

Предметный подход против функционального: следует ли заменить библиотекарей-предметников функциональными специалистами в университетских библиотеках? *

Кэтрин Худлесс, Стивен Пинфилд 



Худлесс Кэтрин

Лидс, Сити колледж,
Великобритания



Пинфилд Стивен

Университет
Шеффилда, Риджент-
корт, 211 Портобелло,
Шеффилд, S1 4DP,
Великобритания,

e-mail: s.pinfield@sheffield.ac.uk

Аннотация В статье обсуждается целесообразность новых функциональных структур, вводящих функциональных специалистов вместо библиотекарей-предметников в британских университетских библиотеках. Сообщаются результаты анализа 11 полуструктурированных интервью со старшими менеджерами, которые выражают свое отношение к этому изменению. Основными факторами перемен стали стремление более тесно увязать библиотеку со стратегией университета и обеспечить более активную поддержку научным исследованиям. При этом были отмечены другие серьезные проблемы, в частности потеря тесных связей с факультетами и кафедрами. Единого мнения еще не выработано, но все согласились с тем, что это серьезная современная дискуссия, существенно влияющая на будущее позиционирование библиотек в организациях.

Ключевые слова: университетские библиотеки, вузовские библиотеки, организационные структуры, поддержка научных исследований, реструктуризация, библиотекари-предметники

Для цитирования: Худлесс К., Пинфилд С. Предметный подход против функционального: следует ли заменить библиотекарей-предметников функциональными специалистами в университетских библиотеках? // Библиосфера. 2020. № 4. С. 21–39. <https://doi.org/10.20913/1815-3186-2020-4-21-39>.

* Перевод статьи Hoodless C., Pinfield S. Subject vs. functional: Should subject librarians be replaced by functional specialists in academic libraries? *Journal of Librarianship and Information Science*. 2018. Vol. 50 (4). P. 345–360. DOI : 10.1177096100016653647. Переводчик О. Л. Лаврик, ГПНТБ СО РАН.

Subject vs. functional: Should subject librarians be replaced by functional specialists in academic libraries?

Catherine Hoodless, Stephen Pinfield

Catherine Hoodless

Leeds City College, UK

Stephen Pinfield

University of Sheffield, Regent Court,
211 Portobello, Sheffield,
S1 4DP, UK.

e-mail: s.pinfield@sheffield.ac.uk

Abstract. This paper focuses on the move by some academic libraries to replace subject-based organisational structures with new functional structures, introducing functional specialists instead of subject librarians. It reports 11 in-depth semi-structured interviews with senior managers in UK libraries discussing their attitudes to this change. Key drivers for change included the desire to align the library more closely with institutional strategy and provide enhanced research support. However, there were also major concerns, particularly the loss of close relationships with academic departments. Little consensus emerged apart from agreement that this is a major current debate impacting significantly on the future positioning of libraries in their institutions.

Keywords: academic libraries, higher education libraries, organisational structures, research support, restructuring, subject librarians

Citation: Hoodless C., Pinfield S. Subject vs. functional: Should subject librarians be replaced by functional specialists in academic libraries? *Journal of Librarianship and Information Science*. 2018. Vol. 50 (4). P. 345–360. <https://doi.org/10.1177096100016653647>.

Введение

В 2012 г. библиотека университета Манчестера (UML) в Великобритании завершила то, что было описано как радикальная и амбициозная реструктуризация, когда традиционная предметная организационная структура была фактически преобразована в структуру, основанную на функциональном подходе (Bains, 2013). Пять предметных групп, соответствующих дисциплинарному охвату университета, были заменены на функциональные, отвечающие за поддержку научных исследований, преподавания и обучения, а также маркетинг и управление взаимодействием (рис. 1).

В течение длительного времени основной характеристикой университетских библиотек в Великобритании и других странах были предметные задачи (Corrall, 2014; Martin, 1996; Woodhead, Martin, 1982), которые, как правило, были сосредоточены на предоставлении комплекса услуг для конкретных учебных подразделений университета. Они часто включали связи с факультетами и кафедрами, работу с книжными фондами и обучение информационной грамотности в этих подразделениях (Brewerton, 2012; Crawford, 2012; Hardy, Corrall, 2007; Pinfield, 2001). Отказ от этих задач в пользу связанных с выполнением конкретных функций в рамках различных дисциплин (включая



Рис. 1. Сравнение старых и новых структур библиотеки Манчестерского университета (по материалам Bains, 2014)

Fig. 1. Comparison of the old and new structures of the University of Manchester Library (based on Bains, 2014)

специализированное обучение информационной грамотности или управление исследовательскими данными) можно рассматривать как радикальный подход. Сначала предполагалось, что университетские библиотеки радикально изменят свои организационные структуры в ответ на быстрые изменения в информационной среде и сместят акцент с работы с книжными фондами на предоставление услуг пользователям (Biddiscombe, 2002; Corral, 2014; East, 2007; Franklin, 2009; Jantz, 2012; Jeal, 2014; Moran, 2001; Stueart, Moran, 2007). Однако до сих пор этого не произошло: библиотеки, скорее, «реорганизовались по краям, вместо того чтобы полностью отбросить свою старую структуру и начать заново» (Stueart, Moran, 2007, p. 188). Изменения в организационной структуре UML можно рассматривать как одну из первых по-настоящему радикальных реструктуризаций британской университетской библиотеки, которую долго ждали. В связи с этим важно понять, повлияла ли новая структура UML на другие университетские библиотеки или же на изменение их структур повлияли другие факторы, и широко ли обсуждается в университетских библиотечных кругах вопрос о замене традиционных структур, включающих значительные предметные компоненты, на структуры, построенные по функциональному принципу, или же функциональные группы уже фактически используются. В работе исследуется, как университетские библиотеки Великобритании используют функциональные группы (обычно специально предназначенные для поддержки научных исследований, преподавания и обучения в качестве альтернативы предметным группам). Исследование предпринято, чтобы установить причины, по которым вводятся функциональные группы, и определить, насколько положительно они воспринимаются, заменяются ли традиционные предметные библиотечные структуры функциональными, или это можно будет сделать в будущем.

Обзор литературы

Corral (2014) показывает, что большинство университетских библиотек в последние десятилетия использовали «смешанную структуру», где технические, внутренние технологические операции (такие как приобретение и каталогизация) и присущие библиотеке внешние услуги (такие как обслуживание) были организованы функционально. Это, по-видимому, подтверждают выводы Martin (1996), который сообщает, что наиболее распространенной моделью в британских университетских библиотеках является «двойная» структура, где одни библиотекари решают предметные задачи, а другие –

функциональные. Эта «двойная» структура заменила наиболее распространенную модель – «гибридную» структуру (где есть библиотекари, решающие как предметные, так и функциональные задачи), выявленную в более раннем исследовании (Woodhead, Martin, 1982).

Тем не менее переход от гибридных структур к дуальным демонстрирует не только определенную степень гибкости университетских библиотек (Doskatsch, 2007), но и долговечность предметного подхода. Carpenter (2007) и Corral (2014) обнаружили, что организация по предмету все еще является важным элементом большинства университетских библиотечных структур.

Однако исследования свидетельствуют и о том, что в условиях быстро меняющейся информационной среды необходимо перейти от библиотек, ориентированных на коллекции, к библиотекам более ориентированным на пользователя и развитие необходимых для этого организационных структур. В частности, существует поддержка более простых библиотечных структур с меньшим количеством уровней управления и более широким использованием самоуправляемых групп для создания более гибких структур, которые быстро адаптируются к изменениям (Andrade, Zaghloul, 2010; Jeal, 2014; Moran, 2001; Pugh, 2005). В литературе отмечается важность того, чтобы библиотека более точно отражала миссию своего университета и ее структура была соответствующим образом перестроена (Moran, 2001). В этом контексте возникла идея функционального, а не предметного организационного подхода.

Тем не менее университетская библиотека, основанная исключительно на функциональном подходе и не имеющая значительного предметного компонента, явление не новое. Heseltine (1995) утверждал, что функциональный подход обеспечивает более экономичный, последовательный, измеримый и подотчетный уровень обслуживания, и предсказывал, что предметное библиотечное дело станет неуместным, поскольку фокус сместится от предоставления предметных знаний к обучению студентов навыкам и компетенциям. Схожие аргументы были и у Dennis Dickinson в конце 1970-х гг. в США (Gaston, 2001). Тем не менее такие взгляды до недавнего времени считались совершенно новыми (Gaston, 2001; Martin, 1996). Однако и сейчас такие взгляды становятся общепринятыми. UML не первая университетская библиотека, решившая перестроить свою структуру, поставив в центр функциональные группы, и отказаться от своей предметной модели: библиотеки Университета Аризоны (Andrade, Zaghloul, 2010), библиотека Университета Южной Австралии (Doskatsch, 2007) и библиотека Гуэлфского университета

(Jaguszewski, Williams, 2013) были реструктурированы схожим образом.

Конкретные факторы, обуславливающие такие изменения, варьировались. Andrade, Zaghlou (2010) ссылаются на сокращение бюджета в Университете Аризоны, в то время как для UML и библиотеки Университета Южной Австралии основной причиной стала необходимость обеспечения полного соответствия общим преподавательским, учебным и исследовательским задачам и стратегиям университета (Doskatsch, 2007; Jeal, 2014). На самом деле для UML экономия, по-видимому, вообще не была мотивом для реструктуризации, поскольку библиотека успешно подала заявку на дополнительные инвестиции в развитие персонала и обучение, чтобы обеспечить максимально эффективное выполнение новых задач (Bains, 2013). В Гуэлфском университете предметная модель была отклонена из-за недостаточного числа библиотекарей-предметников (Jaguszewski, Williams, 2013). Таким образом, в литературе прослеживаются различные факторы, повлиявшие на обращение к функциональному подходу.

Поскольку большая часть публикаций о функциональном подходе в основном включает кейс-стади, посвященные фактическому процессу реструктуризации библиотек, существует мало данных об эффективности использования функционального подхода по сравнению с предметным. Однако все же были выявлены некоторые потенциальные проблемы использования функционального подхода: например, Doskatsch (2007) утверждает, что профессорско-преподавательский состав часто опасается, что библиотекари больше не будут обладать необходимыми предметными знаниями и навыками и, следовательно, это приведет к снижению качества библиотечных услуг.

Отчасти по этой причине задачи библиотекарей-предметников получили широкую поддержку в литературе и предметный подход остается доминирующим в структуре модели управления в университетских библиотеках (Corrall, 2014). При этом признается, что необходимо сделать больше для продвижения услуг, предлагаемых библиотекарями-предметниками, и продемонстрировать их ценность для университета, его профессорско-преподавательского и руководящего состава (Cooke et al., 2011; Corrall, 2015). Это особенно важно, поскольку задачи изменились, и, как утверждает Gaston (2001, p. 21), «роль [задачи], которую выполняют библиотекари-предметники, эволюционировала от разработки тематических коллекций к предметной поддержке пользователей». Это изменение выявило две важные темы, которые появляются в публикациях: университетские связи

и обучение информационной грамотности. Первая часто находила отражение в замене названия должности «библиотекарь-предметник» на «университетский библиотекарь по связям с факультетами и кафедрами» (Brewerton, 2011; Gaston, 2001; Pinfield, 2001; Rodwell, Fairbairn, 2008). От библиотекарей-предметников теперь ожидается ориентация на внешний мир, построение прочных отношений и сотрудничество с профессорско-преподавательским составом и студентами для обеспечения актуальности библиотечных услуг, чтобы библиотекарь-предметник стал «равноправным партнером в выполнении исследовательских, преподавательских и учебных задач» (Rodwell, Fairbairn, 2008, p. 120). Это привело к разработке таких концепций, как «смешанное библиотечное дело» (Shank, Bell, 2011), «встроенное библиотечное дело» (Shumaker, 2009) и «библиотекарь как консультант» (Donham, Green, 2004; Frank et al., 2001). Задачи библиотекаря-предметника по развитию информационной грамотности часто вписываются в должностные инструкции, то есть кандидаты на должность должны обладать педагогическими навыками, информационными знаниями, ИТ-навыками, знанием виртуальных учебных сред и способностью разрабатывать курсы учебного материала (Biddiscombe, 2002; Doskatsch, 2003; Gaston, 2001; Hepworth, 2000).

Расширение функций библиотекарей-предметников не ограничивается связями с факультетами и кафедрами и информационной грамотностью, а представляет собой широкий спектр новых функций, включая информационно-пропагандистскую деятельность, маркетинг, рекламу и продвижение ресурсов, работу над проектами, контроль качества, разработку систем и управление электронными ресурсами (Brewerton, 2012; Crawford, 2012; Pinfield, 2001). Pinfield (2001, p. 34) заметил, что библиотекарям-предметникам все чаще приходится «делать всю старую работу плюс еще много чего сверху».

Поэтому неудивительно, что наряду с предсказаниями Woodhead, Martin (1982) и Heseltine (1995) об упадке задач библиотекаря-предметника, Rodwell, Fairbairn (2008) совсем недавно усомнились в этом, поскольку новые обязанности продолжают добавляться к этим задачам, а все старые сохраняются. Кроме того, растущее значение междисциплинарных подходов также поставило под некоторое сомнение необходимость привлечения в библиотеку специалистов по конкретным предметам (Bradbury, Weightman, 2010; Miller, 2014).

В последнее время все больше внимания уделяется предоставлению услуг исследователям, что опять же сказывается на обязанностях университетских библиотекарей и их навыках. Исследовательская информационная сеть

(The Research Information network, RIN) в 2007 г. призвала к «новым способам работы» в библиотеках для поддержки научных исследований и определила «настоятельную необходимость совместной работы библиотекарей и исследовательского сообщества для уточнения задач и обязанностей ключевых игроков» (RIN, 2007, р. 3). Частично следуя этому призыву, Research Libraries UK (RLUK)¹ профинансировала изучение задач, которые исследователи могут потребовать от библиотекарей-предметников, что привело к выявлению 32 новых потенциальных навыков и областей знаний, необходимых университетским библиотекарям для поддержки научных разработок. Они включали (и это далеко не все) знание «жизненного цикла исследований», интеллектуального анализа данных (data mining), требований и политики спонсоров, источников данных, управления данными, поддержки открытого доступа, методов публикации, библиометрии, местных исследовательских интересов (Auckland, 2012). В настоящее время растет количество публикаций по многим из этих аспектов задач библиотеки, и часто обсуждается, какой вклад в работу могут внести библиотечари-предметники (Corrall et al., 2013; Cox, Pinfield, 2014; Delserone et al., 2010; Drummond, Wartho, 2009; Herther, 2009; Jain, 2011; Mamtora, 2013; Potvin, 2013; Walters, 2007).

Несмотря на дискуссии о задачах библиотекарей-предметников, оказывающих поддержку научным исследованиям, ключевой темой, возникающей во всех рассматриваемых университетах, которые реструктурировались на основе функционального подхода, является необходимость обеспечения лучшей и более четкой поддержки научных исследований (Andrade, Zaghloul, 2010; Bains, 2014; Doskatsch, 2007; Jaguszewski and Williams, 2013). Интересно, что, по-видимому, не было такой озабоченности по поводу поддержки преподавания и обучения, хотя необходимость повышения уровня навыков студентов (особенно в Великобритании в связи с ростом платы за обучение студентов) была важной темой профессиональных дискуссий (Bryant et al., 2009; Sykes, 2007). Тем не менее проведение полной реструктуризации, в результате которой библиотека отказывается от традиционной предметной структуры и создает функциональные группы для поддержки преподавания, обучения и исследований, не является единственным решением этой проблемы. Как утверждают Jaguszewski, Williams

(2013), многие библиотеки внедрили гибридную или матричную модель, в которой сохраняется предметный подход, но каждый библиотекарь часть своего времени посвящает функциональным задачам (например, открытому доступу) и поддерживает связь между дисциплинарными областями, касающимися этой функции. Другие университеты решили создать группы специалистов, выполняющие функциональные задачи, или группы в дополнение к задачам библиотекаря-предметника, которые преимущественно предназначены для поддержки научных исследований, но это не единственная задача тех, кого называют «библиотекарь по поддержке научных исследований», «библиотекарь по [информационным] системам», «менеджер исследовательских данных», «преподаватели по информационной грамотности» и «менеджеры репозиторий» (Bradbury, Weightman, 2010; Brewerton, 2011; Corrall, 2014; Cox, Corrall, 2013; Mamtora, 2013; Young, Lund, 2008). Как утверждают Stueart и Moran (Stueart, Moran, 2007, р. 200), существует не только одна «успешная» модель для университетских библиотечных структур.

Методы

Поскольку это исследование было предназначено для выявления основных причин, по которым высшие менеджеры выбрали определенные организационные структуры для своих университетских библиотек, оно подходит для интерпретативистской исследовательской парадигмы, которая стремится установить многоаспектную картину рассматриваемого феномена и, в частности, «обеспечить понимание намерения, стоящего за действием» (Pickard, 2013, р. 13), в том числе в тех случаях, когда намерения и представления заинтересованных сторон различаются. В поддержку этого был принят индуктивный, качественный подход. Тема связана с относительно новым явлением, которое было очень мало исследовалось. Поэтому для нее был выбран качественный подход, при котором цель состоит в проведении раннего предварительного исследования для установления гипотез или теорий, которые могут быть проверены количественно (Bryman, 2012).

Данные для этого исследования были получены из 11 полуструктурированных интервью со старшими библиотечными менеджерами [зав. библиотеками] разных университетов Северной и Средней Англии. Они были идеальными субъектами, чтобы дать детальное представление о структурах, используемых в их библиотеках, и помогли наметить стратегическую перспективу, которая необходима для этого исследования. Собеседования были сосредоточены на причинах выбора определенных

¹ Объединение научных библиотек Великобритании включает 32 университетских библиотеки, три национальных библиотеки в Великобритании и Ирландии. Его цель – повысить способность научных библиотек обмениваться ресурсами. Фонды этих библиотек составляют основу онлайн-каталога Copas (Consortium of Online Public Access Catalogues). Прим. переводчика.

библиотечных структур. Полуструктурированные интервью обеспечили достаточную гибкость, позволяющую более подробно исследовать вопросы, поднятые интервьюируемыми, которые не были жестко ограничены набором вопросов (Bryman, 2012; Pickard, 2013), и в то же время обеспечивали достаточную последовательность, позволяющую проводить перекрестные сравнения интервью (Bryman, 2012, p. 472).

Для выявления мнений опрошенных руководителей библиотек была использована целенаправленная выборка, в частности, «выборка максимальной вариации» (Pals, 2008), направленная на охват широкого круга позиций и перспектив в отношении изучаемого явления. Поэтому была сделана и использована выборка, охватывающая целый ряд различных учреждений (от крупных университетов, интенсивно занимающихся исследованиями, до небольших, главным образом только обучающихся), с тем чтобы увидеть, возникают ли вышеуказанные темы внутри или между университетами с разными «миссиями». Эта выборка включала университетские библиотеки, принявшие функциональную структуру, а также те, которые все еще используют более традиционную предметную модель. Руководители 14 университетских библиотек в Северной и Средней Англии были приглашены по электронной почте принять участие в исследовании, 11 из них ответили положительно. Руководители библиотек в большинстве случаев выразили готовность пройти собеседование, причем один из них согласился на это позже (он был занят процессом реструктуризации). Окончательная выборка состояла из:

- четырех университетов, входящих в группу «Рассел»² (крупные исследовательские университеты);
- трех университетов «Pre-92»³ (другие исследовательские университеты);
- четырех университетов «Post-92»⁴ (обучающие университеты).

Из этой выборки четыре библиотеки завершили реструктуризацию, заменив предметный подход функциональным, в одной сейчас идет такой процесс, а шесть рассмотрели варианты, но решили сохранить предметный подход в своей структуре.

² Группа «Рассел» – элитная группа взаимодействия 24 престижных университетов Великобритании (прим. переводчика).

³ Pre-92 – университеты, открытые до 1992 г. В большей части из них действует программа Pre-U (University, университет). Она разработана в Кембридже (2008), длится два года, рассчитана на студентов от 16 до 19 лет и признается университетами Великобритании и многих других стран, включая США, Австралию, Германию, Нидерланды. Курс рассчитан на более глубокое изучение предметов и большее количество самостоятельной работы (прим. переводчика).

⁴ Post-92 – университеты, открытые после 1992 г.

После пилотного использования формата интервью индивидуальные собеседования длительностью от 25 до 60 минут проводились с 22 июня по 16 июля 2015 г. Во всех случаях соблюдался единый полуструктурированный план собеседований (прил. 1), все интервью записывались, а интервьюер вел текущие заметки и рефлексивные заметки после интервью. Принятый подход был одобрен комиссией по этике Университета Шеффилда, которая одобрила также принципы согласия, личной и организационной анонимности.

Интервью были полностью расшифрованы, а полученные данные подвергнуты индуктивному тематическому анализу (Braun, Clarke, 2006; Bryman, 2012), для которого был использован пакет NVivo⁵; для сегментации и классификации данных было принято тематическое кодирование (Ayers, 2008). Были соблюдены этапы, установленные Braun и Clarke (2006) для проведения тематического кодирования и последующего анализа: интервью были расшифрованы, затем было предпринято первоначальное кодирование данных, затем эти коды были отсортированы по темам, и наконец, эти темы были рассмотрены и уточнены (включая идентификацию любых подтем), прежде чем результаты были записаны.

Результаты

Повышение уровня внедрения функционального подхода в университетских библиотеках

Все участники, независимо от того, работали ли они в библиотеке, которая приняла функциональный подход, или нет, признали, что растет число библиотек, заменяющих предметные группы на функциональные. Не секрет, что эта тема в настоящее время широко обсуждается и большинство участников признают, что именно громкая реструктуризация UML вызвала такой интерес со стороны профессионального сообщества в Великобритании.

Несмотря на то, что все участники признали актуальность этого вопроса, его восприятие значительно различалось. Один из участников даже заявил, что по вопросу о функциональных структурах возникли «две идеологические школы». Мнения самих участников по этой теме разделились. Одна группа участников управляла университетскими библиотеками, которые приняли или находятся в процессе принятия функционально-ориентированного подхода,

⁵ NVivo – пакет компьютерных программ для качественного анализа данных. Произведен QSR International. Он помогает исследователям, занимающимся качественным анализом, организовывать, анализировать неструктурированные данные из интервью, различных ответов, журнальных статей (прим. переводчика).

и рассматривала использование функциональных групп как путь вперед. Остальные участники пришли из университетских библиотек, которые решили сохранить модель, основанную на предметах, и они не были убеждены в эффективности функционального подхода. Некоторые из тех, кто сохранил предметную модель, также сформировали функциональные задачи или даже группы для поддержки библиотекарей-предметников, но поскольку это не потребовало полной реструктуризации и библиотечари-предметники сохранили свою ключевую роль, эти структуры по-прежнему воспринимались участниками как факультетские. Интересно, что четкой связи между группой, связанной с миссией университета, и структурой не было. Были примеры из группы «Рассел», университетов Post-92 и Pre-92, которые приняли функциональный подход к библиотечным структурам или находятся в процессе его принятия; и наоборот, примеры из всех трех групп университетов, в которых был сохранен предметный подход.

Факторы, стимулирующие внедрение функционального подхода

Среди тех участников, которые работали в университетских библиотеках, реструктурированных на основе функционального подхода, в ходе интервью был выявлен ряд ключевых факторов, лежащих в основе принятия такого решения:

1) обеспечение согласованности: в частности согласованного уровня обслуживания во всей библиотеке;

2) приобретение новых знаний: особенно в области поддержки научных исследований, например, управления исследовательскими данными;

3) повышение эффективности и целенаправленности: сосредоточение внимания на ключевых приоритетах университета;

4) стимулирование культурных изменений: содействие изменениям внутри библиотеки и восприятия библиотеки;

5) согласование со стратегией университета: особенно в отношении поддержки двойных университетских целей – исследования, обучения и преподавания;

6) реагирование на бюджетные ограничения, включая сокращение финансирования;

7) случайные / ситуативные факторы: например, выход на пенсию старших сотрудников или конвергенция отделов, побуждающая к пересмотру структур.

Некоторые из этих факторов были очевидны (судя по литературе) и подтверждены ответами участников. Однако фактор 7 появился в результате анализа интервью, и, хотя он явно не был

указан в качестве причины для внедрения функционального подхода, его можно было бы вывести из некоторых сделанных замечаний. Нельзя сказать, что в каждом отдельном случае в принятии решения о применении функционального подхода университетской библиотекой все вышеперечисленные факторы играли одинаковую роль. В качестве основных причин часто приводились факторы 1–5, а факторы 6 и 7 отмечались только в некоторых случаях и часто неявно. Важно отметить, что участники из университетских библиотек, не внедривших функциональную структуру, воспринимали важность этих факторов иначе, чем участники, чьи библиотеки уже перестроились. Основные характеристики этих различных точек зрения рассматриваются ниже.

Участники из библиотек, внедривших функциональный подход, в целом согласны с тем, что обеспечение уровня согласованности обслуживания является ключевым фактором. Те, кто приняли функциональный подход, как правило, делали это из-за ощущения разного уровня услуг, предлагаемых различным факультетам, когда существовала предметная структура. Вот что говорили в интервью:

«Одна из вещей, которую я обнаружил, когда приехал сюда, заключалась в том, что на самом деле библиотекари-предметники работали довольно неэффективно ... отдельные сотрудники работали очень хорошо, некоторые очень хорошо контактировали с читателями, имели очень хорошие отношения со своими отдельными факультетами ... но в равной степени были факультеты, в которые нельзя было ходить, с которыми нельзя было говорить, с которыми нельзя связываться, и я был абсолютно заинтересован в том, чтобы мы были более последовательными по всем направлениям, потому что, если вы хотите высокой эффективности, первое, чего вы должны добиться, – это последовательность» (Участник Russell Group).

Из бесед стало ясно, что когда функциональный подход был принят, то появилась фундаментальная проблема, связанная с существующей предметной (факультетской) моделью. Была выражена озабоченность по поводу того, что от библиотекарей-предметников ожидают слишком многого, и это способствовало появлению непоследовательного подхода к выполняемым услугам. Поэтому были созданы функциональные группы, призванные обеспечить достаточное внимание каждому аспекту библиотечного обслуживания и всем факультетам университета. В частности, все участники признали необходимость повышения внимания и своих знаний в области поддержки научных исследований, при этом управление исследовательскими данными, открытый доступ, анализ цитирования

и вопросы авторского права были выделены в качестве ключевых областей развития. Участники рассматривали создание функциональных групп как способ развития этого опыта в рамках библиотеки. На самом деле, из многих интервью было ясно, что потребность в группе специалистов, занимающихся предоставлением услуг исследователям, является более важным фактором, чем необходимость создания группы специалистов по преподаванию и обучению.

Из интервью: «... на самом деле, все сводилось к тому, что потребности и требования исследователей становились в некотором смысле более специализированными, в некотором смысле требовали иного рода знаний, чем те, которые мы могли предоставить с помощью традиционных контактов в университете. Таким образом, знание всех вопросов, иногда довольно сложных, связанных с открытым обучением, открытым доступом ... просто требует, как мы думали, немного больше внимания и немного больше концентрации» (Участник группы Pre-92).

Однако некоторые участники высказали предположение, что реструктуризация на основе функционального подхода произошла не только потому, что расширение функций и обязанностей библиотеки означало, что от библиотечарей-предметников нельзя будет ожидать глубоких знаний обо всех аспектах обслуживания, но и из-за конкретных проблем с самими сотрудниками.

Из интервью: «... откровенно говоря, библиотечарь-исполнитель может спрятаться внутри факультетской группы, а там не обязательно есть подотчетность ...сегодня вы не можете позволить себе иметь высокооплачиваемый персонал, прячущийся за каталогом печатных изданий. Я не говорю, что многие так делают, но есть и такие» (Участник группы Post-92).

Интересно, что участники из университетских библиотек, которые не перестроились на основе функционального подхода, часто полагали, что университеты, решившие перестроиться таким образом, сделали это потому, что у них возникли проблемы с библиотечарями-предметниками, причем значительное число из них ссылались на проблемы с библиотечарями-предметниками, «ставшими родными». Они часто подразумевали, что, по их мнению, это было основным фактором многих реструктуризаций в других странах.

Из многих интервью стало ясно, что университетские библиотеки, прошедшие через серьезную реструктуризацию на основе функционального подхода или собирающиеся сделать это, нацелены, в частности, на то, чтобы спровоцировать культурные изменения и показать своим сотрудникам полный разрыв с тем, «как все всегда делалось».

Так что частично это касалось теории изменений.

«Для того чтобы заставить людей делать что-то другое, вам нужно сделать это довольно значительным, нужно сломать его [старое], чтобы они не могли вернуться к старому стилю, и я думаю, что если бы мы вводили матричную модель, опасность для меня заключалась бы в том, что люди дрейфовали бы назад к тому, что им наиболее удобно делать, и игнорировали бы то, что им было менее удобно делать. Поэтому нужно полностью разрушить старую модель» (Участник Russell Group).

Часто высказывалось мнение, что цель состоит не только в том, чтобы спровоцировать культурные изменения в библиотеке, но и в том, чтобы изменить отношение к библиотеке со стороны университета. Один из участников сказал, что их библиотека традиционно ассоциируется с преподаванием и обучением, и поэтому цель реструктуризации на основе функционального подхода состояла в том, чтобы изменить профиль библиотеки и безошибочно предоставить университету услуги, особенно новые и связанные с исследовательскими задачами. Другой участник сказал (имел в виду), что их реструктуризация внешне продемонстрировала заинтересованным сторонам, как они «действительно выходят за рамки традиционного представления о том, что такое библиотека», причем задачи библиотечаря, обслуживающего определенный факультет, были устранены из-за их предполагаемой связи с «традиционным представлением» о библиотеке. Во многих случаях также было заявлено, что это – попытка продемонстрировать, как деятельность библиотеки согласуется с общими стратегическими целями университета, что, по мнению одного участника, было необходимо для того, чтобы библиотеки «выжили». Создание четкой связи с общей стратегией университета, стратегией, основанной на двойных целях – проведение исследований, обучение и преподавание, путем создания функциональной структуры, явно обеспечивающей поддержку исследований, а также поддержку обучения и преподавания, было заявлено как попытка «будущей полезности» библиотеки.

Из интервью: «Таким образом, университет фокусируется на определенных предметах, но они всегда будут меняться с течением времени ... имея предметные группы, каждый раз, когда университет реорганизует свою факультетскую структуру или решает избавиться от предмета и ввести новый, нам пришлось бы возиться, пытаясь наверстать упущенное ... поэтому кажется, что мы выравниваемся со стратегией университета, которая не будет меняться, если только этот университет не решит сделать что-то совершенно другое ...

он будет по-прежнему сосредоточен на преподавании, обучении и исследованиях, и мы тоже» (Участник Russell Group).

Примечательно, что ни в одном из интервью сокращение бюджета прямо не упоминалось как основной фактор принятия функционального подхода; однако в некоторых случаях финансовые ограничения определенно были фактором такого решения.

Из интервью: «...вы вечно ищете во всем эффективность, и в конце концов это приводит к кадровому обеспечению, когда вы отсекаете все остальное. Поэтому нельзя недооценивать бюджетные ограничения как фактор, влияющий на изменения» (Участник группы Post-92).

В дополнение некоторые участники назвали условные факторы, которые создали идеальную возможность для инициирования реструктуризации, такие как уход руководителя библиотеки на пенсию или конвергенция библиотеки с другими университетскими кафедрами. Наряду с этими локальными условными факторами многие участники признавали, что библиотечные структуры «входят и выходят из моды» во всей библиотеке. Во взглядах, высказанных многими участниками, подразумевалось понимание того, что тот факт, что другие библиотеки изменились определенным образом, само по себе является фактором, позволяющем, по крайней мере, рассматривать изменения на местном уровне.

Факторы, влияющие на сохранение предметной модели

Все опрошенные участники признали, что возможность реструктуризации по функциональному принципу обсуждалась в рамках их университетов, даже если в конечном счете предметный подход был сохранен. Участниками из библиотек, сохранивших предметную модель, в ходе интервью был выявлен ряд факторов, повлиявших на это решение:

1) связь с учебными кафедрами: особенно велик риск утраты прочных связей, если отказаться от предметного подхода;

2) различный уровень предоставления услуг: учет специфических потребностей отдельных факультетов и кафедр;

3) поддержка интеграции услуг для поддержки преподавания и научных исследований: предоставление интегрированного сервиса для каждого факультета;

4) учет размера университета: функциональный подход считается более подходящим для крупных, наукоемких университетов;

5) ощущение, что может не хватить персонала: предполагается, что функциональный подход потребует дополнительного персонала;

6) ожидание сопротивления со стороны того персонала, который поддерживает предметный подход;

7) поддержание устоявшейся профессиональной практики: предоставление предметной экспертизы и предметно-ориентированных структур.

Основная причина, по которой участники приняли решение сохранить предметный подход, заключалась в том, что они не видели причин для изменения структуры, поскольку она воспринималась как работающая. В частности, они нередко подчеркивали, что обратная связь со стороны профессорско-преподавательского состава показывает, что библиотекари-предметники ценятся пользователями, и они не хотели рисковать потерей прочных связей, которые их библиотекари-предметники развили с обучающими кафедрами.

Из интервью: «Я не вижу, что [преимущества функциональных групп] перекрывают реальные преимущества от наличия опытных библиотекарей-предметников, которые легко контактируют с сотрудниками на факультетах, потому что знают их имена; знают, что их интересует, их исследования, хорошо знают учебную программу» (Участник группы Post-92).

Часто высказывалось мнение, что библиотека столкнется с сопротивлением со стороны профессорско-преподавательского состава, если она будет перестроена по функциональному принципу, и роль библиотекаря, ответственного за определенную тематику, будет утрачена. Участники из университетских библиотек, которые решили сохранить предметную модель, часто хвалили своих библиотекарей, ответственных за определенную тематику, и подчеркивали важную роль, которую те играют в библиотеке, особенно в том, что касается построения прочных отношений с кафедрами и факультетами. Вместо того чтобы выражать озабоченность по поводу неэффективности библиотекарей-предметников, которые, как правило, сосредотачиваются на более традиционных задачах, эти участники интервью подчеркивали, как их библиотекари-предметники адаптируются.

Из интервью: «Я думаю, что библиотекари-предметники, которые тесно связаны с обучением и преподаванием, менялись со временем; они были вовлечены в разработку учебных программ, в электронное обучение, в подкастинг, в карьеру и трудоустройство ... если бы они не менялись, я думаю, что они были бы уволены некоторое время назад» (Участник группы Post-92).

Еще одной важной темой, возникшей в ходе интервью, было восприятие того, что преподавание, обучение и исследования не являются полностью отдельными видами деятельности, и поэтому некоторые участники сочли бы регрессивной мерой принятие функциональной структуры, подразумевающей именно это.

Из интервью: «Таким образом, у нас нет людей, ответственных за поддержку

преподавания, или людей, ответственных за поддержку научных исследований, или людей, ответственных за привлечение школьников в университет. Мы склонны работать скорее во всех направлениях сразу. Так, например, в работе со школами мы предпочитаем вести совместный разговор об обучении, исследованиях и привлекаем, где это возможно, одного человека или небольшую группу людей, ведущих разговор на все темы ... я думаю, что было бы против духа университета попытаться разделить их и приглашать отдельно» (Участник группы Post-92).

Поэтому те участники интервью, чьи библиотеки сохранили предметные структуры, опасались потерять этот обоюдный контакт с преподавателями и даже видели, что это может негативно сказаться на том, как воспринимается библиотека.

Из интервью: *«Я имею в виду, что именно это и есть университет ... это глубокая вовлеченность в содержание исследований и преподавания. Это почти извращение с нашей стороны – противопоставлять себя этому и рассматривать себя как функциональную опору»* (Участник Russell Group).

Кроме того, многие участники выразили озабоченность по поводу использования функциональных групп, в частности тем, что они не могут так же эффективно учитывать дисциплинарные различия, причем факультеты и кафедры требовали более индивидуального подхода к услугам; а библиотекари-предметники были как раз настроены на это. Исходя из этой озабоченности, были высказаны дополнительные сомнения относительно эффективности группы сотрудников, таких как, например, группа привлечения в UML, при воспроизведении прочных отношений библиотекарей-предметников с кафедрами и факультетами.

Из интервью: *«Я думаю, что это ненужная перестройка, на самом деле почему бы вам просто не послать человека, который действительно будет заниматься поддержкой научных исследований, чтобы он сам понял, что необходимо»* (Участник группы Post-92).

Несмотря на названные причины неиспользования функционального подхода в целом, многие участники, чьи библиотеки сохранили предметный подход, все же признали, что функциональная структура имеет свои преимущества, но не подходит их университету. Возникли разногласия относительно того, применим ли функциональный подход для крупных университетов. В некоторых случаях участники из учреждений, сохранивших предметные структуры, заявляли, что для создания эффективных функциональных групп потребуется больше сотрудников, чем сейчас работает в их библиотеках,

и поэтому функциональный подход лучше для более крупных университетов. Иногда подразумевалось, что если у них будет больше персонала, то, вероятно, они рассмотрят возможность принятия функционального подхода; однако было признано, что из-за финансовых ограничений это вряд ли произойдет. Интересно, что это было диаметрально противоположно мнениям, высказанным другими о том, что функциональный подход на самом деле более эффективен. Однако, по сути, в некоторых интервью было четко сказано, что традиция сыграла определенную роль в решении сохранить предметную модель, причем некоторые участники подчеркивали, что библиотека очень долго использовала этот подход, а один из них считает, что библиотекари-предметники существовали «с тех пор, как образовались университеты» (участник группы Pre-92). Многие участники, выступавшие в поддержку предметных структур, открыто заявляли, что они начали свою собственную карьеру в качестве библиотекарей-предметников и поэтому понимают ценность этой роли для библиотеки.

Из интервью: *«Я библиотекарь-предметник по образованию ... и поэтому не вижу необходимости ... полностью избавляться от библиотекарей-предметников»* (Участник группы Post-92).

Соппротивление принятию функционального подхода со стороны как руководителей библиотек, так и библиотекарей-предметников было очевидным во многих случаях, поскольку он рассматривался как потенциально ограничивающий развитие карьеры и удовлетворенность работой, если библиотекари будут отвечать за выполнение только узкой задачи.

Из интервью: *«Моя тематическая группа говорит мне, что ... они занимаются довольно широким спектром деятельности... Я думаю, что они ценят это ... и это было очень сильное ощущение – то, что они предпочли бы сохранить эту структуру, если бы могли...»* (Участник группы Pre-92).

Несмотря на оговорки, высказанные многими участниками в ходе интервью в пользу использования функционального подхода, основная мысль состояла в том, что, хотя некоторые из них планируют сохранить предметный подход в обозримом будущем, они внимательно следят за тем, насколько эффективно работают функциональные группы в других университетских библиотеках.

Эффективность функционального подхода

Те библиотеки, которые внедрили функциональные структуры, предсказуемо положительно отзывались об эффективности функциональной модели по сравнению с предыдущей предметной. Все они сообщали о сложных проблемах,

связанных с управлением изменениями как внутри библиотеки, так и с реакциями факультетов и кафедр. Одна из центральных тем всех интервью касалась степени положительного влияния нового подхода на профиль библиотеки в их университете, особенно при обслуживании исследователей.

Из интервью: «Я хотел подчеркнуть, насколько успешно это было ... я думаю, что мы делаем сейчас, мы не могли бы сделать на основе предметной модели. Я в этом убежден. Работа по анализу цитирования, которую мы проводим сейчас, очень хорошо оценена и проинформировала о некоторых очень высоко цитируемых (громких) работах ... мы только внедрили новую структуру, когда в открытом доступе появился Отчет Финч⁶, и все взорвалось вокруг нас; я думаю, что мы идеально подходили для этой работы ... мы очень быстро перевели панический настрой университета в уверенность в нашей способности оказывать эту услугу» (Участник Russell Group).

Функциональные группы фактически рассматривались как группы, которые облегчают установление связей с другими неучебными подразделениями университета. Хотя это и не было выражено в качестве фактора при принятии функционального подхода, но благодаря интервью стало значительным преимуществом. Например, было указано, что наличие функциональной группы, задачей которой является преподавание и обучение, облегчает установление связей с обучением, проводимым другими службами (ИТ-службами, студенческими службами и т. д.), и позволяет координировать программу обучения студентов навыкам. Точно так же, наличие специальной функциональной группы, специализирующейся на услугах для исследователей, значительно облегчило установление хороших отношений с исследовательскими офисами и директорами по науке. Один из участников даже заявил, что это может привести к размыванию существующих в настоящее время четких границ между различными службами, включая библиотеку.

Из интервью: «Я могу предвидеть, что вскоре, в не слишком отдаленном будущем, вы соберете

вместе все знания и услуги, которые в данный момент распределены по всему университету, в единую команду ... я ожидаю, что будет более активный переход к функциональным группам, и я ожидаю, что будет больше переходов к группам, объединяющимся по видам услуг» (Участник группы Pre-92).

Несмотря на заявленную эффективность функционального подхода, теми, кто принял эту структуру, была выражена озабоченность по вопросу взаимоотношений с факультетами и кафедрами.

Из интервью: «Я думаю, что [проблема с функциональными группами заключается] в поддержании этой связи со школами и факультетами. Таким образом, на индивидуальном уровне мы можем чувствовать себя более отдаленными от них ... речь идет о наличии механизма, позволяющего поддерживать каналы связи открытыми на соответствующем уровне» (Участник Russell Group).

Этот фактор был определен участниками, которые перестроились на основе функционального подхода, как основная проблема при адаптации такого типа структуры.

Сочетание предметного и функционального подходов

Несмотря на то что большинство участников определили свои университеты либо как принявшие функциональный подход, либо как сохранившие предметную модель, интервью показали, что все библиотечные структуры имеют и функциональные, и предметные элементы. Все участники признали важность включения обоих элементов в свои структуры, причем по-разному. Один из участников даже рассматривал структуры университетской библиотеки как находящиеся в предметно-функциональном спектре, в котором различные типы структур находятся в разных точках шкалы. Другой признавал, что структуры университетских библиотек, возможно, не настолько отличаются, как это кажется внешне. На самом деле, сходство можно было увидеть, когда участники давали описания своих библиотечных структур в интервью. Все участники из университетов с функциональными структурами признали необходимость сохранения некоторых сотрудников с предметными обязанностями, поскольку они признали важность наличия задачи по управлению взаимоотношениями, позволяющей устанавливать связи с факультетами и кафедрами.

Из интервью: «Нам помогло сделать эту работу, учитывая наш штат, то, что мы сохранили в группе своего рода библиотекаря-предметника, который все еще является связующим звеном с нашими школами, но ... это не традиционная задача библиотекаря-

⁶ Отчет Финч по открытому доступу опубликован в 2012 г., подготовлен рабочей группой по расширению доступа к опубликованным результатам исследований, возглавляемой профессором Джанет Финч (Великобритания). В содружестве с университетами, исследовательскими институтами, исследователями и издателями группа изучала пути расширения доступа к опубликованным результатам исследований. Тогда впервые было сказано, как Великобритания может перейти к открытому доступу к опубликованным научным статьям. Отчет Финч в значительной степени выступил в пользу того, что Великобритания движется «золотым путем», где авторы платят за публикацию своих исследований, а доступ к журнальным статьям будет бесплатным в надежде, что это расширит общее использование и доступ к существующим исследованиям (прим. переводчика).

предметника, который заказывает акции, отвечает на запросы и все такое» (Участник Russell Group).

Один из участников утверждал, что, хотя функциональный подход и был принят в их библиотеке, важно, чтобы университет мог видеть «четкие рыночные связи в организации обслуживания». Поскольку университет был структурирован по предметам, утверждалось, что в библиотеке должны быть четкие точки соприкосновения, отражающие связи с конкретными факультетами. И наоборот, библиотеки, которые придерживались предметных структур и признали необходимость функционального подхода, фактически имели либо матричную структуру, где библиотекари-предметники выполняли функциональные обязанности, либо гибридную структуру, где отдельные сотрудники или группы с функциональными задачами работали в фоновом режиме, то есть занимались и работой библиотекарей-предметников, чтобы их избавить от перегрузки.

Из интервью: «...нагружая всем библиотекарей-предметников, пытаюсь сделать их мультиквалифицированными специалистами в предметных областях, преподавании и обучении, педагогике, управлении исследовательскими данными, публикации в открытом доступе, вы оказываетесь в проигрыше. Это просто слишком много. Можно думать об этом и по-другому: я полагаю, это функциональный групповой подход, который заключается в том, что вы разбираете свои вещи и кладете их в коробки. И я думаю, что этот подход более обоснован. Но если вы вместе с водой выплескиваете ребенка и избавляетесь от библиотекаря, отвечающего за связь с факультетами, как основной точки предметного контакта с учеными, то делаете шаг назад ... я думаю, что есть третий способ... – взять лучшее из обеих моделей, но думать о библиотекарях, отвечающих за связь с факультетами, как о менеджерах с предметным опытом, которые управляют соотношением задач по функциональным обязанностям и связям с факультетам» (Участник Russell Group).

Важно отметить, что участники из организаций, сохранивших в своих структурах библиотекарей-предметников, часто сообщали, что в ближайшем будущем они ожидают увеличения числа сотрудников с чисто функциональными обязанностями, особенно для поддержки научных исследований, иногда с перспективой создания небольшой функциональной исследовательской группы. Во всех интервью четко прослеживались две темы, независимо от принятой общей структуры библиотеки: важность выстраивания отношений и связей с факультетами и кафедрами и необходимость избегать перегрузки библиотекарей-предметников

новыми задачами и обязанностями, особенно теми, которые касаются поддержки научных исследований. Все участники согласились, что библиотечные структуры должны развиваться в соответствии с различными университетскими контекстами, и поэтому признали, что не существует единой идеальной структуры для всех университетских библиотек.

Из интервью: «Но вы обнаружите, что многие структуры, независимо от того, выбираются для библиотеки функциональные структуры или предметные или сочетание этих двух, на самом деле основаны на компетенциях ваших сотрудников и конкретном контексте, в котором вы работаете» (Участник группы Post-92).

Структуры рассматривались не как статичные, а как постоянно эволюционирующие, чтобы приспособиться к постоянно меняющимся условиям, в которых функционируют университетские библиотеки.

Дискуссия

Факторы перемен

В результате этого исследования получилась сложная картина: некоторые библиотеки следуют UML-модели реструктуризации для создания функциональной структуры, в то время как другие решают сохранить в своей структуре предметный подход. Эти выводы предполагают, что ситуация изменилась с тех пор, как Corral (2014) провел обзор британских библиотечных структур, в результате которого было обнаружено, что структура UML уникальна, хотя для подтверждения этого потребовалось бы больше количественных данных, полезных в будущих исследованиях.

В ходе интервью был выявлен ряд общих факторов для проведения полной реструктуризации библиотеки по функциональному подходу. Однако во всех случаях различные комбинации этих факторов рассматривались как зависимые от особенностей университета. Некоторые из общих факторов отражали взгляды Heseltine (Heseltine, 1995) на силу функциональных групп, работающих на обеспечение последовательного, измеримого и подотчетного уровня обслуживания, чего, по мнению Heseltine и некоторых участников исследования, традиционная модель с библиотекарем-предметником не позволяла. Однако это исследование показывает, что в настоящее время существует гораздо больше факторов для проведения реструктуризации на основе функционального подхода, чем первоначально определил Heseltine, и большинство из них являются результатом меняющейся природы университетских библиотек и среды, в которой они работают.

Исследование, проведенное в Великобритании Cooke et al. (2011), выявило, что профессорско-преподавательский состав не в полной мере осведомлен обо всех услугах, которые могут предложить библиотекари-предметники. Таким образом, подход, предусматривающий отказ от библиотекарей-предметников и реструктуризацию на основе функционального подхода, может рассматриваться как радикальный способ решения этой проблемы и создания того, что рассматривается некоторыми как однозначная картина услуг и поддержки, которые библиотека может предложить. В то же время библиотека может привнести новые уровни опыта в специализированные функциональные области. Это было особенно заметно в технических областях, таких как навыки управления данными. Темы улучшения видимости и повышения квалификации как факторы для реструктуризации на основе функционального подхода выявились из многих комментариев участников. Участники, чьи библиотеки прошли переход к функциональным группам, считают, что реструктуризация была успешной, но для разработки и проверки показателей успеха потребуются дальнейшие исследования. Нынешнее исследование могло бы послужить основой для такой будущей работы, в том числе с учетом мнений и опыта тех, кто работает не в библиотеке, а в других вспомогательных отделах и факультетах. Особое внимание уделялось поддержке научных исследований. Это может быть связано с тем, что, как было определено Brown и Tucker (Brown, Tucker, 2013), библиотеки уже развили навыки поддержки преподавания и обучения и продемонстрировали свою ценность в этой области, в то время как поддержка научных исследований – это область, в которой они все еще должны зарекомендовать себя. В RIN (2007, p. 68) сообщалось, что в то время как преподавательское сообщество рассматривает библиотеку как партнера, научное сообщество стремится «делать все само». Это, как предполагалось, может означать, что исследователи не ценят библиотеку и, следовательно, не оказывают ей поддержку (в том числе на высоком уровне) внутри учреждения. Это наносит ущерб библиотеке в период бюджетных ограничений, а доказательство ценности для руководства университета имеет важное значение (Benedetti et al., 2014; RIN, 2010). Интервью показали, что развитие поддержки научных исследований является ключевым вопросом для всех библиотек университетов, будь они нацелены только на обучение или на обучение и научно-исследовательскую работу. Это может объяснить, почему функциональные структуры внедряются не только в исследовательских университетах.

Однако реструктуризация на основе функционального подхода не единственный способ,

которым библиотеки реагируют на необходимость улучшения поддержки научных исследований. Еще одним было внедрение матричных структур, включающих библиотекарей-предметников, берущих на себя функциональные обязанности по поддержке научных исследований, хотя можно утверждать, что это не так эффективно для того, чтобы опыт библиотекарей был виден научной части университета. Поэтому необходимость развития опыта в области поддержки исследований не может рассматриваться как единственный фактор, способствующий реструктуризации на основе функционального подхода. Есть и другие факторы, влияющие на принятие решения. Они могут включать в себя факторы, обусловленные индивидуальными институциональными обстоятельствами, такими как сокращение бюджета, и некоторые участники указали, что это является одним из факторов. Однако более значимым фактором, который выявился в ходе интервью, по-видимому, является использование реструктуризации на основе функционального подхода как средства ребрендинга библиотеки и осуществления культурных изменений.

Giesecke (2010, p. 54) утверждает:

«Библиотеки сталкиваются с двумя проблемами в осуществлении изменений в современном мире. Во-первых, библиотеки должны изменить то, как они воспринимаются своими читателями-пользователями, чтобы их считали незаменимыми. Во-вторых, и это не менее сложно, библиотекам необходимо помочь своим библиотекарям и сотрудникам изменить свои собственные ментальные модели своих ролей, чтобы оставаться востребованными в это беспокойное время».

Некоторые участники отметили, что во многих отношениях завершение радикальной реструктуризации на основе функционального подхода было попыткой решить обе эти проблемы. Часть из них указали, что они использовали реструктуризацию своей университетской библиотеки, чтобы дать сигнал сотрудникам и внешним пользователям об изменении характера библиотеки и о новых услугах, которые она предлагает. Jantz (2012) и Deiss (2004) отстаивают необходимость того, чтобы библиотеки шли на риск и внедряли инновации, чтобы оставаться ориентированными на пользователя и, следовательно, актуальными в будущем. В какой-то степени, осуществление полной реструктуризации на основе функционального подхода – это то, чего, как показали интервью, руководители библиотек пытались достичь. Deiss (2004) обсуждает «симбиотические отношения» между инновацией и стратегией и определяет, что для того, чтобы инновации могли быть эффективными, они должны быть скоординированы и согласованы

с четкой стратегией, чтобы гарантировать, что новая структура приводит к развитию инновационных услуг. Поэтому неудивительно, что согласование структуры библиотеки со стратегией библиотеки, которая сама по себе согласуется с общими стратегическими целями университета по обеспечению высококачественных исследований и преподавания, также было определено в качестве основного фактора использования участниками функционального подхода.

Оговорки в отношении функционального подхода

Поскольку полная реструктуризация университетских библиотек на основе функционального подхода может рассматриваться как инновация, а инновация неизбежно сопряжена с риском, неудивительно, что некоторые участники интервью сочли слишком рискованным отказ от предметного подхода в пользу функционального. Как отмечает Deiss (2004, p. 22), зрелым организациям, таким как библиотеки, может быть труднее идти на риск и экспериментировать с инновациями, и они начинают полагаться на практику, которая работала в прошлом: «напряженность между инновациями и статус-кво такова, что инновации часто рассматриваются как нарушение». Элемент этой напряженности проявился в беседах с некоторыми руководителями библиотек, не желавшими полностью отказываться от традиционной предметно-ориентированной библиотечной структуры, которая так долго работала на них, а также испытывавшими сопротивление со стороны библиотечного персонала.

В частности, участники обсудили риски, связанные с потерей прочных отношений библиотекарей-предметников со своими факультетами, а также с любой реструктуризацией, вызывающей негативную реакцию со стороны профессорско-преподавательского состава. Очевидно, что к этому вопросу необходимо отнестись серьезно; Deiss (2004) обсуждает, как инновации могут потерпеть неудачу, когда люди в обслуживаемой структуре не понимают преимуществ изменений. По крайней мере, такой риск указывает на необходимость надежной коммуникационной стратегии для сопровождения любых изменений, что подчеркивалось некоторыми из тех, чьи библиотеки подверглись серьезной реструктуризации. Однако для других из-за предполагаемых рисков было решено сохранить предметный подход и реагировать на новые вызовы путем внесения более постепенных изменений. Такие «инкрементные инновации»⁷ (Jantz, 2012), про-

исходящие наряду с существующими системами и процессами, воспринимались как менее рискованные и разрушительные и в конечном счете более успешные.

Возможно, неудивительно, что страх подорвать отношения с факультетами рассматривался в качестве основной причины сохранения предметной структуры, когда учитывалось количество литературы, доказывающей важность связующего элемента предметной библиотечной роли (Hahn, 2009; Jaguszewski, Williams, 2013; Pinfield, 2001; Rodwell, Fairbairn, 2008). Gaston (2001, p. 33) утверждает, что «роль связующего звена может объяснить, почему библиотекари-предметники пережили множество изменений как в своей практике работы (например, при использовании ИТ), так и в среде, в которой они работают (например, изменения в высшем образовании)». Управление взаимоотношениями было определено участниками как ключевая область, имеющая важное значение для университетских библиотек. Поэтому, если руководители библиотек считают, что отношения между библиотекой и факультетами эффективны, то они, как правило, не хотят нарушать их введением чисто функциональной модели.

Некоторые участники не считали предметный подход несовместимым с возложением конкретных функциональных обязанностей на библиотекарей-предметников или созданием дополнительных функциональных должностей для поддержки работы библиотекарей-предметников. Эти участники разделяли точку зрения Bradbury и Weightman (Bradbury, Weightman, 2010) о том, что роль библиотекаря-предметника является центральной для обеспечения успешной интеграции направления работы, связанного с поддержкой научных исследований. Они также утверждали, что библиотекари-предметники обеспечивают взаимосвязь между научными исследованиями и преподаванием и обучением, а также адаптацию услуг к потребностям отдельных факультетов. До тех пор, пока не будет достаточно доказательств того, что прочные отношения с преподавателями, существующие в предметных структурах некоторых университетских библиотек, могут быть воспроизведены в функциональной структуре, маловероятно, что некоторые участники перейдут к функциональной структуре в своих библиотеках.

Балансирование между предметным и функциональным подходами в отдельных институциональных контекстах

Несмотря на то, что участники осознают различие между предметным и функциональным подходами и структурами, ключевая тема, вытекающая из этого исследования, заключается

⁷ Инкрементный – означает связанный с увеличением чего-то на фиксированную или переменную (измененную) величину. Например, инкрементное копирование данных – это копирование только тех данных, которые добавились (изменились) со времени полного копирования (прим. переводчика).

в том, что такое различие на самом деле является чрезмерным упрощением. Большинство библиотечных структур строится на балансе между функциональными и предметными элементами. Все участники этого исследования признали необходимость наличия некоторых функциональных элементов, поскольку от библиотекарей-предметников нельзя ожидать глубоких знаний обо всех услугах, особенно связанных с исследовательской специализацией. Тем не менее все участники также признали необходимость предметного элемента для развития эффективных отношений с факультетами и формирования услуг в соответствии с потребностями пользователей. Будет ли структура библиотеки строиться преимущественно на основе функционального подхода (функциональных групп) с предметными элементами, или же она будет объединять предметные группы с функциональными элементами, зависит от приоритетов отдельного университета и руководителей библиотек. В то же время было признано, что в последнее время в некоторых библио-

теках сделан шаг в сторону большего акцента на функции, а не на предмет и что вес, придаваемый каждой из них в структуре, действительно имеет значение. **Рисунок 2** показывает противоположные факторы, выявленные в результате этого исследования и действующие при выборе руководителями оптимальной структуры для своих библиотек.

Является ли структура библиотеки преимущественно функциональной или включает в себя существенные предметные элементы, зависит от институционального контекста и того, что руководители библиотек считают наиболее подходящим для своего учреждения. По первым двум факторам как функциональных, так и предметных структур, показанным на рисунке 2, участники этого исследования колебались и могли принять либо одну, либо другую сторону. Однако в отношении остальных факторов мнения о том, насколько важны различные вопросы, расходились, что, возможно, в какой-то мере объясняет, почему библиотечные структуры имеют как функциональные, так и предметные

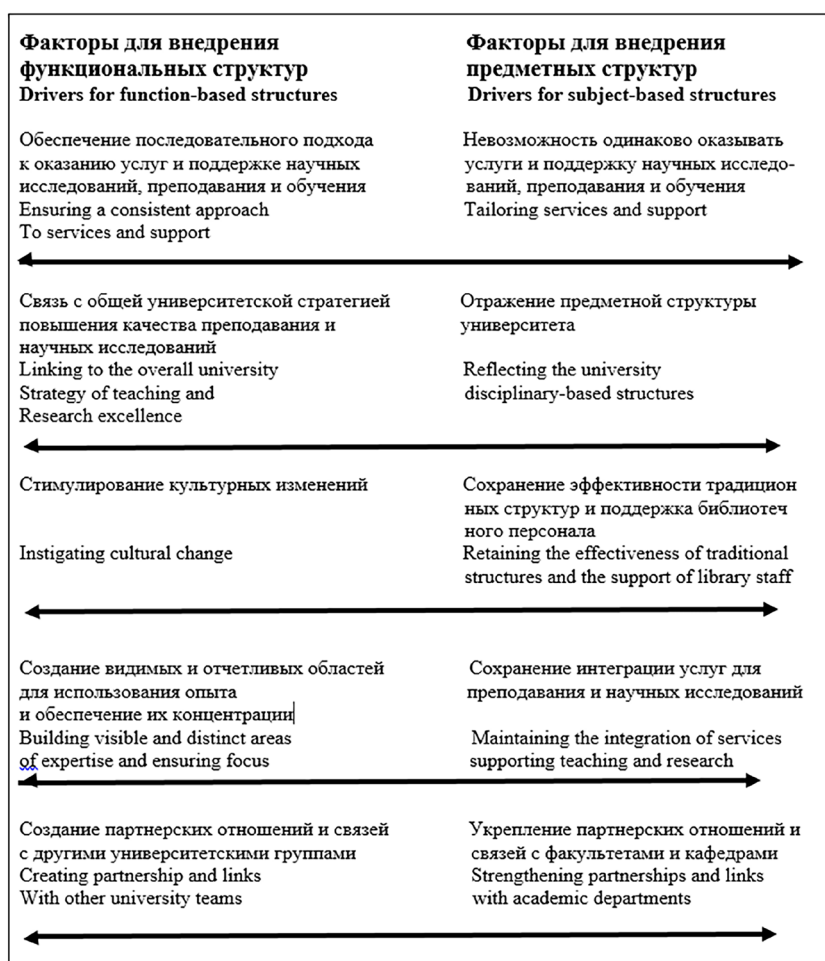


Рис. 2. Факторы, имеющие как плюсы, так и минусы для функциональных и предметных библиотечных структур

Fig. 2. Opposing drivers for both functional and subject-based library structures

элементы в различных комбинациях. Некоторые участники, например, сохранившие тематическую структуру в своих библиотеках, признали преимущество наличия функциональных групп для того, чтобы показать, что опыт есть, и сконцентрировать его, и поэтому включили функциональные элементы в свои структуры для поддержки библиотекарей-предметников.

Сотрудничество и партнерство между библиотекой и другими профессиональными службами и неакадемическими университетскими группами для предоставления совместных услуг и инициатив становится все более важным (Corrall, 2014; Jaguszewski, Williams, 2013; Mamtora, 2013). Результаты этого исследования показывают, что реструктуризация на основе функционального подхода действительно может способствовать развитию из этих типов граничных партнерств. Тем не менее некоторые считают, что такие улучшения могут привести к ослаблению отношений с учебными кафедрами. Таким образом, участники, принявшие функциональный подход, все еще признавали необходимость иметь библиотекарей, которые выполняют предметные задачи по связям, чтобы поддерживать их с учебными кафедрами и факультетами и пытаться координировать совместный подход к преподаванию, обучению и исследованиям.

Все эти общие факторы, влияющие на принимаемые решения относительно структуры университетской библиотеки, и важность, которую руководители библиотек придают каждому фактору, следует рассматривать в контексте конкретной институциональной среды. Мнения участников совпали с мнением Hahn (Hahn, 2009) о том, что организации будут разрабатывать различные стратегии и структуры для решения своих конкретных проблем. Именно здесь важны такие факторы, как сокращение бюджета, процессы, ускоряющие институциональную деятельность (институциональные катализаторы) и отношение отдельных сотрудников, выявленные в ходе интервью. Кроме того, в процессе принятия решений были задействованы более личные элементы, включая собственный опыт руководителя библиотеки, а также взгляды на будущее профессии и библиотеки, влияющие на процесс принятия решений. Это показывает, насколько сложны проблемы, связанные с библиотечными структурами, и насколько различны уровни их значимости в разных институциональных контекстах.

Заключение

В настоящее время в некоторых британских университетских библиотеках традиционные структуры со значительным предметным компонентом заменяются новыми функциональными

структурами. Факторы, заставляющие менять структуру и выявленные в ходе этого исследования, включают: обеспечение последовательности предоставления услуг, приобретение новых знаний, повышение эффективности и целенаправленности, стимулирование культурных изменений, согласование со стратегией университета и реагирование на бюджетные ограничения. Локальные условные факторы (например, выход на пенсию старших сотрудников) также часто имели важное значение, как и мнение о том, что существует проблема с библиотекарями-предметниками, и это необходимо подчеркнуть. Особый акцент со стороны участников в реструктуризации был связан с поддержкой научных исследований. В зависимости от того, будут ли эти факторы восприниматься в будущем как важные, этот подход может заменить предметный в университетских библиотеках.

Однако в профессиональном библиотечном сообществе по этому поводу не было единого мнения. Многие руководители библиотек по-прежнему скептически относятся к преимуществам функционального подхода и сохранили библиотекарей-предметников. Это исследование выявило ключевые факторы, влияющие на мышление этих руководителей: поддержание связей с факультетами и кафедрами, предоставление индивидуальных услуг, обеспечение интеграции требований к преподаванию и исследованиям, учет размера и потенциала университета, предвосхищение сопротивления со стороны сотрудников библиотек и пользователей, поддержание прочных профессиональных «традиций» библиотечного дела.

В этих случаях библиотекари-предметники рассматривались как хорошо выполняющие свою работу и адаптирующиеся к требованиям современной информационной и университетской среды. Предметный подход воспринимался как работающий.

Особая потенциальная сила функциональных групп – в их предполагаемой способности решать проблемы, связанные с улучшением поддержки научных исследований библиотеками. На самом деле, во многих отношениях, основываясь на представленном здесь исследовании, это можно рассматривать как окончательную проверку их успеха. Первое суждение тех, кто внедрил такие группы, состоит в том, что они преуспевают, а также помогают создавать совместные инициативы и общеуниверситетские мероприятия, которые приносят пользу пользователям. Однако есть опасения, что они менее эффективны, чем предметные группы, в вопросах создания прочных отношений с факультетами и кафедрами. Это рассматривается как основная проблема реструктуризации на основе функционального подхода,

и признается, что для ее решения требуются значительные усилия и внимание.

Однако функциональный подход – это не единственный способ, который выбирают библиотеки для улучшения поддержки научных исследований. Многие делают это, сохраняя библиотекарей-предметников, чья роль воспринимается как важнейшая в построении и поддержке отношений с факультетами и кафедрами, что является жизненно важным для университетских библиотек. Даже в библиотеках, где была принята функциональная структура, элемент предметного подхода все еще обычно существует, хотя форма, которую он принимает, варьируется и значительно отличается от традиционной роли библиотекаря-предметника.

На самом деле, в библиотечных структурах есть баланс между функциональным и предметным подходами, но баланс меняется, по крайней мере в некоторых из них. Локальные условия и особые институциональные

требования означают, что не существует «одного наилучшего способа» структурирования библиотечных услуг. Однако еще предстоит выяснить и проверить, будут ли выявленные здесь изменения и впредь оказывать дальнейшее влияние на этот сектор и как они повлияют на сохраняющуюся роль библиотечных услуг в высшем образовании.

Декларация конфликтующих интересов

Авторы не заявляли о потенциальном конфликте интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

Финансирование

Авторы не получали финансовой поддержки для исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

References

- Andrade R and Zaghloul R (2010) Restructuring liaison librarian teams at the University of Arizona Libraries, 2007–2009. *New Library World* 111(7/8): 273–286.
- Auckland M (2012) Re-skilling for research: an investigation into the roles and skills of subject librarians required to effectively support the evolving needs of researchers. *Research Libraries UK*. URL: <http://www.rluk.ac.uk/wpcontent/uploads/2014/02/RLUK-Re-skilling.pdf> (accessed 23.03.2016).
- Ayres L (2008) Thematic coding and analysis. *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Method*. Thousand Oaks: SAGE, pp. 868–869.
- Bains S (2013) Teaching 'old' librarians new tricks. *SCONUL Focus* 58: 8–11.
- Bains S (2014) Manchester's new order: transforming the academic library support model. *Research Libraries UK*. URL: <http://www.rluk.ac.uk/news/manchestersneworder/> (accessed 23.03.2016).
- Benedetti A, Boehme G, Caswell TR, Denlinger K, Li Y, McAllister AD, Quigley BD, Soehner CB, Wang M and Wesolek AJ (2014) Top trends in academic libraries: a review of the trends and issues affecting academic libraries in higher education. *College & Research Libraries News* 75(6): 294–302.
- Biddiscombe R (2002) Learning support professionals: the changing role of subject specialists in UK academic libraries. *Program* 36(4): 228–35.
- Bradbury K and Weightman A (2010) Research support at Cardiff University Library. *SCONUL Focus* 50: 65–70.
- Braun V and Clarke V (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2): 77–101.
- Brewerton A (2011) '... and any other duties deemed necessary.' An analysis of subject librarian job descriptions. *SCONUL Focus* 51: 60–67.
- Brewerton A (2012) Re-skilling for research: Investigating the needs of researchers and how library staff can best support them. *New Review of Academic Librarianship* 18(1): 96–110.
- Brown JM and Tucker C (2013) Expanding library support of faculty research: exploring readiness. *Portal: Libraries and the Academy* 13(3): 257–271.
- Bryant J, Matthews G and Walton G (2009) Academic libraries and social and learning space: a case study of Loughborough University Library, UK. *Journal of Librarianship and Information Science* 41(1): 7–18.
- Bryman A (2012) Social research methods. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Carpenter C (2007) The organisational structures used by British University Library and information services (LIS) to deliver subject support and academic liaison: dissertation. Sheffield: University of Sheffield.
- Cooke L, Norris M, Busby N, Page T, Franklin G, Gadd E and Young H (2011) Evaluating the impact of academic liaison librarians on their user community: a review and case study. *New Review of Academic Librarianship* 17(1): 5–30.
- Corrall S (2014) Designing libraries for research collaboration in the network world: an exploratory study. *Liber Quarterly* 24(1): 17–48.
- Corrall S (2015) Capturing the contribution of subject librarians: applying strategy maps and balanced scorecards to liaison work. *Library Management* 36(3): 223–234.
- Corrall S, Kennan MA and Afzal W (2013) Bibliometrics and research data management services: emerging trends in library support for research. *Library Trends* 61(3): 636–674.
- Cox AM and Corrall S (2013) Evolving academic library specialties. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 64(8): 1526–1542.
- Cox AM and Pinfield S (2014) Research data management and libraries: current activities and future priorities.

- Journal of Librarianship and Information Science* 46(4): 299–316.
- Crawford A (2012) New directions for academic liaison librarians. Oxford: Chandos.
- Deiss KJ (2004) Innovation and strategy: risk and choice in shaping user-centred libraries. *Library Trends* 53(1): 17–32.
- Delserone LM, Keyy JA and Kempf JL (2010) Connecting researchers with funding opportunities: a joint effort of the libraries and the university research office. *Collaborative Librarianship* 2(1): 33–37.
- Donham J and Green CW (2004) Developing a culture of collaboration: librarian as consultant. *Journal of Academic Librarianship* 30(4): 314–321.
- Doskatsch I (2003) Perceptions and perplexities of the faculty librarian partnership: an Australian perspective. *Reference Services Review* 31(2): 111–121.
- Doskatsch I (2007) From flying solo to playing as a team. *Library Management* 28(8/9): 460–473.
- Drummond R and Wartho R (2009) RIMS: The research impact measurement service at the University of New South Wales. *Australian Academic & Research Libraries* 40(2): 76–87.
- East JW (2007) The future role of the academic liaison librarian: a literature review. *Online Currents* 22(4): 116–121.
- Frank DG, Raschke GK, Wood J and Yang JZ (2001) Information consulting: the key to success in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship* 27(2): 90–96.
- Franklin B (2009) Aligning library strategy and structure with the campus academic plan: a case study. *UConn Libraries Published Works*. Pap. 20. URL: http://digitalcommons.uconn.edu/libr_pubs/20 (accessed 23.03.2016).
- Gaston R (2001) The changing role of the subject librarian, with a particular focus on UK developments, examined through a review of the literature. *New Review of Academic Librarianship* 7(1): 19–36.
- Giesecke J (2010) Finding the right metaphor: restructuring, realigning, and repackaging today's research libraries. *Journal of Library Administration* 51(1): 54–65.
- Hahn K (2009) Introduction: positioning liaison librarians for the 21st century. *Research Library Issues: a bimonthly report from ARL, CNI, and SPARC* 265: 1–2. URL: <http://www.arl.org/resources/pubs/rli/archive/rli265.shtml> (accessed 23.06.2016).
- Hardy G and Corral S (2007) Revisiting the subject librarian: a study of English, law and chemistry. *Journal of Librarianship and Information Science* 39(2): 79–91.
- Hepworth M (2000) Approaches to providing information literacy training in higher education: challenges for librarians. *New Review of Academic Librarianship* 6(1): 21–34.
- Herther NK (2009) Research evaluation and citation analysis: Key issues and implications. *The Electronic Library* 27(3): 361–375.
- Heseltine R (1995) The challenge of learning in cyberspace. *Library Association Record* 97(8): 432–433.
- Jaguszewski JM and Williams K (2013) New Roles for new times: transforming Liaison roles in research libraries: report for the Association of Research Libraries. *Association of Research Libraries*. URL: <http://www.arl.org/component/content/article/6/2893> (accessed 23.03.2016).
- Jain P (2011) New trends and future applications/directions of institutional repositories and the role of library staff. *Library Review* 60(2): 125–141.
- Jantz RC (2012) Innovation in academic libraries: an analysis of university librarians' perspectives. *Library & Information Science Research* 34(1): 3–12.
- Jeal Y (2014) Strategic alignment at the University of Manchester Library: ambitions, transitions, and new values. *New Review of Academic Librarianship* 20(3): 278–295.
- Mamtora J (2013) Transforming library research services: towards a collaborative partnership. *Library Management* 34(4/5): 352–371.
- Martin JV (1996) Subject specialization in British university libraries: a second survey. *Journal of Librarianship and Information Science* 28(3): 159–169.
- Miller KE (2014) Imagine! On the future of teaching and learning and the academic research library. *Portal: Libraries and the Academy* 14(3): 329–351.
- Moran BB (2001) Restructuring the university library: a North American perspective. *Journal of Documentation* 57(1): 100–114.
- Palys T (2008) Purposive sampling. *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Method*. Thousand Oaks: SAGE, pp. 698–699.
- Pickard A (2013) Research methods in information. 2nd ed. London: Facet.
- Pinfield S (2001) The changing role of subject librarians in academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science* 33(1): 32–38.
- Potvin S (2013) The principle and the pragmatist: on conflict and coalescence for librarian engagement with open access initiatives. *Journal of Academic Librarianship* 39(1): 67–75.
- Pugh L (2005) Managing 21st century libraries. Langham: Scarecrow Press.
- Research Information Network (RIN) (2007) Researchers' use of academic libraries and their services: a report commissioned by the Research Information Network and the Consortium of Research Libraries. London: RIN. URL: <http://www.rin.ac.uk/system/files/attachments/Researchers-libraries-services-report.pdf> (accessed 23.03.2016).
- Research Information Network (RIN) (2010) Challenges for academic libraries in difficult economic times: a guide for senior institutional managers and policy makers. London: RIN. URL: <http://www.rin.ac.uk/system/files/attachments/Challenges-for-libraries-FINALMarch10.pdf> (accessed 23.03.2016).
- Rodwell J and Fairburn L (2008) Dangerous liaisons? Defining the faculty liaison librarians service model, its effectiveness and sustainability. *Library Management* 29(1/2): 116–124.
- Shank JD and Bell S (2011) Blended librarianship: [re]envisioning the role of the librarian as educator in the

- digital information age. *Reference and User Services Quarterly* 51(2): 105–110.
- Shumaker D (2009) Who let the librarians out? Embedded librarianship and the library manager. *Reference & User Services Quarterly* 48(3): 239–242.
- Stueart R and Moran B (2007) *Library and information center management*. 7th ed. Westport: Libraries Unlimited.
- Sykes J (2007) Improving the student experience: how can the library help? *New Review of Information Networking* 13(1): 23–30.
- Walters TO (2007) Reinventing the library: how repositories are causing librarians to rethink their professional roles. *Portal: Libraries and the Academy* 7(2): 213–225.
- Woodhead PA and Martin JV (1982) Subject specialization in British University libraries: a survey. *Journal of Librarianship* 14(2): 93–108.
- Young H and Lund P (2008) Reflections on a benchmarking survey of research support provided by 1994 Group libraries. *SCONUL Focus* 43: 51–56.

Приложение 1

План интервью

Вступление

- Спасибо за участие
- Объяснение сути исследования и того, что подразумевается под «функциональным» подходом в контексте данного исследования

- Форма согласия
- Есть ли вопросы?
- * Просьба разрешить записать интервью.

Раздел А: Текущая структура библиотеки

1. Пожалуйста, опишите, как структурирована ваша библиотека.
2. Каким образом ваша библиотека использует функциональные группы, если таковые имеются?
3. Как структурирована ваша библиотека для оказания услуг исследователям?

Раздел В: Факторы

1. Какие причины побудили выбрать эту структуру вашей библиотеки?
2. Каким образом структура вашей библиотеки связана с общим стратегическим контекстом и целями вашего университета?
3. Повлияли ли на структуру вашей библиотеки какие-либо публикации или опыт других университетов?

Раздел С: Функциональные и предметные группы

1. В чем вы видите преимущества использования функциональных групп, по сравнению с предметными в библиотечных структурах?

2. В чем вы видите недостатки использования функциональных групп, по сравнению с предметными в библиотечных структурах?

3. Считаете ли вы важным, чтобы у некоторых библиотекарей были конкретные предметные обязанности?

Раздел D: Переход от одной структуры к другой

1. Есть ли какие-либо изменения в структуре вашей библиотеки, которые уже произошли или могут произойти, постепенные изменения или полная реструктуризация?
2. Какие навыки требуются в функциональных группах, по сравнению с предметными?
3. Можно ли переподготовить существующий персонал, или для этого требуются новые сотрудники?

Раздел E: Будущее библиотечных структур

1. Насколько эффективна ваша нынешняя структура библиотеки? (Каковы преимущества и недостатки?)
2. Как вы думаете, каким образом структура вашей библиотеки может измениться в будущем и почему?
3. В целом, как вы видите развитие библиотечных структур университета в будущем?

Заключение

Большое спасибо за то, что вы уделите свое время, чтобы поучаствовать в этом исследовании. Есть ли еще что-нибудь, что вы хотели бы добавить?