

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет  
культуры и искусств»

Факультет информационно-документных коммуникаций  
Кафедра менеджмента информационно-документной сферы

СОГЛАСОВАНО  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ С. В. Зыгмантович  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

СОГЛАСОВАНО  
Декан факультета

\_\_\_\_\_ Н. А. Яцевич  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
БИБЛИОТЕЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*для студентов учреждения высшего образования  
по специальности 1-23 01 11 Библиотечно-информационная  
деятельность (по направлениям)  
направлению специальности  
1-23 01 11-01 Библиотечно-информационная деятельность  
(менеджмент)*

Составитель:

**Ю. Н. Галковская**, доцент, канд. пед. наук

Рассмотрено и утверждено  
на заседании Совета университета 20 июня 2017 г.  
протокол № 10

Минск  
БГУКИ  
2017

Составитель:

*Галковская Юлия Николаевна, доцент кафедры менеджмента информационно-документной сферы Учреждение образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», канд. пед. наук, доцент*

Рецензенты:

Степанцов А.И., зав. кафедрой культурологии и психолого-педагогических дисциплин ГУО «Институт культуры Беларуси», канд. культурологии, доцент

Романова Ж.Л., старший преподаватель кафедры теории и истории информационно-документных коммуникаций БГУКИ, канд. пед. наук

Рассмотрен и рекомендован к утверждению:

*Кафедрой*

*менеджмента информационно-документной сферы*

название кафедры, разработчика УМК (ЭУМК)

*(протокол от 27.04.2017 № 8);*

*Советом*

*факультета информационно-документных коммуникаций*

полное название факультета

*(протокол от 30.05.2017 № 9)*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....</b>	<b>6</b>
<b>2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Учебное пособие.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Конспект лекций.....</b>	<b>10</b>
<i>I. Теоретические основы технологического библиотечного менеджмента</i>	
Тема 1. Технологический менеджмент как составная часть системы управления библиотекой.....	10
Тема 2. Категории технологического библиотечного менеджмента.....	14
Тема 3. Система принципов и функций технологического библиотечного менеджмента .....	17
<i>II. Инструментарий технологического библиотечного менеджмента</i>	
Тема 4. Технологические аудит и консалтинг в системе инструментов технологического библиотечного менеджмента.....	33
Тема 5. Технологический мониторинг и трансферт как инструменты технологического библиотечного менеджмента.....	36
Тема 6. Нормирование библиотечно-информационных процессов.....	40
Тема 7. Регламентирование как инструмент технологического библиотечного менеджмента .....	47
<i>III. Организационные основы разработки и оптимизации библиотечных технологических процессов</i>	
Тема 8. Технологическая служба библиотеки.....	49
Тема 9. Организационно-технологическая документация библиотеки .....	53
Тема 10. Моделирование библиотечной технологии	68
Тема 11. Оценка эффективности библиотечной технологии.....	61

### 3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

<b>3.1. Тематика семинарских занятий.....</b>	<b>68</b>
<i>Семинар 1. Технологический библиотечный менеджмент: основные понятия и категории.....</i>	68
<i>Семинар 2. Современные библиотечно-информационные технологии.....</i>	69
<i>Семинар 3. Особенности применения норм в библиотечно-информационных учреждениях .....</i>	70
<i>Семинар 4. Технологическая служба библиотеки .....</i>	72
<i>Семинар 5. Документы, регламентирующие библиотечную технологию.....</i>	73
<b>3.2. Рабочие материалы к практическим занятиям .....</b>	
<i>Практикум 1. Освоение базовых основ курса «Технологический библиотечный менеджмент» .....</i>	74
<i>Практикум 2. Разработка тестовых заданий по курсу «Технологический библиотечный менеджмент».....</i>	74
<i>Практикум 3. Разработка и совершенствование библиотечных технологических процессов .....</i>	75
<i>Практикум 4. Методы нормирования труда .....</i>	76
<i>Практикум 5. Изучение затрат рабочего времени на местах.....</i>	83
<b>3.3. Описание лабораторных работ</b>	
<i>Лабораторная работа 1. Моделирование комплекса регламентирующей технологической документации библиотеки.....</i>	88
<i>Лабораторная работа 2. Обработка результатов нормирования.....</i>	88
<i>Лабораторная работа 3. Формализация библиотечных процессов. Составление блок-схемы технологического процесса.....</i>	93
<i>Лабораторная работа 4. Моделирование библиотечных процессов. Составление технологической карты.....</i>	99
<i>Лабораторная работа 5. Расчет бюджета рабочего времени.....</i>	106

<b>4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....</b>	<b>107</b>
<b>4.1. Рекомендации к самостоятельной работе .....</b>	<b>107</b>
<b>4.2. Задания для контролируемой самостоятельной работы студентов (КСР) .....</b>	<b>110</b>
<i>КСР 1. Технологический библиотечный менеджмент..</i>	110
<b>4.3. Вопросы к экзамену .....</b>	<b>113</b>
<b>5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>115</b>
<b>5.1. Учебная программа.....</b>	<b>115</b>
<b>5.2. Основная литература.....</b>	<b>139</b>
<b>5.3. Дополнительная литература .....</b>	<b>141</b>

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данный учебно-методический комплекс (УМК) представляет собой систему дидактических средств обучения дисциплине «Технологический библиотечный менеджмент». Он является структурно-логической моделью процесса формирования профессионально значимых компетенций библиотекаря-библиографа, необходимых для управления производственно-технологическими процессами, возникающими при функционировании библиотеки как технологической системы.

Цель УМК по дисциплине «Технологический библиотечный менеджмент» – это систематизация учебно-методических материалов, необходимых при изучении сущностных аспектов развития библиотечных технологий, теоретико-организационных основ управления библиотечными технологиями, это учебно-методическая помощь студентам в усвоении учебного материала, а также повышение эффективности организации учебного процесса и самостоятельной работы студентов на основе компетентностного подхода.

Задачи УМК:

- систематизация содержания дисциплины «Технологический библиотечный менеджмент»;
- упорядочение процесса изучения учебной дисциплины с учетом достижений науки и практики;
- обеспечение организации самостоятельной учебной работы и контроля знаний студентов;
- оказание студентам методической помощи в усвоении учебного материала;
- оказание преподавателям методической помощи, необходимой и достаточной для качественного преподавания данной учебной дисциплины.

Особенности структурирования УМК и подачи материала в нем определялись, прежде всего, содержанием учебной программы по данной дисциплине, требованиями к компетенциям, сформулированным в образовательном стандарте Республики Беларусь по специальности 1-23 01 11 «Библиотечно-информационная деятельность (по направлениям)» (2015 г.), Положением об учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине, утвержденным приказом

ректора УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (2017 г.).

Учебная дисциплина структурирована по разделам и темам, представляющим собой относительно самостоятельные укрупненные дидактические единицы содержания обучения. Содержание тем опирается и сочетается с приобретенными студентами знаниями и умениями при изучении цикла общенаучных и общепрофессиональных дисциплин - «Теория информации и дакументалогия», «Библиотековедение», «библиографоведение», «Основы информационных технологий» и цикла специальных дисциплин - «Информационные ресурсы», «Автоматизированные библиотечно-информационные системы», «Библиотечно-информационное обслуживание. Раздел 1. Организация и технология библиографической работы», «Библиотечно-информационный маркетинг и менеджмент», «Социокультурная деятельность библиотек». В свою очередь знания и умения, полученные при изучении учебной дисциплины, являются основой для усвоения материала отдельных учебных дисциплин для направления специальности 1-23 01 11-01 Библиотечно-информационная деятельность (менеджмент), в частности таких, как «Экономика библиотечно информационной деятельности», «Управление персоналом библиотеки и менеджмент качества деятельности библиотек», «Инновационный библиотечный менеджмент».

Учебная программа по дисциплине предполагает освоение трех содержательных разделов:

I. Теоретические основы технологического библиотечного менеджмента.

II. Инструментарий технологического библиотечного менеджмента.

III. Организационные основы разработки и оптимизации библиотечных технологических процессов

Тематика лекционных занятий в пределах отведенных часов учебного времени отражена в примерном тематическом плане для дневной и заочной форм обучения в высшем учебном заведении в объеме, установленном рабочими учебными планами.

**ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**  
**учебной дисциплины**  
**«Технологический библиотечный менеджмент»**  
**для дневной и заочной форм обучения**

	Всего	Количество аудиторных занятий				КСР
		лекции	практические	семинары	лабораторные	
Введение в курс «Технологический библиотечный менеджмент»	<b>1</b>	1				
<b>I. Теоретические основы технологического библиотечного менеджмента</b>						
Тема 1. Технологический менеджмент как составная часть системы управления библиотекой	<b>9</b>	1		2		6
Тема 2. Категории технологического библиотечного менеджмента	<b>8</b>	2				6
Тема 3. Система принципов и функций технологического библиотечного менеджмента	<b>8</b>	2				6
<b>II. Инструментарий технологического библиотечного менеджмента</b>						
Тема 4. Технологические аудит и консалтинг в системе инструментов технологического библиотечного менеджмента	<b>14</b>	2	2	2	2	6
Тема 5. Технологический мониторинг и трансферт как инструменты технологического библиотечного менеджмента	<b>12</b>	2		2	2	6
Тема 6. Нормирование библиотечно-информационных процессов	<b>14</b>	2	4		2	6
Тема 7. Регламентирование как инструмент технологического библиотечного менеджмента	<b>10</b>	2			2	6



<b>III. Организационные основы разработки и оптимизации библиотечных технологических процессов</b>						
Тема 8. Технологическая служба библиотеки	<b>12</b>	2		2	2	6
Тема 9. Организационно-технологическая документация библиотеки	<b>12</b>	2	2		2	6
Тема 10. Моделирование библиотечной технологии	<b>14</b>	2	2		4	6
Тема 11. Оценка эффективности библиотечной технологии	<b>12</b>	2		2	2	6
<b>Итого...</b>	<b>126</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>66</b>

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 2.1. Учебное пособие

*Ракавецкая, Л.И.* Основы бібліятэчнага менеджменту: вучэб. дапам. / Л. И. Ракавецкая. – Мінск: БелППК, 2000. – 168 с.

*Ракавецкая, Л.И.* Менеджмент у бібліятэчнай справе (тэхналагічны бібліятэчны менеджмент): вучэб. дапам. / Л. И. Ракавецкая ; Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск: [Б. в.], 2010. – 252 с.

### 2.2. Конспект лекций

#### *1. Теоретические основы технологического библиотечного менеджмента*

##### **Тема 1. Технологический менеджмент как составная часть системы управления библиотекой**

Термин «менеджмент» в своем современном значении впервые стал использоваться с конца XVII в., и с тех пор означает «управление делами», в тоже время то, что сегодня называют «менеджментом», представляет собой, по существу, явление XX в. Технология в современном смысле этого слова началась в XIX в. – с механизации, промышленной революции, развития профессиональных школ, в которых инженеры получили научную подготовку.

Но идейные истоки технологии находятся еще в XVI в. Впервые дефиниция «технология» (от греческого *techno* – искусство, мастерство и *logos* – слово, учение) появилась в Европе в примерно в 1770–1780-е гг. По некоторым сведениям термин «технология» в научное употребление ввел Иоганн Беккман в работе «Введение в технологию» (1777 г.) для обозначения ремесленного искусства, включающего в себя профессиональные навыки и эмпирические представления об орудиях труда и трудовых операциях.

Технология – это совокупность средств, процессов, операций, методов, приемов, режим работы, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в

выходящие. Она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания. Технология включает в себя методы, приемы, режим работы, последовательность операций и процедур.

Технология тесно связана с применяемыми средствами, оборудованием, инструментами, используемыми материалами. В широком смысле «технология» – это объем знаний, которые можно использовать для производства товаров и услуг, а в узком смысле – это способ преобразования вещества, энергии, информации в процессе изготовления продукции, обработки и переработки материалов, сборки готовых изделий, контроля качества, управления.

В менеджменте широко распространены следующие толкования технологии:

- способ организации взаимодействия элементов деятельности, которая приводит к последовательному (пошаговому) изменению состояния, свойств, формы, размеров, качества и других характеристик предмета труда;

- последовательность выполняемых работниками трудовых операций, или «кто и что делает, за кем, когда, где и как часто.

Исходя из анализа определений и подходов можно сделать вывод о том, что технология алгоритмизирует деятельность и поэтому может быть многократно использована, тиражирована для решения сходных задач и достижения заданных результатов. В результате осуществления технологических процессов происходит качественное изменение обрабатываемых объектов.

Библиотечная деятельность является одной из сфер применения теоретических и прикладных знаний о технологии.

Библиотечная деятельность предполагает наличие стандартных технологических процессов и операций, надежных методов, приемов и средств для решения практических задач по созданию информационно-библиотечных продуктов / услуг и обеспечения заданного результата.

Библиотечная технология – совокупность библиотечных процессов и операций, а также приемов, методов и средств их осуществления, направленных на создание и сохранение библиотечной продукции и выполнение библиотечных услуг.

Технологический менеджмент является составной частью системы управления библиотекой, составной частью общего менеджмента библиотеки. Технологический менеджмент как наука рассматривает в качестве объектов как библиотечную технологию в целом, так и отдельные ее компоненты (технологические циклы / процессы / операции, оборудование, инструменты и методы управления ими).

Технологический библиотечный менеджмент (ТБМ) занимается организацией наиболее рационального и качественного выполнения библиотечных процессов и операций, поиском инновационных подходов и приемов управления ими, сбережением библиотечных ресурсов (затрат рабочего времени, финансовых и материально-технических средств).

Технологический библиотечный менеджмент способствует:

- интеграции технологических стратегий,
- анализу текущего состояния деятельности библиотеки;
- проработке вопросов организации прогрессивной технологии;
- оценке влияния нововведений на традиционные процессы и операции;
- осуществлению контроля за соблюдением утвержденных технологических регламентов;
- оптимизации структуры библиотеки в рамках изменения технологии;
- координации межотдельских связей и др.

Технологический менеджмент может взаимодействовать с различными видами менеджмента:

- стратегическим менеджментом (в части стратегического планирования технологического развития);
- инновационным менеджментом (в сфере управления инновационным процессом);
- производственным менеджментом (в области организации непрерывного библиотечного производства, обеспечения технологической подготовки библиотеки к инновации)/

Технологический менеджмент может взаимодействовать с различными науками:

- экономикой библиотеки (при анализе эффективности ее работы);

– маркетингом (при изучении спроса со стороны пользователей на те или иные информационные продукты и услуги);

– инвестиционным анализом (при оценке окупаемости технологий, например, при заимствовании библиографических записей из корпоративных каталогов и баз данных, покупке технических и программных средств).

Основные вопросы, связанные с организацией технологического менеджмента в библиотеке:

1. Определение задач и функций технологов в библиотеке, условий взаимодействий в межотдельских технологических циклах.

2. Технологическая подготовка производства:

– обеспечение готовности библиотеки к технологической инновации в соответствии с планируемыми технико-экономическими показателями;

– обеспечение технологичности планируемых решений;

– разработка и обеспечение технологического оснащения;

– организация реализации технологических процессов;

– информационно-технологическое сопровождение библиотечного производства.

3. Определение основных форм и методов участия технологов в организации библиотечного производства.

4. Выбор методов и методик расчета производственных мощностей и загрузки оборудования.

5. Применение методов нормирования труда в целях упорядочивания и совершенствования нормативной базы библиотеки.

6. Обеспечение сохранности информационной продукции (каталогов, баз данных, сервера библиотеки).

7. Обеспечение единой политики библиотеки в области освоения технологических процессов.

8. Экономическая оценка новых технологических процессов.

9. Участие технологов в выработке инновационной политики библиотеки, в проведении научных исследований, аудите, консалтинге, трансфере и мониторинге.

10. Психологические аспекты работы технологов.

11. Документационное обеспечение деятельности технолога.

Любые изменения стратегических и инновационных направлений развития библиотеки изменения структуры

библиотеки обязательно ведут к изменению технологии библиотеки, отдельных ее элементов и требуют новых технологических решений.

Технологический менеджмент – это один из главных признаков наличия динамических изменений в библиотеке, ставящих во главу угла ускорение ее технологического развития, повышение эффективности деятельности библиотеки в целом.

Эффективно организованная система технологического менеджмента является основой достижения технологической устойчивости библиотеки.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Назовите основные подходы к трактовке содержания понятия «технология».
2. Дайте определение понятию «библиотечная технология».
3. В чем заключается значение технологического библиотечного менеджмента для функционирования библиотеки как технологической системы.
4. Охарактеризуйте задачи технологического библиотечного менеджмента.

### **Тема 2. Категории технологического библиотечного менеджмента**

Категории менеджмента – наиболее общие и фундаментальные понятия, которые отражают существенные качества и устойчивые отношения в процессе управления организацией.

Состав основных категорий менеджмента:

- объекты и субъекты менеджмента;
- виды менеджмента (не раскрываем в лекции);
- принципы менеджмента;
- функции менеджмента;
- методы менеджмента.

Можно выделить 3 группы объектов менеджмента:

- коллективы, организации (библиотеки, ББА);
- массовые мероприятия, акции (выставки, презентации, конференции);

– товары, услуги.

Характер деятельности объекта технологического библиотечного менеджмента зависит от вида объекта (операция, проект, система), иерархического уровня объекта (ЦБС, библиотека/филиал, отдел, сектор, технологический процесс, рабочее место); функциональной сферы деятельности объекта (инновация, производство, обеспечение, сбыт, услуги, персонал, финансы).

Объектом менеджмента, как основной категорией является «организация» (библиотека) как изначально координируемое сообщество людей, объединенных для достижения определенных целей.

Субъекты менеджмента (менеджеры) – это руководители разных уровней, которые занимают должности в библиотеке и наделены полномочиями принятия управленческих решений в своей сфере деятельности.

Категория «менеджер» относится к руководителям библиотек, ее структурных подразделений, организаторов отдельных видов работ, технологов, администраторов баз данных.

Содержание и задачи деятельности менеджеров зависят от принадлежности к определенному иерархическому уровню управления в библиотеке.

Выделяют три иерархических уровня менеджмента:

- высший;
- средний;
- низовой (технологический).

*Высший уровень* управления библиотекой осуществляет полномочное и общее руководство библиотекой. На этом уровне формируются цели и политика библиотеки, инновационный и стратегический менеджмент. Уровень представлен директором и его заместителями.

*Управление среднего звена:*

- обеспечивает реализацию политики функционирования библиотеки, разработанной дирекцией,
- отвечает за доведение более детальных заданий до сотрудников подразделений библиотеки,
- отвечает за выполнение заданий.

*Технологический уровень* управления представлен руководителями низового звена, которые не управляют

персоналом, а занимаются выполнением технологических заданий, имеют дело с ресурсами и организуют работу на конкретных технологических процессах.

Деятельность руководителей низового звена направлена на повышение эффективности развития производства на определенном стратегическом направлении, на использование библиотечных технологий и специализацию библиотечных процессов.

Менеджеры-технологи выполняют следующие функции:

- возглавляют один из производственных участков отдела и руководят всеми аспектами деятельности на этом участке – от разработки конкретных производственных процессов и до технологий по их реализации;

- осуществляют контроль за работой на своем производственном участке и вносят необходимые корректировки в деятельность отдела, исходя из стратегических задач библиотеки;

- несут ответственность за решение всех проблем, связанных с разработкой и выполнением плановых задач на закрепленных за ними производственных участках.

На всех уровнях управления руководители выполняют не только управленческие, но и исполнительские функции. При этом с повышением уровня управления удельный вес исполнительских функций понижается.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Назовите основные категории технологического библиотечного менеджмента.

2. Охарактеризуйте субъектов технологического библиотечного менеджмента.

3. Что является объектом технологического библиотечного менеджмента.

4. Охарактеризуйте технологический уровень управления библиотекой.



### Тема 3. Система принципов и функций технологического библиотечного менеджмента

#### **Принципы технологического менеджмента: общая характеристика**

Принципы менеджмента являются важнейшей категорией науки управления и представляют собой правила осуществления управленческой деятельности. Принципы объективны, носят закономерный характер, отражают закономерности развития отношений управления, связаны по цепочке: законы – закономерности – опыт управления – принципы

Принципы менеджмента – это общие правила, закономерности и требования, соблюдение которых способствует достижению поставленных целей, решению задач, эффективному развитию организации. Принципы рассматриваются как исходные положения, основополагающие ориентиры теории технологического менеджмента.

Так как управленческая деятельность по своему содержанию носит сложный, многогранный характер, а принципы управления определяют правила ее осуществления, то именно в связи с этим принципы менеджмента имеют сложную классификацию, а значит, множество видов.

Для изучения и практического использования технологического менеджмента наиболее удобна классификация принципов по признаку выделения отдельных функций и видов управленческих работ. Такая классификация позволяет сформулировать как *общие принципы* менеджмента, применимые ко всем выделенным стадиям управления библиотечной технологией (принятие управленческого решения, реализация решения и контроль), так и *частные принципы* реализации его отдельных функций.

*Общие принципы управления* – это правила, которыми руководствуются при управлении объектами различной отраслевой принадлежности или специфики, т.е. они присущи всем системам управления, поэтому нами они называются общими. К основным из них относятся следующие:

- принцип научности;
- принцип системности и целостности;
- принцип комплексности;

- принцип экономичности;
- принцип эффективности;
- принцип мотивации;
- принцип целенаправленности;
- принцип единства единоначалия и коллегиальности;
- принцип последовательности;
- принцип преемственности;
- принцип непрерывности;
- принцип оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации;
- принцип учета индивидуальных особенностей и психологии персонала;
- принцип состязательности участников управления;
- принцип максимально широкого вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений на всех стадиях.

*Частные принципы.* Частными принято называть принципы управления, относящиеся к отдельным элементам системы управления. В нашем случае – к управлению технологической системой библиотеки (технологическая система – совокупность функционально взаимосвязанных средств технологического оснащения, предметов производства и исполнителей для выполнения в регламентированных условиях производства заданных технологических процессов или операций).

Частные принципы будем выделять в зависимости от стадий управления и функций технологического менеджмента (табл. 1).

**Таблица 1. Частные принципы технологического менеджмента, распределенные по стадиям управления**

<b>Стадии управления</b>	<b>Функции управления</b>	<b>Частные принципы</b>
Принятие управленческого решения	Прогнозирование Планирование	Применимости Многофункциональности Гибкости Субоптимальности Альтернативности Стратегичности Широкого вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений

		Динамизма Принцип специализации и др.
Реализация решения	Организация Координация Регулирование Нормирование Мотивация (активизация и стимулирование)	Принцип соответствия поставленной цели и выделенным ресурсам Единства распоряжения Системности Скалярной цепи Непрерывности процесса Дифференциации Комплексности Регламентации Разделения труда Нормализации условий Нормирования операций Информированности Параллельности Прямоточности Равномерности Устойчивости Мобильности Динамичности Инициативности Структурированности Управляемости Адаптации Синергизма Ситуативности и др.
Контроль	Функция контроля (учет, анализ) Мониторинг	Объективности и полноты информации в управлении технологической системой Периодичности Плановости Обратной связи Максимальной информативности результатов и др.

**Стадия «Принятие управленческого решения».**  
**Принципы:**

– принцип субоптимальности предполагает при оценивании потенциальных нежелательных последствий реализации технологического проекта и оценивании расходов на компенсацию последствий, целесообразность резервирования средства для компенсации только части данных последствий, которая должна быть определена в результате проведения оптимизационных расчетов;

– *принцип гибкости* предусматривает быструю адаптацию процесса к изменению организационно-технических и технологических условий;

– *принцип динамизма* (принцип ритмичности) означает, что весь производственный процесс и составляющие его части по изготовлению заданного количества продукции повторяются через равные промежутки времени.

Различают ритмичность выпуска продукции, ритмичность работы и ритмичность производства. Ритмичностью выпуска называется выпуск одинакового или равномерно увеличивающегося (уменьшающегося) количества продукции за равные отрезки времени. Ритмичность работы – это выполнение равных объемов работ (по количеству и составу) за равные интервалы времени. Ритмичность производства означает соблюдение ритмичного выпуска продукции и ритмичность работы).

– *принцип специализации* – закрепление за каждым подразделением (отделом, участком, рабочим местом) технологически однородной группы работ или строго определенной номенклатуры процессов.

Принцип специализации означает разделение труда между отдельными подразделениями предприятия и рабочими местами и их кооперирование в процессе производства;

– *и др. принципы.*

### ***Стадия «Реализация решения». Принципы:***

– *принцип скалярной цепи* (принцип Анри Файоля) означает, что взаимоотношения среди менеджеров организации, как руководителей ее подразделений разного уровня управления, должны определяться с учетом сложившейся в организации иерархии. При этом если такие взаимоотношения сбалансированы на уровне должностных полномочий, то это обеспечивает позитивную ситуацию, при которой происходящие управленческие процессы приобретают максимум эффективности в своем практическом исполнении. И, наоборот, если взаимоотношения в среде менеджмента организации в значительной степени определяются неформальными отношениями, которые подменяют собой должностные полномочия, то это деформирует иерархию и превращает подчиненность в состояние личных амбиций. В

итоге, в такой организации, получают прописку различные конфликты, мошенничество и т.д.

– *принцип непрерывности процесса* предполагает сокращение или ликвидацию перерывов;

– *принцип дифференциации* направлен на разделение крупных проблем на более мелкие (по блокам, направлениям развития, подразделениям и видам работ), что позволяет более эффективно реализовать поставленную технологическую задачу;

– *принцип комплексности* – реализуя этот принцип, руководитель обеспечивает взаимную увязку решаемых задач и координацию взаимодействия различных подразделений внутри библиотеки, проблемы взаимосвязи и взаимовлияния традиционных и новых технологий;

– *принцип регламентации* предполагает установление правил, определяющих порядок деятельности библиотеки как технологической системы, а также отдельных ее технологических процессов, порядок деятельности структурных подразделений, руководителей, специалистов, сотрудников;

– *принцип параллельности* предусматривает одновременное выполнение отдельных операций или частей производственного процесса. Этот принцип базируется на положении о том, что части производственного процесса должны быть совмещены во времени и выполняться одновременно. Соблюдение принципа параллельности ведет к сокращению длительности производственного цикла, экономии рабочего времени;

– *принцип прямоточности* предполагает выработку наикратчайших маршрутов по всем стадиям и операциям технологического процесса или такую организацию производственного процесса, при которой обеспечивается кратчайший путь движения предметов труда от запуска сырья и материалов до получения готовой продукции;

– *принцип синергизма* означает, что номенклатура выпускаемых товаров и услуг должна быть внутренне увязана и отдельные товары и виды услуг должны дополнять друг друга. Этот принцип обеспечивает широкую экономию за счет взаимной поддержки различных товарных групп или сфер хозяйственной деятельности.

Синергия (греч. – сотрудничество, содействие, помощь, соучастие, сообщничество;) – суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы. Например, знания и усилия нескольких человек могут организовываться таким образом, что они взаимно усиливаются;

– и др. принципы.

#### **Стадия «Контроль». Принципы:**

– принцип объективности и полноты информации в управлении технологической системой. Эффективность стадии контроля определяется наличием достоверной и необходимой информации, что обеспечивается соблюдением данного принципа. Объективность и полнота информации противопоставлены неконкретности, поверхностности в отборе, анализе и обработке информации. Трудности с использованием информации в менеджменте часто связываются с информационным избытком или, наоборот, с ее недостатком. Для библиотечного сотрудника, имеющего дело с производственной информацией (статистическими данными, показателями), важно знать методы ее сбора, обработки, хранения и использования;

– и др. принципы.

В управлении библиотечной технологической системой важна любая информация, но прежде всего управленческая информация, которая необходима для оптимального функционирования управляемой подсистемы.

Формирование информационных банков данных, технологий их оперативного использования повышает научную организацию управленческого труда.

Каждый из рассмотренных принципов, с одной стороны, фактически представляет собой самостоятельную компоненту, формирующую определенные подходы к технологическому менеджменту, а с другой – в своей совокупности является основой общей концепции технологического менеджмента, способствующей разработке его унифицированных подходов в практической деятельности библиотек.

Несоблюдение рассмотренных принципов может привести к значительным искажениям в управленческой деятельности, к

утрате объективности информации и, следовательно, к невозможности ее использования в процессе принятия и реализации конкретных технологических решений, направленных на совершенствование деятельности библиотек.

### **Функции технологического менеджмента: общая характеристика**

В теории управления термин «функции управления» [лат. *functio* – исполнение] используется для обозначения относительно обособленных направлений управленческой деятельности, позволяющих осуществить управляющее воздействие при управлении организацией.

Объективная совокупность (состав) функций присуща управлению на любых иерархических ступенях, при любых особенностях производства.

Функции менеджмента были сформулированы в начале XX в. Анри Файолем, их пять: предвидение, организация, распорядительство, координация, контроль (их современная трактовка: планирование; организация; мотивация; координация; контроль).

Существуют разные точки зрения на состав функций менеджмента в целом, и функций технологического менеджмента в частности. Дифференциация технологического менеджмента по функциям позволяет выделить его задачи, а также регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

Общепризнанным является деление функций на *общие* и *вспомогательные*. При этом вся сложная (разноплановая) совокупность управленческих действий – на любом уровне и в любой системе – может быть сведена к ограниченному перечню относительно строго локализуемых функций, составляющих замкнутый цикл управления:

- принятие управленческого решения;
- реализация решения;
- контроль.

Взяв за основу классификацию функций в зависимости от стадий управления, можно предложить один из возможных вариантов для выделения типовых функций библиотечного менеджмента, в том числе технологического, направленного на свой объект — библиотечную технологию (табл. 2).

**Таблица 2. Классификация функций управления в зависимости от стадии управления**

Стадии управления	Функции управления
Принятие управленческого решения	Прогнозирование Планирование
Реализация решения	Организация Координация Регулирование Нормирование Мотивация (активизация и стимулирование)
Контроль	Функция контроля (учет, анализ) Мониторинг

Функции управления присущи и применимы к любому объекту управления. Однако, конкретное их содержание зависит от объекта управления.

*Функция прогнозирования.* Прогнозирование направлено на определение будущих тенденций и вероятного хода событий. В первую очередь речь идет о тех тенденциях, которые оказывают влияние на библиотеку, но от нее не зависят, поскольку находятся вне контроля библиотечного руководителя или специалиста, – тенденциях во внешней среде (в экономике, демографии, культуре, технологиях и др.).

Прогнозируются и будущие тенденции внутреннего развития библиотеки, в том числе технологического.

Прогнозирование призвано обеспечить решение следующих задач:

- научное предвидение будущего на основе выявления тенденций и закономерностей научно-технического прогресса и развития информационных технологий;
- определение динамики развития информационно-коммуникационных технологий;
- составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития библиотеки.

*Функция планирования* занимает центральное место среди функций управления, так как призвана строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ним целей. Она предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на



различные плановые периоды и разработку производственных программ. Планирование позволяет библиотеке:

- предвидеть перспективу развития на будущее и более рационально использовать имеющиеся ресурсы;
- снизить возможные риски от внедрения новой технологии;
- прогнозировать позитивные и негативные факторы воздействия технических и программных средств, которые могут повлиять на состояние библиотеки и эффективность ее работы с читателями / пользователями.

С помощью функции планирование определяются цели технологического развития библиотеки, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей.

Планирование в технологическом менеджменте включает в себя такие операции, как анализ прогрессивных библиотечных технологий, изучение рынка информационных ресурсов, информационно-коммуникационных технологий, программного обеспечения, технического оборудования, оценку уровня технического и технологического развития других библиотек и, на этой основе, определение целей, задач и средств реализации дальнейшего развития технологии.

Важность планирования технологий возрастает под влиянием динамичного развития среды и многоаспектных взаимосвязей внутренних и внешних сил, влияющих на библиотеки.

Технологическое планирование помогает минимизировать излишние расходы на техническое оснащение, программное обеспечение и коммуникационное оборудование.

Главными задачами технологического планирования являются:

- изложение обоснования выгоды проекта для решения библиотечных технологических задач в доступной для восприятия форме;
- доказательство укрепления жизнеспособности и будущей технологической устойчивости библиотеки;
- предвидение рисков при внедрении новой технологии;
- конкретизация перспективы деятельности в виде системы количественных и качественных показателей;
- развитие перспективного (стратегического) взгляда на библиотеку и библиотечную технологию путем получения ценного опыта планирования.

Наличие технологического планирования в библиотеке, агрегированные прогнозные показатели могут стать существенным фактором повышения ее привлекательности, укрепления доверия со стороны различных внешних пользователей и руководящих органов.

*Функция организации.* Организация библиотечной технологии должна обеспечивать согласованность всех производственных процессов и операций для оптимального использования и повышения эффективности ресурсов, технических средств, а также методов работы.

Ю. В. Кузнецов и В. И. Подлесных под организацией предлагают понимать процесс:

- определения рациональных форм разделения труда;
- распределения работы среди работников, групп работников и подразделений;
- разработки структуры органов управления;
- регламентации функций, подфункций, работ, операций;
- установления прав и обязанностей органов управления и должностных лиц;
- подбора и расстановки кадров.

Функцию организации можно рассматривать в двух аспектах:

- во-первых, как процесс создания технологической системы;
- во-вторых, как процесс ее совершенствования, упорядочения.

Организация как функция технологического менеджмента имеет целью обеспечить слаженность действий и элементов библиотечной технологии, что должно быть подкреплено рациональной организацией труда, своевременным снабжением оборудованием и материалами, использованием передовых технологий.

Эта функция управления формирует структуру библиотеки в соответствии с уже принятыми управленческими решениями. Данная функция предусматривает формирование наиболее приемлемой организационно-штатной структуры в соответствии с технологической стратегией библиотеки.

Структура библиотеки в условиях технологического развития не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.

Структура библиотеки должна быть ориентирована на реализацию ее стратегии. Поскольку технологическая стратегия и планы меняются, то и организационная структура требует адекватных изменений.

Согласно общей теории организации, планирования и управления при построении организационной структуры важно, чтобы были оптимальными размер и процесс функционирования отделов библиотеки, а подразделения были укрупнены путем объединения взаимосвязанных процессов технологического цикла, важно в библиотеке наладить организационное взаимодействие, то есть объединить технологические процессы и операции в рационально выстроенные межотдельские циклы, и зафиксировать их в соответствующих регламентирующих документах («Путь издания в библиотеке», «Путь электронных ресурсов», «Путь требования» и др.).

Организация труда находится во взаимосвязи с другими организационными системами в библиотеке. Любое изменение в технологии (внедрение более производительной техники и технологии, применение нового программного обеспечения, материалов) должно сопровождаться изменениями в системе технологического менеджмента, с которой непосредственно связана организация труда руководителей и специалистов.

*Функция координации* обеспечивает согласованность действий во времени и пространстве органов управления и должностных лиц, а также между системой в целом и внешней средой. Эта функция реализуется в форме воздействия на коллективы людей, занятых в процессе производства, со стороны линейных руководителей и функциональных служб, которые регулярно и оперативно координируют их деятельность.

Функция координации играет в технологическом менеджменте роль, которую образно можно сравнить с ролью дирижера в оркестре. Благодаря функции координации:

- обеспечивается динамизм системы производства;
- налаживаются взаимосвязи производственных подразделений;
- осуществляется маневрирование технологическими и трудовыми ресурсами внутри библиотеки при изменениях технологических задач.

Надлежащее осуществление координации предполагает наличие развитой системы связи.

Техническими приемами координации являются регулярное проведение совещаний, конференций, заседаний различных комиссий.

Координация – одна из основных функций процесса управления, обеспечивающая, во-первых, его бесперебойность и непрерывность, во-вторых, взаимосвязь всех функций.

Главная задача координации -- достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) и обмена информацией между ними.

Управление библиотечной технологией через функцию координации призвано рационально организовать многочисленные связи на основе их изучения и совершенствования.

Координация деятельности не представляется возможной без обратной связи. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникационными ролями. Информация, полученная по каналам обратной связи, позволяет осуществить регулирование хода производства.

*Функция регулирования.* Регулирование есть деятельность по поддержанию в динамической системе управления производством заданных параметров. Оно определяется задачей сохранять состояние упорядоченности, как в подсистеме производства, так и в подсистеме управления. Такой взгляд на функцию регулирования является наиболее распространенным в отечественной литературе. Это как раз та функция, которая связывает систему управления с внешней средой.

Функция регулирования детерминируется нормативностью: в ее поле зрения находится всякое отклонение от норм. Регулирование состоит в достижении такой деятельности системы, при которой выравниваются все отклонения состояния выхода системы от заданного значения этого состояния, то есть нормы.

Руководитель либо главный технолог библиотеки должны различными приемами (устранение причин нарушений, сбоев и др.) обеспечить сохранение [изначально] заданных параметров.

Функция регулирования воздействует на коллектив людей, занятых в производстве, посредством принятия оперативных мер по предотвращению или устранению выявленных отклонений и перебоев в ходе производства.

Функция нормирования (вспомогательная функция) – процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления.

Эта функция оказывает воздействие на поведение объекта, дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивает равномерный ход производства, его высокую эффективность. Рассчитываемые по этой функции календарно-плановые нормативы являются основой планирования, определяют продолжительность и порядок движения предметов труда в процессе производства.

*Функция мотивации* (активизация и стимулирование) оказывает влияние на коллектив библиотеки, отдела в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и личных поощрительных мер и т.д.

Одним из важнейших условий достижения целей библиотеки является обеспечение заинтересованности всех участников технологического процесса в эффективности их действий.

*Функция контроля.* Контроль предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы библиотеки.

При помощи контроля производится оценка степени достижения библиотекой своих целей и осуществляется необходимая корректировка намеченных действий.

В контексте технологического менеджмента контроль имеет специфическое значение и выражается:

- в постановке целей;
- сравнении полученных результатов с аналогичными;
- определении отклонений от требуемых показателей;
- выяснении обстоятельств этих отклонений;
- принятии необходимых мер по исправлению ситуации.

Контроль служит для измерения качества и количества проделанной работы, по этой причине наличие системы внутреннего контроля, базирующейся на прочной

информационной базе, в которой результаты технологического аудита и мониторинга являются основными, хотя и не единственными источниками информации о технологии, является обязательным условием совершенствования технологического менеджмента в библиотеке.

В технологическом менеджменте наибольшее значение следует отвести двум формам контроля:

- производственному;
- контролю качества.

Производственный контроль включает в себя шесть аспектов:

- маршрутизация – последовательность операций;
- загрузка – распределение работ;
- производственные графики, определяющие время, когда должна производиться каждая операция;
- предварительная оценка стоимости выполнения работы;
- диспетчирование – процесс текущего упорядочения работы;
- отправка – завершающая деятельность, в которой проверяется, выполнены ли планы.

Контроль качества, включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при исполнении, надежность в эксплуатации, является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке.

Для того чтобы быть эффективной система контроля организации должна соответствовать ряду требований:

- контроль должен быть всеобъемлющим. Он не является прерогативой какого-то отдельного менеджера. Каждый менеджер должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если этого ему не поручали;
- контроль не может быть ни целенаправленным, ни нейтральным;
- главным в контроле является вопрос «что, а не как» контролировать, он должен быть операционным;
- система контроля должна быть простой, избыточная сложность создает беспорядок;
- контроль должен быть непрерывным во времени.

Алгоритм действия по выполнению функции контроля в технологическом менеджменте может быть следующим:

- идентификация отклонений;
- сравнение фактического состояния с нормами;
- измерение фактического выполнения;
- анализ причин отклонений;
- программа корректирующих действий;
- проведение корректировок.

Анализ представляет собой «деятельность, предпринимаемую для установления пригодности, адекватности, результативности и эффективности рассматриваемого объекта для достижения целей»

Анализ может проводиться путем разделения (мысленного или реального) объекта на элементы или путем исследования, то есть систематической познавательной деятельности, направленной на получение новых знаний, информации или на изучение определенных проблем.

Наиболее типичными примерами анализа являются:

- анализ со стороны руководства;
- анализ при проектировании и разработке продукции;
- анализ запросов пользователей;
- анализ обнаруженных несоответствий.

Учет – упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления информации. Учет является важным компонентом принятия решения о деятельности библиотеки. Три вида учета: оперативный, статистический и бухгалтерский.

Получаемая в процессе учета информация используется при планировании, собственно управления и контроля за деятельностью библиотеки.

Контроль (учет и анализ) позволяет видеть всю действительную картину состояния производства. И потому от его эффективности в конечном счете зависит качество принимаемых решений и своевременное их исполнение.

*Функция мониторинга* является одной из перспективных функций технологического менеджмента, основанной на учетной и отчетной политике библиотек, является мониторинг.

Мониторинг – это проведение запланированных наблюдений или измерений параметров в критических контрольных точках в целях своевременного обнаружения их

выхода за предельные значения и получения необходимой информации для выработки предупреждающих действий.

При проведении мониторинга акцент делается, прежде всего, на выявление тенденций изменения параметров и результативности процессов, а также на характеристиках продукции для своевременной корректировки и на выполнение предупреждающих действий.

Технологический мониторинг делает возможным:

- анализ тех явлений и процессов, которые могут существенным образом повлиять на результаты;
- отслеживание позитивных и негативных тенденций развития и внесение своевременных корректировок и изменений в технологию;
- определение современной и стратегической значимости и актуальности технологических разработок для снижения риска предоставления несвоевременной или неудачной технологии.

Значение технологического мониторинга заключается в том, что на основе прошлых тенденций во внутренней и внешней среде библиотеки и опыта, можно спрогнозировать главные будущие тенденции, определяющие целые направления ее деятельности. Учет данных технологического мониторинга в процессе стратегического планирования во многом способствует эффективному управлению библиотекой.

Функции технологического менеджмента связаны друг с другом и вытекают друг из друга.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Назовите общие принципы менеджмента.
2. Дайте общую характеристику частным принципам технологического библиотечного менеджмента.
3. Какие функции выполняет технологический библиотечный менеджмент?



## ***II. Инструментарий технологического библиотечного менеджмента***

### **Тема 4. Технологические аудит и консалтинг в системе инструментов технологического библиотечного менеджмента**

*Инструменты менеджмента* – это средства упорядочения, средства приспособления к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, ресурсным и иным ограничениям, для решения поставленной задачи в рамках сложившейся реальной ситуации. Их задача – создание ситуации определенности, устойчивости и повторяемости (и исключения элементов неопределенности).

Для решения задачи управления библиотечной технологией могут быть использованы такие инструменты менеджмента, как:

- технологический аудит;
- технологический консалтинг;
- технологический трансферт;
- мониторинг;
- нормирование;
- регламентирование.

Перечисленные инструменты, в сочетании с подобранными под конкретную ситуацию (условия) методами, позволяют осуществлять квалифицированно и качественно управление технологическим развитием в библиотеке.

***Технологический аудит.*** Аудит – это систематический, независимый документированный процесс получения данных, фактов и объективной их оценки для установления степени выполнения согласованных критериев.

Понятие «технологический аудит» включает в себя:  
а) экспертную оценку *действующих* технологических решений (действующего производства или его отдельных подразделений) или *проектируемых* технологических решений (от уровня операционной технологии обработки детали до уровня проектируемых производств); б) разработку рекомендаций по комплексу организационно-технических мероприятий, необходимых для повышения

конкурентоспособности рассматриваемых технологических решений (производств).

Цель технологического аудита – оценка потенциальных возможностей библиотечной технологии по различным критериям (экономическим, экологическим, энергетическим, потребительским и др.), которые могут быть реализованы на имеющемся оборудовании, за счет оптимизации существующего технологического режима, практически без дополнительных затрат либо с помощью новой технологии.

Основные задачи технологического аудита библиотеки:

- получить максимальный результат с минимальными затратами и заданным качеством;
- создать источник информации для выработки стратегии управления библиотекой;
- сформировать у библиотечных сотрудников представления о выгоде технологической инновации.

Объектом аудита может быть:

- отдел (с точки зрения выявления его потенциала в области применения тех или иных технологий);
- технологический цикл или процесс;
- библиотека в целом.

Технологический аудит позволяет:

- *выявить* стандарт (эталон), критерии наилучшего способа осуществления определенной деятельности, то есть наилучшей технологии;
- *оценить* привлекательность, эффективность и производительность используемой организацией технологии относительно выявленного эталона,
- *определить*, насколько снижаются затраты (времени, финансов и др.) при переходе к этой технологии.

При этом библиотека должна стремиться, чтобы технологический процесс обеспечивал:

- высокую производительность;
- качество производимого продукта / услуги;
- минимально возможный расход ресурсов, энергии;
- минимальное количество сбоев, нарушений в работе.

Определить строгий алгоритм проведения технологического аудита в библиотеке невозможно.

Вместе с тем условно можно выделить несколько этапов технологического аудита:

- анализ используемой технологии;
- обзор технологий, применяемых в других библиотеках;
- анализ результатов;
- составление заключения.

**Технологический консалтинг.** Дословно консалтинг означает консультирование. Менеджмент-консалтинг – это вид интеллектуально-профессиональной деятельности, в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному решению проблем организации. Консалтинг – это деятельность специалиста (внутреннего / внешнего) или организации.

Термин «технологический консалтинг» можно считать достаточно новым, связанным с:

- оказанием консалтинговых услуг в области технологического менеджмента;
- оптимизацией технологических процессов, разработкой проектов изменения / модернизации технологии;
- внедрением технологических решений;
- эксплуатацией информационных технологий;
- обучением пользователей.

Библиотечный технологический консалтинг включает в себя элементы экспертного («традиционного»), обучающего и процессного (не столько разработка рекомендаций, сколько изменение состояния системы управления и системы деятельности организации) консалтинга.

Консультирование может осуществляться по различным аспектам: автоматизации библиотечно-библиографических процессов, технологии оцифровки, консервации документов.

Среди устоявшихся форм консалтинга выделяются:

- *научно-методические рекомендации.*
- *методические пособия*, предлагающие более обобщенное изложение консультационного проекта и более подробное описание различных вариантов решения проблемы.

– *аналитическая справка, обзор.* По своему содержанию аналитические документы, составляемые консультантами, делятся на справки, анализирующие состояние внешней среды вокруг библиотеки и рекомендующие действия библиотеки в этой среде. Кроме того, они подразделяются на справки по

конкретным технологическим процессам и комбинированные справки, содержащие анализ всей технологии.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Назовите основные инструменты технологического библиотечного менеджмента.

2. Охарактеризуйте роль технологического аудита в системе оценки данных и фактов функционирования библиотеки как технологической системы. Назовите объекты технологического аудита библиотечной деятельности.

3. Какие элементы включает в себя библиотечный технологический консалтинг?

4. Дайте общую характеристику основным формам библиотечного технологического консалтинга.

### **Тема 5. Технологический мониторинг и трансферт как инструменты технологического библиотечного менеджмента**

**Технологический мониторинг.** Мониторинг – непрерывный процесс наблюдения и регистрации параметров объекта, в сравнении с заданными критериями. Это специально организованное, систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля, прогноза.

Выделяются мониторинг информационных ресурсов и мониторинг производственных показателей.

Условно можно выделить следующие этапы мониторинга:

- определение объекта(ов), параметров наблюдения (технологическая операция, процесс, показатель работы и др.);
- установление базы (библиотека, отдел) исследования;
- анализ объекта по выбранным параметрам (измерение динамики во времени и пр.);
- выбор алгоритмов обработки результатов наблюдения;
- обработка данных;
- обобщение результатов и представление информации в наглядной форме.

Систематический мониторинг деятельности позволяет проводить количественную и качественную проверку,

принимать адекватные меры по совершенствованию технологических процессов, принятию иных управленческих решений.

**Технологический трансферт.** Скорость появления нового оборудования, программного обеспечения, телекоммуникационных средств и каналов связи способствует увеличению скорости морального износа уже имеющейся техники и технологии. В этих условиях библиотекарям необходимо активизировать работу по поиску и обмену технологических инноваций, осуществлять всесторонний анализ потенциала, который нововведения могут дать при внедрении в практику деятельности конкретной библиотеки, то есть использовать возможности технологического трансферта.

Технологический трансферт (франц. – переносу, перемещаю). Трансферт технологий представляет собой движение технологии с использованием каких-либо информационных каналов различного типа от одного ее индивидуального или коллективного носителя к другому: от лица к лицу, от группы к группе, от организации к организации. Чаще всего под технологическим трансфертом понимают обмен (передачу) технологического достижения от одного учреждения другому. При этом в качестве синонимов используются следующие понятия: «передача технологий», «технологический обмен», «распространение технологий», «диффузия технологий», «технологическое содействие» и др.

Цели использования технологического трансферта в библиотеках:

- выявление, поддержка и развитие новых технологий;
- повышение эффективности работы библиотек путем изменения или усовершенствования технологической и / или организационной структуры, производственных циклов (комплектования, обработки изданий, обслуживания читателей и др.);
- внедрение передовых зарубежных и отечественных технологий, инновационных продуктов и услуг в практику работы.

Основные задачи технологического трансферта – перенять новые технологические процессы, применить современные технические средства, адаптировать к ним библиотечные производственные процессы и операции, освоить новые формы

обслуживания, эффективные способы работы, позволяющие интенсифицировать (рационализировать) межотдельскую и / или внутриотдельскую технологию.

Объекты технологического трансферта могут быть классифицированы таким образом:

- новое оборудование;
- новые технологии, в том числе автоматизированные;
- новые услуги и информационные продукты;
- новые формы организации труда;
- новые стандарты;
- новые проекты строений, помещений, размещения фондов и др.

Технологический трансферт может осуществляться в рамках отдельной библиотеки, сети библиотек, библиотек территории (области, региона, страны) и в международном масштабе (в том числе глобальных информационных сетях).

Принято выделять три основных формы трансферта технологий:

– *внутренний* трансферт, когда осуществляется передача технологии от одного подразделения организации другому.

– *квазивнутренний* трансферт, то есть движение технологии внутри союзов, объединений самостоятельных юридических лиц.

– *внешний* трансферт, то есть процесс распространения технологии, в котором участвуют независимые разработчики и потребители технологий.

Трансферт принято разделять на коммерческий и некоммерческий. *Коммерческий* технологический трансферт – конструкторские решения, ноу-хау, подготовка квалифицированных кадров, создание на новой технико-технологической основе и программном обеспечении новой технологии, продуктов, услуг и т.п. *Некоммерческий технологический трансферт* – научные публикации, проведение выставок, ярмарок, симпозиумов, миграция специалистов, деятельность международных организаций по сотрудничеству в данной сфере.

В библиотечной сфере деятельности коммерциализация технологий как форма технологического трансферта, при котором библиотека (покупатель) приобретает права на использование технологии и выплачивает их владельцу

(разработчику технологии) вознаграждение, применяется при внедрении автоматизированных библиотечно-информационных систем, программных модулей, покупке новейшего оборудования и программного обеспечения, модернизирующих традиционную технологию.

В библиотечной сфере встречаются следующие формы прямого технологического трансфера:

- передача технологии от разработчиков библиотекам;
- прием на работу высококвалифицированного специалиста, что может стимулировать внедрение нового ноу-хау в библиотеке);
- обмен между библиотеками и их филиалами;
- сотрудничество между библиотеками, когда формируются стратегические объединения, консорциумы, корпоративные системы;
- получение знаний на ярмарках, выставках, конференциях, семинарах.

Условно выделяется пять последовательных этапов подготовки и реализации технологического трансфера, включающих

- анализ технологического потенциала библиотеки,
- оценку потенциала технологического трансфера,
- передачу технологии,
- контроль процесса реализации технологического трансфера;
- анализ результатов технологического трансфера.

Технологический трансферт – последовательность действий, в ходе которых знания, опыт, новые технологии и техника, применяемые в деятельности библиотек, свободно распространяются, передаются посредством оказания услуг либо приобретаются библиотеками для внедрения в качестве продукта или усовершенствованного производственного процесса (операции).

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Охарактеризуйте значение технологического мониторинга в системе управления технологическим развитием библиотеке.
2. Назовите этапы технологического мониторинга.

3. Какова роль технологического трансферта в поиске и введении технологических инноваций в практику деятельности конкретных библиотек.

4. Дайте характеристику основным формам трансферта технологий, используемым в библиотечно-информационной сфере.

## **Тема 6. Нормирование библиотечно-информационных процессов**

Нормирование труда – это определение необходимых затрат труда (времени) на выполнение работы (изготовление единицы продукции) работниками в конкретных организационно-технических условиях и установление на этой основе норм труда.

Основными функциями нормирования труда являются планирование и распределение работы, рациональная организация труда и производства, оценка трудовой деятельности сотрудников, что служит основанием для обеспечения нормальной интенсивности работы, повышения производительности труда на рабочем месте, материального поощрения и распространения передового опыта.

Целью нормирования является определение необходимых трудовых затрат и связанных с ними материальных ресурсов на выполнение технологического процесса в определенных организационно-технических условиях.

Основные задачи нормирования труда:

- обоснование необходимой и достаточной величины затрат рабочего времени на единицу продукции в конкретных условиях;
- унификация процессов, выполняемых в одинаковых организационно-технических условиях;
- обеспечение оптимального уровня интенсивности труда;
- повышение оперативности и качества работы.

Нормирование труда является важнейшей составляющей технологического менеджмента. Нормирование позволяет:

- фиксировать необходимые затраты труда (времени) на выполнение работ (осуществление технологической операции, подготовку услуги и т. д.) отдельными сотрудниками (группами сотрудников);



- определять структуру рабочего времени;
- изучать опыт лучших сотрудников;
- устанавливать нормы;
- выявлять причины невыполнения норм и потери рабочего времени;
- совершенствовать процесс организации труда; оценивать эффективность труда сотрудника.

При нормировании необходимо учитывать **факторы**, влияющие на нормативную величину затрат труда, которые в зависимости от характера и направленности воздействия подразделяются на:

- технические;
- организационные;
- психофизиологические;
- социальные;
- экономические.

*Технические факторы* определяются характеристиками средств труда (параметры оборудования, приспособлений, режим работы и др.) и продукта труда (требования к качеству продукции и т. п.).

*Организационные факторы* – это характеристики организации производственных процессов сотрудников, в том числе организации рабочих мест (их планировки, оборудования), видов обслуживания, методов и приемов труда и др.

*Психофизиологические факторы* характеризуют влияние состояния организма сотрудников (затраты физической и умственной энергии, степень утомления и т. п.) на производственный процесс. Эти показатели необходимо учитывать при установлении норм труда, и прежде всего норм времени и нормативов на отдых и личные надобности в течение рабочей смены.

*Социальные факторы* отражают три важнейшие характеристики: профессионально-квалификационный уровень персонала, отношение специалистов к работе, социальные условия труда.

*Экономические факторы* определяются характеристиками производства или отдельных его элементов, которые непосредственно связаны с эффективностью производственного процесса: уровень качества продукции или обработки предмета

труда, срочность выполняемых работ, стоимость исходных материалов, конечной продукции и др.

С помощью нормирования труда определяется мера затрат труда на выполнение определенного объема работы в заданных условиях. Мера затрат может быть выражена временем, объемом работы, численностью сотрудников и объектов обслуживания. В библиотеках используются следующие нормы труда:

- норма времени;
- норма выработки;
- норма обслуживания;
- норма численности;
- норма управляемости;
- нормированное задание.

*Норма времени* регламентирует величину затрат рабочего времени, необходимого для выполнения единицы определенной работы одним сотрудником соответствующей квалификации в конкретных организационно-технических условиях. Норма времени устанавливается в единицах времени – часах, минутах и их долях. Поскольку всеобщим измерением труда является рабочее время, все нормы труда являются производными от нормы времени.

*Норма выработки* – это количество единиц работы, которые должны быть выполнены в единицу времени (час, смену, месяц и т. д.). Норма выработки обратно пропорциональна норме времени.

*Норма обслуживания* – это число объектов, которые должны обслуживаться в единицу времени одним или несколькими работниками в конкретных организационно-технических условиях.

*Норма времени обслуживания* – это затраты времени на обслуживание одного объекта (покупателя, клиента, посетителя или оборудования).

*Норма численности* регламентирует численность сотрудников организации определенного профессионально-квалификационного состава, необходимую для выполнения конкретных объемов работ или управленческих функций в конкретных организационно-технических условиях.

*Норма управляемости* определяет количество сотрудников организации, которые должны быть непосредственно

подчинены одному руководителю структурного подразделения.

*Нормированное задание* – это установленный объем работ, который работник или группа сотрудников с повременно-премиальной оплатой труда выполняют в течение рабочей смены или в иную единицу рабочего времени.

Нормы времени, нормы обслуживания и нормированные задания могут быть как индивидуальными, так и коллективными. Норма труда не может быть неизменной, так как улучшается техническая оснащенность, соответственно совершенствуются технологические процессы и повышается общий уровень деятельности. На работы, выполненные в неодинаковых условиях, устанавливаются различные нормы.

Нормы труда различаются по их сферам действия:

- типовые нормы;
- единые (отраслевые) нормы;
- местные (локальные) нормы.

Типовые нормы представляют собой регламентированное рабочее время, необходимое для выполнения определенных работ. Такие нормы разрабатываются централизованно. Единые нормы разрабатываются на однотипные работы в определенной сфере деятельности. Применение единых норм обязательно для всех отраслевых учреждений. Местные нормы разрабатываются силами самой организации, которые действуют в ее рамках, и разрабатываются в тех случаях, когда отсутствуют типовые или отраслевые нормы времени. Эти нормы утверждаются администрацией организации, а также согласовываются с профсоюзным органом, и носят обязательный характер для всех сотрудников учреждения.

Следует заметить, что в условиях внедрения новых технологий процесс нормирования приобретает ключевое значение, позволяющее оценивать эффективность процессов и принимать обоснованные управленческие решения. Технологические инновации в библиотеках требуют регулярного выведения новых обоснованных норм. В связи с этим, нормирование следует проводить по единой методике, но при соблюдении ряда условий и требований:

- учитывать современный уровень оборудования и технологии, используемую версию автоматизированной

информационно-библиотечной системы или другой информационной системы;

– уделять особое внимание нормированию процессов и операций, которые являются новыми или перспективными с позиции совершенствования библиотечно-библиографического и информационного обслуживания;

– четко определить содержание операции, ее границы, укрупнять нормы в соответствии с техническими, технологическими и организационными условиями нормируемых работ;

– вести наблюдения за одними и теми же исполнителями, окончательные выводы делать путем сопоставления результатов выработки нескольких исполнителей;

– устанавливать нормальный режим работы, основанный на наиболее рациональной организации труда: исключить лишние приемы и передвижения, не относящиеся непосредственно к выполняемой работе, неоправданные потери рабочего времени, так же как и излишнюю спешку;

– не допускать разночтения в применении терминологии наименований процессов и операций (нормирование проводить на основании утвержденной номенклатуры библиотечных технологических процессов и операций);

– устанавливать единицу измерения, наиболее точно определяющую сущность работы;

– организовывать точный учет количества и контроль качества проведения работы;

– не объединять в один процесс такие его части (операции), которые выполняются разными исполнителями, в этих случаях нормы разрабатываются отдельно.

В настоящее время в нормировании труда применяются следующие методы:

– опытно-статистические (суммарные) методы основаны на применении статистических отчетов о выработке, затратах времени на выполнение работы за предшествующий период или путем экспертных оценок;

– аналитические методы осуществляются на основе детального анализа и проектирования оптимального трудового процесса (*подробнее методы будут рассмотрены на практическом занятии*).

Нормирование предполагает выполнение работ в несколько стадий. Условно технология нормирования состоит из шести этапов.

*1. Анализ состояния нормирования труда в библиотеке.*

На данном этапе дорабатывают или составляют номенклатуру (перечень) нормированных и ненормированных технологических процессов и операций; уточняют формулировку процессов, операций, их содержание; проводят сравнительный анализ норм на аналогичные процессы, применяемых внутри библиотеки и в других библиотеках.

*2. Подготовительные и организационно-методические работы по проведению нормирования.*

Этап включает: издание приказа по библиотеке, создание специальной комиссии, разработку плана работы комиссии, организацию обучения сотрудников библиотеки, определение календарных сроков выполнения работ по нормированию, назначение ответственных.

Изучаются действующая технология, инструкции, положения, организационно-технические условия и методы выполнения работы на рабочих местах, выбираются единицы измерения объема работ, подразделения, определяются конкретные исполнители для проведения наблюдений. Нормативной базой для анализа являются:

- перечень (номенклатура) библиотечных процессов и операций;
- единый терминологический словарь; сборники норм и нормативов на государственном и отраслевом уровнях;
- методические рекомендации по применению и использованию норм труда;
- регламентирующие документы по организационно-технологическим процессам.

*3. Непосредственные замеры рабочего времени* (хронометраж, фотография рабочего времени, видеосъемка трудовых процессов и т. д.) или моментные наблюдения. На этом этапе максимально учитываются особенности, связанные с установлением норм затрат труда в конкретной библиотеке.

*4. Проведение обработки собранных материалов.* Данный этап включает: анализ и обобщение результатов изучения затрат рабочего времени, разработку нормативов (норм) затрат труда.

При необходимости на данном этапе осуществляют разработку укрупненных норм, чаще всего используемых при планировании, отчетности, расчете производственной нагрузки на каждого сотрудника, обосновании штатов.

5. Проверка норм в производственных условиях.

6. Подготовка окончательной редакции нормативных материалов.

Внедрение норм времени является завершающим этапом нормирования и исходным пунктом дальнейшего роста производительности труда на базе совершенствования технологических и трудовых процессов, установления новых норм времени. Данный этап включает:

- ознакомление с нормами исполнителей, на чье рабочее место внедряются нормы;
- создание на рабочем месте организационно-технологических условий для внедрения норм и работы по ним;
- непосредственное внедрение норм, анализ их выполнения или невыполнения;
- подведение итогов, составление акта о приеме рекомендуемых норм, с внесением изменений, если таковые имеются;
- издание приказа о введении в библиотеке норм времени на работы, выполняемые в библиотеке.

Для библиотек характерно сравнивать показатели фактических объемов производства продукции, работ и / или услуг, в отчетном периоде времени с соответствующими плановыми показателями или же с фактическими показателями за прошедший (предшествующий) аналогичный отчетный период календарного времени.

Вместе с тем ряд ученых считает, что важно также сопоставлять показатели и с соответствующими нормами выработки, разработанными и утвержденными в организации.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Какое значение имеет нормирование библиотечного труда для управления библиотекой как технологической системой?

2. Каким требованиям должен соответствовать процесс нормирования.

3. Какие этапы проходит процесс нормирования в библиотеке?

4. Охарактеризуйте методы нормирования: хронометраж, фотография (самофотография) рабочего дня, видеосъемка трудовых процессов и др.

## **Тема 7. Регламентирование как инструмент технологического библиотечного менеджмента**

Регламентирование – способ организационного воздействия, заключающийся в разработке и введении в действие организационных положений (регламентов), обязательных для исполнения.

Сущность регламентирования заключается в моделировании процесса деятельности библиотеки путем составления и совершенствования регламентов. При этом библиотека рассматривается как технологическая система.

В регламентах определяется:

- содержание работ;
- порядок выполнения работ;
- разделение труда;
- сроки;
- информация (документация);
- альтернативные варианты деятельности.

Регламентирование позволяет упростить описание деятельности, так как технологический процесс изображается как последовательность операций, каждая из которых основана на том или ином взаимодействии, обеспечивающем заданное преобразование объектов.

Регламенты, отражающие важнейшие альтернативные варианты осуществления деятельности, как например, форма блок-схемы, позволяют составлять процедурные правила с любой степенью детальности.

Задача менеджера состоит в том, чтобы найти границу, до которой целесообразно детализировать осуществление деятельности, так как излишняя регламентация уменьшает гибкость работы библиотеки. С другой стороны, степень детализации процедурных правил зависит от квалификации сотрудников: чем ниже квалификация исполнителей, тем выше должна быть степень детализации процедурных правил.

Если процедурные правила носят слишком общий характер и не отражают специфику с достаточной степенью детальности, теряется ценность их как инструктивного материала. Следует стремиться к тому, чтобы процедурные регламенты содержали только необходимую информацию для исполнителей, и при их составлении важнейшим требованием является простота использования в практической деятельности, ясность и полнота отраженного материала.

Целесообразно составлять процедурные правила так, чтобы любой сотрудник мог иметь представление о порядке выполнения работы.

Требования к содержанию регламентов – обоснованная степень детализации, полнота, точность, выполнимость, оптимальность, научность, непротиворечивость, своевременность, качество и др.

Правила рекомендуется готовить для более длительных и сложных технологических процессов и операций, носящих стабильный характер и осуществляемых периодически или повторяющихся довольно часто.

Составление процедурных правил для всех технологических подсистем позволяет системно совершенствовать деятельность библиотеки.

Подготовка правил в системе, охватывающей библиотеку в целом, может стать основой для составления более совершенных должностных инструкций и выработки более обоснованной организационной структуры. Однако этот подход имеет один существенный недостаток – большой объем работы.

При регламентированном организованном процессе работы устанавливается порядок взаимодействия и последовательность работ, что способствует усилению объективных, научных основ технологического менеджмента, позволяя свести к минимуму субъективные факторы.

Наличие в библиотеке качественной и своевременно обновляемой документации делает ее более наглядной не только для участников работы в системе, но и для проверяющих, и всех заинтересованных сторон библиотеки. Документация позволяет библиотеке решать следующие задачи:



- установление требований к выпускаемой информационно-библиотечной продукции и осуществление деятельности в технологической системе;
- обеспечение правильного понимания требований к технологическим процессам и отдельным видам деятельности, выполняемым в библиотеке;
- уменьшение вероятности ошибочных либо неверных действий;
- обеспечение воспроизводимости и прослеживаемое процессов и отдельных видов деятельности;
- обеспечение соответствующей подготовки сотрудников;
- регулярная регистрация данных о состоянии библиотечной технологии;
- предупреждение и разрешение спорных вопросов, возникающих при выполнении действий в условиях неопределенности;
- закрепление лучших традиций и накопленного опыта библиотеки при выполнении процессов и отдельных видов деятельности;
- оценка результативности и эффективности библиотечной технологии.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Дайте определение понятию «регламентирование».
2. Что должны содержать регламенты (правила) библиотеки?
3. Сформулируйте значение регламентирования для функционирования библиотеки как технологической системы.

### ***III. Организационные основы разработки и оптимизации библиотечных технологических процессов***

#### **Тема 8. Технологическая служба библиотеки**

Технологическая служба – это специализированное структурное подразделение библиотеки. Однако создание специализированного структурного подразделения (технологический отдел или технологическая служба при

администрации) могут позволить себе только крупные библиотеки.

Технологические подразделения существуют, например, в Национальной библиотеке Беларуси (НББ), в Государственной публичной исторической библиотеке России, ГПНТБ СО РАН (г. Новосибирск), других научных библиотеках.

Структура технологической службы НББ включает технологический совет, объединяющий представителей всех структурных подразделений библиотеки, группу по координации и внедрению информационных технологий, главных специалистов-технологов подразделений библиотеки.

Для университетских библиотек характерно разделение технологических служб по новой и традиционной технологиям. В университетских библиотеках получило распространение создание отделов новых, информационных или автоматизированных технологий. Такие отделы созданы в библиотеках Белорусского государственного университета, Белорусского государственного педагогического университета имени Максима Танка.

В практике работы публичных библиотек Беларуси для технологического обеспечения функционирования информационных систем создаются отделы автоматизации, осуществляющих технологическое сопровождение АБИС. Вопросами организации традиционной библиотечной технологии занимаются заведующие отделов, секторов и главные специалисты функциональных подразделений в пределах своей компетенции.

Обычно технологическая служба функционирует как Совет технологов, куда входят представители всех структурных подразделений библиотеки. Служба решает вопросы технологического сопровождения компьютерных информационных систем и традиционных библиотечных технологий.

Структура технологических служб зависит от уровня, типа и вида библиотеки, а также от функциональных задач.

Кроме того, внутри службы могут быть выделены самостоятельные сектора или участки по направлениям работы:

- обслуживание пользователей,
- микрофильмирование,

- мультимедийные технологии,
- обработка документов,
- использование электронных ресурсов,
- нормирование,
- контроль технологической дисциплины,
- внедрение технологических инноваций,
- информационно-лингвистическое обеспечение АБИС,
- разработка и оптимизация библиотечных технологических процессов,
- эксплуатация АБИС,
- поддержка и развитие корпоративных систем и сводных каталогов и другие.

Таким образом, структура отделов библиотечной технологии не унифицирована, поэтому содержание и направления их работы не одинаковы.

Работа технологических служб, как правило, заключается:

- в научной прогнозно-стратегической разработке проблем внедрения прогрессивных технологий;
- в координации производственных связей подразделений библиотеки: регулирование (упорядочение) межотдельских технологических процессов, регулирование ритмичности и сроков прохождения документов, читательских требований.
- в разработке технологической документации, лежащей в основе планирования и регулирования производства библиотечной продукции, координации участников технологического процесса, установления взаимосвязи между подразделениями.

Основные задачи технологической службы библиотеки модельно представлены И. С. Пилко:

- операционный анализ технологических процессов;
- оценка нормативно-методического обеспечения технологических процессов;
- построение технологических маршрутов;
- оценка ресурсной базы библиотечной производства;
- нормирование технологических процессов;
- оценка трудоемкости библиотечного производства;
- калькуляция себестоимости информационных продуктов и услуг;
- оценка качества производимых продуктов и услуг;
- контроль технологических процессов.

Например, основными задачами технологической службы НББ являются:

- научно-исследовательская работа в области автоматизированных технологий;

- технологическое сопровождение автоматизированных библиотечных процессов (организация работы по внедрению новых технологий, координация технологических связей между отделами, контроль и анализ технологических ситуаций, разработка технологической документации, обучение персонала НББ);

- совершенствование существующих технологий совместными усилиями программистов и главных специалистов-библиотекарей;

- организация работы по нормированию библиотечных технологических процессов, контроль за внедрением и соблюдением норм.

Главной задачей для технологов на сегодняшний день является технологическое сопровождение и эксплуатация АБИС, проведение единой технологической политики в области внедрения автоматизированных систем, развитие национального формата BELMARC, вопросы внедрения стандартов ISO. В круг обязанностей технологов входит:

- обеспечение единства технологических документов в информационном пространстве библиотеки;

- ведение учета изменений и дополнений и отражение их в документах;

- согласование разработанных технологических документов с подразделениями библиотеки;

- графическое оформление технологических процессов в виде блок-схем;

- разработка технологических и маршрутных карт;

- создание баз данных технологического назначения.

Деятельность технологической службы модернизировать технологические процессы библиотеки, оптимизировать использование ее технологического потенциала, прогнозировать и предотвращать сбои в библиотечной технологии.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Назовите основные задачи технологических служб библиотек.

2. Приведите примеры библиотек, в которых функционирует технологическая служба.

3. Какие факторы обуславливают структуру и состав технологической службы?

## **Тема 9. Организационно-технологическая документация библиотеки**

*Библиотечная организационно-технологическая документация* – это пакет документов (текстовых, табличных и графических), содержащих правила, нормы, положения, определяющие технологию деятельности библиотеки в целом и ее подразделений, в том числе технологические регламенты, порядок организации межотдельских и внутриотдельских циклов, номенклатуру библиотечных производственных процессов и операций.

Без организационно-технологической документации невозможно оперативно найти информацию о принятых в прошлом изменениях в библиотечной технологии, невозможно оперативно найти требуемый документ, фиксирующий библиотечный производственный процесс, увеличивается время доведения документов до исполнителей, происходят потери документов и, как следствие, отсутствует преемственность в принимаемых технологических решениях, демонстрируется низкая исполнительская дисциплина, нарушаются технологические регламенты, происходят сбои в работе.

Независимо от масштаба, структуры, типа, вида и ведомственной принадлежности библиотеки, необходим механизм технологической интеграции между подразделениями, обеспечиваемый системой организационно-технологической документации.

От того, насколько документация системно сформирована и надлежащим образом ведется, во многом зависит весь процесс технологического менеджмента.

Зафиксировав технологические решения в документах, библиотека обеспечивает их сохранение и накопление,

возможность передачи, многократное использование, возвращение информации во времени.

Библиотечная организационно-технологическая документация может быть использована:

- в качестве нормативной базы для осуществления управления библиотечной технологией;
- в качестве источника информации о принятых технологиях;
- для обеспечения четкой, эффективной последовательности библиотечных процессов и операций, оптимальной «стыковки» всех этапов и участков работы;
- фиксации решения и передачи его исполнителям;
- организации выполнения принятых решений, контроля, проверки исполнения и оценки полученных результатов;
- выработки и обоснования новых технологических решений;
- обучения новых сотрудников и периодической переподготовки кадров.

*Основные виды библиотечных технологических документов.* Технологический документ – это графический или текстовый документ, который отдельно или в совокупности с другими документами определяет технологический процесс или операцию изготовления изделий.

К технологическим документам относятся:

- классификаторы процессов, операций, разрядов работ;
- технологические инструкции;
- маршрутные и операционные карты;
- технологические ведомости различного назначения;
- блок-схемы, графики, оперограммы и др.

*Основные виды технологических документов, используемые в библиотеках*

*Блок-схема* – графическое представление выполняемых технологических процессов или операций с использованием стандартных графических элементов (прямоугольников, ромбов, трапеций и др.), обозначающих команды, действия, данные и т. п. Различают микро- и макросхемы. Макросхемы отражают последовательную связь между процессами в технологическом цикле; микросхемы (блок-схемы логических решений) – связь между операциями в ходе выполнения процесса.

Блок-схемы позволяют выявлять параллелизм, дублирование работ, нелогичность звеньев производственного процесса.

*Маршрутная карта* – документ, содержащий описание технологического процесса по всем операциям в определенной последовательности с указанием оборудования, материалов, трудовых затрат и т. п.

*Технологическая карта* – документ, содержащий описание операций технологического процесса и применяемого оборудования, инструмента с указанием продолжительности операций. Технологические карты разрабатывают:

- на сложные виды работ;
- работы, выполняемые новыми методами;
- типовые, многократно повторяющиеся производственные процессы.

Различают операционные, общие и цикловые технологические карты, а также карты типовых технологических процессов.

*Технологическая инструкция* – документ, устанавливающий строгую последовательность технологических процессов, методов и приемов, служащий для определения границ и содержания конкретного процесса, его особенностей, порядка выполнения.

В технологической инструкции излагаются порядок осуществления какой-либо деятельности, в том числе приемы работы или методы контроля технологического процесса, правила пользования оборудованием или приборами, меры безопасности и т.п.

Одной из задач технологической инструкции является сохранение стабильности, создание возможностей контролировать процесс по правилам, предотвращать случайные изменения.

*Технологическая ведомость* – документ, содержащий данные о маршруте прохождения, например, изданий по отделам библиотеки.

*Технологический регламент* – документ, устанавливающий порядок выполнения производственных процессов и операций, содержащий обязательные для соблюдения требования, утвержденные руководством библиотеки или компетентным коллегиальным органом.

*Рабочая инструкция* – инструкция, предназначенная для детального описания шагов (отдельных действий, процедур), включающая четкий порядок выполняемых сотрудниками операций и содержащая требования в отношении специфического рабочего места.

Структура, формат и уровень детализации рабочих инструкций должны отвечать требованиям библиотеки и зависеть от сложности работ и взаимодействия процессов, применяемых методов, уровня подготовки, компетентности и квалификации сотрудников.

Отличие рабочей инструкции от прочих нормативных документов состоит в том, что она регулирует действия одного работника в рамках одной выделенной операции/процесса

Одним из важнейших документов является *номенклатура библиотечных производственных процессов и операций* – надлежащим образом оформленный систематизированный перечень наименований библиотечных технологических процессов и операций, утвержденный в библиотеке и оформленный в установленном порядке.

Основные задачи создания номенклатуры:

- сочетание во времени и пространстве всех технологических процессов и операций в целях обеспечения ритмичности библиотечного производства;

- создание условий для высокопроизводительного труда;

- создание условий для полноценного использования оборудования библиотеки;

- выявление неоправданного дублирования и в конечном итоге – рациональной организации труда.

Кроме того, номенклатура может стать основанием для выработки научно обоснованных норм, позволяющих более эффективно организовывать технологию и полнее использовать резервы и ресурсы, а также определить требуемый уровень документированности.

Рекомендуемая иерархическая структура номенклатуры: цикл – процесс – операция – элемент операции. Однако следует иметь в виду, что выдержать четкую последовательность в некоторых циклах достаточно сложно.

Чаще всего формируются систематизированные списки технологических процессов и операций.



В каждой библиотеке *циклы* организованы по-разному, в зависимости от объемов поступления литературы, структуры библиотеки, автоматизации производственных процессов и операций. Количество циклов не регламентировано. К основным циклам относятся (Н.С. Редькина):

- формирование фондов;
- сохранность фондов;
- каталогизация;
- организация СПА;
- библиотечное обслуживание читателей;
- обслуживание пользователей по МБА (ЭДД);
- справочно-библиографическое обслуживание;
- информационно-библиографическая работа;
- информационно-массовая работа;
- редакционно-издательская работа;
- маркетинг и реклама;
- др.

К основным межотдельским циклам относятся

- путь издания,
- путь требования, справки и др., регламентируемые соответствующими общебиблиотечными технологическими документами, чаще инструкциями.

Анализ и регулярная работа по межотдельским циклам позволяют выявить нереализованные резервы для их совершенствования за счет обнаружения и устранения дублирующих технологий, выпрямления имеющихся технологических «петель», уточнения передаточных и конечных операций по всему пути.

*Требования к организационно-технологической документации.* Составляя новый документ, создателю необходимо:

- поставить четкую цель;
- определить границы, на которые распространяется документ;
- стремиться сделать документ более простым (желательно графически оформленным);
- использовать по возможности единообразие в форме представления информации (определенный алгоритм, структура и т. д.).

Подготовленная организационно-технологическая документация должна быть: системной, полной (содержать исчерпывающую информацию о принятой технологии), адекватной требованиям и рекомендациям стандартов СИБИБД, легко идентифицируемой, адресной, своевременно обновляемой, доступной и понятной для ее пользователей/исполнителей.

По мере развития библиотеки, изменения ее структуры, состава работников, формирования новых подразделений, внедрения новых технологий и т.п. значение документационного обеспечения библиотечной технологии возрастает. В конечном счете, должным образом сформированная система организационно-технологической документации – это важная предпосылка для обеспечения требуемой эффективности управления библиотекой в процессе ее функционирования.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Назовите основные виды документов, относящихся к организационно-технологическим.
2. Значение организационно-технологической документации для организации деятельности библиотечно-информационного учреждения.
3. Дайте определение понятию «технологический документ». Какие виды библиотечных технологических документов вы знаете?
4. Основные задачи создания номенклатуры библиотечных технологических процессов и операций.
5. Какие существуют требования к организационно-технологической документации библиотеки?

### **Тема 10. Моделирование библиотечной технологии**

Моделирование в технологическом библиотечном менеджменте – процесс построения и исследования моделей управления технологическими процессами. Цель моделирования – получить новую информацию об исследуемых объектах, необходимую для управления ими.

Наиболее распространенные виды моделирования в менеджменте:

- экономико-математическое моделирование;
- модели системного анализа;
- имитационное моделирование.

*Экономико-математическое моделирование* – позволяет сформировать проблему в виде математических задач. Выделяют 5 основных типов:

- модели математического программирования;
- модели теории графов;
- балансовые модели;
- модели теории вероятности и математической статистики.

*Модели системного анализа* используются для решения слабо структурированных проблем, которые характеризует существенная неопределенность. Модели системного анализа делятся на:

- формальные модели;
- эвристические модели, которые используют обобщенный опыт и интуицию специалистов (экспертиза).

*Имитационное моделирование* применяется для:

- выбора из множества вариантов построения технологической системы – лучшего, на основе вариантов расчета;
- максимально близкой передаче поведения технологической системы и ее звеньев на основе фактических данных;
- обоснования выбора целей и стратегии деятельности технологической системы;
- снижения степени неопределенности в момент принятия технологического решения.

В зависимости от цели имитационные модели бывают: познавательными, прогнозными, управленческими.

*Познавательные (описательные) модели* отражают состояние моделируемых объекта, его характеристики, их связи и влияние. Часто результаты решения на такой модели служат для понимания технологического процесса в статике.

*Прогнозные модели* зависят от времени и дают состояние моделируемых объекта в заданном интервале. Прогнозные модели по методам реализации могут быть аналитическими,

статическими, имитационными, сетевыми, самарегулирующимися.

*Управленческие модели* позволяют вырабатывать решение по управлению объектами производства. Основным признаком таких моделей является их оптимизационный характер.

Приведенная классификация моделей является неполной, но достаточной для того, чтобы на практике сделать выбор и остановиться на конкретном виде моделирования.

При исследовании технологических процессов библиотеки выбор вида моделирования зависит от цели, допущений и наличия исходных данных.

Целью моделирования может быть разработка рекомендаций для оптимизации управления библиотечными технологиями.

После определения цели моделирования необходимо обратить внимание на характер исходных данных, которые есть в наличии у исследователя. Если исходных данных мало, то необходимо получить их при помощи следующих методов: аналитического (рассчитать по формуле), статистического (путем постановки эксперимента), программного.

При достаточности исходных данных и определенности цели моделирования можно приступать к выбору модели.

Модели библиотечных процессов (БП) по признаку «характер объекта» принадлежат к производственным (технологическим) моделям.

*Формализация библиотечных процессов.* Библиотечные процессы как объекты моделирования должны быть представлены в терминах удобных и понятных для восприятия. Это значит, что необходимо формализовать процесс.

Формализация процесса проходит в три этапа и зависит от решаемой задачи (технология, прогноз и управление).

*Первый этап* состоит из вербальной формулировки содержания процесса, когда на словесном уровне формулируется содержание процесса. Этот этап существует при любом характере задач.

*На втором этапе* составляется блок-схема, отражающая все компоненты процесса и их связи, подчиненность и обратную связь. При изучении технологии библиотечных процессов на блок-схеме устанавливаются «узкие» места, которые мешают достичь заданного уровня выполнения процессов.

*Третий этап* предполагает еще большую детализацию процессов и установление связей как по горизонтали, так и по вертикали. Разрабатывается иерархическая структура системы, на которой обозначаются подсистемы и все виды связей.

Общей функцией всех видов моделей является их способность заменить естественный эксперимент моделированием.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Что включает в себя моделирование библиотечных процессов?
2. Назовите виды моделирования в технологическом библиотечном менеджменте.
3. Каким образом и в каком виде происходит оформление результатов технологического моделирования библиотечных процессов?

### **Тема 11. Оценка эффективности библиотечной технологии**

Эффективность – степень достижения библиотекой своих целей с наименьшими затратами. Анализ эффективности является важным направлением деятельности библиотеки. Без этого библиотека не может обеспечить ни оптимального использования своих ресурсов, ни соответствия своей деятельности требованиям общества.

Цель оценки эффективности – получить показатели развития библиотеки; разработать методику более эффективного использования ресурсов.

Оценка эффективности технологической деятельности – это важная часть общего процесса управления библиотекой и ее технологической службой.

Эффективная технология – технологический способ, для которого характерно наиболее экономное преобразование ресурсов в продукты. Способ эффективен, если не существует других, позволяющих получить те же (или большие) количества продукции при меньших (или тех же) затратах. Эффективная библиотечная технология – это технологический способ оптимизации библиотечных процессов, основанный на

использовании наиболее рациональных и экономически обоснованных методов.

Компоненты новой библиотечной технологии требуют создания принципиально новой технологической системы и соответствующей системы оценки эффективности использования библиотечных ресурсов. Эта система разработана ИФЛА и базируется на восьми основных принципах:

- оценка деятельности должна быть составной частью процесса управления;
- критерии оценки должны соотносить деятельность со спросом пользователей;
- критерии оценки деятельности должны соответствовать имеющимся ресурсам;
- деятельность библиотеки должно оцениваться в контексте поставленных ею целей;
- публичная библиотека представляет собой совокупность различных услуг;
- уровень оценки определяется степенью детализации процесса;
- сравнение является необходимой частью процесса оценки;
- общие критерии должны быть адаптированы к местным условиям.

*Критерии эффективности* используются для оценки библиотечной технологии и являются основными показателями работы библиотеки. К ним относятся: книговыдача, посещение, активные абоненты, посещение библиотечно-информационных мероприятий, справочно-информационная работа, структура фонда, срок выполнения запросов и заказов пользователей, доступность (социальный стандарт).

*Показатели эффективности* являются теми количественными характеристиками, которые позволяют судить о степени выполнения поставленной задачи. Они могут измеряться различными единицами: первый или вторичный документ, научно-техническое понятие, данные, сведения.

Основные требования к системе показателей эффективности:

- полнота охвата условий, характеризующих библиотечную технологию, и их взаимосвязь;

– использование единых методов расчета показателей, включая их типизации;

– возможность формализации методов расчета.

Эффективность библиотечных процессов зависит от социальных условий; требований читателей к качеству обслуживания; информативности фонда, характеристики технических средств передачи данных; типа носителей информации (бумажные, оптические и т.д.); иерархии библиотечных процессов. В зависимости от требований читателей к качеству обслуживания и услуг, *эффективность библиотечных процессов делится на два вида: функциональную и экономическую.*

*Функциональная эффективность* выражает степень соответствия качества библиотечно-информационного обслуживания требованиям пользователей по показателям, характеризующим уровень функционирования системы.

Эффективность процессов комплектования, организации и хранения фондов (массивов, баз данных), библиографического информирования и библиотечного обслуживания оцениваются следующими показателями: полнота, оперативность, стоимость и трудоемкость, пертинентность (соответствие полученной информации, ее содержания, информации потребности пользователя).

*Экономическая эффективность* библиотечных процессов выражает степень соответствия материальных, денежных и трудовых затрат библиотеки полученным результатам обслуживания читателей.

При *расчете показателей эффективности* используются эвристические, математические, статистические методы и методы экспертных оценок.

При оценке эффективности системных сетевых библиотечных процессов необходимо руководствоваться принципом одноразовой обработки и ввода данных в компьютер и их последующего многократного и многоаспектного использования.

#### *Логический анализ*

Логический анализ эффективности технологических структур может осуществляться несколькими методами. Элементы, подсистемы, связи, функции, операции можно обнаружить *экспериментальным методом.*

Главное назначение *методов структуризации* – поиск закона построения и функционирования систем. Методами построения структур являются блок-схемы, алгоритмы, графы, технологические карты.

Блок-схема отличается простотой и наглядностью; что способствует структуризации технологий.

Алгоритм как последовательность действий, которые характеризуются наличием целей, условных переходов и циклов, – более сложная структура.

Граф – система объектов и связей, которые объединяют некоторые пары объектов. Вершины графов обозначаются квадратом, кругом, точкой; связи – сплошной линией.

При системном представлении технологии библиотечных процессов применяется большинство из приведенных методов одновременно. ***Начинать логический анализ эффективности технологических процессов необходимо с блок-схем, развить их в алгоритмы или графы и завершить созданием технологической карты.***

#### *Системный анализ*

В системном анализе, если учитывается влияние экономики, часто рассматриваются показатели «затраты-выгоды».

Выгоды в библиотеке могут иметь разный смысл:

- количество справок в результате использования библиографических БД;
- сколько раз обращались к первоисточникам в результате использования документной информационной системы (на оптических дисках);
- сколько выдано копий просмотренного читателем видеоматериала и т.д.

Модель затрат – если известна цена единицы технических средств и стоимость единицы трудоемкости.

#### *Методика оценки экономичности*

Методика оценки экономичности функционирования технологического цикла предусматривает:

- проведение анализа стоимости библиотечных процессов и операций, составляющих цикл;
- технико-экономический анализ состояния нормирования в подразделениях, задействованных в цикле.



При проведении экономического анализа эффективности библиотечной технологии зарубежные специалисты предлагают учитывать четыре категории затрат:

- минимальные прямые, которые базируются на номинальном временном темпе и зарплате сотрудников, занятых выполнением этой функции (оклад  $\times$  на количество затраченного времени);

- основные (базисные) прямые затраты, которые включают в реально затраченное время и непродуктивное время (оклад  $\times$  на количество затраченного времени + время на неэффективные процессы);

- стандартные затраты, которые помимо основных затрат включают еще и косвенные (оплата отпуска, праздничные дни, премии и т.д.);

- обремененные затраты, это реальные затраты на производство всего комплекса услуг библиотеки, включая амортизацию оборудования и расходы на содержание администрации.

Проведенный анализ позволит получить массив данных и позволит целенаправленно искать резервы сокращения затрат времени и снижения себестоимости производства библиотечной продукции и услуг. Полученные данные служат основой для принятия технологических решений по введению инноваций. Результаты оценки должны дать ответ на два важных вопроса для процесса управления:

- какая продуктивность использования библиотекой своих ресурсов;

- эффективно ли работает библиотека для достижения своих целей.

Экономический анализ деятельности крупных библиотек должен проводиться систематически. Только при этих условиях может быть обеспечено его воздействие как инструмента совершенствования библиотечной технологии и деятельности библиотеки в целом.

*Бенчмаркинг* является одним из методов, который используется при оценке эффективности обслуживания. Бенчмаркинг – это сравнительный анализ, сравнение результатов работы подобных по некоторым параметрам или однотипных библиотек с целью использования их положительного опыта в своей практике.

Метод бенчмаркинга включает в себя комплекс средств, позволяющих находить, оценивать все положительное и эффективное в работе других библиотек для разработки своей инновационной политики.

Бенчмаркинг бывает двух видов: общий и функциональный.

*Общий бенчмаркинг* представляет собой сравнение показателей своего производства с показателями производства аналогичной библиотеки. Такое сравнение позволяет наметить направления дальнейшей деятельности библиотеки.

*Функциональный бенчмаркинг* – это сравнение параметров эффективности работы отдельных функций (операций, процессов, приемов работы и др.) библиотеки с аналогичными параметрами наиболее успешных библиотек, работающих в подобных условиях. Функциональный бенчмаркинг включает следующие этапы:

1. Выбор функции для исследования методом бенчмаркинга.
2. Выбор параметров сравнения для данной функции библиотеки. При этом можно использовать один параметр или группу параметров, например, рентабельность операции, уровень затрат на операцию, ее эффективность и т.д.
3. Сбор необходимой информации, данных, касающихся аналогичных библиотек.
4. Анализ полученной информации.
5. Разработка проекта изменений, вносимых в данную функцию библиотеки.
6. Технико-экономическое обоснование предлагаемых изменений.
7. Внедрение принятых нововведений в практику библиотеки.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы)**

1. Что понимается под эффективностью библиотечной технологии?
2. Какие виды эффективности библиотечных процессов вы можете назвать?
3. Что включает в себя оценка функциональной эффективности библиотечных процессов?

4. Назовите категории затрат, которые рекомендуется учитывать при оценке экономической эффективности библиотечных процессов.

5. Охарактеризуйте бенчмаркинг как методику оценки эффективности работы библиотеки.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

### 3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

#### 3.1. Тематика семинарских занятий

##### Семинар 1. Технологический библиотечный менеджмент: основные понятия и категории

*Вопросы для обсуждения:*

1. История развития технологического библиотечного менеджмента.
2. Основные понятия и категории технологического библиотечного менеджмента.
3. Субъекты и объекты технологического библиотечного менеджмента.
4. Принципы технологического библиотечного менеджмента.
5. Основные функции технологического библиотечного менеджмента.
6. Методы технологического библиотечного менеджмента.

##### Литература для подготовки к семинару

1. *Дригайло, В. Г.* Технология работы библиотеки : науч.-практ. пособ. / В. Г. Дригайло. – М. : Либерей-Бибинформ, 2009. – 544 с.
2. *Пилко, И. С.* Информационные и библиотечные технологии : учеб. пособ. / И. С. Пилко. – Санкт-Петербург : Профессия, 2006. – 341 с.
3. *Пилко, И. С.* Технологические процессы в библиотечной работе: учеб.-метод. пособие / И. С. Пилко. – М.: Либерей-Бибинформ, 2005. – 176 с.
4. *Ракавецкая, Л. I.* Менеджмент у бібліятэчнай справе (тэхналагічны бібліятэчны менеджмент): вучэб. дапам. / Л. I. Ракавецкая ; Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск: [Б. в.], 2010. – 252 с.
5. *Редькина, Н. С.* Технологическая работа в библиотеке : практ. пособ. / Н. С. Редькина. – Новосибирск, 2006. – 103 с.
6. *Редькина, Н. С.* Технологический менеджмент в системе управления библиотекой : [моногр.] / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2014. – 414 с.

## Семинар 2. Современные библиотечно-информационные технологии

*Вопросы для обсуждения:*

1. Актуальные проблемы технологического библиотечного менеджмента.
2. Основные циклы библиотечных технологий, их совершенствование.
3. Принципы организации основных технологических процессов.
4. Особенности перехода библиотек Беларуси на информационно-коммуникационные технологии.

### Литература для подготовки к семинару

1. *Ахремчик, Р.* Внедрение веб-технологий в систему избирательного распространения информации в Центральной научной библиотеке Национальной академии наук Беларуси / Р. Ахремчик, Т. Пинчук // *Бібліятэчны свет.* – 2013. – №5. – С. 28–29.

2. *Базылева-Ланько, С.* Технологии завтрашнего дня в современной библиотеке / Базылева-Ланько С.А. // *Материалы II Международного конгресса "Библиотека как феномен культуры"* : Минск, 22–23 октября 2014 г. – Минск, 2014. – С. 110–115.

3. *Ильина, И. И.* Цифровые ресурсы книжных собраний библиотек, архивов и коллекций музеев: результаты внедрения новых технологий / И. И. Ильина // *Библиография.* – 2014. – №1. – С. 117–119.

4. *Інфармацыйна-камунікатыўныя тэхналогіі ў бібліятэках* [зб. мат.] / [склад.: Л. І. Макаранка, В. А. Тамашова]. – Мінск : Красіка-Прынт, 2015. – 40 с. – (Бібліятэка прапануе. Кніжная серыя).

5. *Кислицина, Е. Н.* Виртуальная экскурсия: технология создания / Е. Н. Кислицина, Д. Ю. Кислицин // *Современная библиотека.* – 2015. – №6. – С. 40–44.

6. *Пилко, И. С.* Технологические процессы в библиотечной работе: учеб.-метод. пособие / И. С. Пилко. – М.: Либерея-Бибинформ, 2005. – 176 с.

7. Ракавецкая, Л. И. Менеджмент у бібліятэчнай справе (тэхналагічны бібліятэчны менеджмент): вучэб. дапам. / Л. И. Ракавецкая ; Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск: [Б. в.], 2010. – 252 с.

8. Редькина, Н. С. Стратегические факторы успеха библиотеки в условиях меняющейся технологической среды / Редькина Н. С. // Бібліятэчны веснік: зборнік артыкулаў / Нац. б-ка Беларусі ; [склад.: Л. Г. Кірухіна, М. Г. Пшыбытка]. – Мінск : Нацыянальная бібліятэка Беларусі, 2016. – Вып. 7. – С. 21–28.

9. Редькина, Н. С. Технологическая работа в библиотеке : практ. пособ. / Н. С. Редькина. – Новосибирск, 2006. – 103 с.

10. Редькина, Н. С. Футур-прогноз развития технологии библиотеки в условиях формирования новой информационно-технологической парадигмы / Н. С. Редькина // Библиосфера. – 2014. – №2. – С. 53–58.

11. Редькина, Н. С. Технологический менеджмент в системе управления библиотекой : [моногр.] / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2014. – 414 с.

*При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, самостоятельно подбирать информацию для подготовки по заявленным вопросам семинара.*

### **Семинар 3. Особенности применения норм в библиотечно-информационных учреждениях**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Нормирование библиотечной работы: значение, особенности.
2. Виды норм, применяемых в деятельности библиотек.
3. Методы нормирования.
4. Особенности и основные этапы разработки и внедрения норм в деятельности библиотек.
5. Пути совершенствования нормирования библиотечных процессов.

## Литература для подготовки к семинару

1. *Методические рекомендации по нормированию технологических процессов в библиотеке* / Нац. б-ка Беларуси ; [сост. Ж.С. Рысева, С.В. Козлова]. – Минск : Нац. б-ка Беларуси, 2015. – 44 с.

2. *Нормирование труда в библиотеках: метод. рекомендации* / Рос. гос. б-ка; Сост. Н.А.Смирнова; Науч. ред. И.И.Ганицкая. – М., 1993. – 39 с.

3. *Нормы времени на работы, выполняемые в ГПНТБ России* / ГПНТБ. – М., 1993. – 59 с.

4. *Ракавецкая, Л. І. Менеджмент у бібліятэчнай справе (тэхналагічны бібліятэчны менеджмент): вучэб. дапам.* / Л. І. Ракавецкая ; Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск: [Б. в.], 2010. – 252 с.

5. *Ракавецкая, Л. І. Праблемы нарміравання аўтаматызаваных бібліятэчных працэсаў* / Л. І. Ракавецкая // Веснік БелДПК. - 2003. – № 1. – С. 98 – 104.

6. *Редькина, Н. С. Технологическая работа в библиотеке : практ. пособ.* / Н. С. Редькина. – Новосибирск, 2006. – 103 с.

7. *Редькина, Н. С. Технологический менеджмент в системе управления библиотекой : [моногр.]* / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2014. – 414 с.

8. *Рысева, Ж. Нормирование в библиотеке. Из опыта Национальной библиотеки Беларуси* / Ж. Рысева // Бібліятэчны свет. – 2011. – № 1. – С. 27 – 28.

10. *Типовые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках.* – М.: Экономика, 1991. – 47 с.

*При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, самостоятельно подбирать информацию для подготовки по заявленным вопросам семинара.*

## Семинар 4. Технологическая служба библиотеки

*Вопросы для обсуждения:*

1. Технологическое подразделение библиотеки: общая характеристика.
2. Основные задачи технологической службы библиотеки.
3. Технологическая служба Национальной библиотеки Беларуси.
4. Эффективность деятельности менеджера-технолога.
5. Кадровые ресурсы технологической службы библиотеки.

### Литература для подготовки к семинару

1. *Дригайло, В. Г.* Технология работы библиотеки : науч.-практ. пособ. / В. Г. Дригайло. – М. : Либерей-Бибинформ, 2009. – 544 с.

2 *Мыльникова, Л. М.* Технологическая служба Национальной библиотеки Беларуси / Л. М. Мыльникова, Ж. С. Рысева, Л. В. Фисенко // Бібліятэчны веснік: зборнік артыкулаў / Нац. б-ка Беларусі ; [склад.: Л. Г. Кірухіна, М. Г. Пшыбытка]. – Мінск : Нацыянальная бібліятэка Беларусі, 2014. – Вып. 6. – С. 136–144.

3. *Ракавецкая, Л. І.* Менеджмент у бібліятэчнай справе (тэхналагічны бібліятэчны менеджмент): вучэб. дапам. / Л. І. Ракавецкая ; Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск: [Б. в.], 2010. – 252 с.

4. *Редькина, Н. С.* Технологическая работа в библиотеке : практ. пособ. / Н. С. Редькина. – Новосибирск, 2006. – 103 с.

5. *Редькина, Н. С.* Технологический менеджмент в системе управления библиотекой : [моногр.] / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2014. – 414 с.

6. *Суслова, И. М.* Функциональные технологии информационно-библиотечного менеджмента : учеб. пособие / И. М. Суслова, Л. А. Абрамова. – Санкт-Петербург : Профессия, 2014. – 280 с. – (Библиотека).

*При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, самостоятельно подбирать информацию для подготовки по заявленным вопросам семинара.*



## Семинар 5. Документы, регламентирующие библиотечную технологию

*Вопросы для обсуждения:*

1. Значение организационно-технологической документации в библиотеке.
2. Основные виды библиотечных технологических документов:
  - классификаторы процессов, операций, разрядов работ;
  - технологические инструкции;
  - маршрутные и операционные карты;
  - технологические ведомости различного назначения;
  - блок-схемы, графики, оперограммы.
3. Номенклатура библиотечных производственных процессов и операций.
4. Требования к организационно-технологической документации библиотеки.

### Литература для подготовки к семинару

1. *Дригайло, В. Г.* Технология работы библиотеки : науч.-практ. пособ. / В. Г. Дригайло. – М. : Либерея-Бибинформ, 2009. – 544 с.
2. *Ракавецкая, Л. І.* Менеджмент у бібліятэчнай справе (тэхналагічны бібліятэчны менеджмент): вучэб. дапам. / Л. І. Ракавецкая ; Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск: [Б. в.], 2010. – 252 с.
3. *Редькина, Н. С.* Технологическая работа в библиотеке : практ. пособ. / Н. С. Редькина. – Новосибирск, 2006. – 103 с.
4. *Редькина, Н. С.* Технологический менеджмент в системе управления библиотекой : [моногр.] / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2014. – 414 с.

## 3.2. Рабочие материалы к практическим занятиям

### Практикум 1. Освоение базовых основ курса «Технологический библиотечный менеджмент»

*Цель:* усвоить базовые основы курса «Технологический библиотечный менеджмент».

*Задание:* дать определения предложенным понятиям, исходя из собственных знаний и собственного понимания рассматриваемых категорий.

**Методика выполнения**

Дается перечень понятий (перечень может быть расширен или сокращен), которым необходимо дать определение. Работа оформляется в виде таблицы (табл. 3).

**Примерный перечень терминов:** библиотечная технология, библиотечный цикл, процесс, операция, технологический инструментарий, технологическая служба, организационно-технологическая документация библиотеки, блок-схема, технологическая карта, нормирование, норма времени, технологический мониторинг, технологический трансферт, технологический аудит и др.

Таблица 3. Основные понятия технологического библиотечного менеджмента

№ п/п	Понятие (термин)	Определение понятия

### Практикум 2. Разработка тестовых заданий по курсу «Технологический библиотечный менеджмент»

*Цель:* закрепить теоретический материал по курсу «Технологический библиотечный менеджмент».

*Задание:* составить определенное количество вопросов по материалам прослушанных лекций, по темам семинарских и практических занятий.

**Методика выполнения**

Составить вопросы по материалам прослушанных лекций, по темам семинарских и практических занятий. На каждый

вопрос должно быть предложено три варианта ответа, два из которых однозначно являются неверными. Точным и достоверным должен быть только один вариант ответа.

Принципы построения тестовых заданий:

- корректность формулировки;
- формулировка задания должна быть в утвердительной форме;
- не допускается определение понятия через перечисление категорий, которые в него изначально не могут входить;
- не допускается двойное отрицание.

### **Практикум 3. Разработка и совершенствование библиотечных технологических процессов**

*Цель:* закрепить знания о порядке разработки библиотечных технологических процессов.

*Задание:* отразить в конспективной форме ключевые особенности работы технологов библиотек в области разработки и совершенствования библиотечной технологии.

*Методика выполнения*

**I.** Ознакомиться с текстом раздаточного теоретического материала. В конспекте закрепить основные позиции документа. Ответить на следующие вопросы:

1) В каких основных направлениях осуществляется работа по совершенствованию библиотечных циклов и процессов?

2) Что включает в себя разработка технологического процесса? Перечислите.

3) Назовите и кратко охарактеризуйте основные этапы разработки блок-схем, технологических и маршрутных карт на технологические циклы.

4) Что понимается под «технологической картотекой»? В чем заключается ее функциональное назначение?

5) Назовите два основных вида карточек, включаемых в технологическую картотеку (зафиксируйте в конспекте схемы данных карточек).

6) Какие символы применяются для графического отображения отдельных частей технологического процесса? (зафиксируйте их в конспекте).

7) Что позволяет выявить создание блок-схем?

8) Дайте определение понятию «технологический маршрут». В каком виде может быть представлен (составлен) технологический маршрут?

9) Что понимается под «алгоритмом технологического маршрута»? Приведите пример алгоритма технологического маршрута.

10) Охарактеризуйте особенности маршрутных карт как одного из возможных видов представления технологического маршрута.

11) Дайте определение понятию «технологическая карта».

12) Что включает в себя процесс разработки технологических карт? Перечислите.

**II.** Студентам по итогам знакомства с текстом раздаточного теоретического материала сделать информационно емкое сообщение по одному из четырех этапов разработки технологических и маршрутных карт. Обсудить всей группой основные положения документа.

#### **Практикум 4. Методы нормирования труда**

*Цель:* закрепить знания о методах нормирования труда; научиться выбирать метод в зависимости от стоящей перед технологом задачи.

*Задание:* изучить теоретический материал по теме работы и дать ответы на поставленные вопросы.

**Методика выполнения**

Изучить теоретический материал по теме работы «Метод нормирования труда» и дать обстоятельные ответы на следующие вопросы:

1. Что понимается под «методом нормирования труда»?
2. Какие группы методов применяются в нормировании труда?
3. С помощью какой группы методов нормы труда устанавливаются без разделения трудового процесса на элементы?
4. Какая группа методов предполагает детальный анализ производственного процесса?
5. Какие методы входят в группу опытно-статистических методов? Приведите примеры.

6. Какой метод базируется на анализе статистических данных о нормах труда и их выполнении за предыдущие периоды работы?

7. Что лежит в основе использования опытного метода при определении нормы труда?

8. В чем заключается метод экспертных оценок?

9. Какая группа методов преимущественно отражает прошлый опыт и минимально учитывает инновационные тенденции в производстве?

10. Охарактеризуйте аналитические методы: на чем они основываются и что обеспечивают?

11. На какие виды методов подразделяются аналитические методы?

12. При использовании какого метода затраты рабочего времени на элементы технологического процесса определяются на основе непосредственного наблюдения?

13. При использовании какого метода затраты рабочего времени на элементы технологического процесса устанавливаются по заранее разработанным научно-обоснованным отраслевым нормативам?

14. С какой целью проводится хронометраж?

15. Какие виды хронометража используются в зависимости от способа фиксации времени? Охарактеризуйте их.

16. При каком виде хронометража затраты времени на выполнение отдельных элементов технологического процесса фиксируются независимо от последовательности их выполнения?

17. Допускается ли проводить хронометражные замеры в самом начале рабочего дня (с первых его минут)?

18. Где фиксируется продолжительность каждого замера операции?

19. Какое минимальное количество хронометражных замеров должно быть сделано для получения достоверных данных?

20. Следует ли исключать дефектные замеры, при проведении которых были допущены ошибки, из общего числа замеров?

21. На какие виды подразделяется хронометраж в зависимости от численности наблюдаемых сотрудников? Дайте им общую характеристику.

22. В чём заключается такой вид наблюдения как фотография рабочего времени? Какова цель и основные задачи (кратко) фотографии рабочего времени?

23. В чем отличие самофотографии рабочего времени от фотографии рабочего времени?

24. Дайте характеристику такому методу как фотохронометраж.

25. Одинаковые ли нормы времени используются в различных библиотеках?

26. Одинаковые ли методы нормирования труда в библиотеках различных типов и видов библиотеках?

27. Какая группа методов наиболее предпочтительна для установления норм труда: группа аналитических методов или опытно-статистических методов? Почему? Обоснуйте.

28. Упорядочьте информацию о методах нормирования, применяемых в библиотечном технологическом менеджменте, в табличной форме (табл. 4).

Т а б л и ц а 4. Методы нормирования труда

Группы методов	Виды методов
Опытно-статистические (суммарные) методы	— ...
	— ...
Аналитические методы	— ...
	— ...

**Теоретический материал:**

Метод нормирования труда – совокупность приемов установления норм труда, включающих: анализ трудового процесса, выявление и учет нормообразующих факторов, проектирование рациональной организации труда, расчет норм затрат труда. В нормировании труда применяются следующие методы:

– опытно-статистические (суммарные) методы основаны на применении статистических отчетов о выработке, затратах времени на выполнение работы за предшествующий период или путем экспертных оценок;

– аналитические методы осуществляются на основе детального анализа и проектирования оптимального трудового процесса.

*Опытно-статистическими (суммарными) методами* устанавливаются нормы труда без разделения трудового процесса на элементы. Опытно-статистические методы подразделяются на:

– *опытный метод*, основанный на использовании личного опыта нормировщика, который в соответствии с имеющимися условиями труда интуитивно и на основе предшествующего опыта определяет норму труда;

– *статистический метод*, базирующийся на анализе статистических данных о нормах труда и их выполнении за предыдущие периоды работы;

– *метод экспертных оценок* состоит в систематизации оценки экспертов (руководителя подразделения, опытных специалистов) относительно времени, необходимого для выполнения работы.

Эти методы отражают лишь прошлый опыт, не учитывают производственные возможности рабочих, технический прогресс и передовой опыт. Нормы труда, установленные при помощи опытно-статистических методов, включают все недостатки технологии организации труда и производства, имевшие место в прошлом и отразившиеся на фактических показателях производительности труда. Таким образом, данные методы нормирования не отвечают задачам эффективной организации производства. Применение норм труда, полученных опытно-статистическими методами, должно быть минимальным.

*Аналитические методы* основаны на детальном анализе элементов конкретного технологического процесса, способов и организационно-технических условий их выполнения. Эти методы обеспечивают разработку научно-обоснованных норм труда. В ходе анализа работы проводится рационализация процесса, а также выявление факторов, влияющих на скорость операций, выполняемых в его рамках. Аналитические методы нормирования подразделяются на аналитически-расчетный и аналитически-исследовательский.

При *аналитически-расчетном методе* затраты времени устанавливаются по заранее разработанным научно-обоснованным отраслевым нормативам.

При *аналитически-исследовательском методе* затраты рабочего времени на каждый элемент технологического

процесса определяются на основе анализа данных, полученных в результате непосредственного наблюдения за их выполнением. Исходными данными для разработки норм на основные процессы библиотечной работы являются величины затрат времени, полученные в результате проведения хронометражных замеров и фотографии рабочего времени.

*Хронометраж* проводится с целью изучения затрат времени одним сотрудником на выполнение циклически повторяющихся элементов нормируемого технологического процесса и выявления факторов, влияющих на их продолжительность.

В зависимости от способа фиксации времени используется сплошной и выборочный хронометраж.

В процессе *сплошного хронометража* определяются затраты времени на выполнение каждого элемента технологического процесса с момента его начала и до момента окончания в порядке технологической последовательности.

При *выборочном способе хронометража* затраты времени на выполнение отдельных элементов технологического процесса фиксируются независимо от последовательности их выполнения.

Хронометражные наблюдения проводятся дважды в течение рабочего дня: через 45–60 минут после начала работы и адаптации исполнителя и за 1,5–2 часа до окончания рабочей смены, кроме наблюдений за технологическими процессами, выполняемыми однократно или эпизодично в течение рабочего дня. Продолжительность каждого замера операции фиксируется в хронометражной карте. Количество замеров должно быть не менее 10. Если в период наблюдения в трудовом процессе встречаются перерывы, то они фиксируются отдельно. Из общего числа замеров следует исключать дефектные, при проведении которых были допущены ошибки.

Хронометраж разделяют на индивидуальный и групповой в зависимости от численности наблюдаемых сотрудников.

С помощью *индивидуального хронометража* определяют затраты времени отдельными исполнителями, что позволяет изучить работу с максимальной степенью ее детализации.

При *групповом хронометраже* один наблюдатель изучает работу группы сотрудников, выполняющих одну операцию



(например, создание библиографического описания). Этот вид хронометража применяют для изучения состава группы и рационального распределения в ней работы.

*Фотография рабочего времени* (ФРВ) – это наблюдение, при котором замеряют все, без исключения, затраты времени, осуществляемые исполнителем (исполнителями) за определенный период работы. Основное предназначение ФРВ – это выяснение точного бюджета времени сотрудника, его анализ и оптимизация использования рабочего времени. Задачами проведения фотографии рабочего времени являются:

- определение структуры рабочего времени для выявления недостатков в организации труда;
- совершенствование организации труда для описания существующих процессов и оценки их\*рациональности;
- изучение и распространение передового опыта лучших сотрудников;
- получение исходных данных для разработки норм труда;
- выявление причин невыполнения или перевыполнения норм выработки (времени) отдельными рабочими;
- оценка эффективности труда сотрудника для выявления уровня его профессионализма и мотивации.

Наблюдения проводятся в течение 1–2 недель во время всего рабочего дня и заносятся в форму ФРВ (табл. 5).

## Т а б л и ц а 5 . Ф о р м а ф о т о г р а ф и и р а б о ч е г о в р е м е н и

Дата наблюдения:

Начало наблюдения:

Окончание наблюдения:

Участок/работа:

Условия работы:

Исполнитель:

Возраст:

Стаж работы:

Стаж на данном участке/работе:

Наблюдатель:

№ п/п	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время, ч: мин	Продолжительность, мин	Индекс
1	2	3	4	5
1				
2				

*Самофотография рабочего времени (СРВ)* – это учет затрат рабочего времени, проводимый самим сотрудником с целью выявления резерва для обеспечения более рациональной организации труда и повышения его эффективности. В форме СРВ указывается время начала и окончания перерывов в работе, их причины и предложения по устранению потерь рабочего времени. Однако при СРВ фиксируется только работа сотрудника и потери рабочего времени в целом без дифференциации затрат по отдельным элементам. Кроме того, некоторые данные могут быть отражены не совсем объективно, так как сотрудник не всегда фиксирует нерегламентированные перерывы рабочего времени и его потери, происходящие по его вине. После заполнения наблюдательных листов проводится анализ и разрабатываются меры по устранению потерь рабочего времени. Однако несмотря на отмеченные недостатки, самофотография служит достаточно эффективным и высокоэкономичным средством установления действительных потерь рабочего времени. Этот метод позволяет получить надежный, репрезентативный

материал для обоснования выводов об улучшении организации труда и производства.

Может применяться также и *фотохронометраж*. Он является комбинированным методом, в котором фотография рабочего дня (смены) и хронометраж дополняют друг друга. При этом методе проводят фотографию рабочего дня (смены) или процесса для изучения всех видов затрат рабочего времени, а детализацию затрат оперативного времени фиксируют с помощью хронометража. Хронометраж позволяет наиболее полно и всесторонне изучить процесс труда и выявить резервы для повышения производительности труда.

Таким образом, с помощью методов нормирования и на основе анализа применяемых технологий, техники, организации управления, производства и труда определяются наиболее рациональные способы выполнения работ. При этом в различных библиотеках могут быть разные нормы времени, но методы нормирования являются общими для всех.

### **Практикум 5. Изучение затрат рабочего времени на рабочих местах**

*Цель:* закрепить знания о порядке нормирования в условиях библиотек. Научиться делать хронометражные замеры и заполнять формы, сопровождающие изучение затрат рабочего времени.

*Задание:* 1) зафиксировать затраты времени на выполнение элементов технологического процесса (например, на создание библиографической записи на статью в периодическом издании) с помощью проведения необходимого количества замеров; 2) сделать фотографию рабочего времени лабораторного занятия.

#### **Методика выполнения**

**I. Фиксация затрат времени на выполнение элементов технологического процесса.** Выбрать исполнителей, за работой которых будут вестись наблюдения (на практике опыт работы исполнителя в структурном подразделении должен быть не менее 6 месяцев). Проверить технические средства измерения времени (секундомер). Определить темп работы исполнителя.

Зафиксировать затраты времени на выполнение элементов технологического процесса (например, создание

библиографической записи на статью в периодическом издании) с помощью проведения необходимого количества замеров.

В процессе наблюдения наблюдатель осуществляет:

- контроль за работой исполнителя, технологической последовательностью выполнения элементов процесса;
- заполнение карты (табл. б), в которой фиксируются хронометражные замеры.

В процессе наблюдения проводится определенное количество замеров, необходимое для выявления затрат времени на выполнение технологического процесса (на практике в хронометраже участвуют специалисты одного или более структурных подразделений, выполняющих данный процесс и обладающие соответствующей квалификацией).

Т а б л и ц а 6. **Пример хронометражной карты**

Сфера деятельности *формирование информационно-поисковых систем*  
 Процесс *редактирование БЗ на периодические и продолжающиеся издания*  
 Единица измерения *одна БЗ*

№ п/п	Продолжительность процесса	Дата замера	Время замера	Должность (квалификация) исполнителя	Ф.И.О. исполни-теля	Под-пись испол-нителя	Приме-чания
1	0000:03:24	10.05.2014	10:05:00	ведущий библиограф	Иванова А. И.		
2	0000:03:11	10.05.2014	10:10:00	ведущий библиограф	Иванова А. И.		
3	0000:23:11	10.05.2014	10:16:00	ведущий библиограф	Иванова А. И.		Дефектны й замер в связи со сбоем ПО АБИС
4	0000:03:33	10.05.2014	15:15:00	ведущий библиограф	Иванова А. И.		
5	0000:02:36	10.05.2014	15:19:00	ведущий библиограф	Иванова А. И.		
6	0000:04:35	11.05.2014	10:04:00	библиотекарь I кат.	Петрова С. В.		

В примечаниях указываются возможные отклонения от действующей технологии и дефектные замеры.

**Примечание:** в реальных производственных условиях хронометражные замеры проводятся дважды в течение рабочего дня: через 45-60 минут после начала работы и адаптации исполнителей и за 1,5-2 часа до окончания рабочей смены, кроме наблюдений за технологическими процессами, выполненными однократно или эпизодически в течение рабочего дня.

## **II. Фотография рабочего времени (ФРВ).**

При проведении фотографии рабочего времени в специальной форме (табл. 7) непрерывно фиксируются все затраты рабочего времени без исключения в течение целой смены (или ее части). Каждому виду затрат рабочего времени присваивается определенный индекс, например:

- ВПЗ – время выполнения производственного задания;
- ПЗ – подготовительно-заключительное время;
- ОП – оперативное время;
- О – основное время;
- В – вспомогательное время;
- ОМ – время обслуживания рабочего места;
- ТЕХ – время технического обслуживания рабочего места;
- ОРГ – время организационного обслуживания рабочего места;
- ВНЗ – время работы, не предусмотренное производственным заданием;
- ВСП – время выполнения случайной работы;
- ВНР – время выполнения непроизводительной работы;
- ПР – время регламентированных перерывов;
- ПТ – время технологических перерывов;
- ОТЛ – время на отдых и личные надобности;
- ПН – время нерегламентированных перерывов;
- ПНП – перерывы, вызванные недостатками в организации труда;
- ПНД – перерывы, вызванные нарушением трудовой дисциплины.

Данные заносятся в таблицу, аналогичную табл. 7

## Т а б л и ц а 7 . П р и м е р ф о р м ы ф о т о г р а ф и и р а б о ч е г о в р е м е н и

Дата наблюдения: 20.04.2015 г.

Начало наблюдения: 8 ч 30 мин

Окончание наблюдения: 77ч 30мин

Участок/работа: обработка новых поступлений документов

Условия работы: обычные

Исполнитель: библиотекарь I категории Иванова А.И.

Возраст: 30 лет

Стаж работы: 4 года

Стаж на данном участке/работе: 2 года

Наблюдатель: Петрова С.А.

№ п/п	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время, ч: мин	Продолжительность, мин	Индекс
1	2	3	4	5
1	Начало работы. Подготовка рабочего места. Включение компьютера	8.30	15	ПЗ 1 <sup>2</sup>
2	Регистрация новых поступлений документов	8.45	60	ОП 1
3	Получение консультации у сотрудника другого отдела по телефону	9.45	10	ОП2
4	Регистрация новых поступлений документов	9.55	40	ОП3
5	Регламентный перерыв	10.35	15	ПР 1
6	Регистрация новых поступлений документов	10.50	55	ОП4
7	Разговор с коллегой на личную тему	11.45	5	ПНД1
8	Регистрация новых поступлений документов	11.50	70	ОП5
9	Обеденный перерыв	13.00	60	
10	Регистрация новых поступлений документов	14.00	40	ОП6
11	Уход по личным надобностям	14.40	5	ОТЛ 1
12	Регистрация новых поступлений документов	14.45	30	ОП7
13	Регламентный перерыв	15.15	15	ПР2
14	Техническая обработка документов	15.30	102	ОП8
15	Разговор с коллегой на личную тему	17.12	13	ПНД2

16	Выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте	17.25	5	П32
17	Окончание работы	17.30		
ИТОГО			480	

### **Примечания:**

Анализ затрат времени позволяет определить их содержание и характер, а также установить степень загруженности специалиста.

*Рабочее время* – продолжительность рабочего дня, рабочей недели, установленная законодательством, а также время, которое сотрудник находится в библиотеке в связи с выполняемой им работой. В зависимости от назначения рабочее время делится на время работы и время перерывов.

*Оперативное время* – это время, в течение которого сотрудник выполняет технологический процесс (цикл процессов, операций).

*Подготовительно-заключительное время* – время, затрачиваемое работником на подготовку к выполнению заданной работы и действия, связанные с ее окончанием.

*Время перерывов* – часть рабочего дня, в течение которой технологический процесс не осуществляется по различным причинам. Время перерывов делится на перерыв на отдых и личные надобности, перерывы организационно-технического характера, перерывы из-за нарушения трудовой дисциплины.

*Перерыв на отдых и личные надобности* – это время, используемое специалистом для отдыха и личной гигиены.

*Перерывы организационно-технического характера* – это время, обусловленное технологией и организацией производства, а также нарушениями течения технологического процесса (цикла процессов, операций).

*Перерывы, связанные с нарушением трудовой дисциплины* – это опоздания, самовольные отлучки с рабочего места, преждевременный уход с работы, то есть простои по вине сотрудника библиотеки.

Все виды затрат рабочего времени подразделяются на нормируемые и ненормируемые. В норму времени включаются только необходимые его затраты в размере, обусловленном наиболее производительным способом выполнения процесса.

### 3.3. Описания лабораторных работ

#### Лабораторная работа 1.

#### Моделирование комплекса регламентирующей технологической документации библиотеки

*Цель:* закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков создания системы нормативно-методического обеспечения библиотечной технологии.

*Задание:* составить перечень регламентирующей технологической документации, необходимой для функционирования библиотеки как технологической системы.

*Методика выполнения*

1. Познакомиться с теоретическим материалом по теме работы.

2. Упорядочить сведения и оформить работу в виде таблицы (табл. 8).

Т а б л и ц а 8. Технологическая документация библиотеки

№ п/п	Система технологической документации	Типы регламентов и названия документов	Срок действия

#### Лабораторная работа 2.

#### Обработка результатов нормирования

*Цель:* закрепление теоретических знания о порядке обработки результатов изучения затрат рабочего времени, формирование практических навыков анализа и обобщения затрат рабочего времени.

*Задание:* обработать данные фотографии рабочего времени – вычислить продолжительность затрат рабочего времени по таким категориям как подготовительно-заключительное время (ПЗ), оперативное время (ОП); проанализировать эффективность использования рабочего времени.

*Методика выполнения*



На этапе обработки результатов нормирования осуществляются анализ и обобщение результатов изучения затрат рабочего времени.

В процессе обработки результатов наблюдений:

– определяются затраты рабочего времени на выполнение технологического процесса, выявляются основные факторы, влияющие на величину затрат времени (организационно-технические, технологические), возможности сокращения затрат и оптимального использования времени;

– устанавливаются затраты рабочего времени на выполнение технологического процесса как среднеарифметическая величина ( $H$ ), полученная на основании результатов проведенных замеров. При этом учитываются рациональные приемы, методы работы и средняя интенсивность работы сотрудников;

– разрабатываются предложения по совершенствованию организации рабочего места и повышению производительности труда.

При обработке результатов наблюдений, сделанных методом хронометража, исключаются дефектные замеры.

Расчет нормы времени выполняется по следующей формуле:

$$H_{в} = H \cdot K,$$

где  $H_{в}$  – норма времени;

$H$  – среднеарифметическая величина оперативного времени на выполнение процесса;

$K$  – поправочный коэффициент.

В соответствии с существующей практикой в нормах учитывается время на работы по обслуживанию рабочего места, отдых и личные нужды исполнителя технологического процесса в размере 10% от оперативного времени, что может выражаться как поправочный коэффициент ( $K$ ). По результатам анализа рабочего времени сотрудников  $K$  принимается равным 1,12. Одним из оснований для применения поправочных коэффициентов к нормам может служить освоение производственных мощностей, новой техники, технологии, видов услуг (продукции).

Обработка данных фотографии рабочего времени (ФРВ) основывается на вычислении продолжительности затрат

рабочего времени по каждой из категорий его затрат путем вычитания из текущего времени каждого последующего замера текущего времени предыдущего замера.

Например, согласно результатам ФРВ (табл. 9):

1. ПЗ = 15 мин. = 8.45-8.30.
2. ОП = 60 мин. = 9.45-8.45.

**Примечание:**

ПЗ – подготовительно-заключительное время;

ОП – оперативное время.

Для проведения анализа составляется сводка одноименных затрат рабочего времени, то есть группируются все затраты оперативного времени (время, затрачиваемое непосредственно на выполнение заданной работы (операции), подготовительно-заключительное время (это время, затрачиваемое работником на подготовку к выполнению заданной работы и действия, связанные с ее окончанием), время перерывов и т. д. По каждой группе индекса определяется процент времени, затрачиваемый на выполнение данной работы, от общего рабочего времени. Расчет выполняется в минутах. Определяется средняя продолжительность выполнения каждой работы. По итогам ФРВ можно проанализировать эффективность использования рабочего времени, рассчитав коэффициент по формуле:

$$K_{\text{исп}} = \frac{T_{\text{пз}} + T_{\text{оп}} + T_{\text{отл}} + T_{\text{пр}}}{T_{\text{см}}},$$

где

$K_{\text{исп}}$  – коэффициент использования рабочего времени;

$T_{\text{см}}$  – рабочее время смены;

$T_{\text{пз}}$  – подготовительно-заключительное время;

$T_{\text{оп}}$  – оперативное время;

$T_{\text{отл}}$  – время на отдых и личные надобности;

$T_{\text{пр}}$  – время регламентированных перерывов.

По данным табл. 9 рассчитываем каждый индекс:

$$T_{\text{пз}} - 15 + 5 = 20;$$

$$T_{\text{оп}} - 60 + 10 + 40 + 55 + 70 + 40 + 30 + 102 = 407;$$

$$T_{\text{отл}} - 5;$$

$$T_{\text{пр}} - 15 + 15 = 30;$$

$$T_{\text{см}} - 480(8\text{ч}).$$

Далее проводим расчет использования рабочего времени по формуле:

$$K_{\text{исп}} = \frac{20 + 407 + 5 + 30}{480} = 0,963 \text{ или } 96,3\%$$

Для вычисления коэффициента потерь рабочего времени ( $K_{\text{п}}$ ), вызванных нарушением трудовой дисциплины, используется следующая формула:

$$K_{\text{п}} = \frac{T_{\text{пнд}}}{T_{\text{см}}},$$

где

$K_{\text{п}}$  – коэффициент потерь рабочего времени;

$T_{\text{пнд}}$  – потери рабочего времени в связи с нарушением трудовой дисциплины.

$$T_{\text{пнд}} = 5 + 13 = 18$$

$$K_{\text{п}} = \frac{18}{480} = 0,037, \text{ или } 3,7\%$$

Подсчитываем использование рабочего времени:

$$96,3\% + 3,7\% = 100\%.$$

Вычисление коэффициента загрузки ( $K_3$ ) данного сотрудника осуществляется по формуле:

$$K_3 = \frac{T_{\text{оп}} + T_{\text{пз}}}{T_{\text{см}}},$$

Это указывает на правомерность использования в расчете нормы времени поправочного коэффициента (К) в размере 1,12:

$$K_3 = \frac{407 + 20}{480} = 0,89, \text{ или } 89\%$$

Подводя итоги ФРВ можно сделать вывод, что сотрудник продуктивно использует рабочее время и нарушений рабочей дисциплины не выявлено.

Т а б л и ц а 9 . Пример формы фотографии рабочего времени

Дата наблюдения: 20.04.2015 г.

Начало наблюдения: 8 ч 30 мин

Окончание наблюдения: 77ч 30мин

Участок/работа: обработка новых поступлений документов

Условия работы: обычные

Исполнитель: библиотекарь I категории Иванова А.И.

Возраст: 30 лет

Стаж работы: 4 года

Стаж на данном участке/работе: 2 года

Наблюдатель: Петрова С.А.

№ п/п	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время, ч: мин	Продолжительность, мин	Индекс
1	2	3	4	5
1	Начало работы. Подготовка рабочего места. Включение компьютера	8.30	. 15	ПЗ I <sup>2</sup>
2	Регистрация новых поступлений документов	8.45	60	ОП 1
3	Получение консультации у сотрудника другого отдела по телефону	9.45	10	ОП2
4	Регистрация новых поступлений документов	9.55	40	ОП3
5	Регламентный перерыв	10.35	15	ПР 1
6	Регистрация новых поступлений документов	10.50	55	ОП4
7	Разговор с коллегой на личную тему	11.45	5	ПНД1
8	Регистрация новых поступлений документов	11.50	70	ОП5

9	Обеденный перерыв	13.00	60	
10	Регистрация новых поступлений документов	14.00	40	ОП6
11	Уход по личным надобностям	14.40	5	ОТЛ 1
12	Регистрация новых поступлений документов	14.45	30	ОП7
13	Регламентный перерыв	15.15	15	ПР2
14	Техническая обработка документов	15.30	102	ОП8
15	Разговор с коллегой на личную тему	17.12	13	ПНД2
16	Выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте	17.25	5	ПЗ2
17	Окончание работы	17.30		
ИТОГО			480	

### **Лабораторная работа 3. Формализация библиотечных процессов. Составление блок-схемы технологического процесса**

*Цель:* закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков создания блок-схем технологических процессов.

*Задание:* оформить блок-схему «Путь документа» (фрагмент блок-схемы).

**Методика выполнения**

1. Познакомиться с теоретическим материалом по теме работы.

2. Упорядочить, представленные в произвольном порядке, а) процессы и б) операции, входящие в цикл «Путь документа» для ЦБС, выстроить их в логической последовательности.

3. Оформить блок-схему (фрагмент блок-схемы) последовательности технологического цикла «Путь документа», используя символы, применяемые для графического отображения отдельных частей технологического процесса (рис. 1).

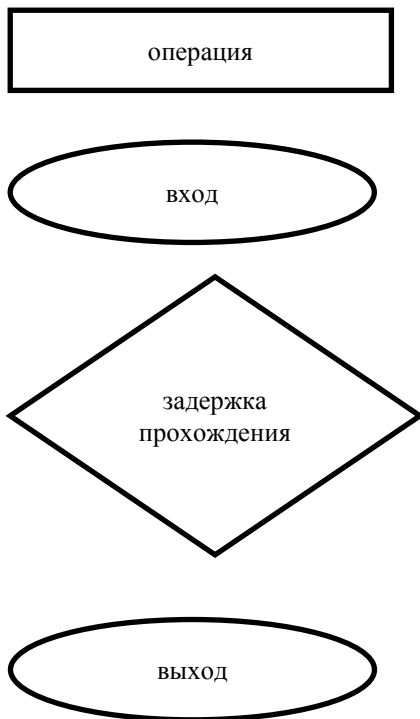


Рис. 1. Символы, применяемые для графического отображения отдельных частей технологического процесса

## **ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ:**

### **1. Следует упорядочить процессы (расставить по порядку).**

*Перечень процессов, входящих в цикл  
«Путь документа» (в произвольном порядке).*

Введение библиографического описания в БД (обработка)

Инвентаризация документов (2 варианта)  
(комплектование)

Передача документов в филиалы ЦБС (обработка)

Получение инвентарной книги (на основе БД)  
(комплектование)

Получение контрольной ведомости (комплектование)

Прием партии библиотечных документов (комплектование)

Проверка наличия документов в ЦБС по контрольному  
экземпляру (обработка)

Распечатка актов-путевок для передачи документов в  
структурные подразделения ЦБ и филиалы ЦБС

Распечатка карточек

Распределение документов по филиалам и введение  
информации о распределении в компьютер (комплектование)

Регистрация нового документа (комплектование)

Смысловая обработка документов (обработка)

Техническая обработка документов

Формирование суммарного учета (комплектование)

**2. Определить к какому процессу относятся операции. Перечень операций, входящих в цикл. «Путь документа» (по порядку процессов):**

1.1.	Распаковка пачек полученных документов
1.2	Выделение контрольного экземпляра и простановка на нем отметки о количестве дублетов
1.3	Сверка контрольного экземпляра с сопроводительным документов и простановка стоимости на контрольном экземпляре
1.4	Расчет за партию с бухгалтерией
1.5	Штемпелевание всех новых поступлений
1.6	Передача дублетов на хранение в накопитель, а контрольных экземпляров на дальнейшую обработку

2.1	Поиск документа в БД (ЦБС, областной б-ки, НББ) по автору и / или заголовку
	Документ найден <b>ДА</b> <b>НЕТ</b>
2.1.1 <b>ДА</b>	Идентификация найденного в БД документа по: – месту издания; – издательству; – году издания; – цене
	Документ идентичный <i>да нет</i>
	<i>да</i> → [переход к процессу №5]
	<i>нет</i> → При частичном совпадении данных в документ вкладывается лист, на который переносятся сведения смысловой обработки → [переход к процессу №3]
2.1.2 <b>НЕТ</b>	Передача документа на доработку по учетному каталогу (УК) ЦБС
2.2	Поиск документа по учетному каталогу (УК) ЦБС
	Документ найден <i>да нет</i>
2.2.2 <i>нет</i>	Передача первичного документа на обработку → [переход к процессу №3]
2.2.1 <i>да</i>	Идентификация найденного в УК документа по: – месту издания; – издательству; – году издания
	Документ идентичный <i>да нет</i>
2.2.1.2 <i>да</i>	При частичном совпадении данных в документ вкладывается лист, на который переносятся индексы ББК и авторский знак → [переход к процессу №3]
2.2.1.1 <i>нет</i>	При совпадении всех данных в документ вкладывается карточка УК → [переход к процессу №3]



3.1	Выбор макета и ввод библиографического описания
3.2	Корректировка библиографического описания (и разметки по филиалам, при наличии карточки УК -- ретроспекция)

**3. Изобразить блок-схему,  
включающую последовательно три процесса  
«Пути документа».**

*Теоретический материал*

Формализация процесса проходит в три этапа и зависит от решаемой задачи (технология, прогноз и управление).

Первый этап состоит из вербальной формулировки содержания процесса, когда на словесном уровне формулируется содержание процесса.

На втором этапе составляется блок-схема, отражающая все компоненты процессов и их связи, подчиненность и обратную связь. При изучении технологии библиотечных процессов на блок-схеме устанавливаются «узкие» места, которые мешают достичь заданного уровня выполнения процессов.

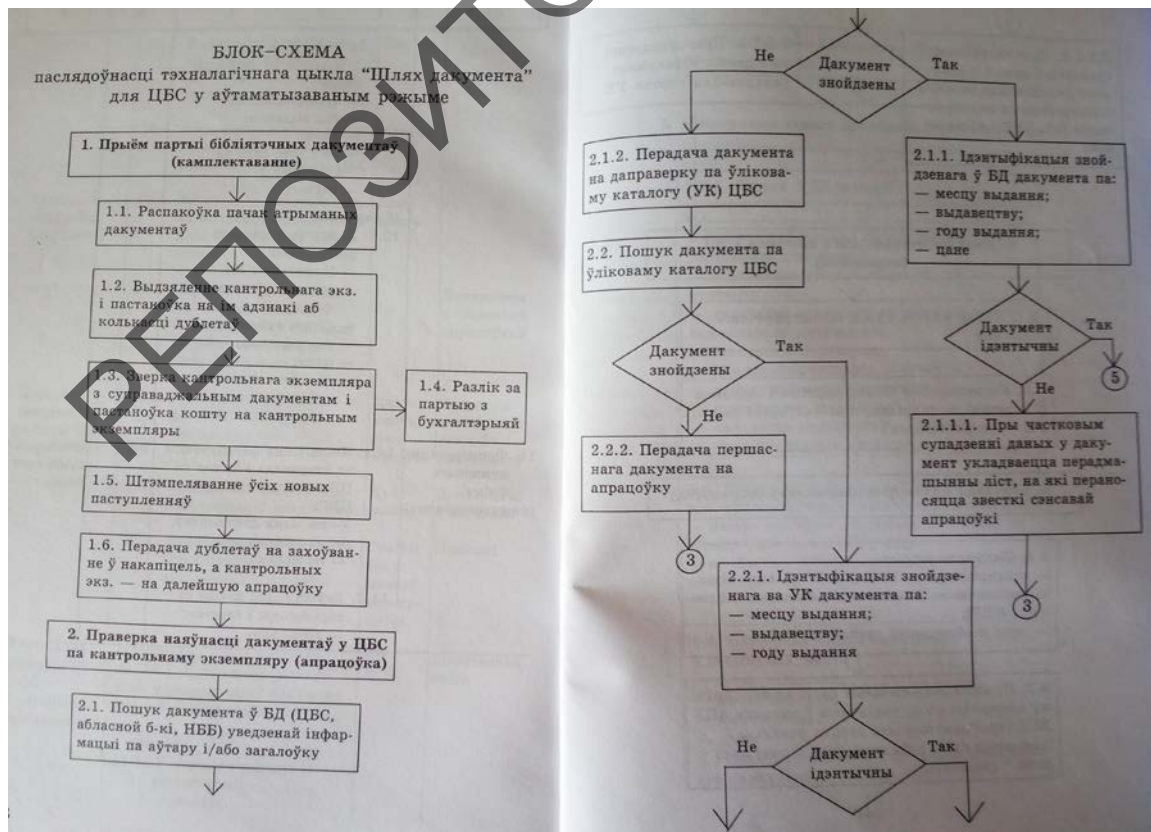
Третий этап предполагает еще большую детализацию процессов и установление связей как по горизонтали, так и по вертикали. Разрабатывается иерархическая структура системы, на которой обозначаются подсистемы и все виды связей.

Общей функцией всех видов моделей является их способность заменить естественный процесс (эксперимент) моделированием.

## Примечание:

Процессы по порядку:

1	Прием партии библиотечных документов (комплектование)
2	Проверка наличия документов в ЦБС по контрольному экземпляру (обработка)
3	Введение библиографического описания в БД (обработка)
4	Смысловая обработка документов (обработка)
5	Регистрация нового документа (комплектование)
6	Инвентаризация документов (2 варианта) (комплектование)
7	Распределение документов по филиалам и введение информации о распределении в компьютер (комплектование)
8	Получение контрольной ведомости (комплектование)
9	Распечатка актов-путевок для передачи документов в структурные подразделения ЦБ и филиалы ЦБС
10	Распечатка карточек
11	Техническая обработка документов
12	Передача документов в филиалы ЦБС (обработка)
13	Получение инвентарной книги (на основе БД) (комплектование)
14	Формирование суммарного учета (комплектование)



## Лабораторная работа 4. Моделирование библиотечных процессов. Составление технологической карты

*Цель:* закрепление теоретических знаний о структуре и назначении технологической карты на производственные процессы как одного из основных документов библиотечной технологии, формирование практических навыков создания технологических карт.

*Задание:* 1) составить технологическую карту процесса «Редактирование БЗ (библиографической записи) на периодические и продолжающиеся издания» (используя раздаточный материал с перечнем операций, входящих в процесс); 2) составить технологическую карту одного из процессов, входящих в цикл «Обслуживание пользователей» (самостоятельно).

Методика выполнения

1. Познакомиться с теоретическим материалом по теме работы.

2. Упорядочить операции, входящие в процесс «Редактирование БЗ (библиографической записи) на периодические и продолжающиеся издания» (используя раздаточный материал с перечнем операций, всего 9 операций).

Перечень операций, входящих в процесс «Редактирование БЗ (библиографической записи) на периодические и продолжающиеся издания» в произвольном порядке:

Сохранение записи
-------------------

Идентификация документа: – считывание штрихкода; документа; – ввод поисковых элементов БЗ
---

Внесение изменений, дополнений в БЗ (при необходимости)
---

Проверка правильности и полноты представления библиографической информации о каталогизируемом документе в соответствующей БЗ
--

Проверка в БЗ полноты и правильности представления информации в блоке интеллектуальной ответственности
--

Проверка правильности заполнения полей/подполей в формате BELMARC
---

Проверка в БЗ правильности построения связи с другими БЗ и представления информации о связываемых БЗ в соответствующих полях БЗ
---

Раскрытие сокращений в БЗ (при необходимости)
---

Изменение позиции маркера 17 – на значение «полный уровень»
---

3. Оформить Технологическую карту процесса в виде таблицы (табл. 10).

4. Выбрать любой процесс из цикла «Обслуживание пользователей», руководствуясь «Межотраслевыми нормами времени на работы, выполняемые в библиотеках» (Москва, 1998). Упорядочить операции, входящие в выбранный процесс. Оформить технологическую карту (табл. 10).

Т а б л и ц а 10. Технологическая карта процесса

Учреждение / организация \_\_\_\_\_  
Структурное подразделение \_\_\_\_\_

Технологическая карта  
библиотечно-информационных  
процессов, операций, элементов \_\_\_\_\_

Дата, № \_\_\_\_\_

№/№	Наименование процесса	Операции, элементы	Единица измерения	Структурное подразделение (сектор)	Должность исполнителя	Сфера деятельности	Норма времени ч:мин:сек	Норма выработки за оперативное время

Технологическая карта на производственные процессы структурного подразделения или на один процесс является одним из основных документов библиотечной технологии. Например, в НББ для каждого отдела разработаны технологические карты на большинство рабочих процессов, которые выполняются в данном подразделении.

В зависимости от уровня организации и объема работы технологическая карта может быть с меньшей или большей степенью детализации основных показателей, определяющих качественные и количественные характеристики процесса библиотечной работы.

Разработка и внедрение в практику технологических карт дает возможность соединить в одном документе технологию

исполнения процесса и нормы затрат труда. Технологические карты могут использоваться для разработки оптимальных планов деятельности библиотеки. Они позволяют осуществлять принцип взаимозаменяемости библиотекарей, оперативно вводить в рабочий процесс нового сотрудника, а также способствуют меньшему отрыву от основных обязанностей старших сотрудников для курирования начинающих.

**«Межотраслевые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках» : Выдержка  
(Москва, 1998)**

**3.5. Обслуживание читателей**

**3.5.1. Работа с читателем**

Номер нормы	Наименование процесса, операции. Состав работы	Единица измерения объема работы	Норма времени, ч.
1	2	3	4
	<b>Запись читателя в библиотеку</b>		
258.	Просмотреть документы читателя (паспорт, удостоверение, поручительство). Проверить наличие учетно-регистрационной карточки читателя.	один читатель	0,02
259.	Заполнить формуляр читателя, учетно- регистрационную карточку, читательский билет.	то же	0,04
260.	Ознакомить читателя с правилами пользования библиотекой, расположением фонда, справочным аппаратом и т.д.	#	0,067
261.	Подобрать и расставить по алфавиту фамилий читателей учетно-регистрационные карточки.	одна карточка	0,005
	<b>Перерегистрация читателей</b>		
262.	Найти формуляр (регистрационную карточку) читателя, внести изменения в них и читательский билет (уточненные анкетные данные, новый читательский номер, дату перерегистрации)	один читатель	0,017
	<b>Запись (перерегистрация) читателей в автоматизированном режиме</b>		
263.	Набрать на клавиатуре сведения о читателе: фамилия, имя, отчество, характеризующие его признаки (образование, специальность и т.д.), код.	то же	0,05
264.	Осуществить контроль за возможным наличием данных о читателе, записавшемся в библиотеку (ранее записан, лишен права пользования и т.д.)	#	0,027
265.	Оформить код читателя с контрольным разрядом и сроком пользования читательским билетом, на основе выданной информации.	один читатель	0,01

266.	Выдать на принтер сведения о записавшемся читателе в виде бланка, вырезать бланк и вклеить его в читательский билет.	то же	0,025
	<b>Работа диспетчерской службы</b>		
267.	Принять читательское требование. Проверить правильность заполнения требования, уточнить место хранения документов. Отметить в диспетчерской сетке, передать требование в книгохранение.	одно требование	0,014
	<b>Выполнение требований потребителей, выдача документов из основного книгохранения</b>		
268.	Получить требования, зарегистрировать, подобрать их по шифрам.	то же	0,016
269.	Найти документ, сделать отметку на требовании, книжном формуляре, диспетчерской сетке.	#	0,03
270.	Установить место нахождения найденного документа по справочным карточкам, каталогам.	#I	0,048
271.	Выдать документ из отдела книгохранения потребителю. Сделать отметку на книжном формуляре, требовании и т.д.	один документ	0,016
272.	Принять документ от потребителя. Найти книжный формуляр, требование и т.д. Погасить отметку о выдаче.	то же	0,04
	<b>Выдача комплектов документов во временное пользование подразделениям библиотеки</b>		
273.	Оформить заявку на комплект документов, передаваемый в структурное подразделение.	одна заявка	0,04
274.	Подобрать документы в комплекты. Написать второй экземпляр книжного формуляра (индикатора).	один документ	0,03
	Выдать комплекты документов, отметить на книжном формуляре (индикаторе) дату выдачи, сиглу подразделения, получающего комплект.	один комплект	
	Количество документов в комплекте:		
275.	1 - 25		0,125
276.	26 - 50		0,25
277.	51 - 200		2,0
	Принять комплекты документов от структурных подразделений. Найти книжный формуляр (индикатор), погасить отметку о выдаче, вложить его в документ.	то же	
	Количество документов в комплекте:		
278.	25		0,125
279.	50		0,25
280.	200		2,0
	<b>Обслуживание читателей в читальном зале</b>		
281.	Провести консультацию, беседу с читателем у каталогов, карточек, книжных полок, проинформировать читателя о новых поступлениях.	одна консультация	0,067
	Подобрать документы в подсобном фонде читального зала, передать на кафедру выдачи:	один документ	
282.	по требованию читателя		0,04
283.	по устному запросу		0,032
284.	по определенной теме		0,058

	Подобрать документы по учебной программе на основании макета комплекта документов, выдаваемых студентам, подобрать учебники по факультетам, курсам, группам. Сверить книжные формуляры с названием книг, инвентарными номерами	один комплект	
	Количество документов в комплекте:		
285.	1 – 10		0,05
286.	11 - 20		0,1
287.	21 - 40		0,2
288.	Выдать документы: сверить выдаваемый документ с читательским требованием, проверить наличие страниц, сделать запись на читательском требовании (контрольном листке), вложить в читательский билет, расставить, отметить книговыдачу.	один документ	0,02
289.	Принять документы: сверить его с требованием (контрольным листком), проверить сохранность документа, наличие страниц, сделать отметку о приеме.	то же	0,01
290.	Получить документ, заказанный читателем в отделе книгохранения.	#	0,01
291.	Передать документ, сданный читателем, в отдел книгохранения.	#	0,02
	<b>Отбор и передача документов на копирование</b>		
292.	Отобрать документы (отдельные статьи) для передачи на микрофильмирование и копирование.	один документ	0,05
293.	Подготовить документы к копированию, оформить заказ, зарегистрировать в учетных формах.	#	0,025
294.	Принять микрофильм и копии, проверить правильность выполнения заказа.	один заказ	0,05
	<b>Обслуживание читателей на абонементе</b>		
295.	Подобрать документы для рекомендации читателям	один документ	0,06
	Выдать документы читателю, найти формуляр) читателя, указать срок возврата, проверить, наличие страниц.		
296.	обслуживание: взрослых	то же	0,05
297.	детей		0,06
298.	Провести беседу с читателем, проинформировать о новых поступлениях	один читатель	0,067
	Принять документ от читателя, сделать отметку о приеме, проверить наличие страниц, вложить книжный формуляр.	один документ	
299.	обслуживание: взрослых		0,033
300.	детей		0,041
301.	Продлить срок пользования документом, найти формуляр читателя, сделать отметку о продлении срока пользования.	один формуляр	0,03

**Примечание:** результатом выполнения данного задания должна быть таблица, заполненная аналогично приведенному ниже примеру (табл. 11).

**Т а б л и ц а 11. Технологическая карта процессов ОБОД НББ**

Учреждение / организация НББ  
Структурное подразделение отдел библиографической обработки документов (ОБОД)

Технологическая карта библиотечно-информационных процессов, операций, элементов Редактирование БЗ на периодические и продолжающиеся издания

Дата, № 27.02.2017, № 2

№/№	Наименование процесса	Операции, элементы	Единица измерения	Структурное подразделение (сектор)	Должность исполнителя	Сфера деятельности	Норма времени ч:мин:сек	Норма выработки за оперативное время
1.	Редактирование БЗ на периодические и продолжающиеся издания	1. Идентификация документа: – считывание штрихкода документа; – ввод поисковых элементов БЗ 2. Проверка правильности и полноты представления библиографической информации о каталогизируемом документе в соответствующей БЗ 3. Проверка правильности заполнения полей/подполей в формате BELMARC 4. Проверка в БЗ правильности построения связи с другими БЗ и представления информации о связываемых БЗ в соответствующих полях БЗ	Одна БЗ	Сектор редактирования библиографических записей	Главный библиограф	Информационно-поисковые системы	00:04:11	105
		5. Проверка в БЗ полноты и правильности						



		<p>представления информации в блоке интеллектуальной ответственности</p> <p>6. Внесение изменений, дополнений в БЗ (при необходимости)</p> <p>7. Раскрытие сокращений в БЗ (при необходимости)</p> <p>8. Изменение позиции маркера 17 – на значение «полный уровень»</p> <p>9. Сохранение записи</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## Лабораторная работа 5. Расчет бюджета рабочего времени

*Цель:* закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков создания нормирования библиотечных процессов, расчета бюджета рабочего времени.

*Задание:* рассчитать бюджет рабочего времени отдела библиотеки (на выбор) и определить количество сотрудников, необходимое для выполнения заданного объема работы.

### Методика выполнения

1. Познакомиться с теоретическим материалом по теме работы.

2. Определить условно бюджет рабочего времени одного из отделов библиотеки (на выбор): заполнить таблицу бюджет рабочего времени отдела (табл. 12), руководствуясь «Межотраслевыми нормами времени на работы, выполняемые в библиотеках» (Москва, 1998).

Т а б л и ц а 1 2 . Б ю д ж е т р а б о ч е г о в р е м е н и о т д е л а \_\_\_\_\_

№ п/п	Название операций, выполняемых сотрудниками отдела	Единица измерения	Норма времени, в часах	Количество выполняемых единиц (условно, в год)	Необходимый объем времени, в часах
1.	<i>Например, принять читательское требование</i>	<i>одно требование</i>	<i>0,014</i>	<i>1000</i>	<i>14 ч.</i>
2.	...				
<b>ВСЕГО:</b>					

2. Рассчитать бюджет рабочего времени одного сотрудника:  
а) рассчитать общее число рабочих дней в году (из общего числа дней в году вычитаются все нерабочие дни, а именно выходные, праздничные, отпускные и т.д.);

б) рассчитать годовой фонд рабочего времени одного сотрудника (8 часов умножить на общее число рабочих дней одного сотрудника в году);

в) вычислить годовой процент по нетрудоспособности (условно составляет 2–5% от общего объема рабочего времени);

г) рассчитать годовой фонд рабочего времени одного сотрудника с учетом возможной нетрудоспособности в часах (вычесть из годового фонда рабочего времени сотрудника часы, приходящиеся на его условную, предполагаемую нетрудоспособность).

3. Определить количество сотрудников, необходимое для выполнения заданного объема работы: исходя из бюджета рабочего времени отдела. Заполнить таблицу 13.

Таблица 13. **Количество сотрудников, необходимое для выполнения заданного объема работы**

№ п/п	Рассчитываемая позиция	Количество
1.	Количество дней в текущем году	
2.	Количество выходных дней в году	
3.	Количество праздничных дней	
4.	Количество дней отпуска	
5.	Количество санитарных дней	
6.	Общее количество нерабочих дней	
7.	Общее количество <b>рабочих</b> дней	
8.	Бюджет рабочего времени отдела	
9.	Бюджет рабочего времени одного сотрудника	
10.	<b>Необходимое количество сотрудников</b>	

## **4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

### **4.1. Рекомендации к самостоятельной работе**

*Примерный перечень тем рефератов  
для самостоятельной работы студентов  
по учебной дисциплине*

#### **I. Теоретические основы технологического библиотечного менеджмента**

1. Сущность и место технологического библиотечного менеджмента в структуре библиотечного менеджмента.
2. Библиотека как технологическая система.
3. Функции технологического библиотечного менеджмента.
4. Методы технологического библиотечного менеджмента.
5. Принципы технологического библиотечного менеджмента.

#### **II. Инструментарий технологического библиотечного менеджмента**

5. Комплекс инструментов технологического библиотечного менеджмента.
6. Технологический аудит как независимый документированный процесс получения данных и фактов о деятельности библиотеки как системы.
7. Технологический консалтинг как вид профессиональной деятельности по оказанию консультационных услуг в области библиотечного технологического менеджмента.
8. Технологический мониторинг как систематическое наблюдение за состоянием технологических процессов библиотеки.
9. Роль технологического трансфера в совершенствовании производственного процесса библиотеки.
10. Нормирование библиотечного труда: значение, сущность и особенности.
11. Моделирование процессов деятельности библиотеки путем составления и совершенствования регламентов.

### **III. Организационные основы разработки и оптимизации библиотечных технологических процессов**

9. Показатели оценки эффективности библиотечных процессов.

10. Организация деятельности технологической службы библиотеки.

11. Система организационно-технологической документации библиотеки.

12. Моделирование библиотечных процессов в технологическом библиотечном менеджменте.

13. Перспективы развития библиотечных технологий.

#### *Требования к содержанию и оформлению реферата*

Реферат представляет собой самостоятельную письменную работу студента. Его текст должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат включает следующие разделы:

1. Введение.
2. Основная часть.
3. Заключение.
4. Литература (список использованных источников).

Во введении автор указывает на актуальность темы, приводит ее обоснование. В основной части кратко и лаконично излагается теоретический аспект реферируемой проблемы. Аргументируется свой личный взгляд по рассматриваемой проблеме. В заключении автор обобщает положения, высказанные во введении и основной части, делает выводы.

Список использованных источников оформляется по алфавиту, он должен содержать не менее 10 публикаций за последние 5 лет.

Объем реферата – 5–10 страниц машинописного текста формата А-4. Текст набирается шрифтом Times New Roman, кегль 14, интервал 1,5, без переносов, выравнивание всего текста по ширине страницы, абзацный отступ 1,25.

## 4.2. Задания для контролируемой самостоятельной работы студентов (КСР)

### **КСР 1. Технологический библиотечный менеджмент**

*Цель:* закрепление и расширение теоретических знаний в области технологического библиотечного менеджмента.

*Задание:* изучить научную и учебно-методическую литературу, проработать отдельные вопросы дисциплины, подготовиться к семинарским занятиям и экзамену.

**Методика выполнения**

1. Познакомиться с теоретическим материалом по теме работы.
2. Подготовить реферат или презентацию по выбранной теме.

Самостоятельная работа выполняется в форме реферата или презентации по одной из приведенных ниже тем из любого раздела дисциплины: «Теоретические основы технологического библиотечного менеджмента», «Инструментарий технологического библиотечного менеджмента», «Организационные основы разработки и оптимизации библиотечных технологических процессов». КСР должна иметь титульный лист, основную часть и список использованных источников.

Тематика самостоятельной работы является обязательной, но студент вправе сузить или расширить выбранную тему. При написании работы можно использовать список основной и дополнительной литературы по дисциплине.

Формы выполнения самостоятельной работы:

- написание реферата (не менее 12 страниц);
- разработка визуальной презентации с помощью Power Point (не менее 12 слайдов).

## ***Темы для контролируемой самостоятельной работы:***

### *I. Теоретические основы технологического библиотечного менеджмента*

1. Сущность и место технологического библиотечного менеджмента в структуре библиотечного менеджмента
2. Библиотека как технологическая система.
3. Функции менеджмента как основные направления управленческой деятельности.
4. Методы технологического библиотечного менеджмента.
5. Принципы технологического библиотечного менеджмента.

### *II. Инструментарий технологического библиотечного менеджмента*

5. Комплекс инструментов технологического библиотечного менеджмента.
6. Технологический аудит как независимый документированный процесс получения данных и фактов о деятельности библиотеки как системы.
7. Технологический консалтинг как вид профессиональной деятельности по оказанию консультационных услуг в области библиотечного технологического менеджмента.
8. Технологический мониторинг как систематическое наблюдение за состоянием технологических процессов библиотеки.
9. Роль технологического трансфера в совершенствовании производственного процесса библиотеки.
10. Нормирование библиотечного труда – значение, сущность и особенности.
11. Моделирование процессов деятельности библиотеки путем составления и совершенствования регламентов.

### *III. Организационные основы разработки и оптимизации библиотечных технологических процессов*

9. Показатели оценки эффективности библиотечных процессов.
10. Организация деятельности технологической службы библиотеки.
11. Система организационно-технологической документации библиотеки.
12. Моделирование библиотечных процессов в технологическом библиотечном менеджменте.
13. Перспективы развития библиотечных технологий.

#### **Литература для выполнения КСР**

1. *Дригайло, В. Г.* Технология работы библиотеки : науч.-практ. пособ. / В. Г. Дригайло. – М. : Либерея-Бибинформ, 2009. – 544 с.
2. *Пилко, И. С.* Информационные и библиотечные технологии : учеб. пособ. / И. С. Пилко. – Санкт-Петербург : Профессия, 2006. – 341 с.
3. *Пилко, И. С.* Технологические процессы в библиотечной работе: учеб.-метод. пособие / И. С. Пилко. – М.: Либерея-Бибинформ, 2005. – 176 с.
4. *Ракавецкая, Л. І.* Менеджмент у бібліятэчнай справе (тэхналагічны бібліятэчны менеджмент): вучэб. дапам. / Л. І. Ракавецкая ; Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск: [Б. в.], 2010. – 252 с.
5. *Редькина, Н. С.* Технологическая работа в библиотеке : практ. пособ. / Н. С. Редькина. – Новосибирск, 2006. – 103 с.
6. *Редькина, Н. С.* Технологический менеджмент в системе управления библиотекой : [моногр.] / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2014. – 414 с.

*Кроме того, при написании работы можно использовать список основной и дополнительной литературы по дисциплине, а также самостоятельно подобранные источники по теме.*



### 4.3. Вопросы к экзамену

1. Сущность технологического библиотечного менеджмента, его место в структуре библиотечного менеджмента.
2. Библиотечная технология: сущность и значение.
3. Библиотечная технология: основные исторические вехи развития.
4. Основные категории технологического библиотечного менеджмента, их характеристика.
5. Объекты и субъекты технологического библиотечного менеджмента.
6. Принципы технологического библиотечного менеджмента, их классификация.
7. Общие принципы технологического библиотечного менеджмента.
8. Частные принципы технологического библиотечного менеджмента.
9. Методы технологического библиотечного менеджмента.
10. Основные функции технологического библиотечного менеджмента.
11. Организационная функция технологического библиотечного менеджмента.
12. Технологическое планирование: сущность и задачи.
13. Инструменты технологического библиотечного менеджмента, их общая характеристика.
14. Технологический аудит как инструмент технологического библиотечного менеджмента.
15. Цели и задачи технологического аудита библиотеки.
16. Этапы и методы технологического аудита библиотеки.
17. Технологический мониторинг как инструмент технологического библиотечного менеджмента.
18. Технологический трансферт как инструмент технологического библиотечного менеджмента.
19. Технологический консалтинг как инструмент технологического библиотечного менеджмента.
20. Регламентирование как инструмент технологического библиотечного менеджмента.
21. Нормирование библиотечных операций и процессов: значение, сущность и особенности.

22. Основные этапы разработки норм времени на библиотечные операции.

23. Значение организационно-технологической документации для функционирования библиотеки.

24. Основные виды библиотечных технологических документов.

25. Требования к организационно-технологической документации.

26. Номенклатура библиотечных производственных процессов и операций, общая характеристика.

27. Маршрутная карта и технологическая карта как виды технологических документов, особенности разработки.

28. Блок-схема как вид технологического документа. Создание имитационных моделей библиотечной технологии с помощью блок-схем.

29. Технологические ведомость, инструкция, регламент как виды технологических документов.

30. Технологическая служба библиотеки: сущностное назначение, структура.

31. Задачи технологической службы библиотеки.

32. Основные циклы библиотечной технологии.

33. Элементы библиотечной технологии. Операция как составная часть библиотечной технологии.

34. Направления совершенствования библиотечных циклов.

## 5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

### 5.1. Учебная программа

Міністэрства адукацыі Рэспублікі Беларусь  
Вучэбна-метадычнае аб'яднанне  
па адукацыі ў галіне культуры і мастацтваў

#### ЗАЦВЯРДЖАЮ

Першы намеснік Міністра адукацыі  
Рэспублікі Беларусь

\_\_\_\_\_ В. А. Богуш  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Рэгістрацыйны № ТД-\_\_\_\_\_ / тып.

#### ТЭХНАЛАГІЧНЫ БІБЛІЯТЭЧНЫ МЕНЕДЖМЕНТ

*Тыпавая вучэбная праграма па вучэбнай дысцыпліне  
для спецыяльнасці 1-23 01 11*

*Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (па напрамках)  
напрамку спецыяльнасці 1-23 01 11-01 Бібліятэчна-інфармацыйная  
дзейнасць (менеджмент)*

#### УЗГОДНЕНА

Начальнік аддзела ўстаноў адукацыі  
і работы з творчай моладдзю  
Міністэрства культуры  
Рэспублікі Беларусь

\_\_\_\_\_ А. Р. Гуляева  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Старшыня  
Вучэбна-метадычнага  
аб'яднання па адукацыі ў галіне  
культуры і мастацтваў

\_\_\_\_\_ Ю. П. Бондар  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

#### УЗГОДНЕНА

Начальнік упраўлення  
вышэйшай адукацыі  
Міністэрства адукацыі  
Рэспублікі Беларусь

\_\_\_\_\_ С. І. Раманюк  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Прарэктар па навукова-  
метадычнай рабоце дзяржаўнай  
установы адукацыі  
«Рэспубліканскі інстытут  
вышэйшай школы»

\_\_\_\_\_ І. У. Цітовіч  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Эксперт-нормакантралёр

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Мінск

2017

### **СКЛАДАЛЬНИК:**

*Ю. М. Галкоўская*, дацэнт кафедры менеджменту інфармацыйна-дакументнай сферы ўстановы адукацыі «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў», кандыдат педагагічных навук

### **РЭЦЭНЗЕНТЫ:**

*І. Б. Стралкова*, вучоны сакратар дзяржаўнай установы «Беларуская сельскагаспадарчая бібліятэка імя І.С. Лупіновіча НАН Беларусі», кандыдат педагагічных навук, дацэнт  
*вучоны савет* дзяржаўнай установы «Цэнтральная навуковая бібліятэка імя Якуба Коласа Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі»;

### **РЭКАМЕНДАВАНА ДА ЗАЦВЯРДЖЭННЯ Ё ЯКАСЦІ ТЫПАВОЙ:**

*кафедрай* менеджменту інфармацыйна-дакументнай сферы ўстановы адукацыі «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў» (пратакол № 3 ад 25.11.2016 г.);

*прэзідыумам* навукова-метадычнага савета ўстановы адукацыі «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў» (пратакол № 08.12.2016 г.);

*навукова-метадычным* саветам па бібліятэказнаўстве і бібліяграфіі Вучэбна-метадычнага аб'яднання па адукацыі ў галіне культуры і мастацтваў (пратакол №\_\_ ад \_\_. \_\_.2016 г.)

Адказы за рэдакцыю.

Адказы за выпуск *Ю.М. Галкоўская*

## ТЛУМАЧАЛЬНАЯ ЗАПІСКА

Тыпавая вучэбная праграма «Тэхналагічны бібліятэчны менеджмент» распрацавана для ўстаноў вышэйшай адукацыі Рэспублікі Беларусь у адпаведнасці з патрабаваннямі адукацыйнага стандарту вышэйшай адукацыі I ступені па спецыяльнасці 1-23 01 11 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (па напрамках) для напрамку спецыяльнасці 1-23 01 11-01 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (менеджмент).

Актуальнасць вывучэння гэтай вучэбнай дысцыпліны абумоўлена тым, што кіраванне бібліятэчнай тэхналогіяй не можа ажыццяўляцца без ведання навуковых і практычных дасягненняў у галіне тэхналагічнага менеджменту, тэарэтычнага абгрунтавання працэсаў планавання і ўводу ў эксплуатацыю новых сродкаў, абсталявання. Інтэнсіфікацыя развіцця тэхнічных сродкаў, з'яўленне прагрэсіўных інфармацыйных і камунікацыйных сістэм, пастаянная актуалізацыя праграмага забеспячэння ўздзейнічаюць на функцыяніраванне бібліятэчна-інфармацыйных устаноў і патрабуюць паскарэння іх тэхналагічнага развіцця з мэтай павышэння якасці бібліятэчнага, інфармацыйнага і даведачна-бібліяграфічнага абслугоўвання, мадэрнізацыі традыцыйных форм і метадаў работы, аптымізацыі асноўных вытворчых цыклаў (фарміраванне інфармацыйных рэсурсаў, абслугоўванне карыстальнікаў і інш.). На сучасным этапе бібліятэкам падчас прыходзіцца радыкальна перабудоўваць сваю дзейнасць, фарміраваць новыя структуры, што патрабуе адыходу ад традыцыйных тэхналогій, якія закладваліся многімі пакаленнямі бібліятэкараў-бібліяграфаў, і ведання сучасных найбольш рацыянальных тэхналогій, арганізацыйна-тэхналагічных рашэнняў, а таксама ўменняў выкарыстоўваць патэнцыял вылічальнай тэхнікі для аптымізацыі бібліятэчнай тэхналогіі.

Вучэбная дысцыпліна структуравана па раздзелах і тэмах, якія ўяўляюць сабой адносна самастойныя ўзбуйненыя дыдактычныя адзінкі зместу навучання. Змест тэм абаяіраецца і спалучаецца з набытымі студэнтамі ведамі і ўменнямі пры вывучэнні цыкла агульнанавуковых і агульнапрафесійных дысцыплін – «Тэорыя інфармацыі і дакументалогія», «Бібліятэказнаўства», «Бібліяграфазнаўства», «Асновы інфармацыйных тэхналогій» і цыкла спецыяльных дысцыплін – «Інфармацыйныя рэсурсы», «Аўтаматызаваныя бібліятэчна-інфармацыйныя сістэмы», «Бібліятэчна-інфармацыйнае абслугоўванне. Раздзел 1. Арганізацыя і тэхналогія бібліяграфічнай работы», «Бібліятэчна-інфармацыйны маркетынг і менеджмент», «Сацыякультурная дзейнасць бібліятэк». У сваю чаргу веды і ўменні, атрыманыя пры вывучэнні вучэбнай дысцыпліны, з'яўляюцца асновай для засваення матэрыялу асобных вучэбных дысцыплін для напрамку спецыяльнасці 1-23 01 11-01 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (менеджмент), у прыватнасці такіх, як «Эканоміка бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці», «Кіраванне персаналам бібліятэкі і менеджмент якасці дзейнасці бібліятэк», «Інавацыйны бібліятэчны менеджмент».

*Мэта вучэбнай дысцыпліны* – засваенне студэнтамі тэарэтычных заканамернасцей развіцця бібліятэчных тэхналогій, іх спецыфіцы, прынцыпаў і тэарэтыка-арганізацыйных асноў кіравання бібліятэчнымі тэхналогіямі, асаблівасцей арганізацыі і ажыццяўлення важнейшых кірункаў практычнай тэхналагічнай дзейнасці бібліятэк.

Мэтавая накіраванасць вучэбнай дысцыпліны абумовіла кола *задач*:

– пазнаёміць студэнтаў з асноўнымі паняццямі і тэрміналогіяй вывучаемай вучэбнай дысцыпліны;

– сфарміраваць веды па тэарэтыка-арганізацыйным асновам тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту як састаўнай часткі сістэмы кіравання бібліятэкай;

– сфарміраваць уменні мадэліравання бібліятэчнай тэхналогіі, падрыхтоўкі блок-схем, тэхналагічных карт і маршрутных лістоў, нарміравання бібліятэчных працэсаў, фарміравання сістэмы дакументацыі, рэгламентуючай бібліятэчную тэхналогію;

– раскрыць патэнцыял тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту як інструменту кіравання інавацыйнымі працэсамі ў бібліятэчна-інфармацыйнай сферы, як інструменту эфектыўнага аднаўлення і ўдасканалення прафесійнай дзейнасці;

– сфарміраваць разуменне спецыфікі і значнасці тэхналагічнай дзейнасці для развіцця і ўдасканалення бібліятэк;

– развіць здольнасці да пастаяннай самаадукацыі і эфектыўнай самарэалізацыі ў прафесіі.

Засваенне вучэбнай дысцыпліны «Тэхналагічны бібліятэчны менеджмент» па напрамку спецыяльнасці 1-23 01 11-01 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (менеджмент) павінна забяспечыць фарміраванне наступных кампетэнцый:

**акадэмічныя кампетэнцыі:**

– АК-1. Умець выкарыстоўваць базавыя навукова-тэарэтычныя веды для вырашэння тэарэтычных і практычных задач.

– АК-2. Валодаць сістэмным і параўнальным аналізам.

– АК-5. Быць здольным параджаць новыя ідэі (валодаць крэатыўнасцю).

– АК-6. Валодаць міждысцыплінарным падыходам да вырашэння праблем.

**прафесійныя кампетэнцыі:**

*Вытворча-тэхналагічная дзейнасць*

– ПК-4. Весці інфармацыйна-бібліяграфічнае абслугоўванне карыстальнікаў розных сфер дзейнасці.

– ПК-5. Весці бібліятэчнае абслугоўванне розных груп карыстальнікаў.

– ПК-24. Выкарыстоўваць інструментарый тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту.

*Арганізацыйна-кіраўніцкая дзейнасць*

– ПК-20. Выконваць асноўныя функцыі кіравання структурнымі падраздзяленнямі бібліятэтэк; кантраляваць і падтрымліваць у іх працоўную і вытворчую дысцыпліну.

– ПК-21. Ажыццяўляць планаванне, улік і справаздачнасць бібліятэчна-інфармацыйнай работы.

У выніку вывучэння вучэбнай дысцыпліны «Тэхналагічны бібліятэчны менеджмент» студэнт павінен ведаць:

– асноўныя паняцці, катэгорыі, прынцыпы і метады тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту;

– інструментарый, віды кіраўнічых тэхналагічных рашэнняў, метады падрыхтоўкі, арганізацыі і кантролю выканання прынятых тэхналагічных рашэнняў;

– ключавыя элементы бібліятэчнай тэхналогіі, патрабаванні тэхналагічнай дысцыпліны і методыку стварэння тэхналагічнай сістэмы бібліятэкі;

– маркетынговую стратэгію развіцця бібліятэкі для абгрунтавання асартыментнай палітыкі і пашырэння наменклатуры прадуктаў і паслуг, асваення тэхналогіі новых відаў бібліятэчна-інфармацыйнай вытворчасці (кансалтынгавай, навукова-аналітычнай, выдавецкай, педагагічнай, рэкламнай і інш.);

– нарматыўна-тэхналагічную дакументацыю тэхналагічнага менеджменту.



*умець:*

- ажыццяўляць мадэліраванне тэхналагічных працэсаў;
- распрацоўваць нормы часу на ажыццяўленне бібліятэчна-інфармацыйных працэсаў у аўтаматызаваным рэжыме;
- вызначаць эфектыўнасць бібліятэчнай тэхналогіі шляхам правядзення тэхніка-эканамічнага аналізу;
- прымяняць сістэму аўтсорсінгу ў бібліятэчна-інфармацыйнай тэхналогіі;
- ствараць базу даных дакументаў, рэгламентуючых бібліятэчную тэхналогію;
- распрацоўваць і ўкараняць сістэму менеджменту якасці ў бібліятэцы;

*валодаць:*

- метадыкамі распрацоўкі і мадэліравання бібліятэчнай тэхналогіі;
- навыкамі падрыхтоўкі блок-схем, тэхналагічных карт і маршрутных лістоў;
- прыёмамі і метадамі нарміравання бібліятэчных працэсаў.

З ліку эфектыўных педагогічных метадаў і тэхналогій навучання, якія садзейнічаюць набыванню студэнтамі тэарэтычных, арганізацыйна-метадычных ведаў у галіне тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту і фарміравання ў іх вопыту самастойнага вырашэння разнастайных задач, вылучаюцца наступныя:

- тэхналогіі вучэбна-даследчыцкай дзейнасці;
- практычныя тэхналогіі;
- тэхналогія праблемнага навучання (праблемнае выкладанне, часткова-пошукавы метады), якая рэалізуецца на лекцыйных занятках;
- тэхналогія навучання як вучэбнага даследавання, якая рэалізуецца на практычных занятках і пры самастойнай рабоце студэнта;
- камунікатыўныя тэхналогіі, заснаваныя на актыўных формах і метадах навучання (дыскусія, вучэбныя дэбаты, круглы стол і інш.);

– тэарэтыка-інфармацыйныя метады: дыялагічна пабудаванага вуснага выкладання вучэбнага матэрыялу, тлумачэння паняццяў, вывучэння рэгламентуючых дакументаў;

– практыка-операцыйныя метады: распрацоўка блок-схем, тэхналагічных карт і маршрутных лістоў, нарміраванне бібліятэчных працэсаў,

– пошукава-эўрыстычныя метады: аналіз арганізацыйна-рэгламентуючых дакументаў, фарміраванне сістэмы дакументацыі, рэгламентуючай бібліятэчную тэхналогію.

Для кіравання вучэбным працэсам і арганізацыі кантрольна-ацэначнай дзейнасці выкладчыкам рэкамендуецца выкарыстоўваць рэйтынгавую сістэму ацэнкі вучэбна-пазнавальнай і даследчай дзейнасці студэнтаў, варыятыўныя мадэлі кіруемай самастойнай работы, вучэбна-метадычныя комплексы.

Пры вывучэнні вучэбнай дысцыпліны «Тэхналагічны бібліятэчны менеджмент» выкарыстоўваюцца наступныя формы заняткаў: аўдыторная, групавая.

Паспяховаму засваенню вучэбнай дысцыпліны спрыяе ўключэнне заданняў па дысцыпліне ў праграму вытворчай практыкі.

У адпаведнасці з адукацыйным стандартам і тыпавым вучэбным планам на вывучэнне вучэбнай дысцыпліны «Тэхналагічны бібліятэчны менеджмент» для напрамку спецыяльнасці 1-23 01 11-01 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (менеджмент) усяго адведзена 126 гадзін, з якіх 60 гадзін – аўдыторныя заняткі. Прыкладнае размеркаванне аўдыторных гадзін па відах заняткаў: 22 гадзіны – лекцыі, 18 гадзін – лабараторныя заняткі, 10 гадзін – семінарскія заняткі, 10 гадзін – практычныя заняткі.

Рэкамендаваная форма кантролю ведаў студэнтаў – экзамен.

## ПРЫКЛАДНЫ ТЭМАТЫЧНЫ ПЛАН

Нумар раздзела, тэмы	Назва раздзела, тэмы	Колькасць аўдыторных гадзін				
		Усяго	Лекцыі	Практычныя заняткі	Семінарскія заняткі	Лабараторныя заняткі
1	2	3	4	5	6	7
	<i>Уводзіны</i>	1	1			
<b>Раздзел I. Тэарэтычныя асновы тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту</b>						
1	<i>Тэма 1.</i> Тэхналагічны менеджмент як састаўная частка сістэмы кіравання бібліятэкай	3	1		2	
2	<i>Тэма 2.</i> Катэгорыі тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту	2	2			
3	<i>Тэма 3.</i> Сістэма прынцыпаў і функцый тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту	2	2			
<b>Раздзел II. Інструментарый тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту</b>						
4	<i>Тэма 4.</i> Тэхналагічны аўдыт і кансалтынг у сістэме інструментаў тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту	8	2	2	2	2
5	<i>Тэма 5.</i> Тэхналагічныя маніторынг і трансферт як інструменты тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту	6	2		2	2
6	<i>Тэма 6.</i> Нарміраванне бібліятэчна-інфармацыйных працэсаў	8	2	4		2
7	<i>Тэма 7.</i> Рэгламентаванне як інструмент тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту	4	2			2
<b>Раздзел III. Арганізацыйныя асновы распрацоўкі і аптымізацыі бібліятэчных тэхналагічных працэсаў</b>						
8	<i>Тэма 8.</i> Тэхналагічная служба бібліятэкі	6	2		2	2
9	<i>Тэма 9.</i> Арганізацыйна-тэхналагічная дакументацыя бібліятэкі	6	2	2		2
10	<i>Тэма 10.</i> Мадэліраванне бібліятэчнай тэхналогіі	8	2	2		4
11	<i>Тэма 11.</i> Ацэнка эфектыўнасці бібліятэчнай тэхналогіі	6	2		2	2
	<b>УСЯГО</b>	<b>60</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>18</b>

# ЗМЕСТ ВУЧЭБНАГА МАТЭРЫЯЛУ

## Уводзіны

Прадмет, змест і задачы вучэбнай дысцыпліны “Тэхналагічны бібліятэчны менеджмент”. Яе месца ў сістэме прафесійнай падрыхтоўкі будучага спецыяліста. Практычная накіраванасць вучэбнай дысцыпліны. Веды і ўменні, якія набываюць студэнты ў працэсе вывучэння вучэбнай дысцыпліны. Яе ўзаемасувязі з іншымі спецыяльнымі прадметамі цыкла бібліятэчна-інфармацыйнага менеджменту. Асноўныя віды вучэбных заняткаў і арганізацыя самастойнай работы студэнтаў. Формы кантролю. Характарыстыка забяспечанасці вучэбнай дысцыпліны вучэбна-метадычнай дакументацыяй.

## **Раздел I. Тэарэтычныя асновы тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту**

### ***Тэма 1. Тэхналагічны менеджмент як састаўная частка сістэмы кіравання бібліятэкай***

Тэхналогія: асноўныя падыходы да трактоўкі зместу паняцця, структура. Класіфікацыя тэхналогій. Тэхналагічны бібліятэчны менеджмент: сутнасць і месца ў сістэме агульнага менеджменту бібліятэкі. Асноўныя паняцці тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту. Бібліятэчная тэхналогія: сутнасць паняцця, характэрныя асаблівасці. Гісторыя развіцця бібліятэчных тэхналогій.

Значэнне тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту для функцыянавання бібліятэкі як тэхналагічнай сістэмы. Задачы тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту. Аналіз бібліятэчных

тэхналогій як аснова распрацоўкі тэхналагічнай і структурна-функцыянальнай мадэлі бібліятэкі. Узаемасувязь стратэгічных і інавацыйных напрамкаў развіцця бібліятэкі з тэхналагічнымі рашэннямі. Функцыянаванне бібліятэкі як тэхналагічнай сістэмы.

Асноўныя тэхналагічныя цыклы бібліятэк: фарміраванне фондаў, фарміраванне бібліяграфічных баз даных, абслугоўванне карыстальнікаў і інш. Працэсы і аперацыі як састаўная частка бібліятэчнай тэхналогіі.

## ***Тэма 2. Катэгорыі тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту***

Катэгорыі тэхналагічнага менеджменту: змест паняцця. Склад асноўных катэгорый тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту.

Аб'екты тэхналагічнага менеджменту: асноўныя групы, віды. Бібліятэка як аб'ект тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту.

Суб'екты тэхналагічнага менеджменту: агульная характарыстыка. Тэхналагічны узровень у агульнай сістэме кіравання бібліятэкай. Менеджэры-тэхнолагі як суб'екты менеджменту, іх функцыі.

Метады тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту: даследчыя, арганізацыйна-распарадчыя, эканамічныя, сацыяльна-псіхалагічныя. Метады “мазгавога штурму”, аналізу сітуацый, аперацыяналізацыі паняццяў, вуснага апытання, анкетавання, метада “Дэльфі” і інш.

## ***Тэма 3. Сістэма прынцыпаў і функцый тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту***

Прынцыпы і функцыі тэхналагічнага менеджменту: азначэнне паняццяў, прызначэнне.

Прынцыпы кіравання А. Файоля і рацыянальнага кіравання Г. Эмерсана як аснова рацыянальнай арганізацыі вытворчасці. Суадносіны агульных прынцыпаў менеджменту і прынцыпаў тэхналагічнага менеджменту. Прыватныя прынцыпы тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту: аб'ектыўнасці і паўнаты інфармацыі ў кіраванні тэхналагічнай сістэмай, бесперапыннасці тэхналагічнага працэсу, найкарацейшага маршруту (праматычнасці), аптымальнасці, рытмічнасці і раўнамернасці і інш. Агульная характарыстыка прынцыпаў.

Функцыі менеджменту як кірункі ўпраўленчай дзейнасці. Функцыі тэхналагічнага менеджменту: агульныя і дапаможныя. Класіфікацыя функцый тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту ў залежнасці ад стадыі кіравання: стадыя прыняцця кіраўнічага рашэння, стадыя рэалізацыі рашэння, стадыя кантролю.

## **Раздзел II. Інструментарый тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту**

### ***Тэма 4. Тэхналагічны аўдыт і кансалтынг у сістэме інструментаў тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту***

Інструменты тэхналагічнага менеджменту як сродкі адаптацыі бібліятэк да умоў знешняга і ўнутранага асяроддзя, рэсурсных абмежаванняў і іншых фактараў жыццядзейнасці бібліятэк, як сродкі кіравання тэхналагічным развіццём бібліятэкі. Асноўныя інструменты тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту: тэхналагічны аўдыт, кансалтынг, маніторынг, трансферт, нарміраванне, рэгламентаванне.

Аўдыт: азначэнне паняцця. Асноўныя складаючыя паняцця “тэхналагічны аўдыт”. Аўдыт у сістэме аб'ектыўнай ацэнкі дадзеных і фактаў функцыяніравання бібліятэкі як тэхналагічнай сістэмы. Мэта і

задачи тэхналагічнага аўдыта бібліятэкі. Аб'екты тэхналагічнага аўдыту бібліятэчнай дзейнасці. Этапы тэхналагічнага аўдыту. Вынікі правядзення тэхналагічнага аўдыту ў бібліятэцы.

Тэхналагічны кансалтынг: значэнне паняцця. Элементы бібліятэчнага тэхналагічнага кансалтыngu: экспертны («традыцыйны»), навучальны і працэсны кансалтынг. Характарыстыка асноўных форм бібліятэчнага тэхналагічнага кансалтыngu: метадычныя рэкамендацыі, аналітычныя даведкі, праекты і інш.

### ***Тэма 5. Тэхналагічныя маніторынг і трансферт як інструменты тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту***

Тэхналагічныя маніторынг і трансферт у сістэме кіравання тэхналагічным развіццём бібліятэцы.

Тэхналагічны маніторынг: значэнне паняцця. Характарыстыка відаў маніторыngu па маштабу мэтай (параўнальны, тактычны, апэратыўны), у залежнасці ад часу (рэтраспектыўны, папэраджальны, бягучы), па ахопу аб'екта назірання (лакальны, выбарачны, глабальны), зыходзячы з арганізацыйнай формы (індывідуальны, групавы, франтальны) і г.д. Асноўныя этапы тэхналагічнага маніторыngu.

Тэхналагічны трансферт: значэнне паняцця. Суадносіны паняццяў «тэхналагічны трансферт», «распаўсюджванне тэхналогій», «перадача тэхналогій». Роля тэхналагічнага трансферту ў пошуку, абмену, увядзенню тэхналагічных інавацый у практыку дзейнасці канкрэтных бібліятэк.

Характарыстыка асноўных форм трансферту тэхналогій: унутраны, квазіўнутраны, знешні трансферт. Адрозненні камерцыйнага і некамерцыйнага трансферту тэхналогій. Мэты і задачы выкарыстання тэхналагічнага трансферту ў бібліятэках. Аб'екты тэхналагічнага трансферту ў бібліятэках. Формы бібліятэчнага тэхналагічнага

трансферту, якія выкарыстоўваюцца ў бібліятэчна-інфармацыйнай сферы.

Этапы рэалізацыі тэхналагічнага трансферту ў бібліятэках.

### ***Тэма 6. Нарміраванне бібліятэчна-інфармацыйных працэсаў***

Нарміраванне бібліятэчнай працы: значэнне, сутнасць і асаблівасці. Нарміраванне бібліятэчных працэсаў як фактар кіравання працоўнымі рэсурсамі. Віды норм. Нормы часу і нормы выпрацоўкі. Тыпавыя нормы часу на бібліятэчныя працэсы. Прычыны стварэння мясцовых (лакальных) норм.

Патрабаванні да працэсу нарміравання. Характарыстыка этапаў нарміравання: аналіз стану нармавання працы ў бібліятэцы; падрыхтоўчыя і арганізацыйна-метадычныя работы па правядзенні нармавання; замеры працоўнага часу; апрацоўка сабраных матэрыялаў і стварэнне норматываў затрат працы; праверка нормаў у вытворчых умовах; падрыхтоўка канчатковай рэдакцыі нарматыўных матэрыялаў; укараненне норм.

Метады нарміравання: хронаметраж, фатаграфія (самафатаграфія) працоўнага дня, відэаздымка працоўных працэсаў і інш. Выбар метаду нарміравання бібліятэчных працэсаў. Методыка правядзення, апрацоўкі і карэкціроўкі хронаметражных назіранняў.

Асаблівасці і асноўныя этапы нарміравання бібліятэчных тэхналагічных працэсаў у аўтаматызаваным рэжыме.



## *Тэма 7. Рэгламентаванне як інструмент тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту*

Рэгламентаванне: сутнасць паняцця. Мадэліраванне дзейнасці бібліятэкі як тэхналагічнай сістэмы шляхам складання і ўдасканалення рэгламентаў. Арганізацыйныя працэдуры як аб'екты мадэліравання ў працэсе рэгламентавання.

Працэдурныя рэгламенты (правілы): паняцце і змест. Структурныя кампаненты працэдурных рэгламентаў: змест работ; парадак іх выканання работ; падзел працы; тэрміны; інфармацыя (дакументацыя); альтэрнатыўныя варыянты дзейнасці. Патрабаванні да зместу працэдурных рэгламентаў (абгрунтаваная ступень дэталізацыі, паўната, дакладнасць, выканальнасць, аптымальнасць, навуковасць, несупярэчнасць, своєчасовасць, якаснасць і інш.).

Значэнне рэгламентавання для вызначэння парадка узаемадзеяння і паслядоўнасці выканання работ. Задачы, якія дазваляюць вырашыць дакументы, створаныя ў працэсе рэгламентавання.

Сістэма кантролю выканання рэгламентаў. Тэхналагічная дысцыпліна. Дыспетчарызацыя бібліятэчных працэсаў як від кантролю за якасцю выканання тэхналагічнай дысцыпліны.

### **Раздзел III. Арганізацыйныя асновы распрацоўкі і аптымізацыі бібліятэчных тэхналагічных працэсаў**

## *Тэма 8. Тэхналагічная служба бібліятэкі*

Тэхналагічная служба: азначэнне паняцця. Варыянты існавання тэхналагічных служб бібліятэк: спецыялізаванае структурнае падраздзяленне бібліятэкі, савет тэхнолагаў, аддзелы аўтаматызацыі, якія ажыццяўляюць тэхналагічнае суправаджэнне АБІС і інш.

Структура тэхналагічных служб. Фактары, якія ўплываюць на іх склад. Асноўныя арганізацыйныя кампаненты.

Характарыстыка асноўных задач тэхналагічных служб бібліятэк: аперацыйны аналіз тэхналагічных працэсаў; ацэнка нарматыўна-метадычнага забеспячэння тэхналагічных працэсаў; пабудова тэхналагічных маршрутаў; ацэнка рэсурснай базы бібліятэчнай вытворчасці; нарміраванне тэхналагічных працэсаў; ацэнка працаёмкасці бібліятэчнага вытворчасці; калькуляцыя сабекошту інфармацыйных прадуктаў і паслуг; ацэнка якасці прадуктаў і паслуг; кантроль тэхналагічных працэсаў.

Тэхналагічная служба Нацыянальнай бібліятэкі Беларусі, яе функцыі і задачы.

Патрабаванні да кампетэнцый тэхналагаў. Абавязкі менеджара-тэхнолага.

### ***Тэма 9. Арганізацыйна-тэхналагічная дакументацыя бібліятэкі***

Бібліятэчная арганізацыйна-тэхналагічная дакументацыя: змест паняцця. Сістэма арганізацыйна-тэхналагічнай дакументацыі бібліятэкі. Значэнне арганізацыйна-тэхналагічнай дакументацыі для рацыянальнай арганізацыі жывядзейнасці бібліятэчна-інфармацыйнай установы.

Тэхналагічны дакумент: азначэнне паняцця. Асноўныя віды бібліятэчных тэхналагічных дакументаў: блок-схема, маршрутная карта, тэхналагічная карта, тэхналагічная інструкцыя, тэхналагічная ведамасць, тэхналагічны рэгламент, рабочая інструкцыя.

Намэнклатура бібліятэчных вытворчых працэсаў і аперацый як сістэматызаваны пералік найменняў бібліятэчных тэхналагічных працэсаў і аперацый. Асноўныя задачы стварэння наменклатуры. Структура наменклатуры бібліятэчных вытворчых працэсаў і аперацый.

Арганізацыйна-распарадчыя дакументы бібліятэкі: правілы, пратаколы, рашэнні, інструкцыі, загады і акты, палажэнні аб структурных падраздзяленнях, калегіяльных і дарадчых органах бібліятэкі, інструкцыі па асобных відах дзейнасці, памяткі і інш. Роля гэтых дакументаў ва ўпарадкаванні бібліятэчнай тэхналогіі.

Патрабаванні да арганізацыйна-тэхналагічнай дакументацыі бібліятэкі. Унутраная база дакументаў, рэгламентуючых бібліятэчную тэхналогію: формы і віды дакументаў. Тэрміны дзейнасці тэхналагічнай дакументацыі. Мадэліраванне аптымальнага блока рэгламентуючай тэхналагічнай дакументацыі бібліятэкі.

### ***Тэма 10. Мадэліраванне бібліятэчнай тэхналогіі***

Укараненне новых тэхналогій: патрабаванні, прынцыпы.

Напрамкі ўдасканалення бібліятэчных цыклаў: упарадкаванне існуючай бібліятэчнай тэхналогіі, пошук інавацыйных тэхналагічных рашэнняў, кіраванне працэсамі замены ўстарэлай тэхналогіі і абсталявання.

Этапы распрацоўкі тэхналагічнага працэсу. Аперацыйна-тэхналагічны аналіз тэхналагічных цыклаў бібліятэкі, стварэнне тэхналагічных картатэк. Пабудова імітацыйных мадэляў працэсаў і цыклаў з дапамогай блок-схем. Графічныя метады аналізу: састаўленне мадэлі скразных функцыянальных блок-схем паміж адзеламі і маршрутных карт. Алгарытм тэхналагічнага маршруту. Распрацоўка тэхналагічных карт. Выкарыстанне тэхналагічных карт для выпраўлення тэхналагічнага працэсу, ліквідацыі лішніх элементаў, дубліравання.

Мадэліраванне бібліятэчных працэсаў. Віды мадэліравання ў тэхналагічным бібліятэчным менеджменце: эканоміка-матэматычнае, мадэлі сістэмнага аналізу, метады імітацыйнага мадэліравання.

Класіфікацыя метадаў імітацыйнага мадэліравання: пазнавальныя, прагнозныя і кіраўнічыя мадэлі.

Афармленне вынікаў тэхналагічнага мадэліравання бібліятэчных працэсаў.

### ***Тэма 11. Ацэнка эфектыўнасці бібліятэчнай тэхналогіі***

Эфектыўнасць бібліятэчнай тэхналогіі: сутнасць паняцця. Падыходы да праблемы вызначэння эфектыўнасці бібліятэчных працэсаў.

Віды эфектыўнасці бібліятэчных працэсаў: функцыянальная і эканамічная. Крытэрыі і паказчыкі ацэнкі эфектыўнасці бібліятэчнай тэхналогіі. Асноўныя патрабаванні да сістэмы паказчыкаў ацэнкі эфектыўнасці.

Ацэнка функцыянальнай эфектыўнасці бібліятэчных працэсаў. Методыкі вывучэння эфектыўнасці розных кірункаў бібліятэчнай тэхналогіі.

Этапы аналізу эканамічнай эфектыўнасці бібліятэчнай тэхналогіі: каштарысная ацэнка, тэхніка-эканамічны аналіз нарміравання працы з выяўленнем напружанасці норм, аналіз задзейнічаных у цыкле працоўных рэсурсаў. Катэгорыі затрат, што ўлічваюцца пры ацэнцы эканамічнай эфектыўнасці бібліятэчных працэсаў.

Бенчмаркінг як методыка ацэнкі эфектыўнасці работы бібліятэкі з дапамогай параўнаўльнага аналізу. Сацыяльныя стандарты. Паказчыкі сацыяльнай эфектыўнасці работы бібліятэкі як сацыяльнага інстытута.

Кірункі павышэння эфектыўнасці бібліятэчных тэхналогій.

## ІНФАРМАЦЫЙНА-МЕТАДЫЧНАЯ ЧАСТКА

### *Асноўная літаратура*

1. *Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры* : 20 ліп. 2016 г. № 413-З : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. / [адк. за вып. Н. В. Судзілоўская]. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфармацыі Рэсп. Беларусь, 2016 – 270 с. ; То же [Электронны ресурс] // Нац. прававой інтэрнет-партал Рэсп. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=12551&pO=Hk1600413&p1=1>. – Дата доступа: 23.01.2017.

2. *Об информации, информатизации и защите информации* [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь ад 10 нояб. 2008 г., № 455-З // Pravo.by. Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/webnpa/text.asp?RN=h10800455>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус. – Дата доступа: 12.10.2016.

3. *Інфармацыйна-камунікатыўныя тэхналогіі ў бібліятэках* [зб. мат.] / [склад.: Л. І. Макаранка, В. А. Тамашова]. – Мінск : Красіка-Прынт, 2015. – 40 с. – (Бібліятэка прапануе. Кніжная серыя).

4. *Мыльников, Л. М.* Технологическая служба Национальной библиотеки Беларуси / Л. М. Мыльников, Ж. С. Рысева, Л. В. Фисенко // *Бібліятэчны веснік: зборнік артыкулаў* / Нац. б-ка Беларусі ; [склад.: Л. Г. Кірухіна, М. Г. Пшыбытка]. – Мінск : Нацыянальная бібліятэка Беларусі, 2014. – Вып. 6. – С. 136–144.

5. *Пилко, И. С.* Технологические процессы в библиотечной работе: учеб.-метод. пособие / И. С. Пилко. – М.: Либерея-Бибинформ, 2005. – 176 с.

6. *Ракавецкая, Л. І.* Асновы бібліятэчнага менеджменту: вучэб. дапам. / Л. І. Ракавецкая. – Мінск: БелППК, 2000. – 168 с.

7. Ракавецкая, Л. И. Менеджмент у бібліятэчнай справе (тэхналагічны бібліятэчны менеджмент): вучэб. дапам. / Л. И. Ракавецкая ; Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск: [Б. в.], 2010. – 252 с.

8. Редькина, Н. С. Стратегические факторы успеха библиотеки в условиях меняющейся технологической среды / Редькина Н. С. // Бібліятэчны веснік: зборнік артыкулаў / Нац. б-ка Беларусі ; [склад.: Л. Г. Кірухіна, М. Г. Пшыбытка]. – Мінск : Нацыянальная бібліятэка Беларусі, 2016. – Вып. 7. – С. 21–28.

9. Редькина, Н. С. Технологическая работа в библиотеке : практ. пособ. / Н. С. Редькина. – Новосибирск, 2006. – 103 с.

10. Редькина, Н. С. Футур-прогноз развития технологии библиотеки в условиях формирования новой информационно-технологической парадигмы / Н. С. Редькина // Библиосфера. – 2014. – №2. – С. 53–58.

#### *Дадатковая літаратура*

11. Ахремчик, Р. Внедрение веб-технологий в систему избирательного распространения информации в Центральной научной библиотеке Национальной академии наук Беларуси / Р. Ахремчик, Т. Пинчук // Бібліятэчны свет. – 2013. – №5. – С. 28–29.

12. Гончаренко, И. Закупка литературы для фондов Национальной библиотеки Беларуси: организационно-технологический аспект / И. Гончаренко // Бібліятэчны свет. – 2015. – №1. – С. 24–25.

13. Дригайло, В. Г. Технология работы библиотеки : науч.-практ. пособ. / В. Г. Дригайло. – М. : Либерей-Бибинформ, 2009. – 544 с.

14. Ильина, И. И. Цифровые ресурсы книжных собраний библиотек, архивов и коллекций музеев: результаты внедрения новых технологий / И. И. Ильина // Библиография. – 2014. – №1. – С. 117–119.

15. Кислицина, Е. Н. Виртуальная экскурсия: технология создания / Е. Н. Кислицина, Д. Ю. Кислицин // Современная библиотека. – 2015. – №6. – С. 40–44.

16. Колкова, Н. И. Технологии создания электронных информационных ресурсов : учеб. пособие / Н. И. Колкова, И. Л. Скипор. – Москва : Литера, 2013. – 353 с. – (Современная библиотека).

17. Кочукова, Е. В. Современные информационные технологии в комплектовании Библиотеки по естественным наукам РАН / Е. В. Кочукова // Науч. и техн. б-ки. – 2015. – №6. – С. 48–56. – Библиогр.: 9 назв.

18. Пилко, И. С. Информационные и библиотечные технологии : учеб. пособ. / И. С. Пилко. – Санкт-Петербург : Профессия, 2006. – 341 с.

19. Полл, Р. Измерение качества деятельности библиотек / Розвитта Пол, Питер те Бокхорст / Рос. гос. б-ка; пер. с англ. [и науч. ред. Г. А. Кисловской]. – Стер. переизд. – М.: Пашков дом, 2010. – 316 с.

20. Редькина, Н. С. Технологический менеджмент в системе управления библиотекой : [моногр.] / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2014. – 414 с.

21. Сулова, И. М. Функциональные технологии информационно-библиотечного менеджмента : учеб. пособие / И. М. Сулова, Л. А. Абрамова. – Санкт-Петербург : Профессия, 2014. – 280 с. – (Библиотека).

## **Пералік рэкамендуемых сродкаў дыягностыкі**

Для дыягностыкі прафесійных кампетэнцый, выяўлення ўзроўню засваення ведаў і ўменняў па вучэбнай дысцыпліне рэкамендаваны наступны інструментарый:

- напісанне рэфератаў па асобных тэмах дысцыпліны;
- падрыхтоўка прэзентацый;
- падрыхтоўка і правядзенне пісьмовых кантрольных работ (заданняў);
- напісанне дакладаў на навуковыя канферэнцыі па асобных тэмах дысцыпліны;
- вуснае апытанне студэнтаў на семінарах;
- экзамен.

### **Метадычныя рэкамендацыі па арганізацыі і выкананні самастойнай работы студэнтаў па вучэбнай дысцыпліне**

Арганізацыя самастойнай работы студэнтаў прадугледжвае работу з навуковай і вучэбна-метадычнай літаратурай, вывучэнне студэнтамі асобных пытанняў дысцыпліны, падрыхтоўку да семінарскіх заняткаў і экзамена.

Самастойная работа выконваецца ў любой рэкамендаванай форме па раздзелах: «Тэарэтычныя асновы тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту», «Інструментарый тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту», «Арганізацыйныя асновы распрацоўкі і аптымізацыі бібліятэчных тэхналагічных працэсаў» па адной з тэм, якія прыведзены ніжэй. Яна павінна мець тытульны ліст, асноўную частку і спіс выкарыстаных крыніц.



Тэматыка самастойнай работы з'яўляецца абавязковай, але студэнт мае права звузіць ці пашырыць абраную тэму. Пры напісанні работы можна выкарыстоўваць спіс асноўнай і дадатковай літаратуры па дысцыпліне.

Формы выканання самастойнай работы:

- напісанне рэферата (не менш 12 старонак);
- распрацоўка візуальнай прэзентацыі з дапамогай Power Point (не менш 12 слайдаў).

**Прыкладныя тэмы для самастойнай работы:**

*Раздзел I. Тэарэтычныя асновы  
тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту*

1. Сутнасць і месца тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту ў структуры бібліятэчнага менеджменту
2. Бібліятэка як тэхналагічная сістэма.
3. Функцыі менеджменту як асноўныя кірункі кіраўнічай дзейнасці.
4. Метады тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту.
5. Прынцыпы тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту.

*Раздзел II. Інструментарый  
тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту*

5. Комплекс інструментаў тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту.
6. Тэхналагічны аўдыт як незалежны дакументаваны працэс атрымання дадзеных і фактаў аб дзейнасці бібліятэкі як сістэмы.

7. Тэхналагічны кансалтынг як від прафесійнай дзейнасці па аказанні кансультацыйных паслуг у галіне бібліятэчнага тэхналагічнага менеджменту.

8. Тэхналагічны маніторынг як сістэматычнае назіранне за станам тэхналагічных працэсаў бібліятэкі.

9. Роля тэхналагічнага трансферту ва ўдасканаленні вытворчага працэсу бібліятэкі.

10. Нарміраванне бібліятэчнай працы – значэнне, сутнасць і асаблівасці.

11. Мадэліраванне працэсаў дзейнасці бібліятэкі шляхам складання і ўдасканалення рэгламентаў.

*Раздзел III. Арганізацыйныя асновы распрацоўкі і аптымізацыі  
бібліятэчных тэхналагічных працэсаў*

9. Паказчыкі ацэнкі эфектыўнасці бібліятэчных працэсаў.

10. Арганізацыя дзейнасці тэхналагічнай службы бібліятэкі.

11. Сістэма арганізацыйна-тэхналагічнай дакументацыі бібліятэкі.

12. Мадэліраванне бібліятэчных працэсаў у тэхналагічным бібліятэчным менеджменце.

13. Перспектывы развіцця бібліятэчных тэхналогій.

*Вучэбнае выданне*

**ТЭХНАЛАГІЧНЫ БІБЛІЯТЭЧНЫ  
МЕНЕДЖМЕНТ**

*Тыпавая вучэбная праграма па вучэбнай дысцыпліне для спецыяльнасці  
1-23 01 11 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць  
(па напрамках) для напрамку спецыяльнасці  
1-23 01 11-01 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (менеджмент)*

Карэктар ...

Тэхнічны рэдактар ....

Падпісана ў друк 2016 г. Фармат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Папера пісчая № 2. Ум. друк. арк. 1,05. Ул.-выд. арк. 0,60.  
Тыраж экз. Заказ .

Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў.  
Вул. Рабкораўская, 17, 220007, г. Мінск.  
Ліцэнзія № 02330/0003939 ад 19.05.2011 г.

Надрукавана на рызографе  
Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў.  
Вул. Рабкораўская, 17, 220007, г. Мінск.

## 5.2. Основная литература

1. *Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры* : 20 ліп. 2016 г. № 413-3 : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. / [адк. за вып. Н. В. Судзілоўская]. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфармацыі Рэсп. Беларусь, 2016 – 270 с. ; То же [Электронный ресурс] // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=12551&pO=Hk1600413&p1=1>. – Дата доступа: 23.01.2017.

2. *Об информации, информатизации и защите информации* [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь ад 10 нояб. 2008 г., № 455-3 // Pravo.by. Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/webnpa/text.asp?RN=h10800455>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус. – Дата доступа: 12.10.2016.

3. *Інфармацыйна-камунікатыўныя тэхналогіі ў бібліятэках* [зб. мат.] / [склад.: Л. І. Макаранка, В. А. Тамашова]. – Мінск : Красіка-Прынт, 2015. – 40 с. – (Бібліятэка прапануе. Кніжная серыя).

4. *Мыльникова, Л. М.* Технологическая служба Национальной библиотеки Беларуси / Л. М. Мыльникова, Ж. С. Рысева, Л. В. Фисенко // *Бібліятэчны веснік: зборнік артыкулаў* / Нац. б-ка Беларусі ; [склад.: Л. Г. Кірухіна, М. Г. Пшыбытка]. – Мінск : Нацыянальная бібліятэка Беларусі, 2014. – Вып. 6. – С. 136–144.

5. *Пилко, И. С.* Технологические процессы в библиотечной работе: учеб.-метод. пособие / И. С. Пилко. – М.: Либерея-Бибинформ, 2005. – 176 с.

6. *Ракавецкая, Л. І.* Асновы бібліятэчнага менеджменту: вучэб. дапам. / Л. І. Ракавецкая. – Мінск: БелППК, 2000. – 168 с.

7. *Ракавецкая, Л. І.* Менеджмент у бібліятэчнай справе (тэхналагічны бібліятэчны менеджмент): вучэб. дапам. / Л. І. Ракавецкая ; Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск: [Б. в.], 2010. – 252 с.

8. *Редькина, Н. С.* Стратегические факторы успеха библиотеки в условиях меняющейся технологической среды / Редькина Н. С. // *Бібліятэчны веснік: зборнік артыкулаў* / Нац. б-ка Беларусі ; [склад.: Л. Г. Кірухіна, М. Г. Пшыбытка]. –

Мінск : Нацыянальная бібліятэка Беларусі, 2016. – Вып. 7. – С. 21–28.

9. *Редькина, Н. С.* Технологическая работа в библиотеке : практ. пособ. / Н. С. Редькина. – Новосибирск, 2006. – 103 с.

10. *Редькина, Н. С.* Футур-прогноз развития технологии библиотеки в условиях формирования новой информационно-технологической парадигмы / Н. С. Редькина // Библиосфера. – 2014. – №2. – С. 53–58.

### 5.3. Дополнительная литература

11. *Ахремчик, Р.* Внедрение веб-технологий в систему избирательного распространения информации в Центральной научной библиотеке Национальной академии наук Беларуси / Р. Ахремчик, Т. Пинчук // Бібліятэчны свет. – 2013. – №5. – С. 28–29.

12. *Базылева-Ланько, С.* Технологии завтрашнего дня в современной библиотеке / Базылева-Ланько С.А. // Материалы II Международного конгресса "Библиотека как феномен культуры" : Минск, 22–23 октября 2014 г. – Минск, 2014. – С. 110–115.

13. *Гончаренко, И.* Закупка литературы для фондов Национальной библиотеки Беларуси: организационно-технологический аспект / И. Гончаренко // Бібліятэчны свет. – 2015. – №1. – С. 24–25.

14. *Дригайло, В. Г.* Технология работы библиотеки : науч.-практ. пособ. / В. Г. Дригайло. – М. : Либерея-Бибинформ, 2009. – 544 с.

15. *Ильина, И. И.* Цифровые ресурсы книжных собраний библиотек, архивов и коллекций музеев: результаты внедрения новых технологий / И. И. Ильина // Библиография. – 2014. – №1. – С. 117–119.

16. *Кислицина, Е. Н.* Виртуальная экскурсия: технология создания / Е. Н. Кислицина, Д. Ю. Кислицин // Современная библиотека. – 2015. – №6. – С. 40–44.

17. *Колкова, Н. И.* Технологии создания электронных информационных ресурсов : учеб. пособие / Н. И. Колкова, И. Л. Скипор. – Москва : Литера, 2013. – 353 с. – (Современная библиотека).

18. Кочукова, Е. В. Современные информационные технологии в комплектовании Библиотеки по естественным наукам РАН / Е. В. Кочукова // Науч. и техн. б-ки. – 2015. – №6. – С. 48–56.

19. Методические рекомендации по нормированию технологических процессов в библиотеке / Нац. б-ка Беларуси ; [сост. Ж.С. Рысева, С.В. Козлова]. – Минск : Нац. б-ка Беларуси, 2015. – 44 с.

20. Пилко, И. С. Информационные и библиотечные технологии : учеб. пособ. / И. С. Пилко. – Санкт-Петербург : Профессия, 2006. – 341 с.

21. Полл, Р. Измерение качества деятельности библиотек / Розвитта Пол, Питер те Бокхорст / Рос. гос. б-ка; пер. с англ. [и науч. ред. Г. А. Кисловской]. – Стер. переизд. – М.: Пашков дом, 2010. – 316 с.

22. Редькина, Н. С. Технологический менеджмент в системе управления библиотекой : [моногр.] / Н. С. Редькина ; Гос. публ. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Рос. акад. наук. – Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2014. – 414 с.

23. Рысева, Ж. Нормирование в библиотеке. Из опыта Национальной библиотеки Беларуси / Ж. Рысева // Бібліятэчны свет. – 2011. – № 1. – С. 27 – 28.

24. Сулова, И. М. Функциональные технологии информационно-библиотечного менеджмента : учеб. пособие / И. М. Сулова, Л. А. Абрамова. – Санкт-Петербург : Профессия, 2014. – 280 с. – (Библиотека).