

## Alföldiné Dán Gabriella

# Egy lehetséges válasz az alkalmazkodásra: a Budapesti Corvinus Egyetem Központi Könyvtárának új szervezete

**A felsőoktatásban bekövetkezett változások, a jelentős létszámcsökkentés és az új könyvtár- és oktatási épület eltérő adottságai a szervezet teljes körű átalakítását tették szükségessé az eredményes és hatékony működés érdekében. A belső és külső együttműködésen és tudásátadáson alapuló tudásszervezetté alakítás egy évet vett igénybe.**

Út a tudásszervezethez –  
elméleti megjegyzések

A könyvtári működés két kitüntetett területe a gyűjteményépítés és a szolgáltatás, minden egyéb munkafolyamat e két terület összhangjának megteremtését célozza. A gyűjtemény és a szolgáltatások folyamatos kölcsönhatásban vannak, mind a kettő jelentősen befolyásolja a szervezet minőségét.

A könyvtárakra hosszú ideig a munkafolyamatok stabilitása volt jellemző, a mozgás elsősorban a gyűjtemény állapotában jelentkezett. A papíralapú hordozókhoz adekvát módon köthető feldolgozási, szolgáltatási gyakorlat nem nagyon változott, megegyezés volt arról, hogy a könyveket milyen adatok azonosítják, hogy milyen a visszakeresési módszer, és milyen fizikai és hozzáférési feltételek között vehető igénybe a szolgáltatás. A könyvtári munkafolyamatok révén keletkezett érték a visszakeresési rendszerekben testesült meg, amelyek képesek voltak a meglévő dokumentumokat – többféle kiinduló adat mentén – elérhetővé tenni. A hagyományos egyetemi könyvtár minőségét a katalógusok pontossága, a bibliográfiai feltárás mélysége, valamint a kiadott szakbibliográfiák, referáló kiadványok színvonala jelentette.

Az első informatikai fejlesztések során találoztunk először azzal a feladattal, hogy a könyvtár működéséről és szolgáltatásairól meglévő könyvtárosi tudásokat meg kellett fogalmazni, explicitté kellett tenni, és le kellett fordítani a számítógépes programok számára. Az első integrált rendszerek természetesen a manuális világ valamennyi beidegződését tartalmazták, de tartalmazták mindazon tudásokat is, amelyeket a könyvtárosok és a

könyvtár felhalmozott a szolgáltatások folyamatában, vagyis megtanult az olvasóról.

A hagyományos könyvtári modell lényegében nem változott, de láthatóvá vált, hogy a könyvtárban végzett feladatok nem alárendelt, hanem mellérendelt kapcsolatban vannak, a folyamatok lineárisak, egymásra épülnek.

Az informatika tette lehetővé a rendszerszerű működésnek azt a fajtáját, amelyben az osztott feldolgozás, az egymás szolgáltatásainak közvetítése, a nemzetközi rendszerekbe való bekapcsolódás megvalósult. Ehhez rendelkezésre állnak és egyre kidolgozottabbak a szükséges szabványok. Az IT eszközök fejlődésével a hálózat sebessége, az eszközök „tudása” egyre könnyebbé teszi a szervezeten belül is az erőforrások hatékony megosztását a feldolgozásban és a szolgáltatásban.

A mai könyvtárak átmenetet képeznek a könyvtár és a tudástár között. Itt a hozzáadott érték elsősorban az előzetes szelektálásban, a találatok több szempontú elérhetőségében és a keresési idők lerövidítésében jelenik meg. Ezek nagyon fontos értéknövelő tényezők az oktatási és kutatási szolgáltatások támogatásában, de ugyanakkor hiányzik még az a *kommunikációs plusz*, ami a felhasználókkal való interaktív kapcsolatot és az oktatási, kutatási folyamatokba való integrálódást jelenti.

A hagyományos szolgáltatások létrehozásában és közvetítésében megjelenő informatika számos ponton módosította a könyvtár fizikai, szervezeti és intellektuális sajátosságait, sokszor az átmeneti korszakokra jellemző ellentmondásokkal terhelten. A fizikai környezettel szemben egyrészt megnövekedett térigény jelentkezett, hiszen a hagyományos férőhelyeket a számítógépes munkaálla-

mások térigényével növelni kell, másrészt éppen ellenkezőleg, a hálózaton elérhető szolgáltatások csökkentették a könyvtárak fizikai igénybevételét. Megváltozott a „front office” és „back office” struktúra is, mert a back office egyes részei a hálózati szolgáltatás szempontjából front office feladatokat látnak el (pl. honlapon keresztüli kommunikáció, amelyet a szerkesztők is végeznek). A tartalmi feltáróknál van jelen az a forráskezelői, forrás-használati informatikai írástudás, amely nélkül az olvasói terekben nem tud működni a szaktájékoztató. *Szervezetté kellett tenni a tudásátadást.*

Annak ellenére, hogy egyre több típusú hagyományos és elektronikus dokumentum kerül a látókörünkbe, hogy egyre több ismeretünk van a különböző dokumentumok azonosságairól és eltéréseiről, és a kezelésükhöz szükséges informatikai eszközökről, még előttünk áll az a feladat, hogy levonjuk a munkafolyamatok szervezésére, a könyvtári szervezet és hálózat működésére, a szolgáltatások nyújtására vonatkozó következményeket.

A mai könyvtár működésének nagy dilemmája az előzőekben bemutatott változások ellentétes hatásainak kezelése, vagyis az, hogy hogyan képes megteremteni az egyensúlyt a hagyományos munkaszervezéséből, munkakultúrájából megtartandó elemek, és a technológiai fejlődés következtében szükséges új szervezési, vezetési és munkamódszerek között.

Ezek a hatások nem hagyják változatlanul a könyvtári szervezeteket sem. Az első szembevetendő különbség, hogy lebomlanak a szilárdnak hitt hierarchiák, mivel a megoldandó feladatok nem választhatók szét, a sikerhez a *különböző szakemberek tudásának együttes felhasználása szükséges*. A könyvtári területen is megjelenik a tanuló szervezeti forma, vagy legalábbis a mátrix- vagy projektszervezés. A szakértői teamek együttműködése nemcsak a szervezeteken belül, hanem intézmények között is látható. A szolgáltatásminőség meghatározásához egyre inkább az szükséges, hogy megjelenjenek az intézményekben a jól definiált előírások, szigorú feldolgozási, informatikai és kommunikációs szabványok. *A vezetési módszerekben előtérbe kerül a használói észrevételekre, az objektív vizsgálatokra támaszkodó visszacsatolás.*

Az igényekre adott válaszokban azonban problémák is jelentkezhetnek, ha a szervezet nem jól fordítja le ezeket megoldásokra. Ebbe nemcsak az

adott szolgáltatás kényelmes és problémamentes teljesítése, hanem a felhasználói észrevételek kezelésének mechanizmusa is beletartozik.

A tartalomszolgáltatási innovációk területén az egyetemi tudások kezelésére, és az elektronikus források mélyebb feltárására törekednek a szervezetek. Itt jelentős értéknövelő munka folyik, amely egyrészt az egyetemi elektronikus archívumok létrehozásában, másrészt az elektronikus források tartalmi, használati ismertetésében érhető tetten. Külön érdemes szót ejteni azokról a fejlesztésekről, amelyek a szolgáltatások biztonságos használatával foglalkoznak. Az innovációkban a könyvtárosok és informatikusok együttes tudása jelenik meg.

Az új tanulási formák között látható a legnagyobb változás, s egyben annak az igazolása, hogy az egyetemi könyvtárak a tanulás helyszínévé váltak: egyre több olyan új módszert dolgoznak ki, amelyek a hallgatók és az oktatók magas szintű informatikai írástudását, a tudományos kommunikáció új ismereteit tanítják, vagy bővítik.

A tanszékek és könyvtárak elsősorban a tartalom- és tudáskezelés, és az új oktatástechnológiai módszerekhez szükséges képességek kialakításában lehetnek partnerek. *Az egyetemeken a tudástermelés elsődleges helye a tanszék.* Jelenleg számos tanszéki megoldást látunk arra, hogy a keletkezett tudást valamilyen formában rendszerezék, és elérhetővé tegyék. A könyvtár tudásának felhasználása még kevésbé látható, ezért a könyvtáraknak meg kell mutatniuk azokat a hasznokat (időráfordítás és költségcsökkenés, szabványos megoldások, gyorsabb és hatékonyabb elérés stb.), amelyek közreműködésükkel keletkeznek. Az oktatói publikációk gyűjtésén túl a tanszékek tudásának menedzselése, a tudásarchívumok struktúráinak kialakítása, a külső források tanszéki oktató-kutató munka igényei szerinti rendezés (a tanszéki modulok létrehozása) képezheti az együttműködések alapját.

A könyvtár- és tanszék-kooperációk során olyan kutatások is keletkezhetnek, amelyek arra irányulnak, hogy milyen szintű és tartalmú informatikai írástudás szükséges az új oktatástechnológiai eljárások sikeres használatához. Ez a tervezett továbbképzési és felnőttoktatási programok befo gadása miatt egyre fontosabb lesz, de a nappali képzésben résztvevők számára is számtalan olyan képességre kell koncentrálni, amely a hallgató egyetemi és munkaerőpiaci karrierje szempontjára

ból egyaránt fontos. A doktori iskolák számára – meghagyva az önálló szakirodalom- és forráskutatás lehetőségét – lehetőséget nyújthat a könyvtár információs szakembereivel való együttműködésre.

A könyvtár és a könyvtáros elnevezés mellett, helyett használt megnevezések\* nemcsak szemléletváltásra, hanem valamifajta elbizonytalanodásra is mutatnak. Az vitathatatlan tény, hogy egyre távolodik a szakma a megszokott – fizikai dokumentumokat kezelő – szerepektől, s ezzel a bibliográfus, címleíró, olvasószolgálatos stb. címkéekkel elkülönített könyvtárosi foglalkozásokban elvárt tudások is változnak. Egyre több dolgunk van a tartalmak kezelésével, az elektronikus források rendszerezésével, honlapok készítésével, informatikai megoldások kialakításával vagy átvételével. Az új megnevezések felbukkanását nem lehet egy kézlegyintéssel az „átmeneti divathóbot” kategóriába besorolni. Ezek a fogalmak tartalmi változásokat hordoznak, azt jelzik, hogy a könyvtárosnak át kell értékelnie a gyűjteményszervezés, feltárás, és rendelkezésre bocsátás technológiáit, tempóját és szervezését. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy az eddig megszerzett tudások érvényüket veszítik, hanem azt, hogy sokkal erősebben hatnak azok a követelmények, amelyek a szolgáltatások céljából, funkcióiból következnek. Az egynemű dokumentumokat kezelő és szolgáltató szervezetben kialakult munkakörök, problémamegoldó mechanizmusok, szervezési és vezetési módszerek nem vihetők át automatikusan egy dinamikus és állandóan változó, sokféle – egymástól alapvető tulajdonságaiban különböző – dokumentummal, információs, forrás- és szakirodalom-használati igényrel találkozó szervezetre.

Az egyetem egy sajátos tudástermelő és tudásátadó szervezet, amely nem nélkülözheti sokáig ennek a tudásnak a menedzselésével való professzionista foglalkozást. Jelenleg az látható, hogy a tudáskezelési folyamatok egymással párhuzamosan, elkülönülve és többé-kevésbé *ad hoc* módon történnek. A tudáskezeléssel kapcsolatos ismeretek a könyvtárosok birtokában vannak, de ahhoz, hogy ezt az új szerepet az egyetemek elfogadják és igényeljék, a könyvtáraknak nemcsak a hagyományos feladatok szükségességét kell hangsúlyozni, hanem erősíteni kell a tudás tárolásában, rögzítésében, átadhatóvá tételében való jártasságot. Ez feltételezi, hogy az egyetemi könyvtárak és könyvtárosok – megtartva azokat a szakmai elemeket, amelyek a hiteles és releváns információfeldolgozást jellemzik – továbblépnek, és átveszik

(vagy kitalálják) azt a tartalommenedzselési szervezetet, amelyre a korszerű felsőoktatásnak és kutatásnak szüksége van.

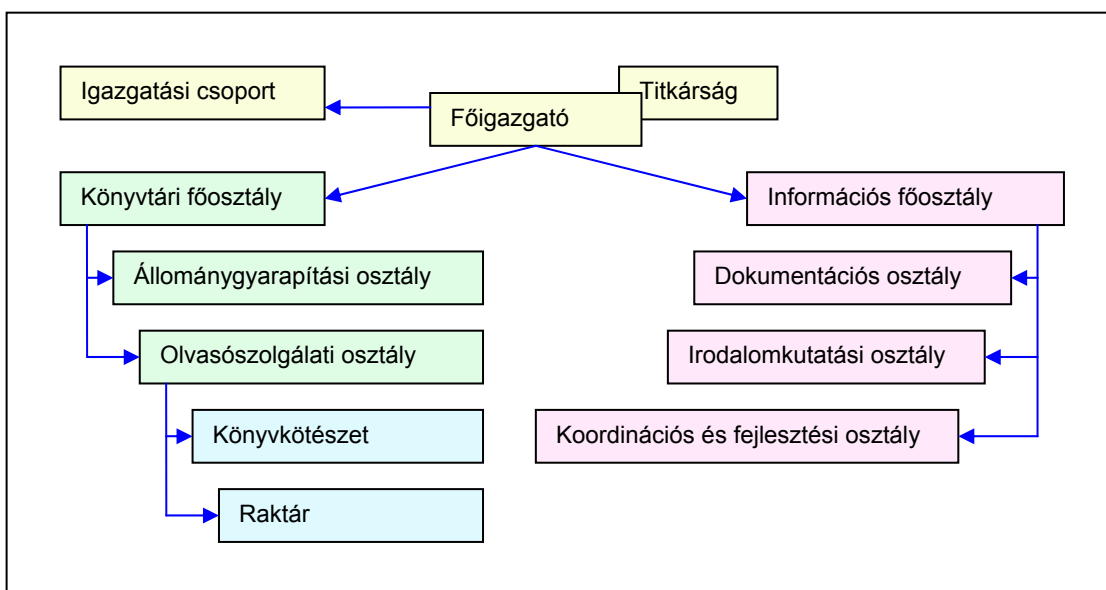
Út a tudásszervezethez –  
a BCE Központi Könyvtár esete

A XXI. sz. elejére nagyon sokban megváltoztak a könyvtárban végzendő feladatok. Ma már nemcsak könyvtári, hanem tartalom- és informatikai szolgáltatások is elérhetők a könyvtárban vagy a könyvtáron keresztül, s ez azt is jelenti, hogy egyrészt a könyvtárosi tudásokban is megjelent a specializálódás (könyvtár-informatikus, szolgáltató könyvtáros, régi könyves szakértő stb.), másrészt a szervezetben szükség van más tudásokkal és készségekkel rendelkező szakemberekre is. Ugyanakkor az egymásra épülő tevékenységek miatt minden munkatársnak ismernie kell a folyamatok egészét is ahhoz, hogy munkáját jó minőségben tudja elvégezni. A megváltozott feladatok ellátása ráadásul olyan felsőoktatási, gazdasági, társadalmi környezetben zajlik, amely folyamatosan változik, s amelyhez állandóan alkalmazkodni kell. Ennek megfelelően a menedzsmentnek akkor is foglalkoznia kell a szervezettel, ha nincsenek erőteljes külső kényszerek.

A BCE Központi Könyvtárának szervezete az elmúlt 27 évben sohasem volt statikus, noha az alapvető hierarchikus felépítés és a könyvtárban meglévő hagyományos szervezeti egységek nem változtak. Meglehetősen hosszú ideig a hierarchia három (egy-területeken négy) szintű volt: a főigazgató, a főosztályok és osztályok (csoportok) látták el a feladatokat. A leginkább tagolt, egymástól elkülönült egységeket tartalmazó szervezeti forma 1985–1995 között működött.

Az organogram (1. ábra) szemléletesen mutatja, hogy ebben a szervezeti felállásban elkülönültek egymástól a hagyományos könyvtári, valamint a tartalmi feltárás és a szétszóró tartalomszolgáltatás feladatai. Az 1985–95 közötti tízéves időszak során történik meg az informatikai térhódítás, az integrált könyvtári rendszer bekerülése, az informatikusok megjelenése a könyvtárban. A fejlesztési osztály, amelyik az informatikai fejlesztések miatt gyakorlatilag a könyvtár valamennyi területének menedzselésével, változtatásával foglalkozott,

\* Információs központ, médiatár, archívum; információs bróker, tudásmenedzser, rendszerkönyvtáros, tartalomkezelő stb.



1. ábra **Hagyományos szervezeti felépítés**

feladatait csak a főosztályvezetőn keresztül tudta ellátni, ami lelassította a folyamatokat. Ezt észlelte a könyvtár vezetése, és 1995-ben részleges szervezeti átalakítást végzett, amelynek lényege, hogy a könyvtári és fejlesztési feladatokat végző osztály a főigazgató közvetlen hatáskörébe került, a fejlesztési osztályt vezető szakember főosztályvezetői beosztást és hatáskört kapott.

A formális szervezeti modell mellett a könyvtári munkavégzést mindvégig jellemezte az egyes szakmacsoportokból (könyvtáros, közgazdász, informatikus) verbuválódó informális szervezeti csoportok tevékenysége. Ezek a csapatok elsősorban a könyvtár egészét befolyásoló új feladatok előkészítésének, bevezetésének támogatására alakultak, sokszor spontán módon, más esetekben a vezetők kezdeményezésére. Különösen jelentős ez a munkamódszer 1989–95 között. Ebben az időszakban jön létre a könyvtár saját fejlesztésű *HungAlis* névre keresztelt háromnyelvű integrált rendszere, épült ki a hálózat, kerültek be a mindennapi munkavégzés eszközei közé a számítógépek. A szakmaközi csapatmunka sikeres, támogatja az egyes szakterületeken dolgozók közötti kommunikációt, a könyvtárban zajló munkafolyamatok átlátását, a kritikus területek többoldalú vizsgálatát.

A könyvtár a fentiek miatt is, egyre inkább érezte, hogy a merev hierarchikus struktúra nem felel meg a hatékony és eredményes munkaszervezésnek,

nem képes segíteni a munkatársak közötti kommunikációt, a szervezeti együttműködések. Ezért mind formálisan, mind informálisan létrehozott a hivatalos szervezeti formától eltérő megoldásokat. 2002-ben csökkentette a hierarchiák szintjét, az osztályok közvetlenül a főigazgató alá kerültek. „Operatív vezetői tanácskozás” néven konzultatív és döntés-előkészítő testület jött létre. A kiemelt feladatok – gyűjteményfejlesztés, közönségkapcsolat, szolgáltatásfejlesztés, minőségbiztosítás – összefogására szakmai bizottságokat működtetett. Az új fórumoknak jelentős szerepe volt abban, hogy a szervezeti kultúra alapvető értékévé vált a szakmák közötti párbeszéd, a közös nyelv és fogalomhasználat, s a szervezeti célok és prioritások közös megfogalmazása. Ez azonban elsősorban az amúgy is kezdeményezőképeséggel, innovációra való érzékenységgel bíró munkatársakat aktivizálja, a többiek még mindig a saját osztályukkal, csoportjukkal azonosulnak, nem a könyvtár egészével.

Ebben az időszakban a szervezeti változásnak van még egy újdonsága, megjelenik a könyvtárban két, a tudásszervezetekre jellemző munkakör. Gyűjteményszervezési és tudományos igazgató néven két nagy tapasztalatú szakember tulajdonképpen függetlenített vezető tanácsadóként működik. Feladatuk elsősorban a szervezeteffektivitás és stratégia, a különböző szakterületi policyk megfogalmazása, illetve az egyetemi, könyvtári és külső szakmai kapcsolatok menedzselése.

A Központi Könyvtár ebben az időszakban jelentős létszámleépítésen megy keresztül, munkatársi létszáma 60 főre csökken („fénykorában” 120 fővel látta el a feladatokat).

A Központi Könyvtár életében a 2005–2006 évben több meghatározó változás történt. Új főigazgató kapott kinevezést, finisébe érkezett az új könyvtár-épület tervezése, valamint ismét jelentős forráski-vonás történt a könyvtár finanszírozásából, amely-ből már a működés ellehetetlenüléséhez vezető kapacitáscsökkenés következett. Az új épületben – amelyben az előzetes becslések szerint is jelentős forgalomnövekedés volt várható – már mindössze 41 munkatárs végzi a feladatokat. Ezért a szerve-zet átalakítása már nemcsak a bevezetőben leírt felismerések miatt volt elkerülhetetlen, hanem egész egyszerűen a normális működés megszer-vezése nem volt megoldható más módon.

Az új szervezet = tudásszervezet

A Központi Könyvtár vezetésének ambíciója az volt, hogy a létszámcsökkenés ellenére nem csök-kenhetnek a szolgáltatások. Sem féleségben, sem minőségben nem lesznek szakmai alkuk. A nyitva-tartási idő sem fog változni. Ehhez természetesen igen kiváló, a szakmájuknak sok területét azonos színvonalon művelő munkatársak kellett, és annak a „jóslatnak” a valóra váltása, hogy az in-formatikai támogatások élőmunka-megtakarítást tesznek lehetővé.

Az előzőekben bemutatott szervezetfejlődés ta-pasztalatai néhány igen fontos alapelv megfogal-mazására adtak lehetőséget:

- nem lehet a munkafolyamatokat mereven szét-választani, a kölcsönhatásokat, szinergiákat is-merni kell és beépíteni a folyamatok szervezé-sébe, a papír és elektronikus hordozó, a valóságos és virtuális terek kezelése egységes kell, hogy legyen;
- nem lehet párhuzamosan működtetni a formális, hierarchikus szervezetet és a tanulószervezeti elemeket, mert ez kompetenzavarokat okoz;
- meg kell változtatni a szervezeti működéssel kapcsolatos kommunikációs mechanizmusokat mind a munkatársak, mind a felhasználók vonatkozásában, mert önmagában az információ elér-hetősége nem teremti meg annak ismeretét és felhasználását.

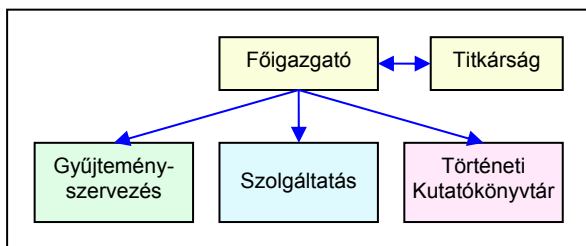
A munka a tevékenységek nagyon részletes átvilágításával kezdődött, amely elsősorban a szolgál-

tatásokkal foglalkozott. Ezt előzetesen is terveztük, hiszen az új helyszín – a maga eltérő adottságaival – az átvilágítást, minden egyéb körülményt figyel-men kívül hagyva is, elkerülhetetlenné tette. A munkában egy tíztagú szakmai team vett részt, amelyben minden szakterület képviselője jelen volt. Fontos feladatot kaptak azok a fiatal munka-társak, akik addig is aktívan és kezdeményezően vettek részt a szervezet munkájában. Az új szerve-zet kialakítása, az új SZMR, ügyrendek, munka-köri leírások kidolgozása egy évet vett igénybe, működésére az új épületben került sor.

Abban biztosak voltunk, hogy egyszer s minden-korra le kell számolni a hierarchikus szervezettel, s nemcsak a deklaráció szintjén, hanem a valóság-ban is, tudásszervezetként kell, hogy működjön a könyvtár. Ez nemcsak azt jelentette, hogy a szerve-zet célja és tevékenysége a tudások kezelésére és elérésére irányul, hanem azt is, hogy a belső kommunikáció, a szakmai együttműködés megha-tározó eleme is a hatékony és eredményes tudás-átadás.\*

A könyvtárban a már meglévő csapatmunkára építve alakítottuk ki az új szervezetet (2. ábra). Az egyértelmű volt, hogy a gyűjteményépítés, -fej-lesztés és a szolgáltatás egymásra gyakorolt szakmai hatásai, a két terület érdekeinek ütközte-tése és a működő szakmai kompromisszumok megtalálására a sikeres változtatás kritikus pontjai. Ezért a szervezetben ezt a két területet neveztük meg, s ezek élére kerültek hatáskörrel rendelkező, dedikált vezetők. Ők az előző szervezetben a gyűj-teményszervezési és tudományos igazgatói mun-kakörben dolgozó – tulajdonképpen vezető ta-nácsadói munkát végző – kollégák lettek. Az ő munkakultúrájuknak már része volt az együttmű-ködésre való törekvés, a szakmai érvek meggyőző használata, a kommunikációs zavarok elhárítása. Előző feladataik során már bizonyították, hogy egyaránt képesek az értelmes kompromisszumok megtalálására, a saját szakterületük szakmai érde-keinek markáns képviselésére, és nem utolsósor-ban teljes rálátásuk van a könyvtár tevékenységei-re. Ezzel a változtatással megszűnt a folyamatok szétdarabolása, és a szervezeti kultúra alapvető értékeként már megjelent szakmai párbeszéd megkerülhetlenné vált.

\* Ennek egyik jól látható jele az, hogy a szolgáltatásban dolgozók önként alakítottak ki tudásátadó mechaniz-musokat (leírták az egyes olvasókkal kapcsolatos ta-pasztalatokat, felhívták a figyelmet új információkra, válaszokra stb.). Ennek szükségességét a régi szerve-zetben is forszírozta a jelenlegi főigazgató, de mindig elhárították a munkatársak azzal, hogy felesleges idő-pazarlás.



2. ábra Az új szervezet organogramja

A jelenleg működő szervezet *alapja a kommunikáció*. Ez könyvtáron belül azt jelenti, hogy a szükséges szakmai információk a döntésekről, a munkavégzésről, az olvasói észrevételekről, vagyis mindenről, ami a minőségi munkavégzést támogatja, személyes és elektronikus formában minden munkatárs számára azonnal elérhető. Ez nem más, mint az explicit és tacit tudások átadásából adódó hasznok tudatos integrálása a munkavégzésbe. Az egyetemmel kapcsolatos rendszeres és folyamatos információcsere megoldására jött létre a *tanszéki kapcsolati könyvtárosok rendszere*. Ez azt jelenti, hogy a szolgáltatásban dolgozók mindegyikének munkaköri kötelessége konkrét tanszékek igényeinek gondozása, beleértve a képzés és a kutatás szakirodalmi igényeit, az egyes oktatók személyes kéréseit, a tanszéki értekezleteken való megjelenést, a publikációk bekérését, konkrét felhasználói tréningek biztosítását stb. Folyamatosan figyelemmel kísérik az oktatást, felhívják a figyelmet az új szolgáltatásokra, tájékoztatják az oktatókat az újdonságokról. Már most érzékelhető a változás, jelentősen megnőtt az oktatói könyvtárhasználat, többet tudunk a kötelező és az ajánlott irodalomról, és gyakorlatilag zavartalanul teljesítettük azt a rektori utasítást, hogy szűnjenek meg a tanszéki könyvtárak (első menetben a velünk egy épületbe költözött Társadalomtudományi Karon).

A *Gyűjteményszervezés* feladata lett minden, a dokumentumokkal kapcsolatos tevékenység. A régi szervezetben a dokumentumokkal és az olvasókkal való könyvtári és tartalomszolgáltatási tevékenységek különböző osztályok, csoportok feladatkörébe tartoztak. A dokumentumok feldolgozása széttöredezett volt, külön foglalkoztak vele a gyarapítók, címleírók, tartalmi feltárók, állománygazdálkodók. Az is probléma volt, hogy dokumentumtípusonként (könyv, folyóirat, e-dokumentumok) is elkülönültek a tevékenységek, s voltak olyan dokumentumkezelési munkák, amelyeket az olvasószolgálat látott el. Ezeknek a felismeréseknek az alapján nem is volt olyan nehéz a gyűjteményszervezéssel foglalkozó szakterületet defini-

álni, ide tartozik a hagyományos és az elektronikus állomány gyarapítása, formai és tartalmi feltárása; az információs és digitalizációs tevékenység; az állomány- és raktárgazdálkodás – beleértve az olvasótermi szabadpolcokat is – logisztikai feladatainak ellátása; az apasztási és selejtezési munkák, valamint a retrospektív feldolgozás. Ennek megfelelően három részterülete van:

- gyarapítás–feldolgozás,
- állomány- és raktárgazdálkodás,
- informatikai rendszerek fejlesztése és működtetése.

Ennek megfogalmazásával megszűnt az, hogy különböző osztályokon foglalkozzanak a beszerzéssel, amelynek egyik legfontosabb előnye, hogy a gyarapítók tájékozottsága nő, az oktatással, a kiadókkal, beszállítókkal való kapcsolattartás javul, a dokumentumok könyvtáron belüli felesleges „utaztatása” megszűnik, az adatfelvétel felgyorsul. A Gyűjteményszervezés csapata négy régi osztályról: állománygazdálkodás, folyóirat, tartalomszolgáltatás és az olvasószolgálat szakembereiből állt össze. Ez nemcsak a munkafolyamatok hatékonyabb szervezését tette lehetővé, hanem azt is, hogy az eddig különböző osztályokon dolgozó könyvtáros és közgazdász végzettségű munkatársak közötti szakmai kommunikáció mindennaposá váljon.

Az állomány- és raktárgazdálkodás átalakítása abból indult ki, hogy meg kell szüntetni azt az állapotot, amikor csak azokkal a dokumentumokkal foglalkozunk, és azokat ismerjük, amelyek folyamatosan használatban vannak. A tárolási költségek nem elhanyagolhatók, ezért hatékony állomány- és raktárgazdálkodás csak akkor működtethető, ha pontosan tisztában vagyunk a tulajdonunkban lévő anyaggal. Egyetemi könyvtárként elsődleges feladatunk a tudományterületünk és intézményünk tudományos örökségének őrzése és bemutatása. Ebből nagyobb hangsúlyt kell kapnia a bemutatásnak, ami azonban csak akkor eredményes, ha a szakemberek pontosan ismerik, és követni tudják az igényeket, tehát javaslatokat tudnak adni a beszerzésnek a hiányokról és az oktatóknak a kevésbé használt művekről szóló tájékoztatással is. Az állománykezelési és logisztikai feladatok összevonása lehetővé teszi a művekről, gyűjteményekről való tartalmi ismeretek bővülését, és nem utolsósorban a fizikai állapotukra való pontos rálátást, valamint az érdemi intézkedéseket. Ezzel az apasztási, selejtezési tevékenység ésszerűbbé válik, a felesleges állományrészek

felszámolhatók, az állomány esetleges hiányai pótolhatók.

Szót kell ejteni még az egyszerű munkák integrálásáról a különböző munkakörökbe. A dokumentumok felszerelése, a raktári kiszolgálás a létszámcsökkentést megelőzően alap- vagy középfokú végzettséggel rendelkezők feladata volt, a jelenlegi felállásban ez része a magasabb képzettségűek munkakörének. Ezeknél egyrészt igénybe vettük a korszerű eszközök adta könnyítéseket, másrészt, például a raktári kiszolgálási tevékenység támogatására részben szervezési, részben informatikai megoldásokat használunk. Szervezés alatt az értendő, hogy – miután a szabadpolcos helyek megnöttek – az olvasótermekben kell, hogy legyenek a leggyakrabban használt könyvek. Ha egy raktárban elhelyezett dokumentum iránt megnő a kereslet, annak záros határidőn belül szabadpolcra kell kerülnie. Így a polcok frissítése és az igényeknek megfelelő feltöltése is megoldódik. Ezzel párhuzamosan bevezettük az online raktári kérések lehetőségét, amely a kiszolgálást tervezhetővé teszi, egyszersmind – a kéréslapok megszüntetésével – az olvasótermi kollégák terhelését is csökkenti.

A gyűjteményszervezési szakterület is számos ponton kapcsolatban van a felhasználókkal. Az online rendelések feldolgozása, a tanszéki igények fogadása mellett újdonság a használt tankönyvek „adás-vételének” becsatornázása a gyarapításba. Ezt a hallgatók számára a honlapon felajánlott hirdetési felülettel indítottuk; hosszabb távon el akarjuk érni, hogy az ilyen jellegű akcióknak teljes egészében a könyvtár adjon helyet.

A szakterületen „kakukktojásnak” talán az informatika tűnhet. A folyamatok átvilágítása során felmerült, hogy ezeket a feladatokat kiemeljük. Hogy nem tettük, annak szubjektív és objektív oka is volt. A szubjektív az, hogy nagyon jó munkakapcsolat alakult ki a vezetővel, aki az új szervezetben a gyűjteményszervezés irányítását végzi. Az objektív pedig, hogy a könyvtár véleménye szerint a szolgáltatások minőségének alapvető feltétele a feltárás és a tartalomkezelés szabványos, és a felhasználók által értelmezhető megoldása. Ez pedig – különösen a saját „előállítású” elektronikus dokumentumok és a vásárolt szolgáltatásokon keresztül elérhető szövegek egyre nagyobb számát tekintve – ezen a területen dől el. Az informatikusok munkakörébe természetesen számos, a szolgáltatáshoz kapcsolódó feladat is tartozik, de ezek ellátásában is segít a dokumentumok kezelé-

sére kifejlesztett, adaptált alkalmazásokban szerzett tapasztalat.

A *szolgáltatási szakterületen\** megmaradtak a hagyományos olvasószolgálati feladatok: beiratkozás, kölcsönzés, tájékoztatás, és ide kerültek az eddig csak meghatározott időben igénybe vehető szaktájékoztatási tevékenységekkel, a felhasználói tréningekkel foglalkozó munkatársak is. Ezeknek a kollégáknak megváltozott a munkaidejük, az eddigi irodai beosztás helyett műszakba kerültek. Ez tette lehetővé például, hogy a létszámcsökkentés ellenére azonos nyitva tartást tudjunk biztosítani, valamint azt is, hogy emeljük a megfelelő nyelvtudással rendelkezők létszámát, ami a növekvő számú külföldi diák jelenléte miatt szükségessé vált. A szolgáltatás feladatai lettek mindazok a tevékenységek, amelyek az olvasóval, felhasználóval kapcsolatosak. Ide tartoznak:

- az egyetemi oktatás és kutatás igényeihez igazodó szolgáltatások működtetése és fejlesztése;
- a karokkal, képzésekkel való együttműködés zavartalanságának megoldása, az igények közvetítésére és felkeltésére vonatkozó kommunikáció szervezése;
- a felhasználóképzés ellátása;
- a szolgáltatási perszonalizáció elvégzése.

Ennek megfelelően az olvasószolgálati, szaktájékoztatási és honlap-szerkesztőségi feladatok ellátása.

A két szakterületre egyaránt jellemző, hogy mind a hagyományos, mind az elektronikus, hálózati feladatok ellátását végzi valamennyi szakember (kivéve a honlapszerkesztőket, de ők is sokkal közelebbről látják a valóságos térben és valóságos dokumentumokkal összefüggő eredményeket és problémákat). Ennek nagy előnye a szinergiák érvényesülése.

Az egyes szakterületeken magas szintű szakmai tudással bíró, vezető szakterületi koordinátorok (szakértők) dolgoznak. A koordinátorok önállósága nagy, felesleges lépcsők beiktatása nélkül – a vezetők tájékoztatásával – hívhatnak életre munkacsoportokat, dönthetnek operatív kérdésekben, tehetnek javaslatokat munkaszervezési, szolgáltatásfejlesztési, módszertani stb. témákban. Észrevételeiket a havonta ülésező *Könyvtári Kabinet*en közösen tárgyaljuk meg, s közösen döntünk a szükséges változtatásokról is.

---

\* Részletesen I. *Nagy Zsuzsanna* cikkében.



A titkárság feladatköre nem változott, de a szemlélet igen. A három főből álló csapat belső szolgáltató, amely minden olyan feladatot ellát, amely a szakmai munka zavartalan végzésének feltételeit hivatott megteremteni.

Végezetül, de nem utolsósorban szót kell ejteni egy régi feladat új megoldásáról is. A Központi Könyvtár muzeális dokumentumai a régi épületben a raktár mélyén voltak elhelyezve, csak kivételes alkalmakkor voltak láthatók, és kevés kutató számára voltak elérhetőek. A Történeti Kutatókönyvtár\* – egy doktorandusz jelenti a teljes létszámot – lehetővé teszi ezeknek a könyveknek, térképeknek a bemutatását és a kutatóhely működtetését. Ezzel nemcsak láthatóvá vált a gyűjtemény, hanem lehetővé vált új – a muzeális könyvekre és eszközökre

alapozott – szolgáltatások kialakítása is. Terveink szerint a kutatókönyvtár nemcsak nevében, hanem ténylegesen is a könyvtártörténeti kutatások műhelyévé válik, amely már most is számos hallgatót fogad a könyvtártudománnyal foglalkozó tanszékekről.

Beérkezett: 2007. XII. 19-én.



**Alföldiné Dán Gabriella**

a Budapesti Corvinus Egyetem  
Központi Könyvtárának  
főigazgatója.

E-mail: [gabi.alfoldi@uni-corvinus.hu](mailto:gabi.alfoldi@uni-corvinus.hu)

\* Részletesen I. Szőnyi Éva cikkében.

Egy újonnan kialakított szolgáltatás a Budapesti Corvinus Egyetem Központi Könyvtárának honlapjáról

The screenshot shows a web browser window displaying the event calendar of the Budapesti Corvinus Egyetem Központi Könyvtár. The page is titled "Eseménynaptár" and shows a calendar for February 2008. The calendar is organized by days of the week (Hétfő, Kedd, Szerda, Csütörtök, Péntek, Szombat, Vasárnap). On the left, there are categories for events: "Oktatóterem foglалás", "Konzultációs szoba foglалás", and "Minden kategória". On the right, there is a "Könyvajánló" section featuring the book "BIGGS HEDGE HOGGING" by Barton. Below the calendar, there is contact information for the library, including the address (1093 Budapest, Közraktár u. 4-6.), phone numbers, fax, and email addresses.

[http://lib.uni-corvinus.hu/component/com\\_events/Itemid,271/lang.hu/](http://lib.uni-corvinus.hu/component/com_events/Itemid,271/lang.hu/)