

A mai hallgatók a szolgáltatási pontra és pontról be és ki akarnak lépni, mint a Google használatánál. San Antonioban iPadeket használnak a tájékoztató és a kölcsönző könyvtárosok a hallgatók elérésére az olvasóterben és személyhívókat adnak oda a hallgatóknak, melyek jelzik, ha van szabad laptop, szabad hely a tanulószobában. Használat után monitorozzák a személyhívóban tárolt adatokat, hogy az igényeket lássák. Nem a "tegnap" szolgáltatásait kell javíthatni. A ma használóit csak az érdekli, hogy az igényeit időben és úgy elégítsék ki, ahogy neki szüksége van rá.

Munkatársak felkészültsége

A változások menedzselésének sikere csak az embereken múlik. A felsővezető nem akkor teszi jól a dolgát, ha a változásnak ellenálló munkatársakat próbálja beazonosítani, hanem ha segít a kollégáinak abban, hogy a változásokat „lehetőségként” éljék meg. Mivel egyre hosszabb munkaidőben egyre többféle tevékenységet végez minden munkatárs, mindenkinek nagyobb tudással kell rendelkeznie. San Antonioban ezért többszintű tanfolyamokat szerveznek a besegítőknak, hallgatói felügyelőknak. A munkatársak folyamatos informálására blogot üzemeltetnek, a nappal, este, éjszaka dolgozó munkatársak a közösségi hálón tartják egymással a kapcsolatot.

Kitörés a megszokottból

A felsővezető felelős azért, hogy a trendeket felismerje, és az új irányokat kijelölje. A középvezető felelős azért, hogy az új céloknak megfelelően vezesse a rábízott csapatot. A felsővezetőnek bíznia kell munkatársaiban, lelkesítenie kell őket. A folytonos ellenőrzés és a hatalommal való visszaélés megfojtja a kreativitást. A vezetőnek meg kell hallgatnia a munkatársait, figyelni kell rájuk, megbecsülni a tevékenységüket, hogy a bizalom lég-

körében kreativitásuk kibontakozzék. A jó vezető munkaidejének felében a többieknek hallgatja.

A középvezetőknek is új képességeket kell kifejleszteniük magukban:

- új erőfeszítések hatékony kezelése minimális költségekkel,
- a problémák késlekedés nélküli megoldása,
- együttműködés osztályon belül és más osztályokkal,
- a felhasználói szükségletek megértéséhez az adatok elemzése,
- új technológia alkalmazása a menedzsment hatékonyabb működése érdekében,
- innovatív, kreatív gondolkodás,
- váratlan változások kezelésének képessége,
- a felhasználói igények ingadozásának előrelátása.

Kihívások a középvezetőknek

Ma a számítógépes technológia változásai határozzák meg a fejlődést és az, hogy az új technikai lehetőségeket a felhasználók hogyan alkalmazzák. A könyvtári felsővezetőknek állandó jelleggel „látniuk” és tervezniük kell a jövőt. A középvezetőknek a napi feladatokkal kell megbirkózniuk, de ha hatékonyak akarnak maradni, folyton kérdezniük kell: hogyan egyensúlyozhatunk a jelenlegi napi tevékenységek és a jövő fejlesztései között, hogy teljesítsük a mostani változó igényeket úgy, hogy ne veszítsük szemünk elől a jövőt. A kihívások nagyok számukra is, a változó környezethez új képességeket kell kifejleszteniük.

/CHANG, Amy – BRIGHT, Kawanna: *Changing roles of middle managers in academic libraries.* = *Library management*, 33. köt. 4. sz. p. 213–220./

(Burmeister Erzsébet)

A berlini Humboldt Egyetem Egyetemi Könyvtárának költségvetési modellje

A berlini *Humboldt Egyetem Egyetemi Könyvtár*-ban alkalmazott költségvetési modell célja, hogy a rendelkezésre álló könyvtári forrásokat egy áttekinthető számítási módszer segítségével, logikus paraméterek mentén az egyetemen oktatott szakokra leossa. A modellt az állománygyarapítás tervezésére az 1990-as évek közepén fejlesztették

ki, és 1998-ban vezették be az Egyetemi Könyvtár könyvtári hálózatában.

A modell alapját az egyetemen oktatott szakok rendszere adja, mivel minden szakot kizárólag egy főkönyvtár képvisel a könyvtári hálózatban. Az

egy-egy szakokra kiosztott költségvetésért a szakreferensek és a könyvtárvezetők felelősek.

Az új dokumentumtípusok, mint az e-könyvek, e-folyóiratok és elektronikus adatbázisok megjelenése 2008-ban szükségessé tette a modell átdolgozását, aktualizálását, mivel az eredeti formájában csak a könyv-, illetve folyóirat-beszerzést vette figyelembe. Ezek a változások 2011-ben léptek életbe. Ezen kívül minden évben rutinszerűen ellenőrzik, hogy a modell megfelel-e a szakok szerkezetének, illetve az új információhordozók terén a könyvkiadás új trendjeinek.

A források szétosztása előtt egy csekély összeget levonnak központi feladatokra, amilyen például az Egyetemi Könyvtár különgyűjteményei, illetve az általános tudományos irodalom és tudománytörténet.

A modellnek két kiindulási pontja van: milyen helyet foglal el egy adott szak az egyetemen, illetve hogy milyenek a szak szakirodalmi igényei, és mennyibe kerül ez a szakirodalom. Így a modellnek két alappillére van, egy egyetemi, és egy szakirodalmi.

Az egyetemi pillér az egyes szakokhoz tartozó oktatók, tudományos munkatársak, valamint a hallgatók számát veszi figyelembe, 70:30 arányban. Így minden szakhoz megállapítanak egy mutatószámot, amely az adott szak költségvetési részesedésének a felét teszi ki.

A szakirodalmi pillérben megállapított mutató a szakok szakirodalmi igényeitől, és ennek a költségtől függ, miközben a nyomtatott és az elektronikus dokumentumtípus között különbséget tesznek. A kettő közötti arányt minden évben újonnan határozzák meg, annak függvényében, hogy a német könyvtári statisztika (*Deutsche Bibliotheksstatistik, DBS*) adatai alapján átlagosan mennyit költenek a német egyetemi könyvtárak elektronikus forrásokra.

A nyomtatott dokumentumok ármutatóját a külföldi és belföldi monográfiák és folyóiratok átlagos árából vezetik le. A monográfiák és a folyóiratok ideális arányát a szakreferensek határozzák meg.

Ezen kívül ők felelnek azért, hogy megállapítsák, hogy a szakjukhoz tartozó mely határterületeket kívánják figyelembe venni.

A szakirodalmi pillér mutató számát egy modell-könyvtár éves gyarapodásából vezetik le (kötet-szám és a folyóirat-előfizetések száma). Ezt 4-5 évenként felülvizsgálják, hasonló szakirodalmi igényű intézmények beszerzéseinek megvizsgálásával, melyet a DBS tesz lehetővé. Az igénymutatót külön a könyvek, és külön a folyóiratok esetében beszorozzák az ármutatóval, majd összeadják őket. Így áll össze a nyomtatott dokumentumok szakirodalmi mutatója.

A digitális dokumentumok mutatója is egy igény-számból és az átlagos árból áll össze. Az átlagos ár megállapítása azonban ezeknek a dokumentumoknak az esetében nehezebb, mivel a könyvtári statisztikában ezeket nem bontották le szakokra. Így a digitális dokumentumok igénymutatóját az egész könyvtári hálózatra együttesen határozzák meg az országos statisztika alapján.

A tankönyvek beszerzésére külön költségvetési forrás áll az Egyetemi Könyvtár rendelkezésére, így arra külön módosított modellt alakítottak ki. Itt is egyetemi és szakirodalmi pillérből indulnak ki, ám az egyetemi pillér értékét kizárólag a hallgatói létszám határozza meg. A szakirodalmi pillér igénymutatóját az előző három év átlagából kapják meg, mint ahogy az ármutató is az előző három év átlagos áraiból adódik.

A modell alkalmazásában problémát jelent az árjegyzékek és egyéb források hiánya, illetve hogy az állandó aktualizálás sok munkát igényel, és egyre bonyolultabbá teszi a modellt. Előnye viszont, hogy a modell nagyon rugalmas, figyelembe veszi az újdonságokat, és könnyen átlátható.

/BRASCHOB, Katja – HERWIG, Anja – WINTER, Agnes: Das Etatverteilungsmodell der Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin. = Bibliotheksdienst, 46. köt. 7. sz. 2012. p. 593-607./

(Némethné Szivi Zsófia)