

VEZETÉS, IRÁNYÍTÁS

Tervezés

Lásd 370

Munka- és rendszerszervezés, értékelés

96/430

POON-RICHARDS, Craig: Self-managed teams for library management: increasing employee participation via empowerment = J.Lib.Admin. 22.vol. 1995. 1.no. 67-84.p. Bibliogr.

Önigazgató munkacsoportok a könyvtárvezetésben: a személyzet részvételének növelése hatáskörök átruházásával

Részvétel vezetésben

[A forrás-folyóirat az alábbi címen szerezhető be: HAWORTH DOCUMENT DELIVERY CENTER, Haworth Press, Inc., 10 Alice Street, Binghamton, N.Y. 13904]

A könyvtárakban dívó, bürokratikus és hierarchikus szervezeti modell valójában nem alkalmas a könyvtári környezetben felmerülő problémák megoldására. Sokkal előnyösebb egy kolleghiális, klaszterekből álló modell. Az ún. önigazgató csoportok (self-managed team – SMT) sikerei szolgáltató és termelő szervezetekben bizonyították, hogy ezekre a formációkra jól lehet építeni a munkatársak elkötelezettségének növelése és a minőségre orientált menedzsment előmozdítása érdekében.

A participatív menedzsment megvalósítására irányuló hagyományos próbálkozások nem erősítették az alkalmazottak elkötelezettségét, mert bizottságokat nem lehet felelőssé tenni döntéseikért. A teameknek tényleges felhatalmazást kell kapniuk, mert az SMT-kben az alkalmazottak döntési felelősséghez jutnak, ami a termelékenység és minőség emelésének leghatékonyabb módja profitra és nem profitra orientált szervezetekben egyaránt.

Míg a 20. század elején az ellenőrzésre helyezte a vezetéstudomány a hangsúlyt, a 70-es évek óta az alkalmazottakat egyre növekvő mértékben vonták be a döntéshozatalba. A személyi kiadások lefaragása a menedzseri posztok csökkenéséhez vezetett, s a hierarchia szerepe csökkent.

A kérdés az, miképpen lehet egyre hatékonyabban bevonni az alkalmazottakat a szervezet életébe és növelni elkötelezettségüket. A bürokratikus szervezetek hajlamosak a szabályokhoz kötődni, s ennek következtében sokszor irracionálisan viselkednek. Ennek ellenszere, hogy az alkalmazottakat vonják be a döntéshozatal minden szintjébe és osszák meg velük a felelősséget. Így lelapított szervezetek alakulnak ki, amelyekben rövid az utasítási lánc, s erős az oldalirányú információáramlás. Az SMT-k logikus és működőképes módszert kínálnak a régi helyett.

A totális minőségre törekvő menedzsment (total quality management – TQM) Amerikában nem ért el olyan sikereket mint Japánban., mert nem sikerült mindenhol a munkatársakat és a menedzsmentet kellőképpen érdekeltté tenni. Japánban ma már a „kaizen” módszer érvényesül, azaz a folyamatos minőségfejlesztés elve.

Az SMT-k lényegéhez tartozik, hogy a csoport minden tagja azonos felelősséget vállal a kitűzött célok elérése érdekében. A könyvtár-igazgató csak a távlati célt jelöli ki és az általános irányítás hárul rá, a konkrét vezetési munkán megosztoznak, akár rotációs formában, az SMT tagjai. A lényeg az, hogy az egész szervezetnek – a menedzsmentet is beleértve – el kell köteleznie magát az SMT módszer mellett. A menedzserek nem tagjai az SMT-knek, csak tanácsadói és támogatói szerepet tölthetnek be mellettük. Az SMT flexibilis, gyorsan válaszol a felmerülő problémákra, s minden tagja felelősséget vállal a tervezésben és a kivitelezésben.

Felsőbb vezetési szinteken gyanakvás, bizonytalanság és ellenállás alakulhat ki az

SMT-kkel szemben a kezdeti időben, s a menedzserek csak lassan békülnek meg animátori-segítói szerepükkel, s azzal, hogy egyének helyett csoportokkal van dolguk. Végül azonban a menedzserek és a személyzet is megtanulja az új nyelvet, s az alkalmazottak kollégákká válnak ellenfelekből. Yale-ben a Sterling Library-ben 1989-ben vezették be ezt a módszert, s igen pozitív tapasztalatokat szereztek vele.

Az SMT egyik jelentős mellékterméke, hogy növeli a munka örömet, minthogy mindenki hatékonyabban dolgozik és magasabb minőséget produkál mind a maga, mind a cég vagy az intézmény javára.

Az SMT legfőbb jellegzetessége, amely más módszerektől leginkább megkülönbözteti, az a vezetés, mint olyan, megosztása. A legjobb beosztottakból válnak gyakran a legjobb vezetők, s a vezetésre talán a legjobb előkészület az, ha másokat követünk. A megosztott vagy rotált vezetés növeli a termelékenységet és hatékony öngazgatást eredményez. A vezetés a csoport funkciója, vezetőnek lenni pedig egy egyéni szerep, ami nem függ attól, hogy valaki a csoport tagja vagy sem. Legújabban a megosztott vezetési modellt fejlesztették ki, amely szerint az SMT-nek nincs állandó, kinevezett vezetője, hanem minden tagnak késznek kell lennie, hogy vezetői felelősséget vállaljon a csoport életének egy-egy adott szakaszában. Sőt, az SMT-ben egyszerre több vezető is működhet, ami elképzelhetetlen a hagyományos, egyénre koncentrált modellben.

Amerikában több nagyvállalat is kísérletezett SMT-kkel. Ahol feladták ezt a módszert, ez valószínűleg a felső vezetés és a csoportokba nem tartozó munkatársak ellenérzése miatt történt. Ahol viszont kitartottak mellette, mind a hatékonyságban, mind a minőség emelésében, mind pedig a vállalati kultúrában szép eredményeket értek el.

Kell valakinek főnök? Annak nem, aki SMT-ben dolgozik. Ezek a szuperteamek maguk ütemezik munkájukat, beszerzik a szükséges eszközöket, és látványosan emelik a termelékenységet és a minőséget.

(Papp István)

Lásd még 338, 357, 368, 385, 390

Pénzügyi és gazdasági kérdések

96/431

Perspectives on ... Costs and pricing of library and information services in transition = J.Am.Soc.Inf.Sci. 47.vol. 3.no. 208-246.p.

Az átalakulóban levő könyvtári-tájékoztatói szolgáltatások költségei és ára. – Cikkgyűjtemény, 4 közlemény

Adatbázis-szolgáltató vállalat; Költségelemzés; Referenzs; Szolgáltatások; Térítéses szolgáltatás

A kötet célja, hogy hangsúlyozza a tájékoztatói szolgáltatások és az elektronikus információs források költséggazdálkodási kérdéseinek fontosságát és összetettségét. Ahogy egyre közeledünk a digitális könyvtárak korszakához, az információs szakembereknek e kérdésben is szakértökké kell válniuk, hogy minél gazdaságosabbá és előnyösebbé tehessek az információs szolgáltatások és források használatát a használók számára.

A könyvtári és információs szolgáltatások költségvetése iránti érdeklődés nem újkeletű. Több mint húsz évvel ezelőtt, 1971-ben Price már megpróbált kidolgozni egy módszert a költségek vizsgálatára. A figyelem azóta sem lankad a kérdés iránt, de az ezzel foglalkozó tanulmányokban a Price által felvetett alapvető problémák ma is gyakran ugyanazok: bizonytalanság az információs egységek meghatározásában, alátámasztást nélkülöző állítások, döntő fontosságú tényezők figyelmen kívül hagyása, vagy alapvető logikai hibák.

1974-ben Spencer az alábbi okokat határozta meg, amelyek indokoltá teszik a költséggazdálkodást: a teljesítmények folyamatos vizsgálata és a hatékonyság növelése; a rendelkezésre álló források kereszmetzetének meghatározása; az árképzés és a költségmegtérülés biztosítása; felelősségteljes információs szolgáltatási politika kidolgozása és a rendelkezésre álló eszközök összegegyeztetése céljainkkal.

Az új technológiák, termékek és szolgáltatások megjelenésével a régi megoldatlan problé-

mák mellett egy sor újabb is felmerült, amelyek egyaránt érintik az információelőállítókat és -szolgáltatókat, a kutatókat, a vezetőket és a használókat.

Az egyik tanulmány (szerzői: Brandt, Campbell és Bryant) az információs menedzserek szempontjából vizsgálta a kérdést, és bemutatta azt a költségközpont (cost center) módszert, amelyet a William H. Welch Medical Library (Johns Hopkins University) alkalmaz. (A költségközpont a multinacionális vállalkozásoknál bevált felelősségi központok egyik formája, amelyeknek jellemzője, hogy az egyes üzleti egységek önálló felelősségi, döntési és érdekeltségi rendszerrel felruháztak. A költségközpont esetében a vezető elsősorban azért felelős, hogy a „terméket” a megadott költségszinten belül állítsák elő. – F.E.)

Abels, Kantor és Saracevic 1996-os vizsgálata során igen nagy eltéréseket talált a könyvtárak között és egyes könyvtárakon belül is az információs szolgáltatás költségeit illetően, ami jelzi, hogy alapvető kérdések várnak megválaszolásra az eltérések okait és a könyvtári szolgáltatások költségeinek természetét illetően.

Hayes (1996) felállított egy – a könyvtár vezetőségét segítő – modellt, amely a könyvtár információs szolgáltatási és működési költségének tervezését támogatja. Ebben különböző elektronikus tájékoztatási források költségegységeit és -kategóriáit határozza meg. Modelljében fontos szerepet játszik a költségadatokat és munkaegységeket illetően a megbízhatóság, az egyértelműség és az elérhetőség kívánalma.

Nem lenne teljes a kép az új elektronikus termékek és szolgáltatások árának vizsgálata nélkül. Az utolsó cikk (Abels, 1996) ezek három képviselőjének álláspontját reprezentálja: az adatbázis előállítók közül Bill O'Connorét (Disclosure), az online szolgáltatásokat kínálók részéről Mike Wilkesét (Questel-Orbit, Inc.) és a kereskedelmi online szolgáltatók oldaláról Regina Bradyét (CompuServe). Mindegyikük időbeli áttekintést ad a szolgáltatások árszerkezetéről és megkísérli felvázolni az árképzés jövőbeli kilátásait. Abban mindhárman egyetértenek, hogy a használók egyszerű, rugalmas és előre megbecsülhető árképzésre tartanak igényt.

(Fazokas Eszter)

96/432

GRIMWOOD-JONES, Diana: Charging for information services: trends in the UK = Rev.Esp.Doc.Cient. 19.vol. 1996. 1.no. 50-58.p.

Térítéses könyvtári szolgáltatások: trendek az Egyesült Királyságban

Gazdálkodás -könyvtárban; Hatékonyság; Személyzet; Térítéses szolgáltatás

Angliában hagyomány, hogy az információ „free”, ám ez azt is jelenti, hogy szabad(on hozzáférhető), ha úgy tetszik nyitott, s azt is, hogy ingyenes. Régóta folyik a pénzért, vagy ingyen adni vita, hiszen ami ingyen van, az is pénzbe kerül, nem is kevésbe. Számos érv szól az árazás mellett:

- jobban megbecsülik (elismerik) azt, amiért fizetni kell;
- a könyvtár olyan új szolgáltatásokat nyújthat, amelyeket másképp nem engedhetne meg magának;
- az ár és a bevétel jó mérőeszköze a szolgáltatás értékének;
- a személyzetet üzleti gondolkodásmódra ösztönzi;
- így módon hasznosítható a szolgáltatás iránti kereslet, vagy ellenkezőleg, csökkenthető az igény.

Az árazás ellen szól, hogy

- esetleg elfordítja a használót;
- drága és bonyolult lehet az adminisztrációja;
- ellenkezik a könyvtár alapvető céljaival, s ebben a kontextusban etikátlan;
- ha a könyvtár bevételt szerez, a fenntartó csökkenti a költségvetési támogatást.

Egy 1990-es felmérés a vállalati könyvtárak árazott szolgáltatásai között a külső és belső adatbázisokban való keresést, a könyvtárközi kölcsönzést, SDI szolgáltatást, egy 1994-es a közkönyvtárak esetében a fénymásolást, könyvvásárlást, előjegyzést, határidő-túllépést (késést) és a CD-, kazetta- és videokölcsönzést említi. Nyilvánvaló, hogy az egyetemi könyvtárak körében is más összetételt eredményezne egy hasonló vizsgálat. Ha egyes szolgáltatásaink árazása mellett döntünk, ez felvet pénzügyi, költségvetési kérdéseket is: milyen árszabási és díjbeszedési mechanizmusokat alkalmazunk, ho-

gyan indokoljuk (igazoljuk) a már meglévő gyűjteményen alapuló szolgáltatás megfizetését, az új szolgáltatás bevételét annak fenntartására fordítjuk, vagy a könyvtár (az intézmény) általános költségvetésébe irányítjuk és így tovább. A szolgáltatás megfizetésének speciális módja lehet egyes külső felhasználói csoportokkal való egyezmény, szerződés vagy előfizetési megállapodás megkötése. Mindenesetre a térítés bevezetése legalább háromféle dilemma elé állít. Etikai kérdés: hogyan biztosíthatom, hogy minden használó a legjobb szolgáltatást kapja, tekintet nélkül fizetőképességére? Vezetői: hogyan tudok széles körű szolgáltatást nyújtani a gazdasági megszorítások idején? Gazdasági: hogyan tudom kiterjeszteni vagy fejleszteni a szolgáltatást, és növelni a bevételi lehetőségeket anélkül, hogy meglévő olvasóimat hátrányos helyzetbe hoznám?

Két gyakorlati példa ismertetése alapján a szerző úgy véli, a helyi és néhány külső gyűjteményhez való hozzáférés, a könyvek és egyéb anyagok kölcsönzése, az alapvető referenz és felvilágosító szolgáltatás lehet az ingyenes mag, lehet továbbá szolgáltatási szintek szerint differenciálni: ha az olvasó maga végzi, ingyenes, ha a könyvtár végzi el helyette, akkor fizetni kell érte (pl. keresés egy adatbázisban), és végül, legyen árazott a személyre szabott kutatás, a dokumentum kézbesítése, az irodai jellegű szolgáltatás, valamint a használó részére történő dokumentumbeszerezés. E modell szerint a könyvtár aktív szervezet, amely a piacon vásárol hozzáférést más gyűjteményekhez, szolgáltatásokat és más (információs) termékeket, sajátjait pedig másokkal versenyezve értékesíti. Ennek részeként érvényesítheti a tapasztalatok alapján kialakított saját térítési és árazási módszereit. Ez is adalék a könyvtár dinamikus és folyamatos növekedéséhez olyan intézményként, amelynek funkciója az, hogy egy helyre hozza össze az információs termékek és szolgáltatások széles spektrumát, tekintet nélkül arra, hogyan fizettek, vagy ki fizetett azokért.

(Mohor Jenő)

96/433

OVERBECK, Gabriele: Sparen externe Dienstleistungen Geld? = Dial.Bibl. 8.Jg. 1996. 2.no. 11-20.p.

Lehet-e külső szolgáltatások megvásárlásával pénzt megtakarítani?

Dokumentumleírás; Gazdaságosság -könyvtárban; Szolgáltatások átvétele; Tárgyi feltárás

Korábban minden nagykönyvtárban hatalmas feldolgozó részleg működött. Több száz oldalas szabályzat alapján hosszú átfutási idővel dolgoztak munkatársai. Ma már a könyvtárak külső szolgáltatásokat vehetnek igénybe, többen is hasznosíthatják az egyszer elvégzett munkát.

A kölni városi könyvtár a könyvek legnagyobb részét nem maga dolgozza fel. Ennek természetesen vannak nehézségei: a Deutsche Nationalbibliographie kiadói előrejelzéseit (N sorozat) például a kötetekben (A sorozat) nem mindig korrigálják stb. ezért utólagos javításokra van szükség. De a „nyereséghez” képest mindez nem jelentős. A felszabaduló munkaerőt más, újabban tömegesen felmerült feladatokra (tanácsadás, az elektronikus információhordozók használatba adása) lehet felhasználni.

A takarékosági intézkedések következtében Kölnben fiókkönyvtárak bezárására is sor került. 1993-ban, a számítógépes rendszer bevezetésekor munkaszervezési ésszerűsítéseket hajtottak végre. Lehetővé tették például, hogy az olvasók maguk kölcsönözzenek, pénzbeszedő automatákat állítottak fel.

Külső szolgáltatásokat a gyarapításban, a bibliográfiai leírásban és a tárgyi feltárásban vesznek igénybe. Elsősorban a könyvtárellátó (EKZ) és a Deutsche Bibliothek mágnesszalagos szolgáltatásait. A katalógusrekordokat bemásolják saját katalógusukba és kiegészítik a helyi jelzetekkel. A könyvek így maximum két hét alatt a használókhoz kerülnek. A saját feldolgozású tételek száma az összes tételnek kevesebb, mint 20%-a. Hat feldolgozó munkahelyet szüntettek meg. A klasszikus könyvtári részleg (előszerzeményezés, gyarapítás, katalógizálás) egyre inkább feloszlanak és helyettük ún. „médiateamek” jönnek létre.

A kölni városi könyvtár munkája ma már elképzelhetetlen lenne külső szolgáltatások nélkül. Egy észak-rajna-vesztfáliai program (a közkönyvtárak bevonására a tudományos könyvtárak számítógépes hálózatába) keretében 1996 márciusa óta részt vesznek egy osztott katalógizálási kísérletben, ami egyelőre – megfelelő in-

terfész hiányában – kettős feldolgozást jelent addig, amíg a tételek online konverziója meg nem oldódik.

Az időszaki kiadványok kezelését pályázati úton átadták az egyik kölni könyvkereskedésnek. – Nem szereznek be minden referenzművet, hanem kb. 1000 külső adatbázishoz hozzáférést tettek lehetővé. Kisebb könyvtáraknak térítés ellenében keresésre vállalkoznak. – A prágai tudományos akadémia könyvtára a kémiai referenzkérdések megoldásában segítkezik a kölnieknek, ezért cserébe a kölni városi könyvtár a Prágában felmerülő közgazdasági referenzkérdések megválaszolását vállalta fel.

A jövőben szeretnék a Deutsche Bibliothektől közvetlenül, online átvenni a rekordokat és bekapcsolódni az elektronikus dokumentumszolgáltatási programokba (Jason, Subito).

A kölni városi könyvtár egyetért azzal, hogy külső szolgáltatások igénybevételével pénz lehet megtakarítani és erőforrásokat lehet felszabadítani az egyre fontosabbá váló tájékoztatói és tanácsadási terület számára. Előzetes költség-haszon számításra van szükség. A legkedvezőbb ajánlatokat piaci elemzéssel lehet kiválasztani. A munkatársakat meg kell nyerni a szervezési intézkedések ügyének. Végül nem maradhat el a sikeresség ellenőrzése.

(Hegyközi Ilona)

Lásd még 371

Gépesítési kérdések

96/434

YEATES, Robin: Library automation: the way forward? = Program. 30.vol. 1996. 3.no. 239-253.p. Bibliogr. 19 tétel.

Milyen irányban kellene fejleszteni a könyvtáráutomatizálást?

Ésszerűsítés; Munkafolyamat; Szoftver

A ma használatos számítógépes könyvtári rendszerek a könyvtáraknak a hagyományos, passzív tárolóhelyként ismert képét tükrözik, és nincsenek tekintettel a használók igényeire és a

dinamikus kapcsolat kialakításának lehetőségére. A tájékoztatói szolgáltatások vezetőinek álláspontjából szemlélve, ha figyelembe vesszük az új forrásokat és az új kommunikációs technikákat, számtalan területen adódik lehetőség a jobbításra, s ez főként a használók közelebbi bevonását érinti a rendszerek tervezési és beruházási szakaszában. A szerző javaslatokat tesz, amelyek a tárgyalások kiindulási pontjául szolgálhatnak, és megváltoztathatja a vezetők szemléletét a személyzet továbbképzésével, a megszerzett tudás gyakorlati alkalmazásával és a szolgáltatási technikával kapcsolatban.

(Autoref.)

96/435

QUINN, Brian: Reducing stressful aspect of information technology in public services = Publ. Acc.Serv.Q. 1.vol. 1995. 4.no. 1-34.p. Bibliogr.

Az információtechnológia stresszhatásainak enyhítése az olvasószolgálatban

Ember-gép kapcsolat; Ergonómia; Használók képzése; Olvasószolgálat

Bár az információtechnológia sok szempontból gyorsabbá és könnyebbé tette az információ szervezését és visszakeresését, bizonyos fajta stresszt is jelent az olvasószolgálatban dolgozók és az olvasók számára egyaránt. A tanulmány számtalan technológiai stressz-forrást nevez meg, melyek a rossz gépelési tudástól a helytelenül tervezett interfészig sok mindenre kiterjednek. Néhány módot is ajánl a technológia okozta stressz csökkentésére: a számítógépes rendszert lépcsőzetesen kell bevezetni, a személyzettel meg kell beszélni, mi várható a gépesítéstől, megfelelő képzést kell nyújtani a könyvtárosoknak, jó dokumentációt kell készíteni, az ergonómiai követelményeknek megfelelő hardvert és szoftvert kell választani, helyesen megtervezett interfészt kell alkalmazni és a rendszer tervezésébe a személyzetet és a használókat egyaránt be kell vonni.

(Autoref.)

Lásd még 416, 436

Személyzet

96/436

JOHNSON, Carol P.: The changing nature of jobs: a paraprofessional time series = Coll.Res. Libr. 57.vol. 1996. 1.no. 59-67.p. Bibliogr.

Hogyan hat a számítógépesítés a könyvtári segédszemélyzet munkakörére?

Könyvtáros -alapfokú, középfokú; Munkakör; Számítógépesítés

A cikk azt vizsgálja, hogy a paraprofessionális, azaz a szakképesítés nélkül végezhető betanított munkákra kialakított munkakörök típusa változott-e a könyvtárautomatizálás következtében az 1975 és 1990 közötti időszakban. Egy kis egyetemi könyvtár katalogizálási osztályának 1975-ös, 1981-es és 1990-es munkaköri leírásait elemezték az ún. Position Analysis Questionnaire segítségével. Az eredmények vizsgálata nem mutatott ki statisztikailag lényeges eltérést a munkakörök között. Ez a végeredmény egyrészt azt mutatja, hogy a munkakörök változása sokkal jelentéktelenebb, mint azt a szerző feltételezte, de ugyanakkor azt is jelzi, hogy a számítógépek kiküszöbölik az új típusú jártasságok szükségességét (a funkció ugyanaz marad, csak az eszközök fejlődnek).

(Autoref. alapján)

Lásd még 430

Marketing, közönségkapcsolatok

Lásd 369

FELHASZNÁLÓK ÉS HASZNÁLAT

Használat- és igényvizsgálat

96/437

RODRIGUES, Helena F.: The role of the library in distance education = Microcomp.Inf.Manage. 13.vol. 1996. 1.no. 21-29.p.

A könyvtár szerepe a távoktatásban

Használó; Igény; Távoktatás

A távoktatást nyújtó intézmények könyvtáraiiban követelmény, hogy megfelelő könyvtári szolgáltatásokkal rendelkezzenek és lehetővé tegyék ezek elérését a távoli használóknak is. Forrásait és szolgáltatásait folyamatosan kell értékelniük, és megfelelő munkatársi gárdával kell rendelkezniük.

Ezeket a követelményeket a különböző könyvtári akkreditációs intézmények is ellenőrzik. Más könyvtárakkal való együttműködés e téren csak ideiglenes és kiegészítő jellegű lehet.

A távoktatásban részt vevők igényei hasonlóak a nappali hallgatókéhoz, de speciális megoldásokat is igényelnek. Célszerű több könyvtárra érvényes regionális olvasójegyet, ingyenesen hívható telefonos tájékoztatást, fax-összeköttetést és hálózati hozzáférést biztosítani számukra.

Az Internet-ismeret előnyei mellett kiemelhetjük annak szükségességét, hogy a távoktatásban részt vevő hallgatók gyakorlatot szerezzenek a nagyterületű hálózatok használatában, mivel a 90-es évek oktatása hálózat-központú lesz és az üzleti felhasználások növekedésével az Internet szerepe még tovább fog erősödni.

A helyi használók távoli adatbázisokban keresve felkészülhetnek tanulmányútjaikra, de