

PRAKTINIS PATARĖJAS BIBLIOTEKŲ VADOVAMS IR BIBLIOTEKININKAMS

IRENA KRIVIENĖ

Vilniaus universiteto Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų institutas,
Universiteto g. 3, 2734 Vilnius, Lietuva
El. paštas: Irena.Krivienc@mb.vu.lt

Leidinio *Sėkminga bibliotekų ir informacijos įstaigų vadyba*¹ rengėjai Hansas Christophas Hobohmas ir Konradas Umlaufas knygą pradeda mintimis, kad bibliotekos ir informacijos įstaigos, senokai tapusios moderniomis paslaugų teikėjomis dinamiškai besiplėtojančioje konkurencinėje aplinkoje, vis dažniau susiduria su efektyvių vadybos metodų ir žinių poreikiu. Iki šiol ši informacija dažniausiai būdavo pateikiama įvairių projektų ataskaitose, konferencijų medžiagoje ar profesinėje spaudoje. 2002 m. pabaigoje Vokietijos leidyklos „Verlag Dashöfer GmbH“ iniciatyva buvo nutarta parengti leidinį, kuris pateiktų susistemintas modernios vadybos žinias bibliotekininkams ir informacijos specialistams. Tiek paantraštė *Praktinis patarėjas bibliotekų vadovams ir bibliotekininkams*, tiek rengėjų įžangos žodis liudija, kad šiuo leidiniu bandoma perteikti praktikams aktualias vadybos žinias.

Sudarytojai prof. dr. H. Chr. Hobohmas ir prof. dr. K. Umlaufas yra ne tik Vokietijoje, bet ir tarptautinėje bibliotekininkų visuomenėje žinomi bibliotekininkystės mokslų atstovai, dirbę įvairiose šalies bibliotekose. H. Chr. Hobohmas nuo 1995 m. yra Potsdamo aukštosios bibliotekininkystės mokyklos profesorius, 1999–2001 m. pirmininkavo IFLA specialiųjų bibliotekų skyriui, IFLA Profesionalų tarybos (*Professional Board*) narys, nuo 1999 m. – ASpB (*Assoziation für Spezialbibliotheken*, Specialiųjų bibliotekų asociacijos) mokslinės tarybos narys, nuo 2001 m. – KIBA (*Konferenz der informatorischen und bibliothekarischen Ausbildungsstätten*, Informatikos ir bibliotekininkystės mokymo įstaigų konferencija) pirmininkas, nuo 1996 m. – žurnalo INSPEL (*International Journal of Special Libraries*) atsakomasis redaktorius. K. Umlaufas 1992–1998 m. buvo Bibliotekininkų ir asistentų sąjungos pirmininkas, nuo 1992 m. – Berlyno Humboldtų universiteto profesorius, šio universiteto Bibliotekininkystės instituto direktorius. Jis yra ir *Knygotyros* redaktorių kolegijos narys.

¹ HOB OHM, Hans-Christoph; UMLAUF, Konrad. *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen*. Verlag Dashöfer GmbH, 2002

Leidinio pradžioje pristatoma aštuoniolika bendraautorių: jų kvalifikacija, profesinė, mokslinė ir pedagoginė veikla, publikacijos. Beveik visi dirbo ar tebedirba vadovaujamą darbą įvairiose Vokietijos bibliotekose, išskyrus Alfredą Pfosterį – Vienos bibliotekos direktorių; keletas jų yra privačių informacijos įstaigų darbuotojai. Daugelis dėstė arba dėsto bibliotekininkystės ir informacijos mokslų disciplinas aukštesiose mokyklose. Bibliotekininkystė – ne vienintelė autorių specialybė, jie taip pat yra diplomuoti ekonomistai, sociologai, germanistai, teisininkai, psichologai, biologai, istorikai.

Leidėjai, tarytum norėdami patvirtinti tai, kad šiuolaikinės informacijos įstaigos gyvenimas – tai nepaliojama kaita, pasirinko tai patvirtinančią, tačiau neįprastą leidinio, bibliotekininko patarėjo, formą. Leidinys, kurio lapai susegti segtuve, labiau primena archyvo ar raštinės dokumentų bylą. Tiek aplanke susegti lapai, tiek tęstinės puslapių numeracijos nebuvimas reiškia, kad leidinys nėra užbaigtas, kad jis, kaip patys sudarytojai sako, yra *tęstinis darbas*. Kiekvieną ketvirtį reikiamoje vietoje įsegant lapus, knygos skyriai bus papildomi medžiaga, susijusia su bibliotekoms svarbiais klausimais ir naujomis bibliotekininkystės tendencijomis. Aktualioms temoms aptarti bus įtraukiami papildomi skyriai. Leidinys primena žodyną ar enciklopediją, kurioje medžiaga pateikta glaustai, aiškiai ir tiksliai, kur tarytum žodyne skirtukais puslapių šone pažymėti atskiri skyriai. Tokia forma leidžia labai greitai surasti reikiamą informaciją. Parašėse apibendrintos vienos ar kelių pastraipų pagrindinės mintys – tarsi formulės žodžiais. Kad skaitymas būtų paprastesnis, atsisakyta išnašų puslapio apačioje; kalbant apie abiejų lyčių atstovus vietoj dabar plačiai taikomų dviejų formų – vyriškosios ir moteriškosios giminės – vartojama tik viena. Kiekvieno skyriaus ar net poskyrio pabaigoje pateikiamas literatūros aptarta tema sąrašas.

Dešimtyje leidinio skyrių, suskirstytų į daugybę poskyrių, kalbama apie visas, net pačias smulkiausias bibliotekos veiklos sritis. Čia nagrinėjami įvairūs vadybos ir rinkodaros, personalo vadybos, finansų ir kontrolės, darbo teisės, reklamos ir ryšių su visuomene, informacinių paslaugų optimizavimo, fondų politikos, bibliotekų praktikos ir elektroninio duomenų tvarkymo, teisinių bibliotekos veiklos pagrindų, naudojimosi elektroniniais ištekliais teisės klausimai. Leidinyje daug teorinių dalykų, tyrimų ir analizės apibendrinimų. Pirmajame skyriuje pateikiamas detalus viso leidinio planas, supažindinama su jo autoriais, Vokietijoje artimiausiu laiku numatomais organizuoti kvalifikacijos kėlimo kursais ar mokymais bibliotekininkams ir informacijos specialistams. Skyriaus pabaigoje yra santrumpų paaiškinimai bei terminų ir reikšminių žodžių rodyklė.

Įdomus antrasis skyrius *Aktualijos ir tendencijos*, prasidedantis poskyriu *Ketvirčio tema*, kuriame nagrinėjamas kasdieniame darbe kylančių konfliktų tarpininkavimas – trečio asmens įtraukimas – klausimas. Skyriuje paprastai, glaustai ir aiškiai kalbama apie Konstancos universiteto bibliotekos (Vokietija) ir Vienos bibliotekos patirtį spren-

džiant konkrečius praktinės veiklos klausimus. Pirmosios bibliotekos atstovė pasakoja apie naujų bibliotekos darbuotojų profesinės veiklos pradžią: jų supažindinimą su organizacijos kultūra, bibliotekos keliamais reikalavimais, mokymo programos sudarymą, aptariant ir galimybę naujam darbuotojui rotacijos principu padirbėti keliuose bibliotekos padaliniuose. Vienos bibliotekos direktorius pristato modernizavimo projektą, skirtą informacijos išteklių komplektavimui ir jų greitesniam pateikimui vartotojui. Įgyvendinant šį projektą bibliotekoje vyko struktūriniai pokyčiai, reorganizuoti vidaus darbo procesai. Pradėtos taikyti naujos bendradarbiavimo su tiekėjais formos: 95 proc. literatūros tiekiami tiesiai į filialus ir čia kataloguojama. Taigi sutrumpėjo knygos kelias iki skaitytojo: centrinėje bibliotekoje leidiniai tvarkomi 1 mėnesį, filialuose – ne ilgiau kaip 3 mėnesius.

Skyriuje *Vadyba ir rinkodara* išskirti šie poskyriai: vadybos pagrindai, bibliotekos įvaizdis, organizacijos identitetas, strateginis vadovavimas, rinkodara, atsakomybė klientams (taip autoriai siūlo vadinti bibliotekos vartotojus) ir kokybės vadyba. Skyriuje pateikiama pasaulio klasikinių (E. Schmalenbacho, F.W. Tayloro ir kt.) ir modernių (L. Iacocca, P. Schwarzo, U. Koppelmano ir kt.) vadybos teorijų įvairovė; lyginamos vadybos specialistų teoretikų nuomonės tam tikrais informacijos įstaigos vadybos klausimais, supažindinama su šių teorijų raida, pavyzdžiui, nuo termino *vadyba* apibrėžimo iki pasikeitusių darbuotojų ir vadybininkų vaidmenų, pačių vadybos principų. Rekomenduojami paslaugų kokybės analizės modeliai: SERVQUAL/LibQUAL+TM bei RATER sistemos, GAP (*Groups, Algorithms and Programming*) analizė ir t. t. Atskirame poskyryje aptariami skundų vadybos klausimai. Atlikti tyrimai parodė, kad tik 15 proc. nepatenkintų klientų pasiskundžia, o dauguma (70 proc.) be jokių komentarų nuneša pas konkurentus.

Skyriuje *Personalo vadyba* kalbama apie personalo plėtotę, darbuotojų motyvaciją, jų poreikį. Plačiai aptariami bibliotekininkų gebėjimų reikalavimai, praktinių tyrimų pavyzdžiu parodoma, kaip sparčiai vyksta jų kaita. Atlikus skelbimų užimti darbo vietas bibliotekoje ar informacijos įstaigoje turinio analizę paaiškėjo, kad per penkerius metus Vokietijoje dukart padidėjo poreikis tokių darbuotojo gebėjimų kaip mokėjimas dirbti su komanda, savarankiško darbo įgūdžiai ir atsakomybė, negailėjimas jėgų įgyvendinant tikslus, orientacija į paslaugas ir klientą. Aptariami ir tie darbuotojo kompetencijos reikalavimai, kurie, kaip teigia autoriai, netolimoje ateityje turės lemiamos reikšmės: tai socialinė ir asmeninė kompetencija, metodinė-dalykinė mokslinė, informacinė-technologinė, vadybos kompetencija. Autorių nuomone, personalo plėtra jokia būdu negali būti suprantama tik kaip darbuotojo kvalifikacijos tobulinimas; reikėtų atsižvelgti ir į karjeros planus bei darbo struktūravimą. Ypatinga reikšmė tenka mokymuisi, kurį lemia darbo vietos pokyčiai (darbuotojų rotacija, darbuotojo pareigų išplėtimas, didesni darbo turinio reikalavimai, veikla iš dalies autonomiškose darbo grupėse ir t. t.). Mokymąsi siūloma organizuoti ir darbo vietoje tiek individualiai

siekiant įgyti reikiamų žinių ir įgūdžių, tiek dalyvaujant seminaruose ar mokymuose, rengiamuose darbuotojams pačioje bibliotekoje. Tokie mokymai yra labai veiksmingi: savi ar kviešti dėstytojai gerai pažįsta darbo aplinką, kurioje vyksta mokymai, teorinius dalykus galima susieti su konkrečiomis situacijomis darbe, kur dirba bibliotekininkai, sukuriama kolegiali atmosfera. Didelė reikšmė tenka ir internetui bei intranetui, ypač pastarajam, nes galima sukurti veiksmingą naujos informacijos ir žinių sklaidos sistemą organizacijos viduje ir perduoti įgytas žinias bendradarbiams.

Bibliotekos finansavimo šaltinių, biudžeto planavimo, kontrolės, fondoieškos klausimai nagrinėjami penktajame skyriuje *Finansai ir kontrolė*. Autoriai pažymi, kad pelno nesiekiančios organizacijos, kurioms priklauso ir bibliotekos, dėl mažėjančio finansavimo iš biudžeto ir didėjančių išlaidų elektroniniams ištekliams įsigyti vis dažniau priverstos ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių. Kita vertus, bibliotekos turi pagrįsti, kodėl būtent tiek, o ne mažiau darbo vietų turi būti finansuojama iš mokesčių mokėtojų kišenės. Net Vokietijoje 65–70 proc. bibliotekų biudžeto sudaro darbo užmokesčio fondas, todėl visiškai suprantamas organizacijos, kuriai pavaldi biblioteka, noras mažinti bibliotekų personalo skaičių, vadinasi, ir darbo užmokesčio išlaidas. Knygos autoriai siūlo konkrečius reikalingų darbo vietų skaičiavimo metodus ir formules. Vokietijos bibliotekininkai, kaip rašo autoriai, iš pradžių labai priešinosi tam, kad būtų įvairiopa nagrinėjama jų veikla, tačiau devintojo dešimtmečio pradžioje jau daug kur patys inicijavo tokius tyrimus, kadangi vis dažniau buvo pageidaujama pagrįsti darbuotojų skaičių bibliotekoje.

Skyrius *Darbo teisė* skirtas aptarti įvairiems teisiniams dokumentams, reglamentuojantiems darbo santykius bibliotekoje, naujų darbuotojų atranką, bibliotekos tarybos vaidmenį formuojant institucijos žmonių išteklius ir t. t. Skyriuje pateiktos nuorodos į visus juridinius dokumentus, kuriais vadovaujasi Vokietijos bibliotekų vadovai, sprendami net pačius smulkiausius praktinės veiklos klausimus.

Skyriuje *Reklama ir ryšiai su visuomene* pagrindinis dėmesys skiriamas šios veiklos koncepcijai ir strategijai. Autorius pažymi, kad bibliotekos labai retai supažindina visuomenę su savo tikslais. Ryšiai su visuomene dažniausiai suprantami kaip veiklos sritis, gretima fondų organizavimui arba naudojimui. Autorius, remdamasis pačiomis naujausiomis pastarųjų metų teorijomis bei publikacijomis šiuo klausimu, nagrinėja pagrindines ryšių su visuomene kryptis: kultūros vadybą (renginiai, parodos ir pan.), kontaktavimo veiklą (asmeniniai ryšiai su institucijos paslaugų vartotojais), bendravimą su žiniasklaida, vadovavimo ir orientacijos sistemą, vizualius esminius požymius, vartotojų mokymą, publikacijų apie biblioteką svarbą, papildomų lėšų iešką ir paramą.

Vokietijos bibliotekininkystės institutas dar 1981 m. parengė rekomendacijas, pagal kurias ryšių su visuomene darbui skiriamos lėšos turėtų sudaryti 5 procentus komplektavimui išleidžiamos sumos. Šie siūlymai liko neįgyvendinti. Vokietijos bib-

lietokose ryšių su visuomene veikia dažniausiai priskiriama bibliotekininkams, kurių pagrindinis darbas yra visai kitas. Ši praktika yra paplitusi mažose bibliotekose, kurių fondas yra ne didesnis kaip 20 tūkst. spaudinių. Šiek tiek geresnė padėtis mokslinėse ar akademinėse bibliotekose, kuriose šiai veiklai skiriamas ne visas etatas. Bibliotekos bei informacijos įstaigos vis dažniau sudaro sutartis su reklamos agentūromis, kurios atlieka ryšių su visuomene darbą. Remiantis Šveicarijos reklamos agentūrų aljanso sudarytomis reklamos agentūros pasirinkimo rekomendacijomis, knygoje pateikiamas detalus sąrašas, kuriame išvardyti svarbiausi agentūros pasirinkimo kriterijai.

Ypač daug dėmesio rekomenduojama skirti bendravimui su žiniasklaida. Leidinyje pateikti įdomūs tyrimai, atlikti pietvakarių Vokietijos bibliotekose. Apie viešąsias bibliotekas daugiausia rašoma siekiant pristatyti organizuojamus renginius (parodas, susitikimus ir pan.), o štai mokslinės bibliotekos minimos rašant apie šių bibliotekų siūlomus informacijos išteklius ir jų teikiamas paslaugas. Autorius pateikia smulkias rekomendacijas, kaip turi būti suformuluotas pranešimas spaudai, ką reikia jame rašyti, kaip organizuoti renginius, pasirinkti jų partnerius ir t. t. Pateikiamos tikslios įvairių renginių – parodų, susitikimų su autoriais, knygų pristatymų – schemos, kurias belieka užpildyti, ir prieš akis bus visas renginio planas viename lape.

Didžiausias leidinio skyrius skiriamas *informacinių paslaugų optimizavimui ir fondų politikai*. Viešųjų ir mokslinių bibliotekų fondų formavimo politika aptariama atskirai. Skyriuje pateikiama labai daug lentelių, grafikų, schemų, pavyzdžiui, kokybiniai ir kiekybiniai komplektavimo profilio kriterijai, etatų paskirstymo mokslinėse bibliotekose kriterijai, komplektavimo darbų normos, anketų dėstytojams pavyzdžiai, viešosioms bibliotekoms rekomenduojamos priemonės, kurių reikia imtis, jeigu neskaitomi esami leidiniai, viešųjų bibliotekų fondo ir jo naudojimo analizė, komplektavimo lėšų paskirstymas ir t. t. Autorių nuomone, labai svarbu pasirinkti tinkamus informacijos šaltelių tiekėjus. Skyriuje aprašomi visi atvejai, kada ir kokių pardavėjų nereikėtų rinktis, pavyzdžiui, renkantis užsienio žurnalų tiekėją siūloma atsižvelgti net į 34 kriterijus.

Poskyris *Informacinės paslaugos* pradedamas informacinių ir konsultacinių paslaugų apibrėžimais. Jame kalbama apie orientuotas į vartotojus paslaugas, informacinių paslaugų rūšis, jų plėtrą ir informacijos poreikio analizę, naujus sėkmės veiksniai besikeičiančiame informacinių paslaugų pasaulyje, konsultacijas, informacijos suteikimą, kaip turėtų būti įrengta interaktyvių šaltelių ieškos vieta. Ypatingas dėmesys skiriamas informacijos specialistui: ne tik jo informacinei kompetencijai, bet ir asmeninėms savybėms, psichologiniams gebėjimams.

Poskyryje *Mokymo paslaugų vadyba* kalbama apie informacijos kompetenciją ir jos požymius, sąvokos apibrėžimą, dinamišką informacinės kompetencijos modelį ir standartus, vartotojų mokymą (nuo pavienių renginių iki mokymo, kaip sistemos, koncepcijos), mokymo metodus ir principus, bibliotekos vaidmenį bendrojo lavinimo ar

aukštosios mokyklos studijų sistemoje, bibliotekas ir nuotolinį mokymąsi, pateikiama struktūravimo ir įvertinimo tipologija.

Devintajame skyriuje *Bibliotekų praktika ir elektroninis duomenų tvarkymas* nagrinėjami labai įvairūs klausimai: informacinės technikos vieta bibliotekoje, bibliotekinio vaidmuo, bibliotekos namų puslapis, darbuotojų mokymas ir pagalba jiems, bibliotekos programinės įrangos apžvalga, integruotos bibliotekinės, bibliografinės ir informacinės sistemos, pateikiamos trumpos jų charakteristikos.

Skyriuje *Teisiniai bibliotekų veiklos pagrindai* daugiausia dėmesio skiriama Europos Sąjungos ir pavienių šalių teisei, autorių teisėms (leidinių, elektroninių išteklių dokumentų kopijavimas, kopijų siuntimas tiesioginiam užsakovui ir pan.), licencijų ir konsorcių sutarčių sudarymo klausimams (kas pasirašo šias sutartis, sutarčių galiojimo laikas, duomenų bazių testavimas, dažniausiai vartojamų angliškų terminų vertimas į vokiečių kalbą, ECUP nurodymai, kas turi būti įrašyta į sutartį ir t. t.). 2000 metais Vokietijos, Austrijos ir Šveicarijos konsorciams įkūrė darbo grupę GASCO, kuri bibliotekoms teikia informaciją apie sudaromas sutartis, numato bendras strategijas, kurių reikėtų laikytis derantis su leidėjais.

Leidinyje skiriamas ne vien vadovaujantiems bibliotekų ar informacijos įstaigų darbuotojams. Reikalingos medžiagos čia ras kiekvienas, kuris planuoja, priima sprendimus, veda derybas, nustato įstaigos tikslus ir kontroliuoja jų įgyvendinimą. Jis bus naudingas tiek mažo kolektyvo ar nedidelės darbo grupės nariui, tiek didelės bibliotekos vadovui.

Įteikta 2003 m. spalio mėn.