

kereskedelmi stb. intézmények.) Adatbank létrehozása.

2. A szolgáltatással megbízottaknak rendszeres továbbképzés útján meg kell szerezniük a képességet ahhoz, hogy a fiatalok kompetens beszélgetőpartnereivé és tanácsadóivá váljanak.

3. A tájékoztató szolgálati pontok helyek legyenek az ifjúság ügyében végzett különféle intézményes tevékenységek koordinációs pontjai.

4. A tájékoztató szolgálati pontok biztosítsák a fiatalok számára a spontán találkozási és szórakozási lehetőséget, adjanak módot tanulmányi feladataik elvégzésére. Mindehhez a könyvtár szolgáljon bázisul. Az információnyújtáshoz álljon rendelkezésre a szükséges sajtótermék és szakkönyv.

Az ifjúsági tájékoztató szolgálati pontok tevékenysége a volt NSZK és a volt NDK tartományokban eltérő jellegű. Az előbbiben túlnyomórészt a szabadidő eltöltésével és az európai mobilitással kapcsolatos kérdések szerepelnek, a volt NDK területén a szolgáltatásnak erőteljes szociális jellege alakult ki. A Német Könyvtári Intézet (DBI) ebből kiindulva két ifjúsági könyvtárban, Hamburgban és Rostockban hosszabb vizsgálat keretében kívánja elemezni a fiatalok eltérő médiahasználati és információs szokásait. Mindkét könyvtárban tájékoztató szolgálati pontot is kívánnak létesíteni.

(Katsányi Sándor)

## VEZETÉS, IRÁNYÍTÁS

### Általános kérdések

94/314

EICHERT, Christof: Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen. Anforderungen an die bibliothekarischen Führungskräfte = Buch Bibl. 46.vol. 1994. 5.no. 434-439.p.

Res. angol nyelven

### A hivataltól a szolgáltató vállalkozás felé. Követelmények a könyvtári vezetőkkel szemben

*Könyvtárosképzés -felsőfokú; Közművelődési könyvtár; Vezetés*

A szerző Reutlingen város polgármestere, „A közkönyvtár, mint üzem” elnevezésű könyvtári projekt kidolgozásának egyik munkatársa. (A ref.)

1. A könyvtár szervezeti átalakítása körül folyó viták központjában a „hivatal”-tól a kreatív és sikeres „vállalkozás” irányába történő elmozdulás áll. De a két intézmény ilyen leegyszerűsített szembeállításra torzító: a „hivatal” nem olyan intézmény, mely eleve képtelen a változó feltételekhez alkalmazkodni.

2. E viták gyakran ahhoz a megállapításhoz vezetnek el, hogy hiányoznak a változtatás szemlélyi feltételei. Sokszor valójában a munkatársak kvalifikációjáról folyik a disputa.

3. A szervezeti átalakítás kulcskérdése a könyvtárvezetők kvalifikációja. A könyvtár üzemeltetése nem oldható meg tisztán és kizárólag könyvtárosi ismeretekkel, más szakterületek ismeretanyagai is szükségesek hozzá.

4. Ezzel szemben a jelenlegi könyvtárosképzésben nem kap megfelelő helyet az üzemszervezés. (Pl. a stuttgarti főiskolán a könyvtári üzem ismertetése csak a negyedik szemeszterben szerepel heti két óras kötelező tárgyként, a könyvtári menedzsment pedig még később és csak választható stúdiumként.) Bár senki sem vár a képzőintézményektől kész könyvtár-menedzsereket, de a jelenleginél szélesebb alapokon kellene legalább az érzékenységet ebben az irányban kialakítani.

5. Elfogadhatatlan az az érvelés, mely szerint a személyi adottságokból kiindulva kell az intézményi célrendszert és struktúrát kialakítani. Éppen ellenkezőleg! Újra kell fogalmazni szemlélyzeti és képzési követelményeinket, ha már tisztában vagyunk a megvalósítandó szervezettel. A munkaerő-struktúra célirányos megváltoztatása elkerülhetetlen. Nélküle a könyvtárugy olyan autó, melyet új karosszériával, de régi motorral akarunk működtetni. Nem fog versenyt nyerni!

6. Veszélyes lenne viszont a korszerűsítés közepette megfeledkezni arról a tényről, hogy egy sajátos intézményről, a könyvtárról van szó. Megváltozott szervezeti felépítés esetében sem szabad lemondani arról, hogy a könyvtárakat könyvtárosok vezessék. Fenyegét az a mindjobban elterjedő nézet, hogy a könyvtárhoz ugyan nem értő, de az üzemszervezésben kiváló menedzserek a könyvtárosok szakmai tanácsait felhasználva a könyvtárosoknál jobban el tudják vezetni ezt az intézményt. Ez talán igaz lehet szélcsendes és prosperáló időkben, de mikor egy szakma továbbfejlődésének, gyökeres átalakulásának mikéntjét kell kimunkálni, csak könyvtárosok tudnak e feladatnak megfelelni, olyanok, akik menedzserei képességekkel is rendelkeznek.

7. A közkönyvtárak vezetőivel szemben támasztott elemi követelmény, hogy járatosak legyenek a közigazgatás ügyeiben is. E nélkül a könyvtárakat fenntartó önkormányzatoknál nem tudnak sikereket elérni.

8. A közkönyvtár a település életében fontos politikai és szociális tényező, a könyvtárosoknak ennek megfelelően politikai és szociológiai ismeretekkel, s e tevékenységekhez szükséges képességekkel is rendelkezniük kell.

9. Figyelembe kell venni tehát, hogy a könyvtárvezetőknek olyan elvárásoknak is meg kell felelniük, melyek a szorosan vett könyvtárosi szakmai ismereteken és készségeken kívül esnek, azoknál szélesebb körűek.

10. Fennáll annak veszélye, hogy az önkormányzatok a könyvtárak vezetését olyanokra bízzák, akik a könyvtáros szakma szempontjából laikusok, de tapasztalt üzletvezetők, mert (megfeledkezve a távlati célokról) ezektől várják a közvetlen feladatok megvalósítását, mindenképp a könyvtári költségvetés visszafogását vagy éppen erőteljes csökkentését. A könyvtárosok helyesen reagálnak erre a tendenciára a „Gyorsan és alaposan tanuljuk meg a menedzser-technikát!” jelszóval. Sajnos a szakmai továbbképzés ezt a területet korábban bűnösen elhanyagolta, jelenleg pedig a költségvetési visszafogások korlátozzák.

Óvakodni kell egy másik irányú előítélettől is: terjedőben van az a vélemény, hogy a múltban a könyvtárakban teljesen gazdaságtalanul folyt a munka. Nem lenne bölcs dolog, ha maguk a könyvtárosok erősítenék ezt a téves nézetet.

11. A vezetés egyrészt emberekkel való foglalkozás, másrészt szervezeti problémák me-

nedzselése. Mindkettő fontos, de az emberekkel való foglalkozásnak kell előtérben állnia, s ez egy könyvtárban elképzelhetetlen könyvtárosi szakmai kompetencia nélkül.

12. Történetileg visszapillantva: a háború utáni évek a „termelés” jegyében álltak, a 60-as évek a „gazdaságosság” jegyében, a 70-es évek a marketing-eufória jegyében. A 90-es évek a „stratégia” évei. A hosszú távú stratégia jegyében kell a könyvtárakkal kapcsolatos kérdéseket is végiggondolnunk. A menedzsment nem mindig old meg!

(Katsányi Sándor)

---

## Munka- és rendszerszervezés, értékelés

---

94/315

MOROZOVA, L.E.: Kačestvo - glavnoe v obsluživanii = Naučn.Teh.Bibl. 1994. 5.no. 41-50.p.

**A minőség mint a szolgáltatások legfőbb ismérve.**

*Szolgáltatások; Vezetés*

Deming abszolút minőségre vonatkozó filozófiai irányzata közel 40 éve segíti az amerikai és a japán könyvtári szolgáltatások színvonalának emelését.

A Deming-módszer alkalmazása az orosz könyvtárakban is célszerűnek mutatkozik, különösen fontos lenne a könyvtár jelen feladatainak és távlati céljainak egyeztetése. Ebben a folyamatban megkülönböztetett szerep jut az olvasói igények megismerésének. A tevékenységek értékelésénél elsőrendű a mennyiségi tényezőkön kívül a folyamatok, vagyis a „hogyan” vizsgálata. Ehhez készülhet folyamatábra, a cikk példaként a tájékoztatói munka blokkdiagrammját mutatja be. Ez a fajta ábrázolás megkönnyíti a minőségi kérdések feltevését. A felülvizsgálati eljárások eredmény- és nem minőségorientáltak, éppen ezért a minőség nem az ellenőrzések, hanem a folyamat javításának következménye. Deming meggyőződése, hogy hiba esetén nem az embereket, hanem a folyamatot kell „átszabályozni”. A

minőség garanciáját ugyanis nem a végtermék ellenőrzése, hanem a minőségi részfolyamatok adják. Erre példa a „szemetes” adatbázisok utólagos fáradságos és drága kitisztítása.

A könyvtári szolgáltatások önköltségének és nem azok árának csökkentésére kell törekedni. Árlisták minőségi megítélésekor általános tapasztalat, hogy az olcsó árképzés alacsony minőséghez és magas önköltséghez vezet.

Deming felhívja a figyelmet a normaképzés veszélyeire, főleg a minőség hosszútávú szempontjai miatt. A normaképzés ugyanis előtérbe helyezi a rövid távú mennyiségi célokat. Hasonlóan eredménytelennek tartja a minőség szempontjából a plakátokat és a jelszavakat, mivel ezek nem személyre szólóak, értékük igen csekély.

A könyvtári szolgáltatást végzők minden szintjén szükséges a képzés bevezetése. A tanulási folyamatnak minőségre orientálnak kell lennie. Ide sorolandó a könyvtárosi vezetőképés is.

Statisztikai ellenőrző módszert javasol a munkatársak által felvetett ötletek vezetői szintű vizsgálatához. Példaként a könyvtárközi kölcsönzés folyamatelmzését ismerteti.

A belső és külső nehézségek leküzdését segítik a teljes kollektíva részvételével tartott gyűlések a helyes értékrend és szervezeti kultúra alakítása érdekében. Fontos, hogy az alkalmazottak érezzék a liberális vezetői stílust és az emberi törődést.

Tegyük lehetővé, hogy az alkalmazottak büszké lehessenek munkájukra, ne féljenek az évvégi összesítéstől.

A minőségjavítás szempontjából elengedhetetlen az önképzés és az önkitaljesedés ösztönzése. Deming szerint a továbbképzés a jó munkatársak kitüntetését és szolgálati előléptetését szolgáló eszköz.

Cselekedjünk és ne csak beszéljünk pld. a munkahely elvesztésével fenyegetőzve. A minőség nem teremődik magától, tehát a könyvtár minden dolgozója számára világossá kell lenni az állandó minőségjavítás filozófiáját, miközben a folyamatok statisztikai kontrollját biztosítjuk.

(Bíró Júlia)

Lásd még 274, 279, 281

---

## Pénzügyi és gazdasági kérdések

---

94/316

Library finance: new needs, new models = Libr.Trends. 42.vol. 1994. 3.no. 369-584.p.

**A könyvtár pénzügyei; új szükségletek, új költségvetési modellek. - Tematikus szám, 15 közlemény**

*Felsőoktatási könyvtár; Gazdálkodás -könyvtárban; Információtechnológia; Költségvetés; Tárogatás -pénzügyi -általában; Tervezés*

Néhány közlemény címe: A könyvtár, mint vállalat; részegységeinek pénzügyi kapcsolatai az anyaintézmény részegységeivel és külső szervezetekkel. – Milyen új költségvetési modellre van szüksége az átmeneti állapotban lévő (elektronizálódó) könyvtárnak? – A versenyképesség megőrzése az anyagi bizonytalanság időszakában: kutatási-fejlesztési beruházások az egyetemi könyvtárban. – A szponzorszerzés mint a könyvtár jövőjének kulcsa. – Az automatizálás, a hálózatba kapcsolódás és egyéb, az online hozzáféréssel és az új technikával kapcsolatos költségek a felsőoktatási könyvtárakban. – Mibe kerül ténylegesen (a költségvetési tételeken túl) a könyvtár?

94/317

STEPHENS, Andy: The application of life cycle costing in libraries. A case study based on acquisition and retention of library materials in the British Library = IFLA J. 20.vol. 1994. 2.no. 130-140.p. Bibliogr. 9 tétel.

Res. francia, német és spanyol nyelven

**A dokumentumok egész életciklusára szóló költségszámítás. A British Library gyarapítási**

## és megőrzési tevékenységére alapuló esettanulmány

*Állománygyarapítás; Költségelemzés; Költségvetés; Megőrzés; Nemzeti könyvtár*

A British Library a dokumentumok egész életciklusát átfogó költségszámítási vizsgálatot végzett, egyrészt azért, hogy fel tudják becsülni a megőrzési költségeket, másrészt azért, hogy tisztázni tudják a gyarapítási és megőrzési elképzelések kapcsolódását. Ilyen eszközzel nemcsak a BL-nek van szüksége. A könyvtárak egyre inkább érdekelték a költségek csökkentésében és az erőforrások hatékony elosztásában, a sokféle, egymással versengő igény közepette. Sőt azt is elvárják tőlük, hogy demonstrálják, hogy a rájuk fordított pénzeszegek fejében értékesek a szolgáltatásaik. Az utóbbi években sokan vizsgálták a dokumentumok árát és az áremelkedéseknek, különösen a folyóiratárakénak hatását a könyvtárak költségvetésére. Emellett még sokféle egyéb költség merül fel, köztük a kiválasztás, a beszerzés, a feldolgozás, az állományvédelem és a tárolás költsége. Az életciklusra szóló költségszámítás olyan számviteli fogalom, amely valamely vagyontárgy tulajdonlása alatt felmerülő összes fontos nettó kiadást figyelembe veszi. Ezt a technikát hatékonyan lehet alkalmazni a könyvtári működésre, ahol használata nagyobb mértékű költségtudatosságot von maga után. A könyvtár fenntartója és használói, valamint a vezetők és a személyzet számára megvilágítja azokat a területeket, amelyeken az átfogó finanszírozás következtében nem elégíthetők ki az elvárások és a kötelezettségek.

(Autoref.)

### 94/318

BENTLEY, Stella - LAGUARDIA, Cheryl: Bell, book, and budget: quenching the costs of computerized library resources = Microcomp.Inf. Manage. 11.vol. 1994. 1.no. 13-22.p. Bibliogr.

## Költségvetés tervezése a számítógépes szolgáltatásokra

*Költségvetés; Számítógépesítés; Szolgáltatások*

Bár néhányan azt szeretnék elhitetni, hogy a számítógépes információszolgáltatások esetében a költségvetés tervezése ellentmondást rejt magában, a cikk a könyvtári költségvetés elkészítésének alapelveiről szól, és azokat a számítógépes szolgáltatásokra alkalmazza. Leírja a berendezésekkel, a szoftverrel, a személyzettel és a dokumentációval kapcsolatos költségek előzetes felbecsülésének módszereit. Arra is kitér, hogyan lehet azokat a költségeket kezelni, amelyek nem becsülhetők fel pontosan (alkatrészek, kapacitásnövelés, „valós idejű” személyzeti kiadások). A továbbiakban a számítógépes könyvtári szolgáltatások „szürke” területeit tárgyalja: a továbbépítést (azt vegyük, amire telik avagy áldozzunk arra, amit szeretnénk) és a számítógépes hozzáférés szintjeit (mi a „jó szolgáltatás”). Leírja a költségvetés tervezésének alapvető szabályait, hangsúlyozva a vezetők hozzáállásának és a megfelelő támogatásnak a szerepét a technológiai fejlesztésben.

(Autoref.)

### 94/319

ROWLEY, J.E.: Pricing strategies for CDROM products = Online CDROM Rev. 18.vol. 1994. 2.no. 87-93.p.

## Árképzési politikák a CD-ROM termékekre

*CD-ROM; Könyvárak*

A CD-ROM-ok előfizetési díjának és licenzfeltételeinek kialakítása igen összetett feladat. A kereskedők általában igyekeznek a lehető legmagasabb bevételt elérni az adott termékkel kapcsolatban. A CD-ROM-ok árképzése során kétféle árat alakítanak ki: az egy felhasználóra és a hálózati használatra vonatkozó árat. A cikk példákat mutat be különböző termékekre, mind a kétféle árra. A jövőben a piaci erők és a piac érettsége következtében valószínűleg egyszerűbb árképzési gyakorlat jön majd létre.

(Autoref.)

94/320

ROWLEY, Jennifer - BUTCHER, David: A comparison of pricing strategies for bibliographical databases on CD-ROM and equivalent printed products = *Ei.Libr.* 12.vol. 1994. 3.no. 169-175.p.

**A bibliográfiai adatbázisok CD-ROM-on ill. nyomtatásban közreadott változatainak árképzése; összehasonlítás**

*Bibliográfia; CD-ROM; Könyvárak*

A könyvtárak vezetőit gyakran foglalkoztatja az a kérdés, hogy a bibliográfiai adatokhoz való hozzáférés mely lehetősége a leghatékonyabb. A cikk összehasonlítja a CD-ROM-on ill. nyomtatásban közreadott bibliográfiai adatok árait. Sok esetben a CD-ROM értéknövelést és az adatokhoz való könnyebb hozzáférést jelent, de a viszonylagos költség fontos tényező. A könyvtárvezetőknek nemcsak az árakat kell összehasonlítaniuk, hanem a költséghatékonyságot is figyelembe kell venniük. Az összevetést nehezíti, hogy más a CD-ROM-on, illetve nyomtatott bibliográfiában, referáló lapban vagy indexben közreadott bibliográfiai adatok természete, valamint, hogy mindkét formában viszonylag bonyolult az árképzés. A CD-ROM szolgáltatások értékelését tovább bonyolítja, hogy a hálózaton való közreadással kapcsolatos árképzési gyakorlat igen sokféle. Szükség lenne a licenzmegállapodások bizonyos fokú szabványosítására.

(Autoref.)

*Lásd még 273, 280*

---

### **Személyzet**

---

*Lásd 268*

---

### **Módszertani irányítás**

---

94/321

Vier Jahre danach. Fachstellenarbeit in den neuen Bundesländern = *Buch Bibl.* 46.vol. 1994. 4.no. 308-329.p.

650

Res. angol nyelven

**Négy évvel később. Módszertani munka az új szövetségi tartományokban. Cikkcsoport, 7 közlemény**

*Módszertani munka*

Az NSZK-ban a közkönyvtárak megszervezése és fenntartása a települések feladata. Minden szövetségi államban vannak államilag támogatott tanácsadó (módszertani) központok, amelyek mindenekelőtt a kis települések és a vidéki települések könyvtárait segítik. A volt NDK-ban ezt másképp oldották meg: 35 éven keresztül a regionális könyvtárak látták el ezeket a feladatokat, és végezték a koordinációt. Az 1989/1990-es politikai fordulat után az öt új szövetségi tartományban megváltozott a közigazgatás szervezete és új kormányzati könyvtári ügynökségeket hoztak létre. Ezek tevékenységét elemezve egy felmérés során megállapították, hogy sok előrehaladás történt, de az egyes ügynökségek fejlettségi színvonala nem azonos.

(Autoref.)

**FELHASZNÁLÓK ÉS HASZNÁLAT**

---

### **Általános kérdések**

---

*Lásd 287-288*