

Л.И. Ракавецкая

**ТЭХНАЛАГЧНЫ БІБЛІЯТЭЧНЫ
МЕНЕДЖМЕНТ**

Курс лекцый

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ЗМЕСТ

Уводзіны.....	5
Раздзел 1. Метадалогія тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту.....	7
1.1.Тэхналагічны менеджмент як састаўная частка ўпраўлення бібліятэкай.....	7
1.1.1. Гісторыя развіцця менеджменту.....	7
1.1.2. Законы менеджменту.....	9
1.1.3. Менеджмент некамерцыйных арганізацый.....	10
1.1.4. Тэхналагічны бібліятэчны менеджмент.....	11
1.1.5. Падыходы да ўпраўлення бібліятэчнай тэхналогіяй.....	13
1.2. Катэгорыі тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту.....	14
1.2.1. Аб'екты менеджменту.....	14
1.2.2. Суб'екты менеджменту.....	22
1.2.3. Віды менеджменту.....	23
1.2.4. Прынцыпы менеджменту.....	24
1.2.5. Метады менеджменту.....	26
1.2.6. Функцыі менеджменту.....	29
1.3.Асноўныя функцыі бібліятэчнага менеджменту.....	30
1.3.1. Стратэгічнае планаванне.....	30
1.3.2. Арганізацыя ўзаемаадносін і каардынацыі.....	38
1.3.3. Функцыя матывацыі.....	40
1.3.4. Функцыя кантролю.....	44
1.4.Інструментарый тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту.....	48
1.4.1. Працэс прыняцця тэхналагічнага рашэння.....	49
1.4.2. Метады прыняцця тэхналагічных рашэнняў.....	50
1.4.3. Арганізацыя выканання тэхналагічных рашэнняў.....	51
1.4.4. Кантроль выканання тэхналагічнага ўпраўленчага рашэння.....	54
1.5.Ключавыя элементы тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту.....	56
1.5.1. Элементы бібліятэчнай тэхналогіі.....	58
1.5.2. Тэхналагічная сістэма бібліятэкі.....	61
1.5.3. Тэхналагічная дысцыпліна.....	63
Раздзел 2. Агульныя пытанні арганізацыі бібліятэчнай тэхналогіі.....	64
2.1.Тэхналагічная служба бібліятэкі.....	64
2.1.1. Тэхналагічная служба і тэхналагічны менеджмент у НББ.....	67
2.1.2. Эфектыўнасць менеджэра-тэхнолага.....	71
2.1.3. Кадровыя рэсурсы тэхналагічнай службы.....	73
2.2.Прынцыпы і спосабы ўпраўлення бібліятэчнымі тэхналагічнымі працэсамі.....	74
2.2.1. Прынцыпы ўпраўлення бібліятэчнымі тэхналогіямі.....	75
2.2.2. Спосабы арганізацыі бібліятэчнай тэхналогіі.....	77
2.2.3. Узаемазалежнасць арганізацыйнай структуры БТП і аргструктуры бібліятэкі.....	78
2.2.4. Традыцыйныя і камп'ютэрныя тэхналогіі.....	79
2.3.Прадукцыя бібліятэчнай тэхналогіі.....	85
2.3.1. Інфармацыйныя прадукты і паслугі.....	85
2.3.2. Класіфікацыя інфармацыйных прадуктаў і паслуг.....	87
2.3.3. Ацэнка якасці бібліятэчнай прадукцыі.....	90
2.4.Дакументы, што рэгламентуюць бібліятэчную тэхналогію.....	92

2.4.1. Нарматыўна-прававая дакументацыя.....	92
2.4.2. Нарматыўна-тэхнічная дакументацыя.....	95
2.4.3. Тэхналагічная дакументацыя.....	98
2.4.4. Навукова-метадычная дакументацыя.....	99
2.4.5. Навукова-тэхнічная дакументацыя.....	100
2.4.6. Унутраная база дакументаў, якія рэгламентуюць бібліятэчную тэхналогію.....	101

Раздзел 3. Распрацоўка і аптымізацыя бібліятэчных тэхналагічных працэсаў

3.1. Аптымізацыя і мадэліраванне бібліятэчнай тэхналогіі.....	103
3.1.1. Распрацоўка і ўдасканаленне БТП.....	104
3.1.2. Мадэліраванне бібліятэчных працэсаў.....	109
3.2. Нарміраванне бібліятэчна-інфармацыйных працэсаў.....	111
3.2.1. Тэрміны, якія прымяняюцца пры нарміраванні бібліятэчнай працы.....	112
3.2.2. Метады вывучэння затрат рабочага часу.....	113
3.2.3. Асаблівасці нарміравання БТП у аўтаматызаваным рэжыме.....	114
3.3. Ацэнка эфектыўнасці функцыяніравання бібліятэчнай тэхналогіі.....	122
3.3.1. Функцыянальная эфектыўнасць бібліятэчных працэсаў.....	123
3.3.2. Эканамічная эфектыўнасць бібліятэчных працэсаў.....	125
3.3.3. Методыкі вывучэння эфектыўнасці бібліятэчных працэсаў.....	125
3.3.4. Кірункі павышэння эфектыўнасці бібліятэчнай тэхналогіі.....	129
3.3.5. Сацыяльныя стандарты.....	130
3.4. Аўтсорсінг. Перадача інфармацыйных тэхналогій праз межы арганізацый: супрацоўніцтва і партнёрства.....	132
3.4.1. Перадача інфармацыйных тэхналогій праз межы арганізацый: супрацоўніцтва і партнёрства.....	134
Заклучэнне.....	136
Літаратура.....	137
Дадаткі.....	142

УВОДЗІНЫ

Вучэбная дысцыпліна "Тэхналагічны бібліятэчны менеджмент" з'яўляецца неабходнай для падрыхтоўкі бібліятэкараў-бібліёграфу вышэйшай кваліфікацыі. Актуальнасць вывучэння гэтай дысцыпліны абумоўлена перабудовай сістэмы кіравання бібліятэкай ва ўмовах укаранення АБІС, што патрабуе найбольш рацыянальных арганізацыйна-тэхналагічных рашэнняў, умення выкарыстоўваць сродкі вылічальнай тэхнікі для аптымізацыі бібліятэчнай тэхналогіі. Інфарматызацыя і тэхналагізацыя бібліятэчнай галіны стымулюе фарміраванне ў студэнтаў усведамлення неабходнасці набыцця канкрэтных прафесійных ведаў і навыкаў у арганізацыі і ажыццяўленні разнастайных кірункаў тэхналагічнай практычнай дзейнасці.

Мэтай дысцыпліны "Тэхналагічны бібліятэчны менеджмент" з'яўляецца *вывучэнне* студэнтамі пытанняў упраўлення бібліятэчнай тэхналогіяй, агульных і асобных арганізацыйна-тэхналагічных праблем; *авалоданне* метадыкамі распрацоўкі і мадэліравання бібліятэчнай тэхналогіі, падрыхтоўкі блок-схем, тэхналагічных карт і маршрутных лістоў, нарміравання бібліятэчных працэсаў; *задавальненне* інфармацыйных, адукацыйных і досугавых патрэб карыстальнікаў у працэсе стварэння тэхналагічнай (вытворчай і сэрвіснай) сістэмы бібліятэчнай прадукцыі; *фарміраванне* сістэмы дакументацыі, рэгламентуючай бібліятэчную тэхналогію; *ажыццяўленне* асноўных функцый кіравання бібліятэчнымі тэхналогіямі.

Мэтавая накіраванасць дысцыпліны абумовіла кола задач, рэалізацыя якіх забяспечыць фарміраванне неабходных для спецыялістаў ведаў, уменняў і навыкаў.

У выніку вывучэння курса "Тэхналагічны бібліятэчны менеджмент" студэнт павінен мець уяўленне аб:

- асноўных паняццяў, катэгорыях, прынцыпах і метадах тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту (ТБМ);
- інструментарыі ТБМ, відах упраўленчых тэхналагічных рашэнняў, метадах падрыхтоўкі, арганізацыі і кантролю выканання прынятых тэхналагічных рашэнняў;
- ключавых элементах бібліятэчнай тэхналогіі, тэхналагічнай дысцыпліне і тэхналагічнай сістэме бібліятэкі.

У выніку засваення гэтых ведаў студэнт павінен умець выкарыстоўваць:

- прынцыпы і спосабы ўпраўлення тэхналагічнымі працэсамі для стварэння бібліятэчнай прадукцыі;
- 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.);
- вынікі навуковых распрацовак, накіраваных на ўдасканаленне тэхналагічных працэсаў пры стварэнні аўтаматызаваных бібліятэчна-інфармацыйных сістэм (АБІС);

- нарматыўна-тэхналагічную дакументацыю для засваення працэсаў, аперацый і стварэння базы дакументаў, рэгламентуючых бібліятэчную тэхналогію.

Вывучэнне курса "Тэхналагічны бібліятэчны менеджмент" спрыяе фарміраванню ў студэнтаў уменняў і навыкаў:

- вызначэння эфектыўнасці бібліятэчнай тэхналогіі шляхам правядзення тэхніка-эканамічнага аналізу;
- правядзення нарміравання бібліятэчна-інфармацыйных працэсаў, класіфікацыі затрат рабочага часу, састаўлення, апрабацыі і зацвярджэння норм часу;
- распрацоўкі норм часу на бібліятэчныя тэхналагічныя працэсы (БТП) у аўтаматызаваным рэжыме;
- графічнага аналізу тэхналагічнай сістэмы бібліятэкі і падрыхтоўкі блок-схем;
- ажыццяўлення мадэліравання тэхналагічных працэсаў;
- выкарыстання састаўленай тэхналагічнай карты для выпраўлення тэхналагічнага працэсу, ліквідацыі лішніх элементаў, дубліравання;
- выканання тэхналагічнага праектавання вытворчых працэсаў бібліятэкі;
- вызначэння асноўных задач тэхналагічнай службы бібліятэкі;
- прымянення сістэмы аўтсорсінгу ў бібліятэчна-інфармацыйнай тэхналогіі;
- распрацоўкі і ўкаранення сістэмы менеджменту якасці ў бібліятэцы.

У межах вывучэння курса "Тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту" прадугледжаны наступныя віды заняткаў: лекцыі, семінары, лабараторныя работы, заданні для самастойнай работы студэнтаў, разнастайныя формы кантролю за бягучай паспяховасцю студэнтаў. Сярод выніковых форм кантролю ў Х семестры - залік. Атрыманая ў працэсе вывучэння курса веда, навыкі і ўменні будуць садзейнічаць сістэматызацыі, замацаванню і пашырэнню тэарэтычных і практычных ведаў для аптымізацыі бібліятэчнай тэхналогіі і пры рашэнні канкрэтных упраўленчых задач.

Раздзел 1

Метадалогія тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту

1.1. Тэхналагічны менеджмент як састаўная частка ўпраўлення бібліятэкай

Менеджмент - галіна ведаў і прафесійнай дзейнасці, накіраваная на фарміраванне і дасягненне мэт арганізацыі шляхам рацыянальнага выкарыстання наяўных рэсурсаў ва ўмовах рынку.

Тэрмін "менеджмент" з'яўляецца аналагам тэрміна "ўпраўленне" ў больш вузкім яго значэнні і прымяняецца толькі да ўпраўлення сацыяльна-эканамічнымі працэсамі на ўзроўні арганізацыі, дзеючай у рынкавых умовах.

1.1.1. Гісторыя развіцця менеджменту

Сфарміраваўся менеджмент у вытворчай сферы ЗША на мяжы 1920-х і 1930-х гг. ва ўмовах пераходу ад экстэнсіўных да інтэнсіўных метадаў гаспадарання, калі наспела неабходнасць у пошуку новых форм упраўлення. У выніку гэтага пошуку і ўзнікла тэорыя менеджменту, якая ўвасабляецца ў канцэпцыі супрацоўніцтва паміж работнікамі і кіраўнікамі.

Тэарэтыкам менеджменту быў амерыканскі інжынер Ф.Тэйлар (1856-1915), які трактаваў прамысловы менеджмент як сумесную дзейнасць упраўляючых і рабочых, заснаваную на агульных інтарэсах. Ён зрабіў важны вывад: работа па ўпраўленню - гэта самастойная спецыяльнасць, і што арганізацыя выйграе, калі кожная група работнікаў сканцэнтруецца на тым, што яна робіць больш паспяхова.

Ф.Тэйлар не быў адзінокім у сваёй дзейнасці. Важкі ўклад у развіццё ўпраўленчай думкі ўнеслі яго паслядоўнікі. У першую чаргу неабходна вылучыць Г.Гантга, які распрацаваў сістэму вызначэння ўзроўню зарплаты, метадыку вытворчага планавання і тэорыю лідэрства. Яго погляды характарызуюцца ўсведамленнем вядучай ролі чалавечага фактару ў вытворчасці. Г.Гантг марыў аб гуманізацыі навукі ўпраўлення ў будучым, яму належыць думка аб сацыяльнай адказнасці бізнесу.

Станаўленне навукі аб упраўленні можна звязаць таксама і з імёнамі Ф. і Л.Джылбертаў, якія правялі даследаванні ў сферы працоўных рухаў і распрацавалі навуковыя прынцыпы арганізацыі рабочага месца. Такім чынам, ужо ў пачатку ХХ ст. сфарміравалася першая навуковая плынь, якая потым атрымала назву - школа "навуковага менеджменту". Разнавіднасцю школы "навуковага менеджменту" з'яўляецца "адміністрацыйная школа". Канцэпцыя

адміністрацыйнага ўпраўлення была накіравана на распрацоўку праблем і прынцыпаў ўпраўлення арганізацыяй. Гэта канцэпцыя атрымала назву "класічнай школы" ўпраўлення.

Прадстаўніком канцэпцыі адміністрацыйнага ўпраўлення быў А.Файоль (1841-1925), які класіфікаваў вывучэнне менеджменту па яго функцыянальных прыкметах, такіх, як: планаванне, арганізацыя, распараджэнне, каардынацыя і кантроль. Анры Файоль выдзяляў шэсць асноўных упраўленчых аперацый: тэхнічныя або вытворчыя, камерцыйныя, фінансавыя, ахоўныя, вучэбныя і адміністрацыйныя. Сярод іх асобую ролю ён адводзіў адміністрацыйнай функцыі ўпраўлення. "Класічная школа" - краевугольны камень у фундаменце сусветнай упраўленчай навукі.

Канцэпцыя ўпраўлення з пазіцыі псіхалогіі і чалавечых адносін атрымала сваё развіццё ў 30-50-х гадах. Яна грунтавалася на палажэнні: прымяненне ўпраўлення міжасобаснымі адносінамі для павышэння ступені задаволенасці работнікаў вынікамі сваёй працы з'яўляецца асновай павышэння ў выніку гэтага яго прадукцыйнасці.

Заснавальнікам "школы чалавечых адносін" лічыцца Э.Мэйо, які выявіў, што любая працоўная арганізацыя валодае адзінай і інтэграванай сацыяльнай структурай. У хуткім часе ўпраўленне чалавечымі адносінамі ператварылася ў спецыяльную ўпраўленчую функцыю, якая атрымала назву "упраўленне персаналам".

Тэорыя ўпраўлення з пазіцыі навукі аб паводзінах атрымала сваё развіццё ў 60-х гадах і грунтуецца на даследаванні розных аспектаў сацыяльнага ўзаемадзеяння, матывацыі, характару ўлады, арганізацыйнай структуры, камунікацыі ў арганізацыях, лідэрства, змянення зместу работы і якасці працоўнага жыцця. Асноўная яе мэта - павышэнне эфектыўнасці арганізацыі ў выніку павышэння эфектыўнасці яе людскіх рэсурсаў.

Менеджмент па сваёй прыродзе з'яўляецца складаным дынамічным працэсам. Розныя напрамкі, канцэпцыі менеджменту істотна змяняюцца пад уплывам часу. Сучасным дапаўненнем да канцэпцыі менеджменту з'яўляецца глабалізацыя.

Працэсы глабалізацыі аказалі значны ўплыў на дзейнасць многіх арганізацый. Глабалізацыя прадугледжвае ўвядзенне інавацый і павышэнне ўзроўню абслугоўвання карыстальнікаў. Пастаяннае ўдасканаленне якасці працэсаў і працэдур ўпраўлення патрабуе правядзення паступовых змен ва ўсіх сферах дзейнасці арганізацыі. Увага да якасці ўсіх працэсаў і пастаяннае ўдасканаленне - неад'емныя атрыбуты арганізацыі, якая імкнецца да набыцця новых ведаў, дасягаючы бесперапынных паляпшэнняў.

Такім чынам, усе канцэпцыі менеджменту накіраваныя на ўдасканаленне стратэгіі арганізацыі з мэтай атрымання намечаных вынікаў.

1.1.2. Законы менеджменту

Для рэалізацыі стратэгічных мэт менеджменту неабходна ўлічваць *законы* функцыяніравання і развіцця арганізацыі, якія падзяляюцца на суб"ектыўныя і аб"ектыўныя. Суб"ектыўныя законы (або законы для арганізацый) вызначаюць прававую і маральна-этычную прастору, у якой працуюць арганізацыі. Да аб"ектыўных законаў (або законаў арганізацый) адносяцца: *закон сінергіі, закон самазахавання, закон развіцця, закон інфармацыйнай упарадкаванасці*.

Закон сінергіі вызначае набор кампанентаў і іх элементаў для любой арганізацыі, пры якім яе патэнцыял будзе вышэй (або ніжэй), чым простая сума патэнцыялаў гэтых кампанентаў. Гэты закон патрабуе канцэнтрацыі намаганняў кіраўніцтва не столькі на павелічэнні новых дадатковых рэсурсаў, колькі на гарманічным выкарыстанні наяўных. Напрыклад, кіраўніцтва можа закупіць новыя камп"ютэры і праграмае забеспячэнне, але пры гэтым не ўдзяляць увагі навучанню персаналу рабоце з новымі тэхналогіямі. У выніку фінансавыя ўкладанні не прыносяць належнага ефекту, а падчас і паменшаць патэнцыял арганізацыі. Станоўчы сінергетызм азначае, што сістэма як адзінае цэлае дае большы выхад, чым кожны яе элемент паасобку. Сумарная аддача ўсіх капіталаўкладанняў арганізацыі павінна быць большай за суму паказчыкаў аддачы ад асобных, не ўплываючых аднаго на другое ўкладанняў.

Пры мэтанакіраваным выкарыстанні закону кіраўнік імкнецца гарманізаваць наяўныя рэсурсы, удзяляць увагу кваліфікацыйнаму і прафесіянальнаму росту персаналу.

Закон самазахавання – імкненне арганізацыі захаваць сябе (выжыць), выкарыстоўваючы для гэтага ўвесь свой наяўны патэнцыял. Сумарны патэнцыял арганізацыі павінен быць большы, чым энергія разбуральных уздзеянняў. Закон самазахавання практычна не праяўляе сябе да той пары, пакуль стваральны патэнцыял арганізацыі пераўзыходзіць энергію разбуральных уздзеянняў на 10-50%. Калі разбуральная энергія ўзрастае, то арганізацыя пачынае стыхійна супраціўляцца развалу. Часцей за ўсё пры гэтым прымяняюцца экстрэнсіўныя метады:

- павялічваецца працягласць рабочага дня, што прыводзіць да дадатковых затрат;
- вядзецца пошук вінаватых унутры арганізацыі, што прыводзіць да канфліктаў;
- забяспечваецца павелічэнне дадатковых рэсурсаў без забеспячэння іх ефектыўнага выкарыстання.

У выніку такая дзейнасць толькі павялічвае хуткасць краху арганізацыі. Пры мэтанакіраваным выкарыстанні закону кіраўніцтва імкнецца адсочваць суадносіны энергій утрымання і ліквідацыі, імкнучыся своечасова прыцягваць

неабходныя рэсурсы, умацоўваць сувязі са знешнім асяроддзем, развіваць персанал і страхавальніцтва арганізацыю.

Закон развіцця фармулюецца як імкненне кожнай арганізацыі дасягнуць найбольшага сумарнага патэнцыялу пры праходжанні ўсіх этапаў жыццёвага цыкла. Працэс развіцця арганізацыі адпавядае жыццёваму цыклу любой сістэмы і ўключае ў сябе восем асноўных этапаў:

- узнікненне ідэі аб стварэнні арганізацыі;
- стварэнне арганізацыі;
- рост арганізацыі;
- сталасць арганізацыі;
- насычанасць (стабілізацыя);
- спад;
- крах;
- ліквідацыя.

Закон развіцця абавязаны на тры прынцыпы: інерцыі, эластычнасці, бесперапыннасці і мае адно наступства стабілізацыі (арганізацыя імкнецца пазбегнуць этапаў спаду, краху і ліквідацыі за кошт пашырэння этапа стабілізацыі).

Закон інфармацыйнай упарадкаванасці сцвярджае, што чым большым узроўнем інфармацыйнага забеспячэння валодае арганізацыя, тым большая верагоднасць яе ўстойлівага функцыянавання. Дадзены закон мае адзін вынік: інфармаванасць работніка пасля дасягнення пэўнага ўзроўню пераходзіць у яго кампетэнтнасць.

1.1.3. Менеджмент некамерцыйных арганізацый

У некамерцыйнай сферы менеджмент пачаў прымяняцца адразу ж пасля другой сусветнай вайны. Паступова прыйшло разуменне, што менеджмент - гэта не толькі ўпраўленне бізнесам, ён падыходзіць да любой упраўленчай дзейнасці. Такія высновы садзейнічалі шырокаму распаўсюджанню менеджменту ў некамерцыйных арганізацыях (грамадскія арганізацыі, універсітэты, бальніцы, школы, музеі, клубы, бібліятэкі).

Грамадства ўсвядоміла значэнне сацыяльна-культурнай сферы, ад якой ва ўсё большай ступені залежаць і эканамічны прагрэс, і дабрабыт грамадства. Такія абставіны і з'явіліся перадумовай не толькі павелічэння інвестыцый у гэту сферу, але і больш эфектыўнага іх выкарыстання, што ўзмацніла значэнне менеджменту ў некамерцыйных арганізацыях і, як вынік, садзейнічала прафесіяналізацыі ўпраўленчай дзейнасці.

Асаблівасцю *менеджменту некамерцыйных арганізацый* з'яўляецца тое, што іх дзейнасць накіравана не на атрыманне прыбытку, а на эфектыўнае

выкананне канкрэтна вызначаных функцый. Кіраўніцтва некамерцыйных арганізацый асаблівую ўвагу павінна ўдзяляць камунікацыі з грамадскасцю, матывацыі работнікаў пры меншых фінансавых магчымасцях і размеркаванню рэсурсаў (рацыянальнае выкарыстанне дзяржаўнай і прыватнай дапамогі). Менеджэрам неабходна ўдасканалваць сваю прафесійную падрыхтоўку для больш эфектыўнага ўпраўлення інфармацыяй, людзьмі і рэсурсамі.

Зыходзячы з асноўнай сацыяльнай функцыі бібліятэкі - забяспечваць эфектыўнае бібліятэчна-інфармацыйнае абслугоўванне, яна адносіцца да некамерцыйных арганізацый. Гэта дазваляе нам зрабіць наступнае вызначэнне *бібліятэчнага менеджменту* як дзейнасці па планаванні, арганізацыі працоўных і матэрыяльных рэсурсаў для эфектыўнага выканання сацыяльных функцый і дасягнення мэт бібліятэкі.

1.1.4. Тэхналагічны бібліятэчны менеджмент

Тэхналагічны бібліятэчны менеджмент (ТБМ) займаецца арганізацыяй найбольш рацыянальнага і якаснага выканання бібліятэчных працэсаў і аперацый, пошукам інавацыйных падыходаў і прыёмаў упраўлення імі, зберажэннем бібліятэчных рэсурсаў (затрат рабочага часу, фінансавых і матэрыяльна-тэхнічных сродкаў і інш.).

Тэхналагічны менеджмент з'яўляецца састаўной часткай сістэмы ўпраўлення бібліятэкай. Любыя змяненні стратэгічных і інавацыйных напрамкаў развіцця, структуры бібліятэкі абавязкова вядуць да змяненняў тэхналогіі бібліятэкі, асобных яе элементаў і патрабуе новых тэхналагічных рашэнняў. У сваю чаргу, прымяненне ў бібліятэцы новых тэхналогій патрабуе змянення ў арганізацыйна-структурнай сістэме ўпраўлення бібліятэкай.

Унутраныя сітуацыйныя фактары ў бібліятэцы ствараюць яе ўнутранае асяроддзе. Да ліку гэтых фактараў адносяцца: *мэты, структура, задачы, тэхналогія і персанал*.

Мэта - гэта канкрэтны канчатковы вынік, якога імкнучца дасягнуць бібліятэчныя спецыялісты. У працэсе планавання кіраўніцтва бібліятэкі фарміруе мэты і паведамляе іх супрацоўнікам. Гэты працэс уяўляе сабой механізм каардынацыі, які дае магчымасць калектыву бібліятэкі ведаць, да чаго ён павінен імкнуцца. У структурных падраздзяленнях, як і ва ўсёй бібліятэцы, неабходна выпрацаваць мэты па напрамках іх дзейнасці, якія распрацоўваюцца ў межах агульнабібліятэчных мэт.

Структура - гэта лагічныя ўзаемаадносіны ўзроўняў упраўлення і функцыянальных блокаў, пабудаваных у такой форме, якая дазваляе найбольш эфектыўна дасягнуць мэт бібліятэкі. Эфектыўнасць і мэтазгоднасць спосабаў гарызантальнага і вертыкальнага раздзялення працы ў значнай меры вызначае, наколькі прадукцыйнай з'яўляецца арганізацыя бібліятэчнай вытворчасці.

Задача - гэта прадпісаная работа або яе частка (аперацыя, працэс, працэдура), якая павінна быць выканана ўстаноўленым спосабам у папярэдне вызначаныя тэрміны. З тэхналагічнага пункту гледжання задачы прадпісваюцца не работніку, а пасадзе. На аснове рашэння кіраўніцтва аб структуры бібліятэкі,

кожная пасада прызначаецца для выканання задач, якія разглядаюцца як неабходны ўклад у дасягненне мэт бібліятэкі. Задачы бібліятэкі дзеляцца на тры катэгорыі: *работа з людзьмі, прадметамі (бібліятэчныя фонды), інфармацыяй*. З увядзеннем інфарматызацыі існуе тэндэнцыя пашырэння спецыялізацыі бібліятэчнай працы. Тэхналагічныя новаўвядзенні, спалучэнне тэхнікі і спецыялізацыі працы ўскладнілі выкананне задач бібліятэкі.

Тэхналогія - гэта спалучэнне кваліфікацыйных навыкаў, абсталявання, інфраструктуры, інструментаў і адпаведных ведаў, неабходных для здзяйснення пажаданых пераўтварэнняў у матэрыялах, інфармацыі і людзях.

Тэхналогія і задачы цесна ўзаемазвязаны. Выкананне задачы прадугледжвае выкарыстанне канкрэтнай тэхналогіі, якая аказвае моцнае ўздзеянне на ўпраўленне і арганізацыйную эфектыўнасць бібліятэкі.

Існуюць наступныя *класіфікацыі тэхналогіі*:

I. Класіфікацыя па Вудвард (Д.Вудвард - брытанская даследчыца ўпраўлення).

1. Адзінкавая, дробнасёрыяная вытворчасць, дзе адначасова вырабляецца толькі адзін або малая серыя вырабаў.
2. Масавая або буйнасёрыяная вытворчасць прымяняецца пры вытворчасці вялікай колькасці вырабаў, падобных адно да аднаго. Такі тып вытворчасці характэрызуецца механізацыяй, выкарыстаннем стандартаў.
3. Бесперапынная вытворчасць выкарыстоўвае аўтаматызаванае абсталяванне, на якім вырабляецца аднолькавая па характарыстыках прадукцыя ў вялікіх аб'ёмах.

II. Класіфікацыя тэхналогіі па Томпсану (Д.Томпсан - сацыёлаг і тэарэтык упраўлення).

1. Шматзвённых тэхналогіі характарызуюцца серыяй узаемазалежных задач, якія павінны выконвацца паслядоўна. Кожная вытворчая аперацыя павінна выконвацца ў вызначанай паслядоўнасці (скразныя міжаддзелаўскія цыклы).
2. Прамежкавыя тэхналогіі характарызуюцца сустрэчамі груп людзей, такіх, напрыклад, як чытачы або карыстальнікі бібліятэчных паслуг. Адзел абслугоўвання бібліятэкі - гэта прамежкавая тэхналогія, якая з'яўляецца прамежкавым звязом паміж людзьмі.
3. Інтэнсіўная тэхналогія характарызуецца прымяненнем спецыяльных прыёмаў, ведаў і паслуг, для таго каб здзейсніць вызначаныя змяненні ў канкрэтным матэрыяле. Прыкладам можна лічыць выпуск мультымедыйнай прадукцыі.

Персанал (працоўныя рэсурсы) - людзі з'яўляюцца галоўным фактарам у любой мадэлі ўпраўлення. Існуюць наступныя аспекты чалавечага фактара: паводзіны асобных людзей, паводзіны людзей у групах, характар паводзін кіраўніка, функцыяніраванне менеджэра. Мэты арганізацыі дасягаюцца праз працу людзей. Персанал з'яўляецца важнейшым рэсурсам бібліятэкі, які забяспечвае яе ўстойлівае становішча і развіццё. Асноўнай састаўляючай упраўлення персаналам з'яўляецца максімізацыя адпаведнасці мэт бібліятэкі і сродкаў іх дасягнення з мэтамі, патрэбамі і інтарэсамі супрацоўнікаў. Асновай сістэмы ўпраўлення персаналам з'яўляецца механізм упраўлення, які ўключае прынцыпы, функцыі, метады ўпраўлення персаналам і стыль кіраўніцтва.

1.1.5. Падыходы да ўпраўлення бібліятэчнай тэхналогіяй

Сістэмная канцэпцыя - падыход да ўпраўлення арганізацыяй з выкарыстаннем комплексу метадаў сістэмнага аналізу і сінтэзу.

Тэхналагічная сістэма - гэта сукупнасць функцыянальна звязаных сродкаў тэхналагічнага аснашчэння, прадметаў вытворчасці і выканаўцаў у рэгламентаваных умовах вытворчасці, зададзеных тэхналагічных працэсаў або аперацый. Бібліятэка з'яўляецца складанай сацыяльна-эканамічнай і тэхналагічнай сістэмай.

Пад тэорыяй сістэм разумеюць развіццё ў рамках гуманістычнага менеджменту канцэпцыі, у якой арганізацыі развіваюцца як адкрытыя сістэмы. У адпаведнасці з тэорыяй дзейнасць арганізацыі апісваецца ў тэрмінах уваходзячых рэсурсаў, працэсу трансфармацыі, выходзячых рэсурсаў, зваротнай сувязі і знешняга асяроддзя. *Уваходзячыя рэсурсы* - гэта матэрыялы, фінансы, людзі, інфармацыя і іншыя рэсурсы, што выкарыстоўваюцца ў вытворчасці бібліятэчна-інфармацыйных тавараў і паслуг. Пад *працэсам трансфармацыі* разумеюць выкарыстанне менеджментам бібліятэкі вытворчых тэхналогій для пераўтварэння ўваходзячых рэсурсаў у выхад, г.зн. гатовыя тавары і паслугі. *Зваротная сувязь* - гэта інфармацыя аб атрыманых бібліятэкай выніках, што ў многім вызначае наступны выбар уваходзячых рэсурсаў. *Знешняе асяроддзе* бібліятэкі ўключае ў сябе сацыяльныя, палітычныя і эканамічныя сілы.

Падраздзяленні бібліятэкі, працуючы сумесна, могуць дабіцца большага, чым калі б яны вялі самастойную дзейнасць. Паняцце *падсістэм* прымяняецца ў адносінах да частак адзінай сістэмы, функцыянараванне якіх залежыць адзін ад другога, калі змяненні аднаго структурнага элемента бібліятэкі непазбежна закранаюць і іншыя. Упраўленне бібліятэкай здзяйсняецца як уздзеянне на адзінае цэлае. Кіраўніцтва павінна добра разумець узаема сувязь усіх сістэм сваёй бібліятэкі.

Сітуацыйны падыход накіраваны на сувязь канкрэтных прыёмаў і канцэпцыі з вызначанымі канкрэтнымі сітуацыямі для таго, каб дасягнуць мэт бібліятэкі найбольш эфектыўна.

Пры рэалізацыі сітуацыйнага падыходу неабходна ведаць значныя *пераменныя сітуацыі*. Фактары, якія найбольш важныя для арганізацыі і могуць паўплываць на яе поспех, згрупаваны ў два асноўныя класы: *унутранныя і знешнія пераменныя*.

Адным з важных сітуацыйных фактараў з'яўляецца галіна, да якой адносіцца арганізацыя. Напрыклад, распрацаваная менеджэрамі мадэль сістэмы ўпраўлення для сферы адукацыі можа аказацца неэфектыўнай для ўстаноў сферы культуры. Пры рэалізацыі сітуацыйнага падыходу неабходна ўлічваць і фактар укаранення ў арганізацыі новых вытворчых тэхналогій.

Паспяховае вырашэнне ўзнікшых у бібліятэцы праблем залежыць ад здольнасці менеджэраў вызначаць асноўныя характарыстыкі ўзнікшых сітуацый.

1. 2. Катэгорыі тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту

Катэгорыі менеджменту - найбольш агульныя і фундаментальныя паняцці, якія адлюстроўваюць істотныя якасці і ўстойлівыя адносіны ў працэсах упраўлення арганізацыяй. Састаў асноўных катэгорый менеджменту:

- аб'екты і суб'екты;
- віды;
- прынцыпы і метады;
- функцыі.

1.2.1. Аб'екты менеджменту

Аб'ектамі менеджменту могуць быць любыя віды дзейнасці, дзе патрабуецца арганізацыя і ўпраўленне.

Можна выдзеліць 3 групы аб'ектаў менеджменту:

- калектывы, арганізацыі (бібліятэкі, ББА);
- масавыя мерапрыемствы, акцыі (выстаўкі, прэзентацыі, канферэнцыі);
- тавары, паслугі.

Характар дзейнасці аб'екта тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту залежыць ад яго віду, іерархічнага ўзроўню і функцыянальнай сферы дзейнасці.

Іерархічныя ўзроўні аб'екта

ЦБС	
Бібліятэка (філіял)	
Аддзел	
Сектар	
Тэхналагічны працэс	
Рабочае месца (АРМ)	Аперацыя. Праект. Сістэма. Від аб'екта
	Інавацыя
	Вытворчасць
	Забеспячэнне
	Збыт (Паслугі)
	Персанал
	Фінансы

Функцыянальныя сферы

Мал. 1. Характарыстыка аб'ектаў ТБМ.

Аб'ектам менеджменту, яго асноўнай катэгорыяй з'яўляецца *арганізацыя* - як свядома каардынуемая суполка людзей для дасягнення вызначаных мэт.

У практыцы ўпраўлення існуюць фармальныя і нефармальныя арганізацыі.

Групы людзей, створаныя кіраўніцтвам для дасягнення мэт арганізацыі, называюцца *фармальнымі*. Галоўнай іх функцыяй з'яўляецца выкананне пастаўленых кіраўніцтвам канкрэтных задач. Адносіны паміж людзьмі ў

фармальных арганізацыях рэгулююцца рознымі нарматыўна-рэгламентуючымі дакументамі.

У кожнай фармальнай арганізацыі існуюць і *нефармальныя* арганізацыі, якія з'яўляюцца стыхійна створанымі групамі людзей, што рэгулярна ўзаемадзейнічаюць для дасягнення сваіх мэт. Нефармальныя арганізацыі ствараюцца на базе сяброўскіх адносін, іх члены звязаны агульнымі поглядамі і інтарэсамі. Для фармальнай арганізацыі важна, каб нефармальныя групы не аказвалі негатыўны ўплыў на яе развіццё і не дамінавалі.

Бібліятэка як аб'ект упраўлення.

Бібліятэка з'яўляецца фармальнай арганізацыяй, мае набор узаемазвязаных мэт і выконвае складаныя ўпраўленчыя функцыі.

Сістэма кіраўніцтва бібліятэкай заснавана на канцэпцыі рацыянальнага ўпраўлення. Гарызантальная сістэма ўпраўлення бібліятэкай уяўляе сабой набор механічных, больш або менш аўтаномных функцыянальных частак, кожная з якіх можа паасобку ўдасканалвацца для павышэння дзейнасці бібліятэкі ў цэлым. Відавочна, што логіка ўзаемаадносін функцыянальных блокаў патрабуе і адпаведнай арганізацыйнай структуры бібліятэкі, якая дазволіць найбольш эфектыўна дасягнуць пастаўленых перад ёю мэт. Большасць сучасных бібліятэк выкарыстоўвае *бюракратычную структуру ўпраўлення*, пры якой бібліятэка падзяляецца на спецыялізаваныя функцыянальныя падраздзяленні. Гэта дазваляе здзяйсняць дакладнае раздзяленне працы, іерархічную супадначаленасць супрацоўнікаў і органаў упраўлення, а таксама спрыяе прафесійнаму росту персаналу і ўпарадкаванасці сістэмы правілаў і стандартаў.

Аднак бюракратычная структура аказвае і негатыўнае ўздзеянне на функцыянаванне бібліятэкі, што заключаецца ў жорсткай зададзенасці паводзін, цяжкасцях унутрыбібліятэчных сувязей і няздольнасці да хуткіх новаўвядзенняў. Гэтыя праблемы асабліва ўзрастаюць, калі бібліятэка сутыкаецца са змяненнямі ў знешнім асяроддзі або пры ўвядзенні новых тэхналогій. Таму больш рацыянальна выкарыстоўваць *адаптыўныя арганізацыйныя структуры*, якія можна хутка мадыфікаваць у адпаведнасці з патрэбамі самой бібліятэкі. У бібліятэках Беларусі ўжо прымяняюцца наступныя адаптыўныя структуры: праектна-матрычная, інавацыйная, кангламерат.

Кангламераты з'яўляюцца адным з падыходаў да стварэння адаптыўных арганізацыйных структур і складаюцца з базавай бібліятэкі і яе філіялаў. Прыкладам кангламератнай структуры з'яўляецца цэнтралізаваная бібліятэчная сістэма (ЦБС).

У *праектна-матрычнай арганізацыі* адбываецца налажэнне спецыяльна створаных часовых мэтавых структур на пастаянную структуру бібліятэкі. У адпаведнасці з гэтым арганізуецца ўпраўленне праектамі (праграмамі ўкаранення новых тэхналогій) шляхам стварэння праблемна-мэтавых груп, напрыклад, груп па распрацоўцы праекта ўдасканалення бібліятэчнай тэхналогіі і інш. Для іх работы прызначаюцца кіраўнікі праектаў (праграм) і вызначаюцца адказныя выканаўцы з розных падраздзяленняў бібліятэкі.

Інавацыйныя структуры ствараюцца для распрацоўкі новаўвядзенняў, якія маюць для бібліятэкі стратэгічнае значэнне, у прыватнасці: распрацоўка маркетынговых праграм; павышэнне якасці бібліятэчных паслуг; тэхнічная перабудова вытворчасці, звязаная з укараненнем аўтаматызацыі. У адрозненне ад часова створаных праектна-матрычных структур, інавацыйныя падраздзяленні працуюць на пастаяннай аснове. У выпадку, калі інавацыя мае стратэгічную значнасць для бібліятэкі, ствараюцца спецыялізаваныя аддзелы.

Арганізацыйная культура

Найбольш значным фактарам эфектыўнага развіцця бібліятэкі з'яўляецца яе ўнутраная *арганізацыйная культура*, якая ўяўляе сабой складанае аб'яднанне базавых каштоўнасцей, перакананняў, норм асобасных і міжасобасных паводзін, што прымаюцца ўсім калектывам бібліятэкі. Асноўнымі характарыстыкамі арганізацыйнай культуры бібліятэкі з'яўляюцца яе від і сіла.

Сіла культуры вызначаецца яе ўстойлівасцю да розных знешніх і ўнутраных уплываў. Чым больш намаганняў трэба прыкласці для змянення арганізацыйнай культуры, тым больш моцнай яна з'яўляецца. Сіла культуры бібліятэкі залежыць ад колькасці ўласцівых ёй каштоўнасцей, якія падзяляюцца большасцю супрацоўнікаў. Арганізацыйная культура класіфікуецца *па відах*: культура ўлады, культура ролі, культура задачы, культура асобы.

Культура ўлады абапіраецца на асобу кіраўніка і яго акружэнне, у руках якіх канцэнтраваны ўсе важнейшыя рэсурсы бібліятэкі. Рашэнні ў такой бібліятэцы прымаюцца на аснове балансу сіл, без прымянення іншых метадаў менеджменту. Ступень уплыву асобнага супрацоўніка на дзейнасць бібліятэкі залежыць ад яго набліжанасці да кіраўніцтва. Арганізацыя работы пабудавана на канкурэнцыі і жорсткай сістэме кантролю з боку адміністрацыі. Эфектыўна працаваць у такой бібліятэцы зможа толькі чалавек, зарыентаваны на сілу, упэўнены ў сабе, хто не баіцца рызыкі, які не лічыцца са слабасцямі іншых. Выніковасць работы такой бібліятэкі цалкам залежыць ад кампетэнтнасці дырэктара. Асноўныя праблемы такой бібліятэкі:

- складанасць захавання кантролю над падначаленымі;
- вялікая цяжучасць кадраў, паколькі не кожны чалавек можа камфортна адчуваць сябе ў такіх умовах.

Культура ролі (бюракратычная культура) заснавана на дакладнай спецыялізацыі падраздзяленняў бібліятэкі, чыю дзейнасць каардынуе невялікае верхняе звяно ўпраўленняў. У такой бібліятэцы высокая ступень фармалізацыі і стандартызацыі дзейнасці і адносін. Кантроль здзяйсняецца на аснове правіл і інструкцый. Крыніца ўлады - пасада, якую займае супрацоўнік, а не яго асабістыя якасці. На кожны ўчастак прызначаецца работнік, чыя кваліфікацыя ацэньваецца адпаведна прызначанай ролі. Таму эфектыўнасць такой бібліятэкі вызначаецца

рацыянальнасцю размеркавання роляў, а не патэнцыялам персаналу. У такой арганізацыйнай культуры добра адчуваюць сябе людзі, якія цэняць стабільнасць і лічаць, што іх кваліфікацыя расце прапарцыянальна стажу работы. Калі ўмовы фінкцыяніравання бібліятэкі стабільныя, то выніковасць яе дзейнасці высокая; але калі павышаецца дынаміка, то прапарцыянальна росту дынамікі асяроддзя падае эфектыўнасць дзейнасці бібліятэкі.

Культура задачы арыентуе персанал на выкананне работы шляхам аб'яднання мэт супрацоўнікаў і бібліятэкі. Кантроль сканцэнтраваны ў дырэкцыі і тычыцца размеркавання работ, рэсурсаў і супрацоўнікаў на ўчастках, якім перадаюцца ўсе паўнамоцтвы для вырашэння пастаўленых задач. Наяўнасць такіх паўнамоцтваў культывуе калектывізм і патрабуе ўзаемнай падтрымкі. Выніковасць работы каманды ў такой арганізацыйнай культуры цэніцца вышэй за асабістыя вынікі, а прафесіяналізм вышэй - за пасаду займаемую супрацоўнікам. Уплыў спецыяліста на дзейнасць бібліятэкі тут значна вышэй, чым у іншых культурах. Таму, чым больш дынамічным з'яўляецца асяроддзе, тым эфектыўнейшая такая бібліятэка. Асноўнымі недахопамі такой арганізацыйнай культуры з'яўляюцца:

- ускладненне ўпраўлення пры росце бібліятэкі, таму пры дасягненні значных памераў ствараюцца дадатковыя падраздзяленні і філіялы;
- пагаршэнне выніковасці работы асобных падраздзяленняў пры ўзнікненні дэфіцыту неабходных рэсурсаў; пачынаецца барацьба паміж структурамі бібліятэкі і культура задачы пераходзіць у культуру ролі.

Культура асобы трактуе, што арганізацыя існуе толькі для таго, каб садзейнічаць дасягненню асабістых мэт супрацоўнікаў. Сіла ўлады ў такой культуры - гэта сіла спецыяліста, які прафесійна выконвае сваю работу, што вымушае арганізацыю прыслухоўвацца да яго меркаванняў. У рэальным жыцці арганізацыя з такой культурай не існуе, за выключэннем кансалтынгавых фірм. Разам з тым, многія высокакваліфікаваныя спецыялісты разглядаюць арганізацыю (у тым ліку і бібліятэку) як месца для выканання сваіх асабістых спраў з некаторай выгадай для гэтай арганізацыі. Такімі людзьмі складана кіраваць, сіла фармальнага кіраўніка на іх не дзейнічае. Таму адзіны спосаб кіраўніцтва імі - прадастаўленне ім рэсурсаў, якія ім патрэбны.

Меркаваць аб відзе і сіле арганізацыйнай культуры можна па праходзячых у бібліятэцы працэсах, сярод якіх выдзяляюць:

- 1) кааперацыю паміж персаналам і падраздзяленнямі бібліятэкі
 - асабісты поспех, канкурэнцыя (культура ўлады);
 - агульная работа, фармальнае супрацоўніцтва (культура ролі);
 - поспех групы, нефармальнае супрацоўніцтва (культура задачы);
- 2) прыняцце рашэнняў
 - рашэнне кіраўніцтва, перавага думкі кіраўніцтва (культура ўлады);

- фармальныя інструкцыі, кампраміснасць (культура ролі);
 - думка спецыялістаў, навуковая абгрунтаванасць (культура задачы);
- 3) кантроль
- пошук хібаў у рабоце, канцэнтрацыя на выніках (культура ўлады);
 - неадпаведнасць правілам, канцэнтрацыя на сродках і метадах (культура ролі)
 - самакантроль, канцэнтрацыя на размеркаванні работ і рэсурсаў (задачи);
- 4) камунікацыі
- закрыты характар, інфармаванне толькі вызначаных асоб (культура ўлады);
 - фармалізаваны характар, інфармаванне па вызначаных каналах (ролі);
 - свабодны, адкрыты характар інфармавання (культура задачы);
- 5) карпаратыўнасць (наяўнасць эмацыянальных сувязей з бібліятэкай);
- б) успрыманне бібліятэчнага асяроддзя (ідэнтычнае адлюстраванне ў свядомасці большасці супрацоўнікаў падзей, што адбываюцца ў бібліятэцы).

На арганізацыйную культуру ўплывае шэраг *фактараў*: гісторыя стварэння арганізацыі і форма ўласнасці; памер; дынаміка знешняга асяроддзя; ментальнасць грамадства; персанал.

Гісторыя стварэння бібліятэкі і форма ўласнасці, безумоўна, у многім вызначаюць яе арганізацыйную культуру. Калі бібліятэка стваралася пад патранатам дзяржаўных служб, то верагодна, што ёй будзе ўласціва ролевая арганізацыйная культура. Калі ў працэсе свайго развіцця бібліятэка была вымушана займацца рознымі відамі дзейнасці, то ў ёй могуць з'явіцца элементы культуры задачы. Зноў створанія бібліятэкі павінны быць або агрэсіўнымі і незалежнымі (што прыводзіць да культуры ўлады), або адаптыўнымі (што прыводзіць да культуры задачы).

Памер - значны фактар, уплываючы на арганізацыйную культуру бібліятэкі. Вялікія бібліятэкі большыя фармалісты, што штурхае іх да культуры ролі. Культура ўлады, або задачы можа быць захаванай пры ўмове стварэння філіялаў, якія слаба паміж сабою ўзаемадзейнічаюць.

Дынаміка знешняга асяроддзя таксама ўплывае на арганізацыйную культуру. Калі знешняе асяроддзе з'яўляецца стабільным, то для бібліятэкі падыходзіць культура ролі. Пры змяненні знешняга асяроддзя (тэхналагічнага, канкурэнтнага) у бібліятэцы з'яўляецца неабходнасць у распрацоўцы і рэалізацыі праектаў. Для гэтага больш падыходзіць культура задачы.

Уплыў *ментальнасці грамадства* на арганізацыйную культуру вызначаецца па мадэлі Г.Лейна і Дж.Дыстэфана ў якой выдзелена шэсць параметраў, па якіх ацэньваецца ментальнасць насельніцтва:

- 1) адносіны чалавека да прыроды
- панаванне над прыродай (культура ўлады);
 - падпарадкаванне прыродзе (культура ролі);
 - гармонія з прыродай (культура задачы);

2) арыентацыя ў часе

- жыць цяперашнім (культура ўлады);
- жыць мінулым (культура ролі);
- жыць будучым (культура задачы);

3) адносіны да прыроды чалавека

- чалавек першапачаткова "дрэнны" (культура ўлады);
- чалавек першапачаткова "нейтральны" (культура ролі);
- чалавек першапачаткова "добры" (культура задачы);

4) арыентацыя на дзейнасць

- у рабоце важны вынік (культура ўлады);
- у рабоце важны працэс (культура ролі);
- у рабоце важна атрымаць задавальненне (культура задачы);

5) адносіны паміж людзьмі

- на аснове індывідуальных сувязей (культура ўлады);
- на аснове іерархічных сувязей (культура ролі);
- на аснове групавых сувязей (культура задачы);

б) арыентацыя чалавека ў грамадстве

- спалучэнне індывідуалізму з прыналежнасцю да сістэмы (культура ўлады);
- чалавек - частка сістэмы (культура ролі);
- чалавек - прыватная асоба (культура задачы).

Персанал бібліятэкі і яе арганізацыйная культура ўзаемаўплываюць. Супрацоўнік вымушаны прытрымлівацца культурных традыцый бібліятэкі, якія рэалізуюцца сродкамі дзейнасці персаналу. Розныя людзі ў рознай ступені бываюць задаволеныя работай і кантактамі паміж супрацоўнікамі.

1. Людзям, якія дрэнна пераносяць няпэўнасць і любяць стабільнасць, больш падыходзіць культура ролі.
2. Калі для чалавека важнай з'яўляецца самарэалізацыя як кіраўніка, то яму больш падыходзіць культура ўлады, а калі прафесійная самарэалізацыя - то культура задачы.
3. Таленты супрацоўніка будуць хутчэй заўважаныя ў культуры ўлады і задачы.
4. Людзі з сярэднімі здольнасцямі зацікаўленыя ў культуры ролі. Кіраўнік, які імкнецца захаваць ролеваю культуру, не павінен набіраць таленавітых людзей, чыя дзейнасць разваліць бібліятэку знутры. У той жа час, няяркія супрацоўнікі здольныя звесці да нуля ўсю дзейнасць кіраўніка - прыхільніка культуры ўлады і задачы.

Праектаванне арганізацыйных структур. Рэінжынірынг.

Рашэнне аб праектаванні арганізацыйных структур прымаецца тады, калі дзеючая структура неэфектыўная. Працэс праектавання аргструктуры складаецца з трох асноўных этапаў: аналіз структуры; праектаванне; ацэнка эфектыўнасці.

Першы этап - аналіз аргструктуры. На гэтым этапе неабходна ўстанавіць, у якой меры аргструктура адказвае патрабаванням і ўстаноўленым ацэначным крытэрыям. Да ацэначных крытэрыяў адносяцца:

- прынцыпы ўпраўлення - суадносіны паміж цэнтралізацыяй і дэцэнтралізацыяй;
- апарат упраўлення - перагрупоўка падраздзяленняў, узаемасувязі паміж імі, размеркаванне паўнамоцтваў і г.д.;
- функцыі ўпраўлення - узмацненне СП, карэкціроўка бізнес-плана, узмацненне кантролю за якасцю прадукцыі, змяненне падыходаў да матывацыі працы і г.д.;
- гаспадарчая дзейнасць - змяненне тэхналагічнага і тэхнічнага перааснашчэння бібліятэкі і г.д.

У выніку аналізу выяўляюцца "вузкія" месцы, адставанне ў развіцці аргструктуры ад змен, што адбыліся ў знешнім асяроддзі.

Другі этап - праектаванне аргструктуры.

Падыходы да праектавання аргструктуры можна аб'яднаць у чатыры групы:

- 1) *аналогій* - прадугледжвае выкарыстанне вопыту праектавання аргструктур у аналагічных бібліятэках;
- 2) *экспертны* - базіруецца на вывучэнні прапаноў экспертаў-спецыялістаў;
- 3) *структурызацыі мэт* - прадугледжвае выпрацоўку сістэмы мэт бібліятэкі і яе наступнае сумяшчэнне з распрацоўкай структуры ;
- 4) *арганізацыйнага мадэліравання* - дазваляе дакладна сфарміраваць крытэрыі ацэнкі ступені рацыянальнасці арганізацыйных рашэнняў. Распрацоўваецца графічнае і тэкставое апісанне размеркавання паўнамоцтваў і адказнасці ў бібліятэцы.

У працэсе праектавання аргструктуры бібліятэкі неабходна ўлічваць наступныя патрабаванні да аргструктуры.

1. *Аптымальнасць.* Структура ўпраўлення прызнаецца аптымальнай пры ўстанаўленні рацыянальных сувязей паміж усімі ўзроўнямі ўпраўлення і наяўнасці мінімальнай колькасці ступеняў упраўлення.
2. *Аператыўнасць.* За час ад прыняцця рашэння да яго выканання ў сістэме кіравання бібліятэкай не павінны адбыцца такія змены, якія робяць непатрэбнай рэалізацыю прыняцця рашэнняў.
3. *Надзейнасць.* Аргструктура павінна забяспечыць перадачу рэлевантнай інфармацыі па каналах камунікацыі сістэмы ўпраўлення.

4. *Эканамічнасць*. Неабходны эфект ад упраўленчых рашэнняў павінен дасягацца пры мінімальным затратах. Крытэрыі - суадносіны паміж затратамі рэсурсаў і карысным вынікам.

5. *Адаптыўнасць*. Здольнасць змяняцца ў адпаведнасці са змяненнямі знешняга асяроддзя.

6. *Устойлівасць структуры ўпраўлення*. Нязменлівасць структуры пры розных знешніх уздзеяннях, цэласнасць функцыянальнай сістэмы ўпраўлення і яе элементаў.

Такім чынам, у працэсе праектавання аргструктуры адрозніваюць тры стадыі:

- *аналітычную* (вывучэнне існуючай практыкі і патрабаванні да пабудовы структуры);
- *праектную* (мадэліраванне структуры ўпраўлення);
- *арганізацыйную* (арганізацыя ўкаранення спраектаванай аргструктуры).

Ступень дасканаласці аргструктуры праяўляецца ў мабільнасці сістэмы ўпраўлення бібліятэкай і высокіх канчатковых выніках яе дзейнасці. Ацэнка эфектыўнасці можа праводзіцца па ўзроўню рэалізацыі задач надзейнасці і хуткасці прымаемых упраўленчых рашэнняў. Неабходна адзначыць, што пошук узаемасувязей аргструктуры ўпраўлення з вынікамі ўпраўленчай дзейнасці вельмі складаны. У большасці выпадкаў эфектыўнасць аргструктуры ацэньваецца праз паказчыкі дзейнасці бібліятэкі.

Рэінжынірынг - радыкальная перапланіроўка арганізацыі на аснове кардынальных змяненняў працэсаў, што ў ёй адбываюцца, для ўдасканалення асноўных паказчыкаў дзейнасці.

Як бачна з прыведзенага вызначэння, аб'ектам рэінжынірыngu з'яўляецца не структура, а працэсы. Асноўная праблема пры рабоце з працэсамі заключаецца ў тым, што выдзеліць і апісаць працэс больш складана, чым існуючыя ў бібліятэцы аргструктуры і падраздзяленні. Структура адлюстроўвае толькі статыку бібліятэкі, а працэсы - яе дынаміку. Прыкладамі працэсаў могуць быць:

- распрацоўка новай бібліятэчнай прадукцыі;
- прадастаўленне бібліятэчнай прадукцыі карыстальнікам;
- падрыхтоўка бібліяменеджэраў.

Рэінжынірынг бібліятэкі ўключае 4 этапы:

1. *Распрацоўка вобраза будучай бібліятэкі*. На гэтым этапе вызначаюцца карыстальнікі бібліятэкі, фарміруюцца місія бібліятэкі і яе стратэгічныя мэты, распрацоўваецца стратэгія іх дасягнення.

2. *Стварэнне мадэлі існуючай бібліятэкі*. Вызначаюцца і дакументальна апісваюцца асноўныя бібліятэчныя працэсы, ацэньваецца іх эфектыўнасць.

3. *Распрацоўка новай бібліятэкі*. На гэтым этапе:

- вызначаюцца тэхналагічныя працэсы і аперацыі, спосабы іх інтэграцыі ў міжаддзелаўскія скразныя цыклы;
- арганізуецца каманда па выкананні тэхналагічных працэсаў, за членамі якой замацоўваецца выкананне канкрэтных аперацый, вызначаюцца метады матывацыі і працэдуры навучання членаў каманды;
- распрацоўваюцца падтрымліваючыя інфармацыйныя тэхналогіі, якія ўключаюць апаратнае і праграмнае забеспячэнне, што дазваляе вырашаць функцыянальныя задачы бібліятэкі.

4. *Пераход ад існуючай да новай бібліятэкі.* На гэтым этапе праходзіць тэсціраванне і інтэграцыя распрацаваных працэсаў і падтрымліваючых інфармацыйных тэхналогій, навучанне работнікаў, ажыццяўляецца валявы пераход да работы ва ўмовах новых тэхналагічных працэсаў.

1.2.2. Суб'екты менеджменту

Суб'екты менеджменту, менеджэры - кіраўнікі розных ўзроўняў, якія займаюць пасады ў бібліятэцы і надзелены паўнамоцтвамі прыняцця ўпраўленчых рашэнняў у сваёй сферы дзейнасці. Катэгорыя "менеджэр" адносіцца да кіраўнікоў бібліятэкі, яе структурных падраздзяленняў, арганізатараў асобных відаў работ, тэхнолагаў, адміністратараў баз даных (БД).

Змест і задачы дзейнасці менеджэраў залежаць ад прыналежнасці да вызначанага іерархічнага ўзроўню ўпраўлення ў бібліятэцы. Выдзяляюць тры іерархічныя ўзроўні менеджменту: вышэйшы, сярэдні і нізавы (тэхналагічны).

Дырэкцыя	Упраўленне вышэйшага звяна
Заг. аддзелаў Заг. філіялаў	Упраўленне сярэднега звяна
Заг. сектара Галоўныя спецыялісты Менеджэры-тэхнолагі	Упраўленне нізавага (тэхналагічнага) звяна

Мал. 2. Узроўні ўпраўлення.

Вышэйшы ўзровень упраўлення ажыццяўляе паўнамоцнае і агульнае кіраванне бібліятэкай. На гэтым узроўні фарміруюцца мэты і палітыка развіцця бібліятэкі, наогул усё тое, што называецца інавацыйным і стратэгічным менеджментам. *Вышэйшы ўзровень* упраўлення з'яўляецца вяршыняй упраўленчай піраміды бібліятэкі і прадстаўлены дырэктарам і яго намеснікамі.

Кіраўнікі сярэдняга ўзроўню ўпраўлення забяспечваюць рэалізацыю палітыкі функцыяніравання бібліятэкі, распрацаванай дырэкцыяй, і адказваюць за дакладнае больш дэталёвых заданняў для супрацоўнікаў падраздзяленняў бібліятэкі, а таксама за іх выкананне.

Тэхналагічны ўзровень упраўлення прадстаўлены кіраўнікамі нізавога звяна, якія не ўпраўляюць людзьмі, а займаюцца выкананнем тэхналагічных заданняў, маюць справу з рэсурсамі і арганізуюць работу па канкрэтных тэхналагічных працэсах. Іх дзейнасць накіравана на павышэнне эфектыўнасці развіцця вытворчасці па пэўным стратэгічным напрамку, выкарыстанне бібліятэчных тэхналогій і спецыялізацыю бібліятэчных працэсаў.

Менеджэры-тэхнолагі выконваюць наступныя функцыі:

- узначальваюць адзін з вытворчых участкаў аддзела і кіруюць усімі аспектамі дзейнасці на гэтым участку - ад распрацоўкі канкрэтных вытворчых працэсаў і тэхналогій па іх рэалізацыі;
- ажыццяўляюць кантроль за работай на сваім вытворчым участку і ўносяць неабходныя карэкціроўкі ў дзейнасць аддзела, зыходзячы са стратэгічных задач бібліятэкі;
- нясуць адказнасць за вырашэнне ўсіх праблем, звязаных з распрацоўкай і выкананнем планавых задач на замацаваных за імі вытворчых участках.

На ўсіх узроўнях упраўлення кіраўнікі выконваюць не толькі ўпраўленчыя, але і выканаўчыя функцыі. Між тым, з павышэннем узроўню кіраўніцтва ўдзельная вага выканаўчых функцый паніжаецца. Прынятыя ў менеджменце разлікі паказваюць, што на вышэйшым узроўні выканаўчыя функцыі займаюць толькі 10% агульнага бюджэту часу кіраўніка, на сярэднім - 50%, на нізавым - каля 70%.

1.2.3. Віды менеджменту

Па прыкмеце аб'екта адрозніваюць агульны і функцыянальны менеджмент.

Агульны або генеральны менеджмент заключаецца ў кіраўніцтве дзейнасцю арганізацыі (бібліятэкі) у цэлым ці яе самастойных гаспадарчых служб.

Функцыянальны або спецыяльны менеджмент заключаецца ва ўпраўленні асобнымі сферамі дзейнасці арганізацыі (бібліятэкі) або яе стратэгічнымі напрамкамі, напрыклад, упраўленне інавацыйнай дзейнасцю, персаналам, маркетынгам, фінансамі, аўтаматызаванымі тэхналогіямі і інш.

Агульны менеджмент

Стратэгічны менеджмент

Інавацыйны менеджмент

Практычны менеджмент

Маркетынжавы менеджмент

Фінансавы менеджмент

Вытворчы менеджмент
(фонды, тэхналогія, персанал)

Тэхналагічны менеджмент

Мал. 3. Структура менеджменту.

Агульны менеджмент падзяляецца на стратэгічны, інавацыйны, практычны. *Інавацыйны* менеджмент - упраўленне распрацоўкамі новаўвядзенняў. *Стратэгічны* менеджмент - арганізацыя стратэгічнага планавання.

Гэтыя віды менеджменту ўяўляюць сабой упраўленчую дзейнасць, накіраваную на ўдасканаленне *практычнага менеджменту*, які ў сваю чаргу падзяляецца на *вытворчы, маркетынжавы і фінансавы*.

Вытворчы менеджмент - гэта працэс упраўлення бібліятэчнай тэхналогіяй, фондамі і персаналам.

1.2.4. Прынцыпы менеджменту

Любая сістэма ўпраўлення будзецца на канкрэтных прынцыпах.

Прынцыпы менеджменту - гэта агульныя заканамернасці і патрабаванні, пры выкананні якіх забяспечваецца эфектыўнае развіццё арганізацыі. Прынцыпы менеджменту падзяляюцца на тры групы:

- структурна-функцыянальныя прынцыпы ўпраўлення;
- прынцыпы ўпраўлення людзьмі;
- прынцыпы, якія фарміруюць асобу менеджэра.

Структурна-функцыянальная група прынцыпаў упраўлення

Прынцып планавасці. Планаванне - адна з важных функцый упраўлення, якая рэалізуецца сродкамі распрацоўкі адпаведных планаў развіцця бібліятэкі ў цэлым і яе структурных падраздзяленняў.

Прынцып эфектыўнасці. Рэалізацыя гэтага прынцыпу азначае эфектыўнае вырашэнне вытворчых задач.

Прынцып маркетынгавай палітыкі. Прадугледжвае накіраванасць дзейнасці бібліятэкі на карыстальніка.

Прынцып навуковасці. Сюды можна аднесці ўменне вызначыць эфектыўнасць развіцця бібліятэкі ў будучым на аснове дасягненняў навукова-тэхнічнага прагрэсу: камп'ютэрызацыя, інавацыя і новаўвядзенні.

Прынцып рэарганізацыі. Гэты прынцып з'яўляецца адным з галоўных элементаў устойлівасці арганізацыі. Бібліятэка павінна праводзіць перыядычную рэарганізацыю ўпраўленчых і вытворчых структур у адпаведнасці са змяненнямі ў тэхналогіі, каб не губляць свой прыярытэт і не саступаць месца на рынку бібліятэчна-інфармацыйных паслуг больш мабільным канкурэнтам.

Прынцыпы ўпраўлення людзьмі

Прынцып адзінаначалля. Людзі лепш рэагуюць на тое, калі імі кіруе адзін начальнік.

Прынцып матывацыі. Чым лепш менеджэры прымяняюць сістэму заахвочванняў і пакаранняў, тым больш эфектыўнай будзе праграма матывацыі.

Прынцып лідэрства. Людзі ідуць за тым, у кім яны бачаць сродак задавальнення сваіх асабістых патрэбнасцей.

Прынцып адказнасці. Неабходна мець сістэму нарматыўна-рэгламентуючай дакументацыі, дзе дакладна вызначана матэрыяльная і іншая адказнасць супрацоўнікаў за якасць выканання ўскладзеных на кожнага работніка абавязкаў.

Прынцып правільнага падбору і расстаноўкі кадраў. Падбор кадраў ажыццяўляецца толькі па дзелавых якасцях на аснове прафесійнага адбору.

Прынцып забяспечанасці зваротнай сувязі. Гэта атрыманне інфармацыі аб выніках работы, дазваляючай параўнаць фактычны стан спраў з зададзеным (планавым).

Прынцыпы, якія фарміруюць асобу менеджэра

Забяспечыць дзейнасць упраўлення, эфектыўнасць вытворчасці, новаўвядзенняў, гуманізацыю ўпраўлення і г.д. немагчыма без добра падрыхтаванага кіраўніка, які валодае адпаведнымі якасцямі. Для гэтага прыярытэтнымі з'яўляюцца два прынцыпы:

- мэтанакіраванае выхаванне і самавыхаванне асобы менеджэра;
- спецыяльная падрыхтоўка кадраў менеджэраў.

Эфектыўны менеджэр - гэта перш за ўсё асоба, чалавек, а потым спецыяліст.

А.Файоль найбольш дакладна вызначыў асноўныя якасці менеджэра:

- здароўе і фізічная бадзёрасць;
- розум і інтэлектуальныя здольнасці;
- асабістыя якасці (настойлівасць, энергія, мужнасць у прыняцці рашэнняў, адказнасць і г.д.);
- добрая агульная адукацыя;
- упраўленчыя здольнасці (уменне прадбачыць, распрацаваць план дзейнасці, арганізацыйныя навыкі, майстэрства адносін з людзьмі, здольнасць аб'ядноўваць і накіроўваць намаганні многіх людзей і ўменне іх кантраляваць);
- агульная дасведчанасць ва ўсіх істотных функцыях арганізацыі;
- сапраўдная кампетэнтнасць у той спецыфічнай дзейнасці, якая характэрызуе арганізацыю.

1.2.5. Метады менеджменту

Метады менеджменту выступаюць у якасці спосабаў рэалізацыі прынцыпаў.

Выдзяляюць наступныя групы метадаў менеджменту:

- даследчыя метады ўпраўлення;
- арганізацыйна-распарадчыя метады;
- эканамічныя метады;
- сацыяльна-псіхалагічныя метады менеджменту.

Даследчыя метады ўпраўлення

Сістэмны. Прымяняецца для вырашэння праблем упраўлення і заснаваны на прынцыпе цэласнасці сістэмы. Бібліятэка разглядаецца як сукупнасць узаемазвязаных элементаў (людзі, структура, задачы і тэхналогія).

Комплексны. Прадугледжвае выкарыстанне іншых навук (псіхалогіі, сацыялогіі, этыкі і інш.) для даследавання канкрэтнай праблемы менеджменту.

Структурны. Заснаваны на раздзяленні складанай праблемы ўпраўлення на асобныя састаўныя часткі.

Сітуацыйны. Прадугледжвае выбар найбольш эфектыўных спосабаў упраўлення ў залежнасці ад канкрэтнай сітуацыі.

Інтэграцыйны. Заснаваны на комплексным уліку даных іншых метадаў: сістэмнага, структурнага, сітуацыйнага і інш. Прымяняецца пры планаванні работы, каб забяспечыць дасягненне мэт бібліятэкі неабходна ўлічваць увесь комплекс фактараў, ацаніць значэнне кожнага і вывесці інтэгральную сілу ўздзеяння.

Метад мадэліравання. Узаемазвязаны з сістэмным падыходам і прымяняецца для вывучэння магчымасці стварэння ўдасканаленых форм упраўлення. Метад пабудовы мадэлі складаецца з наступных этапаў: пастаноўка задачы, вызначэнне інфармацыйных абмежаванняў, праверка на верагоднасць, рэалізацыя вывадаў і абнаўленне мадэлі. Галоўнай характарыстыкай мадэлі

з"яўляецца жыццёвая сітуацыя, да якой яна прымяняецца, напрыклад, распрацоўка блок-схемы тэхналагічнага цыкла.

Матэматычныя метады. Заснаваныя на выкарыстанні вылічальнай тэхнікі як інструмента знаходжання аптымальнага варыянта рашэнняў.

Метад назірання. Прадугледжвае аб'ектыўны збор і аналіз інфармацыі па праблеме і сітуацыі ў канкрэтнай бібліятэцы.

Эксперыментальны. Прымяняецца пры ўпраўленчых сітуацыях, калі пажадана апрабіраваць і эксперыментальна праверыць альтэрнатыўныя варыянты вырашэння праблемы.

Сацыялагічны. Уключае анкетаванне, аналіз інфраструктуры, інтэрв'ю, тэсціраванне, аналіз псіхалагічнага мікраклімату ў бібліятэцы, адносінаў да яе карыстальнікаў.

Арганізацыйна-распарадчыя метады

У практыцы ўпраўлення бібліятэкай яны падзяляюцца на метады: арганізацыйнага ўздзеяння, распарадчага ўздзеяння, дысцыплінарнага ўздзеяння.

Да *метадаў арганізацыйнага ўздзеяння* адносяцца:

1. *Рэгламентаванне.* Прадугледжвае распрацоўку і ўкараненне арганізацыйных палажэнняў, якія абавязковыя для выканання і дзейнічаюць на працягу вызначанага перыяду. Пры гэтым выдзяляюць наступныя віды:

- *агульнаарганізацыйнае рэгламентаванне* - гэта палажэнні агульнабібліятэчнага характару, якія ўстанаўліваюць арганізацыйную асаблівасць і парадак функцыяніравання бібліятэкі ў цэлым.;
- *функцыянальнае рэгламентаванне* - гэта палажэнні, якія вызначаюць арганізацыйны статус падраздзяленняў бібліятэкі, іх задачы, функцыі, паўнамоцтвы;
- *структурнае рэгламентаванне* - тыпавыя структуры, якія вызначаюць пабудову арганізацыйных падраздзяленняў бібліятэкі, у выніку чаго дасягаецца ўніфікаванасць сістэмы ўпраўлення;
- *рэгламентаванне персаналу* - дасягаецца сродкамі штатаў і дадатковых інструкцый, якія ўстанаўліваюць пералік пасад і асноўныя патрабаванні да іх замяшчэння.

2. *Нарміраванне.* Заснавана на ўстанаўленні норм і нарматываў на бібліятэчныя працэсы. У бібліятэцы дзейнічаюць тэхнічныя, тэхналагічныя, працоўныя, каляндарныя і іншыя нарматывы, якія вызначаюць як вытворчую, так і ўпраўленчую работу бібліятэкі. Нарміраванне вызначае шляхі і паслядоўнасць выканання функцый і абавязкаў, неабходныя нормы, правілы работы і ўзаемадзеяння.

3. *Інструкціраванне.* Заклучаецца ў азнаямленні з умовамі працы, пастаноўцы задач, перасцярозе ад магчымых памылак, парадах па выкананню работ у бібліятэцы. Яно можа быць прадстаўлена як у выглядзе дакумента-інструкцыі, так і вусна.

Метады распарадкага ўздзеяння - гэта спосабы бягучай арганізацыйнай работы, якія не былі прадугледжаны рэгламентамі. Метады распарадкага ўздзеяння (загады, указанні) патрабуюць сістэмнай праверкі.

Метады дысцыплінарнага ўздзеяння заключаюцца ва ўстанаўленні адказнасці, якая падзяляецца на калектыўную, асабовую, матэрыяльную і маральную.

Прымяненне арганізацыйна-распарадчых метадаў у бібліятэцы дае вынікі іх выкарыстання без затрымкі - непасрэдна, што прыводзіць да перабольшавання іх ролі. Важнай праблемай выкарыстання арганізацыйна-распарадчых метадаў упраўлення ў бібліятэцы з'яўляецца іх узаемная адпаведнасць.

Правільны выбар арганізацыйна-распарадчых метадаў упраўлення вызначаецца мэтамі, арганізацыйнымі традыцыямі, якія склаліся ў бібліятэцы, і рэальным узаемадзеяннем сацыяльна-эканамічных інтарэсаў калектыву.

Эканамічныя метады ўпраўлення

Фінансаванне як метады ўпраўлення з'яўляецца важным для любых бібліятэк. Упраўленчае ўздзеянне фінансавання рэалізуецца праз бюджэт, фінансавае планаванне, фарміраванне фондаў стымулявання, кантроль іх выканання.

Эканамічнае стымуляванне. Рэалізацыя гэтага метаду на ўзроўні бібліятэкі, яе структурных падраздзяленняў дае ёй права фарміраваць адпаведныя фонды для сацыяльнага развіцця і матэрыяльнага заахвочвання.

Гаспадарчы разлік - адзін з асноўных эканамічных метадаў, які патрабуе адпаведнай ступені гаспадарчай незалежнасці.

Трэба адзначыць, што эфектыўнасць эканамічных метадаў упраўлення ў многім вызначаецца дзеючай сістэмай эканамічных нарматываў, якія з'яўляюцца базай рэалізацыі і для арганізацыйна-распарадчых метадаў упраўлення.

Сацыяльна-псіхалагічныя метады

Метады сацыяльных норм - гэта правілы ўнутранага распарадку бібліятэкі, правілы прафесійнай этыкі, формы дысцыплінарнага спагнання. Яны дазваляюць упарадкаваць сацыяльныя адносіны між калектывам і асобнымі супрацоўнікамі шляхам уздзеяння розных сацыяльных норм.

Метады сацыяльнага рэгулявання - распрацоўка і рэалізацыя статутаў грамадскіх арганізацый, дагавораў аб супрацоўніцтве, ўстанаўленне парадку сацыяльных выгад і г.д. Выкарыстоўваюцца для ўстанаўлення гарманічных інтарэсаў і мэт розных груп і асоб у калектыве.

Метады сацыяльнай пераемнасці, такія, як урачыстыя пасяджэнні, віншаванні з нагоды нацыянальных свят, сустрэчы з ветэранамі бібліятэкі. Гэта дае магчымасць захаваць у калектыве найбольш гуманныя і прагрэсіўныя тэндэнцыі сацыяльнага развіцця.

Метады маральнага стымулявання - падзякі, розныя ўзнагароды. Такія заахвочванні могуць быць як калектыўнымі, так і асабістымі.

Выхаваўчыя метады - метады пераканання, кантролю. Яны садзейнічаюць фарміраванню ў калектыве прагрэсіўных тэндэнцый сацыяльнага развіцця.

Метады прафесійнага адбору і навучання, якія асноўваюцца на ўліку індывідуальнасці асобы. (Прыгоднасць да прафесіі менеджэра-тэхнолага праяўляецца ў паспяховым авалоданні прафесіяй і ступенню задавальнення сваёй працай.)

Метады камплектавання малых груп у калектыве дазваляюць вызначыць аптымальныя колькасныя і якасныя суадносіны паміж супрацоўнікамі ў малых групах, што дасць магчымасць зрабіць ацэнку мікраклімату ў калектыве.

Метады гуманізацыі працы, якія асноўваюцца на ўліку ўплыву на псіхіку чалавека фактараў вытворчага асяроддзя. Прадукцыйнасць працы падываецца, калі чалавек працуе ў камфортных умовах, таму так важна і для карыстальнікаў, і для бібліятэкараў, каб сталы і крэслы былі зручнымі, а доступ да літаратуры - лёгкім. Да метадаў гуманізацыі працы адносяцца: выкарыстанне псіхалагічнага ўздзеяння колеру, музыкі, выключэнне манатоннай працы, пашырэнне творчых працэсаў і да т.п.

Метады псіхалагічнага заахвочвання, якія грунтуюцца на ўзаемадзеянні патрэб чалавека і сістэмы задавальнення гэтых патрэб. Патрэбы з'яўляюцца асновай матывацыі. Задача кіраўніка - фарміраванне ў работнікаў матываў да высокапрадукцыйнай працы.

Трэба адзначыць, што ўсе метады менеджменту непарыўна звязаны паміж сабой і майстэрства менеджэра заключаецца ў правільным выбары спалучэння метадаў упраўлення падчас прыняцця канкрэтных упраўленчых рашэнняў. Бібліятэкі павінны ўмець выкарыстоўваць прынцыпы і метады менеджменту, калі яны жадаюць дасягнуць сваіх мэт і аптымізіраваць тэхналогію пры мінімальным затратах і максімуме эфектыўнасці.

1.2.6. Функцыі менеджменту

Функцыі менеджменту вызначаюць устойлівы склад спецыфічных відаў упраўленчай дзейнасці, якія характарызуюць аднароднасць мэт, дзейнасці, або аб'ектаў іх прыкладання.

Функцыі менеджменту падзяляюцца на:

- агульныя (фарміраванне мэт, планаванне, арганізацыя, кантроль);
- тэхналагічныя (прыняцце тэхналагічнага рашэння, камунікацыі);
- сацыяльна-псіхалагічныя (упраўленне персаналам, матывацыя).

1.3. Асноўныя функцыі бібліятэчнага менеджменту

Развіццё навукі ўпраўлення выпрацавала некаторыя агульныя крытэрыі, у адпаведнасці з якімі працэс упраўлення разглядаецца як працэс рэалізацыі цесна звязаных паміж сабой функцый: планавання, арганізацыі, матывацыі і кантролю. У прымяненні да бібліятэкі гэтыя функцыі з'яўляюцца асноўнымі напрамкамі яе ўпраўленчай дзейнасці.

1.3.1. Стратэгічнае планаванне

Функцыя планавання прадугледжвае падрыхтоўку, разгляд і рэалізацыю пытання аб тым, якой павінна быць бібліятэка, якая мэта яе развіцця, якія сродкі павінны выкарыстоўвацца для дасягнення пастаўленай мэты.

Ускладненне інфармацыйных патрэб грамадства, рост цэн на дакументы, неабходнасць мадэрнізацыі тэхнічнай базы бібліятэкі патрабуюць не толькі павелічэння фінансавання, але і разумнага яго выкарыстання, што і вымушае займацца стратэгічным планаваннем (СП).

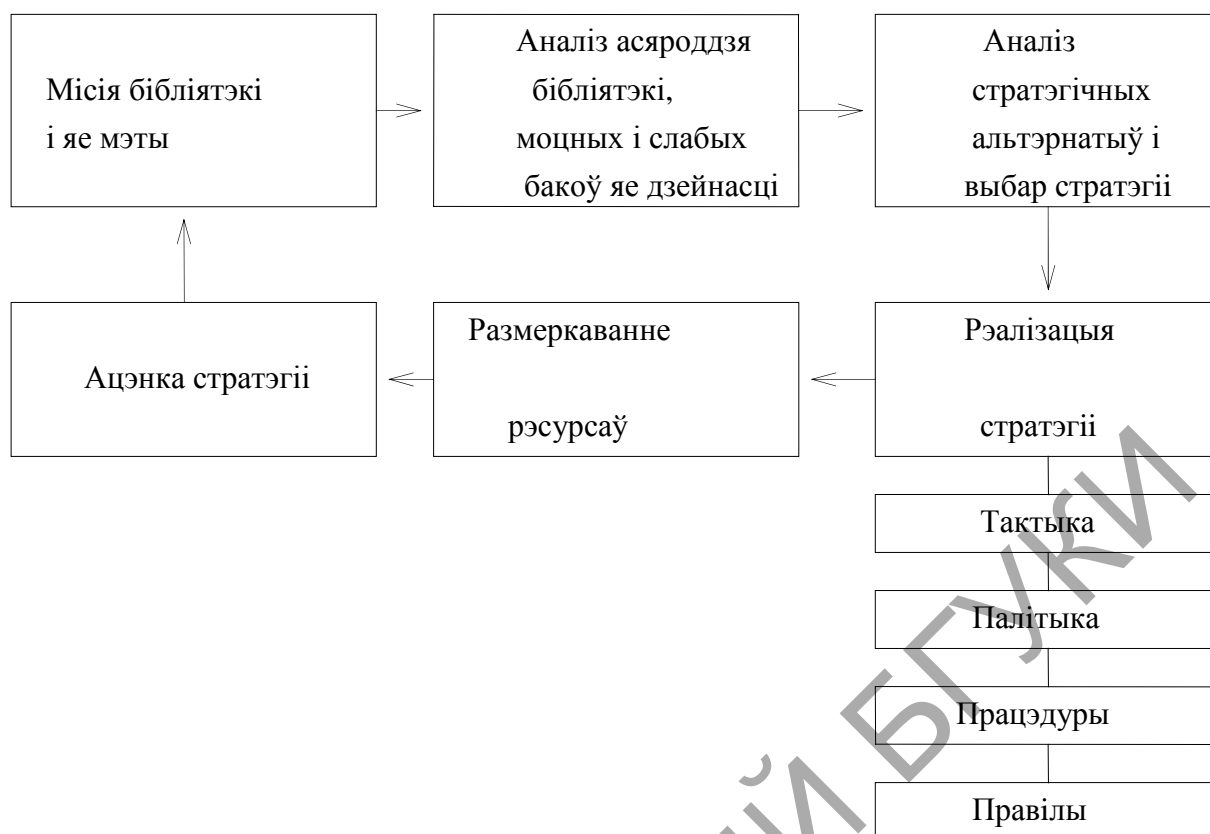
Стратэгічнае планаванне ўяўляе сабой набор дзеянняў і рашэнняў кіраўніцтва, якія вядуць да распрацоўкі спецыфічных стратэгий, прызначаных для таго, каб дапамагчы бібліятэцы дасягнуць сваіх мэт.

Працэс СП уключае не толькі фарміраванне мэт бібліятэкі, але і стратэгію яе развіцця на блізкую і далёкую перспектыву. Стратэгія прадугледжвае распрацоўку абгрунтаваных захадаў і планаў дасягнення вызначаных мэт з улікам магчымасцей бібліятэкі.

Распрацоўка СП бібліятэкі складаецца з наступных *этапаў*:

- фарміраванне стратэгічных мэт, вызначэнне "дрэва мэт" плана;
- аналіз асяроддзя бібліятэкі, моцных і слабых бакоў яе дзейнасці;
- аналіз стратэгічных альтэрнатыв і выбар стратэгіі;
- рэалізацыя выбранай стратэгіі;
- размеркаванне рэсурсаў;
- ацэнка стратэгіі плана.

Схематычна працэс стратэгічнага планавання паказаны на мал.4. Ён поўнасьцю ўключае працэс планавання і дае ўяўленне аб паслядоўнасці этапаў СП, кожны кампанент якога разглядаецца як узаемазвязаны элемент працэсу.



Мал. 4. Працэс стратэгічнага планавання.

Стратэгічны план - гэта праграма, якая накіроўвае дзейнасць бібліятэкі на працяглы перыяд часу, усведамляючы пры гэтым, што канфліктная і зменлівая сацыяльныя абставіны робіць пастаянныя карэкціроўкі непазбежнымі.

Для арганізацыі планавання мэтазгодна прымяніць канцэпцыю мэтавых груп. Міждысцыплінарны характар такіх груп і ўключэнне ў іх спецыялістаў з усіх падраздзяленняў бібліятэкі дазваляе разгледзець розныя падыходы і забяспечыць шырокі ахоп назапашанага вопыту. Пры падрыхтоўцы плана мэтавымі групамі неабходна выканаць тры асноўныя патрабаванні: прызначыць адзінага каардынатора; набраць каманду, якая будзе прымаць рашэнні па прыярытэтных напрамках плана; прыцягнуць да ўдзелу ў распрацоўцы плана як мага большую колькасць супрацоўнікаў бібліятэкі.

Планаванне непарыўна звязана з прыняццем рашэнняў аб мэтах, задачах і стратэгіі бібліятэкі. Галоўнае ў менеджменце - *вызначэнне мэт* дзейнасці бібліятэкі на бліжэйшую і аддаленую перспектыву. Мэтавы падыход да кіравання здзяйсняецца з улікам ацэнкі патэнцыяльных магчымасцей канкрэтнай бібліятэкі і яе забеспячэння адпаведнымі рэсурсамі.

Існуюць агульныя і спецыфічныя мэты, якія складаюць так званае "дрэва мэт", што знаходзіцца ў аснове структуры СП. Пабудова "дрэва мэт" можа мець некалькі ўзроўняў - у залежнасці ад іх складанасці.

Вылучаюць наступныя ўзроўні "дрэва мэт":

- місія бібліятэкі, яе сацыяльнае прызначэнне;
- стратэгічныя мэты плана;
- спецыфічныя мэты.

Місія бібліятэкі – асноўная мэта, якая вызначае адказнасць бібліятэкі перад грамадствам, яе сацыяльнае прызначэнне, сэнс існавання. Кожная бібліятэка, перш чым прыступіць да стратэгічнага планавання, павінна вызначыць свой сацыяльны статус, сваю неабходнасць грамадству. Місія дэталізуе статус бібліятэкі і забяспечвае напрамкі і арыенціры для вызначэння мэт і стратэгий на розных арганізацыйных узроўнях.

Агульнабібліятэчныя мэты фарміруюцца і ўстанаўліваюцца на аснове агульнай місіі бібліятэкі і вызначаных каштоўнасцей і мэт, на якія арыентуецца яе кіраўніцтва.

Стратэгічныя мэты плана – распрацоўка канцэпцыі развіцця бібліятэкі, дзе вызначаецца стратэгічная накіраванасць плана, зацвярджаюцца адносіны бібліятэкі да яе асяроддзя і даецца ўзор паводзін у гэтай галіне дзейнасці. У якасці прыкладу можна прывесці стратэгічныя мэты плана, якія фарміруюць напрамкі дзейнасці бібліятэкі:

- забеспячэнне ўстойлівага палажэння бібліятэкі па наступных напрамках: тэхнічная палітыка (выдаткі на даследаванні, распрацоўку і ўкараненне аўтаматызацыі бібліятэчных працэсаў); кадравая палітыка (забеспячэнне працоўнымі рэсурсамі, іх аплата і навучанне, падрыхтоўка кваліфікаваных супрацоўнікаў для выканання вызначаных мэт, падрыхтоўка кадраў на кіруючыя пасады); патэнцыял канкурэнтаздольнасці (зніжэнне вытворчых выдаткаў, узмацненне канкурэнтаздольнасці бібліятэчна-інфармацыйнай прадукцыі, праектаванне новых відаў паслуг); вырашэнне сацыяльных пытанняў;

- распрацоўка новых напрамкаў развіцця, што прадугледжвае: распрацоўку структурнай палітыкі; развіцце аўтаматызацыі інфармацыйных сістэм; распрацоўку новых відаў бібліятэчных паслуг.

Стратэгічныя мэты павінны быць дасягальнымі і службыць павышэнню эфектыўнасці бібліятэкі. Устанаўленне мэт, якія перавышаюць магчымасці бібліятэкі або з-за недастатковасці рэсурсаў, або іншых фактараў, можа прывесці да непажаданых вынікаў.

Спецыфічныя мэты распрацоўваюцца ў межах агульных стратэгічных мэт па асноўных відах дзейнасці бібліятэкі і ўдакладняюць адпаведныя задачы кожнага з падраздзяленняў. Напрыклад, стратэгічная мэта мадэрнізацыі тэхнічнай базы бібліятэкі патрабуе вырашэння спецыфічнай мэты па пераводу на аўтаматызацыю асобных вытворчых працэсаў.

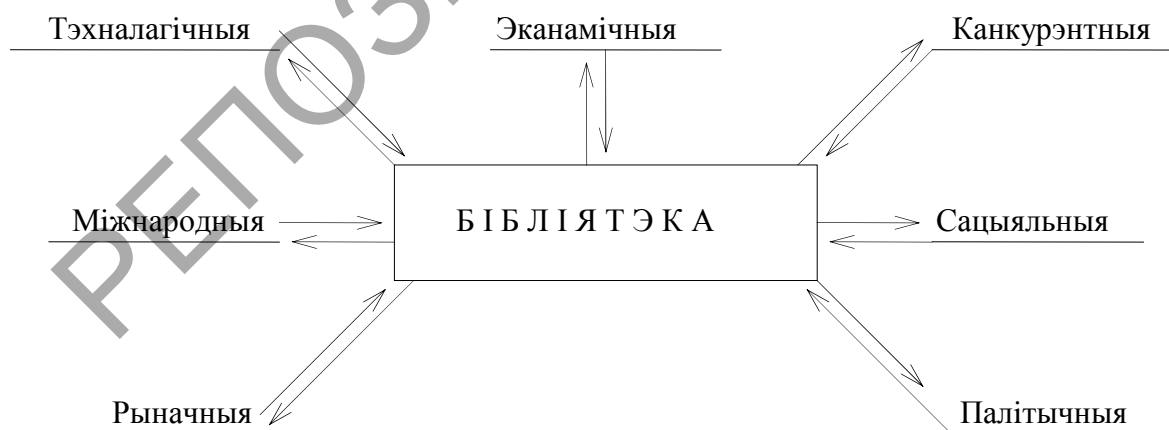
Пабудову "дрэва мэт" можна лічыць закончаным, калі яго ніжні ўзровень больш не патрабуе дзялення на спецыфічныя мэты, задачы і падзадачы. Спецыфічныя мэты павінны быць устаноўлены для кожнага віда дзейнасці, які, на думку кіраўніцтва бібліятэкі, лічыцца важным.

Трэба ўлічваць, што мэты тады будуць адпавядаць працэсу стратэгічнага ўпраўлення, калі кіраўніцтва правільна іх сфармулюе, а потым эфектыўна замацуе ў прававых і арганізацыйных адносінах.

Аналітычны этап СП

Пасля вызначэння сваёй місіі і мэт бібліятэка прыступае да *аналітычнага этапу працэсу стратэгічнага планавання* на якім робіцца: ацэнка патэнцыялу бібліятэкі, яе магчымасцей і рэсурсаў; аналіз эфектыўнасці асобных яе падраздзяленняў, катэгорый карыстальнікаў, тэхналагічных магчымасцей і знешніх фактараў; вызначэнне альтэрнатыўных напрамкаў дзейнасці і выбар аптымальных варыянтаў; прыняцце рашэнняў, узятых за аснову пры распрацоўцы СП. Паспяховай распрацоўцы стратэгічнага плана садзейнічае рэlevantная і адэкватная інфармацыя, якая дае ўяўленне аб перспектывах бібліятэкі і сканцэнтраваная на тых аспектах знешняга асяроддзя, што найбольш уплываюць на яе будучыню. Яна ўключае тры ўзаемазвязаныя блокі: базу стратэгічных даных (БСД); дапушчэнні; прагнозы.

Аналіз знешняга асяроддзя - гэта працэс, сродкамі якога распрацоўшчыкі стратэгічнага плана кантралююць знешнія ў адносінах да бібліятэкі фактары, каб вызначыць магчымасці і існуючыя для яе пагрозы.



Мал.5. Фактары знешняга асяроддзя.

Аб'ектыўнасць аналізу дасягаецца шляхам супастаўлення атрыманых вынікаў з данымі бібліятэк, адпаведных па кантынгенту карыстальнікаў і характару паслуг, а таксама з дзяржаўнымі і міжнароднымі нормамаі.

У выніку правядзення аналізу, выяўлення моцных і слабых бакоў дзейнасці бібліятэкі можна вызначыць зоны, якія патрабуюць тэрміновай увагі, тыя, якія могуць пачакаць, і тыя, на якія можна абAPERціся пры выбары адпаведнай стратэгічнай альтэрнатывы.

Сутнасць выпрацоўкі і рэалізацыі СП у тым, каб выбраць неабходную стратэгію рэалізацыі плана са шматлікіх альтэрнатыв і накіраваць дзейнасць бібліятэкі па вызначаным шляху. Стратэгія рэалізацыі плана разлічваецца на ўвесь запланаваны перыяд і павінна адносіцца да бібліятэкі ў цэлым або да асобных сфер яе дзейнасці, а не да яе асобных падраздзяленняў або вытворчых працэсаў. Пры гэтым улічваецца розныя віды стратэгіі, яе альтэрнатывыя варыянты, на якія бібліятэка можа арыентавацца.

Выбар стратэгіі неабходна рабіць на аснове параўнальнага аналізу гэтых варыянтаў: іх кошту, выніковасці, уздзеяння на іншыя бібліятэчныя працэсы. Пры выбары стратэгіі трэба мець на ўвазе, што яна павінна адпавядаць назапашанаму патэнцыялу бібліятэкі, не выклікаць супярэчнасцей ў рабоце падраздзяленняў і прадугледжваць верагоднасць неспрыяльных абставін (інфляцыя, паяўленне канкурыруючай бібліятэкі, змяненні ў кнігазабеспячэнні і інш.).

На думку нямецкага спецыяліста Н.Кампа, у перыяд нестабільнасці стратэгічнымі мэтамі бібліятэкі павінна стаць самазахаванне. Для гэтага неабходна арыентавацца на найбольшую ступень задавальнення патрэбнасцей карыстальнікаў, паляпшэння асабістага іміджу і рэйтынгу бібліятэкі ў грамадстве.

Пасля выбару стратэгіі яе неабходна рэалізаваць, аб'яднаўшы з іншымі арганізацыйнымі функцыямі. Важным механізмам увязкі стратэгіі з'яўляецца *распрацоўка планаў і арыенціраў*: тактыкі, палітыкі, працэдур і правілаў.

Тактыка - кароткатэрміновыя планы, якія адпавядаюць доўгатэрміновым стратэгічным планам. Тактыку распрацоўваюць у развіццё стратэгіі і часцей за ўсё на ўзроўні кіраўнікоў падраздзяленняў, у адрозненне ад стратэгіі, якую распрацоўвае на самым высокім узроўні кіраўніцтва бібліятэкі. Вынікі кароткатэрміновых тактычных планаў, як правіла, праяўляюцца хутчэй і суадносяцца з канкрэтнай дзейнасцю.

Найбольш мэтазгодна пасля складання доўгатэрміновых і тактычных планаў прыступаць да распрацоўкі дадатковых арыенціраў, каб пазбегнуць памылковага тлумачэння гэтых планаў. Такім этапам у працэсе рэалізацыі з'яўляецца выпрацоўка палітыкі. Палітыка ўяўляе сабой агульнае кіраўніцтва дзейнасцю і прыняццем рашэнняў, якія дапамагаюць дасягнуць мэт.

Палітыку бібліятэкі вызначаюць таксама працэдурны і правільны, неабходныя для выканання асобных функцый і вытворчых працэсаў.

Працэдура дае апісанне паслядоўнасці дзеянняў, якія неабходна зрабіць у канкрэтнай сітуацыі. Працэдуры разлічаны на сітуацыі, у якіх ёсць месца паслядоўнасці некалькіх звязаных між сабой дзеянняў. Працэдуры, па сваёй сутнасці, стандартызаваныя ўказанні. Для бібліятэк прыкладам працэдур з'яўляюцца "Палажэнні" аб дарадчых органах і асноўных напрамках дзейнасці бібліятэкі, "Інструкцыі па бібліятэчнай тэхналогіі".

Правілы адрозніваюцца ад працэдур тым, што яны разлічаны на канкрэтнае і абмежаванае пытанне. Правілы дакладна ўказваюць, што неабходна рабіць у канкрэтнай сітуацыі. Напрыклад, "Правілы карыстання бібліятэкай", "Правілы ўнутранага распарадку работы супрацоўнікаў бібліятэкі" і інш. Усе дакументы, якія вызначаюць палітыку бібліятэкі і рэгламентуюць яе дзейнасць, неабходна правесці і прывесці ў адпаведнасць з выбранай стратэгіяй.

Апошні этап у распрацоўцы стратэгічнага плана - *размеркаванне рэсурсаў*. Рэсурсы патэнцыял бібліятэкі складаецца з матэрыяльных і іншых рэсурсаў. Даліку іх адносяцца навыкі персаналу, вопыт кіраўніцтва, атмасфера ўнутры бібліятэкі і яе імідж. Рэсурсы размяркоўваюцца ў адпаведнасці з вызначаным прыярытэтам мэт і задач, якія могуць падчас змянення і значна адрознівацца ад традыцыйных. Першачарговымі могуць стаць задачы, якія раней мелі другаснае значэнне, або ўзнікнуць новыя, якія вырашаюцца за кошт скарачэння звыклых напрамкаў і форм работы. Пры планаванні змяненняў у размеркаванні рэсурсаў важна, каб скарачэнне рэсурсаў у якой-небудзь адной сферы дзейнасці не прывяло да яе адставання. Каб пазбегнуць гэтага, замежная практыка выпрацавала наступныя рэкамендацыі:

- не ўводзіць адначасова ўсе навацыі;
- не спяшацца забяспечыць рэсурсамі мэты і задачы, якія патрабуюць больш дэталевай распрацоўкі;
- вылучаць своечасова рэсурсы на доўгатэрміновыя мэты і задачы;
- пакідаць рэзервы для выканання незапланаваных заданняў у выпадку нечаканых складанасцей у тэхналагічных працэсах.

Структура стратэгічнага плана

Вынікам стратэгічнага планавання становіцца падрабязна распрацаваны план з характарыстыкай падрыхтоўчых і асноўных этапаў работы, які дакладна вызначае шляхі развіцця бібліятэкі, яе бягучыя задачы і будучыя функцыі.

Стратэгічныя планы асобных бібліятэк у значнай ступені адрозніваюцца ў залежнасці ад канкрэтных умоў, зыходзячы з чаго немагчыма прапанаваць мадэль, якую можна прымяняць ва ўсіх выпадках. Але ёсць некаторыя агульныя моманты для большасці планаў, іх мы і разгледзім.

Ва ўступе СП даецца прэамбула, дзе вызначаюцца мэты плана, а затым ідзе абгрунтаванне афіцыйных мэт бібліятэкі. Наступны раздзел прысвячаецца арганізацыі, у распараджэнні якой знаходзіцца бібліятэка, і фактарам знешняга асяроддзя, што аказваюць уплыў на яе развіццё. Потым ідзе *раздзел* пад назвай "*Каго мы абслугоўваем*", дзе даецца ацэнка і характарыстыка патэнцыяльных карыстальнікаў і іх інфармацыйных патрэб. Далей план падзяляецца на главы, кожная з якіх прысвечана аднаму з напрамкаў дзейнасці бібліятэкі.

Структура СП залежыць ад асноўных функцый і задач бібліятэкі. У публічнай бібліятэцы, асноўнай функцыяй якой з'яўляецца абслугоўванне, галоўная ўвага ў СП удзяляецца гэтай функцыі. Для нацыянальных і акадэмічных бібліятэк найбольш істотнымі, відавочна, будуць такія раздзелы плана, як фонды, абслугоўванне, абсталяванне, штаты і г.д. Кожная бібліятэка самастойна вырашае, як ёй скласці план найлепшым чынам, па катэгорыях чытачоў ці відах абслугоўвання, падпарадкоўваючы ім фонды.

Главы СП утрымліваюць апісанне сітуацыі, якая склалася на дадзены момант, з абгрунтаваннем яе станоўчых і адмоўных бакоў; спіс плануемых мерапрыемстваў, накіраваных на пераадоленне слабых момантаў у дзейнасці бібліятэкі, з указаннем прыярытэтаў; ацэнку кошту і тэрмінаў выканання намечанага плана; абгрунтавання прапанаваных новых напрамкаў дзейнасці і відаў паслуг.

Вынікам стратэгічнага планавання з'яўляецца планавае дакументацыя (так званая "сістэма планаў"), што складаецца з чатырох відаў узаемазвязаных планаў, якія ўключаюць мэты, задачы, стратэгіі і іншыя элементы планаў функцыянальных падраздзяленняў бібліятэкі, а таксама праекты для розных перыядаў яе развіцця.

1. Асноўныя напрамкі развіцця. Гэты план называецца стратэгічным і характарызуе асноўнае прызначэнне бібліятэкі, яе мэты і стратэгіі. Ён дае адказы на наступныя пытанні:

- якое прызначэнне і месца бібліятэкі, да якой мэты яна павінна імкнуцца;
- якой стратэгіі неабходна прытрымлівацца, каб з існуючых пазіцый перайсці да пазіцый пажаданых у будучым;
- які імідж бібліятэка хацела б стварыць у грамадстве;
- у чым заключаецца асноўная палітыка, у межах якой павінны прымацца рашэнні ў падраздзяленнях бібліятэкі.

План з'яўляецца галоўным дакументам, прызначаным для ацэнкі сумяшчальнасці іншых планаў і становіцца для іх арыенцірам. У бібліятэчнай практыцы такі план звычайна распрацоўваецца як "Канцэпцыя развіцця бібліятэкі".

2. Перспектывны план развіцця бібліятэкі - план, які вызначае

мерапрыемствы, неабходныя для стварэння новых і ўдасканалення існуючых бібліятэчных паслуг. Адначасова дадзены план больш падрабязна акрэслівае шляхі выхаду на новыя пазіцыі, вызначаныя ў асноўных напрамках. Ён з'яўляецца арыенцірам пры складанні трох узаемазвязаных з ім наступных планаў.

Ліквідацыйны план паказвае, ад якіх элементаў бібліятэка павінна вызваліцца (паслугі, уласнасць або арганізацыйныя адзінкі).

План дзыверсіфікацыі - характарызуецца стварэннем новых паслуг, якія маюць на мэце дапоўніць або замяніць існуючыя.

План навукова-даследчай работы - на аснове якога бібліятэка здзяйсняе даследаванні, разлічаныя на павышэнне яе навукова-тэхналагічнага ўзроўню.

3. *Спецыяльныя планы (праекты)*, якія канкрэтызуюць асобныя мэты, такія як укараненне новых тэхналогій, распрацоўка новых паслуг, перабудова арганізацыйнай структуры бібліятэкі і інш. Прыкладам такога плана можа служыць распрацаваная НББ праграма-праект "Аўтаматызацыя інфармацыйнай бібліятэчнай сістэмы" (АІБС) Міністэрства культуры РБ, якая з'яўляецца ўвасабленнем стратэгічнай мэты ўдасканалення інфармацыйнага забеспячэння карыстальнікаў.

4. *Планы бягучай дзейнасці бібліятэкі*, распрацаваныя на адзін-два гады і падмацаваныя планамі для кожнай функцыянальнай вобласці: вытворчасць, прадастаўленне паслуг, фінансаванне і г.д. Бягучыя планы таксама павінны быць увязаны са стратэгічным планам.

Сістэма планаў - гэта іх узаемасувязь, якая адлюстроўвае прынятую стратэгію бібліятэкі ў будучым. Асноўная мэта стратэгічнага планавання - паляпшэнне бібліятэчнага абслугоўвання пры выкарыстанні наяўных рэсурсаў, што дасягаецца пры дапамозе даных, атрыманых у ходзе маркетынгавага даследавання. Стратэгічны план не павінен быць статычным дакументам, яго неабходна пераглядаць кожныя 2-3 гады.

Праверкай стратэгічнага плана з'яўляецца працэс яго ацэнкі, які праводзіцца шляхам параўнання вынікаў работы з мэтамі. Працэс ацэнкі выкарыстоўваецца ў якасці механізма зваротнай сувязі для карэкціроўкі стратэгіі. Каб быць эфектыўнай, ацэнка праводзіцца сістэматычна і бесперапынна, ахоплівае ўсе ўзроўні - зверху ўніз, выкарыстоўваючы колькасныя і якасныя крытэрыі. У выпадку, калі выбраная стратэгія перастае адпавядаць мэтам бібліятэкі, робіцца аналіз і вызначаецца новы від стратэгіі.

Пры рэалізацыі або змяненні стратэгіі кіраўніцтва ўлічвае яе ўзаемасувязь са структурай і аб'ядноўвае фарміраванне структуры бібліятэкі і планавання. Структура грунтуецца на стратэгіі і забяспечвае яе эфектыўнасць, наколькі гэта магчыма з пункту гледжання агульнай сітуацыі.

1.3.2. Арганізацыя ўзаемаадносін і каардынацыі

Бібліятэка для дасягнення сваіх мэт ажыццяўляе комплекс арганізацыйна-ўпраўленчых мерапрыемстваў, якія можна вызначыць як працэс арганізацыі.

Арганізацыя - гэта тэрмін, што выкарыстоўваецца ў тэорыі ўпраўлення і азначае працэс стварэння структуры бібліятэкі, якая дае магчымасць работнікам эфектыўна сумесна працаваць для дасягнення яе мэт. Пры гэтым нельга абмяжоўвацца толькі чыста арганізацыйнымі пытаннямі, а трэба зыходзіць з наяўнасці мноства элементаў, якія неабходна структураваць, напрыклад, вырашаць тэхнічныя і тэхналагічныя праблемы бібліятэчнай вытворчасці, што ўваходзяць у кампетэнцыю тэхналагічнага менеджменту.

Функцыя арганізацыі рэалізуецца праз адміністрацыйна-арганізацыйнае і аператыўнае ўпраўленне.

Адміністрацыйна-арганізацыйнае ўпраўленне прадугледжвае вызначэнне структуры бібліятэкі, устанаўленне ўзаемасувязей і размеркаванне функцый паміж усімі падраздзяленнямі, прадастаўленне правоў і ўстанаўленне адказнасці між кіраўнікамі бібліятэкі.

Аператыўнае ўпраўленне забяспечвае функцыяніраванне бібліятэкі ў адпаведнасці з зацверджаным планам і вызначае тэхналагічную палітыку бібліятэкі, цесна звязаную з бягучым планаваннем.

Распрацоўка прынцыпаў *тэхналагічнай палітыкі* бібліятэкі патрабуе вызначэння прыярытэтных напрамкаў работы; канцэнтрацыі намаганняў і рэсурсаў на развіцці найбольш перспектыўных тэхналагічных працэсаў.

Цэнтральнае месца ва ўпраўленні вытворчасцю займае выбар аптымальных для бібліятэкі тэхналогій, распрацоўка якіх грунтуецца на аснове стандартызацыі бібліятэчных працэсаў. Работа бібліятэк па стандартызацыі становіцца зараз адным з напрамкаў упраўлення. Ролю каардынатора па распрацоўцы стандартаў у галіне бібліятэчнай справы на рэспубліканскім узроўні ўзялі на сябе Беларуская бібліятэчная асацыяцыя і Нацыянальная бібліятэка Беларусі.

У аснове арганізацыі любога вытворчага працэсу заўсёды ляжыць тэхналагічны працэс, які вызначае неабходную паслядоўнасць і змест бібліятэчных аперацый і адпаведныя ім прыемы і метады працы.

Пад *арганізацыйнай працы* маецца на ўвазе працэс аналізу ўсіх вытворчых аперацый з мэтай вызначэння магчымасцей яе ўдасканалення. Пры гэтым вывучаецца, як выконваецца тая або іншая работа і як яе можна выконваць найлепшым чынам. Пры распрацоўцы аперацый вытворчага працэсу і метадаў арганізацыі працы вызначаюцца аптымальныя метады выканання вытворчых задач, якія значна ўскладніліся з увядзеннем аўтаматызацыі. У сувязі з гэтым у

бібліятэках наспела неабходнасць сур'ёзнай рэканструкцыі арганізацыйнай і тэхналагічнай сфер іх дзейнасці.

Распрацоўка аўтаматызаваных бібліятэчных сістэм грунтуецца на аналізе бібліятэчных працэсаў і іх асэнсаванні з пазіцый тэхналогіі. Тэхналагічны працэс у бібліятэчнай сферы раскрываецца праз выяўленне затрачанай працы на яго выкананне, што дасягаецца шляхам нарміравання. Нормы часу выкарыстоўваюцца пры планаванні работы персаналу і ацэнцы яго працы.

Каардынацыя ўзаемаадносін

Разам з вырашэннем тэхнічных праблем і арганізацый тэхналагічных бібліятэчных працэсаў праводзіцца *кадравая палітыка*. Кіраўніцтва бібліятэкі падбірае людзей, вызначае кола іх абавязкаў зыходзячы з прынцыпу спецыялізацыі і раздзялення працы, што значна павялічвае яе эфектыўнасць. Пры гэтым вызначаецца каардынацыя адносін паміж работнікамі і арганізацыйнымі падраздзяленнямі і вырашаецца пытанне дэлегіравання абавязкаў, г.зн. размеркавання ўпраўленчых функцый і дакладна вызначаных паўнамоцтваў кожнай службовай асобы і кожнага кіраўніка.

Дэлегіраванне - гэта сродак, з дапамогай якога кіраўніцтва бібліятэкі здзяйсняе выкананне работы шляхам перадачы паўнамоцтваў іншым асобам. Паўнамоцтвы ўяўляюць сабой абмежаванае права выкарыстоўваць рэсурсы бібліятэкі для выканання пастаўленых задач, што вызначаецца планамі, працэдурамі, правіламі і распараджэннямі кіраўнікоў, а таксама фактарамі знешняга асяроддзя, напрыклад, законамі і культурнымі каштоўнасцямі.

Важным элементам працэсу арганізацыі з'яўляецца *норма ўпраўляемасці*, згодна з якой ніводзін чалавек не можа непасрэдна назіраць за работай вялікай колькасці падначаленых, чыя дзейнасць перасякаецца. Найбольш тыповай нормай ўпраўляемасці з'яўляецца: ад 4 да 8 на верхнім узроўні ўпраўлення і ад 8 да 16 на больш нізкім. У выпадку, калі норма ўпраўляемасці не будзе адпаведным чынам абмежаванай, узнікне перагрузка кіраўніка.

Такім чынам, пры планаванні і арганізацыі сваёй работы бібліятэка вызначае, што канкрэтна яна павінна выканаць, калі, як і хто павінен гэта зрабіць. Для дасягнення вызначаных мэт і эфектыўнай арганізацыі сваёй дзейнасці ў бібліятэцы неабходна скаардынаваць работу і распрацаваць комплекс мер і сродкаў, якія змогуць зацікавіць работнікаў у выніках працы ў адпаведнасці з дэлегаванымі абавязкамі, гэта значыць, выпрацаваць механізм матывацыі працы.

1.3.3. Функцыя матывацыі

Матывацыя - вельмі складаны працэс, які заключаецца ў стымуляванні сябе і іншых да дзейнасці для дасягнення асабістых мэт або мэт арганізацыі. Канцэпцыя матывацыі ляжыць у аснове ўпраўлення персаналам. Разуменне як сваёй матывацыі, так і той, што ўпраўляе паводзінамі іншых, з'яўляецца асновай для менеджэра, каманднай работы і ўпраўлення людзьмі.

Матывацыя разумеецца як сукупнасць рухаючых сіл, якія стымулююць чалавека да працы. Тэхнічны прагрэс радыкальна змяніў адносіны людзей да працы, у выніку чаго менеджэры сутыкнуліся з праблемай матывацыі дзейнасці супрацоўнікаў, асабліва ў час тэхнічных і тэхналагічных перамен. Ва ўпраўленні пераменамі існуюць асобныя праблемы матывацыі работнікаў, якія звязаны з супраціўленнем пераменам і фактарамі працэсу перамен у цэлым.

Адным з асноўных метадаў уздзеяння на працоўныя рэсурсы ў час перамен з'яўляюцца *стымулы*. Выкарыстанне розных стымуляў для матывацыі людзей называецца працэсам *стымулявання*. У аснове стымулявання ляжыць ідэя аб тым, што сістэма ўзнагарод і пакаранняў з'яўляецца ўмовай работы людзей. Гэта тэорыя падкрэслівае важнасць аплаты як сродку ўзнагароджання за добрую працу і, адначасова, пакарання за дрэнную працу. Супрацоўнікі разглядаюцца як састаўляючая арганізацыі, якія дакладна прытрымліваюцца інструкцый і працуюць лепш пры лепшай аплаце.

Чым вышэй узровень кваліфікацыі супрацоўнікаў і развіцця адносін у арганізацыі, тым радзей у якасці сродкаў упраўлення персаналам прымяняецца стымуляванне. Гэта звязана з тым, што супрацоўнікі самі зацікаўлены ў справах арганізацыі і выконваюць неабходную работу, не атрымліваючы стымулюючага ўздзеяння. Імкненне чалавека рэалізаваць сябе ў сваёй справе бяспрэчнае, ён так створаны. Матываваць супрацоўнікаў - гэта значыць, закрануць іх важныя інтарэсы, даць ім шанс рэалізавацца ў працэсе працоўнай дзейнасці.

Сучасныя тэорыі матывацыі заснаваныя на вызначэнні пераліку і структуры людскіх патрэбнасцей.

Патрэбы - ўсведамленне адсутнасці чаго-небудзь, што выклікае імкненне дзейнічаць. Першасныя патрэбы закладзены генетычна, а другасныя - выпрацоўваюцца ў працэсе пазнання і набыцця жыццёвага вопыту.

А.Маслоу ў сваёй рабоце "Тэорыя матывацыі чалавека" гаворыць аб іерархіі чалавечых патрэб, аб іх выкарыстанні і развіцці ў менеджменце.

Згодна з яго тэорыяй, патрэбнасці размяркоўваюцца па прынцыпу іерархічнай структуры наступным чынам: фізіялагічныя, бяспекі, сацыяльныя, поспеху, самарэалізацыі.

Самарэалізацыі

(патэнцыял, развіццё, творчасць)

Поспеху

(павага, упэўненасць, прызнанне, статус)

Сацыяльныя

(адчуванне прыналежнасці, любоў, асацыятыўнасць)

Бяспекі

(абарона, ахова)

Фізіялагічныя

(ежа, вада, адзежа, укрыццё, сон)

Мал. 6. Піраміда патрэб па А.Маслоу.

Абрахам Маслоу даў чалавечыя патрэбнасці ў выглядзе піраміды, у аснове якой ляжаць элементарныя патрэбы. Калі яны задаволены, узнікаюць новыя, такія як поспех і самарэалізацыя, якія становяцца матыватарамі. Адсюль неабходна зрабіць вывады, што патрэбнасці больш нізкага ўзроўню павінны быць задаволены ў першую чаргу, каб маглі ўзнікнуць патрэбы больш высокага ўзроўню. У тэорыі А.Маслоу не ўлічаны індывідуальныя асаблівасці людзей, а кіраўнік павінен ведаць, што неабходна прымяніць у сістэме матывацыі да таго або іншага супрацоўніка. Розныя людзі любяць розныя рэчы.

Класіфікацыя патрэб, прапанаваная А.Маслоу, не адзіная, яе дапоўнілі тэарэтыкі менеджменту МакКлелланд, Д.МакГрэгар, Ф.Херцберг, Л.Портэр і Э.Лоўлер. Распрацаваная апошнімі комплексная працэсуальная тэорыя матывацыі ўключае элементы тэорыі чакання і тэорыі справядлівасці. У мадэлі Портэра-Лоўлера фігуруюць пяць пераменных: затрачаныя намаганні, успрыманне, атрыманыя вынікі, узнагароджанне, ступень задаволенасці. Вывад заключаецца ў тым, што выніковая работа выклікае задавальненне і садзейнічае павышэнню эфектыўнасці працы.

У сваіх работах Дуглас МакГрэгар даў матывацыю людзей з дапамогай процілеглых тэорый X і Y.

Табліца 1.

Тэорыя X	Тэорыя У
<p><i>Па сваёй прыродзе работнікі:</i></p> <p>гультаі без амбіцый замкнёныя ў сабе бязглуздыя (дурні) неадказныя</p> <p><i>Менеджэры павінны:</i></p> <p>накіроўваць кантраляваць</p> <p>навязваць патрэбнасці арганізацыі пераконваць, узнагароджваць, караць.</p>	<p><i>Па сваёй прыродзе работнікі:</i></p> <p>працавітыя адданыя арганізацыі гатовыя ўдасканальвацца гатовыя прыняць перамены гатовыя прымаць свае рашэнні гатовыя прыняць адказнасць</p> <p><i>Менеджэры павінны:</i></p> <p>- прапанаваць узяць адказнасць; - дазваляць работнікам кіраваць сваёй працай у рамках прынятых інструкцый; - дазваляць работнікам дасягнуць мэт арганізацыі шляхам самакіравання.</p>

Д.МакГрэгар лічыў, што класічны менеджмент грунтуецца на *тэорыі X*. У якасці больш рэалістычнага падыходу да менеджменту ён прапанаваў *тэорыю У*, асноўная ідэя якой заключаецца ў тым, што арганізацыі, дзе больш поўна выкарыстоўваюць інтэлект сваіх работнікаў, маюць магчымасці атрымаць дадатковыя перавагі. Калі стварыць неабходныя ўмовы, супрацоўнікі арганізацыі будуць свядома імкнуцца да дасягнення вызначаных мэт, праяўляючы адказнасць і самакантроль. Адносіны да падначаленых як да кампетэнтных, адказных супрацоўнікаў даюць магутны рычаг павышэння эфектыўнасці вытворчасці. Канцэпцыя чалавечых рэсурсаў -- фундамент сучасных падыходаў да матывацыі персаналу.

Двухфактарная тэорыя Ф. Херцберга. У другой палове 50-х гадоў ХХ ст. Ф.Херцбергер распрацаваў мадэль матывацыі, заснаваную на патрэбнасцях. Ён зрабіў вывад, што матывацыя да працы фарміруецца пад уплывам двух асноўных груп фактараў:

- *гігіены* - умовы працы, зарплата, палітыка фірмы, правілы і міжасобасныя адносіны, ступень непасрэднага кантролю за работай;
- *матывацыі* - поспех, магчымасць для росту па службе, прызнанне і адабрэнне вынікаў работы, высокая ступень адказнасці, дасягненні і магчымасці творчага росту.

Ф.Херцберг развіў тэорыю А.Маслоу. Яго матывацыі параўнальныя з патрэбнасці вышэйшых узроўняў піраміды А.Маслоу. Ф.Херцберг вызначыў, што сама работа ўяўляе сабой большасць станоўчых, здавальняючых фактараў, а незадавальняючыя звычайна адносяцца да ўмоў працы. Кіраўніцтва павінна забяспечыць стварэнне гігіенічных фактараў, таму што іх адсутнасць прыводзіць да незадаволенасці работай і нізкай матывацыі.

Пры ўпраўленні пераменамі значнасць некаторых здавальняючых і незадавальняючых фактараў узрастае. Змяненне арганізацыйнай структуры або яе часткі, распрацоўка новых паслуг або ўвядзенне новых тэхналогій робяць асабліва важнымі матывацыі вышэйшага ўзроўню, такія як наступныя: дасягненні, прызнанне, прафесіяналізм (праца і адказнасць), асабісты рост.

Большасць перамен успрымаецца персаналам як пагроза абароненасці і статусу. У такім выпадку кіраўніцтву неабходна садзейнічаць адкрытасці, інфармаванасці, навучанню персаналу, стварэнню каманды і канцэнтрацыі на пераменах. Такі падыход можа і не вырашыць праблему гігіенічных фактараў (дэмаціватараў), але ён павысіць далучанасць персаналу да вырашэння задач, звязаных з пераменамі, і ўздыме давер да кіраўніцтва.

Зразумела, што ні адна тэорыя не зможа адказаць на ўсе пытанні, але знаёмства з імі дапаможа вырашыць такія складаныя праблемы, як стымуляванне людзей да дзейнасці і падбор кадраў.

Відавочна, матывацыя -- гэта складаны комплекс пачуццяў, які залежыць у першую чаргу ад індывідуальных якасцей чалавека. І паколькі эфектыўная работа бібліятэкі вызначаецца пераважна высокай якасцю абслугоўвання, адміністрацыя павінна вельмі сур'ёзна аднесціся да стварэння спрыяльнай рабочай абстаноўкі, якая адпавядае прафесійнаму росту персаналу, і падтрымліваць намаганні кожнага супрацоўніка, накіраваныя на павышэнне асабістай і прафесійнай самастойнасці.

Для павышэння матывацыі персаналу бібліятэкі неабходна:

- вырашыць гігіенічныя праблемы;
- вызначыць мэты (тэорыя чакання);
- зрабіць задачы цікавымі;
- заахвочваць удзел(тлумачыць мэты, здымаць канфліктнасць, звязваць намаганні з прадукцыйнасцю);
- абагачаць работу (ствараць разнастайнасць, дазваляць самакантроль, заахвочваць зваротную сувязь і зносіны);
- ствараць малыя групы (гурткі якасці, самакіравання, каманды).

Кіраўніцтва бібліятэкі павінна стварыць такую рабочую атмасферу, якая будзе садзейнічаць матывацыі супрацоўнікаў да працы. Трэба стварыць сістэму маральнага і матэрыяльнага стымулявання ініцыятыўных, творчых супрацоўнікаў

бібліятэкі, якія садзейнічаюць укараненню новаўвядзенняў, прагрэсіўных метадаў дзейнасці, новых форм абслугоўвання карыстальнікаў кнігамі і інфармацыяй.

Неабходна наладзіць актыўныя зносіны са сваімі падначаленымі для таго, каб работнік меў матывацыю да працы і ведаў, чаго ад яго чакаюць. Прамыя зносіны з кіраўніцтвам сведчаць аб яго даступнасці ў аднолькавай ступені для ўсіх супрацоўнікаў. Зваротная сувязь забяспечвае моцную аснову для матывацыі.

1.3.4. Функцыя кантролю

Заклучнай функцыяй упраўлення і адначасова пачатковай асновай планавання з'яўляецца кантроль, які неабходны для выяўлення і вырашэння ўзнікшых праблем раней, чым яны змогуць адмоўна паўплываць на вынікі рэалізацыі мэт бібліятэкі. Упраўленчы кантроль не з'яўляецца разавай акцыяй. Гэта бесперапынны працэс, які ўключае назіранне і рэгуляванне розных відаў дзейнасці бібліятэкі з мэтай выканання пастаўленых задач.

Кантроль можна вызначыць як працэс сапастаўлення фактычных дасягнутых вынікаў з запланаванымі. Кантроль з'яўляецца фундаментальным элементам працэсу ўпраўлення. Ні планаванне, ні стварэнне аргструктур, ні матывацыю нельга разглядаць незалежна ад кантролю. Усе яны -- неад'емная частка агульнай сістэмы кантролю ў бібліятэцы. Асноўнымі відамі кантролю па тэрмінах здзяйснення з'яўляюцца: папярэдні, бягучы, заключны.

1. *Папярэдні кантроль*. Гэты від кантролю ажыццяўляецца да фактычнага пачатку работ. Асноўнымі сродкамі папярэдняга кантролю з'яўляюцца рэалізацыя канкрэтнай палітыкі, працэдур, правілаў і ліній паводзін у прымяненні да працоўных, матэрыяльных і фінансавых рэсурсаў. У галіне працоўных рэсурсаў кантроль дасягаецца пры аналізе дзелавых і прафесійных навыкаў і ведаў персаналу, якія неабходны для выканання канкрэтных задач; у галіне матэрыяльных рэсурсаў -- кантроль за якасцю зыходных матэрыялаў. У галіне фінансавых рэсурсаў механізмам папярэдняга кантролю з'яўляецца бюджэт, які дае адказ на пытанні: калі, колькі і якіх сродкаў (наяўных, безнаяўных) патрэбна бібліятэцы.

Папярэдні кантроль мае дзве разнавіднасці: дыягнастычны і тэрапеўтычны. Дыягнастычны кантроль указвае бібліятэцы на тое, што ў ёй не ў парадку. Тэрапеўтычны кантроль дазваляе не толькі выявіць адхіленні ад нарматываў, але і прыняць неабходныя меры, выправіць сітуацыю.

2. *Бягучы кантроль* ажыццяўляецца непасрэдна па ходу правядзення работ і дазваляе выключыць адхіленні ад намечаных планаў і інструкцый. Для правядзення такога кантролю кіраўніцтву бібліятэкі неабходна мець добра наладжаную зваротную сувязь, якая дазволіць сачыць за адхіленнямі і своєчасова іх карэктаваць для дасягнення вызначаных мэт.

3. *Заклучны кантроль*. Мэта такога кантролю -- дапамагчы папярэдзіць памылкі ў будучым. Ён мае дзве важныя функцыі: адна з іх заключаецца ў тым, што заключны кантроль дае інфармацыю для планавання аналагічнай работы ў будучым; другая функцыя заключаецца ў тым, каб садзейнічаць матывацыі. Атрыманая інфармацыя аб дзейнасці супрацоўнікаў неабходна для заахвочвання іх за дасягнутыя вынікі.

Упраўленчы кантроль - гэта працэс, які накіраваны на дасягненне мэт арганізацыі. Выдзяляюць тры этапы ўпраўленчага кантролю: 1) устанаўленне стандартаў, што дазваляе дакладна вызначыць мэты і тэрміны іх дасягнення; 2) вымярэнне таго, што было дасягнута ў адпаведнасці з устаноўленымі стандартамі; 3) прыняцце неабходных карэкціровачных рашэнняў. На кожным этапе рэалізуецца комплекс розных мер.

Першы этап -- устанаўленне стандартаў. *Стандарты* -- гэта канкрэтныя мэты, прагрэс у адносінах якіх паддаецца вымярэнню і грунтуецца на працэсе планавання. На першым этапе неабходна вызначыць тэрміны і канкрэтныя крытэрыі, па якіх будзе ацэньвацца работа. Гэта і ёсць паказчыкі выніковасці, якія дазваляць кіраўніцтву бібліятэкі дакладна вызначыць тое, што павінна быць зроблена для дасягнення пастаўленых мэт.

Другі этап працэсу кантролю заключаецца ў супастаўленні дасягнутых вынікаў з устаноўленымі стандартамі. На гэтым этапе вызначаецца, наколькі дасягнутыя вынікі адпавядаюць запланаваным і наколькі выяўленыя адхіленні ад стандартаў з'яўляюцца дапушчальнымі. Маштаб дапушчальных адхіленняў устанаўлівае дырэкцыя бібліятэкі. Для эфектыўнасці неабходна давесці да супрацоўнікаў бібліятэкі інфармацыю аб устаноўленых стандартах, маштаб дапушчальных адхіленняў і даць ацэнку вынікаў праведзенага кантролю.

На *трэцім этапе* кіраўніцтва бібліятэкі павінна выбраць адну з трох ліній паводзін:

- нічога не распачынаць;
- зняць адхіленні;
- перагледзець стандарты.

Чалавечыя рэсурсы - неад'емны элемент кантролю, таму адной з галоўных яго мэт з'яўляецца кантроль эфектыўнасці дзейнасці персаналу бібліятэкі. У большасці выпадкаў ён базіруецца на асабістым успрыманні кіраўніком сваіх падначаленых. Пры дэмакратычным стылі кіраўніцтва на першы план ставіцца станоўчы бок кантролю, што выяўляецца ў заахвочванні падначаленых за іх паспяховую работу.

Кіраўнікі аўтарытарнага стылю лічаць, што падначаленыя, якія ведаюць аб пільным кантролі за іх дзейнасцю, не будуць прымаць неабдуманых рашэнняў і парушаць прынятых правілаў. Такі татальны кантроль доўгі час лічыўся эфектыўным, хаця і прыводзіў да непазбежных стрэсаў і зрываў у паводзінах

персаналу. Няўдала спраектаваная сістэма кантролю можа прымусіць людзей імкнуцца да выканання патрабаванняў інструкцый, а не да дасягнення мэт. Уздзеянне неэфектыўнай сістэмы кантролю можа прывесці і да прадстаўлення няправільнай інфармацыі. Сучасны менеджмент, які лічыць персанал галоўнай каштоўнасцю арганізацыі, да такіх сістэм кантролю ставіцца адмоўна.

Кантроль з'яўляецца *эфектыўным*, калі ён мае стратэгічны характар, накіраваны на дасягненне канкрэтных вынікаў, своечасовы, прасты і эканамічны. Адным з аспектаў эфектыўнасці кантролю з'яўляецца яго своечасовасць, якая заключаецца ва ўстаноўленых інтэрвалах паміж правядзеннем замераў. Акрамя гэтага, важная мэта кантролю - устанаўленне адхіленняў перш, чым яны набудуць сур'ёзныя маштабы.

Сістэма эфектыўнага ўліку і кантролю -- гэта сістэма, якая дае неабходную інфармацыю персаналу да таго, як адбудуцца негатыўныя з'явы. Як правіла, найбольш эфектыўным з'яўляецца прасцейшы кантроль тых мэт, для якіх ён прызначаны. Прасцейшыя метады кантролю патрабуюць меншых намаганняў і яны больш эканамічныя. Калі сістэма ўліку і кантролю вельмі складаная і супрацоўнікі, што ўзаемадзейнічаюць з ёй, не разумеюць і не падтрымліваюць яе, то такая сістэма ўліку і кантролю не можа быць эфектыўнай. Празмерная складанасць вядзе да беспарадку, што з'яўляецца сінонімам страты кантролю над сітуацыяй. Да эфектыўнага ўліку і кантролю прад'яўляюцца наступныя патрабаванні:

- аператыўнасць збору і апрацоўкі інфармацыі;
- выключэнне дубліравання ў рабоце сістэмы ўліку;
- магчымасць аператыўнай апрацоўкі інфармацыі;
- магчымасць сінтэзаваць атрыманую інфармацыю;
- мінімізацыя ручной працы пры запаўненні першаснай уліковай дакументацыі;
- перавод бібліятэчнай статыстыкі на аўтаматызаваны рэжым.

Для бібліятэчнай справы асноўнымі метадамі і каналамі збору інфармацыі для здзяйснення кантролю з'яўляецца перш за ўсё статыстычнае назіранне (уключаючы і статыстычную справаздачнасць), бухгалтарскі ўлік, сацыялагічныя і маркетынжавыя даследаванні. Сёння стала відавочным, што нават ідэальна праведзеныя паасобку, кожны з гэтых метадаў не разлічаны на атрыманне цэласнай і поўнай карціны, а прызначаны для рашэння абмежаванага кола інфармацыйных задач. Толькі *сістэмнае выкарыстанне* метадаў і каналаў збору інфармацыі дазволіць стварыць рэальнае ўяўленне аб стане спраў у бібліятэцы ў цэлым і ажыццяўляць кантроль за дасягненнем вызначаных мэт.

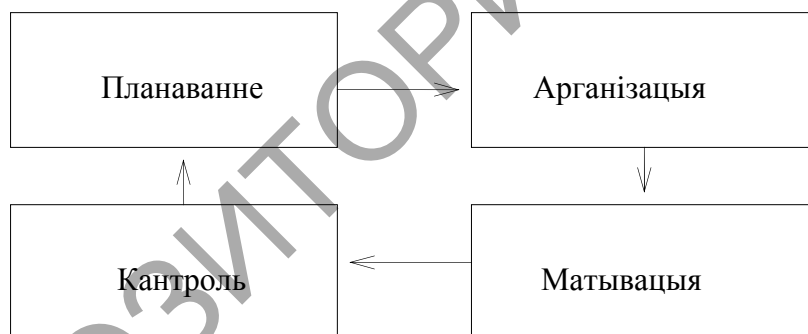
Рашэнне дадзенай праблемы патрабуе пераходу ад пераважна статыстычных метадаў назірання за працэсамі, якія адбываюцца ў бібліятэцы, да стварэння новай інфармацыйнай сістэмы -- *службы маніторынгу*.

Сутнасць маніторынгу заключаецца ў тым, што ён прадугледжвае арганізацыю пастаянна дзеючай сістэмы атрымання даных аб бібліятэцы ў цэлым. Маніторынг не з'яўляецца механічнай сумай паасобных статыстычных, бухгалтарскіх даных аб дзейнасці бібліятэкі, у тым ліку маркетынговых і сацыялагічных даследаванняў.

Маніторынг -- гэта адзіная сістэма збору, захоўвання і апрацоўкі даных аб стане і тэндэнцыях развіцця бібліятэкі, аб дасягненні ёю вызначаных мэт. Яго задача -- атрымаць цэласнае ўяўленне аб бібліятэцы за кошт мінімальнага арганізацыйна-эканамічных затрат.

Безумоўна, што ў будучых кантрольных сістэмах будуць выкарыстаны таксама і магчымасці камп'ютэрнай тэхнікі, але базіс, на якім яны ствараюцца, застаецца тым жа.

Функцыя кантролю - не канечны пункт усяго працэсу ўпраўлення бібліятэкай, таму што кожная з функцый упраўлення рухаецца іншай. Узнікае свайго роду паступальны кругавы рух, напрыклад, інфармацыя, атрыманая ў працэсе кантролю, можа выкарыстоўвацца на этапе планавання, арганізацыі і матывацыі супрацоўнікаў бібліятэкі. Паслядоўнасць рэалізацыі гэтых функцый упраўлення можна даць у выглядзе схемы.



Мал. 7. Узаемасувязь функцый упраўлення.

Кіраўнікі першага ўзроўню упраўлення бібліятэкай большую частку свайго рабочага часу трацяць на выкананне функцыі планавання і кантролю, а кіраўнікі больш нізавога ўзроўню (лінейныя менеджэры) больш заняты падборам кадраў, арганізацыяй іх працы. Але на ўсіх узроўнях упраўлення яны выкарыстоўваюць усе чатыры функцыі ўпраўлення: планавання, арганізацыі, матывацыі, кантролю.

Кіраўнікі ўсіх узроўняў упраўлення бібліятэкай ацэньваюцца па двух асноўных крытэрыях:

- выніковасць (магчымасці дасягнуць жаданага выніку);
- эфектыўнасць (магчымасць дасягнуць выніку з найменшымі затратамі).

1.4. Інструментарый тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту

Інструментарый менеджменту вельмі разнастайны. Ён уключае інструменты, якія істотна адрозніваюцца па складанасці, прызначэнню, умовах прымянення і іншых прыкметах.

Пад інструментарыем ТБМ трэба разумець сукупнасць мадэляў і метадаў, што выкарыстоўваюцца для пастаноўкі задач і прыняцця ўпраўленчых тэхналагічных рашэнняў і іх інфармацыйнага, арганізацыйнага і метадычнага забеспячэння.

Адным з паказчыкаў дзейнасці менеджэра-тэхнолага з'яўляецца яго здольнасць прымаць правільныя тэхналагічныя рашэнні.

Упраўленчае тэхналагічнае рашэнне - гэта выбар тэхналагічнай альтэрнатывы; акт накіраваны на вырашэнне праблемнай тэхналагічнай сітуацыі. Упраўленчыя тэхналагічныя рашэнні павінны адпавядаць наступным якасцям:

- аператыўнасць, кароткасць, выразнасць;
- канкрэтнасць, адраснасць;
- правамоцнасць (у межах правоў менеджэра-тэхнолага);
- навуковая абгрунтаванасць, якая дасягаецца аналізам канкрэтных вытворчых абставін (аналіз тэхналагічных структур) і інфармацыі.

Класіфікацыя ўпраўленчых рашэнняў:

- *па тэрміну дзейнасці*: доўга-, сярэдне- і кароткатэрміновыя рашэнні;
- *па частаце прыняцця*: аднаразовыя (выпадковыя) і паўтараючыся;
- *па шырыні ахопу*: агульныя (якія тычацца ўсіх супрацоўнікаў бібліятэкі) і тэхналагічныя;
- *па форме падрыхтоўкі*: індывідуальныя (асабістыя), групавыя і калектыўныя рашэнні;
- *па складанасці*: простыя і складаныя.

Віды ўпраўленчых тэхналагічных рашэнняў.

Контурныя рашэнні - прыблізна абазначаюць схему дзейнасці і даюць шырокі прастор для выбару прыёмаў і метадаў іх здзяйснення.

Структурыраваныя рашэнні - дакладна рэгламентаваная дзейнасць. Ініцыятыва прадугледжваецца толькі па другасных пытаннях.

Алгарытмічныя рашэнні - дакладная рэгламентацыя, якая поўнасцю выключае ініцыятыву.

Падыходы прыняцця тэхналагічнага рашэння.

У механізме прыняцця тэхналагічнага рашэння павінны быць задзейнічаны ўсе падыходы менеджменту.

Сістэмны падыход. У яго аснове ляжыць вывучэнне даследуемага аб'екта як сістэмы, г. зн. складу ўзаемадзеючых элементаў. Сістэматызацыя фактараў забяспечвае магчымасць іх прадстаўлення ў выглядзе інтэграванага цэлага. У ТБМ прымяняецца пры стварэнні блок-схем.

Сітуацыйны падыход. Ён дапаўняе даследаванне аб'екта з улікам параметраў канкрэтнай сітуацыі - унутранай і знешняй. Аптымальнае рашэнне нельга прыняць без уліку існуючай сітуацыі.

Паводзінскі падыход. Яго асаблівасць - у спецыфіцы супрацоўнікаў і прымяненні канцэпцыі навук аб паводзінах, якія ўлічваюць гэту спецыфіку пры выбары рацыянальных рашэнняў.

Адміністрацыйны падыход. Характарызуецца прымяненнем арганізацыйна-распарадчай дакументацыі, рэгламентацый функцый, правоў і абавязкаў. Відамі рашэнняў з'яўляюцца загады, распараджэнні, інструкцыі, палажэнні.

Нарматыўны падыход. Відамі тэхналагічных рашэнняў тут з'яўляюцца нормы і нарматывы. Пры такім падыходзе рашэнні прымаюцца на аснове ўжо існуючых рэгламентаў.

1.4.1. Працэс прыняцця тэхналагічнага рашэння

Пры кожным падыходзе да рашэння ўпраўленчых тэхналагічных праблем стаіць праблема выбару.

Аптымальны выбар ажыццяўляецца па крытэрыю на аснове перавагі, якая вызначаецца функцыяй крытэрыю (прыкметы), мэтавай функцыяй, паказчыкам якасці (эфектыўнасці).

Прыняццё тэхналагічнага рашэння з'яўляецца прадуктам упраўленчай дзейнасці менеджэра-тэхнолага.

Працэс прыняцця рашэння складаны, ён уключае некалькі этапаў і працэдур. Увесь працэс можна прадставіць у выглядзе наступных этапаў, кожны з якіх уключае адпаведныя працэдурны.

1.Пастаноўка праблемы. Задача менеджэра-тэхнолага на гэтым этапе заключаецца ў аналізе праблемнай сітуацыі, г. зн. у вызначэнні сімптома "хваробы" на канкрэтным тэхналагічным участку.

Ацэнка праблемы - гэта ўстанаўленне яе маштабаў, ступені сур'ёзнасці і прыроды ўзнікнення, што дазваляе зрабіць ацэнку памеру сродкаў для вырашэння праблемы.

Фіксуюцца адказы на пытанні: "што здарылася?" і "па якой прычыне?" Высветляецца ўзаемасувязь разглядаемай праблемы з іншымі праблемамі, паколькі ў тэхналагічных сістэмах не бывае лакальных праблем.

Такім чынам, на першым этапе здзяйсняецца пастаноўка задач, збор, апрацоўка і аналіз інфармацыі, апісанне праблемнай сітуацыі.

2.Распрацоўка варыянтаў рашэнняў. На дадзеным этапе высвятляюць - "як можна вырашыць праблему, з дапамогай якой упраўленчай дзейнасці?" Распрацоўваюцца варыянты тэхналагічных рашэнняў, фармулююцца патрабаванні-абмежаванні. Існуюць агульныя *абмежаванні* - гэта недахоп сродкаў, колькасці работнікаў, якія маюць патрэбную кваліфікацыю і вопыт, неабходнасць закупіць рэсурсы па прымальных цэнах, патрэба ў тэхналогіі, яшчэ не распрацаванай або вельмі дарагой. Неабходна вызначыць крыніцу і сутнасць абмежаванняў і намеціць магчымыя альтэрнатывы. Сістэма ўзважаных крытэрыяў дазваляе прымаць не аптымальныя, а *задавальняючыя рашэнні*, якія адпавядаюць прынятым абмежаванням і забяспечваюць паляпшэнне праблемнай сітуацыі.

3. *Выбар рашэнняў.* На гэтай стадыі распрацоўваюцца альтэрнатыўныя рашэнні, даецца іх ацэнка. Неабходна таксама вызначыць стандарты, па якіх будучы ацэньвацца альтэрнатыўныя варыянты выбару. Гэтыя стандарты - крытэрыі прыняцця рашэнняў. Па вызначаных крытэрыях праводзіцца адбор рашэнняў і фарміруецца набор альтэрнатыўных рашэнняў, г.зн. варыянтаў рашэння праблемы. Даецца ацэнка (экспертыза) выбраных рашэнняў і робіцца выбар аптымальнага тэхналагічнага рашэння. Пры выкананні працэдуры ацэнкі альтэрнатыў вызначаюцца вартасць і недахопы кожнай ідэі па зададзеных крытэрыях прыняцця рашэння.

4. *Рэалізацыя рашэння.* На этапе рэалізацыі прымаюцца меры па канкрэтызацыі рашэння і давадзенню яго да выканаўцаў: распрацоўваецца графічнае прадстаўленне вынікаў тэхналагічнага рашэння (блок-схема), складаецца план рэалізацыі, праводзіцца інструктаж работнікаў, прадугледжваюцца меры, накіраваныя на пераадоленне супраціўлення новаўвядзенням.

5. *Кантроль за выкананнем рашэння.* Здзяйсняецца кантроль за ходам рэалізацыі рашэння, выяўляюцца адхіленні, уносяцца папраўкі, якія дапамагаюць рэалізаваць рашэнне цалкам. З дапамогай кантролю ўстанаўліваецца зваротная сувязь паміж упраўляючай і ўпраўляемай сістэмамі. Па выніках кантролю даецца ацэнка рашэнню праблемы.

Алгарытм прыняцця тэхналагічнага рашэння можна падзяліць на наступныя этапы:

- змястоўная пастаноўка задачы;
- збор зыходнай інфармацыі;
- рашэнне задачы (яно можа мець некалькі варыянтаў);
- аналіз (экспертыза) прапанаваных рашэнняў;
- прыняццё аптымальнага ўпраўленчага тэхналагічнага рашэння;
- графічнае прадстаўленне вынікаў тэхналагічнага рашэння (блок-схема);
- рэалізацыя рашэння;
- кантроль за выкананнем рашэння.

1.4.2. Метады прыняцця тэхналагічных рашэнняў

Абавязковымі элементамі працэсу падрыхтоўкі тэхналагічнага рашэння з'яўляецца наяўнасць паэтапнага плана і метадаў прыняцця рашэнняў.

Усе метады прыняцця ўпраўленчых тэхналагічных рашэнняў можна аб'яднаць у тры групы: нефармальныя, калектыўныя і колькасныя.

Нефармальныя метады прыняцця рашэнняў

Гэта сукупнасць лагічных прыёмаў і методыкі выбару аптымальных рашэнняў менеджэрам-тэхнолагам шляхам тэарэтычнага параўнання альтэрнатыў з улікам назапашанага вопыту. Менеджэры-тэхнолагі, для распрацоўкі варыянтаў рашэння, выкарыстоўваюць пры гэтым свой творчы патэнцыял, веды і ўменні. У большасці нефармальныя метады базіруюцца на інтуіцыі менеджэра. Іх

перавага ў тым, што прымаюцца яны апэратыўна, недахоп - нефармальныя метады не гарантуюць ад прыняцця памылковых рашэнняў, паколькі інтуіцыя можа падвесці менеджэра.

Калектыўныя метады абмеркавання і прыняцця рашэнняў

Калектыўныя формы групавой работы могуць быць рознымі: пасяджэнні, нарады, работа ў камісіях і іншыя інструменты менеджменту. Да ліку шырока вядомых інструментаў менеджменту адносіцца *экспертыза* - працэс даследавання, праводзімага экспертамі, накіраваны на фарміраванне групавой ацэнкі па неструктурыраваных праблемах.

У працэсе фарміравання групавой экспертнай ацэнкі выкарыстоўваюць наступныя метады:

- метады дыскусіі ("круглага стала") з вольным абменам інфармацыяй паміж экспертамі;
- метады Дэльфы з выкарыстаннем зваротнай сувязі (анкеты);
- метады калектыўнай генерацыі ідэй ("мазгавая атака") з частковай рэгламентацыяй зносінаў экспертаў;
- метады фарміравання групавой ацэнкі, аналізу сітуацыі пры ўмове ізаляванасці адзін ад аднаго;
- метады апэрацыйнай (дзелавой) гульні.

Разгледзім некаторыя з іх больш падрабязна.

Метады Дэльфы - гэта шматразовая працэдура анкетавання. Ён часта выкарыстоўваецца ў выпадках, калі збор групы немагчымы. У адпаведнасці з метадыкай членам групы не дазваляецца сустракацца і абменьвацца думкамі наконт рашаемай праблемы. Гэта забяспечвае незалежнасць думак. Распрацоўка рашэння здзяйсняецца ў наступнай паслядоўнасці:

- удзельнікам прапануецца адказаць на пералік пытанняў па праблеме;
- кожны ўдзельнік пісьмова адказвае на пытанне незалежна і ананімна;
- вынікі адказаў збіраюцца і на іх аснове складаецца інтэгральны дакумент, які ўтрымлівае ўсе варыянты рашэнняў;
- кожны ўдзельнік групы атрымлівае копію гэтага інтэгральнага дакумента;
- азнаямленне з прапановамі іншых удзельнікаў можа памяняць думку наконт магчымых варыянтаў рашэння;
- папярэднія 2 крокі паўтараюць столькі разоў, колькі неабходна для дасягнення ўзгодненага рашэння.

Метады калектыўнай генерацыі ідэй ("мазгавой атакі") заключаецца ў прадастаўленні кожнаму ўдзельніку групы права выказаць самыя розныя ідэі і варыянты вырашэння праблемы незалежна ад іх абгрунтаванасці, лагічнасці і магчымасці здзейсніць. З інфармацыяй аб характары абмеркавання праблемы ўдзельнікі групы знаёмяцца раней. Аналіз меркаванняў праводзіцца пасля завяршэння працэсу заслухоўвання варыянтаў на аснове зробленых запісаў. Усе прапанаваныя ідэі структурыруюцца па вызначаных параметрах-абмежаваннях, а таксама па іх выніковасці.

Метад фарміравання групавой ацэнкі пабудаваны на прынцыпе абмежаваных міжасобасных камунікацый. Таму ўсе члены групы на пачатковым этапе даюць у пісьмовым выглядзе свае прапановы самастойна і незалежна адзін ад аднаго. Потым кожны ўдзельнік дакладвае па сутнасці свайго праекта, пасля чаго кожны член групы пісьмова дае рангавыя ацэнкі разгледжаных ідэй.

Прымяненне навуковай экспертызы ў менеджменце патрабуе выпрацоўкі строгіх правілаў і працэдур работы з экспертамі, выканання гэтых працэдур пры апрацоўцы экспертных ацэнак і прыняцці адпаведных рашэнняў. Для падтрымкі экспертных рашэнняў зараз ствараюцца інфармацыйныя экспертныя сістэмы (ЭС).

Колькасныя метады прыняцця рашэнняў

У іх аснову пакладзены навукова-практычны падыход, які прадугледжвае выбар аптымальных рашэнняў шляхам апрацоўкі (з дапамогай ЭВМ) вялікіх масіваў інфармацыі і эканоміка-матэматычнага мадэліравання.

Эканоміка-матэматычнае мадэліраванне дазваляе сфармуляваць праблему ў выглядзе матэматычнай задачы. Можна выдзліць наступныя тыпы эканоміка-матэматычных мадэляў:

- мадэлі эканамічнага праграмавання (ацэнка выдаткаў і эканамічнай эфектыўнасці);
- мадэлі тэорыі верагоднасці і матэматычнай статыстыкі (рэалізуюцца метадам масавага абмеркавання);
- мадэлі тэорыі графаў (распрацоўваецца структурны граф на якім вызначаюцца віды сувязяў: інфармацыйныя, упраўленчыя і сувязі ўзаемадзеяння);
- мадэлі тэорыі гульняў (мадэліраванне такіх сітуацый, прыняцце рашэнняў, у якіх неабходна ўлічваць несупадзенне інтарэсаў розных падраздзяленняў бібліятэкі);
- імітацыйныя мадэлі (эксперыментальная праверка рэалізацыі рашэнняў).

Сістэмна-мэтавыя метады выкарыстоўваюцца пры вырашэнні складаных стратэгічных праблем. Да іх адносяцца метады сістэмнага аналізу і праграмна-мэтавыя, якія зыходзяць з дамінуючай ролі мэты і прапануюць сродкі да яе дасягнення.

1.4.3. Арганізацыя выканання тэхналагічных рашэнняў

Арганізацыя выканання рашэння - гэта спецыфічная дзейнасць менеджэра, якая завяршае цыкл прыняцця рашэння. Адным з механізмаў, які забяспечвае арганізацыю паспяховага выканання рашэнняў, з'яўляецца ўстанаўленне камунікацый у бібліятэцы.

Камунікацыя - працэс абмену інфармацыяй паміж людзьмі. Задача заключаецца ў аптымальнай пабудове структуры камунікацый менеджэраў і выканаўцаў. У залежнасці ад спосабу абмену інфармацыяй адрозніваюць камунікацыі: ланцужковую, шматсувязную, зоркавую і іерархічную.

Пры *ланцужковай* структуры камунікацый рашэнні перадаюцца з аднаго канца тэхналагічнага ланцужка на другі і становяцца вядомымі ўсім выканаўцам. Такая структура ўзаемаадносін распадаецца, калі парушаецца сувязь паміж двума ўдзельнікамі камунікацый.

----- → адносінны каардынацыі; В - выканаўца.

Мал.8. Ланцужковая структура камунікацый.

У *шматсувязнай* структуры камунікацый усе яе тэхналагічныя ўчасткі звязаны паміж сабой і каардынуюцца менеджэрам-тэхнолагам. Яна вызначаецца ўстойлівасцю і хуткасцю перадачы інфармацыі. У практыцы менеджменту найбольш часта сустракаецца на нізавым узроўні ўпраўлення.

→ ярка выражанае
каманднае ўпраўленне;

К - кіраўнік

Мал. 9. Шматсувязная структура камунікацый.

У *зоркавай* структуры камунікацый выдзяляецца "камутатар-кіраўнік", праз якога перадаюцца ўсе задачы. Усе сувязі замыкаюцца на менеджэры-тэхнолагу. Устойлівасць і хуткасць перадачы інфармацыі невысокая.

Мал. 10. Зоркавая структура камунікацый.

Для *іерархічнай* структуры камунікацый характэрны камандныя адносінны. Арганізацыйна-ўпраўленчыя рашэнні афармляюцца ў выглядзе загада або

распараджэння, пасля чаго яны набываюць сілу закона. Галоўная задача менеджэра заключаецца ў тым, каб арганізаваць выкананне такога рашэння, забяспечыць каардынацыю і кантроль выканання.

Мал. 11. Іерархічная структура камунікацый.

1.4.4. Кантроль выканання тэхналагічнага упраўленчага рашэння

Кантроль выканання рашэння з'яўляецца заключнай стадыяй упраўленчага цыкла. Ён прымае форму зваротнай сувязі, сродкамі якой можна атрымаць інфармацыю аб выкананні рашэння, дасягненні бібліятэкай пастаўленых мэт. Асноўная задача кантролю - своечасова выявіць і спрагназаваць верагодныя адхіленні ад зададзенай праграмы рэалізацыі прынятых тэхналагічных рашэнняў.

Выдзяляюць наступныя функцыі, якія вырашаюцца з дапамогай кантролю:

1. Дыягнастычная функцыя - галоўная функцыя кантролю. Падчас праверкі спачатку неабходна дакладна ўяўляць сабе сапраўдны стан спраў у бібліятэчнай тэхналогіі, г. зн. паставіць дыягназ.

2. Функцыя зваротнай сувязі. Без паступлення інфармацыі аб ходзе выканання пастаўленых задач кіраўнік страчвае магчымасць аказваць уплыў на ход работ.

3. Арыенціровачная функцыя праяўляецца ў тым, што пытанні, якім кіраўнік не надае значнай увагі, не вырашаюцца падначаленымі. Менеджэр павінен даваць арыенцір на вырашэнне значных праблем і кантраляваць іх выкананне.

4. Стымулюючая функцыя накіравана на далучэнне да выканання работы ўсіх нявыкарыстаных рэзерваў і ў першую чаргу - рэзерваў чалавечага фактара.

5. Карэкціруючая функцыя звязана з тымі ўдакладненнямі, што ўносяцца ў тэхналагічныя рашэнні на аснове матэрыялаў кантролю.

6. Педагагічная функцыя. Кантроль, калі ён пабудаваны ўмела, выклікае ў выканаўцаў імкненне добрасумленна працаваць.

У практыцы ўпраўлення прымяняюцца тры асноўныя віды кантролю:

- *папярэдні* - кантроль, які адбываецца перад прыняццем канчатковага тэхналагічнага рашэння. Яго мэта - даць больш глыбокае абгрунтаванне прымаемаму рашэнню;
- *бягучы* - з яго дапамогай уносяцца карэкціроўкі ў працэс выканання прынятых рашэнняў;

- *далейшы* - служыць для праверкі эфектыўнасці прынятых тэхналагічных рашэнняў.

Пры паспяховым вырашэнні праблемы звесткі аб ёй заносзяцца ў банк даных для назапашвання станоўчых варыянтаў прынятых тэхналагічных рашэнняў, што можа спатрэбіцца ў будучым. Кантроль дапамагае таксама выявіць і памылкова прынятыя тэхналагічныя рашэнні.

Асноўнымі прычынамі неэфектыўных упраўленчых рашэнняў з'яўляюцца:

- недастаткова канкрэтнае ўяўленне аб тэхналагічнай праблеме;
- памылковае вызначэнне сапраўдных прычын узнікнення праблемы;
- недастатковая колькасць прапанаваных варыянтаў рашэнняў;
- няпоўны пералік крытэрыяў ацэнкі і няправільнае іх ранжыраванне;
- неадэкватны спосаб ацэнкі распрацаваных альтэрнатыўных варыянтаў рашэнняў;
- недастатковая ступень кампетэнтнасці пры прыняцці тэхналагічнага рашэння;
- неадпаведны метады прыняцця тэхналагічнага рашэння;
- адсутнасць належнага кантролю за рэалізацыяй рашэння.

Такім чынам, кантроль - гэта аб'ектыўная неабходнасць для рэалізацыі тэхналагічных рашэнняў. Самыя аптымальныя планы не будуць выкананы без належнага кантролю.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

1.5. Ключавыя элементы тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту

Тэрмін "тэхналогія" ў перакладзе з грэчаскай мовы "technologos" азначае веды аб майстэрстве, умелі. Ён шырока прымяняецца ў розных галінах навукі, вытворчай і невытворчай сферах.

Тэхналогія дае адказ на пытанні: што рабіць, з чым рабіць і што ў выніку трэба атрымаць. Сучасная тэхналогія ўключае ў сябе шэраг асноўных кампанентаў:

- *інструментальны* (тэхнічныя сродкі);
- *сацыяльны* (людзі, задзейнічаныя ў вытворчасці);
- *інфармацыйны* (навуковыя веды, тэхналагічныя прыёмы і правілы, нормы і нарматывы, тэхналагічная дакументацыя);
- *арганізацыйны* (комплекс мерапрыемстваў, звязаных з упраўленнем тэхналагічнымі працэсамі).

У структуры тэхналогіі адрозніваюць:

- прадметы працы;
- сродкі вытворчасці;
- метады і працэсы дзейнасці;
- гатовую прадукцыю.

Тэхналогія - катэгорыя працэсуальная. Яна арыентуецца на распрацоўку і выкарыстанне эфектыўных і эканамічных працэсаў. Гэта дасягаецца шляхам:

- папярэдняга праектавання бягучай дзейнасці;
- расчлянэння працэсу на асобныя састаўляючыя;
- ажыццяўлення каардынацыі і паэтапнасці дзейнасці;
- надзейнага рэсурснага забеспячэння;
- безумоўнага выканання патрабаванняў і правілаў.

Змест паняцця "тэхналогія" разглядаецца ў двух аспектах:

- *тэхналогія як навука* - навуковае апісанне спосабаў вытворчасці з мэтай выкарыстання найбольш эфектыўных і эканамічных вытворчых працэсаў;
- *тэхналогія як практычная дзейнасць* - сукупнасць метадаў апрацоўкі і змянення стану, уласцівасцей прадмета, ажыццяўляемых у працэсе вытворчасці прадукцыі.

Жыццёвы цыкл тэхналогіі ўключае даследаванні, эксперыментальную распрацоўку, праектаванне, выкарыстанне і замену тэхналагічных сістэм, калі яны састарэлі. У залежнасці ад сферы дзейнасці існуе тэхналогія матэрыяльнай і нематэрыяльнай вытворчасці.

Адметнай прыкметай *нематэрыяльнай вытворчасці* з'яўляецца адсутнасць прамога ўздзеяння на прыроду. Галоўная асаблівасць гэтай сферы - асобны вынік працы яе работнікаў. Праца, затрачаная ў невытворчай сферы, выступае як:

- дзейнасць, накіраваная на прадукцыраванне ідэй (стварэнне новых навуковых ведаў, твораў мастацтва і да т. п.);
- дзейнасць, якая набывае форму паслугі.

Бібліятэка - гэта ўстанова, якая стварае бібліятэчную прадукцыю ў форме:

- матэрыяльных прадуктаў (бібліятэчна-інфармацыйныя рэсурсы, фонды);
- нематэрыяльных прадуктаў (бібліятэчна-інфармацыйныя паслугі).

У наш час бібліятэчная прадукцыя стала прадметам продажу і таму мае спажывецкую вартасць, праз якую яна звязана з вытворчасцю і вытворчымі тэхналагічнымі працэсамі. Перанос тэхналагічных ведаў на бібліятэчную дзейнасць дае магчымасць разглядаць бібліятэку як вытворчую сістэму (вытворцу бібліятэчна-інфармацыйных прадуктаў і паслуг). Гэтыя паняцці можна прадставіць графічна.



Мал. 12. Схема бібліятэчнай вытворчасці.

Такім чынам, *бібліятэчная вытворчасць* з'яўляецца мэтанакіраваным працэсам пераўтварэння (трансфармацыі) паступаючых у бібліятэку першасных дакументаў і запытаў карыстальнікаў дзеля атрымання канкрэтнага бібліятэчнага прадукту, паслугі.

Бібліятэка як вытворчая сістэма рэалізуе набор *тэхналагічных функцый*:

1. Выбар асартыменту вытворчасці прадуктаў і паслуг.Маркетынг.
2. Тэхналагічная падрыхтоўка вытворчасці.
3. Рэсурснае забеспячэнне бібліятэчнай вытворчасці.
4. Вытворчасць бібліятэчных прадуктаў і паслуг - асноўная функцыя.
5. Ацэнка эфектыўнасці вытворчасці, якасці прадукцыі.
6. Рэалізацыя прадуктаў, прадастаўленне паслуг. Маркетынг.

Рэалізацыя бібліятэчнай тэхналогіі патрабуе адпаведнага забеспячэння рэсурсамі і сродкамі вытворчасці. Галоўным *матэрыяльным рэсурсам* (зыходнай "сыравінай") бібліятэчнай тэхналогіі з'яўляюцца дакументы. Характарыстыка першаснага дакумента ўплывае на арганізацыю тэхналагічных працэсаў: від апрацоўкі, спосаб расстаноўкі, рэжым захоўвання і г. д. Другую групу рэсурсаў бібліятэчнай вытворчасці складае матэрыяльнае забеспячэнне: носьбіты інфармацыі, камплектуючыя да аргтэхнікі, бланкі, расходная сыравіна для капіравальных, дызайнерскіх і рэкламна-стэндавых работ.

Сродкі бібліятэчнай вытворчасці - гэта частка матэрыяльных рэсурсаў. З іх дапамогай ажыццяўляецца ўздзеянне на прадмет працы. Гэта перш за ўсё тэхнічнае абсталяванне, а таксама будынкі, тэхналагічныя лініі і ўчасткі. Сучасная бібліятэка асвоіла працэсы тыражавання, выдавецкай дзейнасці, навукова-аналітычнай перапрацоўкі інфармацыі, стварае БД, валодае мультымедычнымі і сецявымі тэхналогіямі. Бібліятэчная вытворчасць патрабуе распрацоўкі і асваення праграмных і лінгвістычных сродкаў.

Завяршаючым кампанентам бібліятэчнай вытворчасці з'яўляюцца бібліятэчна-інфармацыйныя прадукты і паслугі рознага зместу і прызначэння - вынік і сэнс функцыянавання бібліятэкі як сервіснай сістэмы.

1.5.1. Элементы бібліятэчнай тэхналогіі

Састаўляючымі элементамі тэхналогіі з'яўляюцца: тэхналагічны працэс - тэхналагічнае рашэнне - тэхналагічны прыём. Тэхналогія вырашае задачы на аснове уніфікацыі, тыпізацыі працэсаў і службыць асновай для ўдасканалення сродкаў працы.

Бібліятэчная тэхналогія - сукупнасць бібліятэчных працэсаў і аперацый, а таксама прыёмаў, метадаў і сродкаў іх здзяйснення, накіраваных на стварэнне і захаванне бібліятэчнай прадукцыі і выкананне бібліятэчных паслуг (18, с. 27).

Прадметам бібліятэчнай тэхналогіі з'яўляецца ўсё тое, што належыць пераўтварэнню ў рамках бібліятэчнага тэхналагічнага працэсу (незалежна, чалавекам ці машынай).

Да групы *асноўных прадметаў БТП* адносяцца:

- дакументы;
- інфармацыя аб дакументах (паказальнікі, БД);
- запыты карыстальнікаў.

Да групы *суправаджальных дакументаў* адносяцца:

- акты (аб прыёме, перадачы, спісанні дакументаў);
- іншыя дакументы, якія маюць свой набор рэквізітаў (накладныя, ведамасці і г.д.). У сукупнасці аднародныя суправаджальныя дакументы ствараюць новы прадмет - кнігі ўліку дакументаў і г.д.

Выдзяляюць наступныя групы *прыкмет* (уласцівасцей) для асноўных прадметаў:

- *фармальныя прыкметы* (памеры, вага, канструкцыя, носьбіт, аб'ём);
- *змястоўныя прыкметы* (від дакумента, класіфікацыйны індэкс, ключавое слова, анатацыя, рэферат);
- *прыкметы ідэнтыфікацыі* (міжнародны стандарт, рэгістрацыйны №, код або сігла, шыфр, абрэвіатура ўстановы).

Разгледжаны далёка не ўвесь пералік тэхналагічных прыкмет для бібліятэчнай тэхналогіі. Важна, што існуе прамая залежнасць паміж прыкметамі прадмета пераўтварэння, прыняццем тэхналагічнага рашэння і арганізацыяй канкрэтнага бібліятэчнага тэхналагічнага працэсу.

Структура бібліятэчных тэхналагічных працэсаў (БТП)

Працэсы бібліятэчнай дзейнасці як элементы яе тэхналагічнай структуры прадстаўляюць вытворчыя і тэхналагічныя бібліятэчныя працэсы з наступным іх дзяленнем на тэхналагічныя аперацыі, прыёмы і пераходы.

Пад структурай БТП разумеюць пабудову, устойлівую сувязь працэсаў

(аналізу, захоўвання, абслугоўвання і інш.), якія забяспечваюць паслядоўнасць аперацый, пераходаў, неабходную для выканання ўсіх патрабаванняў па стварэнню бібліятэчнай прадукцыі.

Структура БТП можа быць прадстаўлена наступнымі кампанентамі: *цыклы - працэсы - аперацыі*.

Цыкл

Цыкл - гэта інтэрвал часу ад пачатку да канца тэхналагічнага працэсу незалежна ад колькасці адначасова ствараемай бібліятэчнай прадукцыі.

Тэхналагічныя цыклы ў бібліятэцы

1. Шлях дакумента.
2. Шлях карткі ў каталог.
3. Шлях трэбавання чытача.
4. Шлях заказу па МБА.
5. Шлях заяўкі чытача на капіраванне.
6. Падрыхтоўка бібліятэчнага мерапрыемства.
7. Падрыхтоўка выстаўкі.
8. Шлях даведкі.
9. Інфармаванне чытача (вуснае, пісьмовае).
10. Падрыхтоўка бібліяграфічных дапаможнікаў.
11. Прапаганда бібліятэчна-бібліяграфічных ведаў.
12. Падрыхтоўка "Дня спецыяліста" і "Дня інфармацыі".
13. Выкананне навукова-даследчай работы.
14. Выдавецкая дзейнасць.

Працэс

Важнымі кампанентамі бібліятэчнай тэхналогіі з'яўляюцца *бібліятэчныя працэсы*, якія падзяляюцца на:

- *вытворчыя працэсы* (стварэнне бібліятэчных прадуктаў і прадстаўленне бібліятэчных паслуг);
- *працэсы забеспячэння* (гаспадарчая дзейнасць, інжынерная падтрымка работы камунікацый і абсталявання і інш.);
- *навукова-даследчыя працэсы* (статыстычны аналіз, сацыялагічныя даследаванні, прафесійная экспертыза, маніторынг і г.д.);
- *упраўленчыя працэсы* (стратэгічнае і апэратыўнае планаванне, арганізацыя, улік, кантроль дзейнасці, работа з персаналам і інш.).

Аб'ект нашай увагі - *вытворчыя працэсы*, іх тэхналагічная характарыстыка.

Вытворчы працэс - сукупнасць дзейнасці персаналу і прылад працы, забяспечваючая вытворчасць бібліятэчнага прадукту.

Тэхналагічны працэс - частка вытворчага працэсу, якая складаецца з мэтанакіраванай, узаемазвязанай дзейнасці па выкананню адносна самастойных задач, звязаных са змяненнем стану прадмета працы (54, с. 57).

На аснове агульнага і спецыфічнага ў змесце працы адрозніваюць адзінкавыя, тыпавыя і групавыя тэхналагічныя працэсы.

Адзінкавы тэхналагічны працэс - вытворчасць прадукту, паслугі адной назвы і працэсу выканання. Прымяняецца пры стварэнні унікальных прадуктаў і паслуг, напрыклад, пры падрыхтоўцы навукаёмкіх аналітычных інфармацыйных прадуктаў. Па меры ўкаранення ў інфармацыйную вытворчасць гэтыя працэсы могуць пераходзіць у раздзел групавых або тыпавых.

Тыпавы тэхналагічны працэс - працэс вытворчасці інфармацыйных прадуктаў, паслуг з агульнымі структурнымі і тэхналагічнымі прыкметамі. Прыкладамі могуць служыць бібліяграфічныя запісы зададзенай структуры, статыстычныя справаздачы бібліятэк, адрасныя даведкі і г.д. Тэхналагічныя працэсы іх падрыхтоўкі з'яўляюцца тыпавымі, незалежна ад умоў вытворчасці.

Групавы тэхналагічны працэс - працэс вытворчасці групы прадуктаў, паслуг з рознымі структурнымі, але агульнымі тэхналагічнымі прыкметамі. Напрыклад, тэматычны бібліяграфічны паказальнік, тэматычная даведка, кніжная выстаўка і поўнатэкставая БД розныя па сваёй структуры, але ў іх аснове ляжыць групавы тэхналагічны працэс - тэматычны пошук інфармацыі.

Дзейнічаюць і іншыя характарыстыкі тэхналагічнага працэсу, хаця яны і не атрымалі належнага распаўсюджвання ў бібліятэках.

Рытм - гэта колькасць прадметаў, якія апрацоўваюцца за адзінку часу.

Такт - інтэрвал часу, праз які перыядычна праводзіцца перадача прадукцыі.

Тэхналагічны рэжым - гэта сукупнасць параметраў тэхналагічнага працэсу ў вызначаны перыяд часу (уключае цыкл, рытм, такт). Тэхналагічны рэжым можа разглядацца па розных прыкметах, таму ён мае мноства назваў: "запыт-адказ", дыялогі, пакетны, ІРІ (па метаду), лакальны, адалены тэледаступ (па арганізацыі) і г.д.

Аперацыя

Аперацыя з'яўляецца адзінкай тэхналагічнага працэсу, якая складае аснову для планавання і раздзялення працы.

Працоўная аперацыя - гэта закончаная частка дзейнасці спецыяліста на канкрэтным рабочым месцы (напрыклад, уключэнне-выключэнне апарата і г.д.).

Тэхналагічная аперацыя - гэта закончаная частка тэхналагічнага працэсу, якая выконваецца з адным прадметам і прыводзіць да частковага пераўтварэння прадмета (надае яму зададзеную ўласцівасць).

У выніку выканання бібліятэчнай тэхналагічнай аперацыі павінна адбыцца прырашчэнне (змяненне, дабаўленне, захаванне) якой-небудзь уласцівасці прадмета, на які накіравана дзейнасць. Напрыклад, у выніку надання дакументу рэгістрацыйнага нумара, ён набывае дадатковую ўласцівасць - лічбавы індыкатар, па якім можна арганізаваць іншы працэс: пошук кнігі ў фондзе і інш.

Бібліятэчныя тэхналагічныя аперацыі падзяляюцца на простыя (элементарныя), лагічныя і творчыя.

Для *простых (элементарных) аперацый* характэрны адназначны вынік дзейнасці работніка пры аднолькавых зыходных умовах працы (штэмпеляванне, падлік дакументаў, камп'ютэрны набор тэксту і г. д.).

Для *лагічных аперацый* характэрны адназначны вынік пры розных зыходных умовах (падбор каталожных картак па аднаму бібліяграфічнаму элементу, праверка чытацкага трэбавання на правільнасць запаўнення,

удакладненне патрэбных чытачу звестак можа быць выканана па розных крыніцах). Правільная ацэнка зыходных умоў гарантуе дасягненне патрэбнага выніку.

У творчых аперацыях назіраецца мноства варыянтаў на выхадзе дзейнасці пры адназначнасці зыходных умоў (сэнсавая апрацоўка дакументаў, укладанне бібліяграфічных дапаможнікаў, распрацоўка блок-схемы працэсу і г.д.).

Для тэхналагічнай аперацыі характэрны наступныя *структурныя адзінкі*, якія прымяняюцца ў бібліятэчнай тэхналогіі:

Тэхналагічны пераход - пераклучэнне з аднаго прадмета на іншы (абслугоўванне чытача, калі бібліятэкару даводзіцца працаваць адначасова з чытачом, дакументам, фармулярам).

Тэхналагічны прыём - гэта арганізацыя спецыялістам сваіх дзеянняў (адзін спецыяліст можа разбіраць дакументы адначасова па ўсіх прыкметах, другі - толькі паслядоўна, спачатку па адным, потым - па іншых).

Пры выкарыстанні вылічальнай тэхнікі характар выконваемых бібліятэкарам тэхналагічных аперацый відазмяняецца. Увод даных у тэрмінал патрабуе такіх прыёмаў (уваход у базу, выклік праграмы, яе запуск, увод звестак і г.д.), якія дэталізуюць аперацыю на больш дробныя адзінкі - *элементы аперацыі*.

Такім чынам, бібліятэчная тэхналагічная аперацыя з'яўляецца не апошнім дзеяннем пры структурыраванні тэхналагічных працэсаў. Чым вышэй дэталізацыя працэсу, тым дакладней апісанне сутнасці пераўтварэння, тым лягчэй скласці алгарытм дзейнасці, а ў выніку, больш дакладнымі будуць праграмы для вылічальнай тэхнікі і больш ясна, якія бібліятэчныя аперацыі могуць быць аўтаматызаванымі, а якія не; які аб'ём падлягае аўтаматызацыі.

1.5.2. Тэхналагічная сістэма бібліятэкі

Бібліятэка як цэласная сістэма ў працэсе функцыяніравання і развіцця здольная на большае, чым кожны з яе ізаляваных элементаў або падсістэм.

Тэхналагічная сістэма - гэта сукупнасць функцыянальна звязаных сродкаў тэхналагічнага аснашчэння прадметаў вытворчасці і выканаўцаў у рэгламентаваных умовах вытворчасці, зададзеных тэхналагічных працэсаў або аперацый. Выдзяляюць наступныя віды тэхналагічных сістэм:

- паслядоўныя;
- паралельныя;
- камбінаваныя.

Паслядоўная тэхналагічная сістэма - гэта такая сістэма, выключэнне з якой аднаго з элементаў прыводзіць да спынення функцыяніравання ўсёй сістэмы.

Паралельная тэхналагічная сістэма - такая сістэма, выключэнне з якой аднаго элемента прыводзіць да зніжэння магутнасці ўсёй сістэмы на велічыню магутнасці выключанага тэхналагічнага элемента.

Розныя *іерархічныя ўзроўні бібліятэкі* як элементы тэхналагічнай сістэмы могуць быць прадстаўлены як: аперацыя, сектар (група), тэхналагічны працэс, адзел (падраздзяленне), бібліятэка, галіна.

Аперацыя - паслядоўнасць узаемаабумоўленых элементаў тэхналагічных пераходаў, рабочых і дапаможных хадоў. Выключэнне любога з элементаў аперацыі прывядзе да яе невыканання. (Гэта прыклад паслядоўнай структуры).

Сектар (група) - гэта сукупнасць аднатыпнага абсталявання і тэхналогій. Адключэнне аднаго з тэхналагічных элементаў сектара (групы) прыводзіць не да спынення работы, а да зніжэння магутнасці на велічыню выключанага элемента. (Паралельная структура).

Тэхналагічны працэс - сістэма з жорсткай залежнасцю выканання кожнай наступнай аперацыі ад папярэдняй і прамой залежнасцю колькасці падрыхтаванай прадукцыі і паслуг у тэхналагічным працэсе ад яго лімітнага элемента. (Паслядоўная тэхналагічная структура).

Адзел (падраздыяленне) бібліятэкі - тэхналагічная структура, прадстаўленая аднатыпным абсталяваннем, аднатыпнымі тэхналагічнымі працэсамі, накіраванымі на адзін тып тэхналогій. Паралельная структура.

Бібліятэка - тэхналагічная сістэма, якая складаецца з некалькіх аддзелаў. Прыпыненне аднаго з іх у рэшце рэшт прывядзе да спынення работы ўсёй бібліятэкі, г. зн. бібліятэка - пераважна паслядоўная тэхналагічная структура.

Любую бібліятэку можна прадставіць як *камбініраваную тэхналагічную сістэму*, у якой ёсць паралельныя і паслядоўныя сувязі.

Галіна - гэта сукупнасць бібліятэк адной тэхналагічнай накіраванасці, аднаго профілю. Галіна - паралельная структура.

Заканамернасці пабудовы тэхналагічнай сістэмы адлюстроўваюць прыстасаванасць двух тыпаў структур - паслядоўных і паралельных да двух тыпаў развіцця:

- выпрацоўка і ўспрыманне якасна новых тэхналагічных рашэнняў;
- выкарыстанне існуючых тэхналагічных магчымасцей для павышэння эфектыўнасці і ўдасканалення работы бібліятэкі.

Кожны з двух тыпаў развіцця неабходны. Бібліятэка як тэхналагічная сістэма, створаная толькі з паралельных або паслядоўных структур, будзе няжыццяздольнай, яна павінна валодаць здольнасцю да чаргавання структур.

Методыка стварэння тэхналагічнай структуры бібліятэкі

I этап - Складанне аперацыйна-тэхнічных картатэк. (Расчляненне цыклаў на тэхналагічныя працэсы, аперацыі, элементы аперацый).

II этап - Складанне блок-схем аддзелаў на базе аперацыйна-тэхнічных картатэк. (Дае магчымасць выявіць дубліраванне аперацый, "петлі". Тэхналагічны працэс неабходна разбіць на макрацыклы.)

III этап - Складанне мадэлі "скразных" міжаддзельскіх цыклаў з дапамогай блок-схем аддзелаў.

IV этап - Складанне тэхналагічных карт. Распрацаваць маршрутную карту.

Гэту работу нельга праводзіць фрагментарна. Распрацоўка тэхналагічнай структуры бібліятэкі павінна здзяйсняцца планава, па адзінай методыцы, інакш удасканаленне бібліятэчнай тэхналогіі зніжаецца з-за недапрацовак на іншых участках тэхналагічнай сістэмы.

1.5.3. Тэхналагічная дысцыпліна

Тэхналагічная дысцыпліна з'яўляецца часткай вытворчай дысцыпліны і прадугледжае выкананне ўстаноўленай тэхналогіі працэсаў, аперацый, замацаваных у тэхналагічных дакументах, якія арганізуюць і рэгламентуюць работу (інструкцыі, правілы, тэхналагічныя карты і інш.).

Узровень тэхналагічнай дысцыпліны вызначаюць наступныя фактары:

- рацыянальная арганізацыя тэхналагічных працэсаў;
- забяспечанасць бібліятэчных працэсаў тэхналагічнымі і нарматыўнымі дакументамі і ўзровень іх выкарыстання.

Парушэнне тэхналагічнай дысцыпліны зніжае якасць працы, прыводзіць да нерацыянальных затрат рабочага часу.

Неабходны ўзровень тэхналагічнай дысцыпліны забяспечвае кантроль за яе захаваннем. *Задачы кантролю* - апэратыўны аналіз якасці работы ў падраздзяленнях, улік і прадухіленне браку ў рабоце, вызначэнне мер па яго ліквідацыі.

Значнае месца ў кантролі за тэхналагічнай дысцыплінай займае Інструкцыя па ўліку, кантролю, прадухіленню і ліквідацыі браку. У Інструкцыі даюцца формы і метады кантролю, прыводзяцца канкрэтныя абавязкі кіраўнікоў па іх выкананню. Кантралююцца не толькі асобныя працэсы, але і тэхналагічныя цыклы.

Дапаможным апаратам кантролю ўдасканалення бібліятэчнай працы з'яўляюцца тэхналагічныя карты, дакументальна фіксуючыя ў лагічнай паслядоўнасці ўсе цыклы, працэсы, аперацыі, нормы часу і выпрацоўкі, якія з'яўляюцца таксама і рэгламентуючымі дакументамі.

Кантралюючыя функцыі выконваюць таксама і менеджэры-тэхнолагі. Актыўна кантраляваць і рэгуляваць тэхналагічную дысцыпліну дапамагае ўвядзенне дыспетчарызацыі бібліятэчных працэсаў. Дыспетчарская служба бібліятэкі - гэта цэнтралізаваны кантроль і апэратыўнае рэгуляванне руху дакументаў і запытаў карыстальнікаў унутры бібліятэкі, тэрмінаў і паслядоўнасці выканання працэсаў і аперацый апрацоўкі дакументаў і трэбаванняў чытачоў.

Правільная арганізацыя бібліятэчнай тэхналогіі, умацаванне тэхналагічнай дысцыпліны - важны фактар павышэння вытворчасці працы, раскрыцця ўнутраных рэзерваў бібліятэкі.

Раздзел 2

Агульныя пытанні арганізацыі бібліятэчнай тэхналогіі

2.1. Тэхналагічная служба бібліятэкі

Існуючая зараз тэндэнцыя развіцця бібліятэк сутыкнулася з прынцыпова новымі праблемамі ў галіне эфектыўнага ўпраўлення тэхналагічнымі працэсамі. Асабліва складанымі яны сталі на этапе ўкаранення новых аўтаматызаваных інфармацыйна-бібліятэчных сістэм і праграмных модуляў, што запатрабавала пашырэння наменклатуры працэсаў, змянення бібліятэчных тэхналогій, распрацоўкі адпаведных норм часу, падрыхтоўкі тэхналагічнай дакументацыі.

У дадзенай сітуацыі да прафесіяналізму бібліятэчных спецыялістаў прад'яўляюцца высокія патрабаванні - яны, акрамя сваёй асноўнай работы, вымушаны выконваць і абавязкі тэхнолага. Таму наспела неабходнасць у стварэнні спецыялізаванага структурнага падраздзялення бібліятэкі, адказнага за ўкараненне новай і ўдасканаленне традыцыйнай тэхналогіі.

Укараненне ў практыку работы бібліятэк сучасных інфармацыйных тэхналогій, пашырэнне ўзаемавыгаднай кааперацыі працы патрабуе іншых форм і метадаў упраўлення. Замест нерухомах, бюракратычных, максімальна цэнтралізаваных сістэм, няздольных да самаразвіцця, неабходна прымяняць больш эфектыўныя і мабільныя сістэмы ўпраўлення, якімі з'яўляюцца адаптыўныя тыпы арганізацыйных структур, паколькі іх можна хутка мадыфікаваць у адпаведнасці са змяненнямі бібліятэчных тэхналогій. Гэта дасягаецца шляхам стварэння праектных груп з прадстаўнікоў розных аддзелаў бібліятэкі для выканання інавацыйных задач. Такія адаптыўныя структуры дазваляць больш эфектыўна арганізаваць працу супрацоўнікаў і дапамогуць вырашыць праблемы ўкаранення новых інфармацыйных тэхналогій.

Адным з прыкладаў адаптыўных структур з'яўляецца *венчурнае тэхналагічнае падраздзяленне* бібліятэкі, створанае для работы з інавацыямі, у прыватнасці, для ўкаранення новых тэхналогій.

У перакладзе з англійскай мовы "venture" абазначае "рызыка", "авантура". Упраўленне венчурам канцэнтруецца на хуткім укараненні ў жыццё новаўвядзенняў, таму супрацоўнікі венчурнага тэхналагічнага падраздзялення маюць мала часу для распрацоўкі і ўкаранення інавацый. У той жа час яны павінны мець значную свабоду як у арганізацыі работы па ўкараненню новаўвядзенняў, так і ў расходаванні сродкаў.

Дынамічнасцю тэхналагічных працэсаў абумоўлена і тое, што да нанова створаных структур нельга падыходзіць з меркамі ўжо даўно сфарміраваных арганізацыйных форм. Жыццяздольная структура павінна быць мабільнай і развівацца, зыходзячы з мэт і рэсурсаў бібліятэкі.

Пры распрацоўцы тэхналагічных інавацый неабходна выконваць наступныя правілы:

- павінны быць канцэптуальна ўзгоднены ўзаемаадносіны арганізацыйнай і тэхналагічнай сістэм;
- прадуманы падыходы забеспячэння станоўчай матывацыі бібліятэкараў да работы па ўкараненні новых тэхналогій;
- прадугледжана комплексная праграма павышэння кваліфікацыі персаналу бібліятэкі па авалоданні камп'ютэрнай тэхнікай і новымі тэхналогіямі;
- супрацоўнікі бібліятэкі павінны актыўна ўключыцца ў працэс стварэння, развіцця і ўдасканалення тэхналагічных сістэм;
- у стратэгічны план развіцця бібліятэкі неабходна ўключыць інавацыйныя тэхналагічныя праекты;
- для сувязі новых тэхналагічных структур з традыцыйнымі функцыянальнымі і іншымі службаў і бібліятэцы мэтазгодна стварыць незалежныя групы экспертаў.

Стварэнне спецыялізаванага структурнага падраздзялення (тэхналагічны аддзел або тэхналагічная служба пры адміністрацыі) могуць дазволіць сабе толькі буйнейшыя бібліятэкі. Тэхналагічныя падраздзяленні ўжо існуюць у Нацыянальнай бібліятэцы Кыргызскай Рэспублікі, Дзяржаўнай публічнай гістарычнай бібліятэцы Расіі, ГПНТБ СО РАН (г. Новасібірск), Нацыянальнай бібліятэцы Беларусі і іншых навуковых бібліятэках. Неабходна заўважыць, што гэтыя бібліятэкі часцей за ўсё не падзяляюць тэхналагічныя службы па новай і традыцыйнай тэхналогіях. Такое раздзяленне больш характэрна для універсітэцкіх бібліятэк, якія арганізуюць аддзелы новых, інфармацыйных або аўтаматызаваных тэхналогій. Такія аддзелы створаны ў бібліятэках Арэнбургскага дзяржаўнага універсітэта, Краснаярскага дзяржаўнага тэхнічнага універсітэта, Уральскага дзяржаўнага тэхнічнага універсітэта, Беларускага дзяржаўнага універсітэта, Беларускага дзяржаўнага педагагічнага універсітэта імя Максіма Танка.

У практыцы работы публічных бібліятэк Беларусі для тэхналагічнага забеспячэння функцыяніравання інфармацыйных сістэм ствараюцца аддзелы аўтаматызацыі, якія ажыццяўляюць тэхналагічнае суправаджэнне АБІС. Пытанні арганізацыі традыцыйнай бібліятэчнай тэхналогіі займаюцца загадчыкі аддзелаў, сектараў і галоўныя спецыялісты функцыянальных падраздзяленняў у межах сваёй кампетэнцыі.

Разгледзім зараз структуру і асноўныя напрамкі дзейнасці спецыялізаваных тэхналагічных падраздзяленняў некалькіх буйных навуковых бібліятэк Расіі і Беларусі, якія могуць быць спраектаванымі на іншыя бібліятэкі нашай краіны.

Звычайна тэхналагічная служба функцыяніруе як Савет тэхнолагаў, куды ўваходзяць прадстаўнікі ўсіх структурных падраздзяленняў бібліятэкі. Служба вырашае пытанні тэхналагічнага суправаджэння камп'ютэрных інфармацыйных сістэм і традыцыйных бібліятэчных тэхналогій.

Структура тэхналагічных службаў залежыць ад узроўню, тыпу і віду бібліятэкі, а таксама ад функцыянальных задач. Акрамя таго, унутры службы могуць быць выдзелены самастойныя сектары або ўчасткі па напрамках работы:

абслугоўванне карыстальнікаў, мікрафільміраванне, мультымедычныя тэхналогіі, апрацоўка дакументаў, выкарыстанне электронных рэсурсаў, нарміраванне, кантроль тэхналагічнай дысцыпліны, укараненне тэхналагічных інавацый, інфармацыйна-лінгвістычнае забеспячэнне АБІС, распрацоўка і аптымізацыя БТП, эксплуатацыя АБІС, падтрымка і развіццё карпаратыўных сістэм і зводных каталогаў і іншыя. Такім чынам, структура аддзелаў бібліятэчнай тэхналогіі не уніфікаваная, таму змест і напрамкі іх работы не аднолькавыя.

Асноўныя задачы тэхналагічнай службы бібліятэкі мадэльна прадстаўлены ў рабоце І.С. Пілко [54, с.130]:

- аперацыйны аналіз тэхналагічных працэсаў;
- ацэнка нарматыўна-метадычнага забеспячэння тэхналагічных працэсаў;
- пабудова тэхналагічнага маршруту;
- ацэнка рэсурснай базы бібліятэчнай вытворчасці;
- нарміраванне тэхналагічных працэсаў;
- ацэнка працаёмкасці бібліятэчнай вытворчасці;
- калькуляцыя сабекошту інфармацыйных прадуктаў і паслуг;
- ацэнка якасці вырабленых прадуктаў і паслуг;
- кантроль тэхналагічных працэсаў.

Аналіз дзейнасці і дакументацыі тэхналагічных аддзелаў бібліятэк Беларусі дазволіў удакладніць гэты пералік. Галоўнай задачай для тэхнолагаў на сённяшні дзень з'яўляецца тэхналагічнае суправаджэнне і эксплуатацыя АБІС, правядзенне адзінай тэхналагічнай палітыкі ў галіне ўкаранення аўтаматызаваных сістэм, развіццё нацыянальнага фармату BELMARC, пытанні ўкаранення стандартаў ISO.

У бібліятэках Беларусі выкарыстоўваюцца розныя аўтаматызаваныя бібліятэчна-інфармацыйныя сістэмы. Работа тэхналагічных службаў заключаецца ў навуковай прагнозна-стратэгічнай распрацоўцы праблем арганізацыі прагрэсіўных тэхналогій і каардынацыі вытворчых сувязяў падраздзяленняў бібліятэкі, звязаных з рэгуляваннем скразных міжаддзелаўскіх тэхналогій, рытмічнасцю і тэрмінамі праходжання дакументаў і чытацкіх трэбаванняў.

Значную састаўляючую ў рабоце бібліятэчных тэхнолагаў складае распрацоўка тэхналагічнай дакументацыі, на аснове якой ствараецца інфармацыя, неабходная для планавання і рэгулявання вытворчасці бібліятэчнай прадукцыі, каардынацыі ўдзельнікаў тэхналагічнага працэсу, устанаўлення ўзаемасувязі паміж падраздзяленнямі. Тэхнолагі павінны забяспечыць адзінства тэхналагічных дакументаў у інфармацыйнай прасторы бібліятэкі, весці ўлік змяненняў і дапаўненняў і адлюстроўваць іх у дакументах, узгадняць распрацаваныя тэхналагічныя дакументы з падраздзяленнямі бібліятэкі, графічна афармляць тэхналагічныя працэсы ў выглядзе блок-схем, распрацоўваць тэхналагічныя і маршрутныя карты, ствараць БД тэхналагічнага прызначэння.

Бібліятэчная тэхналогія ўвесь час абнаўляецца, змяняецца, удасканалваецца ў адпаведнасці з развіццём навукі і тэхнікі. Тэхналагічнай службе неабходна праводзіць мадэрнізацыю тэхналагічных працэсаў, зыходзячы з ацэнак інавацый як аднаго з фактараў удасканалення бібліятэчнай работы. Гэта дазволіць аптымізаваць выкарыстанне тэхналагічнага патэнцыялу, прагназаваць і прадухіляць збоі ў бібліятэчнай тэхналогіі.

2.1.1. Тэхналагічная служба і тэхналагічны менеджмент у НББ

Нацыянальная бібліятэка Беларусі (НББ) - галоўная бібліятэка краіны, дзяржаўнае сховішча найбольш поўнага збору нацыянальнага дакумента і экстэрыорыкі (беларусікі), а таксама замежных дакументаў, што маюць навуковую, культурную і мастацкую каштоўнасць.

Рэальнае ўкараненне і асваенне сучасных інфармацыйных тэхналогій пачалося ў НББ з рэалізацыі праекта "Аўтаматызаваная інфармацыйная бібліятэчная сістэма (АБІС) Дзяржаўнай бібліятэкі БССР" (1993).

Правядзенне фундаментальных аўтаматызаваных пераўтварэнняў у бібліятэчнай тэхналагічнай сістэме выклікала неабходнасць звярнуцца да сутнасці выконваемых тэхналагічных працэсаў, а таксама да мэтанакіраванага ўпраўлення імі. У 1998 г. была створана тэхналагічная служба НББ, структуру якой утвараюць:

- Тэхналагічны савет, які ўключае прадстаўнікоў усіх структурных падраздзяленняў НББ (гарызантальная структура ўпраўлення);
- група па каардынацыі і ўкараненні інфармацыйных тэхналогій;
- галоўныя спецыялісты-тэхналагі структурных падраздзяленняў НББ (экспертная група).

Асноўнымі *задачамі* тэхналагічнай службы з'яўляюцца:

- навукова-даследчая работа ў сферы аўтаматызаваных тэхналогій;
- тэхналагічнае суправаджэнне аўтаматызаваных бібліятэчных працэсаў (арганізацыя работы па ўкараненні новых тэхналогій, каардынацыя тэхналагічных сувязяў паміж аддзеламі, кантроль і аналіз тэхналагічных сітуацый, распрацоўка тэхналагічнай дакументацыі, навучанне персаналу НББ);
- удасканаленне існуючай тэхналогіі сумеснымі намаганнямі праграмістаў і галоўных спецыялістаў-бібліятэкараў;
- арганізацыя работы па нарміраванні бібліятэчных тэхналагічных працэсаў, кантроль за ўкараненнем і выкананнем норм.

Менеджэры-тэхналагі займаюцца:

Навукова-даследчай работай, якая праводзіцца ў непарыўнай сувязі з практычнай дзейнасцю па камплектаванні, апрацоўцы і абслугоўванні. Прыкладам могуць быць даследаванні па распрацоўцы нацыянальнага MARC-сумяшчальнага фармату бібліяграфічных запісаў, што праводзіла міжведамасная рабочая група, у склад якой уваходзілі прадстаўнікі 7 буйнейшых бібліятэк г.Мінска, Нацыянальнай кніжнай палаты і выкладчыкі БелДУКМ. Вынікам гэтай работы сталі:

- "Беларускі камунікатыўны фармат прадстаўлення бібліяграфічных запісаў у машыначытальнай форме (BelMARC)".
- "Беларускі камунікатыўны фармат прадстаўлення аўтарытэтных/нарматыўных запісаў у машыначытальнай форме (BelMARC/AUTHORITIES)" і 10 метадык па прымяненні фармату BelMARC пры складанні бібліяграфічнага запісу на ўсе віды дакументаў.

Адной з асноўных задач менеджэраў-тэхнолагаў з'яўляецца *суправаджэнне АБІС*, якая складаецца з 3-х падсістэм, што рэалізуюць наступныя задачы комплекснай аўтаматызацыі бібліятэчных працэсаў:

1. "Камплектаванне і каталагізацыя бібліятэчных фондаў":

- стварэнне і вядзенне БД "Заказы";
- рэгістрацыя новых паступленняў усіх відаў дакументаў і на ўсіх носьбітах;
- інвентарны і сумарны ўлік;
- спісанне выбыўшых дакументаў;
- раздрукоўка суправаджальных дакументаў і фармуляраў тэхнічнай апрацоўкі;
- узаемаразлік з бухгалтэрыяй.

У працэсе апрацоўкі і каталагізацыі рыхтуюцца і рэдагуюцца бібліяграфічныя запісы (БЗ), друкуюцца бібліяграфічныя карткі і суправаджальныя спісы, фарміруюцца БД электроннага каталога (ЭК).

2. "Бібліяграфічная дзейнасць":

- падрыхтоўка і рэдагаванне аналітычнага бібліяграфічнага запісу;
- стварэнне тэматычных БД;
- фарміраванне і рэдагаванне файла бібліяграфічных паказальнікаў;
- вядзенне дапаможных паказальнікаў да выдавецкага дакумента;
- канверсаванне ў рэдакцыйна-выдавецкую сістэму, вёрстка, лексічны кантроль і друк бібліяграфічнага выдання.

3. "Абслугоўванне чытачоў" :

- стварэнне і вядзенне БД "Чытач";
- фарміраванне і друк чытацкіх трэбаванняў і бібліяграфічных спісаў;
- узаемаразлік чытальных залаў з кнігасховішчам;
- абслугоўванне па МБА;
- статыстычная інфармацыя па выкарыстанні фондаў;
- рэгістрацыя чытачоў з выкарыстаннем штрых-кадзіравання чытацкіх білетаў.

Такім чынам, галоўныя тэхналагічныя ўчасткі - стварэнне інфармацыйных рэсурсаў і арганізацыя доступу да іх - сфарміраваны ў адзіную тэхналагічную інфраструктуру. Усе падсістэмы АБІС НББ звязаны ў адзіны інфармацыйна-тэхналагічны і праграма-тэхнічны комплекс, што забяспечвае эфектыўнасць работы сістэмы.

Перавага дадзенага падыходу заключаецца ў тым, што па адзінай тэхналогіі рознымі аддзеламі НББ ствараецца вялікі аб'ём электронных інфармацыйных рэсурсаў:

- 13 БД ЭК (кнігі, аўтарэфераты і дысертацыі, рэдкія кнігі, выяўленчыя дакументы, ноты, артыкулы, беларускі нацыянальны дакумент (рэтраспекцыя), перыядычныя выданні, кнігі(выстаўка новых паступленняў), дакументы міжнародных арганізацый (агульны аб'ём якіх складае больш за 500 тыс. бібліяграфічных запісаў).
- 16 лакальных тэматычных, фактаграфічных, аб'ектаграфічных БД і паказальнікаў у электронным выглядзе (Зводны паказальнік замежных перыядычных выданняў, выпісаных бібліятэкамі Беларусі; Зводны рэтраспектыўны ЭК замежных серыяльных выданняў, якія знаходзяцца ў бібліятэках Беларусі; Кнігазнаўства; Кнігі Беларусі; Гісторыя кніжнай

культуры Падляшша; Радзівіліяна; Гісторыя Беларусі; Чарнобыль; Беларусь у падзеях і асобах; НББ; Культура і мастацтва Беларусі; Неапублікаваныя дакументы па культуры і мастацтву Беларусі; Даведнік па НББ; Бібліятэчная справа Беларусі; Геральдыка; Новая літаратура па гісторыі і гістарычных навуках Беларусі), агульны аб'ём якіх складае больш 170 тыс. запісаў.

- Больш 50-ці дапаможных слоўнікаў і даведнікаў у электроннай форме (дэскрыптары, коды, рубрыкатары і г.д.) - 200 тыс. запісаў.

Канчаткова змяніла тэхналагічную сістэму НББ укараненне ў 1997г. падсістэмы "Абслугоўванне чытачоў". Для аператыўнага інфармацыйнага абслугоўвання была створана тэхналогія, якая забяспечыла аўтаматызаваную рэгістрацыю чытачоў з атрыманнем штрих-кодзіравання чытацкага білета і аўтаматызаванай рэгістрацыяй выдачы і вяртання кніг.

Распрацоўка тэхналагічнага цыкла ў аўтаматызаваным рэжыме "Шлях дакумента" адбывалася з улікам наступных прынцыпаў: аптымальнасці, прамачнасці, рытмічнасці, ушчыльнення. Гэтыя ж прынцыпы ўлічваліся і пры вызначэнні шляхоў аптымізацыі бібліяграфічнай дзейнасці.

НББ уяўляе сабой складаную арганізацыйна-тэхналагічную сістэму. Часам бібліятэкарам прыходзіцца працаваць на тэхналагічных працэсах у двух паралельных рэжымах - традыцыйным і аўтаматызаваным. Тэхслужба правяла ў 1999г. аналіз мэтазгоднасці кансервацыі традыцыйных каталогаў, які паказаў, што існаванне традыцыйных каталогаў павінна быць да таго часу, пакуль не адбудзецца кансервацыя каталогаў нацыянальнага ўзроўню.

Дзеючая АІБС НББ з'яўляецца складаным аб'ектам упраўлення, эфектыўнасць яе работы залежыць ад якасці апрацоўкі ўсіх тэхналагічных працэсаў, сістэмы сувязі паміж працэсамі ў скразных цыклах і якасці распрацоўкі тэхналагічнай дакументацыі. Вынікам работы над арганізацыйна-тэхналагічнымі рэгламентамі для падсістэм НББ сталі наступныя дакументы:

Камплектаванне і каталагізацыя бібліятэчных фондаў.

- Інструкцыя карыстальніка БД "Заказы".
- Інструкцыя адміністратару БД "Новыя паступленні".
- Інструкцыя карыстальніка па спісанні кніг у аўтаматызаваным рэжыме ў БД "Спісанне".
- Інструкцыя па індэксаванню ўваходнага патоку дакументаў для фарміравання масіваў ЭК.
- Структура інвентарнага нумара ў НББ (1922- 1999).
- Планаванне і камплектаванне бібліятэчных фондаў НББ (блок-схема).
- Апрацоўка і каталагізацыя (блок-схема).
- Пералік аўтаматызаваных і традыцыйных бібліятэчных тэхналагічных працэсаў у аддзеле камплектавання.
- Асноўныя бібліятэчныя тэхналагічныя працэсы камплектавання і апрацоўкі беларускага дакумента ў НББ.

Бібліяграфічная дзейнасць

- Бібліяграфічная дзейнасць (блок-схема).
- Аналітычная бібліяграфічная дзейнасць (блок-схема).
- Стварэнне БД "Культура і мастацтва" (блок-схема).

- Схема выкарыстання фонду НББ супрацоўнікамі аддзелаў пры аналітычнай апрацоўцы дакументаў.

Абслугоўванне чытачоў

- Заказ дакументаў у аўтаматызаваным рэжыме (Інструкцыя).
- Інструкцыя аб правядзенні ўзаемаразліку чытальных залаў і аддзела кнігасховішча ва ўмовах работы ў аўтаматызаваным рэжыме.
- Інструкцыя для рэгістратара.
- Інструкцыя для кантралёра.
- Інструкцыя аб рабоце са спісам трэбаванняў у Генеральным алфавітным каталогу.
- Заказ дакументаў у падсобныя фонды (Інструкцыя карыстальніка).
- Заказ дакументаў для службовага карыстання (Інструкцыя).
- Інструкцыя па рабоце з трэбаваннямі ў адзеле кнігасховішча пры ўмовах работы ў аўтаматызаваным рэжыме.
- Абслугоўванне чытачоў у аўтаматызаваным рэжыме ў НББ (блок-схема).
- Зварот дакументаў у чытальных залах і ўзаемаразлік з аддзелам кнігасховішча.
- Інструкцыя па пошуку бібліяграфічнай інфармацыі ў ЭК НББ.

Нарматыўная дакументацыя

- Нарміраванне аўтаматызаваных бібліятэчна-тэхналагічных працэсаў: вопытныя нормы часу на работы, выконваемыя ў НББ.
- Арганізацыйна-распарадчая, арганізацыйна-тэхналагічная дакументацыя на аўтаматызаваныя бібліятэчна-тэхналагічныя працэсы ў НББ: пералік дакументаў (1990-2001гг.).
- Базы даных НББ.

Для падрыхтоўкі ўпраўленчых рашэнняў адміністрацыяй НББ супрацоўнікі тэхналагічнай службы займаюцца аналізам праблем, што патрабуюць удасканалення тэхналогіі, і складаюць аналітычныя даведкі з абавязковымі для такіх дакументаў вывадамі і прапановамі.

У задачы тэхналагічнай службы НББ уваходзіць і комплекс работ, які выконваецца ў аператыўным і рэгламентным рэжыме.

Адной з задач тэхналагічнай службы з'яўляецца *правядзенне вучэбных заняткаў* з супрацоўнікамі НББ, бібліятэкарамі-калегамі і студэнтамі-практыкантамі па тэмах:

- тэхналогія ўводу і вываду інфармацыі;
- тэхналагічныя аспекты ўкаранення АІБС НББ;
- арганізацыя доступу да нацыянальных і міжнародных рэсурсаў Інтэрнэт;
- азнаямленне з BelMARC- фарматам;
- азнаямленне з праграмай уводу ў BelMARC- фармат.

Напрамкі далейшай дзейнасці тэхналагічнай службы вызначаюцца прынятай стратэгіяй інфарматызацыі НББ.

2.1.2. Эфектыўнасць дзейнасці менеджэра-тэхнолага

Кантынгент менеджэраў-тэхнолагаў дыферэнцыруецца ў залежнасці ад аб'ёму спецыфічных упраўленчых функцый. Можна выдзеліць тры групы:

- менеджэры-тэхнолагі вышэйшага ўзроўню (намеснікі дырэктара бібліятэкі па бібліятэчнай тэхналогіі і па аўтаматызацыі БП);
- менеджэры-тэхнолагі сярэдняга ўзроўню (загадчыкі структурных падраздзяленняў бібліятэкі);
- менеджэры-тэхнолагі нізавога ўзроўню (кіраўнікі бібліятэк са штатам 1-2 чалавекі, спецыялісты венчурных падраздзяленняў, адміністратары БД, дыспетчары, спецыялісты групы суправаджэння АБІС).

Менеджэры-тэхнолагі вышэйшага ўзроўню поўнасю канцэнтруюцца на ўпраўленчай дзейнасці, таму для паспяховага функцыяніравання яны павінны валодаць інфармацыяй адносна макра- і мікраасяроддзя, ведаць спосабы прыняцця ўпраўленчых тэхналагічных рашэнняў, метады ўзаемадзеяння з персаналам. Яны арганізуюць:

- распрацоўку стратэгіі развіцця бібліятэчнай тэхналогіі;
- падрыхтоўку тэхналагічных праектаў (праграм) укаранення новаўвядзенняў;
- тэхніка-эканамічнае абгрунтаванне новаўвядзенняў;
- распрацоўку тэхналогіі выпуску новай бібліятэчнай прадукцыі і паслуг;
- правядзенне аналізу тэхналагічнай сістэмы бібліятэкі;
- распрацоўку мерапрыемстваў па павышэнні эфектыўнасці тэхналагічнай сістэмы бібліятэкі;
- укараненне новых форм і метадаў ТБМ;
- каардынацыю работы падраздзяленняў бібліятэкі па скразных бібліятэчных цыклах;
- размеркавынне тэхналагічных задач па падраздзяленнях бібліятэкі;
- работу па кадравым забеспячэнні тэхналагічных участкаў.

Менеджэры-тэхнолагі сярэдняга ўзроўню павінны ўмець арыентавацца ў мікраасяроддзі і ўзаемадзейнічаць з персаналам. Пры ўмовах гібкага структурыравання бібліятэчнай тэхналагічнай сістэмы колькасць менеджэраў-тэхнолагаў гэтага ўзроўню будзе скарачацца, а адказнасць за ўпраўленне бібліятэчнымі тэхналагічнымі працэсамі прыойдзе непасрэдна да выканаўцаў. Менеджэр-тэхнолаг сярэдняга ўзроўню ўпраўлення:

- удзельнічае ў распрацоўцы стратэгіі развіцця бібліятэчных тэхналогій;
- распрацоўвае планы ўдасканалення бібліятэчных працэсаў на аснове выкарыстання інфармацыйных тэхналогій;
- фарміруе інфармацыйныя патокі ў бібліятэцы;
- кіруе ўсёй планавай і дыспетчарскай работай, забяспечвае выкананне вытворчых задач;
- забяспечвае своечасовае давадзенне да тэхналагічных участкаў падраздзялення праграмных заданняў;
- кантралюе забеспячэнне падраздзяленняў матэрыяльна-тэхнічнымі сродкамі;
- кіруе распрацоўкай каляндарна-панаваых нарматываў развіцця вытворчасці;
- забяспечвае апэратыўны ўлік і рэгулюе ход работ;

- сочыць за своечасовай падрыхтоўкай справаздач супрацоўнікамі падраздзялення аб выкананні вытворчых праграм.

Менеджэры-тэхнолагі нізавога ўзроўню павінны валодаць навыкамі адаптацыі ў макраасяроддзі і ведаць спосабы вырашэння ўпраўленчых тэхналагічных сітуацый, абумоўленых "знешнім" узаемадзеяннем. Яны павінны ўмець прыстасоўвацца да ўсіх змяненняў у бібліятэчнай тэхналогіі, успрымаць новыя формы і метады ТБМ. Менеджэр-тэхнолаг нізавога ўзроўню:

- удзельнічае ў распрацоўцы вытворчых праграм;
- узначальвае адзін з тэхналагічных участкаў падраздзялення і кіруе ўсімі аспектамі дзейнасці на гэтым участку;
- здзяйсняе кантроль за работай на сваім вытворчым участку;
- нясе адказнасць за ўсе пытанні, звязаныя з распрацоўкай і выкананнем планавых задач, а пры неабходнасці, за іх адпаведную карэкціроўку.

Патрабаванні да эфектыўнасці работы менеджэра-тэхнолага заключаюцца ў забеспячэнні дасягнення намечаных мэт. Пры гэтым важна, каб мэта была дасягнута пры мінімальным выдатках, што робіць тэхналагічнае рашэнне эканамічным.

Для павелічэння эфектыўнасці работы бібліятэкі і забеспячэння яе прагрэсіўнага развіцця менеджэр-тэхнолаг павінен умець распрацоўваць стратэгію, выяўляць самыя раннія прыкметы тэхналагічнага старэння і вызначаць альтэрнатыўныя магчымасці абнаўлення бібліятэчнай тэхналогіі, пераглядаць стратэгію ў зменлівых умовах, устанавіваць мэты для аптымізацыі дзейнасці бібліятэкі і выбіраць сродкі для іх дасягнення, кантраляваць ход выканання планаў.

Менеджэр-тэхнолаг павінен валодаць сукупнасцю прыёмаў і сродкаў для дасягнення вызначаных мэт, г.зн., быць тактыкам: вывучаць заканамернасці, характар і змест бібліятэчных працэсаў, распрацоўваць спосабы яго падрыхтоўкі і выканання, вызначаць найбольш эфектыўныя спосабы прымянення ў рабоце тэхнічных сродкаў, даследаваць магчымасці падраздзяленняў бібліятэкі і вызначаць метады арганізацыі ўзаемадзеяння паміж імі, распрацоўваць рэкамендацыі па прыняццю тэхналагічных рашэнняў.

Парадак прыняцця ўпраўленчых тэхналагічных рашэнняў павінен мець наступную паслядоўнасць: спачатку ўзгадняюцца ўсе тэхнічныя пытанні паміж падраздзяленнямі-ўдзельнікамі, затым удакладняюцца ўмовы рэалізацыі тэхналагічнага новаўвядзення, тэрміны і абставіны супрацоўніцтва, усе іншыя састаўляючыя, што ўплываюць на вынік укаранення новай тэхналогіі. Пры гэтым неабходна прытрымлівацца прынцыпаў мэтазгоднасці, рацыянальнасці і своечасовасці рэалізацыі новаўвядзення.

Такім чынам, менеджэр-тэхнолаг павінен бачыць бібліятэку як адзіную тэхналагічную сістэму і арганізаваць эфектыўную работу па тэхналагічным суправаджэнні бібліятэчных працэсаў, імкнуцца поўнасцю ліквідаваць дубліруючыя тэхналогіі і пазбегнуць збоеў у рабоце.

2.1.3. Кадровыя рэсурсы тэхналагічнай службы

Інавацыйны характар бібліятэчных тэхналогій, прыярытэтнасць пытанняў якасці змянілі патрабаванні да бібліятэчных работнікаў, павысілі значнасць творчых адносін да працы і высокага прафесіяналізму. Адсюль галоўны стратэгічны курс на высокі ўзровень кваліфікацыі, бесперапыннае павышэнне прафесійнага майстэрства кадрў, фарміраванне тэхналагічнай культуры бібліятэкара.

Новыя тэхналогіі патрабуюць і новых прафесійных якасцей бібліятэкараў, такіх як умення працаваць са спецыфічнымі чытацкімі групамі (людзьмі з абмежаванымі магчымасцямі), са спецыфічнымі фондамі, з сучаснай тэхнікай і выконваць абавязкі кансультанта па аўтаматызаваных БД, валодаць ведамі па тэхналагічным суправаджэнні і эксплуатацыі АБІС.

Акрамя пералічаных вышэй патрабаванняў, у практыцы ўпраўлення бібліятэчнымі тэхналогіямі выпрацаваны канкрэтныя "стандарты", якіх неабходна прытрымлівацца менеджэрам-тэхнолагам усіх узроўняў. Для кваліфікаванага ажыццяўлення ўпраўлення вытворчымі працэсамі тэхнолагу неабходна мець адпаведную падрыхтоўку. Павышэнне кваліфікацыі кадрў можна правесці і ў сценах бібліятэкі. Але існуе мноства спецыяльных ведаў, якія можна набыць толькі па-за яе сценамі.

Зыходным пунктам фарміравання ўзроўню базавых ведаў тэхнолагаў службыць "Мадэль перападрыхтоўкі бібліятэкараў публічных бібліятэк па авалоданню камп'ютэрнай тэхнікай і новымі тэхналогіямі", распрацаваная Беларускай дзяржаўнай інстытутам праблем культуры па рашэнню калегіі Міністэрства культуры Рэспублікі Беларусь ад 29.10.98г., №9, п.1. Дадаткова да мадэлі былі распрацаваны чатыры вучэбныя праграмы, якія адлюстроўваюць узроўні перападрыхтоўкі бібліятэчных кадрў у галіне аўтаматызацыі. Гэта дае магчымасць больш мэтанакіравана рыхтаваць спецыялістаў, якія валодаюць метадыкай аўтаматызацыі бібліятэчных працэсаў на аснове прымянення ЭВМ.

Вучэбны працэс накіраваны на дыферэнцыраванае навучанне чатырох катэгорый бібліятэчных работнікаў:

- кіраўнікі ЦБС (дырэктар, намеснікі дырэктара);
- бібліятэчныя спецыялісты (камлектаванне фонду, апрацоўка дакументаў, бібліяграфічная дзейнасць, абслугоўванне);
- тэхнолагі і адміністратары БД;
- групы суправаджэння АБІС (інжынер, інжынер-праграміст, электроншчык).

Мадэль распрацавана такім чынам, што прадугледжваюцца профільныя курсы для адпаведных катэгорый спецыялістаў і скарачаныя курсы на базе сумежных праграм. Праграмы ўключаюць наступныя вучэбныя курсы: "Асновы інфармацыйных тэхналогій", "Арганізацыйныя і метадычныя асновы інфарматызацыі бібліятэк", "Архітэктурна-функцыянальныя падсістэмы АБІС", "Тэхналагічныя функцыі і эксплуатацыя АБІС".

Працэс фарміравання менеджэра-тэхнолага не заканчваецца ў вышэйшай навучальнай установе, а павінен мэтанакіравана развівацца ў працэсе бесперапыннай вучобы па павышэнню кваліфікацыі.

2.2. Прынцыпы і спосабы ўпраўлення бібліятэчнымі тэхналагічнымі працэсамі

Зыходзячы з метадалогіі менеджменту, аб'ектамі ўпраўленняга ўздзеяння з'яўляюцца дакументныя, матэрыяльна-тэхнічныя і кадравыя рэсурсы бібліятэкі.

Галоўным рэсурсам (зыходнай "сыравінай") бібліятэчнай тэхналогіі з'яўляецца *дакументны*. Значнасць дакумента вызначаецца яго зместам, заключанай у ім інфармацыяй. На арганізацыю тэхналагічных працэсаў упывае і канструкцыя дакумента, яго фармат, від носьбіта. Бібліятэка павінна фарміраваць свой дакументны патэнцыял не толькі камплектаваннем неабходнымі друкаванымі выданнямі, але і шляхам стварэння БД уласнай генерацыі, а таксама забяспечваючы магчымасць аддаленага доступу да віртуальнага фонду электронных рэсурсаў (бібліяграфічных, поўнатэкставых, лічбавых і інш.). Такі размеркаваны характар асноўнага рэсурсу бібліятэчнай тэхналогіі прыводзіць да ўскладнення асноўных тэхналагічных падсістэм бібліятэкі: рэсурсаназапашвання, рэсурсазберажэння і рэсурсавыкарыстання (70).

Развіццё новых інфармацыйных тэхналогій і актыўнае іх укараненне абагаціла бібліятэчную практыку новымі відамі *рэсурснага забеспячэння*: тэхналагічнага, лінгвістычнага, праграмнага.

У змесце *тэхналагічнага аснашчэння* бібліятэчнай вытворчасці ўсё большае значэнне набывае выбар матэрыяльных рэсурсаў, тэхнічных сродкаў і абсталявання. Адышлі тыя часы, калі матэрыяльна-тэхнічнае аснашчэнне бібліятэчнай працы лімітавалася каталожнымі карткамі, паперай, аўтаручкай і пішучай машынкай. Паступовае насычэнне бібліятэчнай тэхналогіі рознымі відамі носьбітаў інфармацыі, вылічальнай тэхнікай сведчыць аб пераходзе на новы віток развіцця вытворчасці. З'явілася патрэба ў спецыялістах, якія прафесійна займаюцца праектаваннем аўтаматызаваных рабочых месцаў (АРМ), тэхналагічных ліній і ўчасткаў.

Сучасная бібліятэка, акрамя традыцыйных паслуг, забеспячэння грамадства дакументнымі крыніцамі, асвоіла працэсы тыражавання, перадачы інфармацыі, вытворчасці выдавецкай прадукцыі, стварэння і эксплуатацыі БД, авалодала мультымедычнымі, сеткавымі тэхналогіямі. Безумоўна, мы саступаем па тэхналагічнай аснашчанасці замежным бібліятэкам, тым не менш, любая ЦБС мае шырокую наменклатуру тэхналагічнага абсталявання і тэхнічных сродкаў.

Галоўная праблема тэхнічнага аснашчэння бібліятэк - адказ ад выпадковага набыцця тэхнікі, лакальнай аўтаматызацыі асобных вытворчых участкаў на карысць доўгатэрміновай стратэгіі тэхналагічнай рэканструкцыі.

У якасці *лінгвістычных сродкаў* бібліятэчнай тэхналогіі выступаюць інфармацыйна-пошукавыя мовы. У бібліятэчнай практыцы прымяняюцца мовы бібліяграфічнага апісання, іерархічнай класіфікацыі (УДК, ББК, Рубрыкатар і інш.).

Дыскрыптарныя інфармацыйна-пошукавыя мовы выкарыстоўваюцца пры стварэнні электронных каталогаў (ЭК), бібліяграфічных баз даных (БД).

Алфавітна-прадметныя класіфікацыі служаць сродкам забеспячэння многааспектнага пошуку інфармацыі.

Фасетныя класіфікацыі прымяняюць для характарыстыкі бібліятэкі, бібліятэчнай прадукцыі і паслуг, бібліятэчных тэхналагічных працэсаў і інш.

У плане *праграмнага забеспячэння* бібліятэкі актыўна выкарыстоўваюць аперацыйныя сістэмы DOS, Microsoft Windows і асноўныя праграмы прадукты для гэтых аперацыйных сістэм. Акрамя таго, для бібліятэк распрацоўваюцца спецыяльныя праграмы сродкі: MARC, UniMARC, Liber, ИРБИС і інш. Буйныя бібліятэкі распрацоўваюць свае праграмы прадукты для вырашэння комплексных (аўтаматызацыя бібліятэчных працэсаў) і лакальных (праектаванне БД) задач.

Выбар рэсурснага забеспячэння бібліятэчнай тэхналогіі патрабуе ведання крыніц даведачнай, рэкламнай, тэхнічнай інфармацыі і ўмення працаваць з традыцыйнымі і электроннымі каталогамі, класіфікатарамі, даведнікамі, прэйскурантамі. Кваліфікаваны выбар тэхналагічнага абсталявання, камп'ютэрнай тэхнікі і неабходнага бібліятэцы праграмнага забеспячэння патрабуе прафесіяналізму, умення знайсці неабходную інфармацыю ў каталогах праграмных прадуктаў, рэкламе сектара інфармацыйнага рынку, звязанага з распрацоўкай, пастаўкай і суправаджэннем праграмных сродкаў.

Такім чынам, рэсурснае забеспячэнне бібліятэчнай вытворчасці - гэта тэхналагічная функцыя, рэалізацыя якой патрабуе не толькі прафесійных ведаў і практычнага вопыту, але і сур'ёзных аналітычных здольнасцей.

2.2.1. Прынцыпы ўпраўлення бібліятэчнымі тэхналогіямі

Для ўпраўлення бібліятэчнай тэхналогіяй неабходна ўлічваць яе наступныя характарыстыкі:

- *зменлівасць* (схільнасць да эвалюцыйных змяненняў і інавацыйных пераўтварэнняў);
- *сістэмнасць* (узаемасувязь і ўзаемаабумоўленасць кампанентаў бібліятэчнай тэхналогіі);
- *кансерватызм* (маруднае рэагаванне тэхналагічнай сістэмы на павелічэнне колькасці тэхналагічных памылак і неадпаведнасць бібліятэчнай прадукцыі патрабаванням часу);
- *нявызначанасць* (залежнасць канчатковага выніку ад цяжка прагназуемых унутраных і знешніх фактараў).

У аснову ўпраўлення бібліятэчнымі тэхналогіямі пакладзены наступныя *прынцыпы*.

1. *Комплекснасць*. Праблемы ўпраўлення тэхналагічнымі працэсамі павінны вырашацца ўсебакова, з улікам усіх аспектаў менеджменту. Прынцып комплекснасці прадугледжвае развіццё бібліятэчнай тэхналогіі не па адным напрамку, а па іх сукупнасці, у адпаведнасці з мэтай накіраванасцю стратэгіі.

2. *Сістэмнасць*. Гэты прынцып прадугледжвае ўвязку, узгадненне ўсіх

супярэчнасцей, звязаных з упраўленнем бібліятэчнымі тэхналогіямі па ўсіх напрамках развіцця, што дазваляе стварыць умовы для эфектыўнага функцыяніравання ўсёй тэхналагічнай сістэмы.

3. *Рэгламентацыя*. Гэта ўстанаўленне і выкананне прынятых правілаў, палажэнняў, загадаў, інструкцый і іншых нарматыўных дакументаў, рэгламентуючых бібліятэчную тэхналогію.

4. *Спецыялізацыя*. Яна заключаецца ў замацаванні за кожным падраздзяленнем бібліятэкі канкрэтных тэхналагічных функцый.

5. *Стабільнасць*. Калектыў бібліятэкі павінен працаваць ва ўмовах стабільнасці свайго саставу, функцый і задач, вырашаемых супрацоўнікамі. Змяненне зместу і саставу задач неабходна абумовіць аб'ектыўнымі патрэбамі на навуковай аснове.

Асноўнымі прынцыпамі арганізацыі бібліятэчных тэхналагічных працэсаў з'яўляюцца: аптымальнасць саставу, праматочнасць, рытмічнасць, дыспетчарызацыя.

У мэтах выяўлення *аптымальнасці саставу* і ўніфікацыі бібліятэчных тэхналагічных працэсаў (БТП) неабходна:

- правесці аналіз структуры ўсіх тэхналагічных працэсаў бібліятэкі ў цэлым;
- ацаніць іх мэтазгоднасць у адпаведнасці з функцыямі аддзелаў бібліятэкі;
- прасачыць узаемасувязь бібліятэчных тэхналагічных працэсаў паміж аддзелаў;
- выявіць дубліруючыя працэсы і істотныя памылкі ў арганізацыі бібліятэчных тэхналагічных працэсаў;
- выявіць асноўныя фактары, што ўплываюць на структуру тэхналагічных працэсаў бібліятэкі;
- распрацаваць аптымальны пералік бібліятэчных рабочых працэсаў;
- вызначыць па кожнаму працэсу аптымальны састаў аперацый (на аснове вычленення аперацый, уніфікацыі іх фармуліровак і адзінак уліку);
- вызначыць аптымальны рэжым правядзення тэхналагічных аперацый;
- даць поўны аб'ём усіх работ, якія выконваюцца ў бібліятэцы, яе аддзелах (скласці пералік бібліятэчных тэхналагічных працэсаў - класіфікатар).

Поўны набор тэхналагічных аперацый можна атрымаць толькі на аснове маршрутна-операцыйнай карты для канкрэтнай бібліятэкі, што дае рэальную магчымасць устанавіць мэтазгоднасць структуры тэхналагічнага працэсу.

Пры арганізацыі любога тэхналагічнага працэсу і рабочых месцаў прымаецца пад увагу *праматочнасць* (паслядоўнасць пераўтварэнняў). Фактычна на прынцыпе паслядоўнасці аперацый і працэсаў будзеца ўся бібліятэчная тэхналогія. Гэты прынцып, разам з *прынцыпам рытмічнасці*, набывае вядучае значэнне пры ўвядзенні *дыспетчарызацыі* бібліятэчных працэсаў. Звычайна ў буйных бібліятэках зацвярджаецца графік здачы партыі літаратуры ў аддзел фондазахоўвання, графік адпраўкі партыі трэбаванняў для іх выканання (з інтэрвалам у 30 хвілін) і інш. Сачыць за рытмічнасцю выканання графікаў таксама ўваходзіць у абавязкі дыспетчарскіх служб бібліятэкі, якія займаюцца рэгуляваннем і падтрымкай тэхналагічнага рэжыму і тэхналагічнай дысцыпліны ў бібліятэцы.

2.2.2. Спосабы арганізацыі бібліятэчнай тэхналогіі

Існуюць два лагічныя спосабы арганізацыі тэхналагічных працэсаў: прадметна-функцыянальны і функцыянальна-прадметны.

Пры *прадметна-функцыянальным* спосабе арганізацыі тэхналагічнага працэсу ўздзеянне накіравана на прадмет па прынцыпу: *адзін прадмет - мноства функцый* (у буйных бібліятэках: адзін прадмет(кніга) - многа функцыянальных спецыялізаваных аддзелаў па яе камплектаванню і апрацоўцы).

Пры *функцыянальна-прадметным* спосабе - *адна функцыя ўздзейнічае на мноства прадметаў* тэхналагічнага працэсу. Напрыклад, аддзел камплектавання і апрацоўкі ўздзейнічае на мноства прадметаў (кнігі, дыскеты, часопісы, газеты, мікраформы).

На практыцы ў бібліятэках можна назіраць разнастайнасць у арганізацыі тэхналагічных працэсаў у прасторы і часе.

Арганізацыя тэхналагічнага працэсу ў *часе* прадвызначае колькасць разрываў (перадач) у ім. Чым больш у бібліятэчным тэхналагічным працэсе разрываў, тым больш складанасцей. Часовы разрыў працэсу звязаны са зменай метадаў, тэхнічных сродкаў або ўласцівасцей прадмета працэсу (кніга на беларускай і замежнай мове).

Арганізацыя тэхналагічнага працэсу ў *прасторы* залежыць ад сумажчальнасці аднародных яго элементаў або аднаго элемента з усімі іншымі элементамі працэсу.

Бібліятэчныя тэхналагічныя працэсы ў прасторы могуць быць арганізаваны наступным чынам:

- праматочна (запіс чытача ў бібліятэку);
- супрацьточна (выключэнне дакументаў з фонду);
- паралельна (выдача чытачу заказаных дакументаў і, адначасова, бланкаў з адмовамі на выдачу заказанай літаратуры).

Арганізацыя БТП у прасторы непасрэдна залежыць і ад архітэктурных рашэнняў будынкаў, памяшканняў бібліятэкі. Аб'ём партый дакументаў, з якімі маюць справу бібліятэкі, патрабуе адпаведнай колькасці рабочых месцаў (у тым ліку і АРМ), зон адначынку, чытальных залаў, зон каталогаў. Усё гэта вызначае арганізацыю бібліятэчных тэхналагічных працэсаў у прасторы.

Трэба ўлічваць, што ва ўмовах аўтаматызацыі разбураецца аб'яднанне ў прасторы тэхналагічнага і матэрыяльнага патокаў па ўсіх працэсах. Таму ўзнікае неабходнасць у новай прасторавай арганізацыі груп памяшканняў і іх функцыянальна-тэхналагічнай блакіроўкі пры стварэнні скразных тэхналагічных працэсаў (зона камплектавання, зона апрацоўкі).

Вызначэнне ўплыву аўтаматызаваных тэхналагічных працэсаў на планіровачнае рашэнне бібліятэчнага будынка ўключае разгляд наступных аспектаў:

- улік асноўных крытэрыяў эфектыўнасці аўтаматызаванай тэхналогіі;
- сувязь аўтаматызацыі з планіровачнымі рашэннямі бібліятэчнага будынка;
- уплыў камп'ютэрных тэхналогій на планіроўку кнігасховішча, чытацкай і службова-вытворчай зон бібліятэчных будынкаў і іх тэхнічнае аснашчэнне.

Асноўным пытаннем пры распрацоўцы сістэм аўтаматызацыі тэхналагічных працэсаў з'яўляецца вызначэнне крытэрыяў іх эфектыўнасці, якія часта звязаны з выяўленнем аптымальных колькасных суадносін паміж аўтаматызаванымі і ручнымі аперацыямі. Пры гэтым неабходна ўлічваць, што аўтаматызацыя асобных аперацый павінна ўплываць на тэхналагічны працэс у цэлым і на тыя аперацыі, якія не аўтаматызуюцца, але пераўтвараюцца ў інтарэсах рацыяналізацыі ўсяго працэсу. У тым выпадку, калі аўтаматызацыя асобных аперацый не прыводзіць да стварэння аўтаматызаванага тэхналагічнага працэсу, то такая аўтаматызацыя бібліятэчных тэхналогій з'яўляецца неэфектыўнай.

У бібліятэках існуюць дзве сістэмы ацэнак тэхналагічных працэсаў: з пазіцыі вытворчай дзейнасці бібліятэкі і з пазіцыі чытачоў, карыстальнікаў бібліятэчных паслуг. Таму пры стварэнні аўтаматызаваных тэхналогій неабходна ўдасканалваць не толькі арганізацыю ўнутраных бібліятэчных работ, але і ўлічваць паказчыкі павышэння якасці і колькасці прадстаўляемых паслуг карыстальнікам бібліятэкі, паляпшаць планіроўку чытацкай зоны. Можна выдзеліць наступныя напрамкі ўплыву аўтаматызацыі на планіровачныя рашэнні і тэхнічнае аснашчэнне бібліятэк:

- змяненне падыходаў да планіроўкі чытацкай і службова-вытворчай зон;
- змяненне функцыянальна-тэхналагічнай блакіроўкі памяшканняў;
- насычэнне бібліятэк сродкамі тэледоступу да інфармацыі.

Фарміраванне лакальных сетак ЭВМ і стварэнне БД у бібліятэках патрабуюць арганізацыі тэхналагічнага вузла бібліятэкі - інфармацыйна-вылічальнага цэнтра (ІВЦ), які павінен размяшчацца па магчымасці на невялікай адлегласці ад функцыянальных аддзелаў, уключаных у сетку. Пажадана ІВЦ размяшчаць на першым паверсе з падвойнай падлогай для пракладкі камунікацый, якія забяспечваюць жыццядзейнасць цэнтра.

2.2.3. Узаемазалежнасць аргструктуры БТП і аргструктуры бібліятэкі

З'яўленне новых паслуг, новых функцый бібліятэкі, укараненне інфармацыйных тэхналогій на базе электронна-вылічальнай тэхнікі запатрабавалі як новай арганізацыйнай структуры бібліятэкі (адзел маркетынгу, адзел аўтаматызацыі і інш.), так і змянення аргструктуры БТП. Бібліятэцы неабходна мець поўнае ўяўленне аб бібліятэчнай тэхналогіі на кожным этапе яе развіцця. Каб забяспечыць узгодненасць тэхналагічных патокаў неабходна ўдасканалваць арганізацыйную структуру бібліятэкі.

Аргструктура БТП у многім залежыць ад аргструктуры бібліятэкі. Напрыклад, аргструктура ЦБС, якая складаецца з некалькіх падраздзяленняў і бібліятэк-філіялаў, у многіх адносінах не ўступае абласным бібліятэкам. Але ў адрозненне ад большасці абласных бібліятэк, дзе падраздзяленні сканцэнтраваныя ў адным месцы, бібліятэкі-філіялы ЦБС тэрытарыяльна разрознены, знаходзяцца на даволі вялікай адлегласці адна ад другой і часта не маюць устойлівай сувязі. У адпаведнасці з гэтым ЦБС павінна распрацаваць такую аргструктуру БТП, каб пазбегнуць негатыўнага ўплыву разрываў (перадач) у тэхналагічным працэсе. Нягледзячы на тое, што многія бібліятэчныя працэсы абласной бібліятэкі

супадаюць з аналагічнымі працэсамі ЦБС, тым не менш існуюць і істотныя адрозненні, якія дыктуюцца функцыянальнай накіраванасцю іх развіцця.

Важным напрамкам дзейнасці ў галіне перабудовы бібліятэчнай тэхналогіі з'яўляецца арганізацыя аўтаматызаваных рабочых месцаў (АРМ) на аснове выкарыстання ЭВМ. У бібліятэцы АРМ могуць быць сфарміраваныя ў адзеле камплектавання, навуковай апрацоўкі новых паступленняў, МБА, абменна-рэзервовых фондаў і г.д. У кожным з указаных аддзелаў можа быць створана некалькі АРМ, аб'яднаных у адзіны скразны тэхналагічны паток.

У перспектыве найбольш мэтазгодным з'яўляецца пераход да прынцыпова новых варыянтаў арганізацыі бібліятэчных тэхналогій:

- аўтаномныя бібліятэчныя тэхналагічныя працэсы на аснове рэсурсаў адной бібліятэкі;
- каапераванне бібліятэчных тэхналагічных працэсаў на аснове рэсурсаў бібліятэк рэгіёна (раёна, вобласці) сродкамі сеткавай інфармацыйнай тэхналогіі і тэлефаксімільных сістэм камунікацыйнай тэхнікі, мадэмнай сувязі.

2.2.4. Традыцыйныя і камп'ютэрныя бібліятэчныя тэхналогіі

Існуюць тры розныя падыходы да арганізацыі бібліятэчнай дзейнасці:

- *традыцыйны*, арыентаваны на класічную бібліятэчную тэхналогію;
- *інавацыйны*, арыентаваны на ўкараненне ў бібліятэчную практыку сучасных камп'ютэрных тэхналогій;
- *інтэграцыйны*, арыентаваны на ўключэнне бібліятэкі ў структуру інфармацыйнага сэрвісу.

Амерыканскі бібліятэказнаўца М. Бакленд па тэхналагічнай аснове выдзеліў тры тыпы бібліятэк: папяровую, аўтаматызаваную, электронную [12, с.23].

Табліца 2.

Тыпы бібліятэк па тэхналагічнай аснове

Тып бібліятэкі	Бібліятэчныя працэсы	Бібліятэчныя прадукты
Папяровая бібліятэка	Ручныя працэсы	Папяровыя дакументы
Аўтаматызаваная бібліятэка	Аўтаматызаваныя працэсы	Папяровыя дакументы
Электронная бібліятэка	Аўтаматызаваныя працэсы	Электронныя дакументы

Тыпалогія М. Бакленда суадносіцца з асноўнымі напрамкамі тэхналагічных інавацый у сучасных бібліятэках [54, с. 121]:

- поўнае замяшчэнне традыцыйных тэхналогій і традыцыйных крыніц інфармацыі электроннымі - *варыянт электроннай бібліятэкі*;
- сумяшчэнне традыцыйных і інавацыйных тэхналогій - *варыянт гібрыднай бібліятэкі*;

- частковая мадэрнізацыя тэхналогій за кошт частковых новаўвядзенняў - *варыянт традыцыйнай бібліятэкі.*

Тэхналогія стварэння поўнатэкставай *Электроннай бібліятэкі (ЭБ)* патрабуе каардынацыі дзейнасці па фарміраванні інфармацыйных рэсурсаў, а таксама інвентарызацыі і ацэнкі наяўнага матэрыялу. Спачатку неабходна распрацаваць рэкамендацыі па тэматычнаму і відавому саставу электроннага рэсурсу, вызначыць неабходнасць у алічбаванні дадзенага матэрыялу і арганізаваць кантроль якасці. Неабходна правесці ацэнку даступнасці наяўнага матэрыялу і запатрабаванасці створанага рэсурсу, што звязана з вырашэннем прававых пытанняў, цэнавай палітыкай, ліцэнзаваннем, навучаннем карыстальнікаў і вытворцаў прадукту, забеспячэннем доўгатэрміновай захаванасці матэрыялаў.

Тэхналагічнае забеспячэнне даступнасці ствараецца наяўнасцю даведачна-пошукавага апарата да калекцый і ўзаемачытаемасцю. Неабходна распрацоўка рэкамендацый па апаратных і праграмных сродках; узгадненне выкарыстання стандартаў, пратаколаў і фарматаў. Забеспячэнне навігацыйнай даступнасці мае на ўвазе выкарыстанне WWW-тэхналогіі Internet і празрыстасць тэматычнага пошуку з пераходам праз гіперспасылкі [16, с. 23].

Відавочна, што павышэнне эфектыўнасці функцыяніравання бібліятэк можа быць забяспечана перш за ўсё шляхам укаранення аўтаматызаваных тэхналогій і развіцця бібліятэк як інфармацыйных сістэм. Вынікам гэтага стала не толькі рацыяналізацыя асобных тэхналагічных працэсаў, але і з'яўленне прынцыпова новых якасных змен - інтэграцыя традыцыйных бібліятэчных працэсаў з інфармацыйнымі і стварэнне аўтаматызаваных бібліятэчна-інфармацыйных сістэм (АБІС).

Інфармацыйная тэхналогія

Эфектыўнае вырашэнне задач аўтаматызацыі бібліятэчных працэсаў грунтуецца на сучаснай канцэпцыі інфармацыйнай тэхналогіі.

Інфармацыйная тэхналогія - гэта сукупнасць метадаў і сродкаў мэтанакіраванага змянення ўласцівасцей інфармацыі.

Інфармацыя як аб'ект уздзеяння ўяўляе сабой даныя, запісаныя на канкрэтным носьбіце ў вызначанай форме ўспрымання:

- тэкставая інфармацыя;
- аўдыёінфармацыя;
- відэаінфармацыя;
- мультымедычная інфармацыя.

Носьбіты інфармацыі - гэта матэрыяльнае ўвасабленне даных той або іншай формы прадстаўлення. У якасці носьбіта інфармацыі можа выступаць любы матэрыяльны аб'ект, уласцівасці якога разглядаюцца як прадстаўленне даных.

Найбольш распаўсюджаныя віды інфармацыйных працэсаў - збор, перадача, апрацоўка, сістэматызацыя, захоўванне, прадстаўленне інфармацыі.

Магчыма наступная класіфікацыя інфармацыйных тэхналогій:

- па функцыянальнай накіраванасці - тэхналогіі падрыхтоўкі тэкставых дакументаў, ілюстрацый, табліц, распрацоўкі праграм, сістэм упраўлення базамі даных, гіпертэкставыя і мультымедыйныя тэхналогіі;
- па тыпу інтэрфейса - камандны, графічны, інтэрфейс пошукавых сістэм;
- па спосабу пабудовы сеткі - лакальная, шматузроўневая;
- па спосабу рэалізацыі інфармацыйных сістэм - традыцыйная і камп'ютэрная.

Агульныя *патрабаванні* да сучасных інфармацыйных і бібліятэчных тэхналогій:

- забеспячэнне працэсаў цыркуляцыі і апрацоўкі інфармацыі і дакументаў у сістэме;
- наяўнасць набору блокаў апрацоўкі дакументаў, інфармацыйна-тэхналагічных працэсаў (ІТП), звязаных як між сабой, так і з нормамі і нарматывамі іх выканання;
- наяўнасць праграма-апаратных сродкаў падтрымкі ІТП;
- фарміраванне аргструктуры забеспячэння планавання і нарміравання працэсаў;
- вызначэнне відаў праграмных і тэхналагічных дакументаў;
- устанаўленне парадку асваення і ўкаранення новай тэхналогіі;
- наяўнасць пераваг у параўнанні з існуючымі тэхналогіямі;
- наяўнасць камплекта тэхнічнай і тэхналагічнай дакументацыі.

Інфармацыйныя тэхналогіі ўключаюць у сябе *метады* пераўтварэння інфармацыі па зададзеных уласцівасцях у зададзеным напрамку, што рэалізуецца адпаведнымі *інструментальнымі сродкамі*. Яны ўключаюць неабходны тэхнічны комплекс і адпаведнае праграмае забеспячэнне, ствараючы складаныя праграма-апаратныя камп'ютэрныя сістэмы з рознымі функцыямі і магчымасцямі іх падтрымкі і эксплуатацыі. Сучасныя сродкі камп'ютэрнай тэхнікі можна *класіфікаваць* наступным чынам:

- персанальныя камп'ютэры - іх рэсурсы накіраваны на забеспячэнне дзейнасці аднаго работніка (АРМ);
- карпаратыўныя камп'ютэры - вылічальныя сістэмы, якія забяспечваюць сумесную дзейнасць многіх работнікаў у межах адной сферы інфармацыйнай дзейнасці пры выкарыстанні адных і тых жа інфармацыйных рэсурсаў.

На першым этапе ўкаранення АБІС фарміруецца пералік задач, якія неабходна вырашыць з дапамогай камп'ютэраў, што з'яўляецца фундаментам для ўсіх наступных стадый распрацоўкі, у прыватнасці для выбару комплексу тэхнічных сродкаў (КТС) і сродкаў праграмага забеспячэння. Пры выбары КТС неабходна таксама ўлічваць аб'ёмы аператыўнай і знешняй памяці.

Да складання апісання задач неабходна далучыць розныя катэгорыі супрацоўнікаў бібліятэкі. Найлепшая форма пры гэтым - аналіз тэхналагічных працэсаў і аперацый на кожным рабочым месцы. Пры гэтым немагчыма захаваць без змяненняў усе традыцыйныя тэхналагічныя працэсы і аперацыі. Укараненне аўтаматызацыі дазволіць іх аптымізаваць.

Распрацоўка алгарытмаў аўтаматызацыі бібліятэчнай тэхналогіі прадугледжвае цеснае ўзаемадзеянне праграмістаў і бібліятэкараў. Праграмісты, не гатовыя выконваць патрабаванні бібліятэкараў пры стварэнні АБІС, могуць прывесці да

няўдачы ў той жа ступені, што і бібліятэкары, якія не ўмеюць або не жадаюць дакладна фармуляваць свае патрэбы.

Правядзенне сістэмнага аналізу бібліятэчнай тэхналогіі дазволіць пабудаваць структурна-функцыянальную мадэль бібліятэкі. Пры аўтаматызацыі бібліятэчнай тэхналогіі мэтазгодна прыняць наступную *структуру*:

- камплектаванне фондаў;
- апрацоўка літаратуры;
- захоўванне фонда;
- інфармацыйна-бібліятэчнае абслугоўванне;
- упраўленне тэхналагічнымі працэсамі.

Вопыт па праектаванні АБІС дазволіў сфармуляваць *прынцыпы* аўтаматызацыі бібліятэчнай тэхналогіі:

- аднаразовы ўвод інфармацыі і шматразовае выкарыстанне яе ў тэхналагічных працэсах і вытворчасці інфармацыйна-бібліятэчнага прадукту;
- звязанне да мінімуму колькасці перамяшчэнняў дакументаў паміж падраздзяленнямі бібліятэкі;
- аўтаматызацыя руцінных працаёмкіх аперацый;
- забеспячэнне захаванасці ўведзенай інфармацыі пры збоях абсталявання, перагрузках электрасеткі, памылках персаналу.

Пры гэтым абавязкова прадугледжваецца уніфікацыя бібліятэчнай тэхналогіі, устараненне дубліравання тэхналагічных працэсаў і аперацый.

Стварэнне і ўкараненне першага этапу АБІС накіравана на аўтаматызацыю ўнутраных бібліятэчных працэсаў: камплектавання, каталагізацыі, рэгістрацыі кнігавыдачы, МБА, уліку перыёдыкі, розных руцінных працэсаў бібліятэчнай тэхналогіі.

Агульнадаступная АБІС аказвае карыстальнікам наступныя віды паслуг:

- своечасовы доступ да новай інфармацыі;
- хуткі пошук неабходных звестак;
- аналіз даных;
- фарміраванне персанальнага БД карыстальніка;
- забеспячэнне доступу карыстальнікаў да сістэмы;
- аддалены доступ да інфармацыі іншых арганізацый і ўстаноў.

Для павышэння інфармацыйна-бібліятэчнага абслугоўвання ў цэлым неабходны пераход да сеткавай тэхналогіі ўзаемадзеяння бібліятэк, што дазволіць інтэграваць даныя асобных электронных каталогаў для арыентацыі карыстальнікаў у агульнарэспубліканскім размеркавальным дакументным фондзе.

Асаблівасці і праблемы пераходу бібліятэк Беларусі на аўтаматызаваныя тэхналогіі

Інфарматызацыя грамадства выклікала актыўную аўтаматызацыю бібліятэк Беларусі і пераўтварэнне іх у сучасныя інфармацыйныя цэнтры. Прайшла рэарганізацыя дзейнасці бібліятэк, змяніліся традыцыйныя бібліятэчныя тэхналогіі, уведзены інавацыйныя формы абслугоўвання чытачоў, разгортваецца

электроннае інфармацыйнае абслугоўванне карыстальнікаў з дапамогай тэлекамунікацыйных магчымасцей глабальнай сеткі Internet.

Сярод праблем, звязаных з увядзеннем аўтаматызаваных тэхналогій, - недавальняючае становішча тэлекамунікацый інфраструктуры бібліятэчнай сеткі, адсутнасць вопыту стварэння і функцыяніравання службаў карпаратыўнай каталагізацыі і сумеснага выкарыстання інфармацыйных рэсурсаў, фінансавыя і кадравыя праблемы, адсутнасць неабходнай нарматыўна-прававой базы.

У галіновай праграме "Захаванне і развіццё культуры Рэспублікі Беларусь на перыяд 2006-2010 гг." запісана, што асноўным прыярытэтам у развіцці бібліятэк краіны з'яўляецца інфарматызацыя. У аўтаматызаваным рэжыме працуюць усе буйныя бібліятэкі краіны, а таксама 97% цэнтральных гарадскіх і раённых бібліятэк. На базе Нацыянальнай бібліятэкі Беларусі з удзелам буйнейшых бібліятэк ажыццяўляецца распрацоўка і стварэнне Зводнага электроннага каталога бібліятэк Беларусі. Далейшая работа будзе накіравана на стварэнне бібліятэчнай карпаратыўнай сеткі, развіццё сродкаў аддаленага доступу карыстальнікаў бібліятэк да іншых інфармацыйных рэсурсаў, укараненне новых тэхналогій дастаўкі дакументаў і міжбібліятэчнага абмену данымі з дапамогай сучасных сродкаў тэлекамунікацый.

Для дасягнення пастаўленых мэт неабходна сканцэнтравачь увагу на распрацоўцы беларускага камунікатыўнага фармату BelMARC, забеспячэнні інфармацыйнага ўзаемадзеяння бібліятэк розных міністэрстваў і ведамстваў, на арганізацыі карпаратыўнай бібліятэчнай сеткі. Нягледзячы на шэраг дасягненняў, далейшае развіццё інфарматызацыі бібліятэк немагчыма без вырашэння наступных задач:

- удакладненне нарматыўна-прававых асноў функцыяніравання Нацыянальнай бібліятэкі Беларусі як рэспубліканскага інфармацыйнага цэнтра;
- стварэнне на базе НББ унікальнага праграмна-тэхнічнага комплексу, які стане базавым звяном інтэграцыі краіны ў сусветныя інфармацыйныя, інавацыйныя і культурныя працэсы;
- ажыццяўленне рэтраканверсіі картачных каталогаў і стварэнне імідж-каталога на аснове электроннага графічнага вобраза картачных каталогаў НББ;
- стварэнне онлайн-вак Internet-каталогаў абласных бібліятэк, фарміраванне размеркаваных інфармацыйных Internet-рэсурсаў рэспубліканскіх, абласных бібліятэк і інфармацыйных цэнтраў;
- распрацоўка Канцэпцыі рэгіянальнага інфармацыйнага цэнтра на базе абласной бібліятэкі;
- падключэнне аўтаматызаваных публічных бібліятэк да Internet.

Аптымізацыі работы бібліятэк з электроннымі інфармацыйнымі рэсурсамі будзе садзейнічаць іх забеспячэнне сродкамі аўтаматызацыі і падтрымка на дзяржаўным узроўні розных праектаў па інтэграцыі бібліятэчна-інфармацыйных рэсурсаў. У Беларусі ўжо адбываецца рэалізацыя праектаў карпаратыўнага ўзаемадзеяння бібліятэк і арганізацый па стварэнні і выкарыстанні інфармацыйнай прадукцыі. У 2001 годзе быў створаны кансорцыум навуковых і універсітэцкіх бібліятэк па забеспячэнні доступу да баз даных кампаніі "EBSCO Publishing" [16, с. 31].

Беларуская частка Internet - Байнэт (вытворнае слова ад міжнароднага абазначэння беларускага домена - BY) прадстаўляе карыстальнікам розныя інфармацыйныя рэсурсы: электронныя каталогі, базы даных, паўнатэкставыя алічбаваныя версіі асабліва каштоўных выданняў. Галоўнай перашкодай пры стварэнні даведчна-інфармацыйных рэсурсаў Байнэт з'яўляецца недастатковае фінансавае і матэрыяльна-тэхнічнае забеспячэнне праектаў размяшчэння ў Internet інфармацыйных паўнатэкставых рэсурсаў беларускіх бібліятэк. Неабходна актывізаваць работу па сканіраванні і пераводу на электронныя носьбіты найбольш каштоўных дакументаў бібліятэк, забяспечыць іх захаванасць, распрацаваць адзіную методыку арганізацыі тэхналагічных працэсаў стварэння інфармацыйных рэсурсаў. Важнай задачай з'яўляецца таксама прадстаўленне карыстальнікам зручнага доступу да нацыянальных і замежных электронных рэсурсаў. Доступ да архіваў, спецыяльных калекцый, баз даных і інш. павінен ажыццяўляцца пры дапамозе электронных сродкаў.

У Беларусі многія бібліятэкі ўжо маюць свае Web-сайты, якія з'яўляюцца своеасаблівай візітоўкай, дазваляючай рэкламаваць дзейнасць бібліятэкі, знаёміць карыстальнікаў з яе гісторыяй і інфармацыйнымі рэсурсамі. Тэхналогія стварэння Web-сайта патрабуе распрацоўкі яго канцэпцыі, дызайну і вызначэння зместу нападнення. З распрацоўкай Web-сайта можа справіцца любы супрацоўнік бібліятэкі, знаёмы з работай тэкставых рэдактараў.

Распрацоўка інфармацыйных тэхналогій і спосабы іх выкарыстання раўназначныя па важнасці. Бібліятэкар павінен ведаць як ствараецца, распаўсюджваецца, пранікае і прымяняецца інфармацыя. Гэты працэс уключае ідэнтыфікацыю, ацэнку, набыццё, арганізацыю, захоўванне і кансервацыю інфармацыі.

Стварэнне інфармацыйнай інфраструктуры - важная задача, якая патрабуе добрага ўсведамлення ролі інфармацыйных тэхналогій, ведання прынцыпаў і спосабаў упраўлення імі.

2.3. Прадукцыя бібліятэчнай тэхналогіі

Завяршаючым кампанентам і сэнсам функцыяніравання бібліятэкі як вытворчай сістэмы з'яўляюцца бібліятэчныя прадукты і паслугі.

Бібліятэчная прадукцыя - гэта дакументальна зафіксаваная інфармацыя як вынік і сродак бібліятэчнай дзейнасці.

У бібліятэчнай тэхналогіі не заўсёды можа быць адназначнасць паміж прадуктам тэхналагічнага працэсу і вынікам працы: атрыманы вынік можа не даць прадукту, а толькі стварыць умовы для яго атрымання. *Бібліятэчныя прадукты* падзяляюцца такім чынам на матэрыялізаваныя і нематэрыялізаваныя.

Матэрыялізаванымі прадуктамі бібліятэчнай тэхналогіі з'яўляюцца: бібліятэчныя картачныя каталогі, картатэкі, фонды дакументаў, бібліяграфічныя паказальнікі, метадычныя дакументы, справаздачы і інш.

Нематэрыяльныя прадукты - гэта прадастаўленне розных паслуг у бібліятэцы: абслугоўванне ў чытальных залах і на абанеменце, выдача вусных давадак, прапаганда бібліятэчна-бібліяграфічных ведаў, экскурсіі, масавыя мерапрыемствы і г. д.

Бібліятэчныя паслугі і матэрыялізаваны бібліятэчны прадукт у сукупнасці складаюць *бібліятэчную прадукцыю*. Разам з матэрыяльна-тэхнічнай базай бібліятэкі (будынак, абсталяванне, мэбля, асвятленне, кадры, транспарт і інш.) яны складаюць *рэсурсы бібліятэкі*.

2.3.1. Інфармацыйныя прадукты і паслугі

Зараз важным састаўным элементам развіцця грамадства становяцца ўсе віды інфармацыйных тэхналогій, асабліва тэлекамунікацыі. У перыяд укаранення новых інфармацыйных тэхналогій і тэлекемунікацый адбываецца працэс пераходу ад матэрыяльнай вытворчасці да працэсу стварэння інфармацыйных рэсурсаў або інфармацыйных рэсурсаў ведаў.

Інфармацыйны рэсурс - гэта інфармацыя, створаная, знойдзеная, зарэгістраваная і абноўленая. Інфармацыйныя рэсурсы з'яўляюцца асновай для стварэння інфармацыйнага прадукту. Бібліятэка з'яўляецца адным з вытворцаў інфармацыйнай прадукцыі. З тэхналагічнага пункту гледжання неабходна адзначаць інфармацыйны прадукт і інфармацыйныя паслугі.

Інфармацыйны прадукт - вынік інтэлектуальнай дзейнасці па стварэнні і перапрацоўцы інфармацыі ў дакументнай форме для шматразовага яе выкарыстання.

Інфармацыйная прадукцыя разнастайная па зместу, форме, спосабу фіксацыі на розных носьбітах інфармацыі (папяровым, электронным, плёначным і інш.). Вынікам сэнсавай апрацоўкі інфармацыі з'яўляюцца аналітычныя інфармацыйныя прадукты. Другасную інфармацыю ўтрымліваюць інфармацыйныя прадукты ў форме каталогаў, бібліяграфічных БД, паказальнікаў, спісаў літаратуры.

Пануючай тэндэнцыяй у развіцці інфармацыйных тэхналогій з'яўляецца пераход да лічбавых метадаў перадачы, апрацоўкі і захоўвання інфармацыі, якія павінны забяспечыць зліццё інфармацыі і паслуг.

Інфармацыйная паслуга - атрыманне і прадастаўленне карыстальніку інфармацыйнага прадукту ў адпаведнасці з выяўленай інфармацыйнай патрэбай. Інфармацыйная паслуга, у адрозненне ад прадукту, мае шэраг спецыфічных уласцівасцей:

- непрыкметнасць (вярбальная, візуальная, віртуальная) асобных паслуг азначае, што іх немагчыма захоўваць, упакоўваць або адчуць, убачыць візуальна;
- немагчымасць захоўвання без дадатковых затрат на фіксацыю інфармацыі;
- неад'емнасць некаторых паслуг ад вытворцы (вусная даведка, кансультацыя, лекцыя);
- залежнасць якасці ад зыходнай "сыравіны" (капіраванне, рэдагаванне, прагляд відэафільма); непастаянства якасці абумоўлена тым, што многія віды паслуг не аўтаматызаваныя;
- зменлівасць якасці ў залежнасці ад кваліфікацыі выканаўцы паслуг (экспертная ацэнка, даклад, пераклад).

Некаторыя віды бібліятэчнага сэрвісу аб'ядналі рысы як прадукту, так і паслугі. Напрыклад, дыферэнцыраванае абслугоўванне кіраўніцтва, дзе неабходна прадставіць не толькі патрэбныя кіраўніцтву крыніцы інфармацыі, але і падрыхтаваць патрэбны для прыняцця ўпраўленчага рашэння аналітычны матэрыял. Новыя тэхналогіі дазваляюць прадставіць карыстальнікам інфармацыйную паслугу ў яе пераўтвораным выглядзе, як інфармацыйны прадукт. Так, кніжная або мастацкая выстаўка можа быць пераўтворана ў каталог, БД, камп'ютэрную прэзентацыю; канферэнцыя - ў зборнік дакладаў, рэкамендацыйных матэрыялаў. Такім чынам, знікае мяжа паміж інфармацыйнымі прадуктамі і паслугамі.

Тым не менш, з тэхналагічнай пазіцыі розніца паміж прадуктамі і паслугай існуе:

- пры падрыхтоўцы паслуг увага канцэнтруецца на працэсах пошуку інфармацыі (выяўленне інфармацыйнай патрэбы, выбар каналаў пошуку, арганізацыя "зваротнай сувязі");
- пры вытворчасці інфармацыйных прадуктаў увага звяртаецца ў асноўным на працэсах збору, апрацоўкі, арганізацыі інфармацыйных масіваў і забеспячэнні іх захаванасці.

Для характарыстыкі інфармацыйных прадуктаў і паслуг (ПП) прынята выдзяляць тры асноўныя віды іх эфектыўнасці: *сацыяльную, тэхнічную і эканамічную*. Адзін від эфектыўнасці можа змяняцца за кошт другога. Эфектыўнасць можа быць станоўчай і адмоўнай.

Сацыяльная эфектыўнасць інфармацыйных прадуктаў і паслуг мае схаваную форму праяўлення і складаецца з сацыяльнай карыснасці і сацыяльнай шкоднасці. Паказчыкамі такой эфектыўнасці з'яўляюцца: якасныя змяненні пры аўтаматызацыі інфармацыйных працэсаў, ступень паляпшэння ўмоў працы, павышэнне якасці апрацоўкі даных, скарачэнне тэрмінаў апрацоўкі інфармацыі, яе рэлевантнасць і дакладнасць. Для разліку паказчыкаў сацыяльнай

эфектыўнасці інфармацыі прымяняюць такія спосабы, як экспертныя ацэнкі, матэматычнае мадэліраванне і метады параўнання.

Тэхнічная эфектыўнасць у адрозненне ад сацыяльнай ацэньваецца канкрэтнымі велічынямі: хуткасцю выканання асобных аперацый і загрузкай сістэмы. Для гэтага выкарыстоўваюцца метады тэорыі масавага абслугоўвання, метады статыстычнага мадэліравання. Але паказчыкі тэхнічнай эфектыўнасці не дазваляюць ацаніць прыярытэтнасць адной з інфармацыйных сістэм.

Эканамічную эфектыўнасць вызначаюць як меру мэтазгоднасці стварэння той або іншай інфармацыйнай прадукцыі. Яна выражаецца колькаснымі паказчыкамі. Абгрунтаванне эканамічнай эфектыўнасці дазваляе:

- выявіць і вызначыць неабходнасць затрат на набыццё і ўкараненне інфармацыйнай тэхналогіі (праграмагнага прадукту, тэхнічных сродкаў);
- вызначыць уплыў аўтаматызацыі бібліятэчнай тэхналогіі на спажывецкія ўласцівасці інфармацыйных прадуктаў і паслуг;
- выбраць лепшы альтэрнатыўны варыянт стварэння прадукцыі бібліятэчнай тэхналогіі;
- намеціць асноўныя напрамкі выкарыстання аўтаматызаваных інфармацыйных тэхналогій.

Разлік эканамічнай эфектыўнасці стварэння інфармацыйнай прадукцыі і паслуг мэтазгодна выконваць на ўсіх стадыях праектавання, пачынаючы ад тэхналагічнай распрацоўкі і заканчваючы ўкараненнем. Асноўнымі фактарамі, што вызначаюць велічыню эканамічнай ацэнкі ўкаранення інфармацыйнага прадукту, могуць быць:

- прадукцыйнасць выканання тэхналагічных аперацый па збору, перадачы, апрацоўцы і выдачы інфармацыі;
- састаў тэхнічных сродкаў і абсталявання, а таксама ступень удасканалення тэхналагічных працэсаў атрымання і апрацоўкі інфармацыі;
- прымяненне тыпавых праектных рашэнняў і пакетаў прыкладных праграм да канкрэтных умоў стварэння інфармацыйнай прадукцыі і паслуг.

2.3.2. Класіфікацыя інфармацыйнай прадукцыі і паслуг

Разнастайная *наменклатура інфармацыйных прадуктаў і паслуг* выклікае патрэбу ў іх *класіфікацыі*. Праблемай класіфікацыі ІПП займаліся многія даследчыкі і практыкі. Складанасць праблемы стварэння навуковай класіфікацыі інфармацыйна-бібліятэчнай прадукцыі заключаецца ў шматаспектнасці прыкмет яе дыферэнцыяцыі. Кваліфікацыйныя прыкметы выступаюць паралельна ў адносінах адзін да аднаго, а не ў супадначаленасці, як прынята ў іерархічных сістэмах, што дазваляе выявіць іх прыярытэтнасць у канкрэтных умовах работы бібліятэкі. У спецыяльнай літаратуры прапануецца класіфікацыя ІПП па наступных прыкметах: *характар прадстаўляемай інфармацыі, мэтавае прызначэнне, сфера прымянення, тэхналогія (від)інфармацыйнай вытворчасці і інш.* Разгледзім асноўныя прыкметы, па якіх праводзіцца класіфікацыя наменклатуры ІПП.

1. Па прыкмеце *характару прадстаўляемай інфармацыі* вызначаюць наступныя віды інфармацыйных прадуктаў і паслуг:

- *дакументныя паслугі* - задавальненне інфармацыйных патрэб карыстальнікаў шляхам прадастаўлення ім першасных і другасных дакументаў, забеспячэння доступу да паўнатэкставых БД;
- *бібліяграфічныя паслугі* - прадастаўленне бібліяграфічнай інфармацыі;
- *фактаграфічныя паслугі* - задавальненне інфармацыйных патрэб шляхам прадастаўлення карыстальнікам канкрэтнай інфармацыі;
- *аналітычныя паслугі* - забеспячэнне карыстальнікаў спецыяльна падрыхтаванай аналітычнай інфармацыяй;
- *кансультацыйныя паслугі* - дапамога карыстальнікам у авалоданні інфармацыйнымі рэсурсамі бібліятэкі;
- *камунікацыйныя паслугі* - бездакументнае абслугоўванне (гутарка, канферэнцыя, дыскусія і інш.);
- *паслугі бібліятэчнага сэрвісу* - умовы і формы існавання дакументных і камунікацыйных паслуг (чытальная зала, лекторый, клуб па інтарэсах і інш.).

Сучасны этап развіцця бібліятэк характарызуецца стабілізацыяй запытаў на традыцыйныя бібліятэчныя паслугі. З другога боку, эканамічная сітуацыя, інфарматызацыя грамадства, канкурэнцыя вымушаюць бібліятэкі актыўна асвойваць інфармацыйныя паслугі. Укараненне аўтаматызаваных інфармацыйных тэхналогій у бібліятэчную практыку зрабіла ўплыў перш за ўсё на развіццё *наменклатуры бібліяграфічных прадуктаў і бібліяграфічных паслуг*. Сёння крыніцамі бібліяграфічнага пошуку могуць служыць не толькі друкаваныя бібліяграфічныя выданні, але і машыначытаемыя версіі, БД на CD-ROM уласнай фармацыі з шырокімі магчымасцямі пошуку і рознымі рэжымамі доступу.

У аўтаматызаваным рэжыме бібліятэкі займаюцца зараз і падрыхтоўкай *фактаграфічных прадуктаў і паслуг*, ствараючы фактаграфічнае дасье, БД і банкі ведаў.

Рэзка павялічыўся асартымент і аб'ём выпуску бібліятэкамі *навукова-аналітычнай прадукцыі* (даклады аб дзейнасці бібліятэк, метадычныя распрацоўкі, матэрыялы навукова-практычных канферэнцый, зборнікі, бюлетэні і інш.). Такая інфармацыя не існуе ў гатовым выглядзе і патрабуе ад інфармацыйных служб аналізу, ацэнкі і абагульнення вялікай колькасці крыніц для падрыхтоўкі навукова-аналітычных аглядаў, маніторынгавых даведак і інш.

Кансультацыйнае абслугоўванне прадугледжвае дапамогу карыстальнікам у выглядзе кансультацыйных паслуг і арганізацыі доступу да інфармацыйных рэсурсаў бібліятэкі. У структуры інфармацыйнага рынку практыкуецца аказанне кансалтынговых паслуг. *Кансалтынг* - від інтэлектуальных паслуг, які звязаны з вырашэннем складаных праблем у сферы ўпраўлення бібліятэкай. У перакладзе кансалтынг азначае кансультаванне.

У залежнасці ад прызначэння кансалтыngu прынята выдзяляць наступныя віды кансультавання: экспертнае, працэснае, адукацыйнае.

Пры *экспертным кансультаванні* выконваецца дыягностыка, распрацоўка рашэнняў і рэкамендацыі па іх выкананні.

Пры *працэсным* - кансультант пастаянна ўзаемадзейнічае з карыстальнікам паслугі пры ацэнцы ідэй, рашэнняў і вынікаў укаранення.

Пры *адукацыйным кансалтынг*у кансультант прадстаўляе кліенту тэарэтычную і практычную інфармацыю ў форме лекцый, семінараў, вучэбных дапаможнікаў. Укараненне новых інфармацыйных тэхналогій у бібліятэчную практыку павысіла значэнне адукацыйнага кансалтыngu, звязанага з навучаннем і павышэннем кваліфікацыі бібліятэчных спецыялістаў (кансультацыі, курсы, семінары, стажыроўкі і г.д.).

У Беларусі ўжо існуе вопыт кансалтыngu паміж бібліятэкамі і праваслаўнай Царквой. Першым крокам у гэтым кірунку стала арганізацыя работы нядзельных школ. Сумесна праводзіцца работа школ духоўнасці на базе публічных бібліятэк. Ужо некалькі гадоў працуе асветніцкі цэнтр імя Кірылы Тураўскага пры бібліятэцы № 11 г. Гомеля. Пры непасрэдным удзеле Нацыянальнай бібліятэкі Беларусі (НББ) распрацаваны праект Палажэння аб метадычным аб'яднанні "Духоўнае адраджэнне і праваслаўная кніга", здзяйсняецца кансалтынгавая дапамога па ўліку, каталагізацыі і захаванасці бібліятэчных фондаў, па навуковай апрацоўцы рэдкіх выданняў праваслаўнай тэматыкі, стварэнні бібліяграфічных крыніц, напрыклад, "Гісторыя ранняга хрысціянства: бібліяграфічны паказальнік 1800-1995 гг.", які выдадзены да 2000-годдзя Хрысціянства.

2. У аснову *класіфікацыі інфармацыйных прадуктаў і паслуг* пакладзена і прыкмета *спосабу (віду) інфармацыйнай вытворчасці*.

Бібліятэкі як аб'екты аўтаматызацыі, прыступілі да распрацоўкі ўласных *праграмных прадуктаў* і іх *лінгвістычнага забеспячэння*. Стварэнне праграмных прадуктаў - гэта вынік інтэлектуальнай працы спецыялістаў, вытворцаў інтэлектуальнай прадукцыі бібліятэкі.

Вялікім попытам карыстаюцца і *капіравальна-размнажальныя* платныя паслугі бібліятэк, якія з'яўляюцца важнай крыніцай пазабюджэтных фінансавых паступленняў.

Асваенню *маркетынгавых* стратэгий развіцця бібліятэкі садзейнічае падрыхтоўка *рэкламных прадуктаў* (плакаты, праспекты, каталогі, лістоўкі і інш.) і прадастаўленне *рэкламных паслуг* (прэзентацыі, прэс-канферэнцыі, экскурсіі, выстаўкі, дні адкрытых дзвярэй і інш.). Некаторыя бібліятэкі ў якасці паслуг арганізацыям прапануюць дапамогу ў правядзенні рэкламных мерапрыемстваў, размяшчэнне рэкламнай прадукцыі ў памяшканні бібліятэкі і ў сваіх выданнях.

Сацыяльная запатрабаванасць публічных і дзіцячых бібліятэк традыцыйна звязваецца з *наменклатурай яе дасугавых паслуг*. Тэхналогія культурна-дасугавай дзейнасці патрабуе спецыяльных ведаў аб яе метадах, сродках, рэсурсах і выніках; уменняў сцэнарыста, рэжысёра, арганізатара; уліку асаблівасцей псіхалогіі творчасці і асаблівасцей успрымання. Аказанне дасугавых паслуг патрабуе ад бібліятэчнага персаналу спецыяльнай падрыхтоўкі.

Такім чынам, тэндэнцыя развіцця наменклатуры інфармацыйна-бібліятэчных паслуг патрабуе асваення тэхналогій навукова-аналітычнай, выдавецкай, рэкламнай, педагагічнай, кансалтынгавай і іншых відаў дзейнасці.

Асновай для класіфікацыі інфармацыйных прадуктаў і паслуг могуць быць і іншыя прыкметы:

- *рэжым абслугоўвання* (аднаразовы, бягучы, пакетны, дыялогавы);
- *форма прадастаўлення інфармацыі* (друкаваная, электронная);
- *від носбіта* (папяровы, картачны, машыначытаемы, плёначны);
- *спосаб перадачы інфармацыі* (непасрэдна карыстальніку, па каналах сувязі, праз пасрэдніка);
- *каштарысныя паказчыкі прадукцыі* (цана, умовы аплаты, ільготы).

Колькасць варыянтаў класіфікацыі ІПП абмяжоўваецца ў залежнасці ад практычнага аспекту праблемы і канкрэтнай сітуацыі.

2.3.3. Ацэнка якасці бібліятэчнай прадукцыі

Якасць інфармацыйных прадуктаў і паслуг -- гэта ступень адпаведнасці іх рэальных спажывецкіх вартасцей чаканням і пажаданням карыстальнікаў.

Пры ацэнцы якасці бібліятэчнай прадукцыі неабходна ўлічваць два аспекты:

- ступень адпаведнасці прадукцыі характару грамадскіх патрэб;
- велічыню ўсіх затрат на выпуск прадукцыі.

Бібліятэчныя паказчыкі якасці: паўната, апэратыўнасць, кнігазабяспечанасць, рэлевантнасць, пертынентнасць (адпаведнасць зместу дакумента інфармацыйнай патрэбе) і інш.

Распрацоўка сістэмы паказчыкаў якасці ў бібліятэцы вядзецца недастаткова і не заўсёды рэалізуецца ў нарматыўных дакументах. Адсутнасць дакладных уяўленняў аб спажывецкіх вартасцях ІПП ускладняе працэс устанавлення паказчыкаў якасці.

Патрабаванні да якасці бібліятэчнай прадукцыі вызначаюць адпаведныя крытэрыі арганізацыі бібліятэчных тэхналагічных працэсаў. Разгледзім асноўныя *крытэрыі якасці ІПП:*

1. *Крытэрыі паўнаты:* вызначаюцца аб'ёмам інфармацыі.
2. *Дакладнасць інфармацыі:* ступень верагоднасці, супастаўляльнасці і параўнальнасці інфармацыі.
3. *Час, затрачаны на падрыхтоўку ІПП.*
4. *Крытэрыі сэрвісных паказчыкаў:* зручнасць формы перадачы інфармацыі.

Выдзяляюцца і такія крытэрыі якасці, як: *даступнасць, распаўсюджанасць, арыентацыя на карыстальніка, апэратыўнасць, своечасовасць прадастаўлення інфармацыі карыстальніку.*

Такім чынам, базісам тэхналогіі стварэння інфармацыйнай прадукцыі і паслуг з'яўляюцца крытэрыі:

- *якасць інфармацыі:* паўната, дакладнасць, нагляднасць, адназначнасць, упарадкаванасць, рэлевантнасць;
- *формы прадастаўлення інфармацыі:* нагляднасць, адназначнасць, упарадкаванасць, лаканічнасць;
- *падрыхтоўкі інфармацыі:* хуткасць, час апрацоўкі, затраты на тэхналогію вытворчасці, своечасовасць дастаўкі, актуалізацыя і абнаўляемасць і г.д.

На якасць ІПП уплываюць многія *фактары*, сярод якіх можна выдзеліць:

- *навукова-тэхнічныя* - магчымасць існуючых тэхналогій і абсталявання выпускаць прадукцыю патрэбнай якасці; здольнасць бібліятэкі распрацаваць новыя ІПП больш высокай якасці;
- *эканамічныя* - фінансавыя магчымасці бібліятэкі павышаць якасць сваёй прадукцыі;
- *арганізацыйныя* - магчымасці бібліятэкі арганізаваць маркетынгавую, навуковую і вытворчую дзейнасць па павышэнні якасці прадукцыі;
- *сацыяльныя* - стварэнне камфортных умоў працы персаналу бібліятэкі, павышэнне яго кваліфікацыі, стымуляванне і далучэнне супрацоўнікаў да калектыўнага вырашэння праблем якасці.

Для вымярэння якасці ІПП прымяняюць наступныя *метады*:

- вывучэнне думкі спажыўцоў або экспертаў;
- супастаўленне характарыстык ІПП з эталонамі;
- распрацоўка і прымяненне дыферэнцыраванай сістэмы ацэнкі розных уласцівасцей бібліятэчнай прадукцыі.

Аб'ектыўная аснова вымярэння якасці закладзена ў супастаўленні характарыстык ІПП са стандартамі, нарматывамі і іншымі рэгламентамі. Таму дакументнае забеспячэнне бібліятэчнай тэхналогіі -- важная перадумова павышэння якасці бібліятэчнай прадукцыі.

На міжнародным узроўні праблемай упраўлення якасцю займаецца Міжнародная арганізацыя па стандартызацыі (ISO), якая распрацавала стандарт ISO 11620-Паказчыкі якасці работы бібліятэк і стандарты якасці серыі ISO 9000. Асноўнымі *прынцыпамі* стварэння і функцыянавання сістэм упраўлення якасцю, згодна з гэтымі стандартамі, з'яўляюцца:

- упраўленне якасцю - неад'емная частка ўпраўлення бібліятэкай;
- вызначэнне палітыкі ў галіне якасці - абавязак кіраўніцтва бібліятэкай;
- распрацоўка сістэмы якасці з улікам спецыфікі бібліятэкі;
- забеспячэнне эфектыўнасці сістэмы якасці;
- сістэма якасці павінна ахопліваць усе віды дзейнасці і ўзроўні ўпраўлення;
- дакуменціраванасць сістэмы якасці;
- ацэнка сістэмы якасці карыстальнікамі;
- прымяненне статыстычных метадаў кантролю якасці;
- стварэнне "груп якасці" і службы кантролю якасці.

Служба кантролю якасці павінна здзяйсняць маніторынг усіх даных, якія можна атрымаць ад спажыўцоў ІПП, каб стварыць адэкватную сістэму навучання карыстальнікаў. У абавязкі службы кантролю якасці ўваходзіць:

- забеспячэнне маніторынгу эфектыўнасці праграмы якасці сродкамі аналізу затрат на якасць і ацэнак карыстальнікаў;
- пабудова сістэмы зваротнай сувязі з усімі функцыянальнымі падраздзяленнямі бібліятэкі, якія маюць адносіны да якасці ІПП, і забеспячэнне пастаяннай рэвізіі якасці;
- выяўленне патрабаванняў да навучання персаналу па пытаннях якасці;
- стварэнне рэгламентаў па пытаннях якасці, дзе вызначаюцца ўсе прынятыя ў бібліятэцы працэдуры, звязаныя з якасцю.

2.4. Документы, якія рэгламентуюць бібліятэчную тэхналогію

Удасканаленне традыцыйнай і развіццё новых інфармацыйных тэхналогій у бібліятэцы патрабуе надзейнага забеспячэння рэгламентуючай інфармацыяй, якая вызначаючае нормы, патрабаванні, правілы і парадак здзяйснення бібліятэчных працэсаў, устанаўлівае стандарты вытворчасці прадуктаў і паслуг. Нармалізуючая інфармацыя, актуальная для бібліятэчнай вытворчасці, падлягае фіксацыі ў спецыяльных рэгламентуючых дакументах.

Аб'ектамі рэгламентацыі могуць быць:

- *інфармацыйна-бібліятэчныя прадукты і паслугі;*
- *асноўныя тэхналагічныя рашэнні (прынцыпы, прыёмы і правілы дзейнасці);*
- *спосабы арганізацыі бібліятэчнай вытворчасці;*
- *тэхналагічныя працэсы (наменклатура, аперацыйны склад, нарматывы і інш.);*
- *рэсурсы бібліятэчнай вытворчасці (патрабаванні да іх, склад і размеркаванне ў працэсе вытворчасці);*
- *прылады працы (наменклатура, характарыстыкі, размеркаванне па тэхналагічных працэсах);*
- *кадры выканаўцаў (штаты, кваліфікацыйны склад);*
- *вытворчая структура бібліятэкі (структурныя падраздзяленні, АРМ, колькасць работнікаў на вытворчых участках і інш.);*
- *метады кантролю якасці інфармацыйна-бібліятэчных прадуктаў і паслуг;*
- *эфектыўнасць бібліятэчнай вытворчасці (паказчыкі).*

Бібліятэчная практыка, запазычыўшы вопыт сферы менеджменту, выпрацавала сваю наменклатуру рэгламентуючых дакументаў, патрабаванні да іх структуры і зместу, прынцыпы падрыхтоўкі і выкарыстання. Усе дзеючыя дакументы, якія рэгламентуюць бібліятэчную тэхналогію, можна дыферэнцыраваць па прыкмеце прызначэння і нармалізуючай сіле. Важнай састаўляючай арганізацыі БТП з'яўляецца падрыхтоўка *сістэмы дакументацыі: нарматыўна-прававой, нарматыўна-тэхнічнай, тэхналагічнай, навукова-метадычнай і навукова-тэхнічнай.*

2.4.1. Нарматыўна-прававая дакументацыя

Выдзяляюць наступныя тыпы *нарматыўна-прававых дакументаў*, якія прымяняюцца для рэгламентацыі тэхналагічных працэсаў у бібліятэцы: міжнародныя, дзяржаўныя, галіновыя, унутрыбібліятэчныя.

Асаблівасцю дакументаў гэтага віду з'яўляецца абавязковасць выканання іх устаноўак.

Міжнародныя нарматыўна-прававыя дакументы.

Да іх адносяцца дакументы распрацаваныя ІФЛА пад эгідай ЮНЕСКА, якія маюць рэкамендацыйны характар. Напрыклад, такія як:

- Рэкамендацыі ЮНЕСКА аб міжнароднай стандартызацыі бібліятэчнай статыстыкі (Парыж, 1970);
- Маніфест ЮНЕСКА "Аб публічнай бібліятэцы (1994).

Дзяржаўныя нарматыўна-прававыя дакументы

Яны вызначаюць дзяржаўную палітыку ў інфармацыйна-бібліятэчнай сферы і аказваюць уплыў на бібліятэчную тэхналогію. Яны рэгламентуюць тэрміналогію, удакладняюць змест дзейнасці бібліятэк, рэгулююць арганізацыйна-прававыя асновы іх функцыяніравання. Да іх адносяцца:

- Закон "Аб культуры ў Рэспубліцы Беларусь" (2004)
- Закон "Аб бібліятэчнай справе ў Рэспубліцы Беларусь" (2002)
- Закон Рэспублікі Беларусь "Аб ахове гісторыка-культурнай спадчыны" (1992).

Галіновыя нарматыўна-прававыя дакументы

У апошнія гады айчыннае прафесійнае супольніцтва, якое ўвасабляе Беларуская бібліятэчная асацыяцыя (ББА), сумесна з Міністэрствам культуры і НББ, ініцыявала распрацоўку новых тыпаў рэгламентаў. Прыкладамі такіх дакументаў могуць служыць:

- Тыпавыя правілы карыстання бібліятэкамі ў Рэспубліцы Беларусь (1996);
- Палажэнне аб Нацыянальным фондзе кніжных помнікаў Рэспублікі Беларусь (1999);
- Зборнік нарматыўна-рэгламентуючых дакументаў па бібліятэчнай справе ў Рэспубліцы Беларусь (1996);
- Кваліфікацыйныя характарыстыкі.

Важнай характарыстыкай бібліятэчных кадраў з'яўляецца іх кваліфікацыйны састаў. Да дзейнасці кожнага кіраўніка і спецыяліста прад'яўляюцца адпаведныя кваліфікацыйныя патрабаванні, для іх устанаўліваюцца службовыя абавязкі і аб'ём спецыяльных ведаў.

Кваліфікацыйныя характарыстыкі - тыпавы нарматыўна-прававы дакумент. Яны выконваюць тры функцыі: служаць базай для састаўлення службовых інструкцый па пасадах, з'яўляюцца крытэрыем пры атэстацыі работнікаў для замяшчэння пасадаў і асновай для ўстанаўлення акладу. У кваліфікацыйную характарыстыку кожнага кіраўніка і спецыяліста ўваходзяць тры састаўляючыя: службовыя абавязкі з пералікам функцый работніка; патрабаванні да спецыяльных і прававых ведаў; кваліфікацыйныя патрабаванні, якія вызначаюць узровень (складанасць), профіль спецыяльнай падрыхтоўкі работніка. Цэнтралізавана падрыхтаваныя кваліфікацыйныя характарыстыкі пасадаў кіраўнікоў і спецыялістаў бібліятэк, як правіла, рэдка пераглядаюцца.

Унутрыбібліятэчныя нарматыўна-прававыя дакументы

Сярод іншых відаў нарматыўна-прававых дакументаў, рэгламентуючых бібліятэчную практыку, можна назваць палажэнні, службовыя інструкцыі, наменклатуру і прэйскуранты прадукцыі і паслуг, нормы і нарматывы, графікі работы і інш.

Палажэнне - нарматыўна-прававы дакумент, вызначаючы парадак утварэння, правы, абавязкі і арганізацыю работы бібліятэкі, яе структурных падраздзяленняў або змест канкрэтных напрамкаў бібліятэчнай дзейнасці.

Інструкцыя - нарматыўна-прававы дакумент, рэгламентуючы арганізацыю і змест дзейнасці бібліятэкі, яе падраздзяленняў і службовых асоб. Напрыклад, Інструкцыя аб парадку аказання платных паслуг, Інструкцыя па рабоце з адмовамі і інш.

Службовыя інструкцыі ўдакладняюць размеркаванне абавязкаў, устанаўліваюць правы і адказнасць за выкананне канкрэтных заданняў, дазваляюць ажыццяўляюць падбор больш кваліфікаваных работнікаў, з'яўляюцца практычным матэрыялам для іх атэстацыі, садзейнічаюць умацаванню вытворчай і працоўнай дысцыпліны. Складаецца службовая інструкцыя з чатырох раздзелаў.

У першым раздзеле вызначаюцца мэты і задачы, кваліфікацыйныя патрабаванні, кім назначаецца работнік на пасаду і звальняецца з яе, каму ён і хто яму падначалены і інш. У двух наступных раздзелах даецца поўны пералік абавязкаў работніка і яго правы. У чацвёртым раздзеле фіксуецца персанальная адказнасць работніка за выкананне ўскладзеных на яго абавязкаў, а таксама за нанесеную шкоду.

Наменклатура інфармацыйна-бібліятэчных паслуг - сістэматызаваны пералік прапануемых бібліятэкай паслуг. Статус самастойнага рэгламентуючага дакумента мае наменклатура платных паслуг бібліятэкі. Платны сэрвіс бібліятэкі рэгулюецца *прэйскурантам* - пералікам інфармацыйна-бібліятэчных прадуктаў і паслуг з указаннем іх цаны.

Дакумент, які ўстанаўлівае нормы і нарматывы на вытворчасць інфармацыйна-бібліятэчных прадуктаў і паслуг называецца *нарматыўным дакументам*. Такім чынам, нарматыўная дакументацыя ўтрымлівае колькасныя параметры вытворчасці: аб'ём, эфектыўнасць, расходаванне рэсурсаў, тэхнічнае аснашчэнне і інш. характарыстыкі. У бібліятэках найбольшае распаўсюджанне атрымалі нарматывы часу, выпрацоўкі, нарматывы колькасці.

Нарматыўная штатная колькасць бібліятэчных работнікаў разлічваецца зыходзячы з колькасці насельніцтва ў зоне абслугоўвання, патрэб забеспячэння асноўных бібліятэчных працэсаў або асноўных паказчыкаў дзейнасці канкрэтнай бібліятэкі. Стандарт ІФЛА прызнае дастатковым наяўнасць сярод бібліятэчнага персаналу 33-40% спецыялістаў з профільнай адукацыяй.

Многія бібліятэкі ўстанаўліваюць асабістыя нарматыўныя тэрміны выканання чытацкага трэбавання, бібліяграфічнай даведкі, метадычнай распрацоўкі і інш.

Безумоўна, распрацоўка бібліятэчнай нарматыўнай дакументацыі - працэс працаёмкі і складаны ў арганізацыйным плане. Але гэта абавязковая ўмова рацыянальнай арганізацыі бібліятэчнай вытворчасці і ацэнкі ўзроўню затрат на інфармацыйна-бібліятэчную прадукцыю і паслугі.

Унутрыбібліятэчная нарматыўна-прававая дакументацыя прызначана для афармлення і прававога замацавання статусу, структуры і функцыянавання бібліятэкі. Сюды адносяцца:

- палажэнне (статут) бібліятэкі;
- палажэнні аб аддзелах;

- палажэнні аб саветах і камісіях (тэхнічных, тэхналагічных);
- службовыя інструкцыі;
- дакументы, рэгламентуючыя рэжым работы бібліятэкі;
- дакументы, якія забяспечваюць ўзаемасувязь аддзелаў бібліятэкі;
- распарадчая дакументацыя, фіксіруючая ўпраўленчыя рашэнні па бібліятэцы і яе структурных падраздзяленнях (загады, акты і г.д.);
- прававая дакументацыя (па асноўнай дзейнасці бібліятэкі);
- нарматыўная дакументацыя.

2.4.2. Нарматыўна-тэхнічная дакументацыя

Нарматыўна-тэхнічная дакументацыя -- гэта сістэма профільных міжнародных і дзяржаўных стандартаў, якая забяспечвае ўстанаўленне правілаў, патрабаванняў, метадаў, вызначае выкананне вытворчых функцый бібліятэкі і арганізацыю БТП. Яна падзяляецца на:

- Міжнародныя стандарты ISO (ТК/46 - Дакументацыя);
- Дзяржаўныя стандарты СТБ (ТК/3 - Інфармацыйна-дакументныя камунікацыі);
- Мінімум бібліятэчнай тэхнікі;
- Табліцы ББК, УДК (выданне табліц УДК вядзецца праз Міжнародную федэрацыю дакументацыі);
- Рубрыкатары (варыянт класіфікацыі, які прымяняецца ў інфармацыі і набывае асаблівае значэнне пры ўвядзенні аўтаматызацыі);
- Правілы карыстання тэхнічнымі сродкамі (спецыфікацыя, тэхнічны пашпарт на абсталяванне і механізмы і інш.).

Найбольшае нармалізуючае значэнне для бібліятэчнай вытворчасці сярод дакументаў дадзенага віду маюць *стандарты*, якія ўстанаўліваюць адзіныя нормы і выконваюць функцыю эталонаў:

- патрабуючых рацыянальную паслядоўнасць дзейнасці;
- вызначаючых паказчыкі эфектыўнасці і якасці;
- абмяжоўваючых рызыку звышнарматыўных выдаткаў, браку, адмоўнага ўплыву на вытворчасць і г. д.

Стандартызацыя бібліятэчнай справы

Спецыялістамі *стандартызацыя* вызначаецца, як "... дзейнасць, заключаная ў знаходжанні рашэнняў для паўтараючыхся задач у сферы навукі, тэхнікі і эканомікі, накіраваная на дасягненне аптымальнай ступені ўпарадкавання ў вызначанай галіне". Здзяйсняецца стандартызацыя на некалькіх узроўнях: міжнародным, рэгіянальным, нацыянальным.

Найбольш аўтарытэтнай арганізацыяй па стандартызацыі на міжнародным узроўні з'яўляецца ISO - *Міжнародная федэрацыя нацыянальных асацыяцый па стандартызацыі*. У структуру ISO ўваходзіць каля 160 тэхнічных камітэтаў (ТК), 600 падкамітэтаў (ПК) і 300 рабочых груп (РГ), якія распрацоўваюць стандарты

практычна па ўсіх сферах чалавечай дзейнасці, у т.л. і ТК/46 - "Дакументацыя", галоўным напрамкам дзейнасці якога з'яўляецца стандартызацыя ў галіне бібліятэчнай, выдавецкай, інфармацыйнай і музейнай справы. Гэты ТК/46 распрацаваў і міжнародныя стандарты (МС) па камунікатыўнаму фармату баз даных (БД), моўных кодах і іх трансфармацыі, шэраг тэрміналагічных і іншых стандартаў, звязаных з аўтаматызаванымі тэхналогіямі.

Стратэгічнае значэнне для аўтаматызацыі бібліятэк мае стандарт "Камунікатыўныя фарматы машыначытаемай каталагізацыі" (MARC) - Machine Readable Cataloging. Гэтаму міжнароднаму стандарту (ISO 2709) зараз ужо больш за 20 год. Ён выконвае для камп'ютэра тыя ж функцыі, што ГОСТ 7.1 - 84 у адносінах да каталожнай карткі. Зараз на аснове першапачатковага фармату MARC распрацаваны і прымяняюцца мноства яго версій, якія ўлічваюць асаблівасці дзяржавы і мовы. У Беларусі распрацаваны і выкарыстоўваецца нацыянальны стандарт BELMARC.

З 1973 па 1986 гг. было распрацавана больш 30 міжнародных стандартаў у галіне абмену інфармацыяй і ўзаемадзейнасці аўтаматызаваных сістэм. Па сутнасці, развіццё стандартызацыі стала ўмовай інтэграцыі БД, іх многаварыянтнага ўзаемадзеяння з мэтай забеспячэння карыстальніка рэлевантнай інфармацыяй.

Пытанні стандартызацыі з'яўляюцца грунтам любога абмену інфармацыяй і зводзяцца да трох сфер:

- тэхніка (і тэхніка сувязі);
- правілы арганізацыі даных на машыначытаемых носьбітах;
- прадметызацыя (індэксіраванне).

У сувязі з гэтым перад міжнароднай стандартызацыяй было пастаўлена задача забеспячэння асноўнай умовы рэалізацыі глабальнай інфармацыйнай сеткі: *сумяшчальнасці ўваходзячых у яе элементаў*. Асноўнымі тэмамі міжнароднай стандартызацыі сталі наступныя параметры інтэграцыі БД:

- фарматы бібліяграфічных запісаў;
- элементы бібліяграфічнага апісання;
- алфавіты, канверсія пісьмовых моў;
- коды;
- наборы сімвалаў і спосабы іх пашырэння;
- бібліяграфічныя даныя ў ручной і машынай апрацоўцы;
- інфармацыйныя мовы;
- мовы праграмавання;
- носьбіты інфармацыі.

Асаблівую ўвагу ТК/46 надаваў праблеме *камунікатыўных фарматаў*. Стандарт ISO 2709-73 стаў фундаментальнай асновай інтэграцыі бібліяграфічных БД, што вызначаюць метадалагічную базу, на якой павінны грунтавацца прынцыпы распрацоўкі любога міжнароднага стандарту.

Асноўнай праблемай стала пераўтварэнне *кодаў*. Асаблівая ўвага ўдзялялася метадам іх пашырэння. Вялікі ўплыў аказалі стандарты ISO на коды краін, моў, на коды для *ідэнтыфікацыі перыядычных выданняў (ISSN) і кніг (ISBN)*, якія прызнаюцца і ў сферы тэхналогіі БД.

Адным з важных элементаў узаемадзеяння БД на любым узроўні з "яўляецца лінгвістычная сумяшчальнасць. ТК/46 займаецца распрацоўкай МС 2788-74"Дапаможнік па распрацоўцы і ўкараненні аднамоўных інфармацыйна-пошукавых тэзаўрусаў".

Для сумяшчальнасці лакальных вылічальных сетак (АБС) быў распрацаваны МС ІСО ТК/97 - 7498-84"Узаемадзеянне адкрытых сістэм. Эталонная (даведачная) мадэль".

На ўзроўні міжнароднай стандартызацыі вырашаюцца і асноўныя *прынцыпы стандартызацыі*: комплекснасць, сістэмнасць, універсальнасць, апераджальны характар.

Прыкладам тэндэнцыі да *ўніверсальнасці* з"яўляецца МС ТК/97 8211-85"Апрацоўка інфармацыі. Патрабаванні да файла апісання даных для абмену інфармацыяй".

Міжнародная стандартызацыя выконвае і *апераджальную функцыю*. Яе прагрэсіўны характар выклікаў у шэрагу краін працэдурныя змяненні: распрацоўку нацыянальнага стандарту пры наяўнасці эквівалентнага міжнароднага стандарту (праекта тэмы). Гэты працэс назіраецца і ў Рэспубліцы Беларусь.

У 1994 г. для выпрацоўкі канцэпцыі развіцця стандартызацыі бібліятэчнай справы пры Беларускай бібліятэчнай асацыяцыі (ББА) быў створаны камітэт "Стандартызацыя ў галіне бібліятэчна-інфармацыйных сістэм". Камітэтам былі зроблены пэўныя захады і праведзена неабходная арганізацыйная работа па стварэнні і зацвярджэнні Дзяржкамстатам РБ тэхнічнага камітэта (ТК) "Інфармацыйна-дакументныя камунікацыі", які будзе займацца распрацоўкай стандартаў на базе ІСО.

Быў падрыхтаваны пакет дакументаў, у тым ліку "Палажэнне аб ТК", "Тэхнічная праграма па распрацоўцы, перагляду і ўвядзенню ў дзеянне нарматыўна-тэхнічнай дакументацыі на падставе ІСО ў Рэспубліцы Беларусь" з дадаткамі ў выглядзе Пераліку нацыянальных, міждзяржаўных і міжнародных стандартаў па профілю дзейнасці.

Адначасова вялася работа па збору галасоў шляхам рассылкі "Бюлетэня галасавання па прапанове стварэння тэхнічнага камітэта па стандартызацыі".

24 студзеня 1996 года Белстандартам было прынята рашэнне аб стварэнні на базе ББА тэхнічнага камітэта ТК/3 "Інфармацыйна-дакументныя камунікацыі" (ІДК), які з"яўляецца пастаянна дзеючым органам Белстандарта і забяспечвае каардынацыю работ па стандартызацыі выдавецкай, бібліятэчнай, музейнай і архіўнай справы, інфармацыйнай дзейнасці і бібліяграфіі на міжнародным, рэгіянальным і нацыянальным узроўнях.

Аб'ектамі стандартызацыі становяцца: тэрміны, вызначэнні, абазначэнні, правілы, патрабаванні, метады, працэсы, якія шматразова прымяняюцца ў дзейнасці інфармацыйных устаноў.

Белстандартам ускладзена на ТК/3 выкананне наступных функцый:

- правядзенне адзінай палітыкі стандартызацыі ў галіне ІДК;
- фарміраванне бібліяграфічных і тэкставых баз і банкаў даных міжнародных, рэгіянальных і нацыянальных стандартаў і інш. нарматыўных дакументаў па профілю ТК/3;
- здзяйсненне перакладаў міжнародных і рэгіянальных стандартаў і стандартаў замежных краін па тэматыцы ТК/3;
- правядзенне навуковых даследаванняў па праблемах міжнароднай, рэгіянальнай і нацыянальнай стандартызацыі па профілю ТК/3;
- аказанне навукова-метадычнай дапамогі органам НТІ, выдавецтвам, бібліятэкам, музеям, архівам і інш. арганізацыям і ўстановам, якія выкарыстоўваюць стандарты па профілю ТК/3;
- здзяйсненне аналізу эфектыўнасці прымянення стандартаў.

Асноўным кіруючым органам ТК/3 з'яўляецца пленарнае пасяджэнне, якое праводзіцца не радзей аднаго разу ў год. Бягучае кіраўніцтва дзейнасцю камітэта ажыццяўляе Савет ТК/3. Для выканання вызначанай часткі работы ў структуры ТК/3 створаны падкамітэты (ПК):

- ПК/1 "Тэрміналогія"
- ПК/2 "Бібліятэчная справа"
- ПК/3 "Бібліяграфія"
- ПК/4 "Навукова-тэхнічная інфармацыя"
- ПК/5 "Выдавецкая справа"
- ПК/6 "Музейная справа"
- ПК/7 "Архіўная справа"

Адной з асноўных праблем пры стварэнні нацыянальных стандартаў з'яўляецца інфармацыйнае забеспячэнне іх распрацоўкі. Пры стварэнні ТК/3 яго фонд уключаў толькі нацыянальныя (СТБ) і міждзяржаўныя (ГОСТ) стандарты. У 1997 годзе пры фінансавай падтрымцы НББ і Фонду інфарматызацыі РБ ТК/3 набыў шэраг дзеючых міжнародных стандартаў ІСО і каля 100 нямецкіх стандартаў DIN па профілю дзейнасці камітэта. Вядзецца таксама і абнаўленне БД "Стандарт", якая ўключае звесткі аб міжнародных, рэгіянальных і нацыянальных стандартах у галіне бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці. Фонд стандартаў і БД "Стандарт" знаходзяцца ў бібліятэцы Беларускага дзяржаўнага універсітэта культуры і мастацтваў і даступны ўсім спецыялістам рэспублікі. ТК/3 з'яўляецца адкрытай арганізацыяй і запрашае да супрацоўніцтва ўсіх зацікаўленых асоб і арганізацыі.

2.4.3. Тэхналагічная дакументацыя

Тэхналагічная дакументацыя рэгламентуе працэс вытворчасці, вызначае патрабаванні да тэхналагічных працэсаў і аперацый, устанаўлівае неабходныя ўзаемасувязі. Тэхналагічная дакументацыя ствараецца ў адпаведнасці з зацверджанай вытворчай структурай бібліятэкі і класіфікацыяй яе тэхналагічных працэсаў. Па форме тэхналагічныя дакументы могуць быць тэкставымі, графічнымі, таблічнымі.

Да тэхналагічнай дакументацыі адносяцца:

- класіфікатары тэхналагічных працэсаў і аперацый;
- функцыянальныя блок-схемы;
- карты тэхналагічных працэсаў;
- маршрутныя карты.

Форма тэхналагічнай дакументацыі павінна адпавядаць наступным патрабаванням:

- інфарматыўнасць (адпаведнасць формы функцыянальнаму прызначэнню дакумента);
- даўгавечнасць (магчымасць доўгатэрміновага выкарыстання дакумента);
- эрганамічнасць (улік фізіялагічных і псіхалагічных уласцівасцей карыстальніка);
- тэхналагічнасць (зручнасць афармлення і выкарыстання дакумента);
- аднолькавасць (улічваюцца патрабаванні да формы і рэгламенты падрыхтоўкі дакумента);
- універсальнасць (магчымасць прымянення формы дакумента для распрацоўкі рознымі метадамі праектавання, у т.л. і аўтаматызаваным).

Пры распрацоўцы тэхналагічнай дакументацыі актыўна выкарыстоўваюцца яе графічныя формы. З тэкставых дакументаў у бібліятэцы прымяняецца *маршрутная карта* - дакумент прызначаны для маршрутнага апісання тэхналагічнага працэсу, вызначэння дакументапатокаў, усіх перамяшчэнняў прадметаў, прылад працы, выканаўцаў і г.д. Тэхналагічны маршрут можа быць пададзены і ў выглядзе графіка з тлумачальным тэкстам і пазначанымі затратамі. Пералікі тэхналагічных маршрутаў і аперацый, абсталявання, матэрыялаў і іншых сродкаў забеспячэння, неабходных для вытворчасці, могуць фіксавацца ў спецыяльных ведамасцях.

Трэба адзначыць, што ў публічных бібліятэках Беларусі практыка стварэння тэхналагічнай дакументацыі не атрымала распаўсюджання (прымянення). Далейшае ўкараненне тэхналагічнай дакументацыі ў бібліятэчную практыку будзе развівацца ў напрамку выкарыстання пазітыўнага вопыту стварэння навукова-метадычных дакументаў.

2.4.4. Навукова-метадычная дакументацыя

Навукова-метадычная дакументацыя ўключае інструкцыйныя дакументы, рэгламентуючыя выкананне бібліятэчных працэсаў. Сюды ўваходзяць:

- тэхналагічныя інструкцыі;
- метадыкі па ўкараненні аптымальных БТП.

Тэхналагічная інструкцыя - дакумент, які ўстанаўлівае дакладную паслядоўнасць тэхналагічных працэсаў, метадаў і прыёмаў, што служаць для вызначэння зместу канкрэтнага працэсу, яго асаблівасцей, парадку выканання. Пры складанні тэхналагічных інструкцый на бібліятэчныя працэсы важна ўлічваць вопыт распрацоўкі метадычных дакументаў.

Трэба адзначыць, што многія сучасныя метадычныя дакументы маюць недахопы нядаўняга мінулага: мнагаслоўнасць, адсутнасць рэкамендацый, універсальнасць парад, прымітыўныя метадыкі і тэхналагічная невыкарыстальнасць, адарванасць ад практыкі. У постсавецкі час паток бібліятэчнай метадычнай прадукцыі рэзка скараціўся, што ідзе на карысць бібліятэчнай практыцы. У гэтай сітуацыі сваё слова павінна сказаць бібліятэчная навука. Ёсць спадзяванні, што ў перспектыве якасць бібліятэчнай навукова-метадычнай дакументацыі будзе ацэньвацца яе тэхналагічнасцю - накіраванасцю метадыкі на ўкараненне аптымальных БТП. Метадыка павінна ўтрымліваць *тэхналагічныя веды*:

- зыходную сыравіну і рэсурсы;
- метады і сродкі вытворчасці;
- кваліфікацыю выканаўцаў;
- пералік рэгламентуючых дакументаў, на якіх грунтуецца метадыка;
- алгарытм тэхналагічных аперацый;
- форму прадастаўлення вынікаў;
- патрабаванні да канчатковага прадукту;
- паказчыкі якасці.

Галоўная задача бібліятэчнай тэхналогіі ў плане яе навукова-метадычнага забеспячэння - дасягненне сістэмнасці, стварэнне комплексу метадычных дакументаў, якія адлюстроўваюць яе асноўныя кампаненты: метады і працэсы, прадукты і паслугі, рэсурсы і сродкі. Патрабуе свайго вырашэння таксама праблема прадастаўлення навуковага абгрунтавання і уніфікацыі розных відаў бібліятэчных рэгламентаў. Узоры навукова-метадычнай прадукцыі новага пакалення ўтрымлівае метадычны дапаможнік - Бібліятэчны менеджмент: тэарэтычныя аспекты і метадычныя рэкамендацыі.- Мн.: НББ,1998.-83с.

2.4.5. Навукова-тэхнічная дакументацыя

Навукова-тэхнічная дакументацыя па сутнасці - гэта праекты (спецыяльныя планы з сістэмы планаў "дрэва мэт"), якія канкрэтызуюць асобныя мэты, такія як укараненне новых тэхналогій, распрацоўка новай прадукцыі і паслуг і г.д. Прыкладам такога дакумента можа служыць распрацаваная НББ праграма-праект "Аўтаматызаваная інфармацыйна-бібліятэчная сістэма (АБІС)" Міністэрства культуры РБ, якая з'яўляецца ўвасабленнем стратэгічнай мэты ўдасканалення інфармацыйнага забеспячэння карыстальнікаў.

Такія спецыяльныя планы-праекты распрацоўваюцца для розных перыядаў развіцця бібліятэкі або галіны. Сур'ёзнай праблемай для галіны культуры было выкарыстанне ўстановамі культуры сучасных інфармацыйных тэхналогій. Забеспячэнне ўкаранення інавацыйнай тэхналогіі прадугледжвае падрыхтоўку навукова-тэхнічнай дакументацыі. Для інфармацыйнага ўзаемадзеяння ўстаноў культуры Беларусі, у тым ліку і бібліятэк, былі распрацаваны навукова-тэхнічныя праграмы:

- Праграма інфарматызацыі галіны культуры (1998)
- Праграма работ па падключэнню аб'ектаў культуры да сеткі INTERNET (1998)

Распрацоўкай навукова-тэхнічнай дакументацыі займаліся рабочыя групы спецыялістаў, з якімі Міністэрства культуры заключыла кантракты, дзе былі прадугледжаны дакладныя тэрміны і справаздачнасць па кожнаму этапу выканання работ.

Распрацоўку навукова-тэхнічнай дакументацыі па ўкараненні новаўвядзенняў у бібліятэках мэтазгодна адлюстроўваць у планах навукова-даследчай работы. На аснове гэтых планаў бібліятэка і здзяйсняе даследаванні, разлічаныя на павышэнне свайго тэхналагічнага ўзроўню.

2.4.6. Унутраная база дакументаў, рэгламентуючых бібліятэчную тэхналогію

Работа па дакументным забеспячэнні бібліятэчнай тэхналогіі вялася безсістэмна: гэта тычыцца як выбару прыярытэтаў (аб'ектаў рэгламентацыі), так і адсутнасці адзіных патрабаванняў да зместу і формы падрыхтоўкі рэгламентаў.

Бібліятэчная практыка, запазычыўшы вопыт менеджменту вытворчасці, выпрацоўвае свае прынцыпы фарміравання масіваў нарматыўнай, метадычнай і тэхналагічнай дакументацыі.

У бібліятэчнай практыцы прыняты наступныя *тэрміны дзейнасці дакументацыі*.

Тэхналагічныя дакументы, рэгламентуючыя *глабальныя тэхналагічныя цыклы*, такія як " шлях кнігі", " шлях трэбавання", павінны жыць не менш 10 гадоў; *міжаддзельская тэхналогія* - ад 5 да 10 гадоў; *унутрыаддзельскія тэхналогіі* - ад 3 да 5 гадоў.

Выкарыстанне сучасных сродкаў аўтаматызацыі патрабуе новых форм дакументаабароту як на "уваходзе" у сістэму, так і на "выхадзе". Эфектыўнасць аўтаматызацыі істотна памяншаецца, калі дакументы, атрыманыя з дапамогай ЭВМ, у далейшым перапісваюцца або перадрукоўваюцца, для надання ім традыцыйнай формы. Таму неабходна прывыкаць да формы дакументаў, сфарміраваных на ЭВМ.

Аўтаматызацыя патрабуе змянення бібліятэчнай дакументацыі не толькі па форме, але і па зместу. Пры распрацоўцы аўтаматызаванай сістэмы неабходна імкнуцца да максімальнай фармалізацыі ўводзімых у ЭВМ даных. Таму адным з першых крокаў пры распрацоўцы бібліятэчнай аўтаматызаванай сістэмы ўпраўлення (АСУ) павінна быць фармалізацыя апрацоўкі інфармацыі і адпаведных дакументаў.

Неабходна адзначыць, што работа па фармалізацыі ўводзімых даных і змяненні ўнутрыбібліятэчнай дакументацыі можа быць паспяхова праведзена толькі пры ўмовах цеснага ўзаемадзеяння спецыялістаў-аўтаматызатараў з бібліятэчнымі работнікамі, паколькі першыя лепш ведаюць, як неабходна прадставіць інфармацыю, а другія - менавіта што павінна быць прадстаўлена.

У аддзелах бібліятэкі пры стварэнні АСУ фарміруюцца адпаведныя БД, сярод якіх:

- тэхналагічныя працэсы;
- пааперацыйна-працоўныя нарматывы;
- інфармацыя аб наменклатуры прадуктаў і паслуг;

- абсталяванне;
- персанал;
- тэхналагічная дакументацыя;
- уліковая інфармацыя аб вытворчасці;
- нарматыўная інфармацыя.

Пры ўкараненні новай тэхналогіі мэтазгодна распрацаваць спецыяльную праграму для стварэння нарматыўна-даведачнай БД тэхналагічнага прызначэння, якая ўтрымлівае комплекс рэгламентаў навуковай, метадычнай, тэхналагічнай, нарматыўнай, сацыяльна-эканамічнай накіраванасці, актуальнай для бібліятэчнай вытворчасці. Выдзяленне ў складзе гэтай БД файлаў "Тэхналагічныя аперацыі", "Тэхналагічны маршрут", "Норма", "Рэгламентуючыя дакументы" і інш. дазволіць зняць існуючую праблему дакументальнага забеспячэння бібліятэчнай тэхналогіі.

Пры распрацоўцы мадэлі файлаў неабходна прадугледзець наступныя рэквізіты:

- код аперацыі;
- назва аперацыі;
- № пазіцыі ў нормах часу;
- адзінка вымярэння;
- аб'ём работ;
- працаёмкасць;
- выканаўца (пасада);
- заробатная плата за выкананне аперацыі (і за месяц);
- сабекошт аперацыі.

База даных тэхналагічнага прызначэння ствараецца ў банку даных бібліятэкі для рашэння задач упраўлення на міжаддзельскім узроўні і аб'ядноўвае рэгламентуючую інфармацыю, неабходную для рацыянальнай арганізацыі бібліятэчнай вытворчасці.

На жаль, стварэнне блока рэгламентуючых дакументаў тэхналагічнага прызначэння ў аўтаматызаваным рэжыме не заўсёды для бібліятэкі магчыма. Часцей за ўсё ў бібліятэках ствараюцца картатэкі тэхналагічных і нарматыўных рэгламентаў або Наменклатура рэгламентуючых дакументаў (у выглядзе спіса). Буйныя бібліятэкі выдаюць свае распрацаваныя рэгламентуючыя дакументы ў выглядзе зборнікаў. Напрыклад, Сборник документов, регламентирующих деятельность Республиканской научно-технической библиотеки. Ч.1-3 / РНТБ. - Мн., 1993.

Раздел 3

Распрацоўка і аптымізацыя бібліятэчных тэхналагічных працэсаў

3.1. Аптымізацыя і мадэліраванне бібліятэчнай тэхналогіі

Павышэнне эфектыўнасці функцыянавання бібліятэк у цяперашні час можа быць забяспечана перш за ўсё шляхам укаранення новых аўтаматызаваных тэхналогій. Вырашэнне задач аўтаматызацыі павінна арыентавацца на сучасную канцэпцыю бібліятэчна-інфармацыйнай тэхналогіі, аснову якой складаюць, па-першае, задавальненне канкрэтных патрабаванняў, а па-другое, выкананне шэрагу прынцыпаў.

Вопыт работы па праектаванню АБІС дазволіў сфармуляваць наступныя патрабаванні да аўтаматызацыі бібліятэчна-інфармацыйных тэхналогій:

- аднаразовы ўвод у інфармсiстэму элементаў бібліяграфічнага апісання і наступнае многаразовае яго выкарыстанне;
- звязненне да мінімуму колькасці перамяшчэнняў дакументаў паміж падраздзяленнямі бібліятэкі;
- аўтаматызацыя руцiнных працазатратных аперацый;
- забеспячэнне захаванасці ўведзенай інфармацыі нават пры адказе абсталявання або памылках пры ўводзе.

Агульныя патрабаванні да сучасных інфармацыйных і бібліятэчных тэхналогій:

- забеспячэнне працэсаў цыркуляцыі і апрацоўкі інфармацыі і дакументаў у сістэме з вызначанымі крытэрыямі эфектыўнасці, кошту, тэрмінаў апрацоўкі;
- наяўнасць блокаў апрацоўкі і тэхналагічных працэсаў, звязаных як між сабой, так і з нормамі і нарматывамі іх выканання (скразныя тэхналагічныя працэсы);
- наяўнасць праграмна-апаратных сродкаў падтрымкі інфармацыйна-тэхналагічных працэсаў;
- фарміраванне арганізацыйнай структуры, якая забяспечвае планаванне і нарміраванне працэсаў цыркуляцыі і апрацоўкі дакументаў і інфармацыі;
- наяўнасць метадаў рэалізацыі новых тэхналагічных працэсаў;
- вызначэнне відаў праграмных і тэхналагічных дакументаў;
- устанавленне парадку асваення і ўкаранення новай тэхналогіі;
- наяўнасць перавагі ў параўнанні з існуючымі тэхналогіямі;
- наяўнасць камплекта дакументацыі аб сродках, здольных рэалізаваць пералічаныя патрабаванні.

Прынцыпы, якія складаюць аснову сучасных інфармацыйных і бібліятэчных тэхналогій:

- *размеркаванасць* (перапрацоўка і захаванасць даных на рабочых лістах, выкарыстанне сеткі);
- *інтэграцыя* (узаемаўвязка і ўзаемадзеяння ўсіх састаўных частак сістэмы на функцыянальным, арганізацыйным, выканаўчым узроўнях у рамках сеткі);
- *уніфікацыя* (пашырэнне маштабаў укаранення тэхналогіі пры адноснай стабільнасці затрат);
- *персаналізацыя* (у сучасных сістэмах персанальныя камп'ютэры падключаюцца да сеткі праз АРМ, якія дзейнічаюць у рэжыме раздзялення часу).

Пры аўтаматызацыі бібліятэчнай тэхналогіі немагчыма захаваць без змянення ўсе традыцыйныя тэхналагічныя працэсы. Укараненне камп'ютэрызацыі дазволіць іх аптымізаваць.

3.1.1. Распрацоўка і ўдасканаленне БТП

Удасканаленне бібліятэчных цыклаў і працэсаў ажыццяўляецца ў трох асноўных напрамках:

- упарадкаванне існуючай бібліятэчнай тэхналогіі;
- пошук інавацыйных тэхналагічных рашэнняў;
- аўтаматызацыя бібліятэчнай тэхналогіі, якая істотна змяняе змест і паслядоўнасць цыклаў і працэсаў.

Удасканаленне бібліятэчнай тэхналогіі звязана з дэтальным аналізам усяго тэхналагічнага працэсу, з усімі яго аперацыямі і іх элементамі. Гэта абумоўлена тым, што механізм асноўных тэхналагічных працэсаў бібліятэкі ў іх узаемасувязі і ўзаемадзеянні ўяўляе сабой складаную сістэму.

Удасканаленне БТП немагчыма без аналізу ўсёй сістэмы ў цэлым і кожнага яе звяна, што дазволіць пабудаваць структурна-функцыянальную мадэль бібліятэкі.

Распрацоўка тэхналагічнага працэсу павінна ўключаць:

- пералік асноўных (тэхналагічных) этапаў работ;
- распрацоўку тэхналогіі на асноўныя этапы;
- выбар абсталявання, сродкаў аўтаматызацыі, неабходных для рэалізацыі тэхналагічнага працэсу;
- перагляд і распрацоўку ўсёй рэгламентуючай тэхналагічнай дакументацыі (палажэнняў, інструкцый, метадычных рэкамендацый і г.д.).

Асобае значэнне для аптымізацыі тэхналагічных працэсаў мае распрацоўка блок-схем, тэхналагічных і маршрутных карт на тэхналагічныя цыклы. Гэта работа прадугледжвае некалькі этапаў.

Першы этап - аперацыйна-тэхналагічны аналіз - заключаецца ў расчлянэнні асноўных міжадзельскіх тэхналагічных цыклаў на працэсы, аперацыі і элементы аперацый. Этап завяршаецца стварэннем у аддзелах тэхналагічных картатэк на выконваемыя працэсы, уніфікацыі іх назваў.

Тэхналагічная картатэка (ТК) - гэта пералік усіх тэхналагічных працэсаў падраздзяленняў бібліятэкі ў той паслядоўнасці, у якой яны выконваюцца. ТК складаецца з картак, якія аб'ядноўваюць (кумуліруюць) звесткі аб аперацыі (назва, тып, затраты часу, структурнае падраздзяленне).

Тэхналагічная картатэка дае магчымасць:

- убачыць месца кожнага працэсу ў вытворчым цыкле бібліятэкі;
- уявіць іх колькасць, паслядоўнасць, тэхналагічную мэтазгоднасць;
- выявіць наяўнасць дубліравання, затраты рабочага часу.

Правільна аформленая ТК дае ўяўленне:

- якія працэсы ёсць у аддзеле (бібліятэцы), паслядоўнасць іх выканання;
- з якіх аперацый складаецца кожны працэс, іх колькасць, паслядоўнасць, мэтазгоднасць;
- якія тэхналагічныя прыёмы выканання кожнай аперацыі;
- пасада выканаўцы;
- адзінку вымярэння і норму часу.

ТК складаецца з картак двух тыпаў:

1. *Карткі працэсаў* (назва працэсу, пералік уваходзячых у яго аперацый).

Працэс: _____

Пералік аперацый: _____

2. *Карткі аперацый* (указваецца змест, элементы аперацый, пасада выканаўцы, норма часу на выконваемыя аперацыі).

Аперацыя: _____

Выканаўца: _____

Змест	Адзінка ўліку	Нормы
:	:	:
:	:	:
:	:	:
:	:	:

Калі апісанне не змяшчаецца на адной картцы, яго неабходна падоўжыць на наступнай.

Працэс стварэння ТК здзяйсняецца паэтапна. Спачатку ТК ствараецца ўнутры кожнага аддзела. Карткі аперацый запаўняюцца супрацоўнікамі, якія непасрэдна іх выконваюць. Практычна кожны супрацоўнік бібліятэкі павінен апісаць сваю работу, г.зн. асэнсаваць сваю работу, сутнасць працэсу і комплекс уваходзячых у яе аперацый у лагічнай паслядоўнасці.

Пры ўкараненні новых тэхналогій мэтазгодна распрацаваць мадэль файла з адпаведнымі рэквізітамі ў складзе БД "Тэхналагічныя працэсы", якая і будзе ўтрымліваць звесткі аб усіх працэсах і аперацыях, што ўваходзяць у вытворчы цыкл бібліятэкі. Гэта работа з'яўляецца падрыхтоўчай да наступнага этапу.

На другім этапе прыступаюць да пабудовы імітацыйных мадэляў працэсаў і цыклаў з дапамогай блок-схем на базе тэхналагічных картатэк аддзелаў або БД "Тэхналагічныя працэсы". Пры складанні блок-схем тэхналагічны працэс неабходна разбіць на мікрацыклы.

Уваход

1. Сістэматызацыя бягучых паступленняў, адлюстраванне іх у каталогу.

- 1.1. Прыём у адзел і ўлік бягучых паступленняў.
- 1.2. Папярэдняя сістэматызацыя літаратуры.
- 1.3. Сістэматызацыя дакументаў.
- 1.4. Рэдагаванне сістэматызацыі.
- 1.5. Перанос індэкса на каталожную картку
- 1.6. Друкаванне картак для сістэматычнага каталога і АПУ.

Перадача бягучых паступленняў
з аддзела на наступны тэхналагічны ўчастак.
Узаемаразлік з сумежнымі аддзелаў

- 1.7. Падбор картак для расстаноўкі і іх расстаноўка ў каталогу.

2. Рэдагаванне сістэматычнага каталога.

- 2.1. Бягучае рэдагаванне сістэматычнага каталога.
- 2.2. Выключэнне картак з сістэматычнага каталога на спісаную літаратуру.
- 2.3. Рэдагаванне АПУ.

Выход

Мал. 13. Блок-схема працэсаў сістэматызацыі і вядзення сістэмнага каталога.

Для графічнага адлюстравання асобных частак тэхналагічнага працэсу прымяняюцца розныя *сімвалы* для абазначэння аперацыі.

операцыя	:	уваход	,	так	затрымка	праходжання	не,	выхад
						(распазнаваль)		

Мал. 14. Сімвалы абазначэння аперацый.

У ходзе работы па складанню блок-схемы выяўляецца:

- неапраўданае дубліраванне адных і тых жа аперацый у розных аддзелах;
- адсутнасць аднолькавасці ў выкананні адна тыпных працэсаў на участках аднаго аддзела;
- лішнія аперацыі, тэхналагічныя петлі, складанасць структуры асобных працэсаў.

Пры аналізе блок-схемы выяўляецца непрапарцыянальнасць яе структуры і распрацоўваецца аптымальная блок-схема.

Адрозніваюць блок-схему для традыцыйнага працэсу і для аўтаматызаваных БТП. Атрыманы на другім этапе канкрэтны матэрыял з'яўляецца асновай для рацыяналізацыі і аптымізацыі традыцыйнай бібліятэчнай тэхналогіі і далейшай яе аўтаматызацыі.

На трэцім этапе ствараецца мадэль скразных міжаддзелаўскіх цыклаў з дапамогай блок-схем падраздзяленняў бібліятэкі:

- шлях кнігі ў працэсе апрацоўкі;
- шлях чытацкага трэбавання ў працэсе абслугоўвання;
- шлях бібліяграфічнай даведкі ў працэсе інфармацыйнага абслугоўвання чытача.

Паралельна са стварэннем функцыянальных блок-схем высвятляецца ступень забяспечанасці *тэхналагічных маршрутаў* неабходнай арганізацыйна-тэхналагічнай і інструкцыйнай дакументацыяй. Вынікі праведзенага аналізу, прадстаўленыя ў тэкставай або таблічнай форме, павінны змяшчаць комплексную характарыстыку рэсурснай базы бібліятэчнай вытворчасці:

- дакументнае забеспячэнне;
- расходныя матэрыялы;
- неабходныя праграмныя сродкі (тэхнічныя, лінгвістычныя і інш.);
- кадравы склад выканаўцаў.

Распрацоўка тэхналагічнага маршруту (ТМ)

Тэхналагічны маршрут вызначае паслядоўнасць тэхналагічных аперацый у структуры тэхналагічнага працэсу. Ён можа быць прадстаўлены ў выглядзе апісальнага алгарытму або графічна.

Алгарытм ТМ - гэта паслядоўны пералік тэхналагічных аперацый.

Напрыклад, алгарытм ТМ выканання тэматычнага заказу на аснове бібліяграфічнай БД можа быць апісаны наступным чынам:

1. Прыём бібліяграфічнага заказу.
2. Удакладненне заказу.
3. Распрацоўка праграмы пошуку.
4. Пошук інфармацыі ў БД.
5. Адбор бібліяграфічных запісаў па зададзеных умовах (дыскрыптар, рубрыка).
6. Вывад вынікаў пошуку на экран манітора.
7. Раздрукоўка вынікаў пошуку на прынтары.
8. Фарміраванне спіска для фонду выкананых даведак.

Тэхналагічны маршрут, прадстаўлены ў выглядзе *маршрутнай карты*, дазваляе прасачыць не толькі паслядоўнасць тэхналагічных працэсаў і аперацый, але і чаргаванне прамежкавых прадуктаў дзейнасці. Адлюстраванне ў маршрутнай карце вынікаў тэхналагічных працэсаў і аперацый дае магчымасць выявіць іх дакладнасць у плане зместу, структуры, формы падачы і арганізаваць эфектыўны бягучы кантроль за ходам вытворчага працэсу. Пры неабходнасці маршрутная карта ТМ можа быць дэталізавана на ўзроўні элементаў аперацый, што з'яўляецца наглядным сродкам навучання бібліятэчнага персаналу. Афармленне ТМ у выглядзе маршрутнай карты дазволіць замацаваць канкрэтныя аперацыі за асобнымі выканаўцамі. Гэта мае значэнне для тэхналагічных працэсаў, размеркаваных па розных структурных падраздзяленнях бібліятэкі (ЦБС). Пры ўмовах аўтаматызацыі маршрутная карта ТМ з'яўляецца інструментам рацыянальнага раздзялення працы і вивучэння затрат рабочага часу метадам фатаграфіі рабочага дня.

На чацвёртым этапе завяршаецца работа па аптымізацыі бібліятэчных працэсаў распрацоўкай тэхналагічных карт, якія павінны адлюстроўваць аптымальны варыянт кожнага канкрэтнага працэсу з указаннем пааперацыйных норм часу і выпрацоўкі.

Тэхналагічная карта на цыкл або працэс бібліятэчнай работы з'яўляецца асноўным дакументам упраўлення бібліятэчнымі тэхналогіямі. Працэс распрацоўкі тэхналагічнай карты ўключае:

- дэталёвае вивучэнне існуючых рэгламентуючых дакументаў, якія вызначаюць тэхналогію выканання тых або іншых бібліятэчных работ;
- распрацоўку праекта тэхналагічнай карты (складанне падрабязнага пераліку аперацый з іх максімальнай дэталізацыяй, вызначэнне паслядоўнасці іх выканання і затрат часу на кожную аперацыю (нормы);
- праверку распрацаванай тэхналагічнай карты ў практычнай дзейнасці і пры неабходнасці яе карэкціроўку.

Вынікі распрацоўкі тэхналагічнай аперацыі, выдзяленне яе элементаў фіксуецца ў тэхналагічнай карце - табліцы або бланку з наборам неабходных характарыстык.

Умовай эфектыўнага выкарыстання тэхналагічных карт з'яўляецца комплексны сістэмны падыход да іх распрацоўкі і ўкаранення. Існаванне толькі карт-фрагментаў тэхналагічнага цыкла нічога не дае для агульнай аптымізацыі

тэхналогіі. Станоўчы вынік, дасягнуты ўдасканаленнем працэсаў, зніжаецца з-за недапрацовак, што засталіся на іншых участках работы.

Распрацоўка і ўкараненне тэхналагічных карт дазваляе аб'яднаць фіксаваныя ўпраўленчыя рашэнні, тэхналогію выканання і нормы. Наяўнасць карт садзейнічае ўзаемазамыняльнасці супрацоўнікаў, а таксама аблягчае працэс увядзення новага супрацоўніка ў новую для яго тэхналогію.

3.1.2. Мадэліраванне бібліятэчных працэсаў

Мадэліраванне ў тэхналагічным бібліятэчным менеджменце - працэс пабудовы і даследавання мадэляў упраўлення тэхналагічнымі працэсамі. Мэта мадэліравання - атрымаць новую інфармацыю аб даследаваных аб'ектах, неабходную для ўпраўлення імі.

Найбольш распаўсюджаныя *віды мадэліравання ў менеджменце:*

1. *Эканоміка-матэматычнае мадэліраванне* дазваляе сфарміраваць праблему ў выглядзе матэматычных задач. Выдзяляюць 5 асноўных тыпаў:

- мадэлі матэматычнага праграмавання;
- мадэлі тэорыі графаў;
- балансавыя мадэлі;
- мадэлі тэорыі верагоднасці і матэматычнай статыстыкі;
- мадэлі тэорыі гульняў.

2. *Мадэлі сістэмнага аналізу (СА)* выкарыстоўваюцца для рашэння слаба структурыраваных праблем, якія характарызуе істотная нявызначанасць. Мадэлі сістэмнага аналізу падзяляюцца на:

- фармальныя мадэлі;
- эўрыстычныя мадэлі, якія выкарыстоўваюць абагульнены вопыт і інтуіцыю спецыялістаў (экспертыза).

3. *Імітацыйнае мадэліраванне* прымяняецца для:

- выбару з мноства варыянтаў пабудовы тэхналагічнай сістэмы - лепшага, на аснове варыянтаў разліку;
- максімальна блізкай перадачы паводзін тэхналагічнай сістэмы і яе звенняў на аснове фактычных даных;
- абгрунтавання выбару мэт і стратэгіі дзейнасці тэхналагічнай сістэмы;
- зніжэння ступені нявызначальнасці ў момант прыняцця тэхналагічнага рашэння.

У залежнасці ад мэты імітацыйныя мадэлі бываюць:

Пазнавальныя (апісальныя) мадэлі адлюстроўваюць стан мадэліруемага аб'екта, яго характарыстыкі, іх сувязі і ўплыў. Часта вынікі рашэння на такой мадэлі служаць для разумення тэхналагічнага працэсу ў статыцы.

Прагнозныя мадэлі залежаць ад часу і даюць стан мадэліруемага аб'екта ў зададзеным інтэрвале. Прагнозныя мадэлі па метадах рэалізацыі могуць быць аналітычнымі, статычнымі, імітацыйнымі, сеткавымі, самарэгулюючыміся.

Упраўленчыя мадэлі дазваляюць выпрацоўваць рашэнне па ўпраўленню аб'ектамі вытворчасці. Асноўнай прыкметай такіх мадэляў з'яўляецца іх аптымізацыйны характар.

Прыведзеная класіфікацыя мадэляў з'яўляецца няпоўнай, але дастатковай для таго, каб на практыцы зрабіць выбар і спыніцца на канкрэтным відзе мадэліравання.

Пры даследаванні тэхналагічных працэсаў бібліятэкі выбар віду мадэліравання залежыць ад мэты, дапушчэнняў і наяўнасці зыходных даных.

Мэтай мадэліравання можа быць распрацоўка рэкамендацый для аптымізацыі ўпраўлення бібліятэчнымі тэхналогіямі.

Пасля вызначэння мэты мадэліравання неабходна звярнуць увагу на характар зыходных даных, што ёсць у наяўнасці ў даследчыка. Калі зыходных даных мала, то неабходна атрымаць іх пры дапамозе наступных метадаў: аналітычнага (разлічыць па формуле), статыстычнага (шляхам пастаноўкі эксперымента), праграмнага (шляхам пастаноўкі эксперымента на ЭВМ).

Пры дастатковасці зыходных даных і вызначанасці мэты мадэліравання можна прыступаць да выбару мадэлі.

Мадэлі бібліятэчных працэсаў (БП) па прыкмеце "характар аб'екта" належаць да вытворчых (тэхналагічных) мадэляў.

Фармалізацыя бібліятэчных працэсаў

Як аб'екты прымянення мадэляў, бібліятэчныя працэсы павінны быць прадстаўлены ў тэрмінах, зручных і зразумелых для асоб, ствараючых мадэль. Гэта значыць, што неабходна фармалізаваць працэс.

Фармалізацыя працэсу праходзіць у тры этапы і залежыць ад вырашаемай задачы (тэхналогія, прагноз і ўпраўленне).

Першы этап складаецца з *вербальнай фармуліроўкі* зместу працэсу, калі на славесным узроўні фармуліруецца змест працэсу. Гэты этап існуе пры любым характары задач.

На другім этапе складаецца *блок-схема*, якая адлюстроўвае ўсе кампаненты працэсаў і іх сувязі, падпарадкаванасць і зваротную сувязь. Пры вывучэнні тэхналогіі бібліятэчных працэсаў на блок-схеме ўстанаўліваюцца "вузкія" месцы, якія перашкаджаюць дасягнуць зададзенага ўзроўню выканання працэсаў.

Трэці этап прадугледжвае яшчэ большую дэталізацыю працэсаў і ўстанаўленне сувязяў як па гарызанталі, так і па вертыкалі. Распрацоўваецца *іерархічная структура сістэмы*, на якой абазначаюцца падсістэмы і ўсе віды сувязяў.

Безумоўна, ні адна мадэль не зможа выканаць усе задачы і функцыі адначасова, гэта дасягаецца сукупнасцю ўсіх відаў мадэляў. Агульнай функцыяй усіх відаў мадэляў з'яўляецца іх здольнасць замяніць натуральны эксперымент мадэліраваннем з наступным выкарыстаннем ЭВМ.

3.2. Нарміраванне бібліятэчна-інфармацыйных працэсаў

Пытанні арганізацыі працы займаюць важнае месца ў справе павышэння якасці і эфектыўнасці работы бібліятэкі. Адным з важнейшых кірункаў бібліятэчнага менеджменту з'яўляецца ўдасканаленне нарміравання, перагляд састарэлых і ўкараненне прагрэсіўных норм, як асновы правільнага планавання бібліятэчнай працы, аптымальнай яе арганізацыі.

Нарміраванне - складаная праблема, як у тэарэтычным, так і ў практычным аспектах. Яна ўскладняецца тым, што ў яе здзяйсненні намаганні бібліятэк розных ведамстваў разрознены, адсутнічае таксама і сістэма ўпраўлення нарміраваннем. Большасць бібліятэк Рэспублікі Беларусь для арганізацыі і нарміравання працы карыстаецца выдадзенымі ў 1991 годзе "Тыповымі нормамаі времени на работы, выполняемые в библиотеках", якія былі распрацаваны Дзяржаўнай бібліятэкай СССР імя У.І.Леніна. Але гэты дакумент нельга выкарыстоўваць як універсальны крытэрыў нарміравання бібліятэчнай працы таму, што прыведзеныя ў ім тыпавыя нормы часу разлічаны на мадэль бібліятэкі з найбольш распаўсюджанымі арганізацыйна-тэхнічнымі ўмовамі працы і маюць толькі рэкамендацыйную сілу.

Трэба мець на ўвазе, што нормы часу не могуць доўга заставацца стабільнымі. Дастаткова змяненняў у тэхналагічным працэсе, прымянення аўтаматызацыі, як норма становіцца састарэлай і не адпавядае новым умовам арганізацыі працы. Для распрацоўкі норм працы неабходна мець наступныя дакументы: рабочую метадыку па складанню норм на бібліятэчныя працэсы; тэрміналагічны слоўнік; пералік аперацый, якія падлягаюць нарміраванню; зборнік норм і нарматываў, дзеючых на рэспубліканскім і галіновым узроўнях.

Як правіла, у нарматыўных матэрыялах прадстаўлены два віды норм: *норма часу*, неабходнага на выкананне адзінкі работы адным або некалькімі выканаўцамі патрэбнай кваліфікацыі; *і норма выпрацоўкі* - колькасць аперацый, якія павінны быць выкананы ў адзінку часу (год, месяц, дзень і г.д.). Гэтыя нормы узаемазвязаныя, і кожная лётка можа быць разлічана на аснове другой.

Стварэнне галіновых мясцовых норм апраўдана, калі пры гэтым улічваецца ўсе патрабаванні, што прад'яўляюцца да нарміравання: забеспячэнне метадычнага адзінства, умацаванне нарматыўнай базы рэгламентуючымі дакументамі, прагрэсіўнасць норм і нарматываў на аснове ўкаранення аўтаматызаваных тэхналогій, супастаўляльнасць нарматыўных матэрыялаў, праектуемых для бібліятэкі або галіны. Вырашэнне пастаўленых задач стрымліваецца перш за ўсё неаднароднасцю бібліятэк, розніца паміж якімі заключаецца ў наступным:

- асаблівасцях гістарычнага развіцця асобных бібліятэк;
- функцыях, якія выконваюць асобныя бібліятэкі, іх спецыялізацыі;
- узроўні адміністрацыйнага кіраўніцтва з боку адпаведных органаў галіны;
- ступені цэнтралізацыі;
- дасягнутым узроўні інтэграцыі ў галіновай сетцы бібліятэк.

Ускладняюць задачу і розніца ва ўнутранай арганізацыйнай структуры асобных бібліятэк аднаго і таго ж тыпу, а таксама недакладнасць у вызначэнні рабочых працэсаў, што тлумачыцца адсутнасцю тэрміналагічнага адзінства.

3.2.1. Тэрміны, якія прымяняюцца пры нарміраванні бібліятэчнай працы

Улічваючы змяненні ў арганізацыйна-тэхнічным забеспячэнні працы, звязаным з укараненнем аўтаматызаваных тэхналагічных працэсаў і ў сувязі з пашырэннем функцый бібліятэкі, узнікла неабходнасць распрацоўкі адзінай тэрміналогіі і метадыкі нарміравання працы.

Бібліятэчная тэхналогія - сістэма працэсаў, якая забяспечвае функцыянаванне бібліятэкі.

Бібліятэчны цыкл - адасобленая частка бібліятэчнай тэхналогіі.

Бібліятэчны працэс - частка бібліятэчнага цыкла, закончаная сукупнасць паслядоўных бібліятэчных аперацый.

Бібліятэчная аперацыя - асноўная адзінка раздзялення працы, адасобленая частка бібліятэчнага працэсу.

Элемент бібліятэчнай аперацыі - частка аперацыі, якая з'яўляецца мэтазгоднай толькі ў сувязі з іншымі элементамі аперацыі.

Норма працы - устаноўленая мера затрат працы для выканання зададзенага аб'ёму работы за адзінку часу.

Норма часу - рэгламентаваная велічыня часу для выканання ў адпаведных вытворчых умовах адзінкі аб'ёму работы.

Норма выпрацоўкі (вытворная ад нормы часу) - колькасць адзінак работы, якія павінны быць выкананы ў адзінку часу адным работнікам.

Аптымальныя нормы - дапушчальныя нормы, пры якіх дасягаецца мінімум затрат працы, неабходнай для атрымання патрэбнага вытворчага выніку.

Метад нарміравання працы - спосаб даследавання і праектавання рабочага працэсу для ўстанаўлення затрат працы.

Аналітычны метады нарміравання - спосаб устанаўлення норм на аснове расчлення працэсу на асобныя аперацыі і элементы, іх усебаковага вивучэння і рацыяналізацыі выканання.

Хронаметраж - назіранне, пры якім вивучаюцца элементы аперацыі, якія цыклічна паўтараюцца.

Фотахронаметраж - назіранне, пры якім вивучаецца як працягласць часу выканання асобных элементаў аперацыі, так і іншых катэгорый затрат часу на працягу працоўнага дня або іншага рабочага перыяду.

Рабочы час - устаноўленая ў заканадаўчым парадку працягласць працоўнага дня, на працягу якога работнік абавязаны выканаць даручаную працу.

Аператыўны час - велічыня часу, затрачанага работнікамі на выкананне канкрэтнай работы, прадугледжанай функцыянальнымі абавязкамі.

Паправачны каэфіцыент - каэфіцыент уліку сістэмы тэхніка-арганізацыйных, псіхафізіялагічных, гігіенічных, эканамічных фактараў, што ўплываюць на затраты часу пры выкананні аперацый у аўтаматызаваным рэжыме.

Верыфікацыя - кантроль запісу інфармацыі на электронных носьбітах метадам паўторнага набору.

Карэкціроўка - працэс унясення змяненняў у масіў даных.

Плаваючы макет - макет, які падвяргаецца змяненням шляхам пашырэння або звужэння поля пры ўвядзенні інфармацыі.

3.2.2. Метады вывучэння затрат рабочага часу

У бібліятэчнай практыцы для нарміравання працы прымяняюцца як вопытна-статыстычны, так і аналітычны метады. Пры распрацоўцы норм выпрацоўкі выкарыстоўваецца менавіта аналітычны метад.

Перш чым прыступіць да распрацоўкі норм на бібліятэчныя тэхналогіі, неабходна прадугледзець іх паслядоўнасць, удакладніць змест асноўных відаў бібліятэчных тэхналогій, правесці класіфікацыю рабочых працэсаў і аперацый.

Распрацоўка норм уключае наступныя этапы:

- вывучэнне праблемы;
- распрацоўка нарміруемых маршрутаў бібліятэчных цыклаў;
- вычлененне працэсаў і аперацый, якія падлягаюць нарміраванню;
- правядзенне нарміравання выбраных працэсаў і аперацый;
- аналіз атрыманых даных і стварэнне новых норм.

Найбольш мэтазгодным праводзіць апрацоўку атрыманых даных пры дапамозе сістэмнага аналізу, які з'яўляецца больш прагрэсіўным для ўстанаўлення норм на бібліятэчныя працэсы, як у ручным, так і ў аўтаматызаваным рэжыме работы. Асноўным прыёмам для вызначэння аптымальнага часу, затрачанага на кожную бібліятэчную аперацыю, выбіраецца *хронаметраж і фотахронаметраж*.

Для гэтага працэс, які падлягае нарміраванню, падзяляецца на асобныя тэхналагічныя аперацыі з мэтай грунтоўнага вывучэння і выяўлення ўсіх вытворчых магчымасцей. Нормы ўстанаўліваюцца на падставе ўсебаковага даследавання кожнай аперацыі і яе элементаў. Перавагі аналітычнага метаду нарміравання заключаюцца ў тым, што пры аналізе працэсу магчыма яго рацыяналізацыя, могуць быць выяўлены фактары, якія ўплываюць на паскарэнне або замаруджванне выканання аперацыі, становяцца бачнымі страты рабочага часу і з'яўляецца магчымасць ушчыльніць нормы. Немалаважным у методыцы нарміравання з'яўляецца і вывучэнне страт рабочага часу, якое патрэбна пачынаць з аналізу існуючай арганізацыі працы. Для гэтага прымяняюцца метады фатаграфіі і самфатаграфіі рабочага дня.

Фатаграфія рабочага дня падзяляецца на індывідуальную, групавую, маршрутную (пры дапамозе маршрутнай карты).

Самафатаграфія рабочага дня - гэта ўлік затрат рабочага часу, які праводзіцца самім работнікам. Правядзенне самафатаграфіі дае магчымасць удакладніць змест працы той або іншай катэгорыі работнікаў і вызначыць сярэднюю колькасць рабочага часу, якая затрачана на выкананне канкрэтнай работы. Для гэтай мэты прымяняецца карта фатаграфіі рабочага дня бібліятэкара, у якой на працягу 6 рабочых дзён павінен быць дакладна адлюстраваны ўвесь рабочы дзень супрацоўніка бібліятэкі.

Да праблематычных і цяжкіх у нарміраванні работ адносяцца такія, як упраўленчая, навуковая, бібліяграфічнага пошуку і інш. Спецыялісты лічаць, што гэтыя віды работ нарміраваць немэтазгодна, таму што яны ўяўляюць сабой абмежаваныя магчымасці для дэталізацыі рабочых аперацый і прыёмаў.

3.2.3. Асаблівасці нарміравання БТІ у аўтаматызаваным рэжыме

На працягу апошніх гадоў у бібліятэках Рэспублікі Беларусь назіраецца актывізацыя працэсаў аўтаматызацыі. Укараненне аўтаматызаваных бібліятэчных працэсаў і, як вынік гэтага, больш высокі ўзровень бібліятэчных тэхналогій, выклікалі шэраг праблем. Адна з іх - адсутнасць навукова абгрунтаваных норм на асноўныя працэсы работы ў аўтаматызаваным рэжыме.

Праблемы нарміравання бібліятэчнай работы ў аўтаматызаваным рэжыме выкліканы таксама і адсутнасцю адзінай metodyкі і тэрміналогіі. Нягледзячы на тое, што работа па нарміраванню бібліятэчных працэсаў у ручным рэжыме забяспечана раней адпрацаванай і агульна прынятай metodyкай, яна не зусім адпавядае нарміраванню работы ў аўтаматызаваным рэжыме. Тут ёсць свае асаблівасці, звязаныя з адрозненнямі ў арганізацыйна-тэхнічных умовах працы. У сувязі з гэтым з'явілася неабходнасць распрацоўкі новай metodyкі нарміравання бібліятэчных працэсаў з улікам іх камп'ютэрызацыі.

Прапанаваная metodyка прадугледжвае паслядоўнасць разліку, апрабацыі і зацвярджэння норм часу на бібліятэчныя работы. Яна распрацавана на падставе вопыту работы Нацыянальнай бібліятэкі Беларусі (НББ) з выкарыстаннем матэрыялаў розных арганізацый і ўстаноў, якія займаюцца ўстанаўленнем норм на работу ў аўтаматызаваным рэжыме.

Класіфікацыя затрат рабочага часу

Адным з асноўных патрабаванняў пры нарміраванні з'яўляецца неабходнасць прытрымлівацца прынцыпу ахоўнага характару норм, які заключаецца ў тым, што ў працэсе нарміравання трэба базіравацца не на мінімальных, а на аптымальных стратах рабочага часу.

Спецыфіка нарміравання работы бібліятэкара на тэхналагічных аперацыях у аўтаматызаваным рэжыме заключаецца ў неабходнасці разлічваць нормы ў залежнасці ад фактараў, якія ўплываюць на затраты працы, і патрабуюць увядзення паправачых каэфіцыентаў.

Неабходна ўлічваць, што прымяненне паправачых каэфіцыентаў, якія аслабляюць напружанасць норм, дапускаецца толькі з дазволу вышэйшай пачынаючы ўзроўню падпарадкаванасці арганізацыі. Падставай для гэтага з'яўляецца асваенне новых бібліятэчных тэхналогій у аўтаматызаваным рэжыме. Паправачныя каэфіцыенты ўстанаўліваюцца да тэхнічна абгрунтаваных норм, разлічаных на аўтаматызаваную тэхналогію. Тэхнічна абгрунтаванымі з'яўляюцца нормы, якія ўстаноўлены аналітычным метадам нарміравання і адпавядаюць дасягнутаму ўзроўню тэхнікі і тэхналогіі, арганізацыі вытворчасці і працы.

Паправачныя каэфіцыенты

Прапануем для выкарыстання тыя *направачныя каэфіцыенты*, што прайшлі апрабацыю пры нарміраванні аўтаматызаваных бібліятэчных працэсаў у НББ, хаця яны і былі намі ўзяты з нарматыўных дакументаў розных арганізацый і ўстаноў, якія займаюцца рапрацоўкай норм на работы ў аўтаматызаваным рэжыме:

- каэфіцыент, які ўлічвае страты часу на падрыхтоўча-заклучныя работы, арганізацыйна-тэхнічнае абслугоўванне працоўнага месца, адпачынак (уключаючы фізкультурныя паузы) і асабістыя патрэбы (14 % ад аператыўнага часу), прымяняецца роўным 1,5;
- пры апрацоўцы дакументаў з прымяненнем даведачнай літаратуры, а таксама пры вядзенні пастаяннай картатэкі да норм часу прымяняецца каэфіцыент 1,2;
- пры рабоце з дакументамі на замежных мовах прымяняецца каэфіцыент 1,1;
- арганізацыйныя страты пры пераклучэнні з працэсу на працэс прадугледжваюцца і плануюцца ў памеры 5 % бюджэту рабочага часу кожнага бібліятэкара, што адпавядае каэфіцыенту 0,55;
- пры верыфікацыі (кантроль запісу метадам паўторнага набору) прымяняецца каэфіцыент 1,1;
- пры выбары даных з першасных дакументаў да нормы часу прымяняецца каэфіцыент 1,2;
- пры затратах часу на карэкціроўку прымяняецца каэфіцыент 1,15;
- пры правядзенні кантролю якасці да норм часу прымяняецца каэфіцыент 1,1;
- пры нанясенні інфармацыі на машынны носьбіт з плаваючым макетам да нормы часу прымяняецца каэфіцыент 1,16.

Методыка правядзення і апрацоўкі хронаметражных назіранняў

Для распрацоўкі норм на бібліятэчныя працэсы ў аўтаматызаваным рэжыме зыходнымі матэрыяламі з'яўляюцца велічыні затрат рабочага часу, якія могуць быць атрыманы ў выніку правядзення хронаметражных назіранняў.

Незалежна ад прызначэння хронаметражу - суцэльнага (вывучае ўсе элементы аперацыі) або выбарачнага (вывучае асобныя элементы аперацыі) працэс назіранняў складаецца з *чатырох паслядоўных этапаў*:

- падрыхтоўка да нарміравання;
- правядзенне назіранняў;
- апрацоўка даных;
- аналіз вынікаў назірання.

Першы этап - падрыхтоўчы - заключаецца ў выбары аб'екта назірання і вызначэння аб'ёму нарміравання. На гэтым этапе прадугледжваецца азнаямленне з арганізацыйна-тэхнічнымі ўмовамі працы на выбраным аб'екце, вывучэнне зместу і структуры аперацыі, вызначэнне статуса элементаў і фіксажных кропак (моманты пачатку і заканчэння выканання элемента аперацыі) для назірання.

Пасля гэтага складаецца падрабязнае апісанне аперацыі і арганізацыйна-тэхнічных умоў, якое ўносіцца ў хронакарту - асноўны дакумент пры хронаметражы.

Табліца 3.

Узор запаўнення хронакарты

КАРТА ХРОНАМЕТРАЖУ

Бібліятэка: Нацыянальная бібліятэка Беларусі	Выканаўца: Рошчына Т.І.
Аддзел: Рукапісаў, рэд. кн. і старадрукаў	Пасада: Заг. аддзела
Сектар:	Працоўны стаж у бібліятэцы: 24 г.
Участак: Навукова-бібліяграфічная праграма	Працоўны стаж на ўчастку: 2 г.
"Гісторыя кніжнай культуры Падляшша" ў аўтаматызаваным рэжыме	Адукацыя: вышэйшая

Назва аперацыі : Увод бібліяграфічнай інфармацыі для бібліяграфічнага паказальніка

Змест аперацыі	Арганізацыйна-тэхнічныя ўмовы
Увод на машынны носьбіт бібліяграфічнай інфармацыі з адначасовым рэдагаваннем бібліяграфічнага апісання, фарміраваннем прадметнай рубрыкі, транслітарацыяй бібліяграфічнага запісу і анатацый	Камп'ютэр IBM 386 Бібліяграфічны паказальнік літаратуры і гісторыі Падляшша. (Кірыліца. Інфармацыйны аб'ём 6 тыс. пазіцый). Месца працы адпавядае прынятым арганізацыйна-тэхнічным патрабаванням

Патрабаванні да якасці: Бібліяграфічнае апісанне павінна адпавядаць ГОСТу 7.1 - 84. Найўнасць дакладна сфармуляваных рубрык і анатацый

Дата назірання	Пачатак назірання	Канец назірання	Назіральнік
20.10.92	9.30	10.30	Ракавецкая Л.І., галоўны бібліятэкар

Назіральнік робіць запіс у хронакарце на яе адваротным баку ўсіх элементаў аперацыі ў той паслядоўнасці, якая адпавядае паслядоўнасці іх выканання.

Табліца 4.

Узор запаўнення адваротнага боку хронакарты.

Элементы аперцыі	Працягласць элемента па нумарах замераў, с.										Сума ўсіх велічынь працягласці.	Кол. якасных замаўраў	Сярэдняя працягласць выканання элемента, с.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1. Знаходжанне бібліяграфічнага запісу, выбар макета	20	25	25	20	30	25	20	25	20	20	230	10	23
2. Увод з адначасовым рэдагаваннем бібліяграфічнага апісання з транслітарцыяй (для рускай і беларускай моў) і фарміраванне прадметнай рубрыкі і анатацыі	180	160	120	190	205	210	120	160	130	210	1475	9	163,88
3. Запіс у сшытак для ўдакладнення звестак	20	15	20		22		25		25		127	6	21,16

208,04

Дэфектныя замеры			Сума сярэдніх працягласцей усіх элементаў аперцыі 208,04 Т ап. = 3,46 хвілін	
№ элемента	№ замеру	Прычыны адхіленняў	№ элемента	Каэфіцыент устойлівасці
2	6	Тэхнічныя непаладкі. Павелічэнне аб'ёму поля	1	$K_{уст.} = 30/20 = 1,5$
			2	$K_{уст.} = 205/120 = 1,7$
			3	$K_{уст.} = 25/15 = 1,6$

Важным элементом подготовки да проведения назирования з"яўляецца выбар работніка, за працай якога будучь праводзіцца назіранні. Для гэтага перш за ўсё падыходзіць супрацоўнік, які мае сярэднія паказчыкі выканання аперацый па дадзенаму віду работы ў аўтаматызаваным рэжыме. У перыяд падрыхтоўкі неабходна азнаёміць яго з мэтай і задачамі хронаметражу, з парадкам правядзення працэдур, выслухаць яго заўвагі і прапановы, унесці іх у матэрыялы хронаметражу.

Другі этап - правядзенне хронаметражных назіранняў, якія мэтазгодна праводзіць два разы на працягу дня. Першы раз - праз 1 гадзіну пасля пачатку работы, другі - за 1,5 - 2 гадзіны да заканчэння.

Хронаметраж можна праводзіць двума спосабамі: па бягучаму часу і выбарачным шляхам. Выбарачны шлях хронаметражу прымяняецца пры заменах працягласці асобных элементаў аперацыі. Больш дакладным з"яўляецца правядзенне назіранняў па бягучаму часу, так як назіранне вядзецца бесперапынна ад пачатку да канца аперацыі.

Працягласць кожнай аперацыі (элементаў аперацыі) фіксуецца ў хронакарце. Адначасова назіральнік адзначае ў спецыяльным раздзеле хронакарты дэфектныя замеры. Іх колькасць не павінна перавышаць 15% усіх замераў. Хронаметраж кожнай аперацыі мэтазгодна праводзіць некалькі разоў. Чым менш працягласць аперацыі, тым больш павінна быць замераў.

Трэці этап - працэс апрацоўкі даных - заключаецца ў разліку працягласці элементаў аперацыі, зафіксаваных у хронаметражным радзе. На гэтым этапе праводзіцца выключэнне з хронарадоў памылковых і дэфектных замераў, якія былі адзначаны назіральнікам; правяраецца якасць хронарадоў шляхам вылічэння каэфіцыента ўстойлівасці хронарада; разлічваецца сярэдняя велічыня працягласці выканання кожнага элемента аперацыі.

Якасць атрыманых матэрыялаў вызначаецца велічыняй вагання значэнняў хронарада і характарызуецца *каэфіцыентам устойлівасці (К уст.)* - адносіны максімальнай працягласці выканання дадзенага элемента аперацыі да мінімальнай:

$$K_{уст.} = \frac{T_{макс.}}{T_{мін.}}$$

Хронарад можна лічыць устойлівым, калі фактычны $K_{уст.}$ меншы або роўны нарматыўнаму. Умовы працы буйных бібліятэк і пераход іх на аўтаматызаваныя сістэмы дазваляе аднесці большасць аперацый да серыйнай і дробнасерыйнай вытворчасці. У адпаведнасці з гэтым пры хронаметрыраванні рэкамендуем арыентавацца на $K_{уст.} = 2,5$ або $3,0$ у залежнасці ад працягласці вивучаемага элемента работы і наяўнасці творчых і складаных элементаў. У выпадку атрымання пры разліку няўстойлівага хронарада, дазваляецца выключыць з рада адно ці абодва крайнія значэнні (мінімальнае і максімальнае) і зноў разлічыць $K_{уст.}$ Прыклад разліку $K_{уст.}$ на адваротным баку хронакарты (гл. Табл. 4.).

Сярэдняя працягласць выканання кожнага элемента аперацыі вызначаецца як сума велічынь усіх якасных замераў, падзеленая на іх колькасць па формуле:

$$t_{\text{ср.}} = \frac{t_1 + t_2 + t_3 + \dots + t_n}{n}, \quad \text{або} \quad \frac{E_n}{n}, \quad \text{дзе}$$

$t_{\text{ср.}}$ - сярэдняя працягласць выканання элемента аперацыі;

$t_1, t_2, t_3, \dots, t_n$ - працягласць выканання элемента аперацыі па ўсіх замерах;

E_n - сума ўсіх велічынь працягласці ўстойлівага хронарада;

n - колькасць якасных замераў.

Разлікі праводзяцца па ўсіх элементах нарміруемай аперацыі. Прыклад разліку $t_{\text{ср.}}$ на адваротным баку хронакарты (гл. Табл. 4.).

Чацвёрты этап - аналіз вынікаў назірання. Вывучаюцца фактычныя затраты часу на элементы аперацыі, адшукваюцца магчымасці іх скарачэння шляхам асобных прыёмаў менш стамляльнымі і больш рацыянальнымі, абагульняюцца матэрыялы хронаметражных даследаванняў для ўстанаўлення норм часу. На падставе даных аналізу вызначаюцца канчатковая структура аперацыі, час яе выканання, працягласць асобных элементаў.

Аператыўны час выканання аперацыі вызначаецца сумай сярэдняй працягласці ўсіх яе элементаў:

$$T_{\text{ап.}} = t_{\text{ср.1}} + t_{\text{ср.2}} + t_{\text{ср.3}} + \dots + t_{\text{ср.n}}, \quad \text{дзе}$$

$T_{\text{ап.}}$ - аператыўны час на выкананне аперацыі;

$t_{\text{ср.1}}, t_{\text{ср.2}}, t_{\text{ср.3}}, \dots, t_{\text{ср.n}}$ - сярэдняя працягласць выканання кожнага элемента аперацыі.

Разлік нормы часу па выніках хронаметражу праводзіцца па формуле:

$$N_{\text{ч.}} = T_{\text{ап.}} \times K, \quad \text{дзе}$$

$N_{\text{ч.}}$ - норма часу;

$T_{\text{ап.}}$ - аператыўны час на выкананне аперацыі;

K - паправачны каэфіцыент.

Разлік норм часу на выкананне аперацый у ручным рэжыме праводзіцца пры дапамозе каэфіцыента, які ўлічвае затраты часу на арганізацыйна-тэхнічнае абслугоўванне і прымаецца роўным 1,1. Лічым, што ў адрозненне ад гэтай metodyкі, спецыфіка бібліятэчнай працы ў аўтаматызаваным рэжыме патрабуе павелічэння дапушчальнага працэнта затрат рабочага часу і таму больш мэтазгодна прымяняць паправачны каэфіцыент, які ўлічвае ўплыў дадатковых фактараў на затраты часу пры выкананні аперацыі ў аўтаматызаваным рэжыме.

Пры адначасовым прымяненні некалькіх паправачных каэфіцыентаў норма часу памнажаецца на вытворнае гэтых каэфіцыентаў.

Такі падыход да вызначэння затрат рабочага часу прапанаваны ў "Единых нормах времени и выработки на работы, выполняемые на перфорационных, клавишных вычислительных машинах и устройствах подготовки данных на машинных носителях" [27] і быў выкарыстаны намі ў прымяненні да нарміравання бібліятэчных працэсаў у аўтаматызаваным рэжыме.

Карэцціроўка хронаметражных даных

Карэцціроўка хронаметражных даных і вызначэнне паправачных каэфіцыентаў дасягаецца на аснове вывучэння арганізацыйна-тэхнічных умоў працы на рабочым месцы. Неабходнасць гэтай работы абумоўлена тым, што хронаметражныя даныя на выкананне асобных элементаў аперацыі, як правіла, утрымліваюць страты часу, звязаныя з асаблівасцямі прыёмаў і метадаў працы, з арганізацыяй рабочага працэсу ў аўтаматызаваным рэжыме.

Прыклад. Па даных хронаметражных назіранняў у НББ сярэдня працягласць выканання элементаў аперацыі ўводу бібліяграфічнай інфармацыі для бібліяграфічнага паказальніка склала:

1. Знаходжанне бібліяграфічнага запісу і выбар макета 23 с.
2. Увод з адначасовым рэдагаваннем бібліяграфічнага апісання з транслітарацыяй (для беларускай і рускай моў), фарміраваннем прадметнай рубрыкі і анатацыі 163,88 с.
3. Запіс у сшытак для ўдакладнення звестак 21,16с.

У адпаведнасці з гэтымі данымі аператыўны час

выканання аперацыі складае:

208,04с., або

Т ап. = 3,46 хвілін

Для карэцціроўкі хронаметражных даных прымяняецца паправачны каэфіцыент, які разлічваецца як вытворнае паправачных каэфіцыентаў наступных дадатковых фактараў:

- арганізацыйна-тэхнічнае абслугоўванне, адпачынак ($K = 1,5$);
- верыфікацыя ($K = 1,1$);
- карэцціроўка ($K = 1,15$);
- кантроль якасці ($K = 1,1$).

У адпаведнасці з разлікам ($K = 1,5 \times 1,1 \times 1,15 \times 1,1 = 2,08$) да аператыўнага часу трэба прымяняць паправачны каэфіцыент 2,08.

Такім чынам, норма часу на дадзеную аперацыю складае:

Н ч. = 3,46 хвіл. \times 2,08 = 7,19 хвіл.

Методыка аналізу і ацэнкі якасці норм

У тэорыі нарміравання якасць нормы характарызуецца ступенню яе напружанасці. *Паказчыкам напружанасці* з'яўляюцца адносіны часу, неабходнага для выканання работы ў існуючых арганізацыйна-тэхнічных умовах, да ўстаноўленай нормы часу. Аптымальная напружанасць характарызуецца паказчыкам 1,0, якая дасягаецца тады, калі фактычныя затраты часу супадаюць з патрабаванымі па норме. Кантроль якасці норм патрабуе дадатковага часу і ведання методыкі яго правядзення, таму да яе мэтазгодна прыцягнуць найбольш кваліфікаваных і аб'ектыўных супрацоўнікаў бібліятэкі, якія прайшлі спецыяльны інструктаж па методыцы нарміравання бібліятэчнай працы ў аўтаматызаваным рэжыме. Вопыт буйнейшых бібліятэк, а таксама і НББ, паказаў, што высокакваліфікаваны нарміроўшчык-даследчык разам з супрацоўнікамі нарміруемага ўчастка можа за год разлічыць не больш 10-12 норм.

Апрабацыя і зацвярджэнне норм часу

Распрацаваныя нарміроўшчыкамі нормы праходзяць праверку на адпаведным участку бібліятэчнай тэхналогіі ў аўтаматызаваным рэжыме на працягу двух месяцаў. Пасля праверкі, унясення змяненняў і ўдакладненняў лічым неабходным абмяркоўваць нормы ў аддзеле з удзелам прадстаўнікоў сумежных падраздзяленняў, калі аўтаматызаваны працэс, на які ўстанаўліваецца норма, звязаны па тэхналогіі з ім. Нормы, распрацаваныя ў сувязі з увядзеннем аўтаматызаванай тэхналогіі, на працягу трох месяцаў трэба разглядаць як часовыя. У асобных выпадках гэты тэрмін можа быць падоўжаны адміністрацыяй.

Пасля ўдакладнення часовых норм і зацвярджэння іх дырэктарам, нормы ўводзяцца ў дзейнасць загадам па бібліятэцы.

"Зацвярджаю"
Дырэктар _____
" " _____

АКТ № _____
аб уводзе норм часу і выпрацоўкі ў аддзеле _____

Дадзены акт складзены: заг. аддзела _____,
старшыней камісіі _____, членамі камісіі _____
_____ у тым, што ў
перыяд з _____ па _____ распрацаваны (перагледжаны) нормы на наступныя
працэсы: _____

Нормы прайшлі праверку на вытворчых участках аддзела _____
на працягу _____ і ўводзяцца ў дзеянне з _____

Матэрыялы, на падставе якіх рабіўся разлік норм, змешчаны ў дадатку.

Заг. аддзела _____

Старшыня камісіі _____

Члены камісіі _____

№ : _____	Назва працэсу (аперацыі) _____	Адзінка _____	Норма часу _____	Норма выпра _____
п/п : _____	_____	вымярэння : (у мін.) _____	_____	:цоўкі (у гадз.) _____

Заўвагі: _____

3.3. Ацэнка эфектыўнасці функцыяніравання бібліятэчнай тэхналогіі

Эфектыўнасць - ступень дасягнення бібліятэкай сваіх мэт з найменшымі затратамі. Аналіз эфектыўнасці з'яўляецца важным напрамкам дзейнасці бібліятэкі. Без гэтага бібліятэка не можа забяспечыць ні аптымальнага выкарыстання сваіх рэсурсаў, ні адпаведнасці сваёй дзейнасці патрэбам грамадства.

Мэта ацэнкі эфектыўнасці - атрымаць паказчыкі развіцця бібліятэкі; распрацаваць методыку больш эфектыўнага выкарыстання рэсурсаў. Ацэнка эфектыўнасці тэхналагічнай дзейнасці - гэта важная частка агульнага працэсу ўпраўлення бібліятэкай і яе тэхналагічнай службай.

Эфектыўная тэхналогія - гэта аптымізацыя БП з мэтай вызначэння і выкарыстання на практыцы найбольш рацыянальных і эканамічна абгрунтаваных метадаў.

Кампаненты новай бібліятэчнай тэхналогіі (НБТ) патрабуюць стварэння прынцыпова новай тэхналагічнай сістэмы і адпаведнай сістэмы ацэнкі эфектыўнасці выкарыстання бібліятэчных рэсурсаў. Гэта сістэма распрацавана ІФЛА [50] і грунтуецца на васьмі асноўных прынцыпах:

- ацэнка дзейнасці павінна быць састаўной часткай працэсу ўпраўлення;
- крытэрыі ацэнкі павінны суадносіць дзейнасць з попытам карыстальнікаў;
- крытэрыі ацэнкі дзейнасці павінны адпавядаць наяўным рэсурсам;
- дзейнасць бібліятэкі павінна ацэньвацца ў кантэксце пастаўленых ёю мэт;
- публічная бібліятэка ўяўляе сабой сукупнасць розных паслуг;
- узровень ацэнкі вызначаецца ступенню дэталізацыі працэсу;
- параўнанні з'яўляюцца неабходнай часткай працэсу ацэнкі;
- агульныя крытэрыі павінны быць перапрацаванымі ў прымяненні да мясцовых умоў.

Крытэрыі эфектыўнасці выкарыстоўваюцца для ацэнкі бібліятэчнай тэхналогіі і з'яўляюцца асноўнымі паказчыкамі работы бібліятэкі. Да іх адносяцца: кнігавыдача, наведванне, актыўныя абаненты, наведванне бібліятэчна-інфармацыйных мерапрыемстваў, даведачна-інфармацыйная работа, структура фонду, тэрмін выканання запытаў і заказаў карыстальнікаў, даступнасць (сацыяльны стандарт).

Паказчыкі эфектыўнасці з'яўляюцца тымі колькаснымі характарыстыкамі, якія дазваляюць меркаваць аб ступені выканання пастаўленай задачы. Яны могуць вымярацца рознымі адзінкамі: першы або другасны дакумент, навукова-тэхнічнае паняцце, даныя, звесткі.

Асноўныя патрабаванні да сістэмы паказчыкаў эфектыўнасці:

- паўната ахопу ўмоў, якія характарызуюць бібліятэчную тэхналогію, і іх узаемасувязь;
- выкарыстанне адзіных метадаў разліку паказчыкаў, уключаючы іх тыпізацыю;
- магчымасць фармалізацыі метадаў разліку.

Эфектыўнасць бібліятэчных працэсаў залежыць ад сацыяльных умоў; патрабаванняў чытачоў да якасці абслугоўвання; інфарматыўнасці фонду, характарыстыкі тэхнічных сродкаў перадачы даных (ЭВМ); тыпа носбітаў інфармацыі (папяровыя, магнітныя, аптычныя і г.д.); іерархіі бібліятэчных працэсаў. У залежнасці ад патрабаванняў чытачоў да якасці абслугоўвання і паслуг, эфектыўнасць бібліятэчных працэсаў падзяляецца на два віды: функцыянальную і эканамічную.

3.3.1. Функцыянальная эфектыўнасць бібліятэчных працэсаў

Функцыянальная эфектыўнасць выражае ступень адпаведнасці якасці бібліятэчна-інфармацыйнага абслугоўвання патрабаванням чытачоў па паказчыках, якія характарызуюць узровень функцыянавання сістэмы.

Эфектыўнасць працэсаў камплектавання, арганізацыі і захавання фондаў (масіваў, баз даных), бібліяграфічнага інфармавання і бібліятэчнага абслугоўвання ацэньваюцца наступнымі паказчыкамі: *паўната, апэратыўнасць, кошт і працаёмкасць, пертынентнасць (адпаведнасць зместу інфарм. патрэбе).*

Кніжны фонд

Паказчыкі:

- колькасць кніг на паліцах адкрытага доступу (з разліку на 1 000 чалавек насельніцтва);
- агульная колькасць кніг (з разліку на 1 000 чалавек насельніцтва);
- выдадзеныя чытачам кнігі ў % ("Стандарты ІФЛА для публічных бібліятэк" устанавілі норму 3 000 кніг на 1 000 жыхароў).

Новыя паступленні і абмен

Паказчыкі:

- штогадовыя затраты на новыя паступленні (з разліку на 1000 чалавек);
- штогадовая колькасць новых паступленняў (Стандарты ІФЛА устанавілі норму - штогод набываць 250 новых кніг з разліку на 1 000 жыхароў);
- колькасць кніг, атрыманых па абмену (з разліку на 1 000 чалавек).

Перыядычныя выданні

Паказчыкі:

- штогадовыя затраты на набыццё перыядычных выданняў (на 1000 чалавек);
- колькасць назваў перыядычных выданняў (Стандарты ІФЛА рэкамендуюць не менш 50 назваў або 10 назваў на 1 000 чалавек насельніцтва).

Структура фонду

Паказчыкі:

- ступень задавальнення запытаў на кнігі канкрэтных аўтараў;
- ступень задавальнення тэматычных запытаў на кнігі;
- доля кніг, выдадзеных за апошнія 2 гады, у складзе фонду (у %);
- доля кніг, якія выйшлі з друку за апошнія 5 гадоў, у складзе фонду (у %).

Абарот актыўнай часткі фонду

Паказчыкі:

- каэфіцыент абароту (рэальны $K=10$), гэта азначае, што сярэдні "ўзрост" кніг - 5 гадоў.

Кнігавыдача

Паказчыкі:

- штогадовая кнігавыдача (з разліку на 1 000 чалавек насельніцтва);
- абарачальнасць фонду (калі паказчык ніжэй 5, то фонд выкарыстоўваецца слаба).

Наведванне бібліятэкі

Паказчыкі:

- вызначэнне колькасці наведванняў бібліятэкі ў год на 1 000 жыхароў (паказчык вызначаецца працэнтам абслугоўвання насельніцтва па формуле $\frac{\text{колькасць чытачоў} \times 100}{\text{колькасць насельніцтва}} = \%$).

Наведванне бібліятэчна-інфармацыйных мерапрыемстваў

Мэта - выявіць колькасць чытачоў, якія наведалі мерапрыемствы (з разліку на 1 000 жыхароў).

Даведачна-інфармацыйная работа

Мэта - вызначыць аб'ём і характар карыстання даведачным апаратам бібліятэкі.

Паказчыкі:

- колькасць наведванняў даведачнага аддзела (на 1000 чалавек насельніцтва);
- колькасць даведак (на 1 000 чалавек насельніцтва).

Папярэднія заказы

Паказчыкі:

- заказы, задаволеныя на працягу 2-х тыдняў (у %);
- заказы, задаволеныя на працягу 4-х тыдняў (у %).

Кадры

Паказчыкі:

- штогадовыя затраты на бібліятэчны персанал (з разліку на 1 000 чалавек насельніцтва);
 - колькасць жыхароў, якіх абслугоўвае 1 супрацоўнік бібліятэкі (Стандарты ІФЛА рэкамендуюць 1 супрацоўніка бібліятэкі для абслугоўвання 2 500 жыхароў).
- Звычайна паказчыкі вышэй прапанаваных.

Бібліятэчныя будынкi

Паказчыкі:

- плошча памяшкання на 1 000 жыхароў (Стандартам ІФЛА устаноўлена норма 20-25 кв. м. на 1 000 жыхароў);

- часы работы (агульная колькасць чытачоў за тыдзень, калі бібліятэка адчынена для чытачоў).

Даступнасць (сацыяльны стандарт)

Паказчыкі:

- насельніцтва, якое пражывае на адлегласці больш 2 км. ад бібліятэкі або больш за 1км. ад перасоўнай бібліятэкі ў % (Вялікабрытанія - 70-80%).

3.3.2. Эканамічная эфектыўнасць бібліятэчных працэсаў

Эканамічная эфектыўнасць БП выражае ступень адпаведнасці матэрыяльных, грашовых і працоўных затрат бібліятэкі атрыманым вынікам абслугоўвання чытачоў.

Паказчыкі ацэнкі эканамічнай эфектыўнасці

Найбольш верагодныя паказчыкі:

- удзельны эфект ад выкарыстання спецыялістамі бібліятэчных матэрыялаў;
- акупнасць затрат на бібліятэчныя паслугі;
- сярэдняя велічыня эфекту, якая прыходзіцца на адзін рэлевантны дакумент;
- сабекошт адной бібліятэчнай паслугі (выкананне бібліяграфічных даведак, складанне бібліяграфічных спісаў, адказы на запыты і інш.).

Існуе набор паказчыкаў, якія характарызуюць асобныя аспекты новай бібліятэчнай тэхналогіі, а таксама *комплексныя* паказчыкі эфектыўнасці абслугоўвання, якія ўлічваюць узаемасувязь функцыянальных і эканамічных паказчыкаў (кошт-карысць, кошт-эфектыўнасць, затраты-выгады і інш.).

Важным таксама з'яўляецца набор *умоўных паказчыкаў* эфектыўнасці, іх паўната ва ўзаемасувязі з дакладнасцю і аператыўнасць пры ўмовах:

- зададзенага кошту і працаёмкасці;
- аператыўнасць пры зададзенай паўнаце, дакладнасці;
- дакладнасць пры зададзенай аператыўнасці, кошту і працаёмкасці.

Абавязковая ўмова праводзімага аналізу - супастаўляльнасць параўнальных велічынь, адзінства ацэнак і методыкі разліку паказчыкаў.

3.3.3. Методыкі вывучэння эфектыўнасці БП

Пры разліку паказчыкаў эфектыўнасці выкарыстоўваюцца эўрыстычныя, матэматычныя, статыстычныя метады і метады экспертных ацэнак.

Пры ацэнцы эфектыўнасці сістэмных сеткавых БП неабходна кіравацца прынцыпам аднаразовай апрацоўкі і ўводу даных у ЭВМ і іх наступнага многаразовага і многааспектнага выкарыстання. У аснову аўтаматызацыі пабудовы тэхналагічных структур пакладзены метады, запазычаныя з тэхналогіі праграмавання: Р-тэхналогія, структурнае праграмаванне, тэхналогія Праметэй і інш.

Лагічны аналіз

Лагічны аналіз эфектыўнасці тэхналагічных структур можа здзяйсняцца некалькімі метадамі. Элементы, падсістэмы, сувязі, функцыі, аперацыі можна выявіць эксперыментальным метадам.

Галоўнае прызначэнне метадаў структурызацыі - пошук закона пабудовы і функцыяніравання сістэм. Метадамі пабудовы структур з'яўляюцца блок-схемы, алгарытмы, графы, тэхналагічныя карты.

Блок-схема адрозніваецца прастатой і нагляднасцю; дазваляе выдзеліць у самым агульным выглядзе вяршыні і дугі, што садзейнічае структурызацыі тэхналогіі.

Алгарытм як паслядоўнасць дзеянняў, якія характэрызуюцца наяўнасцю мэт, умоўных пераходаў і цыклаў, - больш складаная структура.

Граф - сістэма аб'ектаў і звязак, якія аб'ядноўваюць некаторыя пары аб'ектаў. Вяршыні графаў абазначаюцца квадратам, кругам, кропкай; звязкі - суцэльнай лініяй.

Пры сістэмным прадстаўленні тэхналогіі БП прымяняецца большасць з прыведзеных метадаў адначасова. Пачынаць лагічны аналіз эфектыўнасці тэхналагічных працэсаў неабходна з блок-схем, развіць іх у алгарытмы або графы і завяршыць стварэннем тэхналагічнай карты.

Сістэмны аналіз

У сістэмным аналізе, калі ўлічваецца ўплыў эканомікі, часта разглядаюцца паказчыкі "затраты-выгады".

Выгады ў бібліятэцы могуць мець розны сэнс:

- колькасць давадак у выніку выкарыстання бібліяграфічных БД;
- колькі разоў звярталіся да першакрыніц у выніку выкарыстання дакументнай інфармацыйнай сістэмы (на аптычных дысках);
- колькі выдзена копій прагледжанага чытачом відэаматэрыялу і г.д.

Мадэль затрат - калі вядомы кошт адзінкі тэхнічных сродкаў і кошт адзінкі працаёмкасці.

Методыка ацэнкі эканамічнасці

Методыка ацэнкі эканамічнасці функцыяніравання тэхналагічнага цыкла прадугледжвае:

- правядзенне аналізу кошту БП і аперацый, што складаюць цыкл;
- тэхніка-эканамічны аналіз стану нарміравання ў падраздзяленнях, задзейнічаных у цыкле;
- аналіз задзейнічаных у цыкле працоўных рэсурсаў.

Зыходнай інфармацыяй з'яўляюцца наступныя даныя:

- службовы склад і аклады супрацоўнікаў, занятых на тэхналагічных участках цыкла;
- нормы выпрацоўкі;
- аб'ём работ і фактычныя затраты часу на іх выкананне.

На *першым этапе* аналізу эканамічнай эфектыўнасці даецца *каштарысная ацэнка* па ўсіх працэсах і аперацыях, якія складаюць цыкл, што разглядаецца як іх сукупнасць. Разлік кошту асобнай аперацыі на вызначаным участку праводзіцца па формуле:

$$\frac{\text{зарплата работніка за дзень} \times \text{фактычныя затраты часу (дні)}}{\text{аб'ём выкананай работы (адзінка вымярэння)}} = \text{руб.}$$

Аптымальны варыянт кошту дасягаецца пры ўмове адпаведнасці займаемай пасады ўзроўню кваліфікацыі, патрэбнай на дадзеным рабочым месцы, і характару выконваемай работы.

На *другім этапе* эканамічнай ацэнкай функцыяніравання тэхналогіі правядзіцца тэхніка-эканамічны *аналіз нарміравання працы*. Праводзяцца параўнанні нарматыўнай працаёмкасці з рэальнымі магчымасцямі сістэмы. Пры правядзенні аналізу, у выніку параўнання дзеючых норм і пераліку працэсаў тэхналагічнага цыкла, выяўляюцца ненарміраваныя аперацыі, правяраецца якасць норм з мэтай іх выпраўлення, перагляду і ўдасканалення.

Зыходнымі данымі для тэхніка-эканамічнага аналізу якасці норм з'яўляюцца:

- дзеючыя нормы выпрацоўкі на кожную аперацыю цыкла;
- аб'ём выкананай за год работы па кожнай аперацыі ва ўстаноўленых адзінках вымярэння;
- нарматыўныя затраты часу на выкананне гэтай работы (у чалавека-днях);
- фактычныя затраты часу.

У якасці колькаснага паказчыка выкарыстоўваецца паказчык напружанасці норм. *Аптымальная напружанасць норм* характарызуецца паказчыкам 1,0. Яна дасягаецца тады, калі фактычныя затраты часу супадаюць з патрабаваннямі па норме. Адхіленне нормы ад неабходнага часу сведчыць аб яе неадпаведнасці дасягнутаму ўзроўню арганізацыі працы.

На падставе гэтых паказчыкаў выяўляюцца ўстойлівыя адхіленні ад аптымальнага ўзроўню і ўстанаўліваюцца прычыны змянення напружанасці норм. Такі мэтавы аналіз ажыццяўляецца ў наступных напрамках:

- параўноўваюцца фактычныя арганізацыйна-тэхнічныя ўмовы з тымі, якія існавалі пры разліку дзеючых норм;
- правяраюцца метады, што выкарыстоўваліся пры распрацоўцы норм;
- вызначаецца адпаведнасць кваліфікацыі бібліятэчнага работніка характару выконваемых аперацый.

Даныя тэхніка-эканамічнага аналізу стану нарміравання працы выкарыстоўваюцца для ўдасканалення нарматыўнай базы бібліятэкі.

Пры правядзенні эканамічнага аналізу эфектыўнасці бібліятэчнай тэхналогіі замежныя спецыялісты прапануюць улічваць чатыры катэгорыі затрат:

- *мінімальныя прамыя*, якія базіруюцца на намінальным часовым тэмпе і зарплате супрацоўнікаў, занятых выкананнем гэтай функцыі (аклад x на колькасць затрачанага часу);
- *асноўныя (базісныя) прамыя затраты*, якія ўключаюць у рэальна затрачаны час яшчэ і не прадуктыўны час (аклад x на колькасць затрачанага часу + час на неэфектыўныя працэсы);

- *стандартныя затраты*, якія акрамя асноўных затрат уключаюць яшчэ і ўскосныя (аплата водпуску, святочныя дні, прэміі і г.д.);
- *абцяжараныя затраты*, гэта рэальныя затраты на вытворчасць усяго комплексу паслуг бібліятэкі, уключаючы амартызацыю абсталявання і расходы на ўтрыманне адміністрацыі.

Праведзены аналіз дазволіць атрымаць масіў даных і дасць магчымасць мэтанакіравана шукаць рэзервы скарачэння затрат часу і зніжэння сабекошту вытворчасці бібліятэчнай прадукцыі і паслуг. Атрыманыя даныя служаць асновай для прыняцця тэхналагічных рашэнняў па ўвядзенні інавацый. Вынікі ацэнкі павінны даць адказ на два важныя пытанні для працэсу ўпраўлення:

- якая прадуктыўнасць выкарыстання бібліятэкай сваіх рэсурсаў;
- ці эфектыўна працуе бібліятэка для дасягнення сваіх мэт.

Эканамічны аналіз дзейнасці буйных бібліятэк павінен праводзіцца сістэматычна. Толькі пры гэтых умовах можа быць забяспечана яго ўздзеянне як інструмента ўдасканалення бібліятэчнай тэхналогіі і дзейнасці бібліятэкі ў цэлым.

Бенчмаркінг

Бенчмаркінг (*benchmark - калібр*) з'яўляецца адным з метадаў, што выкарыстоўваецца пры ацэнцы эфектыўнасці абслугоўвання.

Бенчмаркінг -- гэта параўнальны аналіз, параўнанне вынікаў работы падобных па некаторых параметрах або аднатыпных бібліятэк з мэтай выкарыстання іх станоўчага вопыту ў сваёй практыцы.

Метад бенчмаркінгу ўключае ў сябе комплекс сродкаў, якія дазваляюць знаходзіць, ацэньваць усё станоўчае і эфектыўнае ў рабоце іншых бібліятэк для распрацоўкі сваёй інавацыйнай палітыкі.

Бенчмаркінг бывае двух відаў: *агульны і функцыянальны*.

Агульны бенчмаркінг уяўляе сабой параўнанне паказчыкаў сваёй вытворчасці з паказчыкамі вытворчасці аналагічнай бібліятэкі. Такое параўнанне дазваляе намеціць напрамкі далейшай дзейнасці бібліятэкі.

Функцыянальны бенчмаркінг -- гэта параўнанне параметраў эфектыўнасці работы асобных функцый (аперацый, працэсаў, прыёмаў работы і інш.) бібліятэкі з аналагічнымі параметрамі найбольш паспяховых бібліятэк, якія працуюць у падобных умовах. Метадалогія функцыянальнага бенчмаркінгу складаецца з наступных этапаў.

1. Выбар функцыі для даследавання метадам бенчмаркінгу.
2. Выбар параметраў параўнання для дадзенай функцыі бібліятэкі. Пры гэтым можна выкарыстоўваць адзін параметр або групу параметраў, напрыклад, рэнтабельнасць аперацыі, узровень затрат на аперацыю, яе эфектыўнасць і г.д.
3. Збор неабходнай інфармацыі па аналагічных бібліятэках.
4. Аналіз атрыманай інфармацыі.
5. Распрацоўка праекта змен, што ўносяцца ў дадзеную функцыю бібліятэкі.
6. Тэхніка-эканамічнае абгрунтаванне прапанаваных змен.
7. Укараненне прынятых новаўвядзенняў у практыку бібліятэкі.
8. Кантроль за ходам рэалізацыі новаўвядзення і ацэнка яго эфектыўнасці.

3.3.4. Кірункі павышэння эфектыўнасці бібліятэчнай тэхналогіі

На павышэнне эфектыўнасці бібліятэчнай тэхналогіі ўздзейнічаюць два галоўныя фактары:

- укараненне новай інфармацыйнай тэхналогіі і адпаведная ім пераарыентацыя бібліятэчнай тэхналогіі;
- развіццё рынку інфармацыі, з'яўленне ў бібліятэкі мноства канкурэнтаў.

У гэтых умовах бібліятэка можа выстаяць толькі пры забеспячэнні эфектыўнай тэхналогіі і стандарту якасці. Упраўленне якасцю павінна здзяйсняцца на ўсіх стадыях вытворчасці.

Неабходна адрозніваць упраўленне якасцю на стадыі распрацоўкі і на стадыі вытворчасці. Таму прымяненне прынцыпаў пабудовы эфектыўных аўтаматызаваных бібліятэчна-інфармацыйных сістэм з'яўляецца важнай задачай упраўлення якасцю. Для вырашэння дадзенай праблемы неабходна:

- распрацаваць метады аналізу бібліятэчна-інфармацыйных працэсаў як аб'ектаў аўтаматызацыі;
- даследаваць і распрацаваць мадэлі БП, сістэм і сетак да і пасля правядзення аўтаматызацыі;
- вызначыць (адапціраваць) асноўныя агульнасістэмныя прынцыпы праектавання АБІС і сетак;
- распрацаваць метады стварэння і выбару праграмага забеспячэння АБІС;
- распрацаваць рэкамендацыі па арганізацыі тэхналагічных працэсаў і ўмоў аўтаматызацыі;
- распрацаваць схемы і набор параметраў для параўнальнага аналізу АБІС;
- прымяніць падыходы інтэграцыі, кааперацыі і выкарыстання калектыўнага інфармацыйнага рэсурсу для АБІС;
- распрацаваць рэкамендацыі па ўключэнні Інтэрнэт-тэхналогій у бібліятэчную практыку;
- распрацаваць схему і парадак уключэння новых інфармацыйных тэхналогій у дзеючую АБІС;
- распрацаваць падыходы да ўкаранення і ўдасканалення сродкаў аўтаматызацыі ў бібліятэчную практыку.

Пры гэтым выкарыстоўваюцца метады сістэмнага аналізу, тэорыі інфарматызацыі, правілы, рэкамендацыі, стандарты, нарматыўныя дакументы, прынятыя ў бібліятэчна-інфармацыйнай практыцы.

Навукова-метадалагічнай платформай пабудовы эфектыўнай аўтаматызаванай тэхналогіі з'яўляюцца наступныя прынцыпы [83]:

1. *Прынцып ідэнтычнасці.* Распрацоўка і ўдасканаленне АБІС з'яўляюцца ідэнтычнымі навукова-прыкладнымі праблемамі.
2. *Прынцып сумяшчальнасці.* Выбар апаратнага забеспячэння АБІС вызначаецца сумяшчальнасцю з ужо існуючым абсталяваннем.
3. *Прынцып інтэграванасці і модульнасці праграмага забеспячэння.*
4. *Прынцып тэхналагічнасці.* Мадэрнізацыя існуючай тэхналогіі ва ўмовах АБІС не дапускае выкарыстання праграмага забеспячэння для старых традыцыйных тэхналогій.

5. *Прынцып аднакратнасці.* Аднаразовая апрацоўка інфармацыі, аднакратная генерацыя і аднакратнае захоўванне інфармацыі для шматкратнага і шматаспектнага яе выкарыстання.

6. *Прынцып кааператыўнасці.*

7. *Прынцып сеткавай інтэграцыі.* Пабудова адзінай тэхналогіі абнаўлення інфармацыйнага рэсурсу і абсталявання карыстальнікаў АБІС: лакальных і глабальных інфармацыйных сетак.

8. *Прынцып маніторынгу для ўпраўлення.* Вывучэнне якасных характарыстык АБІС на аснове сродкаў інтэлектуальнай статыстыкі.

9. *Прынцып міжнароднай кааперацыі.* Міжбібліятэчнае супрацоўніцтва.

10. *Распрацоўка праграмага, лінгвістычнага і тэхналагічнага забеспячэння АБІС з уніфікацыяй і тыпізацыяй* для распаўсюджвання на іншыя аб'екты [83].

3.3.5. Сацыяльныя стандарты

Бібліятэка з'яўляецца не толькі тэхналагічнай, але і сацыяльнай сістэмай. *Сацыяльная эфектыўнасць* бібліятэчнай дзейнасці праяўляецца апасродкавана, праз рэалізацыю яе сацыяльнай функцыі -- задавальненне бібліятэчна-інфармацыйных патрэб карыстальнікаў у розных сферах ведаў, вытворчасці і дасугу. Таму вымярэнне сацыяльнай эфектыўнасці дзейнасці бібліятэкі -- гэта ацэнка ўзроўню дасягнення бібліятэкай пастаўленых мэт з улікам патрэб карыстальнікаў. Неабходна адзначыць, што высокія паказчыкі сацыяльнай эфектыўнасці часта дасягаюцца за кошт большых рэсурсных затрат.

У 2003 годзе была прынята пастанова Урада Рэспублікі Беларусь № 724 *"Аб мерах па ўкараненню сістэмы дзяржаўных стандартаў па абслугоўванню насельніцтва рэспублікі"*. У сістэме Міністэрства культуры ўстаноўлены нарматыў бюджэтнай забяспечанасці расходаў на культуру ў разліку на аднаго чалавека ў памеры 1,5 базавай велічыні, у тым ліку 1,3 -- за кошт бюджэтнага фінансавання, 0,2 -- за кошт аказання платных паслуг.

Сацыяльны стандарт, сацыяльны нарматыў і сацыяльная норма адносяцца да ліку стандартаў, нарматываў, нормаў, што вызначаюць мінімальны парог, дастатковы ў якасці сацыяльна гарантаванага насельніцтву ўзроўню патрэбных для жыццядзейнасці чалавека ўмоў. Для сферы культуры прадугледжаны два нарматыўныя паказчыкі (параметры):

- забяспечанасць насельніцтва ўстановамі культуры па іх відах;
- удзельныя капіталаўкладанні па аб'ектах культуры.

У сувязі з прынятымі сацыяльнымі стандартамі для сферы культуры, *"Праграмай сацыяльна-эканамічнага развіцця Рэспублікі Беларусь на 2006-2010г."* прадугледжваецца вырашэнне наступных задач:

- забеспячэнне даступнасці культурных каштоўнасцей і паслуг, якія аказваюцца ў гэтай сферы ўсім сляям насельніцтва, павышэнне ўзроўню і якасці такіх паслуг, павелічэнне іх аб'ёмаў для жыхароў сяла з мэтай набліжэння да ўзроўню абслугоўвання гарадскога насельніцтва, паляпшэння культурнага абслугоўвання аддаленых вёсак;

- распрацоўка і ўкараненне рацыянальнай схемы устаноў культуры з улікам канкрэтнай сацыяльна-дэмаграфічнай і эканамічнай сітуацыі ў сельскіх населеных пунктах і раёнах;
- аптымізацыя сеткі бібліятэк, забеспячэнне насельніцтва бібліятэчным абслугоўваннем;
- пераўтварэнне бібліятэк у сапраўдныя сучасныя культурна-інфармацыйныя цэнтры з дапамогай інфарматызацыі;
- стварэнне карпаратыўнай бібліятэчнай сеткі Рэспублікі Беларусь;
- камплектаванне бібліятэчных фондаў і інфарматызацыя бібліятэчнай справы;
- стварэнне на базе Нацыянальнай бібліятэкі Беларусі праграмна-тэхнічнага комплексу, накіраванага на задавальненне інфармацыйных і сацыякультурных патрэбнасцей грамадства.

Для эфектыўнага функцыянавання ўстаноў сферы культуры (у тым ліку і бібліятэк) важнае значэнне мае *фінансавае і матэрыяльна-тэхнічнае забеспячэнне* іх дзейнасці. Бюджэт -- гэта практычна адзіная значная і стабільная крыніца фінансавання культуры. Асноўным арыенцірам па аб'ёму бюджэтнага фінансавання галіны на будучы перыяд з'яўляецца ўстаноўлены Законам Рэспублікі Беларусь "Аб культуры ў Рэспубліцы Беларусь" узровень фінансавання расходаў на культуру да 2009 года ў памеры не меней 1% валавога ўнутранага прадукту. Забеспячэнне штогадовага тэмпу росту платных паслуг культуры ў супастаўных цэнах 109-110% дазволіць накіраваць на расходы па галіне дадатковыя сродкі, якія павінны скласці не менш 14-15% агульных расходаў.

Да асноўных задач у справе фінансавага забеспячэння дзейнасці бібліятэк па-ранейшаму адносіцца актывізацыя работы па развіцці платных паслуг. Найбольш прыярытэтным напрамкам развіцця сферы інфармацыйна-бібліятэчных паслуг з'яўляецца істотнае павышэнне іх эфектыўнасці ў сельскай мясцовасці, набліжэнне жыхароў вёсак да гарадскіх стандартаў спажывання.

Ва ўсіх абласцях Беларусі распрацаваны мерапрыемствы па забеспячэнні ўкаранення сацыяльнага стандарту па інфармацыйна-бібліятэчным абслугоўванні, які дасягаецца шляхам упарадкавання сеткі, стварэння новых тыпаў бібліятэк, росту новых паступленняў у бібліятэчныя фонды.

3.4. Аўтсорсінг. Перадача інфармацыйных тэхналогій праз межы арганізацый: супрацоўніцтва і партнёрства

Аўтсорсінг - гэта перадача іншай арганізацыі некаторых сваіх функцый або часткі працэсаў.

Спачатку аўтсорсінг разглядаўся толькі з пункту гледжання эканомікі, г.зн. як магчымасць вырашаць праблемы арганізацыі з дапамогай меншых фінансавых затрат. Але з развіццём інфармацыйных тэхналогій, калі арганізацыі не хапае сваіх спецыялістаў, адбыўся істотны зрух у разуменні гэтай бізнэс-мадэлі. У выпадку прымянення аўтсорсінгу не трэба набіраць новых і вучыць новым тэхналогіям сваіх работнікаў, можна скарыстацца паслугамі спецыялістаў арганізацый-пасрэднікаў.

Аўтсорсінг садзейнічае рацыянальнай арганізацыі працы і павышэнню якасці прадукцыі. Як і ў выпадку іншых сістэм якасці, далучэнне знешніх крыніц аказваецца паспяховым у тым выпадку, калі менеджмент дакладна адбірае аперацыі, якія іншыя арганізацыі могуць выконваць больш якасна, і выбірае найбольш выгадных партнёраў.

Сучаснае развіццё тэлекамунікацый, у тым ліку і Інтэрнэт, дазваляе лёгка знаходзіць выканаўцаў практычна ў любым пункце свету, таму арганізаваць аперацыюнае і цеснае ўзаемадзеянне паміж заказчыкам і выканаўцам стала лёгка і проста.

Аўтсорсінг актыўна выкарыстоўваецца ў многіх сферах дзейнасці, але асаблівае значэнне ён мае ў інфармацыйных тэхналогіях. Пры гэтым выкарыстоўваецца спецыяльны тэрмін ІТ-аўтсорсінг.

Можна выдзеліць тры асноўныя напрамкі ІТ-аўтсорсінгу:

1. Аўтсорсінг кадравых рэсурсаў. Ён заключаецца ў далучэнні спецыялістаў іншых арганізацый да выканання найбольш складаных задач, якія патрабуюць вузкай спецыялізацыі і высокай кваліфікацыі. Зразумела, што арганізацыі бессэнсоўна трымаць у штаце вузкага спецыяліста па канфігурацыі, маршрутызатары з высокай зарплатай - прасцей даручыць выкананне гэтых функцый сэрвіс-правайдэру або спецыялізаванай фірме (ІНІАК).

2. Аўтсорсінг праграмна-тэхнічных і інфраструктурных сістэм.

У многіх выпадках арганізацыі адмаўляюцца ад стварэння ўласных магутных інфармацыйна-вылічальных і магістральных каналаў сувязі і выкарыстоўваюць рэсурсы комплексу калектыўнага карыстання. Прыкладам такога падыходу з'яўляюцца Цэнтры ІВМ. Акрамя таго, у апошні час узрастае папулярнасць аналагічнага падыходу да выкарыстання праграмнага забеспячэння (ПЗ). Усё большая колькасць арганізацый выкарыстоўвае арэндаванае ПЗ, аддаючы перавагу такому метаду, замест закупкі ва ўласнасць.

3. Аўтсорсінг тэхналогій. Ён заключаецца ў перадачы выканання другасных тэхналогій іншым арганізацыям. Напрыклад, перадача бухгалтарскіх функцый. Калі вы атрымліваеце зарплату па картцы (што паўсюдна практыкуецца ў Беларусі), вы ўдзельнік аўтсорсінгавых тэхналогій.

Бібліятэчная практыка найбольш кансерватыўная, але і тут назіраецца ўкараненне аўтсорсінгу. Галоўным крытэрыем яго прымянення для замежных бібліятэк з'яўляецца эканамічны эфект. У выпадку, калі перадача якой-небудзь функцыі прыносіць скарачэнне выдаткаў, то яна будзе перададзена аўтсорсеру.

Далучэнне да вырашэння бібліятэчных праблем спецыялістаў арганізацый-пасрэднікаў дазваляе эканоміць не толькі грошы, але і час. Не трэба толькі забываць прасачыць за тым, каб на ўсёй створанай прадукцыі стаяў лагатып бібліятэкі, а не нанятага праз аўтсорсінг пасрэдніка.

Як бачна, існуе мноства прычын для таго, каб выкарыстоўваць аўтсорсінг. Але ёсць і сумненні ў яго прымяненні для выканання наступных відаў работы:

1. Знешніх партнёраў нельга далучаць да работы над асабліва важнымі задачамі. Не варта бесперапынна, на пастаяннай аснове перадаваць важную інфармацыю, прызначаную для службовага карыстання, асобам, якія не ўваходзяць у склад персаналу бібліятэкі. Неабходна ўзгадніць і падпісаць пагадненне аб канфідэнцыяльнасці.

2. Нельга аддаваць знешняму партнёру асноўныя віды работы. Добра юрыдычна падрыхтаваны дагавор будзе прадуктыўным пры супрацоўніцтве са знешнімі партнёрамі ў сферы маркетынгу і тэхналогій.

Пры *аплаце аўтсорсінгу* неабходна ведаць праходжанне грашовых патокаў і кошт бібліятэчнай прадукцыі і паслуг. Гэта дасць магчымасць вызначыць, дзе іх больш выгадна выконваць - у бібліятэцы або з прыцягненнем знешніх партнёраў па аўтсорсінгу. Справа не толькі ў эканоміі сродкаў, а ў распрацоўцы эканамічна абгрунтаванай тактыкі і стратэгіі развіцця спектра бібліятэчных паслуг.

Некаторыя прыклады работ па аўтсорсінгу:

- каталагізацыя;
- даследаванні па тэхналагічных праблемах;
- падрыхтоўка спісаў арганізацый для "Адраснага масіву";
- падрыхтоўка і выпуск бюлетэняў і рэкламнай прадукцыі;
- стварэнне баз і банкаў даных;
- увод запісаў у БД.

За мяжой аўтсорсінг стаў доўгатэрміновай стратэгіяй бібліятэк. У спалучэнні з іншымі сродкамі ўпраўлення, такімі, як маркетынг, аналіз эфектыўнасці вытворчасці, аналіз цэн і інш. аўтсорсінг садзейнічае ўмацаванню пазіцый бібліятэк.

У нас пакуль іншая сітуацыя. Гэта звязана з 2 прычынамі:

- нізкім коштам рабочай сілы, што прыводзіць да немагчымасці эфектыўна кіраваць кадравымі рэсурсамі;
- адсутнасцю прагназуемых бюджэтаў, што прыводзіць да немагчымасці эфектыўна планаваць як унутраныя, так і знешнія затраты.

Але ўсё ж такія ў нас прымяняюцца элементы аўтсорсінгу. У якасці прыкладу можна прывесці выкарыстанне знешніх арганізацый-аўтсорсераў пры рэтраспектыўнай канверсіі, шрых-кадзіраванні, карпаратыўнай каталагізацыі.

Цэнтры рэгіянальных карпаратыўных сістэм ні па статусу, ні па функцыях не з'яўляюцца цэнтрамі аўтсорсінгу ў класічным разуменні, але яны -- правобразы цэнтраў аўтсорсінгу бібліятэчных Інтэрнэт-комплексаў.

Усім вядомыя праблемы з забеспячэннем надзейнай і высакаякаснай сувязі з Інтэрнэтам - часта гэтыя праблемы не могуць быць вырашаны нават пры наяўнасці сродкаў. У гэтым выпадку перадача функцый падтрымкі доступу да бібліятэчных рэсурсаў Цэнтрам, забяспечваючым такую сувязь, становіцца неабходнай, а не толькі эканамічна выгаднай.

У Расіі ўжо ствараецца такі Цэнтр, які атрымаў назву ІРБИСхост. Асноўныя перавагі выкарыстання ІРБИСхосту ў параўнанні з развіццём уласнага Інтэрнэт-комплексу:

- адсутнасць затрат на пабудову праграма-тэхнічнага забеспячэння бібліятэчнага Інтэрнэт-комплексу, уключаючы закупку ПЗ, сервераў, маршрутызатараў, інш. абсталявання;
- зніжэнне страт на суправаджэнне;
- рэзкае зніжэнне патрабаванняў да якасці і хуткасці каналаў Інтэрнэту;
- зніжэнне спецыяльных патрабаванняў да персаналу;
- аўтсорсінг бяспекі;
- гарантаваная працаздольнасць і выкарыстанне найбольш актуальных версій праграмага забеспячэння [23].

3.4.1. Перадача інфармацыйных тэхналогій праз межы арганізацый: супрацоўніцтва і партнёрства

У апошнія гады за мяжой назіраецца тэндэнцыя да кааперацыі аўтаматызаваных бібліятэчных сістэм і арыентацыя невялікіх бібліятэк на выкарыстанне інфармацыйных тэхналогій, падрыхтаваных у нацыянальных інфармацыйных цэнтрах. Так, Бібліятэка Кангрэсу ЗША праводзіць многааспектную апрацоўку большай часткі сусветнай літаратуры. Сфарміраваныя ў выніку гэтай апрацоўкі банкі даных выкарыстоўваюцца бібліятэчнымі сістэмамі ЗША і іншых краін для розных мэт, пачынаючы з камплектавання і заканчваючы абслугоўваннем чытачоў.

У межах аўтаматызаванай сістэмы Брытанскай Бібліятэкі - BLAISE - фарміруецца банк бібліяграфічнага апісання літаратуры, выдадзенай у Вялікабрытаніі, а таксама паступаючай у краіну з-за мяжы. Банк фарміруецца на базе ўласных апісанняў і інфармацыі, падрыхтаванай Бібліятэкай Кангрэса ЗША. З дапамогай гэтага ажыццяўляецца абслугоўванне бібліятэк па каналах сувязі.

Такім чынам, асноўны прынцып аўтаматызацыі бібліятэчных сістэм, без якога поспех аўтаматызацыі немагчымы, - гэта кааперацыя ў падрыхтоўцы даных і многааспектнае выкарыстанне інфармацыйных тэхналогій, здзейсненых на больш высокім узроўні.

Інфармацыйна-тэхналагічнае ўзаемадзеянне - адна з найбольш значных праблем у бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці краін СНД.

На практыцы ў розных гарадах ужо ствараюцца правобразы карпаратыўных бібліятэчных сетак (кансорцыумаў).

Усе напрамкі дзейнасці, скіраваныя на супрацоўніцтва, можна разбіць на наступныя групы [86]:

- першая прысвечана агульным пытанням стварэння адзінай галіновай інфармацыйна-тэхналагічнай прасторы;
- другая разглядае функцыянальныя аспекты інфармацыйна-тэхналагічнага ўзаемадзеяння бібліятэк;
- трэцяя прысвечана сродкам інфармацыйна-тэхналагічнага ўзаемадзеяння;
- чацвёртая - нарматыўна-прававым і арганізацыйным аспектам узаемадзеяння;
- пятая - аналізу кадравага забеспячэння.

Неабходна адзначыць, што комплекснага, сістэмнага аналізу гэтай праблемы пакуль не праводзілася. Прычына гэтага - складанасць праблемы і вялікая колькасць узаемасувязей у працэсе інфармацыйна-тэхналагічнага ўзаемадзеяння бібліятэк. Сутнасць праблемы ў тым, што на базе аналізу эмпірычных даных неабходна распрацаваць тэарэтыка-метадалагічныя і тэхналагічныя абгрунтаванні.

Вядома, што інфармацыйнае ўзаемадзеянне (у частцы яго функцыянальных аспектаў) прыводзіць да змяненняў у бібліятэчна-інфармацыйнай тэхналогіі. Па ініцыятыве ББА і пры падтрымцы Фонду інфарматызацыі была распрацавана "Канцэпцыя інфармацыйнага ўзаемадзеяння бібліятэк Беларусі"(1999) у якой прадстаўлена Праграма мерапрыемстваў па рэалізацыі інфармацыйнага ўзаемадзеяння бібліятэк рэспублікі.

ЗАКЛЮЧЭННЕ

Перабудова сістэмы кіравання бібліятэкай як тэхналагічнай сістэмай ва ўмовах укаранення АБІС патрабуе найбольш рацыянальных арганізацыйна-тэхналагічных рашэнняў. Хуткае развіццё, высокая эфектыўнасць і шырокае распаўсюджанне сродкаў вылічальнай тэхнікі патрабуе ад бібліятэчных спецыялістаў умення не толькі арыентавацца ў іх, але і выкарыстоўваць гэтыя сродкі для аптымізацыі бібліятэчнай тэхналогіі. Вопыт аўтаматызацыі бібліятэчных і інфармацыйных працэсаў прыводзіць да высновы, што неабходна спецыяльна рыхтаваць менеджэраў-тэхнолагаў.

Веданне асноў тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту (ТБМ) дасць магчымасць ажыццяўляць навукова абгрунтаваныя распрацоўкі і мадэліраванне бібліятэчных тэхналогій, будзе садзейнічаць прыняццю аптымальных тэхналагічных рашэнняў пры ўпраўленні бібліятэчнымі працэсамі.

Пры інтэграцыі гуманітарных і тэхнічных навук, менеджэру-тэхнолагу важна ўмець выяўляць тэхналагічныя заканамернасці, якія адбываюцца ў БП; вызначаць тэхналагічныя ўласцівасці дакументаў на тэхналагічныя працэсы; знаходзіць варыянты спалучэння арганізацыі тэхналагічнага працэсу і яго зместу; тыпізаваць і ўніфікаваць бібліятэчныя працэсы і аперацыі.

Засваенне сістэматызаваных тэарэтычных і практычных ведаў па тэхналагічнаму бібліятэчнаму менеджменту дапаможа бібліятэкарам пры вырашэнні канкрэтных тэхналагічных задач. Галоўнай мэтай пры гэтым з'яўляецца стварэнне цэласнай эфектыўнай сістэмы ўпраўлення бібліятэчнымі тэхналогіямі, заснаванай на комплексным выкарыстанні ўсіх элементаў тэхналагічнага бібліятэчнага менеджменту.

Спадзяемся, што гэта выданне будзе садзейнічаць узнікненню новых і пашырэнню сферы функцыяніравання ўжо існуючых каналаў распаўсюджвання сучасных тэхналогій у бібліятэках для паспяховай канкурэнцыі на рынку інфармацыі.

Літаратура

1. Аб бібліятэчнай справе ў Рэспубліцы Беларусь: Закон Рэспублікі Беларусь; Прыняты 3 кастрычніка 2002 г. - Мн., 2002. - 18с.
2. Аб інфарматызацыі: Закон Рэспублікі Беларусь; Прыняты 6 верасня 1995 г.// Ведамасці Вярхоўнага Савета Рэспублікі Беларусь. - 1995. - № 33. - С. 3 - 16.
3. Аб культуры ў Рэспубліцы Беларусь: Закон Рэспублікі Беларусь; Прыняты 9 красавіка 2004 г.// Культура. - 2004. - №24. - С.9-16.
4. Агеева Т.И., Ивановская Н.В. Технологические проблемы компьютеризации библиотечных процессов //Совершенствование информационно-библиотечной технологии на основе использования средств вычислительной техники: Сб. науч. тр. / БЕН АН СССР. - М., 1990. - С. 27 - 28.
- 5.Арганізацыйныя і метадычныя асновы інфарматызацыі бібліятэк: Вучэб. праграма /Н.І.Ваднёва, Л.І.Ракавецкая; Бел. ін-т праблем культуры.- Мн., 2001.- 7с.
6. Архітэктурна і функцыянальныя падсістэмы АБІС: Вучэб. праграма / Н.І.Ваднёва, Л.І.Ракавецкая; Бел. ін-т праблем культуры.- Мн., 2001.- 9с.
7. Астапович Е.Г. Библиотечная технология. Ч. 1: Учеб. пособие. - М.: Изд-во МГИК, 1991.
- 8.Астапович Е.Г. Библиотечная технология: эволюция и прогноз //Прогрессивные библиотечные технологии: организация и управление: Сб. науч. тр. - Киев, 1989. - С. 29-35.
- 9.Астапович Е.Г. Классификация библиотечных технологических процессов // Науч. и тех. б-ки. - 1994. - №11. - С. 17-42.
- 10.Астапович Е.Г. Методика составления технологической карты //Библиотекарь - 1986. - №11. - С. 30-31.
11. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. - М.: ГУ-ВШЭ, 2000. - 688 с.
- 12.Майкл Бакленд. Реконструкция (перестройка) библиотечного обслуживания / Пер. с англ. И.Ю.Багровой; РГБ. - (Чикаго-Лондон,1992). - М., 1996. - 129 с.
13. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. СПб: Изд-во "Питер", 2000.- 208 с.: ил.
14. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2000.
15. Беляцкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учеб. пособие. - Мн.: Новое знание, 2001. - 320 с.
16. Березкина, Н.Ю. Создание и использование электронных информационных ресурсов в библиотеках Беларуси / Н.Ю.Березкина, Л.А.Авгуль, Б.Б.Невский. - Мн.: ИООО"Красико-Принт", 2002. - 144 с.
17. Бібліятэчная справа ў Рэспубліцы Беларусь: Даведнік / БУК, ЦНБ НАН Беларусі; Склад. Матульскі Р.С. - Мн., 1995. - 164 с.
18. Библиотечное дело: Терминолог. словарь /РГБ. - Изд. 3-е перераб. и доп. - М., 1997. - 167 с.
19. Брасс А.А. Менеджмент: Учеб. пособие. - Мн.: Современ. шк., 2006. - 348 с.
- 20.Гадалина Т.С. Новая библиотечная технология: возможности и проблемы / Гадалина Т.С., Дианова Н.Н. // Науч. и техн. б-ки. - 1995. - №3. - С. 39-44.

21. Гибсон Дж.-Л., Иванцевич Дж.-М., Донелли Дж.-Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2000.
22. Гиржон А.А. Электронные ресурсы: проблемы терминологии // Информационные ресурсы библиотек и их кадровые обеспечения: Материалы междунар. науч.-практ. конф. - Мн.: Выд. ТОО "Красіка-Прынт", 2000. - С. 36-40.
23. Гончаров М.В. Использование аутсорсинга при реализации библиотечных Интернет-комплексов // Науч. и техн. б-ки. - 2004. - №3. - С. 12-19.
24. Горохов Б. Технологический менеджмент: от теории к практике // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - №2. - С. 107-114.
25. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Изд. "Питер", 2000. - 832 с.: ил.
26. Дубовик А.Е. Англо-русско-белорусский словарь менеджера. - Мн.: Выш. шк., 1996. - 320 с.
27. Единые нормы времени и выработки на работы, выполняемые на перфорационных и клавишных вычислительных машинах и устройствах подготовки данных на машинных носителях / ЦБНТ. - М.: Экономика, 1990. - 64 с.
28. Зборнік нарматыўна-рэгламентуючых дакументаў па бібліятэчнай справе ў Рэспубліцы Беларусь / Нац. б-ка Беларусі; Склад. І.А.Прылішч. - Мн., 1996. - 214 с.
29. Інструкцыя па ўліку і захаванасці бібліятэчных фондаў у Рэспубліцы Беларусь; Зацверджана 28.08.2000 г./НББ. - Мн., 2000. - 52 с.
30. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. - М.: Новое знание, 2005. - 336 с.
31. Каталог ИСО. 1991: В 4-х частях. Ч.1. - М., 1991. - 330 с.
32. Коровякова И.Д. Автоматизированные библиотечно-информационные системы и сети: Учеб. пособие. - М.: МГИК, 1988. - 79 с.
33. Крючкова Е.М. Особенности управления библиотекой как технологической системой // Науч. и техн. б-ки. - 2000. - №8. - С. 5-9.
34. Крючкова Е. Технологическое сопровождение как форма управления библиотекой // Библиотековедение. - 1999. - №7. - С. 7-12.
35. Лапо П.М. Концепция информационного взаимодействия библиотек Беларуси: опыт разработки и план реализации // Современная библиотека: концепция развития. - Мн., 1999.
36. Лушников В.П. О нормативно-технической документации для проектирования автоматизированных библиотечных систем // 3-й научный семинар "Автоматизированные библиотечно-информационные сети и системы": Тез. докл. / ГПНТБ СО АН СССР. - Новосибирск, 1989. - С.126 - 127.
37. Мадэль перападрыхтоўкі спецыялістаў публічных бібліятэк па авалоданню камп'ютэрнай тэхнікай і новымі тэхналогіямі / А.Г.Бураўкін, Н.І.Ваднёва, Л.І.Ракавецкая; Бел. ін-т праблем культуры. - Мн., 1999. - 7 с.
38. Манифест ЮНЕСКО о публичных библиотеках // Культурнае жыццё Беларусі (Хроніка падзей). - 1994, кастр. - С. 20-25.
39. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под ред. О.А.Страховой - СПб.: Изд. "Питер", 2000. - 144 с.: ил.
40. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 1994. - 702 с.

41. Мотульский Р.С. Библиотека как социальный институт. - Мн.: Бел. гос. ун-т культуры, 2002.- 374 с.
42. Мотульский Р.С. Международное сотрудничество библиотечно-информационных учреждений Республики Беларусь // Бібліятэчны свет. - 1999. - № 2. - С. 31 - 34.
43. Мотульский Р.С. Современное состояние стандартизации в области библиотечного дела и перспективы её развития в Республике Беларусь // Аператыўная інфармацыя па праблемах культуры і мастацтва. - 1993. - Вып. 2. - С. 17-29.
44. Мун М.Е., Безбородов Д.В. Проблемы совершенствования информационного обслуживания // Науч. и техн. б-ки. - 1998. - №7. - С. 42 - 47.
45. Мэтавыя бібліятэчныя праграмы і праекты: Метад. рэкамендацыі па распрацоўцы / НББ. - Мн., 1999. - 23 с.
46. Навукова-даследчая дзейнасць Нацыянальнай бібліятэкі Беларусі на мяжы стагоддзяў: Зб. навук. прац. / Нац. б-ка Беларусі. - Мн.: Выд. ТАА "Красіка-Прынт", 2002. - 192 с.
47. Новые и усовершенствованные автоматизированные информационные технологии. - М., 1993.
48. Нормирование труда в библиотеках: Метод. рекомендации / Рос. гос. б-ка; Сост. Н.А.Смирнова; Науч. ред. И.И.Ганицкая. - М., 1993.- 39с.
49. Организация работы республиканской, краевой, областной универсальной научной библиотеки. Ч.3. Управление библиотекой: Метод. рекомендации / Рос. гос. б-ка. - М., 1995. - 197 с.
50. Оценка эффективности работы публичных библиотек: Проект пособия подготовленный Ником Муром / ЮНИСИТ, ЮНЕСКО. - (Париж, 1989. - 76 с.) М., 1990. - 76 с.
51. Павлова Л.П. Эволюция технологических процессов // Науч. и техн. б-ки. - 2001. - №4. - С.117-123.
52. Пилко И.С. Библиотечная технология как предмет преподавания // Інфармацыйныя рэсурсы бібліятэк і іх кадравыя забеспячэнне: Матэрыялы міжнарод. навук.-практ. канф. - Мн.: Выд.ТАА "Красіка-Прынт", 2000. - С. 183-186.
53. Пилко И.С. Основы библиотечной технологии: Учеб.-метод. пособие. - М.: ИПО Профиздат, 2003. - 176 с.
54. Пилко И.С. Технологические процессы в библиотечной работе: Учебно-методическое пособие. - М.: Либерейя-Бибинформ, 2005. - 176 с.
55. Пилко И.С. Формирование библиотечного фонда: о терминологии и технологии // Науч. и техн. б-ки. - 1997. - №10. - С. 16-25.
56. Пилко И.С. Формирование технологической культуры специалиста в системе непрерывного библиотечного образования // Науч. и техн. б-ки. - 1995. - №10/11. - С. 92-100.
57. Положение о документации фондов ГПБ: Метод. рекомендации / ГПБ. - Л., 1991. - 108 с.

58. Попроцкая В.Г. Экономическая оценка функционирования библиотечной технологии: методический аспект // Прогрессивные библиотечные технологии: организация и управление: Сб. науч. тр. - Киев, 1989. - С. 83-89.
59. Прогрессивные библиотечные технологии: организация и управление: Сб. науч. тр. / АН УССР ЦНБ им. В.И.Вернадского. - Киев: Наук. думка, 1989. - 140 с.
60. Ракавецкая Л.И. Основы бібліятэчнага менеджменту: Вучэб. дапаможнік. - Мн.: БелПЭК, 2000. - 168 с.
61. Ракавецкая Л.И.Бібліятэчна-інфармацыйная адукацыя: вопыт і перспектывы // Чалавек. Культура. Адукацыя: Матэрыялы навук. канф. - Мн.: БелДПЭК, 2002.
62. Ракавецкая Л.И. Менеджмент в Национальной библиотеке Белоруссии // Библиотековедение. - 1995. - №6. - С.25-29.
63. Ракавецкая Л.И. Методыка нарміравання бібліятэчных працэсаў у аўтаматызаваным рэжыме // Аператыўная інфармацыя па праблемах культуры і мастацтва. - 1995. - Вып. 3. - С. 51-66.
64. Ракавецкая Л.И. Некаторыя аспекты менеджменту бібліятэчнай справы // Бібліятэчны свет. - 1998. - №1. - С. 6-8.
65. Ракавецкая Л.И. Праблемы бібліятэчнай стандартызацыі //Веснік Беларускай бібліятэчнай асацыяцыі. - 1995. - №2. - С. 13-16.
66. Ракавецкая Л.И. Праблемы нарміравання аўтаматызаваных бібліятэчных працэсаў // Веснік БелДПЭК. - 2003. - №1. - С. 98-104.
67. Ракавецкая Л.И. Праблемы перападрыхтоўкі спецыялістаў публічных бібліятэк па авалоданню камп'ютэрнай тэхнікай і новымі тэхналогіямі //Чалавек. Культура. Інфарматыка: Матэрыялы Рэспубл. навук.-практыч. канф. (7 снежня,1999 г.). - Мн.: БелПЭК, 2001. - С. 6-7.
68. Руководящие материалы по библиотечному делу: Справочник. - М.: Книжная палата, 1988.
69. Сборник документов, регламентирующих деятельность Республиканской научно-технической библиотеки. Ч. 3. /РНТБ. - Мн., 1993. - 221 с.
70. Слободняк М.С. Иновационная библиотечная технология: пути реализации // Прогрессивные библиотечные технологии: организация и управление: Сб. науч. тр. - Киев, 1989. - С. 36-46.
71. Словарь библиотекаря по менеджменту и маркетингу /ГПНТБ.- М., 1995.- 75 с.
72. Смирнова Н.А. Как улучшить нормирование библиотечных процессов // Библиотековедение. - 1993. - № 1. - С. 85 - 91.
- 73.Справочник библиотекаря. - СПб.: Изд-во "Профессия", 2002. - 448 с.
74. Суслова И.М. Основы библиотечного менеджмента: Учеб.-практ. пособие. - М.: Изд-во Либерия, 2000. - 232 с.
75. Тараканов К.В. Моделирование библиотечных процессов: Учеб. пособие. - М.: МИК, 1987.
76. Тараканов К.В., Коровякова И.Д. О теории библиотечных процессов как основе перспективной библиотечной технологии // Прогрессивные библиотечные технологии: организация и управление: Сб. науч. тр. - Киев, 1989. - С. 16-27.
77. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента /Пер. с англ. - М.: Контролинг, 1991. - 104с.

78. Терминологический словарь по библиотечному делу и смежным отраслям знания /РАН. Библиотека по естественным наукам. - М., 1995. - 268 с.
79. Типовые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках. - М.: Экономика, 1991. - 47 с.
80. Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. - СПб.: Изд-во "Лань", 2001. - 384 с.
81. Управление библиотекой: учебно-практическое пособие. - СПб. Изд-во "Профессия", 2002.
82. Шишкин В.А. Государственная политика в области библиотечного дела Беларуси // Современная библиотека: концепция развития: Тез. докл. межд. науч.-практ. конф. (Минск, 11-14 мая 1999 г.). - Мн.: Красико-Принт, 1999. - С. 3 - 6.
83. Шрайберг Я.Л. Автоматизация как новое научное направление в библиотечно-информационной области. Десять глав принципов автоматизации // Науч. и техн. б-ки. - 2000. - № 2. - С. 5 - 11.
84. Шрайберг Я.Л. Библиотеки и информационные технологии: десять лет спустя // Науч. и техн. б-ки. - 2004. - № 1. - С. 25 - 55.
85. Эксплуатацыя аўтаматызаваных бібліятэчна-інфармацыйных сістэм (АБІС): Вучэб. праграма / С.І.Чарноў, Л.І.Ракавецкая; Бел. ін-т праблем культуры. - Мн., 2001. - 9 с.
86. Яцевич Н.А. Научные аспекты информационного взаимодействия библиотек: постановка проблемы // Інфармацыйныя рэсурсы бібліятэк і іх кадравое забеспячэнне: Матэрыялы міжнарод. навук.-практ. канф. (23-26 мая 2000 г.). - Мн.: Выд.ТAA "Красіка-Прынт", 2000. - С. 162-165.
87. Grabowska M. Systemy online w bibliotekach. - Warszawa, 1992. - 173 s.-(Rozprawy UW; N 377).