

ZARZĄDZANIE BIBLIOTEKĄ

NAJNOWSZE KIERUNKI
W BIBLIOTEKARSTWIE BRYTYJSKIM

WYDAWNICTWO
SBP



ZARZĄDZANIE BIBLIOTEKĄ

Polish Librarians Association
SCIENCE-DIDACTICS-PRACTICE

LIBRARY MANAGEMENT

**RECENT TRENDS
IN BRITISH LIBRARIANSHIP**

Selected texts

Edited by

Ivor Kemp

International Book Development, London

Teresa Wildhardt

Main Library, Cracow Pedagogical University

**WYDAWNICTWO
SBP**



Warsaw 1998

Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich
NAUKA-DYDAKTYKA-PRAKTYKA

ZARZĄDZANIE BIBLIOTEKĄ
NAJNOWSZE KIERUNKI
W BIBLIOTEKARSTWIE BRYTYJSKIM

Wybór tekstów

Redaktorzy

Ivor Kemp

International Book Development, Londyn

Teresa Wildhardt

Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Kraków

WYDAWNICTWO
SBP



Warszawa 1998

Komitet Redakcyjny serii wydawniczej
<<NAUKA — DYDAKTYKA — PRAKTYKA>>

Marcin DRZEWIECKI (przewodniczący), Stanisław CZAJKA, Zofia GACA-
-DĄBROWSKA, Janusz KAPUŚCIK, Danuta KONIECZNA, Krzysztof MIGOŃ,
Mieczysław MURASZKIEWICZ, Janusz NOWICKI (sekretarz), Wanda PINDŁOWA,
Jan SÓJKA, Barbara STEFANIAK, Hanna TADEUSIEWICZ,
Zbigniew ŻMIGRODZKI

**Książka wydana przy finansowym wsparciu The British Government's
Know How Fund. TRAIL Programme**

Wybór i weryfikacja tekstów: Teresa WILDHARDT

Tłumaczenia: Marzena MARCINEK, Remigiusz SAPA

Redaktor tomu
Janusz NOWICKI

Redakcja techniczna i korekta
Anna LIS



© Copyright by Autorzy i brytyjscy wydawcy materiałów zawartych w tej książce

ISBN 83-87629-11-1

CIP — Biblioteka Narodowa

Zarządzanie biblioteką : najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim : wybór tekstów / red. Ivor Kemp, Teresa Wildhardt ; Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. — Warszawa : Wydaw. SBP, 1998. — (Nauka, Dydaktyka, Praktyka ; 31)

Wydawnictwo SBP. Warszawa 1998. Wydanie I.

Ark. wyd. 12,35. Ark. druk. 14,0. Skład i łamanie: Krzysztof Brawiński, Regina Lipnicka
Druk i oprawa: Zakład „PRIMUM” ul. Mokronoskich 7a,
05-825 Grodzisk Maz., tel. 755-68-58

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
FOREWORD	11
I. RAPORT FOLLETTA	13
Streszczenie wniosków	15
Streszczenie szczegółowych zaleceń	22
Technologia informacyjna	25
II. WYMAGANIA DOTYCZĄCE NORMATYWÓW POWIERZCHNI BIBLIOTEK AKADEMICKICH (Materiały SCONUL) Andrew McDonald (oprac.)	29
III. WYTYCZNE DLA BIBLIOTEK AKADEMICKICH Kathy Ennis (red.)	41
Część 1. Zarządzanie strategiczne	48
Część 2. Zarządzanie zasobami i usługami	52
Część 3. Zarządzanie oparte na jakości	72
Część 4. Wnioski	82
IV. ZARZĄDZANIE SZKOLENIEM I ROZWOJEM KADR June Whetherly	85
Wstęp	87
Czemu służy szkolenie i rozwój kadr?	89
Identyfikacja potrzeb w zakresie szkolenia	93
Nauka	100
Zaspokajanie potrzeb w zakresie szkolenia	103
Ocena szkolenia	113
Kto jest odpowiedzialny za szkolenie	119
Organizacja i administracja szkolenia	124
Podsumowanie	129
V. ROZWÓJ KADR W BIBLIOTEKACH AKADEMICKICH Margaret Oldroyd (red.)	133
Rozwój kadr w odniesieniu do młodszych bibliotekarzy Phil Sykes	135
Rozwój kadr w odniesieniu do bibliotekarzy dziedzinowych Robert Bluck	146
Rozwój kadr w odniesieniu do kierownictwa bibliotek Patrick Noon	159

VI. ŚWIADCZENIE USŁUG UKIERUNKOWANYCH NA UŻYTKOWNIKA	
Chris Pinder, Maxine Melling (red.)	173
Określenie wymagań klientów w odniesieniu do jakości usług	
Maxine Melling	175
Promowanie usług bibliotecznych	
Gavin Rea	189
Organizowanie bibliotek z myślą o użytkownikach	
Robert Bluck	205
LISTA AKRONIMÓW	221
LISTA KSIĄŻEK otrzymanych w ramach Programu TRAIL przez Bibliotekę Narodową i biblioteki biorące udział w Programie (z tej listy dokonano wyboru tekstów do niniejszego wydania)	222

CONTENTS

FOREWORD	11
I. JOINT FUNDING COUNCILS' LIBRARIES REVIEW GROUP: REPORT	
THE FOLLETT REPORT	13
Summary of Conclusions	15
Summary of Specific Recommendations	22
II. SPACE REQUIREMENTS FOR ACADEMIC LIBRARIES AND LEARNING CENTRES. SCONUL BRIEFING PAPER	
Andrew McDonald	29
III. GUIDELINES FOR COLLEGE LIBRARIES	
Kathy Ennis (ed.)	41
Part 1. Strategic management	48
Part 2. Resource and service management	52
Part 3. Quality management	72
Part 4. Conclusions	82
IV. MANAGEMENT OF TRAINING AND STAFF DEVELOPMENT	
June Whetherly	85
Introduction	87
What is training and staff development needed for?	89
Identifying training needs	93
Learning	100
Meeting training needs	103
Assessing training	113
Who is responsible for training?	119
Organization and administration of training	124
Summary	129
V. STAFF DEVELOPMENT IN ACADEMIC LIBRARIES	
Margaret Oldroyd (ed.)	133
Staff development for library assistants	
Phil Sykes	135
Staff development for subject librarians	
Robert Bluck	146
Staff development for heads of service / chief librarians	
Patrick Noon	159

VI. PROVIDING CUSTOMER-ORIENTED SERVICES IN ACADEMIC LIBRARIES	
Chris Pinder, Maxine Melling (eds.)	173
Defining the customer's requirements for quality	
Maxine Melling	175
Promoting the library services	
Gavin Rea	189
Organizing libraries for customers	
Robert Bluck	205
LIST OF ACRONYMS	221
LIST OF BOOKS presented under the TRAIL Project to seven Case Study Libraries in Poland and the National Library of Poland.	
The extracts in this volume were chosen from this list.	222

WSTĘP

Oddawana do rąk Państwa publikacja została zrealizowana jako jedno z przedsięwzięć polsko-brytyjskiego Projektu rozwoju bibliotek szkół wyższych, prowadzonego w latach 1996-1998 w ramach programu TRAIL (Training Awards and Institutional Links). Program ten był finansowany wspólnie ze środków Ministerstwa Edukacji Narodowej i Funduszu Know-How Brytyjskiego Rządu, a zarządzany przez polskich profesjonalistów i International Book Development z Londynu.

Zasadniczą część Programu stanowiły: wizyta studyjna dyrektorów wybranych bibliotek polskich i przedstawicieli MEN w Wielkiej Brytanii (1996), dwie międzynarodowe konferencje na temat polityki rozwoju bibliotek szkół wyższych w Polsce (Łopuszna/Kraków 1996 i Ameliówka/Kielce 1997), przekład na język polski i wydanie wybranych brytyjskich materiałów, dotyczących rozwoju bibliotek szkół wyższych. Prace związane z przekładem i wydaniem niniejszego tomu zostały sfinansowane z Funduszu Know-How.

Głównym celem niniejszej publikacji jest przedstawienie współczesnych trendów bibliotekarstwa brytyjskiego oraz standardów stosowanych w brytyjskich bibliotekach akademickich. Idee i zalecenia przedstawione w prezentowanych tutaj materiałach mogą okazać się pomocne w rozwiązywaniu problemów związanych z organizacją i zarządzaniem bibliotekami w Polsce w okresie zmian, zachodzących w obrębie samych bibliotek jak również poza nimi, a będących rezultatem transformacji politycznej, ekonomicznej i edukacyjnej.

Automatyzacja procesów bibliotecznych, ogromny wzrost zadań stawianych bibliotekom szkół wyższych (m.in. skokowy wzrost liczby studentów), rozwój specjalistycznych służb informacyjnych, ukierunkowanie działalności na użytkownika, rozwijanie wolnego dostępu do zbiorów, potrzeba opracowania perspektywicznych strategii rozwoju, lepsze zasoby i zarządzanie nimi — to nowe wyzwania dla bibliotek szkół wyższych.

Poprzez odpowiedni dobór tekstów do niniejszego zbioru starano się zwrócić uwagę na potrzebę wychodzenia naprzeciw tym wyzwaniom. Obok innych aspektów zarządzania biblioteką, wskazano na konieczność umiejętnego zarządzania personelem i permanentnego doskonalenia zawodowego, które pozwoli sprostać wymogom, jakie niesie ze sobą *intelligentne społeczeństwo informacyjne*.

Wyboru materiałów dokonano spośród około 35 publikacji dostarczonych w ramach Programu przez IBD i eksponowanych na wystawie towarzyszącej konferencji w Ameliówce k.Kielce w 1997 r. Biorąc pod uwagę opinie i sugestie uczestników konferencji, redaktorzy starali się przedstawić w miarę spójny tematycznie materiał. Mają oni wszakże świadomość, że wiele innych, istotnych wydawnictw, z powodu braku miejsca zostało pominiętych. Warto rozważyć możliwość ich opublikowania w przyszłości.

Prezentowane teksty adresowane są nie tylko do bibliotekarzy praktyków. Mogą one być również zalecane studentom kierunku bibliotekoznawstwa, jako lektura wprowadzająca do tematyki współczesnego bibliotekarstwa brytyjskiego.

W trakcie realizowanej w ramach Programu TRAIL wizyty polskich bibliotekarzy oraz przedstawicieli MEN w Wielkiej Brytanii w 1996 r., za największe i najbardziej interesujące dla rozwoju polskich bibliotek wydarzenia, jej uczestnicy uznali Raport Folletta, mający istotny wpływ na rozwój bibliotek akademickich w Wielkiej Brytanii oraz Stałą Konferencję Dyrektorów Bibliotek Narodowych i Akademickich SCONUL. Wnioski i zalecenia przedstawione w Raporcie Folletta zostały przetłumaczone i zamieszczone na początku niniejszej publikacji. Natomiast bezpośrednim rezultatem Programu TRAIL było powołanie Stałej Konferencji Dyrektorów Bibliotek Szkół Wyższych w Polsce.

Komentarz dot. strony formalnej wydawnictwa i tłumaczenia:

- występujące w tekście nazwy instytucji i nazwy dokumentów podano w zasadzie w oryginalnej wersji językowej; dokonywano ich przekładu na język polski w przypadku, gdy miało to istotne znaczenie dla kontekstu,
- terminologię dot. stanowisk bibliotekarzy w bibliotekach brytyjskich, z uwagi na brak ścisłych odpowiedników w hierarchii stanowisk bibliotekarzy polskich, podano w podwójnej wersji językowej,
- przypisy występujące w oryginalnych tekstach podano na końcu poszczególnych tekstów, lub zachowano układ przypisów tekstów oryginalnych,
- przypisy pochodzące od tłumaczy umieszczono w tekście zasadniczym,
- akronimy występujące w tekście rozwiązano i zamieszczono na końcu tomu, nie tłumacząc ich jednak na język polski.

PODZIĘKOWANIA

International Book Development i redaktorzy pragną złożyć serdeczne podziękowanie wszystkim Autorom prac objętych niniejszym przekładem oraz ich Wydawcom w Wielkiej Brytanii (The Joint Funding Councils' Libraries Review Group, Library Association Publishing, The Standing Conference of National and University Libraries) za ich współpracę i bezinteresowne wyrażenie zgody na dokonanie przekładu i opublikowanie prac w niniejszym tomie.

Redaktorzy mają nadzieję, że wydawnictwo to, przyczyniając się do rozwoju bibliotekarstwa polskiego i promując bibliotekarstwo Wielkiej Brytanii, spełni rolę, jaką mu przypisano, zabiegając o jego publikację.

Teresa Wildhardt, Kraków
Ivor Kemp, Londyn

International Book Development utrzymuje od dawna kontakty z Polską w zakresie badań nad książką oraz rozwojem informacji i bibliotek. W 1991 r. wspólnie z Ministerstwem Edukacji Narodowej i polskimi specjalistami, podjął badania sektora książek i bibliotek w Polsce, finansowane z funduszu Banku Światowego i Funduszu Know-How Brytyjskiego Rządu.

International Book Development
305-307 Chiswick High Road
Chiswick
London W4 4HH
Wielka Brytania

Tel.: 0044-181-742 7474 Fax: 0044-181-747 8715 E-Mail: ibdLtd@compuserve.com

FOREWORD

This volume is published in fulfilment of an objective of the Polish-British Project on Higher Education Library Development in Poland, undertaken between 1996-1998. The Project was jointly funded by the Polish Ministry of Education and the British Government's Know How Fund (within its TRAIL — Training Awards and Institutional Links — Programme), and was managed by Polish professionals and International Book Development, London.

The main elements of the Project were: a seminal study visit to UK by Polish higher education librarians and policy makers (in 1996); two major conferences on higher education library development policy, held at Łopuszna/Cracow in 1996 and Ameliówka/Kielce in 1997; the translation into Polish, and publication, of key British literature on higher education library development.

Work connected with the translation and publication of the materials in this volume has been funded by the Know How Fund.

A main objective of this publication is to present recent trends in British library development, as well as standards applied in British academic libraries. The ideas and recommendations presented in this selection of materials may prove to be helpful in solving problems connected with library organisation and management in Poland in a time of change. We can observe transition taking place both within libraries and outside them as a result of educational, economic and political transformation.

Among the many challenges for academic libraries are: automation of library processes; greater demands upon libraries (including rapid increase in student numbers); development of specialised information services; user-oriented library development and the growth of open access systems; personnel management and permanent professional training; the need for forward-looking strategies; improved resources and resource management.

The selection of materials was made from a collection of approximately 35 publications provided under the Project, and displayed in 1997 at the Ameliówka/Kielce Conference, as part of the Project. In selecting passages for translation due account has been made to comments by participants in the Conference and, within the limitations of space, the editors have tried to present as coherent and comprehensive a range of subjects as possible. However, we are aware that many other significant passages could have been included, and there is room for further publications of this kind in the future.

The texts selected are addressed not only to practising librarians, but also to students of librarianship as an introduction to issues in modern British librarianship.

During the project visit of Polish librarians and policy makers to UK in 1996 the visitors identified the influential Follett Report (on the future development of academic libraries in UK), and SCONUL (the UK Standing Conference of National and University Libraries) as major developments that were of exceptional interest to Polish library devel-

opment. The conclusions and recommendations of the Follett Report have been translated and are published at the beginning of this volume. A Polish Standing Conference of Directors of University Libraries has been formed as a direct result of the Project.

Editorial practice followed in the text:

- names of institutions and titles of documents have been given in their original version; they have been translated into Polish only when this is necessary for the context,
- terminology referring to professional posts in British libraries, since there is not always a precise correspondence between the titles of professional posts in British and Polish libraries, has been presented in both language versions,
- references included in the original texts have been detailed at the end of each text (or original layout has been left),
- notes by translators/editors appear within the text in parentheses
- a list of acronyms appearing in the text, together with their meanings, has been included (they have not been translated).

ACKNOWLEDGEMENTS

International Book Development and editors would like to thank all the Authors of the works translated and original Publishers in Britain (The Joint Funding Councils' Libraries Review Group, Library Association Publishing, The Standing Conference of National and University Libraries) for their kind cooperation and permission to translate and publish the materials included in this volume.

The editors hope that this book, with its examples of good practice in the British library system, will contribute to the development of Polish higher education libraries and to further contact between Polish and British libraries.

Teresa Wildhardt, Cracow
Ivor Kemp, London

International Book Development has had a long connection with Poland in the fields of book, information and library development. They undertook a major Book and Libraries Sector Study in cooperation with the Polish Ministry of Education and Polish professionals, commencing in 1991, funded by the World Bank and the British Government's Know How Fund.

International Book Development Ltd
305-307 Chiswick High Road
Chiswick
London W4 4H H
UK
Tel.: 0044-181-742 7474 Fax: 0044-181-747 8715
e-mail: ibdLtd@compuserve.com

I.

RAPORT FOLLETTA

STRESZCZENIE WNIOSKÓW

Wstęp

1. Niniejszy rozdział zawiera ogólne wnioski przedstawione przez Zespół dokonujący przeglądu stanu bibliotek (zwany dalej Zespołem). W dalszych rozdziałach Raportu Folletta¹ rozwinięto je w cały szereg szczegółowych zaleceń, które z kolei zostały zebrane w ósmym rozdziale tegoż Raportu.
2. Niniejszy Raport nie pretenduje do miana wszechstronnego i wyczerpującego przeglądu stanu bibliotek i instytucji im pokrewnych, ani też wszystkich związanych z nimi spraw. Koncentruje się on na przedstawieniu zarządom instytucji dysponujących zasobami finansowymi praktycznych zaleceń, których realizacja może przynieść maksymalne korzyści. Raport opiera się na ocenie prawdopodobnych zmian, jakie będą zachodziły w ciągu najbliższych pięciu do dziesięciu lat, oraz ogromnej różnorodności zapotrzebowania na usługi biblioteczne i im pokrewne w ramach kształcenia na poziomie akademickim.
3. Zespół ma świadomość nieuniknionego napięcia pomiędzy radykalnym, skierowanym zdecydowanie ku przyszłości podejściem z jednej strony, a potrzebą zachowania zdrowego realizmu i zgody na właściwie pojmowaną różnorodność z drugiej. W poszukiwaniu równowagi Zespół skoncentrował się na potrzebie daleko idących zmian, co znalazło odzwierciedlenie w jego propozycjach. Jednakże zmiany te powinny opierać się na licznych mocnych punktach i istotnych dotychczasowych osiągnięciach bibliotek w szkolnictwie wyższym.

Biblioteki a zapewnienie informacji w szkolnictwie wyższym

4. W ostatnich latach biblioteki osiągnęły wiele. Odgrywają one i będą nadal odgrywać w szkolnictwie wyższym podstawową rolę w zaspokajaniu zapotrze-

¹ Join Funding Councils' Libraries Review Group: Report, tzw. Raport Folletta.

bowania studentów, nauczycieli i naukowców na informacje: nie można sobie wyobrazić sprawnie funkcjonującego uniwersytetu lub jakiegokolwiek szkoły wyższej bez dobrej biblioteki. Jednak postęp w zakresie technologii informacji i inne zmiany wpływające na dostarczanie informacji oznaczają, że instytucje szkolnictwa wyższego powinny dokonać na nowo oceny pozycji bibliotek oraz bibliotekarzy i ich funkcji, precyzując jasno stawiane przed nimi zadania i zapewniając środki umożliwiające ich realizację.

5. Najważniejsze jest dokonanie gruntownej, choć stopniowej, zmiany w sposobie planowania i zapewniania przez instytucje środków na potrzeby informacyjne. Tradycyjne wyobrażenie biblioteki jako odrębnej jednostki, stanowiącej składnicę informacji potrzebnych do uczenia się i nauczania, nie jest już adekwatne do sytuacji. Informacja jest obecnie dostępna za pomocą różnorodnych mediów w różnych miejscach. Zależnie od historii, geografii i dostępnych źródeł, większa lub mniejsza część tych materiałów może być osiągalna w „bibliotece”, ale żadna pojedyncza biblioteka nie jest już w stanie zgromadzić wszystkich materiałów. Nacisk przesuwają się w kierunku informacji i dostępu do niej. Ma to głębokie i dalekosiężne skutki, dlatego wszystkie instytucje muszą działać tak, by były w stanie w optymalny sposób z nich korzystać

Aktualny stan

6. Prace Zespołu wykazały, że biblioteki funkcjonują obecnie pod stosunkowo dużą presją, oraz że w wielu dziedzinach istnieje wyraźny niedobór powierzchni i środków. Biorąc pod uwagę istotną rolę, jaką odgrywają usługi biblioteczne i informacyjne w procesie efektywnego nauczania i prowadzenia badań, należy pilnie podjąć działania, umożliwiające uniknięcie coraz poważniejszych problemów. Niniejszy raport przedstawia zalecenia, których celem jest poszukiwanie stosownych rozwiązań.
7. W ostatniej dekadzie biblioteki stanęły wobec nowych i zmieniających się wymagań spowodowanych zwłaszcza wzrostem liczby studentów, szybką inflacją cen materiałów drukowanych oraz innymi okolicznościami, a co za tym idzie i kosztami, do których wzrostu przyczynił się rozwój technologii informacyjnej. Skala tego rozwoju była tak duża, że fundusze nie nadążały za nim. Trudności te muszą być pokonane za pomocą środków pochodzących z dodatkowych źródeł. Niezbędne są także dalsze inwestycje, o ile ma być wykorzystany cały potencjał nowoczesnych rozwiązań technologii informacyjnej.
8. Niezależnie od oceny potrzeb studentów, konieczna jest ponowna ocena specyficznych potrzeb naukowców oraz tego, jak w świetle ostatnich wydarzeń biblioteki mogą spełniać owe potrzeby. Do wydarzeń, o których mowa, zaliczyć należy zwłaszcza wzrost cen czasopism pokaźnie przewyższający

wskaźnik inflacji, większą selektywność w finansowaniu badań przez poszczególne instytucje finansujące szkolnictwo wyższe (HEFC) oraz ostatnią decyzję rządu o nie tworzeniu Rady ds. Badań w Zakresie Nauk Humanistycznych (Humanities Research Council).

9. Należy podkreślić, że większość bibliotek szkół wyższych dobrze radziła sobie z narastającymi trudnymi problemami ostatnich lat. Instytucje kształcenia na poziomie wyższym w Wielkiej Brytanii obejmują także wiele wspaniałych bibliotek, wyróżniających się w skali narodowej i międzynarodowej. Zachowanie istniejącego wysokiego poziomu, przy równoczesnym dokonywaniu nieustannych ulepszeń, jest naczelnym celem niniejszego raportu.

Zarządzanie biblioteką w ramach instytucji

10. Biblioteki oraz osoby odpowiedzialne za zarządzanie nimi łączą szereg różnorodnych funkcji (akademickie, usługowe i zarządzające), a instytucje powinny jak najlepiej wykorzystać personel biblioteki, dbając o to, by był on w pełni zaangażowany w podejmowanie wszelkich decyzji, mających wpływ na zarządzanie informacją. Bibliotekarze sami nie powinni dopuścić do tego, by ich tożsamość zawodowa izolowała ich od innych aspektów zarządzania instytucją.
11. Wszystkie instytucje powinny opracować jasną strategię realizacji potrzeb informacyjnych swoich studentów i pracowników. Powinny one brać pod uwagę osiągnięcia w zakresie technologii informacyjnej, organizacji nauczania i uczenia się, zapewnienia środków na badania naukowe i na działania organizacyjne, decydujące o miejscu biblioteki w instytucji.
12. Istnieją wielkie różnice pomiędzy bibliotekami szkół wyższych, odzwierciedlające różne uwarunkowania i różne cele poszczególnych uczelni. Z tego powodu nie istnieje jeden model zarządzania lub finansowania, który mógłby być traktowany jako wzorcowy, jakkolwiek istnieją elementy dobrej praktyki, na których wszystkie instytucje mogą bazować. Każda instytucja powinna starannie rozpatrzyć własne ustalenia, zaś Raport niniejszy przedstawia serię szczegółowych zaleceń obejmujących: planowanie strategiczne, potrzebę efektywnej integracji usług bibliotecznych z innymi aspektami planowania i zarządzania instytucją, zarządzanie personelem i jego rozwój, politykę i praktykę zakupów, ocenę jakości oraz stosowanie ogólnego zbioru wskaźników efektywności pracy bibliotek. Zalecenia te odnoszą się przede wszystkim do samych instytucji szkolnictwa wyższego, wymagają jednak też działań ze strony instytucji finansujących. Równie ważne jest zapewnienie odpowiedniego, efektywnego szkolenia personelu odpowiedzialnego za usługi biblioteczne i informacyjne. Zespół dokonujący przeglądu stanu bibliotek zamówił prace studialne w tym zakresie, których wyniki są publikowane oddzielnie. Zawie-

rają one szereg szczegółowych zaleceń. Zdaniem Zespołu powinny one być przedstawione CVCP i SCOP [przyp. tłum.: organizacje odpowiadające Konferencji Rektorów Bibliotek Szkół Wyższych], jako reprezentatywnym jednostkom, najbardziej predestynowanym do podjęcia decyzji o rodzaju koniecznych działań.

Zasoby biblioteczne

13. Wsparcie instytucji finansujących działalność bibliotek na rzecz kształcenia i realizacji badań naukowych powinno nadal funkcjonować na zasadach budżetu ogólnego. Każda instytucja szkolnictwa wyższego jest odpowiedzialna za właściwe finansowanie biblioteki z dostępnych źródeł własnych. Nakłada to na zarządzających instytucją szczególną odpowiedzialność za efektywny rozdział środków finansowych oraz podkreśla wagę dobrego, strategicznego zarządzania usługami bibliotecznymi i informacyjnymi, jasnej i wyraźnej oceny potrzeb użytkowników, efektywnego współdziałania na wszystkich poziomach kadry dydaktycznej i zarządzających biblioteką oraz konieczność uwzględniania w ocenie jakości środków przeznaczanych na bibliotekę
14. Prawie we wszystkich instytucjach szkolnictwa wyższego proporcja całkowitych okresowych wydatków przeznaczonych na zaopatrzenie bibliotek spadła w ostatnim dziesięcioleciu. Istnieje wiele przyczyn takiej sytuacji. Trend sam w sobie niekoniecznie musi być uznany za niepożądany — biblioteki zareagowały zwiększeniem wydajności i efektywności, podobnie jak to miało miejsce w innych sektorach szkolnictwa wyższego w ostatnich latach. Jednakże istnieje wyraźna konieczność zwiększenia powierzchni przeznaczonej dla czytelników, a wydatki na materiały spadają w zbyt szybkim tempie, by biblioteki mogły to wytrzymać, zważywszy na rosnącą liczbę studentów i zwiększenie aktywności badawczej.
15. Biorąc pod uwagę różnorodność instytucji szkolnictwa wyższego oraz bibliotek, Zespół nie może sformułować norm określających poziom wydatków na poszczególne biblioteki. Wydatki będą się różniły, zależnie od lokalnych warunków, jednakże Zespół zaleca, by wszystkie instytucje dokonały przeglądu swoich wydatków na biblioteki i ich oceny pod względem możliwości zaspokojenia określonych potrzeb oraz ponownej oceny metod podejmowania decyzji finansowych z tym związanych.
16. Wydatki na personel stanowią w większości instytucji ponad połowę wszystkich wydatków na biblioteki. Zespół dokonujący przeglądu stanu bibliotek odnotował wszakże znaczne różnice w kosztach utrzymania personelu, dlatego każda instytucja powinna dokonać przeglądu rozdziału swoich funduszy na personel i inne sfery wydatków na bibliotekę, celem zapewnienia w każdej sferze jakości adekwatnej do ponoszonych nakładów.

Wkład biblioteki we wspieranie procesu nauczania

17. Biblioteki odgrywają istotną rolę we wspieraniu procesu kształcenia we wszystkich dziedzinach. Ostatnie rozwiązania organizacji procesu nauczania i uczenia się wpływają często na zwiększenie oczekiwań względem biblioteki, podobnie jak i zmiany w przekroju populacji zdobywających wiedzę i rosnąca liczba studentów zaocznych. W tej sytuacji instytucje muszą zapewnić właściwą ocenę potrzeb użytkowników oraz efektywne mechanizmy ich zaspokajania. Należy w szczególności poprawić współpracę biblioteki z kadrami dydaktyczną, określając jasno zakres ich odpowiedzialności.
18. Konieczność znacznego zwiększenia powierzchni bibliotek ilustruje około 70% wzrost liczby studentów w ciągu ostatnich siedmiu lat, przy zaledwie kilkuprocentowym wzroście powierzchni przeznaczonej dla czytelników we wszystkich instytucjach traktowanych łącznie. Instytucje muszą rozważyć możliwość jak najlepszego wykorzystania istniejącej powierzchni oraz powinny oszacować np. wpływ wydłużenia godzin otwarcia biblioteki i wprowadzenia magazynowania zwartego na poprawę sytuacji w tym zakresie. Wszędzie, gdzie to jest możliwe, należy podjąć stosowne działania.
19. Działania takie będą niewątpliwie miały jedynie niewielki wpływ na zniwelowanie niedoboru powierzchni. Instytucje finansujące powinny w związku z tym wspierać program budowy, przebudowy lub innego rodzaju adaptacji powierzchni dla potrzeb bibliotek. Zespół wyraża nadzieję, że instytucje finansujące przyznają temu programowi wysoki priorytet w ramach wszelkich dostępnych im funduszy inwestycyjnych.
20. Zespół dokonujący przeglądu stanu bibliotek szacuje, że całkowity koszt realizacji zapotrzebowania na dodatkową powierzchnię w bibliotekach szkół wyższych w Wielkiej Brytanii, wynikający ze wzrostu liczby studentów w latach 1988-1989 i 1992-1993 wynosi w przybliżeniu 140 mln funtów. Szczegółowe informacje o sposobie uzyskania tych danych szacunkowych zamieszczono w aneksie D do niniejszego raportu. Generalnie, instytucje [szkolnictwa wyższego] powinny zapewnić 2/3 tej sumy. Pozostała część (ok. 50 mln funtów) powinna pochodzić z celowych grantów inwestycyjnych przyznawanych przez instytucje finansujące. Jednakże konkretny udział poszczególnych funduszy będzie różny dla każdego indywidualnego przedsięwzięcia.
21. Pomimo, że główny ciężar odpowiedzialności za realizację zapotrzebowania na usługi biblioteczne studentów i pracowników ponosi macierzysta instytucja, w niektórych wypadkach istnieje możliwość rozłożenia owej odpowiedzialności poprzez umowy o współpracy z innymi instytucjami lub grupami instytucji. Współpraca taka może przybierać różne formy, zwykle jednak ma charakter regionalny, zwłaszcza w obrębie dużych aglomeracji, gdzie kilka instytucji jest geograficznie blisko położonych. Zespół zidentyfikował czynniki, sprzyjające owocnej współpracy tego typu i proponuje instytucjom finan-

sującym zainwestowanie w ciągu trzech lat 500 000 funtów w konkursowy przetarg ofertowy, stanowiący bodziec do rozwijania takich rozwiązań. Należy wszakże mieć świadomość, że w większości przypadków największe korzyści płynące z tego typu współpracy polegają na podniesieniu jakości usług, nie przynoszą zaś bezpośrednich oszczędności finansowych.

22. W trakcie oceny jakości nauczania prowadzonej przez instytucje finansujące oraz w pracach Higher Education Quality Council (Rada ds. Jakości Szkolnictwa Wyższego) należy w znacznie większym stopniu uwzględniać role bibliotek we wspieraniu procesu kształcenia. Przygotowano szczegółowe wytyczne dotyczące tej sprawy.

Biblioteka we wspieraniu badań naukowych

23. Wspieranie badań naukowych usługami bibliotecznymi, w ujednoliconym na nowo sektorze szkolnictwa wyższego, jest bardzo nierówne. Nawet w ramach poprzedniego sektora University Funding Council (Rady Finansowania Uniwersytetów) istniało znaczne zróżnicowanie w zakresie wsparcia, jakiego zapewniały biblioteki poszczególnych instytucji naukowcom z różnych dyscyplin naukowych. W niektórych instytucjach istnieje szczególne nagromadzenie środków ułatwiających korzystanie z usług bibliotecznych, a korzystanie z nich przez naukowców z zewnątrz jest powszechne. Rosnąca selektywność w dystrybucji środków finansowych na badania naukowe w połączeniu z szybkim tempem inflacji cen czasopism i książek oznaczają, że zaspokojenie przez bibliotekę wszystkich potrzeb związanych z badaniami prowadzonymi przez pracowników danej instytucji jest niewykonalne.
24. W tych warunkach, podczas gdy biblioteka danej instytucji musi dbać przede wszystkim o zaspokojenie podstawowych potrzeb naukowców z tejże instytucji, istnieje możliwość bardziej strategicznego podejścia promującego współpracę oraz zwiększenie zakresu wspólnego wykorzystania niektórych bibliotecznych udogodnień na zasadzie wzajemnego uzupełniania możliwości stwarzanych przez poszczególne instytucje z osobna.
25. Niniejszy Raport przedstawia trzy sugestie odnośnie takiej promocji. Po pierwsze, instytucje finansujące powinny wydzielić z funduszy przeznaczonych na badania 10 mln funtów rocznie z przeznaczeniem na pokrycie dodatkowych kosztów utrzymania specjalistycznych zbiorów, szeroko wykorzystywanych przez naukowców w całym systemie. Środki te powinny być przyznawane niezależnie od głównego rozdziału funduszy z budżetu. Inicjatywa taka ma na celu przede wszystkim zabezpieczenie środków zapewniających warunki prowadzenia badań w zakresie nauk humanistycznych. Powinny one stanowić odpowiedź instytucji finansujących na rządową decyzję o nie utworzeniu rady naukowej ds. nauk humanistycznych. Instytucje otrzymujące wsparcie z owe-

go funduszu powinny w zamian zapewnić możliwość nieodpłatnego korzystania ze swoich zbiorów wszystkim naukowcom z Wielkiej Brytanii.

26. Po drugie, fundusz celowy w wysokości 1,1 mln funtów spoza budżetu, powinien być skierowany do dwóch bibliotek: w Oxfordzie i Cambridge, gromadzących egzemplarz obowiązkowy. Biblioteki te powinny w zamian udostępnić bezpłatnie swoje zbiory naukowcom z Wielkiej Brytanii.
27. Po trzecie, należy rozwijać strategiczne podejście do zagadnienia zapewnienia wsparcia ze strony bibliotek dla badań prowadzonych we wszystkich dziedzinach. Proponuje się połączenie wysiłków zarówno instytucji szkolnictwa wyższego, jak i innych instytucji posiadających biblioteki naukowe. Na początek powinna powstać grupa robocza składająca się z wysokiego szczebla reprezentantów poszczególnych instytucji szkolnictwa wyższego, instytucji finansujących, Biblioteki Brytyjskiej, bibliotek narodowych Szkocji i Walii, Akademii Brytyjskiej i Rad ds. Badań Naukowych. Jej celem byłoby dalsze rozwijanie idei współpracy. Grupa robocza powinna w ciągu roku poinformować o swoim istnieniu i podjętych inicjatywach organa sponsorującego.

Technologia informacyjna

28. Ostatnie osiągnięcia w zakresie technologii informacyjnej stwarzają ogromne możliwości i wyzwania wobec bibliotek akademickich. Zespół poświęcił wiele uwagi poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o to, jak w ciągu następnego dziesięciolecia technologia informacyjna może pomóc w zaspokajaniu potrzeb użytkowników bibliotek i zarządzających bibliotekami. Proponuje się, by instytucje finansujące wspólnie zainwestowały w ciągu najbliższych trzech lat 20 mln funtów we wsparcie serii projektów dalszego wykorzystania technologii informacyjnej w wybranych dziedzinach. Większość z nich byłaby włączona w inicjatywę biblioteczną zorientowaną na techniki informacyjne, realizowaną pod auspicjami rad finansowych Joint Information Systems Committee (JISC). Komitet ten, prowadzony przez złożoną z ekspertów grupę doradczą i wspierany przez koordynatora programu, funkcjonowałby przez określony czas.
29. Inwestycja ta powinna obejmować: opracowanie norm, programy pilotażowe demonstrujące potencjał wydawnictw na żądanie oraz elektroniczne dostarczanie dokumentów i artykułów; gotowy do realizacji projekt, promujący rozwój czasopism elektronicznych, odpowiadający także interesom wydawnictw; rozwój baz danych i strategię zbiorów danych; inwestowanie w tzw. narzędzia nawigacji; retrospektywną konwersję określonych katalogów; inwestowanie w dalszy rozwój systemów automatyzacji i zarządzania bibliotekami. Wykorzystanie technologii informacyjnej ma bowiem zasadnicze znaczenie dla zapewnienia efektywnych usług bibliotecznych w przyszłości.

Prawa autorskie

30. Sprawy związane z prawami autorskimi są regularnie przytaczane jako sprawiające trudności zarówno wydawcom, jak i tym, którzy pragną przestrzegać słuszných praw właścicieli praw autorskich oraz bibliotekarzom i użytkownikom pragnącym jak najpełniej wykorzystać nową technologię w zarządzaniu informacją. W interesie wszystkich leżą takie rozwiązania, które umożliwią wykorzystanie ogromnego potencjału nowej technologii bez łamania praw autorskich. Zespół sugeruje realizację pilotażowego projektu angażującego zarówno wydawców, jak i instytucje szkolnictwa wyższego, który wskaże, jak rozwiązywać tego typu problemy w przyszłości.

STRESZCZENIE SZCZEGÓŁOWYCH ZALECEŃ **[przyp. tłum.: rozdz. 8 Raportu Folletta]**

Rozwój strategii informacyjnych

323. Sposób przechowywania, dostępu i rozpowszechniania informacji ulega fundamentalnym zmianom. W ich świetle każda instytucja powinna opracować strategię informacyjną, określającą sposoby zaspokajania potrzeb w tym zakresie oraz miejsce biblioteki w realizacji tego celu (paragraf 83).
324. Instytucje finansujące powinny wymagać od instytucji przez nie finansowanych, by w regularnie dostarczanych informacjach o planowaniu strategicznym występował składnik dotyczący w szczególności usług bibliotecznych i informacyjnych (paragraf 94).
325. Składnik ten powinien mieć oparcie w strategii informacyjnej danej instytucji. Jego celem powinna być integracja z innymi aspektami pracy instytucji, a w szczególności planami dotyczącymi innych zasobów. Powinien on uwzględniać wnioski niniejszego Raportu przedstawione w paragrafie 83 i obejmować problemy organizacji i zarządzania omówione w czwartym rozdziale (paragraf 94).
326. Strategia ta powinna być nakreślona dostatecznie szeroko, tak by obejmowała strategię systemów informacyjnych zaproponowaną przez JISC (paragraf 268).
327. Osoba odpowiedzialna za strategię informacyjną powinna odgrywać wiodącą rolę w zarządzaniu instytucją (paragraf 94).

Wydatki na biblioteki

328. Fundusze pochodzące z instytucji finansujących, przeznaczone dla bibliotek jako jednostek wspierających proces kształcenia, powinny być nadal przyznawane w ramach budżetu ogólnego (paragraf 151).

329. Każda instytucja powinna być nadal odpowiedzialna za decydowanie o poziomie wydatków na usługi biblioteczne (paragraf 102).
330. Każda instytucja powinna na zasadach priorytetowych dokonać przeglądu ogólnych wydatków oraz równowagi pomiędzy poszczególnymi składnikami, w świetle strategicznych celów biblioteki i innych czynników (paragraf 103).
331. Każda instytucja powinna sprawdzić, czy odpowiednią część budżetu biblioteki wykorzystuje się na rozwój zbiorów przeznaczonych do krótkoterminowych wypożyczeń (paragraf 175).

Wskaźniki efektywności

332. Dalszy rozwój ogólnego, spójnego zestawu wskaźników efektywności dla bibliotek powinien być realizowany w ramach konsultacji z Grupą roboczą Joint Funding Councils' ds. wskaźników efektywności, instytucjami SCONUL i COPOL (paragraf 110).
333. Grupa robocza Joint Funding Councils' ds. wskaźników efektywności powinna nakreślić wytyczne opracowywania wskaźników przedstawionych w Aneksie C niniejszego Raportu (paragraf 116).
334. Każda instytucja powinna opierać się na rezultatach tej pracy, wykorzystując wskaźniki efektywności w zarządzaniu wewnętrznym (paragraf 115).

Obsada i zarządzanie personelem

335. Każda instytucja powinna ocenić, czy w warunkach, w jakich funkcjonuje, proporcje pomiędzy wydatkami na personel i innymi wydatkami są właściwe (paragraf 118).
336. Raport wykonany na zlecenie Zespołu dokonującego przeglądu przez John Fielden Consultancy powinien być skierowany do CVCP i SCOP z prośbą o wyrażenie opinii na temat, czy i w jaki sposób jego specyficzne zalecenia mogłyby być zrealizowane (paragraf 128).
337. Każda instytucja powinna upewnić się co do istnienia właściwej koordynacji pomiędzy kadrą dydaktyczną, a osobami odpowiedzialnymi za zapewnienie środków na usługi biblioteczne i usługi z nimi związane oraz funkcjonowania odpowiednich mechanizmów zapewniających implementację i monitorowanie tej koordynacji (paragraf 146).

Zakupy

338. Jednostka ds. zakupów CVCP powinna zbadać zakres dalszych zakupów materiałów bibliotecznych na zasadzie współpracy (paragraf 133).

339. CVCP powinna współpracować ze Stowarzyszeniem Uniwersytetów Amerykańskich i innymi [instytucjami] w celu znalezienia praktycznych sposobów wpływania na rynek czasopism w sposób zapewniający uzyskanie, w zamian za zainwestowane pieniądze, odpowiedniej wartości, przy jednoczesnym zapewnieniu wydawcom odpowiednich dochodów (paragraf 211).

Ocena i kontrola jakości

340. Zarówno HEQC [przyp. tłum.: instytucja odpowiedzialna za ocenę jakości kształcenia], jak i instytucje finansujące powinny w trakcie podejmowanej przez nie oceny i kontroli jakości nauczania zwrócić szczególną uwagę na jakość usług bibliotecznych i usług z nimi związanych (paragraf 189).
341. Efektywność powiązań pomiędzy kadrami dydaktyczną i bibliotekami powinna być brana pod uwagę w trakcie okresowych kontroli jakości prowadzonych przez HEQC i oceny jakości nauczania dokonywanej przez instytucje finansujące (paragraf 147).

Przestrzeń i zarządzanie przestrzenią

342. Każda instytucja powinna dokonać rewizji czasu otwarcia swojej biblioteki w perspektywie możliwych korzyści płynących z jego wydłużenia i wydłużenia czasu pracy tam, gdzie to jest możliwe (paragraf 162).
343. Instytucje powinny rozważyć możliwość wprowadzenia magazynowania zwartego i jego zakres oraz uzyskaną w ten sposób oszczędność miejsca (paragraf 162).
344. Instytucje finansujące powinny dążyć do utworzenia programu dotyczącego rozwijania przestrzeni bibliotecznej i zarządzania nią. Koszt przedsięwzięcia wyniósłby w przybliżeniu 140 mln funtów w ciągu trzech lat. Ogółem od instytucji oczekiwano by zgromadzenia dwóch trzecich tej sumy, pozostała trzecia część (ok. 50 mln funtów) została by przyznana przez instytucje finansujące w formie celowych grantów inwestycyjnych (paragrafy 166-168).
345. Instytucje finansujące powinny poszukiwać dodatkowych środków na ten program, a w przypadku uzyskania jakichkolwiek środków powinien on być traktowany priorytetowo (paragraf 169).

Współpraca biblioteki we wspieraniu procesu nauczania

346. Instytucje finansujące powinny udostępnić w ciągu trzech lat do 500 000 funtów w formie funduszy stanowiących zachętę do rozwoju współpracy między bibliotekami oraz pomoc w osiągnięciu maksymalnej wydajności i korzyści z nich płynących (paragraf 184).

Biblioteki a potrzeby naukowców

347. Zasadnicze potrzeby pracowników naukowych instytucji i studentów na usługi biblioteczno-informacyjne powinny nadal być zaspokajane z budżetu ogólnego. Każda instytucja powinna być odpowiedzialna za wewnętrzny rozdział środków (paragraf 218).
348. Instytucje finansujące powinny przyjmować podania instytucji o okresowe dotacje celowe, wspierające rozwój zbiorów specjalistycznych z zakresu nauk humanistycznych, które są szeroko wykorzystywane przez naukowców, a których uzupełnianie, konserwacja i rozwój w znacznym stopniu zwiększają koszty. Koszty te nie mogą być pokrywane z budżetu ogólnego. Planuje się przeznaczać na wymienione wyżej cele do 10 mln funtów rocznie. Przyznawanie owych środków powinno być uwarunkowane zawarciem porozumień o poziomie świadczonych usług, które z kolei byłyby nieodpłatne dla naukowców z Wielkiej Brytanii (paragraf 228).
349. Okresowe dotacje celowe dla Uniwersytetów w Oxfordzie i Cambridge, przydzielane przez HEFCE na wsparcie ich bibliotek gromadzących egzemplarze obowiązkowe, powinny być utrzymane na dotychczasowym poziomie pod warunkiem udostępniania przez te biblioteki swoich zbiorów wszystkim pracownikom badawczym i studentom z Wielkiej Brytanii bez dodatkowych opłat, zaś poziom świadczonych usług powinien się rozwijać stosownie do porozumień zawartych w tym względzie (paragrafy 230-231).
350. Rozwój narodowych i regionalnych strategii finansowania bibliotek, służących prowadzącym badania we wszystkich dziedzinach, powinien być wspierany przez wszystkie instytucje finansujące, z uwzględnieniem konsultacji na najwyższym szczeblu z CVCP, SCOP, Radami Badawczymi, Akademią Brytyjską, Biblioteką Brytyjską oraz bibliotekami narodowymi Szkocji i Walii i nową Komisją ds. Bibliotek; szczegółowe propozycje powinny być przedstawione w ciągu roku (paragrafy 234 - 235).

TECHNOLOGIA INFORMACYJNA

Prawa autorskie

351. Instytucje finansujące powinny sponsorować pilotażową współpracę niewielkiej liczby instytucji i podobnej liczby wydawnictw mającą na celu zademonstrowanie, jak w konkretnych okolicznościach mogą być sprzedawane, przechowywane i rozprowadzane materiały w formie elektronicznej z zachowaniem praw autorskich i ochroną interesów wydawcy (paragraf 257).

Sieć komputerowa

352. Każda instytucja powinna dokonać oceny własnej sieci lokalnej w ramach swojej ogólnej strategii informacyjnej, w celu upewnienia się, czy jej standard umożliwia pełne wykorzystanie możliwości, jakie stwarza [sieć akademicka] JANET i przyszłe sieci. Aby zachęcić do podejmowania takich działań, instytucje finansujące, poprzez JISC powinny wspierać prace nad oceną kosztów, które będą musiały ponieść instytucje wprowadzające w życie niniejszą propozycję (paragraf 261).
353. DENI powinien dokładnie rozważyć rozszerzenie sieci SuperJANET do Irlandii Północnej (paragraf 261).
354. Instytucje finansujące (poprzez JISC) oraz DENI powinny współpracować ze sobą w celu zapewnienia całemu sektorowi szkolnictwa wyższego dostępu do zaawansowanych sieci danych i sieci telekomunikacyjnych (łącznie z SuperJANET i Internetem) po najniższych kosztach (paragraf 262).

Narzędzia nawigacji

355. Instytucje finansujące powinny, poprzez JISC, zapewnić 1 mln funtów w ciągu dwóch lat jako bodziec do rozwoju sieciowych narzędzi nawigacyjnych w Wielkiej Brytanii oraz lokalnych narzędzi i serwerów informacji, działających w oparciu o klasyfikację przedmiotową (paragraf 265).

Normy

356. JISC powinien monitorować rozwój norm oraz, o ile to konieczne, zapewnić fundusze na rozwój przedsięwzięć korzystnych dla Wielkiej Brytanii (paragraf 277).

Elektroniczne dokumenty, czasopisma i książki

357. Milion funtów rocznie przez okres trzech lat powinien być zagwarantowany przez instytucje finansujące na projekty elektronicznego dostarczania dokumentów (paragraf 277).
358. Instytucje finansujące powinny zapewnić 0.5 mln funtów w ciągu trzech lat na wsparcie projektów demonstrujących korzyści płynące z zapisania zawartości książek i czasopism w formie elektronicznej. Zależnie od wyników, dalsze 0,5 mln funtów powinno być zapewnione na dystrybucję produktów w formie cyfrowej (paragraf 279).

359. Instytucje finansujące powinny przeznaczyć w ciągu trzech lat 2 mln funtów na wsparcie serii projektów, mających na celu podniesienia statusu i zapewnienie akceptacji czasopism elektronicznych oraz przygotowanie warunków dla realizacji multimedialnych czasopism elektronicznych, w pełni wykorzystujących potencjał sieci SuperJANET (paragraf 288).
360. Instytucje finansujące powinny dać wyraźnie do zrozumienia, że artykuły opublikowane w formie elektronicznej zostaną uwzględnione w następnym wykazie oceny badań (Research Assessment Exercise) na tych samych zasadach, jak pojawiające się w czasopismach drukowanych (paragraf 289).
361. Milion funtów rocznie przez okres trzech lat powinien być zapewniony przez instytucje finansujące na promocję tworzenia tekstów w formie cyfrowej, które mogą być dostosowane do indywidualnych wymagań. Środki te obejmowałyby przedsięwzięcia realizowane na jednym lub więcej uniwersytetach oraz system obsługujący uzyskiwanie pozwoleń wynikających z praw autorskich i opłaty (paragraf 294).

Bazy danych, zbiory danych i katalogi

362. Instytucje finansujące powinny w latach 1994-1995 zapewnić środki umożliwiające JISC podjęcie studiów nad warunkami realizacji ostatniej propozycji Akademii Brytyjskiej — utworzenia centrum danych z zakresu sztuki i nauk humanistycznych (paragraf 299).
363. Instytucje finansujące powinny, poprzez JISC, zapewnić 0,5 mln funtów rocznie przez trzy lata na dalszy rozwój bazy danych CURL, konwersję tej bazy do publicznie dostępnego katalogu online (OPAC) i jego funkcjonowanie jako narodowego, publicznie dostępnego katalogu (paragrafy 303-304).
364. Instytucje finansujące powinny zamówić w UKOLN pracę studialną, zmierzającą do ustalenia, czy uzasadnione byłoby opracowanie programu retrospektywnej konwersji narodowego katalogu oraz określenia następstw znacznie szerszego dostępu zarówno do rekordów, jak i rzeczywistych zbiorów, poddanych takiej konwersji. Studia te powinny być monitorowane przez reprezentantów społeczności akademickiej (paragrafy 303-4).
365. Przedsięwzięcia, ilustrujące korzyści płynące ze zintegrowanych bibliograficznych baz danych, powinny być finansowane przez JISC (paragraf 144).

Świadomość szkolenia

366. Narodowy, sieciowy program szkoleń dla zatrudnionych w bibliotekach akademickich bibliotekarzy i naukowców z zakresu informacji, powinien zostać zorganizowany przez właściwe instytucje w oparciu o fundusz w wysokości miliona funtów przez okres trzech lat (paragraf 308).

Systemy zarządzania biblioteką

367. Instytucje powinny zwrócić się do JISC o fundusze na przeprowadzenie badań dotyczących rozwoju systemu informacji o zarządzaniu oraz poparcie strategicznego myślenia o integracji biblioteki z ogólnym systemem zarządzania informacją na uczelni (paragrafy 319 i 320).
368. Jakikolwiek dalszy rozwój metod kształcenia oparty na programach CTI i TLTP [przyp. tłum.: programy wykorzystania w nauczaniu nowoczesnych technologii] powinien szczególnie uwzględniać wzajemne relacje pomiędzy biblioteką a materiałami opartymi na technologii informacyjnej (paragraf 318).

[Tłum. Marzena Marcinek]

II.
WYMAGANIA
DOTYCZĄCE NORMATYWÓW
POWIERZCHNI BIBLIOTEK
AKADEMICKICH I CENTRÓW
ZASOBÓW EDUKACYJNYCH

PRZYGOTOWANE PRZEZ
ANDREW McDONALDA
NA ZLECENIE KOMITETU DORADCZEGO
SCONUL ds. BUDOWNICTWA
(Materiały SCONUL) Luty 1996

INFORMACJE PODSTAWOWE

1. Normy i zalecenia dotyczące rozmiarów biblioteki akademickiej w Wielkiej Brytanii były po raz ostatni zatwierdzone około 20 lat temu przez ówczesny University Grants Committee przy okazji akceptacji zaleceń Raportu Komitetu Atkinsona (Atkinson Committee Report 1976) pt. „Środki inwestycyjne dla bibliotek uniwersyteckich” (Capital provision for university libraries). Zgodnie z tzw. Normami Atkinsona, odpowiednie rozmiary centralnej biblioteki uniwersyteckiej powinny być obliczane według następującej formuły:

- 1,25 m² na jednego studenta obliczeniowego¹
- plus 0,2 m² na jednego studenta w okresie 10 lat
- plus szacunkowa powierzchnia na zbiory specjalne
- plus rezerwa na specjalne potrzeby

Całkowita powierzchnia biblioteki może być określona przez dodanie do powyższych wyliczeń netto niezbędnej powierzchni dodatkowej (na toalety, klatki schodowe itp.). Powierzchnia dodatkowa jest zależna od kształtu budynku, zwykle stanowi ona ok. 25% wyliczonej wyżej powierzchni.

2. Liczba 1,25 m² została przyjęta przy założeniu 0,40 m² na miejsce do siedzenia i 0,62 m² pod regały na książki oraz dodatkowe 20% na cele administracyjne (personel biblioteczny). Zalecano również, że jedno miejsce w czytelni powinno przypadać średnio na sześciu studentów obliczeniowych, natomiast przestrzeń potrzebna na jedno miejsce w czytelni wynosiła 2,39 m². Uznano, że niezbędna powierzchnia jest różna dla różnych kierunków studiów. Zalecano np. jedno miejsce w czytelni dla dwóch studentów prawa.

3. Normy te były w pewnym okresie szeroko stosowane nie tylko w Wielkiej Brytanii, lecz także na całym świecie. Korzystało z nich również wiele uniwersytetów projektujących swoje biblioteki lub starających się o potrzebne środki. Z drugiej strony, wiele uniwersytetów nigdy nie uzyskało funduszy umożliwiających choćby zbliżenie się do owych minimalnych norm.

¹ FTEs (Full Time Equivalent student) — metoda stosowana przez uczelnie do oszacowywania liczby studentów dziennych, pozwalająca na przeliczenie studentów różnego typu (zaocznych, wieczorowych itp.) na określoną liczbę „studentów obliczeniowych”.

4. Omawiane normy zostały opracowane w czasach, gdy obraz szkolnictwa wyższego był zupełnie inny. Nacisk kładziono wówczas na formalne nauczanie realizowane na wydziałach, a zbiory bibliotek uniwersyteckich zawierały głównie materiały drukowane.

5. Zalecenia dotyczące powierzchni bibliotek politechnicznych przed 1992 rokiem były tradycyjnie znacznie mniej hojne niż w przypadku bibliotek uniwersyteckich posiadających z reguły większe zbiory. Przed usunięciem tych rozbieżności średnia powierzchnia zalecana dla bibliotek politechnicznych wynosiła od 0,8 do 1,2 m² na studenta obliczeniowego. Podstawowy przelicznik zalecany dla bibliotek politechnicznych przez Department of Education and Science w 1971 roku wynosił zaledwie 0,8 m². Dopuszczano pewną dodatkową powierzchnię przeznaczoną na kształcenie „niespecjalistyczne”, która mogła dochodzić nawet do 1,6 m² na studenta obliczeniowego. Zalecano, by jedno miejsce dla czytelnika przypadało na każdych 4-5 studentów obliczeniowych. Te minimalne i pomijane już dzisiaj zalecenia nie brały pod uwagę powiększania się zbiorów bibliotek i zostały formalnie wycofane w 1991 roku. W Irlandii stosuje się przelicznik 1 miejsce w czytelni na 3,75 studenta, co odzwierciedla względnie duży stopień korzystania z bibliotek akademickich.

6. Raport Joint Funding Councils' Libraries Review Group (The Follett Report, 1993) rozważał kwestię realizowania usług bibliotecznych i informacyjnych w sektorze szkolnictwa wyższego i między innymi określił wymagania w odniesieniu do powierzchni bibliotek, biorąc pod uwagę znaczny wzrost liczby studentów, który miał miejsce w ostatnich latach. Zespół ten uwzględnił istniejące normy UGC (jedno miejsce w czytelni o powierzchni 2,39 m² na każdych 6 studentów) i doszedł do wniosku, że w wyniku dużego zwiększenia się liczby studentów w latach 1988/89 do 1992/93, potrzebne są dodatkowe miejsca w czytelniach bibliotek szkół wyższych Wielkiej Brytanii w liczbie 49 000. Koszt ich utworzenia oszacowano na 140 milionów funtów.

7. Pomimo że Follett zauważył, iż normy UGC „mogą czasami okazać się nieodpowiednie”, w raporcie przyznano, że „są prawdopodobnie najlepsze z dostępnych” i oparto na nich wskaźniki dotyczące powierzchni i funduszy.

AKTUALNE POTRZEBY W ODNIESIENIU DO PRZESTRZENI BIBLIOTECZNEJ

8. Panuje powszechna zgoda co do tego, że normy UGC obecnie są już nieaktualne i nie odzwierciedlają faktycznego zapotrzebowania na powierzchnię w bibliotekach. Poza wzrostem liczby studentów jeszcze inne czynniki należy wziąć pod uwagę. Należą do nich:

9. Odwrotnie niż to przewidywano, rozwój technologii informacyjnej spowodował wzrost zapotrzebowania na dodatkową powierzchnię w bibliotekach oraz wpłynął na podniesienie kosztów związanych z budowaniem i utrzymaniem bibliotek. Follett zwrócił wprawdzie uwagę na fakt zmniejszania się wymagań bibliotek w odniesieniu do powierzchni niezbędnej dla mediów elektronicznych, ale jednocześnie przyjął godny polecenia praktyczny punkt widzenia, że może to nastąpić dopiero w przyszłym stuleciu. Tymczasem biblioteki będą musiały zapewnić dostęp zarówno do materiałów drukowanych, jak i źródeł w postaci elektronicznej oraz wspierać innowacje w zakresie rozwijania technologii procesu dydaktycznego.

10. Istniejące normy powierzchni zostały oparte na modelu stanowiska czytelniczego z pulpitem o wymiarach 900 x 600 mm. Z biegiem czasu okazało się, że jest to absolutne minimum nawet w tych bibliotekach, które przede wszystkim udostępniają materiały drukowane. Wraz ze wzrostem wykorzystania różnego rodzaju sprzętu, a szczególnie komputerów, ten rozmiar pulpitu stał się całkowicie nieadekwatny do potrzeb. Aby zapewnić niezbędne miejsce na książki, komputery i notatki czytelnika, konieczne są większe pulpity o wymiarach 1200 x 800 mm. W związku z rozwojem technologii informacyjnej i jej wykorzystania w bibliotekach stare normy powierzchni przeznaczające 2,39 m² na jednego czytelnika okazały się zbyt małe. W najnowszych projektach stosuje się przelicznik od 2,5 do 4 m² powierzchni na jednego użytkownika.

11. Biblioteki odkryły również, że odwrotnie niż tego oczekiwano, komputery i urządzenia peryferyjne stały się większe — na przykład obecnie stosowane urządzenia multimedialne i służące do wizualnej komunikacji interaktywnej zajmują proporcjonalnie więcej miejsca niż starsze urządzenia. Co więcej, pewna przestrzeń musi być przeznaczona na współpracę i pomoc dla użytkownika, sporządzanie wydruków oraz inny niezbędny sprzęt. Należy również uwzględnić fakt, że niektórzy czytelnicy użytkują swoje własne przenośne komputery i podłączają je do sieci bibliotecznej.

12. W wielu nowych bibliotekach zainstalowano sieć komputerową w taki sposób, aby zapewnić możliwość pracy z komputerem na każdym stanowisku przeznaczonym dla czytelnika. Koszty takiej instalacji, połączeń i samego sprzętu oraz rosnąca potrzeba zabezpieczenia sieci są znaczne. Niektóre biblioteki przyjęły jednak odpowiedni wskaźnik liczby sprzętu komputerowego w stosunku do liczby tradycyjnych miejsc dla czytelnika. W kilku uwzględniono wskaźnik liczby komputerów osobistych w odniesieniu do liczby studentów w skali całej uczelni i zastosowano współczynnik 1:5, postępując zgodnie z zaleceniami Raportu Nelsona z 1983 roku.

Metody nauczania i uczenia się

13. Przeniesienie punktu ciężkości z nauczania na uczenie się w szkolnictwie wyższym zwiększyło znacznie presję na biblioteki i wzmocniło ich decydującą rolę w procesie dydaktycznym. Przesunięcie w kierunku kształcenia zorganizowanego wokół studenta i opartego na jego samodzielnej pracy spowodowało przeniesienie ciężaru całego procesu nauczania z sal wykładowych do bibliotek i centrów zasobów edukacyjnych. Programy nauczania mogą obejmować uczenie się w grupach i samodzielne studiowanie materiałów. Znacznie więcej czasu przeznaczanego na naukę studenci spędzają w bibliotekach. Trend ten jest szczególnie wyraźny w nowych uniwersytetach, gdzie biblioteki przestały być traktowane wyłącznie jako ciche i spokojne miejsca do czytania, ale są wykorzystywane na formalne i nieformalne działania dydaktyczne oraz dla innych celów wspomagających proces kształcenia. Powszechnym zjawiskiem w bibliotekach są obecnie wydzielone obszary dla dyskusji grupowych. Wraz z wprowadzeniem nowych metod nauczania zaobserwowano znaczny wzrost stopnia korzystania z bibliotek. Przesunięciu ciężaru procesu dydaktycznego z sal wykładowych do bibliotek znajduje też swoje odzwierciedlenie w strategii inwestycyjnej uniwersytetów. Została zauważona potrzeba inwestowania w poprawę sytuacji bibliotek i usług wspierających naukę, właśnie ze względu na to, że obecnie odgrywają one o wiele większą rolę w procesie dydaktycznym.

Dostęp a posiadanie

14. Wiele bibliotek i centrów zasobów edukacyjnych rozwija strategię przejścia od utrzymywania dużych zbiorów na rzecz organizowania i dostarczania dostępu do informacji. Jest to spowodowane względami finansowymi, jak i oszczędnością miejsca. Choć zarówno usługa polegająca na oferowaniu dostępu do informacji, jak i tworzenie własnych zbiorów pozostają bardzo istotne, wiele instytucji kładzie obecnie coraz większy nacisk właśnie na usługi polegające na oferowaniu dostępu do informacji. W dalszej perspektywie, kiedy zorganizowane sieciowo usługi będą dostarczane bezpośrednio użytkownikowi końcowemu [do jego komputera — przyp. tłum.], powszechna dygitalizacja może zaowocować oszczędnością miejsca w bibliotekach. Tym niemniej, obecnie udoskonalone usługi elektroniczne stymulują raczej wymagania w stosunku do usług konwencjonalnych i drukowanych zbiorów gromadzonych przez biblioteki. Jest także prawdą, że na niektórych uniwersytetach jakość sieci kampusowej i komputerów udostępnianych użytkownikom nie pozwala na realizację najnowszych usług. W celu skorzystania z aplikacji multimedialnych czy niektórych usług związanych z wyszukiwaniem i pozyskiwaniem informacji elektronicznej, użytkownicy wracają do bibliotek, które posiadają i udostępniają odpowiedni sprzęt oraz gdzie mogą liczyć na pomoc wyszkolonego personelu.

15. Choć istnieje kilka eksperymentalnych programów dostarczania studentom materiałów do nauki w postaci elektronicznej, to jednak zdecydowana większość podstawowych materiałów dla studentów pozostaje w postaci drukowanej.

Centra zasobów edukacyjnych

16. Słowo biblioteka jest używane zamiennie z pojęciem centrum zasobów edukacyjnych. Wiele z utworzonych ostatnio centrów zostało zaplanowanych z myślą o zapewnieniu elastycznej przestrzeni dla dużej liczby stanowisk czytelniczych i szerokiego zakresu mediów wykorzystywanych w celach dydaktycznych, często z wyraźnym naciskiem na źródła elektroniczne i urządzenia komputerowe zamiast na tradycyjne, drukowane zbiory. W kilku uniwersytetach centra zasobów edukacyjnych dysponują jeszcze innym, różnorodnym wyposażeniem pozwalającym na realizację procesu dydaktycznego, np.: laboratoria do kształcenia umiejętności korzystania z informacji, węzły komputerowe, centra multimedialne, usługi wspomagające uczenie się i jednostki realizujące nowości programów nauczania. Wszystko to wraz z koniecznością zapewnienia zróżnicowanych stanowisk czytelniczych, takich jak obszary do pracy grupowej i innych udogodnień, w istotny sposób wpłynęło na wymagania w odniesieniu do powierzchni.

Konwergencja

17. Podczas planowania usług zespolonych na niektórych uniwersytetach zauważono, że usługi oparte na technologii informacyjnej i inne działania wspierające proces nauki wymagają więcej miejsca. Chociaż brak jest norm krajowych określających kwestie przestrzeni dla usług zespolonych i innych usług świadczonych w szkołach wyższych, to mówi się o stosowaniu tak wysokiego wskaźnika jak 4 m² na jedno miejsce dla czytelnika. W niektórych przypadkach całkowita, zaplanowana powierzchnia jest mniejsza niż byłaby, gdyby zdecydowano się realizować poszczególne usługi oddzielnie.

Modularyzacja, indywidualizacja i podział ze względu na semestry

18. Biblioteki uniwersyteckie stwierdzają coraz większe zróżnicowanie wymagań użytkowników, które jest rezultatem zmian w strukturze uczelni i organizacji poszczególnych kierunków studiów.

Nietradycyjni studenci

19. Metody obliczania powierzchni oparte na pojęciu studenta obliczeniowego przejawiają tendencję do zbyt niskiego oszacowywania potrzeb i wymagań nietradycyjnych studentów. Badania wykazały, że studenci zaoczeni, starsi wiekiem i zagraniczni stosunkowo w dużym stopniu wykorzystują materiały dydaktyczne. Spowodowane jest to lepszą motywacją i większym stopniem zależności od bibliotek oraz faktem, że biblioteka i jej usługi często stanowią dla nich centralny punkt życia akademickiego i społecznego. Stwierdzono, że formy uczenia otwartego i „na odległość” (distance learning) mają znaczny wpływ na konieczność zwiększania powierzchni w bibliotekach, szczególnie w tych przypadkach, gdy studenci zamieszkują w pobliżu kampusu uczelni. Stosowanie norm powierzchni opartych na pojęciu studenta obliczeniowego odbija się negatywnie na wskaźniku obliczania

powierzchni i nie uwzględnia intensywnego korzystania z zasobów biblioteki przez powiększającą się grupę studentów, którzy nie podejmują konwencjonalnych, pełnowymiarowych studiów dziennych.

Narastanie zbiorów

20. Jednym z pożądaných efektów raportu Folletta była podjęta przez wiele uniwersytetów rozbudowa bibliotek i centrów zasobów edukacyjnych oraz zapewnienie najbardziej potrzebnych, dodatkowych stanowisk czytelniczych. Nadal jednak obserwuje się szybki przyrost materiałów drukowanych (i jeszcze szybszy mediów elektronicznych), co łączy się z koniecznością zapewnienia dodatkowej powierzchni w tych bibliotekach, które mają za zadanie gromadzić i przechowywać zbiory o charakterze uniwersalnym dla celów naukowych. W tej sytuacji biblioteki te mogą dążyć do rozwijania kolekcji o określonym profilu i stosowania odpowiedniej polityki udostępniania informacji, jako swojego wkładu do ogólnokrajowego systemu zaplecza nauki. Dla większych bibliotek naukowych wskaźniki powierzchni określone przez stare normy UGC dla zbiorów, stają się coraz bardziej nieadekwatne do aktualnych potrzeb. Dotyczy to szczególnie tych bibliotek, od których oczekuje się jednocześnie zwiększenia liczby stanowisk czytelniczych. Niektóre biblioteki zastosowały zalecenia Atkinsona i usuwają część materiałów, by zrobić miejsce na nowe nabytki. Wiele innych, które mają za zadanie przechowywać wszystkie wpływające materiały, znalazło się pod silną presją braku miejsca, co zmusiło niektóre z nich do rozlokowania narastających zbiorów w bardziej zagęszczonym układzie półek lub w magazynach. Biblioteki uniwersyteckie powiększają własne zbiory specjalne i rozwijają nowe. Przyznawane ostatnio granty (Funding Council grants) na skatalogowanie wielu z tych zbiorów mają na celu stymulowanie zainteresowania nimi i ich wykorzystanie.

Zakres usług i stanowiska czytelnicze

21. Zakres usług oferowanych obecnie przez biblioteki uległ znacznemu rozszerzeniu w porównaniu do roku 1976. Dostrzega się obecnie fakt, że w celu wspierania różnych modeli i stylów nauczania wymagana jest większa różnorodność stanowisk czytelniczych oraz zapewnienie odpowiednich miejsc na uczenie się w grupach i cichą pracę własną.

Usługi dla osób niepełnosprawnych

22. Obecnie kładzie się znacznie większy nacisk na zapewnienie dostępu do usług bibliotecznych ludziom niepełnosprawnym. Dzieje się tak nie tylko ze względu na zapis prawny i kwestię zapewnienia równych szans, ale także z tego powodu, że właściwe przystosowanie budynku do potrzeb ludzi niepełnosprawnych przynosi także korzyści pełnosprawnym. Tym niemniej, szersze przejścia i łatwiej dostępne drogi wymagają dodatkowej przestrzeni.

Personel biblioteki

23. Stare normy UGC zakładały, że dla personelu biblioteki należy przeznaczyć około 20% powierzchni użytkowej budynku, ale szybko okazało się, że pojawienie się funkcji bibliotekarzy dziedzinowych oraz rozproszone i zróżnicowane wsparcie dla procesu dydaktycznego powodują wzrost zapotrzebowania na powierzchnię. Najnowsze rozwiązania w dziedzinie automatyzacji i dostęp do źródeł elektronicznych wymagają dodatkowej przestrzeni dla personelu zatrudnionego przy planowaniu, realizowaniu i wspieraniu tego typu usług. Niektóre biblioteki doszły do wniosku, że dla personelu należy przeznaczyć 30% powierzchni użytkowej, szczególnie dla pracującego w obszarze usług opartych na technologii informacyjnej.

Decentralizacja

24. Stare normy UGC zostały sformułowane w celu określenia rozmiarów centralnej biblioteki uniwersyteckiej. Niektóre uczelnie zdecentralizowały jednak swoje systemy biblioteczne. W tej sytuacji przestrzeń została w sposób nieunikniony uszczuplona przez powielenie stanowisk do realizacji podstawowych usług, takich jak informacja, pomoc dla użytkownika, kopiowanie. Decentralizacja oznacza zatem proporcjonalne zwiększenie zapotrzebowania na dodatkową powierzchnię.

Jakość wnętrza

25. Przy planowaniu przestrzeni bibliotecznej ważny jest także aspekt jakościowy. Biblioteki akademickie w założeniu nie mają być wypakowane po brzegi książkami, lecz powinny oferować wysokiej jakości środowisko dla uczenia się, otoczenie sprzyjające studiowaniu oraz dostęp do informacji i realizację usług wysokiej jakości. Inwestowanie w wysoki standard wykończenia wnętrza i umeblowanie są podstawowym warunkiem uzyskania takiej jakości i zapewniają długoletnie, intensywne korzystanie przy minimalnych kosztach utrzymania. Badania potwierdzają fakt, że studenci spędzają coraz więcej czasu poświęconego na naukę w bibliotekach. Jakość sposobu dostarczania materiałów do uczenia się jest brana pod uwagę przy ocenianiu jakości biblioteki i może być istotnym czynnikiem wpływającym na decyzje studentów w kwestii wyboru uczelni.

PRZYSZŁE NORMY I STANDARDY

26. Opinie na temat wartości norm i wskazań dotyczących powierzchni są zróżnicowane. Twierdzi się, że jakieś wskazówki są lepsze niż żadne i że zaakceptowane w skali kraju normy mogą być użyteczne przy planowaniu i przygotowywaniu wniosków o finansowanie do instytucji macierzystych i innych ciał finansujących działalność bibliotek. Z kolei słychać też głosy traktujące standardy jako niemożliwe do osiągnięcia i nierealne, na które najprawdopodobniej nigdy nie zdobędzie się odpowiednich funduszy. Wskazuje się też, że wiele instytucji

niegdy nie osiągnęło zalecanych parametrów. Natomiast pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że obecnie około 70 uczelni rozwija i rozbudowuje swoje biblioteki. Jest to w głównej mierze rezultat inicjatywy Funding Council.

27. Istnieją też sugestie, że określenie niezbędnej powierzchni jest indywidualnym problemem każdego z uniwersytetów i że w praktyce każda uczelnia musi sama podjąć odpowiednią decyzję w oparciu o lokalne warunki, na które mogą składać się także takie elementy, jak: struktura zajęć, strategia dydaktyczna, profil badawczy, rozmiar zbiorów i poziom funduszy. Z drugiej strony, jak zauważył Follett, dobrze jest dysponować jakimiś wskazówkami przy próbie spojrzenia na zagadnienie w sposób porównawczy w skali całego kraju, szczególnie przy podejmowaniu decyzji finansowych.

28. Follett określił średni koszt zorganizowania jednego metra kwadratowego powierzchni bibliotecznej w roku 1993 na 1200 funtów, włączając w to koszty budowy, pensje pracowników, meble i VAT. Mimo że szacunek ten może być bardzo przydatny, planowanie bibliotek nie powinno być wyłącznie oparte na wyliczeniach kosztów metra kwadratowego. Jakość tworzonej powierzchni bibliotecznej powinna być dostosowana do wspierania procesu uczenia się i prowadzenia badań naukowych całej społeczności akademickiej.

29. Wielkość powierzchni i liczba stanowisk czytelniczych zostały uznane za wskaźniki do oceny funkcjonowania biblioteki akademickiej w ostatnim Consultative Report Joint Funding Councils' Ad-hoc Group on Performance Indicators for Libraries (*The effective academic library*).

30. Przyszłość biblioteki w aspekcie fizycznego istnienia jest przedmiotem poważnych, profesjonalnych spekulacji i dysput. Pomimo kilku nierozważnych przewidywań na temat końca bibliotek gromadzących książki i materiały drukowane, liczba nowych budynków bibliotecznych stale rośnie. Co więcej, realizowane na całym świecie projekty odnowienia bibliotek mające na celu stworzenie naukowego środowiska dla procesów dydaktycznych i badań naukowych, oparte są często na powiększających się zbiorach drukowanych. Budynek biblioteki jest miejscem, w którym ludzie mogą się spotykać (zbytnio nie przeszkadzając sobie wzajemnie) i uczyć się, myśleć, zdobywać informacje, korzystać ze zbiorów, używać odpowiedniego sprzętu i komputerów, korzystać z profesjonalnej pomocy i innych usług realizowanych przez bibliotekę. Interesujący jest fakt, że wiele bibliotek elektronicznych na całym świecie ciągle posiada własne budynki — w większości zresztą bardzo komfortowe.

31. Cokolwiek by się powiedziało na temat uniwersalnych wartości norm powierzchni, nie ma wątpliwości, że wiele uniwersytetów i instytucji finansujących wykorzystuje je jako użyteczne wskazówki i narzędzia planowania. W sytuacji, w której większość norm jest już zdecydowanie nieaktualna, rewizja oceny wymagań w odniesieniu do powierzchni w bibliotekach akademickich i centrach zasobów edukacyjnych jest już mocno spóźniona. Powinna ona brać pod uwagę wszystkie czynniki wymienione w tym opracowaniu, a w szczególności uwzględnić zmiany zachodzące w procesie dydaktycznym i rozwój techniki informacyjnej oraz ich wpływ na potrzebę zwiększenia powierzchni. Nowe zalecenia nie powinny mieć charakteru nakazowego, lecz powinny dobrze odzwierciedlać spore zróżnicowanie sektora i wykorzystać zebrane doświadczenia, pozostawiając uczelniom decyzje dotyczące lokalnych priorytetów i funduszy w ramach norm powszechnie akceptowanych na poziomie krajowym.

Andrew McDonald
Chair, SCONUL Advisory Committee on Buildings
Director of Information Services, University of Sunderland
Luty 1996.

[Tłum. Remigiusz Sapa]

Literatura:

1. Computer Board for Universities and Research Councils. Report of a Working Party on computer facilities for teaching in universities, London, 1983 (The Nelson Report).
2. Joint Funding Councils' Ad-hoc Group on Performance Indicators for Libraries. The effective academic library: a framework for evaluating the performance of UK academic libraries. (Consultative report to the HEFCE, SHEFC, HEFCW and DENI) Bristol, 1995.
3. Joint Funding Councils' Libraries Review Group: Report (The Follett Report), December 1993. (A Report for the Higher Education Funding Council for England, Scottish Higher Education Funding Council, Higher Education Funding Council for Wales and Department of Education for Northern Ireland). Bristol, 1993.
4. University Grants Committee. Capital provision for university libraries: a report of a Working Party under the chairmanship of Professor Richard Atkinson. London, 1976.

III.

WYTYCZNE DLA BIBLIOTEK AKADEMICKICH ZALECENIA DOTYCZĄCE DZIAŁALNOŚCI BIBLIOTEK I ZARZĄDZANIA ICH ZASOBAMI

Kathy ENNIS
(red.)

WSTĘP

Przesunięcie głównej uwagi z nauczyciela na ucznia jest niezmiernie istotne. Nie oznacza ono, że rola nauczyciela jest zbyteczna — raczej, że uległa przeobrażeniu. Proces nauki musi pobudzać do działania ze swej istoty, zaś dostęp do zasobów edukacyjnych odgrywa jeszcze większą rolę niż dotychczas.

Niniejszy dokument zwraca uwagę na owo przesunięcie oraz pokazuje coraz bardziej złożoną rolę biblioteki i centrum zasobów edukacyjnych, nie tylko w zaspokajaniu potrzeb studentów, lecz także we wszystkich sprawach związanych z organizacją kształcenia.

Istotne jest, by biblioteka służyła wielorakim celom; jej personel powinien być w stanie sprostać żądaniom zaawansowanych i wykształconych odbiorców, korzystających z różnorodnych mediów informacji i komunikacji, pośród których tylko jednym z wielu jest słowo pisane. Przed pracownikami bibliotek staje również zadanie dokonywania profesjonalnej oceny informacji oraz udzielanie wskazówek i pomocy użytkownikom o różnych umiejętnościach i przygotowaniu.

Dostęp jest nierozdzielnie związany z jakością oraz z zagadnieniami zasobów i usług, które są przedmiotem niniejszej publikacji. W świecie promującym zespołową autonomię i współzawodnictwo, kryteria oceny celów i działalności, czy też profesjonalne znaki jakości przedstawione w tej książce, stanowią przypomnienie o potrzebie zapewnienia wszystkim wysokiej jakości poprzez współpracę w ramach uczelni i pomiędzy uczelniami. Korzystanie ze wskazówek zawartych w *Wytycznych* spowoduje wzmocnienie biblioteki jako integralnej części uczelni, zdolnej przeprowadzić obiektywną analizę zaspokajania potrzeb poszczególnych użytkowników. Wierzę, że cel ten jest wart zachodu.

Ruth Gee
Chief Executive
Association for Colleges

BIBLIOTEKA AKADEMICKA

Biblioteka akademicka jest organizacją ułatwiającą interakcje pomiędzy ludźmi i potrzebnymi im informacjami. Jest ona jednocześnie jednym z najważniejszych edukacyjnych zasobów instytucji. Istnieje, by zaspokajać potrzeby w zakresie informacji wszystkich jej pracowników: studentów, nauczycieli, kadry zarządzającej i personelu wspomagającego. Dostarcza informacji w różnorodnych formach. Zapewnia niezbędne wsparcie, którego klienci potrzebują, aby zaplanować, zlokalizować, przeglądać, wybrać, ocenić, zorganizować, zanotować i przekazać informacje. Służy procesowi edukacji, jako centrum kształcenia oraz centrum informacji. Może najlepiej wspomagać uczelnię, gdy jej działania są w pełni zintegrowane z realizowanym przez uczelnię procesem kształcenia.

Następujące w ostatnich latach zmiany metod nauczania, zmierzające do bardziej elastycznego i opartego w dużym stopniu na materiałach źródłowych kształcenia, potrzeba podejścia skoncentrowanego w większej mierze na studencie i jego zaangażowaniu w proces zdobywania i przyswajania wiedzy oraz odpowiedzialności studenta za jego przebieg i ocenę, zmusiły kadry zarządzającą uczelnią do ponownego zdefiniowania roli biblioteki akademickiej.

Wynikiem tego nowego określenia roli biblioteki w wielu instytucjach kształcących jest włączenie biblioteki w połączony system usług. Oznacza to, że albo bibliotece przypisano więcej funkcji do spełnienia, albo włączono ją do znacznie większego działu. Takie połączone usługi określane są często mianem Learning Resources (zasoby edukacyjne). Nomenklatura w tym względzie jest dosyć niejednorodna, jako że dotyczy kombinacji usług obejmujących np.: bibliotekę, zasoby różnorodnych mediów, usługi reprograficzne, metody kształcenia otwartego, biura karier, doradztwo.

Niniejsza praca dotyczy szczególnie zagadnień jakości, zasobów i usług świadczonych przez bibliotekę akademicką, niezależnie od tego, czy jest ona częścią połączonych usług, czy też stanowi jednostkę autonomiczną. W opracowaniu przedstawiono pożądaną i wymagany poziom usług bibliotecznych na rzecz społeczności akademickiej oraz wskazano rodzaje i jakość usług, jakich mogą z kolei oczekiwać od swoich bibliotek władze uczelni. Celem „wytycznych” jest służyć pomocą dyrektorom bibliotek w sformułowaniu i przedstawieniu zagadnień dotyczących biblioteki, zaś władzom uczelni umożliwienie oceny efektywności biblioteki uczelnianej i jej dyrekcji.

ZALECENIA

Stowarzyszenie Bibliotekarzy zaleca, co następuje:

1. Biblioteka powinna rozwijać posłannictwo, cele i zadania w zgodzie z założeniami macierzystej uczelni i strategią informacji. Zadania te powinny być określone w drodze konsultacji, w których uczestnikami powinni być bibliotekarze, klienci biblioteki i władze uczelni.
2. Dyrektor biblioteki powinien zajmować wysokie stanowisko w zespole zarządzającym uczelnią, aby biblioteka mogła w pełni przyczyniać się do realizacji założeń programowych macierzystej instytucji.
3. Założenia projektowe biblioteki powinny umożliwiać pełny zakres aktualnie świadczonych przez nią usług, oraz zapewniać wyposażenie, niezbędne dla łatwej adaptacji zmian rozwojowych, odpowiadających przyszłym potrzebom.
4. Biblioteka powinna posiadać dostęp do kształtujących się na odpowiednim poziomie funduszy zarówno celowych jak i bieżących, umożliwiających rozwój i utrzymanie usług świadczonych w oparciu o dostępny sprzęt, od których zależy spełnienie zapotrzebowania jej użytkowników na usługi informacyjne.
5. Biblioteka powinna dysponować odpowiednią przestrzenią, umożliwiającą realizację zapotrzebowania swych klientów. Niezbędna powierzchnia powinna być nie mniejsza niż 0,42 m² na jednego studenta obliczeniowego (FTE), lecz niezależnie od liczby studentów nie mniejsza niż 500 m².
6. Biblioteka powinna zapewnić miejsca do pracy własnej w proporcji co najmniej 1 miejsce na 10 studentów obliczeniowych.
7. Stanowiska wymagające wiedzy fachowej powinny być obsadzone przez dyplomowanych członków Stowarzyszenia Bibliotekarzy.

8. Wszystkie stanowiska w bibliotece powinny być zhierarchizowane w zależności od obowiązków i odpowiedzialności podejmowanej przez zatrudnione na nich osoby, tak by przyciągnąć i utrzymać odpowiedni personel.
9. Liczba personelu bibliotecznego powinna być nie niższa niż 1 pracownik na 330 studentów obliczeniowych w dużych uczelniach i 1 na 200 studentów obliczeniowych w małych uczelniach.
10. Kształcenie i rozwój kadr bibliecznych powinny być traktowane jako integralna część działań instytucji na rzecz podnoszenia jakości.
11. Budżet biblioteki powinien być nie mniejszy niż 26 funtów na 1 studenta obliczeniowego, przy cenach na poziomie 1995 r., nie wliczając w to płac pracowników i bieżących wydatków.
12. Bibliotekarze ponoszący odpowiedzialność za budżet powinni posiadać odpowiednie przygotowanie w zakresie obrotu finansowego.
13. Biblioteka powinna być dostępna dla całej społeczności akademickiej.
14. Całkowita wielkość zbiorów biblioteki powinna być odpowiednia w stosunku do wielkości uczelni. Minimalna wielkość zbiorów powinna wynosić 17 pozycji na 1 studenta obliczeniowego w uczelniach posiadających ponad 2500 studentów obliczeniowych. W mniejszych uczelniach liczba ta powinna być większa.
15. Liczba zakupów w ciągu roku powinna zapewnić całkowitą wymianę zbiorów w ciągu 12-15 lat.
16. Biblioteka powinna zapewniać profesjonalne usługi w pełnym zakresie.
17. Wszystkie stosowne funkcje biblioteki powinny być zautomatyzowane celem zapewnienia klientom lepszej jakości usług oraz poprawy systemów zarządzania informacją.
18. Zarówno szkolenie wstępne, jak i szkolenie w zakresie umiejętności poszukiwania informacji, powinny być dostępne dla wszystkich klientów biblioteki.
19. Władze uczelni powinny zapewnić odpowiednie wsparcie techniczne oraz szkolenie personelu, celem zapewnienia właściwych warunków wykorzystania osiągnięć technologii informacyjnej w bibliotece.
20. Dyrektor biblioteki bierze udział w podejmowaniu decyzji dotyczących wprowadzenia lub rozwoju wszelkich programów nauczania, łącznie ze specjalistycznymi kursami, których program jest dostosowany do potrzeb konkretnych grup.

21. Władze uczelni powinny wspierać personel biblioteki w jego wysiłkach, związanych z utrzymaniem dyscypliny i porządku w bibliotece.
22. Miarą jakości wszystkich aspektów usług biblioteki powinna być zdolność zaspokajania zarówno wyartykułowanych, jak i przewidywanych potrzeb klientów biblioteki.
23. Dyrekcja biblioteki oraz władze uczelni powinny wspólnie opracować zbiór wskaźników jakości działania, stanowiących pomoc w ocenie usług.
24. Dyrektorzy bibliotek powinni stwierdzać właściwy poziom usług biblioteki na podstawie inspekcji oraz informacji uzyskanych od użytkowników i nie tylko.
25. Biblioteki powinny prowadzić działalność marketingową, dotyczącą świadczonych usług, w celu rozwinięcia wśród potencjalnych użytkowników świadomości istnienia tychże usług, zainteresowania nimi, rozbudzenia potrzeby wykorzystania oraz wyrobienia przekonania o ich wysokiej wartości.

Część 1

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

1.1. Założenia programowe, strategia i planowanie

1.1.1. Rola

Biblioteka akademicka pełni wiele ról. Obejmują one:

- pomoc w realizacji programu studiów poprzez:
 - zapewnienie informacji i zasobów wspomagających proces zdobywania wiedzy;
 - zapewnienie warunków i właściwej atmosfery umożliwiającej studentom naukę w odpowiadającym im tempie i dogodnym dla nich czasie, bądź to indywidualnie, bądź grupowo;
 - zapewnienie i upowszechnianie programów podnoszenia umiejętności w zakresie poszukiwania i korzystania z informacji;
- zapewnienie warunków i materiałów wspierających wykładowców w realizacji programu studiów;
- zapewnienie informacji i materiałów wspierających menedżerów uczelni w podejmowaniu decyzji.

Inne zadania biblioteki mogą dotyczyć stwarzania odpowiednich warunków, umożliwiających studentom przygotowanie prac, które mają przedłożyć w ramach studiów, np. świadczenie usług w zakresie edycji tekstów czy oprawy materiałów; udział w działaniach edukacyjnych i życiu kulturalnym lokalnej społeczności (np. organizowanie wystaw i konferencji, prowadzenie działań w zakresie archiwizacji materiałów uczelni; gromadzenia materiałów dotyczących możliwości zatrudnienia i realizacji usług związanych z dalszą karierą zawodową absolwentów).

1.1.2. Założenia programowe

Założenia programowe biblioteki powinny być jasno sprecyzowane, umożliwiając właściwe ukierunkowanie prac i właściwe formułowanie dalekosiężnych planów. Określenie misji biblioteki będzie różne na różnych uczelniach. Musi się ono wywodzić z misji macierzystej uczelni i uwzględniać jej strukturę organizacyjną. Poniżej podano typowe określenie założeń programowych biblioteki:

Biblioteka będzie wspierać całą społeczność akademicką poprzez zapewnienie wysokiej jakości oraz efektywnych pod względem kosztów usług bibliotecznych i informacyjnych. Biblioteka będzie wychodziła naprzeciw potrzebom klienta, świadcząc profesjonalne usługi oraz podejmując działania charakteryzujące się wysoką jakością, popierając równość, kreatywność i efektywność.

Formułowanie określenia misji biblioteki jest działaniem grupowym. W związku z tym, w jego opracowaniu powinni uczestniczyć wszyscy pracownicy biblioteki — nie powinny one być dziełem jedynie dyrektora biblioteki.

1.1.3. Cele

Cele powinny być rezultatem procesu konsultacji prowadzonych wśród pracowników biblioteki, jej użytkowników, Rady Uczelni i wyższej kadry zarządzającej. Powinny one odzwierciedlać założenia programowe biblioteki i uczelni. Typowe określenie celów mogłoby brzmieć następująco:

- identyfikacja i zapewnienie dostępu do zasobów służących nauce oraz usług informacyjnych, potrzebnych dla wspierania działań związanych z nauczaniem i zdobywaniem wiedzy oraz badań naukowych realizowanych w instytucji;
- wydajne, efektywne i ekonomiczne zarządzanie zasobami;
- tworzenie środowiska sprzyjającego nauce, uwzględniającego wielość stylów uczenia się, zarówno indywidualnie, jak i grupowo;
- utrzymywanie kontaktów z radami (opracowującymi program) studiów oraz studentami, celem ustalenia ich potrzeb oraz współpracy z władzami oraz jednostkami usługowymi uczelni na rzecz zaspokajania tych potrzeb;
- szkolenie studentów i pracowników uczelni w zakresie korzystania z biblioteki i podnoszenia ich umiejętności poruszania się w świecie informacji;
- podejmowanie odpowiednich działań zmierzających do poprawy jakości usług bibliotecznych;
- utrzymywanie efektywnych kontaktów z pracownikami uczelni, celem udzielania im pomocy w rozumieniu zmian zachodzących w systemie edukacji, podejściu do nauki i złożonych zagadnień polityki oraz odpowiednim reagowaniu na nie.

Cele powinny być weryfikowane i korygowane tak, by odpowiadały zmianom w określeniu misji biblioteki. W trakcie nakreślania i rewizji polityki uczelni, planów marketingowych i tym podobnych dokumentów, konieczne jest rozważenie ich wpływu na bibliotekę i zapewnienie w związku z tym niezbędnych środków.

1.1.4. Zadania i czynności

Zadania są bardziej szczegółowe w stosunku do celów. Cele należy przełożyć na zadania, które mają być zrealizowane w określonym czasie w ramach dostępnych środków. Na przykład, jeśli celem jest „stworzenie środowiska sprzyjającego nauce, uwzględniającego wielość stylów uczenia się, zarówno indywidualnie, jak i grupowo” (zob. 1.1.3), wówczas zadania mogą obejmować:

- osiągnięcie równowagi pomiędzy wymaganiami dotyczącymi nauki systemem indywidualnym i grupowym;
- zapewnienie odpowiednich warunków związanych z technologią kształcenia;
- rozważenie związanych z tym wymagań dotyczących obsady personalnej.

Powyższe działania, określane dalej mianem czynności, mają podstawowe znaczenie w procesie zarządzania i kontroli wykonania zadań. Na przykład, jeśli

zadaniem jest „zapewnienie odpowiednich warunków związanych z technologią kształcenia” (zob. powyżej), to zalecane czynności mogą obejmować:

- badanie potrzeb użytkowników w zakresie technologii kształcenia poprzez...

- określenie hierarchii ważności tych potrzeb poprzez...

- opracowanie analizy specjalistycznego wyposażenia pod kątem najefektywniejszego wykorzystania środków finansowych poprzez...

Należy koniecznie wyznaczyć osoby odpowiedzialne za wykonanie poszczególnych czynności i termin ich wykonania.

Poprzez określenie zadań i czynności niezbędnych do ich realizacji formułowany jest plan operacyjny.

1.1.5. Planowanie

Plan strategiczny określa, co biblioteka zamierza osiągnąć, natomiast plan operacyjny wyznacza sposób jego realizacji. Obydwa plany są bezpośrednio powiązane z planem rozwoju macierzystej instytucji.

Plan strategiczny jest opracowywany w trakcie cyklu planowania dotyczącego całej instytucji. Jest on oparty na zestawieniach analitycznych, na przykład, na dostępnych danych statystycznych lub na analizie mocnych i słabych punktów świadczonych usług oraz pojawiających się możliwości i zagrożeń (SWOT).

Plan operacyjny wynika bezpośrednio z planu strategicznego, ujmując w ramy czasowe zadania i czynności niezbędne do ich wykonania.

Zalecenie 1:

Biblioteka powinna rozwijać posłannictwo, cele i zadania w zgodzie z założeniami macierzystej uczelni i strategią informacji. Zadania te powinny być określone w drodze konsultacji, w których uczestnikami powinny być bibliotekarze, klienci biblioteki i władze uczelni.

1.2. Biblioteka w strukturze instytucji

Miejsce biblioteki w strukturze macierzystej instytucji ma podstawowe znaczenie, gdy chodzi o pełnienie przez bibliotekę funkcji centrum kształcenia. Personel biblioteki musi mieć świadomość wszelkich zmian programu kształcenia, dotyczących zarówno macierzystej uczelni, jak i szerszego kontekstu. Dysponując taką wiedzą, biblioteka może wychodzić naprzeciw wymaganiom programowym uczelni.

W związku z powyższym, niezwykle istotna jest pozycja dyrektora biblioteki oraz obecność reprezentanta biblioteki w senacie, komisjach uczelnianych i zespołach programowych.

Uczelnia powinna wspierać bibliotekę w zawieraniu porozumień z innymi organizacjami w sprawach związanych z siecią komputerową oraz różnymi formami współpracy. Im szersze bowiem kontakty i powiązania, tym większe korzyści dla biblioteki, a w konsekwencji także dla całej uczelni. Tego typu kontakty mogą oznaczać członkostwo przedstawicieli biblioteki w różnorodnych organizacjach zawodowych (np. lokalny oddział CoFHE (Colleges of Further and Higher Education Group) czy Sekcja Bibliotek NATFHE (National Association of Teachers in Further and Higher Education) i innych organizacjach związanych z kształceniem, np. LRDG (Learning Resources Development Group) lub CoLRiC (Council for Learning Resources in Colleges). Dyrektor biblioteki powinien orientować się w bieżących sprawach dotyczących rozwoju bibliotek i systemu edukacji — znaczenia tego faktu nie da się przecenić.

Zalecenie 2:

Dyrektor biblioteki powinien zajmować wysokie stanowisko w zespole zarządzającym uczelnią, aby biblioteka mogła w pełni przyczynić się do realizacji założeń programowych macierzystej instytucji.

Część 2

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI I USŁUGAMI

2.1. Zasoby

Trzy podstawowe elementy mają wpływ na usługi biblioteczne: środowisko, personel i fundusze. Stowarzyszenie Bibliotekarzy jest niezadowolone z utrzymujących się na niskim poziomie możliwości stwarzanych przez wiele instytucji szkolnictwa wyższego. Opinie te podziela Inspektorat Rady Finansowej Szkolnictwa Wyższego [Inspectorate of the Further Education Funding Council]:

Biblioteki są często niedostatecznie zaopatrzone i wyposażone. Wiele z nich jest zbyt małych w stosunku do liczby studentów na uczelni, wiele dysponuje niedostateczną przestrzenią do nauki oraz nieadekwatnym do potrzeb lub przestarzałym księgozbiorem¹.

2.1.1. Środowisko

Założenia projektowe

Architektura wewnętrzna biblioteki ma wpływ na jej zdolność świadczenia usług wspierających zmieniające się metody kształcenia. Powinna ona stwarzać bezpieczne i zdrowe środowisko, sprzyjające nauce. Rozważając zagadnienia dotyczące projektu biblioteki, należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- Biblioteka powinna być łatwo dostępna, ale nie może stanowić jedynie korytarza wiodącego do innego miejsca. Jedna, bezpieczna przestrzeń jest zarówno wygodna w użyciu, jak i ekonomiczna z punktu widzenia personelu. Tego typu dobrze oznakowane pomieszczenie sprzyja efektywnemu wykorzystaniu biblioteki, nawet przez ludzi, którzy wcześniej w niej nie byli, lub którzy szczególnie potrzebują sprzyjającego otoczenia.

- Wyposażenie biblioteki winno zapewniać: przestrzeń do nauki indywidualnej, możliwość elastycznego podejścia do nauki w oparciu o materiały źródłowe, miejsce do nauki w grupie oraz możliwość rozwijania umiejętności w zakresie wyszukiwania informacji. Należy zapewnić oddzielną przestrzeń na ciche i głośne zajęcia; nawet na stosunkowo małej przestrzeni można to osiągnąć przez zastosowanie ekranów dźwiękochłonnych.

- Coraz większa liczba użytkowników oczekuje możliwości dostępu do lokalnych lub szerokich usług sieciowych, w tym do baz danych na dyskach optycznych i online, poczty elektronicznej, systemów JANET i SuperJANET oraz Internetu.

¹ Further Education Funding Council, *Quality standards in further education in England: Chief Inspector's annual report 1993-94*, Further Education Funding Council, 1994.

Jeżeli potrzeby informacyjne instytucji mają być efektywnie zaspokajane, niezbędne jest zainstalowanie w bibliotece interaktywnych i multimedialnych stacji roboczych. Potrzeby te należy uwzględnić w trakcie planowania przestrzeni bibliotecznej bądź to przy okazji budowy nowego obiektu, bądź w trakcie remontu lub adaptacji już istniejącego.

- Rosnące wykorzystanie w bibliotece nowoczesnych urządzeń technicznych powoduje konieczność zapewnienia odpowiedniego oświetlenia, ogrzewania, wentylacji oraz dostarczenia odpowiedniej mocy. Komputery i systemy bezpieczeństwa wymagają odpowiedniej stabilizacji napięcia; drukarki laserowe i urządzenia kserograficzne wymagają odpowiedniej wentylacji usuwającej szkodliwą emisję; wszystkie urządzenia komputerowe emitują znaczną ilość ciepła; wytrzymałość podłóg na obciążenie może być niższa w pomieszczeniach wyposażonych w sprzęt komputerowy niż w pomieszczeniach do magazynowania książek; w celu zapobiegania odbłaskom może być stosowane odpowiednie oświetlenie.

Wyposażenie

Użytkownicy biblioteki i jej pracownicy muszą mieć dostęp do różnorodnych urządzeń, związanych zarówno z przechowywaniem i udostępnianiem książek i czasopism, jak i ze stosowaniem nowoczesnych technik audiowizualnych i innych. Poniższa, z pewnością niekompletna, lista ilustruje zakres wyposażenia powszechnie stosowanego w bibliotekach szkół wyższych:

Urządzenia audiowizualne

- magnetowidy i magnetofony / odtwarzacze płyt kompaktowych
- projektory do przeglądania taśm filmowych i slajdów
- rzutniki
- czytniki typu Kurzweil Personal Reader i/lub pomoce do czytania

typu Horizon

- syntezatory mowy
- systemy telewizyjne CCTV
- panele projekcyjne OHP/LCD.

Urządzenia reprograficzne

- kserokopiarki
- czytnik mikroform wraz z drukarką
- urządzenia do oprawy i laminowania dokumentów.

Urządzenia łączności

- telefon (bezpośrednia linia czynna także wieczorami i w weekendy)
- faks (wymaga oddzielnej linii)
- przeglądarka danych i teletekst
- system przywoływania (pager)
- system wspomagający dla osób z upośledzeniem słuchu.

Meble i regały

- zaprojektowane zgodnie z zasadami ergonomii miejsca do nauki, punkty obsługi, meble biurowe
- wyposażenie biura, łącznie z kartotekami, klasyfikatorami itp.
- urządzenia do drukowania znaków i etykiet
- wyposażenie wystawiennicze
- elastyczny, standardowy system regałów
- wyposażenie umożliwiające magazynowanie zwarte.

Systemy bezpieczeństwa

- system zabezpieczenia zbiorów
- system nadzoru wykorzystujący telewizję przemysłową
- zabezpieczenie obszaru pracy personelu.

Technologia informacyjna

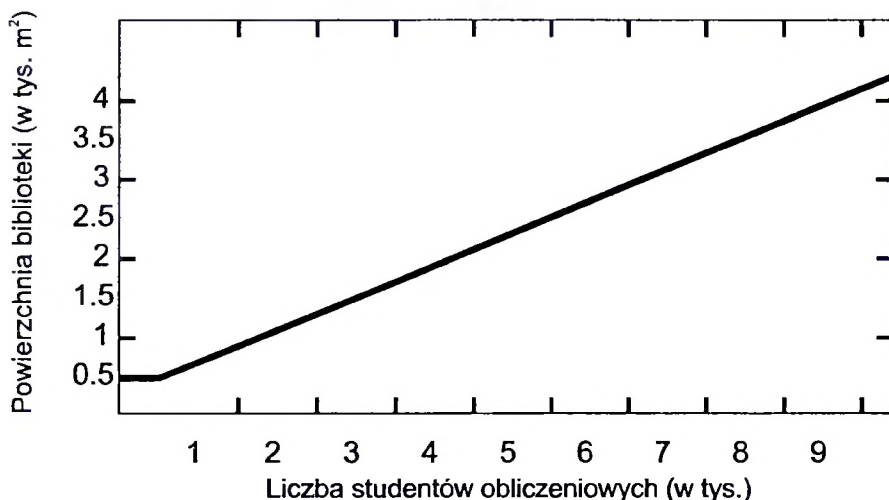
- sieciowy dostęp do komputerów i systemów informacyjnych uczelni i administracji
- skomputeryzowane sterowanie i kontrola procesów udostępniania, gromadzenia i katalogowania oraz ogólnodostępne zautomatyzowane katalogi (OPAC), a także inne aplikacje
- samodzielne oraz/lub pracujące w sieci mikrokomputery z możliwością przeładowywania danych, przeznaczone do obsługi dysków optycznych, komputerowego wspomaganie kształcenia oraz realizacji obliczeń, a także tzw. desktop publishing
- multimedialne stacje robocze
- dostęp do Internetu
- skomputeryzowany system kontroli studentów i innych użytkowników biblioteki.

Powierzchnia

Biblioteka musi dysponować dostateczną powierzchnią, umożliwiającą jej pełnienie funkcji zarówno przechowywania i udostępniania materiałów naukowych, jak i miejsca do nauki. Wymagania odnośnie powierzchni biblioteki wyraźnie wzrosły w związku z rosnącą liczbą i różnorodnością wyposażenia, zmianami stylu nauczania i studiowania, rozwojem materiałów i pomocy naukowych na różnych, niekoniecznie papierowych nośnikach, wreszcie z powodu rosnącej liczby osób podejmujących dalsze kształcenie.

Rysunek 1. stanowi wskazówkę dotyczącą zalecanej powierzchni biblioteki w stosunku do liczby tzw. studentów obliczeniowych (FTE). Przedstawiona krzywa odpowiada powierzchni $0,42 \text{ m}^2$ na jednego studenta obliczeniowego. Aby odczytać zalecaną powierzchnię biblioteki, na osi poziomej należy zaznaczyć liczbę studentów i odczytać na osi pionowej odpowiadającą jej powierzchnię. Niniejszy diagram sporządzono w oparciu o zalecenia opublikowane w latach osiemdziesiątych przez Departament Edukacji i Nauki (obecnie Departament Edukacji) oraz

Rysunek 1. Zalecana powierzchnia biblioteki w m²



NATFHE, niestety nie aktualizowane do tej pory. Zalecenia przedstawione w 34 i 44 punkcie „Uwag o projektowaniu” przyjmują 0,42 m² jako minimalną powierzchnię przypadającą na jednego studenta obliczeniowego, przy założeniu całkowitej powierzchni biblioteki na poziomie nie mniejszym niż 500 m². Porównanie wskaźników wykresu wykazuje, że w większości przypadków powierzchnia bibliotek jest zaniżona. Na niedobór powierzchni w wielu bibliotekach zwraca właśnie uwagę, Further Education Funding Council (instytucja finansująca szkolnictwo wyższe)².

Oprócz wspomnianych wcześniej elementów, należy wziąć pod uwagę inne czynniki, takie jak:

- *zbieżność* — wraz ze zwiększeniem liczby funkcji pełnionych przez bibliotekę musi rosnąć wielkość powierzchni przypadająca na jednego studenta;
- *nowe metody kształcenia* — większy nacisk na indywidualną i grupową pracę w bibliotece, jak również elastyczne metody nauki w oparciu o materiały źródłowe powodują zwiększenie zapotrzebowania na miejsce w bibliotece;
- *proporcje prac na zaawansowanym poziomie* — większa liczba studentów, np. na studiach specjalistycznych, implikuje wzrost zapotrzebowania na miejsce;
- *studenci zaoczni* — wykres opracowano dla tzw. studentów obliczeniowych stanowiących równoważnik liczby studentów studiów dziennych, niemniej każdy student zajmuje w bibliotece podobną ilość miejsca; większa liczba studentów zaocznych powoduje wzrost zapotrzebowania na miejsce;
- *uczelnie zlokalizowane w kilku miejscach* — pewne oszczędności przestrzeni można uzyskać w dużych uczelniach stanowiących jeden kampus; w przypadku bibliotek zlokalizowanych w kilku miejscach wymagania odnośnie przestrzeni są większe.

² Further Education Funding Council, *Quality standards in further education in England: Chief Inspectors annual report 1993-94*, Further Education Funding Council, 1994.

Miejsca do nauki

Ostatnie badania, opublikowane pod koniec 1995 r.³, pokazują, że w połowie bibliotek jedno miejsce do nauki przypada na 16 studentów obliczeniowych, zaś odnosząca się zaledwie do jednej czwartej bibliotek, największa liczba miejsc do nauki wyraża się proporcją: jedno miejsce na 11 studentów obliczeniowych. Biorąc pod uwagę zalecenia wymienione powyżej (patrz: „Powierzchnia”) oraz komentarz Głównego Inspektora⁴, istnieje pilna potrzeba poprawy tych proporcji.

Bezpieczeństwo i higiena pracy

Kwestie związane z zapewnieniem odpowiednich warunków bezpieczeństwa i higieny pracy normują odpowiednie brytyjskie i europejskie przepisy prawne, które są stosowane w całej uczelni, mają więc zastosowanie także do biblioteki.

Szczególną uwagę należy zwrócić na:

- ocenę ryzyka
- aparaturę do projekcji
- ciągi komunikacyjne i windy
- wyposażenie ochrony osobistej
- instrukcje na wypadek pożaru / ewakuacji
- urządzenia audiowizualne / techniczne
- ergonomię stanowisk pracy
- wszelkie instalacje
- oświetlenie / rozproszenie światła
- żaluzje w oknach
- różnorodność wykonywanych czynności

Dodatek A do niniejszego dokumentu zawiera dane statystyczne, które mogą pomóc dyrektorom bibliotek w ocenie wymagań stawianych w tym względzie bibliotekom [przyt. tłum.: dodatki zamieszczono tylko w wersji oryginalnej].

2.1.2 Personel

Pracownicy biblioteki mają swój udział w procesie dydaktycznym uczelni. Są oni pośrednikami pomiędzy użytkownikami biblioteki, a informacją, ułatwiając proces kształcenia. Ich zadaniem jest:

- zapewnienie właściwego zarządzania biblioteką oraz odpowiedniej jakości usług w zamian za otrzymane środki;
- identyfikacja i zaspokajanie potrzeb klientów;
- zapewnienie klientom profesjonalnych usług informacyjnych;

³ Bez tytułu. Badania statystyczne prowadzone przez Sheffield Hallam University na zlecenie Stowarzyszenia Bibliotekarzy, planowane wydanie pod koniec 1995 r.

⁴ Further Education Funding Council, op. cit.

- tworzenie warunków sprzyjających nauce;
- udostępnianie klientom potrzebnych im materiałów, bądź to z własnych zbiorów, bądź za pośrednictwem sieci elektronicznej;
- efektywna organizacja i indeksowanie informacji;
- szkolenie klientów w zakresie umiejętności dostępu do informacji i jej efektywnego wykorzystania;
- utrzymanie kontaktów i współpraca z nauczycielami i innymi osobami zarządzającymi procesem kształcenia na uczelni;
- informowanie kadr zarządzających uczelnią o możliwościach rozwoju biblioteki i jej potrzebach
- współpraca z innymi bibliotekami, z lokalnymi i krajowymi organizacjami, instytucjami rządowymi itp.

Rozwój kształcenia skoncentrowanego na studencie i opartego na materiałach źródłowych w coraz większym stopniu oznacza, że pracownicy biblioteki stanowią część zespołu udzielającego studentom wskazówek i porad odnośnie możliwości dotarcia do dostępnych im materiałów. Owa zespołowa praca powinna obejmować także udział w układaniu planów i programów studiów.

Status i zaszerogowanie

Dobrze wyposażona i zarządzana biblioteka jest jednym z najważniejszych elementów każdej instytucji edukacyjnej, powinna też być obiektem największych nakładów finansowych. Wysoko wykwalifikowany personel biblioteki ma zasadnicze znaczenie dla efektywnego wykorzystania jej zasobów i zapewnienia usług na takim poziomie, by biblioteka w pełni przyczyniała się do osiągnięcia celów stojących przed uczelnią. Szeroki zakres usług świadczonych przez bibliotekę akademicką stawia przed nią wymagania zatrudniania pracowników z różnych dziedzin. O ile uczelnia ma zamiar przyjmować i utrzymać pracowników właściwej klasy, musi zapewnić im odpowiednie wynagrodzenie i warunki pracy.

Pracownicy odpowiedzialni za realizację profesjonalnych usług powinni być Dyplomowanymi Członkami Stowarzyszenia Bibliotekarzy. Dyplomowany Członek spełnia następujące warunki:

- ukończone i zatwierdzone studia na poziomie wyższym lub studia podyplomowe;
- odpowiedni staż pracy, po odbyciu którego dokonano oceny umiejętności zawodowych pracownika;
- podpisany Kodeks Postępowania Zawodowego (Code of Professional Conduct) zobowiązujący do kompetentnego wykonywania zawodu oraz stałego podnoszenia kwalifikacji;
- zaangażowanie w stały rozwój zawodowy.

Dyrektor biblioteki powinien posiadać status, otrzymywać wynagrodzenie i korzystać z przywilejów na równi z członkami kadry kierowniczej uczelni, ponoszącymi równorzędną odpowiedzialność. Oznacza to stanowisko na poziomie

dziekana. Tam, gdzie biblioteka jest częścią jednostki organizacyjnej obejmującej ponadto dział komputerowy i reprograficzny, uczelnia powinna zaszerzować stanowisko dyrektora na poziomie reprezentantów wyższej kadry kierowniczej, zarządzających grupami wydziałów.

Inne stanowiska biblioteczne [przykład tłum.: ze względu na istotne różnice pomiędzy stanowiskami w bibliotekach brytyjskich i polskich, w niniejszym przekładzie pozostawiono na ogół ich angielskie brzmienie, podając w nawiasie przybliżony odpowiednik polski] to na przykład:

- *assistant librarian (asystent biblioteczny)* — wykwalifikowany bibliotekarz, któremu powierza się odpowiedzialne zadania związane z kwerendami użytkowników; ponadto np. kontrolę określonej części budżetu, prowadzenie szkoleń z zakresu usług informacyjnych, odpowiedzialność za konkretne działania biblioteki, np. za wypożyczenia międzybiblioteczne;

- *library assistant (młodszy bibliotekarz)* — generalnie: pierwsza osoba, z którą spotykają się klienci biblioteki i która tym samym wpływa w zasadniczym stopniu na image biblioteki i uczelni; library assistants wykonują rutynowe zadania oraz dostarczają podstawowych informacji; mogą być również odpowiedzialni za pracę punktu usługowego, nie wymagając stałej, bezpośredniej kontroli;

- *library manager* — stanowisko powszechne w wielu większych uczelniach; osoby na tym stanowisku ponoszą określoną odpowiedzialność za zarządzanie usługami bibliotecznymi;

- *technicians* — w związku z wprowadzaniem technologii informacyjnych, coraz powszechniejsze stanowisko w bibliotekach; osoby zatrudnione na tym stanowisku często pełnią role zarówno instruktorów, jak i techników.

Liczebność personelu

Liczba potrzebnego personelu jest związana z celem uczelni, jakim jest zapewnienie usług odpowiadających potrzebom klientów. Mają na nią wpływ następujące czynniki:

- wielkość uczelni;
- liczba miejsc, w których uczelnia jest zlokalizowana;
- poziom studiów;
- styl realizacji programu studiów;
- potrzeba zapewnienia pełnego zakresu usług bibliotecznych w czasie dogodnym dla użytkowników;
- potrzeba zapewnienia pełnej obsady punktów usługowych, podczas gdy personel biblioteki jest zaangażowany w inne działania w bibliotece lub poza nią;
- konieczność zapewnienia bezpieczeństwa pracowników i zbiorów;
- konieczność zachowania zalecanego poziomu usług.

Na podstawie doświadczenia, Stowarzyszenie Bibliotekarzy uważa, że minimalna liczba personelu biblioteki powinna być obliczana wg formuły przedstawionej w tabeli.

Minimalna liczba pracowników biblioteki w stosunku do wielkości uczelni

Wielkość uczelni	Proporcja
> 2500 studentów obliczeniowych	1 pracownik na 330 studentów obliczeniowych
< 2500 studentów obliczeniowych	1 pracownik na 200 studentów obliczeniowych

Są to minimalne liczby, jakie mogą być przyjęte.

Liczba wykwalifikowanych bibliotekarzy niezbędna do efektywnego funkcjonowania biblioteki, w stosunku do pozostałego jej personelu wyraża się proporcją w zakresie od 1:2 do 3:2. Zakres ten jest szeroki; generalnie obowiązuje zasada — im mniejsza całkowita liczba pracowników biblioteki, tym większa jest niezbędna ilość wykwalifikowanych pracowników.

Rozwój kadr

Bibliotekarze muszą dysponować stosunkowo szerokim zakresem wiedzy i umiejętności. Programy studiów, strategie nauczania oraz zasoby informacji, w oparciu o które pracują na co dzień, podlegają nieustannym zmianom. W związku z tym bardzo istotne znaczenie ma zapewnienie pracownikom możliwości uczestniczenia w programie kształcenia i rozwoju kadr, stwarzające warunki utrzymania i poprawy efektywności ich działania.

Pracownicy na każdym poziomie powinni mieć możliwość uczestniczenia w kursach podnoszących kwalifikacje, łącznie z kwalifikacjami pedagogicznymi, udziału w kursach organizowanych poza biblioteką, jak również w szkoleniach w trakcie pracy itp.. Powinni korzystać z takiej samej pomocy finansowej i urlopów szkoleniowych, jak ich koledzy z innych wydziałów. Uczestnictwo w tego typu działaniach podnosi efektywność i wydajność pracowników, rozwijając ich aktualne i potencjalne możliwości. W znacznym stopniu wpływa więc na jakość usług biblioteki.

Stowarzyszenie Bibliotekarzy opracowało ramowy program rozwoju zawodowego. Jego celem jest wspieranie i zachęta bibliotekarzy do dokonywania przeglądu własnej wiedzy i umiejętności. Opiera się on na przekonaniu, że odpowiedzialność za stały rozwój zawodowy spoczywa na indywidualnych pracownikach, współdziałających w tym względzie ze swymi pracodawcami. Dokument ten umożliwi bibliotekarzom dokonanie analizy własnych potrzeb, opracowanie spójnego programu i udokumentowanie działalności na tym polu.

Pracownicy biblioteki powinni także być zachęceni do nawiązywania i podtrzymywania formalnych i nieformalnych kontaktów z innymi bibliotekarzami. Poprzez udział w spotkaniach zawodowych, konferencjach i tym podobnych inicjatywach mają bowiem możliwość zapoznawania się i bieżącego wdrażania nowych rozwiązań i nowych technik. Ułatwi im to także dokonywanie porównawczej oceny własnych działań oraz działalności biblioteki, z korzyścią zarówno dla siebie, jak i dla instytucji. Zaangażowanie w działalność zawodową będzie również źródłem prestiżu biblioteki.

Zarówno kwalifikowani bibliotekarze, jak i pozostali pracownicy, powinni być zachęcani do podnoszenia kwalifikacji. Istotne znaczenie dla wszystkich ma rozwój różnorodnych inicjatyw związanych z oceną świadczonych usług, na przykład S/NVQs [przykład tłum.: system kwalifikacji pracowników związany z miejscem i specyficznymi wymogami pracy] czy Accreditation of Prior Learning.

2.1.3. Finanse

Obowiązkiem dyrektora biblioteki jest informowanie władz uczelni o potrzebach biblioteki, opracowanie preliminarza budżetu oraz kontrola wydatków zgodnie z przyjętymi założeniami.

Analiza rodzaju, poziomu i kosztów usług bibliotecznych jest dokonywana w trakcie procesu planowania strategicznego. Oczekiwania instytucji są zaspokajane dzięki zapewnieniu odpowiedniego poziomu funduszy. W szacunku kosztów usług bibliotecznych należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- *personel* — płace pracowników, bieżące wydatki;
- *wymagania programowe i rozwojowe* — poziom prowadzonych prac, style nauczania i uczenia się;
- *rozproszenie biblioteki* — wielość lokalizacji oznacza konieczność zwielokrotnienia materiałów (duplikaty) i wyposażenia;
- *zakup materiałów* — nowe i wymieniane zbiory, subskrypcja periodyków, dezaktualizacja, zaginięcie (utrata);
- *meble i urządzenia*;
- *wymagania odnośnie wyposażenia* — rozwój technologii edukacji, wymagania studentów z trudnościami w nauce i /lub studentów niepełnosprawnych, systemy bezpieczeństwa;
- *konserwacja sprzętu* — zużycie, utrata, unowocześnienie;
- *administracja* — artykuły piśmiennicze, opłaty pocztowe, telefon;
- *przychody* — kary, opłaty za kopiowanie, inne odpłatne usługi.

Alokacja środków

Budżet biblioteki może być rozdzielany miesięcznie, semestralnie lub raz do roku. Ponieważ alokacji środków towarzyszy składnik uzależniony od potrzeb, budżet biblioteki może się zwiększać lub zmniejszać w okresie roku finansowego, może nań mieć wpływ także zmniejszenie liczby przyjętych studentów lub wskaźniki utrzymania, określone przez Further Education Funding Council⁵.

FEFC jest instytucją finansującą uczelnię — większość funduszy uczelni pochodzi właśnie od FEFC, co nie przeszkadza w pozyskiwaniu istotnych sum pieniędzy z innych źródeł. Budżet biblioteki powinien odzwierciedlać tę różnorodność źródeł finansowania uczelni.

⁵ Further Education Funding Council, *Funding Learning*, FEFC, 1992.

Właściwą drogą zapewnienia bibliotece należnego miejsca w korzystaniu z zasobów finansowych uczelni mogłoby być wprowadzenie rozdziału funduszy ogólnych. Na przykład:

- uczelnia może przeznaczać uzgodniony procent własnego budżetu, obejmujący wszelkie wydatki bieżące. Zalecana wartość 2,25% wynika z praktyki, znaleźć ją można także w studiach statystycznych prowadzonych przez Uniwersytet Hallama w Sheffield⁶;

- uczelnia może uzgodnić formułę w postaci równania (nie wliczając wszystkich kosztów bieżących):

(średnia cena książki x całkowita liczba studentów obliczeniowych) + waga

gdzie „waga” jest dodatkowym elementem, uwzględniającym nowe programy, zaawansowane prace, lokalizację uczelni w kilku miejscach, itp.

W oparciu o badania dotyczące aktualnych, rzeczywistych funduszy oraz biorąc pod uwagę koszty usług bibliotecznych, zaspokajających potrzeby klientów, Stowarzyszenie Bibliotekarzy uważa, że niezbędny jest budżet w wysokości 26 funtów na jednego studenta obliczeniowego rocznie. Suma ta nie obejmuje płac i kosztów bieżących.

Zarządzanie budżetem

Dyrektor biblioteki jest odpowiedzialny za jej budżet i musi znać przepisy i zasady dotyczące finansów obowiązujące w uczelni.

Podział budżetu na określone działy umożliwia dyrekcji kontrolę wydatków. Działy mogą być ustalone przez uczelnię, ale nawet jeśli tak nie jest, dyrekcja powinna wyróżnić odpowiednie kategorie wydatków.

Wykorzystanie takich narzędzi, jak arkusze kalkulacyjne lub bazy danych, umożliwi dyrekcji monitorowanie wydatków oraz dokonywanie niezbędnych korekt w tym względzie, a także umożliwi dostarczanie odpowiednich informacji władzom uczelni.

Jeżeli konieczna jest zmiana w zakresie wydatków, powinna ona znaleźć odzwierciedlenie w planie operacyjnym.

Wytwarzanie dochodu

Biblioteka bierze aktywny udział w wytwarzaniu dochodu uczelni, na przykład poprzez wspieranie pracowników zaangażowanych w prace konsultacyjne, poprzez działania komercyjne oraz organizację pełnopłatnych kursów. Wpływ zasobów biblioteki na działania zmierzające w kierunku wytworzenia dochodu powinien być brany pod uwagę przy konstruowaniu systemu opłat, zaś biblioteka powinna uczestniczyć w podziale takiego dochodu.

⁶ Sheffield Hallam University, op.cit.

Ponadto biblioteka może uczestniczyć bezpośrednio w wytwarzaniu dochodu, poprzez sprzedaż usług informacyjnych klientom spoza uczelni lub przez sprzedaż materiałów piśmienniczych, dyskielek/dysków itp. Taka działalność powinna logicznie wynikać z podstawowych funkcji biblioteki, lecz nie może być podejmowana kosztem tych funkcji.

Wypracowany w ten sposób dochód powinien być przeznaczony na potrzeby biblioteki, lecz nie powinien mieć wpływu na jej finansowanie.

Zalecenie 3:

Projekt biblioteki powinien uwzględniać pełny zakres aktualnie świadczonych przez nią usług, zapewniać stosowne wyposażenie, oraz umożliwiać łatwą adaptację zmian rozwojowych, odpowiadających przyszłym potrzebom.

Zalecenie 4:

Biblioteka powinna posiadać dostęp do kształtujących się na odpowiednim poziomie funduszy zarówno celowych jak i bieżących, umożliwiających rozwój i utrzymanie usług świadczonych w oparciu o dostępny sprzęt, od których zależy realizacja zapotrzebowania użytkowników na usługi informacyjne.

Zalecenie 5:

Biblioteka powinna dysponować odpowiednią powierzchnią, umożliwiającą realizację zapotrzebowania swych klientów. Niezbędna powierzchnia powinna być nie mniejsza niż 0,42 m² na jednego studenta obliczeniowego (FTE), lecz niezależnie od liczby studentów nie mniejsza niż 500 m².

Zalecenie 6:

Biblioteka powinna zapewnić użytkownikom miejsca do pracy w proporcji co najmniej jedno miejsce na 10 studentów obliczeniowych.

Zalecenie 7:

Stanowiska wymagające wiedzy fachowej powinny być obsadzone przez dyplomowanych bibliotekarzy Stowarzyszenia Bibliotekarzy.

Zalecenie 8:

Wszystkie stanowiska w bibliotece powinny być zhierarchizowane w zależności od obowiązków i odpowiedzialności podejmowanej przez zatrudnione na nich osoby, tak by przyciągnąć i utrzymać odpowiedni personel.

Zalecenie 9:

Liczba personelu bibliotecznego powinna być nie mniejsza niż jeden pracownik na 330 studentów obliczeniowych w dużych uczelniach i jeden na 200 studentów obliczeniowych w małych uczelniach.

Zalecenie 10:

Kształcenie i rozwój kadry bibliotecznej powinny być traktowane jako integralna część działań instytucji na rzecz podnoszenia jakości.

Zalecenie 11:

Budżet biblioteki powinien być nie mniejszy niż 26 funtów na jednego studenta obliczeniowego, przy cenach na poziomie 1995 r., nie wliczając w to płac pracowników i bieżących wydatków.

Zalecenie 12:

Bibliotekarze ponoszący odpowiedzialność za realizację budżetu powinni posiadać odpowiednie przygotowanie w zakresie obrotu finansowego.

2.2. Usługi

2.2.1. Dostęp

Biblioteka musi być dostępna dla całej społeczności akademickiej, oferując przyjazne i zachęcające do pracy środowisko. Powinna też uwzględniać różnorodność owej społeczności w sensie wieku, zdolności i stylu studiowania. Metody nauczania i zdobywania wiedzy implikują potrzeby związane z dostępem do zbiorów.

Przy organizowaniu dostępu należy wziąć pod uwagę:

- Godziny otwarcia biblioteki
 - biblioteka powinna być otwarta przez większość czasu, w którym odbywa się nauka;
 - powinna być otwarta w weekendy oraz, jeśli to jest wskazane, w czasie wakacji.
- Personel — wykwalifikowana kadra oraz odpowiednio przeszkolony personel powinien służyć klientom pomocą w zaspokajaniu ich zapotrzebowania na informacje.
- Materiały do nauki — powinny być dostępne w szerokim zakresie dla wszystkich klientów, łącznie z mającymi trudności w nauce i/lub niepełnosprawnymi.
- Meble i wyposażenie — powinny być atrakcyjne i odporne na zużycie.
- Dostęp dla ludzi z trudnościami w nauce i/lub niepełnosprawnych — powinni oni mieć możliwość dostępu do wszystkich usług w bibliotece.

Oznacza to, że:

- dostęp powinien odbywać się w poziomie;
- pomiędzy meblami i półkami powinna być pozostawiona dostateczna przestrzeń, umożliwiająca poruszanie się i zakręcanie wózkiem inwalidzkim;
- tam, gdzie to możliwe, oznakowanie powinno być czytelne przez dotyk;
- należy właściwie wykorzystać kolory i oświetlenie;
- należy zapewnić dobrą akustykę;
- alarm przeciwpożarowy powinien mieć sygnalizatory zarówno świetlne, jak i dźwiękowe;
- należy odpowiednio przystosować toalety;
- należy stosować normy oraz zalecenia, publikowane przez odpowiednie, narodowe instytucje;
- Oznakowanie — powinno być jasne i spójne, by zachęcić klientów do samodzielnego korzystania z biblioteki.

2.2.2. Zbiory

Zbiory muszą odzwierciedlać zapotrzebowanie pracowników i studentów oraz szersze potrzeby uczelni w zakresie informacji. Zakres dostępnych materiałów naukowych powinien być szeroki, zaś materiały dostępne w różnorodnych formach, odpowiadających potrzebom różnych grup użytkowników.

Wielkość zbiorów

Wielkość zbiorów powinna być proporcjonalna do liczby studentów (zob. tabela 2).

Tabela 2

Wielkość zbiorów w stosunku do wielkości uczelni

Wielkość uczelni	Liczba wolumenów na 1 studenta obliczeniowego ⁷
> 2500 studentów obliczeniowych	17 wolumenów na 1 studenta obliczeniowego
< 2500 studentów obliczeniowych	28 wolumenów na 1 studenta obliczeniowego

Powyższe liczby mają charakter orientacyjny i powinny być traktowane jako niezbędne minimum.

Rzeczywista wielkość zbiorów uzależniona jest ponadto od:

- wielkości uczelni — im mniejsza uczelnia, tym większe wymagane zbiory biblioteki w przeliczeniu na jednego studenta;
- liczby miejsc, w których zlokalizowana jest biblioteka — im większe rozproszenie biblioteki, tym większe zbiory są niezbędne;

⁷ Bez tytułu. Badania statystyczne prowadzone przez Sheffield Hallam University na zlecenie Stowarzyszenia Bibliotekarzy, planowane wydanie pod koniec 1995 r.

- proporcji zaawansowanych prac — im większa ilość prac na zaawansowanym poziomie, tym większe wymagane zbiory;

- proporcji studentów zaocznych na uczelni — im większa liczba studentów zaocznych, tym większe wymagania odnośnie wielkości zbiorów.

Biblioteki muszą corocznie dysponować odpowiednim funduszem, umożliwiającym utrzymanie zbiorów na wskazanym wyżej poziomie oraz umożliwiającym zakupy nowych materiałów zapewniających rozwój, aktualizację i poprawę jakości zbiorów.

Rozwój zbiorów

Polityka gromadzenia zbiorów musi odzwierciedlać potrzeby uczelni w zakresie informacji. Oznacza to w szczególności:

- zaopatrzenie w materiały niezbędne do realizacji programów studiów oferowanych przez uczelnię;

- zaopatrzenie w materiały niezbędne dla wprowadzenia nowych programów/kierunków studiów;

- uwzględnienie liczby studentów;

- zapewnienie odpowiednich materiałów wszystkim studentom o różnych zdolnościach do nauki, na wszystkich realizowanych kierunkach;

- zapewnienie zarówno materiałów do wypożyczenia, jak i przeznaczonych do korzystania na miejscu;

- zapewnienie materiałów odpowiednich dla różnych metod nauczania;

- zapewnienie dostępu do informacji umożliwiających władzom uczelni podejmowanie właściwych decyzji;

- zapewnienie literatury beletrystycznej (np. science-fiction), służącej zarówno nauczycielom, jak i uczniom;

- zapewnienie odpowiednich funduszy, z uwzględnieniem:

- cen różnorodnych mediów

- cen materiałów z różnych dyscyplin naukowych

- proporcji realizowanych prac na poziomie zaawansowanym

- skali strat i ich uzupełniania.

Decyzje dotyczące powyższych aspektów nie powinny być podejmowane w izolacji. Statystyka dotycząca wykorzystania zbiorów może dostarczyć informacji, na podstawie których dyrekcja biblioteki wspólnie z kadrą nauczycieli akademickich dokona wyboru materiałów do zbiorów. Ich tytuły mogą być umieszczane na listach materiałów zalecanych do zakupu.

Podstawowym czynnikiem, decydującym o kupnie materiałów, powinien być ich związek z realizowanymi na uczelni programami studiów oraz możliwość ich wykorzystania przez studentów różnych kierunków. Kryterium wyłączenia ze zbiorów powinna być niemożność zaspokojenia potrzeb użytkowników biblioteki.

Ogólnie przyjmuje się, że program rozwoju zbiorów powinien zakładać ich wymianę w ciągu 12-15 lat⁸. Jednak w niektórych dyscyplinach, jak informatyka, prawo czy medycyna, wymiana będzie szybsza, jako że informacje w tych dziedzinach zmieniają się bardzo szybko. Zniszczone, zużyte i zdeaktualizowane zbiory powinny być zastąpione nowymi.

Bezpieczeństwo

Celem ochrony zbiorów i zapewnienia utrzymania strat na minimalnym poziomie, w bibliotece powinien być zainstalowany system zabezpieczenia zbiorów. Należy zapewnić także ochronę wyposażenia przed kradzieżą i zniszczeniem.

2.2.3. Usługi

Wypożyczanie

Polityka udostępniania zbiorów powinna być maksymalnie elastyczna, a większość zbiorów przeznaczona do wypożyczania. Klienci powinni mieć możliwość pożyczania materiałów w ilości i na czas odpowiadający ich potrzebom. Jednak pewne ograniczenia mogą być konieczne dla zapewnienia maksymalnego wykorzystania zbiorów. Elastyczność może być zwiększona przez wprowadzenie systemu wypożyczeń na jedną noc oraz zbiorów przeznaczonych do wypożyczania na krótki okres.

Systemy rezerwacji wspierają system wypożyczeń oraz zapewniają szybki obieg poszukiwanych materiałów. Realizacja usług wypożyczalni międzybibliotecznej również przyczynia się do zasilenia własnych zbiorów.

Udostępnianie

Zautomatyzowany system udostępniania umożliwia kontrolę zbiorów, oferuje użytkownikom usługi lepszej jakości, poprawia funkcjonowanie systemów zarządzania informacją, umożliwia efektywne, szczegółowe monitorowanie wypożyczeń, dostarcza informacji niezbędnych przy dokonywaniu zakupów i rozmieszczaniu materiałów. Przyczynia się również do szybkiego wykrywania osób nie spełniających regulaminu wypożyczalni, minimalizując straty przez nie powodowane.

Katalog

Katalog biblioteki stanowi całościowy rejestr zbiorów. Zautomatyzowany katalog umożliwia wykorzystanie i analizę zbiorów oraz ułatwia użytkownikom odszukanie potrzebnych materiałów.

⁸ Bez tytułu. Badania statystyczne prowadzone przez Sheffield Hallam University na zlecenie Stowarzyszenia Bibliotekarzy, planowane wydanie pod koniec 1995 r.

Sprawnie katalogujący bibliotekarze tworzą katalog, który jest wydajnym i efektywnym, centralnym źródłem informacji o zasobach naukowych uczelni. Pożądane jest, by katalog biblioteki był dostępny w sieci uczelnianej.

Informacje skierowujące / kwerendy

W bibliotece w każdej chwili powinien być do dyspozycji klientów wykwalifikowany bibliotekarz, służący profesjonalną radą i pomocą w dotarciu do poszukiwanych informacji i ich najlepszym wykorzystaniu.

Zaspokajając potrzeby klientów, bibliotekarz powinien być w stanie korzystać zarówno z własnych zbiorów biblioteki, jak i z zewnętrznych źródeł, tak w formie drukowanej, jak i elektronicznej. Dla zapewnienia klientowi dostępu do możliwie najszerzego spektrum informacji, należy stworzyć możliwość korzystania z różnorodnych źródeł: baz danych dostępnych online i na dyskach optycznych, teletekstu, wideotekstu, licznych sieci komputerowych łącznie z pocztą elektroniczną i Internetem

Biblioteka to więcej niż lokalne zbiory, to także punkt dostępu lub brama do szerokiego zakresu informacji na poziomie krajowym i międzynarodowym.

Umiejętności informacyjne

Biblioteka akademicka zapewnia dostęp do zbiorów, lecz także wsparcie, jakiego potrzebują jej użytkownicy w celu zlokalizowania, przeglądania, wyboru, oceny, organizacji, zapisu i przekazywania informacji. Tworzy ona środowisko, w którym można zdobywać, stosować i rozwijać umiejętności w zakresie wyszukiwania i wykorzystania informacji.

Każda biblioteka akademicka powinna oferować programy wstępnych szkoleń i doskonalenia umiejętności w zakresie informacji, zarówno dla pracowników, jak i studentów. Programy te powinny być zintegrowane, dostosowane do potrzeb i poziomu grupy, zaś szkolenia powinny odbywać się w czasie dla niej stosownym.

Należy podkreślić, że dzięki zdobyciu takich umiejętności, studenci są w stanie wziąć większą odpowiedzialność za własne kształcenie.

Wsparcie dydaktyczne

Uczelnia powinna zdawać sobie sprawę z faktu, że pracownicy biblioteki pełnią funkcje dydaktyczne w zakresie szeroko rozumianej informacji na analogicznych zasadach, jak pozostała kadra dydaktyczna uczelni.

Inne usługi

Inne usługi oferowane przez bibliotekę akademicką, o ile nie są dostępne gdzie indziej to:

Kopiowanie dokumentów — dla zapewnienia usług na odpowiednio wysokim poziomie, może okazać się niezbędne wprowadzenie bardziej skomplikowa-

nych urządzeń kopiujących, np. kolorowych kopiarek. Należy przy tym przestrzegać regulacji prawnych dotyczących praw autorskich, a odpowiednie zalecenia w tym względzie umieścić w widocznym miejscu w pobliżu urządzenia kopiującego.

Oprawa — dla zapewnienia pracownikom i studentom możliwości przygotowywania najwyższej jakości raportów, biblioteka może świadczyć usługi w zakresie oprawy dokumentów.

Produkcje audiowizualne — biblioteka może oferować usługi multimedialne, łącznie z nagrywaniem kaset audio i magnetowidowych oraz przygotowywaniem folii i materiałów pomocniczych do różnorodnych prezentacji.

Materiały piśmiennicze i inne — biblioteka może stanowić zarazem miejsce sprzedaży materiałów piśmienniczych: podręczników, zeszytów, piór, papieru, dykietek. Jest to jedna z metod wypracowywania dochodu. Funkcja ta powinna jednak być podrzędna wobec funkcji zaspokajania potrzeb informacyjnych pracowników i studentów.

2.2.4. Warunki nauki

Tworząc odpowiednie warunki zdobywania wiedzy, należy uwzględnić różne style nauki indywidualnych studentów oraz różnorodne metody nauczania realizowane w różnych grupach i na różnych kierunkach studiów. W bibliotece powinny być miejsca do cichej nauki oraz do pracy grupowej. Rozmiary i wcześniejszy projekt biblioteki mogą nie sprzyjać tworzeniu tak różnorodnych środowisk do nauki, pomocne natomiast mogą okazać się np. ekrany akustyczne.

Różne style nauki poszczególnych studentów mogą stanowić problem, zwłaszcza w małych bibliotekach, gdzie tworzenie oddzielnych stref może być trudne. Wydział Edukacji, świadomy tych problemów, podkreśla ścisły związek pomiędzy zapewnieniem różnych, wydzielonych stref do nauki, a umiejętnościami i usługami świadczonymi przez bibliotekarzy⁹. Władze uczelni powinny mieć świadomość istniejących trudności w tym względzie, zaostrzających się wyraźnie wraz ze wzrostem liczby studentów. Powinny one współpracować z dyrekcją biblioteki w poszukiwaniu rozwiązania tego problemu.

2.2.5. Technologia informacyjna na rzecz nauki

Wiele uczelni wprowadziło w swoich bibliotekach technologię informacyjną. Przyjmuje ona dwie różne formy:

⁹ Department for Education (DES), *Further education and sixth form colleges: development strategies for accommodation* (Design Note 49), HMSO, 1992.

- technologia informacyjna oparta na produkcji — na przykład edycja tekstów, arkusze kalkulacyjne, przygotowanie publikacji (tzw. desktop publishing); technologia ta umożliwia zaawansowane formy prezentacji informacji;

- technologia informacyjna oparta na informacji — na przykład dyski optyczne, bazy danych dostępne online, CAL [przyp. tłum: Computer Aided Learning — uczenie się wspomagane komputerowo]; technologia ta umożliwia klientom dostęp do informacji.

Technologia nie powinna być wprowadzana bez odpowiedniego zaplecza technicznego i przeszkolenia pracowników biblioteki.

Ważne jest, by zarządzający uczelnią:

- byli świadomi różnicy pomiędzy wymienionymi wyżej dwiema formami technologii informacyjnej;

- byli świadomi, że biblioteka jest przede wszystkim źródłem informacji, dlatego powinna koncentrować się głównie na technologii informacyjnej bazującej na informacji;

- zapewнили zatrudnienie w bibliotece osób o odpowiednich umiejętnościach, służących pomocą klientom.

2.2.6. Programy specjalistyczne

Ważne jest włączenie bibliotekarzy w podejmowanie decyzji o wprowadzaniu i rozwoju poszczególnych kierunków studiów, łącznie z programami specjalistycznymi, dostosowanymi do konkretnych potrzeb odbiorców. Doświadczenie bibliotekarzy umożliwi im służenie władzom uczelni radą, co do poziomu usług oraz funduszy, niezbędnych dla zapewnienia studentom specjalistycznych kierunków jak najlepszych warunków nauki.

2.2.7. Studia zaoczne

Rośnie liczba studentów zaocznych. Ważne jest, by usługi biblioteczne były dostatecznie elastyczne, aby mogły zaspokajać potrzeby studentów zaocznych. Wszyscy studenci, niezależnie od realizowanego toku studiów, mają prawo korzystać z pełnego zakresu usług oferowanych przez bibliotekę. Władze uczelni powinny mieć świadomość, że biblioteka musi być w stanie odpowiedzieć na zapotrzebowanie tej grupy studentów poprzez:

- dłuższe godziny otwarcia;
- elastyczne usługi związane z wypożyczaniem;
- dostosowany do programu czas pracy poszczególnych agend;
- dostęp do sesji szkoleniowych w zakresie informacji.

2.2.8. Zarządzanie dyscypliną i zachowaniem personelu

Personel biblioteki powinien być świadomy polityki uczelni i obowiązujących przepisów oraz znać takie dokumenty, jak karta praw i obowiązków studenta, regulaminy pracy, procedury składania zażaleń i postępowania dyscyplinarnego. Wszelkie problemy w bibliotece powinny być rozwiązywane w zgodzie z obowiązującymi przepisami oraz z zachowaniem drogi służbowej.

Zalecenie 13:

Biblioteka powinna być dostępna dla całej społeczności akademickiej.

Zalecenie 14:

Całkowita wielkość zbiorów biblioteki powinna być odpowiednia w stosunku do wielkości uczelni. Minimalna wielkość zbiorów powinna wynosić 17 pozycji na 1 studenta obliczeniowego w uczelniach posiadających ponad 2500 studentów obliczeniowych. W mniejszych uczelniach liczba ta powinna być większa.

Zalecenie 15:

Liczba zakupów w ciągu roku powinna zapewnić całkowitą wymianę zbiorów w ciągu 12-15 lat.

Zalecenie 16:

Biblioteka powinna zapewniać profesjonalne usługi w pełnym zakresie.

Zalecenie 17:

Wszystkie stosowne funkcje biblioteki powinny być zautomatyzowane, celem zapewnienia klientom lepszej jakości usług oraz poprawy systemów zarządzania informacją.

Zalecenie 18:

Zarówno szkolenie wstępne, jak i szkolenie w zakresie umiejętności poszukiwania informacji, powinny być dostępne dla wszystkich klientów biblioteki.

Zalecenie 19:

Władze uczelni powinny zapewnić odpowiednie zaplecze techniczne oraz szkolenie personelu, celem zapewnienia właściwych warunków wykorzystania osiągnięć technologii informacyjnej w bibliotece.

Zalecenie 20:

Dyrektor biblioteki powinien uczestniczyć w podejmowaniu decyzji dotyczących wprowadzania lub rozwoju wszelkich programów nauczania, łącznie ze specjalistycznymi kursami, których program jest dostosowany do potrzeb konkretnych grup.

Zalecenie 21:

Władze uczelni powinny wspierać personel biblioteki w jego wysiłkach, związanych z utrzymaniem dyscypliny i porządku w bibliotece.

ZARZĄDZANIE OPARTE NA JAKOŚCI

3.1. Jakość

3.1.1. Definicja jakości

The British Standards Institution (BSI) [Brytyjska Instytucja ds. Normalizacji] definiuje jakość jako:

Ogół cech i charakterystyk produktu lub usługi, mających wpływ na jego zdolność zaspokojenia określonych lub implikowanych potrzeb¹⁰.

Definicja BSI koncentruje się na dwóch istotnych aspektach — pojęciu holistycznego podejścia do jakości oraz zapotrzebowaniu klienta.

Jakość w ujęciu holistycznym odnosi się do „całości” usługi, nie zaś do jej poszczególnych aspektów w izolacji. Tylko wówczas, gdy jakość odnosi się do „ogółu” oraz zapotrzebowania klienta, może być wykorzystana do oceny usługi.

Żadna usługa, w szczególności zaś ta, która jest publicznie finansowana, nie może przeczyć zasadzie tworzenia etosu koncentrującego się na kliencie, a zatem także na jakości.

3.1.2. Istota jakości

Na pierwszy rzut oka, jakość może wydawać się nieuchwytna i trudna do oceny. Istnieje wszakże pewna liczba wskaźników jakości usług biblioteki akademickiej, które powinny podlegać kontroli. Ogólnie rzecz biorąc, są to:

- uzasadnienie i misja, których celem jest określenie działań i polityki;
- mechanizmy wyjaśniania potrzeb i poziomu satysfakcji użytkowników usług;
- odpowiedź na zapotrzebowanie klienta i pomoc w umożliwieniu mu wykorzystania w pełni oferowanych usług;
- efektywne związki z poszczególnymi aspektami programów i zarządzania uczelnią;
- zrozumienie i odpowiadanie na zmiany w edukacji oraz rozwój usług bibliotecznych.

Tworzą one razem podstawy usług bibliotecznych, które są „odpowiednie do celu” wspierania realizacji programu. Ostatecznym testem jakości biblioteki jest

¹⁰ British Standards Institution *Quality assurance* (BSI Handbook 22), BSI, 1992.

satysfakcja klientów ze świadczonych usług i fakt zaspokojenia wyrażonych potrzeb oraz potrzeb z nich wynikających.

3.1.3. Zapewnienie jakości

Zapewnienie jakości odnosi się do systemów i procedur umożliwiających upewnienie się, że ogólne doświadczenie klienta w związku z usługą jest satysfakcjonujące, oraz że jakość usług jest zachowana i ulega poprawie. System zapewnienia jakości powinien obejmować kilka niezbędnych elementów:

- jasne sformułowanie celów i zadań usługi; nie można mówić o właściwej realizacji celu, dopóki sam cel nie jest znany;
- procedury rozpowszechniania tych celów i zadań;
- dokumentację procedur zapewniającą ich spójne stosowanie;
- mechanizmy kontroli jakości, zbierające informacje na styku pomiędzy użytkownikiem i usługą oraz porównujące je ze zbiorem standardów;
- system sprzężenia zwrotnego, który zapewnia, że brak zgodności ze standardami jest zauważany i korygowany;
- filozofię uznającą, że każdy jest odpowiedzialny za jakość i posiada zdolność jej zapewnienia.

Nie tak łatwo jest prowadzić i kontrolować bibliotekę, by zapewnić realizację potrzeb jej klientów w zakresie właściwej informacji oraz warunków sprzyjających studiowaniu. Jednak dzięki odpowiednim przemyśleniom i przy odrobinie wyobraźni, to jest właśnie to, co powinno się i koniecznie trzeba zrobić. Dyrektor biblioteki akademickiej musi spośród wielu dostępnych systemów wybrać jeden, najlepiej dostosowany do potrzeb danej biblioteki. Uczelnia posiada własny system jakości, do którego system biblioteczny musi dobrze pasować [przyp. tłum.: w dodatku do wersji oryginalnej zamieszczono Quality Assurance Table, stanowiącą przykład osiągnięcia takiego dopasowania].

3.1.4. Klient

Odbiorcą każdej usługi jest klient. Klienci biblioteki nie stanowią homogenicznej grupy. Określone potrzeby studentów w kontekście edukacji mogą być różne. Potrzeby pracowników dydaktycznych różnią się od potrzeb kadry zarządzającej. Trzeba znaleźć równowagę pomiędzy potrzebami danego kierunku, a potrzebami indywidualnymi. Biblioteka ma także zobowiązania wobec członków uczelni nie korzystających z jej usług. Klientami mogą być również osoby spoza uczelni, na przykład z lokalnych szkół, uniwersytetów lub przedstawiciele świata biznesu. Mechanizmy kontroli jakości, służące sprawdzaniu dbałości o klienta, powinny przy określaniu satysfakcji z usług rozpatrywać różnorodne grupy użytkowników. Mechanizmy takie są niezmiernie istotne dla osiągnięcia przez bibliotekę sukcesu

w postaci satysfakcji użytkownika. Kontrola jakości dotyczy kontroli relacji pomiędzy usługą a klientem, efektem której powinno być zadowolenie klienta. Na osiągnięcie tego zadowolenia mogą mieć wpływ:

- dostęp: lokalizacja i godziny otwarcia mają istotne znaczenie dla klienta;
- wygląd: dekoracja i ogólny wygląd biblioteki i personelu — czy jest elegancki, nowoczesny i atrakcyjny?
- atmosfera: atmosfera powinna być zachęcająca i przyjazna;
- osiągalność: urządzenia i udogodnienia powinny być widoczne, dobrze oznakowane i łatwe w użyciu;
- czystość: magazyny i czytelnie powinny być schludne i czyste;
- komfort: zarówno komfort fizyczny, jak i ogólna atmosfera;
- komunikatywność: łatwość porozumienia się z personelem; czytelność znaków i wskazówek;
- kurtuzja: grzeczność, szacunek i właściwy stosunek bibliotekarzy do klientów;
- wiarygodność: reputacja biblioteki jako źródła aktualnych informacji, wiedzy, miejsca posiadającego wyposażenia ułatwiającego naukę i służącego pomoc;
- przyjazne nastawienie — usłużność, uwaga, przyjazne nastawienie personelu do klientów;
- odpowiedzialność: zależność i wydajność usług;
- bezpieczeństwo: dobre samopoczucie i poczucie bezpieczeństwa osobistego klientów;
- adekwatność: odpowiedni stan i użyteczność budynku, sprzętu, materiałów, wyposażenia;
- zrozumienie: znajomość specyficznych wymagań klienta oraz szerszego ich kontekstu.

Powyższa lista nie pretenduje do miana kompletnej, jedynie wskazuje niektóre z czynników, wpływających na ogólną jakość usług. Biblioteka musi dysponować środkami zapewniającymi gromadzenie opinii użytkowników i nie tylko użytkowników, na temat świadczonych usług. Mogą to być różnego rodzaju ankiety, procedury reagowania na sugestie i zażalenia użytkowników.

3.1.5. Wskaźniki jakości działania

Wskaźniki jakości działania są niezbędne dla oceny jakości funkcjonowania biblioteki. Prowadzi się obecnie wiele prac na ten temat, jednak dotychczas nie udało się ustalić zbioru wskaźników, które mogłyby być stosowane na wszystkich uczelniach. Istnieją jednakże trzy kryteria, które powinny spełniać wskaźniki, o ile mają być efektywne:

- muszą być jasno zdefiniowane, tak by umożliwiły dokonywanie porównań;
- powinny być zbierane w ramach innych działań;

- powinny odnosić się do podstawowych obszarów działalności¹¹.

Wskaźniki działania powinny być tak skonstruowane, by pomagały dyrekcji biblioteki akademickiej i władzom uczelni prowadzić stałą kontrolę usług. Powinny uwzględniać wpływy, poziom żądań, wyniki, efektywność biblioteki i wydajność operacji. Ich rozwój powinien być skoordynowany z rolą biblioteki, jej celami i zadaniami.

Biblioteka powinna być oceniana zarówno subiektywnie, z punktu widzenia swoich klientów i postrzeganej przez nich efektywności jej działań, jak i obiektywnie, według wydajności. Pojedyncze wskaźniki ilustrują efektywność lub wydajność poszczególnych działań. Łącznie dają wyobrażenie o wszystkich usługach traktowanych jako całość. Nie istnieje zatem jeden ogólny wskaźnik jakości. Bibliotekarz musi sam, w oparciu o swą profesjonalną wiedzę, ocenić i zdecydować, czy trend obrazowany przez dany wskaźnik jest dobry, czy zły. Na przykład, ilość wypożyczeń przypadająca na jednego studenta zwykle rośnie, gdy biblioteka zapewnia usługi na dobrym poziomie. Jednak zwiększenie wykorzystania usług świadczonych na miejscu, w bibliotece, może w rezultacie prowadzić do obniżenia liczby wypożyczeń.

Ocena wskaźników działania powinna być dokonywana co jakiś czas, zaś obserwowane tendencje należy rozważać w świetle wszystkich czynników, jakie mogły mieć wpływ na ich kształtowanie.

Poniżej przedstawiono listę wskaźników działania, zaczerpniętą z publikacji dotyczącej standardów, odnoszących się do szkół wyższych w Szkocji - „Libraries in Scottish further education colleges: standards for performance and resourcing” (SLIC/SFEU, 1993). Obejmują one wszystkie aspekty pracy biblioteki oraz służące jej środki. W większości przypadków wskaźniki opierają się na podstawowych danych, do których można łatwo i szybko dotrzeć.

(a) Ogólne koszty biblioteki

- wydatki na ogólną liczbę studentów obliczeniowych
- wydatki w przeliczeniu na godziny pracy poszczególnych służb bibliotecznych
- wydatki na wszystkie świadczone usługi
- biblioteka w stosunku do budżetu całej uczelni

(b) Wykorzystanie zbiorów

Wykorzystanie zbiorów jest sumą pozycji wypożyczanych z magazynów, używanych na miejscu, wypożyczeń międzybibliotecznych, dostarczanych fotokopii itd.

- Efektywność: wykorzystanie zbiorów/całkowita liczba studentów obliczeniowych
- Wydajność (w stosunku do kosztów): wykorzystanie zbiorów/nakłady finansowe

¹¹ Further Education Funding Council *Measuring achievement: FEFC circular 94/12*, FEFC, 1994.

(c) Usługi informacyjne (wszelkie udzielane informacje i porady)
Efektywność: liczba dostarczonych informacji/całkowita liczba studentów obliczeniowych

Wydajność (w stosunku do kosztów): liczba informacji/nakłady finansowe

(d) Organizowane szkolenia

● Efektywność: szkolenia w godzinach/całkowita liczba studentów obliczeniowych

● Wydajność (w stosunku do kosztów): szkolenia w godzinach/nakłady finansowe.

Powyższa lista stanowi jedynie przykład użytecznych wskaźników. Każda uczelnia, zależnie od lokalnych warunków, może opracować dodatkowo własne.

Można szeroko omawiać zakres danych wejściowych, wyjściowych oraz mierników wydajności, przyczyniających się do oceny działania biblioteki, jednak podstawę oceny stanowią niżej wymienione składniki. Niektóre z nich mogą być oparte raczej na wybranych danych, aniżeli dotyczących całych zbiorów.

(a) Dane wejściowe

- liczba klientów
- wielkość zbiorów
- stopień rozwoju zbiorów (proporcje pozycji dodawanych/zastępowanych co roku)
- fundusze biblioteki
- liczba i rodzaj personelu
- zakres usług

(b) Dane wyjściowe

- liczba wypożyczeń z własnych zbiorów
- inne dostarczane pozycje
- załatwiane kwerendy
- godziny otwarcia
- liczba odwiedzin klientów
- godziny realizowanych szkoleń

(c) Czynniki jakościowe (równie ważne w ocenie jakości i efektywności działania)

- różnorodność zbiorów
- kwalifikacje i doświadczenie personelu
- zakres usług informacyjnych
- satysfakcja użytkowników (ocena wyrażona np. w ankiecie)

Zalecenie 22:

Miarą jakości wszystkich aspektów usług biblioteki powinna być ich zdolność zaspokajania zarówno wyartykułowanych, jak i antycypowanych potrzeb klientów biblioteki.

Zalecenie 23:

Dyrekcja biblioteki oraz władze uczelni powinny wspólnie opracować zbiór wskaźników jakości działania, stanowiący pomoc w ocenie usług.

3.2. Ocena i inspekcja

Ważnym elementem jakościowego podejścia jest nie tylko świadczenie przez pracowników usług odpowiedniej jakości, lecz także umiejętność zademonstrowania przez nich, że te usługi są wysokiej jakości. Dlatego ocena i inspekcja stanowią ważny czynnik rozwoju jakości.

3.2.1. Inspekcja wewnętrzna

Wszystkie organizacje powinny mieć wypracowane procedury przeprowadzania wewnętrznej oceny swoich systemów. Niewątpliwie, osobie która opracowała i obsługuje system, jest znacznie trudniej spojrzeć na swoją pracę z boku i ocenić ją obiektywnie. Dlatego powszechnie stosowana jest praktyka dokonywania oceny przez osobę trzecią. Może to być przełożony lub specjalista ds. jakości. Może funkcjonować system, w którym ocena każdego działu jest dokonywana przez inny dział. Dyrekcja może zaprosić do oceny specjalistów z innych bibliotek. Każdy zespół dokonujący przeglądu prowadzi inspekcję w jednym pionie usług biblioteki.

3.2.2. Inspekcje zewnętrzne

Najważniejsze dla dyrekcji biblioteki akademickiej są inspekcje dokonywane przez Further Education Funding Council. Mogą ich dokonywać także inne instytucje, jak:

- Higher Education Funding Council (HEFC)/Higher Education Quality Council (HEQC)
- instytucje specjalistyczne szkolnictwa wyższego
- organizacje ds. zatwierdzania zgodności z ISO 9000/BS 5750
- organizacje ds. bezpieczeństwa i higieny pracy
- Educational Recording Agency (ERA)
- Copyright Licensing Agency (CLA).

Biblioteka jest zatem obiektem różnego rodzaju inspekcji, dotyczących zarówno jednej dziedziny, jak i ogólnej działalności. Doświadczenia bibliotekarzy z dotychczasowych inspekcji są mieszane. Niektóre inspekcje nie były świadome potencjalnych możliwości biblioteki i ograniczały się do przeglądania półek.

FEFC pracuje w oparciu o wskazania dla inspektorów, które sugerują, jakie pytania powinny być stawiane [przyp. tłum.: w oryginalnej wersji zamieszczono dodatki zawierające przykłady takich pytań, pochodzące ze wskazań dla inspektorów FEFC i CoLRiC].

3.2.3. Model inspekcji

Celem inspekcji jest nie tylko sprawdzenie dotychczasowych dokonań biblioteki, lecz także stwierdzenie, na ile odpowiada ona potrzebom swoich klientów. Zależnie od natury konkretnej inspekcji, może ona dotyczyć następujących aspektów działalności biblioteki:

Zarządzanie i planowanie

- wypełnianie zadań przewidzianych dla biblioteki w strategicznym planie uczelni i zgodność jej działań z założeniami programowymi i celem uczelni;
- pozycja biblioteki w strukturze uczelni;
- tożsamość zawodowa i odpowiedzialność personelu biblioteki;
- procedury ustalania budżetu biblioteki.

Struktura organizacyjna biblioteki

- organizacja biblioteki i hierarchia stanowisk pracowników;
- system powiązań z innymi jednostkami uczelni;
- włączenie biblioteki w realizację programu studiów.

Środki biblioteki

- rodzaje świadczonych usług i związane z nimi wyposażenie;
- poziom usług wynikający z jakości i wielkości zbiorów, wyposażenia, powierzchni do nauki itp.;
- porównanie z uzgodnionymi wzorcami jakości, zawartymi np. w *Guidelines for college libraries*.

Zapewnienie jakości

- istniejące systemy zbierania informacji o jakości działania i odnoszenia ich do potrzeb klientów;
- potwierdzenie, że niezgodność z potrzebami klientów jest uświadamiana i podejmowane są właściwe działania zmierzające do zapewnienia realizacji oczekiwań użytkowników.

Informacje zwrotne od klientów i potencjalnych użytkowników

- badanie (lub zbieranie) informacji pochodzących od klientów i potencjalnych użytkowników na temat stopnia zaspokajania przez bibliotekę ich potrzeb.

Zalecenie 24:

Dyrektorzy bibliotek powinni stwierdzać właściwy poziom usług biblioteki na podstawie inspekcji oraz informacji uzyskanych od użytkowników i nie tylko.

3.3. Marketing

Marketing jest koncepcją powszechnie źle rozumianą. Definicja używana przez Chartered Institute of Marketing brzmi następująco:

Marketing jest przynoszącym korzyść procesem zarządzania odpowiedzialnym za identyfikację, przewidywanie i zaspokajanie potrzeb konsumenta.

Marketing nie dotyczy jedynie sprzedaży produktu lub usługi. Jego celem jest zapewnienie, by produkt lub usługa były przede wszystkim „właściwe, dostarczone na czas, w miejsce i za cenę odpowiadającą klientowi”. Oznacza to, że postrzegana wartość usługi powinna być większa, niż koszt jej wykonania.

Niektórzy komentatorzy uważają, że adaptacja marketingowego podejścia oznacza odrzucenie etosu „usług publicznych” stawiającego interesy klientów ponad krótkoterminowe korzyści. Z kolei zwolennicy takiego podejścia twierdzą, że techniki rozwijane i stosowane z powodzeniem w świecie biznesu można przenieść do organizacji, które nie są nastawione na zysk. Wykorzystanie owych technik może ułatwić organizacjom bardziej efektywną obsługę klientów.

3.3.1. Promocja

Promocja leży w samym sercu marketingowego podejścia. Podejście w stylu „usług publicznych” jest krytykowane za tendencję do przyjmowania nastawienia „jeśli chcesz, to bierz; jeśli nie, to nie”. Zakłada się, że jeśli klient może odnieść korzyść z dostarczanych usług, to podejmie wysiłek znalezienia informacji o nich i z nich skorzysta.

Jednak podręczniki marketingu identyfikują 6 stopni zachowania konsumenta, które podkreślają konieczność promocji usług:

- brak świadomości istnienia produktu/usługi;
- świadomość istnienia produktu/usługi;
- zainteresowanie produktem/usługą
- pragnienie produktu/usługi
- przekonanie o wartości produktu/usługi;
- zakup/wybór produktu/usługi.

Bibliotekarz musi zapewnić klientowi identyfikację wszelkich usług świadczonych przez bibliotekę. Może tego dokonać różnymi sposobami, na przykład poprzez:

- zamieszczenie informacji o bibliotece i jej usługach w przewodniku po uczelni lub innym podręczniku;
- opracowanie ulotek lub informatorów o poszczególnych usługach;
- zamieszczenie informacji w ulotkach na temat kierunków studiów;
- wręczanie studentom odpowiednich informacji w trakcie sesji wprowadzających.

Metody te powinny pomóc bibliotekarzom w rozwijaniu świadomości, zainteresowań, pragnień i przekonania klientów oraz potencjalnych użytkowników o wartości usług świadczonych przez bibliotekę.

3.3.2. Segmentacja rynku

Segmentacja rynku jest to rozeznanie różnorodnych potrzeb, pragnień i aspiracji różnych grup danego rynku.

W przypadku biblioteki akademickiej identyfikacja różnych grup klientów na przykład: studentów studiów dziennych, studentów studiów zaocznych, dyplomatów i wykładowców ma podstawowe znaczenie. Ważne jest również zauważenie, że klienci stanowią tylko jeden sektor rynku bibliotecznego.

Wykładowcy i władze uczelni odnoszą korzyści z działań biblioteki, jeżeli studenci z niej korzystają. W tym sensie i oni są użytkownikami biblioteki. Biblioteka powinna w równej mierze uwzględniać ich potrzeby w sensie przyczyniania się do realizacji zadań uczelni oraz dążyć do zapewnienia wartości w zamian za pieniądze, jak również zaspokajać bezpośrednio potrzeby studentów. Usługi biblioteki powinny być promowane zarówno wśród wykładowców i kadry zarządzającej, jak i wśród studentów.

3.3.3. Plan działania (tzw. biznes plan)

Biznes plan można zdefiniować następująco:

O ile strategiczny plan biblioteki wskazuje proponowany kierunek usług, o tyle biznes plan opisuje drogę wiodącą do celu i określa, co jest potrzebne, by podróż ta zakończyła się sukcesem¹².

Nie istnieją ogólne uzgodnienia co do terminologii w tym zakresie, dlatego wiele organizacji używa pojęcia „plan operacyjny” lub uważa, że „plany strategiczne” rozciągają się także na wspomniany obszar. Użycie terminu „biznes plan”

¹² The Library Association, *Preparing and presenting a business plan*, Managing After Incorporation series, The Library Association, 1994.

wiąże się często z marketingowym podejściem organizacji, w której od każdej „jednostki dokonującej wydatków” lub „jednostki biznesowej” oczekuje się sporządzenia planu identyfikującego co należy zrobić, jakie siły i środki są potrzebne do wykonania założeń oraz jakie są oczekiwane efekty końcowe.

Ogólne podejście do opracowywania biznes planów jest więc takie, jak opisano w pierwszym rozdziale niniejszego przewodnika, ale musi być ściśle związane z koncepcją jakości i marketingu oraz ze świadomością środków potrzebnych do realizacji usług.

Zalecenie 25:

Biblioteki powinny prowadzić działalność marketingową, dotyczącą świadczonych usług, w celu rozwinięcia wśród potencjalnych użytkowników świadomości istnienia tychże usług, zainteresowania nimi, rozbudzenia potrzeby wykorzystania oraz wyrobienia przekonania o ich wysokiej wartości.

Część 4

WNIOSKI

Przedstawiona w rozdziale 3.3.3 dyskusja na temat biznes planów pokazała, jak różne części niniejszej publikacji są ze sobą powiązane. Poszczególne rozdziały nie mogą być traktowane oddzielnie, są bowiem holistyczne i synergetyczne. Należy także pamiętać, by niniejszych wskazówek nie stosować sztywno — lokalne warunki powinny mieć wpływ na kształt usług. Ostatecznie przydatność tych wskazówek należy mierzyć jakością usług świadczonych przez bibliotekę.

[Tłum. Marzena Marcinek]

Bibliografia

- Chartered Institution of Building Services, *Lighting guide: libraries*, Chartered Institution of Building Services, 1982.
- Corrall, S., *Strategic planning for library and information services*, ASLIB, 1994.
- Department of Education (DFE), *Further education and sixth form colleges: development strategies for accommodation* (Design Note 49), HMSO, 1992.
- Department of Education and Science (DES), Architects and Building Branch, *Area guidelines for advanced further education institutions* (Design Note 44), DES, 1985.
- Department of Education and Science (DES), Architects and Building Branch, *Area guidelines for sixth form, tertiary and NAFE colleges* (Design Note 33), DES, 1983.
- Ellard, K. (Chair), *The effective academic librarian*, HEFCE, 1995.
- Further Education Funding Council, *Funding learning*, FEFC, 1992.
- Further Education Funding Council, *Measuring Achievement: FEFC circular 94/12*, FEFC, 1994.
- Further Education Funding Council, *Quality standards in further education in England: Chief Inspector's annual report 1993-94*, Further Education Funding Council, 1994.
- Illuminating Engineering Society, *The lighting of libraries* (Technical Report 8), Illuminating Engineering Society, 1966.
- The Library Association, *College libraries: a case for investment*, The Library Association, 1994.
- 'Libraries in the new polytechnics', *Library Association record*, 70 (9), September 1968, 240-3.
- McCullough, Sheila, *The quality library: implementing the standards for performance and resourcing of Scottish college libraries*, SFEU, 1994.
- Adams, Marie and Mc Elroy, Rennie (eds.), *Colleges, libraries and access to learning*, The Library Association, 1994.
- Metcalf, K. D., *Planning academic and research library buildings*, 2nd edn by P. D. Leighton and D. C. Webber, American Library Association, 1986.

- Mitchell D. J. D. (ed.). *Further education libraries in the twenty first century: papers presented at the CoFHE jubilee study conference held at St John's College, Oxford 28-30 March 1994*, CoFHE, 1995
- Mitchell, D. (ed.), *Library design: principles and practice for the college librarian*, CoFHE, 1992.
- National Association of Teachers in Further and Higher Education (NATFHE), *College libraries: policy statement*, NATFHE, 1982.
- Scottish Library and Information Council/Scottish Library Association, *Libraries in Scottish further education colleges: standards for performance and resourcing*, SLIC/SFEU, 1993.
- Standing Council of National University Librarians, Advisory Committee on Building, *Information technology and library buildings*, SCONUL, 1989.
- Thompson, G., *Planning and design of library buildings*, 2nd edn, Architectural Press, 1977.
- Tutt, P. and Adler, D. (eds), *New metric handbook*, Architectural Press, 1979.

IV.

**ZARZĄDZANIE
SZKOLENIEM I ROZWOJEM
KADR**

June WETHERLY

1. WSTĘP

1.1. Informacje ogólne

Niniejsza praca ma charakter przewodnika, dającego przegląd informacji dotyczących zarządzania procesem podnoszenia kwalifikacji wszystkich pracowników bibliotek i służb informacyjnych. Omawia różnorodne zagadnienia związane ze szkoleniem, rozwojem i kształceniem kadr. Dla uproszczenia, słowo „szkolenie” odnosi się dalej do wszystkich trzech wymienionych wyżej terminów.

Praca rozpoczyna się od wskazania powodów, dla których należy raczej stosować systemowe podejście do zarządzania szkoleniem aniżeli zdawać się w tym względzie na przypadek. Następnie przedstawia cykl szkolenia, obejmujący identyfikację potrzeb w zakresie szkolenia, ich zaspokajanie oraz ocenę rezultatów.

W rozdziale dotyczącym zaspokajania potrzeb w zakresie szkolenia opisano różne, powszechnie stosowane metody. Bardziej szczegółowo omówiono dwie z nich — douczanie i krótkie kursy. Przedstawiono różnorodne czynniki, wpływające na wybór miejsca i sposobu realizacji szkolenia: w trakcie lub po godzinach pracy, w miejscu pracy lub poza nim, przy pomocy własnych pracowników lub osób z zewnątrz. Wskazano także, jak dokonywać wyboru kursu organizowanego przez inne instytucje.

W niniejszej publikacji szczególną uwagę zwraca się na potrzebę zapewnienia jak najlepszych warunków nauki, a co za tym idzie, przeprowadzenie koniecznych zmian w tym kierunku. Rozdział mówiący o uczeniu się podkreśla fakt, że osoba zarządzająca szkoleniem powinna zdawać sobie sprawę z tego, jak przebiega proces uczenia i jakie czynniki wpływają na zdolność przyswajania wiedzy. Nie mniej istotne jest dokładne zrozumienie tego, kto jest odpowiedzialny za naukę i szkolenie. Zasadnicze znaczenie ma także zapewnienie dobrej administracji i organizacji szkolenia. W niniejszym przewodniku dwa rozdziały poświęcono tym zagadnieniom.

Przyjęto praktyczne podejście do zagadnienia, poparte przykładami stosowanych, będących w użyciu dokumentów [przyp. tłum.: dziesięć tego typu dokumentów zamieszczono w oryginalnej wersji w formie dodatku. Ze względu na

specyfikę zagadnień nie dokonano ich przekładu], umożliwiającą zapoznanie się z tym, jak niektóre biblioteki i ośrodki informacji radzą sobie z różnymi aspektami zarządzania szkoleniem i rozwojem kadr.

1.2. Celowość systemowego podejścia do problemu szkolenia

Należy rozważyć celowość systemowego podejścia do problemu szkolenia w szybko zmieniającym się środowisku pracy. W niniejszej publikacji postawiono tezę, że pożądane jest systemowe podejście do zarządzania szkoleniem, oraz że niezbędna jest elastyczność, umożliwiająca akceptację nieprzewidzianych potrzeb w tym zakresie. Należy także mieć świadomość, że wiele ważnych szkoleń odbywa się nieformalnie i nieplanowo.

Systemowe podejście może być stosowane w organizacjach różnej wielkości, choć rozwiązania te będą też zapewne różne. Bardzo małe jednostki nie będą w stanie opłacać organizacji krótkich kursów, które z kolei mogą stanowić właściwą formę zaspokajania zapotrzebowania na szkolenie w dużych organizacjach. Mniejsze organizacje mogą za to skupić się na wspólnych przedsięwzięciach oraz wysyłać ludzi na kursy organizowane przez inne instytucje.

1.3. Identyfikacja pytań wymagających odpowiedzi

Podobnie jak w większości aspektów zarządzania, tak i tu nie istnieją „prawidłowe odpowiedzi”. Sugestia, że są odpowiedzi, implikuje założenie, że muszą istnieć pytania. Niniejszy tekst ma posłużyć czytelnikom jako pomoc w sformułowaniu ich własnych pytań i dać odpowiedzi, które będą satysfakcjonujące dla nich samych i ich organizacji. Konieczność takiego postawienia sprawy została wyrażona przez Charlesa Handy’ego:

„Później zdałem sobie sprawę, że nie nauczyłem się w szkole niczego, co bym dzisiaj pamiętał, oprócz tego, że wszystkie problemy zostały już przez kogoś rozwiązane, a odpowiedź była gdzieś w pobliżu, na końcu książki lub w głowie nauczyciela. Nauka jawiła się jako proces przekazywania odpowiedzi od nich do mnie. Nie było w tym niczego o zmianach. W rzeczywistości, nie było też wiele o uczeniu się, jakim ten proces rzeczywiście jest. Prawdziwe uczenie się, wreszcie to zrozumiałem, jest zawsze związane z zadawaniem pytania lub rozwiązywaniem problemu. „Kim jestem?”, „Jak to robię?”, „Z jakiego powodu...?”, „Jak to działa?”, „Jak osiągnąć zamierzony cel?” — zakres pytań rozciąga się od nieograniczonych do trywialnych, lecz gdy nie mamy pytań, nie potrzebujemy odpowiedzi, gdyż pytania innych ludzi szybko idą w zapomnienie” (Charles Handy, *The age of unreason*, Hutchinson).

2. DO CZEGO POTRZEBNE JEST SZKOLENIE I ROZWÓJ KADR

2.1. Co to jest szkolenie i rozwój kadr

Wyrażenie „szkolenie i rozwój kadr” może dla różnych czytelników tego przewodnika mieć różne znaczenie. Bez nadmiernego uwypuklania terminów „szkolenie”, „rozwój” i „kształcenie” podejmuje się tu pewną próbę wyjaśnienia, co autor, używając je, ma na myśli.

Wszystkie trzy terminy, mają związek z procesem uczenia. W przypadku szkolenia nacisk kładzie się na naukę, której celem jest realizacja konkretnych zamierzeń, na przykład nabycie umiejętności prawidłowego wypożyczania książek przy użyciu komputerowego systemu udostępniania. Rozwój jest związany z tym wszystkim, co pozwala indywidualnym osobom wzrastać, uczyć się i rozwijać świadomość zawodową oraz własną osobowość, także pozazawodową. Młodszy bibliotekarz, korzystając z możliwości pracy w zespole zajmującym się promocją usług, może zdobyć wiedzę z zakresu marketingu i reklamy oraz ich wykorzystania w pracy zespołowej, może nauczyć się właściwego pisania raportów itd. Przykładami kształcenia w zakresie bibliotekoznawstwa i informacji są licencjaty.

Różnice pomiędzy wymienionymi wyżej terminami są często zamazane, jednak zbyt rygorystyczne traktowanie definicji nie pomoże w zrozumieniu zagadnień dotyczących zarządzania szkoleniem i rozwojem kadr, które w zamyśle autora obejmuje wszystkie trzy pojęcia.

2.2. Co się dzieje bez szkolenia

Aby odpowiedzieć na pytanie „dlaczego szkolenie jest potrzebne?”, należy rozważyć, co dzieje się bez niego. W organizacji, która przywiązuje niewielką wagę do szkolenia personelu, lub nie przywiązuje jej wcale, mogą występować następujące objawy:

- usługi świadczone przez organizację/bibliotekę nie odpowiadają jej zadaniom programowym,
- przeprowadzenie zmian jest trudne, ponieważ pracownicy stracili, lub nigdy nie mieli nawyku uczenia się w pracy,
- duża fluktuacja kadr, zwłaszcza zdolnych i ambitnych (na co może mieć jednak wpływ także rynek pracy),
- niedokształcony personel, nieprzygotowany do awansu, czujący się uwiązany we własnym zakładzie pracy oraz niezdolny do współzawodnictwa o pracę poza macierzystą organizacją,
- personel rozczarowany i pozbawiony motywacji.

Powyższe symptomy świadczą o tym, że organizacja funkcjonuje wadliwie i nie powinien budzić zdziwienia fakt, że mogą prowadzić do jej upadku, nakreślając spiralę w dół — usługi niezrealizowane, zasoby zredukowane, personel rozczarowany, na każdym miejscu podejmowanie działań doraźnych dla rozwiązywania nagłych problemów, dalsza redukcja usług itd.

Brak szkolenia nie jest podstawową przyczyną złej kondycji organizacji. Jeśli na przykład usługi zostają zawieszane, bo nie ma wizji, czemu mają służyć, jest to raczej problem braku przywództwa niż braku szkolenia. Jednakże dobrze zarządzany system szkolenia może odgrywać istotną rolę w zapewnieniu dobrej jakości usług bibliotecznych i informacyjnych

2.3. Do czego potrzebne jest szkolenie

Szkolenie może przyczynić się do właściwego funkcjonowania i rozwoju organizacji w następujący sposób:

- istnieje większe prawdopodobieństwo realizacji zadań programowych organizacji, jeżeli jej pracownicy są przygotowani do pełnienia swoich obowiązków,
- rozwój usług w przyszłości może być uzależniony od zapewnienia personelowi zdobycia niezbędnej wiedzy, umiejętności i wyrobienia właściwego nastawienia, koniecznych do wprowadzenia zmian,
- koncepcja konkurencyjności jest coraz ważniejsza we wszelkiego rodzaju usługach bibliotecznych i informacyjnych. Dobrze wyszkolony personel, świadczący usługi zgodnie z oczekiwaniami odbiorcy, może przyczynić się do sukcesu, zapewniając realizację usług na najwyższym poziomie,
- w ostatnich latach szczególną uwagę skupia na sobie zarządzanie ukierunkowane na jakość, opierające się na właściwym szkoleniu (np. zapewnienie jakości usług odpowiadającej określonym normom),
- morale i motywacja personelu są podtrzymywane, zwłaszcza w okresach ograniczonych możliwości pracy i awansu,
- organizacja, w której szkolenie stanowi integralną część działalności, jest lepiej przygotowana do zmian. Im bardziej gwałtowna potrzeba zmian, tym większe znaczenie dla przetrwania i wzrostu organizacji ma zdolność ich wprowadzenia i zarządzania nimi.

2.4. Szerszy kontekst

W rzeczywistości, każda biblioteka i ośrodek informacji stanowią część większej organizacji, dlatego decyzje dotyczące zarządzania szkoleniem muszą być podejmowane w kontekście ogólnej polityki i praktyki tejże organizacji. Na przykład, jeśli lokalne władze priorytetowo traktują politykę zapewnienia równych szans

w całej organizacji, znajdzie to odzwierciedlenie w potrzebach szkoleniowych w każdym dziale.

Oprócz ograniczeń instytucjonalnych, wpływ na szkolenie będą również miały względy narodowe, międzynarodowe i zawodowe. Zmiany w prawie pracy, w przepisach dotyczących zatrudnienia, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracy mogą przyczynić się do pojawienia się potrzeby szkolenia pracowników w tym zakresie. Wprowadzenie na poziomie krajowym wymagań odnośnie kwalifikacji zawodowych i stałego dokształcania może spowodować konieczność podejmowania na bieżąco działań, zmierzających do zapewnienia odpowiednich warunków w tym względzie.

2.5. Rozwój zaangażowania w szkolenie

Zaangażowanie w szkolenie pracowników, niezależnie od pierwotnej jego przyczyny, zostaje zwykle wpisane w politykę, strategię lub filozofię szkolenia. Korzyści płynące z takiego stanu rzeczy są następujące: sprecyzowanie potrzeby szkolenia, uzyskanie akceptacji w obrębie działu/organizacji i zasygnalizowanie pracownikom, że zostanie zapewnione szkolenie.

Trzeba będzie rozważyć takie pytania, jak: „Komu i czemu ma służyć szkolenie?“, „Kiedy i jak ma być przeprowadzane?“, „Kto jest za nie odpowiedzialny?“, „Jakie fundusze są potrzebne do jego przeprowadzenia i w jaki sposób należy je zapewnić?“. Odpowiedzi na te pytania nie muszą być wszakże udzielone na tym etapie. Na przykład, polityka może zakładać konieczność szkolenia, nie wskazując źródeł jego finansowania. Po otrzymaniu akceptacji proponowanej polityki, biblioteka i ośrodek informacji mogą w następnym etapie wystąpić o potrzebne środki.

Zasadniczo, dokumenty określające tę politykę organizacji obejmują niektóre, bądź wszystkie poniższe elementy:

- stwierdzenie o zaangażowaniu w szkolenie,
- wyjaśnienie, dlaczego szkolenie jest ważne (np. postrzeganie ludzi jako najważniejszego czynnika w organizacji; zdolność zespołu do adaptacji i odpowiedzi na zmiany, konieczność zaspokojenia zapotrzebowania na określone usługi),
- określenie, jak będą identyfikowane potrzeby w zakresie szkolenia (np. raporty roczne dot. szkolenia i rozwoju kadr, rozmowy kwalifikacyjne),
- określenie, na jakie szkolenia z funduszy zakładowych mogą liczyć pracownicy (np. szkolenie niezbędne pracownikowi w związku z aktualnie wykonywaną pracą (specyficzne dla stanowiska), lub szkolenie pracowników zgodnie z ich zapotrzebowaniem, niekoniecznie odpowiadające aktualnie wykonywanej pracy),
- wskazanie, kto jest odpowiedzialny za realizację szkolenia,
- określenie indywidualnej odpowiedzialności za prowadzenie szkolenia (np. ktoś spośród osób zarządzających instytucją, specjalny pracownik do spraw szko-

lenia, każdy indywidualny pracownik, członkowie grup przeprowadzających szkolenie),

- preferowane metody nauczania (np. szkolenie na stanowisku pracy),
- priorytety w zakresie szkolenia (mogą one być wyraźnie definiowane także w sporządzanym corocznie, lub w zależności od potrzeb, planie szkolenia),
- wskazówki odnośnie podziału funduszy przeznaczonych na szkolenie (np. kto może uczestniczyć w krótkoterminowych kursach, ile pieniędzy i jaka część czasu uzgodnionego na realizację szkolenia zostanie przeznaczona na szkolenia nie związane bezpośrednio z wykonywaną przez osoby szkolone pracą). Tego rodzaju wskazówki mogą być zawarte w osobnym, regularnie aktualizowanym dokumencie,
- warunki szkolenia, jakich mogą się spodziewać pracownicy (wynikają prawdopodobnie z wcześniej wymienionych punktów — w takiej sytuacji nie muszą być w tym miejscu wyraźnie określone).

2.6. Dlaczego potrzebne jest zarządzanie szkoleniem

Przedstawione powyżej argumenty powinny przekonać czytelnika o tym, że sytuacja, w której biblioteka lub ośrodek informacji nie przywiązuje wagi do szkolenia lub składa odpowiedzialność za nie wyłącznie na poszczególnych pracownikach, jest nie do zaakceptowania.

Biorąc pod uwagę powyższe argumenty, trzeba jednak stwierdzić, że nie jest możliwe jakiegokolwiek efektywne szkolenie nie poparte chęcią i wolą nauki. Priorytety indywidualnych pracowników mogą wszakże być różne od potrzeb zakładu pracy. Z tego powodu istnieje niebezpieczeństwo rozwiązań ekstremalnych. Z jednej strony, jeśli fundusze przeznaczone na szkolenia są rozdzielane według zasady „kto pierwszy ten lepszy” (nie bacząc na potrzeby zakładu pracy w zakresie szkolenia lub potrzebę podniesienia kwalifikacji pracownika niezbędnych do właściwego wykonywania pracy na jego obecnym stanowisku), może dojść do sytuacji, w której fundusze zostały wydane na rozwój przyszłej kariery zawodowej kilku pracowników ze szkodą innych oraz ze szkodą dla zakładu pracy. Z drugiej strony, zaniedbanie potrzeby długoterminowego rozwoju jednostek może prowadzić do utraty motywacji do pracy.

Pozostała część niniejszej publikacji pokazuje, jak zaangażowanie w szkolenie realizować w praktyce.

2.7. Podsumowanie

Niniejszy rozdział miał na celu:

- wyjaśnienie, co rozumie się przez szkolenie, rozwój i kształcenie;
- pokazanie, jaki wpływ może mieć szkolenie na realizację usług bibliotecznych i informacyjnych,
- rozważenie powodów dokumentowania polityki szkolenia oraz zawartości takiej dokumentacji,
- pokazanie, dlaczego szkolenie powinno być kierowane, a nie pozostawione przypadkowym działaniom.

3. IDENTYFIKACJA POTRZEB W ZAKRESIE SZKOLENIA

3.1. Co rozumie się przez identyfikację potrzeb w zakresie szkolenia

Aby osiągnąć zamierzony cel, organizacja musi dysponować pracownikami posiadającymi niezbędne umiejętności, wiedzę i odpowiednie podejście. Brak którejkolwiek z wymienionych cech będzie prowadził do działań o niższej od požądanej jakości. Niniejszy rozdział zajmuje się identyfikacją potrzeb w zakresie szkolenia. W tym miejscu należałoby także odwołać się do oddzielnego podręcznika Michaela Williamsona na temat analizy potrzeb w zakresie szkolenia.

Teksty dotyczące szkolenia tradycyjnie dzielą potrzeby w tym zakresie na trzy grupy: potrzeby instytucjonalne, potrzeby zawodowe (związane z określoną pracą) i potrzeby indywidualne.

Potrzeby instytucjonalne mogą pojawić się wówczas, gdy cele stojące przed organizacją nie są osiągane, ponieważ poziom realizowanych działań jest niesatysfakcjonujący. Na przykład, wyraźne zwiększenie ilości skarg na zachowanie personelu bibliotecznego względem użytkowników może świadczyć o tym, że nastawienie personelu jest nie do zaakceptowania lub umiejętności nawiązywania właściwych relacji interpersonalnych wymagają doskonalenia.

Wprowadzenie nowych usług z reguły wywołuje potrzebę szkolenia. Na przykład, przed wprowadzeniem w życie decyzji o rozwoju i poprawie jakości usług na rzecz osób niepełnosprawnych, personel może potrzebować szkolenia, mającego na celu lepsze uświadomienie potrzeb tej grupy użytkowników. Powodzenie wszelkich realizowanych planów będzie zależało od zdolności pracowników do wprowadzenia ich w życie. Dlatego rozważenie potrzeb w zakresie szkolenia powinno mieć miejsce już na etapie planowania zmian.

Identyfikacja *potrzeb związanych z konkretną pracą* jest inną metodą osiągnięcia tego samego celu. Należy dokonać szczegółowej analizy pracy na każdym stanowisku, określając umiejętności, wiedzę i nastawienie niezbędne do jej właściwego wykonania, a zatem i zakres niezbędnego szkolenia. Systematyczne podejście do rekrutacji pracowników wykorzystuje tę metodę dla przedstawienia potencjalnym kandydatom na poszczególne stanowiska, jakie cechy i umiejętności powinni posiadać. Tego typu analizę powinno się przeprowadzać w przypadku istotnych zmian pracy na danym stanowisku (np. gdy wypożyczanie ręczne ma być skomputeryzowane).

Indywidualne potrzeby w zakresie szkolenia wynikają zwykle z nie odpowiadającego wymaganiom wykonywania jakiejś konkretnej części pracy; zmiana pracy lub awans na inne stanowisko wymaga zwykle nabycia nowych umiejętności, wiedzy lub nowej świadomości; indywidualne potrzeby odnośnie szkolenia mogą być też związane z rozwojem kariery zawodowej.

3.2. Dlaczego należy identyfikować potrzeby w zakresie szkolenia

Mało prawdopodobne jest zidentyfikowanie potrzeb w zakresie szkolenia, bez zastosowania podejścia systematycznego, choć stopień formalizacji może być tu zróżnicowany. Po zidentyfikowaniu potrzeb, możliwe jest opracowanie planów ich zaspokajania, obliczenie kosztów i ubieganie się o środki.

Środki na szkolenia są zawsze ograniczone. Podstawowe z nich to zwykle czas i pieniądze. Osiągnięcie najlepszego dostosowania środków do potrzeb zapewnia optymalne wykorzystanie tego co zostało zainwestowane. Umożliwia to również osobom odpowiedzialnym za szkolenie wykazanie w staraniach o środki, wartości programu szkolenia. Inną korzyścią płynącą z systematycznego podejścia do zagadnienia identyfikacji potrzeb w zakresie szkolenia, niezależnie od zastosowanej metody, jest fakt, że ono samo może stać się narzędziem rozwoju. Na przykład, wprowadzenie corocznych rozmów z pracownikami na temat szkolenia i rozwoju kadr sprawia, że pracownicy sami zaczynają rozważać problem szkolenia oraz na ile szkolenie zaspakaja ich potrzeby. Coraz lepiej zdają sobie też sprawę, że nauka nie kończy się z chwilą opuszczenia szkoły czy uniwersytetu.

3.3. Jak identyfikować potrzeby w zakresie szkolenia

Istnieje cały szereg metod zbierania informacji. Obejmują one:

- badanie istniejących danych (np. zgłoszonych skarg na zachowanie personelu bibliotecznego względem użytkowników, w celu określenia, czy jakość wykonywanej pracy uległa obniżeniu),
- obserwacja (np. obserwacja zachowania personelu względem użytkowników),
- zadawanie pytań (np. pytanie personelu pracującego z użytkownikami, przełożonych i dyrekcji o ich percepcję rosnącej liczby skarg na zachowanie personelu),
- rozmowy (np. dyrektor zwraca się do pracownika z informacją, że zaobserwowano jego niewłaściwe zachowanie względem użytkowników, oraz że było na niego wiele skarg: czy szkolenie mogłoby rozwiązać problem?).

W powyższych przykładach jeden motyw (relacje z użytkownikiem) został wykorzystany dla zobrazowania możliwości stosowanie różnych metod w celu otrzymania pełnego obrazu.

Jakąkolwiek metodę by zastosowano, zawsze dla osoby/osób identyfikujących potrzeby w zakresie szkolenia głównym źródłem wiedzy w tym względzie są inni ludzie. Dyrektorzy wiedzą, jakie przedsięwzięcia i plany mają nadzieję wprowadzić, powinni także pomyśleć o szkoleniu, odpowiadającym aktualnym i przyszłym potrzebom. Przełożeni wiedzą, którzy pracownicy pracują właściwie, a którzy nie. Każdy pracownik w jakiś sposób postrzega swoje wypełnianie obowiązków.

Zwykle identyfikacja potrzeb w zakresie szkolenia jest stałym procesem pobudzającym do działania. Czasem jednak ma charakter reaktywny.

3.3.1. Identyfikacja instytucjonalnych potrzeb w zakresie szkolenia

Na przykładzie usług, co do których obserwuje się rosnącą liczbę zarzutów odnośnie zachowania personelu, przedstawiono niżej kilka sposobów systematycznej analizy potrzeb w zakresie szkolenia.

Przede wszystkim należy uzgodnić cel i zakres analizy. Czy powinno się uwzględnić wszystkie aspekty relacji z klientem, czy też należałoby raczej zawęzić przegląd, ograniczając się do problemu rosnącej liczby skarg. Należy wyznaczyć kogoś odpowiedzialnego za przeprowadzenie analizy. Nie musi to być osoba wykonująca wszystkie prace związane z tym przedsięwzięciem, ale koordynująca podejmowane działania, nadzorująca ich przebieg, relacjonująca wyniki analizy i przedstawiająca sugestie odnośnie rozwiązania postawionego problemu. W tym konkretnym przypadku należałoby rozważyć, czy osobą odpowiednią do tej roli byłby znający dobrze sprawę kierownik działu. Być może, problem częściowo sprowadza się do jego postępowania; w takiej sytuacji osoba z zewnątrz, np. z centralnej jednostki do spraw szkolenia i kadr, albo zewnętrzny konsultant nie obciążony wcześniejszą informacją na temat sprawy, stanowiłby lepszy wybór.

Trzeba koniecznie przygotować plan przeprowadzenia analizy. Wymaga to uwzględnienia takich praktycznych problemów, jak określenie ile czasu można przeznaczyć na wykonanie pracy, jakie metody zbierania informacji byłyby najbardziej użyteczne, w jakiej formie dostępny personel będzie udzielał odpowiedzi, wreszcie, czy całe przedsięwzięcie będzie realizowała jedna osoba, czy też zespół, który stwarzałby możliwość weryfikacji pomysłów.

W tym miejscu może pojawić się problem zbierania informacji. W rozważanym przypadku odpowiednie metody mogłyby obejmować: badanie istniejących danych, bezpośrednią obserwację zachowania (lub pośrednią za pomocą wideo), zadawanie pytań poszczególnym pracownikom. Należy poświęcić szczególną uwagę wyborowi metod i ich wpływowi na ludzi w instytucji. Reakcje zarówno pracowników, jak i użytkowników, na fakt obserwowania ich na wideo (po uprzednim poinformowaniu ich o tym lub bez uprzedzenia) mogą być bardzo negatywne.

Omawiany proces pozwoli na zdefiniowanie obszarów, stanowiących problem: na przykład, może się okazać, że wiele skarg koncentruje się wokół zmiany godzin otwarcia, która to zmiana denerwuje wielu użytkowników: personel pracujący w soboty jest często niedostatecznie do tego przygotowany; duża liczba skarg dotyczy niewielkiej grupy osób; personel pracujący bezpośrednio z użytkownikiem czuje, że jest niedostatecznie przygotowany do pracy z nowym systemem komputerowym i w rezultacie często przechodzi wobec użytkowników na pozycje obronne.

Trzeba zwrócić uwagę na to, że nie wszystkie problemy dadzą się rozwiązać drogą szkolenia. Sposób, w jaki personel przedstawia użytkownikom zmiany godzin otwarcia biblioteki może stanowić część problemu i jako taki może być poprawiony poprzez właściwe szkolenie, podczas gdy ponowne rozważenie zmiany godzin otwarcia biblioteki stanowi odrębne zagadnienie.

Dalsze dociekania umożliwią lepsze wyjaśnienie tego typu spraw. Na przykład, odbycie szkolenia w zakresie obsługi nowego systemu komputerowego nie przyniosło oczekiwanych rezultatów, ponieważ zbyt mało czasu poświęcono na zajęcia praktyczne.

W efekcie zgromadzono wiele materiałów, które trzeba przestudiować i posortować. Na ich podstawie można wyciągnąć wnioski co do tego, jakie szkoleniowe i nie związane ze szkoleniami działania są potrzebne. Opracowanie pisemnego raportu wydaje się być najbardziej pożytecznym sposobem przedstawienia wniosków.

W raporcie powinny się znaleźć informacje o obszarach stanowiących problem, wynikające z analizy działania natury szkoleniowej i inne prowadzące do jego rozwiązania, ze wskazaniem działań priorytetowych, oraz wstępny plan szkolenia. W omawianym przykładzie relatywnie niewielki problem — rosnąca ilość skarg użytkowników — został zidentyfikowany przed podjęciem analizy. Obecnie może on być rozbity na wiele mniejszych spraw: zmiana godzin otwarcia biblioteki, nieodpowiednie szkolenie w zakresie obsługi nowego systemu komputerowego, zachowanie personelu pracującego w soboty, zachowanie małej grupy personelu (skargi dotyczą w gruncie rzeczy kilku osób).

Wracając do pierwszej ze spraw zauważamy, że działaniem nie wymagającym przeprowadzania szkolenia mogłoby być ponowne rozważenie godzin otwarcia oraz sposobu, w jaki poinformowano o zmianie zarówno personel, jak i użytkowników. Szkolenie mogłoby być wskazane dla zapewnienia personelowi właściwych argumentów w rozmowach z użytkownikami na temat zmiany godzin otwarcia oraz w celu umożliwienia zarządzającym biblioteką wyciągnięcia wniosków z zaistniałej sytuacji i dalszego rozwoju ich umiejętności zarządzania.

Niezależnie od jego zawartości, na to, czy zalecenia raportu będą realizowane czy nie, będzie miała wpływ forma ich prezentacji. Nie wystarczy napisać raport i wysłać go. Trzeba ponadto zachęcić ludzi wpływowych w instytucji do jego przeczytania i przemyślenia, jako że celem raportu jest wpływanie na rezultaty i zapewnienie zaangażowania w dalsze działania.

Zakładając, że udało się zapewnić zaangażowanie w dalsze działania, następny etap stanowi rozwinięcie planu szkolenia, a jeśli to jest wskazane, także planu działań nie związanych ze szkoleniem, prowadzących do rozwiązania analizowanego problemu. Plan szkolenia powinien wskazywać, dla kogo jest ono organizowane, jakie są jego cele, jakimi metodami będzie realizowane i kiedy się zakończy. Jeżeli uznano, że głównym celem szkolenia ma być dostarczenie pracownikom odpowiednich informacji o zmianach godzin otwarcia biblioteki, wówczas w planie winno się znaleźć stwierdzenie, że szkolenie jest adresowane do

wszystkich pracowników biblioteki, a jego celem jest „obniżenie ilości skarg spowodowanych zmianą godzin otwarcia biblioteki”. W związku z tym zostaną wykorzystane grupy odpowiedzialne za szkolenie w poszczególnych działach, a ostateczny dzień zakończenia realizacji szkolenia upłynie za miesiąc. Opisane powyżej etapy analizy są następujące:

- zdefiniowanie przyczyny i celu analizy;
- desygnowanie odpowiedzialnych za jej przeprowadzenie;
- planowanie analizy;
- zbieranie informacji;
- szczegółowe badanie zebranych informacji;
- interpretacja i wyciągnięcie wniosków;
- sporządzenie raportu;
- potwierdzenie przekonania co do dalszych działań;
- określenie priorytetów;
- opracowanie planu szkolenia (oraz planu działań wymagających innej niż szkolenie interwencji).

3.3.2. Podejścia i metody

Przedstawiony powyżej ogólny zarys działań może stanowić jeden z modeli identyfikacji potrzeb w zakresie szkolenia (w tym przypadku instytucjonalna potrzeba szkolenia w odniesieniu do konkretnego, nieprzewidzianego problemu niewłaściwego funkcjonowania).

Pokazuje on, że nie wszystkie problemy mogą być rozwiązane drogą szkolenia. Nieuchronnie też, wszelkie tego typu procesy wywierają wpływ na funkcjonowanie organizacji. Reakcja personelu na takie podejście do identyfikacji zapotrzebowania na szkolenie może być różna; od satysfakcji z tego, że skargi użytkowników zostały właściwie rozważone, po przejście na pozycje obrony własnego zachowania i przerzucania winy na czynniki zewnętrzne. Przedstawienie pracownikom wyników analizy potrzeb jest nie mniej ważne niż przedłożenie raportu osobie/osobom zlecającym jego przygotowanie.

Ci ostatni powinni także mieć na uwadze konsekwencje złe analizy potrzeb w zakresie szkolenia, wynikające dla zakładu pracy. Dobrze przeprowadzona analiza może przynieść korzyści. Źle przeprowadzona może spowodować kłopoty. Przykładem niech będzie organizacja, która decyduje się na przeprowadzenie analizy potrzeb w zakresie szkolenia drogą rozsyłanego do wszystkich działów (łącznie z działami usług bibliotecznych i informacyjnych) kwestionariusza, zawierającego listę różnego rodzaju szkoleń. Adresaci są proszeni o zaznaczenie tych, które ich zdaniem byłyby dla nich przydatne i zwrócenie kwestionariusza. Rezultatem takiej ankiety jest duża ilość informacji, charakteryzujących się brakiem precyzyjnych relacji pomiędzy potrzebami organizacji, a potrzebami poszczególnych pracowników. Organizacja jest zasypana informacjami, zaś przed-

sięwzięcie stoi w miejscu. Nastąpiło rozbudzenie oczekiwań personelu i na tym się skończyło. W następnych latach trudno będzie odzyskać zainteresowanie służb bibliotecznych i informacyjnych szkoleniem.

3.3.3. Identyfikacja indywidualnych potrzeb w zakresie szkolenia

Inny problem, pojawiający się w omawianym przypadku, to wyraźne zapotrzebowanie na szkolenie indywidualnych pracowników, zidentyfikowane w trakcie analizy potrzeb organizacji w tym zakresie (w omawianej sytuacji jest to bibliotekarz, u którego zaobserwowano ewidentnie niewłaściwe zachowanie, oraz na którego było bardzo dużo skarg). Niezbędna będzie staranna ocena sytuacji. Trzeba rozważyć różnorodne czynniki, np. czy i z jakiego powodu wskazana jest rozmowa z bibliotekarzem, na ile powinna być formalna, czy czas jest odpowiedni i jaki wpływ wywrze ona na efektywne wprowadzenie planu szkolenia. Interwencja oparta na błędnej ocenie może wywrzeć negatywny wpływ na usługi, na organizację i na indywidualnego pracownika.

Może to być przypadek krańcowy, lecz rozważmy następujący scenariusz. Pewien bibliotekarz zostaje wezwany do biura dyrektora, który informuje go o wpływających skargach na jego niewłaściwe zachowanie wobec użytkowników. Nie informuje go, jakie zachowanie było niewłaściwe, nie prosi również o wyjaśnienie. Informuje go jedynie o skierowaniu na kurs i wyznaczeniu czasu na poprawę. Pracujący od wielu lat bibliotekarz, który uważał swoją dotychczasową pracę za poprawną, jest zaskoczony, a jego uczucie wkrótce przeradza się w gniew i poczucie krzywdy. Pozostały personel wysłuchuje skarg rozżalonego kolegi i przechodzi na jego stronę. Dosyć szybko szansa, jaką stwarza dobra wola personelu, wynikająca z przeprowadzonej z wyczuciem analizy potrzeb, zostaje zmarnowana. Zaczyna się uwidaczniać opór wobec organizowanych przez instytucję sesji szkoleniowych na temat zmiany godzin otwarcia biblioteki; motywacja do poprawy usług spada.

Wcześniej w tym rozdziale sugerowano, że identyfikacja potrzeb w zakresie szkolenia jest potencjalnym narzędziem rozwoju. Zarządzanie identyfikacją potrzeb w zakresie szkolenia i wynikającymi z niej programami ich zaspokajania wymaga wszelkich umiejętności potrzebnych do zarządzania jakimikolwiek zmianami w instytucji.

3.3.4. Rozmowy z pracownikami

Rozmowy z pracownikami są podstawową metodą identyfikacji indywidualnych potrzeb w zakresie szkolenia. Mogą one być określane jako ocena rozwoju personelu, rozmowa o pracy itp. Mają jednak wspólną cechę — łączą w sobie zarządzanie funkcjonowaniem organizacji z identyfikacją potrzeb w zakresie szkolenia.

Wszystkie obejmują:

- ocenę indywidualnych potrzeb w zakresie szkolenia,
- podzielenie się tą informacją w okresowej rozmowie z dyrekcją,
- rozważenie, jak zaspokajać owe potrzeby.

W praktyce, różnice mogą wynikać z tego, na co kładzie się szczególny nacisk. Na przykład, identyfikacja potrzeb w zakresie szkolenia może opierać się na samoocenie albo na ocenie pracy przez bezpośredniego przełożonego. W pierwszym wypadku pracownik może wypełniać formularz dotyczący szkolenia i rozwoju kadr. Jest on wykorzystywany jako podstawa do rozmowy o aktualnym przebiegu pracy, zadaniach do realizacji w następnym roku, rozważaniu planów dalszej kariery zawodowej i wszelkich pomocnych form szkolenia. Alternatywnie, przełożony może prowadzić rozmowę, przedstawiając swoją opinię w tym względzie i sprawdzając reakcję pracownika na nią.

Niezależnie od tego, czy proces jest oparty na samoocenie, czy na ocenie pracownika przez przełożonego, nie może to być jednorazowe wydarzenie. Rozmowy o charakterze wywiadu przeprowadza się zwykle tylko raz do roku. W międzyczasie powinno się sprawdzać, czy uzgodnione szkolenia zaspokajają potrzeby indywidualnych osób, i gdy to konieczne, powinny być monitorowane. Nie muszą to być działania formalne. Są one ważne, ponieważ zwiększają wagę szkolenia i zapewniają cenne sprzężenie zwrotne pomiędzy kierownictwem i indywidualnym pracownikiem.

3.4. Zapewnienie szkolenia w odpowiednim czasie

Przedstawione w tym rozdziale podejście sugeruje, że identyfikacja potrzeb w zakresie szkolenia powinna być procesem systematycznym, choć niekoniecznie formalnym, w który zaangażowani byłiby wszyscy. Powstaje jednak pytanie: jak stosując takie podejście radzić sobie z szybko zachodzącymi zmianami, zwłaszcza wobec panującego powszechnie przekonania, że odpowiednie działania powinny być podejmowane natychmiast, gdy zaistnieje potrzeba („just in time”). Czy może ono zahamować pomyślnie wprowadzenie w życie zmian nie przewidywanych na początku cyklu planowania, ponieważ zasoby finansowe zostały już rozdysponowane, a oczekiwania personelu wzrosły?

3.5. Podsumowanie

Niniejszy rozdział miał na celu:

- określenie, co rozumie się przez identyfikację potrzeb w zakresie szkolenia,
- pokazanie, dlaczego identyfikacja potrzeb w zakresie szkolenia jest niezbędna,
- zbadanie sposobów identyfikacji potrzeb w zakresie szkolenia.

4. NAUKA

4.1. Wstęp

Nauka stoi w centrum każdego szkolenia, ponieważ szkolenie, jeśli jest efektywne, stwarza ludziom możliwość nauki i ułatwia zmiany w rozumieniu i zachowaniu. Celem szkolenia w zakresie usług bibliotecznych i informacyjnych jest rozwój wiedzy, umiejętności i nastawienia, potrzebnych jednostkom do podejmowania ich pracy i dalszego rozwoju kariery, oraz organizacjom dla realizacji postawionych im zadań.

Na przykład, dyrektorzy mogą podjąć 30-tygodniowy wieczorowy kurs doradztwa, zdobywając takie umiejętności, jak aktywne słuchanie, nabywanie pewności siebie i przekonania o swojej wartości. Po powrocie do pracy będą zwracali większą uwagę na sposób odnoszenia się do swoich kolegów. W szczególności, dyrektorzy mogą przemyśleć i zmienić swoje zachowanie w trakcie różnego rodzaju spotkań zawodowych oraz rozważyć stosowność wykorzystania w swej pracy umiejętności doradczych.

Możliwość uczenia się poprawia jakość życia, zarówno w pracy jak i poza nią. Poszczególne osoby są odpowiedzialne za swoją naukę, ponieważ nikt nie może przejąć ich obowiązków. Nauka może mieć miejsce w każdym miejscu i o każdej porze, ma ona często charakter nieformalny i pozbawiony struktury. Wiedzy nie zdobywa się raz na zawsze. Nauka jest częścią procesu wzrastania każdego człowieka jako osoby i oddychania pełnią życia.

Często w organizacji panuje przekonanie, że poszczególni pracownicy podejmą i wezmą odpowiedzialność za swój własny wzrost i rozwój. Jednakże, jak to omówiono w rozdziale pierwszym, istnieje wiele powodów, dla których ważne jest nie pozostawianie szkolenia i rozwoju pracowników działaniu przypadku. Do takich należą nieustanne zmiany w usługach bibliotecznych i informacyjnych, np. w zastosowaniach technologii informacyjnej. A to oznacza, że nauka winna być traktowana jako aktualne i nieustanne zbieranie doświadczeń, z korzyścią nie tylko dla poszczególnych osób, lecz także dla przetrwania i rozwoju organizacji.

Szkolenie może przyjmować różnorodne formy (zob. rozdz. 5 na temat zaspokajania zapotrzebowania na szkolenie). Jakąkolwiek formę by przyjęło, jego podstawowym celem jest stworzenie możliwości uczenia się. Zarządzający szkoleniem uznają za pożyteczne lepsze zrozumienie tego, jak ludzie się uczą oraz jakie czynniki mają wpływ na ich zdolności poznawcze.

4.2. Jak ludzie się uczą

Istnieje wiele teorii i książek o uczeniu się. Nie zagłębiając się zbyt w owe teorie, zwrócono tu uwagę na cztery główne sposoby uczenia się. Są to: metoda prób i błędów, korzystanie z gotowych informacji, naśladowanie i myślenie.

Metoda prób i błędów. Oto dwa przykłady charakterystyczne dla tej metody: „Ojej, przycisnąłem niewłaściwy klawisz na komputerze. Co się teraz dzieje?” „Przewiduję, że to spotkanie nie będzie łatwe z powodu moich trudności w kontaktach z innymi ludźmi. Postaram się bardziej uważnie słuchać, co on/ona mówi i zobaczę, czy to przyniesie lepsze rezultaty”.

Korzystanie z gotowych informacji obejmuje słowny lub pisemny instruktaż, np. czytanie literatury fachowej czy informacji w sprawie zmiany zasad wypożyczeń, wysłuchanie wykładu na temat kompleksowego zarządzania jakością lub uzyskanie informacji, jak umożliwić nowym użytkownikom zapisanie się do biblioteki.

Naśladowanie. Jednym z przykładów jest system „róbcie wszyscy to co ja”(?), polegający na nauce jednej osoby na podstawie działania drugiej. Innym jest zdobywanie przez świeżo przyjętych członków organizacji umiejętności postępowania według przyjętych norm i obyczajów prezentowanych przez pozostałych członków; na przykład w bibliotece może to być stosunek do użytkowników.

Myślenie. Typowe problemy, jakie mogłyby być rozwiązane dzięki myśleniu, to: „Jak mogę rozpoznać obowiązujący w bibliotece sposób ustawienia księgozbioru na półkach, nie pytając bibliotekarza?” „Co powinienem zamieścić w tym raporcie, aby był przekonujący i umożliwił mi osiągnięcie zamierzonego celu?”

Każda osoba wybierze swój własny sposób uczenia się. Na przykład, jedni zapytają, jak włożyć papier do kserokopiarki, a drudzy przeczytają instrukcję lub podpatrzą jak robi to ktoś inny. Systemy uczenia się mogą być łączone — jak w drugim przykładzie *Metody prób i błędów*, gdzie osoba mająca zamiar wypróbować inne zachowanie, wcześniej je przemyślała.

4.3. Czynniki wpływające na zdolność uczenia się

Powyższe stwierdzenia prowadzą do przedstawienia czynników mających wpływ na zdolność uczenia się.

Motywacja. Czynniki motywujące osobę do nauki mogą być złożone. Może to być chęć otrzymania gratyfikacji w postaci wyższej płacy za odbycie kursu, może być zainteresowanie, umiejętnie podtrzymywane przez sprawnego nauczyciela, satysfakcja ze zdobycia nowej wiedzy lub noszone od dzieciństwa przekonanie o konieczności osiągnięcia sukcesu.

Trafność wyboru. Podczas gdy niektórzy lubią się uczyć dla samej nauki, większość ludzi zechce zobaczyć związek pomiędzy zdobywaniem nowych umiejętności i wiedzy, a tym co robią obecnie, lub planują robić w przyszłości. Ci prawdopodobnie będą zadawać pytania w rodzaju „Na ile ten kurs pomoże mi w lepszym wykonywaniu mojej pracy?”, „Jak on wpłynie na moją karierę?”

Doświadczenie. Szkolenie w zakresie usług bibliotecznych i informacyjnych to szkolenie dorosłych ludzi, posiadających bogate, zależne od wieku i stażu, do-

świadczony zawodowo i życiowo, na którym można się oprzeć. Uznanie wartości tego doświadczenia może mieć bardzo zachęcający wpływ, podczas gdy niebranie go pod uwagę może skutecznie zniechęcić do nauki.

Indywidualne różnice. Uwzględnianie doświadczenia wiąże się ściśle z uznaniem faktu, że każdy człowiek jest niepowtarzalną indywidualnością. Dyrektor oceniający pracownika może zademonstrować to uznanie poprzez aktywne wysłuchanie jego potrzeb w zakresie szkolenia, a następnie przez podjęcie próby wyboru takiego szkolenia, które najlepiej odpowiadałoby indywidualnym potrzebom pracownika.

Środowisko kształcenia. W ostatnich latach wiele napisano na temat „organizacji sprzyjających kształceniu” (learning organisations). Instytucja urzeczywistniająca tę koncepcję to ta, która zachęca do bieżącej nauki i rozwoju wszystkich zatrudnionych w niej pracowników. I odwrotnie, środowisko może zniechęcić do nauki. Przykładem może być konieczność siedzenia w trakcie szkolenia na niewygodnym krześle, podczas gdy prowadzący szkolenie sprawia wrażenie kompletnie nie zainteresowanego tym, czy osoby szkolone nauczą się czegokolwiek, natomiast dyrektor wita wracających ze szkolenia pytaniem, czy miło spędzili czas poza zakładem pracy, albo stwierdzeniem, iż dobrze, że nareszcie wrócili, bo dotkliwie odczuwano ich brak na stanowisku pracy.

Aktywne uczestnictwo. Istnieje szeroki zakres metod szkolenia. Jedne koncentrują się wokół nauczyciela, jak w przypadku wykładów, w które słuchacze nie wnoszą swojego wkładu; inne skupiają się na kursantach, jak na przykład zabawa z podziałem na role lub debata — wówczas zachęca się uczniów do aktywnego uczestnictwa. Tym samym ponoszą oni wspólną odpowiedzialność za przebieg nauki.

Wspólna odpowiedzialność. Każdy człowiek jest odpowiedzialny za swoją wiedzę, którą zdobywa przez całe życie. Jednak w kontekście pracy ta odpowiedzialność jest wspólna, a jej oznaki są wyraźnie artykułowane. Organizacja, która realizuje swój plan i strategię szkolenia, oraz która regularnie ocenia potrzeby w tym zakresie i zapewnia ich zaspokojenie w ramach dostępnych środków, pokazuje tym samym, że szkolenie jest istotne.

Poczucie postępu. Często słyszy się narzekanie: „Nikt nie mówi mi, jak wykonuję moją pracę”? Ogromną pomoc w nauce stanowi regularna ocena postępów, czy to podczas szkolenia, czy też w trakcie normalnej pracy. W ostatnich latach coraz większy nacisk kładzie się na przegląd i ocenę działań. Nauka bywa łatwiejsza, gdy odpowiedzialność za ocenę postępów rozkłada się na instytucję i osobę indywidualną, jak to ma miejsce w przypadku stosowania systemu ocen do identyfikacji potrzeb w zakresie szkolenia, wymagającego zaangażowania z obu stron.

4.4. Uczenie się jako proces złożony

Sposób w jaki się uczymy i czynniki wpływające na naszą zdolność uczenia się, to sprawy bardzo złożone. Na przykład, jedna osoba uznała swoje preferencje do

nauki w grupie, w której mogła aktywnie uczestniczyć, korzystając z doświadczeń własnych i innych ludzi. Natomiast uczestnicząc w wykładach stwierdziła, że myśli jej błądzą z dala od tematu. Ta sama osoba odkryła ze zdumieniem, że była w stanie skoncentrować się na wykładach z zakresu finansów, podczas których wykładowca mówił do słuchaczy „na okrągło” przez dwa dni. Przy tej okazji niechęć uczestniczki szkolenia do metody uczenia się drogą słuchania wykładu została przełamana za sprawą silnej motywacji do nauki.

4.5. Podsumowanie

W niniejszym rozdziale skoncentrowano się na:

- uczeniu się i zmianie jako wyniku szkolenia;
- głównych sposobach uczenia się;
- czynnikach wpływających na zdolność uczenia się.

5. ZASPOKAJANIE POTRZEB W ZAKRESIE SZKOLENIA

5.1. Wstęp

Istnieje wiele metod zaspokajania potrzeb w zakresie szkolenia; o wiele za dużo, by je tutaj przedstawić. Dlatego w niniejszym rozdziale zaprezentowano tylko kilka najbardziej popularnych, poświęcając więcej uwagi aktualnym postępom w tej dziedzinie. Dwie stosowane z powodzeniem metody — douczanie i krótkie kursy — opisano bardziej szczegółowo, podkreślając czynniki, na które należy zwrócić szczególną uwagę: przygotowanie szkolenia, umiejętności osoby prowadzącej szkolenie, wybór miejsca szkolenia (w macierzystej instytucji czy poza nią), czas szkolenia (w trakcie pracy czy poza nią), ewentualne korzystanie z usług organizatorów kursów z zewnątrz (o czym w takich wypadkach należy pomyśleć?).

5.2. Douczanie

5.2.1. Czym jest douczanie?

Literatura na ten temat może być myląca. W powszechnym rozumieniu termin oznacza pomoc koleżeńską w rozwiązywaniu problemów lub podejmowaniu zadań, w rezultacie której osoba ucząca się może lepiej wykonywać swoje obowiąz-

ki. Podejście do zagadnienia obejmuje planowanie zadania, dyskusję, rady oraz informacje zwrotne o rezultatach szkolenia. Niektóre teksty koncentrują się na powtarzających się czynnościach, (np. informowanie użytkownika, że zarezerwowana przez niego książka jest gotowa do odbioru), inne skupiają się na jednorazowych problemach (np. jak w konkretnej sytuacji poradzić sobie z obsadą).

Odrębny problem stanowi identyfikacja problemu/potrzeb w zakresie szkolenia oraz przedstawienie rozwiązania. Na przykład, osoba prowadząca szkolenie nowego pracownika, nie znającego systemu zautomatyzowanego wypożyczenia, będzie musiała przedstawić zarówno problem, jak i jego rozwiązanie. Może np. wyjaśnić i pokazać działanie systemu, a następnie poprosić osobę szkoloną o przećwiczenie zaprezentowanych funkcji. W innym przypadku, to osoba szkolona może identyfikować zarówno problem, jak i jego rozwiązanie. Tu przykład może stanowić trudny do rozwiązania problem z konkretnym pracownikiem, wobec którego nie wiadomo jak postępować. Osoba szkolona może potrzebować pomocy swojego przełożonego, który poprzez wysłuchanie i udzielenie rady, pomaga jej podjąć właściwe decyzje, umożliwiające rozwiązanie problemu.

W innych sytuacjach role te są wspólne. Na przykład, osoba prowadząca szkolenie orientuje się, że bibliotekarz nie zawsze służy pomocą użytkownikom tak, jak powinien. Gdy bibliotekarz narzeka na ostatnią scysję z użytkownikiem, korepetytor wykorzystuje tę okazję do przedyskutowania problemu i pomocy w znalezieniu możliwości unikania tego typu sytuacji w przyszłości. W tym wypadku może to oznaczać także pokazanie, w jaki sposób bibliotekarz mógłby być bardziej pomocny użytkownikowi. Czasem nowo zatrudniony pracownik zauważa, że jego zasób wiedzy na temat zarządzania finansami jest niewystarczający. Wówczas zwraca się o pomoc do swojego przełożonego, który dostarcza niezbędnych wyjaśnień i wskazówek.

5.2.2. Zalety i wady douczania

Główną zaletą douczania jest fakt, że jest ono bezpośrednio i realnie związane z wykonywaną pracą oraz może być dostosowane do potrzeb osoby szkolonej; także tempo szkolenia może być dobrane indywidualnie. Zwykle szybciej można znaleźć możliwość prowadzenia douczania, niż to ma miejsce w razie szkolenia poza pracą. Zwłaszcza ta ostatnia cecha jest istotna w przypadku usług bibliotecznych i informacyjnych, w których trudno na dłuższy czas zwolnić pracownika z wykonywania jego obowiązków, a także dlatego, że kursy i szkolenia z reguły nie rozpoczynają się równocześnie z chwilą zaistnienia zapotrzebowania na nie, natomiast personel biblioteczny przez cały czas musi wykonywać swoje obowiązki. Dodatkowo, system douczania zwykle wpływa na polepszenie stosunków pomiędzy uczniem, a korepetytorem (którym z reguły jest kierownik lub bezpośredni przełożony), rozwija zdolności analityczne i interpersonalne obu stron uczestniczących w procesie doksztalcania, zachęca do zaangażowania w innowacyjne rozwiązania, wreszcie stwarza możliwość uczenia się na podstawie popełnianych

błędów i odnoszonych sukcesów, rozwijając także mechanizm delegowania obowiązków.

Główne wady systemu to duża czasochłonność i potrzeba zdolnych korepetytorów. Dla zilustrowania tego problemu przedstawiono dwa przykłady. Pierwszy odnosi się do pojedynczego przypadku, drugi do powtarzających się zadań.

Średniego szczebla kierownik poszukuje pomocy w rozwiązaniu problemu, z którym nie może sobie poradzić. Zagadnienie należy do kategorii takich, dla których nie istnieje jedno właściwe rozwiązanie. Odpowiedni sposób pomocy może polegać na omówieniu problemu przez kierownika, podczas gdy osoba szkoląca słucha, stawia otwarte pytania, podejmuje próbę streszczenia tego, co usłyszała — jednym słowem — pomaga kierownikowi w spojrzeniu na omawiane zagadnienie z nowego punktu widzenia i rozważeniu możliwych rozwiązań, w perspektywie konieczności podjęcia przez niego z pełnym przekonaniem samodzielnej decyzji odnośnie sposobu jego rozwiązania. Jeżeli jednak korepetytor, choć zgodził się udzielić pomocy kierownikowi w znalezieniu rozwiązania, jest ponaglany przez brak czasu, nie posiada umiejętności słuchania, pragnie udzielać niechcianych rad, przerywa wtrąceniami typu „ja zrobiłbym to w taki sposób...”, przedsięwzięcie, miast stworzyć możliwość nauki, może stać się negatywnym doświadczeniem, wpływającym na obniżenie motywacji działania.

Inny przykład: osoba szkoląca przygotowuje się do przeszkolenia nowego pracownika w zakresie obsługi zautomatyzowanego systemu wypożyczeń. Aby szkolenie było efektywne, musi on wziąć pod uwagę takie czynniki, jak: wiedzę i doświadczenie osoby szkolonej w zakresie obsługi tego typu systemu, zakres szkolenia i jego porządek, datę i miejsce szkolenia, przerwy w szkoleniu, wszelkie niezbędne przygotowania administracyjne, sposób sprawdzenia przyswojonej wiedzy i umiejętności, przygotowania do szkolenia, jakie należy wcześniej przeprowadzić. Zakładając, że stanowisko komputerowe jest przygotowane, szkolenie może mieć następujący przebieg: wprowadzenie i zademonstrowanie osobie szkolonej określonych czynności, prośba o omówienie ich własnymi słowami i wykonanie praktyczne. Po dostatecznym przeciwiczeniu przez osobę szkoloną przedstawionych czynności, korepetytor może wykonać je ponownie w normalnym tempie i poprosić o powtórzenie. Całość może być przedstawiona w powiązaniu z innymi aspektami funkcjonowania systemu.

W obu przypadkach osoba prowadząca szkolenie musi mieć czas i rozliczne umiejętności, spośród których najważniejsze jest rozeznanie, jak osoba szkolona zdobywa przekazywaną wiedzę i umiejętności oraz zdolność takiego reagowania, by miała ona poczucie, że robi postępy — „Działasz właściwie, choć na tym etapie nie dość szybko. Realizujesz procedurę we właściwym porządku”.

Należy więc jeszcze raz powtórzyć, że zdolności osoby przeprowadzającej szkolenie w znacznym stopniu wpływają na jego efektywność.

5.3. Nauczanie i doradztwo (mentoring)

Nauczanie i doradztwo jest ściśle związane z douczaniem. Jego część stanowi zachęcanie osoby uczącej się do identyfikowania problemu i rozwiązań, wymaga za-

tem od prowadzącego szkolenie podobnych cech jak omówiona wcześniej metoda. Często rolę nauczyciela i doradcy będzie pełnił bezpośredni przełożony, choć w stosunku do wyższego personelu może być bardziej właściwe pełnienie tej roli przez kogoś spoza instytucji. Zadaniem nauczyciela i doradcy będzie nie tylko pomoc w rozwiązywaniu bieżących problemów, lecz także w rozwoju i realizacji długoterminowych planów związanych z karierą zawodową. Ten istotny temat omawia oddzielny podręcznik, napisany przez Bidy Fishera.

5.4. Rotacja obowiązków/delegowanie/obserwacja

Wszystkie te metody stwarzają możliwość nauki poprzez bezpośrednie podejmowanie nowych obowiązków lub prac, albo poprzez obserwację wykonywania ich przez innych. Młodszy bibliotekarz, który przez sześć miesięcy uczył się pracy w wypożyczalni dla dorosłych, może na jakiś czas podjąć pracę w wypożyczalni dla dzieci. Bibliotekarz może zostać oddelegowany na rok do innej instytucji celem prowadzenia pracy badawczej. Potencjalnemu dyrektorowi stwarza się możliwość ciągłego obserwowania przez dzień lub tydzień pracy osoby na wyższym stanowisku kierowniczym, a następnie rozmowy z nim na temat zdobytych doświadczeń. Osoba na wyższym stanowisku kierowniczym może się w ten sposób nauczyć nie mniej od swego obserwatora.

5.5. Opracowanie projektu/konsultacje

Konkretne przedsięwzięcia są często realizowane w oparciu o opracowany przez jedną osobę lub przez grupę osób projekt. Możliwe opcje mogą obejmować opracowanie inicjatyw dotyczących nowej polityki, planowanie reorganizacji usług informacyjnych lub upowszechnianie nowych działań związanych z obsługą dzieci. Podczas gdy opracowanie projektu przedsięwzięcia może wymagać zdobycia zupełnie nowej wiedzy, doświadczeń i umiejętności, występowanie w roli konsultanta oznacza raczej pełnienie roli „eksperta” oraz naukę w oparciu o stosowanie posiadanej wiedzy (np. służenie radą innym działom, jak zorganizować ich magazyny, albo wyższej kadrze zarządzającej innej biblioteki, jak dokonać przeglądu i oceny współpracy jej członków).

5.6. Praca grupowa

Dotychczas kładziono nacisk na zaspokajanie indywidualnych potrzeb w zakresie szkolenia. Swoje potrzeby mają także grupy pracowników. Potrzeby te muszą być zaspokajane, jeżeli grupy mają nadal funkcjonować i rozwijać się. Przykłady: zespół pracowników stwierdza, że nie funkcjonuje efektywnie i zwraca się z proś-

bą o pomoc w załatwieniu nierozwiązanego konfliktu; nowo utworzona w związku z restrukturyzacją grupa prosi o pomoc w stworzeniu zespołu.

Możliwość nauki stwarzają także spotykające się regularnie grupy szkoleniowe. Przykładem mogą być odbywające się co miesiąc spotkania szkoleniowe kadry zarządzającej różnych bibliotek i ośrodków informacji. Zapewniają one poszczególnym osobom „bezpieczną przestrzeń” umożliwiającą odkrywanie i pracę nad różnymi zagadnieniami. Oprócz możliwości wglądu w konkretny problem, wszyscy członkowie grupy mają możliwość rozwijania umiejętności doradczych, podejmowania działań rozwijających zdolność pracy grupowej, zdobywania wiedzy i większej pewności siebie.

5.7. Konferencje/spotkania/wyklady/wystawy dotyczące bibliotekarstwa i informacji

Udział w tego typu imprezach umożliwia spotkania, zarówno formalne, jak i nieformalne, z kolegami pracującymi w tej samej dziedzinie. Mają one nieocenioną wartość jako źródło informacji o tym, jak inne instytucje i poszczególne osoby radzą sobie z podobnymi problemami. Gdy uczestnikami tych wydarzeń są wiodący praktycy i teoretycy w swoich dziedzinach, ułatwiają one uaktualnianie wiedzy, stwarzają także możliwość obejrzenia i wypróbowania najnowszych urządzeń i wyposażenia oraz identyfikacji potencjalnych źródeł wsparcia.

Wymienione wyżej imprezy stwarzają również możliwość nauki i doskonalenia praktycznych umiejętności. Aktywne członkostwo w organizacjach zawodowych może oznaczać również organizację konferencji, upowszechnianie informacji o niej, prezentację referatu, lub odpowiedzialność za właściwy przebieg wydarzeń danego dnia.

5.8. Wizyty w innych bibliotekach lub ośrodkach informacji lub związanych z nimi instytucjach

Wizyty umożliwiające zapoznanie się z tym, co dzieje się w innych instytucjach, spotkania i rozmowy z personelem w trakcie pracy, wreszcie dyskusje o tym, co widziano i słyszano, stwarzają podobne, jak wymienione w poprzednim podrozdziale możliwości nauki. W szczególności, ułatwia to zapoznanie personelu z innymi systemami i innymi rozwiązaniami, co z kolei może okazać się pomocne w zbieraniu informacji, przygotowywaniu i dostosowywaniu zmian. Może też stanowić zachętę do ponownej oceny stosowanych rozwiązań.

5.9. Czytanie ukierunkowane

Oznacza ono czytanie wskazanej literatury, łącznie z bieżącym przeglądaniem czasopism z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji. Najlepsze efekty osiąga się, jeśli po przeczytaniu literatury fachowej ma miejsce dyskusja.

5.10. Kształcenie w zakresie bibliotekoznawstwa, informacji i innych dziedzin

Wielu pracowników posiadało średnie wykształcenie lub kwalifikacje zawodowe z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji, zanim podjęło pracę w instytucji, w której aktualnie są zatrudnieni. Jednak niektóre kursy będą zapewne chętnie podejmowane, jak na przykład te, w rezultacie których otrzymuje się certyfikat asystenta bibliotecznego, dyplom z zarządzania usługami bibliotecznymi i informacyjnymi lub zdobywa wyższe wykształcenie i tytuł magistra administracji biznesowej — zaś wszystkie one otwierają drogę do awansu. Zaspokajanie potrzeb pracowników może polegać także na umożliwieniu podejmowania kursów zawodowych, np. pracownik odpowiedzialny za szkolenie może odbyć kurs z zakresu prowadzenia szkoleń kończący się uzyskaniem certyfikatu.

5.11. System otwartego kształcenia

Niektóre z zagadnień, występujące we wszystkich bibliotekach i ośrodkach informacji, mogą podlegać kształceniu otwartemu. Na przykład, w ramach przedsięwzięcia zainicjowanego przez Northern Training Group, a mającego na celu kształcenie pracowników bibliotek publicznych, zidentyfikowano *zarządzanie finansami, poprawę usług dla osób upośledzonych oraz radzenie sobie w trudnych sytuacjach*, jako trzy tematy, które mogą być realizowane w ramach kształcenia otwartego. Dwa ostatnie są oferowane w połączeniu z lokalnymi warsztatami. Materiały szkoleniowe kierowane do pracowników usług bibliotecznymi i informacyjnymi stanowią jedną z metod zaspokajania potrzeb w zakresie szkolenia, która kryje w sobie potencjał rozwojowy.

5.12. Kształcenie wspomagane komputerowo

Jest to kolejna metoda, kryjąca znaczny potencjał rozwojowy. Jednym z jej zastosowań mogłoby być, dostosowane do potrzeb, wprowadzenie nowego personelu w zautomatyzowane wypożyczanie i inne systemy. Metoda ta może się okazać bardziej oszczędna, niż indywidualne szkolenie lub krótkoterminowe kursy.

5.13. Krótkoterminowe kursy

Jest to metoda stosowana z dużym powodzeniem. Kursy mogą być organizowane w instytucji lub poza nią, prowadzone przez własnych lub obcych szkoleniowców, skoncentrowane wokół ucznia lub nauczyciela. Fundamentalne znaczenie mają takie czynniki, jak przeznaczenie i organizacja, plan, realizacja i potwierdzenie, że pokrywają się z założonym tematem.

5.13.1. Projektowanie kursu

Zakładając, że potrzeby w zakresie szkolenia zostały zidentyfikowane, następny etap stanowi sformułowanie celów i zadań kursu. Cele wskazują, jakie efekty szkoleniowiec ma zamiar osiągnąć do końca kursu i mogą być ogólne jak chodzi o zakres i terminy: na przykład „umożliwienie uczestnikom kompetentnego wypożyczenia i przyjmowania zwracanych książek”.

Zadania przedstawiają szczegółowe informacje o tym, czego uczestnicy będą mieli możliwość się nauczyć i co będą w stanie robić po zakończeniu kursu. Pożądane, choć nie zawsze możliwe jest, by zadania zawierały następujące elementy:

- umiejętności, jakie uczestnicy winni zdobyć; na przykład, „Na zakończenie szkolenia jego uczestnicy potrafią radzić sobie ze wszystkimi aspektami wypożyczenia i przyjmowania zwrotów książek, łącznie z wypożyczeniami międzybibliotecznymi, rezerwacjami, opłatami za zniszczenie książek oraz sprawami związanymi z zagubieniem karty bibliotecznej”;

- warunki, w jakich będzie przeprowadzane szkolenie: na przykład „w ruchliwej bibliotece”;

- minimalny standard nabytych umiejętności; na przykład „wykonywanie czynności dokładnie i szybko”.

Po uzgodnieniu celów i zadań, należy rozważyć zakres i kolejność szkolenia. Dla osiągnięcia tych samych celów można stosować wiele różnorodnych podejść, zwłaszcza, jeżeli niełatwe jest ich dokładne sprecyzowanie. Na przykład, dla umożliwienia uczestnikom „zrozumienia czynników wpływających na proces uczenia się” można zaprezentować im model lub teorię stylów uczenia się, można też, opierając się na doświadczeniach ludzi, omówić w jaki sposób asymilowali konkretną wiedzę lub umiejętności, można wreszcie zidentyfikować czynniki środowiskowe.

Z zakresem szkolenia ściśle wiąże się wybór metod i pomocy naukowych. Istnieje cały szereg metod, obejmujący tzw. *role playing* (tj. symulację sytuacji rzeczywistej, w której uczestnicy szkolenia odgrywają role potencjalnych uczestników takiej sytuacji), dyskusję, ćwiczenia, wykłady, zespoły tematyczne, tzw. *case studies* (tj. analizę konkretnych przypadków rzeczywistych), tzw. burzę mózgów, wykorzystanie filmów wideo, komputerów, ankiet. Pomoce naukowe obejmują: rzutniki, telewizję, przezroczną, materiały drukowane rozdawane uczestnikom w trakcie zajęć, białe tablice, podręczniki, przygotowane diagramy, specjalne notatniki i wiele innych.

Proces projektowania kursu oznacza opracowanie sposobów zaspokojenia zidentyfikowanego zapotrzebowania na szkolenie, poprzez ustalenie celu szkolenia, jego zakresu oraz metod i pomocy, które powinny być zastosowane. Ważne jest także zapewnienie określonego sposobu potwierdzenia efektywności kursu, np. poprzez pozostawienie odpowiedniego czasu, umożliwiającego przekazanie i odbiór informacji zwrotnej o percepcji treści przekazywanych w trakcie kursu.

5.13.2. Planowanie i realizacja szkolenia

Należy rozważyć następujące kwestie:

Kim są uczestnicy i jakie jest ich „wstępne zachowanie”? Pytanie to dotyczy tak ważnych spraw jak: co uczestnicy szkolenia już umieją, co potrafią obecnie robić i jaka jest ich motywacja uczestniczenia w kursie. Byłoby idealnie, gdyby w kursie uczestniczyli tylko ci, którzy chcą, ponieważ jasne jest, że nikogo nie da się zmusić do nauki. Zdarza się jednak, że osoba uczestnicząca w kursie niechętnie, uczy się jednak bardzo wiele.

Jaka powinna być struktura szkolonej grupy? Na przykład, jak duża powinna być grupa, czy będzie składała się z pracowników na jednakowym poziomie, pełniących takie same role, czy też nie? Kurs, w którym z założenia uczestnicy mają brać czynny udział, nie powinien być zbyt liczny, ponieważ nie każdy będzie się czuł w stanie aktywnie w nim uczestniczyć. Dobra do tego rodzaju szkolenia wielkość grupy to 8-12 uczestników przypadających na jednego szkoleniowca. Jeżeli grupa przekracza 20 osób, to bardziej odpowiednie jest zastosowanie podejścia opartego na centralnej roli nauczyciela.

Jaki powinien być zakres kursu? Należy szczegółowo zdefiniować zakres i porządek szkolenia.

Miejsce, data, czas i przerwy w szkoleniu. Zarządzenia administracyjne.

Przygotowanie programu

Jak dokonać oceny kursu? (Zobacz: następny rozdział.)

Przygotowanie szkoleniowca do przeprowadzenia kursu. Może obejmować sprawdzenie, czy wszystkie zaplanowane do rozdania materiały są dokładne i aktualne, lub przygotowanie listy przewidywanych wniosków z zaplanowanej dyskusji. Jeśli szkolenie prowadzi osoba spoza instytucji, należy ją poinformować o związanej z tematem szkolenia sytuacji w instytucji oraz ostatnio wprowadzonych rozwiązaniach.

Ograniczenia. Takie czynniki, jak budżet przeznaczony na szkolenie, umiejętności szkoleniowca oraz warunki lokalowe będą miały wpływ na wyniki kursu.

Ogólne podejście do problemu szkolenia w niniejszym tekście ma na celu przedstawienie szkolenia w systematyczny sposób, prezentując kolejno poszczególne etapy: identyfikację potrzeb w zakresie szkolenia, opracowanie projektu szkolenia służącego zaspokojeniu zidentyfikowanych potrzeb, planowanie i realizacja szkolenia oraz jego ocena. W rzeczywistości wymienione składniki zachodzą na siebie. Może zaistnieć sytuacja, w której uzgodniono, że potrzeby w zakresie szkolenia zostaną zaspokojone za pomocą kursu, w którego zakres wejdą tematy A, B, C i D. Byłoby stratą czasu i środków opracowywanie kursu obejmującego wszystkie te punkty i trwającego dwa dni, jeżeli znacznie później okazało się, że pracownicy mogą być zwolnieni tylko na pół dnia celem udziału w kursie, zaś z czterech tematów, tylko temat B okazał się naprawdę istotny.

5.13.3. Kursy koncentrujące się wokół nauczyciela, czy wokół ucznia

W ostatnich latach zarysowuje się trend w kierunku kursów koncentrujących się wokół ucznia, gdyż wydają się optymalnie spełniać warunki efektywnego uczenia się. Szkoleniowiec staje się bardziej osobą ułatwiającą przyswajanie wiedzy, niż nauczycielem dostarczającym odpowiedzi na pytania. Dla ludzi przyzwyczajonych do dawnego stylu nauczania, udział w kursie opartym na daleko idącym zaangażowaniu i doświadczeniu może być szokujący. Zamiast uzyskania informacji typu: „Możesz efektywnie zarządzać czasem w następujący sposób...”, uczestnicy mogą zostać poproszeni o zidentyfikowanie ich własnych problemów związanych z zarządzaniem czasem, które następnie mogą stanowić podstawę odkrywania trudności i formułowania sposobów bardziej efektywnego działania. Oba podejścia mają swoich zwolenników. Uczestnicy powinni być wcześniej poinformowani o metodach, jakie będą stosowane.

5.13.4. Kursy wewnętrzne czy otwarte

Przez kurs wewnętrzny rozumie się kurs, w którym uczestniczą tylko pracownicy danej instytucji. Taki kurs nie musi odbywać się na miejscu, często bardzo pomocne okazuje się zabranie całej grupy z dala od codziennych spraw. Nawet jeśli szkolenie odbywa się poza miejscem pracy, może ono mieć charakter szkolenia w trakcie pracy. Na przykład, zorganizowana poza miejscem pracy sesja, mająca na celu umożliwienie zbadania jakości współpracy wyższej kadry zarządzającej oraz ustalenie priorytetów na najbliższy rok, jest jak najbardziej szkoleniem w trakcie pracy.

Korzyści płynące z organizowania wewnętrznego kursu są następujące:

- Może on być dokładnie dostosowany do potrzeb konkretnej instytucji lub grupy ludzi i ściśle powiązany z miejscem pracy.
- Osiągnięcie odpowiedniego składu i wielkości grupy może być łatwiejsze, ponieważ decyzje w tej sprawie są podejmowane wewnątrz instytucji.
- Instytucja decyduje o terminie i czasie trwania kursu.
- Szkoleniowiec może być wybrany przez instytucję spośród własnego personelu lub spoza niego.
- Kurs może wspomagać rozwój instytucji (z warsztatów na temat zarządzania w warunkach przemocy i agresji w pracy mogą być, na przykład, wyciągnięte wnioski co do zmian w aktualnej polityce i praktyce).
- Koszty prawdopodobnie będą niższe.

Wady:

- Uczestnicy mogą czuć się ograniczeni przez instytucję i niechętni do aktywnego badania spraw.
- Zakres doświadczenia i wiedzy grupy będzie zapewne mniejszy niż na otwartym kursie. Będzie on zależał od takich czynników, jak czas przepracowany

w danej instytucji, doświadczenie zdobyte w innych instytucjach oraz wcześniejsze możliwości uczestniczenia w szkoleniach.

- Uczestnicy mogą być zamknięci w sobie. Na przykład, niektórym ludziom łatwiej byłoby spróbować metody pracy z podziałem na role w grupie obcych ludzi, choć dla innych taka sytuacja mogłaby być trudniejsza.

Zalety i wady kursów otwartych są zasadniczo odwrotnością zalet i wad kursów wewnętrznych. Są one szczególnie pozytywne, gdy potrzebne jest przeszkolenie jednej czy dwóch osób. Jeżeli głównym celem jest zdobycie nowych informacji, jedna osoba może uczestniczyć w kursie, a następnie przekazać informacje kolegom. Jednak oparte na aktywnym uczestnictwie i nabyciu doświadczenia w określonej sytuacji podejście do szkolenia praktycznie uniemożliwia dal-
sze pośrednie przekazywanie nabytych umiejętności.

Wskazane jest staranne rozważenie wyboru kursów otwartych dla uczestników z różnych instytucji. Należałoby w tym wypadku odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jaka jest reputacja instytucji organizującej szkolenie?
- Jaka jest reputacja osoby przeprowadzającej szkolenie?
- Czy opis kursu, jego cele, zadania i program odpowiadają potrzebom uczestników?
- Jakie metody będą stosowane?
- Jaka jest minimalna i maksymalna wielkość grupy?
- Do kogo kurs jest adresowany?
- Czy wymagane jest wykonanie jakiejś pracy przed rozpoczęciem kursu?
- Czy termin i miejsce odbywania się kursu zostały odpowiednio dobrane?
- Jaki będzie koszt uczestnictwa w kursie?

5.13.5. Szkoleniowcy z macierzystej instytucji lub spoza niej

Kursy wewnętrzne mogą być prowadzone przez szkoleniowców z własnej instytucji lub spoza niej. (W tym miejscu przez „szkoleniowca z macierzystej instytucji” rozumie się pracownika tejże instytucji, nie zaś pracowników instytucji nadrzędnej, np. pracowników centralnej jednostki do spraw szkolenia i rozwoju.)

Szkoleniowcy z macierzystej instytucji mają tę zaletę, że znają instytucję, jej politykę, procedury, a także zapewne ludzi uczestniczących w szkoleniu. Dla zapewnienia szkoleniowcom pewnego i kompetentnego działania, pożądane jest umożliwienie im udziału w „szkoleniach szkoleniowców”. Prowadzenie kursów zapewni im warunki praktycznego wykorzystania swoich umiejętności oraz dalszy rozwój wiedzy na temat dynamiki grupy.

Szkoleniowcy spoza instytucji powinni być wykorzystywani, gdy nikt z instytucji nie posiada odpowiedniej wiedzy, umiejętności lub czasu, który mógłby poświęcić na szkolenie. Efektywne szkolenie wymaga znacznie więcej czasu, niż samo pojawienie się na szkoleniu we wskazanym terminie. Więcej czasu może być potrzebne na przygotowanie, niż na samą pracę z grupą. Co więcej, ktoś spoza

instytucji, kogo naczelnym zadaniem jest szkolenie innych, a zarazem nie ma „prywatnego interesu” w instytucji, może cieszyć się większym zaufaniem. To może pozytywnie wpłynąć na grupę, wyzwalając w niej swobodę pracy nad trudnymi zagadnieniami.

W przypadku podjęcia decyzji o znalezieniu szkoleniowca spoza instytucji należy rozważyć następujące pytania:

- Jakie jest wykształcenie i doświadczenie szkoleniowca?
- Jakie ma on/ona doświadczenie w usługach bibliotecznych i informacyjnych? Czy takie doświadczenie jest potrzebne?
- Jakie inne prace szkoleniowe wykonywał?
- Jakie podejście i metody stosuje? (na przykład, czy są to metody koncentrujące się wokół nauczyciela, czy wokół ucznia?)
- Jakie opłaty pobiera? Czy są to ceny brutto, czy pobiera jakieś dodatkowe opłaty?
- Jakie są warunki w razie odwołania kursu?
- Czy oferowane usługi są standardowe, czy też organizacja/szkoleniowiec jest w stanie i wyraża gotowość dostosowania szkolenia do potrzeb instytucji i jej pracowników?
- Jaka jest jego polityka odnośnie zapewnienia równych szans?
- Jak sam się rozwija i jakim dysponuje wsparciem?

5.14. Podsumowanie

Celem niniejszego rozdziału było:

- przedstawienie szeregu regularnie stosowanych metod szkolenia pracowników zatrudnionych w usługach bibliotecznych i informacyjnych;
- omówienie czynników, jakie należy brać pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wyborze metody szkolenia.

6. OCENA SZKOLENIA

6.1. Wstęp

To szczęście, że większość ludzi uważa szkolenie za „coś dobrego” i przyjmuje argumenty przemawiające za nim, ponieważ ocena udziału szkolenia w usługach bibliotecznych i informacyjnych wcale nie jest łatwa.

Materiały szkoleniowe zwykle odwołują się do zatwierdzania i oceny. Pierwszy termin wiąże się z ustaleniem, czy szkolenie realizuje założone cele, drugi odnosi się do określenia ogólnej wartości szkolenia. Sprawdzenie, czy cele i zadania krótkoterminowego kursu zostały zrealizowane może nastąpić na podstawie od-

powieździ jego uczestników na pytanie postawione im w ankiecie pod koniec dnia szkolenia, jednak ocena wartości kursu jest znacznie bardziej złożona — o ile w ogóle możliwa.

Niniejszy rozdział rozpoczyna się od poszukiwania odpowiedzi na pytania, kiedy i jak można by dokonać oceny szkolenia oraz kto jest za to odpowiedzialny. Następnie rozważa możliwość mierzenia wartości szkolenia w powiązaniu z korzyściami finansowymi. Zakłada się, że istnieje potrzeba systematyczności w tym względzie, jednak pytanie, czy takie podejście okaże się realistyczne, pozostaje otwarte. Należałoby także odwołać się do przewodnika Steve Philips'a na temat oceny wartości.

6.2. Kiedy i jak dokonywać oceny szkolenia

Ocena szkolenia winna być traktowana jako integralna część systematycznego podejścia do szkolenia, nie zaś jako refleksja po fakcie. Jednak może się ona okazać zadaniem trudnym i czasochłonnym, dlatego decyzja o jej podjęciu winna uwzględniać takie czynniki, jak koszty, wagę i częstość szkolenia oraz wymagany czas pracowników zaangażowanych w proces oceny.

6.2.1. Przed szkoleniem

W rozdziale 5. pojawiła się wzmianka o „wstępnym stanie wiedzy i umiejętności” uczniów. Dla określenia na dalszym etapie, czy w wyniku szkolenia nastąpiły zmiany w zakresie wiedzy, umiejętności lub postawy ucznia, konieczne jest znalezienie jakiegoś sposobu, normy czy podejścia do określania aktualnego poziomu osoby szkolonej.

Ocena wykonywania pracy lub rozmowa na ten temat może identyfikować potrzeby w zakresie szkolenia, jednakże na ogół nie określa dostatecznie precyzyjnie miary tych potrzeb. Inne rozwiązanie stanowią testy i ankiety, których przygotowanie jest z reguły trudne i czasochłonne. Są one potencjalnie użyteczne dla ustalenia aktualnej wiedzy — na przykład na temat bezpieczeństwa i higieny pracy, albo na temat zakresu informacji potrzebnych do udzielenia odpowiedzi na pytania użytkowników — jednak prawdopodobnie nie będą się nadawały do oceny zdolności interpersonalnych lub innych obszarów działania, w których nie istnieją „prawidłowe” odpowiedzi i w których podkreślenie nastawienia ma istotny wpływ na jakość wykonywanej pracy. Tego typu pomoce mogą być również przydatne dla ułatwienia uczniowi samooceny.

Precyzyjne określenie celów i zadań szkolenia na etapie opracowywania projektu szkolenia ma podstawowe znaczenie dla zapewnienia punktu odniesienia, względem którego będzie możliwa jego ocena. W szczegółowych planach kursu należy także przewidzieć czas na ocenę jego przebiegu, tak by zapewnić jak najlepszą realizację założonych celów. W trakcie krótkoterminowego kursu owo sprzężenie zwrotne pomiędzy nauczonymi i uczącymi może przyjąć formę zapoznania

się na wstępie z potrzebami i oczekiwaniami grupy kursantów, zaś w trakcie sesji sprawdzania, czy oczekiwania te są spełniane.

6.2.2. W trakcie szkolenia

Osobie przeprowadzającej szkolenie, świadomej faktu konieczności istnienia w procesie nauczania spontanicznego sprzężenia zwrotnego, takie objawy w trakcie szkolenia, jak brak zaangażowania w konkretny temat lub widoczne znudzenie indywidualnego ucznia lub grupy, pomogą zareagować właściwie. Cele mogą nie zostać osiągnięte nawet wówczas, gdy są zapewnione potencjalne warunki po temu, jeżeli przy braku zauważalnego sprzężenia zwrotnego nie podejmie się aktywnych działań zapewniających jego pojawienie się.

Narzędziem powszechnie stosowanym na kursach jest plan działania. Może on być wypełniany w trakcie sesji lub po jej zakończeniu. Stanowi dla uczących się pomoc, ułatwiającą powtórzenie nowo opanowanego materiału, podejmowanie decyzji o tym, w jaki sposób wykorzystają nabytą wiedzę i umiejętności w swoim miejscu pracy oraz identyfikację dalszych potrzeb w zakresie szkolenia. Plan działań wspiera cały proces szkolenia poprzez zachętę do takiej refleksji.

Pod koniec szkolenia, a zwłaszcza krótkoterminowego kursu, zwykle prosi się uczestników o wypełnienie formularza ankiety. Stosuje się różnorodne podejścia; niektóre koncentrują się na warunkach szkolenia, wyżywieniu, umiejętnościach osoby prowadzącej szkolenie, oczekiwaniach uczestników kursu i zakresie ich zaspokojenia; inne dotyczą zwłaszcza tego, czego uczestnicy nauczyli się i jak zamierzają wykorzystać zdobytą wiedzę i umiejętności. Te, które skupiają się na pierwszej grupie problemów, zaniedbując drugą, znane są jako „arkusze szczęścia”. Są one zwykle wypełniane w obecności osoby prowadzącej szkolenie, zaś w myśleniu uczestników dominuje poczucie sukcesu. Istotne jest, by w ankiecie zawarte były opinie o wszystkich aspektach szkolenia, tak by na ich podstawie można było zrewidować i poprawić sposób nauczania.

6.2.3. Po szkoleniu

Istnieje wiele możliwości późniejszego przeglądu wyników nauczania i ich zastosowania w miejscu pracy. Obejmują one testy, ankiety, obserwacje wykonywania poszczególnych zadań, dyskusje z kadrą zarządzającą lub przełożonymi, a gdy to wskazane, także ponowne zebranie przeszkolonej grupy. To ostatnie mogłoby mieć miejsce w dwa tygodnie po zakończeniu szkolenia. W trakcie spotkania rozmawia się o doświadczeniach z przebiegu szkolenia i jego wynikach, uwzględniając także wpływ szkolenia na organizację procesu uczenia się. Warsztaty na temat zachowania w stosunku do czytelników postrzeganych jako agresywnych mogą objawić zagadnienia polityki instytucji. Wykorzystanie testów i kwestionariuszy zostało omówione powyżej. Obserwacja może mieć charakter formalny bądź nie-

formalny, zaś aby była pożyteczna, powinna po niej nastąpić wymiana spostrzeżeń i uwag pomiędzy obserwatorami i osobami przeszkolonymi.

Chyba najbardziej popularnym sposobem rewizji nabytej wiedzy i umiejętności jest w bibliotekach i ośrodkach informacji rozmowa osoby przeszkolonej z dyrektorem/przełożonym lub osobą odpowiedzialną za szkolenia. Stwarza ona okazję do okazania przez dyrektora zainteresowania rozwojem pracownika, pomaga mu dostrzec kształcenie w relacji do miejsca pracy i samej pracy oraz zidentyfikować dalsze potrzeby w zakresie szkolenia. Rozmowa taka, jeśli ma być efektywna, powinna odbyć się wkrótce po zakończeniu szkolenia. Czekanie do następnej okresowej oceny pracowników, która może mieć miejsce wiele miesięcy później, nie jest satysfakcjonujące.

Długoterminowa ocena efektów szkolenia mogłaby dotyczyć nie tylko pracy poszczególnych jego uczestników, ale także instytucji jako całości. Jaki wpływ miała realizacja programu dbałości o klienta, którym to programem objęto wszystkich pracowników usług bibliotecznych i informacyjnych, na postrzeganie biblioteki przez użytkowników? Ile obecnie wpływa skarg i jak się ma ta ilość do ilości skarg przed podjęciem szkolenia? Czy wykorzystanie biblioteki wzrasta?

Jednakże, nawet jeśli niezależne badania na ten temat (przeprowadzone przed i po zakończeniu szkolenia) sugerują, że satysfakcja użytkowników wyraźnie wzrosła, nie można być pewnym, że pozytywny rezultat jest wynikiem przeprowadzonego szkolenia. Możliwe, że personel otrzymuje ostatnio od kadry kierowniczej bardziej zdecydowane komunikaty o tym, jak ważna jest troska o klienta.

W niniejszym podrozdziale zwrócono uwagę, jak bardzo ocena szkolenia jest właściwa w każdej fazie cyklu. Wydaje się, że potwierdzenie osiągnięcia zamierzonych celów i ocena szkolenia w pewnej mierze się pokrywają.

6.3. Kto jest odpowiedzialny za dokonanie oceny kursu

Jeden przytoczony powyżej przykład pokazywał wspólne zaangażowanie w proces oceny osoby, która odbyła szkolenie i jej dyrektora/przełożonego. Oboje, oczywiście, są odpowiedzialni: osoba przeszkolona za rozważenie, czego się nauczyła i jakie zastosowanie w pracy powinny znaleźć zdobyta wiedza i umiejętności, oraz jakie dalsze potrzeby szkolenia widzi w przyszłości. Może również zostać poproszona o przedstawienie własnych uwag o organizacji i przebiegu szkolenia. Należy zachęcić osoby szkolone do potraktowania tej sprawy poważnie, ponieważ tylko one mogą ponosić odpowiedzialność za swoją naukę. Inni mogą tylko pomagać.

Dyrektor, przez pomoc w ocenie efektów szkolenia, odgrywa żywotną rolę w tworzeniu atmosfery, w której pracownicy cenią sobie możliwość kształcenia. Kadra zarządzająca przyczynia się także do oceny procesu szkolenia, zwracając uwagę na zmiany w zachowaniu personelu, wskazując, gdzie potrzebne byłoby dalsze szkolenie i prowadząc rozmowy, gdy coś nie funkcjonuje właściwie (na przykład, w razie złej organizacji szkolenia).

Inną osobą odpowiedzialną za ocenę kursu jest pracownik odpowiedzialny w instytucji za szkolenie. Jego rola polega na czuwaniu nad właściwą realizacją wszystkich elementów składających się na proces szkolenia. Może ona obejmować sprawdzenie, czy zapewniono właściwy i zgodny z wcześniejszymi ustaleniami transport pracowników odwiedzających inną bibliotekę, zebranie informacji, czy zostały osiągnięte zaplanowane cele szkolenia, organizacja spotkania uczestników szkolenia wewnętrznego po jego zakończeniu, celem dokonania oceny jego przebiegu i przeglądu wyników, analiza formularzy z pytaniami dotyczącymi oceny przebiegu kursu przez jego uczestników. Ważnym zadaniem jest także próba oceny korzyści płynących z finansowania szkolenia.

Bardzo ważna jest również odpowiedzialność szkoleniowca. W trakcie szkolenia powinien on przez cały czas czuwać na tym, jak uczestnicy odbierają przekazywane im treści. Dotyczy to zarówno nauczania koncentrującego się wokół ucznia, jak i wokół nauczyciela. Wykładowca, który ignoruje fakt, że połowa jego słuchaczy śpi, może zrealizować przygotowany materiał, lecz czy skutkiem tego dojdzie do przyswojenia przez uczniów przekazywanych treści? Inne zadania, jakie powinien spełnić szkoleniowiec, mogą wynikać z tego, co mu zlecono do wykonania. Na przykład, szkoleniowiec spoza instytucji może zostać poproszony o przedstawienie osobie odpowiedzialnej za szkolenia w tejże instytucji swoich spostrzeżeń i uwag o przebiegu szkolenia, zauważonych przez niego potrzebach w zakresie dalszego szkolenia, osiągnięciu zamierzonego celu oraz o warunkach lokalowych i innych udogodnieniach w trakcie szkolenia.

6.4. Ocena nakładów i osiągniętych korzyści finansowych

Jednym z zadań osoby odpowiedzialnej w instytucji za szkolenia jest ocena wartości szkolenia w kategoriach poprawy świadczonych usług lub innych korzyści płynących z finansowania szkolenia.

Spróbujmy na podstawie analizy kosztów organizacji jednodniowego kursu zobaczyć, co składa się na ową ocenę. Oczywiście nakłady to koszty wynajęcia pomieszczenia, koszty druku rozpowszechnianych materiałów, opłaty pocztowe, wynagrodzenie szkoleniowca i inne wydatki (np. na napoje i przekąski). Trudniej obliczyć, ile czasu poświęcił pracownik administracyjny na organizację szkolenia — wynajęcie pomieszczeń, zapewnienie odpowiedniego wyposażenia i wszystkiego, co potrzebne w trakcie kursu. Podobnie, trudniej obliczyć, ile czasu osoba odpowiedzialna w instytucji za szkolenia poświęciła na identyfikację potrzeb w tym zakresie, poinformowanie szkoleniowca, promocję kursu, odpowiadanie na pytania potencjalnych uczestników i inne związane z kursem czynności.

Należy również wziąć pod uwagę czas, jaki uczestnicy poświęcili na udział w kursie oraz przygotowanie do niego, a następnie dokonanie przeglądu wyników, oraz czas kadry zarządzającej zachęcającej do udziału w szkoleniu i pomagającej w dokonaniu oceny jego efektów. Odnotowując tylko część, z całą pewnością nie wszystkie potrzeby, jak chodzi o czas potrzebny do przeprowadzenia jednodnio-

wego kursu, widzimy, że implikacje finansowe sięgają znacznie dalej, niż by to mogło wynikać z samych tylko oczywistych kosztów.

Idąc krok dalej założmy, że kurs dotyczy podstawowych umiejętności niezbędnych do pracy z użytkownikiem odwiedzającym bibliotekę i jest adresowany do nowych pracowników usług bibliotecznych i informacyjnych. Czy po obliczeniu nakładów finansowych na zorganizowanie kursu możliwe jest określenie, jaka wartość dla instytucji zostaje dodana dzięki przeznaczeniu funduszy na tenże kurs? Jednym ze sposobów mogłoby być przeprowadzenie przed i po kursie pomiarów, których celem byłoby określenia poziomu usług w sensie ich dokładności i szybkości. Mogłoby to wykazać, że kurs jako taki był wart nakładów.

Ponadto, czy możliwe jest wykazanie związku pomiędzy wydatkami na szkolenie, a korzyściami, jakie dzięki niemu odnosi instytucja? Na przykład, czy gdyby nie poniesiono wydatków na organizację kursu, to poziom świadczonych usług byłby taki sam? Lub czy można wykazać, że przeszkolony personel załatwia samodzielnie większą ilość spraw i potrzebuje mniejszej pomocy ze strony innych pracowników? Wyższa wydajność może być wyrażona w formie kosztów i zestawiona z ogólnymi kosztami kursu, wykazując tym samym korzyści płynące z jego zorganizowania.

Jest to hipotetyczny przykład mający na celu zilustrowanie niektórych potencjalnych możliwości wymiernego przedstawiania wartości, istotnych zwłaszcza w czasie, gdy coraz większy nacisk kładzie się na tego typu podejście. Wydaje się on dość trudny do realizacji w przypadku jednodniowego kursu. O ile trudniej więc odnieść to do nieformalnego i nieplanowanego douczania w formie pomocy koleżeńskiej? Jedną z korzyści płynących z podjęcia takiej oceny wartości szkolenia jest wzmocnienie pozycji osoby odpowiedzialnej w instytucji za realizację szkolenia w jej staraniach o pozyskanie niezbędnych funduszy. Jednakże realizacja takiej systematycznej oceny w stosunku do usług bibliotecznych i informacyjnych byłaby niezwykle złożona, o ile w ogóle możliwa. Jej stosowanie wydaje się znacznie bardziej oczywiste w fabrykach, w instytucjach zatrudniających dużą liczbę osób o jednakowych potrzebach w zakresie szkolenia, lub tam, gdzie wyniki finansowe są podstawowym wskaźnikiem sukcesu.

6.5. Podsumowanie

W niniejszym rozdziale skoncentrowano się na:

- określeniu, co oznacza ocena potrzeb szkolenia;
- jakie jest jej miejsce w poszczególnych etapach cyklu szkolenia;
- jakie metody mogą być stosowane;
- kto jest odpowiedzialny za ocenę potrzeb w zakresie szkolenia
- problematyce związanej z pomiarem nakładów finansowych i osiągniętych korzyści.

7. KTO JEST ODPOWIEDZIALNY ZA SZKOLENIE

7.1. Wstęp

Krótką odpowiedź na powyższe pytanie brzmi: każdy pracownik instytucji, a większość z nich ponosi odpowiedzialność z kilku tytułów. Oprócz podejmowania własnej nauki, przełożeni mogą prowadzić szkolenia wstępne, wchodzić w skład grup odpowiedzialnych za szkolenie pracowników, których głównym zadaniem jest identyfikacja potrzeb w zakresie szkolenia oraz przegląd wyników nauczania, ponadto regularnie prowadzić kursy dotyczące podstawowej obsługi użytkowników.

W niniejszym rozdziale bardziej szczegółowo przedstawiono odpowiedzialność osoby poddanej szkoleniu, osoby prowadzącej szkolenie, przełożonego/dyrektora, osoby odpowiedzialnej w instytucji za szkolenia, administratora, wyższej kadry kierowniczej.

7.2. Uczeń

Jak powiedziano wcześniej, każdy jest odpowiedzialny za swoją naukę, nikt bowiem nie może uczyć się w imieniu innej osoby. Każdy też może uzyskać pomoc w uświadomieniu sobie własnych zdolności i najbardziej odpowiedniego stylu nauki. Większa świadomość może przyczynić do wykorzystywania zauważonych okazji do nauki. Na przykład, osoba, która uświadamia sobie, że ma skłonności do przemyślenia i refleksji nad tym co usłyszała, zanim zabierze głos, może dojść do przekonania, że powinna być bardziej spontaniczna, miast powstrzymywać się od wyrażenia swojego zdania z obawy przed ośmieszeniem się. Podjęcie takiego ryzyka może zaowocować otrzymaniem zaproszenia do udziału w pracach liczącego się komitetu, kierowania przedsięwzięciem, napisania artykułu itd.

Szkolenie stwarza warunki wypróbowania nowych zachowań na „bezpiecznym gruncie”, na jakim osoba czuje się zdolna do podjęcia ryzyka. Takie podejście do nauki zachęca do traktowania każdej działalności lub każdej chwili dnia jako okazji do nauki, choć w rzeczywistości mało prawdopodobne jest znalezienie czasu na przeanalizowanie każdej czynności pod kątem tego, czego udało się nauczyć. W tym kontekście jednak, nawet najbardziej nudne spotkanie może stać się okazją do prywatnej analizy, jak mogłoby być prowadzone w inny sposób i jak osoba rozważająca tę sytuację mogłaby wpłynąć na zmianę jego przebiegu.

Szkolenie stwarza także możliwość pomocy innym w zdobywaniu wiedzy i umiejętności. Niekoniecznie musi to być zaangażowanie w prowadzenie szkolenia, może oznaczać odwagę udzielania szczerych odpowiedzi na pytania o jego przebieg osobom niejako podglądającym szkolenie, co z kolei przyczynia się do dalszego rozwoju relacji międzyludzkich.

7.3. Osoba prowadząca szkolenie

Mimo, że instytucja może korzystać z usług obcych szkoleniowców, bądź to z innych części instytucji nadrzędnej, bądź też niezależnych konsultantów, prawdopodobnie każdy, oprócz najnowszych i najmłodszych pracowników bywa zaangażowany w szkolenie innych. W większości zakresów obowiązków wpisana jest jakaś odpowiedzialność za szkolenie, choć natura tego szkolenia może być różna. Od niektórych wymagane będzie prowadzenie wstępnego szkolenia lub udzielanie koleżeńskie pomocy, inni będą ponadto prowadzić kursy i wykłady, pełnić funkcje nauczycieli i doradców. Podczas gdy niektóre biblioteki i ośrodki informacji zatrudniają osoby odpowiedzialne za szkolenia, tylko nieliczne mają swoich pełnoetatowych szkoleniowców. Nawet gdyby takowych posiadały, nie usunęłyby to potrzeby zaangażowania wszystkich w szkolenie.

Tak jak w każdym innym przypadku podejmowania obowiązków, tak i dla osoby podejmującej się zadania szkolenia ważne jest rozwijanie odpowiednich umiejętności i zdobywanie wiedzy. Zależnie od rodzaju szkolenia, można tu wymienić na przykład rozwijanie zdolności interpersonalnych, umiejętność obsługi rzutnika, umiejętność prezentacji, wiedza i doświadczenie w pracy z grupą, podejmowanie decyzji o wyborze najodpowiedniejszego dla konkretnego kursu urządzenia pomieszczenia, ogólne spojrzenie na cykl szkoleniowy.

7.4. Dyrektor/przełożony

Kluczowym zadaniem dyrektorów i przełożonych jest aktywny udział we wszystkich aspektach cyklu szkoleniowego. Bez takiego przykładu dykcji i przełożonych, szkolenie będzie traktowane w instytucji jako niewiele znaczące. Dyrektorzy i przełożeni muszą być postrzegani jako przywiązujący dużą wagę do nauki zarówno własnej jak i innych, w przeciwnym razie będą krążyły sprzeczne opinie o wadze kształcenia. Dyrektor, który zarządza szkolenie wszystkich pracowników na temat dbałości o użytkownika, a sam nie bierze w nim udziału, może w znacznym stopniu wpłynąć na obniżenie efektów takiego szkolenia.

7.5. Osoba odpowiedzialna za szkolenie

Wiele bibliotek i ośrodków informacji zatrudnia osobę odpowiedzialną za szkolenie pracowników. Może ona posiadać doświadczenie i kwalifikacje w zakresie szkolenia lub spraw personalnych, może też pełnić tę funkcję pracownik zatrudniony uprzednio w usługach bibliotecznych i informacyjnych. W niektórych instytucjach rolę tę pełni osoba, której powierzono ponadto inne obowiązki. Często pracownik odpowiedzialny za sprawy personalne odpowiada także za szkolenie. Czasem zarówno budżet, jak i główna odpowiedzialność za szkolenia w całej

instytucji i wszystkich należących do niej jednostkach, są w gestii centralnego działu do spraw szkolenia i rozwoju kadr.

Rozmiar biblioteki i ośrodka informacji może być czynnikiem decydującym w tym względzie. Nie ma tu „poprawnego” sposobu powierzania odpowiedzialności za szkolenia, a wyniki w dużej mierze zależą od zdolności i zaangażowania konkretnego pracownika. Zarówno dostęp jak i wpływ osoby odpowiedzialnej za szkolenie na podejmujących kluczowe dla instytucji decyzje może być lepszy, jeśli osoba odpowiedzialna za szkolenie należy do ich grona. Wpływ taki jest bardzo ważny dla zapewnienia zaangażowania i funduszy niezbędnych do systematycznego podejścia do sprawy szkolenia.

Obowiązki osoby odpowiedzialnej za szkolenie pracowników mogą być różne, na różne też jej działania kładzie się nacisk w poszczególnych instytucjach. Zasadniczo winna ona mieć udział we wszystkich aspektach cyklu szkolenia. Jedne osoby na tym stanowisku praktycznie nie będą prowadziły szkolenia, podczas gdy inne większość czasu poświęcą właśnie na prowadzenie kursów. Jedne będą musiały załatwiać wszystkie, albo bardzo wiele spraw związanych z organizacją szkolenia, podczas gdy inne będą miały na tym etapie wsparcie pracownika administracyjnego. Istotny problem stanowi kontrola budżetu na szkolenia. Jeżeli to dyrektor jest zań odpowiedzialny, może on swoją odpowiedzialność w tym względzie potraktować zbyt poważnie, zaś osoba odpowiedzialna za szkolenie może czuć się niedoceniana. Jeżeli za kontrolę budżetu odpowiada osoba odpowiedzialna za szkolenie, wówczas istnieje niebezpieczeństwo, że dyrektor poczuje się zwolniony z odpowiedzialności za szkolenie i sprawę tę będzie traktował marginalnie.

Istotna rola osoby odpowiedzialnej za szkolenie pracowników polega na śledzeniu postępów w danej dziedzinie. Może to oznaczać przynależność do grupy szkoleniowej, do której należą reprezentanci innych instytucji, co umożliwia dzielenie się wiedzą i doświadczeniami, regularne czytanie czasopism fachowych, identyfikację odpowiednich szkoleniowców spoza instytucji, wreszcie pełnienie funkcji łącznika z centralnym zespołem do spraw szkolenia w instytucji nadrzędnej.

7.6. Pracownik administracyjny

Udział pracownika administracyjnego może w znacznym stopniu wpłynąć pozytywnie na jakość szkolenia. W następnym rozdziale omówiono szerzej cały zakres zadań, jakie może on wykonywać.

7.7. Wyższa kadra zarządzająca

Oprócz wymienionych wcześniej obowiązków w tym zakresie, podstawowym zadaniem wyższej kadry zarządzającej będzie zaznaczanie swojego zaangażowania

żowania w sprawę szkolenia oraz zapewnienie takiego zaangażowania całej instytucji. Może się ono objawiać w różny sposób, jednak najważniejsze wydaje się tu pozyskiwanie i zapewnianie odpowiednich funduszy. Może to również oznaczać, np. prowadzenie negocjacji z instytucją nadrzędną w sprawie skrócenia o jedną godzinę w tygodniu czasu otwarcia biblioteki, celem umożliwienia przeprowadzania szkolenia. Może to być uzyskanie zapewnienia, że we wszelkich rozmowach na temat poziomu zatrudnienia bierze się pod uwagę czas potrzebny na prowadzenie odpowiedniego szkolenia. Stowarzyszenie Bibliotekarzy¹ sugeruje przeznaczenie od 28 do 42 godzin rocznie na kontynuowanie działań związanych z rozwojem zawodowym. Liczby te mają stanowić pewien punkt odniesienia, oparty na aktualnych doświadczeniach w tym zakresie (w najlepszych rozwiązaniach poświęca się na nie więcej czasu).

7.8. Wpływanie na szkoleniowców spoza instytucji

Nie tylko dla osoby odpowiedzialnej za szkolenia, ale dla wszystkich pracowników biblioteki i ośrodka informacji, ważne jest szerokie spojrzenie na zewnątrz. Na przykład, jednym z zadań dyrekcji, choć niewyłącznie jej, jest wpływanie na jednostki zewnętrzne odpowiedzialne za szkolenie, celem zapewnienia odpowiedniego kształcenia potencjalnych kadr dla instytucji. Może to oznaczać utrzymywanie bliskich kontaktów z profesjonalnymi organizacjami, instytucjami akademickimi i innymi ośrodkami kształcenia. Funkcjonujący obecnie program studiów bibliotekarskich może być na przykład postrzegany przez biblioteki jako w pewnych obszarach nieadekwatny do aktualnych potrzeb. Przekazywanie uniwersytetowi informacji na temat programu, wskazywanie, które jego części wydają się mało przydatne oraz co należałoby do niego włączyć może pomóc uczelni w odpowiedniej organizacji kształcenia oraz przyczynić się do lepszego dostosowania systemu kształcenia do potrzeb bibliotek.

7.9. Współpraca

Wiele bibliotek i ośrodków informacji łączy się z innymi dla zapewnienia odpowiedniego szkolenia pracowników i wymiany informacji. Powstaje sporo nieformalnych grup wsparcia dla osób odpowiedzialnych za szkolenie. W niektórych przypadkach może to być jedyna droga organizacji efektywnych pod względem nakładów środków finansowych i czasu szkolenia. Przykład może stanowić współdziałanie wielu stosunkowo małych bibliotek szkół pomaturalnych w organizacji szkolenia swoich pracowników. Dzięki temu, nie muszą wysyłać ich pojedynczo na szkolenia organizowane przez różne instytucje rozrzucone po całym kraju.

¹ The Library Association, *Your personal profile: the framework for continuing professional development*, The Library Association, 1992.

7.10. Nowe podejścia

Niniejszy podręcznik podkreśla wagę systematycznego podejścia do sprawy szkolenia. Należy wszakże przytoczyć jedno ostrzeżenie: czasem ważniejsze jest wykorzystanie nadarżającej się okazji, niż oczekiwanie na doskonale zaplanowaną sesję — na przykład wykorzystanie szansy wypracowania sposobu radzenia sobie z problemem z chwilą jego pojawienia się. Dla podsumowania tego rozdziału przedstawiono krótko dwie ekscytujące, aktualne koncepcje, które mogą wskazać drogę do dalszego, lepszego rozwoju i kształcenia kadr.

7.10.1. Indywidualny tok nauki

W niniejszym podręczniku zwraca się uwagę na zapewnienie możliwie najlepszych warunków nauki. Wydaje się, że rozwijająca się w ostatnich latach koncepcja indywidualnie zorganizowanej nauki odpowiada temu zapotrzebowaniu. Zakłada ona, że uczniowie podejmują odpowiedzialność za organizację własnego kształcenia, w porozumieniu z nauczycielem, przełożonym i innymi uczniami, tak by ich nauka najlepiej odpowiadała ich doświadczeniu, oraz potrzebom zarówno indywidualnym, jak i instytucji. Zachęca się uczniów raczej do samodzielnego zdobywania wiedzy, niż bycia nauczonym, zwłaszcza że wiele z przekazywanych im treści może szybko się dezaktualizować. Jeden z modeli stanowi zawarcie przez osobę kształcąca się kontraktu dotyczącego kształcenia z przełożonym lub/i instytucją oraz zaplanowanie i kierowanie swoim własnym programem, wspomaganym przez uczestnictwo w określonych zajęciach. Warunkiem takiego kontraktu byłoby zarządzanie przedsięwzięciem realizowanym w bibliotece lub rozwój planu strategicznego^{2, 3}.

7.10.2. Instytucja sprzyjająca kształceniu swoich pracowników

Inną rozpowszechnioną koncepcją jest potrzeba podążania w kierunku „instytucji sprzyjającej kształceniu”. Czasem przyjmuje się, że każda instytucja, której udało się przetrwać dłuższy czas, jest instytucją sprzyjającą kształceniu. Jest to jednakże bardzo wąska interpretacja tej koncepcji. Obejmuje ona bowiem nieustanną transformację instytucji połączoną z rozwojem wszystkich jej członków, dzięki czemu zmiany zachodzą stosunkowo łagodnie i stopniowo, nie zaś drogą zdarzających się od czasu do czasu wielkich przewrotów. Realizacja takiej koncepcji wymaga od pracowników biblioteki i ośrodka informacji stawania się sprawnymi uczniami, zaś środowisko pracy musi raczej zachęcać do nauki, niż ją hamować⁴.

² Corrall S., 'Self managed learning: the key to professional and personal development' in: Foreman L. (cd) *Developing professional in information work: personal and organisational growth in libraries*, (Circle of State Librarians), London, HMSO, 1992.

³ Hurley B. and Cunningham I., 'Imbibing a new way of learning', *Personnel management*, 25 (3), 1993, 42-5.

⁴ Burgoyne J., 'Creating a learning organisation', *RSA Journal*, 140 (4), 1992, 231-232

Zdaniem autora jest to cel, do którego warto dążyć. Opisywane w tym przewodniku systematyczne podejście stanowi dla niego dobrą podbudowę. Można by je wzmocnić poprzez dążenie do osiągnięcia standardów narodowych, umożliwiających zdobycie takich nagród jak znak jakości *Investors in people* (inwestujący w ludzi). Osiągnięcie miana realizującej w pełni koncepcję „instytucji sprzyjającej kształceniu” wymaga od wszystkich jej pracowników przyjęcia idei nieustannego kształcenia oraz pracy nad zapewnieniem warunków zachęcających do nauki.

7.11. Podsumowanie

Niniejszy rozdział miał na celu:

- opisanie odpowiedzialności za szkolenie każdej osoby w organizacji;
- wskazanie na potrzebę świadomości rozwiązań stosowanych poza usługami bibliotecznymi i informacyjnymi oraz wpływu na ich rozwój;
- rozważenie dwóch stosunkowo nowych koncepcji: samodzielnego zarządzania własną nauką i organizacji sprzyjającej kształceniu swoich pracowników.

8. ORGANIZACJA I ADMINISTRACJA SZKOLENIA

8.1. Wstęp

Systematyczne podejście do szkolenia wymaga dobrej organizacji i sprawnej administracji. Spełnienie tego warunku powoduje, że wszystkie aspekty cyklu szkoleniowego przebiegają sprawnie. W przeciwnym wypadku, jakość szkolenia może być obniżona nawet przez drobne niedociągnięcia, takie na przykład, jak niepodanie kawy o umówionej porze. W niniejszym rozdziale skoncentrowano się na przełożeniu planów szkoleniowych na język programów, budżetu, zasobów, monitorowania i stwarzania równych szans oraz na administracji, która jest niezbędna przed, w trakcie i po zakończeniu każdego szkolenia.

8.2. Plany i programy szkolenia

Przygotowanie planu szkolenia umożliwia wyjaśnienie, które spośród zidentyfikowanych potrzeb będą realizowane w danym okresie (zwykle — w ciągu roku). Plan może określać rodzaj organizowanego szkolenia, potrzeby w tym zakresie, jakie dzięki szkoleniu zostaną zaspokojone, sposób podjęcia i realizacji szkolenia, przewidywane rezultaty oraz czas niezbędny na jego przeprowadzenie. Na przykład, jeden z punktów może informować o tym, że 25 osób z personelu biblio-

tecznego i ich przełożeni winni nabyć wiedzę i umiejętności praktyczne, umożliwiające zastąpienie tradycyjnego systemu wypożyczeń systemem komputerowym, które to umiejętności umożliwią im obsługę systemu natychmiast po jego zainstalowaniu, co nastąpi za trzy miesiące. Proponowaną metodą szkolenia jest jednodniowy kurs, zorganizowany poza stanowiskiem pracy i realizowany przez dostawcę nowego sprzętu i oprogramowania, po którym będą miały miejsce indywidualne praktyczne sesje szkoleniowe. W ich trakcie każda szkolona osoba, wyposażona w odpowiednie materiały, będzie korzystała z komputerowego stanowiska, symulującego funkcjonowanie nowego systemu.

Powyższy plan powinien być przełożony na język programu, określającego kiedy i dla kogo ma być przeprowadzone szkolenie. Program taki musi uwzględniać lokalne warunki. Jeżeli zdecydowano, że nadrzędnym celem jest płynne wprowadzenie zautomatyzowanego systemu wypożyczeń, ważne jest zapewnienie wymagającemu przeszkolenia personelowi warunków niezbędnych dla jego odbycia, co w praktyce może oznaczać zwolnienie pracowników na czas szkolenia z pełnienia ich normalnych obowiązków. W niektórych okresach pewne formy szkolenia mogą być wykluczone. Na przykład, dla bibliotek akademickich początek nowego roku szkolnego nie jest zwykle odpowiedni do przeprowadzania na terenie biblioteki krótkoterminowych kursów, w których powinny uczestniczyć grupy pracowników.

Efektywne planowanie szkolenia nie może odbywać się w izolacji. Osoba odpowiedzialna w instytucji za przebieg szkolenia winna być świadoma ogólnych priorytetów i planów oraz przygotowana do negocjowania terminów i czasu potrzebnego pracownikom na udział w szkoleniu. W przeciwnym wypadku, szkolenie zostanie odsunięte na dalszy plan, ponieważ pracownicy czują, że znacznie ważniejsze jest wykonywanie ich codziennych obowiązków. W dalszej perspektywie takie postępowanie z dużym prawdopodobieństwem przyniesie szkodę instytucji.

Jednym z zagadnień, które należy rozważyć, jest decyzja o tym, czy właściwe jest ściśle planowanie szkolenia na cały rok. W przypadku nagłych zmian, mogą pojawić się nieprzewidziane potrzeby w zakresie szkolenia, których zaspokojenie okazuje się niezbędne. Brak planu odnośnie szkolenia może prowadzić do sytuacji, w której niewiele się dzieje w tym względzie; w sytuacji odwrotnej, gdy na początku roku finansowego następuje całkowity rozdział środków z budżetu, traci się wszelką elastyczność.

8.3. Opracowanie budżetu

Osoby odpowiedzialne w instytucji za szkolenie mogą odpowiadać również za bieżące wydatki, choć zależy to w dużej mierze od systemu księgowości w danej organizacji.

W każdym wypadku pomocne jest sporządzanie wykazów, obrazujących wykorzystanie budżetu przeznaczanego na szkolenie, umożliwiających analizę wydatków oraz ułatwiających planowanie w przyszłości, dając odpowiedź na takie

pytania, jak na przykład: jaka jest norma wydatków na udział jednej osoby w krótkoterminowym kursie, odbywającym się poza zakładem pracy, jakie są koszty kształcenia na odległość, ile się wydaje na podróże lub na wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych, spowodowaną nieobecnością pracowników biorących udział w szkoleniu, w jakich warunkach bardziej efektywne jest wynajęcie szkoleniowca spoza organizacji, niż wysłanie pracowników na szkolenie?, ile kosztuje wynajęcie odpowiednich pomieszczeń?

8.4. Środki finansowe

Część budżetu będzie przeznaczona na zapewnienie odpowiednich środków wspomagających szkolenie. Ich zakres może być różny: od zgromadzonych w odpowiedniej ilości specjalnych notatników, papieru i długopisów, po utrzymanie pomieszczeń, w których odbywa się szkolenie, wyposażonych w odpowiednie terminale komputerowe. Biorąc pod uwagę wysokie wykorzystanie technologii informacyjnej w usługach bibliotecznych i informacyjnych, wyposażenie wspomagające szkolenie może być bardzo kosztowne i wymagać stałego unowocześniania. Powszechnie używanymi pomocami są: urządzenia wideo, telewizja, magnetofony, rzutniki i ekrany, specjalne notatniki.

Ponadto konieczny będzie sprzęt wspomagający organizację i administrację szkolenia. Niezbędne minimum stanowią odpowiednie edytory i urządzenia powielające. Inne pomoce to na przykład pakiety programów do organizacji szkolenia i bezpośredniego wydawania materiałów (desktop publishing).

Zależnie od wielkości biblioteki czy ośrodka informacji, dostępne środki będą miały przeznaczenie wyłącznie szkoleniowe albo będą używane w instytucji do różnych celów. W wielu, zwłaszcza mniejszych organizacjach, drogie wyposażenie jest zwykle przechowywane centralnie, a dostęp do niego jest przedmiotem negocjacji. Taka forma może przyczynić się do efektywnego wykorzystania sprzętu, będzie jednak wymagała kompleksowego planowania i organizacji. Wiele czasu może zajmować koordynacja — na przykład, sprawdzanie osiągalności zarówno uczestników szkolenia jak i osób je prowadzących, rezerwacja pomieszczeń i wyżywienia, zapewnienie przygotowania na czas materiałów rozprowadzanych wśród uczestników szkolenia, zamówienie wideo dla potrzeb szkoleniowych oraz ustalenie możliwości wykorzystania kamer telewizyjnych.

Inny, ważny składnik zasobów stanowią ludzie zaangażowani w proces szkolenia: osoba odpowiedzialna w instytucji za szkolenie, osoby prowadzące szkolenie i pracownicy administracji. Poza opisanymi w tym i innych rozdziałach zadaniami, bardzo istotny wpływ na wyniki szkolenia będzie miał stosunek tych osób do szkolenia. Na przykład, starszy bibliotekarz może poszukiwać możliwości sprawdzenia, jak wizyta w innej bibliotece mogłaby mu pomóc — czego konkretnie można się nauczyć w oparciu o działania realizowane w miejscu, które zamierza odwiedzić. Sposób, w jaki taka interakcja zostanie wykorzystana, będzie w pewnym stopniu rzutował na naukę, ponieważ przyczyni się on do ogólnego poglądu, jaki wyrobi sobie personel na temat szkolenia i jego wpływu na instytucję.

Efektywna organizacja i administracja wyeliminuje wiele próśb o dalsze informacje. Na przykład, mapka przedstawiająca miejsca, w których odbywa się szkolenie i towarzyszący jej opis, jak dotrzeć do tych miejsc, powstrzymają większość ludzi od telefonowania z prośbą o informacje na ten temat.

8.5. Bieżąca kontrola (monitoring)

Wcześniej ustosunkowano się do wielu aspektów bieżącej kontroli, na przykład kontroli realizacji założeń budżetowych czy wyposażenia. Istotną, nie wspomnianą dotychczas, sferę stanowią adresaci szkolenia. Nie licząc sytuacji spowodowanych ogólnymi zmianami polityki instytucji lub zmianami regulacji prawnych, bardzo często podejmowanie szkolenia ogranicza się do stosunkowo wąskiej grupy kadry wyższego stopnia oraz osób, które z własnej inicjatywy starają się kształcić. Taka sytuacja nie jest korzystna dla instytucji. Jeśli chce ona promować szkolenie i kształcenie, wówczas ograniczenie go do wąskiej grupy pracowników będzie sprzeczne z założeniami, w tym również z polityką stwarzania pracownikom równych szans.

Uważa się, że możliwość kształcenia odgrywa istotną rolę w rozwijaniu potencjału pracowników, a co za tym idzie, przygotowuje ich do awansu lub zmiany pracy. Monitorowanie podejmowania szkolenia stanowi krok w kierunku ustalenia, kto ma do niego dostęp. Dostępność szkolenia może być określona poprzez podział podejmujących je pracowników na różne kategorie, na przykład według stanowiska pracy, płci, pochodzenia etnicznego, wyróżnienie wśród podejmujących szkolenie pracowników osób niepełnosprawnych, oraz zatrudnionych na cały lub na część etatu. Po upływie pewnego czasu, ze zgromadzonych danych wyłoni się realizowany model. Po jego przeanalizowaniu, będzie można wprowadzić konieczne zmiany. Na przykład, jeżeli okaże się, że wśród uczestników szkolenia nie są reprezentowane osoby na wózkach inwalidzkich, przyczyną tego może być fakt, że szkolenie odbywa się w miejscach niedostępnych dla osób na wózkach. Jeśli natomiast reprezentowana jest tylko znikoma liczba osób zatrudnionych na część etatu, może okazać się, że dyrekcja traktuje je inaczej, twierdząc: „Oni są tutaj tylko po to, by zarobić dodatkowe pieniądze; dlatego dopóki są w stanie wykonywać swoją pracę, nie warto ich wysyłać na kursy podnoszące ich kwalifikacje zawodowe”.

Taki monitoring może odnosić się w zasadzie tylko do formalnego i planowego szkolenia. Na przykład, nie da się w ten sposób dostrzec, że konkretny menedżer z całym zaangażowaniem zachęca do podwyższania kwalifikacji i służy pomocą i radą pracownikom zatrudnionym na pełny etat, ignorując jednocześnie potrzeby osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy.

8.6. Równe szanse

Monitorowanie podejmowania szkolenia jest jednym z aspektów polityki zapewnienia równych szans. Istotne jest, by po zrealizowaniu wszystkich etapów cyklu

szkolenia, skoncentrować się na zagadnieniu równych szans. Na przykład, na etapie identyfikacji potrzeb w zakresie szkolenia może to oznaczać zwrócenie uwagi na to, że żeńska część personelu lub pewne grupy etniczne potrzebują przygotowanego specjalnie dla nich szkolenia na temat zarządzania. Na etapie zaspokajania potrzeb może to oznaczać na przykład rezygnację z wykorzystania filmu wideo, ponieważ w stereotypowy sposób przedstawia on rolę czarnoskórych, zapewnienie odpowiedniego języka rozdawanych materiałów szkoleniowych, pozbawionego zwrotów wyróżniających jedną z płci kosztem drugiej, usunięcie rysunków, które mogłyby być traktowane jako obraźliwe dla jednej z płci, staranne wyważenie testu psychologicznego, ponieważ jest on opracowany w oparciu o normy dla białych menadżerów płci męskiej, wreszcie — dbanie o to, by uczestnicy kursu nie używali rasistowskiego języka. Przykładem czynników, które należałoby rozważyć na etapie oceny jakości szkolenia, jest ocena jakości działania jego uczestników przed i po szkoleniu, pod kątem przyjętych norm; jakie i do kogo odnoszące się normy zostały przyjęte, czy są one oparte bardziej na stylu pracy niż na samym działaniu?

Każda instytucja, która chce nosić miano „organizacji sprzyjającej kształceniu swoich pracowników”, musi zapewnić realizację polityki równych szans, ponieważ tylko wówczas jej członkowie będą mieli poczucie wnoszenia własnego wkładu w jej działalność.

8.7. Administracja

Biorąc pod uwagę możliwy zakres działań szkoleniowych, trudno określić wszystkie sprawy, o których trzeba pomyśleć przed, w trakcie i po szkoleniu. Na przykład, wizyta w innej instytucji może wymagać następujących czynności: zamówienie mikrobusu, zapewnienie kierowcy, sprawdzenie jego prawa jazdy i załatwienie odpowiedniego ubezpieczenia; sporządzenie listy osób wyjeżdżających; ustalenie z instytucją, do której planowany jest wyjazd, miejsca parkowania oraz godzin przyjazdu i odjazdu; ustalenie, z kim należy się kontaktować i kto będzie obecny w dniu wizyty; przekazanie wszelkich informacji uczestnikom; rozdanie i zebranie odpowiednich formularzy oraz załatwienie spraw związanych z wyżywieniem; sprawdzenie obecności; załatwienie spraw związanych z zapłatą rachunku firmie wynajmującej mikrobusy. Jak widać, stosunkowo proste wydarzenie związane ze szkoleniem wymaga licznych działań administracyjnych.

8.8. Podsumowanie

W niniejszym rozdziale zwrócono uwagę na:

- przełożenie planów na język programów,
- budżet,
- zdobywanie i zarządzanie funduszami przeznaczonymi na szkolenie,

- monitorowanie potrzeb podejmowania szkolenia,
- realizację polityki równych szans,
- administrację szkoleniem.

9. PODSUMOWANIE

Niniejszy przewodnik zaleca systematyczne podejście do zarządzania szkoleniem i rozwojem kadr, poparte zastosowaniem cyklu szkoleniowego obejmującego identyfikację potrzeb w zakresie szkolenia, ich zaspokajanie oraz ocenę rezultatów. Cykl może być również wykorzystywany jako reakcja na nieoczekiwane problemy związane z niewłaściwym funkcjonowaniem instytucji oraz w planowaniu konkretnych zmian organizacyjnych w instytucji. Systematyczne podejście może być stosowane we wszystkich bibliotekach i ośrodkach informacji, niezależnie od ich wielkości.

Wyrażenia „systematyczne podejście” i „cykl szkoleniowy” mogą sugerować bezduszny i mechaniczny proces. W rzeczywistości jest inaczej; z jednej strony, szkolenie jest organizowane dla ludzi i przez ludzi, a wszyscy zaangażowani w zarządzanie szkoleniem winni posiadać odpowiednie umiejętności nawiązywania kontaktów z ludźmi oraz zdolności sprzyjające wprowadzaniu zmian; z drugiej strony, ważna jest świadomość kontekstu zarządzania szkoleniem oraz spojrzenie w przyszłość, ponieważ nie ma sensu szkolenie personelu w zakresie usług, które należą już do przeszłości.

Ważnym aspektem zarządzania szkoleniem jest przywiązywanie wagi do szczegółów. Błędnie wymówione nazwisko może sugerować brak szacunku dla osoby szkolonej; wybór terminologii może wywoływać niezamierzone skojarzenia. W świecie usług bibliotecznych i informacyjnych takie słowa jak użytkownik, czytelnik czy klient mają różne znaczenie.

Nagła zmiana powoduje wyłanianie się nowych zagadnień. Osobie zarządzającej szkoleniami pogodzenie systematycznego podejścia z elastyczną i szybką reakcją na zmianę może okazać się bardzo trudne.

Jedną ze zmian, do których zachęca się w świecie usług bibliotecznych i informacyjnych, jest podjęcie przez pracowników, wspieranych przez pracodawców i organizacje zawodowe, odpowiedzialności za swój stały rozwój. Oznacza to przesunięcie punktu ciężkości z „bycia nauczonym” na indywidualną odpowiedzialność za naukę. Zamiast czekać na to, że ktoś wskaże właściwe rozwiązanie, aktywny uczeń sam poszukuje odpowiedzi na nurtujące go pytania. Tylko w zgodzie z takim rozwojem, wypełnienie podstawowej roli przez osobę zarządzającą szkoleniem może oznaczać koncentrację na udzielaniu pomocy pracownikom

w procesie stawania się zdolnymi uczniami i wpływanu na zapewnienie środowiska umożliwiającego i zachęcającego do nauki.

[Tłum. Marzena Marcinek]

Selektywna bibliografia

- Burgoyne, J., 'Creating a learning organisation', *RSA journal*, 140 (4), 1992, 321-32.
- Corrall, S. 'Self managed learning: the key to professional and personal development' in Foreman, L. (ed.), *Developing professionals in information work: personal and organisational growth in libraries*, (Circle of State Librarians), London, HMSO, 1992.
- Fisher, B., *Mentoring*, London, Library Association Publishing, 1994.
- Handy, C., *The age of unreason*, London, Hutchinson, 1989.
- Honey, P., 'The learning organisation simplified', *Training and development*, 9 (7), 1991, 30-3.
- Honey, P. and Mumford, A., *The manual of learning styles*, 3rd edn., Maidenhead, Peter Honey, 1992.
- Honey, P. and Mumford, A., *Using your learning styles*, 2nd edn., Maidenhead, Peter Honey, 1986.
- Hunt, C., 'Library staff development consultancy: a means to achieve a better library', *Personnel training and education: a journal for library and information workers*, 8 (1), 1991, 3-7.
- Hurley, B. and Cunningham, I., 'Imbibing a new way of learning', *Personnel management*, 25 (3), 1993, 42-5.
- Kolb, D., *Experiential learning*, Prentice Hall, 1985.
- The Library Association, *The framework for continuing professional development: your personal profile*, London, The Library Association, 1992.
- Mumford, A., 'How managers can become developers', *Personnel management*, 25 (6), 1993, 42-5.
- Nicholson, H., 'Staff development: getting it done', *Personnel training and education: a journal for library and education workers*, 8 (3), 1991, 65-8.
- Noon, P., 'Starting from scratch: developing a staff training and development programme in an academic library', *Personnel training and education: a journal for library and information workers*, 9 (3), 1992, 65-71.
- Nothern Training Group and SCET, *Co-operative training, open learning and public library staffs: Public library development incentive scheme (PLDIS): Interim report*, November 1992, Glasgow, SCET, 1992.
- Phillips, K. and Fraser, T., *The management of interpersonal skills training*, Aldershot, Gower, 1982.
- Phillips, S., *Evaluation*, Library Association Publishing, London, 1993.
- Prytherch, R. (ed.), *Handbook of library training practice 1*, Aldershot, Gower, 1986.
- Prytherch, R. (ed.), *Handbook of library training practice 2*, Aldershot, Gower, 1991.
- Robinson, K., *A handbook of training management*, 2nd edn., London, Kogan Page, 1988.
- Rogers, J., *Adults learning*, 3rd edn., Milton Keynes, Open University Press, 1989.
- Slater, M., *Investment in training: a quick, qualitative conspection in the library-information field*, (British Library R&D report 6048), British Library Research and Development Department, 1991.

Staff Development Committee, Personnel Administration Section, Library Administration and Management Association, American Library Association, *Staff development: a practical guide*, 2nd edn., Chicago, American Library Association, 1992.

Taylor, A., *Continuing professional development for library and information science staff in the south west: report for the year October 1990-September 1991*, Bath, A.B. Taylor, 1991.

Williamson, M., *Training needs analysis*, London, Library Association Publishing, 1993.

Working Party on Training, *Training in libraries*, London, The Library Association, 1977.

V.

**ROZWÓJ KADR
W BIBLIOTEKACH AKADEMICKICH**

Margaret OLDROYD
(red.)

ROZWÓJ KADR W ODNIESIENIU DO MŁODSZYCH BIBLIOTEKARZY

Wstęp

Zakres tematyczny rozdziału

Rozdział koncentruje się na zmianach środowiska, w którym pracujemy i na ich wpływie na potrzeby kształcenia młodszych bibliotekarzy. Jego podstawowym celem nie jest zaprezentowanie gotowego przepisu na kształcenie i rozwijanie umiejętności personelu. Ma raczej wskazywać ich pożądany kierunek, szukać odpowiedzi na pytanie: „W jakim kierunku kształcimy ludzi i na jaką rzeczywistość ich przygotowujemy?” Na wstępie przedstawiony jest sam temat oraz kilka wstępnych obserwacji. Następnie analizowane są czynniki wynikające z szerszego kontekstu — nacisk na podnoszenie kwalifikacji, potrzeba radzenia sobie w sytuacji charakteryzującej się ciągłymi zmianami, orientacja na pracę zespołową — wraz z analizą możliwości w zakresie szkolenia personelu jako odpowiedzi na te czynniki. Kolejna część porusza kilka aktualnych problemów i ich wpływ na rozwój kadr: konwergencja, Internet, zmiany w sposobie nauczania i uczenia się oraz trend w kierunku usług bardziej zorientowanych na klienta. Na końcu rozdziału — poruszana jest kwestia zarządzania rozwojem kadr w odniesieniu do młodszych bibliotekarzy i jego miejsca w całościowym zarządzaniu strategicznym.

Follett i Fielden

Wiele z naszych bieżących dyskusji w środowisku bibliotekarskim szkół wyższych znajduje swoje źródła w zaleceniach przedstawionych w raportach Folletta¹ i Fieldena². Poza kilkoma ogólnikami, raport Folletta mówi niewiele na temat rozwoju kadr w odniesieniu do młodszych bibliotekarzy. Fielden odnosi się do tego zagadnienia szczegółowo, chociaż potraktowanie innych problemów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi — pozyskiwanie, ocenianie, nagradzanie i utrzymanie personelu — jest, jak dowodzi Julie Parry, nieco powierzchowne³. Fielden, będący pozornie brakującym składnikiem raportu Folletta, w rzeczywistości pre-

¹ *Follett report.*

² *Fielden report.*

³ Parry, J., „Supporting expansion: the future for library and information staff” *British journal of academic librarianship*, 9 (3), 1994, 149-66.

zentuje spojrzenie całkowicie odmienne. Oba raporty mają swoje (całkowicie różne) zalety. Follett jest rozważny i trzeźwy, popycha łódź postępu do przodu nie czyniąc zbyt wielu fal. Jego konserwatywny ton jest zrećnie obliczony na przekonanie czynników oficjalnych i rad zarządzających środkami finansowymi. Fielden ryzykuje bardziej. Od czasu do czasu ryzykuje własną wiarygodnością i osłabia swoją siłę oddziaływania na sponsorów. Jest mniej prawdopodobne, by Follett popełnił dramatyczne pomyłki. Ale jednocześnie jest też mało prawdopodobne, by miał proroczą słusność.

Chociaż rozdział ten nie ma być tylko krytycznym komentarzem tych „świętych” tekstów, wiele tematów, które podejmuje, znajduje swoje źródła w Raporcie Fieldena. Odwołania do tego raportu są więc przedstawione czytelnikowi, który chciałby dokonać porównań z oryginałem.

Typowy młodszy bibliotekarz (library assistant)

W celu dokonania uogólnień na temat potrzeb kształcenia konkretnej grupy personelu bibliotecznego, dobrze byłoby mieć możliwość uogólnienia cech takiej grupy. Davinson⁴, w dobrze znanym twierdzeniu, skupił uwagę na „homogeniczności interesu i celu”, która jednoczyła cały personel biblioteczny przed 1965 rokiem, kiedy do zawodu zaczęli napływać ludzie z bardzo różnym wykształceniem. Wtedy też zaczęto ubolewać nad utratą jedności środowiska. Obecnie wydaje się, że nawet w obrębie poszczególnych wydzielonych grup zawodowych w bibliotece jedność przestaje istnieć. Josephine Webb⁵ zwraca uwagę na tę heterogeniczność w artykule napisanym w 1990 roku, ale przez ostatnie 5 lat cecha ta stała się jeszcze bardziej oczywista. Wystarczy rozważyć następujące różnice między pracownikami, których zaliczyliśmy do jednej grupy zawodowej i określiliśmy mianem młodszych bibliotekarzy:

z wyższym wykształceniem	bez wyższego wykształcenia
otwarty na zmiany	zwolewnik status quo
czasowo zatrudniony	zatrudniony na stałe
zatrudniony na część etatu	zatrudniony na cały etat
zmiana przedpołudniowa	zmiana popołudniowa
pracujący w tygodniu	pracujący w soboty i niedziele
mały zakres obowiązków (magazynier)	szeroki zakres obowiązków
wynajęci	bezpośrednio zatrudnieni

Praktyczną konsekwencją tej niejednorodności jest po pierwsze to, że każdy program rozwoju kadr musi wziąć po uwagę zróżnicowany poziom przygotowania i wiedzy różnych jego uczestników oraz stan aktualny i przyszłe wymagania stawiane im w pracy. Jeżeli grupa ta jest heterogeniczna, to jej potrzeby kształcenia nie mogą być homogeniczne. Po drugie, przypomina nam to o potrzebie uwzględniania potrzeb w zakresie szkolenia pracowników znajdujących się na

⁴ Davinson, D., „Non-professional library staff education: a state of the art report and proposals for the future”. In *Studies in library management*, (7), London, Bingley, 1982, 39.

⁵ Webb, J., „The non-professional in the academic library: education for para-professionalism” *Personnel training and education*, 7 (2), 1990, 22.

samym końcu tego przekroju: okazjonalnych, zatrudnionych na część etatu. Możemy czuć się w pełni usatysfakcjonowani organizując cotygodniowe szkolenia, ale pozostanie to bez znaczenia dla tej grupy młodszych bibliotekarzy, którzy nigdy nie będą w stanie wziąć w nich udziału.

Szeroki kontekst

Rozmawiając niemal z każdym bibliotekarzem pracującym w bibliotece uniwersyteckiej w latach sześćdziesiątych lub siedemdziesiątych, można dostrzec sporo nostalgii i smutku — płacz za utraconym światem. Nie jest to tylko prosta kwestia dodawania uroku odległym czasom. Rozważmy kilka ostatnich zmian:

- zdecydowane zmniejszenie funduszy (wymaganie większej efektywności);
- rozdzielanie funduszy oparte na zasadzie konkurencji (prowadzące do większej troski o efekty i jakość, które można zmierzyć);
- coraz bardziej „konsumencki” stosunek do wyższych studiów;
- zmniejszenie liczby członków i wpływu związków zawodowych;
- zwiększenie nacisku na zlecenie wykonania części usług wykonawcom spoza biblioteki;
- komputeryzacja czynności biurowych i związanych z zarządzaniem biblioteką;
- digitalizacja informacji bibliograficznych i pełnotekstowych;
- olbrzymi wzrost liczby studentów.

Każda z tych zmian nawet z osobna, mogłaby całkowicie odmienić zawodowe życie pracownika biblioteki. Razem spowodowały rewolucję (i czynią to nadal, gdyż większość z nich oddziałuje w sposób ciągły i nie ma charakteru zmian już dokonanych). Jakże zatem są konsekwencje tych zmian dla młodszych bibliotekarzy?

Podnoszenie kwalifikacji

Wspomniane wyżej trendy w różny sposób komplikują pracę młodszych bibliotekarzy i powodują, że staje się ona poważnym wyzwaniem. Jednym z pierwszych efektów uszczuplenia środków finansowych jest przekazywanie zwiększonego zakresu kompetencji i zadań pracownikom na niższych stanowiskach i powstanie sytuacji, w której, jak mówi Mary Casteleyn, „szersze wykorzystanie mniej wykwalifikowanego personelu może być finansową koniecznością”⁶. Instytucji nie będzie stać na luksus zatrudniania wyżej wykwalifikowanych pracowników do prac, które mogłyby być wykonywane przez personel niższej rangi. Generalna zasada przekazywania poszczególnych prac do wykonania niższemu personelowi wygrywa z obawami przed małym spadkiem jakości ich wykonania. Chociaż teo-

⁶ Casteleyn, J., „Affiliated membership: land of cream and honey”, *Personnel training and education*, 8 (2), 1991, 38.

retycznie zmianom tym powinno towarzyszyć awansowanie pracowników, nie ma żadnych dowodów na to, że zasada ta ma charakter uniwersalny.

Podczas gdy coraz bardziej skomplikowane zadania są stawiane przed młodszymi bibliotekarzami, prostsze funkcje odpadają z zakresu obowiązków tej części personelu bibliotecznego. Jest to konsekwencja zlecania prac na zewnątrz. Te prace, które są zlecane, są najprostszymi do zdefiniowania i określenia — innymi słowy, powtarzalne i przewidywalne zadania takie jak „urzędnicze” czynności związane z książką, są obecnie często wykonywane przez kooperantów biblioteki.

Automatyzacja i dygitalizacja mają oczywiście największy udział w procesach eliminowania rutynowych prac i powiększania zakresu i skali wyzwania dla młodszych bibliotekarzy. Pomimo wyrażanych w późnych latach siedemdziesiątych i na początku lat osiemdziesiątych obaw przed obniżeniem umiejętności, automatyzacja czynności związanych z zarządzaniem biblioteką i finansami usunęła ogrom mozolnej i powtarzalnej pracy (nawiasem mówiąc, spowodowała, że rozwiązanie tych spośród wspomnianych problemów, które ciągle istnieją, wymaga sporego wysiłku umysłowego i inteligencji!)

Proliferacja elektronicznych źródeł informacji oznacza, że (z wyjątkiem sfer zazdrośnie strzeżonych przez profesjonalnie wykształconą część personelu) zakres wymagań stawianych młodszym bibliotekarzom dzisiaj jest wyraźnie większy od tego sprzed dziesięciu lat.

Nieustająca zmiana

Jak można zauważyć, zmiany są nieuniknione i dotyczą praktycznie wszystkich sfer życia. Trzeba jednak pamiętać, że są to zmiany zupełnie nowe. Biblioteki wprawdzie zawsze musiały się dostosowywać do warunków otoczenia, ale trudno zaprzeczyć, że dopiero ostatnio głębokość i tempo zmian wzrosły radykalnie. Spokojne, urozmaicone sporadycznymi wstrząsami życie zostało zastąpione przez życie burzliwe, w którym urozmaiceniem są coraz rzadsze okresy spokoju.

Oczywiście wszędzie tam, gdzie zmiany są wprowadzane, konieczne jest zapewnienie odpowiedniego szkolenia. Jednak jeżeli mamy poradzić sobie z wielką skalą zmian opisaną przez Fieldena, to konieczne jest coś więcej. Jest taki stary dowcip: „Ilu terapeutów jest potrzebnych, aby zmienić żarówkę? Jeden, ale żarówka musi bardzo chcieć tej zmiany.” Wyzwaniem stojącym przed nami jest kwestia rozwiązania problemu, jak spowodować by „nasze żarówki” same chciały się zmienić. Jak stworzyć biblioteki, dla których zmiany nie są wielkim problemem, biblioteki zdolne do przemian i odnowy bez zewnętrznego przymusu? Czy jesteśmy w stanie przesunąć inicjatywę zmian na niższe szczeble zawodowej hierarchii? Wydaje się to być konieczne, gdyż instytucje, w których inicjatywa zmian należy wyłącznie do wyższej kadry kierowniczej, mają małe szanse na sukces w XXI wieku.

Splaszczanie organizacji i struktury zatrudnienia oparte na zespołach

Fielden często podkreśla wagę zaadaptowania do potrzeb bibliotek struktury zarządzania opartej na zespołach — na przykład przedmiotowych lub związanych

z tworzeniem i realizacją konkretnych projektów i zadań — jako sposobu na radzenie sobie ze stojącymi przed nami wyzwaniami (porównaj Fielden 4.13). Z całą pewnością zespoły przedmiotowe są szczególnie godne polecenia w obszarze rozwiązywania problemów, których źródło leży w nieustających zmianach. Pozwalają one personelowi czerpać poczucie równowagi, stabilności i lojalności na drodze identyfikowania swojej pracy z konkretną grupą klientów a nie z określonym zespołem zajęć i procedur (stosunek do pracy określony przez Charlsa Handy jako „kultura roli”⁷). Zachęcają także do pewnej elastyczności w obrębie zespołów przy określaniu zakresu zadań dla poszczególnych członków. Wszystko to ułatwia radzenie sobie ze zmianami. Systematyczne przystosowywanie się do zmieniających się potrzeb znanej grupy wydaje się być o wiele bardziej naturalne niż bolesne i arbitralnie narzucane odchodzenie od znajomych procedur postępowania.

Zespoły zadaniowe — tworzone w celu zrealizowania konkretnego zadania i rozwiązywane po jego wykonaniu — także są określane przez Fieldena jako te, które będą stawać się coraz bardziej powszechne. Wiele bibliotek przyjęło takie rozwiązania jako sposób na zarządzanie procesem automatyzacji biblioteki i było zadowolonych z osiągniętych rezultatów. Okazało się, że wprowadzenie zespołów zadaniowych nie tylko pozwoliło na płynne prowadzenie procesów automatyzacji, ale także pomogło w zapewnieniu akceptacji i zaangażowania pracowników w te działania.

Świadomość posiadania własnej polityki zmian jest być może jednym z najważniejszych zysków płynących z podejścia zespołowego. Zarządzanie w sposób zapewniający zaangażowanie i motywację personelu jest obecnie bardziej istotne niż kiedykolwiek. Ze względu na fakt, że struktura organizacji staje się coraz bardziej płaska oraz że zasięg kompetencji poszczególnych członków kadry kierowniczej poszerza się, zapewnienie wysokiej jakości pracy na drodze bezpośredniego nadzoru i szczegółowych dyrektyw staje się coraz mniej możliwe. Należy stworzyć odpowiednie warunki, w których personel czułby się odpowiedzialny i zainteresowany finansowo w powodzeniu danego przedsięwzięcia oraz miałyby rozsądne możliwości wpływania na decyzje dotyczące jego zadań i pracy.

Jak reagujemy na takie rozległe zmiany?

Potrzebujemy młodszych bibliotekarzy wykwalifikowanych, radzących sobie ze zmianami, pracujących kreatywnie i w sposób przynoszący im satysfakcje w ramach mniej zhierarchizowanej organizacji, której struktura oparta jest na zespołach. Na wstępie trzeba jednak zdać sobie sprawę z faktu, że kształcenie i rozwój kadr sam w sobie nie jest gotowym sposobem na dokonanie zmian na tak wielką skalę. Zagadnienie to jest omówione bardziej dogłębnie w końcowej części tego rozdziału, w której rozpatrywany jest rozwój kadr w kontekście innych czynników niezbędnych do przeprowadzenia zmian organizacyjnych.

⁷ Handy, C., *Understanding organisations*, Harmondsworth, Penguin, 3rd edn, 1985, 190.

Tym niemniej, zlekceważenie rozwoju kadr tylko z tego powodu, że sam w sobie nie rozwiązuje wszystkich naszych problemów, byłoby błędem. Szkolenie i rozwój kadr mogą wprawdzie nie być wystarczającym warunkiem dla dokonania transformacji organizacyjnej, ale są na pewno warunkiem koniecznym. Biorąc pod uwagę na przykład doksztalcanie, na pewno lepsze jest określenie odcinków, na których umiejętności personelu wymagają doskonalenia i pracowników, którzy powinni być doszkoleni, niż pozostawienie tych procesów przypadkowi i fantazji poszczególnych kierowników. W kwestii wspierania zmian i procesu przystosowywania się dysponujemy formalnymi technikami. Na przykład szkolenie w zakresie funkcjonowania tzw. *kół jakości* (Quality Circles) jest doskonałym sposobem przekonania personelu biblioteki, że jest w stanie sam inicjować zmiany, a nie tylko pełnić funkcję „maszyny poruszającej się po wcześniej przygotowanych torach”. Możemy także wspierać rozwój i formowanie się efektywnych zespołów. Być może zespoły problemowe będą musiały przejść przez etap krystalizacji, który może być przyspieszony poprzez „wyrwanie” zespołu z jego codziennej pracy i zorganizowanie dla niego treningu w zakresie tworzenia zespołów. Szkolenia i ćwiczenia tego typu mogą okazać się pomocne tam, gdzie problemy stosunków międzyludzkich mogą stanowić przeszkody w efektywnej pracy zespołu (np. kwestie pewności siebie, apodyktyczności). Jest wiele technik, które mogą wspierać zespoły w ich pracy: burza mózgów czy metody porównywania i eliminowania różnych rozwiązań tych samych problemów są, oczywiście, tylko przykładami.

Wybrane bieżące problemy bibliotek szkół wyższych

W części tej poruszane są zagadnienia wpływu kilku konkretnych, aktualnych zmian w bibliotekach, na szkolenie i rozwój kadr w odniesieniu do młodszych bibliotekarzy, a mianowicie: konwergencji, rozwoju Internetu, nowego podejścia do nauczania i uczenia się oraz tendencji do koncentrowania się na realizacji usług i obsłudze użytkownika.

Konwergencja

Problem „zespalać czy nie zespalać” jest gorąco dyskutowanym zagadnieniem w brytyjskim szkolnictwie wyższym. Fielden traktuje konwergencję jako proces pożądany i nieunikniony zarazem, ale w żadnym wypadku nie można mówić dzisiaj o jedności w tej kwestii (Fielden 2.25-2.31). Z punktu widzenia długodystansowych potrzeb rozwoju kadr, zajmowanie stanowiska w tym sporze nie jest konieczne. Konwergencja jest po prostu nie obowiązującym przystankiem w obowiązkowej podróży. Wszyscy zmierzamy w kierunku przyszłości, w której znacząca część informacji będzie rozpowszechniana w postaci elektronicznej — nie tylko materiały bibliograficzne czy ezoteryczne źródła badawcze, ale wszystkie podstawowe źródła informacji czytane w trakcie studiów. Biblioteki będą musiały zapewnić dostęp do tych materiałów oraz umożliwić studentom ich kopio-

wanie na dyskietki, drukowanie i opracowywanie z wykorzystaniem odpowiednich programów komputerowych. W konsekwencji cały personel biblioteczny będzie potrzebował znacznie większej znajomości (niż ta, którą prezentuje obecnie) zagadnień związanych z oprogramowaniem komputerowym i pracą przynajmniej w lokalnej sieci danej instytucji.

Internet

Pytanie, czy cały personel będzie musiał poruszać się po zewnętrznych sieciach, musi być traktowane jako otwarte, pomimo że Fielden zajmuje w tej sprawie stanowisko mówiąc, że: „Bez wątpienia personel będzie dysponować wiedzą, w jaki sposób docierać i poruszać się w bazach elektronicznych”. Entuzjaści Internetu nie mają wątpliwości, że już w najbliższej przyszłości studenci będą korzystać z Internetu w celu zaspokojenia swoich podstawowych potrzeb informacyjnych, i że w związku z tym cały personel musi doskonale opanować sztukę poruszania się w Internecie. Są jednak pewne przeszkody na drodze realizacji tej utopijnej wizji — głównie istnienie prawa autorskiego oraz ciągła potrzeba osiągania zysku przez poważniejszych dystrybutorów informacji. Te uciążliwe kwestie oznaczają, że biblioteki ciągle będą dysponować jakąś formą własności podstawowych źródeł elektronicznych wykorzystywanych przez studentów, czy to poprzez zainstalowanie ich w lokalnej sieci uczelni, czy też umożliwienie dostępu do odległych źródeł dzięki różnym formom subskrypcji. Personel podstawowego szczebla będzie musiał umieć poruszać się w ramach własnej, lokalnej sieci instytucji i służyć użytkownikom pomocą w dostępie do źródeł tam zainstalowanych. Niezbędna będzie też umiejętność radzenia sobie w Internecie. Wydaje się, że opanowanie skomplikowanej i trudnej sztuki poruszania się w zewnętrznych źródłach informacji elektronicznej pozostanie zadaniem specjalistów dziedzinowych wyższego stopnia.

Nowe podejście do nauczania i uczenia się (Fielden 2.40-2.42)

Dywagacje na temat przyszłości bibliotek akademickich skupiają się w sposób nieunikniony wokół raportów Folletta i Fieldena. Być może jednak okaże się, że dopiero trzeci raport, raport MacFarlane'a, będzie miał najbardziej znaczący wpływ na naszą przyszłość⁸. MacFarlane podkreśla, że obecnie instytucje płacą bardzo wysokie ceny za kursy, które są planowane niezależnie przez każdego prowadzącego, i przekonuje, że jedynym uzasadnionym ekonomicznie modelem na przyszłość jest przygotowanie wysokiej jakości materiałów szkoleniowych, które byłyby wykorzystywane przez dużą liczbę organizacji. Biblioteki, jako główne miejsce przechowywania i udostępniania takiego zbioru materiałów dydaktycznych, znajdują się w centrum wizji MacFarlane'a. Jeżeli zmiany, których

⁸ Committee of Scottish University Principals., *Teaching and learning in an expanding higher education system* (The MacFarlane Report), Midlothian, Polton House Press, 1992.

MacFarlane jest orędownikiem, będą miały faktycznie miejsce, to ich wpływ na sytuację bibliotekarzy dziedzinowych będzie olbrzymi. Także Fielden stwierdza, że w głównej mierze dotyczyć one będą właśnie bibliotekarzy dziedzinowych (subject librarian). Tym niemniej, jako że studenci będą napotykać zarówno techniczne jak i intelektualne trudności związane z używaniem sieciowego, komputerowego oprogramowania procesu dydaktycznego, będą zwracać się o pomoc do każdego, kto znajdzie się pod ręką. Byłoby oczywiście nierozsądne spodziewać się po młodszych bibliotekarzach szczegółowej wiedzy pedagogicznej czy dziedzinowej. Będą natomiast musieli orientować się w zmianach sposobu dostarczania wiedzy, umieć zlokalizować odpowiednie oprogramowania i dane w postaci elektronicznej w sieci oraz poradzić sobie z technicznymi problemami, na jakie będą napotykać studenci podczas pracy w środowisku zdigitalizowanej wiedzy.

Obsługa klienta

W kilku miejscach raport Fieldena (zob. np. 2.48 — 2.50) zachęca biblioteki do przyjęcia stylu działania zorientowanego na użytkownika i bardziej wrażliwego na jego potrzeby. Ponieważ wielu studentów postrzega bibliotekę przez pryzmat młodszego bibliotekarza, którego widzi codziennie, kuszące jest przyjęcie założenia, że zastosowanie zaleceń raportu Fieldena w istotny sposób odmieni potrzeby rozwoju kadr w odniesieniu do młodszych bibliotekarzy. Z pewnością szkolenie w zakresie umiejętności obsługi klienta i związanych z tym zagadnień z zakresu zachowań interpersonalnych (Fielden część 4.30) dotyczy szczególnie, jeżeli niewyłącznie, tej grupy bibliotekarzy.

Pouczające jest też dokładniejsze przyjrzenie się części 2.48 raportu, w której Fielden analizuje pojęcie obsługi klienta. Dwukrotnie ogólnie odwołuje się do potrzeby szkolenia, lecz kiedy przechodzi do szczegółowego określenia, co należałoby zrobić, mówi po pierwsze o konieczności sformułowania potrzeb w tym zakresie poprzez ankiety, wywiady, nieformalne spotkania, grupy zadaniowe i funkcjonowanie komitetów użytkowników. Następnie przechodzi do wprowadzania programów usprawniających usługi, które sprowadza do starannie przemyślanej polityki w zakresie usług, określenia ilościowego i jakościowego standardu usług oraz określenia sposobów zapewnienia ciągłego usprawnienia usług. Personel służby bibliotecznej powinien mieć świadomość podejmowanych inicjatyw oraz poprzez szkolenie, zrozumieć ich przyczyny.

Przyszłość rozwoju kadr

Rola rozwoju kadr w zarządzaniu strategicznym

Jak wspomniano wcześniej, organizacyjna transformacja na przewidywaną skalę, nie może być dokonana wyłącznie na drodze rozwoju kadr. Może to być tylko

jedna z dostępnych dla biblioteki technik przekształcania się w organizację opartą na zespołach i „przyjazną dla zmian”. Potrzebne jest szersze podejście do transformacji kulturowej. Filozofia zawarta w określeniu: „zarządzanie zasobami ludzkimi” (Human Resource Management) — łącząca w sobie zagadnienia selekcji, oceny, nagradzania i rozwoju — pozwala nam zbliżyć się do celu. Jest rzeczą oczywistą, że procedury doboru kadr powinny służyć zatrudnianiu takiego typu pracowników, jaki jest celem prowadzonej polityki rozwoju kadr. Jeżeli na przykład nasza polityka rozwoju kadr w odniesieniu do młodszych bibliotekarzy kładzie nacisk na umiejętność przystosowywania się, wrażliwość na potrzeby użytkownika, zdolność do pozytywnego i pewnego reagowania na zmiany, to powinniśmy zwrócić uwagę na niekonsekwencję naszych typowych kwestionariuszy osobowych, w których na pierwszych miejscach umieszczane są takie cechy jak doświadczenie, znajomość obecnie stosowanych procedur i skrupulatność.

Nawet jeśli nasza strategia zarządzania zasobami ludzkimi jest wewnętrznie spójna i poprawnie zorientowana na przyszłość, to jeżeli nie będzie w zgodzie z misją, etosem i strukturą organizacyjną biblioteki — okaże się błędna pod względem wybranych celów. Nie ma na przykład żadnego sensu szkolenie zespołu twórczych i aktywnych młodszych bibliotekarzy, chętnych do pracy w zespole zarządzanym na zasadach współuczestnictwa wszystkich członków w podejmowaniu decyzji, jeżeli struktura organizacji ma charakter centralistyczny i autorytarny, i wymaga od kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla nudnego, mechanicznego i nakazowego sposobu zarządzania.

Zarządzanie rozwojem kadr

Kształcenie kadr zbyt często kojarzy się nam z serią formalnie zorganizowanych szkoleń, podczas których oderwany od codziennych zajęć personel biblioteki uczy się nowych umiejętności. Postrzegamy szkolenie w kategoriach czegoś niezwykłego — nie związanego z normalnym tokiem pracy zawodowej: jesteśmy w pracy lub mamy „wolne na szkolenie”. Być może koncepcja szkolenia jako wydarzenia niezwykłego ciągle trzyma się dzielnie pomimo istnienia wielu dowodów przeciwko takiemu rozumieniu szkolenia, ze względu na instynktowny sposób myślenia o samej zmianie jako o zjawisku niezwykłym — rodzaju katastrofy naturalnej, która nie powinna wydarzyć się częściej niż jeden raz na pokolenie.

Ze względu jednak na fakt, że zmiana stała się zjawiskiem powszednim, także szkolenie musi mieć podobny charakter. Jeżeli dokonujemy jakichkolwiek zmian, to zgodnie z tym, co postuluje Fielden (część 3.33), musimy świadomie zaplanować odpowiedni zespół ludzi, którzy będą w stanie je wprowadzić. Problem nie sprowadza się jednak wyłącznie do chęci szkolenia jako sposobu na osiągnięcie celów zarządzania. Szkolenie musi stać się elementem codzienności, czymś powszednim, bardziej naturalną i łatwą częścią naszych codziennych poczynań, czymś całkowicie wplecionym w nasze nawyki myślowe.

W celu osiągnięcia takiego stanu rzeczy musimy **po pierwsze** postarać się o to, by nasz sposób widzenia problemu rozwoju kadr wykraczał poza kursy organizowane poza biblioteką i formalne szkolenia. Powinny one być uzupełniane na przykład przez indywidualne nauczanie, aktywne uczenie się, praktyki i wymiany pracowników.

Po drugie, musimy poszukiwać takich sposobów realizacji naszych programów, które zapewniają finansową efektywność i jednocześnie powodują minimalne zamieszanie w pracy biblioteki. To ostatnie jest szczególnie ważne przy szkoleniu bibliotekarzy pracujących bezpośrednio z czytelnikami. Jedno z żelaznych praw bibliotekarstwa mówi, że — przynajmniej w krótkim okresie — niezbędność pracownika jest odwrotnie proporcjonalna do jego pozycji zawodowej. Jest mało prawdopodobne, by użytkownik rozpoczął z powodu nieobecności kogoś z kadry kierowniczej, ale byłoby bardzo źle, jeżeli byłby nieobecny pracownik np. wypożyczalni międzybibliotecznej. Otwarte, oparte na własnych zasobach metody uczenia się, które mogą być realizowane kiedy czas na to pozwala będą zatem szczególnie cenne. Częściowo też ze względu na fakt, że zapobiegają konieczności zwalniania jednocześnie dużej liczby bibliotekarzy na szkolenie.

Po trzecie, konieczne jest wykorzystanie potencjału tkwiącego w codziennych działaniach, wszystkich nieformalnych okazji do szkolenia i rozwijania umiejętności personelu. Przykładem mogą być odprawy personelu, możliwe że nie pojmowane z góry jako wydarzenia z zakresu kształcenia kadr, które stwarzają doskonałe warunki do szerzenia wiedzy o sensie i celu rozwoju instytucji. W szybko rozwijających się organizacjach mogą one stanowić nieocenioną sposobność do szkicowania i prezentowania szerokiej perspektywy zadań biblioteki.

Być może ostatnim aspektem organizacji szkolenia, który wymaga omówienia, jest kwestia szacowania i potwierdzania zdobytych kompetencji. Ponieważ zadania stawiane młodszym bibliotekarzom stają się coraz bardziej wymagające i zróżnicowane, powstaje konieczność rejestrowania tego, co nasz personel potrafi wykonać — dla naszych wewnętrznych celów związanych z planowaniem, jako sposób na podnoszenie morale i jako obiektywny dowód kompetencji dla potencjalnych przyszłych pracodawców. Dla Fieldena Biblią jest tutaj Scottish/National Vocational Qualifications (część 4.51 — 4.60). Wyrażane są jednak co do tego pewne wątpliwości.

Wielkość biurokracji związanej z S/NVQs jest odstrasżająca. Co więcej, biorąc pod uwagę sprawy zasadnicze, sama idea oceniania umiejętności przy minimalnym odnoszeniu się do wspierającej je wiedzy, która dopiero nadaje im sens, jest już problematyczna. Może bowiem okazać się, że umiejętności — rozumiane jako przeciwieństwo solidnej, podstawowej wiedzy — deaktualizują się zbyt szybko by stanowić rzetelną miarę.

Wnioski

W ostatnich kilku latach przeżyliśmy szereg wielkich zmian i nic nie wskazuje na to, że ich tempo miałyby ulec spowolnieniu. Chociaż rozwój kadr sam w sobie nie jest w stanie zapewnić sukcesu w starciu ze zmieniającą się rzeczywistością, to jednak stanowi podstawowy element kształtujący nasze możliwości reagowania na te zmiany. Będzie on konieczny do wyposażenia bibliotekarzy w niezbędną wiedzę i umiejętności. Poza tym, chociaż może w sposób mniej oczywisty, będzie dla biblioteki szkoły wyższej jedną z metod, dzięki której organizacja sama będzie się promować. Funkcja ta jest szczególnie ważna dla tej części personelu, która nie legitymuje się profesjonalnym przygotowaniem zawodowym. Bibliotekarze-profesjonaliści mają albo przynajmniej powinni mieć, poczucie konieczności ciągłego uaktualniania swojej wiedzy i rozumienia zmieniającego się środowiska ich pracy. Młodszy bibliotekarze nie mają takich możliwości. Szybkie zmiany i niezbędne procesy przystosowujące biblioteki do zmieniającego się otoczenia mogą spowodować daleko idącą dezorientację tej grupy pracowników.

Na naszych oczach otwierają się przed bibliotekami olbrzymie możliwości. Nie ma obecnie powszechnej zgody co do tego, czym jest biblioteka akademicka. Każda biblioteka musi znaleźć własne rozwiązania, indywidualne sposoby zaspokajania żądań instytucji, dla której funkcjonuje. Może to być proces żywiołowy, ale bez odpowiedniego przygotowania będzie on szczególnie dla niewykwalifikowanych bibliotekarzy doświadczeniem bolesnym.

Jesteśmy odpowiedzialni za to, by po zniknięciu starego poczucia pewności i stabilności nie powstała próżnia. Kształcenie i rozwój kadr jest jednym, jeżeli nie najważniejszym, ze sposobów zabezpieczenia właściwego kierunku i celu rozwoju biblioteki.

[Tłum. Remigiusz Sapa]

ROZWÓJ KADR W ODNIESIENIU DO BIBLIOTEKARZY DZIEDZINOWYCH

Rola bibliotekarzy dziedzinowych

Po okresie eksperymentów w latach sześćdziesiątych, zatrudnianie bibliotekarzy dziedzinowych stało się zjawiskiem powszechnym zarówno w starych jak i nowych bibliotekach akademickich. Istnieje obszerna literatura na temat roli bibliotekarzy dziedzinowych. Niemniej, bardzo niewiele uwagi poświęcono problematyce ich rozwoju i kształcenia. Zatrudniani są na stanowiskach różnie nazywanych i pełnią wiele zróżnicowanych funkcji. Jednakże cechą wspólną bibliotekarzy dziedzinowych (też specjalistów informacji, bibliotekarzy wydziałowych, bibliotekarzy odpowiedzialnych za materiały dydaktyczne), definiującą tę grupę zawodową jest fakt, że ich zadania koncentrują się wokół potrzeb informacyjnych określonej grupy studentów lub pracowników naukowych.

Biorąc pod uwagę istnienie pewnych różnic między poszczególnymi uczelniami oraz dziedzinami wiedzy, można stwierdzić, że aktywność bibliotekarzy dziedzinowych koncentruje się w czterech zasadniczych obszarach: utrzymywanie kontaktu z uczelnią, polityka gromadzenia i rozwoju zbiorów, kształcenie użytkowników w zakresie korzystania z narzędzi informacji oraz świadczenie usług informacyjnych.

Obszar kontaktów z uczelnią obejmuje formalne i nieformalne spotkania z pracownikami dydaktycznymi. Mają one na celu wspieranie właściwego rozwoju programów nauczania i zajęć planowanych na poszczególnych kierunkach oraz rozpoznawanie potrzeb informacyjnych studentów i kadry naukowej. I właśnie w tym miejscu bierze swój początek cykl pracy bibliotekarzy dziedzinowych. Utrzymywanie łączności z uczelnią często wymaga od nich uczestniczenia w regularnych spotkaniach poświęconych konkretnemu przedmiotowi lub kierunkowi studiów. Podczas takich spotkań bibliotekarze dziedzinowi otrzymują z wyprzedzeniem informacje na temat nowych propozycji związanych z nauczaniem i mają możliwość promowania (a czasem bronięcia) usług oferowanych przez bibliotekę. Jako jej ambasadorowie powinni postępować dyplomatycznie i dbać o dobre stosunki z pracownikami naukowymi i dydaktycznymi. Cały czas powinni jednak pozostawać lojalni w stosunku do własnej biblioteki.

Zagadnienie rozwoju zbiorów sprowadza się do podejmowania decyzji dotyczących kupna książek, czasopism i elektronicznych baz danych w taki sposób, by w ramach konkretnego budżetu zaspokoić potrzeby informacyjne użytkowników. Część propozycji w tym zakresie pochodzi od nauczycieli akademickich

i jest przedstawiana w postaci wykazów lektur lub podręczników. Polityka gromadzenia biblioteki jest podporządkowana zmianom dydaktycznym i naukowej roli uczelni. Niektóre stare uniwersytety skłaniają się ku pozostawieniu bibliotece funkcji archiwalnych jako dominujących, podczas gdy inne, w tym biblioteki nowych uniwersytetów i kolegiów, koncentrują się na dostępie do bieżącej informacji. We wszystkich bibliotekach, z wyjątkiem tych największych, konieczna jest także odpowiednia polityka wycofywania ze zbiorów pozycji najrzadziej używanych.

Zagadnienie kształcenia użytkownika może obejmować praktycznie wszystko, począwszy od wstępnych prelekcji dla początkujących, a skończywszy na szczegółowej pomocy i pracy z prowadzącym badania naukowe studentem ostatniego roku, której celem jest wyszukanie odpowiedniej literatury. Coraz powszechniejszym zjawiskiem jest też pomoc przy przeszukiwaniu tematycznych źródeł elektronicznych, takich jak bazy danych na CD-ROM-ach. Programy kształcenia użytkownika w zakresie poruszania się w środowisku informacji naukowej są różne w zależności od uczelni i dziedziny wiedzy (nawet w obrębie jednej instytucji). Zależą od wsparcia pracowników naukowych i od zainteresowania i zaangażowania każdego bibliotekarza dziedzinowego. Mogą wykraczać poza tradycyjne granice, obejmując także bardziej ogólne umiejętności związane z procesem dydaktycznym. Rozwiązaniem idealnym jest włączenie szkolenia bibliotecznego do programów nauczania w celu zdopingowania studentów do aktywnego w nim uczestniczenia.

Świadczenie usług informacyjnych może odbywać się z uwzględnieniem jednej dziedziny wiedzy — na poziomie konkretnego kierunku studiów. Może też mieć charakter ogólnego oddziały informacji naukowej, gdzie uwzględnia się zagadnienia dotyczące wszystkich dziedzin wiedzy. Przyjęcie któregoś z tych rozwiązań zależy od zakresu przedmiotów wykładanych w macierzystej uczelni, liczby i stopnia przygotowania bibliotekarzy dziedzinowych, a także od możliwości lokalowych biblioteki. Najczęściej bibliotekarze dziedzinowi dyżurują w oddziałach informacji naukowej, gdzie często muszą sprostać interesującym, prowokującym lub niejasnym pytaniom. Taka praca wymaga niezwyklego konglomeratu umiejętności. Konieczna jest wiedza z danej dziedziny i znajomość wymagań programu nauczania dla konkretnego kierunku studiów, a także łatwość w kontaktach interpersonalnych. Czasem przydatne mogą okazać się nawet umiejętności detektywistyczne.

Ponadto jeszcze kilka innych obszarów pracy bibliotecznej stanowi przedmiot działania bibliotekarzy dziedzinowych. Prowadzą wyszukiwanie online w celu odnalezienia informacji, która nie jest dostępna lokalnie. Biorą udział w działalności promocyjnej i przygotowywaniu materiałów informacyjnych, które mają ułatwić studentom, pracownikom naukowym i dydaktycznym zlokalizowanie poszukiwanych przez nich materiałów oraz zwrócić ich uwagę na nowe publikacje. Mogą być zaangażowani przy tworzeniu i utrzymaniu wydzielonych zbiorów dokumentów przeznaczonych do krótkoterminowych wypożyczeń. Także w zakresie kata-

logowania lub klasyfikacji przedmiotowej w obrębie konkretnej dziedziny może się znaleźć zajęcie dla bibliotekarzy dziedzinowych.

Bibliotekarz dziedzinowy ma też do odegrania kluczową rolę w zakresie określania, selekcji, pozyskiwania i wykorzystywania informacji z danej dziedziny. Jest to bardzo ważna funkcja, dzięki której bibliotekarze mogą wykorzystywać swoją wiedzę, zdobywać doświadczenia dydaktyczne, pracować w bliskich kontaktach z kadrą naukową uczelni i czerpać satysfakcję z pomagania studentom w osiąganiu biegłości w wyszukiwaniu i wykorzystywaniu informacji. Bibliotekarze funkcyjni, przywiązani do konkretnej czynności, często z zazdrością patrzą na pracę bibliotekarzy dziedzinowych.

Kariera zawodowa bibliotekarzy dziedzinowych

Bibliotekarze dziedzinowi, mimo że często znajdują się pod presją stawianych wobec nich wymagań i żądań, są zadowoleni z atrakcyjnej i różnicowanej roli, jaką mają do spełnienia. Jednak sytuacja, w której presja zmian idzie w parze z brakiem perspektyw kariery zawodowej, może działać frustrująco na dużą część bibliotekarzy dziedzinowych. Mogą bowiem sądzić, że nie zdobywają właściwego doświadczenia, które, kiedy zaistnieją odpowiednie warunki do awansu, byłoby brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o ich dalszej karierze. Panuje zresztą powszechne przekonanie, że bibliotekarze dziedzinowi nie są w stanie zdobyć takiego doświadczenia. Quiney¹ dostrzega podstawowy konflikt pomiędzy „rolą dziedzinową” a „rolą funkcyjną”, który wyraża się w tym, że bibliotekarze dziedzinowi nie zdobywają wystarczającego doświadczenia w zakresie zarządzania i czują, że są włączani do procesu podejmowania decyzji tylko marginalnie. Higginbottom² dowodzi, że „brak jakichkolwiek funkcji administracyjnych i kierowniczych wśród bibliotekarzy dziedzinowych... prowadzi do powstania poważnej wyrwy w łańcuchu zarządzania”. Thompson i Carr³ podkreślają fakt, że bibliotekarze dziedzinowi mają mniej szans wykazania się swoimi zdolnościami kierowniczymi i z tego względu mają ograniczone perspektywy awansu.

Obecnie perspektywy kariery zawodowej są ograniczone dla wszystkich bibliotekarzy pracujących w bibliotekach szkół wyższych i to zarówno na drodze wewnętrznego awansu, jak i poprzez przejście do innej instytucji. Kariera bibliotekarzy dziedzinowych może też być w przyszłości ograniczona przez samą strukturę zatrudnienia w bibliotece. „Stanowiska funkcyjne” mogą w logiczny sposób prowadzić z jednego poziomu na drugi — na przykład ze stanowiska bibliotekarza systemowego na pozycję kierownika odpowiedzialnego za funkcjonowanie sieci, sprzętu i usług komputerowych. Jednocześnie istnieją tylko nie-

¹ Quiney, L., „The social sciences, business, management and law”. In Fletcher, J. (cd.), *Reader services in polytechnic libraries*, Aldershot, Gower, 1985, 62-94.

² Higginbottom, J., „The subject librarian”. In Revill, D. (cd.), *Personnel management in polytechnic libraries*, Aldershot, Gower, 1987, 155-174.

³ Thompson, J. and Carr, R., *An Introduction to university library administration*, 4th edn, London, Clive Bingley, 1987, Ch.3.

liczne wyższe stanowiska o charakterze dziedzinowym. W głównej mierze ograniczają się one do funkcji wicedyrektorów w bibliotekach starych uniwersytetów.

Możliwość awansu bibliotekarzy dziedzinowych najprawdopodobniej będzie związana z funkcjami łączącymi odpowiedzialność z zakresu danej dziedziny i ze sfery zarządzania, opartymi albo na pracy w danej dziedzinie (utrzymywanie kontaktów z konkretnym wydziałem uczelni i gromadzenie zbiorów pod kątem jego potrzeb) albo na kryterium lokalizacji (często jako kierownik filii biblioteki). Dalszy awans ze stanowisk stanowiących takie połączenie funkcji prawie zawsze prowadzi już do roli wyłącznie kierowniczej. Może to być zarówno tradycyjny zastępca dyrektora, jak i (coraz częściej) wyższy rangą kierownik, jeden z grona kierowników zarządzających poszczególnymi resortami biblioteki, którzy razem tworzą zespół zarządzający kierowany przez dyrektora.

Pomimo iż oczekiwanie, że wszyscy bibliotekarze dziedzinowi będą mogli spodziewać się awansu na najwyższe stanowiska kierownicze, byłoby całkowicie nierealne, to jednak trzeba zaznaczyć, że ich duża fachowość jest często niedostrzegana. Higginbottom⁴ podkreśla, że ze względu na fakt, iż bibliotekarze dziedzinowi znajdują się na samym froncie funkcjonowania biblioteki i utrzymują żywotne dla niej kontakty z uczelnią, „powinni odgrywać istotną rolę w procesie planowania, tworzenia strategii i budowania budżetu”. Pozwoli im to na dostarczenie informacji na temat potrzeb użytkowników i przyniesie podniesienie poziomu motywacji poprzez umożliwienie im wpływania na kształtowanie celów biblioteki. Da im to też szansę na zdobycie potrzebnych umiejętności kierowniczych.

Raport Fieldena a potrzeba zmian

Rola bibliotekarzy dziedzinowych nie jest oczywiście niezmienna. W ciągu ostatnich lat ulegała szybkim modyfikacjom w odpowiedzi na pojawienie się nowych form rozpowszechniania informacji i nowych metod nauczania i uczenia się. Wzrost liczby studentów doprowadził do zwiększenia obciążenia bibliotekarzy; poszerzenie możliwości dostępu do studiów wyższych zaowocowało zwiększoną liczbą studentów zaocznych; dydaktyka nastawiona bardziej na studenta wymaga wyższego poziomu umiejętności w zakresie nauczania i wreszcie eksplozja elektronicznej informacji (od CD-ROM-ów do Internetu) zmuszają do ciągłego uaktualniania wiedzy i umiejętności. Fuzja między bibliotekami i centrami komputerowymi może zwiększyć konieczność utrzymywania łączności z uczelnią o potrzeby studentów i kadry naukowej związane z technologią informacyjną. Ciągłe ograniczenia finansowe spowodowały położenie silniejszego nacisku na politykę rozwoju zbiorów i dały impuls do przesunięcia punktu ciężkości tej polityki w kierunku elektronicznej informacji dostępnej sieciowo.

⁴ Higginbottom, *op. cit.*

Te nowe wymagania stawiane bibliotekarzom dziedzinowym znalazły wyraz w sformułowanym ostatnio Raporcie Fieldena⁵, który przekonuje, że w kontekście zbliżenia między bibliotekami i centrami komputerowymi, powszechnego dostępu do sieci i doskonałej pomocy dla studentów, rola bibliotekarzy dziedzinowych ulegnie zmianie, co z kolei pociągnie za sobą konieczność zdobycia przez nich nowych umiejętności.

Fielden stwierdził bardzo szeroki zakres działań praktycznych w pracy bibliotekarza dziedzinowego. Mogą się one koncentrować na zamawianiu, klasyfikowaniu i katalogowaniu, na „ściślej współpracy z kadrą naukową uczelni w ramach szerokiego zakresu działań wspierających”, a nawet na działalności badawczej (w dużych instytucjach naukowych). Fielden sądzi, że druga z tych trzech płaszczyzn będzie tą, na której rola bibliotekarzy dziedzinowych będzie się rozwijać w przyszłości. Określa też jej podstawowe obszary: planowanie zajęć na danym kierunku studiów, nauczanie umiejętności związanych ze studiowaniem danego przedmiotu (włącznie z ocenianiem), kontrola i dbanie o odpowiedni poziom uczelni, pomaganie pracownikom naukowym i dydaktycznym w docieraniu do dostępnych źródeł, dostarczanie wsparcia technicznego (np.: dostęp do baz danych), pomaganie studentom, tworzenie materiałów dydaktycznych.

Badania Fieldena doprowadziły do stwierdzenia istnienia niejednolitego modelu stosunków z uczelnią, z „kilkoma znaczącymi przykładami bibliotekarzy dziedzinowych odgrywających konstruktywną rolę w projektowaniu zajęć na danym kierunku i wnoszących swój wkład do zajęć kształcących umiejętność studiowania i prowadzenia badań”. Z drugiej strony wykazały „o wiele większą liczbą przypadków, w których łączność z uczelnią jest bardzo słaba”. W coraz większym stopniu oczekuje się od bibliotekarzy dziedzinowych podjęcia roli „podpory” studenta, która „rozciąga się od szkolenia bibliotecznego i pośredniczenia w dostępie do baz danych, do uczenia umiejętności wyszukiwania i korzystania z informacji, oraz od realizowania zadań typowo bibliecznych do wsparcia pedagogicznego”. Widać z tego wyraźnie, że bibliotekarze dziedzinowi, by móc pracować efektywnie, potrzebują czegoś więcej niż tylko samej wiedzy z zakresu danej dziedziny.

W warunkach istniejącego modelu zatrudnienia i wykształcenia, dwa z „czterech kluczowych obszarów zmian” Fieldena szczególnie odnoszą się do bibliotekarzy dziedzinowych. Po pierwsze będą oni pełnić w głównej mierze rolę „zbliżoną do pracowników dydaktycznych... jako ci, którzy realizują i ułatwiają oparte na zasobach bibliecznych kształcenie otwarte wraz z odpowiedzialnością za „pierwszą pomoc biblioteczną” i „nadzorowanie studentów”. Po drugie, zmiany wywołane „nowymi technologiami i systemami informacyjnymi” oznaczają, że „od wszystkich bibliotekarzy dziedzinowych będzie się oczekiwać mistrzostwa w pracy z elektronicznymi bazami danych i umiejętności prezentowania i przekazywania tej wiedzy”.

⁵ John Fielden Consultancy, *Fielden report*.

Pozostałe dwa kluczowe obszary mają charakter bardziej ogólny i odnoszą się do bibliotekarzy dziedzinowych w takim samym stopniu, jak do całej reszty personelu bibliotecznego. Zaistnieje konieczność lepszego dostosowania usług oferowanych przez bibliotekę do potrzeb użytkowników. Wprowadzenie tych zmian „będzie wymagać nowych form organizacji i działania... funkcjonowania w obrębie poszczególnych funkcji z większym naciskiem na pracę zespołową, a z mniejszym na tradycyjne, zhierarchizowane formy pracy...”.

Wszystkie przewidywane zmiany będą miały wpływ na bibliotekarzy dziedzinowych i ich rozwój zawodowy. Będą musieli opanować bardziej wyrafinowane metody nauczania, dodatkowe umiejętności w zakresie technologii informacyjnej, osiągnąć lepsze zrozumienie potrzeb informacyjnych studentów i pracowników naukowych i dydaktycznych oraz wykazać zdolność do kreatywnej pracy w ramach zespołów określonych dziedzinowo (zamiast działania w izolacji).

Chociaż bibliotekarze dziedzinowi zapewniają swoją pracą niezbędne powiązania z programami nauczania macierzystej uczelni, to jednak ich zatrudnienie jest dosyć kosztowne. Dlatego też wysokie kwoty wydawane na bibliotekarzy dziedzinowych powinny znaleźć swoje usprawiedliwienie w efektywnym ich wykorzystaniu. Nie oznacza to wyłącznie konieczności odpowiedniego szkolenia (choć oczywiście takie powinno być zapewnione). Potrzebny jest zintegrowany program rozwoju kadr, który zapewniłby bibliotekarzom dziedzinowym poprawne funkcjonowanie w ich obecnej roli oraz przygotowanie ich na nadchodzące zmiany i nowe wyzwania.

Priorytety i koordynacja

Priorytety rozwoju kadr sugerują powstanie nieuniknionych napięć pomiędzy indywidualnymi aspiracjami a potrzebami organizacji. Bibliotekarze dziedzinowi mogą bowiem chcieć zdobywać odpowiednie umiejętności kierownicze i doświadczenie w zakresie zarządzania w celu poprawienia swoich perspektyw na awans, podczas gdy biblioteka potrzebuje raczej uaktualniania ich umiejętności po to, by byli w stanie poradzić sobie ze zmianami w obrębie ich obecnej roli.

Jordan i Jones⁶ argumentują, że pomimo różnicy między potrzebami organizacji a indywidualnymi, „zarządzający mają obowiązek pomagać swoim pracownikom w osiągnięciu pełnego potencjału, nawet jeśli oznaczałoby to ostateczną ich utratę w wyniku przejścia do innej instytucji”. W praktyce, ze względu na częste ograniczenia budżetu na rozwój kadr i silny nacisk na bieżące działania, może to być trudne do osiągnięcia. Powinno się starannie wyważyć fundusze i czas przeznaczone na każde konkretne przedsięwzięcie z zakresu rozwoju kadr z korzyściami jakie może ono przynieść.

⁶ Jordan, P. with Jones, N., *Staff management in library and information work*, 3rd edn, Aldershot, Gower, 1995, Ch.7.

Indywidualne aspiracje muszą zostać pogodzone z celami samej biblioteki oraz instytucji macierzystej. Jeżeli biblioteka nie jest bardzo bogata, to polityka rozwoju kadr, w ramach której wszyscy bibliotekarze dziedzinowi uzyskują znaczne ilości wolnego czasu i funduszy na zdobywanie stopni naukowych, niesie ze sobą niebezpieczeństwo zaniedbania celów biblioteki. Z drugiej strony, polityka ograniczająca ich rozwój wyłącznie do bieżących potrzeb wynikających z ich aktualnej roli (na przykład krótkie kursy w zakresie technologii informacyjnej) staje się bardziej programem szkolenia niż polityką rozwoju kadr w pełnym tego słowa znaczeniu. Potrzebna jest tu autentyczna równowaga, która pozwoli na rozważenie potrzeb indywidualnych i organizacji.

Bibliotekarze dziedzinowi nie powinni pozostawać w konflikcie z biblioteką. Rozwijanie już istniejących umiejętności w celu polepszenia kontaktów z uczelnią, usprawnienia polityki gromadzenia zbiorów czy nauczania umiejętności korzystania z informacji może być prowadzone w taki sposób, by zadowolić jednostki i przynieść korzyści organizacji. Aby osiągnąć taki cel, konieczne jest zarówno skoordynowane zarządzanie, jak i pozytywne nastawienie samych bibliotekarzy dziedzinowych.

Fielden kładzie nacisk na potrzebę „kompleksowej polityki rozwoju kadr, szkolenia i planowania dla całego personelu”. Szkolenie indywidualne jest oczywiście potrzebne dla uaktualniania szerokiego zakresu umiejętności z różnych obszarów pracy: od nauczania i technologii informacyjnej po tworzenie budżetu i zarządzanie projektami. Tym niemniej, prawdziwy rozwój musi być widziany jako element całościowego, spójnego programu mającego na celu poprawę pracy bibliotekarzy dziedzinowych.

Rozwój kadr w odniesieniu do bibliotekarzy dziedzinowych jest często organizowany ad hoc w zależności od dostępnych funduszy i indywidualnych zainteresowań i nie wynika z podejścia strategicznego. Ci spośród bibliotekarzy, którzy przejawiają entuzjazm, są przekonujący i wytrwali, z reguły przejmują dla siebie fundusze i możliwości uzyskania zwolnień z pracy, umożliwiające uczestniczenie w kursach organizowanych poza biblioteką (to właśnie ta grupa może ostatecznie zdobyć awanse, chociaż jak wynika z naszego doświadczenia, zwykle oznacza to porzucenie pracy w charakterze bibliotekarza dziedzinowego). Lecz co zrobić z doświadczonymi bibliotekarzami dziedzinowymi, którzy sami nie odczuwają potrzeby dokończenia się? W jaki sposób mają oni uniknąć zawodowej stagnacji i jak mogą utrzymać na właściwym poziomie jakość swojej pracy i wywiązywać się z obowiązków zawodowych?

Jednym z dostępnych sposobów jest zachęcanie (lub nawet stawianie takich wymagań) bibliotekarzy dziedzinowych do zdobywania określonych kwalifikacji albo przed zatrudnieniem na tym stanowisku, albo w ramach szkolenia bezpośrednio po zatrudnieniu. Już na etapie rekrutacji można dać ogłoszenie wyraźnie żądające odpowiedniego stopnia naukowego. Rzadko jednak wprowadza się taki element do programu rozwoju kadr. Jeżeli od młodszych bibliotekarzy oczekuje się zdobycia City&Guilds Certificate, Certificate in Management Studies (CMS) lub nowego S/NVQs, to czy w takiej sytuacji również od bibliotekarzy dziedzi-

nowych nie należałoby oczekiwać zdobywania kwalifikacji rozwijających ich wiedzę i umiejętności już po zatrudnieniu? Mógłby to być stopień naukowy w danej dziedzinie, dyplom z pedagogiki, magisterium z zarządzania biblioteką lub kursy zarządzania takie jak: Diploma in Management Studies (DMS) czy Masters in Business Administration (MBA).

Ze względu jednak na czas i możliwości finansowe takie podejście byłoby kosztowne (szczególnie przy kursach organizowanych poza biblioteką, które pociągają za sobą pełną odpłatność i konieczność podróżowania). Ograniczone fundusze na rozwój kadr czynią takie rozwiązania wręcz niewykonalnymi. Można by je ewentualnie zrealizować kosztem podstawowego szkolenia reszty personelu biblioteki. Jednak zyski jakie może dać takie rozwiązanie mogłyby być niedostrzegalne i trudne do zmierzenia. Lecz z drugiej strony utrzymywanie dużej grupy niedostatecznie wykwalifikowanych i rozczarowanych bibliotekarzy dziedzinowych także pociąga za sobą pewne, trudne do oszacowania straty. Próby rozwiązania tego problemu na drodze stosowania jednolitego podejścia do całej grupy bibliotekarzy dziedzinowych nie są właściwe. Część bibliotekarzy dziedzinowych może już bowiem posiadać stopnie naukowe lub kwalifikacje pedagogiczne i w takim przypadku zdobywanie dodatkowych tytułów magisterskich lub DMS odpowiadałoby raczej ich indywidualnym potrzebom a nie celom organizacji.

Polityka rozwoju kadr musi być dostatecznie elastyczna i uwzględniać różnorodne kwalifikacje, doświadczenie i aspiracje bibliotekarzy dziedzinowych. Nowi pracownicy, którzy proszą o fundusze i czas na zrobienie doktoratu powinni zrozumieć potrzebę równowagi pomiędzy wspieraniem potrzeb indywidualnych i celów biblioteki. Z kolei doświadczeni pracownicy, którzy sądzą, że nie zostało im już wiele do nauczenia się, powinni zdać sobie sprawę z faktu, że rozwój kadr nie jest kwestią wyboru lecz wymaganiem, szczególnie w kontekście szybkich zmian w edukacji.

Po sformułowaniu ogólnych zasad polityki rozwoju, powinny zostać przeprowadzone analizy potrzeb w zakresie szkolenia wśród bibliotekarzy dziedzinowych. Mogą one mieć postać badań indywidualnych lub stanowić element oceny całego personelu. Pozwoli to na uzyskanie bardziej szczegółowego obrazu zgłaszanych potrzeb indywidualnych oraz na określenie miejsc, w których biblioteka musi podnieść poziom wiedzy i umiejętności poszczególnych pracowników. Wtedy dopiero kadra kierownicza może zacząć przyglądać się konkretnym elementom, które mogłyby znaleźć się w programie rozwoju dla bibliotekarzy dziedzinowych.

Szczegółowe potrzeby rozwoju

Wiele z zaleceń Fieldena dotyczących rozwoju kadr odnosi się bezpośrednio do bibliotekarzy dziedzinowych. Powinni oni posiadać lepszą znajomość potrzeb użytkowników, rozumieć proces przemian oraz doskonalić umiejętności związane z kontaktami międzyludzkimi i pracą zespołową. Mówiąc dokładniej, powinni rozwijać umiejętności poruszania się w środowisku technologii informacyjnej

oraz z zakresu nauczania i uczenia się w celu rozszerzenia swojej wspierającej roli w stosunku do studentów i kadry naukowej. Coraz częściej będą odczuwać potrzebę „bycia włączanym w proces projektowania zajęć, a także poprawiania i tworzenia materiałów dydaktycznych na właściwym dla siebie wydziale uczelni”.

Bibliotekarze z bibliotek akademickich pytani przez Greena i Clarke’a⁷ sugerowali, że najistotniejszymi zaletami lub umiejętnościami, którymi powinien wykazywać się bibliotekarz dziedzinowy są: świadomość i umiejętności w zakresie technologii informacyjnej, łatwość kontaktów międzyludzkich (zarówno w stosunku do użytkowników, jak i współpracowników), umiejętności pedagogiczne (na potrzeby prowadzenia szkoleń) i umiejętność pracy zespołowej. Wszystko to daleko wykracza poza wiedzę dziedzinową. Są to właśnie te obszary, na których powinny się koncentrować programy rozwoju kadr i ośrodki kształcące bibliotekarzy.

Pozostałe potrzeby, które powinny być zaspokajane na drodze rozwoju kadr można dla wygody podzielić między cztery rozległe sfery: zarządzanie (zaliczając tu rozumienie kontekstu edukacyjnego i zarządzanie zmianami), relacje z użytkownikami (świadomość potrzeb użytkowników oraz rozwój umiejętności w zakresie nauczania i technologii informacyjnej), stosunki z współpracownikami (umiejętności w zakresie stosunków międzyludzkich i pracy zespołowej) oraz rozwój zawodowy i osobisty. Wszystkie te obszary powinny wejść w skład programu rozwoju kadr, który ma być kompleksowy, możliwy do zrealizowania i przygotowany z myślą zarówno o funkcjach biblioteki, jak i poszczególnych bibliotekarzy dziedzinowych.

Programy rozwoju kadr

Zarządzanie

Bibliotekarze dziedzinowi przyjmują czasem założenie, że zarządzanie oznacza wyłącznie kierowanie ludźmi. Dlatego też mogą oni nie doceniać doświadczenia, które zdobywają pełniąc swoje obecne funkcje. Zarządzanie usługami biblioteki dla poszczególnych grup klientów powinno zachęcać ich do lepszego zrozumienia kontekstu edukacyjnego (szczególnie poprzez współpracę z kadrą dydaktyczną). Praca związana z gromadzeniem zbiorów podnosi umiejętności bibliograficzne, uczy jak konstruować budżet i rozwija wiedzę w danej dziedzinie. Korzystanie z informacji pomaga w rozwijaniu umiejętności dydaktycznych i związanych z technologią informacyjną. Praca w oddziale informacji naukowej stwarza warunki do lepszego poznania potrzeb użytkowników i sposobów ich zaspokajania.

⁷ Green, L. and Clarke, R., „Professional excellence — different views”, *Library Association record*, 97 (3), March 1995, 161-2.

Jest także bardzo istotne, by bibliotekarze dziedzinowi (szczególnie wykształceni jakiś czas temu) przyswoili sobie zasady stanowiące podstawę dobrego zarządzania. Dla zrozumienia zagadnienia motywacji, wykształcenia umiejętności kierowniczych i dotyczących zarządzania konfliktami, zarządzanie stosunkami międzyludzkimi jest tak samo ważne jak teoria organizacji. Konieczne jest także zrozumienie potrzeby zarządzania zmianami.

Jak podkreśla Veaner⁸ szybkie zmiany społeczne i technologiczne są ważnym czynnikiem rozwoju kadr. Niezbędna jest umiejętność „wyjrzenia” poza codzienną rutynę i zrozumienie szerszego kontekstu swojej działalności. Bibliotekarze dziedzinowi powinni na bieżąco śledzić szeroko rozumiany rozwój uczelni (na przykład czytając biuletyny uczelniane lub wydziałowe) oraz zmiany dokonujące się w skali kraju (czytając literaturę fachową z zakresu własnej dziedziny i edukacji).

Kontakt z użytkownikami

Świadomość potrzeb klientów powinna wpływać na wszystko, co robią bibliotekarze dziedzinowi. Można ją osiągnąć dzięki współpracy z uczelnią, przez udział w planowaniu zajęć, uczestnictwo w pracach różnych komitetów i ankietowanie studentów. Bibliotekarz dziedzinowy powinien być wyczulony na zmiany tych potrzeb i musi dysponować niezbędną wiedzą i umiejętnościami w zakresie stosowania odpowiednich technik ich monitorowania i oceniania.

Studenci często domagają się od bibliotekarzy dziedzinowych, by znaleźli dla nich każdą potrzebną informację. Takie „karmienie łyżeczką” daje pewną satysfakcję zawodową. Konieczne jednak jest zachęcanie do samodzielnego wyszukiwania i rozwijanie w nich umiejętności niezależnego korzystania z informacji. W przeciwnym razie kilku wymagających studentów mogłoby zająć większość czasu bibliotekarza dziedzinowego, a przecież musi on w taki sposób organizować swój czas, by realizować pełny zakres usług biblioteki dla całej grupy klientów.

Mimo że bibliotekarze dziedzinowi zawsze w jakiś sposób byli zaangażowani w kształcenie studentów, relatywnie mała ich część czuje się pewnie w tej roli. Jedynie nieliczni poświęcają większość swojego czasu nauczaniu. Dla większości są to sporadyczne okazje i w związku z tym poziom ich umiejętności często nie wykracza poza zakres elementarny. Nie uniknie się jednak porównywania ich z kadrą dydaktyczną pod względem wiedzy i przydatności. Amatorski stosunek do nauczania będzie negatywnie rzutował na jakość usług biblioteki. Bibliotekarz dziedzinowy musi być dobrze zaznajomiony z metodami nauczania oraz pracą z dużymi i małymi grupami.

Rozwój umiejętności z zakresu technologii informacyjnej także powinien być bezpośrednio powiązany z potrzebami klientów. Bibliotekarz dziedzinowy powinien nie tylko nauczyć się pracy z systemami komputerowymi i korzystania

⁸ Veaner, A.B., *Academic librarianship in a transformational age: program, politics and personnel*, Boston (Mass), G. K. Hall, 1990, Ch.11.

z elektronicznych baz danych. Musi rozumieć szerszy kontekst rozwoju informacji w swojej dziedzinie i wiedzieć, czy nowe CD-ROM-y i narzędzia dostępu do informacji w Internecie są odpowiednie dla pracowników naukowych i studentów. Obecnie jest to obszar niesłychanie dynamiczny i zagmatwany. Efektywne pod względem czasu i funduszy poruszanie się po nim wymaga zarówno entuzjazmu, jak opanowania i wstrzemięźliwości.

Kontakty z współpracownikami

Efektywna współpraca z resztą personelu biblioteki jest dla bibliotekarza dziedzinowego równie ważna jak umiejętność porozumiewania się z klientami. Jakość usług może bowiem często zależeć od umiejętności komunikowania się ze współpracownikami. Każdy musi umieć określić swoje mocne i słabe strony w takich obszarach jak umiejętność słuchania i radzenia sobie z konfliktami. Musi też znać opinie i problemy swoich współpracowników oraz być gotowym do rozwijania efektywnego podejścia do tej kwestii.

Dla realizacji usług o charakterze dziedzinowym Higginbottom i Fielden zalecają pracę zespołową. Kierowanie zespołem dziedzinowym daje szansę zdobycia doświadczenia w kierowaniu ludźmi. Włącza też w ogólne zarządzanie biblioteką. Adair⁹ podkreśla potrójną zaletę rozwiązania zespołowego: „realizacja zadania, stworzenie i utrzymanie zespołu, rozwój jednostek”. Dodatkowym aspektem pracy zespołowej może być zlikwidowanie napięć pomiędzy aspiracjami poszczególnych bibliotekarzy dziedzinowych a potrzebami organizacji.

Bluck¹⁰ opisuje sposób, w jaki Uniwersytet Northumbrii zastosował podejście zespołowe w celu zwiększenia zaangażowania pracowników przy realizacji wspólnych celów, poprawy komunikacji w obrębie instytucji i promowania zaangażowanego stylu zarządzania. Działania te były częściowo sprowokowane przez bibliotekarzy dziedzinowych, którzy czuli się izolowani od procesów zarządzania i zadeklarowali chęć konstruktywnego włączenia się do tego procesu poprzez przyjęcie zwiększonego zakresu odpowiedzialności i podejmowanych decyzji.

Rozwiązania zespołowe wymagają umiejętności budowania i zarządzania zespołem, umożliwiania personelowi zrozumienia jego zadań oraz gotowości do współpracy i wzajemnego wspierania się.

Rozwój zawodowy i osobisty

Conyers¹¹ przekonuje, że bibliotekarze dziedzinowi „potrzebują kontaktów z przedstawicielami innych zawodów”, powinni studiować literaturę fachową

⁹ Adair, J., *Effective teambuilding*. London, Pan, 1986, Chs. 9 and 10.

¹⁰ Bluck, R., „Team management and academic libraries: a case study at the University of Northumbria”, *British journal of academic librarianship*, (3), 1994, 224-42.

¹¹ Conyers, A., „Staff training and effectiveness”. In Revill, D. (ed.), *Personnel management in polytechnic libraries*, Aldershot, Gowcr, 1987, 53-75.

i brać „aktywny udział w życiu zawodowym na szczeblu lokalnym i krajowym”. Zarządzający biblioteką powinni zachęcać bibliotekarzy dziedzinowych do uczestniczenia w zespołach Library Association, takich jak: University, College and Research Group (UC&R) i Colleges of Further and Higher Education Group (COFHE) oraz w zespołach o profilu dziedzinowym jak SCOUNL Science & Technology Group. Każda z nich stanowi forum wymiany doświadczeń i pomysłów i daje możliwość spotkania partnerów do przedyskutowania wspólnych problemów i współpracy. Zespoły często powołują swoich własnych przedstawicieli stwarzając tym samym możliwość zdobycia doświadczenia w publicznym prezentowaniu zagadnień.

Wydaje się, że część bibliotekarzy dziedzinowych czyta bardzo niewiele fachowej literatury bibliotekarskiej czy bibliotekoznawczej. Spowodowane to jest sporym obciążeniem pracą lub brakiem zainteresowania. Biblioteki powinny zdobywać odpowiednie książki i czasopisma i traktować je jako narzędzia rozwoju kadr, tak samo, jak pracownicy dydaktyczni uczelni traktują materiały na temat metod nauczania. Istnieje potrzeba zachęcania personelu do czytania fachowej literatury w ramach ich podstawowych obowiązków służbowych, a nie jako wyrazu dobrowolnego zainteresowania.

Rozwój osobisty realizowany poprzez kursy odpowiadające indywidualnym zainteresowaniom tylko pośrednio związany jest z pracą bibliotekarzy dziedzinowych. Chęć kontynuowania studiów w swojej dziedzinie lub rozwijania innych zainteresowań może dać sposobność publikowania i przygotowywania referatów na konferencje.

Biblioteka często nie jest w stanie wesprzeć działalności, która nie jest bezpośrednio związana z aktualnie sprawowaną przez danego bibliotekarza funkcją. Tym niemniej, aspiracje i zainteresowania personelu powinny być przynajmniej brane pod uwagę. Jeżeli nie ma możliwości pokrycia opłat, to przynajmniej należałoby tak przeorganizować czas pracy, by umożliwić bibliotekarzom dziedzinowym uczestniczenie w wykładach. Szerokie spojrzenie na rozwój kadr polega na tym, że odnosi się do jednostki jako pewnej całości, a nie tylko do wykonywanej przez nią pracy.

Wnioski

Bibliotekarz dziedzinowy jest istotnym elementem biblioteki akademickiej i funkcja ta ciągle pozostaje popularna i atrakcyjna pomimo frustracji spowodowanej zawodową stagnacją.

Biblioteki szkół wyższych powinny realizować logiczny i konsekwentny program rozwoju bibliotekarzy dziedzinowych, uwzględniający ich zmieniającą się rolę (naszkicowaną w raporcie Fieldena) oraz potrzeby uaktualniania wiedzy dziedzinowej i innych umiejętności. Program powinien zwracać uwagę zarówno na edukacyjny charakter pracy bibliotekarza dziedzinowego, jak i obejmować zagadnienia z teorii zarządzania i wiedzę praktyczną. Nacisk powinien być przede

wszystkim położony na komunikowanie się z klientami i współpracownikami oraz na te umiejętności, które pozwolą na rozwijanie funkcji wspierającej w stosunku do poszczególnych grup klientów. Są to umiejętności w zakresie technologii informacyjnej, nauczania, stosunków międzyludzkich i pracy zespołowej. Powinno się także zachęcać do szerszej działalności zawodowej i czytania literatury fachowej oraz do rozwoju indywidualnego.

Potrzebne jest osiągnięcie stanu równowagi pomiędzy aspiracjami bibliotekarzy dziedzinowych a potrzebami biblioteki. Bibliotekarze powinni być nastawieni pozytywnie i realistycznie i zamiast nieustannie zabiegać o awans skupić się na rozwijaniu swoich umiejętności w ramach aktualnej roli. Z kolei kierujący biblioteką powinni dostrzec specyficzny charakter ich pracy i włączyć bibliotekarzy dziedzinowych w proces zarządzania biblioteką. Dla utrzymania odpowiedniego standardu usług i zapewnienia szerokiego wsparcia dla procesu dydaktycznego uczelni potrzebne jest autentyczne partnerstwo, między posiadającymi osobistą motywację bibliotekarzami dziedzinowymi a organizacją, oparte na zasadach współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji.

[Tłum. Remigiusz Sapa]

ROZWÓJ KADR W ODNIESIENIU DO KIEROWNICTWA BIBLIOTEK

Sternik, lekarz i magik

Wstęp

Kiedy wreszcie uda ci się wyrwać z fascynującego świata sieci komputerowych i wizji przyszłości, technologicznie niejasnej, ale za to pełnej niezwyklej cybernetycznych zabawek i kiedy zapoznasz się z chronicznymi kłopotami z niedostatkami przestrzeni spadającymi na wszystkie biblioteki akademickie, wtedy na koniec sięgniesz do raportu Folletta¹, który mówi o ludziach. Mówiąc dokładniej, zajrzysz do części traktującej o potrzebie rozwoju kadr (włącznie z wyższym kierownictwem). Można usprawiedliwić przeoczenie tego fragmentu raportu ponieważ nie jest on zbyt długi i tak naprawdę jedynie odsyła do innego raportu, przygotowanego przez *John Fielden Consultancy*². W rzeczywistości, po ukazaniu się raportu Folletta wszystkie dyskusje dotyczyły pieniędzy na powiększenie przestrzeni, komputeryzację bibliotek i retrokonwersję. Poza kilkoma chwalebnyymi wyjątkami, nie widać większego zapału do zajęcia się kwestią rozwoju kadr. Trudno też znaleźć jakiegoś zirytowanego komentatora raportu, który postawiłby pytanie o przyczyny, dla których personel nie otrzymał w nim takiego samego wsparcia jak owe elektroniczne zabawki. Nie powinno nas to jednak dziwić. Pomimo rozgłosu towarzyszącego opublikowaniu raportu Perry'ego³ i utrzymującego się w następnych latach, jego przeglądanie z zamiarem znalezienia jakichś rozsądnych uwag na temat rozwoju kadr (a tym bardziej w odniesieniu do wyższego kierownictwa) byłoby dzisiaj bezcelowe. Ukłon w tę stronę po 25 latach może być rozumiany jako spory krok naprzód, nawet jeśli jest następnie po cichu zapomniany na wyższych stanowiskach. Jest to kolejny przykład „choroby brytyjskiej” — rozmyślna i świadoma odmowa zrozumienia faktu, że efektywna ekonomia i efektywne organizacje opierają się na adekwatnym, ciągłym inwestowaniu w rozwój własnych zasobów ludzkich, od których w ostatecznym wymiarze zależy ich sukces. Apel Petersa i Watermana⁴: „traktuj ludzi, a nie kapitał i automatyzację, jako podstawowe źródło wzrostu produktywności. Jeżeli dążysz do osiągnię-

¹ *Follett report.*

² *Fielden report.*

³ *Report of the Committee on Libraries*, University grants committee, London, London, 1967.

⁴ Peters T. and Waterman R., *In search of excellence*, London, Harper Row, 1982.

nięcia wyższej produktywności, musisz traktować pracowników jako najważniejsze bogactwo”, także pada na mało przychylny grunt, a publiczność zdaje się raczej skłaniać ku opinii głoszącej, że „szkolenie pracownika oznacza proste nauczenie go wykonywania poleceń i zadań wynikających z jego zakresu obowiązków. Kiedy już to potrafi, jakiegokolwiek szkolenie jest zbędne”.

Znaczenie tego wszystkiego dla rozwoju kadr w odniesieniu do zarządzających bibliotekami jest spore. Osobliwe zniknięcie aspektu zasobów ludzkich z raportu Folletta sugeruje trwanie opinii zbliżonych raczej do drugiego ze wspomnianych wyżej sposobów widzenia tego zagadnienia. A trzeba zaznaczyć, że jest to opinia wyrażona przez Franka Gilbretha⁵, współpracownika i zwolennika F.W. Taylora i jego rzekomo skompromitowanych poglądów na naukowe zarządzanie, sformułowanych wiele dziesięcioleci temu.

Pod wieloma względami nie stanowi to oczywiście problemu. Rozwój kadr w bibliotekach akademickich osiąga poziom, z którego można być naprawdę dumnym. Programy oferowane przez Library Association uzupełniane przez inne źródła trafiły na chłonny rynek w bibliotekach szkół wyższych. Można do tego dodać robiący wrażenie szereg innych działań w tym zakresie, obejmujących wykorzystanie konsultantów do przeprowadzania szkoleń, współpracę regionalną i ożywczy strumień wewnętrznych inicjatyw oryginalnego i oszczędnego rozwoju kadr prawie wszystkich szczebli. Właśnie — prawie wszystkich szczebli, lecz nie wszystkich. Kuriozalne jest przeoczenie szczebla najwyższego. Ubóstwo inicjatyw na tym szczeblu wydaje się sugerować, że punkt widzenia wyrażony przez jednego z najbardziej liczących się przedstawicieli zawodu: „jesteś już dyrektorem biblioteki uniwersyteckiej, zatem nie musisz się już rozwijać”, jest opinią powszechnie aprobowaną.

Opinia o kadrze zarządzającej, jaką Charles Handy⁶ i jego zespół wyrobili sobie po przeprowadzeniu badań nad sposobem jej kształcenia i rozwoju pod koniec lat osiemdziesiątych i porównaniu swoich wyników z danymi z innych krajów, nie jest odosobniona. Doszli oni do wniosku, że dla brytyjskich menadżerów zdrowy rozsądek, charakter i pochodzenie były ważniejsze od formalnego wykształcenia w zakresie zarządzania oraz że doświadczenie było traktowane jako jedyna droga nauczania się sztuki kierowania.

Potrzeby rozwoju

Trzeba odpowiedzieć sobie na pytania, jakie są potrzeby rozwoju w odniesieniu do kierownictwa bibliotek i w jaki sposób można je zidentyfikować. Maurice Line i Keith Robertson⁷ zaproponowali co najmniej jedno wyjaśnienie przyczyn, dla których nie dostrzegano tych problemów w przeszłości:

⁵ Gilbreth, F., Quoted in Braverman H., *Labour and monopoly capitalism*, New York, Monthly Review Press, 1974.

⁶ Handy, C. Gordon, C. Gow I. and Randlesome, C., *Making managers*, London, Pitman, 1988.

⁷ Line, M. and Robertson, K., „Staff development in libraries”, *British journal of academic librarianship*, 4 (3), 1989, 161-76.

Wielu bibliotekarzy — głównie przed kilkoma laty — było zatrudnionych jako inteligentne, dobrze wykształcone jednostki, które potrafią pracować z ludźmi i interesują się organizowaniem wiedzy dla dobra studentów i innych użytkowników. Nie byli zatrudniani jako menedżerowie — uzdolnienia kierownicze nie były wymagane.

Każdy dyrektor biblioteki akademickiej dobrze zna tę sytuację. Stuart James⁸ sugeruje, że obowiązki kierownicze:

„...z wolna i niepostrzeżenie stają się naszymi obowiązkami, lecz uświadomienie sobie tego faktu może przyjść nagle; spokojnie i pracowicie kontynuowaliśmy naszą karierę biblioteczną, gdy nagle zdaliśmy sobie sprawę, że jesteśmy menedżerami”.

W warunkach, w których większość dyrektorów bibliotek szkół wyższych przywiązuje dużą wagę do rozwoju kadr, oferuje swoją pomoc i wsparcie w tym zakresie, ciągle istnieje osobiwa luka w kwestii ich własnego rozwoju. Jak kiedyś podkreślali Pascale i Athos⁹, jest to związane ze sposobem widzenia tego problemu:

Zarządzanie jest problemem, a efektywniejsze zarządzanie jest czynnikiem decydującym dla poprawienia naszego losu. Stajemy przed trudnym zadaniem dokonania zmian w sposobie zarządzania, a jako menedżerowie stanowimy ogromną część tego problemu. Musimy zatem nie tylko zmienić to co robimy, ale także nas samych.

Wydaje się, że istnieją przynajmniej dwie podstawowe przyczyny, które zmuszają do poszukiwania większej efektywności rozwoju kadr w odniesieniu do kierownictwa bibliotek. Pierwszą jest zmieniająca się rola menedżera. Druga, to dynamiczny charakter środowiska, w którym kierownictwo musi funkcjonować.

Napisano już tak dużo na temat dynamiczności dzisiejszego środowiska szkolnictwa wyższego i bibliotek, że literatura ta pod względem ilości może nawet rywalizować z produkcją Marksa. Przez ostatnie dziesięciolecie zebrano też wystarczająco dużo dowodów, by móc bez obaw zgodzić się z Peterem Druckerem¹⁰, który twierdził, że:

...jeśli cokolwiek jest pewne, to tylko to, że wymagania związane z pracą i strukturą organizacji zmieniają się w przyszłości, tak jak to zawsze działo się w przeszłości. Konieczny jest rozwój kierownictwa adekwatny do zadań jutra, a nie do potrzeb dnia wczorajszego.

W coraz bardziej skomplikowanym i złożonym świecie bibliotek i bibliotekarzy pomysł, że możemy po prostu przejąć stanowisko dyrektora biblioteki szkoły wyższej i przekonanie, iż dysponujemy wrodzonymi umiejętnościami, jest nieporozumieniem. Problem dobrze ilustruje historyjka opowiedziana przez Davida Clutterbucka¹¹, jednego z czołowych w kraju guru w tych kwestiach. Na początku swojej kariery zawodowej był ciągle zdumiony — jego zdaniem błędnymi — de-

⁸ James, S., „The manager and the library: a review of some general and industrial management books and their relevance to library management”, *Librarian career development*, 2 (2), 1994, 18-22.

⁹ Pascale, R.T. and Athos, A.G., *The art of Japanese management*, London, Allen Lane, 1982.

¹⁰ Drucker, P., *The practice of management*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1993.

¹¹ Goldsmith, W. and Clutterbuck, D., *The winning streak*, Harmondsworth, Penguin, 1985.

czynjami swojego kierownika. Doprowadziły one Clutterbucka do konkluzji, że jego szef jest — używając jego słów — „kawałem głupa”. Zaledwie jednak sam osiągnął pierwsze stanowisko kierownicze zrozumiał złożoność struktury, w której funkcjonował tamten kierownik. Pomogło mu to dostrzec sens w pozornie błędnych decyzjach. W obrębie takiej skomplikowanej struktury tamte decyzje nagle stały się o wiele bardziej zrozumiałe.

Rola dyrektora

Co wynika ze stwierdzenia, że dyrektor biblioteki szkoły wyższej musi funkcjonować w skomplikowanym i dynamicznym środowisku? Jak ma się zmienić jego rola, by możliwe było odniesienie sukcesu w takim środowisku i jakie wynikają z tego wnioski dla polityki rozwoju kadr?

Punktem wyjścia do tych rozważań może być definicja roli dyrektora biblioteki uniwersyteckiej przedstawiona przez Thompsona i Carra¹²:

...wielka odpowiedzialność administracyjna, obszerny budynek, rozsądna wielkość personelu, pojemny budżet, złożony system procedur technicznych i zawodowych i do tego zaspokojenie potrzeb całego uniwersytetu.

Chociaż to trochę zniechęcające określenie może odpowiadać rzeczywistości, to jednak nie dociera ona do samego sedna tej roli, z którego można by wydedukować jaki rodzaj umiejętności należałoby rozwijać, aby osiągnąć sukces. Thompson i Carr, rozwijając swoją wizję roli dyrektora zbliżyli się do jej określenia poprzez wyznaczenie zakresu odpowiedzialności w polityce personalnej, do którego zaliczyli takie funkcje jak: „spowiednik, arbiter, doradca, psychiatra”, dodając do tego dbałość o budowanie i kształt zbiorów, zapewnienie i utrzymanie pomieszczeń i sprzętu oraz, co przedstawili w innym miejscu, zdolność przewidywania, planowania i siłę przywództwa. Problem zauważony przez Thompsona i Carra polega na tym, że im wyższe jest stanowisko, tym mniej precyzyjny jest zakres obowiązków służbowych. Niemożliwe wydaje się stworzenie na tyle precyzyjnego opisu tych obowiązków, by obejmował on wszystkie elementy stanowiące o powodzeniu w świecie, gdzie kontynuowanie dotychczasowych działań lub praca zgodna z zakresem obowiązków nie zapewnia przeżycia. Określanie funkcji z góry sprawdza się w sytuacji, gdy praca ma charakter rutynowy a środowisko jest statyczne. Kiedy jednak świat wokół nas ulega ciągłym zmianom, trzeba umieć na nie właściwie reagować. Wielu autorów literatury z dziedziny zarządzania chętnie prezentowało swoje recepty na postępowanie w takich warunkach.

Badania nad rolą wyższego kierownictwa trafnie zostały podsumowane przez Charlesa Handy¹³ w jego znaczącej książce *Understanding organizations*, w której zaprezentował także własne przemyślenia na temat współczesności i przyszłości

¹² Thompson, J. and Carr, R., *An introduction to university library administration*, 4th edn, London, Bingley, 1987.

¹³ Handy, C., *Understanding organisations*, London, Penguin, 1993.

menedżerów i organizacji. Poza kilkoma funkcjami, które można przyporządkować do każdej wyższej funkcji kierowniczej, takimi jak kooperacja, kontrola, szerzenie wiedzy, jego lista w pewnym stopniu powtarza Thompsona i Carra wskazując na takie zadania menedżera jak: rozwiązywanie napięć i zakłóceń, negocjowanie, dysponowanie zasobami i przywództwo. Lista zawiera także kilka ważnych dodatków i o wiele więcej niejasnych ról menedżera jak: marionetka, rzecznik, przedsiębiorca (szczególnie ta rola jest ostatnio bardzo dobrze znana na wszystkich szczeblach szkolnictwa). Charles Handy sugeruje, że każda praca na stanowisku kierowniczym będzie obejmować różnorodność funkcji w zależności od kontekstu organizacji i cech indywidualnych. Sami będziemy musieli określić, jaki zakres konkretnej funkcji będziemy realizować i zmieniać nasze podejście wraz ze zmieniającymi się warunkami. Jedynie sami kierownicy są w stanie określić swoją rolę w sposób, który najlepiej odpowiada konkretnej sytuacji. Wydaje się, że jedynie nieliczni dyrektorzy bibliotek znajdują się w takiej trudnej do określenia z góry roli kompletnie wyposażeni w umiejętności i wiedzę potrzebne do jej wypełnienia.

Jedna z bardziej popularnych dzisiaj wizji pracy menedżera została stworzona właśnie przez samego Handy'ego i określona jako „zjawisko helikoptera”. Oparta jest na umiejętności wyniesienia się ponad codzienne, bieżące działania i brania pod uwagę szerszych ich implikacji oraz rozumienia tych działań w ramach szerszego kontekstu. Jest to idea zbliżona do sformułowanej przez Petera Druckera sugestii, że dyrektor: „trzyma nos przy ziemi, ale wzrok kieruje ku niebu”. Handy określił jeden z największych dylematów współczesnego menedżera, dotyczący horyzontów podejmowanych przez niego działań. Jest nim kwestia utrzymania odpowiednich proporcji między zaspokajaniem wymagań dnia dzisiejszego a potrzebami przyszłości. Dyrektor biblioteki szkoły wyższej będzie musiał funkcjonować w skomplikowanym świecie w ramach dwóch konkurencyjnych, a czasem nawet wchodzących w konflikt, wymiarów czasu. Będzie musiał zmagać się z utrzymaniem obecnego, nieodpowiedniego budynku i jednocześnie planować nowy z trzyletnim wyprzedzeniem, wyklócać się o fundusze na coraz droższe czasopisma i jednocześnie planować przyszłościową politykę zorientowaną na zapewnienie dostępu do informacji, a nie na gromadzenie, dbać o właściwe motywacje i zadowolenie personelu jednocześnie planując nowe struktury zatrudnienia, które będą w stanie sprostać potrzebom związanym ze zmianami.

Inną analogią między tymi autorami jest postrzeganie kierownika lub dyrektora jako przede wszystkim praktyka. Nie tylko w prostej roli ordynującego leki na określone choroby, ale także w innej, często niedostrzeganej roli lekarza badającego pacjenta, na którą składa się: zadawanie pytań, sondowanie sytuacji, znalezienie faktycznej przyczyny bólu, określenie możliwości leczenia, odróżnienie prawdziwego lekarstwa od placebo.

Streszczony przez Handy'ego model funkcji menedżera, stworzony przez Rosemary Stewart, nie przedstawia określonych z góry ról, lecz zamiast tego określa funkcję dokonywania wyboru. Funkcja ta z jednej strony jest kształtowana przez

wymagania w stosunku do menedżera, a z drugiej przez ograniczenie wolności dokonywania takich wyborów. Zmienny charakter ograniczeń i wymagań w ramach których menedżer musi pracować opisuje dokładnie ten sam rodzaj dynamicznego i nieprzewidywalnego środowiska, jakie zostało przedstawione przez Rosabeth Moss Kanter¹⁴, innego autora gorliwie pragnącego wskazać drogę do nowej definicji roli menedżera. Uznając dynamizm środowiska organizacyjnego, Kanter sugeruje, że menedżer chcący odnosić sukcesy musi być obecnie gotowy na: „...uczenie się zadawania pytań zamiast przyjmowania założenia, że gdzieś istnieją gotowe odpowiedzi, zawieranie procesom funkcjonowania w oparciu o słowność, nadzieję i nieograniczone możliwości”.

Jest to całkowicie odmienna rzeczywistość od zdeterminowanego świata Gilbertha! Przede wszystkim, według Kanter i Handy’ego zarządzanie dotyczy przyszłości i prezentowania jej wizji, którą inni mogliby się kierować. Handy przekonuje, że menedżer jest „nade wszystko odpowiedzialny za przyszłość”. Także Kanter mówi o „świadomym i rozmyślnym określaniu kierunków” i „twórczej wizji możliwej przyszłości, która pozwala im i pozostałym lepiej dostrzegać kroki, które powinny zostać podjęte” lub o „tworzeniu szerokich wizji i angażowaniu ludzkiej wyobraźni do ich realizacji”.

Kanter przekonuje, że aby sprostać tym wysokim wymaganiom, nie możemy jedynie polegać na tradycyjnym podejściu do zarządzania. Wzrasta świadomość faktu, że nieprzewidywalne środowisko wymaga odpowiednich reakcji menedżerów. Intuicja, innowacyjność, przedsiębiorczość i wyobraźnia — słowa te coraz częściej są używane przy charakteryzowaniu funkcji koniecznych do osiągnięcia sukcesu w złożonych warunkach. Konwencjonalne techniki zarządzania oferują menedżerowi bezcenny zestaw narzędzi, ale z drugiej strony, mogą także stłumić „przebłyski wyobraźni i zaufania” i „umiejętność tworzenia obrazu możliwości”.

Kanter, używając bardziej obrazowego porównania, twierdzi, że menedżer powinien zachowywać się jak magik prezentujący dobrze znany trik z pięcioma pierścieniami. Pierścienie prezentowane widzowi są solidne i nie mają żadnych przerw, ale dzięki nadzwyczajnym zdolnościom magika, zostają na koniec połączone w jeden łańcuch. Tylko magik zna sposób, dzięki któremu udało się dokonać tego „cudu” a publiczność jest zdumiona tym, jak niemożliwe stało się na jej oczach możliwe.

Zdolność oceny sytuacji na podstawie pełnej wiedzy na temat potrzeb teraźniejszych i przyszłych oraz umiejętność wskazania na tej podstawie właściwego kierunku rozwoju, wzniesienia się ponad sprawy bieżące i całościowego postrzegania sytuacji i jej kontekstu oraz zdolność żonglowania odrębnymi i niezależnymi czynnikami przed połączeniem ich w celu stworzenia jednolitej wizji i wewnętrznie spójnej strategii — to są cechy dyrektora w złożonym i dynamicznym świecie. Musi on być jednocześnie przedsiębiorcą i liderem, radzić sobie z różnymi wyzwaniem i bałaganem. Konieczne jest także, by dobrze radził sobie

¹⁴ Kanter, R.M., *The change masters*, 4th edn, London, Unwin, 1985.

zarówno z rozwiązywaniem problemów, jak i kontrolowaniem zasobów. Potrzebna jest mu wyobraźnia, nowe podejście i niekonwencjonalny sposób myślenia, aby pokonać duszące ograniczenia i najlepiej jak tylko można wykorzystać niezliczoną ilość możliwości oferowanych przez skomplikowany i złożony świat. Wydaje się logiczne, że wspomniane umiejętności dyrektora biblioteki szkoły wyższej muszą zmieniać się wraz ze środowiskiem (opisanym w Raporcie Folletta) i są bardzo dobrze znane każdemu, kto obecnie pracuje w tym sektorze. Lynne Brindley¹⁵, o wiele wcześniej przed Follettem zwróciła uwagę na te zjawiska twierdząc podobnie jak Kanter, że nie powinniśmy już dłużej polegać na starych i wypróbowanych sposobach tylko dlatego, że ostatnim razem przyniosły pozytywny efekt. Naszkicowała też swoją wizję przyszłości:

...w której umiejętność przystosowania się i elastyczność będą miały kluczowy charakter. Będziemy musieli umieć sobie pozytywnie radzić z nieustającymi zmianami, stwarzać nowe warunki i sposobności często bez żadnych przykładów mogących naprowadzić nas na właściwe rozwiązania oraz rozwijać zdolność radzenia sobie z coraz bardziej skomplikowanym procesem dokonywania wyboru i podejmowania decyzji.

Fakt, że o przyszłości obecnie mówi się o wiele więcej niż o teraźniejszości, i że taktyczne, strategiczne i polityczne umiejętności wspomniane do tej pory niekoniecznie są tymi, z którymi dyrektor biblioteki szkoły wyższej się rodzi, sprawia, że są one przez menedżerów czasem zdobywane i postrzegane jako umiejętności, które mogą uczynić stanowisko bardziej atrakcyjnym. W dalszej części Brindley wskazuje narzędzia, które musimy zdobyć i rozwijać, jeżeli chcemy osiągnąć sukces:

...pozytywne nastawienie do planowania przy pomocy związanych z zarządzaniem technik naukowych... jest ...zasadniczym elementem „wyposażenia” menedżera i pracownika informacji przyszłości. Wzrastająca złożoność środowiska wymaga od nas precyzyjnego formułowania kryteriów oceny jakości.

Nawet w stosunku do tych, którzy opanowali w mniejszym lub większym zakresie umiejętności zarządzania, proces uczenia i rozwoju musi być ciągle kontynuowany. Jest to konieczne, jeżeli mają radzić sobie z dramatycznie zmienionymi imperatywami, które wymuszają ciągłą edukację. Także Brindley przewidując rozpoznaje to zjawisko, kiedy ostrzega, że:

...innowacje nie przyjdą bez bólu i konfliktów, na które my jako menedżerowie powinniśmy być lepiej przygotowani. Dotyczy to szczególnie tych z nas, którzy byli wyszkoleni i wykształceni jako menedżerowie w okresie, kiedy uczono jak łagodzić problemy, a nie stawiania z nimi twarzą w twarz

Zmiany, które ciągle wstrząsają edukacją, nieuchronnie doprowadzą wszystkich dyrektorów do konieczności podejmowania coraz trudniejszych i wymagających większej wyobraźni decyzji dotyczących ludzi, zasobów i zbiorów. Znajdo-

¹⁵ Brindley, L., „Management development for the information professionals of the future”, *Aslib proceedings*, 39 (9), 1987, 235-43.

wanie strategii radzenia sobie z tym wszystkim zarówno przez jednostkę, jak i przez organizację, powinno być istotnym elementem zagadnienia rozwoju kadr.

Rozwój i przyszłość

Pierwszym pytaniem, które musiało być zadane w następstwie raportów Folletta i Fieldena, było, czy dyrektor biblioteki szkoły wyższej dnia dzisiejszego i jutra dysponuje umiejętnościami, które wydają się być konieczne, by z powodzeniem funkcjonować w złożonym i dynamicznym świecie edukacji? Ani Follett, ani Fielden nie są o tym przekonani. Follett ostrzega dyrektorów przed izolacją od procesów zarządzania macierzystą uczelnią, sugerując, że taka sytuacja faktycznie istnieje w wielu instytucjach przynosząc przypuszczalnie szkody zarówno dyrektorom, jak i samym usługom bibliotecznym. Raport wzmacnia ten punkt widzenia poprzez krytykę poświęcania niedostatecznej uwagi w wielu bibliotekach szkoleniu kadry kierowniczej. Fielden stwierdza również, że należy zwiększyć nakłady na rozwój zarządzania. Jeżeli odpowiedź na pierwsze pytanie brzmi — nie wszyscy dyrektorzy dysponują umiejętnościami potrzebnymi do dobrego zarządzania biblioteką — to konieczne jest postawienie drugiego pytania: w jaki sposób rozwijać te umiejętności? Oczywiście przy założeniu, że odpowiedź na niezadane tu pytanie — czy dyrektorzy chcą rozwijać te umiejętności — jest twierdząca. Znalazienie sposobów ich rozwijania może okazać się stosunkowo trudne. Szczególnie, że rozwój efektywnego zarządzania wymaga przeprowadzenia pewnych badań i znalezienia odpowiedzi na podstawowe pytania w rodzaju tych zadanych przez Druckera.

Jaka organizacja będzie potrzebna aby osiągnąć cele jutra? Jakie funkcje zarządzania będą wymagane? Jakimi kwalifikacjami będą musieli dysponować menedżerowie, by sprostać wymaganiom jutra? Jakie dodatkowe umiejętności, wiedzę i zdolności będą musieli oni posiadać?

Można dzisiaj powiedzieć tylko tyle, że mechanizmy rozwoju zarządzania dojrzały do próby poszukania odpowiedzi na te pytania. Odnoszą się one w takim samym stopniu do dyrektorów bibliotek szkół wyższych, jak i do wszystkich w przemyśle i innych obszarach działalności usługowej. Peter Drucker twierdzi, że właśnie ten dział usług jest decydujący dla idei dobrego zarządzania. Przekonuje, że można znaleźć sposób spowodowania, żeby praca była czymś więcej niż tylko zarabianiem na życie i w związku z tym, nie powinno brakować rozwiązań problemu rozwoju wyższej kadry zarządzającej. Rozwiązania te będą tylko wtedy użyteczne, kiedy będziemy w stanie zidentyfikować problem. Pierwszą kwestią jest zrozumienie potrzeby właściwego podejścia do rozwoju kadry zarządzającej. Chodzi mianowicie o to, aby widzieć rozwój jako proces ciągły, wypełniający całe życie zawodowe, a nie jako etap kariery, który należy zdobyć dostatecznie wcześnie jako fundament pod przyszłe profity. Projekty zatrudnienia zaprezentowane w *Information UK 2000*¹⁶ uznają, że oczekiwanie, iż powinniśmy być kompletnie

¹⁶ Martyn, J., Vickers, P. and Feeney, M., *Information UK 2000*, London, Bowker-Saur, 1990.

wyszkoleni w momencie podejmowania pracy jest nieadekwatne do terażniejszości. Przewiduje się także wzrost rozdzwienku między początkowym wykształceniem a ciągłym rozwojem zawodowym, w trakcie którego bibliotekarze i pracownicy informacji rozwijają umiejętności polityczne, finansowe i związane z zarządzaniem personelem, niezbędne do objęcia wyższych stanowisk kierowniczych. Posługując się słowami Handy'ego można powiedzieć, że: „nasze zasoby wiedzy i możliwości będą musiały być ciągle uzupełniane”.

Wzrastająca akceptacja permanentnego rozwoju jako klucza do sukcesu w przyszłości jest niestety ciągle hamowana przez nieporozumienie, że rozwój dotyczy wyłącznie personelu i z pozycji menedżera widziany jest jako proces przeznaczony dla innych ludzi. Badania Mumford¹⁷ doprowadziły do stwierdzenia, że wsparcie dla programów organizacyjnego rozwoju idzie na wyższych szczeblach w parze z zaniechaniem własnego udziału w tych programach. Jest to doskonały przykład tego, co Mumford określa jako paradoks rozwoju zarządzania. Pomimo jednoznacznych dowodów, że menedżerowie w Wielkiej Brytanii nie posiadają umiejętności i wiedzy potrzebnej do efektywnego zarządzania, panuje wśród nich głębokie przekonanie, że najlepiej uczą się ze swojego własnego doświadczenia i nie potrzebują żadnych dodatkowych kursów. Handy i jego współpracownicy odkryli też inny aspekt tego samego zjawiska — kuriozalne przekonanie, że brytyjscy menedżerowie rodzą się z już ukształtowanymi umiejętnościami.

Jest bardzo dziwne, że w odróżnieniu od prawie wszystkich innych funkcji i stanowisk, nie ma żadnych testów sprawdzających sprawność i biegłość przyszłych menedżerów, żadnych wymaganych szkoleń ani praktyk. Wydaje się, że większość ludzi uważa siebie za zdolnych do zarządzania tak samo jak do wychowywania dzieci, oraz że umiejętności te nabywa się automatycznie. W innych krajach nie podziela się wiary w to, że tak ważne zadania można pozostawiać przypadkowemu procesowi.

Konkluzje raportów Folletta i Fieldena sugerują, że same biblioteki akademickie mogą być równie winne temu wygodnemu samooszukiwaniu się.

Drogi do rozwoju

Drugą stroną problemu jest kwestia właściwego potraktowania potrzeb rozwoju. Sytuacja jest tu dodatkowo utrudniona przez utrzymujące się błędne założenie, że rozwój oznacza „uczestniczenie w kursach”. W pewnych warunkach, ale nie zawsze, taki formalny rozwój realizowany poprzez uczestniczenie w szkoleniach jest dogodnym i trafnym sposobem podejścia do tego zagadnienia. Istnieją cenne przykłady kursów, które mogą przekonać do tego rodzaju zmian w podejściu do zarządzania biblioteką akademicką, jakie były zalecane przez Folletta i Fieldena. Większość wydziałów bibliotekoznawstwa i informacji oferuje wyższe stopnie i programy nauczania, które są w stanie zapewnić solidne, formalne podstawy za-

¹⁷ Mumford, A., *Management development: strategies for action*, 2nd edn, London, IPM, 1993.

zarządzania, co do których niektórzy dyrektorzy bibliotek szkół wyższych mogą odczuwać braki. Patrząc szerzej, potencjalnie trudniejsze podejście proponuje niezliczone mnóstwo funkcjonujących obecnie szkół zarządzania, włączających do swoich programów przynajmniej jeden element odnoszący się do obszaru informacji. Praktycznie wszystkie szkoły zarządzania w kraju oferują oszałamiający zakres studiów podyplomowych i dyplomów ucząc praktycznego podejścia do problemów i dylematów zarządzania. Robią to może w sposób mniej wyrafinowany, ale równie cenny. Wiele z tych programów, podążając za wskazówkami Management Charter Initiative, wprowadza podejście oparte na kompetencjach do rozwoju zarządzania, kładąc ogromny nacisk na doświadczenie w pracy i próbując zespolić w jedno wymiar akademicki z naturalną wiarą w to, że nawet bez jakiegokolwiek formalnego przygotowania nie wszyscy menedżerowie będą cały czas pracować źle. Takie właśnie podejście zastosowano w dwóch próbach stworzenia programu rozwoju umiejętności zarządzania strategicznego dla dyrektorów bibliotek. Program pilotujący realizowany przez British Library miał spowodować powstanie „wysoko wykwalifikowanej kadry zarządzającej porównywalnej z najlepszymi zawodowymi menedżerami... w celu obsadzenia nimi najwyższych stanowisk”¹⁸. Jego realizacja przebiegała pomyślnie do momentu, w którym natrafiono na problemy związane z realnymi kosztami. Wersja zaproponowana przez SCONUL oparta została na uznanych szkołach biznesu, co w dużym stopniu gwarantowało powodzenie takiego rozwiązania. Dbając o równowagę pomiędzy poważnymi wydatkami a rozwojem skutecznego zarządzania, osiągnięto spore wsparcie od prekursorów. Takie programy nigdy nie będą stanowić kompletnej odpowiedzi na potrzeby rozwoju kierownictwa bibliotek, ale mogą być bardzo cennym jej elementem. Pod warunkiem jednak, że dyrektorzy bibliotek są przygotowani do zaakceptowania faktu, że taki rozwój jest nie tylko pożądany, ale wręcz niezbędny.

W rzeczywistości każdy, kto wypowiada się na temat rozwoju zarządzania, szybko podkreśla, że kursy i szkolenia, pomimo ich sprawności i wszechobecności, stanowią tylko mały element procesu rozwoju. Chętnie też zgadzają się ze sceptykami, że formalne metody dokształcania w odniesieniu do osób zajmujących najwyższe stanowiska kierownicze mają swoje poważne ograniczenia. Mimo to różnią się od nich przekonaniem, że próżnia ta nie powinna być wypełniana zwykłym poleganiem na zdrowym rozsądku lub siedzeniem za biurkiem, które często uchodzi za nabieranie doświadczenia. Osobiste doświadczenie jest decydujące dla rozwoju dyrektorów bibliotek, lecz jak zauważa Handy „doświadczenie ma uczyć czegoś więcej niż tylko prostego „więcej tego nie zrobię” — musi być przemyślane, zrozumiane i powinno wpłynąć na poprawę działania”.

Obecne wskrzeszenie zainteresowania takimi zagadnieniami jak nauczanie indywidualne jest użytecznym przykładem zindywidualizowanej alternatywy dla standardowych programów, w ramach której rozwój i doświadczenie mogą być

¹⁸ Malley, I., „Cash is the key for management training”, *Library Association record*, 94 (12), 1992.

osiągane z pomocą i wsparciem kogoś, kto chętnie podejmie się roli osobistego nauczyciela lub mistrza. Pomysł wykorzystania bardziej doświadczonych współpracowników podejmujących się takich zadań w stosunku do mniej doświadczonych kolegi w ramach układu: jeden nauczyciel — jeden uczeń, jest tak stary jak najstarsze rzemiosła. Tym niemniej, ze swoim intelektualnym sztafżem, jest coraz częściej postrzegany jako potężne narzędzie rozwoju dla tych, którzy chcą i potrafią dostrzec jego możliwości. Szkolnictwo wyższe, ze swoją długoletnią, dobrze zorganizowaną siecią organizacji takich jak SCOUNL i Higher Education Colleges Learning Resources Group (HCLRG), nie powinno mieć większych problemów ze zbudowaniem podstaw promowania takich stosunków. Powinno być to szczególnie istotne teraz, w świetle badań finansowanych przez British Library, a podjętych w celu rozwijania nauczania indywidualnego dla bibliotekarzy i pracowników informacji w ramach Library Association's Personnel Training and Education Group i Department of Library and Information Studies University of Central England.

Wariant tego typu różnorodnej działalności w ramach polityki rozwoju był już nieformalnie testowany przez SCOUNL. Tak zwana „Class of 86” — grupa dyrektorów bibliotek uniwersyteckich, którzy objęli swoje stanowiska około roku 1986, spotykała się przy wielu okazjach dzieląc się doświadczeniami, budując sieci współpracy i poszukując realnej alternatywy dla formalnych metod rozwoju. Nowa wersja oparta na świeżych beneficjantach próbowała kilka lat później wykorzystać doświadczenia swoich poprzedników, które uznano za cenne. Rozbudowano podobną sieć wicedyrektorów bibliotek uniwersyteckich w ramach SCOUNL i podobną grupę opartą na wersji COPOL (Conference of Polytechnic Libraries) tej samej idei (przed połączeniem tych dwóch organizacji). Dwie grupy zastępców dyrektorów i „Class of 86” dalej prosperowały dowodząc, jak cenne może być podejście do zagadnienia rozwoju oparte na takim nieformalnym modelu samopomocy. Stworzyły model, który być może mógłby mieć o wiele szersze zastosowanie.

W rozdziale tej objętości nie jest możliwe szczegółowe zaprezentowanie innych przykładów nieformalnych sposobów zapewnienia rozwoju. Poza tym, o wiele lepiej uczynił to Alan Mumford, którego książka „Management development: strategies for action” dostarcza bezcennego przeglądu możliwości rozwoju, zarówno w pracy, jak i poza nią. Zaprezentowane zostało w niej więcej szczegółów na temat nauczania indywidualnego, aktywnego uczenia się, doradztwa i praktyk. Proponuje także bardziej formalną wersję „Class of '86”, gdzie specyficzne doświadczenia w uczeniu się mogą być dzielone przez grupę wzajemnie wspierających się ludzi na tych samych stanowiskach. Z tych doświadczeń i ich krytyki w ramach grupy wywodzi się rozwój indywidualny. Jak gdyby dla potwierdzenia tego podejścia Handy i jego współpracownicy sugerują podobny zakres warunków do nauki oparty na rozwiązaniach japońskich: „kultura wiedzy z całą baterią urządzeń... planowaną rotacją stanowisk, indywidualnymi nauczycielami, grupami

dyskusyjnymi, wizytami... kursami książkowymi i ciągłym poszukiwaniem lepszych rozwiązań”.

SCONUL i HCRLG razem lub oddzielnie, mogłyby oczywiście zapewnić możliwość realizacji niektórych lub wszystkich ze wspomnianych rozwiązań w zakresie rozwoju dyrektorów bibliotek, których reprezentują. I rzeczywiście raport Fieldena nakłada na te organizacje taką odpowiedzialność. SCONUL powołał nawet Komitet Doradztwa Kadrowego (Staffing Advisory Committee), który mógłby wcielać w życie te pomysły. Mogłoby to jednak nie osiągnąć jednego z najbardziej istotnych wymiarów całego zagadnienia rozwoju kadry na wyższych stanowiskach — poszczególne jednostki muszą same zdać sobie sprawę z sytuacji i być przygotowane na podjęcie działań zmierzających do zaspokojenia potrzeb własnego rozwoju.

Badania prowadzone w imieniu Follett Committee wykazały, że w rzeczywistości kadra kierownicza potrafi zidentyfikować pewną ilość swoich potrzeb. Jednakże prawie nie zauważano potrzeby rozwoju podstawowych narzędzi zarządzania ani też zrozumienia skomplikowanego środowiska czy sposobów zarządzania w warunkach, w których należy się spodziewać, że niepewność i nieprzewidywalność są jedynymi stałymi czynnikami. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że jeśli poszczególne jednostki nie będą właściwie analizować swoich potrzeb rozwoju, to skupią się na samych nowościach wierząc, że wszyscy już jesteśmy dobrymi menedżerami, ponieważ pełnimy tę funkcję, niepomni na spustoszenie jakie po sobie pozostawiamy, a które jest skutkiem mieszanki słabej komunikacji, braku wizji i strategii. Ten relatywny brak odpowiedniej aktywności w zakresie rozwoju umiejętności i wiedzy dyrektorów bibliotek szkół wyższych jest spowodowany przez zrozumiałe, lecz samobójcze pragnienie uniknięcia konieczności przyznania się do potrzeby własnego rozwoju. Większość autorów zajmujących się tą problematyką jest zgodna co do tego, że odpowiedzialność za uzupełnianie umiejętności i wiedzy w coraz większym stopniu (i całkiem słusznie) spadać powinna na poszczególne osoby, bez względu na to, jak wysokie zajmują stanowisko. Pracownicy różnych szczebli mogą pomóc wnieść swój wkład, ale rozwój na najwyższych szczeblach, podobnie jak wypełnienie treścią mglistego i nieprecyzyjnego zakresu obowiązków, należy do bardzo osobistych zadań. Być może jest jedna przyczyna, dla której nie dostrzega się wagi i konieczności rozwoju na najwyższych stanowiskach. Poważne potraktowanie własnego rozwoju wymaga mianowicie wnikliwego analizowania samego siebie i swoich potrzeb, a jak podkreśla Charles Handy nie za bardzo lubimy to robić: „musimy zmierzyć się z rzeczywistością, co do której mieliśmy nadzieję, że można ją zignorować”. Ciągłe zaskakująca jest trudność przekonania ludzi, że rozpoznanie potrzeb rozwoju nie jest przyznaniem się do słabości, lecz stanowi ważną i dotkliwie zaniechaną zaletę.

I na koniec, jeżeli uda się osiągnąć samoświadomość i przyznanie konieczności rozwoju to pozostanie jeszcze tylko jedna bariera do pokonania — brak czasu. Część dyrektorów bibliotek szkół wyższych docenia wartość powyższych

sposobności dla osobistego i zawodowego rozwoju, argumentuje jednak, że na ich stanowiskach najzwyczajniej nie stać ich na poświęcanie czasu na takie zaspokajanie własnych potrzeb, bez względu na to, w jakim stopniu są zdolni do ich rozpoznania i przyznania. Poza tym, komuś innemu trzeba by odmówić stworzenia warunków rozwoju. W świecie, którego stałą cechą jest zmienność a warunki pracy dyrektorów bibliotek szkół wyższych stają się tak dynamiczne, że nikt nie czułby się w nich dobrze, fakt, że nie stać ich na wygospodarowanie czasu na własny rozwój jest bardzo prawdopodobny — szczególnie jeżeli miałyby to obejmować lekcje latania helikopterem, uczenia się roli lekarza ogólnego czy wstąpienie do kółka magicznego.

[Tłum. Remigiusz Sapa]

VI.

**ŚWIADCZENIE USŁUG
UKIERUNKOWANYCH
NA UŻYTKOWNIKA**

Chris PINDER, Maxine MELLING
(red.)

OKREŚLENIE WYMAGAŃ KLIENTÓW W ODNIESIENIU DO JAKOŚCI USŁUG

Wstęp

Równoległe ze znacznym rozwojem szkolnictwa wyższego i systemu kształcenia oraz z wynikającym z tego zróżnicowaniem społeczności studentów, nastąpił wzrost świadomości praw klientów i odpowiedzialności z tytułu świadczenia usług. Biblioteki akademickie stanęły zatem przed dylematem — mogą oferować usługi postrzegane (zarówno przez nowych absolwentów szkół, dojrzałych uczestników procesu kształcenia, jak i naukowców) jako usługi wysokiej jakości, ale za cenę znacznego uszczuplenia środków i zasobów. Dlatego też zdefiniowanie pojęcia jakości i zarządzanie jakością postrzeganą przez klientów ma duże znaczenie dla dyrektorów bibliotek akademickich. Przedmiotem tego rozdziału będą właśnie te zagadnienia i ich związek z „ruchem jakości” w bibliotekach akademickich. Zostaną też zasugerowane sposoby przełożenia głównych akcentów tego ruchu i wymagań klientów na warunki sektora usług.

W rozdziale wielokrotnie występują odwołania do rozważań na temat jakości, które brały swój początek w tzw. ruchu jakości z lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Na końcu załączony jest też niewielki glosariusz wyjaśniający znaczenie, w jakim autor używa niektórych pojęć. Zamiarem nie było zaprezentowanie szczegółowego opisu lub analizy systemów jakości czy różnych poglądów na ten temat, ponieważ wszystko to można znaleźć w bogatej literaturze przedmiotu obejmującej także zagadnienia systemów jakości w bibliotekach i usługach informacyjnych. Zamiast tego autor zamierza przeanalizować sposób, w jaki systemy jakości i sposoby podejścia do nich mogą być wykorzystane w bibliotekach akademickich do wytworzenia stylu pracy zorientowanego na klienta.

Tło

Międzynarodowa konferencja na temat zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym, która odbyła się w Hongkongu w 1992 roku¹, wskazała na szybki wzrost i różnicowanie się populacji studentów, jako na kluczowy czynnik stojący za dającym się ostatnio odczuć wzrostem zainteresowania kwestią zagwarantowania

¹ Craft, A., *Quality assurance in higher education: proceedings of an international conference*, Hong Kong, 1991. Macmillan, 1992, 1.

odpowiedniej jakości. Szczególnie podkreślano fakt, że nakłady na szkolnictwo wyższe pociągają za sobą wzrost żądań dowodów jakości kształcenia oraz w dalszej kolejności, powstawanie agencji specjalizujących się w tej dziedzinie. Można zaobserwować zjawisko koncentrowania się na zagadnieniach wydajności i jakości, co znajduje wyraz w stosowaniu potwierdzeń jakości poprzez np. ustanowienie Teaching Quality Assessment (Oceny Jakości Nauczania) przyznawanego przez Higher Education Funding Council oraz podkreślania wagi i znaczenia zarówno kosztów, jak i jakości w raportach tego typu, jak zaprezentowany przez Macfarlane w 1992.

Naciski na jakość i jej kontrolę można także dostrzec w obszarze usług oferowanych przez biblioteki akademickie. Byłoby oczywiście błędem twierdzić, że biblioteki akademickie dopiero niedawno zainteresowały się podnoszeniem jakości swoich usług. Tym niemniej, stosowanie systemów, procedur i technik zarządzania jakością jest właśnie rozwijane dopiero w ostatnich latach i odzwierciedla zainteresowanie całego sektora zarówno usługami zorientowanymi na klienta, jak i kwestią zdefiniowania elementów składających się na jakość usługi. Przykłady stosowania takich systemów w bibliotekach akademickich obejmują stosowanie „totalnego zarządzania jakością” (Total Quality Management — dalej TQM) w Aston University Library i w Queen’s University w Belfaście oraz wykorzystywanie ogólnie przyjętych standardów jakości w uniwersytetach Central Lancashire i Wolverhampton².

Pomimo (lub być może z powodu) przyjęcia komercyjnych systemów jakości w instytucjach sektora publicznego pojawiły się nieuniknione pytania na temat celowości wprowadzenia systemów zarządzania jakością do sektora usług. Można zaobserwować zdrowy cynizm w odniesieniu do ruchu jakości, zarówno w sektorze publicznym jak i prywatnym. Na przykład *Guardian*³ opublikował tekst, którego autor nazwał język wywodów na temat zapewniania wysokiej jakości „paplaniną”, która przypomina panującą w latach sześćdziesiątych modę na stosowanie technik marketingowych w zarządzaniu. Paul Spenley, orędownik TQM w zarządzaniu bibliotekami, ostrzegł przed niezdecydowanym i pozbawionym entuzjazmu przejmowaniem inicjatyw dotyczących jakości, gdyż mogą one być wówczas odebrane przez personel biblioteki jako jeszcze jedna, krótkoterminowa zmiana w zarządzaniu, która „ze względu na to co może wnieść pozytywnego, czasami może być postrzegana wyłącznie jako przestawianie krzesel na pokładzie „Titanica”⁴.

Czy są zatem jakieś aspekty obecnego zainteresowania jakością, które mogą być wykorzystane do umożliwienia bibliotekarzom zdefiniowania i realizowania

² Butterwick, N., „Total quality management in the University library”, *Library management*, 14 (3), 1993, 28-31; Martin, D., „Academic libraries”, in *Total quality management: the information business*, Hertis Information & Research, 1993, 38-45; Brophy, P., Coulling, K. and Melling, M., „Quality management: a university approach”, *Aslib information*, 21 (6), 1993, 246-8.

³ Woodcock, C., „The cost of keeping up to standard”, *The Guardian*, 31 August, 1992, 8.

⁴ Spenley, P., *World class performance through total quality: a practical guide to implementation*, Chapman Hall, 1992, 43.

wysokiej jakości usług zorientowanych na klienta? Dalszą część tego rozdziału stanowią rozważania na temat przydatności systemów jakości dla bibliotek akademickich i sugestie, w jaki sposób te systemy mogłyby być wykorzystane do zagwarantowania bardziej zorientowanego na klienta podejścia do świadczonych usług.

Definiowanie jakości

Czytelnicy tej książki [Pinder, C. and Melling, M., (ed.), *Providing Customer-oriented Services in Academic Libraries*, London, Library Association Publishing, 1996 — przyp. tłum.] z całą pewnością napotkają wiele alternatywnych definicji jakości i będą mieli kilka własnych. Pewna ilość definicji takich, jak: „zgodność ze specyfikacjami”, „brak defektów” i „przystosowanie do celów” wywodzi się z systemów ruchu jakości (szczególnie związanych z zapewnieniem jakości), które były tworzone początkowo na potrzeby procesów produkcyjnych. Trudno jest spierać się z przedstawionymi definicjami, chociaż ich nacisk na zgodność z przyjętymi specyfikacjami z trudem mieści się w środowisku usług. W naszym kontekście jakość może mieć więcej wspólnego z poziomem uprzejmości podczas krótkiego kontaktu usługodawcy z klientem, niż z bardziej uchwytnym mierzaniem zgodności parametrów skończonego produktu z zapisanymi specyfikacjami.

Próby stworzenia definicji jakości dla sektora usług mogą pozostawiać po sobie pewne uczucie niedosytu. Niektóre z nich są prawie tak samo nieprecyzyjne jak usługi, do których się odnoszą — „kiedy już zdecydowałeś co i w jaki sposób zamierzasz zrobić dla klientów, może pozostać wrażenie, że można było zrobić to lepiej. Uczucie to dotyczy jakości”⁵.

Inne z kolei są tak ogólnikowe, że można zastanawiać się, w jaki sposób mogłyby zapewniać możliwość mierzenia: „Zarządzanie jakością jest tym wszystkim, co robisz, by zaspokoić potrzeby i oczekiwania klienta”⁶. Ta raczej niejasna natura definicji odzwierciedla tak zwaną „drażliwą tajemnicę”, którą jest transfer systemów zarządzania jakością stworzonych w przemyśle do sektora usług⁷. System jakości dla sektora usług bazuje na nacisku kładzionym na rolę klienta w określaniu jakości. Nacisk ten jest szczególnie duży w TQM, w ramach którego jakość nie jest określana w stosunku do jakiegoś absolutnego standardu, lecz w odniesieniu do potrzeb klienta.

Różne systemy zarządzania jakością dążą do osiągnięcia wysokiej jakości odmiennymi drogami. Na przykład systemy zapewniania jakości usiłują osiągnąć określony poziom usług korzystając z technik rozwiązywania problemów i udokumentowanych standardów jakości, przez wykorzenianie przyczyn niskiej jakości

⁵ Whitchall, T., „Quality in library and information service: a review”, *Library management*, 13 (5), 1992, 23-35.

⁶ Department of Trade and Industry, *Leadership and quality management: a guide for chief executives*, DTI, 2nd ed., 1990, 7.

⁷ Uttall, B., „Companies that serve you best”, *Fortune*, 7th December, 1987, 87.

i zabezpieczenie się przed występowaniem błędów. Organizacje prezentujące podejście typu TQM stosują techniki zapewnienia jakości w odniesieniu do swoich wszystkich działań, zmierzając do osiągnięcia stanu, w którym w ich procesach produkcyjnych liczba defektów będzie wynosić zero. TQM chce i usiłuje w sposób ciągły podnosić poziom usatysfakcjonowania klienta poprzez zarządzanie skierowane na jakość w ramach całej organizacji. Tym niemniej, różne systemy nie powinny być postrzegane jako wzajemnie wykluczające się. Szczególnie TQM czerpie z różnych aspektów innych systemów jakości. Organizacja stosująca program TQM może na przykład wykorzystywać takie standardy zapewnienia jakości jak ISO 9000 oraz włączać personel do działań w ramach tzw. koła jakości (quality circle) dla wspierania procesu podejmowania decyzji.

Centralna pozycja klienta w TQM znajduje swoje odzwierciedlenie w definicjach jakości oferowanych przez to podejście. Wielu czytelników spotkało się zapewne z definiowaniem jakości w ramach TQM jako „zachwywanie klienta” i być może zmagalo się z zastosowaniem tej definicji do sposobu funkcjonowania biblioteki akademickiej. Susan Bernard przedstawiła definicję, która może być postrzegana nawet jako jeszcze większe wyzwanie dla bibliotek, lecz która sprawdza się w kontekście sektora usług: „jakość usługi jest określona przez percepcję klienta dotyczącą zarówno jakości produktu, jak i usługi polegającej na jego dostarczeniu”⁸.

Wyzwaniem w tej definicji jest domaganie się, by jakość mogła być określana wyłącznie w odniesieniu do percepcji klienta. Większość dyrektorów bibliotek akademickich słusznie utrzymuje, że w swojej działalności są zorientowani na klienta. Jednak zwolennicy TQM przekonują, że to wcale nie musi oznaczać tego samego, co stawianie klienta w centrum działalności organizacji. Ile to już razy dyrektorzy bibliotek akademickich twierdzili, że wiedzą doskonale co jest najlepsze dla użytkowników ich bibliotek i w efekcie opierali organizację usług nie na podstawie wyrażanych przez klientów życzeń, lecz na bazie tego, co podpowiadało im ich własne doświadczenie? Ankiety kierowane do użytkowników — kręgosłup systemu sprzężenia zwrotnego między bibliotekami akademickimi i studentami — zamiast podejmować próbę zapytania studentów o to, co by chcieli otrzymać w ramach usług biblioteki, a czego obecnie nie dostają, sprowadzają się często do pytania ich o opinię na temat oferowanych usług. Nie jest to próba dyskredytowania pracy wykonywanej w bibliotekach akademickich, lecz raczej podkreślenia różnicy między definiowaniem jakości w kategoriach usługodawcy i w kategoriach odczuć klienta. Systemy jakości zachęcają do położenia nacisku właśnie na reakcje klienta i wymagają zmiany w kulturze, która spowoduje, że użytkownik biblioteki przekształci się w jej klienta.

⁸ Barnard, S., „TQM: customer-centred models for libraries”, in *TQM in libraries: a sourcebook*, R.M. O’Neil, Libraries Unlimited, 1994, 1-4.

Percepcja jakości

Jednymi z najczęściej cytowanych badań na temat oczekiwań klientów i jakości usług są badania przeprowadzone przez Zeithamla, Parasuramana i Berry'ego wykorzystujące kwestionariusz SERVQUAL⁹. Najlepszym źródłem szczegółowego opisu tej metody jest cytowany tekst Zeithamla i współpracowników. Początek stanowiła seria wywiadów grupowych mająca na celu dostarczenie obrazu jakości usług z uwzględnieniem centralnej roli klienta. Wnioski wynikające z tych wywiadów poparły wstępne hipotezy badaczy głoszące, że klienci opierają swoją ocenę jakości usług na własnych oczekiwaniach co do ich poziomu. Zatem postrzeganie przez klienta wysokiego poziomu jakości może być osiągnięte poprzez dostarczenie usług na poziomie przekraczającym jego oczekiwania.

Podczas przeprowadzania początkowych wywiadów grupowych, prowadzący badania próbowali stwierdzić, co kształtuje oczekiwania klientów. Zidentyfikowali cztery podstawowe czynniki: komunikacja ustna, potrzeby osobiste, wcześniejsze doświadczenia i umiejętność komunikowania się usługodawców. Zagadnienie marketingu usług bibliotecznych zostało podjęte w innym miejscu tej książki [Pinder, C. and Melling, M., (ed.), op. cit. — przyp. tłum.]. Tym niemniej, należy tu zaznaczyć wagę dokładnego i wiarygodnego badania użytkowników oraz jasnego powiadamiania klientów biblioteki o poziomie i typie usług oferowanych przez daną jednostkę (zostało to wyraźnie stwierdzone przez prowadzących badania). Stwierdzenie, że personel powinien odgrywać istotną rolę w dokonywanej przez klientów ocenie jakości usług, nie powinno być dla nikogo zaskoczeniem. Trudność leży w identyfikowaniu i reagowaniu na szeroką gamę potrzeb prezentowanych w przychylnym klimacie. Ważne jest także dostrzeżenie faktu, że biblioteki potrzebują dokładnych danych na temat charakteru kategorii swoich klientów, które mogą być zebrane dzięki metodom ankietowania, pracy w grupach problemowych i za pomocą innych technik marketingowych.

Do niedawna biblioteki akademickie prezentowały dużą biegłość w informowaniu swoich klientów o szerokim i różnorodnym zakresie swoich usług, tworząc w ten sposób wrażenie oferowania prawie nieograniczonych możliwości. Wraz z różnicowaniem się i wzrostem liczby klientów, słabość takiego podejścia stała się widoczna. Oczekiwania użytkowników, rozbudzone przez informacje przekazywane przez biblioteki akademickie, przerosły możliwości usługodawcy. Względnie nowe w środowisku bibliotek akademickich zjawisko rozwoju porozumień dotyczących standardów usług jest jednym z elementów ruchu jakości, który jest obecnie wdrażany w stale rosnącej liczbie bibliotek w celu bardziej efektywnego zaspokojenia potrzeb użytkowników.

Poza wywiadami grupowymi z usługobiorcami, Zeithaml, Parasuraman i Berry odbyli także wiele spotkań z kadrą kierowniczą pracującą w sektorze przemysłowym. Powszechne problemy, które wyłoniły się z tych rozmów, zostały określone przez badaczy jako sprzeczności lub rozdzźwięki odnoszące się do po-

⁹ Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L., *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*, The Free Press, 1990.

strzegania przez zarządzających kwestii jakości i zadań związanych z dostarczeniem usług klientom. Prowadzący badania przekonują, że są one głównymi przyczynami sprzeczności pomiędzy oczekiwaniami klientów a spostrzeżeniami wymienionymi powyżej.

Wskazano cztery główne obszary występowania niezgodności, a mianowicie: między oczekiwaniami klientów a postrzeganiem tych potrzeb przez kadry zarządzające, między postrzeganiem przez tych ostatnich oczekiwań użytkowników a aktualnym poziomem usług, między jakością usług określoną w standardach funkcjonowania a jakością usług aktualnie realizowanych oraz między oferowanymi usługami a informacjami przekazywanymi na ich temat klientom. Ciekawe jest, że w odniesieniu do pierwszej z wymienionych niezgodności, wnioski, które przyniosły badania, wykazały, że menedżerowie firm, w których je przeprowadzono, mieli dokładne i jasne pojęcie na temat oczekiwań użytkowników. Stwierdzenie to pozostaje w sprzeczności z czymś, co prowadzący badania określili jako „mądrość ludowa”. Głosi ona bowiem, że personel bezpośrednio obsługujący użytkownika lepiej rozumie jego odczucia i wrażenia niż kierownictwo. Tym niemniej, badania wykazały istnienie zbyt wielu poziomów zarządzania pomiędzy najwyższym kierownictwem a pracownikami, co skutkowało słabym przekazywaniem informacji od kierownictwa w dół i w następstwie brakiem zrozumienia potrzeb użytkowników wśród podstawowego personelu.

Dругa z wymienionych niezgodności została zidentyfikowana przez kierownictwo firm, w których przeprowadzono badania, jako główny problem. Jedną z jej podstawowych przyczyn wskazywanych przez dyrektorów (na którą pewnie równie chętnie wskazywaliby dyrektorzy bibliotek akademickich) była trudność w sprostaniu wysokim oczekiwaniom użytkowników w obliczu ograniczeń środków, krótkoterminowego planowania i słabości zarządzania. Prowadzący badania stwierdzili, że wiele firm potrzebuje ponownego, całościowego przemyślenia stylu pracy by dojść do sytuacji, w której faktycznie na pierwszym miejscu stawiany jest klient i która pozwala na restrukturyzację i odmienne wykorzystanie środków.

Prowadzący badania stwierdzili wprawdzie istnienie świadomości zobowiązań w stosunku do klienta, lecz jednocześnie zaobserwowali niechęć do przyjęcia postawy zorientowanej na klienta, a nie na usługę. Niektóre z ich wniosków przypominają stwierdzenie zaczerpnięte z przewodnika po hotelach, które prawdopodobnie odzwierciedla prawdziwe przekonania wielu usługodawców: „Klient ma zawsze rację” jest powiedzonkiem wymyślonym przez klientów, którzy prawie nigdy nie mieli racji”¹⁰.

Trzecia niezgodność określająca sytuację, w której dostarczane usługi mają niewiele wspólnego z przyjętymi specyfikacjami, jest zazwyczaj powodowana przez niezdolność lub niechęć pracowników do świadczenia usług na określonym, pożądanym poziomie. Szkolenie, motywowanie i nadzór pracowników są oczywiście podstawowymi elementami mogącymi przyczynić się do rozwiązania tego problemu. Ważna jest także elastyczność podejścia i umożliwienie personelowi

¹⁰ *Johansens recommended hotels in Great Britain and Ireland 1990*, Hobsons, 1989.

podejmowania decyzji, które bezpośrednio dotyczą ich własnego zakresu obowiązków.

Niezgodność pomiędzy faktycznie oferowanymi usługami a ofertą prezentowaną użytkownikom związana jest z kwestią komunikacji i zarządzania percepcją użytkownika. Niezgodność ta była częściowo powodowana przez skłonność do składania obietnic na wyrost, trudności ze stworzeniem konsekwentnego systemu usług na wszystkich odcinkach, zaniedbanie kwestii informowania klientów o istniejących mechanizmach zapewniania jakości. Co ciekawsze, prowadzący badania podkreślali także duże znaczenie roli klientów i błędów, które mogą być spowodowane ich niewłaściwym postępowaniem (lub postępowaniem zgodnym z niewłaściwą procedurą). W badaniach położono nacisk na fakt, że jeśli ma być osiągnięty określony poziom usług, to istotne jest aby klienci informowali o swoich potrzebach. Sugestia ta ponownie odzwierciedla potrzebę rozwoju porozumień na temat poziomu usług w bibliotekach akademickich.

Szczegółowy opis wyników można oczywiście znaleźć w raporcie przedstawionym przez prowadzących te badania¹¹. Zamiast powtarzać tutaj te informacje ze wszystkimi szczegółami, odwołano się do nich i do zidentyfikowanych powyżej niezgodności przy analizowaniu systemów zarządzania jakością i ich możliwych zastosowań w organizacjach z sektora usług.

Niezgodność pomiędzy odczuciami menedżerów a oczekiwaniami klientów została także zaliczona do przyczyn niskiej jakości przez Denisa Walkera¹², który był szefem działu obsługi klientów w British Aerospace. Walker zauważył, że zarządzający są skłonni raczej do oceniania usług od strony materialnej, podczas gdy klienci oceniają je z osobistego punktu widzenia. Klienci traktują techniczny aspekt usług jako coś oczywistego i z góry przesądzonego i szukają wartości dodanej. Natomiast kadra kierownicza bywa zbyt usatysfakcjonowana rozwiązaniem technicznej strony problemu i zapewnieniem poprawności ekonomicznej przedsięwzięcia a niewystarczająco dużo uwagi przywiązuje do realizacji poszczególnych usług. Przykłady w bibliotekach akademickich są oczywiste. Klienci słusznie oczekują, by książki były umieszczone na półkach szybko i we właściwym porządku, sprzęt był sprawny, oznaczenia czytelne i najważniejsze pozycje były zawsze dostępne. Fakt, że osiągnięcie takiego stanu rzeczy w czasach, kiedy kierownicy i dyrektorzy borykają się z problemami związanymi z ograniczeniem zatrudnienia oraz trudną współpracą z niechętnie nastawionymi pracownikami naukowymi i dydaktycznymi, wydawać się może cudem, nie ma znaczenia dla sposobu postrzegania przez klientów jakości oferowanych usług.

Indywidualny punkt widzenia, którym posługują się klienci oceniając jakość usług, może oczywiście być bardzo różny, zależnie od warunków i kontekstu. Tym niemniej, Zeithaml, Parasuraman i Berry przedstawili pewną ilość wspólnych kryteriów stosowanych przez klientów. Aby stworzyć sobie miarę, w stosunku do której można by oceniać systemy zarządzania jakością, dobrze jest wynotować wspomniane kryteria.

¹¹ Zeithaml, op. cit.

¹² Walker, D., *Customer first: a strategy for quality service*, Gower, 1990.

Kryteria oceniania jakości usług¹³

Wrażliwość	— rozpoznanie potrzeb klienta i działanie w kierunku ich zaspokojenia w ramach realizowanych usług
Kompetencja	— świadomość i znajomość wymagań oraz umiejętności pozwalające na ich zaspokojenie.
Dostępność	— łatwość kontaktu klienta z personelem
Uprzejmość	— wzgląd na potrzeby klienta
Komunikacja	— sprzężenie zwrotne z klientami
Wiarygodność	— uczciwy i godny zaufania usługodawca
Bezpieczeństwo	— bezpieczeństwo fizyczne i komfort
Zrozumienie	— czynienie wysiłków w celu zorientowania się, jakie są potrzeby klienta
Realność	— cechy fizyczne, niezawodność sprzętu, adekwatność do celów
Niezawodność i pewność	— logicznie łączy wszystkie powyższe

Systemy zarządzania jakością

W użyciu znajduje się wiele systemów zarządzania jakością. Występuje też duża różnorodność narzędzi i technik związanych z ich implementacją. Na przykład systemy kontroli jakości kładą nacisk na kontrolę na drodze stosowania końcowych inspekcji i punktów sprawdzania jakości. Z kolei systemy zapewniania jakości, które koncentrują się na osiągnięciu określonego poziomu jakości, stosują udokumentowane standardy w celu uniknięcia błędów. Natomiast koła jakości próbują promować jakość przez pełne włączenie do procesów z nią związanych pracowników funkcjonujących na zasadach samokontroli.

Chociaż te i inne systemy zarządzania jakością są zazwyczaj prezentowane jako oddzielne podejścia, w praktyce w wielu miejscach zachodzą na siebie. Jedną z faktycznych korzyści wynikających z otwartego podejścia do kwestii zarządzania jakością jest możliwość stosowania elementów różnych systemów jakości w celu stworzenia programu najbardziej odpowiedniego dla indywidualnych, lokalnych potrzeb i warunków. Jest znamienne, że kilka najlepszych przykładów systemów jakości, których wdrożenie zakończyło się niepowodzeniem, dotyczyło organizacji, które próbowały przeszczepić gotowy model do istniejącego własnego środowiska mając nadzieję, że system sam z siebie zapewni osiągnięcie wysokiej jakości. Prawdopodobnie najlepszym przykładem takiego podejścia do sprawy jest zjawisko popularności kół jakości w Wielkiej Brytanii w latach osiemdziesiątych. Spośród wszystkich kół jakie rozpoczęły wówczas działalność, aż 90% przestało funkcjonować przed końcem dekady. Bardzo interesujące studium upadku ruchu kół jakości w Wielkiej Brytanii w tym okresie zostało sporządzone przez

¹³ Zeithaml, op. cit. 21ff.

Stephena Hilla¹⁴. Stwierdza ono, że firmy utrzymały tradycyjną strukturę i hierarchię, podczas gdy koła jakości funkcjonowały w strukturze równoległej. Od kierownictwa oczekiwano działania w obu strukturach. Prowadziło to często do zamieszania w normalnych sposobach zarządzania i komunikacji. Hill przekonuje, że przyczyną upadku kół jakości była próba przeszczepienia tego modelu do istniejących struktur organizacyjnych przy nikłym rozpoznaniu lokalnych potrzeb.

Jak stwierdzono wcześniej, systemy nie powinny być traktowane jako wzajemnie rozłączne. W rzeczywistości istnieje spora liczba wspólnych zagadnień i rozwiązań w obrębie ruchu jakości i prawdopodobnie to one dostarczą odpowiedniej definicji jakości. Do zagadnień tych zaliczyć można definiowanie jakości w kategoriach wymagań klienta, stosowanie rygorystycznych i mierzalnych standardów jakości, przekonanie, że za jakość odpowiadają wszyscy. Ważne jest także zaangażowanie najwyższego kierownictwa w problematykę jakości. Tworzą one podejście do jakości, które, jeżeli program jakości ma zakończyć się powodzeniem, wymaga często fundamentalnych zmian w organizacji. Być może najtrafniej przedstawił je Tom Peters, pisząc o podstawowych składnikach rewolucji jakości: „Rewolucja jakości oznacza jedzenie, spanie i oddychanie jakością. Kierownicy wszystkich szczebli powinni przejawiać w tym względzie prawdziwą obsesję i wytrwałość. Ale pasja musi być powiązana ze szczegółowo przygotowanym procesem i, jak zawsze, to klient powinien pełnić rolę głównego opiniodawcy na temat tego, co jest ważne”¹⁵.

Wspólne zasady

Program jakości

Jedną ze wspólnych zasad systemów zarządzania jakością, która zresztą wydaje się być dosyć oczywista, jest konieczność posiadania formalnego, właściwego programu. Musi on być odpowiednio zaplanowany i w sposób przejrzysty powiązany z celami i zadaniami organizacji. Powinien być skonstruowany w oparciu o dane, które można mierzyć, uzyskać poparcie najwyższego kierownictwa i być powiązany ze szkoleniem. Gdy już te elementy zostaną zapewnione, polityka jakości powinna zostać szeroko rozreklamowana, a informacje o niej powinny dotrzeć zarówno do klientów jak i pracowników. Jeżeli uzgodniona polityka w tym zakresie zawiera jasne stwierdzenia na temat priorytetów organizacji i sposobów mierzenia stopnia osiągania celów i wykonania zadań oraz nie będzie miała wyłącznie charakteru altruistycznego pragnienia ulepszenia świata, będzie w stanie pełnić funkcję instrumentu niwelującego rozdźwięki między faktycznie realizowanymi

¹⁴ Hill, S., „Why quality circles failed but total quality management might succeed”, *British journal of industrial relations*, 29 (4), 1991, 541-68.

¹⁵ Peters, T., *Thriving on chaos: a handbook for a quality revolution*, Macmillan, 1987 cited in Wash, M.G., „The effectiveness of total quality management in a major service industry”, MA dissertation, University of Leeds, 1990, 14.

usługami a informacją na ten temat prezentowaną klientom. W warunkach ograniczonej wielkości zasobów jest niezwykle istotne, by polityka jakości precyzyjnie określała nie tylko to, co jest możliwe do wykonania, ale także to, czego nie będzie w stanie zapewnić. Wrażenia klienta na temat jakości są w takim samym stopniu kształtowane przez nieporozumienia dotyczące oferty biblioteki (czego można oczekiwać), jak i przez poziom jakości usług faktycznie realizowanych. W University of Central Lancashire, w którym uzyskano standard ISO 9000, polityka jakości biblioteki jednoznacznie stwierdza, że celem jest zapewnienie usług „najwyższej jakości w ramach dostępnych zasobów” [podkreślenie autora] i wyjaśnia w jaki sposób reguła ta będzie stosowana przy realizacji usług.

Korzystanie z rygorystycznych, wyrażonych w wartościach mierzalnych standardów, jako element programu jakości jest przywoływane przez część zwolenników takiego rozwiązania jako przykład różnicy między zarządzaniem opartym na faktach, a zarządzaniem opartym na opiniach¹⁶. Na przykład w University of Wolverhampton zastosowany model wdrożenia systemu TQM został oparty na czterech podstawowych zasadach Crosby’ego określających: jakość jako zgodność z wymaganiami, system jako środek zapobiegawczy, standardy funkcjonowania jako sytuację, w której liczba defektów równa się zero i mierzenie jakości poprzez koszt niezgodności¹⁷. Taki model nałożył na organizację spore wymagania w zakresie konieczności zapewnienia odpowiedniego, minimalnego i wolnego od błędów poziomu funkcjonowania. Jednym ze sposobów osiągnięcia takiego poziomu konsekwencji jest stosowanie udokumentowanych procedur takich, jak wykorzystywane w systemach zapewniania jakości.

Spśród systemów jakości TQM jest prawdopodobnie najmocniej związane ze stosowaniem różnych narzędzi i technik umożliwiających zarządzanie w oparciu o fakty. Ze względu na szeroki zakres możliwości wykorzystania, ich opis można znaleźć praktycznie w każdym podręczniku zarządzania jakością¹⁸. Stosowane techniki: burza mózgów, przyczyna i skutek, i analiza Pareto pomagają głównie w określaniu i analizowaniu danych w celu znalezienia najlepszego wyjścia z sytuacji. Znaczenie tego podejścia do rozwiązywania problemów polega głównie na oparciu się na rozwiązaniach wypracowanych na podstawie faktów a nie opinii. Konsekwencja i logiczność takiego podejścia osiągnięta dzięki stosowaniu mierzalnych standardów pozwala na stworzenie wiarygodnego i niezawodnego systemu usług. Obie te cechy są jednymi z wymienionych wcześniej kryteriów oceny jakości usług stosowanych przez klientów.

Klient w centrum zainteresowania

Kilkakrotnie już odwoływano się do akcentowania wagi, jaką do wymagań klientów przywiązują systemy zarządzania jakością. Jest rzeczą oczywistą, że aby móc

¹⁶ Riggs, D.E., „TQM: quality improvement in new clothes”, in O’Neil, op. cit., 5-7.

¹⁷ Butterwick, op. cit.

¹⁸ Oakland, J., *Total quality management*, Heinemann Professional Publishing, 1989; Spencey, op. cit; Dale, B. and Cooper, C., *Total quality and human resources: an executive guide*, Blackwell, 1992.

je zaspokoić, najpierw należy je zidentyfikować. Techniki marketingowe są omawiane w wielu miejscach tej książki [Pinder, C. and Melling, M., (ed.), op.cit. — przyp. tłum.] i w związku z tym większość z nich nie będzie szczegółowo prezentowana w niniejszym rozdziale. Zajmiemy się natomiast technikami typowymi dla systemów zarządzania jakością, takimi jak: badania klientów, wywiady grupowe i wywiady pogłębione. W ramach systemów jakości dostrzega się także znaczenie systemów skarg i propozycji jako jednego ze sposobów zbierania informacji o klientach. Istnienie mechanizmu przyjmowania i odpowiadania na skargi klientów jest jednym z wymagań ISO 9000. Trzeba wiedzieć, że podczas audytu jakości zostaną sprawdzone nie tylko procedury postępowania ze skargami i zażaleniami, ale także mechanizmy gwarantujące, że zostaną one przeanalizowane i wpłyną na wprowadzenie nowych lub poprawę już realizowanych usług w ramach sprzężenia zwrotnego.

Pomimo że rozdział ten koncentruje się na usługach realizowanych dla „zewnątrznego” klienta bibliotek akademickich, warto zauważyć, że systemy jakości, a szczególnie TQM, przywiązują dużą wagę do kwestii klienta „wewnętrznego” i łańcucha klient-dostawca. Łańcuch ten tworzą pracownicy, którzy realizując konkretną usługę grają rolę dostawców i klientów i w ramach tego procesu świadczą także sobie nawzajem pewne usługi (przekazywanie informacji finansowych, pozyskiwanie materiałów) tak samo, jak w stosunku do użytkownika końcowego. Kluczem do wysokiej jakości jest określenie i wyjaśnienie wszystkim członkom organizacji, kto jest jej klientem i zapewnienie zaspokojenia jego potrzeb. Każdy krok w procesie realizacji usługi ma swoje „wejścia”, które zostają przetworzone na „wyjścia”, przy czym każda grupa „wejść” wymaga definiowania, monitorowania i sprawdzania. Znaczenie takiego podejścia można przedstawić za pomocą prostej analogii — każdy łańcuch jest tak mocny, jak jego najsłabsze ogniwo. Jeżeli jakkolwiek dostawca funkcjonujący w ramach takiego łańcucha nie zaspokoi wymagań swojego klienta, to w efekcie także użytkownik końcowy usługi najprawdopodobniej będzie rozczarowany. Taki łańcuch klient-dostawca jest szczególnie ważny dla organizacji takich jak biblioteki, gdzie wiele funkcji, jak np.: zaplecze techniczne czy utrzymanie budynku, nie stawia personelu w bezpośrednim kontakcie z użytkownikami końcowymi, lecz związana jest z realizacją usług na rzecz szerokiego grona wewnętrznych klientów spośród pracowników biblioteki.

Kryteria stosowane przez klientów do oceniania jakości usług obejmują także wrażliwość na ich potrzeby i zrozumienie ich punktu widzenia. Oczywiście kryteria te są uwzględniane i zalecane przez systemy zarządzania jakością. Należy mieć świadomość, że badania użytkowników, grupy problemowe i programy realizacji zażeń same w sobie nie stworzą wrażliwej organizacji. W powiązaniu jednak z orientacją na klienta, mogą przyczynić się do zmniejszenia rozdzźwięków i sprzeczności w działalności usługowej, które zidentyfikowali Zeithaml, Parasuraman i Berry.

Takie podejście szczególnie służy rozwiązywaniu problemów wywołanych drugą ze wspomnianych wcześniej niezgodności — między tym, co sędzi o ocze-

kiwaniach klientów kadra kierownicza a aktualnym poziomem realizowanych usług. Jeżeli argumenty badaczy mają się na coś przydać, to dyrektorzy bibliotek powinni ponownie przemyśleć priorytety i skierować zasoby do tych usług, w stosunku do których klienci oczekują wysokiej jakości, a wycofać je z miejsc, które uważane są za cenne ze względu na to, że odpowiadają wymaganiom materialnym i technicznym.

Odpowiedzialność za jakość

Jedną z podstawowych zasad systemów zarządzania jakością jest obarczenie odpowiedzialnością za jakość każdego członka organizacji. Zasada ta leży u podstaw wielu twierdzeń publikowanych w literaturze fachowej, które odnoszą się do zagadnienia totalnej jakości i są równoznaczne z rewolucją czy całkowitymi przemianami w kulturze. John Oakland odnosi się do tego aspektu TQM, który dotyczy zmiany sposobu patrzenia na kontrolę. Zewnętrzna kontrola zmienia się w wewnętrzną sprawę wszystkich pracowników, a celem jest uczynienie każdego odpowiedzialnym za własne działania. Tworzy się w ten sposób kulturę pracy, w której normą jest „dobrze za pierwszym podejściem”¹⁹. Ten aspekt TQM jest rozumiany w kategoriach wyposażenia personelu w większy zakres uprawnień, przesunięcia praw do podejmowania decyzji i oddziaływania na jakość usługi w momencie jej realizacji.

Funkcjonujący z powodzeniem system TQM jest oparty bardzo mocno na przeniesieniu środka ciężkości kontroli na poszczególnych członków personelu przy założeniu, że ludzie chcą pracować dobrze, i że chętnie podejmują wyzwania w pracy. Ten aspekt systemów zarządzania jakością doskonale odpowiada kulturze większości bibliotek akademickich, gdzie współuczestniczenie personelu w zarządzaniu i solidne szkolenie pracowników są powszechne. Trzeba jednak zaznaczyć, że wiele struktur organizacyjnych i zasad funkcjonowania ciągle nie pozwala na przekazanie odpowiednich kompetencji personelowi. Jak na ironię, sytuacja ta szczególnie dotyczy tej części pracy, która jest wykonywana w bezpośrednim kontakcie z klientem w bibliotece.

Systemy zarządzania jakością wiele wagi przywiązują do pracy zespołowej jako sposobu na poprawienie komunikacji i rozwoju samodzielności. Dobrym przykładem takiego podejścia jest stosowanie kół jakości lub zespołów doskonalenia jakości. Zespoły te obejmują grupy pracowników, którzy pracują zazwyczaj na wspólnych obszarach, i którzy stosują techniki rozwiązywania problemów w obrębie ich własnego zakresu kompetencji. Byłoby idealnie, gdyby koła jakości mogły wcielać w życie swoje udoskonalenia bez konieczności otrzymywania akceptacji z góry. Oczywiście takie podejście wymaga stosownego szkolenia, zarówno w zakresie technik rozwiązywania problemów, jak i samej świadomości. Być może czytelnicy zauważą w bibliotekach tendencję do traktowania umiejętności efektywnego działania w ramach zespołu jako umiejętność naturalną, z któ-

¹⁹ Oakland, op. cit.

rą wszyscy bibliotekarze już przychodzą na świat. Systemy zarządzania jakością, a TQM w szczególności, kładą nacisk na potrzebę uczenia personelu efektywnej pracy zespołowej.

Praca zespołowa nie jest jedynym rozwiązaniem stosowanym przez systemy zarządzania jakością do powiększania zakresu kompetencji personelu. Inne rozwiązania zawierają wyraźne rozpoznanie i nagradzanie pomysłów, przejrzysty system informowania o polityce jakości realizowanej przez organizację, indywidualnych zadaniach i odpowiedzialności poszczególnych pracowników oraz cały zakres technik pobudzających sprzężenie zwrotne klienta z personelem, takich jak: system przyjmowania propozycji, biuletyny i badania opinii. I znowu, chociaż pomysły te nie są najnowsze, to jednak wskazują sposoby włączenia zaangażowania personelu do działań na rzecz jakości.

Jedną ze sprzeczności w usługach, które zostały omówione powyżej, odnosi się bezpośrednio do szkolenia i podnoszenia kompetencji personelu. Zrozumienie przez pracowników celów organizacji oraz polityki jakości prowadzonej w stosunku do usług jest kluczowym elementem zapewnienia realizacji usług na poziomie odpowiadającym przyjętym standardom. Co więcej, programy zarządzania jakością kładą nacisk na stworzenie warunków, w których zakres obowiązków poszczególnych pracowników jest dostatecznie elastyczny, by mogli oni bezpośrednio reagować na skargi i problemy klientów tam, gdzie jest to tylko możliwe. Przeglądając kryteria oceniania jakości usług można łatwo zauważyć, że w pełni wyszkolony i wyposażony w odpowiednie kompetencje personel będzie lepiej reagować na potrzeby użytkownika, a świadczone przez niego usługi będą wysokiej jakości.

Wnioski

Na początku tego rozdziału postawiono pytanie: kto jest klientem biblioteki akademickiej i w jaki sposób klienci określają jakość. Okazało się, że nasi klienci są tak samo zróżnicowani jak i wymagający, i że jakość jest określana głównie przez ich percepcję usług realizowanych przez bibliotekę. Aby zatem zapewnić odpowiednią jakość swoich usług, biblioteki akademickie muszą zidentyfikować swoją specyficzną grupę klientów i być gotowe do dysponowania zasobami w celu zaspokajania ich potrzeb.

Systemy zarządzania jakością same w sobie nie podniosą jakości usług. Tym niemniej, bardzo wyraźne koncentrowanie się systemów, omówionych w tym rozdziale, na kliencie umożliwia dyrektorom bibliotek stworzenie własnej definicji jakości i zmniejszenia rozdzźwięków między postrzeganiem jakości przez usługodawcę i klienta. Podobnie jak kształcenie na poziomie wyższym nie może być dłużej postrzegane jako zjawiska jednorodne, tak i biblioteki obsługujące te procesy, mimo że mają wiele wspólnych celów i zadań, różnią się między sobą określeniem misji i wewnętrzną kulturą. Kluczem do sukcesu jest rozpoznanie lokalnych po-

trzeb i warunków oraz wykorzystanie tych aspektów systemów zarządzania jakością, które są odpowiednie dla danych potrzeb.

Glosariusz

Audyt jakości (quality audit): badania prowadzone przez osobę z zewnątrz, mające na celu upewnienie się, że istnieją właściwe mechanizmy dbania o jakość, i że działają one efektywnie.

Zapewnienie jakości (quality assurance): osiągnięcie odpowiedniego poziomu jakości poprzez usunięcie rudymenatnych przyczyn niskiej jakości. Często związane ze stosowaniem uznanych poza organizacją, formalnych standardów jakości, jak np.: ISO 9000 (BS5750)

Kontrola jakości (quality control): kontrola jakości podczas procesu produkcji i w odniesieniu do produktu finalnego. Związana z wykorzystaniem inspektorów jakości na końcu linii produkcyjnej i sprawdzaniem parametrów w odniesieniu do pisemnych specyfikacji.

Koła jakości (quality circles): małe grupy ludzi wykonujących tę samą lub podobną pracę, spotykających się regularnie, którzy są przygotowani do identyfikowania, analizowania i rozwiązywania niektórych problemów związanych z ich pracą, prezentujący propozycje rozwiązań zarządowi oraz, tam gdzie jest to możliwe, samodzielnie wcielający je w życie.

Totalna jakość (total quality): zastosowanie procesu zapewniania jakości do wszystkich działań. Związane ze stosowaniem dobrych zasad praktycznego zarządzania jakością w rodzaju tych, które są popularyzowane przez takie autorytety w tej dziedzinie jak J. Edwards Deming i Philip Crosby.

Totalne zarządzanie jakością (total quality management — TQM): ciągłe podnoszenie poziomu usatysfakcjonowania klienta przez zarządzanie całą organizacją zorientowane na jakość. Powiązane ze zmianami w nastawieniu i zachowaniu, które składają się na kulturę danej organizacji.

[Tłum. Remigiusz Sapa]

PROMOWANIE USŁUG BIBLIOTECZNYCH

Wstęp

Celem artykułu jest zaprezentowanie sposobów w jakie biblioteki mogą promować swoje usługi. Promocja jest działalnością obliczoną na powiększenie liczby kupujących dany produkt lub akceptujących jakąś ideę. Przekładając to na warunki biblioteczne — promocja oznacza zapoznanie klienta (kimkolwiek by on był) z ofertą biblioteki. Dla ludzi nie będących specjalistami, słowa „promocja” i „marketing” są terminami prawie że zamiennymi. Oba zakładają aktywność w działaniu (w przeciwieństwie do pasywności) i nadal są przede wszystkim kojarzone ze światem handlu, a nie z organizacjami zorientowanymi na świadczenie usług o charakterze non-profit. W rozdziale tym działalność promocyjna będzie rozpatrywana w szerszym kontekście marketingu usług bibliotecznych. Zostanie też przedstawionych kilka technik służących do określania kategorii użytkowników oraz ich oczekiwań w stosunku do biblioteki.

W ostatnich dziesięciu latach rosnące zróżnicowanie kategorii studentów, zakresu zdobywanych kwalifikacji oraz wprowadzanie nowych metod nauczania wpłynęły na konieczność dostosowania usług do specyficznych potrzeb użytkowników. Jednak właśnie ze względu na odejście od „tradycyjnego użytkownika” i standardowych sposobów zaspokajania jego potrzeb należy obecnie zwrócić większą uwagę na identyfikację kategorii użytkowników. Biblioteki obsługiwały swoich klientów od początku swego istnienia, lecz to one dyktowały warunki świadczenia tych usług i dopiero stosunkowo niedawno zauważamy zmianę w tym zakresie.

Raport Folletta¹ wskazujący na bibliotekę jako centrum studiowania i kształcenia zadziałał pobudzająco na społeczność akademicką. Konsekwencją zwrócenia uwagi na bibliotekę było podjęcie bardziej szczegółowej analizy skuteczności i wydajności jej działania. Promocja może być widziana jako podstawowa metoda usprawnienia usług i widoczny znak, że biblioteka działa tak jak powinna. Ponieważ jednym z zaleceń Folletta była konieczność wprowadzenia przez biblioteki odpowiednich metod mierzenia i oceniania swojej działalności, właśnie dobra promocja powinna przynieść w tym zakresie pożądane rezultaty. Biblioteka musi zatem określić rynek, na który dostarcza swoje usługi, a następnie zareklamować je swoim użytkownikom.

¹ Joint Funding Councils' Libraries Review Group, *Report*, Bristol, HEFCE, 1993.

Coraz bardziej oczywisty staje się też fakt, że poszczególne uniwersytety i inne szkoły wyższe muszą rywalizować o studentów. Biblioteka i usługi, które oferuje, jest coraz częściej postrzegana jako bardzo ważne narzędzie strategii marketingowej mającej na celu przekonanie niezdecydowanych, potencjalnych studentów, że właśnie ten uniwersytet lub szkoła jest dla nich najbardziej odpowiednia. Głównym adresatem działań marketingowych powinien być obecny a nie przyszły użytkownik. Nie można też nie dostrzec pozytywnego wpływu dobrze prowadzonego marketingu na morale i wydajność pracy personelu biblioteki. Rozpowszechnianie mediów w postaci CD-ROM-ów, rosnąca liczba baz danych dostępnych online i perspektywa rozwoju czasopism elektronicznych zaowocowały ostatnio nie kończącymi się debatami na temat „dostęp czy zasób” w odniesieniu do funkcji biblioteki. Konieczne jest jasne określenie, po co każda konkretna biblioteka istnieje.

Sugerowanie, że bibliotekarze nigdy wcześniej nie rozwijali umiejętności marketingowych, byłoby oczywiście błędne. Byłby to rzeczywiście bardzo kiepski dyrektor biblioteki, który nie zadałby sobie trzech podstawowych pytań: kim są użytkownicy, czego oni chcą i jak zaspokajamy ich potrzeby? Natomiast czego być może brakowało, to planowe podejście do tego zagadnienia. Jeżeli dyrektorzy ponoszą jakąś winę za działania w przeszłości, to polega ona na oferowaniu usług bardziej w nadziei na ich powodzenie, niż na podstawie przewidywań, a następnie próbowaniu wywołania na nie popytu wśród klientów, by w ten sposób usprawiedliwić ich wprowadzenie. Takie postępowanie może się sprawdzić tam, gdzie istnieje popyt ukryty (dobrym przykładem w ostatnich czasach było wdrożenie OPAC-ów, które okazały się niezmiernie popularne i zrewolucjonizowały dostęp do zbiorów), ale mogą też okazać się bardzo kosztowne tam, gdzie takie zapotrzebowanie nie występuje. Na przykład dwadzieścia lat temu wiele bibliotek akademickich uruchomiło bogato wyposażone sale audiowizualne pełne skomplikowanego sprzętu do odtwarzania dźwięku, różnego rodzaju projektorów i tym podobnych urządzeń w oczekiwaniu dużego zainteresowania, które w rzeczywistości nigdy nie wystąpiło. Chociaż trzeba przyznać, że w pewnym momencie można było spodziewać się takiego zapotrzebowania. Ktoś mógłby zapytać, w jaki sposób podjęto takie decyzje, z kim je konsultowano i jak zaplanowano i promowano tę ofertę. Czy może takie pomoce zostały dostarczone użytkownikowi po prostu dlatego, iż biblioteka myślała, że powinna je dostarczyć? Bez względu na przyczynę, w tych trudnych czasach nikogo nie stać na kosztowne pomyłki. Niepowodzenie to może częściowo tłumaczyć początkowo ostrożne podejście niektórych bibliotekarzy do najnowszych technologii (takich jak CD-ROM), którzy obawiali się, że mogą one okazać się kolejnymi „dinozaurami” technologii informacyjnej. Możliwe, że właśnie w identyfikowaniu aktualnych potrzeb klientów biblioteki marketing może udowodnić swoją dużą przydatność.

W ostatnich kilku latach obserwuje się zintensyfikowanie działań na linii bibliotekarz — użytkownik. Zmianie uległy też oczekiwania co do rodzaju usług, jakie powinny być realizowane przez bibliotekę. Pasywna rola bibliotekarza —

portiera w stosunku do zgromadzonej informacji — została zastąpiona przez rolę bardziej dynamiczną i aktywną. Jak proroczo stwierdził Blaise Cronin: „Zbyt często, gdy myślimy o bibliotekarzach, myślimy o materiałach, którymi oni dysponują, zamiast postrzegać ich jako wyszkolonych pośredników likwidujących przepaść między klientami informacji a dostępnym spektrum pierwotnych i wtórnych źródeł informacji”².

Szerokie wprowadzenie automatyzacji do bibliotek uczyniło tę rolę bibliotekarzy łatwiejszą. Obecnie prawie każdy aspekt bibliotekarstwa począwszy od administrowania, poprzez OPAC i skończywszy na Internecie, jest do pewnego stopnia skomputeryzowany. W rzeczywistości technologia informacyjna stała się tak silnym przemysłem, że istnieje niebezpieczeństwo, iż zdominuje wszystko co dzisiaj robimy. Jej wprowadzenie umożliwiło części personelu uwolnienie się od rutynowych zajęć (na przykład katalogowania, które stało się w wielu bibliotekach czynnością nie wymagającą specjalnych umiejętności) i skoncentrowaniu się w większym stopniu na zorientowanych na klienta usługach. Technologia pozwoliła także bibliotekarzom lepiej wykorzystywać źródła informacji, co z kolei umożliwiło poprawę jakości usług.

Strategie marketingowe

Teraz, kiedy usługi biblioteczne są tak mocno skoncentrowane na kliencie, konieczne jest ponowne zadania pytania: Kim są ci klienci? Zasięg grupy użytkowników był omawiany w poprzednich rozdziałach [Pinder, C. and Melling, M., (ed.), *Providing Customer-oriented Services in Academic Libraries*, London, Library Association Publishing, 1996 — przyp. tłum.] lecz kilka użytecznych technik pomoże dyrektorom bibliotek w precyzyjnym określeniu potencjalnych klientów w obrębie instytucji.

Jednym ze sposobów jest skonstruowanie profilu społeczności uczelni podobnego do tych, które czasami są wykonywane w bibliotekach publicznych. Samo jego przygotowanie oczywiście nie wystarczy. Aby przyniósł efekty, musi być widziany w kontekście celów, które ma do zrealizowania biblioteka i instytucja, w ramach której funkcjonuje. W tym z kolei może okazać się pomocna spójna strategia marketingowa. Biblioteka musi jasno określić swoje zadania i cele i dążyć do ich osiągnięcia.

Dobrym punktem rozpoczęcia rozważań na temat celów uczelni może być oryginalny tekst jej statutu. Na przykład dla University of Bath, pierwotne cele zostały określone (i ciągle nie uległy zmianie) w następujący sposób: „Podnosić wiedzę i umiejętności poprzez nauczanie i prowadzenie badań, szczególnie w zakresie nauk ścisłych i technicznych, w bliskim związku z przemysłem i handlem”.

² Cronin, B., „New technology and marketing — the challenge for librarians”, *Aslib proceedings*, 34 (9), 1982, 377-93.

Jest to jasne i jednoznaczne stwierdzenie, prezentujące cele uczelni bez dodatkowych upiększeń. Również większość bibliotek posiada deklarację swojej misji, która jest uwarunkowana zadaniami macierzystej uczelni. Biblioteka University of Bath postrzega swoją misję jako: „dostarczanie usług o wysokiej jakości pod względem merytorycznym i technicznym, mających na celu wspieranie dydaktycznych i badawczych celów University of Bath”.

„Określenie misji” znaczy zdecydowanie więcej niż dosłownie rozumiana jego treść — szczególnie w obszarze usług — i jest wspierane przez pewną ilość wyartykułowanych celów przyjętych z myślą o wspieraniu procesu realizacji zadania głównego. Można, rzecz jasna, powiedzieć, że wspomniane określenie misji jest tylko prostym stwierdzeniem oczywistych faktów. Okazuje się jednak, że świadomość podstawowych celów może być bardzo przydatna bibliotekarzom, gdy stają oni przed koniecznością podjęcia ważnych decyzji. Z drugiej strony, niektóre określenia misji są tak pompatyczne, że stają się zawile i w kilku przypadkach ledwo zrozumiałe. Zarządzanie poprzez cele nie jest nowością, lecz próby bibliotek skoncentrowania się na usługach i reagowaniu na zmiany wymagań stawianych przed nimi, stają się coraz bardziej istotne. Kofler stwierdził, że „wrażliwa organizacja to taka, która czyni wszelkie wysiłki by wyczuć, obsłużyć i zaspokoić potrzeby i żądania swoich klientów w ramach istniejących ograniczeń swojego budżetu”³.

Kiedy już biblioteka zdecyduje się na przyjęcie określonych celów, może przyjrzeć się swoim klientom i środowisku, w którym funkcjonuje, w nowym świetle i spróbować bardziej skutecznie zaspokajając potrzeby użytkowników.

Spoleczność użytkowników

Profile klientów

Badania profilów klientów są stosowane w bibliotekach publicznych w odniesieniu do struktury społeczności, dla której świadczą usługi. Celem jest stworzenie obrazu społeczności prezentującego wszystkie jej cechy: socjalne, rasowe, klasowe, wiekowe itp. Dzięki temu biblioteka może zaopatrzyć się w potrzebne materiały, rozwinać odpowiednie dla pracy w danym środowisku umiejętności i w ten sposób lepiej zaspokajać jego potrzeby. Używając pojęć z dziedziny marketingu proces ten można nazwać „segmentacją rynku”. Jest to użyteczna metoda skupienia uwagi na określonym obszarze działań.

Nie ma żadnych powodów, dla których ten sposób postępowania nie mógłby być zastosowany w bibliotekach akademickich. Z samego faktu, że uczelnia posiada jasno określoną kategorię klientów nie wynika, że zna (czy choćby uświadamia sobie) wszystkie elementy, które się na nią składają. Można spotkać się ze

³ Kotler, P., *Marketing for Nonprofit Organisations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 2nd edn, 1982, 33.

stwierdzeniem, że ze względu na ogromne zróżnicowanie populacji, biblioteki publiczne mają o wiele trudniejsze zadanie w kwestii zaspokojenia potrzeb swoich klientów. Wystarczy jednak bliżej przyrzeć się społeczności jakiegokolwiek szkoły wyższej, by przekonać się, jak trudne jest to zadanie także w odniesieniu do tych bibliotek.

Zapewnienie odpowiednich usług dla studentów dziennych teoretycznie powinno być zadaniem łatwiejszym. Stanowią oni co najmniej połowę społeczności akademickiej i większość usług już została nakierowana na zaspokajanie właśnie ich potrzeb. Jednakże profil klienta może wykazać, że część z nich nie jest właściwie obsługiwana. Budując takie profile po pierwsze należałoby skoncentrować się na każdym wydziale czy instytucie, zebrać dane na temat liczby studentów, ilości kursów, liczby wykładowców itd. Następnie przyrzeć się różnym typom studentów w obrębie jednego wydziału i wkrótce okazałoby się jasne, że „tradycyjny” trzyletni, dzienny student jest wielką rzadkością. W efekcie otrzymanoby najprawdopodobniej mieszaną studentów dziennych, zaocznych i wieczorowych, która w dalszej kolejności mogłaby być dzielona ze względu np. na płeć, wiek i rasę. W każdym razie, zbudowanie takiego profilu będzie ważne dla identyfikowania konkretnych potrzeb poszczególnych studentów.

Metody nauczania także odgrywają tu sporą rolę, szczególnie, że znacznie różnią się od siebie w zależności od wydziału. Tradycyjnie podczas zajęć na kierunkach technicznych i nauk ścisłych polegano na fachowych czasopismach i kilku podstawowych podręcznikach, podczas gdy reszta kierunków opierała się na studiowaniu obszernej literatury z danego przedmiotu oraz dowolnej dawce literatury z jego pogranicza. Jednak wraz z procesem upowszechniania się w akademickich programach nauczania modułowego, także ten sposób rozumienia potrzeb ulega zmianie. Tylko całościowe przebadanie społeczności akademickiej może dać w efekcie prawdziwy jej obraz.

Podobny problem dotyczy studentów podyplomowych — grupa ta jest nawet trudniejsza do sklasyfikowania. Po pierwsze, istnieje duża różnorodność studiów podyplomowych: magisterskie, doktoranckie itd., a studenci mogą uczęszczać na normalne zajęcia lub prowadzić własne badania. Bardzo trudno też stwierdzić, czy dany kurs właśnie się rozpoczyna czy kończy. Potrzeby studentów podyplomowych będą najprawdopodobniej bardziej zróżnicowane i specyficzne. Możliwe, że aż zbyt specyficzne, by poszczególne biblioteki mogły im wszystkim sprostać.

Ważne jest, by nie stracić z pola widzenia pracowników uczelni. Myśląc o tej grupie, z reguły ograniczamy się do samych pracowników naukowo-dydaktycznych. Pomimo jednak, że stanowią oni zasadniczy trzon pracowników uczelni, istnieje potrzeba wzięcia pod uwagę także pozostałych członków personelu, jak na przykład: asystentów, informatyków, laborantów, pracowników administracji itp. oraz wcale nie najmniej ważny personel biblioteki. Wszyscy oni stanowią część uczelni i pomagają w osiągnięciu postawionych przed nią celów. Biblioteka ma zatem obowiązek zaspokajania również ich potrzeb. Biblioteka powinna być

postrzegana przez wszystkich pracowników uczelni jako miejsce, od którego należy rozpocząć poszukiwanie informacji, a nie jako ostatnia deska ratunku.

Profile nie powinny ograniczać się wyłącznie do użytkowników z terenu kampusu uczelni. Wiele bibliotek jest otwartych dla szerokiej publiczności mimo, że się z tym nie afiszują. Użytkownicy spoza uczelni akceptują każdy poziom oferowanych im usług. Są też takie biblioteki akademickie, które pragną realizować usługi przeznaczone specjalnie dla klienta spoza uczelni i w wielu wypadkach jest to spowodowane przyczynami ekonomicznymi. Pobierają one opłaty od swoich klientów, ale nie zapewniają wiele ponad prostą usługę typu „dostajesz to, co widzisz”. Jeżeli biblioteka poważnie traktuje swoją działalność usługową dla klientów zarówno z uczelni, jak i spoza niej, to musi bardzo dokładnie zbadać rynek, na którym funkcjonuje.

Kiedy już wszystkie surowe dane dotyczące uczelni, studentów i pracowników zostaną zebrane, można je posortować i sklasyfikować w celu otrzymania całościowego obrazu społeczności klientów biblioteki. Obraz ten pozwoli bibliotece określić tę społeczność i oszacować jej potrzeby, a tym samym zapewnić odpowiednie usługi. W rzeczywistości zostanie jeszcze długa droga do przejścia zanim uda się odpowiedzieć na trzy postawione wcześniej pytania. Rezultaty takiego badania mogą doprowadzić dyrektorów bibliotek do konkluzji, że istnieje ogromne zróżnicowanie w środowisku ich klientów, metod nauczania i kursów na macierzystej uczelni, i że każdy z nich wymaga zapewnienia przez bibliotekę odrębnych usług oraz że można jednocześnie mówić o znacznym stopniu pokrywania się potrzeb różnych klientów. Ten widoczny paradoks zapewne nie pomoże dyrektorom w określeniu właściwego zestawu usług. Być może „profil klienta”, w swoim szerokim rozumieniu, nie jest dla biblioteki najodpowiedniejszą metodą określenia obszarów, na które szczególnie powinna zwracać uwagę. Ostatecznie marketing ma przecież charakter selektywny. Jak stwierdził Kotler: „Marketing polega na wybieraniu rynków, na których chcemy skupić uwagę, a nie jest irracjonalną próbą obsłużenia każdego rynku i bycia wszystkim dla wszystkich”⁴.

Segmentacja ze względu na korzyści

Lepszym podejściem mogłoby być wykorzystanie „segmentacji ze względu na korzyści”. Takie podejście polega na odwróceniu problemu i próbie określenia co klient najprawdopodobniej chciałby otrzymać i dopiero na tej podstawie buduje się sposoby dostarczania i promowania usług. Lovelock zauważył: „Ponieważ marketing ma przynosić korzyści klientom jako element transakcji wymiany, a różni ludzie poszukują różnych korzyści, oznacza to, że można stworzyć segmenty grupujące klientów właśnie pod względem korzyści, jakich oczekują”⁵.

⁴ Kotler, P., op. cit., 6-7.

⁵ Lovelock, C.G. and Weinberg, C.B., *Marketing for public and nonprofit managers*, New York, Wiley, 1984, 104-5.

stwierdzeniem, że ze względu na ogromne zróżnicowanie populacji, biblioteki publiczne mają o wiele trudniejsze zadanie w kwestii zaspokojenia potrzeb swoich klientów. Wystarczy jednak bliżej przyjrzeć się społeczności jakiegokolwiek szkoły wyższej, by przekonać się, jak trudne jest to zadanie także w odniesieniu do tych bibliotek.

Zapewnienie odpowiednich usług dla studentów dziennych teoretycznie powinno być zadaniem łatwiejszym. Stanowią oni co najmniej połowę społeczności akademickiej i większość usług już została nakierowana na zaspokajanie właśnie ich potrzeb. Jednakże profil klienta może wykazać, że część z nich nie jest właściwie obsługiwana. Budując takie profile po pierwsze należałoby skoncentrować się na każdym wydziale czy instytucie, zebrać dane na temat liczby studentów, ilości kursów, liczby wykładowców itd. Następnie przyjrzeć się różnym typom studentów w obrębie jednego wydziału i wkrótce okazałoby się jasne, że „tradycyjny” trzyletni, dzienny student jest wielką rzadkością. W efekcie otrzymanoby najprawdopodobniej mieszaną studentów dziennych, zaocznych i wieczorowych, która w dalszej kolejności mogłaby być dzielona ze względu np. na płeć, wiek i rasę. W każdym razie, zbudowanie takiego profilu będzie ważne dla identyfikowania konkretnych potrzeb poszczególnych studentów.

Metody nauczania także odgrywają tu sporą rolę, szczególnie, że znacznie różnią się od siebie w zależności od wydziału. Tradycyjnie podczas zajęć na kierunkach technicznych i nauk ścisłych polegano na fachowych czasopismach i kilku podstawowych podręcznikach, podczas gdy reszta kierunków opierała się na studiowaniu obszernej literatury z danego przedmiotu oraz dowolnej dawce literatury z jego pogranicza. Jednak wraz z procesem upowszechniania się w akademickich programach nauczania modułowego, także ten sposób rozumienia potrzeb ulega zmianie. Tylko całościowe przebadanie społeczności akademickiej może dać w efekcie prawdziwy jej obraz.

Podobny problem dotyczy studentów podyplomowych — grupa ta jest nawet trudniejsza do sklasyfikowania. Po pierwsze, istnieje duża różnorodność studiów podyplomowych: magisterskie, doktoranckie itd., a studenci mogą uczęszczać na normalne zajęcia lub prowadzić własne badania. Bardzo trudno też stwierdzić, czy dany kurs właśnie się rozpoczyna czy kończy. Potrzeby studentów podyplomowych będą najprawdopodobniej bardziej zróżnicowane i specyficzne. Możliwe, że aż zbyt specyficzne, by poszczególne biblioteki mogły im wszystkim sprostać.

Ważne jest, by nie stracić z pola widzenia pracowników uczelni. Myśląc o tej grupie, z reguły ograniczamy się do samych pracowników naukowo-dydaktycznych. Pomimo jednak, że stanowią oni zasadniczy trzon pracowników uczelni, istnieje potrzeba wzięcia pod uwagę także pozostałych członków personelu, jak na przykład: asystentów, informatyków, laborantów, pracowników administracji itp. oraz wcale nie najmniej ważny personel biblioteki. Wszyscy oni stanowią część uczelni i pomagają w osiągnięciu postawionych przed nią celów. Biblioteka ma zatem obowiązek zaspokajania również ich potrzeb. Biblioteka powinna być

postrzegana przez wszystkich pracowników uczelni jako miejsce, od którego należy rozpocząć poszukiwanie informacji, a nie jako ostatnia deska ratunku.

Profile nie powinny ograniczać się wyłącznie do użytkowników z terenu kampusu uczelni. Wiele bibliotek jest otwartych dla szerokiej publiczności mimo, że się z tym nie afiszują. Użytkownicy spoza uczelni akceptują każdy poziom oferowanych im usług. Są też takie biblioteki akademickie, które pragną realizować usługi przeznaczone specjalnie dla klienta spoza uczelni i w wielu wypadkach jest to spowodowane przyczynami ekonomicznymi. Pobierają one opłaty od swoich klientów, ale nie zapewniają wiele ponad prostą usługę typu „dostajesz to, co widzisz”. Jeżeli biblioteka poważnie traktuje swoją działalność usługową dla klientów zarówno z uczelni, jak i spoza niej, to musi bardzo dokładnie zbadać rynek, na którym funkcjonuje.

Kiedy już wszystkie surowe dane dotyczące uczelni, studentów i pracowników zostaną zebrane, można je posortować i sklasyfikować w celu otrzymania całościowego obrazu społeczności klientów biblioteki. Obraz ten pozwoli bibliotece określić tę społeczność i oszacować jej potrzeby, a tym samym zapewnić odpowiednie usługi. W rzeczywistości zostanie jeszcze długa droga do przejścia zanim uda się odpowiedzieć na trzy postawione wcześniej pytania. Rezultaty takiego badania mogą doprowadzić dyrektorów bibliotek do konkluzji, że istnieje ogromne zróżnicowanie w środowisku ich klientów, metod nauczania i kursów na macierzystej uczelni, i że każdy z nich wymaga zapewnienia przez bibliotekę odrębnych usług oraz że można jednocześnie mówić o znacznym stopniu pokrywania się potrzeb różnych klientów. Ten widoczny paradoks zapewne nie pomoże dyrektorom w określeniu właściwego zestawu usług. Być może „profil klienta”, w swoim szerokim rozumieniu, nie jest dla biblioteki najodpowiedniejszą metodą określenia obszarów, na które szczególnie powinna zwracać uwagę. Ostatecznie marketing ma przecież charakter selektywny. Jak stwierdził Kotler: „Marketing polega na wybieraniu rynków, na których chcemy skupić uwagę, a nie jest irracjonalną próbą obsłużenia każdego rynku i bycia wszystkim dla wszystkich”⁴.

Segmentacja ze względu na korzyści

Lepszym podejściem mogłoby być wykorzystanie „segmentacji ze względu na korzyści”. Takie podejście polega na odwróceniu problemu i próbie określenia co klient najprawdopodobniej chciałby otrzymać i dopiero na tej podstawie buduje się sposoby dostarczania i promowania usług. Lovelock zauważył: „Ponieważ marketing ma przynosić korzyści klientom jako element transakcji wymiany, a różni ludzie poszukują różnych korzyści, oznacza to, że można stworzyć segmenty grupujące klientów właśnie pod względem korzyści, jakich oczekują”⁵.

⁴ Kotler, P., op. cit., 6-7.

⁵ Lovelock, C.G. and Weinberg, C.B., *Marketing for public and nonprofit managers*, New York, Wiley, 1984, 104-5.

W warunkach biblioteki można zidentyfikować wiele takich „korzyści” i wszystkie z nich powinny uwzględniać podstawowy cel danej instytucji. Można do nich zaliczyć:

- otrzymywanie dobrych ocen za prace kontrolne
- doskonalenie umiejętności
- zdawanie egzaminów
- zdobywanie wiedzy i doświadczenia
- organizacja czasu i umiejętności, które można wykorzystywać w wielu dziedzinach
- przyswojenie sobie podstaw przedmiotu itp.

Kiedy już główne korzyści zostaną określone (co jest możliwe wyłącznie na poziomie lokalnym), biblioteka może zdecydować, na którym obszarze należy się przede wszystkim skoncentrować. W odniesieniu do każdej z wymienionych „korzyści” można przeanalizować i oszacować sposoby wspomaganie klienta w ich osiągnięciu. Należy na przykład założyć, że aby otrzymywać dobre oceny za prace kontrolne, klient będzie musiał posiadać dobrą znajomość przedmiotu i dzięki temu uświadomić sobie istnienie oferty biblioteki w kwestii dostępu do źródeł pierwotnych i wtórnych. Można także przypuszczać, że klient będzie chciał znaleźć spokojne i komfortowe miejsce do napisania swojego wypracowania. W takiej sytuacji biblioteka może być oceniana z punktu widzenia jej użyteczności, a nie ze względu na rodzaje posiadanych w ofercie usług.

Zbieranie danych

Mając już gotowy profil społeczności uczelni lub przeprowadzone działania związane z segmentacją ze względu na korzyści (kombinacja tych dwóch sposobów wyczerpałaby większość możliwości), dyrektor biblioteki nie powinien poddać się pokusie spoczęcia na laurach i traktowania zadania za wykonane. Skład społeczności uczelni ciągle się zmienia i w związku z tym zebrane informacje muszą być cały czas uaktualniane — im szybciej biblioteka jest w stanie zareagować na zmiany, tym lepsze usługi potrafi zapewnić. Wyczulenie na zmiany może także pomóc bibliotece w określeniu obszarów, na których powinna skupić swoje wysiłki marketingowe. Marketing jest bowiem przede wszystkim sposobem widzenia problemów i jeżeli ktoś mówi o promowaniu usług, to powinno temu towarzyszyć zaoferowanie właściwej usługi, by w ogóle mogła ona być wykorzystana.

Profil społeczności powinien identyfikować większość oczekiwań klientów w stosunku do biblioteki. Nie może jednak być traktowany jako jedyne źródło informacji. Dyrektorzy muszą znać wszystkie informacje, które mogą dotyczyć biblioteki, bez względu na źródło ich pochodzenia. Powinni także być gotowi na przyjęcie krytyki, zarówno tej ukrytej, jak i wyrażanej bezpośrednio. Każda informacja jest istotna bez względu na to, czy pochodzi ze skromnej skrzynki na uwagi (książki życzeń), czy też jest uzyskana w trakcie formalnych spotkań grupowych.

W rzeczywistości wspomniana skrzynka na uwagi nie tylko jest cennym źródłem informacji, ale stanowi także doskonały wentyl bezpieczeństwa dla sfrustrowanych klientów. Jej zawartość może być czasami wręcz odkrywczą. Tą drogą wychodzą na światło dzienne problemy, które często nie są bezpośrednio związane z funkcjonowaniem uczelni i które mogłyby nie wzbudzić czyjegokolwiek zainteresowania. Mogą one dotyczyć takich spraw jak hałas, temperatura w budynku, godziny otwarcia biblioteki, a niekiedy jakości zbiorów czy usług realizowanych przez personel.

Inne opinie można uzyskać poprzez pracę komitetów, szczególnie tych związanych bezpośrednio lub pośrednio z działalnością biblioteki. Mogą one okazać się bardzo przydatnym kanałem przepływu informacji od studentów i pracowników naukowo-dydaktycznych. Najczęściej będą to komitety dyskutujące nad bieżącymi zagadnieniami związanymi z prowadzeniem biblioteki, takimi jak polityka finansowa czy wdrażanie nowych technologii.

Wszystkie wspomniane sposoby należą do pasywnych metod uzyskiwania informacji dotyczących skarg i uwag. Bardziej pozytywnym podejściem byłoby rozpoczęcie zbierania informacji w celu sprawdzenia konkretnej hipotezy. Można to uzyskać przeprowadzając badania wśród klientów.

Badania klientów mogą mieć charakter całościowy lub dotyczyć jedynie określonych grup w zależności od założonego celu. Jeżeli na przykład zostanie odkryta pewna grupa książek, z których nikt nie korzysta, to badania ograniczone wyłącznie do jej potencjalnych czytelników mogą okazać się pomocne do stwierdzenia przyczyn takiego stanu rzeczy. Z drugiej strony, jeżeli biblioteka chciałaby na przykład ocenić ogólny poziom zadowolenia z oferowanych przez siebie usług, to w badaniach musiałaby wziąć pod uwagę o wiele szerszy zakres czytelników.

Takie badanie zostało przeprowadzone, kiedy w bibliotece University of Bath wprowadzono komputery osobiste do użytku studentów. Aby przekonać się, jakie kategorie klientów najczęściej je wykorzystują i która z wielu dostępnych w ten sposób usług jest najpopularniejsza, puszczono w obieg ogólną ankietę. Dzięki temu biblioteka mogła dostosować swoje usługi do potrzeb klientów.

Tego typu badania spotykają się często z krytyką ze względu na fakt, że dane mogą być interpretowane dowolnie i w związku z tym można uzyskiwać takie rezultaty, jakie się chce. Jednak ostatnio zrobiono wiele, by udoskonalić ich efektywność. Oprogramowanie „Libra” wyprodukowane przez Priority Search jest dobrym tego przykładem. Metoda wymaga organizowania grup problemowych w celu zidentyfikowania istotnych obszarów. Te informacje wykorzystywane są przy formułowaniu kwestionariusza. Rezultaty są analizowane i podsumowywane przez komputer i w ten sposób ustalana jest lista priorytetów. Przykład tego, co można w ten sposób osiągnąć, opisał Nickie Room w *Library Association record*⁶.

⁶ Roomc, N., „Front-line forum”, *Library Association record*, 97 (3), March 1995, 158-9.

Grupy problemowe mogą same w sobie być użytecznym, przynoszącym realne korzyści i niedrogim sposobem pozyskiwania danych. Zasadniczo grupy takie obejmują niewielką liczbę osób, niezależnego moderatora oraz dodatkową osobę odpowiedzialną za notowanie przebiegu dyskusji. Celem jest określenie kluczowych obszarów zainteresowania wśród grup klientów. Widdows krytycznie ocenia tę metodę i stwierdza, że: „Podstawową słabością badania z wykorzystaniem grup problemowych jest fakt, że danych zebranych w ten sposób nie można łatwo uogólnić w stosunku do szerszej populacji”⁷. Widdows sugeruje też, że w celu rozwiązania tego problemu należałoby połączyć efekty prac grup problemowych z innymi badaniami — tak, jak próbuje to robić Priority Search.

Nie każdy dyrektor biblioteki jest zadowolony z pomysłu prowadzenia badań wśród klientów. W prowokującym artykule Herbert White twierdzi, że badania wśród klientów, pomimo ich popularności wynikającej z łatwości przeprowadzenia i posegregowania wyników, przejawiają skłonność do prezentowania pochwalnych i pozytywnych wniosków, bez względu na poziom faktycznie oferowanych usług: „Prośba skierowana do klienta, by powiedział nam czego pragnie (w formie ządania), jest niczym więcej jak ćwiczeniem w biernym powtarzaniu. Odpowie nam dokładnie tak, jak został do tego przez nas przygotowany. Zasób stanowi dolną granicę wymagań i jakiegokolwiek rozszerzenie usług ponad dostarczanie dokumentów z tego zasobu jest uprzejmością”⁸.

Chociaż być może jest to dość cyniczny sposób patrzenia na rzeczywistość, w pewnej mierze może on odpowiadać prawdzie. Bibliotekarze powinni starać się formułować właściwe pytania, a nie dbać o zapewnienie sobie właściwych odpowiedzi. Pomimo tych zastrzeżeń, badania prowadzone wśród klientów pozostają jedną z kilku podstawowych metod, którymi może się posłużyć dyrektor biblioteki dla rozpoznania poziomu zadowolenia z oferowanych usług.

Promocja

Tło

Promocja jest jednym z czterech „P” marketingu — pozostałe to produkt, cena i dystrybucja (product, price, place). De Saez powiedział, że: „Pierwszym krokiem w procesie komunikacji jest zwrócenie czyjejś uwagi. Biblioteki długo polegały na przekonaniu, że oferują wartościowe usługi i spodziewały się, że potencjalni użytkownicy będą o tym wiedzieć”⁹. Dzięki określeniu misji biblioteka wie co stara się osiągnąć. Poprzez wyznaczanie celów, określa sposoby realizacji tej

⁷ Widdows, R., „The focus group interview”, *College and research libraries*, 52 (3), 1991, 352.

⁸ White, H., „The use and misuse of library user studies”, *Library journal*, Dec 1985, 70-1.

⁹ de Saez, E., *Marketing concepts for libraries and information services*, Library Association Publishing, 1993, 54.

misji. Natomiast przez uwzględnienie profilu klienta może określić kto faktycznie korzysta z jej usług i które z zadań wymagają specjalnej uwagi.

Pozytywnym skutkiem ubocznym prowadzenia badań wśród klientów jest podniesienie prestiżu biblioteki w danej społeczności, który z kolei powinien prowadzić do wzrostu korzystania z jej usług i skutkować lepszym zrozumieniem możliwości biblioteki. Powinno to z kolei wpłynąć na poprawę jakości usług, co, przynajmniej teoretycznie, zaowocuje lepszymi studentami, wykładowcami i naukowcami. Tym niemniej pytanie, co to znaczy, że usługi są dobrej jakości, pozostaje otwarte.

Ze względu na fakt, że biblioteka ma podstawowy obowiązek dostarczania najlepszych usług na jakie ją stać wykorzystując informację, którą zgromadziła, zawsze będzie starać się rozpoznać i zmierzyć efektywność swoich działań w środowisku akademickim. Ocena biblioteki zawsze będzie zróżnicowana w zależności od typu klienta. Profesor może bowiem szukać przyzwoitych zbiorów naukowych, podczas gdy student może oceniać bibliotekę wyłącznie pod względem zakresu udostępnianych podręczników. Segmentacja ze względu na korzyści może pomóc bibliotekarzowi w podjęciu decyzji na czym przede wszystkim powinien skupić swoje wysiłki.

Wszelkie rozpowszechnianie pozytywnych informacji o bibliotece może być traktowane jako promocja. Sukces lub porażka promocji będzie zależeć od tego, na ile dobrze zostały określone jej cele i jak ją wykonano. Kwestia czy promocja zaspokaja konkretne wymagania także musi być dokładnie rozważona.

Kotler zidentyfikował osiem różnych typów wymagań: negatywne, ukryte, zmniejszające się, nieregularne, pełne, przesadne, niezdrowe i brak żądań. Przy podejmowaniu decyzji, które z usług powinny być promowane, nie ma oczywiście sensu koncentrowanie się na obszarach, w których żądania już są „pełne” albo „przesadne”. Jeżeli na przykład kserokopiarka biblioteczna już pracuje pełną parą, to kampania promocyjna obliczona na zwrócenie uwagi środowiska na tę usługę, nie przyniosłaby wielkich korzyści.

Promocja powinna zatem koncentrować się wokół obszarów gdzie wymagania mają charakter ukryty lub zmniejszający się. Jeszcze raz zacytujmy Kotlera: „Celem marketingu jest wpływanie na poziom, rozkład w czasie i charakter wymagań w sposób, który pomoże organizacji osiągnąć swoje cele”¹⁰.

Kształcenie użytkownika

Szkolenie klientów jest wysoce zróżnicowaną działalnością, która w dużym stopniu przyczynia się do osiągnięcia przez bibliotekę wyznaczonych celów. Jest prawdopodobnie najpowszechniejszą i najbardziej oczywistą formą promocji próbującą stymulować ukryte zapotrzebowania na usługi. Efektywność i wartość kształcenia klienta prowadzonego w formie szkolenia wstępnego jest jednak prob-

¹⁰ Kotler, P., op. cit., 10.

lematyczna. Na przykład Eadie przekonuje, że może ono być z powodzeniem zastąpione przez usługi informacyjne realizowane na zasadzie: jeden klient — jeden bibliotekarz: „Wierzę, że dobry system oznakowania ma wartość kilkuset odwiedzin w bibliotece i że zwięzłe, drukowane przewodniki do poszczególnych zakresów tematycznych w zbiorach bibliograficznych są równoważne setkom specjalistycznych warsztatów o słabej frekwencji”¹¹.

Tradycyjne szkolenie wstępne wygląda w ten sposób, że bibliotekarz „przepędza” sporą liczbę studentów przez bibliotekę podrzucając im kawałki informacji tak, jak czyni to dozorca w zoo dzielący ryby między grupę pingwinów. Czy w takim razie może dziwić fakt, że pierwsze wrażenia — a są one zawsze bardzo ważne — mogą być negatywne? Wiele bibliotek pragnęło przełamać ten szablon wprowadzając programowo zestawy dydaktyczne, nagrania wideo, prezentację przezroczycy, a nawet seminaria i wykłady. Cel jest zwykle ten sam: pokazać nowym studentom gdzie znajduje się biblioteka, co gromadzi, jak pożyczać książki i na koniec poinformować studentów, gdzie mają szukać pomocy.

Moment przeprowadzenia szkolenia wstępnego jest niezwykle istotny. Niestety, często z przyczyn niezależnych od biblioteki, jest wybierany w sposób niewłaściwy. Oprowadzanie studentów może mieć miejsce zbyt wcześnie, zanim jeszcze mogliby oni docenić rolę, jaką biblioteka odgrywa we wspieraniu ich studiów. Niekiedy szkolenie organizowane jest zbyt późno — wtedy wielu studentów może już nie odczuwać potrzeby korzystania z biblioteki. Jeżeli natomiast szkolenie klienta jest traktowane jako proces ciągły, rozpoczynający się wraz z pierwszą wizytą studenta w bibliotece i trwający aż do zakończenia przez niego studiów, wtedy więcej uwagi można poświęcić sposobowi prowadzenia takiego kształcenia. Na przykład po sesji wstępnej, można zorganizować seminaria lub lekcje dla małych, wyspecjalizowanych grup jako element poszerzający ich normalne zajęcia. Jeżeli wcześniej opracowano profile klientów, to bibliotekarz może zorientować się, jaki jest skład każdego kierunku studiów i dostosować program takich dodatkowych zajęć do potrzeb danej grupy studentów. Argumenty Eady’ego mogą być przekonujące, ale cokolwiek by się powiedziało na temat oprowadzania po bibliotece, to ma ono przynajmniej tę zaletę, że zmusza klientów do odwiedzenia biblioteki i tym samym tworzy pierwsze formy kontaktu.

Proces kształcenia klienta powinien też brać pod uwagę pracowników uczelni, którzy czasem przejawiają wręcz niebezpieczną nieznajomość sposobu funkcjonowania biblioteki. Niekoniecznie musi to być ich wina. Być może to biblioteka nie dotarła do nich z informacją o sobie i usługach odpowiednich dla nich. Potrzeby pracowników raczej różnią się od tych zgłaszanych przez studentów i może to pociągać za sobą konieczność przygotowania innego typu szkolenia. Mogłoby ono zawierać na przykład indywidualne dyskusowanie potrzeb poszczególnych pracowników i dostarczania potrzebnych informacji w oparciu o przyjęte procedury współpracy.

¹¹ Eadie, T., „Immodest proposals”, *Library journal*, Oct 15 1990, 42-5.

Dalsza krytyka wstępnych szkoleń bibliotecznych dotyczy tendencji do organizowania ich na zbyt ogólnikowym poziomie. Należy jednak pamiętać, że szkolenie zaprojektowane zgodnie z indywidualnymi potrzebami jest czasochłonne i kosztowne. Jeżeli tylko bibliotekę na to stać, to korzyści z ich przeprowadzenia byłyby proporcjonalnie większe: bardziej usatysfakcjonowany klient i być może mniejsza ilość późniejszych, czasochłonnych prac przy wyszukiwaniu informacji.

Biblioteka, której zależy na swoim wizerunku i która chce promować siebie w sposób efektywny, musi wrócić do samego początku i zapewnić wysoki standard kształcenia klienta, które nie powinno ograniczać się do szkolenia wstępnego. Kontynuacja szkolenia jest zagadnieniem najwyższej wagi, tak samo jak szkolenie w zakresie nowości wprowadzanych przez bibliotekę. Potwierdził to raport, wykonany na zlecenie SCOUNL-u i Inter-University Committee on Computing, na temat wpływu nowych technologii. Stwierdzono w nim, że bibliotekarz „powinien rozszerzać programy szkolenia dla studentów dziennych i podyplomowych o wyszukiwanie informacji online, posługiwanie się i zarządzanie danymi, oraz uwzględniać inne umiejętności związane z komputeryzacją. Pociąga to za sobą konieczność odpowiedniego szkolenia personelu biblioteki”¹².

Materiały drukowane

Rozdawane klientom foldery i ulotki stanowią podstawę promocyjnych wysiłków większości bibliotek. Przy czym najpowszechniejszą ulotką jest przewodnik po bibliotece. Jego styl i treść różni się zależnie od instytucji. Przewodniki podają wykaz najważniejszych usług, informacje o godzinach otwarcia, sposobach wypożyczenia i kopiowania, udogodnieniach w zakresie wyszukiwania informacji itd. Nie ma żadnych przeciwwskazań, by przewodniki biblioteczne były tworzone dla określonych grup klientów, takich jak na przykład: studenci podyplomowi, dzienni, pracownicy uczelni, klienci spoza uczelni. Mogą być nawet bardziej wyspecjalizowane i przeznaczone dla jeszcze węższych grup jak na przykład: studenci chemii czy pracownicy naukowci. Przy czym jak zwykle, koszty takiego przedsięwzięcia (fundusze i praca ludzi) muszą być wyważone względem widocznych korzyści, które ma ono przynieść. Nie można przy tym zapominać, że jednostkowy koszt folderu czy ulotki będzie o wiele większy przy małym lub stosunkowo niewielkim nakładzie.

Innym, cennym z punktu widzenia promocji drukiem wręczanym klientom są zakładki do książek. Można je wykorzystywać do przekazywania informacji różnej treści. W University of Bath zakładki są powszechnie używane do informowania o schemacie klasyfikacyjnym w obrębie konkretnych przedmiotów. Cieszą się powodzeniem wśród klientów, których kaprysy Uniwersalnej Klasyfikacji Dziesiątej nieraz wyprowadziły w pole. Inne zakładki zostały wykonane, aby informować o godzinach otwarcia biblioteki podczas wakacji. Pewien przedsię-

¹² Inter-University Committee on Computing/Standing Conference on National and University Libraries Joint Information Services Working Party, *Report on information technology penetration and co-ordination on university campuses*, SCOUNL, London, 1990.

biorczy pracownik biblioteki, mający świadomość, że w sekretariatach wydziałów wiedza na temat zakresu usług dotyczących wyszukiwania informacji świadczonych przez bibliotekę jest znikoma, przygotował zakładki w skrócie prezentujące te usługi i rozesał do wszystkich wydziałów. Inicjatywa ta przyniosła interesujący skutek — pracownicy sekretariatów przyszli do biblioteki w celu nawiązania kontaktów z bibliotekarzami, co z kolei zaowocowało rewizytami w sekretariatach wydziałów. Tak więc, w efekcie przyniosło to pozytywne rezultaty w kwestii promowania dobrych stosunków.

Inną formą promocji może być wydawany przez bibliotekę biuletyn. Może on stanowić użyteczny sposób prezentowania klientom nowości i bieżącego uaktualniania ich wiedzy na temat godzin otwarcia, nabytków itd. Promuje także większą rolę biblioteki. Aby mógł z powodzeniem spełniać swoją rolę, powinien być publikowany regularnie oraz napisany i prezentowany w atrakcyjnej formie. Alternatywą mogłoby być spowodowanie pojawienia się kolumny poświęconej tematyce bibliotecznej w gazetce uczelnianej, bez względu na to, czy jest wydawana przez studentów, administrację czy obie te grupy naraz. Jest to na pewno tani sposób przypominania klientom o swoim istnieniu, ma to jednak ten minus, że informacja dostarczana w ten sposób może „zgubić się” wśród innych informacji prezentowanych w gazetce.

Desktop publishing czyli drukarnia na biurku

Oprogramowanie DTP pozwalające na zorganizowanie stanowiska małej poligrafii na biurku przysłużyło się bardzo poprawieniu jakości ulotek i folderów bibliotecznych w ostatnich kilku latach, chociaż ciągle nie jest w stanie zastąpić profesjonalnego składu i druku tych materiałów. Niektóre biblioteki znajdują się w komfortowej sytuacji gdyż mogły nawiązać kontakt z wydziałami zajmującymi się grafiką. Rezultatem jest doskonała jakość produktów. Inne instytucje zorganizowane są w taki sposób, że obie te jednostki podlegają wspólnej administracji.

Do korzyści jakie daje takie oprogramowanie należy zaliczyć też kontrolę nad materiałem, jego możliwościami i tanią produkcję. Być może w tym momencie należałoby zaprotestować: jeżeli stosunkowo łatwo można wyprodukować wydruki o satysfakcjonującym standardzie, to nawet jeszcze łatwiej można dostarczać produkt tandetny i amatorski. Biblioteka ciągle rozwija swoje usługi i jest oczywiste, że chciałyby by jej klienci czerpali z tego korzyści. Efektywny marketing, zawierający w sobie dobrą promocję, jest niezbędny, aby dotrzeć do świadomości klientów z ofertą biblioteki. Zaprojektowanie odpowiedniego wizerunku jest zatem bardzo ważne. W handlu „image” jest rozumiany przede wszystkim jako sposób prezentowania konkretnego aspektu firmy, który chce ona promować. Projektowanie takiego wizerunku może dotyczyć szerokiego zakresu zagadnień od używania logo firmy (koncern BP wydał kilka milionów funtów na przemodelowanie swojego logo, żeby stworzyć nowy wizerunek na lata dziewięćdziesiąte) do pochlebnych dla siebie, opłacanych reklam telewizyjnych. Nie każdy, oczywiście, akceptuje metody komercyjnych form reklamy, lecz zasady, na których są one oparte mogą, a nawet powinny być wykorzystane w bibliotece.

Jakość produkcji

Wiele bibliotek posiada już swoje odznaki czy logo, z którym mogą być identyfikowane. Aby zapewnić jednolitość stylu należy stosować je we wszystkich materiałach informacyjnych i reklamowych biblioteki, takich jak ulotki, wideo itp. Może stać się ono symbolem usług, czymś, na czym można polegać. Co więcej, logo symbolizuje jednolitość, jest znakiem zaprojektowanym przez bibliotekę dla jej klientów — prezentuje własny i niepowtarzalny styl. Aby sprawdzić, czy twoje logo spełnia te zadania, wystarczy przeprowadzić prosty test. Zbierz wszystkie ulotki i foldery produkowane przez bibliotekę, a następnie połóż je jedno obok drugiego. Jeżeli wszystkie mają ten sam rozmiar, kształt, druk i ogólny wygląd to oznacza, że biblioteka już dopracowała się swojego stylu. Jego brak spowoduje powstanie niejasnego wizerunku biblioteki i jej usług. Złe wykonane ulotki i foldery, bez względu na ich treść, przyczynią się do powstania negatywnego wrażenia. Niczego się nie osiągnie poprzez dostarczanie dobrych jakościowo usług, jeżeli towarzyszy temu zły marketing. Pyle i Harrington napisali: „Uważamy, że jest to prawie nieprawdopodobne, by tak wiele ulotek bibliotecznych było ilustrowanych przez jakichś niewykwalifikowanych bibliotekarzy, którzy przypadkiem byli w miarę dobrzy w rysunkach w szkole. Czy ludzie, którzy wydają takie ulotki, mogą nie zauważyć, jak bardzo amatorsko i niekompetentnie wyglądają w porównaniu z materiałami promocyjnymi innych instytucji funkcjonujących w sektorze usług, które dbają o swój wizerunek?”¹³. Produkcja dobrych jakościowo materiałów nie musi kosztować majątku i może być osiągnięta dzięki szczegółowemu planowaniu. Aby zobaczyć dobre przykłady ulotek, wystarczy zajrzeć do książki Jona Pyle’a. Rozumie się samo przez się, że konieczność przygotowania materiałów reklamowych odpowiedniej jakości nie ogranicza się wyłącznie do materiałów drukowanych. Jeżeli na przykład chcemy nagrać kasetę wideo, to bezwzględnie należy włączyć w to ludzi, którzy się na tym znają i wiedzą o czym mówią — każdy, kto kiedykolwiek cierpiał oglądając czyjeś prywatne, amatorskie filmy, doceni tę kwestię.

Inne metody

Promocja nie może ograniczać się tylko do materiałów drukowanych. Wiele katalogów dostępnych online (OPAC) oferuje możliwość zamieszczania ekranów z informacjami. Mogą one zawierać różne informacje — od mieszczącego się na jednym ekranie wykazu godzin otwarcia biblioteki do bardziej obszernego serwisu informacyjnego przeznaczonego dla całej społeczności danej uczelni, podającego nie tylko informacje o samej bibliotece, ale także na przykład o klubach i towarzystwach działających w ramach uczelni. Oczywiście nie należy zaniedbać Internetu i kampusowych serwerów informacyjnych, które oferują atrakcyjną, kolorową formę prezentacji. Należy również sporo wysiłku poświęcać uaktualnianiu

¹³ Pyle, J. and Harrington, S., *Making leaflets work: the librarian's guide to effective publicity*, The Publicity and Public Relations Group of the Library Association, Shicfield, 1988.

informacji — nie ma bowiem niczego tak zniechęcającego jak puste, nieaktualne lub źle odsyłające ekrany serwisu. Bardzo ważną rolę odgrywa dzisiaj w bibliotece i całej uczelni poczta elektroniczna. Można ją wykorzystać do informowania klientów o nowych usługach. Wiele bibliotek wykorzystuje dzisiaj tę drogę do wysyłania upomnień. Nie jest to być może idealna forma promocji, ale pokazuje w jaki sposób można wykorzystać współczesną technikę. Inną, dobrze przebadaną możliwością, jest umieszczanie informacji w radiu. Wiele uniwersytetów, posiada swoją własną stację radiową, a czasem nawet kanał telewizyjny. Pojawienie się w jednym lub drugim zazwyczaj wpływa na poprawienie image biblioteki. Niektóre uniwersytety oferują także serwisy informacyjne oparte na teletekście.

Usługi

Sama jakość usług jest prawdopodobnie najlepszą formą promocji, jaką biblioteka może realizować. Ustnie przekazywane informacje szybko zapewnią dobrze zorganizowanej bibliotece z odpowiednio wyszkolonym personelem nowych klientów. Niezwykle istotny jest poziom usług w zakresie wyszukiwania informacji i umiejętność wskazywanie właściwych sposobów poruszania się w bibliotece. Van Allen stwierdził (i opinia ta została poparta przez komentarze White'a): „Dobry system oznakowania może mówić o intencjach, duchu i specjalizacji tematycznej biblioteki tak samo jak instrukcje”¹⁴. Właśnie praca związana z instruowaniem dotyczącym poruszania się po bibliotece może zajmować bardzo dużo czasu pracownikom informacji i innym bibliotekarzom, a przyczyną jest zły system oznakowania. Od razu podniesie się powszechny krzyk wśród bibliotekarzy, że ludzie nie czytają komunikatów i ogłoszeń. Odpowiedź może być tylko taka: celem komunikatów jest zwrócenie uwagi publiczności na konkretną informację i jeżeli nie spełniają one tej funkcji, to winne są komunikaty, a nie publiczność. Właściwie przygotowane oznaczenia i komunikaty muszą być jasne, łatwe do przeczytania i przede wszystkim zauważalne. Zły system oznaczeń jest powszechną cechą bibliotek. Wydaje się, że jest to spowodowane głównie brakiem profesjonalizmu. Komunikaty bywają czasem w bardzo złym stanie — ręcznie zapisane kartki przymocowane do ścian taśmą samoprzylepną na pewno nie przyczynią się do poprawy wizerunku biblioteki.

Idąc dalej, koniecznie trzeba pamiętać o tym, że oferowane usługi muszą być tak dobre jak zostało to ogłoszone w ramach promocji. Nie ma żadnego sensu umieszczać w materiałach reklamowych zapewnienia, że „personel jest zawsze gotowy do udzielania ci pomocy we wszystkich rodzajach poszukiwań” jeżeli oddział informacji jest otwarty jedynie przez pięć godzin dziennie. Przesadzone obietnice, których potem biblioteka nie jest w stanie wypełnić, mogą bardzo źle przysłużyć się bibliotece i nastawić klientów przeciwko niej. Być może w tym zakresie bibliotekarze mogą nauczyć się czegoś od tych komercyjnych organiza-

¹⁴ Van Allen, P.R., „A good library sign system: is it possible?”, *Reference services review*, Summer 1984, 102-7.

cji, które starały się zbudować wizerunek troskliwych i wrażliwych. Wystarczy jedna niewłaściwa reklama niosąca przeciwne treści, by zniweczyć całą kampanię.

Wnioski

Marketing ma do odegrania ważną rolę w bibliotekarstwie. Choć rozdział ten jedynie prześlizgnął się po powierzchni różnych możliwości, jest oczywiste, że potencjalnie dostępne działania odnoszą się do szerokiego spektrum zagadnień. Bez względu na to, czy wybierze się drogę pełnowymiarowych analiz rynku, czy lepszego projektowania i produkowania materiałów reklamowych, ostatecznym celem jest poprawa postrzegania usług bibliotecznych przez klientów poprzez dostosowanie ich do faktycznie istniejących potrzeb. Dzięki stosowaniu technik marketingowych, takich jak analiza rynku i segmentacja, bibliotekarze będą mogli bardziej efektywnie wykorzystać swoją wiedzę i umiejętności oraz zasoby. Marketing powinien też pobudzić aktywność. Zbyt długo opieraliśmy dostarczanie naszych usług na filozofii „bierz, a jak nie chcesz, to zostaw”. Znajomość technik marketingowych i narzędzi promocji pomoże nam radykalnie zmienić tę filozofię i skoncentrować się na odpowiednim sposobie dostarczania usług klientom.

[Tłum. Remigiusz Sapa]

ORGANIZOWANIE BIBLIOTEKI Z MYŚLĄ O UŻYTKOWNIKACH

Wstęp

Przez ostatnie 20 lat pracownicy bibliotek akademickich wiele mówili na temat służenia klientom, ale kiedy przychodzi do organizowania usług, ciągle przejawiają skłonność do działania zgodnie z własnym punktem widzenia. Podczas gdy ich macierzyste instytucje zaczynają przystosowywać się do wymagań kultury rynku zorientowanej na klienta i prowadzą promocję odwołując się do szerszego zakresu potencjalnych klientów i obiecują wysoką jakość kształcenia, istnieje niebezpieczeństwo, że usługi biblioteczne pozostaną daleko w tyle. Łatwo jest zrzucić winę za taki stan rzeczy na brak środków, ale trzeba mieć świadomość, że równie złą rolę odgrywa opór w stosunku do zmian.

Poprzednie rozdziały [Pinder, C. and Melling, M., (ed.), *Providing Customer-oriented Services in Academic Libraries*, London, Library Association Publishing, 1996 — przyp. tłum.] koncentrowały się na kategoriach klientów, ich potrzebach oraz na sposobach promowania i zapewniania odpowiedniej jakości usług. Jak możemy najlepiej organizować i zarządzać tymi usługami mając cały czas na uwadze klienta? W jaki sposób sama struktura biblioteki akademickiej może być bardziej zorientowana na klienta i co to oznacza w praktyce? Jak rozwijać strategię zarządzania, aby zapewnić adekwatność usług oferowanych przez bibliotekę do aktualnych potrzeb i żądań klientów?

W tym rozdziale, używając przykładów z literatury i bieżącej praktyki, przyjrzemy się bliżej strukturze zatrudnienia w bibliotece, strukturze usług bibliotecznych oraz kwestii jak się one obie mają do kultury organizacji, która stanowi podstawę ich funkcjonowania. Opisane zostaną dwa specyficzne obszary, gdzie struktury zatrudnienia i usług obecnie się zmieniają: wprowadzane coraz szerzej w bibliotekach akademickich zespoły i praca zespołowa oraz rozważane bądź realizowane (nawet częściowo) łączenie bibliotek z centrami komputerowymi i innymi obszarami wsparcia procesu kształcenia. Zostanie też podjęta kwestia fizycznej organizacji biblioteki promującej efektywne uczenie się i na koniec będzie przedstawionych kilka uwag na temat wyważenia środków i usług w czasach ograniczeń finansowych.

Tradycyjna struktura i potrzeba zmian

Pomimo że Raport Folletta jest traktowany jako projekt zmian dla bibliotek akademickich, część rektorów nie jest entuzjastycznie do niego nastawiona.

Fitzgerald¹ narzeka, że Follett mówi „bardzo niewiele o studentach. Wydaje się, że przy sporządzaniu Raportu kierowano się bardziej troską o bibliotekarzy niż studentów”. Bibliotekarze nadal postrzegają biblioteki przede wszystkim jako wsparcie dla naukowców, a nie jako element procesu kształcenia. Fitzgerald stwierdza też, że „struktura zatrudnienia w bibliotekach jest nadmiernie zhierarchizowana”.

Taki sposób rozumienia roli biblioteki wyrażał się również w tradycyjnym podejściu do struktury personelu w bibliotekach akademickich, która była oparta na funkcjach, rolach i hierarchii, a nie na podejściu do klienta. Personel był podzielony na sekcje według wykonywanych zadań ze stosunkowo wąskim zakresem czynności. Przy czym każdy stopień w hierarchii otrzymywał wąski przydział zadań. Jones² cytuje opis z lat siedemdziesiątych, prezentujący bibliotekę, gdzie „każdy oddział (katalogowanie, gromadzenie, konserwacja) wydawał się być samowystarczalny i niezależny od efektów działań w innych częściach biblioteki”. Schematy organizacyjne ujawniały zwielokrotnione warstwy nadzoru i zarządzania z silnym podziałem między personelem urzędniczym a wykwalifikowanym, często podkreślanym w praktyce przez stosowanie potencjalnie sprzyjających podziałom i wzajemnej niechęci terminów „profesjonaliści” i „nieprofesjonaliści”.

Taki wzorzec zarządzania mógł całkiem dobrze funkcjonować w przeszłości, w warunkach ekonomicznej, technologicznej i społecznej stabilizacji, kiedy bardzo mała część absolwentów szkół wstępowała na uniwersytety i tam stawała się całkowicie biernymi odbiorcami edukacji na poziomie wyższym. Jest to jednak bardzo sztywne podejście, które nie sprawdza się w sytuacji, w której podstawowe elementy zaczynają ulegać zmianie.

Współczesny kontekst bibliotek jest określany przez szybki rozwój technologiczny, wzrost konkurencji ekonomicznej, zmiany w kształceniu i społeczeństwie. Masowość wyższej edukacji, ogromna liczba studentów dziennych i zaocznych w bardzo zróżnicowanym wieku (często płacących swoje czesne) i aktywniejsze metody nauczania i uczenia się wymagają bardziej elastycznego podejścia w zarządzaniu personelem i usługami bibliotecznymi, aby zapewnić pracownikom możliwość przystosowania się do zmieniających się potrzeb klientów. Konieczna jest tu nowa perspektywa, która uwzględnia punkt widzenia klienta przy organizowaniu biblioteki i jej usług.

Bardzo istotne jest zrozumienie faktu, że organizacja biblioteki powinna dotyczyć usług, a nie zatrudnienia. Struktura pracowników nie ma wiele wspólnego z klientami. Kiedy myślimy o strukturze biblioteki w kategoriach schematów organizacji personelu, to znowu myślimy jak bibliotekarze, a nie jak użytkownicy

¹ Fitzgerald, M. and Dolphin, P., „The view of a vice-chancellor from a new university”, *British journal of academic librarianship*, 9 (1/2), 1994, 105-8.

² Jones, K., *Conflict and change in library organizations: people, power and service*, London, Clive Bingley, 1984, 13.

usług. Zrozumienie tego faktu jest samo w sobie częścią procesu odchodzenia od struktury tradycyjnej w kierunku nowej, zorientowanej na klienta.

Łatwo jest zapewniać o chęci dostosowania usług do potrzeb użytkowników przy planowaniu zmiany strukturalnej, lecz później oprzeć restrukturyzację na naszym własnym, raczej wąskim sposobie postrzegania biblioteki. W ostatnich badaniach nad amerykańskimi bibliotekami akademickimi Crist³ odkryła, że chociaż literatura kładzie wyraźny nacisk na „organizacje nakierowane na klienta”, to zarządzający bibliotekami prezentują bardzo rozbieżne poglądy w tej kwestii. „Niektórzy mówią o zmianach organizacyjnych bez jakiegokolwiek wspomnienia o użytkowniku; inni próbowali uczynić działania nakierowane na użytkownika najistotniejszym elementem nowej organizacji”. Crist konkluduje, że pomimo oczywistej potrzeby zmian, nie wyłonił się ani jeden model, którego realizacja zakończyłaby się powodzeniem. Zatem „bibliotekarze muszą zaakceptować istnienie pewnego ryzyka w rozwijaniu nowych struktur organizacyjnych”.

Tradycyjne struktury przejawiają tendencję do „obdarowywania” użytkownika biblioteki kompleksowymi przepisami i procedurami. Tradycyjna biblioteka akademicka często zatrudnia wielu oddanych pracowników przeznaczonych do konkretnych zadań. Są oni na tyle pomocni użytkownikom, na ile pozwalają im raczej mocno ograniczone role. Organizacja samej biblioteki musi ulec zmianie, aby przekonać i zachęcić personel do celowości koncentrowania działań raczej na potrzebach klientów, niż na funkcjach biblioteki.

Zmiany takie związane będą z nieuniknionym oporem wynikającym z braku świadomości, zaufania i zwyczajnej inercji. Czy w tym kontekście możemy myśleć tylko o zmianach wprowadzanych stopniowo? Jak zauważył obrazowo Handy⁴ — żaba w zimnej wodzie zgodzi się na ugotowanie żywcem jeśli tylko temperatura będzie rosła powoli. Aby uniknąć losu ugotowanej żaby powinniśmy zrozumieć zjawisko nazwane przez Handy’ego „przerywaną zmianą” — tempo procesu wymaga zmian w zachowaniu. Oznacza to, że zmiany strukturalne nie mogą być jedynie procesem „z góry na dół”, narzuconym przez kierownictwo biblioteki. Muszą być one zaakceptowane i potraktowane jak własne przez cały personel biblioteki, który bierze w nich udział, po to by mogły stać się częścią kultury organizacji.

Struktura i kultura

Tak jak w przypadku większości organizacji, tak i w odniesieniu do biblioteki akademickiej, widoczna struktura wspierana jest często przez niewidoczną kulturę biblioteki. Strukturę można opisać poprzez schematy organizacji personelu, dokumenty związane z organizacją pracy oraz spisane cele i zadania. Struktura określa całą hierarchię obsady personalnej oraz stopień odpowiedzialności poszczegól-

³ Crist, M., „Structuring the academic library organization of the future: Some new paradigms”, *Journal of library administration*, 20 (2), 1994, 47-65.

⁴ Handy, C., *The age of unreason*, London, Arrow Books, 1990, 7.

nych służb i każdej jednostki. Natomiast kultura biblioteki najczęściej nie ma postaci pisemnej i nie może być w prosty sposób komunikowana środowisku na zewnątrz organizacji. Określa ona stosunek do pracy i wartości uznawane przez pracowników oraz ich zachowania i sposób postrzegania organizacji jako całości.

Struktura biblioteki akademickiej może być scharakteryzowana jako sztywna bądź elastyczna, mniej lub bardziej zhierarchizowana, oparta na czynnościach lub zorientowana na klienta. Natomiast kultura jest zazwyczaj oceniana w sposób bardziej subiektywny — jako pozytywna lub negatywna. Kultura negatywna cechuje się znaną przez większość z nas skłonnością do spoglądania do wewnątrz. Z kolei kultura pozytywna kreuje pełen energii i zrozumienia stosunek do klientów.

Zarządzający biblioteką kształtują kulturę poprzez swój własny styl zarządzania. Wiele zależy od tego, czy sprzyjają współuczestniczeniu pracowników w podejmowaniu decyzji i przekazują im odpowiednie kompetencje, czy też ograniczają prawdziwą odpowiedzialność wyłącznie do kadry kierowniczej. Nie są jednak w stanie ukształtować kultury w taki sam sposób jak mogą to zrobić w stosunku do nowej struktury organizacyjnej. Tam, gdzie zmiany są narzucane przez władze biblioteki, często będą napotykać na opozycję ze strony nieufnego i opornego personelu. Tam natomiast, gdzie zmiany będą wprowadzone na drodze współpracy wszystkich szczebli, powstaną warunki, w których poszczególne jednostki będą otwarte na zmiany i zareagują pozytywnie.

Jak twierdzi Handy⁵, różne kultury organizacji lub „zbiory wartości, norm i przekonań” prowadzą do różnych struktur i systemów. Ostrzega, że wiele problemów organizacyjnych jest spowodowanych przez nakładanie nieodpowiednich struktur na istniejącą kulturę. Handy wylicza cztery różne kultury. Pierwsza z nich to „kultura siły” — o strukturze sieci rozchodzącej się od mocnej, centralnej jednostki. Z kolei „kultura roli” zależy od uzgodnionych zakresów obowiązków i ma charakter biurokratyczny. „Kultura osoby” jest tworzona przez grupę autonomicznych jednostek. Jedynie „kultura zadania” odnosi się do określonych projektów, ma strukturę podobną do sieci i wykorzystuje spójność grupy do podnoszenia wydajności i stopnia indywidualnego identyfikowania się z celami organizacji. W jej ramach jednostki dysponują dużą władzą i cieszą się dobrymi stosunkami w pracy — „kultura zadania” jest zatem postrzegana jako najodpowiedniejsza do rozwiązywania problemów związanych ze zmianami organizacyjnymi.

Stosunek między strukturą i kulturą organizacji jest złożony i nieco tajemniczy. Próby zmiany kultury poprzez narzucanie nowej struktury mogą napotkać na silny opór. Wiele można natomiast osiągnąć w środowisku, które moglibyśmy określić jako kulturę pozytywną — personel mający odpowiednią motywację, styl zarządzania zakładający współuczestnictwo i udzielającą wsparcia instytucję macierzystą. A tylko wtedy, gdy kultura ma charakter dostatecznie pozytywny, można liczyć na prawdziwą akceptację zmian strukturalnych, które mają wyjść na przeciw potrzebom klientów.

⁵ Handy, C., *Understanding organizations*, 4th edn, London, Penguin, 1993, Ch 7.

Nowe struktury

Mimo że ciągle jeszcze nie ma zgody co do tego, jak powinien wyglądać idealny model, struktury wielu bibliotek akademickich uległy zmianie w ostatniej dekadzie. Schematy organizacyjne zaprezentowane przez Marstersona⁶ w 1989 roku pokazują dużą różnorodność pomysłów w tym względzie w brytyjskich szkołach wyższych, które niedawno uzyskały status uniwersytetów. Często są one mieszaniną struktur opartych na kryteriach funkcjonalnych, dziedzinowych czy związanych z lokalizacją. Od tego czasu można było zauważyć pojawienie się większej liczby zespołów zarządzających w miejsce tradycyjnych zastępców dyrektorów, wzrost wykorzystania zespołów także w innych obszarach i większe zbliżenie między bibliotekami i centrami komputerowymi. Ale ile z tych zmian zostało dokonanych z myślą o kliencie?

Munro donosi⁷, że struktury bibliotek uniwersyteckich były dyskutowane szczegółowo podczas ostatniego seminarium SCONUL, gdzie wyraźnie wskazano na fakt, iż wciąż istnieje znaczna różnorodność struktur, począwszy od tradycyjnych — funkcjonalnych i zhierarchizowanych, do bardziej spłaszczonych organizacji często w jakiś sposób wykorzystujących rozwiązania zespołowe. Tym niemniej David Wilson ostrzegł delegatów przed przyjęciem założenia, „że istnieje jakiś najlepszy sposób zarządzania (i że jest nim struktura oparta na zespołach, elastyczna i płaska)” oraz przed koncentrowaniem się na wypracowaniu właściwej struktury zamiast na realizowaniu usług.

Świadomie lub nieświadomie, stosunek bibliotekarzy do swoich klientów znajduje swoje odzwierciedlenie w podejściu do organizacji struktury zatrudnienia. Podejście funkcjonalne, dzielące pracowników między starannie określone obszary zadań, jest rezultatem bibliotekarskiego punktu widzenia. Rozwiązania oparte na kryteriach dziedzinowych lub związanych z lokalizacją, albo kombinacja tych rozwiązań, przynajmniej biorą pod uwagę fakt, że studenci i pracownicy uczelni z różnych wydziałów i kierunków mogą mieć specyficzne potrzeby. Następnym krokiem jest odwrócenie całego procesu. Rozpoczęcie od klientów i ich potrzeb oraz określenie niezbędnych usług i dopiero na końcu rozważenie, w jaki sposób zmobilizować personel różnych szczebli do realizowania tych usług.

Zorganizowanie wszystkich usług pod kątem klienta może okazać się niemożliwe. Chociaż możemy dostrzec korzyści płynące z dziedzinowo zorganizowanych usług w zakresie wyszukiwania informacji, to czy należy ten model powielać w gromadzeniu i katalogowaniu, tracąc korzyści i oszczędności płynące ze scentralizowanego systemu pracy? Należałoby zidentyfikować klientów każdego obszaru usług. Dla działań zorganizowanych dziedzinowo, takich jak: współpraca z wydziałami uczelni, gromadzenie, szkolenie w zakresie umiejętności korzystania z informacji — jest to stosunkowo proste zadanie. Nie jest to także zbyt trudne dla usług takiego typu jak: udzielanie informacji, wypożyczanie międzybiblio-

⁶ Marsterson, W. (ed.), *Working papers on organizational charts*, Oxford, COPOL, 1989.

⁷ Munro, J., „Structures of the future seminar (SCONUL), 29-30 January 1996”, *SCONUL newsletter*, 7, Spring 1996, 35-7.

teczne czy usługi świadczone w oparciu o najnowszą technologię informacyjną (choć nawet tutaj trwają nieustające dyskusje na temat „zewnętrznych” użytkowników i rozważania, czy traktować ich jako klientów przynoszących dochód i zachęcać do korzystania z usług, czy jako obcych, których należy się pozbyć).

W jaki sposób personel techniczny pracujący w gromadzeniu i katalogowaniu może być bezpośrednio powiązany z klientami? Jednym ze sposobów rozwiązania tego problemu jest przełamywanie sztucznych barier między personelem pracującym na pierwszej linii kontaktu z użytkownikiem i personelem pracującym na zapleczu poprzez taką organizację pracy, która zapewniłaby, że każdy pracownik biblioteki przez pewien czas będzie pracować w oddziale informacji. Zagwarantuje to przynajmniej tyle, że będą mieli kontakt z klientami i w ten sposób zrozumieją ich potrzeby. Inną możliwością jest potraktowanie dziedzinowych i ogólnych obszarów usług bibliotecznych jako klientów służb technicznych, które mogłyby wesprzeć służby dziedzinowe i ogólne. Ponieważ zakres tych usług należy do obszaru, w którym względnie łatwo można stosować pomiary efektywności, jakość usług może być monitorowana w sposób ciągły.

Stworzenie struktury personelu i usług według punktu widzenia klienta nie jest czymś, co można by osiągnąć przez jedną noc na drodze prostego przerobienia istniejącego schematu zatrudnienia. Potrzebna jest wyobraźnia, konieczna do zrozumienia sposobu widzenia przez klienta wszystkich usług bibliotecznych i informacyjnych. Pewne zmiany w strukturze już się dokonują. Długa jest historia bibliotekarzy dziedzinowych traktowanych jako doświadczeni, wykwalifikowany personel odpowiedzialny za realizowanie usług dla określonej grupy studentów, często swoim składem odzwierciedlający strukturę macierzystej uczelni. Niektóre biblioteki akademickie zastosowały nawet bardziej radykalne zmiany dotyczące całego zakresu usług.

Jednym z przykładów zmian strukturalnych mających na celu zorganizowanie usług bardziej zorientowanych na klienta jest biblioteka w Aston. Corral⁸ opisuje dokonujące się tam przejście od modelu opartego na tworzeniu zasobu do modelu koncentrującego się na zapewnieniu dostępu do informacji, któremu towarzyszy odnowiony etos pracy w sektorze usług. Obejmuje to zachęcanie do korzystania z usług, „przesunięcie zasobów na pierwszą linię kontaktu z użytkownikiem” i „dostarczeniu usług dostosowanych do potrzeb poszczególnych grup klientów”. Polityka gromadzenia zbiorów jest tak sterowana, aby „spełniała bieżące, bezpośrednie potrzeby” i była powiązana ze „zidentyfikowanymi priorytetami uczelni”. Współczesny klimat w edukacji, technologii i ekonomii wymaga zmian w kierunku rozwiązań samoobsługowych w bibliotekach akademickich. Wymaga opracowania ramowej strategii, odpowiedniego personelu i nowego spojrzenia na klienta — „otwarte i zapraszające środowisko, szybkie, elastyczne reakcje i usługi nakierowane na zaspokojenie potrzeb wszystkich grup klientów”.

Corral⁹ opisuje także przeorganizowanie całego personelu pod kątem „podporządkowania się klientowi”. Usunięto warstwy kadry zarządzającej i zamiast

⁸ Corral, S., „The access model: managing the transformation at Aston University”, *Interlending & document supply*, 21 (4), 1993, 13-23.

⁹ Corral, S., „Flat structures — how low can you go?”, *Library manager*, 5, March 1995, 9-10.

tego przekazano młodszym bibliotekarzom „więcej odpowiedzialności za organizowanie swojej własnej pracy i większe zaangażowanie w utrzymanie łączności z uczelnią”. Przykład Aston został podjęty przez Smitha¹⁰, który pisze o potrzebie wprowadzenia bardziej „organicznej i względnie płynnej” struktury z uwagi na „coraz bardziej burzliwe i niestabilne środowisko, w którym będą one funkcjonować”. Biblioteki będą musiały przyjąć orientację na klienta, stosować pracę zespołową i realizować „ciągłe podnoszenie umiejętności zarówno przez profesjonalnych bibliotekarzy, jak i personel wspomagający”.

Nowa struktura w Aston przesunęła środek ciężkości ze służb administracyjnych i technicznych w kierunku usług informacyjnych. Istniejące oddziały zostały usunięte, a na ich miejsce wprowadzono zespoły. Miało to na celu usunięcie enklaw podejścia funkcjonalnego i zachęcenie do „zdrowego, zorientowanego na klienta współzawodnictwa”. Większość personelu wcześniej niewiele wiedziała o klientach. W ramach nowej struktury powstały „trzy wydziałowo zorientowane zespoły, które zaczynają zdobywać gruntowną wiedzę na temat ludzi, dla których w ostatecznym rozrachunku pracują, i którzy w faktycznie płacą im pensje”. Jak twierdzi Smith, jest to równoznaczne z „wywróceniem biblioteki podszewką na zewnątrz”. Podobnie radykalne podejście może okazać się niezbędne także w innych bibliotekach akademickich, które zechcą wprowadzać strukturę usług zorientowaną na klienta.

Praca zespołowa

Pomimo że praca zespołowa jest szeroko stosowana w sektorze prywatnym i ma długą historię w bibliotekach publicznych, wydaje się, że istnieje pewna niechęć w bibliotekach akademickich do zmian w tym kierunku. Raport Fieldena¹¹ mocno popiera „nowe formy pracy zespołowej... które mogą wpłynąć na zaangażowanie wszystkich służb bibliotecznych w realizację podstawowych zadań”. Fielden twierdzi również, że nowe metody nauczania i uczenia się, wzrost stopnia wykorzystania technologii informacyjnej i większe skoncentrowanie się na potrzebach klientów wymagają położenia „większego nacisku na pracę zespołową, a mniejszego na tradycyjne, zhierarchizowane formy pracy, które można jeszcze spotkać w niektórych większych starych uniwersytetach”.

Istnieje trochę niejasności co do charakteru i celu pracy zespołowej. Adair¹² cytuje użyteczną definicję zespołu jako „grupy, której członkowie mają wspólny cel i w ramach której prace i umiejętności wzajemnie się uzupełniają”. To właśnie wspólny cel i uzupełniające się umiejętności i zadania powodują, że zespoły są

¹⁰ Smith, N.R., „Turning the library inside out: radical restructuring to meet the challenge of sudden change”, In *Proceedings of the 10th Annual Computers in Libraries International*, Oxford, Learned Information Europe, 1996, 71-82.

¹¹ Fielden Consultancy, *Supporting expansion: a report on human resource management in academic libraries for the Joint Funding Councils' Libraries Review Group*, Bristol, HEFCE, 1993, 6, 32.

¹² Adair, J., *Effective teambuilding*, London, Pan, 1987, 95.

bezecenne zarówno dla organizacji, jak i dla poszczególnych członków. Jak zauważa Handy¹³ organizacja wykorzystuje zespoły do rozdzielania i kontrolowania pracy, rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, zwiększania zaangażowania i zaęgniwywania konfliktów. Jednostki z kolei poprzez pracę w zespołach zaspokajają swoje potrzeby społeczne i biorą udział we wspólnych działaniach.

Można oczywiście oceniać wprowadzanie pracy zespołowej jako chęć odgórnego narzucenia zmian organizacyjnych. Lecz jak już zauważyliśmy wcześniej nie może się to udać bez uzyskania oddolnej aprobaty.

Jeszcze całkiem niedawno praca zespołowa w bibliotekach akademickich realizowana była w dwóch wariantach. Funkcjonujące czasowo zespoły projektowe powoływano do planowania i realizacji określonych zadań. Ich członkowie byli wybierani z różnych obszarów funkcjonowania biblioteki zależnie od potrzeb. Mające bardziej stały charakter zespoły dziedzinowe zachęcały personel biblioteki do koncentrowania się na świadczeniu usług informacyjnych dla określonej grupy studentów i pracowników. Wzrasta liczba zespołów projektowych i dziedzinowych, przy czym obserwuje się tendencję do ograniczania ich składu do personelu wykwalifikowanego, który wspiera się kadrą urzędniczą w razie zaistnienia takiej potrzeby.

Obecnie wzrasta zainteresowanie szerszym zastosowaniem pracy zespołowej. Zespoły zaczynają być coraz powszechniejszym zjawiskiem we wszystkich obszarach działań biblioteki akademickiej — są organizowane z zastosowaniem kryterium lokalizacji względnie różnych konfiguracji działalności informacyjnej. Niektóre uniwersytety w sposób systematyczny wdrażają sposób zarządzania oparty na pracy zespołowej, w ramach którego każdy pracownik jest członkiem jakiegoś zespołu, który z kolei może być częścią większej jednostki organizacyjnej kierowanej przez osobę z zespołu zarządzającego. Takie rozwiązanie sprzyja integracji personelu urzędniczego z zespołami.

Podejście zespołowe różni się całkowicie od tradycyjnego wzorca działania. Prawo do podejmowania decyzji, ustalania celów i priorytetów jest w coraz większym stopniu przekazywane pracownikom, którzy znajdują się bliżej klientów, i których pomysły i doświadczenie mogą mieć wpływ na zmianę modelu usług. Takie rozwiązanie sprzyja wzrostowi poczucia odpowiedzialności personelu zarówno w stosunku do klientów biblioteki, jak i współpracowników. Rozwiązanie zespołowe daje w efekcie lepszą komunikację w obrębie całej organizacji, zwiększa stopień uczestnictwa personelu w jej życiu, zaangażowanie w realizację wspólnych celów, sprzyja lepszej organizacji czasu pracy i większej elastyczności działania. Powinno to oznaczać, że klient znajdzie bardziej zwarty i szybciej reagujący system usług.

Zespoły powinny też działać w kierunku utrzymania odpowiednich standardów i mogą przyczynić się do poprawy satysfakcji z pracy, poczucia przynależności i współtworzenia. To z kolei, jeżeli wpłynie na poprawę motywacji personelu, może przynieść zauważalne korzyści klientowi. Przy wprowadzaniu rozwiązań zespołowych trzeba jednak zadbać o zapewnienie zgodności i harmonii między

¹³ Handy, C., *Understanding organizations*, 4th edn, London, Penguin, 1993, Ch 6.

celami zespołów i całej biblioteki. Jest bowiem możliwe, że zespoły staną się tak bardzo zaangażowane w pracę z klientami, że stracą z pola widzenia szerszą perspektywę.

Wdrożenie rozwiązań zespołowych powinno być przedsięwzięte przy współpracy i poparciu pracowników, których to dotyczy. Towarzyszyć powinien mu odpowiedni program szkoleń pozwalający pracownikom odnaleźć się w warunkach pracy zespołowej. W programie należy uwzględnić tematykę obejmującą umiejętność przewodzenia i pracy w zespole — ustalanie celów, podejmowanie decyzji i utrzymywanie stosunków międzyludzkich.

W wielu bibliotekach akademickich wprowadzono specyficzne zespoły lub bardziej systematyczne formy pracy zespołowej. Bluck¹⁴ wymienia kilka z nich i opisuje szczegółowo system pracy zespołowej w Northumbrii, gdzie postawiono sobie za cel usprawnienie usług poprzez poprawienie efektywności pracy i dostosowanie usług do potrzeb użytkowników. Działalność zespołów jest ukierunkowana na określone grupy użytkowników z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych wydziałów uczelni. Zespoły są grupowane w jednostkach organizacyjnych o szerszym zakresie działania, które to jednostki są kierowane przez doświadczonych menedżerów. Badania w Northumbria wykazały, że personel biblioteki jest głęboko przekonany o tym, iż praca zespołowa pomogła mu na sprawniejszą organizację usług ukierunkowanych na klienta, wpłynęła na osiąganie lepszych wyników w pracy i ułatwiła adaptację do zachodzących zmian.

Najnowsze publikacje wskazują na fakt, że praca zespołowa staje się coraz popularniejsza. Sidgreaves¹⁵ donosi, że w Plymouth rozpoczęto tworzenie „zespołów wydziałowych realizujących różne usługi, które zapewniają bardziej skoncentrowane wsparcie dla pracowników uczelni i studentów”. Williams¹⁶ z kolei informuje, że w North London podjęto próbę „restrukturyzacji pozytywnej, opartej na zaangażowaniu personelu”, która zaowocowała nową strukturą zespołową. W Hull, próbując uczynić organizację biblioteki mniej hierarchiczną, a za to w większym stopniu opartą na współuczestniczeniu pracowników w podejmowaniu decyzji, zrezygnowano z tradycyjnych oddziałów, a w ich miejsce powołano „mniejsze grupy lub zespoły [jako] podstawową formę organizacyjną biblioteki”. Heseltine¹⁷ przypomina innym bibliotekarzom, że „użytkownicy są najważniejsi, i że żywotne więzi łączą ich i zespoły biblioteczne”.

W USA, Boykin¹⁸ opisuje sposób w jaki jedna z bibliotek uniwersyteckich zmieniła strukturę organizacyjną, aby lepiej służyć klientom i „uczynić bibliotekę i jej personel bardziej efektywny, wydajny, innowacyjny i umiejący przystosować

¹⁴ Bluck, R., „Team management and academic libraries: a case study at the University of Northumbria”, *British journal of academic librarianship*, 9 (3), 1994, 224-42.

¹⁵ Sidgreaves, I., „Convergence — an update”, *Relay*, 42, 1995, 3-6.

¹⁶ Williams, R., „The Learning Centre at the University of North London”, *SCONUL newsletter*, 7, Spring 1996, 7-11.

¹⁷ Heseltine, R., „New developments in the organisation of the library”, University of Hull, 1955 (internal).

¹⁸ Boykin, Joseph F., „Organising academic libraries for the future”, *IATUL proceedings*, 14, 1995, 73-9.

się do zmian”. Zespoły zostały szeroko wykorzystane do zapewnienia ogólnej koordynacji usług, rozwiązywania problemów dotyczących całej biblioteki jak np. rozwój kadr i do realizowania specyficznych, krótkoterminowych zadań. Konkluduje, że rozwiązania zorientowane na klienta i oparte na pracy zespołowej pozwalają bibliotece „dostosować się do potrzeb klientów o wiele szybciej i w sposób bardziej adekwatny niż wcześniej.”

Wygląda na to, że zainteresowanie zespołami i pracą zespołową w bibliotekach akademickich rośnie, częściowo w celu wspierania i motywowania personelu, ale także dla poprawienia jakości usług realizowanych dla klientów. I właśnie w tym kontekście powinna być widziana praca zespołowa, a nie jako przede wszystkim nowy sposób mobilizacji personelu. Jak dotąd tylko nieliczne biblioteki zastosowały w pełnej skali system zarządzania poprzez zespoły, ale za to kilka kolejnych zmierza w tym kierunku. Celują w tym biblioteki nowych uniwersytetów.

Konwergencja

Zgodnie z Fieldenem¹⁹ konwergencja jest „głównym kierunkiem zmian” w organizacji brytyjskich i amerykańskich bibliotek akademickich w ostatnich latach. Wyróżnia on: „konwergencję organizacyjną lub formalną”, która polega na łączeniu usług ze względu na cele zarządzania oraz „konwergencję operacyjną”, w której „szczegółowe czynności dwóch różnych służb są łączone”. Nie są to zjawiska wzajemnie wykluczające się i obie formy mogą egzystować w różnych obszarach tej samej, scalonej organizacji.

Konwergencja to przede wszystkim łączenie usług bibliotecznych i tzw. komputerowych, przy czym inne media i obszary działalności mogą być również objęte tym działaniem. Jest to zjawisko coraz bardziej powszechne na brytyjskich uniwersytetach, z których w wielu dokonano już zespoleń, a w innych są one planowane.

Istnieją organizacyjne, ekonomiczne, technologiczne i związane z zarządzaniem argumenty przemawiające za konwergencją. Uczelnia może zmierzać w kierunku stworzenia jednej służby świadczącej usługi informacyjne, koordynowanej przez jeden zespół zarządzający i z całą pewnością będzie chciała zgrupować usługi w sposób logiczny i efektywny z punktu widzenia kosztów, unikając w ten sposób dublowania wydatków na rozwój zasobów. Wraz z przechodzeniem od form drukowanych do informacji elektronicznej i odchodzeniem od scentralizowanych systemów komputerowych w kierunku informacji dostarczanej do PC-etów za pomocą sieci, biblioteki i technologia komputerowa coraz bardziej się splatają.

Jako że celem konwergencji jest realizowanie szerokiego zakresu usług, najważniejszą przyczyną jej wprowadzenia są potrzeby studentów i pracowników uczelni. Podobnie jak to się zdarza w przypadku usług bibliotecznych, może nie

¹⁹ Fielden Consultancy, op. cit., 15.

być oczywiste, kto jest odbiorcą usług zespolonych. Zależy to od obszarów podanych zespoleniu i struktury uniwersytetu.

Wśród klientów serwisów informacyjnych, sieciowo rozpowszechnianych na terenie całej uczelni, mogą być nie tylko studenci i pracownicy naukowcy i dydaktyczni, ale także personel działów zajmujących się finansami, sprawami osobowymi lub nawet biuro rektora.

W swojej najwyższej formie konwergencja może stworzyć skoordynowany system dostarczania informacji dla całej instytucji bazujący na szerokim wachlarzu wykwalifikowanych specjalistów. Może ona rozwijać istniejące ukierunkowanie na klienta, a równocześnie wspierać nowe metody nauczania i uczenia się. Do realizacji takiego założenia niezbędne jest jednak opracowanie całościowej strategii informacji z uwzględnieniem zawodowej integracji personelu biblioteki i informatyków, przyjęcie modelu pracy zespołowej i wprowadzenie odpowiednich form mierzenia stopnia realizacji zadań.

W ostatnim czasie w publikacjach fachowych kładzie się nacisk na potrzebę integracji. Williams²⁰ przekonuje, że należy dążyć do likwidacji bariery pomiędzy biblioteką a centrami komputerowymi, „zatrudnianie personelu czującego się dobrze w obu dyscyplinach w celu zbudowania dla klienta jednolitej sieci”. Zadanie to wydaje się być bardzo ambitne. Sidgreaves²¹ podkreśla, że dzisiaj studenci często muszą korzystać z różnorodnych materiałów drukowanych, audiowizualnych i w postaci elektronicznej. Nie powinni być narażani na konieczność biegania do różnych budynków, dostosowywania się do różnych godzin otwarcia i zasad korzystania z informacji oraz zróżnicowaną jakość oferowanej pomocy. Studenci są „nietolerancyjni, kiedy napotykają na bariery utrudniające realizację ich podstawowego zadania jakim jest uczenie się”. Collier²² twierdzi, że wprawdzie zarządzanie, kultura zawodowa i problem zasobów są związane z konwergencją, to jednak najważniejszym zagadnieniem jest „kultura obsługi klienta, w ramach której student otrzymuje to, czego potrzebuje, niezależnie od struktury zawodowej i struktury zarządzania, które wprawdzie stoją za tymi usługami, ale niewiele obchodzą studenta”.

Konwergencja powinna przynieść organizacji usprawnione zarządzanie informacją, bazę zespolonych umiejętności potrzebnych do realizowania usług i oszczędności w działaniu oraz zarządzaniu. Lecz z punktu widzenia klienta, zespolone służby powinny także wpłynąć na poprawę całego zakresu usług bibliotecznych i komputerowych (szeroko rozumianych), ostatecznie łącząc je razem w jedną, zintegrowaną całość. Przez wiele lat usługi biblioteczne ukierunkowane były na szerokie spektrum klientów, podczas gdy jeszcze do niedawna usługi komputerowe były przeznaczone dla mniejszej grupy użytkowników. W tych wa-

²⁰ Williams, A.G., „Where are we going? The development of convergence between university libraries and computing services”, in Harris, C., (ed.), *The new university library: issues for the '90s and beyond*, London, Taylor-Graham, 1994, 55-72.

²¹ Sidgreaves, op. cit.

²² Collier, M., „The context of convergence”, in Oldroyd, M., (ed.), *Staff development in academic libraries*, London, Library Association Publishing, 1996, 68-80.

runkach jednym z celów konwergencji będzie osiągnięcie świadomości potrzeb klientów w całym obszarze usług.

Istnieje szeroki obszar działalności, w którym fachowość i zasoby biblioteki oraz centrum komputerowego mogą być wykorzystane w celu doskonalenia służb dla użytkowników. Obejmują one:

- usprawnienie łączności wewnątrz uczelni w oparciu o połączone środki biblioteki i technologii informacyjnej,
- wolny dostęp do nowoczesnych narzędzi korzystania z informacji przy zapewnieniu pomocy fachowego personelu,
- prowadzenie szkoleń dotyczących korzystania z komputerowych nośników informacji z zaawansowaną technologią informacyjną włącznie,
- usługi w rozległych sieciach uwzględniające współpracę przy wprowadzaniu danych, organizowaniu dostępu i szkoleniu (na przykład: CD-ROM, informacje lokalne, dostęp do WWW).

Kontekstem jest tutaj przejście od informacji drukowanej do elektronicznej, które otwiera możliwość zaproponowania nowych usług takich jak: elektroniczne czasopisma, media elektroniczne wypożyczane na krótki okres czasu, zintegrowane lokalne bazy danych odsyłające użytkowników bibliotek do informacji istniejących w postaci drukowanej. Ten ruch w kierunku elektronicznej informacji implikuje odchodzenie od tradycyjnych miejsc studiowania w kierunku stanowisk komputerowych, być może zlokalizowanych już raczej w zintegrowanych centrach zasobów kształcenia, a nie w konwencjonalnym budynku bibliotecznym.

Zmianie ulegnie też rola personelu. Bibliotekarze i pracownicy związani z usługami komputerowymi nie będą już dłużej stróżami zbiorów czy ludźmi „reperującymi maszynę”. W większym stopniu staną się przewodnikami po świecie informacji, wskazującymi klientom drogę do poszukiwanej przez nich informacji i sposoby dotarcia do niej. Oddzielne miejsca realizacji usług bibliotecznych i tych z zakresu technologii informacyjnej mogą zniknąć wraz z tym, jak pracownicy zaczną „czuć się swobodnie w obu dyscyplinach” — lub przynajmniej będą umieli odpowiedzieć na najczęściej zadawane pytania w obu tych obszarach.

Konwergencja może także ułatwić wprowadzenie nowych metod nauczania i uczenia się, gdyż pracownicy uczelni muszą w coraz większym stopniu polegać na technologii informacyjnej, aby poradzić sobie z wzrastającą liczbą studentów i szybko zmieniającymi się programami nauczania

Otwarty dostęp do technologii informacyjnej może być wykorzystywany do prostego uczenia studentów korzystania z edytorów tekstów i arkuszy kalkulacyjnych, aby mogli prezentować swoją wiedzę bardziej profesjonalnie. Może też służyć innym celom — kiedy pracownicy uczelni zaczynają korzystać z sieciowo dostępnych materiałów razem ze studentami i traktują to jako integralną część procesu dydaktycznego — zaczyna się dziać coś zupełnie innego.

Przykłady konwergencji można znaleźć zarówno w starych, jak i nowych uniwersytetach. Jak donosi Collier²³, zespolenie biblioteki, usług komputerowych i telewizyjnych w Birmingham ma na celu „ukształtowanie otwartego podejścia

²³ Collier, op. cit.

do klienta za pomocą działań, które były uprzednio w gestii zespołów specjalistycznych”. Royan²⁴ opisuje, w jaki sposób zrestrukturyzowano usługi informacyjne w Stirling doprowadzając do sytuacji, w której bibliotekarz odpowiedzialny za kontakty z uczelnią i doradca komputerowy pracują razem w każdej ze szkół wyższych. Proces zespolenia został ostatnio przeprowadzony także w Swansea i Hull.

Powodzenie zespolonych usług zależy raczej od stopnia zorientowania usług na klienta, a nie od różnych technologii lub zawodowych tożsamości i kultur. Collier²⁵ opisuje „zorientowaną na użytkownika przyszłość, która może być nazwana dyskusją elektronicznych uczniów”. Studenci i naukowcy powinni być widziani jako „żeglarze informacji, wędrujący po światowych sieciach i wchodzący w interakcje z zasobami informacji aby wzbogacić doświadczenia w zakresie nauczania i uczenia się”. Wskazuje, że łatwo jest zapomnieć o znaczeniu i ważności klientów w biurokracji uniwersyteckiej administracji, ale w „zorientowanych na klienta, zespolonych usługach... etyka nacechowana troską o klienta będzie miała więcej szans na zaistnienie niż w usługach podzielonych wzdłuż granic zawodów”.

Trudno jest się spierać z konkluzją Colliera, że konwergencja jest zagadnieniem szerszym niż reorganizacja struktury i rzeczywiście tworzy „część reorientacji szkolnictwa wyższego w kierunku całkowicie odmiennego środowiska rynkowego w miarę zbliżania się do granicy millenium”. Być może za kilka lat nie będzie nas dziwić, że personel biblioteki, mediateki i centrum komputerowego pracuje wspólnie z nauczycielami akademickimi w jednym centrum zasobów kształcenia.

Fizyczna organizacja bibliotek

Wizyta w innej bibliotece akademickiej jest czasem zbawiennym doświadczeniem, szczególnie jeżeli wiemy o co pytać. Czy łatwo jest zapoznać się ze sposobem funkcjonowania twojej biblioteki? Czy budynek jest dostępny i logicznie zaprojektowany? Czy wskazówki i przewodniki się sprawdzają? Jeżeli ty, jako bibliotekarz, nie potrafisz odnaleźć właściwej drogi, jak może udać się to studentom czy pracownikom uczelni? Takie pytania mogą spowodować, że sam rozważysz, czy użytkownik z zewnątrz może łatwo zorientować się twojej bibliotece.

Jak już mogliśmy zauważyć, bibliotekarze mają duże możliwości organizacyjne lecz przejawiają skłonność do organizowania środowiska z własnego punktu widzenia. Dlatego też zwyktemu śmiertelnikowi rozpoznanie sposobu, w jaki informacja została podana, przychodzi z dużą trudnością. Typowym przykładem jest cała klasyfikacja Deweya, która bibliotekarzowi może wydawać się trafna i logiczna, ale do wściekłości może doprowadzić studentów i pracowników uczel-

²⁴ Royan, B., „Staff structures for today's information services”, *British journal of academic librarianship*, 5 (3), 1990, 165-9.

²⁵ Collier, op. cit.

ni. Jest oczywiste, że spodziewają się oni, iż pokrewne tematy — informatyka i inżynieria elektroniczna, literatura i język, polityka i historia — będą zgrupowane blisko siebie, a już na pewno nie na różnych piętrach. Wykładowca, który niecierpliwie pyta dlaczego wszystkie książki na temat Niemiec nie mogą być zgromadzone razem, nie prosi o wyjaśnienie zasad klasyfikacji Deweya!

Klienci nie chcą być zmuszani do poznawania tajemnic bibliotekarstwa w celu znalezienia potrzebnej informacji. Już same budynki — ich plan, organizacja i system wskazówek — powinny być projektowane pod kątem potrzeb użytkownika. Powinny także być dostatecznie elastyczne, by móc zmienić się wraz ze zmianami struktury wydziałów i kierunków na uczelni lub na przykład przymieszczeniem szkoły biznesu do innego miejsca czy też połączenia się uniwersytetu z akademią medyczną.

Każda biblioteka powinna w coraz większym stopniu troszczyć się o tworzenie właściwych warunków do studiowania. Nigdy nie powinny one schodzić z pola widzenia biblioteki. Fitzgerald²⁶ namawia bibliotekarzy do „zastanowienia się jak ludzie się uczą... upewniania się, czy jest wystarczająco dużo przestrzeni dla uczenia się w grupach i miejsc, gdzie studenci mogą pracować razem i wzajemnie sobie pomagać... [a także] mogliby usiąść w spokoju i uczyć się samodzielnie”.

Nowe budynki — lub stare na nowo zaaranżowane — coraz częściej stają się centrami zasobów kształcenia, które są połączeniem biblioteki i centrum komputerowego. Niedawno otwarto nowe centra w South Bank, Liverpool John Moores, Hertfordshire, Thames Valley i w paru innych miejscach. Następne są na etapie planowania. Od samego początku powinny być one projektowane pod kątem klienta, a nie z punktu widzenia personelu realizującego usługi informacyjne, czy ze względu na prestiż uniwersytetu lub architekta. Organizacja budynku musi być elastyczna, zapewniająca łatwe dotarcie do wszystkich miejsc, czytelna dla użytkownika i umożliwiająca dostęp do informacji drukowanej i elektronicznej.

Centra zasobów kształcenia, by odzwierciedlać nowe style nauczania i uczenia się, muszą być także zintegrowane z całym uniwersytetem. Williams²⁷ przedstawia nowe Centrum Kształcenia w North London, legitymujące się istotnym wkładem do strategii kształcenia realizowanej przez uniwersytet... która wspiera rozwój odpowiedniego zatrudnienia, umiejętności niezależnego i nieustannego uczenia się oraz pracy zespołowej”. Najważniejszą cechą tej strategii jest elastyczność, umożliwiająca przystosowanie się do „zmieniających się potrzeb uniwersytetu i studentów z perspektywą następnego stulecia”.

Fakt zacierania się granicy pomiędzy bibliotekami a obszarem technologii informacyjnej powinien znaleźć odbicie w projektowaniu nowych centrów zasobów kształcenia, jeżeli mają one stworzyć jednolitą sieć usług, na które klienci coraz wyraźniej oczekują. Bez takiej koordynacji dalej będziemy mieli dwie odrębne grupy usług — tyle, że pod jednym dachem.

²⁶ Fitzgerald, op. cit.

²⁷ Williams, op. cit.

Osiąganie stanu równowagi między zasobami i usługami

W kontekście obecnej sytuacji szkolnictwa wyższego w Wielkiej Brytanii, biblioteki uniwersyteckie stoją przed problemem jednoczesnego wzrostu wymagań i ograniczenia zasobów. Ogromny wzrost liczby studentów w ciągu ostatniego dziesięciolecia i presja wywierana na personel uczelni, aby angażował się w badania celem pozyskiwania funduszy, doprowadził do ograniczenia czasu zajęć i rozwoju samodzielnego studiowania. Sytuacja taka wywołała potrzebę poszukiwania zastępczego wsparcia dla studentów poza formalnymi metodami kształcenia.

Czynniki te wywołały silną presję na usługi biblioteczne. Zarządzający bibliotekami mogą wykorzystać różne strategie postępowania, by poradzić sobie z tą sytuacją. Po pierwsze, mogą przekonywać, że środki i zasoby powinny „wędrować” za studentami — czyli, że nowe metody nauczania i uczenia się powinny przynieść bibliotece i usługom z obszaru technologii informacyjnej „większy kawałek ze wspólnego tortu” uczelni. Teoretycznie argument ten może przynieść powodzenie, ale jest mało prawdopodobne, by w praktyce zapewnił jakieś większe przesunięcie środków w ramach instytucji.

Po drugie, biblioteka może podjąć próbę odmówienia przyjęcia na siebie dodatkowych obowiązków. Istniejące usługi byłyby w takiej sytuacji utrzymane na ich obecnym poziomie — niektóre z nich mogą nawet wypaść z oferty, a nowe usługi nie byłyby planowane ani wdrażane. Jest to rozwiązanie agresywne, sprowadzające się w efekcie do żądania dodatkowych środków, pozornie w imieniu klientów, lecz tak naprawdę w celu umożliwienia bibliotece kontynuowanie dotychczasowego sposobu działania. Takie postępowanie prowadziłoby do skłócenia biblioteki z uczelnią i wywołałoby niezadowolenie i narzekania ze strony studentów zamiast przekonania władz uczelni o racjach biblioteki. Rozwiązanie takie może okazać się także niepraktyczne, gdyż biblioteka raczej nie może odmówić wypożyczenia czy ustawiania na półkach większej liczby książek.

Najłatwiejszą opcją dla biblioteki jest funkcjonowanie na tyle sprawne na ile jest to możliwe w danych warunkach, zakładając, że zmiany będą miały charakter stopniowy, i że będzie można sobie z nimi poradzić. Lecz jakość i zakres usług oferowanych przez bibliotekę maleje wraz z wzrostem rozdźwięku między wymaganiami klientów a zasobami. W jakimś momencie zdajemy sobie sprawę z faktu, że nie realizujemy podstawowych usług dla studentów, ponieważ w dalszym ciągu próbujemy postępować po staremu. I tu powinniśmy sobie przypomnieć „ugotowaną żabę” Handy’ego i przygotować się na „przerywaną zmianę”.

Jedno z możliwych rozwiązań to ustalenie kosztów i priorytetów bieżącej działalności oraz poszukiwanie sposobów obniżenia kosztów realizacji usług tam, gdzie jest to możliwe. Odkrycie proporcji, w jakich istniejące zasoby są pochłaniane przez realizację raczej pożądaných aniżeli ważnych i podstawowych usług, może być sporym zaskoczeniem. Czy wszystkie stanowiska w oddziale informacji muszą być obsadzone przez wykwalifikowanych bibliotekarzy przez cały czas? Czy ilość czasu poświęcana przez personel na bieżące instruowanie klientów jest

naprawdę usprawiedliwiona? Czy „karmimy studentów łyżeczką”, czy zachęcamy ich do samodzielnego uczenia się?

Tego typu przedsięwzięcie powinno być podjęte we współpracy ze studentami i pracownikami uczelni. Podkreślając zagadnienie efektywnego wykorzystywania zasobów należy mieć cały czas na uwadze użytkownika. Koszt realizacji usług powinien przekładać się na faktyczne korzyści odczuwane przez klienta. Jest to szczególnie ważne w okresie znacznych ograniczeń finansowych, kiedy istnieje niebezpieczeństwo cofnięcia się w kierunku biurokratycznego i negatywnego sposobu myślenia. Nawet jeżeli staniemy przed faktem znacznego uszczerbienia funduszy, nie powinniśmy od razu myśleć o oszczędzeniu pieniędzy, lecz raczej spróbować zastanowić się, jak w dalszym ciągu realizować usługi na najlepszym możliwym poziomie w ramach nowej sytuacji finansowej.

Wnioski

Organizacja biblioteki i jej personelu powinna przede wszystkim uwzględniać potrzeby klientów a nie wychodzić z punktu widzenia biblioteki. Tradycyjne struktury stają się coraz bardziej nieodpowiednie dla szybko zmieniającego się środowiska edukacji, ale wprowadzenie pozytywnych zmian wymaga współpracy wszystkich pracowników i oparcia w kulturze organizacji. Nie ma idealnego modelu organizacji usług bibliotecznych. Mamy natomiast kilka dobrych przykładów, w których wykorzystuje się szeroko pracę zespołową i usługi zespolone, względnie obie formy.

Praca zespołowa stosowana kompleksowo może przyczynić się do ukierunkowania pracy personelu i świadczonych usług zdecydowanie na klienta. Zespolenie usług bibliotecznych i świadczonych przez centra komputerowe może z kolei pozwolić na uruchomienie nowych usług. Ich wdrożenie wymagać jednak będzie odejścia od tradycyjnie zorganizowanych budynków bibliotecznych w kierunku nowych, zintegrowanych centrów zasobów edukacyjnych. Podkreślając wagę tych wszystkich zmian nie należy zapominać o konieczności zachowania równowagi między zasobami a usługami, cały czas mając na względzie dobro klienta.

[Tłum. Remigiusz Sapa]

LISTA AKRONIMÓW

BSI	British Standards Institution
CAL	Computer Aided Learning
CLA	Copyright Licencing Agency
CMS	Certificate in Management Studies
CoFHE	Colleges of Further and Higher Education Group (of the Library Association)
CoLRiC	Council for Learning Resources in Colleges
COPOL	Council of Polytechnic Librarians
CTI	Computers in Teaching Initiative
CURL	Consortium of University Research Libraries
CVCP	Committee of Vice-Chancellors and Principals
DENI	Department of Education for Northern Ireland
DMS	Diploma in Management Studies
ERA	Educational Recording Agency
ESRC	Economic and Social Research Council
FEFC	Further Education Funding Council
FTEs	Full-time equivalent student
HCLRG	Higher Education Colleges Learning Resources Group
HEFC	Higher Education Funding Council
HEQC	Higher Education Quality Council
HRM	Human Resources Management
JANET	Joint Academic Network
JISC	Joint Information Systems Committee
MBA	Masters in Business Administration
NATFHE	National Association of Teachers in Further and Higher Education
SCONUL	Standing Conference of National and University Libraries
SCOP	Standing Conference of Principals of Colleges
S/NVQs	Scottish/National Vocational Qualifications
SWOT	Strength, Weakness, Opportunities and Threats
TLTP	Teaching and Learning Technology Programme
TQA	Teaching Quality Assessment
TQM	Total Quality Management
TRAIL	Training Awards and Institutional Links
UGC	University Grants Committee
UKOLN	United Kingdom Office for Library Networking

**LISTA KSIĄŻEK
OTRZYMANÝCH W RAMACH PROGRAMU TRAIL PRZEZ
BIBLIOTEKĘ NARODOWĄ
I BIBLIOTEKI BIORĄCE UDZIAŁ W PROGRAMIE**

(z tej listy dokonano wyboru tekstów do niniejszego wydania)

1. *Advances in librarianship*. Vol. 19. Ed. by I. Godden. London, 1995. - 253 s. ISBN 0-12-024619-8
2. *Advances in librarianship*. Vol. 20. Ed. by I. Godden. London, 1996. - 248 s. ISBN 0-12-024620-1
3. *Average prices of British academic books, July-December 1996*. LISU. Loughborough, 1996. - 17 s. ISBN 0-948848-91-X
Average prices of USA academic books, July-December 1996. LISU. Loughborough, 1996. - 17 s. ISBN 0-948848-92-8
4. *Change in libraries and information service*. Circle of State Librarians. London, 1993. - 48 s. ISBN 0 11 887542 6
5. *The effective academic library*. HEFCE. 1995 Ref. M8/95, 44 s.
6. *The end-user revolution: CD-ROM, Internet and the changing role of the information professional*. Ed. by R. Biddiscombe. London, 1997. - 202 s. ISBN 1-85604-173-5
7. *The financial health of higher education institutions in England: a report on good practice*. HEFCE. 1995 Ref. M16/95, 17 s.
8. 'The Follett Report'. Joint Funding Councils' Libraries Review Group: report. December 1993. - 83 s.
9. *A guide to funding higher education in England*. HEFCE. 1995 Ref. M10/95, 24 s.
10. *Guidelines for college libraries: recommendations for performance and resourcing*. Ed. by K. Ennis. 5th ed. London, 1995. - 58 s. ISBN 1-85604-153-0
11. *Guidelines for developing an information strategy*. JISC. December 1995
12. *Higher education library and information science development: strategies for investment*. ILIAD. 1995. - 284 s.
13. *Libraries and IT: working papers of the Information Technology Sub-committee of the HEFC's Libraries Review*. UKOLN. Bath, 1993. - 306 s. ISBN 0-9516856-2-7
14. *Libraries Review: non-formula funding of specialised collections in the humanities: 1995-96 recurring allocations*. HEFCE Circular 1995 no 14, 12 s.
15. *Library profiles*. SCONUL. London, 1995. - 24 s. ISBN 09007130 53 4
16. *LISU annual library statistics 1996: featuring trend analysis of US public and academic libraries 1985-1995*. J. Sumsion, C. Creaser and C. Hanratty. Loughborough, 1996. - 224 s. ISBN 0-948848-89-8

17. The management of integrated learning resources. Ph. Sutherland. 1992. - 69 s. ISBN 0-907130 42 9
18. Management of training and staff development. J. Whetherly. London, 1996. - 66 s. (Library Training Guides Series) ISBN 1-95604-104-2
19. Networking and libraries. Circle of State Librarians. London, 1994. - 63 s. ISBN 0-11 887547 7
20. Performance indicators for university libraries: a practical guide. London, 1992. - 43 s. ISBN 0-90021011 7
21. Providing customer-oriented services in academic libraries. Ed. by Ch. Pinder and M. Melling. London, 1996. - 187 s. ISBN 1-85604-204-9
22. Redirection in academic library management. J. Thompson. London, 1991. - 182 s. ISBN 0-85157-468-8
23. Space requirements for academic libraries and learning resource centres. A. McDonald. 1995. - 8 s.
24. Staff development in academic libraries: present practice and future challenges. Ed. by M. Oldroyd. London, 1996. - 148 s. ISBN 1-85604-174-3
25. Strategic plans and financial forecast. HEFCE Circular 1995 no 12, 24 s.

SCONUL Working Papers:

26. Disaster management. Ed. by D. Revill. 1995. - 199 s. ISBN 0-907130-52-6
27. The evaluation of student induction. 1994. - 220 s. ISBN 0-907130-47-X
28. Information strategies. Ed. by D. Revill. 1994. - 151 s. ISBN 0-907130-51-8
29. Service level agreements. Ed. by D. Revill and G. Ford. 1994. - 141 s. ISBN 0-907130-50-X
30. Student induction programmes. 1994. - 140 s. ISBN 0-907130-48-8
31. Working papers on development plans. Ed. by D. Revill. 1990. - 147 s. ISBN 0-907130-30-5
32. Working papers on management issues: general concerns. Ed. by D. Revill. 1991. - 193 s. ISBN 0-907130-38-0
33. Working papers on organisational charts. Ed. by W. Marsterson. 1989. - 40 s. ISBN 0-907130-24-0
34. Working papers on staff development and appraisal. Ed. by D. Revill. 1992. - 314 s. ISBN 0-907130-44-5
35. SCONUL Directory. 1995. - 272 s. ISBN 0 907130 49 6

ASLIB Know How Guides Series:

36. How to market your library service effectively. H. Coote. London, 1994. - 47 s. ISBN 0-85142-334-5

37. *Making a charge for library and information services*. S. P. Webb. London, 1994. - 50 s. ISBN 0 85142 339 6
38. *Managing library automation*. R. T. Harbour. London, 1994. - 50 s. ISBN 0-851142-336-1
39. *Moving your library*. A. McDonald. London, 1994. - 36 s. ISBN 0-851142-328-0
40. *Performance measurement in library and information services*. Ch. Abbott. London, 1994. - 57 s. ISBN 0-851142-329-9
41. *Preparing a guide for your library and information service*. S. P. Webb. London, 1995. - 54 s. ISBN 0-851142-340-X
42. *Strategic planning for library and information services*. Sh. Corall. London, 1994. - 50s. ISBN 0-851142-330-2

Wykaz bibliotek uczestniczących w Programie TRAIL, posiadających wyżej wymienione pozycje:

- Biblioteka Narodowa, Warszawa
- Biblioteka Główna Politechniki Krakowskiej, Kraków
- Biblioteka Główna Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- Biblioteka Główna Politechniki Radomskiej, Radom
- Biblioteka Główna Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce
- Biblioteka Główna Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa
- Biblioteka Główna Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa
- Biblioteka Główna Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Kraków



WYDAWNICTWO
SBP



WYDAWNICTWO
SBP



DROGI CZYTELNIKU!

***JEŚLI JESTEŚ ZADOWOLONY
Z NASZYCH KSIĄŻEK
— POWIEDZ TO INNYM,***

***JEŚLI MASZ KRYTYCZNE UWAGI
— POWIEDZ TO NAM
A NAJLEPIEJ — NAPISZ***

Z GÓRY DZIĘKUJEMY!

JANUSZ NOWICKI

**DYREKTOR
WYDAWNICTWA SBP
ul. Konopczyńskiego 5/7
00-335 Warszawa**

**SERIA WYDAWANA
Z INICJATYWY
INSTYTUTU INFORMACJI NAUKOWEJ
I STUDIÓW BIBLIOLOGICZNYCH
UNIwersYTETU WARSZAWSKIEGO
ORAZ WYDAWNICTWA SBP**