią veiklą nuspręsta palikti reguliuoti pačiai leidyklai.

2009 m. ministerija MELC numatė skirti 1584 tūkst. litų lėšų. Iki 2008 m. kasmet dotacijos suma didėjo po kelis šimtus tūkst. Lt, tačiau, naujausiais duomenimis, ši tendencija pasikeitė ir 2009 m. buvo skirta 539 tūkst. Lt mažiau nei praėjusiais metais. Matyti, jog skirstant lėšas neatsižvelgiama į realius leidyklos poreikius. Turint omenyje, jog vieno VLE tomo savikaina yra maždaug apie 1300 tūkst. Lt (remiamasi MELC „2009 metų leidybos ir rengimo plano“ duomenimis), o be šios enciklopedijos, MELC leidžia ir kitokią produkciją, akivaizdu, jog ministerijos finansavimas netgi nėra pagrindinis lėšų šaltinis, nors pagal leidyklos statusą turėtų būti priešingai. Nepaisant to, įforminta kaip biudžetinė įstaiga, MELC savo buhalterinę apskaitą privalo tvarkyti pagal Finansų ministerijos nustatytą tvarką ir visas operacijas atlikti per ją. MELC finansinės veiklos operatyvumą gerokai stabdo tai, kad ji negali iš savo sąskaitos pervesti pinigų tiekėjams, partneriams ir kt., tai daro Finansų ministerija, gavusi viešųjų pirkimų paraiškas. Visos įplaukos pervedamos ministerijai, o jų prireikus prašoma vėl

siųsti į MELC sąskaitą. Tokie finansų valdymo barjerai, kuriuos lemia leidyklos statuso specifika, stabdo potencialų MELC veiklos operatyvumą ir lankstumą, tačiau pastovus valstybės asignavimas garantuoja tam tikrą finansinį stabilumą, nepriklausantį nuo to, kaip sėkmingai vykdoma leidybinė veikla.

Šiuolaikinei rinkai būdingi trys pagrindiniai leidyklų profiliai: 1) šakinės leidyklos, 2) specializuotos leidyklos, 3) universalios leidyklos [14, 92]. Remiantis MELC asortimento specifika (moksliniai leidiniai, mokslo populiarinimo leidiniai, mokytojų leidiniai, žinybiniai leidiniai ir informaciniai leidiniai), kuri nustatyta pasitelkus Lietuvos nacionalinės bibliotekos elektroninį katalogą [3], galima teigti, jog MELC yra sąlyginai specializuota leidykla. Visiškai priskirti šią leidyklą prie specializuotų trukdo tai, kad jos produkcijos krypties negalima apibrėžti vien kaip grynai mokslinės literatūros, yra nemažai leidinių, kurie tarpusavyje labai skiriasi numatomu potencialiu adresatu (įvairių profesijų atstovai, bendro išsilavinimo žmonės, turintys tam tikrų interesų, mokslininkai ir pan.) ar pačia leidinio specifika (žodynai, enciklopedijos, monografijos, oficialieji informaciniai leidiniai ir kt.). Paprastai specializuota leidykla turi daug dėmesio skirti prekybai, nes jos produkciją nesunkiai gali pakeisti konkurentų leidiniai [14, 93]. MELC atveju komercinei veiklai, palyginti su kitomis Lietuvos leidyklomis, yra skiriama labai nedaug dėmesio, nėra atskiro reklamos biudžeto (kitos leidyklos tam dažniausiai skiria apie 3–5 proc. pajamų). Tačiau tokia organizacija kaip

MELC, leidžianti analogų neturinčius originalius leidinius, išlaiko savo lojalus pirkėjus ir be intensyvios leidinių populiarinimo veiklos.

Taigi galima teigti, jog pusiausyva tarp MELC statuso (valstybinė mokslo leidybos įstaiga) teikiamos naudos ir trūkumų yra pakankamai gerai išlaikyta: operatyvumo ir lankstumo ribotumas kompensuojamas pastovių lėšų garantija. Taip pat profilio specifika (sąlyginai specializuota leidykla) leidžia MELC užimti tam tikrą nišą Lietuvos knygų rinkoje, rasti savo pirkėją ir netgi esant menkai komercinei veiklai konkuruoti su šioje srityje aktyvesnėmis Lietuvos leidyklomis.

STRUKTŪRA IR VADYBA

Privačios leidyklos ir vienintelė Lietuvos valstybinė leidykla yra skirtingos ne tik juridiniu statusu, finansavimo būdu, bet ir struktūra, darbo organizavimu (ypač redakcinių skyrių). Žinant, jog MELC rengia ir leidžia VLE (leisti visuotinę enciklopediją valstybei yra garbės ir pasididžiavimo reikalas) bei kitus fundamentalius leidinius, atkreiptinas dėmesys, kad čia leidybiniai procesai yra sudėtingesni nei kitose Lietuvos leidyklose: dėl aukštos leidinių kokybės; darbo profesionalumo rengiant originalius, ne verstinius leidinius; autorių gausos (vieno VLE tomo straipsnius rengia apie 900 autorių) ir didelio darbuotojų skaičiaus. Pabrėžtina, jog MELC yra viena didžiausių leidyklų Lietuvoje pagal darbuotojų skaičių, ją lenkia tik Lietuvos leidyklų ir knygų prekybos rinkos lyderė „Alma

littera“ – įmonių grupė, turinti daugiau kaip 500 darbuotojų. Iš jos struktūros matyti, kad darbuotojų skaičių lemia kelių įmonių (leidybos ir knygų prekybos) tinklas, o MELC atveju – vienos leidyklos redakcinių skyrių struktūra. Tad lyginti šias dvi organizacijas personalo skaičiaus atžvilgiu netikslinga dėl labai skirtingų tų skaičių lemiančių aplinkybių.

MELC šiuo metu dirba 120 darbuotojų, t. y. kelis kartus daugiau nei vidutinėje Lietuvos leidykloje. Jie skirstomi į etatinius (dirbančius nustatytą valandų skaičių ir gaunančius fiksuotą mėnesinę algą, nepriklausančią nuo išdirbio) arba dirbančius pagal autorines sutartis (už konkretų darbą gaunamas honoraras), atsižvelgiant į tai, kokias užduotis atlieka. Etatiniai darbuotojai sudaro kiekvienos leidyklos branduolį ir atlieka svarbiausias funkcijas. MELC atveju šiems darbuotojams priskiriami asmenys, dirbantys administracinį, buhalterinį ar kitokį su įmonės veiklos organizavimu bei koordinavimu susijusį darbą. Ne mažesnę svarbą šioje grupėje užima ir darbuotojai specialistai: redaktoriai, maketuotojai, operatoriai, korektoriai ir grafikai.

Labai svarbus aspektas analizuojant MELC darbuotojus yra jų pasiskirstymas pagal bendruosius rodiklius: išsilavinimą, lytį ir amžių. Šie rodikliai yra atrinkti iš darbuotojų potencialo dedamųjų (teorijoje jų išskiriama šiek tiek daugiau) [20, 19]. Trys rodikliai atrinkti kaip patys bendriausi ir geriausiai objektyviai atsakantys į šiame darbe aktualius klausimus: ar dauguma MELC darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, ar

1 lentelė. MTTP sektoriaus darbuotojai pagal išsilavinimą

	<i>Turi mokslo laipsnį (habilituoto daktaro, daktaro)</i>	<i>Turi aukštąjį universitetinį ar neuniversitetinį išsilavinimą</i>	<i>Turi aukštesnįjį išsilavinimą</i>	<i>Turi kitą (povidurinį profesinį, vidurinį ir kt.) išsilavinimą</i>	<i>Iš viso</i>
Iš viso	4	71	3	8	86
Moterys	1	54	2	5	62

daugiau yra vyresnio amžiaus darbuotojų ir ar tiesa, jog egzistuoja darbuotojų „feminizacija“. Šių rodiklių aktualumas grindžiamas ir tuo, kad būtent jie yra nustatyti kaip privalomi pateikti Lietuvos bendrajai statistikai. Duomenys gauti iš kasmetės „Mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros aukštojo mokslo, valdžios ir ne pelno institucijų sektoriuje“ (MTTP) ataskaitos, teikiamos Statistikos departamentui (remiamasi 2008 metų duomenimis).

Iš viso (2008 m. gruodžio 31 d.) MELC mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros sektoriuje dirbo 86 darbuotojai. Žinant, kad bendras darbuotojų skaičius šiuo metu yra 120, o tarpiniu laikotarpiu buvo atleisti tik keli redaktoriai, matyti, jog mokslinė veikla užsiima dauguma personalo (apytiksliai 71 proc.). Į statistiką neįtraukti administracijos, buhalterijos, bibliotekos, gamybos, informacinių technologijų, komercijos ir ūkio skyrių darbuotojai.

Pirmos lentelės duomenys patvirtina hipotezę, kad dauguma (87 proc.) MELC darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą (ar netgi mokslo laipsnį), nes sudėtinga mokslinės informacijos leidyba reikalauja atitinkamos darbuotojų kvalifikacijos. Redaktoriaus pareigoms eiti aukštasis išsilavinimas yra vienas svarbiausių reikalavimų. Taip pat

1 lentelė rodo darbuotojų „feminizaciją“ (72 proc. darbuotojų). Paslaugų užimtumo teorijoje ši savybė nurodoma kaip apskritai būdinga visam paslaugų sektoriui (leidyba yra viena iš paslaugų sektoriaus veiklų), nes moterys kai kurias funkcijas atlieka geriau. Tai lemia didesnis moterų darbinis aktyvumas ir jų darbo pasiūla. Jos lengviau susitaiko su mažesniu darbo apmokėjimu, o trečiajame sektoriuje moterys dominuoja kiekybiškai [16].

Analizuojant amžiaus pasiskirstymą (žr. 2 lentelę) matyti, jog MELC nėra darbuotojų, jaunesnių nei 25 metai, o didžiausias skaičius susitelkęs intervale nuo 25 iki 34 metų (22 darbuotojai). Lyginant šešių amžiaus grupių pasiskirstymo svorį, didesnis skaičius darbuotojų (49) telkiasi antroje, darbuotojų nuo 45 metų, pusėje. Statistika pagrindžia hipotezę, jog MELC turi daugiau vyresnio amžiaus darbuotojų. Tai lemia keletas priežasčių: dauguma MELC darbuotojų yra lojalūs ir dirba organizacijoje nuo jos įkūrimo; MELC veiklai būtina turėti patirties, specifinių žinių, kurių įgyjama ne tik aukštojo mokslo įstaigose, bet ir iš praktikos, nekomercinė veikla užsiimanti organizacija nepatraukli jaunimui, nes negali pasiūlyti greitos karjeros galimybių ir didelio atlyginimo (nekomercinė valstybinė

2 lentelė. MTTP sektoriaus darbuotojai pagal amžių

	<i>Iki 25 metų</i>	<i>25–34 metų</i>	<i>35–44 metų</i>	<i>45–54 metų</i>	<i>55–64 metų</i>	<i>65 metų ir vyresni</i>	<i>Iš viso</i>
Darbuotojų skaičius	–	22	15	13	16	20	86

3 lentelė. MTTP darbuotojų pasiskirstymas pagal mokslo sritis

	<i>Humanitariniai mokslai</i>	<i>Socialiniai mokslai</i>	<i>Technologijos mokslai</i>	<i>Fiziniai mokslai</i>	<i>Biomedicinos mokslai</i>	<i>Iš viso</i>
Darbuotojų skaičius	44	11	4	11	8	78

įstaiga); MELC yra gana stabilios struktūros įstaiga, kurios pagrindinis produktas yra ilgametis projektas (VLE), ir nenumatyta jos plėtros galimybių, tad naujų darbuotojų skaičius taip pat yra gana ribotas: daugiausia darbuotojų kaitos atveju. Jaunų žmonių trūkumas gali būti suvokiamas kaip dar viena MELC nelankstumo priežastis, nes jaunesnio amžiaus darbuotojai paprastai esti imlesni naujausioms technologijoms ir idėjoms. Ilgai dirbant toje pačioje organizacijoje, darosi vis sunkiau iš šalies pastebėti tam tikrus trūkumus, tad kolektyvui labai sveika turėti jaunų ir aktyvių žmonių.

Trečioje lentelėje matyti, jog kiekviena mokslo sritis MELC turi bent po vieną atstovą. Tai labai svarbu, nes VLE reikia visas mokslo sritis išmanančių ir jomis besidominančių specialistų – redaktorių. Daugiausia jų turi humanitarinį išsilavinimą (44 darbuotojai), tai suprantama, nes leidyba Lietuvoje priskiriama prie humanitarinių mokslų, tad būtent šios srities specialistų

dominavimas geriausiai atitinka MELC veiklą.

Siekiant detaliau aptarti MELC struktūrą, pirmiausia aktualu paanalizuoti VLE leidybą, nes įstaigos struktūra sudaryta taip, kad pirmiausia sėkmingai būtų organizuojamas šios enciklopedijos rengimas.

VLE – išsamiausia lietuviškoji enciklopedija, svarbiausias ir reikšmingiausias MELC žinytinis leidinys. Enciklopedija pradėta rengti 1997 m. pradžioje, o jos pirmas tomas išleistas 2001 m. pabaigoje. Planuojama, jog iki 2012 m. iš viso bus išleista 20 pagrindinių tomų ir dar penki (a ir b, bei 2–3 papildomi) tomai po 800 ir daugiau puslapių. Joje numatoma išspausdinti apie 115 tūkst. straipsnių, 24 tūkst. iliustracijų ir 650 žemėlapių.

VLE rengti sudarytos aštuonios pagrindinės redakcijos, kuriose sutelkti giminingi mokslai pagal Europos Sąjungos priimtą mokslų klasifikaciją [9, 4]. Jos sudaro organizacijos branduolį, o visi kiti padaliniai

yra smulkesni, skirti ne tokiems dideliems darbams ar kitokio pobūdžio (neredakcinei) veiklai.

MELC redaktorių skaičius leidykloje yra didžiausias Lietuvoje (šiuo metu 69 darbuotojai). Dauguma Lietuvos leidyklų turi 1–2 redaktorius, tačiau pastaruju metu dėl ekonominių sunkumų nemažai leidyklų išvis atsisako redaktoriaus etato ir kiekvienam leidiniui samdo redaktorių pagal autorinę sutartį. MELC šias pareigas eina tiek daug žmonių todėl, kad niekur kitur redaktoriaus pareigybė nereikalauja tiek specifinių žinių, kiek dirbant su VLE. Taip pat didžioji dalis kitos leidyklos veiklos yra susijusi su redakciniu darbu ar nuo jo priklausoma.

Ekonominės veiklos MELC padaliniai yra buhalterija ir gamybos, informacinių technologijų, komercijos, ūkio skyriai ir biblioteka.

MELC informacinių technologijų skyrius yra naujausias leidyklos padalinys (įkurtas 2008 m. sausio 1 d.), atsakingas už visą su informacinėmis technologijomis susijusią veiklą, kurią sudaro: programinės įrangos licencijų pirkimas, pratęsimas ir atnaujinimas; įrangos priežiūra; informacinių sistemų pritaikymas organizacijos poreikiams; informacinių produktų kūrimas (prenumeratos ir leidinių užsakymo forma MELC interneto svetainėje, elektroniniai leidiniai). Kadangi informacinių technologijų poreikis organizacijose, kurios siekia būti modernios ir lanksčios, didėja, tad ir šio padalinio užimtumas ir reikšmė visos MELC leidyklos skyrių atžvilgiu turėtų augti. Tačiau, stebint organizacijos veiklą

iš vidaus, šio padalinio iniciatyvos nepastebėta: darbuotojai vykdė iš aukščiau nurodžiamus nurodymus ir reikalavimus. Per pastaruosius metus įdiegtos technologinės naujovės (atsiskaitymo kortele sistema knygyne, finansinių operacijų sistemos atnaujinimas) buvo įdiegtos kitų skyrių iniciatyva ir nurodymu, o informacinių technologijų skyrius dažniausiai teikė konsultacinę veiklą. Pardavimų internete sistema yra sukurta informacinių technologijų skyriaus, tačiau ji nėra be trūkumų. Aktualus VLE skaitmeninimo klausimas taip pat labai susijęs su šio skyriaus veikla.

Organizacijos struktūra yra tik realios veiklos gairės, be racionalios vadybos net ir idealios struktūros leidykla negalėtų gyvuoti šių laikų įtemptos konkurencijos sąlygomis, ypač Lietuvos leidybos rinkoje, kur vienas lyderis (monopolistas) pamažu braunasi į visas galimas leidybos sritis (taip pat ir mokslinio pobūdžio literatūros leidimą). Šiuo metu beveik nėra organizacijų, kur vadovas savarankiškai priimtų sprendimus, nepasitaręs su kitais vadovaujančiais darbuotojais. Sprendimus turi lemti viso kolektyvo ar tam tikrų padalinių atstovų idėjos ir žinios.

MELC valdyme dalyvauja administracija, kurią sudaro direktorius, direktoriaus pavaduotojas redakciniams darbams, direktoriaus pavaduotoja ekonomikai ir vyresnioji specialistė personalo klausimams. Valdantysis personalas priima, prižiūri ir koordinuoja leidybinius projektus ir planus, domisi darbuotojų poreikiais, rūpinasi, kaip pagerinti darbo sąlygas, renka padalinių savaitinių, mėnesinių ir metinių su-

sirinkimų medžiagą, kuri padeda susidaryti bendrą MELC veiklos vaizdą. Šiuolaikinės kolektyvinės vadybos idėjos su išplėstine organizacijos direkcija MELC yra realizuojamos susirinkimų, asmeninės darbuotojų komunikacijos būdu. Susirinkimai yra rengiami taip, kad administracija tam tikru laiko dažniu gautų informacijos apie bendrą MELC veiklą. Susirinkimus galima laikyti vienu iš pagrindinių būdų keisti informacija įstaigos viduje. Tiesioginis bendravimas susirinkimuose yra daug efektyvesnis ir paveikesnis nei netiesioginis (raštu, elektroniniu būdu), nes tokiu atveju galima jokių barjerų (atstumo, laiko) neribojama reakcija ir diskusija, kurios neįmanoma atidėlioti.

Analizuojant MELC darbuotojų veiklos reglamentavimą ir taisykles bei jų vykdymą, buvo pastebėta griežta ir susisteminta vidinė kontrolė visuose centro skyriuose (pavyzdžiui, kiekvieno skyriaus redaktoriai turi pildyti žiniaraščius, rašomi kiekvieno susirinkimo protokolai). Vidinės kontrolės sistemoje detalizuota visų darbuotojų atsakomybė. Pastebėta, kad tam tikrais atvejais skyrių savarankiškumą ir iniciatyvą riboja griežta hierarchinė centro valdymo sistema (nesiimama tam tikros veiklos tol, kol ji nėra patvirtinama buhalterijoje). Svarbu paminėti, jog kuriamos leidinių koncepcijos, VLE rengti sudaromi metodiniai nurodymai, kurie tikslinami prieš pradėdant darbą su kiekvienu nauju tomu. Artėjant galutiniam darbų atlikimo terminui, leidykloje yra daugiau įtampos ir streso nei įprastai: dėl žmogiškojo veiksnio atsiranda vėlavimų, atidėliojimų. Todėl galima teig-

ti, kad šiuo atžvilgiu vadyba nėra iki galo organizuota: trūksta labiau koordinuoto ir veiksmingesnio procesų planavimo ir kontrolės siekiant darbus paskirstyti taip, kad didžiausias krūvis nenusikeltų į paskutines dienas prieš darbo terminų pabaigą.

Taigi didelę ir sudėtingą MELC struktūrą lemia sudėtingi leidybiniai procesai. Humanitarinių mokslų specialistų dauguma, aukšta darbuotojų kvalifikacija, redaktorių gausa ir darbuotojų „feminizacija“ rodo, jog kolektyvas suburtas atitinkamai pagal organizacijos veiklos pobūdį.

MELC UŽSIENIO LEIDYKLŲ KONTEKSTE

Skaitmeninė revoliucija daugumą leidėjų privertė persvarstyti savo vertybes ir suvokti, kad svarbiausias jų turtas yra turinys, kurį jie įsigyja ir išplėtoja kaip leidybinį produktą bet kokia jo fizine forma. Sprendimas, koku būdu padaryti turinį prieinamą – spausdintinį, skaitmeninį ar kitokia forma realizuotą – reiškia sprendimą, kaip geriausiai eksploatuoti leidybinį produktą rinkoje, kad būtų suvokiama jo tikroji vertė [23, 314]. Tarkim, JAV pajamos iš elektroninių knygų leidybos per 2009 metus išaugo 150 proc., o pačios naujausios technologijos yra susijusios su leidyba – elektroninių knygų skaitytuvų pardavimai 2010 m. pabaigoje gali pasiekti net 3 milijonus [24].

Toms organizacijoms, kurios leidžia mokomąją ir profesinę informaciją, sekasi daug geriau tiek ekonomiškai, tiek perorientuojant ir modernizuojant verslą. Vos per keletą metų „profesinės informacijos“ (įtraukiant

mokslo informacinius žurnalus, juridinę ir kitą profesinę informaciją) leidyba pasikeitė taip, kad vis rečiau tokią informaciją galima įsigyti spausdintiniu variantu: daugiausia jos sukuriama ir platinama skaitmeniniu formatu. Taip pat tokio tipo informacija yra laikoma pačia pelningiausia kitos skaitmeninės leidybinės produkcijos atžvilgiu virtualioje erdvėje. Naujiems rinkos dalyviams iš kitų sričių įeiti į leidybos rinką kol kas nesiseka ir tarp leidėjų išlieka tos pačios lyderiaujančios organizacijos [28].

Žinytinių knygų leidyba taip pat neišvengė internetinės ir skaitmeninės leidybos pokyčių padarinių. Atsiradus ir išpopuliarėjus tokiems tinklalapiams kaip „Wikipedia“ ir daugėjant kitokių internete laisvai prieinamų informacijos šaltinių, smarkiai mažėja žinytų. Informacinių technologijų ir interneto paieškos sistemų pranašumai suteikia greitą prieigą prie informacijos. Vis dėlto tai nereiškia lengvai prieinamos informacijos kokybės, tad jos siekiantys vis dar yra priversti dalį reikalingų šaltinių įsigyti tradiciniu (spausdintiniu) būdu. Dar vienas skirtumas, šįkart interneto naudai, jog čia publikuojama informacija yra paprastai ir per gana trumpą laiką atnaujinama, o spausdintinių enciklopedijų turinys greitai pasensta ir dažnas atnaujinimas leidėjui yra tiesiog neįperkamas [19].

Didėjant skaitmeninių leidinių paklausai, svarbiausios enciklopedijos (vokiečių „Brockhaus“, amerikiečių „Britannica“ ir „The World Book Encyclopedia“, lenkų „Wielka Encyklopedia Powszechna“) jau yra pasiekiamos internete.

Gana sunku nustatyti teorinius MELC lyginimo su kitomis užsienio leidyklomis aspektus. Pirmiausia išskirta geografinė imtis – tik Europos leidyklos. Tokiam apsiribojimui labai patogi globali leidybos situacija, nes *leidyba yra vienintelis žinių kūrimo ir laisvalaikio leidimo sektorius, kuriame iš visų žemynų lyderiauja Europa. Didžiauma stambiausių pasaulyje leidybos konglomeratų <...> įsikūrę Europoje. Daugumos didžiųjų leidyklų, veikiančių JAV, savininkai taip pat yra europiečiai* [13].

Renkantis lyginimui tinkamas leidyklas svarbiausiu kriterijumi nuspręsta imti leidybinę produkciją. Aptariamoms organizacijos produkcija apima mokslinius, mokslo populiarinimo, mokomuosius, žinytinius ir informacinius leidinius, o svarbiausias leidinys – VLE, kuris yra vienintelis išpareigojimas steigėjui (Švietimo ir mokslo ministerijai) ir MELC struktūros pagrindas. Kadangi VLE prilyginama tokioms užsienio enciklopedijoms kaip vokiečių „Brockhaus“, amerikiečių „Britannica“ ir lenkų „Wielka Encyklopedia Powszechna“, tad lyginimui iš šių enciklopedijų leidyklų buvo pasirinktos dvi: „Wissenmedia GmbH“ ir „Państwowe Wydawnictwo Naukowe“ (PWN). „Encyclopædia Britannica, Inc.“, leidžianti „Britannica“, yra amerikiečių kompanija, todėl nepatenka į nustatytąją imtį. Taip pat labai svarbu, kad jau daugiau nei dešimt metų pagrindine pasaulio mokslininkams aktualia tema išlieka skaitmeninių enciklopedijų situacija ir jų santykis su spausdintinėmis enciklopedijomis. Šis klausimas suvokiamas kaip vie-

nas svarbiausių, siekiant numatyti MELC ateities tendencijas, nes ne paslaptis, jog Europoje ir globaliai vykstantys reiškiniai, susiję su technologijų naujovėmis, Lietuvą pasiekia kiek pavėluotai.

Lenkų mokslinės literatūros leidykla PWN yra *didžiausia ir garsiausia Vidurio Europos mokslinių, mokomųjų ir profesinių leidinių – žodynų, enciklopedijų, vadovėlių ir mokslinių publikacijų, leidykla. Veikianti nuo 1951 ir įsikūrusi Varšuvoje, PWN atlieka svarbų vaidmenį negrožinės literatūros rinkoje ir daugiau nei pusė amžiaus yra laikoma viena didžiausių mokslinės literatūros leidyklų, lyginama su „Oxford“, „Cambridge“ ar „John Wiley & Sons“, su kuriomis ji intensyviai bendradarbiauja* [1]. Visai neseniai PWN laimėjo nacionalinį kasmetį Metų leidėjo konkursą ir buvo pavadinta stipriausia leidybos grupe Lenkijoje, *turinčia geriausių tradicijų ir modernaus leidėjo komercinės sėkmės dermę* [25]. Svarbu pabrėžti, jog iki 1992 metų PWN buvo valstybinė įstaiga, kol tarptautinė investicijų grupė LCHG (Luxembourg Cambridge Holding Group) tapo strateginiu PWN investuotoju, o po privatizavimo praėjus vos 5 metams persitvarkė į akcinę bendrovę. Leidykla ir toliau aktyviai plečiasi ir turi keletą filialų. Žinoma, Lenkijos rinkos (daugiau nei 38 mln. gyventojų) negalima lyginti su beveik 13 kartų mažesne Lietuvos rinka, taip pat itin patogios politinės, kultūrinės ir socialinės situacijos tokio profilio leidybai Lenkijoje, tačiau tai, kad privatizacija ir moderni vadyba gali būti naudinga įmonės plėtrai, taikytina ir MELC atveju (jau minėti statuso lemiami sunkumai). Jau vien pa-

gal filialų kryptį matyti, kad PWN leidykla mato komerciškai patraukliausias ne grožinės literatūros leidybos nišas ir jas puikiai išnaudoja: suvokia interneto, informacinių technologijų galimybes, mokykloms reikalingos medžiagos leidybos mastų naudą. Taip pat matyti, jog PWN aktyviai veikia ir globalioje rinkoje: pardavinėdama autorių teises užsienyje, ji per tris dešimtmečius sugebėjo išleisti daugiau nei 900 pavadinimų leidinių. Mūsų MELC vis dar gana ribotai naudojasi informacinėmis technologijomis, nes jos, be abejo, reikalauja investicijų ir lėšų, kuriomis nekomercinė valstybinė organizacija disponuoja labai suvaržytai. Taip pat statuso ribojamas leidyklos lankstumas trukdo plėstis priimant komercinius sprendimus, kurie galėtų kuo puikiau atitikti leidyklos principus ir sykiu būti finansiškai naudingesni, kaip matyti PWN organizacijos atveju (tradicijos, kokybė, geras įmonės vardas ir komercija yra puikiai suderinama).

Svarbu aptarti stambiausią lyginamų leidyklų leidinį – *Didžiąją PWN enciklopediją (Wielka Encyklopedia PWN)*. Ją sudaro 31 tomas, kuriuose 140 tūkst. įrašų, 16 tūkst. iliustracijų ir 700 žemėlapių ir statistinių lentelių. Enciklopediją rengė 3 tūkst. autorių, konsultantų ir recenzentų. Vieno tomo apimtis – maždaug apie 600 puslapių. 31 tomas dar turi rodyklinį viso enciklopedijos teksto įrašų paieškos priedą kompaktiniame diske [15]. Lyginant su MELC leidžiama VLE (20 pagrindinių tomų ir dar penki (a ir b, bei 2–3 papildomi) tomai po 800 ir daugiau puslapių; apie

115 tūkst. straipsnių; 24 tūkst. iliustracijų ir 650 žemėlapių) matyti, jog apimtimi enciklopedijos skiriasi labai nedaug, kas įrodo, jog VLE yra verta būti prilyginama lenkiškajai enciklopedijai. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, jog PWN šalia pagrindinio 31 tomo leidinio dar yra parengusi keletą sutrumpintų, adaptuotų enciklopedijos variantų: aštuonių tomų „Naująją PWN visuotinę enciklopediją“, „PWN namų biblioteką“ (ją sudaro du enciklopedijos tomai ir trys žodynai), „Trijų tomų PWN enciklopediją“ (jos skaitmeninė daugialypės terpės (multimedijos) versija išleista kompaktiniu disku), vieno tomo „Iliustruotą PWN enciklopediją“. Įvairūs enciklopedijos variantai prieinamesni ir patrauklesni skirtingoms auditorijoms. Tai iškalbus pavyzdys, kaip galima padidinti tos pačios informacijos paklausą, orientuojantis į ribotą poreikį ir išteklius turinčius rinkos segmentus (ne visiems pirkėjams yra reikalingas visas enciklopedijos variantas, kaip ir ne kiekvienas išgali įsigyti visą daugybės tomų rinkinį). Taigi, yra galimybių, kad VLE taip pat galėtų tapti paklausesnė, išleista įvairiomis sutrumpintomis formomis ar kaip multimedijos produktas. Jau išleisti tik Lietuvai skirti VLE straipsnių pagrindu sudaryto tritomo leidinio „Lietuva“ trys tomai. Kol prekyboje nėra pilno leidinio rinkinio, sunku kalbėti apie jo pasisekimą rinkoje. Paklausta apie VLE kaip daugialypės terpės produkto galimybę MELC vadybininkė patvirtino, jog šiuo klausimu diskutuojama, tačiau kol nebus išleisti visi VLE tomai, tol jokių naujų papildomų su VLE susijusių produktų projektų centras nerengs [11].

PWN interneto svetainėje skaitytojams taip pat prieinami įvairūs daugialypės terpės šaltiniai, virtualūs vertekliai ir žodynai, taip pat „Internetowa encyklopedia PWN“, kuri yra nemokama virtuali visuotinė enciklopedija lenkų kalba, apimanti 80 000 įrašų ir 5000 iliustracijų. Informacija nuolat atnaujinama [10]. Įdomu, jog šiuo metu populiariausios interneto enciklopedijos „Wikipedia“ lenkiškoji versija turi 692 444 įrašus, taigi beveik 9 kartus daugiau nei ta, kurią publikuoja PWN. Aktualu išsiaiškinti, ar galima „Wikipedia“, interneto enciklopediją, kurią nemokamai ir be jokių apribojimų gali skaityti, tobulinti ir pildyti visi lankytojai, lyginti su kvalifikuotų redaktorių ir žinomų mokslininkų rengiama PWN enciklopedija?

2005 m. mokslinis žurnalas „Nature“ atliko tyrimą, kuriuo lygino internetinę enciklopediją „Britannica“ su „Wikipedia“. Buvo palyginti 42 įrašai įvairiomis mokslinėmis temomis. Juose rastas klaidų skaičius skyrėsi labai mažai: „Wikipedijoje“ aptiktos 162 klaidos, o enciklopedijoje „Britannica“ – 123 [21]. Taigi, galima teigti, jog nepaisant to, kas rengia žinomiausias interneto enciklopedijas, jų tikslumas yra gana panašus. Daroma prielaida, jog lenkiškoji „Wikipedia“ taip pat yra panašaus tikslumo ir jos įrašų skaičių galima lyginti su PWN enciklopedijos įrašų skaičiumi.

Esant „Internetowa encyklopedia PWN“ įrašų ribotumui, tiek spausdinto varianto, tiek populiariausios nemokamos „Wikipedia“ enciklopedijus atžvilgiu yra abejojama šio virtualaus leidinio reikšmingumu. Nau-

dojantis populiariausia „Google“ paieškos sistema, „Wikipedia“ straipsniai ieškoma tema visada pasirodo nuorodų sąrašo pradžioje, o norintieji ieškoti duomenų PWN enciklopedijoje, turi ją iš anksto žinoti. Lenkiškosios PWN enciklopedijos ribotumas aktualus, kad VLE skaitmeninimo atveju būtų to išvengta ir ji galėtų visiškai konkuruoti su populiarejančia „Wikipedia“ kaip patikimesnis ir išsamesnis šaltinis. Šiuo metu lietuviškoji „Wikipedia“ turi apie 104 tūkst. įrašų (mažiau nei VLE), kurių daugumos kokybė visai neprilygsta angliškajai versijai, tad matoma puiki niša skaitmeninei VLE versijai. Paklausta, ar ketinama VLE skaitmeninti, MELC vadybininkė atsakė teigiamai, tačiau pridūrė, jog konkrečių veiksmų šia linkme nebus imamasi tol, kol nebus išleistas visas spausdintinis variantas [11]. Taip pat ji pabrėžė šiuos skaitmeninimo sunkumus:

- Autorių teisių problema. Tai aktualu ir globaliu leidybos lygmeniu: *Daug kontraktų tarp leidėjų ir autorių buvo sudaryti tada, kai idėja eksploatuoti turinį skaitmeniniu būdu dar nebuvo nė įsivaizduota, taigi tuose kontraktuose nėra numatyta, kaip valdyti teises ir kaip paskirstyti pelną. <...> Leidėjai galbūt numatė naudoti medžiagą spausdintiniame knygos variante, bet ar gali šis leidimas būti perkeltas į skaitmeninį leidinį?* [23, 316]
- VLE ir „Wikipedia“ santykis. MELC vadybininkė nurodė skaudžią plagijavimo problemą: nemažai VLE straipsnių yra neteisėtai nukopijuo-

jami į „Wikipedia“. Tad labai svarbu dar prieš skaitmeninant išspręsti autorių teisių pažeidimo klausimus.

- Didžioji VLE dalis yra nepritaikyta skaitmeninimui (pirmi tomai maketuoti programomis, kurios jau paseno ir neleidžia tvarkyti teksto iš naujo), manoma, jog vien skaitmeninimo planavimas gali užtrukti porą metų. Taip pat numatyta pirma baigti spausdintinį variantą, o tik paskui imtis skaitmeninimo.

Ar šis atidėliojimas inovatyviai mokslinės krypties organizacijai priimtinas teisingas sprendimas? Kodėl anksčiau tai nebuvo svarstyta ir tam nepasirengta? Juk išleisti mažesnės apimties paprastesnių skaitmeninių produktų jau ir pati MELC leidykla yra pabandžiusi. Keliami hipotezė, ar ne VLE yra pats didžiausias leidyklos turtas, kurį reikia kuo greičiau atnaujinti ir „paleisti į rinką“ kaip modernų produktą?

Esama esminių, kaip tik žinybiniams leidiniams būdingų savybių, kurios argumentuoja skaitmeninimo būtinumą: žinybiniai leidiniai yra savarankiškų žinijos dalių rinkiniai; skaitytojai dažniausiai neskaito žinytų nuo pradžios iki galo, bet labiau linkę ieškoti atsakymų į konkrečius klausimus ar įgytį specifinių žinių; greitos, patogios paieškos galimybė; sąsajinių nuorodų pateikimas į panašius straipsnius; žinytinių leidinių apimtis: kuo jie yra išsamesni, tuo naudingesni vartotojui; didelės apimties spausdintiniai darbai, kaip kad išsamios enciklopedijos ir žodynai, yra labai brangūs ir

gremėzdiški; žinytiniai leidiniai reikalauja nuolat atnaujinti žinias, tai padaryti spausdintiniuose leidiniuose yra labai brangu, o skaitmeninį leidinį atnaujinti gana lengva ir pigu; kai kuriuose žinytiniuose leidiniuose daugialypės terpės (ilustracijų, garso ir vaizdo medžiagos) naudojimas gali suteikti pridėtinės vertės [23, 323].

„Wissenmedia GmbH“ leidykla (tarpautinės žiniasklaidos ir paslaugų grupės „Bertelsmann“ antrinė įmonė), šiuo metu leidžianti vokiečių „Brockhaus“ enciklopediją, yra unikalus pavyzdys, kaip visuotinė enciklopedija gali būti suvokiama kaip žinomas savarankiškas prekės ženklas, kuris iš pradžių priklausė „Brockhaus“ leidyklai, vėliau „Bibliographisches Institut AG“, o visai neseniai (2009) atiteko „Wissenmedia GmbH“ leidybinei įmonei [2]. Lyginti leidyklą, kuriai teisės į enciklopediją priklauso ne visus metus, su MELC leidykla nėra šio straipsnio tikslas. Tačiau pati „Brockhaus“ enciklopedija kaip VLE analogas yra labai aktuali.

Vokiškoji visuotinė enciklopedija sudaryta iš 30 tomų. Vieno tomo apimtis – apytiksliai 800 puslapių. Enciklopedijoje yra 300 tūkst. įrašų ir 40 tūkst. iliustracijų (paveikslų, grafinių piešinių ir kita). Unikali biblioteka aprėpia 70 valandų garso įrašų [29]. Lyginant su Lenkijos ir Lietuvos enciklopedijomis matyti, jog „Brockhaus“ enciklopedija tiek įrašų, tiek iliustracijų skaičiumi kone dvigubai jas lenkia.

Skaitmeninių technologijų teikiamomis galimybėmis „Brockhaus“ enciklopedijoje buvo pasinaudota labai anksti, dar 1990

metais, kai šalia spausdintinės enciklopedijos tomo buvo pridėtas skaitmeninis vaizdo diskas (DVD) su daugiau nei 4 tūkst. garso įrašų (gyvūnų garsai, muzikos instrumentų skambesys, politinės kalbos, klasikinės literatūros skaitymai). Tais pačiais metais buvo išplėsta „Brockhaus“ produkcijos linija: išleista serija vaikams ir jaunimui [18]. 2005 metais, be spausdintinio varianto, jau visą „Brockhaus“ enciklopediją buvo galima įsigyti skaitmeniniu formatu: DVD disku ir USB rakto pavidalu. Tačiau dėl didžiulės internetinių enciklopedijų (ypač „Wikipedia“) konkurencijos 2009 m. nuspręsta pakeisti leidybinę strategiją ir publikuoti „Brockhaus“ enciklopediją internete, jos naudojimas būtų nemokamas, o pajamų gaunama iš reklamos. Šis įvykis pasaulinėje žiniasklaidoje buvo skelbiamas kaip „spausdintinių enciklopedijų eros pabaiga“ [8; 5]. Tačiau toks laisvai prieinamos „Brockhaus“ projektas nepasiteisino, tad, kaip minėta, teisės į enciklopedijos prekės ženklą su visa įranga buvo parduotos didžiausiems konkurentams – „Wissenmedia GmbH“ leidyklai, kuri personalizavo prieigą prie internetinės „Brockhaus“ versijos (enciklopedijos pirkėjams suteikiamas kodas), taip pat 2010 metais išleido atnaujintą enciklopediją „Der Brockhaus multimedial 2010 premium“ DVD disku [7].

Aktualu aptarti „Brockhaus“ enciklopedijos ir „Wikipedia“ santykį. Vokiškoji „Wikipedia“ šiuo metu turi daugiau nei milijoną įrašų [27]. Vokiečių savaitraštis „Stern magazine“ pasamdė „Wissenschaftlicher Informationsdienst Köln“ tyrimų ins-

titutą, kad šis palygintų 50 „Brockhaus“ internetinės versijos straipsnių su atitinkamais „Wikipedia“ enciklopedijos straipsniais, kurie buvo vertinami pagal tikslumą, užbaigtumą, naujumą ir paprastumą skaityti. Net 43 straipsniai iš 50 buvo įvertinti „Wikipedia“ naudai [26]. Taigi, galima manyti, jog virtualaus „Brockhaus“ enciklopedijos projekto nesėkmei didžiulės įtakos galėjo turėti vokiškosios „Wikipedia“ kokybė.

Apibendrinant MELC situaciją globaliu leidybos mastu galima konstatuoti, jog skaitmeninė revoliucija neaplenkė ir aptariamą leidyklos: jau yra svarstoma apie svarbiausio leidybinio produkto – VLE – skaitmeninimą. Kadangi internete gausu nekokybiškos informacijos šaltinių ir lietuviškoji „Wikipedia“ yra dar gana silpna anglų, vokiečių ir lenkų kalbomis esančių „Wikipedia“ enciklopedijų atžvilgiu, skaitmeninta VLE galėtų visiškai konkuruoti kaip patikimesnis ir išsamesnis šaltinis. Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į analogais laikytinų lenkų ir vokiečių visuotinių enciklopedijų nesėkmes, susijusias su internetu ir naujosiomis technologijomis, kad tokių klaidų VLE atveju būtų išvengta. Taip pat aktualus klausimas, ar delsimas įgyvendinti idėjas yra tinkamas sprendimas? Galbūt jau po kelerių metų lietuviškoji „Wikipedia“ bus daug stipresnis konkurentas ir skaitmeninta VLE nebus tokio masto įvykis? Nepamirštant, kad MELC priskirtinas prie tų organizacijų, kurios leidžia mokomąją ir profesinę literatūrą, ir tokioms įmonėms sekasi daug geriau tiek ekonomiškai, tiek perorientuojant ir modernizuojant verslą, tokia turėtų būti

ir MELC ateities perspektyva. Vis dėlto šis centras kol kas neskuba to daryti.

MELC LEIDYBINĖS VEIKLOS ORGANIZAVIMAS

Nė viena leidykla negali egzistuoti be teminio plano, kuris lemia, kokią vietą rinkoje užims organizacija ir koks jos profilis formuosis prekybos partnerių ir potencialių pirkėjų akyse [14, 97]. Teminis planas rengiamas atsižvelgiant į išteklius, leidyklos kompetenciją, potencialius pirkėjus produkcijos paskirstymo būdus, konkurentų elgseną, kitas galimas rinkos kliūtis.

Kalbant apie MELC, ištekliai yra itin riboti (nekomercinė, valstybinė mokslo leidybos įstaiga). Komercinėje leidykloje leidybiniai projektai įgyvendinami atsižvelgiant į organizacijos komercinius interesus, MELC leidykla, žinoma, neatmeta finansinės naudos kaip reikšmingo veiksnio, tačiau jis nėra lemiamas svarstant leidybinius projektus, prioritetu iškeliami jų išliekamoji vertė, originalumas. Priimami nekomerciniai sprendimai veikia finansinį rezultatą: investicijos tam tikrais atvejais gali net neatsipirkti arba padengiamos tik išlaidos ir negaunama jokio pelno. Kadangi MELC finansinės veiklos organizavimas yra unikalus iš visų Lietuvos leidyklų, aktualu jį aptarti išsamiau.

MELC pirkimai ir išlaidos yra koordinuojami pagal įstatymus atliekant viešuosius pirkimus ir apklausas, atsižvelgiant į pinigus. Kadangi leidyba yra gana operatyvi veikla, o viešieji pirkimai taikomi ilgalaikiams procesams, MELC turi rasti būdų

prisitaikyti prie tokios sistemos, kad nekiltų keblumų vykdant įstatymų reikalavimus.

Išlaidos yra didžiausias leidyklos rūpestis, tad pagal jų grupes ir bus aptariama konkreti MELC finansinė veikla. Išlaidos išskiriamos į tris pagrindines grupes: redakcinio parengimo išlaidos, gamybos išlaidos; prekybos ir platinimo išlaidos, t. y. atlyginimas už prekybos agentų (jei tokių yra), transportavimo, reklamos darbuotojų ir kitų darbą [14, 101].

Etatinių atlyginimų sistema, taikoma daugiausia redakcinio parengimo išlaidų grupei, į ją neįeinančių padalinių darbuotojams (buhalterija, komercijos skyrius ir kt.) ir vadovybei, yra dvejopa: vieni darbuotojai gauna atlyginimus iš biudžeto, o kiti – iš leidyklos pajamų. Darbuotojų biudžetinių uždarbio matavimas vykdomas pagal „Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašą“ [6]. Šiame apraše (remiamasi 2009 m. rugpjūčio 21 d. priimtu įsakymu) nustatytos biudžetinių švietimo įstaigų pedagoginių ir kitų darbuotojų, kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų tarifinių atlygių, tarnybinių atlyginimų koeficientai ir darbo apmokėjimo sąlygos. Tad, kaip matyti, MELC darbuotojų atlyginimai, skaičiuojami iš biudžeto, yra nustatomi pagal universalų švietimo įstaigų darbuotojų apmokėjimo aprašą, o ne pagal individualią MELC finansų tvarkymo sistemą. Tokiu atveju atlyginimų, mokamų iš leidyklos pajamų, sistemą tenka derinti su biudžeto dengiamų atlyginimų sistema, kad nekiltų nesusipratimų ir ginčų. Komercinėse įmo-

nėse tik minimalaus atlyginimo riba yra reguliuojama įstatymų, kitos pareigybės yra apmokamos pagal individualią įmonės atlyginimų sistemą.

Taip pat skiriasi tokių specialistų kaip redaktoriai, maketuotojai, operatoriai, korektoriai ir grafikai atlyginimų sistema: MELC jiems yra mokama fiksuota mėnesinė alga, o komercinėje leidykloje tokių darbuotojų atlyginimas dažniausiai priklauso nuo darbo rezultatų ir yra skaičiuojama autoriniais lankais (40 000 spaudos ženklų, 700 eilučių eiliuoto teksto arba 3000 cm² iliustracinės medžiagos) ar puslapių skaičiumi. Tiesa, MELC darbuotojams yra nustatyti tam tikri vidaus normatyvai, t. y. apibrėžtas konkretus darbo kiekis, kurį darbuotojas turi atlikti per dieną. Skirtingų leidinių rengimo skyriai turi skirtingas darbo normas. Tai priklauso nuo darbų sudėtingumo, leidinio turinio (ar tai enciklopedija, mokslinis leidinys, žodynas), nuo darbuotojo stažo, apmokėjimo galimybių, darbuotojų darbo spartos, pareigybės statuso, etatų skaičiaus.

Už gamybos išlaidas daugiausia atsakingas gamybos skyrius (ryšiai su spaustuviėmis ir medžiagų tiekėjais). Nors MELC turi nuolatinių partnerių, tačiau spaustuvių ir medžiagų tiekėjų rinka yra vis stebima, kad būtų pasirinktas optimalus variantas – kainos ir kokybės kompromisas. VLE yra ypač pelninga spaustuviėms ir medžiagų tiekėjams dėl didelio tiražo, paties leidinio apimties ir ypatybių, todėl nesunku suaktyvinti konkurenciją tarp įmonių dėl šio leidinio ir šitaip sutaupyti lėšų. Vis dėlto jau ilgą laiką VLE spausdina „Spindulys“ ir

keisti spaustuvę leidyklai nenaudinga, nes leidinys yra serija, kiekvienas tomas turi išlaikyti tą pačią išorės liniją ir, kadangi spaustuvė žino visą specifiką ir niuansus, yra didesnė garantija, jog nekils nesusipratimų dėl produkto rezultato. Daugiau kaitos vyksta pasirenkant popieriaus tiekėjus, nes keli tiekėjai siūlo tą patį popierių ir tokia situacija suteikia galimybę derėtis ir medžiagoms išleisti mažiau.

Prekybos ir platinimo išlaidos apima komercijos skyriaus darbuotojų veiklą, transportavimo ir reklamos išlaidas.

Aptarus įvairius leidybos išlaidų aspektus, reikėtų pereiti prie klausimo, iš kur MELC gauna lėšų. Čia galima išskirti kelias grupes: 1) valstybės biudžetas, 2) leidyklos pajamos, 3) fondai, kitos institucijos ir privatus rėmėjai.

MELC kaip biudžetinei įstaigai pinigai leidybai yra skiriami VLE rengti (dviem tomams per metus). Iš šių lėšų yra dengiama dalis darbuotojų atlyginimų. Taip pat prie biudžetinių lėšų teikėjų galima priskirti ir Valstybinę lietuvių kalbos komisiją, kuri koordinuoja Svetimvardžių redakciją, ir Lietuvių kalbos institutą, kuriam priklauso „Gimtosios kalbos“ žurnalo redakcijos koordinavimas.

Kitoms išlaidoms leidykla užsidirba pati, t. y. iš biudžeto finansuojama tik 1/3 išlaidų, o 2/3 yra dengiami iš pajamų arba kitų šaltinių. Į pajamas, be abejo, pirmiausia įeina leidinių pardavimas, tačiau, be to, dar gaunama patalpų nuomos pajamų. Centras turi nenaudojamų savo pastato patalpų, kurias nuomoja (šiuo metu trims įmonėms) ir

iš to papildomai uždirba. Tokios pajamos yra šalutinės, su leidyba nesusijusios, tačiau racionaliai naudojamos pagrindinėms MELC veiklos išlaidoms dengti.

MELC yra labai svarbi leidybos rėmimo veikla, be kurios leidykla negalėtų leisti tokio produkcijos skaičiaus, koks yra šiuo metu. Rėmimas apibrėžiamas kaip verslas, grindžiamas abipusiškumu; rėmėjas skiria lėšų ar materialių priemonių, mainais įgydamas tam tikrų teisių, naudingų jo interesams [4, 201]. Išskiriami Lietuvos leidybos paramos šaltiniai (skliaustuose nurodyti pavyzdžiai tų šaltinių, kuriais naudojasi ar anksčiau naudojosi MELC): Lietuvos valstybės institucijų teikiama finansinė parama (Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, Lietuvos vardo tūkstantmečio minėjimo direkcija prie Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarijos, Kauno miesto savivaldybės Kultūros ir švietimo departamento Kultūros skyrius, Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus), Lietuvoje veikiančių nevalstybinių specializuotų fondų teikiama finansinė parama (Atviros Lietuvos fondas, Mažosios Lietuvos fondas, Lietuvių fondas), užsienio šalyse veikiančių fondų teikiama finansinė parama, privataus sektoriaus parama (A. Astrausko firma „Pirmas žingsnis“, Dubys). Taip pat paramą teikia visuomeninė organizacija Lietuvos esperantininkų sąjunga. Ji negali būti priskirta prie aptartosios klasifikacijos.

MELC nesinaudoja užsienio šalyse veikiančių fondų teikiama parama. Taip yra todėl, kad tokie fondai remia verstinę jų šalių literatūrą, o MELC daugiausia leidžia

originalią produkciją. Taigi, užsienio parama MELC dėl leidinių specifikos neprieinama.

Leidyklos teminiam planui įtaką darančio kito veiksnio – darbuotojų kompetencijos – situacija yra daug geresnė, palyginti su kitomis Lietuvos leidyklomis, nes aptariamoje įstaigoje dirba savo srities specialistai profesionalai, kurie rengia aukščiausio mokslinio lygio fundamentinius leidinius, originalią literatūrą, o tam reikia specifinių žinių. Taip pat skiriasi ir darbuotojų motyvacija – jie suinteresuoti ne tiek kuo didesniu leidinio pardavimų skaičiumi, kiek leidinio verte (kokybe), todėl nuolatinė patirtis dirbant šia linkme formuoja visai kitokią darbuotojų kompetenciją ir įgūdžius nei tose leidyklose, kur komercija yra svarbiausias motyvatorius. Be to, bendrą leidyklos kompetenciją veikia ir specialistų skaičius: tiek redaktorių, kiek MELC, neturi nė viena kita Lietuvos leidykla. Tai darsyk įrodo, kad darbai, kai konkrečioms mokslo sritims yra paskirti žmonės, kurie gali gerokai daugiau laiko skirti savo užduotims, yra kokybiškesni. Didesnis darbuotojų skaičius lemia ir darbo efektyvumą: darbai atliekami greičiau, nes kiekvienas turi tiksliai numatytas užduotis, gali dirbti koncentruotai ir nesiblaškyti tarp kelių veiklų vienu metu. Paprastai komercinėse Lietuvos leidyklose *darbuotojai, norėdami užsitikrinti pragyvenimą, imasi kiek galima daugiau darbų ir rūpindamiesi kiekybe ne visada gali skirti pakankamai dėmesio kokybei* [30]. Tokia problema MELC atveju yra daug mažesnio masto.

Analizuojant potencialių pirkėjų skaičių, reikėtų pradėti nuo VLE, kuri yra paklausiausias ir pagrindinis MELC leidinys. Šiuo metu jis turi maždaug 9 tūkstančius prenumeratorių, kas Lietuvos rinkos mastais yra daug (įprastai leidinio tiražas – apie 3 tūkstančius egzempliorių). Prenumerata kaip prekybos būdas atsirado dėl komplikotos MELC finansinės būklės, kad iš anksto surinktomis lėšomis būtų galima padengti spausdinimo darbų išlaidas, tačiau sykiu tai padeda numatyti leidinio tiražą, kiek į jį galima ir apsimoka investuoti. Be VLE, MELC leidžia ir daugiau knygų, kurių potencialių pirkėjų skaičius nėra toks aiškus ir numatomas, tačiau kiekvienas leidinys turi savo pirkėjus, skirtas tam tikra tema ar leidinio tipu suinteresuotai auditorijai (pvz., *Muzikos enciklopedija* domina muzikologus ekspertus, muzikantus profesionalus ir studentus, muzika besidominčius žmones). Vieni leidiniai skirti palyginti siauriai auditorijai – tam tikrų mokslo sričių mokslininkams (pavyzdžiui, *Dabartinės lietuvių kalbos sintaksiniai sinonimai: vietos, laiko ir priežasties raiška*), profesionalams (pavyzdžiui, *Muzikos enciklopedija*), kiti – labai plačiai visuomenės daliai (kalbų žodynai, toks leidinys kaip *100 iškiliausių Lietuvos žmonių*). Kadangi MELC, kaip jau minėta, yra nekomercinė leidykla, ji leidžia ir nelabai paklausią literatūrą, kurios pirkimai vos padengia išlaidas.

MELC produkcijos paskirstymo būdai šiuo metu numatomi tokie: MELC knygynas centro patalpose, platinimas per

kitus Lietuvos knygynus (išvežiojant knygas patiems), prenumerata (VLE ir žurnalo „Gimtoji kalba“), knygų prekyba internetu (virtualūs knygynai ir trijų enciklopedijų užsakymo galimybė MELC tinklalapyje). Galimybė užsisakyti VLE, *Technikos enciklopediją* ir *Mažosios Lietuvos enciklopediją* internetu centro tinklalapyje su pristatymu yra gana nauja paslauga, teikiama nuo 2009 m. antrosios pusės. Tačiau netgi jei toks pusiau automatizuotas užsakymas yra didžiulis žingsnis diegiant informacines technologijas, vis dėlto apmokėjimo sistema nėra iki galo moderni: vartotojas gauna kvitą, kurį gali apmokėti bet kuriame Lietuvos banke arba internetine bankininkyste, pildydamas apmokėjimo formą. Į šį technologinį platinimo momentą reikėtų atkreipti dėmesį ir ateityje MELC turėtų labiau automatizuoti apmokėjimo už leidinius sistemą internete ir pardavinėti ne tik tris enciklopedijas, bet ir kitą leidybinę produkciją.

MELC konkurentais laikytinos visos Lietuvos leidyklos. Kadangi MELC yra vienintelė valstybinė leidykla Lietuvoje, tai privačios organizacijos tokiu atveju tampa centro konkurentėmis. Taip pat tam tikrą konkurenciją galima įžvelgti ir su universitetų leidyklomis (kurios taip pat yra valstybinės, bet ne savarankiškos įstaigos, o universitetų padaliniai), tačiau jos leidžia siauresnės tematikos akademinę literatūrą nei MELC. MELC leidžiamos knygos, jei ir esti pakankamai specifinės temos, neturi analogų akademinės literatūros rinkoje. Kad MELC leidiniai nesidubliuotų su kitų leidyklų ir būtų išskirtiniai, rūpinasi

MELC vadovybė svarstydamą ir priimdama leidinių projektus (konkretūs dubliavimosi pavyzdžiai laikomi konfidencialia įstaigos vidaus informacija ir negali būti pateikti). Jau anksčiau minėta, kad šiuo metu Lietuvos leidyklų rinka turi vieną monopolistą („Alma littera“ įmonių grupę), kuris savo asortimentu veržiasi į visas sritis, šitaip sunkindamas ekonominę kitų organizacijų padėtį. Tačiau MELC kol kas laikosi gana stabiliai, nes monopolisto produkcija toli gražu neprilygsta šio darbo objekto leidinių kokybei.

Prie kitų rinkos kliūčių galima paminėti bendrą politinę ekonominę valstybės padėtį. Tai ypač aktualu leidyklai, kuri yra biudžetinė įstaiga, nes jeigu valstybės situacija prastėja, dotacijos taip pat yra apkarpos. Pravartu atkreipti dėmesį į tai, jog nemaža dalis leidinių yra remiami tam tikrų fondų, kurie dėl valstybės ekonomikos sunkumų lygiai taip pat mažina rėmimo lėšas, be kurių, būdama nekomercinė įstaiga, MELC yra nepajėgi išsilaikyti.

MELC leidybos planas sudaromas kiekvienų metų pradžioje, jeigu reikia – per metus tikslinamas. Kadangi nemažai centro leidinių yra rengiami palyginti ilgai (pusę metų ar net kelerius metus) ir metiniame plane dar negalima numatyti parengto produkto, o tik įgyvendinti rengimą, kuriam taip pat reikia skirti lėšų, – MELC planas netgi patikslinamas kaip „leidybos ir rengimo planas“. Jame 2009 metais numatyta rengti 15 leidinių, o išleisti 25 leidinius. Palyginus su didžiųjų komercinių Lietuvos leidyklų per metus išleidžiamų knygų pava-

dinimų skaičiumi, tai nėra daug (remiantis 2008 m. Lietuvos spaudos statistika, rinkos lyderė „Alma littera“ išleido 407 knygas, „Vaga“ – 100, „Baltų lankų“ leidykla – 83, „Versus aureus“ – 82, „Tyto alba“ – 81, ir t. t.). Žvelgiant į mokslinės literatūros (akademines) leidyklas, statistinė situacija iš esmės nelabai skiriasi, tik tiek, kad nėra tokio aiškaus lyderio: Vilniaus Gedimino technikos universiteto leidykla 2008 metais išleido 103 knygas, Vilniaus universiteto leidykla – 100 knygų, Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla – 41, Mykolo Romerio universiteto leidybos centras – 24, o štai MELC tais pačiais metais išleido 22 knygas.

Apibendrinant galima teigti, jog nors MELC per metus išleidžiamų knygų skaičius yra kelis kartus mažesnis nei didžiųjų Lietuvos leidyklų, dauguma jų yra originalieji mokslo leidiniai, reikalaujantys didžiulio parengiamojo darbo. Tad turint omenyje išteklių ribotumą, šitokią kiekį galima laikyti optimaliu. Tačiau finansinė MELC veikla yra nelanksti ir neefektyvi: piniginės operacijos yra koordinuojamos pagal įstatymus atliekant viešuosius pirkimus ir apklausas; atlyginimai, skaičiuojami iš biudžeto, yra nustatomi pagal universalų švietimo įstaigų darbuotojų apmokėjimo aprašą, o ne pagal individualią MELC finansų tvarkymo sistemą; taip pat atlyginimus, mokamus iš leidyklos pajamų, reikia derinti su biudžeto dengiamų atlyginimų sistema, nors iš biudžeto realiai finansuojama mažesnė dalis išlaidų.

IŠVADOS

MELC yra vienintelė kaip savarankiška įstaiga veikianti valstybinė leidykla. Jos išskirtinumą lemia ne tik statusas, bet ir leidybinės veiklos organizavimas, sistema ir vadyba. Viso pasaulio leidybą veikianti skaitmeninė revoliucija priverė ir MELC svarstyti naujus, modernius leidybinius projektus (pavyzdžiui, VLE skaitmeninimą), tačiau kardinalaus, efektyvaus verslo perorientavimo ir modernizavimo kol kas nematyti. Išanalizavus MELC veiklą keliais vidaus lygmenimis, nustatyta:

- Esant didelei MELC struktūrai, kurią lemia sudėtingi leidybiniai procesai, griežta vidine kontrole rūpinasi visi MELC skyriai. Moderni vadyba įgyvendinama susirinkimų ir nuolatinio darbuotojų informavimo apie centro veiklą būdais, tačiau ribotas skyrių savarankiškumas ir iniciatyva dėl biurokratinių barjerų trukdo realizuoti organizacijos potencialą.
- Kolektyvas yra suburtas pagal organizacijos veiklos pobūdį (mokslinę literatūrą leidžianti leidykla), tačiau būdama valstybinė įstaiga, o tai daro įtaką plėtros ir atlyginimų ribotumui, MELC nepritraukia jaunų žmonių ir tai tik dar labiau daro organizaciją nelanksčią.
- MELC per metus išleidžiamų knygų skaičius (7–29 pavadinimai) yra kelis kartus mažesnis nei didžiųjų Lietuvos leidyklų, tačiau dauguma jų yra originalieji mokslo leidiniai,

kuriems būtinas didžiulis parengiamasis darbas.

- Finansinės veiklos valdymą veikia biurokratiniai barjerai, susiję su visoms finansinėms operacijoms taikoma viešųjų pirkimų ar apklausų sistema bei nelanksčia atlyginimų skaičiavimo tvarka. Tačiau operatyvumo ribotumas kompensuojamas pastovių lėšų garantija.

Tiriant MELC išoriniu lygmeniu ir lyginant ją su kitomis Lietuvos ir užsienio leidyklos, nustatyta:

- Inovatyvūs sprendimai taikant technologines naujoves kuo platesniu mastu priimami lėtai. Kyla abejonų, ar šis atidėliojimas yra moderniai mokslinės krypties organizacijai priimtinas ir tinkamas sprendimas. Ar ne VLE yra pats didžiausias leidyklos turtas, kuriam reikalingos kuo spartesnės investicijos atnaujinant ir pateikiant jį skaitmeninių produktų pavidalu, kol rinkoje yra didžiulis būtent šio leidinio poreikis (lietu-

viškosios „Wikipedia“ trūkumai) nesant analogų?

- Kitų šalių leidyklų praktika rodo, jog laiku ir racionaliai manipuliuojant disponuojamu įmonės prestižu ir produkto kokybe, galima pasiekti gerų rezultatų plečiant leidybinio produkto liniją ir jį pritaikant prie informacinio amžiaus keliamų poreikių (skaitmenizavimas). Palyginus lenkų ir vokiečių visuotinių enciklopedijų leidyklas bei pačias visuotines enciklopedijas, matyti, jog centras gali pasimokyti iš šių organizacijų laimėjimų, nesėkmių ir eksperimentų.

MELC veiklos tyrimas parodė, jog centras disponuoja kokybišku intelektiniu produktu, turi kvalifikuotą personalą, ilgametę patirtį ir vardą rinkoje, tačiau rekomenduojama atsižvelgti į pasaulines leidybos tendencijas ir patirtį, įvertinti organizacijos veiklos efektyvumo kluvinius ir statuso teikiamas privilegijas, kad būtų išnaudojamas visas leidyklos potencialas rinkoje ir MELC unikalumas galėtų būti suvokiamas kaip pavyzdinis.

NUORODOS

1. About PWN. Iš *Państwowe Wydawnictwo Naukowe* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://en.pwn.pl/about.php>>.

2. Bertelsmann second-half turnaround yields FY'09 profit. Iš *Bertelsmann* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/page_popup.php?type=mitteilung&news_id=9361731&language=2>.

3. Bibliotekos katalogas. Iš *Lietuvos nacionalinė biblioteka* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.libis.lt/>>.

4. BUOŽYTĖ, Kornelija. Leidybos rėmimas Lietuvoje. *Knygotyra*, 2004, t. 42, p. 200–218.

5. COHEN, Noam. Start Writing the Encyclopedias for Print Encyclopedias. Iš *The New York Times* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nyti->

mes.com/2008/03/16/weekinreview/16ncohen.html?pagewanted=1&r=2>

6. Dėl švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo. Iš LR Seimas [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=351197>.

7. Digitale Produkte. Iš *Brockhaus* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.brockhaus.de/digitale_produkte/index.php>.

8. Germany's Brockhaus Encyclopedia Goes Online. Iš *DW-world* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.dw-world.de/dw/article/0,,3125497,00.html>>.

9. GRIŽIBAUSKIENĖ, Eugenija. Užmojis – visuotinės enciklopedijos leidyba. *Knygnešys*, 1998, nr. 5, p. 4–7.

10. Internetowa encyklopedia PWN. Iš *Internetowa encyklopedia PWN* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://encyklopedia.pwn.pl/>>.

11. Interviu su MELC vadybininke Inga Zaurakaite [2010 m. balandžio 26 d.].

12. Įsakymas dėl Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos 2009 m. darbo plano patvirtinimo. Iš *LR Švietimo ir mokslo ministerija* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/veikla/mmd_planas.htm>.

13. Knygoje – visas pasaulis. Iš *Lietuvos leidėjų asociacija* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lla.lt/lt/Leidiniai>>.

14. MISIŪNAS, Remigijus. Knygos leidybos organizavimas. Iš *Knygotyra*: vadovėlis. Vilnius, 2006, p. 91–105.

15. Multi-volume Encyclopedias. Iš *Państwowe Wydawnictwo Naukowe* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://en.pwn.pl/c/index.php?c=021>>.

16. *Paslaugų teorija ir praktika*: vadovėlis. Kaunas, 2005.

17. PUŽAUSKAITĖ, Irma. Informacijos vadybos kaip kritinio sėkmės veiksnio reikšmė: MELI atveju: bakalauro darbas. Vilnius, 2008.

18. Returning Home and Beginning the Digital Era in the 1990s. Iš *Reference for business* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.referenceforbusiness.com/history/Be-C/Bibliographisches-Institut-F-A-Brockhaus-AG.html>>.

19. ROSS IAN, Jeffrey; SHANTY Frank. Editing Encyclopedias for Fun and Aggravation. *Journal Publishing Research Quarterly* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.springerlink.com/content/q4228141217tn26/?p=230aab4cc6094a3fb11edace0b2412a2&pi=3>>.

20. SAKALAS, Algimantas. *Personalo vadyba*. Vilnius, 1998.

21. Special Report Internet encyclopaedias go head to head. Iš *Nature* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nature.com/nature/journal/v438/n7070/full/438900a.html>>.

22. Strateginio planavimo metodika. Iš *Lietuvos Respublikos vyriausybė* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=292531&p_query=&p_tr2=>>.

23. THOMPSON, John B. *Books in the Digital Age*. Cambridge; Malden, 2005.

24. WEINSTEIN, Andrew. A look at Global Expansion for e-Books. *Journal Publishing Research Quarterly* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.springerlink.com/content/81k8385838h79676/?p=caac6fc0cfbb431fbeb62753a63b2604&pi=1>>.

25. Welcome to PWN. Iš *Państwowe Wydawnictwo Naukowe* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. kovo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://en.pwn.pl/>>.

26. Wikipedia schlägt Brockhaus. Iš *Stern* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stern.de/digital/online/stern-test-wikipedia-schlaegt-brockhaus-604423.html>>.

27. Willkommen bei Wikipedia. Iš *Wikipedia* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Hauptseite>>.

28. WISCHENBART, Rudiger. The Global Ranking of the Publishing Industry 2009. *Journal Publishing Research Quarterly* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per in-

ternetą: <<http://www.springerlink.com/content/840756605153361n/?p=caac6fc0cfbb431fbeb62753a63b2604&pi=2>>.

29. Wissenswertes über das Wissen der Welt – die Brockhaus Enzyklopädie in 30 Bänden. Iš *Brockhaus* [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.brockhaus.de/enzyklopaedie/30baende/index.php>>.

30. ZINKEVIČIENĖ, Julija; MISIŪNAS, Remigijus. Informacijos specialistų rinkos tyrimai: knygų leidyba ir platinimas. *Informacijos mokslai*, 2002, t. 22, p. 30–41.

A STATE-OWNED PUBLISHING HOUSE IN LITHUANIA: CHARACTERISTICS AND PROBLEMS

NERINGA ČERGELYTĖ

Abstract

The article deals with the publishing process in the only state-owned publishing house of Lithuania – the Science and Encyclopedia Publishing Centre (MELC), its status in the context of other publishing houses of Lithuania and similar publishers abroad, the possible changes in its practice organization on the example of private publishers. The tasks were to analyse the factors that regulate and influence the specific features and status of the publishing house, its structure, work organization and management in the MELC, its situation in the context of foreign publishing houses, and to compare it with similar publishers, to analyse its thematic

plan formation and finance management. It was also important to discuss the MELC priorities, tendencies and future prospects. The study has shown that the MELC disposes of a high quality intellectual product, skilled personnel, long-term experience and a good name in the market. However, it is recommended to consider the global publishing tendencies and experience, to evaluate the barriers that influence practice efficiency and their proportion to benefits granted by the status so that the maximum potency in the market could be exploited and the MELC could be assumed as a representative example.

Įteikta 2010 m. birželio mėn.