

Krystyna Hudzik

Zmiany w strukturze organizacyjnej bibliotek uniwersyteckich w Niemczech - czy warto je naśladować?

Biblioteka 7 (16), 95-105

2003

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ZMIANY W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ BIBLIOTEK UNIWERSYTECKICH W NIEMCZECH – CZY WARTO JE NAŚLADOWAĆ?

Złożony tytuł niniejszego artykułu wskazuje na jego podwójny cel. Pierwszoplanowo chodzi w nim o przedstawienie procesów reorganizacyjnych, które dokonują się obecnie w niemieckich bibliotekach uniwersyteckich. Prezentacji towarzyszy jednak dodatkowo także intencja zwrócenia uwagi na konieczność przemyślenia sensowności i możliwości ich naśladowania w warunkach analogicznych bibliotek w Polsce.

Problem możliwej (całkowitej lub fragmentarycznej) adaptacji niemieckich wzorów organizacyjnych jest zasadny co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze dlatego, że ich tendencje rozwojowe pokrywają się wielokrotnie z prognozami rysującymi się także przed naszymi bibliotekami, znanymi nam chociażby na podstawie diagnoz J. Wojciechowskiego, m.in. na temat funkcjonowania megabibliotek o dziedzinowej segmentacji, spłaszczonej strukturze, zarządzanych według podziału na procesy, a nie na funkcje¹. Po drugie, te podobieństwa dotyczą także bardziej dalekosiężnych wizji, jakie niezależnie od siebie konstruują bibliotekarze niemieccy i polscy, do tych ostatnich można by zaliczyć m.in. H. Hollendra². Tak w Polsce, jak i w Niemczech refleksji nad miejscem biblioteki w transmisji nauki i zarządzaniu wiedzą towarzyszą dziś często obawy, czy będzie ona w ogóle potrzebna do tych zadań. U podłoża tego typu obaw czai się zasadnicze pytanie, czy wobec technologicznej rewolucji rozgrywającej się na naszych oczach biblioteka – przynajmniej ta, jaką odziedziczyliśmy – nie traci racji bytu? Zdaje się, że w Niemczech artykułuje się ten problem bardziej głośno i wyraźniej niż u nas. Istnieje tam zapewne większa niż u nas wola zmian podyktowanych wspomnianymi uwarunkowaniami, odpowiednio także większa niż u nas świadomość tego, że wszelkie zmiany organizacyjne, które dotychczas – w ostatnich latach – dokonano w bibliotekach, traktowane są nie jako unikalne osiągnięcie, cel sam w sobie, lecz tylko jako jeden z etapów

¹ J. Wojciechowski: *Biblioteka akademicka: możliwe zmiany organizacji*, w: *Stan i potrzeby polskich bibliotek uczelnianych. Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Poznań 13–15.11.2002*, Poznań 2002, s. 27–46.

² H. Hollender: *Te nieprzewidywalne biblioteki akademickie*, w: *ibidem*, s. 209–216.

na drodze do kolejnych postaci biblioteki (Bibliothek als lernende Organisation), które w rezultacie permanentnej ewolucji zakończą się najpewniej powstaniem uniwersyteckiego CIOs – Central Information Officers.

Aktualnie za najważniejsze zadanie organizacyjne w niemieckich bibliotekach uważa się ustalenie podziału zadań i pracy między biblioteką a uniwersyteckim centrum komputerowym. Są to dwaj najbliżsi partnerzy w zapewnieniu dostępu do informacji elektronicznej oraz w tworzeniu digitalnej biblioteki własnego środowiska uczelnianego. Tę bibliotekę tworzą cyfrowe zasoby pełnotekstowe prac magisterskich, dysertacji, wykładów i innych materiałów dydaktycznych. W procesie jej powstawania bibliotekarze kierują się szczególną motywacją. Wykazują dużą czujność głównie z tego powodu, że chcą zachować nadal swój znaczny udział w procesie komunikacji naukowej i nie zostać z niego wyparci. Wiedzą, że bycie poważnym partnerem zależy od sprawnego zarządzania własną instytucją. Dlatego z przekonaniem reorganizują biblioteki i odchodzą od dotychczasowych rozwiązań.

Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej omówione zostaną stosowane w Niemczech sposoby przechodzenia z systemów dwutorowych do systemów jednolitych. W drugiej zasady zintegrowanego systemu gromadzenia i opracowania książek opartego na pracy zespołowej. W uwagach końcowych zawarta jest krótka próba odpowiedzi na tytułowe pytanie o sensowność podjęcia podobnych reform strukturalnych w naszych bibliotekach akademickich.

1. Restrukturyzacja systemu bibliotecznego uniwersytetu

Przypomnijmy, że organizacja systemu bibliotecznego³ uczelni może mieć strukturę:

1. Dwutorową, czyli taką, w której istnieje biblioteka główna i sieć bibliotek zakładowych (bibliotek wydziałów, instytutów, zakładów i katedr). Obydwa człony są oddzielnie finansowane, a podstawowe funkcje gromadzenia, opracowania i udostępniania przebiegają oddzielnie. Poszczególne biblioteki sieci mogą działać bądź całkowicie samodzielnie (w strukturze danej jednostki), bądź w pewnej koordynacji z biblioteką główną w zakresie gromadzenia najczęściej czasopism i wydawnictw droższych, a także spraw kadrowych, szkoleniowych i nadzoru meryto-

³ Problemowi zmian systemów bibliecznych szkół wyższych w Niemczech poświęcony jest prawie cały numer czasopisma „Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie” (dalej ZfBB) 49 (2002) 5–6; ze słowem wstępnym S. Wefers.

rycznego. Na dobór zbiorów w bibliotekach zakładowych mają znaczny wpływ pracownicy naukowcy danej jednostki.

2. Jednotorową, jednolitą zwaną też w Niemczech „funkcjonalną jednotorowością” (funktionale Einschichtigkeit). Określa się ją za pomocą antonimicznych wyrażeń jako konstrukcję „jednolitą decentralną” lub „decentralnie centralizującą”. Charakteryzuje ją przede wszystkim to, że źródło finansowe jest jedno – dyrektor biblioteki odpowiada za wydatkowanie całości funduszy bibliotecznych uniwersytetu oraz za zapewnienie literatury i informacji wszystkim jednostkom. Zmniejsza się znacznie liczba bibliotek zakładowych (do 4, 8 czy 10), które działają jako duże subbiblioteki dziedzinowe (Bereichsbibliotheken, Teilbibliotheken).

Tradycyjną dwutorowość (Zweischichtigkeit) uznano w Niemczech za nieefektywną. Przechodzenie do jednolitej struktury (Einschichtigkeit) wyszło od prostej konstatacji, że biblioteka nie musi składać się z dwóch oddzielnych członów. Nie kwestionuje się przy tym niewątpliwych zalet małych bibliotek specjalistycznych, do których prowadzą „Pantoffelwege” (można dojść do nich w pantoflach domowych) – stwarzają one naukowcom i studentom klimat bardziej osobistych kontaktów z „ich bibliotekami”. Tym niemniej za nowym wariantem bardziej przemawiają względy finansowe i potrzeba działania w sprawnej i zwartej strukturze. Uznano, że komplementarne zaopatrzenie w literaturę na płaszczyźnie całego uniwersytetu jest rozwiązaniem idealnym i warto do niego zmierzać.

System dwutorowy jako wyłączny istniał w Niemczech od drugiej połowy XIX w. do lat siedemdziesiątych wieku XX. Wynikał niejako w sposób naturalny z sytuacji przestrzennej uniwersytetów: brak kampusów, rozrzucone w różnych częściach miasta, znacznie od siebie oddalone poszczególne jednostki badawcze i dydaktyczne, zmuszał do rozwijania własnych, łatwo dostępnych zbiorów. Potrzeba specjalizacji księgozbiorów doprowadziła ten proces do dużego rozdrobnienia, liczba samodzielnych bibliotek zakładowych na poszczególnych uniwersytetach często przekraczała nawet 150 jednostek. Ostatnim przedstawicielem tej dwutorowej tradycji była biblioteka uniwersytetu w Bochum (założonego w 1961 r.), wszystkie następne biblioteki nowo tworzonych uniwersytetów (Regensburg, Konstancja, Bayreuth) były już wyłącznie jednolite. Również zalecenia Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG: Niemieckie Towarzystwo Naukowe) z 1970 r. wyraźnie wskazywały systemy jednolite jako lepsze rozwiązanie⁴.

⁴ A. Halle: *Strukturwandel der Universitätsbibliotheken: von der Zweischichtigkeit zur funktionalen Einschichtigkeit*, „ZfBB” 49 (2002) 5–6, s. 268–270.

Kolejnym silnym bodźcem w kierunku strukturalnej jednolitości były naturalnie zmiany w bibliotekarstwie wynikające z komputeryzacji i nowych technik informacji. Ważnymi czynnikami tych procesów z przełomu lat 80. i 90. są zatem: praca w zintegrowanych systemach bibliotecznych, wspólne serwery baz CD-ROM, konsorcjalne zakupy dostępu do elektronicznych czasopism. „Samodzielne życie” i indywidualne działanie małych, pojedynczych bibliotek stało się w tych nowych warunkach po prostu niemożliwe: wspomniane komponenty pracy bibliotecznej wymagają bowiem koordynacji działań zarówno w ramach uczelni, jak i w relacjach międzyuczelnianych, a więc – geograficznie i administracyjnie rzecz biorąc – w skali kilku landów, no i oczywiście wiążą się z większymi finansami. Stąd potrzeba centralizacji.

Aktualnie w Niemczech większość z ponad 70 bibliotek uniwersyteckich działa w systemach jednolitych. Należą do nich biblioteki nowo zakładanych uniwersytetów (po 1970 r.), a także starych, które dokonały zmian strukturalnych. Przykładem tych drugich jest chociażby Biblioteka Uniwersytetu w Heidelbergu, której drogę do jednotorowości opisuje A. Bonte w artykule pod znamienym tytułem *Tradycja nie jest argumentem*⁵. Autor informuje, że od roku 2000 podejmowane są tam wielorakie działania na rzecz zmniejszenia rozbudowanego do 104 bibliotek systemu dualnego. Podkreśla, że twórcy tych reform za rzecz fundamentalną uważają kondensację i kompresję systemu w zwartą całość. Pierwszą dużą biblioteką dziedzinową, jaka powstała w Heidelbergu, była Bereichsbibliothek Alertumswissenschaften (biblioteka nauk o starożytności). Złożyły się na nią połączone zbiory bibliotek instytutów: historii starożytnej, filologii klasycznej i archeologii.

Poza doświadczeniami Heidelbergu wymieniony numer „ZfBB” prezentuje także analogiczne dokonania kilku innych ośrodków uniwersyteckich – Halle, Kassel, Darmstadt, Mainz, Frankfurt oraz Freie Universität Berlin. Z tej prezentacji nasuwa się ogólny wniosek, że zmiany w kierunku jednotorowości w każdym przypadku uzależnione były od warunków lokalnych i prowadziły do, odpowiednio zróżnicowanych, rozwiązań. Nie zawsze osiągnano model idealnej struktury jednolitej. Sytuacja lokalowa – co prawda nie jako jedyna – warunkowała proces łączenia i liczbę bibliotek⁶. Dogodnym z tego punktu

⁵ A. Bonte: *Tradition ist kein Argument – das Bibliothekssystem der Universität Heidelberg auf dem Weg zur funktionalen Einschichtigkeit*, *ibidem*, s. 299–302.

⁶ Dla przykładu wymieńmy 11 bibliotek dziedzinowych w Bibliothek der Freien Universität Berlin (przed restrukturyzacją ponad 70), obejmujących zbiory prawie 2 mln 200 tys. wol. i 2,5 mln mikroform: 1. biblioteka uniwersytecka (jednocześnie centrala usług), 2. prawo, 3. ekonomia, 4. nauki o polityce, 5. filologie, 6. pedagogika, 7. historia i kultura, 8. medycyna, 9. weterynaria, 10. nauki przyrodnicze, 11. nauki o ziemi. Zob. U. Naumann: *Dezentrale Zentralisation auf mittlere Ebene: das Bibliothekssystem der Freien Universität Berlin*, *ibidem*, s. 293.

widzenia zbiegiem okoliczności była oczywiście budowa nowych bądź rozbudowa starych budynków bibliotecznych. We wszystkich omawianych przypadkach restrukturyzację poprzedzały jednak sprzyjające zmiany w federalnym i landowym prawie dotyczącym szkolnictwa wyższego oraz wsparcie władz uniwersyteckich i komisji senackich.

Spróbujmy teraz bardziej precyzyjnie odpowiedzieć na pytanie, jakie zmiany wprowadza system jednolity i jak sytuje bibliotekę główną. Abstrahując od konkretnych przykładów nakreślimy modelowe rozwiązanie:

Zakłada się, że biblioteka główna istnieje i działa w dwóch zakresach:

1. jako centrala i kierownictwo głównych funkcji dla wszystkich bibliotek dziedzinowych – gromadzenia, opracowania, komputeryzacji, kształcenia (dydaktyki), public relation (Öffenlichkeitsarbeit), spraw osobowych, zarządzania, planowania, publikacji, źródeł elektronicznych, informacji, wypożyczeń międzybibliotecznych; podlegają jej zbiory specjalne (rękopisy, stare druki), konserwacja zbiorów, archiwum uniwersyteckie;
2. jako biblioteka dziedzinowa, np. nauk humanistycznych, czy przyrodniczych.

Model struktury tak działającej instytucji przedstawia się następująco:

Dyrekcja/Administracja

Oddziały:

- Udostępnianie
- Media /gromadzenie i opracowanie
- Komputeryzacja
- Oddziały specjalne
 - rękopisy i inne zbiory specjalne
 - archiwum uniwersyteckie
 - pracownia konserwacji

Biblioteki dziedzinowe

W zaprezentowanym modelu zwraca uwagę duże spłaszczenie struktury i zdecydowane odejście od pionowej struktury funkcjonalnej. Oznacza to też koniec tradycyjnego podziału na oddziały. W typologii struktur organizacyjnych powyższy model ma cechy struktur *macierzowych* i *diagonalnych*⁷. Obydwa typy należą do nowoczesnych metod zarządzania, nazywane są

⁷ Korzystam z terminologii B. Leytner-Zemánek, zob. też: *Struktura organizacyjna biblioteki głównej w szkole wyższej jako instrument zarządzania*, „Przegląd Biblioteczny” 1998 nr 2/3 s. 150–155.

też strukturami elastycznymi, użytecznymi zwłaszcza w procesie zarządzania zmianami. Spróbujmy je krótko kolejno omówić.

Struktura macierzowa pozwala wyodrębnić stałe, powtarzalne funkcje oraz zmienne (okresowe) zadania, projekty lub przedsięwzięcia i wprowadza podwójne podporządkowanie pracowników (dwa ośrodki decyzyjne – kierownik funkcji i kierownik zadania). Zasadę tę stosowano na przykład w projektach pilotażowych tworzenia bibliotek dziedzinowych (liczących często ponad 300 tys. jednostek) z połączenia kilku mniejszych. Powoływano w tym celu zespoły do realizacji jasno określonych zadań (ds. czasopism – dobór tytułów, opracowanie, koncepcja ustawienia w wolnym dostępie; retrokonwersji – priorytet dla zbiorów w wolnym dostępie; itp.) spośród pracowników formalnie podległych różnym jednostkom. Zespoły miały dokonać połączenia zbiorów i przygotować funkcjonowanie nowej całości.

Jeśli chodzi natomiast o **struktury diagonalne**, to ich zadanie polega na tym, że umożliwiają one podział kompetencji po przekątnej (Querschnittsaufgaben). Zadania przekrojowe dotyczą pracy kilku zespołów w dużym oddziale, i opierają się na przyznaniu merytorycznej odpowiedzialności wyznaczonej osobie za ich wykonywanie. Są to zadania specjalne, np. w zintegrowanym oddziale gromadzenia i opracowania stanowią je: zamawianie i akcesja nabytków antykwarycznych, reklamacje, czy formalności celne.

Komentując dalej przedstawiony powyżej model struktury biblioteki należy także zauważyć, że rysują się w nim dwa podstawowe zadania (procesy):

1. udostępnianie zbiorów i informacji, czyli sfera czytelnika i świadczonych usług;
2. przygotowanie zasobów, czyli sfera gromadzenia i opracowania mediów (drukowanych, elektronicznych, mikrofilmowych).

Komputeryzacja dotyczy sprawnej realizacji obydwu tych zadań, zaś oddziały specjalne są warunkowane specyfiką (wyjątkowością) zbiorów lub czynności im podlegających.

Spłaszczenie struktury pozwala lepiej, wszechstronniej, efektywniej realizować nadrzędny cel każdej biblioteki, jakim jest świadczenie usług użytkownikom. Analitykowi omawianego modelu nasuwać może się jednak pytanie, czy kadra zarządzająca nie jest zbyt uboga, co byłoby jego wadą, ponieważ mogłoby negatywnie zaważyć na jakości usług. Otóż jest to tylko złudzenie optyczne, ponieważ faktycznie stanowisk kierowniczych jest w modelu wystarczająco dużo i to – co trzeba podkreślić – o zróżnicowanych kompetencjach i stopniu odpowiedzialności. Zarządzaniem zajmują się fachreferenci w liczbie od 10 do 25 (w zależności od wielkości biblioteki), którzy podlegają

bezpośrednio dyrektorowi (dyrektor jest także fachreferentem). Ich uprawnienia kierownicze są największe, odpowiadają za wydanie powierzonych funduszy, są kierownikami bibliotek dziedzinowych, łącznikami między biblioteką a pracownikami naukowymi, stanowią tzw. służbę wyższą (höherer Dienst) w trzystopniowej strukturze stanowisk. Inne zadania powierzone fachreferentom związane są np. ze źródłami elektronicznymi (negocjacje, umowy, konsorcja), czy rękopisami. W obrębie dużych oddziałów zarządzaniem operacyjnym (organizacją sprawnego wykonywania czynności) zajmują się natomiast kierownicy: magazynów, opracowania formalnego, gromadzenia, informacji ogólnej. Są nimi czasem fachreferenci, ale też często bibliotekarze dyplomowani stanowiący drugą grupę zawodową (gehobener Dienst), świetni i cenieni fachowcy w zakresie katalogowania i informacji.

Charakterystyczne w systemie jednolitym jest to, że gromadzenie i opracowanie mediów odbywa się centralnie w bibliotece głównej dla wszystkich bibliotek dziedzinowych. Organizacyjnie podporządkowane jest zastępcy dyrektora. Zgromadzone i opracowane zbiory przekazywane są do bibliotek dziedzinowych, które prowadzą udostępnianie i udzielanie informacji. Biblioteki te są zarządzane (kierowane) przez fachreferentów, którzy merytorycznie są odpowiedzialni za gromadzenie (dobór), opracowanie rzeczowe i specjalistyczną informację fachową z określonej dziedziny wiedzy. Jedna biblioteka dziedzinowa może podlegać jednemu lub kilku fachreferentom⁸.

2. Zintegrowane opracowanie zbiorów

Charakteryzuje się tym, że:

- połączeniu uległy oddziały gromadzenia i opracowania,
- organizacja opiera się na pracy grupowej w zespołach dziedzinowych (Gruppenarbeit im Fachteam),
- gromadzenie i opracowanie wykonywane jest centralnie dla wszystkich bibliotek dziedzinowych.

Biblioteczne systemy komputerowe (np. znany u nas PICA-Verbund) umożliwiły połączenie pracy oddzielnych dotychczas oddziałów gromadzenia i opracowania. Wszystkie czynności począwszy od tych wstępnych (Vorakzession),

⁸ O ich znaczeniu w bibliotekach niemieckich pisałam szerzej w innym miejscu: zob. K. Hudzik: *Bibliotekarz dziedzinowy – doświadczenia niemieckie a polskie możliwości ich adaptacji*, w: *Bibliotekarz dziedzinowy w bibliotekach akademickich. Materiały z seminarium zorganizowanego przez Bibliotekę Główną UMK w dniach 26–27 października 2000 r. w Toruniu*, Toruń 2001, s. 69–81.

przez zamówienie (jest już początkiem katalogowania), akcesję, inwentaryzację, katalogowanie (właściwe) i opracowanie techniczne, wykonuje jeden zespół. Naczelną zasadą jest to, żeby dany tytuł od początku do końca znajdował się w tych samych rękach, czyli grupy 5–7 osób. System pozwala rozpocząć katalogowanie już w module akwizycji (w Online Work Catalogue), a zamawiając książkę wprowadza się pierwsze dane bibliograficzne (są one często kopiowane z dużego wspólnego katalogu). Dane te wykorzystywane są następnie w procesie akcesji i inwentaryzacji oraz przywoływane w trakcie katalogowania w celu uzupełnienia oraz sprawdzenia poprawności i zgodności z przyjętymi normami i formatami. Zgromadzone dane pozwalają na sporządzanie różnego rodzaju sprawozdań i zestawień statystycznych, łącznie z opracowywaniem rachunków i prowadzeniem finansów. Warto dodać, że zamawianie odbywa się w Niemczech także w formie elektronicznej, ponieważ rynek książki jest tam do takiej współpracy przygotowany. Organizacja pracy dużego oddziału (30–35 osób) odbywa się w formie pracy grupowej w zespołach dziedzinowych, których może być kilka. Tworząc zespoły dziedzinowe uwzględnia się następujące kryteria: zasadę łączenia pokrewnych dziedzin nauki; wielkość rocznych wpływów z poszczególnych dziedzin i wysokość środków przeznaczonych na gromadzenie; stopień trudności literatury, np. dużo literatury obcojęzycznej; liczbę fachreferentów przypadających na jeden zespół⁹.

Zilustrujmy wyodrębnienie zespołów dziedzinowych przykładowym modelem:

- Zespół 1: Dzieła ogólne, muzyka, sport.
- Zespół 2: Neofilologie, sztuka.
- Zespół 3: Filologia klasyczna, historia, filozofia, teologia, orientalistyka.
- Zespół 4: Nauki społeczne, prawo, ekonomia.
- Zespół 5: Matematyka, nauki przyrodnicze, technika, medycyna, farmacja.
- Zespół 6: Dokumenty elektroniczne i inne poza książkami (nicht Buch Materialien).

Pracownikami zespołów są bibliotekarze dyplomowani i asystenci biblioteczni (mittlerer Dienst). Członkowie zespołów wykonują zadania o zróżnicowanym stopniu trudności, który – mówiąc na marginesie – skorelowany jest z ich uposażeniem. Więcej zarabiający bibliotekarze dyplomowani podejmują trudniejsze zadania przekrojowe i specjalne (Querschnitt – und Sonderaufgaben). Są to zadania realizowane na rzecz kilku zespołów w dużym oddziale,

⁹ E. Gerstner: *Konzeption und erste Erfahrungen mit der Teamarbeit in der Universitäts- und Forschungsbibliothek Erfurt/Gotha*, Vortrag auf dem Kongress „Information und Öffentlichkeit“ in Leipzig, 21.3.2000 (maszynopis 7 stron).

a stanowią je m.in. stałe szkolenia, reklamacje, sprawdzanie rachunków, kontrola standardów katalogowania, kontrola terminów i budżetu, statystyka, czy kontakty z dostawcami.

Dużym oddziałem zintegrowanego opracowania zarządza kierownik odpowiedzialny za ogólną organizację zespołów i kwestie personalne. Są jeszcze dwie funkcje kierownicze – kierownik gromadzenia i opracowania. Ten pierwszy utrzymuje kontakty z dostawcami i księgarniami, odpowiada za obieg rachunków i środków, drugi oczywiście za katalogowanie. Przebieg linii decyzyjnych i kontroli jest więc wieloraki. Dlatego niezwykle ważna jest dobra i stała komunikacja w oddziale. Służą temu częste zebrania: wszystkich pracowników oddziału raz w miesiącu; każdego zespołu z fachreferentami również raz w miesiącu; zebranie rzeczników zespołu z kierownictwem oddziału odbywa się co tydzień. Każdy zespół wybiera na pół roku spośród członków swojego rzecznika, który reprezentuje tzw. głos społeczny grupy.

W dyskusjach nad zaletami przedstawionej organizacji pracy podkreśla się dużą wydajność, wysokie zaangażowanie pracowników, fleksybilność i łatwość zastępowania w przypadku absencji. Przede wszystkim osiągnięto dzięki niej dużą przejrzystość drogi książki. Przypomnijmy, że segmentacja dziedzinowa dotyczy zarówno podziału na fachreferaty, jak i na zespoły opracowujące zbiory. Te dwa człony kontaktują się wzajemnie i współpracują ze sobą. Fachreferentów jest oczywiście więcej niż zespołów: co najmniej jeden, a częściej dwóch, trzech, przypada na pracę jednego zespołu. Na kłopotliwe zazwyczaj pytanie pracownika: kiedy będzie mógł skorzystać z książki, którą polecił zakupić, można obecnie bardzo łatwo odpowiedzieć, wiadomo bowiem kto opracowuje daną dziedzinę i na jakim etapie opracowana książka w danej chwili się znajduje. W praktyce realizowane są imponujące terminy opracowania (od zgłoszenia potrzeby zakupu do postawienia książki na półce): cito – 1–4 dni; sofort – 3–4 dni, normal – 4–6 tygodni.

Uwagi końcowe

Spróbujmy odnieść przedstawione zmiany do naszych realiów. Według Ustawy z dnia 12 września 1990 o szkolnictwie wyższym (Dz.U. nr 65 poz.385) „Biblioteka główna stanowi podstawę jednolitego systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni, tworzonego na zasadach określonych w statucie...” Tak więc jednolitość naszych systemów wynika z ustawy. W rzeczywistości jednak systemy bibliotek uniwersyteckich są zróżnicowane. Najczęściej jednolitość dotyczy kompetencji dyrektora biblioteki głównej do sprawowania

wspólnie z radą biblioteczną nadzoru merytorycznego nad organizacją i metodami pracy bibliotek zakładowych oraz polityką zatrudnienia (sprawy kadrowe i szkoleniowe). W zakresie finansowania wspólny jest zakup czasopism zagranicznych (dokonywany centralnie i rozliczany przez bibliotekę główną) oraz częściowo także książek zagranicznych przekazywanych w depozyt do bibliotek zakładowych. Wydziały, instytuty, katedry zapewniają środki niezbędne do funkcjonowania bibliotek, czyli finansują zakup zbiorów, lokale, wyposażenie. Gromadzenie i opracowanie zbiorów dokonywane centralnie przez bibliotekę główną dla całej sieci bibliotecznej uniwersytetu znane jest tylko w dwóch przypadkach – Wrocławia i Szczecina.

Wzbogaceni o przedstawione doświadczenia naszych zachodnich sąsiadów postawmy zatem pytanie, czy jest potrzeba większej jednolitości i centralizacji w działalności naszych systemów bibliotecznych? Wydaje się, że tak – przynajmniej w trzech zakresach:

1. W kwestii stanowisk specjalistów dziedzinowych, sprawy tak żywo dyskutowanej ostatnio w środowisku polskich bibliotekarzy. Swe rozliczne zadania – starałam się to pokazać – mogą oni najpełniej i najefektywniej realizować w systemie jednolitym. Stąd trudności, gdy próbujemy znaleźć dla nich miejsce w strukturze naszych bibliotek. Tworzenie stanowisk fachreferentów tylko w bibliotece głównej pozwala im zaledwie częściowo realizować swe zadania: obowiązki są wyrywkowe (z naciskiem na jedno, ewentualnie na dwa zadania z trzech: albo na gromadzenie, albo na opracowanie rzeczowe, albo na informację; nigdy na wszystkie trzy równocześnie) i trochę „na doczepkę”, przez co prowokują często pytania, czy kierownicy danych bibliotek zakładowych nie dublują ich, i czy nie są przy okazji bardziej od nich kompetentni. Stawką w tej grze o możliwie wyraźny podział kompetencji i obowiązków jest wyłonienie jednego „staffu” wysokiej klasy specjalistów dziedzinowych dla całego systemu bibliotecznego uczelni. I tak dla przykładu fachreferent w dziedzinie filozofii będzie wiedział, co z filozofii jest już obecne w zbiorach; co powinien zgromadzić – jakie książki, czasopisma, bazy danych; gdzie zamówić; w jakiej formie (drukowanej czy elektronicznej) i z jakich funduszy; jakie są potrzeby pracowników naukowych, a jakie studentów; będzie potrafił tematować przedmiotowo i klasyfikować zgromadzone książki; udzieli kompetentnie informacji korzystając z dostępnych źródeł i poszukując sprawnie online; będzie kierował pracą podległej mu biblioteki dziedzinowej. I wszystkie te czynności wykona w odniesieniu do potrzeb całego uniwersytetu w zakresie filozofii.

2. W zakresie pracy w systemach zintegrowanych całej sieci bibliotek zakładowych. Zadanie jest ważne z racji tworzenia jednego i jednolitego źródła informacji o zasobach całej uczelni. Tymczasem rozpoczęcie katalogowania komputerowego przez biblioteki sieci jest procesem rozciągającym się w czasie i poprzedzonym licznymi szkoleniami. Z reguły jako pierwsze do pracy w systemie przystępują biblioteki większe (wydziałowe), z silniejszą obsadą personalną. Nie można się jednak spodziewać szybkiej obecności w katalogu komputerowym opisów książek z małych bibliotek, prowadzonych przez jednego bibliotekarza lub pracownika instytutu w wymiarze kilku godzin. Rodzi się zatem pytanie czy nakłady poniesione na przygotowanie bibliotekarzy w niewielkich bibliotekach nie będą zbyt wysokie i czy nie bardziej efektywne byłoby opracowanie ich zbiorów przez zespół wyspecjalizowanych katalogerów o dużej wydajności w bibliotece głównej? Wiadomo też, że ujednoczenie w zakresie gromadzenia jest u nas w pewnym sensie wymuszone dodatkowo przez uwarunkowania natury pozabibliotecznej, związane z zakupem zbiorów (aktualnie czasopism) regulowanym przez ustawę o zamówieniach publicznych.
3. Trzecim argumentem na rzecz zwiększenia jednolitości struktur naszych bibliotek akademickich jest przyjmowany w środowisku bez zastrzeżeń postulat tworzenia „szklanej biblioteki”, która jako instytucja usługowa ma być dla użytkowników transparentna i przeźroczysta, bez anonimowości całego zaplecza bibliotekarskiej pracy. Segmentacja dziedzinowa stwarza wprost konieczność personalnej identyfikacji w określonym gronie użytkowników. Lepsza jest w tych warunkach znajomość potrzeb i większa odpowiedzialność za wykonywane zadania. Nie bez znaczenia jest ujednoczenie działalności całego systemu bibliotecznego w sprawach tylko pozornie mniej ważnych, jak np. co do wprowadzenia takich samych zasad udostępniania i godzin otwarcia, jednakowych zasad opracowania zbiorów i ich klasyfikacji w celu ustawienia w wolnym dostępie.

on-line catalogue), access to subscribed electronic publications or databases (national bibliographies and specialized bibliographies). The survey aimed to identify the requirements of the user and to establish good and bad points of the Library's services, and to identify whether the offer met the expectations of the University's academic and research community and whether the services were properly distributed and offered. The introductory part of the article describes the 3-part inquiry sheet, which included: personal data of the respondent, the list of 11 library services, and the list of the itemized needs selected by the user (22 in all). The way the data were processed by the Libra software is discussed. Part Two, entitled "Pleased and displeased users" analyses the level of the satisfaction of the services offered by the Library using a five degree scale. Part Three, "The needs of the surveyed users", presents a juxtaposition of users' preferences in relation to the faculty they attend, to their advancement in the courses, frequency of use, etc. The results of the survey that was conducted in the academic year 2001/2002 are compared to the results given in the report presented by the Institute of Sociology and commissioned by the vice-chancellor (Rector) of the University.

Krystyna Hudzik: Changes in the organizational structure of research and university libraries in Germany – is it worth copying the scheme?

The article has a dual aim of presenting restructuring processes that are currently taking place in German university libraries and of trying to answer whether it is feasible and needed to introduce similar changes in their Polish counterparts. Changes in the organization of the library system have a tendency towards its greater unity and centralization. The traditional double track character of the system, i.e. the existence of a central library and a network of faculty, branch or institute libraries, has widely been recognized as less effective than uniform systems. The restructuring and streamlining have then been based on a compression of the system into a more homogeneous unity that can, in a more complementary way, facilitate access to literature within the whole of the University. This model of the so-called "flattened structure" enables to introduce modern, state-of-the-art managing methods. Integrated library systems have made it possible to combine the work of acquisition and preparation departments into one controllable unit. The organization of the department that has been integrated in such a way is based on team work in subject task groups appointed according to relevant spheres of learning or branches of science. To learn from the German experience in this matter seems to be particularly practicable in relation to subject specialists, whose position within Polish library structure is, however, hard to be clearly defined. Nevertheless, their existence is necessary if we are to implement and develop the idea of the "glass library" that, as a servicing institution, has to be transparent to the user and thus should shed the anonymity of the invisible background of the library work.

Małgorzata Praczyk-Jędrzejczak: Resource record in book preparation within the HORIZON integrated library system and its application at Poznań University Library

The article analyses formal preparation procedures for multi-volume publications with the application of the resource record. The structure of a record in MARC 21 format is not discussed, but its adaptation to the HORIZON system is fully described. The article presents the solutions adopted by Poznań University Library and focuses on: the conditions that must be fulfilled for a multi-volume item to be processed in the resource record in its library preparation and the advantages of its applications. The procedure is described "step by step" and, additionally, illustrated with screen shots of appropriate stages of the preparation.