



Европейский опыт сибирским библиотекам

Материалы III международной конференции,
посвященной итогам работы
в проекте TEMPUS TACIS T-JEP 10027 95

24

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Научная библиотека

ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ – СИБИРСКИМ БИБЛИОТЕКАМ

Материалы III международной конференции,
посвященной итогам работы
в проекте TEMPUS TACIS T-JER 10027 - 95

Издательство Томского университета
Томск - 1999

Европейский опыт – сибирским библиотекам: Материалы III международной конференции, посвященной итогам работы в проекте TEMPUS TACIS T-JEP 10027 - 95, состоявшейся в г. Томске 18-19 июня 1998 г. - Томск: Изд-во Том. ун-та, 1999. – 128 с.

3rd International Conference «European Experience for Siberian Libraries»: Conference Proceedings: Results of TEMPUS TACIS T-JEP 10027 - 95. Tomsk, June 18th - 19th 1998.

Редакционная коллегия:

Г.С. Ерохина (отв. ред.), Саймон Фрэнсис, Т.А. Шашко

Editorial Committee:

G. Erokhina, S. Francis, T. Shashko

Перевод:

Т.А. Шашко, старшего преподавателя факультета иностранных языков

Томского государственного университета

Translation:

T.A. Shashko, Teacher, Faculty of Foreign Languages, Tomsk State

University

ISBN 5-75-11-1083-8

© Научная библиотека ТГУ, 1998

© Tomsk State University Library, 1998

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

В.И. Зинченко, проректор

Томский государственный университет

Уважаемые коллеги, дамы и господа, мы сегодня встречаемся в преддверии 120-летия Томского государственного университета, который является форпостом науки и образования на гигантской территории азиатской части России. С чем приходит университет к такому славному, большому юбилею? И с победами, и с трудностями. Трудности понятны. Они обусловлены сегодняшним состоянием и общества, и России. Хотелось бы сказать несколько слов о результатах, которые достигнуты в последние годы.

Самым большим и значительным результатом, который составляет авторитет и заслуги университета, является то, что в январе этого года университет указом президента включен в список особо ценных объектов культурного наследия Российской Федерации. Это восьмое высшее учебное заведение с подобным статусом. Так получилось, что сконцентрировались особо ценные объекты культурного наследия в нескольких городах: Москве, Санкт-Петербурге, Казани и Томске. Томский университет за годы существования внес неоценимый вклад в развитие науки и образования. Из стен Томского университета вышли и работали в нем 100 академиков и член-корреспондентов академий наук СССР и республик, два лауреата Нобелевской премии, а также более 60 лауреатов Государственных премий. И очень приятно, что в 1997 году этот список пополнился специалистами филологического факультета под руководством профессора О.И. Блиновой.

Сегодня развернут ряд важных инициатив российского уровня, в которых принимают участие сотрудники библиотеки. Началась реализация совместного регионального конкурса с Российским гуманитарным научным фондом. Имеются ресурсы, с помощью которых мы рассчитываем улучшить комплектование фонда библиотеки.

Надежды связаны с актуальностью гуманитарных направлений Томского университета, который занимает примерно третье место после Москвы и Санкт-Петербурга. У него есть все основания стать центром гуманитарной науки, о котором говорилось в недавних документах по реформированию российской науки. Сегодня мы организовываем совместно с Российским фондом фундаментальных исследований региональный конкурс. В настоящее время в университете выполняются работы примерно по 150 грантам, в том числе 80 грантам Российского гуманитарного фонда, Российского фонда гуманитарных исследований, 50 грантам нашего министерства, 30 грантам зарубежных фондов. Это бесценный капитал, который оказывает серьезную экономическую поддержку развитию университета.

Я думаю, что это особая конференция. Мы будем подводить итоги выполнения трехлетнего проекта, который выполнялся совместно с западноевропейскими партнерами и являлся одним из крупнейших в России. Что дал библиотеке этот проект, стоимость которого составляла около миллиона долларов? Проект завершится в августе. Мы сейчас ставим перед собой задачу пролонгировать и распространить полученный опыт на другие библиотеки региона, России. Название конференции «Европейский опыт - сибирским библиотекам» можно перефразировать и понимать как «Европейский опыт - российским библиотекам», потому что основной целью проекта являлось создание модели современной российской библиотеки, и этот опыт для России уникален. Почему? Несколько слов об этом. В ходе проекта удалось обучить многих сотрудников библиотеки, которые овладевали новыми технологиями управления библиотекой в ведущих библиотеках и здесь, и за рубежом. С помощью этого проекта удалось создать мощную инфраструктуру, приобрести современный программный продукт, который обеспечит качественное управление библиотекой. Университет внес значительный вклад в реализацию проекта TEMPUS. Был осуществлен большой сетевой проект, в рамках которого Научная

библиотека была соединена с высокоскоростной телекоммуникационной магистралью с выходом на российскую магистраль. В последние полгода на базе Научной библиотеки была реализована большая часть проекта Фонда Сороса «Университетские центры Интернет», и теперь библиотека обладает двумя крупными классами, что, по существу, превращает ее в крупнейший информационный узел. Сейчас мы готовим проект, связанный с развитием современных информационных технологий, с распространением опыта на библиотеки Западной Сибири. Это проекты сотрудничества с Ханты-Мансийским автономным округом по подготовке и подключению системы телекоммуникаций в интересах научно-образовательного комплекса и с Сургутским университетом. Предполагается сотрудничество с Нижневартовском. И, таким образом, мы хотим использовать возможности библиотеки в сотрудничестве с новыми партнерами, которые нуждаются в наших информационных ресурсах. Корпорация VTLIS, видя развитие связей, предложила Научной библиотеке стать дилером по распространению своего программного продукта в России.

Перед нами стоят сложные задачи. Наша цель - предоставить новые возможности специалистам. И несмотря на все трудности, мы должны выполнить задачи, так как это - одна из точек роста. Я хотел бы пожелать вам успешной работы. В рамках этой конференции нашим гостям будет предоставлена возможность познакомиться с Томским университетом и его Научной библиотекой.

INTRODUCTORY REMARKS

Vladislav Zinchenko, Vice-Rector

Tomsk State University

Dear colleagues, ladies and gentlemen, today we meet on the threshold of the 120th anniversary of Tomsk State University, which is an outpost of research and education in the vast territory of the Asian part of Russia. What can the University mark on this major and famous anniversary? Difficulties and successes. The difficulties are obvious. They are caused by the current conditions in our society and in Russia. I would like to say a few words about the successes we have achieved during the last years.

First of all, the greatest and the most significant result, which reminds us of the high status and great services of our University to Russia was that Tomsk State University was included, by a Presidential Decree in January this year, in the list of especially valuable objects of cultural heritage of the Russian Federation. We are only the 8th higher educational institution with such status. The especially valuable objects of cultural heritage in Russia are concentrated in a limited number of cities: Moscow, St. Petersburg, Kazan, and Tomsk.

Tomsk University has, over the years, made an invaluable contribution in the development of research and education. 100 Academicians and Corresponding members of Academy of Science of the USSR and different Republics, 2 Nobel Prize Laureates and 60 State prize winners have worked in Tomsk State University. It is a pleasure for me to add that specialists of the Philology Department under the leadership of Professor Blinova can be included in this list. They carried out the major part of their work in our wonderful Library.

Recently, staff of the Library have taken part in some significant national initiatives. The implementation of joint regional activities with the Russian Humanities Research Fund has begun. We have received resources to

improve the development of the Library collection. We believe that these activities of our University in the humanities entitle it to occupy the third place in Russia after Moscow and St. Petersburg. Tomsk has every reason to become a Centre of Humanities as was mentioned in the recent Report concerning reforming research in Russia. We have now begun co-operation with the Russian Fund for Fundamental Research, and have received 50 grants from the Ministry, and 30 from foreign funds. This is invaluable economic support to the development of the University.

I think our Conference is special. We will sum up a major three-year project that was undertaken together with west-european partners and was one of the largest of its kind in Russia. The value of this project has been nearly US\$ 1 million. What did the project achieve for the Library? This question will be the subject of reports and discussions during the Conference. This project will be completed in August. Now we have set ourselves the task of prolonging and disseminating the experiences gained to other libraries in our Region and to other regions in Russia. The name of the Conference «European Experience for Siberian Libraries» might be changed and understood as «European Experience for Russian Libraries», because the main objective of this project was the creation of a model of a modern Russian Library and this experience is unique for Russia. Why? I would like to say some words about it.

During the project many library staff were trained, they learnt new techniques of library management in leading libraries here and abroad. With the help of the project a powerful infrastructure was created and modern software was bought which improves the quality of library management. The University has also made a significant contribution to the implementation of TEMPUS project. We established a large network project through which the Library was provided with high-speed telecommunication links and a gateway to Russian networks. During the last six months a major element of the Soros Fund project «University Internet Centers» was implemented in the Research Library. Now the Library has two large Internet classrooms, which help the

Library to become a major information resource centre.

Now we are busy preparing a project for the dissemination of experience to the libraries of Western Siberia using modern information technology. There are co-operative projects with the Khanty-Mansisk Autonomous Area on the planning and installation of a telecommunication system taking into account the needs of research and teaching activities, and with Surgut University. We plan to cooperate with Nizhnevartovsk also. Thus, we would like to use the potential of the Library to assist new partners who are in great need of our information resources. The VTLS Corporation has suggested that the Research Library becomes an official agent for the sale of their software in Russia.

We have complicated tasks. Our objective is to give new opportunities for teaching and research. In spite of all the difficulties we should keep our objectives constantly in mind because it encourages our development. I would like to wish you a successful Conference. During their stay our guests will have an opportunity to get acquainted with Tomsk University and its Research Library.

THE PURPOSES OF THE TOMSK LIBRARY PROJECT

Professor Judith Marquand, Co-ordinator

Sheffield University, Great Britain

It gives me enormous pleasure to see all of you here today and to have the opportunity to address you.

You will see why it gives me such pleasure when I explain to you briefly the origins of the project and what we have hoped to achieve. The project's origins go back 5 years. I first visited Tomsk State University Library in early summer 1993. I was very impressed by what I saw. I saw the Library as a sleeping giant, with immense potential to act as an information centre and a centre of good practice within Western Siberia, but in desperate need of a small amount of help to fulfil its potential.

The problem five years ago was not just that there were no financial resources and no modern equipment but, more seriously, that the people who worked in the Library had no hope. They did not know how to emerge from the situation in which they found themselves, in order to fulfil the functions of which the Library was capable. So, with Tomsk colleagues, I made an application to the Tempus Tacis programme for a project. The first application, which was approved, started late in 1994. In December of that year, the first group of five westerners came to visit Tomsk State University Library to decide exactly what a larger project should include. And I am pleased to be able to say that four of those five of us are here today.

You will be hearing later from Ned Fahy from University College, Cork in Ireland, from Onno Mastenbroek from the Rijkuniversiteit Utrecht in the Netherlands and from Alasdair Paterson from the University of Exeter in England. I was the fourth member of the team. The fifth member was Richard Proctor from the University of Sheffield, who had to drop out for personal reasons. His successor in the project is Simon Francis, whom I think all of you from Tomsk know well. And Gillian Hogg has been with us as UK Administrator of the main project since its start at the beginning of 1996.

Now I would just like to tell you what the objectives of the main project, of which this is the final Conference, have been. In the original proposal, we said that the aims would include:

- Firstly, the implementation of a viable strategic planning process;
- Secondly, revised management methods and structures for the Library;
- Thirdly, an internal staff development strategy for the Library, involving job enrichment, enlargement and rotation;
- Fourthly, the successful implementation of appropriate information technology;
- and fifthly, production of a staff development programme for libraries throughout the Tomsk Region and the rest of Western Siberia.

Progress has been made towards achieving all of these objectives. The re-structuring plans, which are the key to all the rest, are now with the Rector for signature. [They were signed on 21 September 1998]. The re-structuring will enable work on all the other changes to develop and be embedded. But a great deal has been done already.

You will hear in the next two days how most of the objectives have already been achieved - and how this has been done.

ТОМСКИЙ БИБЛИОТЕЧНЫЙ ПРОЕКТ: ЦЕЛИ

Джудит Маркванд, координатор

Шеффилдский университет, Великобритания

Мне доставляет большое удовольствие видеть вас всех сегодня здесь и то, что у меня есть возможность обратиться к вам.

Вы поймете, почему мне это доставляет удовольствие, когда я кратко расскажу о происхождении проекта и о том, что мы надеялись достичь.

Проект начинался 5 лет тому назад. Я впервые побывала в библиотеке ТГУ в начале лета 1993 года. Я была под большим впечатлением от того, что увидела. Я увидела, что библиотека – это спящий великан с огромным потенциалом для того, чтобы быть информационным центром и центром хорошей практики работы для Западной Сибири, но ему требовалась небольшая помощь, чтобы реализовать этот потенциал.

Пять лет тому назад проблема была не только в том, что не было финансовых ресурсов и современного оборудования, а, что более серьезно, в том, что у людей, которые работали в библиотеке, не было надежды. Они не знали, как выбраться из ситуации, в которую они попали, чтобы выполнять те функции, которые библиотека способна выполнить. Поэтому вместе с коллегами из Томска я подала заявку в программу TEMPUS TACIS на проведение проекта. Заявка была одобрена в конце 1994 года. В декабре этого же года первая группа из пяти западных коллег приехала в библиотеку ТГУ, чтобы решить, каким должен быть проект. И я рада сообщить, что четверо из пяти присутствуют сегодня здесь.

Позже вы услышите выступления Неда Фахи из университета города Корка в Ирландии, Онно Мастенбрука из университета города Утрехта в Нидерландах и Алисдера Патерсона из университета города Эксетера в Англии. Я была четвертым членом команды. Пятым был

Ричард Проктор из университета г. Шеффилда, который не смог принять участие в проекте по личным причинам. Его преемником в этом проекте стал Саймон Фрэнсис, которого, я думаю, вы все в Томске хорошо знаете. А Джиллиан Хогг стала администратором главного проекта с самого начала в 1996 году.

А сейчас я хотела бы рассказать о целях основного проекта, по которому мы сейчас проводим заключительную конференцию. В первоначальном проекте мы говорили, что цели будут включать:

во-первых, внедрение жизнеспособного стратегического планирования;

во-вторых, обновленные методы управления и современную структуру библиотеки;

в-третьих, стратегию внутреннего повышения квалификации сотрудников библиотеки, в том числе обогащение, увеличение и смену работы;

в-четвертых, успешное внедрение информационной технологии;

и, в-пятых, реализацию программы повышения квалификации сотрудников библиотек Томской области и всей Западной Сибири.

Прогресс был достигнут при выполнении всех этих целей и задач. План реструктуризации, который является ключом для выполнения всех этих задач, сейчас находится в стадии подписания у ректора.* Реструктуризация будет способствовать работе над всеми остальными изменениями, которые нужно развивать и внедрять. Но большая часть работы уже проделана.

В течение следующих двух дней вы услышите, как было достигнуто большинство целей и каким образом это выполнялось.

* Утвержден 22 сентября 1998 года.

РЕАЛИЗАЦИЯ ТОМСКОГО БИБЛИОТЕЧНОГО ПРОЕКТА В ТОМСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ: ГЛАВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Е.Н. Сынтин, директор библиотеки

Томский университет

Уважаемые коллеги, я хотел бы кратко сказать о главных результатах, которых библиотека достигла в ходе реализации этого проекта. Я буду краток, так как в программе предусмотрено более детальное освещение этих проблем.

Над осуществлением проекта более трех лет работали не только сотрудники библиотеки, но и постоянно и активно работают ректорат, факультет иностранных языков (представитель Татьяна Шашко), лаборатория информационных сетей (профессор В.И. Зинченко), международный отдел (А.Г. Тимошенко, проректор по международным связям), и ряд других лабораторий и кафедр университета. Если говорить о результатах этого проекта, я бы разделил их на три уровня:

1)- внутривидеотечный, где результаты касаются осознания персоналом необходимости изменения технологий библиотеки, структуры управления и др. У многих сотрудников библиотеки появились стремление к активной деятельности, желание работать в составе определенной группы, вносить предложения, принимать самостоятельные решения, а также тяга к обучению, повышению своего профессионального уровня. Этому во многом способствовали не только визиты в другие библиотеки, но и применение международных профессиональных стандартов NVQ, которыми мы сейчас пользуемся в обычной библиотечной среде;

2)-университетский. Здесь я вижу явный переход от декларативного признания библиотеки главной лабораторией Томского университета к реальной организации на её основе университетского информационного и культурного центра. Примером могут служить открытие в библиотеке центра Интернет института «Открытое

общество», а также статус библиотеки как основного ядра в формировании и развитии корпоративной компьютерной сети университета;

3)-и, наконец, внешний, в частности, готовность библиотеки к оказанию консультационных и образовательных услуг коллегам. Мы намерены это направление деятельности активно развивать. Другой результат – получение многими сотрудниками библиотеки навыка общения с коллегами из европейских стран, понимание сути происходящих в зарубежных библиотеках процессов, извлечение приемлемого для наших условий из их опыта работы. Приобретен опыт осуществления международных проектов, появилось стремление к участию в подобных проектах. В начале проекта мы туманно представляли конечный результат работы, и в ходе его реализации нарабатывался опыт и точность понимания конечных целей. Мы начали с формирования компьютерной сети, с подбора программного продукта для библиотеки, через год мы занялись главным – подготовкой персонала библиотеки для работы в новых условиях. Это оказалось самым сложным, и эта работа продолжается до сих пор, и будет продолжаться еще, и не завершится с окончанием проекта «Темпус». И я вижу логически вытекающее из реализуемого проекта рождение нового, который уже подготовлен и подан на конкурс в Европейский Союз. Этот проект охватывает уже не одну библиотеку, а библиотеки Западно-Сибирского региона. В нем участвуют библиотеки вузов Барнаула, Новосибирска, Омска, Кемерово, Новокузнецка и Томска. Новым проектом предусматривается распространение и расширение взаимодействия библиотек в вопросах создания единого информационного пространства. Кроме того, нам удалось получить ведущую роль в реализации проекта «Пушкин» института «Открытое общество». Многие коллеги знают, что суть его – в обеспечении библиотек книгами, изданными в России за счет средств Фонда Сороса. Сейчас осуществляется книжная часть этого проекта. Кроме того, в

библиотеке идут работы, финансируемые из Российского гуманитарного научного фонда. Все это является результатом нашей совместной работы по проекту «Темпус», осуществляя который, сотрудники осознали необходимость привлечения грантов для поддержки основных направлений библиотечной деятельности. Один из главных результатов работы – компьютеризация библиотеки - мог бы быть более заметным, если бы проект «Темпус» осуществлялся в более благоприятных экономических условиях.

Сегодня мы точно знаем, на что способен наш коллектив, наш интеллект. но все желания и возможности все более и более сдерживаются экономическими условиями. Мы должны искать новые экономические возможности и использовать их.

Все эти годы всегда с нами вместе наши уважаемые партнеры, и я благодарю вас, господу, за участие в сложной работе, за открытость, за опыт. Спасибо.

ACTIVITIES OF THE LIBRARY PROJECT IN TOMSK UNIVERSITY: THE MAIN RESULTS

**Evgenii Syntin, Library Director
Tomsk State University**

Dear colleagues, I would like to tell you briefly about the main achievements of the Library during the implementation of the project. I will be very brief because the programme will give you detailed information about the problems.

During the three years of the project the staff of the Library were joined by the University administration and the Department of Foreign Languages who worked actively, and on a regular basis. Tatiana Shashko, representative of Foreign Languages Department, the University information network under the leadership of V.I. Zinchenko, the International Department under A. Timoshenko, Deputy Rector of International Affairs, and a number other sections and faculties of the University were engaged in the activities of the project.

The results are best divided into 3 levels:

Internal – Library level.

These results deal with Library staff understanding the necessity to change procedures, the management structure of the Library and other changes. Many Library staff have the desire to work in a group or team, they want to take a positive part in the activities, to make suggestions and their own decisions. Now they are studying and developing to improve their professional skills. Not only visits to other libraries but also the implementation of National Vocational Qualifications contributed to this process. Now we are busy introducing NVQ's.

University level.

I believe that the formal recognition of the Library as a major component of a flexible University information and cultural centre results from the activities of the project. We can take as an example the opening of

the Internet Centre, sponsored by the Soros Foundation, in the Library, and the position of the Library as the main element in the formation and development of a University computer network.

External level.

The Library is ready to provide consultancy services and retraining services to our colleagues. For example, our collaboration with Surgut University Library will be developed effectively in future.

The other result is the experience of the Library staff in communication with colleagues from other European libraries, understanding the essence of the processes taking place in European libraries, and the use of their experience in our conditions if it is relevant. During these years we have learned the methods of international project implementation and both managers and librarians seek to take part in such further projects in future.

At the start of this project we did not have a clear understanding of the purposes of our work. We have gained wide experience and precise knowledge of the ultimate objectives during the implementation of this project and the stages of implementation show that we completed the easy activities first. We started with the computer network, with library software and after a year or so we turned our attention to the main thing – library staff and their training for work under new conditions. This turned out to be the most complicated task, it continues now and will not stop with the end of the TEMPUS project.

I understand that a new project under the leadership of Simon Francis logically grows out the present project. The new project aims at the continuation of the present project, the application has been sent to the European Union and we hope it will be approved. The new project deals not only with one library but also with the libraries of the Siberian region: Barnaul, Kemerovo, Novokuznetsk, Novosibirsk, Omsk, and Tomsk. This project involves the dissemination of the lessons learned and the development of library co-operation.

We have also succeeded in taking an active part and playing the leading

role in the implementation of the «Pushkin» project. My colleagues know what I am talking about: the supply to Russian libraries of books published in Russia using funding from the Soros Foundation. There was also to be a second part of the project dealing with computers but it has been abandoned and the question of making the separate project is being considered. So only the part of the Pushkin project dealing with books is being implemented.

In addition, part of our work is financed through the Russian Humanities Research Fund and the Russian Fund for Fundamental Research. All these activities are the outcomes of our joint work on the TEMPUS programme because during its implementation we were trained to apply for the grants and to organise their implementation. My colleagues will describe them and will refer not only to the obvious, but also to the unexpected, results of our work. One of the obvious results is that the computerization of the Library would have been more noticeable if the economic conditions of our country had been more favourable.

Today we know for certain what we want, we understand what we can do using our intellect (our minds) but all our hopes and opportunities are held back by the economic situation in Russia. As a result we think that we should look for new economic opportunities and use them.

During all these years you, our respected partners, were working with us and I would like to thank you for your participation in this demanding work, for your experience, and for your frankness. Thank you.

PLANNING AND CHANGE IN TOMSK UNIVERSITY LIBRARY: THE OBJECTIVES

**Simon Francis, Library Consultant
Sheffield University, Great Britain**

Introduction

The major objective of the TEMPUS project has been the implementation of modern management practices so that the University Library is able to react positively to the changes that are taking place in academic and economic life. These changes are taking place in every country and there is much experience that can be shared and exchanged. A very large part of the activities carried out during the project have been to make sure that colleagues at Tomsk are able fully to share in the experience of university libraries in Western Europe.

A big programme of consultancy, training and Study Visits has been undertaken so that the Library could prepare its own Strategic Development Plan and implement a new management structure which reflected the new situation of study, learning and research within the University. I would like to describe some of the features of this programme from the point of view of the western partners. Galina Erokhina will then comment on the programme from the point of view of those receiving the programme.

Change Management

Modern management practices involve two aspects. One is the individual skills necessary for management including leadership, planning, management of change, human resources development, and financial policy-making. The other aspect is more difficult but even more important. It is the attitude of the individual members of staff and the way that they react to change and new developments. If the attitude is negative, all the training and new skills will be wasted. If the attitude is positive, new skills can be learned quickly.

The consultancy and training work began with two workshops for senior and for middle management staff, on strategic planning and the management of change. These workshops explored some of the features of the management of change and the personal skills and characteristics of good managers and leaders. They also outlined the processes of strategic planning, beginning with the analysis of the current situation.

Strategic Planning

Strategic development planning differs in several important ways from the Five-Year Plans that have been a characteristic of Russian libraries in the past. Strategic plans are produced by the library staff who will be responsible for implementing them; they reflect the local situation; and they are flexible and can be changed as the situation develops and to take advantage of unexpected changes and opportunities. These questions of ownership and flexibility have been important for colleagues in Tomsk. The skills necessary to prepare an effective plan have to be learned and Tomsk colleagues worked hard to do this.

The workshops tried to show that the work of libraries is changing very rapidly in response to changes in the way that users make use of information. Changes in the way that information is made available also have a big effect on the way that libraries operate. The Internet is one example of this. All these changes can be seen as threats or as opportunities for libraries. If librarians see them only as threats it is likely that libraries will become more and more unimportant. If librarians see them as opportunities and are prepared to change and develop, then the future for libraries and librarians is positive and exiting. One thing is certain, libraries and librarians cannot continue to operate as in the past "If you are doing your job in the same way as five years ago, you are doing it wrong".

It is necessary for universities and for librarians, to decide very clearly what is the proper role for the library in the organisation. This role must reflect the objectives of the university and the needs of users. In the past

libraries were monopolists in the supply of information through printed materials. The availability of information through computers has broken that monopoly and a new role must be agreed.

The workshops attempted to begin the process for the Library of thinking about the future and deciding its proper role and responsibilities. This is a new experience for librarians in Russia because important decisions had always been made in Moscow in the past. Now decisions can and must be made locally. At the same time the range of opportunities and possibilities is much greater than before. If librarians do not take these opportunities and make the most of the possibilities they will become less and less important.

The participants in the workshops responded well to the challenges of a new style of teaching and of ideas that were somewhat revolutionary. It appeared to me that the use of management training tools such as self-evaluation questionnaires and team competitions was new to the participants and had not been part of their professional training. It was also clear that the middle management staff were more willing than the senior staff to accept the possibility that changes were necessary in the management of the Library.

As a result of these workshops Evgenii decided to create a Committee with responsibility for preparing a draft Strategic Development Plan for the University Library. The members of the Committee were chosen because they had ideas about the future of the Library and not because they represented a particular department in the Library. The process of learning to think about the future of the whole Library rather than the departments where they worked was difficult. It was also difficult to learn to discuss these important topics in a constructive way. The first draft of the Plan was prepared quickly and was very general.

The second edition of the Plan was prepared by a different Committee with some new members and some experienced members. The Plan they produced was more detailed and was a useful first step in the process of thinking about the future and planning for the development of the Library. It contains an overall framework for the objectives of the Library and for the

operations and services that are provided. It will also be necessary for departments to prepare individual plans within the framework of the Plan for the whole Library. In this way all activities and development will be co-ordinated and contributing to the overall improvement of the Library.

While the Plan is implemented the progress must be monitored and measured to ensure that it is being successful. Monitoring and measuring involve statistics and evaluation of the success of the Plan. Libraries have always kept statistics but they are often not useful for measuring progress or evaluating the quality of services. It is the responsibility of the managers of the Library to ensure that useful statistics are collected and that they are used as part of the processes of managing the Library.

As a result of the monitoring and evaluation of progress it will be obvious that some parts of the Plan have been successful and that other parts are delayed or unsuccessful. This means it is necessary to modify the Library Plan so that it is always up-to-date. This cycle of planning, implementing, monitoring, and modifying should be continuous. Tomsk colleagues have taken the important first steps in planning and implementing, now they face the difficulties of monitoring and evaluating, and of modifying the Plan to reflect the current situation.

Professional Development

The two workshops have been supplemented by a series of Professional Development lectures open to any member of the library staff and to colleagues from other libraries in the city. These lectures have covered a wide range of professional topics and have provided an opportunity for colleagues in Tomsk to learn something of the ways that library operations are carried out in Western Europe. A total of 16 lectures were presented and the notes from these are being collected together as a publication.

The workshops and lectures were accompanied by individual consultancy visits to almost all the departments and sections of the Library. During these visits very detailed discussions explored aspects of the work and

the ways in which it could be developed and problems solved. My colleagues Alasdair and Ned will have a little more to say about this aspect of the project later.

Of course, seeing for yourself is far better than hearing about it. This is why the project has given great importance to inviting Tomsk colleagues to visit libraries in Western Europe and see for themselves the ways that they operate. Alasdair and Ned will also be talking about this aspect of the project.

Some people in Tomsk have expected that a 'Western' library would be created by the project. That has not happened. If it had happened the project would have been a failure. The objective of the project has been to help Tomsk colleagues to produce a better library for Tomsk State University. It will not be a 'Western' library but a Russian library, organised by Russian colleagues for Russian users. It will develop in ways that are sensible for users in Tomsk and not because Cork, or Utrecht or Exeter university libraries are organised in that way.

One of the basic skills of good managers is knowing what questions to ask and how to evaluate the answers. Some years ago it was possible not to ask questions and to continue year after year without thinking about what is done. Now, librarians must make decisions and choose between different ways of doing things. This project has given Tomsk colleagues the opportunity to see and experience many different ways of organising libraries. It has tried to give them the confidence to evaluate and choose for themselves. Sometimes the decisions will be good and practical, sometimes they will not be good and practical. That does not matter provided that those who made the decision can be honest enough to admit that a mistake was made and to learn from the experience so that a better decision will be made in future.

Attitudes

I mentioned at the beginning of this talk that training in individual management skills is useless unless there is a positive attitude towards using the skills to make improvements. It is very difficult to change attitudes by

teaching and by lecturing. Attitudes change very slowly and the people concerned often do not realise that they have changed. For frequent visitors such as myself it is difficult to see changes between one visit and the next a few months later. Colleagues who are able to visit Tomsk less frequently notice the changes much more clearly.

It is a very great encouragement for everyone to know that the TACIS team, who inspected the project in April 1998 for the first time, noticed very clearly the attitude of the Library staff. They told us that they particularly noticed the open and positive attitude of the staff and the way that they are interested in new ideas and have creative plans. The TACIS team did not expect to find such attitudes, which are not common among staff in official organisations in Russia. The team suggested that these attitudes are the result of the TEMPUS project. We must be realistic and accept that the project team has brought new ideas and experience to colleagues in Tomsk. However, "seeds do not grow when they are put on stony ground". The seeds, which were brought by the project team, have produced healthy plants because they were put on very fertile ground. Colleagues in Tomsk are very interested in new ideas and in discussing how the Library can be improved. All of us from the project have often experienced serious and deep questions about library topics from our Tomsk friends. Without this, our visits to Tomsk and Study Visits to Western Europe by Tomsk colleagues would have had little or no effect.

The fact that the Library has good contacts with several organisations such as the Open Society Institute (Soros) and several foreign embassies in Moscow is clear evidence that these organisations realise the way the Library has changed. These organisations want to be sure that the resources they give will be used properly and will benefit staff and students in the University. They can see the results that have already been achieved and know that money, books and equipment donated to the Library will be used positively and actively. Successful projects will produce more projects.

Conclusion

"Success has many parents, failure is an orphan". Many people will try to claim that they alone were responsible for making the Library successful. It is not true. The project has been successful because everybody worked together as colleagues to make it happen. It has been hard and it will continue to be hard but the struggle is worthwhile and the achievements are great. Teamwork and leadership will carry the work forward into the future.

I have worked on many projects in many different countries. This project in Tomsk, which is now, very sadly, coming to an end, is the one that has given me the greatest pleasure and sense of satisfaction. This is because the Library staff have always welcomed me as a colleague and have listened, discussed and argued with my views. This is what true friendship is and I am very grateful indeed that we have created this feeling between us. It will last long after the formal end of the project.

ПЛАНИРОВАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЯ В БИБЛИОТЕКЕ

**Саймон Френсис, консультант по библиотечным вопросам
Шеффилдский университет, Великобритания**

Введение

Главной целью проекта TEMPUS было введение современных методов управления так, чтобы библиотека университета смогла бы адекватно реагировать на изменения, которые происходят в научной и экономической жизни. Такие изменения имеют место почти в каждой стране, а потому накоплен значительный опыт, которым можно обмениваться. Большой объем работы, выполненной за время реализации проекта, позволил удостовериться в том, что томские коллеги способны разделять и использовать опыт университетских библиотек Западной Европы.

Большая программа по консультированию, обучению, а также обучающие визиты были организованы таким образом, что библиотека смогла подготовить свой собственный стратегический план развития и ввести новую структуру управления, которая отражает новую ситуацию в обучении и научной работе университета. Я хотел бы описать некоторые особенности этой программы с точки зрения западных партнеров. Галина Ерохина прокомментирует эту программу с точки зрения получающих ее.

Изменения в управлении

Современные методы управления включают два аспекта. Первый - это индивидуальные навыки (мастерство), необходимые для управления. Этот аспект включает в себя руководство (лидерство), планирование, управление изменениями, развитие человеческих ресурсов и создание финансовой политики. Другой аспект более трудный, но и более важный. Это отношение каждого сотрудника и то, как они реагируют на изменения и новшества, происходящие в библиотеке. Если это

отношение негативно, то обучение и приобретение новых навыков персоналом пройдет впустую, но если это отношение положительно, то новые навыки будут приобретаться очень быстро.

Консультации и работа по обучению начались с двух семинаров по стратегическому планированию и управлению изменениями для верхнего и среднего звена управления библиотекой. На этих семинарах рассматривались некоторые из особенностей управления изменениями, а также профессиональное мастерство и характеристики хороших руководителей и лидеров. Были намечены пути стратегического планирования, начинающегося с анализа текущей ситуации.

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование развития по некоторым важным вопросам отличается от пятилетних планов, которые составлялись библиотеками в прошлом. Стратегические планы создаются библиотечным персоналом, который будет ответствен за их выполнение; они отражают местную ситуацию; они гибки и могут меняться с изменением ситуации, а также могут учитывать неожиданные изменения и появляющиеся возможности. Вопросы гибкости были важны для коллег в Томске. Для подготовки эффективного плана необходимо было приобрести профессиональные навыки, и томские коллеги упорно трудились, чтобы достичь этого.

На семинарах было показано, что работа библиотек меняется очень быстро в ответ на изменение тех способов, которыми пользователи получают информацию. Изменения вида доступной информации также имеют большое воздействие на работу библиотек. Одним из примеров этого является Интернет. Все эти изменения могут рассматриваться как опасности или как возможности для развития библиотек. Если библиотеки рассматривают их только как опасности, то вероятнее всего, что они станут все более незначительными в будущем. Если же библиотеки рассматривают их как возможности и готовятся

изменяться и развиваться, тогда у библиотек и библиотекарей есть будущее. Но одно очевидно, что библиотеки и библиотекари не могут продолжать работать так, как они работали в прошлом. «Если Вы делаете Вашу работу таким же образом, как пять лет тому назад, Вы делаете ее неправильно».

Университетам и библиотекарям необходимо очень четко определить, какова надлежащая роль библиотеки в организации. Эта роль должна отражать цели университета и потребности пользователей. В прошлом библиотеки являлись монополистами в обеспечении информацией в печатном виде. Доступность информации через компьютеры разрушила эту монополию, и поэтому должна быть определена новая роль библиотек.

На семинарах была сделана попытка начать процесс обдумывания будущего библиотеки, определения ее роли и ответственности. Это новый опыт для библиотек в России, так как раньше все решения принимались центром. Сейчас решения могут и должны приниматься на местах. В то же время диапазон удобных случаев и возможностей сейчас намного шире, чем прежде. И если библиотекари не используют эти возможности максимально, их роль будет становиться менее важной для пользователей.

Участники семинаров хорошо реагировали на новый стиль обучения и идеи, которые были несколько революционны. Мне показалось, что использование таких методов обучения управлению, как анкеты по самооценке и соревнование команд, было новым для участников и не было частью их профессионального обучения. Стало ясно также, что сотрудники из среднего звена управления по сравнению с верхним звеном более настроены к приятию того, что изменения в управлении библиотекой необходимы.

В результате этих семинаров Евгений Сынтин - директор библиотеки - решил создать комитет, который бы отвечал за подготовку стратегического плана развития библиотеки университета. Первый

проект плана был подготовлен быстро и носил общий характер. Членами комитета были выбраны те библиотекари, у которых были идеи о будущем библиотеки. Процесс обучения тому, как думать о будущем целой библиотеки, а не только отделов, где работали члены комитета, был трудным. Также трудно было научиться конструктивно обсуждать эти важные темы.

Второй план был подготовлен другим комитетом, в который вошли новые члены наряду с теми, кто уже имел опыт работы. План, подготовленный этим комитетом, был более детальным и явился первым полезным шагом в процессе обдумывания будущего библиотеки и планирования ее развития. Процесс планирования, оценивание достигнутого и переработка плана должны стать постоянными в работе библиотеки, если она желает и впредь развиваться. Необходимо, чтобы отделы составили индивидуальные планы в рамках общего плана библиотеки. Таким образом, вся деятельность и развитие библиотеки будут координироваться, что способствует улучшению работы в целом.

Во время выполнения плана необходимо контролировать и измерять достигнутое, чтобы удостовериться в его успешном претворении в жизнь. Контроль и измерение влекут за собой использование статистики и оценки успеха в выполнении плана. Библиотеки всегда использовали статистику, но часто она была бесполезной для измерения успеха или оценки качества услуг. Руководители библиотеки ответственны за то, как собирается статистика, и за то, как она используется, и сбор статистики должен рассматриваться как часть процесса управления библиотекой.

В результате контроля и оценки достигнутого будет очевидно, что не все разделы плана успешно выполняются. Это означает, что необходимо видоизменять план так, чтобы он всегда был современным. Этот цикл планирования, выполнения, контроля и видоизменения плана должен быть постоянным. Томские коллеги сделали первые важные шаги в планировании и выполнении, сейчас они столкнулись лицом к

лицу с трудностями контроля и оценивания, а также видоизменения плана, чтобы отразить в нем текущую ситуацию.

Профессиональное развитие

Семинары были дополнены серией лекций по профессиональному развитию. Лекции были открыты для каждого сотрудника библиотеки и для коллег из других библиотек города. Эти лекции охватывали широкий диапазон профессиональных тем и дали возможность коллегам в Томске узнать о работе библиотек Западной Европы. Было прочитано 16 лекций, и их конспекты были собраны и изданы одной книгой.

Семинары и лекции сопровождались индивидуальными консультациями почти во всех отделах и подразделениях библиотеки. Во время посещения отделов детально обсуждались аспекты работы и пути разрешения различных проблем.

Конечно, увидеть своими глазами лучше, чем услышать о чем-либо. Поэтому в проекте большое внимание уделялось посещению томскими коллегами библиотек Западной Европы.

Некоторые люди в Томске ожидали создания в рамках проекта «западной библиотеки». Но этого не произошло. Если бы это случилось, то проект потерпел бы неудачу. Целью проекта было помочь томским коллегам создать лучшую библиотеку для Томского университета. Это должна быть не западная, а российская библиотека, созданная российскими коллегами для российских пользователей. Она будет развиваться путем, оптимальным для пользователей в Томске, а не потому что университетские библиотеки Корка, Утрехта или Эксетеера организованы таким же образом.

Одним из основных профессиональных качеств хорошего руководителя является знание того, какие вопросы задавать и как оценивать ответы. Несколько лет тому назад можно было не задавать вопросов и продолжать работать год за годом, не задумываясь о том, что сделано. Сейчас же библиотекари должны принимать решения и

варианты для выполнения работы. Этот проект предоставил томским коллегам возможность увидеть много различных вариантов организации библиотек, придал им уверенность в оценке и выборе своего собственного пути. Иногда принимаемые решения будут хорошими и практичными, иногда наоборот. Это не важно, если те, кто принял решение, могут честно признать, что была сделана ошибка, и, извлекая урок из этого опыта, в будущем будут принимать лучшие решения.

Отношения

Я упоминал вначале, что индивидуальное обучение навыкам управления будет бесполезно до тех пор, пока не будет положительного отношения со стороны библиотекарей к их использованию для улучшения работы. Очень сложно изменить отношение людей, обучая и читая лекции. Отношение изменяется очень медленно, и люди, которых это касается, часто не понимают, что они уже изменились. Частым посетителям, к которым отношусь я, трудно заметить изменения, происшедшие между визитами. Коллеги, которые посещали Томск реже, замечали их гораздо больше.

Большим поощрением для каждого будет тот факт, что представители TACIS, которые инспектировали работу по проекту в апреле 1998 года впервые, отметили открытое и положительное отношение сотрудников и то, что все заинтересованы новыми идеями и имеют творческие планы для работы. Представители TACIS не ожидали встретить такое отношение сотрудников, не характерное для государственных учреждений России, что дало им основание предположить, что это - результат проекта TEMPUS. Мы должны быть реалистичны и признать, что члены команды управления проектом привезли томским коллегам новые идеи и опыт. Но зерна, посаженные в каменистую почву, не дают всходов. А зерна, привезенные командой проекта, дали здоровые ростки, потому что они упали на очень плодородную почву. Томские коллеги заинтересованы новыми идеями

улучшения работы библиотеки. Каждому из нас были заданы серьезные, глубокие вопросы на библиотечные темы. Без этого наши визиты в Томск и визиты томских коллег в Западную Европу были бы менее эффективными. Тот факт, что у библиотеки хорошие контакты с такими организациями, как Институт «Открытое общество» (Фонд Сороса), с несколькими зарубежными посольствами в Москве, - хорошее доказательство того, что эти организации понимают, что библиотека изменилась. Они хотят быть уверенными, что ресурсы, которые они вкладывают, будут использованы должным образом и принесут пользу сотрудникам и студентам университета. Они могут видеть достигнутые результаты и знать, что деньги, книги и оборудование, подаренные библиотеке, будут использоваться положительно и активно. Успешные проекты будут порождать новые.

Заключение

У успеха много родителей, неудача - всегда сирота. Многие будут утверждать, что только благодаря им библиотека достигла успеха. Но это не так. Проект был успешным потому, что каждый работал вместе с другими, чтобы это произошло. Было и еще будет трудно, но борьба стоит того, ведь достижения уже значительны. Совместная работа и лидерство приведут в будущее.

Я работал по многим проектам в разных странах. Этот проект в Томске, который, к сожалению, подходит к концу, является одним из тех, который принес мне наибольшее удовольствие и чувство удовлетворения. Наверное, потому, что сотрудники библиотеки меня всегда радушно принимали как коллегу, слушали, обсуждали разные вопросы и даже оспаривали мою точку зрения. Это и есть настоящая дружба, и я очень благодарен, что нам удалось создать это чувство между нами. Оно останется надолго и после официального окончания проекта.

ПЛАНИРОВАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЯ В НАУЧНОЙ БИБЛИОТЕКЕ ТОМСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПРОБЛЕМЫ

**Г.С. Ерохина, заместитель директора библиотеки
Томский государственный университет**

Современная обстановка заставляет искать новые подходы к управлению, в том числе и в библиотеках. И хотя библиотеки мало подвержены изменениям, так как традиционно представляют собой консервативные системы, но и в них возникло много новых проблем разного плана, которые требуют ежедневного решения. Необходимость выработки новой тактики деятельности в Научной библиотеке Томского университета была осознана несколько лет тому назад. В то же время представление о том, как перестроить работу в связи с изменившимися условиями жизни, было не вполне четким. Имело место ожидание некоей концепции сверху.

Осознание жизненной необходимости стратегического планирования пришло не сразу, а к концу 1996 г., после нескольких туров обучения библиотечного персонала менеджменту, после профессионального общения и индивидуальных консультаций с нашими зарубежными партнерами по программе TEMPUS, которые являются опытными практиками. Откровением стали идеи о том, что существует метод планирования, который соотносит ресурсы и возможности библиотеки. Такое планирование начинается с видения идеала и сосредоточивается на наших условиях и действиях, которые нужны для продвижения к этому идеалу. Теоретически нам стало ясно, что стратегия развития может стать средством управления библиотечной деятельностью в обстановке постоянных внешних перемен.

А как практически это осуществлялось в нашей библиотеке? Нелегко. Вся наша деятельность в рамках проекта TEMPUS состояла из поэтапного выполнения поставленных задач, с их корректировкой

применительно к нашим условиям, и создала основу для постепенного, обдуманного переустройства работы библиотеки в целом. Важной стороной нашей работы явилась организация процесса стратегического планирования. Все началось в ноябре 1996 г. Комитет по планированию в составе 15 сотрудников под председательством Л.И. Волковой начал подготовку плана развития библиотеки. В процессе планирования были последовательно пройдены такие этапы, как анализ ситуации (с использованием SWOT-анализа), определение главной цели - миссии библиотеки, определение задач и соотнесение их с задачами университета, определение способов решения задач, планирование действий, т.е. самой стратегии. Результатом был первый вариант плана развития, правда он носил несколько общий характер. Наши партнеры дали к нему комментарий, затем план был немного доработан и обсуждался на библиотечном совете, совете дирекции библиотеки. В стратегическом плане библиотеки нашло отражение понимание того, где мы находимся, где хотим находиться и как туда добраться. Анализ ситуации подан в нашем плане в общей форме во введении. Но хотелось бы заметить, что этап анализа ситуации был очень важен, так как предполагал объективную и всестороннюю оценку библиотеки как системы. Была сделана попытка ответить на вопросы о том, что собой представляет библиотека, нуждается ли ее деятельность в изменениях, каковы ее возможности и как их лучше использовать в интересах библиотеки и университета, какие факторы могут сказаться не лучшим образом на библиотеке и как их избежать.

В разделе «Главная цель - миссия» изложено видение того, какой мы хотели бы видеть библиотеку, здесь же сформулирована наша сверхзадача, общественный смысл деятельности на конкретный период до 1999 года. Важная часть плана - формулировка семи основных приоритетных задач, исходя из которых далее были выделены конкретные направления развития, то есть пути решения задач в соответствии с объявленной миссией и финансовой стратегией. В

стратегическом плане развития Научной библиотеки Томского университета акценты сделаны на совершенствование управления, управленческой структуры, для того чтобы библиотека своевременно и гибко реагировала на изменения внешней среды; акцент на развитие ресурсов, в том числе, профессиональное развитие кадров, активное повышение их квалификации, поскольку только люди, работающие в библиотеке, могут обеспечить ее развитие. Акцентировано внимание на совершенствовании обслуживания читателей, оптимизации формирования книжного фонда и его сохранности, на интенсивном внедрении новых технологий, усилении роли библиотеки как научно-методического центра.

Разработка плана развития была первым опытом планирования по-новому. Работа происходила в непрерывных дискуссиях, которые возникали и на заседаниях Комитета по планированию, и в отделах. Окончательный вариант текста плана сложился из предложений многих людей. В результате этих творческих обсуждений идеи необходимости изменений приобрели в библиотеке многочисленных сторонников. Окончательное утверждение плана произошло 26 июня 1997 г. на ученом совете ТГУ.

Таким образом, организация процесса стратегического планирования и разработка плана развития библиотеки - это самый важный результат работы коллектива библиотеки в проекте TEMPUS. Его значение состоит в том, что была создана основа для дальнейших перемен. Впервые в практике библиотеки Томского университета была сделана попытка приподняться над уровнем традиционного планирования. Мы, по-видимому, одними из первых провели подобную работу по планированию, так как известно, что лишь самые крупные библиотеки России в последние 2-3 года начали использовать метод стратегического планирования.

В настоящее время мы пытаемся решать конкретные задачи плана развития. В самом начале 1998 г. мы пересмотрели некоторые позиции

этого плана. В конце года мы вновь вернемся к нему и надеемся, что процесс уточнения стратегии будет непрерывным. Мы понимаем, насколько важно обеспечить непрерывность, уточнение и корректировку линии развития применительно к нашим возможностям и внешним обстоятельствам.

Вторым важным практическим результатом планирования стал план изменения структуры управления Научной библиотекой, разработанный вторым комитетом по планированию под председательством Е.А. Осиповой.

Важной стороной деятельности этого комитета явилось то, что его членам удалось организовать открытое обсуждение проблем структурно-управленческих изменений. Разработанный вариант был предложен на обсуждение совету дирекции библиотеки и принят с небольшими коррективами.

В настоящее время организационная структура управления библиотеки представлена 15 автономными структурными подразделениями со своими руководителями, подчиняющимися директору, либо двум его заместителям. В своей основе эта структура неизменна на протяжении многих десятилетий и имеет как достоинства, так и недостатки. Ее характеризуют специализация и четкое разделение труда по функциональному признаку, иерархичность управления, длительность прохождения команд от руководителя до конкретного исполнителя, а также дух формальной обезличенности, с которым сотрудники подчас выполняют свою работу. Нередки случаи проявления группового эгоизма, когда сотрудники дают понять, что важнее всех задач задачи их конкретного отдела. Необходимость новой системы управления обусловлена новыми проблемами, новой технологией, размером книжного фонда библиотеки. Новый вариант предполагает укрупнение отделов до 6: отдел комплектования и каталогизации, комплексный отдел обслуживания, комплексный отдел основного фонда, отдел компьютерных технологий, отдел материально-

технического обеспечения, отдел поддержки управления. Основной признак объединения - общность задач и предмета деятельности. Новый вариант организационно-управленческой структуры предполагает усиление роли руководителей отделов, повышение их независимости, делегирование им полномочий самостоятельно принимать решения по текущим вопросам, выравнивание их по сложности задач, по обязанностям и ответственности, то есть равенство на этом уровне управления. После утверждения ректором предполагается внедрение данной организационно-управленческой структуры. По нашему мнению, разработанный вариант отвечает современным требованиям к управлению. Нужно заметить, что этот вариант вызвал отторжение у отдельных руководителей отделов, поскольку они сочли невозможным изменение своего статуса руководителя отдела.

Третьим важным практическим результатом работы в проекте TEMPUS нужно назвать переподготовку, обучение и повышение квалификации сотрудников библиотеки в течение 3 лет. Нет нужды обосновывать необходимость совершенствования сотрудников библиотек в профессиональном плане, особенно в наше время, когда многие работают традиционно, так, как всегда работали, не ведая о том, что мировое сообщество библиотек развивается, когда появляются новые носители информации, новая техника, меняется система подготовки специалистов. Обо всем этом нужно знать, чтобы сохранить свое место в среде университета и быть полезными ему. Благодаря проекту TEMPUS сотрудники Научной библиотеки Томского университета получили возможность повышения своей профессиональной квалификации в результате разнообразных видов обучения по широкому кругу профессиональных тем. Что конкретно было сделано? Было организовано обучение нескольких групп библиотекарей английскому языку. Курс обучения менеджменту посетили все, кто имеет отношение к управлению, в том числе директор, заместитель, заведующие отделами, главные библиотекари, заведующие

секторами. При поддержке преподавателей факультета информатики Томского университета было проведено обучение сотрудников основам компьютерной грамотности по программе, разработанной на факультете (40 часов) и, кроме этого, обучение методам поиска в Интернет (14 часов). Для того чтобы побудить библиотекарей к профессиональному росту и творчеству в работе, была начата работа по внедрению общепринятого европейского стандарта работы библиотекаря - NVQ. Началу работы предшествовал подготовительный период обучения организаторов работы. Краткий курс обучения библиотечному профессиональному стандарту (NVQ) был осуществлен представителем экзаменационного совета Королевского общества искусств Великобритании в Томске. Кроме этого, библиотека Томского университета была признана оценочным центром по профессиональным квалификациям в области библиотечно-информационного обслуживания, способным вести работу по оценке знаний и умений сотрудников библиотек.

Способствовала повышению профессионального уровня переводческая работа, в ходе которой было переведено 10 томов документации к системе VILS, внедренной в библиотеке, и 3 тома европейского библиотечного стандарта NVQ. Три сотрудника библиотеки в течение десяти месяцев учились в Библиотечной школе Шеффилдского университета и приобрели новые знания и опыт. В течение 1995-1998 гг. 35 сотрудников библиотеки побывали на кратковременных стажировках (study visit) по всем основным направлениям работы библиотеки: комплектование, каталогизация, обслуживание, организация фонда, обеспечение его сохранности, библиотечно-библиографическое обучение студентов университета, внедрение новых технологий. При отборе кандидатов на стажировки часто возникала проблема выбора, поскольку образовательный уровень сотрудников библиотеки достаточно высок, более 80 % имеют высшее образование и опыт библиотечной работы. Выбор был основан на

деловых и личностных характеристиках сотрудников, мы стремились учитывать возможности дальнейшего продвижения по службе, подготовить резерв для работы в ближайшем будущем. Должна заметить, что обучение, профессиональное общение, многочисленные индивидуальные консультации всех без исключения наших партнеров по программе TEMPUS, приобщение к опыту лучших зарубежных университетских библиотек в значительной степени помогли сотрудникам освоить новые функции управления библиотечной деятельностью, решать нестандартные задачи, возникающие в ходе работы по проекту TEMPUS.

В ходе выполнения проекта TEMPUS были внедрены новые организационно-технологические принципы управления компьютеризацией библиотеки. Во многом благодаря этому мы получили положительный результат проведения эксперимента по внедрению автоматизированной библиотечной системы VTLIS (США). Использование этих принципов управления позволило контролировать процесс адаптации и внедрения автоматизированной системы, своевременно принимать решения, вовлечь в работу по освоению новых технологий и быстро обучить сотрудников практически всех отделов библиотеки. Это также важный практический результат работы коллектива библиотеки.

Следует отметить, что основной вопрос изменений, осуществляемых в нашей библиотеке, - это вопрос отношения сотрудников к изменениям. Задача руководства заключалась в том, чтобы создать условия для вовлечения в решение общих задач всех отделов и каждого сотрудника, тактично помогать созданию обстановки творческих дискуссий, самовыражения, умения отстаивать свою точку зрения; поддерживать тех, кто готов работать с полной самоотдачей, увлечен новыми идеями, уверен, что многое сможет сделать для развития библиотеки. Личный энтузиазм, стремление к совершенствованию и сознание личной ответственности за общее дело -

это необходимый и важный элемент нового в библиотеке. Такую обстановку, смею думать, создать удалось. Это дает основание надеяться на то, что много из задуманного удастся осуществить и обеспечить развитие библиотеки вне зависимости от влияния внешних факторов.

Процесс изменения управления обнажил проблемы и заставил искать пути их решения. Проблемы, возникшие в ходе работы, имеют разные причины. Так, мы не учли важности и своевременности более полного информирования наших читателей обо всех предполагаемых изменениях. У наших читателей, как оказалось позже, имелось свое видение того, как рационально использовать средства гранта, полученного от Европейского Союза на реализацию проекта TEMPUS. Некоторые наши читатели - преподаватели университета - не захотели понять и принять то, что доминирующая направленность программ TEMPUS TACIS - университетский менеджмент, совершенствование управления на основе внедрения современных практик управления и технического оснащения учреждений образования. Возможно, если бы мы изначально дали ясное и более полное представление о содержании деятельности проекта TEMPUS и непрерывно информировали об этом, степень неприятия того, чем занимается библиотека, у некоторых групп читателей была бы значительно ниже.

Кроме этого, как и следовало ожидать, возникла проблема неприятия отдельными сотрудниками библиотеки некоторых идей, заложенных в стратегический план библиотеки на стадии обсуждения способов реализации этих идей. Проблема неприятия, по-видимому, возникает тогда, когда вдруг человек осознает, что некие изменения могут коснуться его лично и изменить существующее положение вещей. Решение этой деликатной проблемы человеческих взаимоотношений в коллективе требует времени и индивидуального подхода.

И последнее, о чем необходимо сказать, - это финансовые проблемы, которые влияют не самым лучшим образом на деятельность библиотеки, затрудняют нормальное выполнение всех функций.

Решение финансовых проблем потребует очень упорной и целенаправленной работы, в частности, осуществления той финансовой стратегии, которая изложена в плане развития.

По моему мнению, положительный результат работы в проекте TEMPUS стал возможным благодаря профессионализму наших партнеров, их искренней личной заинтересованности в успехе дела. Мы многому научились у наших коллег из Шеффилда, Эксетера, Корка и Утрехта за время совместной работы в международной программе. Этот бесценный опыт останется с нами, как останется впечатление о доброжелательности, такте, терпении, понимании условий, в которых работают российские университеты и их библиотеки. Мы надеемся сохранить дружеские отношения, несмотря на завершение большой совместной работы. Благодарю за внимание.

PLANNING AND CHANGES IN THE RESEARCH LIBRARY OF TOMSK STATE UNIVERSITY: PRACTICAL RESULTS AND PROBLEMS

**Galina Erokhina, Deputy Library Director
Tomsk State University**

Our current situation forces us to look for new approaches in management, including library management. Although libraries have not changed greatly, because traditionally they are conservative systems, many new and different problems have appeared in them, which require immediate solutions. We realized the importance of the development of new methods of working in the Research Library of Tomsk State University several years ago. However, we lacked a clear understanding of how to change our activities in terms of the changed environment. We expected some guidance to be given from above.

Understanding of the vital strategic planning process came not immediately but at the end of 1996 after several workshops teaching library management to the staff, and after professional communication and individual consultations with our experienced Western professional librarian partners through the TEMPUS project. It was a revelation for us to know that there was a planning method correlating the resources and the opportunities of the Library. Such planning starts with the ideal vision and focuses on our conditions and the actions which are necessary to reach this ideal situation. We understood the theory that development strategy can be a method of library management in a situation of constant external changes.

And how did we apply it in our Library? It was not easy. Within the TEMPUS project all our work consisted of achieving the objectives we had set ourselves. We worked step by step, revising them in accordance with our circumstances, creating the foundations for a gradual and deliberate restructuring of Library activities as a whole.

The vital part of our work was the strategic planning process, which we

started in November 1996. A planning committee consisting of 15 members of the Library staff under the chairmanship of Larisa Volkova started the work on a library development plan. During the planning process we passed through such stages as: a review of the current situation (with a SWOT analysis), the mission statement of the Library (defining its principal purpose), definition of objectives and their relevance to the objectives of the University, of working solutions, and activity planning, e.g. the complete strategy. The outcome was the first edition of development plan, which was rather general. Our partners made their comments on it, we revised the plan and the Library Board discussed it. In the strategic plan we outlined an understanding of where we are, where we would like to be, and now to reach it. We give a review of the current situation in general in the introduction to the plan. I would like to point out that the review of the present situation was very important, because it was supposed to give an objective and overall evaluation of the Library as a system. We made an attempt to answer questions, for example: what is the Library? Is it necessary to change its activities? What are the opportunities and how can they be employed better for the Library and the University? What factors can have a negative influence on the Library and how can they be avoided?

In the section «main objective – mission» we give our vision of Library we would like to have, the statement of the principal purpose, the effect for users of Library activities, in the period to 1999. The essential part of the plan is the statement of 7 main priority tasks and on the basis of these we defined individual activities, e.g. practical activities in accordance with the mission and the financial strategy. In the strategic development plan of Tomsk State University Library we focused on management development, management structure, so that the Library will be able to react flexibly and promptly to external changes; on the development of resources, including professional staff development and staff retraining, because development can only be achieved by people working in the Library. We paid attention to the development of user services; the improvement of book acquisition and

preservation; intensive implementation of new technology; and strengthening of the role of the Library as a centre for professional advice and training.

The strategic development plan was our first experience of planning in a different way. We worked by constant discussions in the meetings of the planning committee and in departments. The final edition of the plan was created from the suggestions of many staff. As the result of the creative discussions the idea of changes in the Library achieved considerable support. Final approval of the plan took place on the 26th June 1997 at the Tomsk State University Board.

Thus, a viable strategic planning process and a Library development plan were the main results of the Library staff activities within the TEMPUS project. It was significant because these results created the basis for further changes. For the first time Tomsk State University Library tried to progress beyond the traditional methods of planning. We are likely to be the first to complete such work because we know that during the last 2-3 years only the largest libraries in Russia have started to use the strategic planning method.

At present we are trying to solve the tasks of development plan. At the beginning of 1998 we reviewed some points of the plan. At the end of the year we will review it again and we hope that the process of introducing clarity into our strategy will be continuous. We realize how important it is to be sure that our development strategy continues to be realistic in relation to our situation and to external conditions.

The second important practical outcome of the planning process was the restructuring plan for the management of the Library, developed by the second planning Committee under the chairmanship of Elena Osipova. A significant aspect of the Committees' activities was that its members encouraged open discussion of the problems of the structure and the need to make changes. The plan proposals were discussed at the Library Board of Heads of department and were adopted with few alterations.

At present the organizational structure of the Library has 15 departments with heads reporting to the Director or Deputy Directors. This

structure has not been changed for many decades, and it has both advantages, and disadvantages which at present outweigh its advantages. It is characterized by specialization and a strict functional division of work; a management hierarchy; a long delay before a management decision reaches the individual performer; and also a stifling of creative spirit in the way that staff can undertake their work. Cases of group egoism (selfishness) in which staff attempt to show that the work of their department is the most important, are not uncommon. New problems, new technologies, and the size of Library bookstock demonstrate the necessity of a new management system. The new structure consists of 6 departments: Acquisitions and Cataloguing; Services; Information Technology; Facilities Support; Management Support; and Collection Management. The main reason for integration was the close relationship of the work and the objective of the activity. The new organizational management structure implies a strengthening of the role of heads of departments, their independence, delegation to them of wide powers to make decisions on current problems, their equality in range of work, duties and responsibilities; that is equality at that level of management. This organizational management structure is expected to be introduced after the Rector has given his approval. We think that the new structure meets all the requirements of modern management. It should be noted that some heads of department did not accept this proposal because they think it impossible to change their own position of head of department.

The third important practical outcome from the TEMPUS project was training, retraining, and staff development in the Library, throughout the 3 years. There is no need to explain the importance of library staff development, especially at present, when new information sources and new technologies are becoming available, the system of staff training must change. We should understand these things in order to retain our role in the University and to be useful to the University.

Thanks to the TEMPUS project Library staff at Tomsk State University have had opportunities for professional development resulting from different

kinds of teaching on a wide range of professional problems. Among the activities carried out have been: English language courses were organised for several groups of Library staff; a management course was attended by all the staff who are involved in management, including the Director, his Deputy Director, the heads of the department, senior librarians, heads of the sections. Staff of the University Information Technology Department taught computer literacy to Library staff following a programme developed by Department (40 teaching hours) and in addition, taught them techniques of searching in the Internet (14 hours).

To encourage the professional development of the Library staff and their creative work, we introduced the widely recognized European library work standard – NVQ.

A short study course of the library vocational standards – NVQ was given in Tomsk by the representative of the Examination Board of Royal Society of Arts of Great Britain. In addition, Tomsk State University Library was recognized as an Assessment Centre for Vocational Qualifications in Library and Information Services and was recognized as being able to assess the knowledge and skills of library staff.

Translations encouraged the development of professional and vocational skills: 10 volumes of documentation on the VTLS system installed in the library, and three volumes of European library standard of NVQ, were translated into Russian. Three Library staff studied in the Department of Information Studies at Sheffield University for 10 months and acquired new knowledge and experience. Between 1995 and 1998 35 Library staff undertook study visits in all activities of library work: acquisitions, cataloguing, services, the organization and preservation of book collections, user education, and the introduction of new technology. It was difficult to select staff for these study visits because their education level was very high: more than 80% of the staff have higher education and library work experience. The selection was based on the work and personal skills of our staff and we tried to take into account the opportunities for promotion and to

train those with potential for the immediate future. I would like add that the training, professional advice, and numerous individual consultations given to all the Library staff without any exceptions, by our partners on the TEMPUS project enabled us to share experience of the work of the best university libraries and helped the staff to acquire new library management skills and to solve the unusual problems that arose during the progress of the TEMPUS project.

Within the TEMPUS project we introduced an entirely new method of library automation involving both management and technology systems. We achieved positive results in the experiment to install the VTLS library automation system from the USA. The implementation of these management methods allowed us to control the adaptation and installation of the automated system, to make decisions in proper time, to involve in a practical way the staff of all the library departments in the process of the installation of new technology, and to train them. This is a very significant change to the work of library staff.

It should be noted that the general problem of changes in our Library is the problem of our staff attitude to the changes. The task of the top managers was to create conditions for the involvement of all departments and each individual in the solution of common tasks, to help tactfully to create an environment for discussion, self-expression, and to encourage different points of view, to support colleagues who are ready to work wholeheartedly, who are keen on new ideas and are sure that they are able to make a contribution to the development of the Library.

Personal enthusiasm, striving for self-improvement and understanding of personal responsibility for matters of common concern, are the necessary and significant elements of the new situation in the library. I think we succeeded in creating such an environment in our Library. It gives us to reason to hope that we will put many of the things we are planning now, into practice and we can achieve library development without being too dependent on the influence of external factors.

The process of change management showed us the problems and made us look for their solution. The problems that arise during the changes have different causes. One point we did not take into account was the importance and appropriateness of providing information to our readers about the changes that were taking place. As it turned out later, some of our users had their own vision of the effective use of the grant awarded by the European Union for the implementation of the TEMPUS project. Some of our users - academic staff - did not want to understand and accept that the major task of TEMPUS TACIS programmes is university management, management development on the basis of the introduction of up-to-date management practices, and the provision of technical equipment to educational institutions.

Perhaps, if we had given them from the start clear and full information about the content and activities of the TEMPUS project and had kept them up-to-date about progress, the degree of rejection of changes in the Library by some groups of users, would have been much lower.

Moreover, as we should have expected, some library staff rejected some of the new ideas suggested by the Library strategic plan, when the time came to implement them. The problem of rejection of new things is likely to occur when a person realizes that some changes can effect him/ her personally and change the existing situation. The solution to this delicate problem of interpersonal relationships in the Library needs time and a personal approach.

My final point concerns the financial problems, which have had a negative impact on the activities of the Library, and make it difficult to work. Solving these financial problems requires hard and effective work, in particular, implementation of the financial strategy proposed in the development plan.

In my opinion, the positive outcome of our TEMPUS project work was made possible due to the high professional skills of our partners and their personal devotion to this work. We learnt a lot of things from our colleagues from Sheffield, Exeter, Cork and Utrecht during our joint work in the international programme. We will retain this invaluable experience together

with the impression of kindness, tact, patience, and understanding of the conditions under which Russian universities and their libraries work. We hope to maintain these friendly relationships despite the formal completion of the project. Thank you.

SOME NOTES ON LIBRARY AUTOMATION

Dr. Onno Mastenbroek , deputy director of library

Utrecht University, The Netherlands

Introduction

One of the elements of the Joint European Project was the implementation of an integrated automated library system within Tomsk University Library. Let me emphasize that the automated system was intended, and has been used, as a tool to reshape the management structure of the Library. Automation was not a goal in itself. It never is, although it sometimes seems that people forget this. Always remember that automation is just a tool. In the case of library automation it is used both to install a management tool to handle the daily work of the library and, more important, a tool that gives access to information for the users of your library. In this talk I want to highlight a few of the problems of library automation. Some of these are more of a technical nature; others have to do with the impact of automation on the people and their organisation in the library.

To make sure the results of the automation project fit into the policy of the library a steering committee is needed. This will usually consist of the department heads of the library and will be chaired by the chief librarian. The latter, of course, will make the formal decisions about all major issues. The steering committee will discuss all the problems and proposed solutions, which have an impact upon the organisation and ways, that library work is currently being done. When discussing these the steering committee should be as open minded as possible about the implementation of change. Remember that automation in itself is already a major change compared with the past and its implementation will give rise to more changes.

As Russian libraries are only just starting the process of library automation I would like to point out that they need an integrated library system that offers a wide variety of functions. Only in this way it will be possible to involve all of the work of the library in the automation process.

Should you start with partial automation, you will later on run into difficulties when you want to automate the functions that you left out in the first stage. Once an integrated system is in place and you have some experience with it, parts of it can be replaced by software that is not part of an integrated system but is dedicated to one (or a few) function(s) only.

Something about system requirements

Functional requirements

When you are choosing an automated library system, try to make sure beforehand what you expect from the system. Set up a list of requirements and try to obtain answers and/or comments from the producer of the system about all the topics in this list. If the system cannot fulfil all your wishes, try to get a commitment from the producer to adapt the software to your needs. It is very important that you know which are the essential points in your lists of requirements and which are the things that would be nice to have, but that you could live without.

First and foremost you must consider the kind of functionality you need from the system in order that the routine work of the library and the services to your users will be carried out quickly and smoothly. For that you need to examine the work of all of the departments of the library and understand in detail what the system will mean for that department. Of course you may want, or even need, to change some of the working routines and the organisation of the library, but these in themselves, are not things that will be incorporated into your list of functional requirements.

Involvement of the library-user

Another very important issue concerns the expectations of the users of your library. Make sure they are involved from the start in your formulation of requirements (and also later in the process of decision-making), and will have opportunities to make their opinions known and will be able to do some testing. Remember that these library users are the people you are working for, so their opinion is very important. They, or at least some of them, will already

have some experience of using computer systems to obtain information. Perhaps they have used automated systems in other libraries, or, more likely, they will have worked with the Internet and will have experienced what is possible. These users will have expectations about what the automated library system of your library must be able to do and this is something you have to take into account.

Modern library users will have lots of expectations. They will want to use the OPAC to see whether the library has a book or a journal, and if so, whether they can borrow it. If titles are kept in a closed stack they will want to be able to ask for the books using the computer catalogue, instead of having to go to the counter to fill in a form. If the library cannot itself satisfy the needs of a user he will want to have access to other sources of information such as other libraries in the neighbourhood and the Internet, in a quick and easy way starting from your OPAC or better, your Internet home-page. A user will want to be able to see what library items he currently has on loan and when these are due back. He will want to be able to extend the loan period himself. All these expectations from the user have an impact on the functionality of the system you choose and on the organisation of the library. You must not come up with a system that offers too little functionality for users.

Networks, servers and the size of the system

Apart from the functionality you and your users require of the system, you have to deal with outside factors, most important of which is the technical environment the system will have to work in:

- What, if any, computer network is available?
- Will the system run smoothly with this network?
- Will you have your own server or will one be provided by another part of your organisation, for instance a computer department? If the latter is the case what kind of service can this department guarantee you. Make sure you make a contract with this department about these services.
- What kind of and how much storage do you need on your server(s)?

- Make sure you think about safety-measures, such as back-up storage of your data should your system fail and your data get lost.

- How many users do you expect for the system? In this case a user is either someone from the library staff or a patron of the library. The total number of users usually influences the license you need for the system and therefore the costs.

- What kind of terminals do you need to access the system? Are these different for library-users and for library-staff? Will different departments have different needs for terminals?

Of course this is not an exhaustive listing; I only can give you some ideas in this short presentation. Of course, your colleagues from Tomsk University Library, and especially Larisa Volkova and Alexander Bolotov, can help you working out your requirements.

The automation process itself

Take a realistic approach

If you hear computer people talk about system they will give the impression that everything you want is possible. They are right, but usually things are not achieved easily and take up much time and effort. So you always have to ask yourself what you need in your present situation. In planning library automation you have to take a realistic approach and see what can be achieved in a certain period of time that is not too long, say for instance a year. Make sure you and your colleagues understand what is expected of the system in that period of time. Do not try to do everything at once, because then things will only be half done at best. In that case you will have a big problem, as nothing will work right and everybody will be disappointed and will lose motivation to work towards a better service for the library users. It is much better to take a number of steps, each with its own goal, gradually extending the use of the system in the library and for the user. These steps, however, should not take too long or be too small, as it is important to make progress continuously.

Use a project-organisation.

From the above I hope it will be clear to you that library automation is major operation. It takes a lot of co-ordination and many meetings within your organisation will be devoted to it. The best way to make sure that the best possible result is obtained is to set up a project-organisation with a project-manager. This person has to be able to devote all his/her time on the project and should not be distracted by other tasks. Within the project organisation it works best to set up a number of small working groups, each with a well-defined tasks and the expected results. Examples of these are working groups on cataloguing, on acquisitions, on lending and so on. The working groups should consist both of computer people and of people working in the appropriate department. They should meet very often and discuss all kinds of details concerned with the tasks given them. For example, questions about the use of budgets and accounts will arise and need to be considered. Another example is what should one do with the rare book collection, as these kinds of books often need more elaborate descriptions than ordinary books. A problem that has to be looked into by the working groups is the impact the automated system will have on the daily work within the library. There should be combined meetings of the representatives of the working groups, so that all the groups are aware of the work the others are doing, the problems they are facing and the possible solutions they come up with. This will give them the opportunity to discuss their work in a larger perspective.

As not everybody in your library can be part of a working group or the steering committee you should set up an automation newsletter and hold meetings with all the staff on a regular basis. In this way you can make sure everybody has the chance to know and understand what is happening and what the implications for him or her might be. Make sure also that the director's door is always open for people who want to talk about the problems they perceive.

Training

As soon as you know which system you will be using, give as many people in your library as possible hands-on experience with the system. Try to get a demonstration version of the system, that people can use to get acquainted with the system. If you have many people on your staff that have never worked with computers at all, give them some training in this field. It is quite easy to set up a course in computer literacy that many people can benefit from. Once again, our experience with Tomsk University Library has shown that this is very helpful. Train your staff on the live-system as soon as possible and give them **all** enough time to get used to the system. Make sure they have the opportunity to pose questions and give suggestions for improvements to the system or about the way the system will be used in the library.

Also set up training for your users. Show them how they can use the system and **listen very carefully** to their comments and suggestions. As I said before, make sure that the user is involved as much as possible in the automation process that concerns access to information!

Pilot-projects

Within the automation project you can define a number of small pilot-projects which you can use to try out the effect of the system and to experiment with possible solutions. These pilot-projects often will relate to the work of the small working groups, so it obvious that these should be involved and that members of these working groups should be responsible for the pilot-projects. Think careful about the set-up of these pilot-projects so that you are sure about what you want to find out from them. You can and should use pilot-projects to do experiments concerning the services of the library. Once again it must be stressed: **Be open minded about change.**

Conclusions

The first conclusion I would point out is that automation needs a lot of **careful planning** and should be thought over very thoroughly. For many

people, automation is a black box that they do not understand very much about. Therefore it is very important you are **very open** about the discussions that are going on and about the decisions that have been made, especially why they are made. Involve everybody in your library in the automation process one way or the other.

The second major conclusion is that you should **involve your users as much as possible**.

Make sure you understand what they expect of the library. Remember that it is them that you are working for.

Appoint a project manager and use a project organisation for the implementation of the automated system. Be realistic in your goals, but make sure you make progress in a steady way.

Last but not least, I would once again emphasize you should **be open minded about change**.

Automation will bring many changes along and this will work better if you have a positive attitude to the possibilities of change.

I think Larisa Volkova can tell you a little bit about the experience in Tomsk State University Library with the library automation process, especially about its planning, the project organisation used and the pilot projects involved. Thank you.

НЕКОТОРЫЕ ЗАМЕТКИ ПО ВОПРОСУ ОБ АВТОМАТИЗАЦИИ В БИБЛИОТЕКЕ

**Онно Мастенбрук, заместитель директора библиотеки
Утрехтский университет, Нидерланды**

Введение

Одной из частей совместного европейского проекта было внедрение автоматизированной библиотечной системы в библиотеке Томского университета. Разрешите подчеркнуть, что автоматизированную систему предполагалось использовать как инструмент для изменения структуры управления библиотекой. Автоматизация не была самоцелью. И никогда не бывает, хотя иногда кажется, что люди об этом забывают. Всегда помните о том, что автоматизация - это только инструмент, орудие. А библиотечная автоматизация используется как орудие управления для выполнения ежедневной работы в библиотеке и как орудие, которое дает доступ к информации для пользователей вашей библиотеки. В этом выступлении я хотел бы выделить некоторые проблемы библиотечной автоматизации. Некоторые из них технические, другие касаются влияния автоматизации на людей и на организацию их работы в библиотеке.

Для того чтобы гарантировать, что результаты проекта автоматизации согласуются с политикой библиотеки, необходимо создать руководящий комитет. Он будет состоять из заведующих отделами и возглавляться директором библиотеки. Последний, конечно, будет принимать официальные решения по всем важным вопросам. Руководящий комитет будет обсуждать все проблемы и предлагаемые решения, которые влияют на организацию и на способы выполнения библиотечной работы. Обсуждая эти вопросы, руководящий комитет должен как можно более непредвзято, открыто относиться к внедрению изменений. Помните о том, что автоматизация уже сама по себе большое изменение по сравнению с прошлым и ее применение вызовет еще

больше изменений.

Так как российские библиотеки только начинают процесс автоматизации библиотек, то я хотел бы подчеркнуть, что им необходима интегрированная система, которая дает многообразие функций. Только таким способом можно будет включить всю библиотечную работу в процесс автоматизации. Если вы начнете с частичной автоматизации, то затем вы столкнетесь с трудностями, когда захотите автоматизировать функции, которые вы отложили на первой стадии. Когда интегрированная система установлена и вы поработали с ней, то ее части могут быть заменены программным обеспечением, которое не является частью интегрированной системы, а посвящено только одной (или нескольким) функции.

О требованиях к системе

Функциональные требования

Выбирая автоматизированную библиотечную систему, заранее продумайте то, что вы от нее ожидаете. Составьте список требований и постарайтесь получить ответы и (или) комментарии у производителя системы по всем вопросам в вашем списке. Если система не может выполнить все ваши желания, то постарайтесь получить от производителя обязательства адаптировать программное обеспечение к вашим потребностям. Важно знать, какие пункты в вашем списке требований являются очень важными, а что вы хотели бы иметь, но без чего могли бы пока обойтись. На что нужно обратить внимание прежде всего - это функциональность, которая вам необходима для того, чтобы ежедневная библиотечная работа и услуги постоянным клиентам выполнялись быстро и без проблем. Для этого нужно изучить работу всех отделов библиотеки и детально, точно определить, что будет означать система для каждого отдела. Конечно, вы, может быть, захотите (или даже потребуете) что-то изменить в повседневной работе и в организации библиотеки, но это все не нужно вносить в список

функциональных требований.

Привлечение пользователей библиотеки

Другой очень важный вопрос касается ожиданий пользователей библиотеки. Убедитесь, что их с самого начала привлекают к процессу формулирования требований (а также к процессу принятия решений) и что они имеют возможность высказать свои мнения и провести апробацию системы. Помните, что пользователи библиотеки - это люди, для которых вы работаете, поэтому их мнения очень важны. У них уже будет некоторый опыт пользования компьютерными системами для получения информации, по меньшей мере, у некоторых из них. Возможно, они уже пользовались автоматизированными системами в других библиотеках или, что более вероятно, они уже поработали в Интернет. У этих пользователей уже будут ожидания, предположения о том, что должна выполнять автоматизированная библиотечная система в вашей библиотеке, и вам нужно принять это во внимание.

У современных пользователей библиотеки большие ожидания. Они захотят пользоваться ОПАС, чтобы узнать, есть ли в библиотеке книга или журнал, и если да, то можно ли их взять. Если книга или журнал находятся в хранилище, то они захотят сделать запрос на книги, используя компьютерный каталог, вместо того, чтобы идти к стойке и заполнять какую-либо форму. Если библиотека не сможет отвечать запросам пользователя, то она захочет иметь доступ к другим источникам информации, например к библиотекам по соседству, или Интернет, быстрому и легкому способу доступа, начиная с вашего ОПАС, с вашей собственной электронной странички (home-page) в Интернет. Пользователь хотел бы иметь возможность посмотреть, какие библиотечные книги ему сейчас выданы и когда их нужно вернуть. Он хотел бы иметь возможность самому продлить срок выдачи. Все эти ожидания со стороны пользователя имеют влияние на функциональность той системы, которую вы выбираете, и на организацию вашей библиотеки. Вы не можете создать систему, которая предлагает слишком

мало услуг для пользователей.

Сети, серверы и размер системы

Кроме функциональности, которую вы и ваши пользователи требуете от системы, вам нужно будет иметь дело с внешними факторами. Самые важные - это технические условия, в которых будет работать система:

Какая компьютерная сеть имеется, есть ли она вообще.

Будет ли система легко работать с этой сетью.

Будет ли у вас собственный сервер или он будет в другой части вашей организации, например в компьютерном отделе. Если верно последнее, то какое обслуживание они вам гарантируют. Убедитесь, что вы договорились с этим отделом об обслуживании.

Какой вид и какой объем памяти вам нужен на вашем сервере.

Убедитесь, что вы подумали о мерах безопасности, таких, как резервное хранение баз данных, чтобы при выходе из строя данные не потерялись.

Сколько пользователей будет у системы. В этом случае пользователем является и читатель, и сотрудник библиотеки. Общее количество пользователей обычно влияет на лицензию, которая нужна на систему и, следовательно, на ее стоимость.

Какие терминалы необходимы для доступа к системе. Разные ли они для сотрудников и для читателей. Различные ли потребности в терминалах у разных отделов.

Конечно, этот список не является исчерпывающим. В своем выступлении я хотел дать лишь некоторые идеи. Конечно, ваши коллеги из библиотеки Томского университета и особенно Лариса Волкова и Александр Болотов могут помочь вам разработать эти требования.

Процесс автоматизации

Подходите к нему реально

Если послушать, что компьютерщики говорят о системе, то

создается впечатление, что все, что захочешь, - возможно. Они правы. Но большинство вещей не достигается легко, а требует много сил и времени. Поэтому необходимо всегда спрашивать себя, что необходимо в данной ситуации. Планируя автоматизацию библиотеки, нужно выбирать реалистичный подход и смотреть, чего можно достичь за определенный период времени, не очень долгий, например за один год. Убедитесь, что вы и ваши коллеги понимаете, что ожидается от системы за этот период времени. Не пытайтесь все делать сразу, потому что тогда вы, в лучшем случае, сделаете половину всего. Появится большая проблема, так как не будет результатов и все разочаруются и потеряют мотивацию к работе над улучшением обслуживания пользователей. Намного лучше делать все шаг за шагом, когда каждый имеет свою собственную цель, постепенно расширяя использование системы библиотекарями и пользователями. Эти шаги, однако, не должны занимать много времени или быть слишком короткими, так как важен непрерывный процесс.

Используйте организацию проекта

Я надеюсь, что из сказанного ранее становится ясно, что автоматизация библиотеки - это большое дело. Она требует координации, и в вашей организации ей будет посвящено множество собраний. Самый лучший способ гарантировать наилучший возможный результат - это организовать работу в рамках проекта, во главе с его менеджером. Этот человек должен посвятить все свое время работе над проектом автоматизации библиотеки, и его не должны отвлекать другие задания. Внутри проектной организации нужно создать несколько маленьких рабочих групп с четко определенными задачами и предполагаемыми результатами для каждой группы. Например, рабочие группы по каталогизации, комплектованию, выдаче и т.д. В рабочие группы должны входить как сотрудники из компьютерного отдела, так и из соответствующего библиотечного отдела. Они должны очень часто встречаться и обсуждать все детали, касающиеся поставленных задач.

Например, что делать с коллекцией редких книг, поскольку такие книги очень часто требуют более детально разработанных описаний, чем обычные книги. Проблема, которую придется рассматривать рабочим группам, - это влияние автоматизированной системы на повседневную работу в библиотеке. Следует проводить совместные встречи представителей различных рабочих групп так, чтобы все группы знали, чем заняты другие, какие проблемы возникают и какие решения возможны. Это даст возможность обсуждать работу с разных точек зрения. Так как не все сотрудники вашей библиотеки войдут в состав рабочих групп или руководящего комитета, то нужно организовать издание информационных бюллетеней по вопросам автоматизации и проводить собрания всех сотрудников на регулярной основе. Таким способом вы гарантируете всем возможность узнать и понять, что происходит, и как в этом можно поучаствовать. Убедитесь, что дверь кабинета директора всегда открыта для сотрудников, которые хотели бы обсудить появившуюся проблему.

Обучение

Как только вы будете знать, какую систему использовать, дайте возможность как можно большему количеству сотрудников самим ознакомиться с ней. Для этого попробуйте установить демонстрационную версию системы. Если у вас много сотрудников, которые никогда не работали с компьютерами, то обучите их этому. Довольно легко организовать курс компьютерной грамотности, который может быть полезен многим. Опыт библиотеки ТГУ показывает, что это очень помогает. Обучайте своих сотрудников на настоящей системе, как только появится возможность, и давайте им всем достаточно времени, чтобы привыкнуть к ней. Убедитесь, что у них есть возможность задавать вопросы и вносить предложения по улучшению системы или ее использованию в библиотеке.

Организуите также обучение пользователей. Покажите им, как

пользоваться системой и очень внимательно слушайте их комментарии и предложения. Как я уже говорил раньше, убедитесь, что пользователь вовлечен в процесс автоматизации в вопросах доступа к информации настолько это возможно!

Пилотные проекты

В рамках проекта автоматизации можно организовать ряд маленьких пилотных проектов, которые вы сможете использовать для опробования системы и для эксперимента с возможными решениями. Эти пилотные проекты часто будут совпадать с работой маленьких рабочих групп. Поэтому очевидно, что эти группы будут привлечены к пилотным проектам и члены рабочих групп должны отвечать за проекты. Тщательно обдумывайте создание этих пилотных проектов, чтобы быть уверенными в том, что вы хотите получить от них желаемое. Можно и нужно использовать пилотные проекты для проведения экспериментов по предоставлению услуг библиотекой. Еще раз подчеркну: будьте открыты, восприимчивы к изменениям!

Выводы

Первый вывод, который я хотел бы выделить, - это то, что автоматизация требует тщательного планирования и ее нужно тщательно продумать. Для многих людей автоматизация - это черный ящик, который им не очень понятен. Поэтому очень важно, чтобы вы были открыты к обсуждению по принятым решениям и особенно по вопросам, почему они приняты. Привлекайте всех в вашей библиотеке к процессу автоматизации так или иначе.

Второй важный вывод - это то, что нужно, насколько это возможно, привлекать пользователей. Убедитесь в том, что вы понимаете, чего они ждут от библиотеки. Помните, что вы работаете именно для них.

Назначьте менеджера по проекту автоматизации и используйте проектную организацию для внедрения автоматизированной системы.

Будьте реалистичны в своих целях, но убедитесь, что прогресс постоянен.

И последнее, но не менее важное, я хотел бы еще раз подчеркнуть, что нужно быть восприимчивым к переменам. Автоматизация принесет с собой много изменений, и она будет более эффективной, если у вас будет положительное отношение к возможным изменениям.

Я думаю, что Лариса Волкова расскажет вам об опыте библиотеки Томского университета по процессу автоматизации библиотеки, особенно о ее планировании, использованной организации проекта автоматизации и пилотных проектов. Спасибо.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НАУЧНОЙ БИБЛИОТЕКЕ ТОМСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

**Л.И. Волкова, главный библиотекарь-технолог
Томский университет**

Одним из очевидных результатов сотрудничества в рамках международного проекта TEMPUS стала надвинувшаяся на библиотеку технологическая революция.

Можно утверждать, что эта задача осознана большинством сотрудников и признана как единственная возможность дальнейшего развития библиотеки. Конечно, у нас был небольшой опыт работы на основе новых технологий, в частности ведение электронного каталога, но начало полномасштабного процесса технологических преобразований мы связываем с данным проектом.

Компьютеризация библиотеки начата из средств программы TEMPUS: прежде всего приобретена ее основа - программное обеспечение корпорации VTLS (США), сервер, 7 персональных компьютеров.

В настоящее время библиотека имеет 3 сервера, 33 персональных компьютера, объединенных в библиотечную компьютерную сеть, которая является частью общеуниверситетской. Система VTLS широко известна, ее используют как англо-американские, так и европейские библиотеки. Она позволяет выполнять практически все библиотечные функции: комплектование фонда, учет периодики, каталогизацию, ведение электронного каталога, книговыдачу, инвентаризацию (проверку фонда), роспись статей, статистику. Сегодня можно с полным основанием утверждать, что библиотека выбрала современную, интегрированную, развивающуюся автоматизированную систему.

Освоение программы мы начали в январе 1997 г. с перевода основных подсистем (модулей) VTLS. Русификация и перевод

осуществлены сотрудниками библиотеки, что оказалось крайне полезным для последующей работы. Объем перевода составил более 5 Мб. Потом стал вопрос, как организовать изучение и адаптацию программы. С помощью партнеров по программе ТЕМПУС был определен следующий путь: по каждому из модулей (частей) программы созданы рабочие группы в составе 3-4 человек, куда вошли как библиотекари из соответствующих отделов, так и инженер из отдела компьютерных технологий. Перед рабочими группами поставлена задача - изучение возможностей подсистем и их внедрение, постепенное обучение остальных сотрудников. Для проработки новых технологических процессов создана технологическая группа. Знание организации и технологии работы библиотеки, психологический настрой на изменения позволили членам группы успешно решить поставленную задачу.

Неоценимую помощь в изучении оказали 3 визита представителей компании VTLS, ее финского филиала.

Тогда же перед нами встала еще одна не менее серьезная проблема. Библиотекари не владели навыками работы на персональном компьютере. Поэтому параллельно с изучением отдельных модулей программы шло обучение библиотечарей работе на персональном компьютере преподавателями факультета информатики ТГУ. Большая часть сотрудников в первый раз сели за компьютер на этих занятиях. Для целей обучения и изучения модулей в библиотеке организован учебный компьютерный класс на 4 рабочих места.

Следующий этап работы - проведение эксперимента по внедрению автоматизированной информационно-библиотечной системы VTLS в ходе которого отрабатывались основные подсистемы. В качестве базы эксперимента рассматривалось несколько структурных подразделений. Необходимо было выбрать типичное, где была бы возможность решать первоначальные задачи по внедрению отдельных частей программы с дальнейшим распространением полученных

результатов на остальные. Было принято решение проводить эксперимент на базе одного из читальных залов. Здесь есть возможность отработать все возможности системы, связанные с обслуживанием читателей, в фонде зала представлена литература, находящаяся в активном использовании читателей и практически все виды изданий. Большой и разнообразный контингент читателей - студенты, преподаватели, сторонние пользователи - позволил сформировать положительный общественный резонанс. Со временем база эксперимента расширилась, в него включились отделы комплектования и каталогизации.

К настоящему времени, т.е. за год с небольшим, работая в режиме эксперимента, библиотека продвинулась от общего знакомства с модулями программы VTLS, до главного - изменения технологии на основе внедрения ее основных подсистем.

Практически это означает:

Действующий электронный каталог библиотеки. Использование машиночитаемого формата USMARC позволило решить вопрос о совместимости информации и провести инсталлирование созданной БД в систему VTLS. Сегодня электронный каталог библиотеки обеспечивает доступ к 32 тыс. записей о фондах библиотеки, в том числе к 846 названиям сериальных изданий. Разработана программа работы и ведется ввод записей в электронный каталог на ретроспективную часть фонда, находящуюся в активном использовании. Читатели библиотеки имеют возможность работать с ЭК как в библиотеке (с 3 рабочих мест), так и в режиме удаленного доступа по Интернет. Тем самым начата работа по вовлечению пользователей в процесс библиографического поиска по электронному каталогу, выявлению ошибок в нем, а также отработке методики поиска. Результаты проведенного исследования по изучению мнения читателей об электронном каталоге свидетельствуют о быстро возросшей популярности его среди читателей.

Мы экспериментируем с подсистемой «Комплектование»: здесь

формируется заказ на издания, сосредоточивается информация о книготорговых организациях, с которыми сотрудничаем.

Действует электронная кафедра выдачи. С помощью подсистемы «Управление книговыдачей» регистрируется выдача читателям и контроль за своевременным возвратом изданий, ведется картотека читателей (5460 записей).

Внедрена система штрихового кодирования изданий и записи читателя. На основании проведенного анализа действующих кодов был сделан выбор в пользу кода JAN 128. Это современный компактный код, на который ориентируются крупные библиотеки. В настоящее время все издания, вводимые в ЭК, снабжаются этикетками с бар кодом. На сегодня таких изданий 17 тыс. Кроме того, в базу данных включена информация о 5460 читателях, каждый из которых получил индивидуальный номер. Печатаение этикеток осуществляется в библиотеке на приобретенном специальном оборудовании.

Разработаны технологические и методические документы, закрепляющие выполнение процессов: «Ввод данных в электронный каталог», «Инструкция по технической обработке и инвентаризации изданий», 5 рабочих форм (шаблоны) с примерами для библиографического описания книг, периодики, не книжных материалов, инструкция «Заполнение экрана записи читателя», регистрационная анкета читателя. Отредактированы методические рекомендации «Правила составления и написания ключевых слов».

Перечисленные результаты подтверждают то, что задачи, поставленные на данном этапе работы, выполнены. Это большое профессиональное достижение всех сотрудников библиотеки, участвующих в освоении программы. Библиотека одна из немногих в России за короткий срок продемонстрировала способность внедрить зарубежный программный продукт. Полученный опыт при этом позволяет сделать несколько выводов и замечаний.

Внедрение новой технологии связано с реорганизацией всей

деятельности библиотеки. Понимая, что внесение изменений в отдельные технологические процессы не даст значимых результатов, мы практически одновременно начали работу по изменению структуры, традиционной технологии каталогизации изданий, обслуживанию читателей. Учитывая масштабность стоящих задач, недостаточное знание возможностей системы, планировалось и осуществлялось поэтапное изменение технологических процессов с обозначенной конечной целью. На начальном этапе, как правило, затрагивались только способы выполнения работы, а не процесс в целом, что не повышает производительность труда библиотекарей и не дает ощутимых результатов читателям. Об этом свидетельствует опыт электронной книговыдачи в читальном зале. Процесс выдачи - возврата книг через компьютер осуществляется быстро, без ошибок, библиотекари чувствуют себя уверенно и значимо. Но продолжать электронную книговыдачу в таком же виде в остальных читальных залах, по-видимому, нецелесообразно. Ведь основное время по-прежнему тратится на походы библиотекаря к полке и обратно и вследствие этого использование техники не дает значительного ускорения процесса. Кроме этого, библиотека, по всей вероятности, никогда не будет располагать такими техническими ресурсами, чтобы в каждый из читальных залов и абонементов поставить компьютеры со сканерами. Ближайший этап - организация единого абонемента, а в последующем - открытого доступа в читальных залах.

Длительное время работать в двух параллельных вариантах - старой и новой технологии - затруднительно. Эффективность новшеств в этом случае крайне ограничена, это мешает сотрудникам и читателям, польза от них минимальна, ожидания не оправдываются.

Этот вывод заставляет принимать трудные решения, в частности, наводит на размышления о судьбе карточного каталога. В настоящее время отдел каталогизации ведет параллельную работу по его организации, используя при этом рабочее время, равное бюджету 3,5

сотрудников. Однако принятие решения о продолжении ведения каталога или его консервации не может основываться только на экономических расчетах. Необходимо учитывать множество факторов, среди которых: наличие достаточного количества персональных компьютеров, достаточный для эффективного поиска объем электронного каталога, возможность предоставления читателям печатных бюллетеней, подготовленность читателей к пользованию ЭК, готовность общественного мнения.

Самые серьезные препятствия, которые встали перед нами, не технические и не технологические, они носят политический смысл и произошли оттого, что мы слишком сосредоточились на решении внутрибиблиотечных проблем, не подготовив общественное мнение, не предусмотрев опережающего информирования читателей о планируемых изменениях.

Компьютеризация на основе программы VTLS меняет библиотеку коренным образом: программа ориентирована на технологию западных библиотек, которые, прежде всего, выступают в роли информационного центра. Стоит дилемма: реализовать все возможности, заложенные в программе, и приблизиться к этому образцу или пытаться оседлать не одну лошадь, что вряд ли удастся. Внедряя VTLS, мы столкнулись с необходимостью детального пересмотра всей технологической схемы. Не все изменения нашли поддержку отдельных преподавателей университета и сотрудников.

Высказывались опасения, что внедряемая новая технология угрожает традициям библиотеки. Несомненно, занимаясь поиском нового и совершенствуя свою деятельность, библиотека обязана быть внимательной к опыту прошлого, но она не может развиваться, закрыв глаза на технический прогресс. Так, вызвала недоверие технология штрихового кодирования изданий, хотя именно она в условиях компьютеризации обеспечивает точный учет, контроль за получением хранением и выдачей изданий, информационный поиск, осуществляет

автоматизированную проверку фонда.

Резкое отрицание получила идея организации открытого доступа, изменений в размещении фонда, нежелание пользоваться электронным каталогом. Трудно ожидать, что новое признают быстро, нужны обучение, привычка. Изменить отношение к внедрению новых технологий можно лишь тогда, когда читатель почувствует эффект автоматизации в сокращении времени на поиск информации, в более совершенной организации обслуживания, в появлении новых возможностей, облегчающих труд.

Внедрение новой информационной технологии принципиально меняет способы совместной работы с другими библиотеками. Сотрудничество библиотек приносит дополнительные выгоды для наших читателей. Если мы хотим добиться успеха и помочь пользователям, то необходима совместная корпоративная работа, прежде всего, по созданию электронного каталога. Считая эту задачу приоритетной, мы сделали первый шаг - предложили для обсуждения библиотекам Томска единый стандарт машиночитаемой библиографической записи на издания.

Сегодня библиотека переживает один из самых трудных и сложных периодов своей истории. На нас лежит ответственность за проведение глубоких преобразований и за приумножение тем самым лучших традиций Научной библиотеки Томского университета - крупнейшей книжной сокровищницы Западной Сибири. У нас есть для этого все возможности. Благодарю за внимание.

THE ORGANISATION AND INTRODUCTION OF NEW INFORMATION TECHNOLOGIES INTO THE TOMSK UNIVERSITY LIBRARY

Larisa Volkova, Head of Library Systems

Tomsk State University

One of the most obvious outcomes of co-operation within the international TEMPUS project was the technological revolution in the Library

A total process of technological change was involved in which most of the staff took part. For many, it is their first experience of work with new technologies, in particular, with electronic catalogues.

Library automation began using funds from the TEMPUS project. First of all, we bought its basic components – software from the VTLS corporation (USA), a server, 7 PC's.

The Library now has three servers and 33 PC's integrated into a Library computer network which is the part of the University network. VTLS software is widely known and is used by American and European libraries. It allows the Library to undertake practically all procedures: acquisition, periodicals control, cataloguing, creation of an electronic catalogue, loans, stock control, periodical indexing, and statistics. Today its fair to say that the Library has chosen an up-to-date, integrated, developing automated system.

Introduction of the programme started in January 1997 with the translation of the major VTLS subsystems (modules) documentation from English into Russian. Staff of the Library did all the translations and it turned out to be very useful later on. The quantity of translation involved was 5 Mb. The next problem to solve was the programme of study and adaptation of the programme. With the help of the partners in the TEMPUS project we adopted the following strategy: we set up working groups of 3 – 4 persons for each module, consisting of computer people and librarians from an appropriate department. The working groups were given the tasks of studying the

opportunities provided by the subsystems, their introduction, and the gradual training of other staff. A technological group was set up to study new technological procedures. Their knowledge of the organisation and processes of work in the Library, and a psychological readiness to make changes allowed the members of this group to solve problems successfully.

Three visits by VTLS company representatives from its Finnish branch gave invaluable help to the group.

At the same time we faced one more serious problem. The Library staff had never worked with computers. Therefore, we studied separate modules of the programme and taught the librarians to work with PC's. The staff of the Department of Computer Science in the University did the teaching. Most of the staff in the classes were using computers for the first time. We organised a computer classroom with four workstations to learn to work with, and to study, the modules.

The next step was to carry out an experiment on the implementation of the VTLS library automation system so as to perfect the major subsystems. We considered several Library subdivisions as the place for the experiment. It was necessary to choose a typical one allowing us to solve primary tasks on particular aspects of the implementation programme and to disseminate the results to others. We made a decision to carry out this experiment in one of the reading rooms. Here we had all the opportunities we needed to perfect all the functions of the system connected with user services. This reading room holds frequently used books and almost all types of stock. It is used by various kinds of users – teachers, students, and external readers – helping the formation of positive public opinion. Later the experiment was extended to include the Acquisitions and Cataloguing departments.

Now, after carrying out the experiment for a year or so, the Library has moved forward from a general study of VTLS programme modules to the major objective – change of processes after the implementation of major subsystems.

In practical terms it means:

A working electronic library catalogue. The use of the machine-readable USMARC format allowed us to solve the problem of compatibility of information and to install on the VTLS system the database created. The library electronic catalogue currently gives access to 32,000 records for the library collections, including 846 serial titles. We developed a programme of work and input records for the frequently-used part of the existing stock, into the database. Users have the opportunity to use the electronic catalogue in the Library (three workstations) and elsewhere via the Internet. We started to allow users to undertake bibliographic searching in the electronic catalogue, discovering mistakes and improving the methods of searching. The outcome of investigations on the readers' opinion of the electronic catalogue showed its increased popularity among readers.

We are experimenting with the Acquisitions subsystem: we prepare the orders for books, collect information about bookselling organisation we cooperate with.

The automated loan desk is operating. With the help of the Loans Management subsystem we create records of loans and control the return of stock, as well as establishing a database of reader information (5,460 records).

A system of putting bar codes in books and recording users was introduced. After analysing of available codes we chose JAN128. This is a compact code used by big libraries. Now all the books entered into the catalogue database have bar-code labels. We have 17,000 books with them. Moreover, the database has the information about 5,460 users with their individual numbers. The printing of barcodes was done in the Library by means of special equipment.

Technical and procedure documents about these processes were developed: 'Entries in the electronic catalogue', 'Instructions on technical handling and recording stock', five working forms with the examples of the bibliographical description of books, periodicals, other materials, 'Completing the user record screen', an application form to register a user. Professional guidance recommendations 'The rules for creating and entering key-words'

were edited.

The list of achievements shows that we have completed the work for this stage. This is an excellent professional achievement by all the library staff participating in the programme. Our Library has demonstrated its ability to implement foreign software quickly. The experience we have gained allows us to make some conclusions and notes.

The introduction of new technology is connected with the restructuring of all the activities of the library. A belief that changes only apply to the particular technological procedures will not give significant results. We started almost simultaneously on changing: the structure of the Library, the traditional technology of cataloguing, and user services. Taking into account the range of activities and our lack of knowledge about the possibilities of the system, we planned and introduced the changes in technological processes step by step towards a clear final objective. As a rule, at the first stage we dealt with the methods of doing the task but not with the process as a whole. This does not influence the efficiency of the work of librarians and does not provide noticeable results to readers. Automated loans in the reading room demonstrates it. The lending-return process is carried out quickly by computer, without mistakes, and the staff feel confident about it. But it seems to be inadvisable to introduce automated loans in the same way in the other reading rooms. The problem is that staff time is spent in going to the shelves and back and, therefore, the use of the computer does not give maximum benefit in speeding-up the process. In addition, the Library will probably never have enough technical resources that each reading room and issue desk will have computers and scanners. The next stage is to organise a single issue desk, and then to organise open-access to the reading rooms.

It is difficult to go on for a long time using old and new technologies simultaneously. In this situation, the effectiveness of new systems is extremely limited, they are not good for staff and users, the benefit of it is minimal, and expectations are not realised.

This conclusion forces us to make difficult decisions, for example,

about the fate of the card catalogue. At present, the Cataloguing Department uses working time equal to the budget for 3.5 staff in producing the card catalogue. However, the decision about the continuation of the card catalogue or its conservation, cannot be made on the basis of financial figures alone. It is necessary to take into account many factors, including: a sufficient number of OPAC terminals, the size of the electronic catalogue to be effective for searching, the preparation of printed guides for users, user training in use of the computer catalogue, and the attitudes users.

The most serious obstacles we faced were not technical or technological, they were political and they appeared because we concentrated our attention on the solution of internal library problems and did not prepare our users for the changes, did not provide information to users ahead of planned changes.

Computerisation on the basis of VTLS programme changes the library substantially: the programme uses the technology of western libraries, where the libraries, first of all, function as information centres. We are faced with the dilemma: to implement all the possibilities of the programme and to approach this standard, or to try to mount several horses. But we are sure to fail in trying to do this. Introducing VTLS we faced the necessity of making a detailed review of our activities. Not all the changes found support among some teaching staff and librarians.

It has been questioned whether or not the introduced new technology threatens the traditions of the Library. It is no doubt that in searching for new things and improving its activities the Library has to remember to the experience of previous years but it cannot develop without technical progress. For example, the technology of bar codes was regarded with distrust, though it is this technology that provides the key to accurate records, the control of acquisitions, storage and lending of books, information searching, and automated control of library collections.

The idea of open-access, changes in the location of books, and the use of the electronic catalogue caused opposition. It is unrealistic to expect that

new things will be accepted rapidly, it is necessary to become accustomed to them and to have training courses. One can change attitudes to the introduction of new technologies only when the users experience the impact of automation on the time taken to conduct information searches, when services are improved, and when there are new possibilities of making the work of the librarians easier.

The implementation of new information technology fundamentally changes the possibilities of collaboration with other libraries.

Collaboration between the libraries has many advantages. If we want to be successful and help users, it is necessary to work co-operatively, first of all, on the computer catalogue. Thinking about it as a priority we have made the first step: we propose to discuss with Tomsk libraries a common machine-readable bibliographical standard for book records.

Today the library is experiencing one of the most difficult and complicated periods of its history. We are responsible for the implementation great changes and for both the new and the best traditions of Tomsk State University Library – the largest treasure house of books in western Siberia. We have all the resources for them. Thank you.

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КВАЛИФИКАЦИЯ (NVQ) И ЕЕ ВНЕДРЕНИЕ В НАУЧНОЙ БИБЛИОТЕКЕ ТОМСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

**Т.А. Вахрамеева, главный библиотекарь отдела обслуживания
Томский университет**

Впервые о Национальной профессиональной квалификации заговорили в Научной библиотеке Томского университета после семинара по библиотечному менеджменту, проведенному мистером Саймоном Френсисом в сентябре 1996 года. Позже Томск посетила представитель Королевского общества искусств Великобритании - RSA - Керстин Шнайдер с целью проведения занятий с сотрудниками библиотеки по профессиональным стандартам в области информационного и библиотечного обслуживания. Что же такое NVQ? Кем и для чего создана эта квалификация?

NVQ (National Vocational Qualification) - это квалификационная система, позволяющая определить уровень компетентности, профессионализма того или иного работника. В 1986 году правительством Великобритании был учрежден Национальный совет по профессиональным квалификациям (NCVQ). Этот орган занялся разработкой профессиональных стандартов для различных сфер занятости. На сегодняшний день примерно 80% профессий имеют стандарты, то есть существует примерно 160 стандартов. Разработаны стандарты и для библиотечного и информационного обслуживания. Надо отметить, что стандарты, разработанные в Великобритании, получили международное признание и с успехом используются во многих европейских странах.

Возможность оценить свою работу появилась и у сотрудников Научной библиотеки.

В ноябре 1996 года Научная библиотека Томского университета была признана Королевским обществом искусств Великобритании

(RSA) оценочным центром по профессиональным квалификациям в области информационного и библиотечного обслуживания, т. е. за библиотекой признали способность вести работу по оценке профессиональных знаний и умений сотрудников. В феврале 1997 года двое сотрудников библиотеки побывали в Великобритании, где познакомились с работой нескольких оценочных центров. Из этой поездки они привезли достаточное количество методической литературы, подаренной английскими коллегами.

Стандарты NVQ совершенно четко определяют, что и как должно быть сделано, чтобы считать работу выполненной компетентно. Стандарт состоит из отдельных разделов (Units), обязательных и дополнительных, которых обычно бывает 6-12. Сертификат может быть получен за каждый раздел, т. е. за каждый конкретный вид работы, обозначенный в одном разделе. Сотрудник, желающий получить международный сертификат, подтверждающий его компетентность, должен зарегистрироваться в оценочном центре в качестве кандидата. Ему будет предоставлен эксперт, который окажет помощь в работе по сбору данных, подтверждающих его компетентность. Стандарты предполагают оценку как простых умений и навыков, так и очень сложных. Для этого выделены пять уровней квалификации. Кандидат выбирает уровень в соответствии с его навыками, знаниями, способностями, опытом работы.

Собранные кандидатом данные оформляются в папку данных (Portfolio). Эксперт наблюдает за работой кандидата, оценивает собранные им данные. Качество подготовленных материалов, действия эксперта оцениваются внутренним проверяющим. Далее все материалы направляются в тот орган, который присуждает сертификаты (Awarding Body). Для библиотек и информационных центров таким органом является Экзаменационный совет Королевского общества искусств. Таков в весьма сжатом выражении смысл работы с европейским стандартом по квалификациям.

Оценочный центр, работающий в Научной библиотеке, начал свою деятельность с подготовительной работы, предваряющей процесс выполнения стандарта, то есть с перевода стандартов на русский язык, с их изучения и осмысления. Работа по переводу оказалась титанической, если иметь в виду объемы. Надо сказать, что работа продолжается и сейчас, приходится сталкиваться с огромными трудностями по определению смысла, заложенного в то или иное требование стандарта. На сегодняшний день переведены и представлены в достаточно удобном для работы виде стандарты 2, 3 и 4-го уровней. Переведены и отредактированы также стандарты для экспертов и проверяющих. Они тоже должны выполнить требования стандартов, подтверждающих их компетентность, и собрать свои папки данных.

Сейчас в оценочном центре зарегистрировано 7 кандидатов (двое из них выполняют 3-й уровень, пятеро сотрудников - 2-й уровень). Их работу оценивают три эксперта, которые пытаются определить, являются ли данные доказательными, достаточными, правильно оформленными. Довольно часто возникает необходимость проконсультироваться у нашего внешнего проверяющего - Лиз Аннетс. тогда приходится прибегать к услугам электронной почты. Неоценимую помощь в работе над стандартами нам оказал Саймон Френсис.

Сегодня мы можем уже говорить о некоторых победах. Наш кандидат, выполняющий 3-й уровень, Альбина Ивановна Астахова завершила работу над одним разделом и ей вручен сертификат, подтверждающий это. Она продолжает собирать данные. Неплохо обстоят дела и у других кандидатов, оформляющих свои Portfolio.

В заключение хотелось бы сказать, что работа над стандартами не что иное, как повышение квалификации. Стандарт требует определенных знаний, законодательной базы в области библиотечного дела. Кандидаты изучают закон об авторском праве, закон о библиотечном деле, другие нормативно-правовые акты, определяющие работу библиотек.

Стандарт требует от сотрудников умения выполнять определенные процессы, не входящие в их должностные обязанности в данный момент. Поэтому для них организуется обучение, консультации компетентных сотрудников.

Сейчас нам нелегко, но с каждым следующим кандидатом и сертификатом мы приобретаем больше опыта, и работа будет приносить нам радость и удовлетворение.

NATIONAL VOCATIONAL QUALIFICATIONS (NVQ) AND THEIR INTRODUCTION INTO TOMSK UNIVERSITY LIBRARY

**Tatiana Vakhrameeva, Library Services Department
Tomsk State University**

We first heard about National Vocational Qualifications in Tomsk State University Library at the seminars on library management delivered by Simon Francis in September 1996. Later Tomsk was visited by a representative of Royal Society of Arts (RSA) - Kerstin Schneider - to conduct classes with Library staff on occupational standards in Information and Library services.

What is NVQ? For whom and why has this qualification been created?

NVQ – is a qualification system allowing the level of competence and professional skills of staff to be measured. In 1986 the UK government founded the National Council for Vocational Qualifications (NCVQ). This body is engaged in development of standards for different occupations. Today about 80% of the professions have standards, i. e. approximately 160 standards exist. Among them are standards for information and library services. It should be noted that the standards developed in the UK were internationally recognised and are successfully used in many European countries.

Now the staff of Tomsk State University Library have opportunities to evaluate their work.

In November 1996 Tomsk State University Library was accredited by the RSA in UK as an Assessment Centre for occupational standards in Information and Library Services. It means that the Library is acknowledged as being able to assess the professional skills of staff. In February 1997 two staff of our Library visited the UK where they studied the work of several Assessment Centres. They brought back a great number of textbooks presented to us by English colleagues.

NVQ standards clearly define what and how an activity performance should be done, what is necessary for the activity performance to be fulfilled. Each Standard consists of 6 – 12 Units, some are compulsory, and some are optional. A Certificate can be received for demonstrating competence in any single Unit, i.e. for the performance described in this Unit. Any staff who wishes to receive an international certificate, confirming his/her competence, should register in an Assessment Centre as a Candidate. She/he will have an Expert (an Assessor), who will help her/him to collect evidence, confirming her/his competence. Standards include the assessment of both simple and complicated skills. Therefore, there are 5 Levels of Qualification. A Candidate chooses her/her Level according to her/his abilities, knowledge, skills and experience of work.

The collected evidence is put into Portfolio. An assessor observes the work of candidate and assesses the collected evidence. Internal Verifier evaluates the quality of the material prepared and the work of an assessor. Later all the documents are sent to the Awarding Body, a body which is authorised to award qualifications. For libraries and information centres the body is the RSA Examinations Board. This is a brief account of work with European Standard of Qualifications.

The Assessment Centre, working in Tomsk State University Library, started its activities with the preparatory work, preceding the fulfilment of standards, of the translation of the Standards into Russian, and with study and understanding them. The translation turned out to be enormous work because we faced difficulties in defining the contents of some requirements for the standard. At present, the Standards for Levels 2, 3 and 4 have been translated and printed and can conveniently be used. The Standards for the Assessors and Verifiers have been translated and edited. They should fulfil their own standards to prove their own competence and collect their own Portfolios.

Now 7 candidates (2 – for Level 3, 5 – for Level 2) are registered in the Assessment Centre. Their work is evaluated by 3 Assessors, who consider if the evidence is sufficient, consistent and correctly used. We often need to

consult with our External Verifier – Liz Annetts. We use electronic mail for this purpose. Simon Francis has given invaluable help in the work with the Standards.

Today we can speak about some victories. Our first candidate, working the Level 3, Albina Astakhova, completed work on one of the Units and has been awarded her Certificate, confirming it. She continues to collect evidence toward other Units. Other candidates are also successfully making their Portfolios.

In the conclusion I would like to say that the work with the standards is staff development. The standard requires definite knowledge of library legislation. The candidates study the copyright law, library law and other legal rules and standards, regulating the functioning of libraries.

Standards require the staff to have skills that are not included in their official duties at present. Therefore we arrange retraining and provide advisory help for them from competent staff.

It is not easy time for us now but we gain more experience with each new candidate and we hope this work will bring us satisfaction and delight.

CONSULTING ACTIVITY WITHIN THE FRAMEWORK OF THE JOINT EUROPEAN PROJECT

**Alasdair Paterson, Library Director
Exeter University, Great Britain**

1. Personal Perspective

1.1 Starting Position

How the world appears to us depends on where we're looking from. At the beginning of the Tomsk project I had just become Director of the University Library at Exeter, after a period of deciding that I wanted to run a library as the chief, some months of thinking about moving into my new job after the successful interview, and 3 months of experience in the post. So I was thinking hard about change, about why things in Exeter came to be as they were and what needed to be done. I think that this was a useful frame of mind in which to approach the Tomsk project - I had a good idea of how British academic libraries in general worked but I was not committed or used to any local set of procedures. Learning about Tomsk and thinking about Tomsk went very closely with learning about Exeter and thinking about Exeter.

1.2 Project input

I had however become used to auditing and evaluating overseas libraries in my previous posts - libraries in Africa, Malaysia, Europe, USA - so the Tomsk project was an application of techniques I had already practised. It was however useful and instructive to undertake this with colleagues from different European universities who had different approaches.

My particular professional interests are aspects of management - strategic planning, management of change, staff training and exploitation of online systems - and all these proved to be key aspects of this project. Much of the thrust of the project was to give Tomsk staff the tools to apply to their own situation, so that professional education and development became central. This promised to be time-consuming, with Sheffield picking up a lot

of the teaching, later sub-contracting that to Simon Francis, a self-employed library consultant. Naturally, Simon got to know you rather better than we, as busy working librarians, could, and he deserves much credit both for his thoroughness in approaching his task and for the extent to which he came to define the course of the project in its later stages. My role thereafter became more a home-based one, receiving visitors from Tomsk for general visits or visits directed towards particular goals.

2. Experiences of Tomsk visitors

2.1 Open access

The logistics of running a large open access library proved to be of considerable interest to visitors - at Exeter we lend over half a million items each year to staff and students - so that details how many items different categories of library user can borrow, and for how long, were valuable, as well as the different ways we use staff in an open access environment.

Methods of reservations and recalls from loan, up-to-date student addresses, issues of confidentiality of who has borrowed what, the reshelving load on staff (including tidying up what has been used to in the library as well as items returned from loan) have all been matters of discussion. The introduction of a 'smartcard', a card with a memory chip which could be used as a library card, a student identity card, a way of paying for goods at various campus outlets and a way of automatic access to certain university buildings, was a refinement we were able to demonstrate halfway through the project.

2.2 Automated environment

An insight into the management of a library automation system, before and after your VTLS implementation, was an important part of visits. We were able to show how people worked in such an environment, how record details linked together to provide an acquisitions, cataloguing or a borrowing system view of data, and how the users of the library as well as the staff, benefited.

2.3 Electronic information

The extent to which providing and using electronic information had become part of our working lives was also a key area of investigation for our Tomsk visitors. They were able to see the full use of a library management system - acquisitions, cataloguing, periodicals control, lending, public catalogue, inter-library loans and management information.

In addition, networking of CD-ROMs, staff use of PCs for word-processing, e-mail and Internet access, and the creation of extensive World Wide Web pages, which give local information and make links to remote subject information, was demonstrated.

We also discussed some British national approaches: an important report on the present problems and future opportunities of academic libraries; the ELib programme following on from it which has piloted a number of innovatory projects relating to the digitisation and distribution of electronic information; and the writing of institutional information strategies, looking beyond IT at improved the accuracy and flow of the various kinds of information held, made accessible and updated in a University - including the contents of academic minds!

2.4 Details of working procedures

Sessions where our visitors sat beside their opposite numbers at Exeter allowed detailed demonstration and discussion of the working practices which follow from open access and automation - from cataloguing and acquisitions to information provision.

2.5 Subject librarians

Our staff structure labels many of the academic library staff as subject librarians - individuals with responsibilities for building and recording collections, and providing an information service and information skills training, within a set of academic subjects.

2.6 Staff structures and meetings

We discussed variations in staff structure as we went for a flatter set of relationships. Charts and descriptions were given of Senior Management

Team, regular working groups and teams, meetings - who I report to.

2.7 Personnel

2.7.1 Job descriptions

It always helps if employee and manager have the same idea about what a person is supposed to be doing, or at least a piece of paper which records what the job was agreed to be. We showed how our job descriptions worked, and how they fitted into our programmes of staff appraisal.

2.7.2 Interviewing process

We were able to give one set of visitors an insight into how academic library staff are appointed at Exeter. This involves advertisement, job description, short-listing, requiring candidates to give a presentation on a topic relevant to the post and a formal interview. We take great care because people are a long-term investment; you live a long time with your mistakes!

2.7.3. Moving staff around

Flexibility in staffing is necessary when, with low numbers, you try to position yourself to face the new economic, social and technological challenges. People's jobs change, but also the areas where we most need people, change. There is a recurring process by which we establish which staff are themselves looking for a change, which we compare with our maps of what we want and what our opinion of these people is. The role of the University Personnel Office and of the Trades Unions was also outlined.

2.7.4 Training and qualification

Details of the training backgrounds of staff, and the in-service training and qualification we provided, was given and seemed to be of great interest. Formal qualifications such as postgraduate degrees, NVQ's and a new programme called Investors in People are encouraged, and the relevant staff were able to give an account of their experiences.

3. Gains for Exeter

3.1 Explaining reality

One of my most important tasks as the Director - as the leader - of my

staff is explaining reality. This is a two-way process; I have to explain to my staff the context in which they work, what the University is doing, what we can and can't do with the money we have, what's happening nationally and internationally, what economic or social or technological change we're involved in. I have to look up from my desk and look around me. Equally, I have to find the words to describe the Library, its importance, its problems and its potential to the rest of the University in order to get support and funding. I found that explaining to successive groups of visitors the reality of British universities and Exeter University Library in particular greatly sharpened up my ability to do this, and also gave me useful feedback. Once or twice they had me wondering why it was that we did things in a particular way!

3.2 Perspective

Reality is also, as I've already said, partly a matter of cultural differences, and in thinking about things in this way I've been able to get more of a sociological, even an anthropological, perspective on what we do in Exeter. The expectation that students will or will not mostly buy their own books, the open access method of running a library, the status of the University Librarian and his staff, the willingness across the campus to embrace new ideas, the degree of observance of copyright law, the work hierarchies, the national view of education, the place of work in a life, even, are all areas I've come to see didn't just happen - they came about through history and something in the national character. I've also had it confirmed that we can't just transplant our own approach into your context and expect it to work; you have to take from us what will work for you, with your different history and different rhythm of change.

3.3 Analysis of own practices

It's also true that in terms of work practice, looking at things from our visitors' point of view has been useful. Explanation also leads to insight. Included in here must be the creation of a number of new and dramatic ways of describing what we do in the library, which have been very useful for

publicity purposes within the University - a book borrowed every 27 seconds, 12 tonnes of books reshelfed every week, a floor area 50% bigger than the national football pitch, etc.

3.4 Skills and procedures for other income-generating projects

We are now involved in a number of other European projects, some around the study and teaching of history and some on aspects of information technology use such as distance learning. Such projects generate income, but are also good for developing individuals and building teamwork, so can be viewed as part of our staff training.

3.5 *Personal contact*

Meeting Russian colleagues and spending time with them, both in professional discussions and in seeing something of each others' lives and countries, has been the most rewarding part of the project in many ways. Academic librarians share problems across the world; as people they also share problems in living their lives, balancing jobs and families, doing their best to make sense of the world and their lives in it.

If librarians are about anything, it's about assisting knowledge and understanding; it's true, the knowledge and understanding we assist may not always, in the past, have helped world peace and co-operation between our own countries. Now we have a chance, and this project is, I hope, one more step along the road of ensuring that we never again make enemies of each other. When I and my colleagues in Exeter think of Russia now, when we hear of it on the news, we think of your faces. This is, for me, the greatest personal outcome of the project.

4. The Future

Now we come to the end of the project and move off into our various futures. I hope that all the changes and developments we've talked about and agreed for Tomsk bear fruit. The important thing to remember about change is that, once you've set out on the road, it's a never-ending one. Change, modification, evolution, is constant - and has to be if libraries are to have a

future, if librarians are to impose their skills on the developing world of information.

As for me, I'll go home to face staff restructuring, building work, a political fight to gain support for the Library services in times of financial difficulty, better housing for our rare book collections, raising money for and selecting a new automated system - and that's just July! I hope too we'll find more projects in Siberia (my university is interested in the areas of foreign language teaching, European Union studies and medical records, the last involving issues in research using hospital and patient archives). I hope that we'll stay in touch and meet again.

КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РАМКАХ СОВМЕСТНОГО ЕВРОПЕЙСКОГО ПРОЕКТА

Алистер Патерсон, директор библиотеки

Эксетерского университета, Великобритания

1. Личная точка зрения

1.1. Исходное положение

Как мы представляем мир, зависит от того, с какой точки зрения мы смотрим на него. В начале томского проекта я только что стал директором университетской библиотеки в Эксетере. Этому предшествовало непродолжительное время обдумывания того, хочу ли я руководить библиотекой как директор, затем переезд на новое место работы, успешное собеседование и три месяца работы на этом посту. Поэтому я усердно анализировал положение дел в Эксетере и что необходимо сделать. Я думаю, что это было очень полезно для моего участия в проекте в Томске. Я очень хорошо представлял, как работают британские академические библиотеки, но я еще не все знал о методах работы в Эксетере. Поэтому знакомство с проблемами библиотеки Томского университета было тесно связано с размышлениями о библиотеке Эксетерского университета.

1.2. Участие в проекте

У меня был, однако, опыт проверок и оценивания зарубежных библиотек, когда я работал в Африке, Малайзии, Европе, США, поэтому в реализации проекта в Томске использовал уже наработанные методы. Однако было полезно и поучительно работать вместе с коллегами из разных европейских университетов, у которых различные подходы. Мои конкретные профессиональные интересы - это аспекты менеджмента: стратегическое планирование, управление изменениями, обучение сотрудников и использование интерактивных систем. И все они оказались ключевыми аспектами этого проекта. Главной целью проекта в Томске было следующее: вооружить сотрудников библиотеки в Томске

знаниями для использования в своей ситуации, так, чтобы центральными моментами стали профессиональное образование и развитие. Это обещало занять много времени. Причем Шеффилд взял на себя обучение, позднее переданное Саймону Френсису, независимому консультанту по библиотекам. Естественно, Саймон узнал все гораздо лучше, чем мы, занятые работающие библиотекари, и он заслуживает большой похвалы как за тщательность выполнения своего поручения, так и за объем работы по определению курса проекта на его последних стадиях. После этого я выполнял свою роль больше дома, принимая гостей из Томска с общими визитами или с визитами для определенной цели.

2. Опыт, приобретенный гостями из Томска

2.1. Свободный доступ

Оказалось, что гостей очень интересует организация и работа библиотеки открытого доступа. В Эксетере мы выдаем сотрудникам и студентам университета свыше полумиллиона книг в год, поэтому технические подробности о том, сколько книг различных категорий и на какой период может взять пользователь библиотеки, были очень ценными, интересовали томичей и различные способы использования сотрудников в условиях открытого доступа. Методы сохранения и возврата книг после выдачи, изменение адресов студентов, вопросы конфиденциальности пользователей, нагрузка на сотрудников по расстановке книг на полки (включая уборку, которая необходима в библиотеке), а также возвращенные книги - все это были темы для обсуждения. Введение смарт-карты, карточки с чипом памяти, которую можно использовать как читательский билет, студенческий билет, способ оплаты за товары в различных магазинчиках на территории университета и способ автоматического доступа к определенным корпусам университета - было усовершенствованием, которое мы смогли продемонстрировать в середине проекта.

2.2. Автоматизация

Изучение системы управления библиотекой, до и после применения Вами системы VTLS, было важной частью визитов. Мы смогли показать, как сотрудники работают в наших условиях, как записывают данные для систем комплектования, каталогизации и выдачи и какая выгода от этого как пользователям, так и сотрудникам библиотеки.

2.3. Электронная информация

Насколько обеспечение и использование электронной информации стало частью нашей жизни на работе, также было ключевой областью исследования для наших гостей из Томска. Они смогли полностью увидеть использование системы библиотечного управления: информацию по комплектованию, каталогизации, контролю периодики, выдаче, общему каталогу, МБА и по управлению.

Вдобавок было продемонстрировано использование компакт-дисков в сети, использование сотрудниками персональных компьютеров для обработки текстов, для электронной почты и доступа в Интернет, и создание расширенных страниц в World Wide Web, которые дают местную информацию и обеспечивают связь с удаленными пунктами информации о предмете.

Мы также обсудили некоторые британские национальные подходы: важный отчет по современным проблемам и будущим возможностям академических библиотек; программу Elib, из которой последовал ряд инновационных проектов по преобразованию в цифровую форму и по распространению электронной информации и написанию информационных стратегий учреждений, рассматривающих информационные технологии как усовершенствование потока различной информации, превращающегося в университете в доступную и откорректированную информацию, включающую даже содержание научных идей!

2.4. Подробности работы

Занятия, во время которых наши гости сидели на рабочих местах вместе с нашими сотрудниками, дали возможность подробно показать и обсудить весь библиотечный процесс, от открытого доступа до автоматизации (начиная с комплектования и каталогизации до обеспечения информацией).

2.5. Библиотекари - предметники

Наша библиотечная структура такова, что многие сотрудники называются библиотекарями-предметниками. Они отвечают за формирование и описание фондов, за услуги по обеспечению информацией и за выработку информационных навыков в пределах ряда учебных предметов.

2.6. Структуры персонала и встречи

Мы обсудили различные варианты структуры библиотек, хотя сами придерживаемся плоской структуры взаимоотношений. Схемы и описания были розданы представителям верхнего звена управления и регулярным рабочим группам и командам. Я отчитался перед собраниями сотрудников.

2.7. Персонал

2.7.1. Должностные обязанности

Если работник и менеджер имеют одинаковое представление о том, что должен делать человек, то это всегда помогает работе. Или, по меньшей мере, помогает составленный план работы. Мы показали, как выполняются наши должностные обязанности и как они согласуются с нашими программами оценки сотрудников.

2.7.2. Процесс собеседования

Мы смогли показать одной группе гостей, как в Эксетере назначают на работу. Сюда входит следующее: заявление, должностные обязанности, окончательный список кандидатов, требование к кандидатам выступить по теме, связанной с будущим постом, и официальное собеседование. Мы проявляем большую заботу об этом,

потому что люди - это капиталовложения на долгий срок; мы живем очень долго со своими ошибками!

2.7.3. Перемещение сотрудников

Гибкость при формировании штатов необходима, когда, имея небольшое количество сотрудников, вы хотите решать новые экономические, социальные и технологические проблемы. Работа меняется, и меняются участки, где нам больше всего не хватает людей. Это постоянный процесс. Мы определяем тех сотрудников, которые сами ищут перемен, в соответствии с тем, что мы хотим, и с нашим мнением об этих людях. Роль отдела кадров университета и профсоюзов также подчеркивалась.

2.7.4. Обучение и квалификация

Мы показали, какое обучение прошли наши сотрудники, какие получили квалификации, как обучались на рабочем месте, и, кажется, это очень заинтересовало. Поощряются официальные квалификации, такие, как магистерские и научные степени, национальные профессиональные квалификации (NVQ's) и новая программа, называемая «Инвестиции в людей». Соответствующие сотрудники отчитались о своем опыте работы.

3. Достижения Эксетера

3.1. Объяснение реальной ситуации

Одной из моих самых важных задач как директора, лидера является объяснение реального положения. Это двусторонний процесс. Я должен объяснять моим сотрудникам ситуацию, в которой они работают, чем занимается университет, что мы сможем, а чего не сможем сделать с деньгами, которые у нас есть, что происходит в национальном и в международном масштабе, в каких экономических, социальных или технологических изменениях мы участвуем. Я должен поднять глаза от письменного стола и оглядеться вокруг. В равной степени я должен найти слова, чтобы описать библиотеку, ее важность,

ее проблемы, ее потенциал для остальной части университета, чтобы получить поддержку и финансирование. Я обнаружил, что объяснение приезжающим группам гостей реального положения британских университетов и, в частности, Библиотеки университета г. Эксетер, помогло мне делать это, а также очень полезна была обратная связь. Один или два раза они удивили меня тем, что спросили, почему мы поступаем именно так .

3.2. Перспектива

Реальность, как я уже говорил, является вопросом культурных различий, и, думая таким образом, я смог увидеть больше из того, что мы делаем в Эксетере в социологическом и даже в антропологическом свете. На предположении о том, будут ли студенты или, в большинстве случаев, не будут покупать для себя книги, строилась работа библиотеки методом открытого доступа. Статус директора библиотеки университета и его сотрудников, желающих внедрять новые идеи на территории университета, степень соблюдения закона об авторском праве, рабочая иерархия, национальный взгляд на образование, даже место работы в жизни, как я понял, все это складывается исторически и идет от национального характера. Я также убедился, что мы не можем просто перенести наш собственный опыт на вашу ситуацию и ждать, что это сработает. Вы должны взять от нас то, что будет работать для вас, учитывая вашу, совсем другую историю и другой ритм изменений.

3.3. Анализ собственной работы

Верно и то, что очень полезно посмотреть на свою собственную работу с точки зрения гостей. Объяснения ведут к глубокому пониманию, осмыслению. Сюда можно включить и новые способы описания того, что мы делаем в библиотеке и что было полезно для рекламных целей в университете: книга выдается каждые 27 секунд, 12 тонн книг расставляют на полки каждую неделю, наша площадь пола на 50% больше национального футбольного поля и т.д.

3.4. Навыки и процедуры для других доходных проектов

В настоящее время мы участвуем в ряде европейских проектов, некоторые по изучению и обучению истории, а некоторые – по аспектам использования информационной технологии, таким, как дистанционное обучение. Такие проекты дают доход, они также хороши для развития личности и командной работы, и поэтому могут рассматриваться как часть повышения квалификации сотрудников.

3.5. Личные контакты

Встречи с русскими коллегами и проведение с ними профессиональных дискуссий, наблюдение их жизни и жизни страны были во многом самой ценной частью проекта. Библиотекари делятся не только проблемами академических библиотек, но и своими жизненными проблемами: как сбалансировать работу и семью, как постараться жить так, чтобы мир и жизнь в нем имели смысл.

Библиотекари оказывают помощь в приобретении знаний и понимания. Верно то, что знания и понимание, которые мы помогаем приобрести, в прошлом не всегда помогали жить в мире и сотрудничестве нашим странам. Сейчас, я надеюсь, у нас есть возможность с помощью этого проекта, сделать шаг по дороге, гарантирующей, что мы никогда больше не будем врагами. Теперь, когда я и мои коллеги в Эксетере думаем о России, мы вспоминаем ваши лица, - это самый большой личный результат этого проекта.

4. Будущее

Мы подошли к концу проекта и будем жить в нашем совершенно разном будущем. Я надеюсь, что все изменения и разработки, о которых мы говорили и договорились, принесут свои плоды. Важная вещь, которую нужно помнить об изменениях, это то, что, однажды начав этот процесс, его нельзя закончить. Это непрерывный процесс. Изменения, модификации, эволюция постоянны, и они должны быть, если библиотеки хотят иметь будущее, если библиотекари используют все

свои умения для развития мира информации.

Что касается меня, то я возвращаюсь домой, чтобы заняться изменением структуры, строительством, политической борьбой, чтобы получить поддержку для библиотечных служб во время финансовых трудностей, лучшее помещение для коллекции редких книг, собрать деньги и выбрать новую автоматизированную систему, и это только в июле! Я надеюсь, что у нас еще будут проекты в Сибири (мой университет интересуется иностранными языками, страноведением и медициной, например вопросами последних научных исследований, хранящимися в архивах пациентов и больниц). Я надеюсь, что мы будем поддерживать отношения и снова увидимся.

**THE ORGANISATION OF STUDY VISITS TO UNIVERSITY
LIBRARIES SPEAKING THE SAME LANGUAGE: THE
TOMSK PROJECT**

**Edward Fahy, Deputy Director, Bole Library
University College, Cork, Ireland**

We began our project four years ago with a very detailed process of talking with the staff of the Library. At first, we had some difficulties with language – and this is not a criticism of our excellent translators – we stumbled to find the correct words...we did not understand...we had to learn to listen very carefully... And in a wider sense this defines an important aspect of the whole project: the task as a consultant in the project was to give practical advice and help. But we were very concerned to avoid any cultural imperialism – it was important that we should not try to impose our western concepts or our new technologies uncritically.

We were concerned that we should listen very carefully to our Tomsk colleagues, and respect the different approaches to doing things that we found here. Our task was to identify with our colleagues the best way to bring the Library service forward – towards the year 2000, and into the next century. And we wanted to facilitate this by presenting the best and the most successful aspects of modern management and the most up-to-date techniques for managing information in a modern technological society. This is the reason why we spent a considerable amount of time talking with individual people and with groups of staff.

As part of the process of assisting the staff in Tomsk to develop a strategic plan, we had to explain how we have planned and designed our own library services and staffing structures. We did this through workshops, lectures, and discussions with individuals and groups in the library at Tomsk, and also by bringing groups of staff on study visits to our libraries in Holland, England, Ireland and the University of Lund in Sweden.

Our initial study of Library identified strengths and weaknesses of the library; it also identified the opportunities it had for further development; and some factors, which might be considered as hazards to development. I will mention just some of this very briefly:

Strengths: The library's greatest strength was its staff, highly educated, committed to providing a good service for the students and professors, and open to new ideas.

The Library had a well-developed programme of training for library staff...

It had recognised the need to develop its own sources of income...

...the library bookshop Positiv...

...the emphasis on marketing the library's services.

Weaknesses: ...these were weaknesses shared by many other university libraries:

... too much dependence on centralised support and methodological control from Moscow...

financial uncertainty...

lack of modern information technology...

The study visits:

The study visits to western university libraries gave Tomsk staff an opportunity to see libraries, which had highly developed information technology.

All of these libraries are actively adapting their buildings, staff, and services to meet the challenges of the new information society.

We emphasised to our Tomsk colleagues that they would see examples of good and successful development...but they would also see some examples of bad and unsuccessful development! I think the study visits were a very important part of the project. During our consultancy and teaching visits to Tomsk we had extensive discussions with colleagues; we gave seminars on modern library management; we had practical discussion of particular

problems and methodologies with staff in each division of the library.

We assisted and advised our colleagues on the formulation of a strategic planning process for the development of the Library services and staff.

But much of this would have remained abstract and theoretical if groups of our colleagues had not been able to come and visit our libraries in England, Holland, and Ireland – and later Sweden.

Lectures, seminars, and discussions in Tomsk prepared the staff and enabled them to make the most out their visits. During the visits our colleagues were able to experience directly what we had discussed with them in Tomsk. They had the opportunity to see how a library can be arranged to meet the modern information needs.

The libraries they visited had experienced the transition to using new technology, and the ways in which these developments require us to change the how we organise our buildings, how we organise our staff and how we organise our services. They would also have noticed that, while all of these libraries had highly developed computerisation, none of them had exactly the same way of doing things. Each library was different. Their staff structures were different, their buildings were different, and their budgetary systems were different.

I mentioned at the beginning the importance of not imposing our western solutions to western problems in an uncritical way. Each university library must develop its services to meet the particular needs of its local environment.

But it is important that we do not emphasise these local differences too much. I think it is true to say that most of the central problems for universities in developed countries are the same. Certainly, no university library can be successful if it does not adapt itself to the new information society, and develop its links with the global village created by electronic information systems.

The Future:

Universities by their nature must reach out across the world and keep their teaching and research up-to-date. If they do not do this, they will fall behind other rival universities and will not be given funding by the government. Up-to-date knowledge and information is central to the success of teaching and research; and with computerisation, this Library now has the opportunity to provide teachers and students with access to the most up to date information available. Developing this new world of electronic information together with the traditional library services has meant that we must find new ways of thinking and new ways of doing things.

Our colleagues in Tomsk have taken up this challenge with courage and imagination. I should like to pay tribute to Director Evgenii, who in agreeing to this project, steered the ship out into uncertain and sometimes stormy waters. We have attempted to meet this challenge of the new information age in our project. I hope we have had some success.

I hope that we are leaving our colleagues and friends here in Tomsk with a better opportunity to meet the needs of our modern economy, where access to information is one of the most vital commodities. I also hope that the Tomsk University programme will be a means of sharing new ideas and training with colleagues throughout Siberia. Certainly I have confidence in the high professional standards and determination of the library staff.

For me, the whole project has been of very great value. At first, everything was strange and different. Now I feel at home when I walk along Prospect Lenina to the University each morning. I have learned much about Russian peoples and Russian libraries. And indeed I have learned much from my Russian colleagues about how I might improve my own library!

These are uncertain times for the country and for universities. But it is in times of economic difficulty that we are challenged to be resourceful and creative. Economic hardship forces us to find new efficient and effective methods to use the new resources that information technology can provide. I think our colleagues here have every reason to be proud of the many things,

which the staff of Tomsk Library has achieved over these four years.

I will end with a quotation from Richard de Gennaro, Director of Harvard University Library in the United States of America: "At the Harvard Library I implemented a strategic planning process – mostly for the process – as a vehicle to get staff to think about what they were doing, to develop a new agenda... The purpose was to encourage change and risk taking." I congratulate the Director and his colleagues for their courage and vision in undertaking this project with us, and thank them for their co-operation.

The Library has already made substantial changes during the project.

I am confident that the Library, by progressively implementing and developing its strategic plan, will be assured of success for the future.

ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНЫХ ВИЗИТОВ В УНИВЕРСИТЕТСКИЕ БИБЛИОТЕКИ ГОВОРЯ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ: ТОМСКИЙ ПРОЕКТ

**Эдвард Фахи, заместитель директора библиотеки
Университет Корка, Ирландия**

Мы начали наш проект 4 года назад с обстоятельных бесед с сотрудниками этой библиотеки.

Сначала у нас были некоторые трудности с языком, но это не критика в адрес наших замечательных переводчиков. Мы смущались, пытаюсь найти правильные слова... Мы не понимали... Мы должны были научиться слушать более внимательно...

А в более широком смысле это определяет важный аспект всего проекта.

Нашей задачей как консультантов в проекте было обеспечение практической помощью и советами.

Но мы были очень заинтересованы в том, чтобы избежать любого “культурного империализма”. Было очень важно, чтобы мы критически подошли к попытке внедрения наших западных понятий или наших новых технологий.

Мы очень заботились о том, чтобы очень внимательно выслушивать наших томских коллег и уважать разные методы работы, которые мы здесь обнаружили.

Нашей задачей было определить вместе с нашими коллегами наилучший способ развития библиотечных услуг в библиотеке до 2000 года и в следующем веке.

И мы хотели способствовать этому, представив самые лучшие и успешные аспекты современного управления и самые современные методы управления информацией в современном технологическом обществе.

Вот почему мы провели значительное количество времени в беседах индивидуально и с группами сотрудников. Оказывая помощь сотрудникам в Томске в разработке стратегического плана, мы должны были объяснить, как мы планировали и организовывали наши библиотечные услуги и штатные структуры. Мы делали это в виде семинаров, лекций и бесед (индивидуально и в группах) в Томске, а также обучая группы сотрудников в библиотеках Голландии, Англии, Ирландии и Университета в Лунде (Швеция).

Во время нашего первого визита мы определили сильные и слабые стороны этой библиотеки, а также оценили ее возможности для дальнейшего развития и некоторые факторы, которые можно было рассматривать как угрожающие для развития.

Я упомяну очень кратко только некоторые из них:

Сильные стороны: Самой сильной стороной данной библиотеки является то, что она имеет высокообразованных сотрудников, старающихся обеспечить хорошим обслуживанием студентов и профессоров, открытых для новых идей.

Библиотека имела хорошо разработанную программу подготовки (обучения) для сотрудников библиотек...

Она осознала необходимость разработки своих собственных источников дохода... книжный магазин «Позитив»... акцент на маркетинг библиотечных услуг.

Слабые стороны: это были слабые стороны, типичные для многих других университетских библиотек: слишком большая зависимость от централизованной поддержки и методологический контроль из Москвы... финансовая неопределенность... отсутствие современной информационной технологии...

Учебные визиты

Учебные визиты в библиотеки западных университетов дали возможность сотрудникам из Томска посмотреть библиотеки, которые

имеют высокоразвитые информационные технологии. Все эти библиотеки активно адаптируют свои здания, сотрудников и службы для того, чтобы отвечать запросам нового информационного общества.

Мы обращали внимание наших томских коллег на то, что они увидят примеры хорошего и успешного развития... но они также увидят и некоторые примеры плохого и неуспешного развития!

Я думаю, что учебные визиты были очень важной частью проекта.

Во время наших консультационных и обучающих визитов в Томск мы вели долгие беседы с коллегами; мы проводили семинары по управлению современной библиотекой; у нас были практические обсуждения специфических проблем и методологий с сотрудниками каждого отдела библиотеки.

Мы помогали советами нашим коллегам при формулировании стратегического плана по развитию услуг и персонала библиотеки.

Но многое из этого осталось бы абстрактным и теоретическим, если бы группы наших коллег не смогли бы приехать к нам и посетить наши библиотеки в Англии, Голландии и Ирландии, а позднее - в Швеции.

Лекции, семинары и обсуждения в Томске подготовили сотрудников к этим учебным визитам.

Мы обращали внимание наших томских коллег, что они увидят примеры как **хорошей** организации и работы библиотеки, так и **плохой**.

Они увидят идеи, которые были успешными, и идеи - неудачи.

И я думаю, они согласятся со мной в том, что они были поражены некоторыми прогрессивными разработками, которые они увидели. Они посмотрели практические примеры того, как самоорганизуются библиотеки для управления быстроменяющейся информационной средой. Я думаю, что во время этих визитов наши коллеги смогли напрямую увидеть и испытать то, что мы обсуждали с ними в Томске.

У них была возможность увидеть, как может быть организована библиотека, чтобы отвечать запросам современной информации.

Библиотеки, которые они посещали, приобрели опыт перехода к использованию новых технологий и способов, с помощью которых эти разработки требовали от нас изменений в организации работы в помещениях, в организации сотрудников и обслуживания.

Они также заметили, что хотя все эти библиотеки имеют высокоразвитую компьютеризацию, никакая из них не работает так же, как другая. Каждая является особенной. Штаты сотрудников - различны, их здания - различны, их бюджетные системы - различны.

В самом начале я упомянул о важности критического подхода к навязыванию западных решений западных же проблем. Каждая университетская библиотека должна развивать услуги, отвечающие специфическим запросам местной среды. Но очень важно, чтобы мы не слишком подчеркивали эти местные особенности. Мне кажется, что правильно будет сказать, что большинство центральных проблем университетов развитых стран - одинаковы. Конечно, никакая библиотека университета не может быть успешной, если она не адаптируется к новому информационному обществу, не развивает свои связи с всемирным жилищем, созданным электронными информационными системами.

Будущее

Университеты по своей природе должны добиваться всего в мире и поддерживать современный уровень преподавания и научных исследований. Если они не будут это выполнять, то отстанут от других университетов - конкурентов и не получат финансирования от правительства.

Современные знания и информация являются центральными в успехе преподавания и исследований, а при помощи компьютеризации эта библиотека имеет возможность обеспечить преподавателям и студентам доступ к самой современной информации.

Разработка нового мира электронной информации вместе с

традиционными библиотечными услугами означает, что мы должны иметь новые способы мышления и новые способы работы.

Наши коллеги в Томске взялись за решение этой проблемы с мужеством и воображением. Я хотел бы отдать здесь должное директору Евгению Сынтину, который в соответствии с этим проектом, направил свой корабль в неизвестные, а иногда штормовые воды. Мы попытались решить проблему нового информационного века в нашем проекте.

Надеюсь, что мы добились успеха.

Надеюсь, что мы оставляем наших коллег и друзей здесь в Томске с лучшими возможностями реагировать на потребности нашей современной экономики, где доступ к информации является одним из самых важных товаров. Я также надеюсь, что программа Томского университета будет средством обмена новыми идеями и общения коллег по всей Сибири.

Конечно, я уверен в высоких профессиональных стандартах и решимости сотрудников библиотек.

Для меня весь этот проект имел очень большую ценность. Сначала все было странно и необычно. А сейчас я чувствую себя как дома, когда иду по проспекту Ленина в Университет каждое утро. Я многое узнал о русских людях и российских библиотеках. И, на самом деле, я научился у моих русских коллег тому, как можно было бы улучшить мою, собственную библиотеку!

Сейчас время нестабильности для вашей страны и для университетов. Но именно во времена экономических трудностей от нас требуется быть творческими и изобретательными. Экономические трудности заставляют нас искать новые эффективные и продуктивные методы использования новых ресурсов, которые могут обеспечить информационные технологии.

Я думаю, что наши коллеги здесь имеют все причины гордиться теми многими вещами, которых добились сотрудники библиотеки в Томске за эти четыре года. Я закончу словами Ричарда де Дженаро,

директора библиотеки Гарвардского университета в Соединенных Штатах Америки: «В Гарвардской библиотеке я использовал процесс стратегического планирования - в основном для самого процесса - как средство заставить сотрудников думать о том, что они делают, разработать новую повестку дня... Целью этого было стимулирование изменений и рискованных дел».

Я поздравляю директора и его коллег с тем, что у них было мужество и представление о том, как проводить этот проект, и благодарю их за сотрудничество. Эта библиотека уже провела существенные изменения во время этого проекта. И я уверен, что эта библиотека при прогрессивном применении и развитии своего стратегического плана будет обеспечена успехом на будущее.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ УЧЕБНЫХ ВИЗИТОВ В ЕВРОПЕЙСКИЕ БИБЛИОТЕКИ (I)

И.Г. Жолобова, заведующая отделом комплектования

Томский университет

Я хочу сразу сказать о визитах, потому что последующие выводы, которые я сделаю в моих тезисах, будут связаны с визитами в европейские библиотеки. Первый мой визит был двухнедельный в библиотеки Эксетерского (Великобритания) и Коркского (Ирландия) университетов, второй – в библиотеку Эксетерского университета. Будучи в одной из библиотек в Великобритании, в беседе с одной из коллег я услышала такое высказывание: «Англия – это остров, но наш долг, долг библиотекарей, - сделать доступной информацию всего мира, независимо от ее расположения, видов и форм, без всяких ограничений». Учебные поездки в библиотеки европейских университетов позволили посмотреть на процессы, протекающие в нашей библиотеке, с этой – единственно правильной - точки зрения. Знакомство с определенными направлениями работы, конкретными мероприятиями и людьми в этих библиотеках привело к мнению: чтобы что-то изменить в нашей библиотеке – нужен комплексный подход.

Мне хотелось бы отметить, в первую очередь, профессионализм библиотекарей. Мы имели много бесед с людьми, которых называют предметными библиотекарями либо библиотекарями-отраслевиками. С нашей стороны было отмечено, что они испытывают постоянное беспокойство по поводу того, что они чего-то не знают, хотя знают они очень многое. Их функциональные обязанности широки. Они определяют политику развития книжной коллекции библиотеки, формируют команду для работы с преподавателями университета, обучают преподавателей новым информационным технологиям. Отличаются, как правило, высокой квалификацией и знанием информационных источников по отдельным отраслям знания. Второе,

что хотелось бы отметить, и это следует из общения с библиотекарями-предметниками, что библиотека – это не отдел комплектования, не отдел каталогизации, не отдел обслуживания или книгохранения. Это матричная структура отраслевых библиотек. И процессы формирования коллекции, ее сохранности и обслуживания читателей выполняют как бы сопутствующую, технологическую функцию.

Тесное общение библиотекарей-предметников с академическим персоналом позволяет решить ряд проблем. В нашей библиотеке был очень продолжительный период, достаточно сложное время, когда университет дистанцировался от библиотеки, потому что было действительно много проблем как внутри университета, так и в библиотеке, связанных исключительно только с экономической ситуацией. Сейчас мы понимаем, что, сформировав институт таких библиотекарей - предметников, как в европейских библиотеках, мы бы смогли намного раньше решить те проблемы и сложности, которые испытывала наша библиотека.

Хочу отметить, что в начале нашей работы по внедрению новых технологий в рамках международной программы мы столкнулись с проблемой плохой информированности профессорско-преподавательского состава об информационных технологиях, с неготовностью их восприятия. Понимание того, что такое информационные технологии, для них составляло огромную сложность, и нам было трудно общаться с преподавателями в течение длительного времени участия библиотеки в проекте TEMPUS.

Все раздумья, связанные с учебными визитами в европейские библиотеки, сводились к тому, что последние очень рационально используют свои финансовые средства и материальные фонды. И вот одна из возможностей рационального использования финансовых средств и материальных фондов – пересмотреть структуру имеющейся книжной коллекции библиотеки. Постоянные наблюдения при помощи программного обеспечения за спрашиваемостью книжного фонда

позволяют коллекции быть достаточно мобильной. Это позволяет повысить уровень рационального использования фонда. В нашем случае, с библиотекой Томского университета, которая выполняет функции библиотеки – регионального центра вузовских библиотек, коллеги и профессорско-преподавательский состав должны ответить себе на вопрос о том, что такое книга в библиотеке университета сегодня. Книга – это памятник культуры или источник информации? Университетская библиотека – это региональный информационный центр или книжная сокровищница? Обе эти миссии достаточно финансовоемкие. О какой-то из этих достаточно объемных миссий должно проявлять заботу государство. На сегодняшний момент статус некоторых книжных коллекций возрос и требуются особые подходы к их сохранности. А невостребованность других коллекций требует другого представления читателей, возможно, другой структуры фонда, т.е. его реструктуризации.

В процессе консультаций как в Эксетерском университете, так и в Коркском усилилось понимание того, что источники финансирования университетской библиотеки изменились. Сейчас перспективной является работа, связанная с получением грантов. Очень интересные примеры приводили заместители директоров этих библиотек. Местный фандрайзинг – сбор средств и умение воспользоваться ситуацией во времени – также становится значительным источником финансирования библиотек. Например, в библиотеке Эксетерского университета не хватало средств на развитие коллекции книг на арабском языке, и администрация университета обратилась к ряду лиц в странах арабского мира и получила то количество средств, которое и не ожидали и которых им хватило на поддержку факультета арабского языка.

В Оксфорде, где мы посетили книготорговые фирмы, мы увидели сращивание технологических процессов во всем книжном деле. Потому что в ряду технологических процессов, которые выполняют книготорговые фирмы, присутствуют и каталогизация, и даже ведение

учета книг библиотек. О чем еще нужно сказать? Ассоциации университетских библиотек объединяют заказы на приобретение информационных материалов в этих крупных книготорговых компаниях и, таким образом, снижают затраты до 50%. В нашей библиотеке давно начали обсуждать это, я думаю, что есть понимание и со стороны других библиотек, и в будущем библиотеки будут постоянно думать о рациональном вложении средств.

Иногда европейские коллеги наши вопросы не понимали. Не понимали не из-за плохого перевода, а потому, что ворвавшись в свое будущее при мощнейшей интеллектуально-финансовой поддержке проекта TEMPUS, мы обогнали темпы государственного реагирования на информационные изменения. В принципе, этот тезис, может быть, в какой-то степени утрирован, но проблема существует. Вот для примера вопрос, который наши коллеги долго не могли понять: «Кто в библиотеке составляет полное библиографическое описание новой книги?» У них нет такой проблемы, потому что существуют национальные центры каталогизации, у нас проблема есть. И трудозатраты, которые мы несем из-за отсутствия центров национальной каталогизации, значительны. Вопрос, который тоже не был понят коллегами, касается межличностных отношений и нашей культуры общения: «На основе каких документов происходит передача партий книг из отдела в отдел?» Проблема понятна. Развитие доверительных отношений между коллегами в библиотеке и совершенствование технологического процесса на основе машиночитаемого учета должно решить эту проблему. Вопросы, которые тоже не встретили понимания, связаны с проблемой недоверия к надежности автоматизированной системы.

В заключение хотелось бы от имени всех визитеров поблагодарить Джудит Маркванд за инициирование и поддержку учебных визитов, поблагодарить директора Научной библиотеки Томского университета и заместителя директора Галину Ерохину за предоставленную

возможность. Хотим поблагодарить Саймона Френсиса за исключительно классический подход к организации этих визитов, поблагодарить Алисдера Патерсона и Эдварда Фахи за профессиональную подготовку и всех тех коллег, которые стремятся приблизить нашу Научную библиотеку к международным стандартам, чтобы любой преподаватель и студент, оказавшийся в европейской библиотеке, не испытывал дискомфорта.

IMPRESSIONS FROM STUDY VISITS TO EUROPEAN LIBRARIES (I)

**Irina Zholobova, Head of Library Acquisitions Department
Tomsk State University**

I would like to tell you about the visits because the conclusions, which I am going to make, have resulted from the study visits to European libraries. My first visit was to the libraries of Exeter and Cork universities, the second – to the library of Exeter University. At one of the UK libraries I heard the words of one of the staff: «England is an island but our responsibility, the responsibility of us librarians, is to make world information available irrespective of its location, kind and form, without any limitations».

Study visits to European libraries allowed us to consider the processes in our Library from that point of view which I consider to be correct. The study of precise elements of work, processes and people in these libraries helped us to understand that we need to have a sophisticated approach in order to change things in our library.

I would like to point out first, the professional skills of the librarians. We talked with their subject librarians for a long time. We noticed that they worried about the things they did not know though they knew many things. They have many duties and responsibilities. They define the policy of library collection development, form teams for work with teaching staff, and provide training in new technology to teaching staff.

The second point follows from the conversations with subject librarians: a library is not the acquisition department or cataloguing, not the services or book storage departments. It is a matrix structure of subject libraries. The processes of collection building, its preservation, and reader services have accompanying technological functions.

The close communication of subject librarians with academic staff provides the solution to some problems. In our Library there was a long

period of time, a difficult time, when the University kept away from the Library because there were many problems connected with the economic situation, in the University and in the Library.

Now we understand that, if we had formed a team of subject librarians as in the European libraries, we could have solved much earlier the problems and difficult situations from which our Library suffered.

I would like to stress that at the beginning of our work on the introduction of new technologies within the TEMPUS programme, we faced the problem of lack of knowledge among the University staff about information technologies and as a result we were faced with their opposition. It was very difficult for them to understand what information technology is and this caused considerable problems throughout the long period of Library participation in the TEMPUS project.

My reflections after the study visits to European libraries are that their libraries use their financial and stock resources effectively. One of the possibilities for effective use of financial resources and stocks is to revise the structure of the book collections of the library. By using software to provide constant data about the use of the library stock it is possible to be rather flexible. In Tomsk State University Library, which also functions as the Regional Centre for University Libraries, library colleagues and academic staff should ask themselves the question: «What is the role of Library today?» Is it a cultural monument or a source of information? Is the University Library a Regional Information Centre or a storehouse for books? Both responsibilities need financing. What large responsibility should our government take care of? At present the status of some book collections has increased and requires special approaches to preservation. Little-used collections require different readers and other structures, that is, a restructuring of book collection.

After the consultations in Exeter and Cork universities I understood that the sources of financing of university libraries have changed. Now great efforts must be put into work connected with grants and income-generation.

The deputy directors of these libraries gave interesting examples. Local fundraising has become a significant source of library financing. For example, Exeter University Library did not have enough money for the development of an Arabic book collection so the University Administration contacted some people in the Arab countries and received enough financing to develop the Department of Arab Language.

In Oxford we visited bookselling companies and saw the merging of technological processes in the field of library procedures, because the services of bookselling companies include cataloguing records for the books they supply to libraries. What else can I say? Consortia of university libraries make joint orders to buy from the largest bookselling companies and thus reduce cost by up to 50%. We have been discussing this idea in our Library for a long time and I hope that there is now an understanding from other libraries and they will constantly think about the effective use of their resources in the future.

Sometimes we realised that our European colleagues did not understand our questions and the reason was not in the quality of the interpreters. We have moved quickly into the future thanks to the strongest intellectual and financial support of the TEMPUS project and we have overtaken the progress of our government bodies. Perhaps I exaggerate to some extent but the problem exists. I would like to give an example of the question that was difficult for colleagues to understand:» Who prepares the full bibliographical description of new books in the Library?» They have national cataloguing centres. But we have these problems. Because of the lack of a national cataloguing centre we have significant extra work. The second «difficult» question dealt with interpersonal relations and with communication. The problem is clear. The development of trusting relationships between colleagues in the library and the improvement of technological processes on the basis of automated systems should solve this problem. Other questions that were not understood were connected with the problem of distrust of the reliability of automated systems.

In conclusion, on the behalf of all the visitors I would like to thank Judith Marquand for the initiation of and support for, study visits; to thank the Director of Tomsk State University Library E. Syntin and the Deputy Director G. Erokhina for these opportunities to participate.

We would like to thank Simon Francis for his helpful approach to the arrangement of these visits; to thank Alasdair Paterson and Edward Fahy for professional training, and to thank all our colleagues who are trying to bring our Library closer to international standards and who would like our teachers and students to feel comfortable in European libraries.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ УЧЕБНЫХ ВИЗИТОВ В ЕВРОПЕЙСКИЕ БИБЛИОТЕКИ (II)

**Е.А. Осипова, заведующая отделом обслуживания
Томский университет**

Нам повезло. Мы получили уникальную возможность достаточно подробно познакомиться с опытом работы европейских библиотек. Особенно приятно, что это - университетские библиотеки, суть работы которых близка и понятна нам. Нам повезло дважды, потому что эти визиты были не просто экскурсионными, где бы нам показывали только внешнюю парадную сторону современной библиотеки, в которой используются новейшие компьютерные технологии. Нам очень подробно и достаточно открыто рассказывали о постоянной каждодневной работе, делились планами на перспективу, не скрывали трудностей. Мы смотрели, учились и понимали, как работает весь коллектив библиотеки, сколько усилий прилагает для достижения таких результатов.

Самый важный вывод, который мы сделали для себя во время посещений Корка и Эксетера, - в этих библиотеках все подчинено интересам пользователя. Любые аспекты его интересов постоянно выявляются и изучаются, а полученные результаты широко используются при организации обслуживания. Отсюда и вытекает очень простая и логичная структура обслуживания, не структура отдела, а структура обслуживания пользователей библиотеки, открытый доступ и единая кафедра выдачи.

Как правило, используется отраслевой принцип деления книжного фонда по залам с четким разграничением его частей - фонд, пользующийся постоянным спросом, и малоспрашиваемая часть. Особенно интересным и принципиально новым для нас оказалось выделение из активной части фонда ряда изданий (это делается по рекомендации преподавателей), которые в данном учебном году будут

пользоваться особо повышенным спросом. Это позволяет регулировать выдачу изданий, так как на единой кафедре выдачи они выдаются буквально на несколько часов. Это очень полезно для наших российских вузовских библиотек, где поток читателей постоянно увеличивается, а экзemplярность изданий падает. Не нужна большая экзemplярность книг, нужна правильная организация работы с ними.

Информационный сервис в университетских библиотеках Эксетера и Корка достоин всяческих похвал. Консультирование пользователей осуществляют высококвалифицированные специалисты, они доступны читателям, регулярно дежурят за справочным столом непосредственно в читальных залах, где широко представлена и справочная литература. Читатель располагает массой информации по пользованию библиотекой как в электронном, так и в печатном виде. Это и путеводители, и указатели, и памятки.

Очень заинтересовала нас организация работы с персоналом. Главное: четкое деление на квалифицированных и неквалифицированных сотрудников, отсюда и разница в выполняемой работе, разница в ответственности, разница в заработной плате. Библиотеки широко используют привлечение сотрудников на неполный рабочий день. Персонал постоянно обучается и переобучается. Когда в библиотеках предстоят какие-либо изменения в технологических процессах, используется не увеличение штата, а обучение и переобучение сотрудников.

Вот коротко то главное, что мы выделили для себя во время наших визитов, обсудили с сотрудниками отдела обслуживания нашей библиотеки, посмотрели как бы со стороны на организацию работы с читателями у нас и практически единогласно пришли к решению об оптимизации процесса обслуживания. Первым шагом в этом направлении было принятие решения о соединении четырех учебных абонементов в единый абонемент. Мы планируем организовать единую кафедру выдачи учебной литературы, затем сосредоточить здесь же

выдачу научных изданий и одновременно рассмотреть возможность организации короткой выдачи. Вся выдача будет осуществляться в электронном режиме. На сегодняшний день уже объединены два абонеента и активно проводится подготовка изданий к электронной выдаче. Планируется осуществлять электронную выдачу по факультетам. Это не составит особой трудности для нас, так как в одном из читальных залов уже осуществляется электронная выдача изданий по экономическим наукам. Создана база данных читателей библиотеки. Преимущества такой выдачи не вызывают сомнений у сотрудников отдела. Практически все они освоили работу на компьютере. В двух читальных залах у нас организованы компьютеризированные рабочие места для читателей и осуществляется поиск по электронному каталогу.

И, наконец, последнее - о кадровой политике отдела, к которой у нас после визитов в Великобританию и Ирландию несколько иное отношение. Мы посчитали возможным использовать в своей работе опыт приема на работу сотрудников на неполный рабочий день. В течение года у нас на таких условиях работали 7 человек, контракт с которыми был заключен до июня. Таким образом, в летние месяцы на освободившиеся ставки мы смогли принять студентов для работы с книжным фондом. В нынешнем учебном году мы продолжили эту практику. Это дает возможность не отвлекать высококвалифицированных специалистов отдела на выполнение рутинной библиотечной работы, с которой могут справиться и неквалифицированные сотрудники.

Совершенно очевидно, что три года нашей совместной деятельности в рамках программы TEMPUS не прошли безрезультатно. Мы приобрели новый полезный опыт, многому научились, смогли посмотреть на свою работу под другим углом. Наверно, можно сказать, что мы стали другими. Мы искренне благодарны нашим коллегам за помощь, за советы, за консультации, за гостеприимство, за очень теплые дружеские отношения.

IMPRESSIONS FROM STUDY VISITS TO EUROPEAN LIBRARIES (II)

Elena Osipova, Head of Library Services Department

Tomsk State University

We were lucky to have a unique opportunity to become acquainted in detail with the practical work activities of European libraries. It was particularly pleasant because they were university libraries and their work was clear and understandable to us.

We were doubly lucky because these visits were not just excursions where we were shown the external side of modern libraries in which new computer technology is used. We were also told openly and in detail about daily work, plans for future and difficulties. We watched, studied and understood how the library staff worked, how much effort was put in to achieving such results.

The most significant conclusion, which we reached during our visits to Cork and Exeter, was that everything was done with the needs of library users in mind. Librarians tried to discover and understand all aspects of the interests of users, and then they used the information to provide better services.

So they have very simple and logical structure of service, not the structure of the departments, but the structure of services to library users, open access and a single issue desk.

As a rule, they use the subject principle to divide their bookstock between reading rooms and also to divide it into two categories: frequently used books and infrequently used books. The use of a temporary reserve collection turned out to be a new concept to us and was especially interesting. This collection compiled according to the recommendations of teaching staff, and consists of books, which are urgently needed by a large number of students the current academic year. This collection allows book loans to be controlled because the books are lent for several hours through a single issue desk. It would be very useful because demand from our users is constantly

growing and involves a large number of copies, and we need an effective system of library work with them.

Information services in the university libraries of Exeter and Cork are praiseworthy. Advisory services to users are provided by highly qualified specialists, who are available to users, work regularly at the Enquiry Desks in the reading rooms, where they have many reference books. The user has easily available information in paper and computer format about using the library. These are guides, directories and booklets.

We were greatly interested in the work of the library staff. The major feature we noticed was a strict division between qualified and unqualified staff. There is a clear difference in the work done the responsibilities and the salary. The libraries widely use part-time staff. Staff are trained and retrained regularly. When changes in technological processes take place in these libraries, it does not involve an increase in the number of staff but staff retraining.

That is a brief account of what we noticed during our visits, and subsequently discussed in the Services Department of our Library. We looked again at the provision of services to users in our Department and by common consent made a decision to make practical improvements.

The first step in this direction was to make decision to combine four academic issue desks into a single main issue desk. We plan to make a single issue desk responsible for textbooks, then arrange the loans of research publications and simultaneously consider the problem of short loans. All the loans will be automated. At present we have already unified two issue desks and prepared the stock ready for automated loans. We are planning to implement automated lending of books according to the departments of the University. It will be not difficult for us because we have already automated lending of publications in economics.

We have created a database of users of the Library. Our Library staff are in no doubt as to the advantages of an automated loan system. They have received practical training in work with computers. In two reading rooms we

have workstations for users and it is possible for them to search in the electronic catalogue.

Finally something about the staff policies about which we have changed our attitude after the visits to the United Kingdom and Ireland. We think it is possible to use recruit part-time staff for work in our Department. During last year 7 staff have worked part-time on contracts lasting until June. Then in the summer we were able to take on students to work with our bookstock. This year we are doing the same thing. This gives us an opportunity not to use highly qualified staff to do routine library work that can be done by unqualified staff.

It will be obvious that our three years of joint work within the TEMPUS programme were not in vain. We have gained new useful experience, have learnt a lot, and have looked differently at our work. One can say that we have changed. We are sincerely grateful to our colleagues for help, advice, consultations, hospitality, and for a very warm and friendly relationship.

СОДЕРЖАНИЕ

Зинченко В.И. Вступительное слово	3
Zinchenko V. Introductory remarks	6
Marquand J. The purposes of the Tomsk Library Project.....	9
Маркванд Дж. Томский библиотечный проект: цели.....	11
Сынтин Е.Н. Реализация Томского библиотечного проекта в Томском университете: главные результаты	13
Syntin E. Activities of the Library Project in Tomsk University: the main results	16
Francis S. Planning and Change in Tomsk University Library: the objectives	19
Френсис С. Планирование и изменения в библиотеке	26
Ерохина Г.С. Планирование и изменения в Научной библиотеке Томского университета: практические результаты и проблемы.....	33
Erokhina G. Planning and changes in the Research Library of Tomsk State University: practical results and problems	42
Mastenbroek O. Some notes on library automation.....	50
Мастенбрук О. Некоторые заметки по вопросу об автоматизации в библиотеке	57
Волкова Л.И. Организация и внедрение новых информационных технологий Научной библиотеке Томского университета	65
Volkova L. The organisation and introduction of new information technologies into the Tomsk University Library	72
Вахрамеева Т.А. Национальная профессиональная квалификация (NVQ) и ее внедрение в Научной библиотеке Томского университета.....	78
Vakhrameeva T. National Vocational Qualifications (NVQ) and their	

introduction into Tomsk University Library	82
Paterson A. Consulting activity within the framework of the Joint European Project	85
Патерсон А. Консультационная деятельность в рамках совместного европейского проекта.....	92
Fahy E. The organisation of Study Visits to university libraries Speaking the Same Language: The Tomsk Project.....	100
Фахи Э. Организация учебных визитов в университетские библиотеки Говоря на одном языке: Томский проект.....	105
Жолобова И.Г. Практическое значение учебных визитов в европейские библиотеки (I).....	111
Zholobova I. Impressions from study visits to European libraries (I).....	116
Осипова Е.А. Практическое значение учебных визитов в европейские библиотеки (II).....	120
Osipova E. Impressions from study visits to European libraries (II).....	123

Европейский опыт – сибирским библиотекам

Материалы III международной конференции,
посвященной итогам работы
в проекте TEMPUS TACIS T-JEP 10027 – 95
(Вузовские библиотеки Западной Сибири. Опыт работы.
Выпуск 24)

Редактор Т.В. Зелева

Лицензия ЛР 040749 от 18.03.96 г.

Подписано в печать 22.06.99 г. Формат 60x84 1/16

Заказ 257. Тираж 200 экз. Бумага офсетная №1.

Печ.л. 8. Усл.печ.л. 7,4. Уч.изд.л. 5,3.

Издательство ТГУ

634029 Томск, ул. Никитина, 4

Отпечатано в Книжном центре «Позитив»

Научной библиотеки ТГУ

634050, Томск, пр. Ленина 34 «А»

НБ ТГУ, КЦ «Позитив»

т. (382-2) 41-05-74