

Alföldiné Dán Gabriella

## **Egy lehetséges válasz az alkalmazkodásra: a Budapesti Corvinus Egyetem Központi Könyvtárának új szervezete**

***A felsőoktatásban bekövetkezett változások, a jelentős létszámcsökkentés és az új könyvtár- és oktatási épület eltérő adottságai a szervezet teljes körű átalakítását tették szükségessé az eredményes és hatékony működés érdekében. A belső és külső együttműködésen és tudásátadáson alapuló tudásszervezetté alakítás egy évet vett igénybe.***

### **Út a tudásszervezethez – elméleti megjegyzések**

A könyvtári működés két kitüntetett területe a gyűjteményépítés és a szolgáltatás, minden egyéb munkafolyamat e két terület összhangjának megteremtését célozza. A gyűjtemény és a szolgáltatások folyamatos kölcsönhatásban vannak, mind a kettő jelentősen befolyásolja a szervezet minőségét.

A könyvtárakra hosszú ideig a munkafolyamatok stabilitása volt jellemző, a mozgás elsősorban a gyűjtemény állapotában jelentkezett. A papíralapú hordozókhoz adekvát módon köthető feldolgozási, szolgáltatási gyakorlat nem nagyon változott, megegyezés volt arról, hogy a könyveket milyen adatok azonosítják, hogy milyen a visszakeresési módszer, és milyen fizikai és hozzáférési feltételek között vehető igénybe a szolgáltatás. A könyvtári munkafolyamatok révén keletkezett érték a visszakeresési rendszerekben testesült meg, amelyek képesek voltak a meglévő dokumentumokat – többféle kiinduló adat mentén – elérhetővé tenni. A hagyományos egyetemi könyvtár minőségét a katalógusok pontossága, a bibliográfiai feltárás mélysége, valamint a kiadott szakbibliográfiák, referáló kiadványok színvonala jelentette.

Az első informatikai fejlesztések során találkoztunk először azzal a feladattal, hogy a könyvtár működéséről és szolgáltatásairól meglévő könyvtárosi tudásokat meg kellett fogalmazni, explicitté kellett tenni, és le kellett fordítani a számítógépes programok számára. Az első integrált rendszerek természetesen a manuális világ valamennyi beidegződését tartalmazták, de tartalmazták mindazon tudásokat is, amelyeket a könyvtárosok és a

könyvtár felhalmozott a szolgáltatások folyamatában, vagyis megtanult az olvasóról.

A hagyományos könyvtári modell lényegében nem változott, de láthatóvá vált, hogy a könyvtárban végzett feladatok nem alárendelt, hanem mellrendelt kapcsolatban vannak, a folyamatok lineárisak, egymásra épülnek.

Az informatika tette lehetővé a rendszerszerű működésnek azt a fajtáját, amelyben az osztott feldolgozás, az egymás szolgáltatásainak közvetítése, a nemzetközi rendszerekbe való bekapcsolódás megvalósult. Ehhez rendelkezésre állnak és egyre kidolgozottabbak a szükséges szabványok. Az IT eszközök fejlődésével a hálózat sebessége, az eszközök „tudása” egyre könnyebbé teszi a szervezeten belül is az erőforrások hatékony megosztását a feldolgozásban és a szolgáltatásban.

A mai könyvtárak átmenetet képeznek a könyvtár és a tudástár között. Itt a hozzáadott érték elsősorban az előzetes szelektálásban, a találatok több szempontú elérhetőségében és a keresési idők lerövidítésében jelenik meg. Ezek nagyon fontos értéknövelő tényezők az oktatási és kutatási szolgáltatások támogatásában, de ugyanakkor hiányzik még az a *kommunikációs plusz*, ami a felhasználókkal való interaktív kapcsolatot és az oktatási, kutatási folyamatokba való integrálódást jelenti.

A hagyományos szolgáltatások létrehozásában és közvetítésében megjelenő informatika számos ponton módosította a könyvtár fizikai, szervezeti és intellektuális sajátosságait, sokszor az átmeneti korszakokra jellemző ellentmondásokkal terhelt. A fizikai környezettel szemben egyrészt megnövekedett térigény jelentkezett, hiszen a hagyományos férőhelyeket a számítógépes munkaálla-

mások tégigényével növelni kell, másrészt éppen ellenkezőleg, a hálózaton elérhető szolgáltatások csökkentették a könyvtárak fizikai igénybevételét. Megváltozott a „front office” és „back office” struktúra is, mert a back office egyes részei a hálózati szolgáltatás szempontjából front office feladatokat látnak el (pl. honlapon keresztüli kommunikáció, amelyet a szerkesztők is végeznek). A tartalmi feltáróknál van jelen az a forráskezelői, forrás-használati informatikai írástudás, amely nélkül az olvasói terekben nem tud működni a szaktájékoztató. *Szervezetté kellett tenni a tudásátadást.*

Annak ellenére, hogy egyre több típusú hagyományos és elektronikus dokumentum kerül a látókörünkbe, hogy egyre több ismeretünk van a különböző dokumentumok azonosságairól és eltéréseiről, és a kezelésükhöz szükséges informatikai eszközökről, még előttünk áll az a feladat, hogy levonjuk a munkafolyamatok szervezésére, a könyvtári szervezet és hálózat működésére, a szolgáltatások nyújtására vonatkozó következményeket.

A mai könyvtár működésének nagy dilemmája az előzőekben bemutatott változások ellentétes hatásainak kezelése, vagyis az, hogy hogyan képes megteremteni az egyensúlyt a hagyományos munkaszervezéséből, munkakultúrájából megtartandó elemek, és a technológiai fejlődés következtében szükséges új szervezési, vezetési és munkamódszerek között.

Ezek a hatások nem hagyják változatlanul a könyvtári szervezeteket sem. Az első szembetűnő különbség, hogy lebomlanak a szilárdnak hitt hierarchiák, mivel a megoldandó feladatok nem választhatók szét, a sikerhez a *különböző szakemberek tudásának együttes felhasználása szükséges*. A könyvtári területen is megjelenik a tanuló szervezeti forma, vagy legalábbis a mátrix- vagy projektszervezés. A szakértői teamek együttműködése nemcsak a szervezeteken belül, hanem intézmények között is látható. A szolgáltatásminőség meghatározásához egyre inkább az szükséges, hogy megjelenjenek az intézményekben a jól definiált előírások, szigorú feldolgozási, informatikai és kommunikációs szabványok. *A vezetési módszerekben előtérbe kerül a használói észrevételekre, az objektív vizsgálatokra támaszkodó visszacsatolás.*

Az igényekre adott válaszokban azonban problémák is jelentkezhetnek, ha a szervezet nem jól fordítja le ezeket megoldásokra. Ebbe nemcsak az

adott szolgáltatás kényelmes és problémamentes teljesítése, hanem a felhasználói észrevételek kezelésének mechanizmusa is beletartozik.

A tartalomszolgáltatási innovációk területén az egyetemi tudások kezelésére, és az elektronikus források mélyebb feltárására törekednek a szervezetek. Itt jelentős értéknövelő munka folyik, amely egyrészt az egyetemi elektronikus archívumok létrehozásában, másrészt az elektronikus források tartalmi, használati ismertetésében érhető tetten. Külön érdemes szót ejteni azokról a fejlesztésekről, amelyek a szolgáltatások biztonságos használatával foglalkoznak. Az innovációkban a könyvtárosok és informatikusok együttes tudása jelenik meg.

Az új tanulási formák között látható a legnagyobb változás, s egyben annak az igazolása, hogy az egyetemi könyvtárak a tanulás helyszínévé váltak: egyre több olyan új módszert dolgoznak ki, amelyek a hallgatók és az oktatók magas szintű informatikai írástudását, a tudományos kommunikáció új ismereteit tanítják, vagy bővítik.

A tanszékek és könyvtárak elsősorban a tartalom- és tudáskezelés, és az új oktatástechnológiai módszerekhez szükséges képességek kialakításában lehetnek partnerek. *Az egyetemeken a tudástermelés elsődleges helye a tanszék.* Jelenleg számos tanszéki megoldást látunk arra, hogy a keletkezett tudást valamilyen formában rendszerezék, és elérhetővé tegyék. A könyvtár tudásának felhasználása még kevésbé látható, ezért a könyvtáraknak meg kell mutatniuk azokat a hasznokat (időráfordítás és költségcsökkenés, szabványos megoldások, gyorsabb és hatékonyabb elérés stb.), amelyek közreműködésükkel keletkeznek. Az oktatói publikációk gyűjtésén túl a tanszékek tudásának menedzselése, a tudásarchívumok struktúráinak kialakítása, a külső források tanszéki oktató-kutató munka igényei szerinti rendezés (a tanszéki modulok létrehozása) képezheti az együttműködések alapját.

A könyvtár- és tanszék-kooperációk során olyan kutatások is keletkezhetnek, amelyek arra irányulnak, hogy milyen szintű és tartalmú informatikai írástudás szükséges az új oktatástechnológiai eljárások sikeres használatához. Ez a tervezett továbbképzési és felnőttoktatási programok befohadása miatt egyre fontosabb lesz, de a nappali képzésben résztvevők számára is számtalan olyan képességre kell koncentrálni, amely a hallgató egyetemi és munkaerőpiaci karrierje szempontjára

ból egyaránt fontos. A doktori iskolák számára – meghagyva az önálló szakirodalom- és forráskutatás lehetőségét – lehetőséget nyújthat a könyvtár információs szakembereivel való együttműködésre.

A könyvtár és a könyvtáros elnevezés mellett, helyett használt megnevezések\* nemcsak szemléletváltásra, hanem valamifajta elbizonytalanodásra is mutatnak. Az vitathatatlan tény, hogy egyre távolodik a szakma a megszokott – fizikai dokumentumokat kezelő – szerepektől, s ezzel a bibliográfus, címleíró, olvasószolgálatos stb. címkékké elkülönített könyvtárosi foglalkozásokban elvárt tudások is változnak. Egyre több dolgunk van a tartalmak kezelésével, az elektronikus források rendszerezésével, honlapok készítésével, informatikai megoldások kialakításával vagy átvételével. Az új megnevezések felbukkanását nem lehet egy kézlegyintéssel az „átmeneti divathóbort” kategóriába besorolni. Ezek a fogalmak tartalmi változásokat hordoznak, azt jelzik, hogy a könyvtárosnak át kell értékelnie a gyűjteményszervezés, feltárás, és rendelkezésre bocsátás technológiáit, tempóját és szervezését. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy az eddig megszerzett tudások érvényüket veszítik, hanem azt, hogy sokkal erősebben hatnak azok a követelmények, amelyek a szolgáltatások céljából, funkcióiból következnek. Az egynemű dokumentumokat kezelő és szolgáltató szervezetben kialakult munkakörök, problémamegoldó mechanizmusok, szervezési és vezetési módszerek nem vihetők át automatikusan egy dinamikus és állandóan változó, sokféle – egymástól alapvető tulajdonságaiban különböző – dokumentummal, információs, forrás- és szakirodalom-használati igényel találkozón szervezetre.

Az egyetem egy sajátos tudástermelő és tudásátadó szervezet, amely nem nélkülözheti sokáig ennek a tudásnak a menedzselésével való professzionista foglalkozást. Jelenleg az látható, hogy a tudáskezelési folyamatok egymással párhuzamosan, elkülönülve és többé-kevésbé *ad hoc* módon történnek. A tudáskezeléssel kapcsolatos ismeretek a könyvtárosok birtokában vannak, de ahhoz, hogy ezt az új szerepet az egyetemek elfogadják és igényeljék, a könyvtáraknak nemcsak a hagyományos feladatok szükségességét kell hangsúlyozni, hanem erősíteni kell a tudás tárolásában, rögzítésében, átadhatóvá tételében való jártasságot. Ez feltételezi, hogy az egyetemi könyvtárak és könyvtárosok – megtartva azokat a szakmai elemeket, amelyek a hiteles és releváns információfeldolgozást jellemzik – továbblépnek, és átveszik

(vagy kitalálják) azt a tartalommenedzselési szervezetet, amelyre a korszerű felsőoktatásnak és kutatásnak szüksége van.

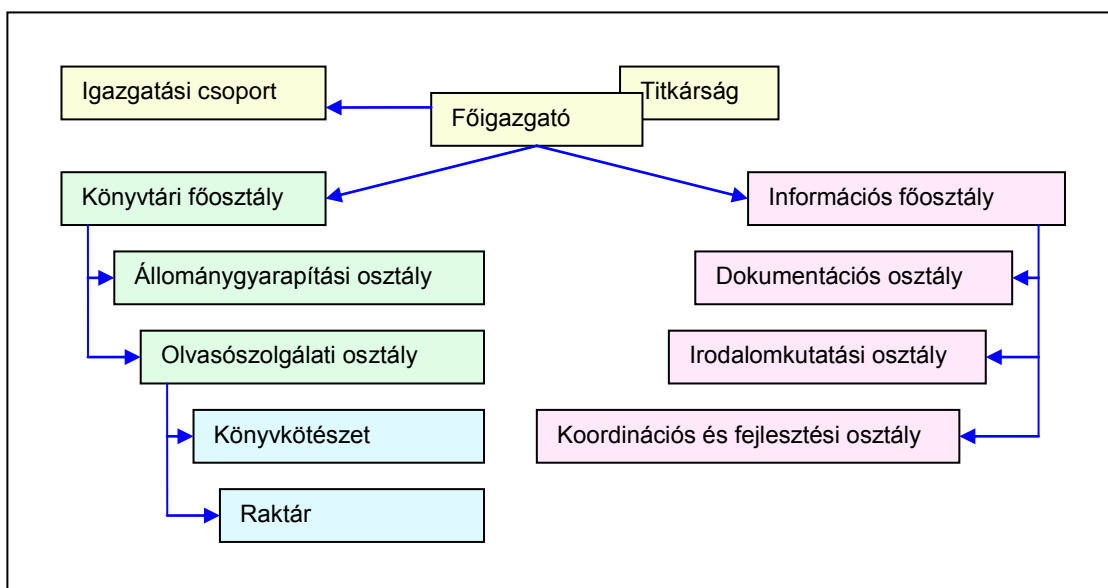
### **Út a tudásszervezethez – a BCE Központi Könyvtár esete**

A XXI. sz. elejére nagyon sokban megváltoztak a könyvtárban végzendő feladatok. Ma már nemcsak könyvtári, hanem tartalom- és informatikai szolgáltatások is elérhetők a könyvtárban vagy a könyvtáron keresztül, s ez azt is jelenti, hogy egyrészt a könyvtárosi tudásokban is megjelent a specializálódás (könyvtár-informatikus, szolgáltató könyvtáros, régi könyves szakértő stb.), másrészt a szervezetben szükség van más tudásokkal és készségekkel rendelkező szakemberekre is. Ugyanakkor az egymásra épülő tevékenységek miatt minden munkatársnak ismernie kell a folyamatok egészét is ahhoz, hogy munkáját jó minőségben tudja ellátni. A megváltozott feladatok ellátása ráadásul olyan felsőoktatási, gazdasági, társadalmi környezetben zajlik, amely folyamatosan változik, s amelyhez állandóan alkalmazkodni kell. Ennek megfelelően a menedzsmentnek akkor is foglalkoznia kell a szervezettel, ha nincsenek erőteljes külső kényszerek.

A BCE Központi Könyvtárának szervezete az elmúlt 27 évben sohasem volt statikus, noha az alapvető hierarchikus felépítés és a könyvtárban meglévő hagyományos szervezeti egységek nem változtak. Meglehetősen hosszú ideig a hierarchia három (egy-területeken négy) szintű volt: a főigazgató, a főosztályok és osztályok (csoportok) látták el a feladatokat. A leginkább tagolt, egymástól elkülönült egységeket tartalmazó szervezeti forma 1985–1995 között működött.

Az organogram (1. ábra) szemléletesen mutatja, hogy ebben a szervezeti felállásban elkülönültek egymástól a hagyományos könyvtári, valamint a tartalmi feltárás és a szétszóró tartalomszolgáltatás feladatai. Az 1985–95 közötti tízéves időszak során történik meg az informatikai térhódítás, az integrált könyvtári rendszer bekerülése, az informatikusok megjelenése a könyvtárban. A fejlesztési osztály, amelyik az informatikai fejlesztések miatt gyakorlatilag a könyvtár valamennyi területének menedzselésével, változtatásával foglalkozott,

\* Információs központ, médiatár, archívum; információs bróker, tudásmenedzser, rendszerkönyvtáros, tartalomkezelő stb.



1. ábra **Hagyományos szervezeti felépítés**

feladatait csak a főosztályvezetőn keresztül tudta ellátni, ami lelassította a folyamatokat. Ezt észlelte a könyvtár vezetése, és 1995-ben részleges szervezeti átalakítást végzett, amelynek lényege, hogy a könyvtári és fejlesztési feladatokat végző osztály a főigazgató közvetlen hatáskörébe került, a fejlesztési osztályt vezető szakember főosztályvezetői beosztást és hatáskört kapott.

A formális szervezeti modell mellett a könyvtári munkavégzést mindvégig jellemezte az egyes szakmacsoportokból (könyvtáros, közigazdász, informatikus) verbuválódó informális szervezeti csoportok tevékenysége. Ezek a csapatok elsősorban a könyvtár egészét befolyásoló új feladatok előkészítésének, bevezetésének támogatására alakultak, sokszor spontán módon, más esetekben a vezetők kezdeményezésére. Különösen jelentős ez a munkamódszer 1989–95 között. Ebben az időszakban jön létre a könyvtár saját fejlesztésű *HungAlis* névre keresztelt háromnyelvű integrált rendszere, épült ki a hálózat, kerültek be a mindennapi munkavégzés eszközei közé a számítógépek. A szakmaközi csapatmunka sikeres, támogatja az egyes szakterületeken dolgozók közötti kommunikációt, a könyvtárban zajló munkafolyamatok átlátását, a kritikus területek többoldalú vizsgálatát.

A könyvtár a fentiek miatt is, egyre inkább érezte, hogy a merev hierarchikus struktúra nem felel meg a hatékony és eredményes munkaszervezésnek,

nem képes segíteni a munkatársak közötti kommunikációt, a szervezeti együttműködések. Ezért mind formálisan, mind informálisan létrehozott a hivatalos szervezeti formától eltérő megoldásokat. 2002-ben csökkentette a hierarchiák szintjét, az osztályok közvetlenül a főigazgató alá kerültek. „Operatív vezetői tanácskozás” néven konzultatív és döntés-előkészítő testület jött létre. A kiemelt feladatok – gyűjteményfejlesztés, közönségkapcsolat, szolgáltatásfejlesztés, minőségbiztosítás – összefogására szakmai bizottságokat működtetett. Az új fórumoknak jelentős szerepe volt abban, hogy a szervezeti kultúra alapvető értékévé vált a szakmák közötti párbeszéd, a közös nyelv és fogalomhasználat, s a szervezeti célok és prioritások közös megfogalmazása. Ez azonban elsősorban az amúgy is kezdeményezőképeséggel, innovációra való érzékenységgel bíró munkatársakat aktivizálja, a többiek még mindig a saját osztályukkal, csoportjukkal azonosulnak, nem a könyvtár egészével.

Ebben az időszakban a szervezeti változásnak van még egy újdonsága, megjelenik a könyvtárban két, a tudásszervezetekre jellemző munkakör. Gyűjteményszervezési és tudományos igazgató néven két nagy tapasztalatú szakember tulajdonképpen függetlenített vezető tanácsadóként működik. Feladatuk elsősorban a szervezetfejlesztés és stratégia, a különböző szakterületi policyk megfogalmazása, illetve az egyetemi, könyvtári és külső szakmai kapcsolatok menedzselése.

A Központi Könyvtár ebben az időszakban jelentős létszámleépítésen megy keresztül, munkatársi létszáma 60 főre csökken („fénykorában” 120 fővel látta el a feladatokat).

A Központi Könyvtár életében a 2005–2006 évben több meghatározó változás történt. Új főigazgató kapott kinevezést, finisébe érkezett az új könyvtár-épület tervezése, valamint ismét jelentős forráski-vonás történt a könyvtár finanszírozásából, amely-ből már a működés ellehetetlenüléséhez vezető kapacitáscsökkenés következett. Az új épületben – amelyben az előzetes becslések szerint is jelentős forgalomnövekedés volt várható – már mindössze 41 munkatárs végzi a feladatokat. Ezért a szerve-zet átalakítása már nemcsak a bevezetőben leírt felismerések miatt volt elkerülhetetlen, hanem egész egyszerűen a normális működés megszer-vezése nem volt megoldható más módon.

### **Az új szervezet = tudásszervezet**

A Központi Könyvtár vezetésének ambíciója az volt, hogy a létszámcsökkenés ellenére nem csök-kenhetnek a szolgáltatások. Sem féleségben, sem minőségben nem lesznek szakmai alkuk. A nyitva-tartási idő sem fog változni. Ehhez természetesen igen kiváló, a szakmájuknak sok területét azonos színvonalon művelő munkatársak kellett, és annak a „jóslatnak” a valóra váltása, hogy az in-formatikai támogatások élőmunka-megtakarítást tesznek lehetővé.

Az előzőekben bemutatott szervezetfejlődés ta-pasztalatai néhány igen fontos alapelv megfogal-mazására adtak lehetőséget:

- nem lehet a munkafolyamatokat mereven szét-választani, a kölcsönhatásokat, szinergiákat is-merni kell és beépíteni a folyamatok szervezé-sébe, a papír és elektronikus hordozó, a valóságos és virtuális terek kezelése egységes kell, hogy legyen;
- nem lehet párhuzamosan működtetni a formális, hierarchikus szervezetet és a tanulószervezeti elemeket, mert ez kompetenzavarokat okoz;
- meg kell változtatni a szervezeti működéssel kapcsolatos kommunikációs mechanizmusokat mind a munkatársak, mind a felhasználók vonat-kozásában, mert önmagában az információ elér-hetősege nem teremti meg annak ismeretét és felhasználását.

A munka a tevékenységek nagyon részletes átvil-ágításával kezdődött, amely elsősorban a szolgál-

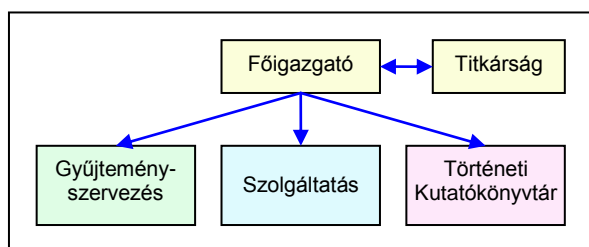
tatásokkal foglalkozott. Ezt előzetesen is terveztük, hiszen az új helyszín – a maga eltérő adottságaival – az átvilágítást, minden egyéb körülményt figyel-men kívül hagyva is, elkerülhetetlenné tette. A munkában egy tíztagú szakmai team vett részt, amelyben minden szakterület képviselője jelen volt. Fontos feladatot kaptak azok a fiatal munka-társak, akik addig is aktívan és kezdeményezően vettek részt a szervezet munkájában. Az új szerve-zet kialakítása, az új SZMR, ügyrendek, munka-köri leírások kidolgozása egy évet vett igénybe, működésére az új épületben került sor.

Abban biztosak voltunk, hogy egyszer s minden-korra le kell számolni a hierarchikus szervezettel, s nemcsak a deklaráció szintjén, hanem a valóság-ban is, tudásszervezetként kell, hogy működjön a könyvtár. Ez nemcsak azt jelentette, hogy a szerve-zet célja és tevékenysége a tudások kezelésére és elérésére irányul, hanem azt is, hogy a belső kommunikáció, a szakmai együttműködés megha-tározó eleme is a hatékony és eredményes tudás-átadás.\*

A könyvtárban a már meglévő csapatmunkára építve alakítottuk ki az új szervezetet (2. ábra). Az egyértelmű volt, hogy a gyűjteményépítés, -fej-lesztés és a szolgáltatás egymásra gyakorolt szakmai hatásai, a két terület érdekeinek ütközte-tése és a működő szakmai kompromisszumok megtalálására a sikeres változtatás kritikus pontjai. Ezért a szervezetben ezt a két területet neveztük meg, s ezek élére kerültek hatáskörrel rendelkező, dedikált vezetők. Ők az előző szervezetben a gyűj-teményszervezési és tudományos igazgatói mun-kakörben dolgozó – tulajdonképpen vezető ta-nácsadói munkát végző – kollégák lettek. Az ő munkakultúrájuknak már része volt az együttmű-ködésre való törekvés, a szakmai érvek meggyőző használata, a kommunikációs zavarok elhárítása. Előző feladataik során már bizonyították, hogy egyaránt képesek az értelmes kompromisszumok megtalálására, a saját szakterületük szakmai érde-keinek markáns képviselésére, és nem utolsósor-ban teljes rálátásuk van a könyvtár tevékenységei-re. Ezzel a változtatással megszűnt a folyamatok szétdarabolása, és a szervezeti kultúra alapvető értékeként már megjelent szakmai párbeszéd megkerülhetlenné vált.

---

\* Ennek egyik jól látható jele az, hogy a szolgáltatásban dolgozók önként alakítottak ki tudásátadó mechaniz-musokat (leírták az egyes olvasókkal kapcsolatos ta-pasztalatokat, felhívták a figyelmet új információkra, válaszokra stb.). Ennek szükségességét a régi szerve-zetben is forszírozta a jelenlegi főigazgató, de mindig elhárították a munkatársak azzal, hogy felesleges idő-pazarlás.



2. ábra Az új szervezet organogramja

A jelenleg működő szervezet *alapja a kommunikáció*. Ez könyvtáron belül azt jelenti, hogy a szükséges szakmai információk a döntésekről, a munkavégzésről, az olvasói észrevételekről, vagyis mindenről, ami a minőségi munkavégzést támogatja, személyes és elektronikus formában minden munkatárs számára azonnal elérhető. Ez nem más, mint az explicit és tacit tudások átadásából adódó hasznok tudatos integrálása a munkavégzésbe. Az egyetemen kapcsolatos rendszeres és folyamatos információcsere megoldására jött létre a *tanszéki kapcsolati könyvtárosok rendszere*. Ez azt jelenti, hogy a szolgáltatásban dolgozók mindegyikének munkaköri kötelessége konkrét tanszékek igényeinek gondozása, beleértve a képzés és a kutatás szakirodalmi igényeit, az egyes oktatók személyes kéréseit, a tanszéki értekezleteken való megjelenést, a publikációk bekérését, konkrét felhasználói tréningek biztosítását stb. Folyamatosan figyelemmel kísérik az oktatást, felhívják a figyelmet az új szolgáltatásokra, tájékoztatják az oktatókat az újdonságokról. Már most érzékelhető a változás, jelentősen megnőtt az oktatói könyvtárhasználat, többet tudunk a kötelező és az ajánlott irodalomról, és gyakorlatilag zavartalanul teljesítettük azt a rektori utasítást, hogy szűnjenek meg a tanszéki könyvtárak (első menetben a velünk egy épületbe költözött Társadalomtudományi Karon).

A *Gyűjteményszervezés* feladata lett minden, a dokumentumokkal kapcsolatos tevékenység. A régi szervezetben a dokumentumokkal és az olvasókkal való könyvtári és tartalomszolgáltatási tevékenységek különböző osztályok, csoportok feladat körébe tartoztak. A dokumentumok feldolgozása széttöredezett volt, külön foglalkoztak vele a gyarapítók, cimleírók, tartalmi feltárók, állománygazdálkodók. Az is probléma volt, hogy dokumentumtípusonként (könyv, folyóirat, e-dokumentumok) is elkülönültek a tevékenységek, s voltak olyan dokumentumkezelési munkák, amelyeket az olvasószolgálat látott el. Ezeknek a felismeréseknek az alapján nem is volt olyan nehéz a gyűjteményszervezéssel foglalkozó szakterületet defini-

álni, ide tartozik a hagyományos és az elektronikus állomány gyarapítása, formai és tartalmi feltárása; az információs és digitalizációs tevékenység; az állomány- és raktárgazdálkodás – beleértve az olvasótermi szabadpolcokat is – logisztikai feladatainak ellátása; az apasztási és selejtezési munkák, valamint a retrospektív feldolgozás. Ennek megfelelően három részterülete van:

- gyarapítás–feldolgozás,
- állomány- és raktárgazdálkodás,
- informatikai rendszerek fejlesztése és működtetése.

Ennek megfogalmazásával megszűnt az, hogy különböző osztályokon foglalkozzanak a beszerzéssel, amelynek egyik legfontosabb előnye, hogy a gyarapítók tájékozottsága nő, az oktatással, a kiadókkal, beszállítókkal való kapcsolattartás javul, a dokumentumok könyvtáron belüli felesleges „utaztatása” megszűnik, az adatfelvétel felgyorsul. A Gyűjteményszervezés csapata négy régi osztályról: állománygazdálkodás, folyóirat, tartalomszolgáltatás és az olvasószolgálat szakembereiből állt össze. Ez nemcsak a munkafolyamatok hatékonyabb szervezését tette lehetővé, hanem azt is, hogy az eddig különböző osztályokon dolgozó könyvtáros és közgazdász végzettségű munkatársak közötti szakmai kommunikáció mindennaposá váljon.

Az állomány- és raktárgazdálkodás átalakítása abból indult ki, hogy meg kell szüntetni azt az állapotot, amikor csak azokkal a dokumentumokkal foglalkozunk, és azokat ismerjük, amelyek folyamatosan használatban vannak. A tárolási költségek nem elhanyagolhatók, ezért hatékony állomány- és raktárgazdálkodás csak akkor működtethető, ha pontosan tisztában vagyunk a tulajdonunkban lévő anyaggal. Egyetemi könyvtárként elsődleges feladatunk a tudományterületünk és intézményünk tudományos örökségének őrzése és bemutatása. Ebből nagyobb hangsúlyt kell kapnia a bemutatásnak, ami azonban csak akkor eredményes, ha a szakemberek pontosan ismerik, és követni tudják az igényeket, tehát javaslatokat tudnak adni a beszerzésnek a hiányokról és az oktatóknak a kevésbé használt művekről szóló tájékoztatással is. Az állománykezelési és logisztikai feladatok összevonása lehetővé teszi a művekről, gyűjteményekről való tartalmi ismeretek bővülését, és nem utolsósorban a fizikai állapotukra való pontos rálátást, valamint az érdemi intézkedéseket. Ezzel az apasztási, selejtezési tevékenység ésszerűbbé válik, a felesleges állományrészek

felszámolhatók, az állomány esetleges hiányai pótolhatók.

Szót kell ejteni még az egyszerű munkák integrálásáról a különböző munkakörökbe. A dokumentumok felszerelése, a raktári kiszolgálás a létszámcsökkentést megelőzően alap- vagy középfokú végzettséggel rendelkezők feladata volt, a jelenlegi felállásban ez része a magasabb képzettségűek munkakörének. Ezeknél egyrészt igénybe vettük a korszerű eszközök adta könnyítéseket, másrészt, például a raktári kiszolgálási tevékenység támogatására részben szervezési, részben informatikai megoldásokat használunk. Szervezés alatt az értendő, hogy – miután a szabadpolcos helyek megnöttek – az olvasótermekben kell, hogy legyenek a leggyakrabban használt könyvek. Ha egy raktárban elhelyezett dokumentum iránt megnő a kereslet, annak záros határidőn belül szabadpolcra kell kerülnie. Így a polcok frissítése és az igényeknek megfelelő feltöltése is megoldódik. Ezzel párhuzamosan bevezettük az online raktári kérések lehetőségét, amely a kiszolgálást tervezhetővé teszi, egyszersmind – a kérelmek megszüntetésével – az olvasótermi kollégák terhelését is csökkenti.

A gyűjteményszervezési szakterület is számos ponton kapcsolatban van a felhasználókkal. Az online rendelések feldolgozása, a tanszéki igények fogadása mellett újdonság a használt tankönyvek „adás-vételének” becsatornázása a gyarapításba. Ezt a hallgatók számára a honlapon felajánlott hirdetési felülettel indítottuk; hosszabb távon el akarjuk érni, hogy az ilyen jellegű akcióknak teljes egészében a könyvtár adjon helyet.

A szakterületen „kakukktojásnak” talán az informatika tűnhet. A folyamatok átvilágítása során felmerült, hogy ezeket a feladatokat kiemeljük. Hogy nem tettük, annak szubjektív és objektív oka is volt. A szubjektív az, hogy nagyon jó munkakapcsolat alakult ki a vezetővel, aki az új szervezetben a gyűjteményszervezés irányítását végzi. Az objektív pedig, hogy a könyvtár véleménye szerint a szolgáltatások minőségének alapvető feltétele a feltárás és a tartalomkezelés szabványos, és a felhasználók által értelmezhető megoldása. Ez pedig – különösen a saját „előállítású” elektronikus dokumentumok és a vásárolt szolgáltatásokon keresztül elérhető szövegek egyre nagyobb számát tekintve – ezen a területen dől el. Az informatikusok munkakörébe természetesen számos, a szolgáltatáshoz kapcsolódó feladat is tartozik, de ezek ellátásában is segít a dokumentumok kezelé-

sére kifejlesztett, adaptált alkalmazásokban szerzett tapasztalat.

A *szolgáltatási szakterületen\** megmaradtak a hagyományos olvasószolgálati feladatok: beiratkozás, kölcsönzés, tájékoztatás, és ide kerültek az eddig csak meghatározott időben igénybe vehető szaktájékoztatási tevékenységekkel, a felhasználói tréningekkel foglalkozó munkatársak is. Ezeknek a kollégáknak megváltozott a munkaidejük, az eddigi irodai beosztás helyett műszakba kerültek. Ez tette lehetővé például, hogy a létszámcsökkentés ellenére azonos nyitva tartást tudjunk biztosítani, valamint azt is, hogy emeljük a megfelelő nyelvtudással rendelkezők létszámát, ami a növekvő számú külföldi diák jelenléte miatt szükségessé vált. A szolgáltatás feladatai lettek mindazok a tevékenységek, amelyek az olvasóval, felhasználóval kapcsolatosak. Ide tartoznak:

- az egyetemi oktatás és kutatás igényeihez igazodó szolgáltatások működtetése és fejlesztése;
- a karokkal, képzésekkel való együttműködés zavartalanságának megoldása, az igények közvetítésére és felkeltésére vonatkozó kommunikáció szervezése;
- a felhasználóképzés ellátása;
- a szolgáltatási perszonalizáció elvégzése.

Ennek megfelelően az olvasószolgálati, szaktájékoztatási és honlap-szerkesztőségi feladatok ellátása.

A két szakterületre egyaránt jellemző, hogy mind a hagyományos, mind az elektronikus, hálózati feladatok ellátását végzi valamennyi szakember (kivéve a honlapszerkesztőket, de ők is sokkal közelebbről látják a valóságos térben és valóságos dokumentumokkal összefüggő eredményeket és problémákat). Ennek nagy előnye a szinergiák érvényesülése.

Az egyes szakterületeken magas szintű szakmai tudással bíró, vezető szakterületi koordinátorok (szakértők) dolgoznak. A koordinátorok önállósága nagy, felesleges lépcsők beiktatása nélkül – a vezetők tájékoztatásával – hívhatnak életre munkacsoportokat, dönthetnek operatív kérdésekben, tehetnek javaslatokat munkaszervezési, szolgáltatásfejlesztési, módszertani stb. témákban. Észrevételeiket a havonta ülésező *Könyvtári Kabinet*en közösen tárgyaljuk meg, s közösen döntünk a szükséges változtatásokról is.

---

\* Részletesen I. Nagy Zsuzsanna cikkében.

A titkárság feladatköre nem változott, de a szemlélet igen. A három főből álló csapat belső szolgáltató, amely minden olyan feladatot ellát, amely a szakmai munka zavartalan végzésének feltételeit hivatott megteremteni.

Végezetül, de nem utolsósorban szót kell ejteni egy régi feladat új megoldásáról is. A Központi Könyvtár muzeális dokumentumai a régi épületben a raktár mélyén voltak elhelyezve, csak kivételes alkalmakkor voltak láthatók, és kevés kutató számára voltak elérhetők. A Történeti Kutatókönyvtár\* – egy doktorandusz jelenti a teljes létszámot – lehetővé teszi ezeknek a könyveknek, térképeknek a bemutatását és a kutatóhely működtetését. Ezzel nemcsak láthatóvá vált a gyűjtemény, hanem lehetővé vált új – a muzeális könyvekre és eszközökre

alapozott – szolgáltatások kialakítása is. Terveink szerint a kutatókönyvtár nemcsak nevében, hanem ténylegesen is a könyvtártörténeti kutatások műhelyévé válik, amely már most is számos hallgató fogad a könyvtártudománnyal foglalkozó tanszեkekről.

Beérkezett: 2007. XII. 19-én.



**Alföldiné Dán Gabriella**

a Budapesti Corvinus Egyetem  
Központi Könyvtárának  
főigazgatója.

E-mail: [gabi.alfoldi@uni-corvinus.hu](mailto:gabi.alfoldi@uni-corvinus.hu)

\* Részletesen I. Szőnyi Éva cikkében.

## Egy újonnan kialakított szolgáltatás a Budapesti Corvinus Egyetem Központi Könyvtárának honlapjáról

The screenshot shows the website interface with a navigation menu, a search bar, and a main content area. The 'Eseménynaptár' (Event Calendar) is the central focus, displaying a weekly grid for February 2008. The calendar shows several events, including 'Tudásmenedzsment előadás' (Knowledge Management Lecture) and 'Konzultációs szoba foglалás' (Consultation Room Booking). The 'Könyvvajánló' (Book Recommendation) section on the right features a book cover for 'HEDGE HOGGING' by Barton Biggs. The website also includes contact information for the library, such as the address (1093 Budapest, Közraktár u. 4-6) and phone numbers.

[http://lib.uni-corvinus.hu/component.com\\_events/Itemid,271/lang.hu/](http://lib.uni-corvinus.hu/component.com_events/Itemid,271/lang.hu/)