

ЛЮДМІЛА  
РАКАВЕЦКАЯ



## На прыкладзе Нацыянальнай бібліятэкі Беларусі

НББ увяла некалькі новых паслуг, попыт на якія быў выяўлены, і зараз яна прапануе сваім карыстальнікам бібліятэчна-інфармацыйныя паслугі па 14 пазіцыях. Але пашырэнне наменклатуры платных паслуг не з'яўляецца для нас самамэтай, наадварот, ставіцца задача як мага больш паслуг перадаць чытачу бясплатна, а калі гэта немагчыма, то па даступных цэнах.

Выходзячы з вышэйадзначанага паўстае праблема цэнаўтварэння на прапанаваныя паслугі, аднаго са складаных элементаў маркетынгу. У той час, калі ў камерцыйных арганізацыях цэнавая палітыка з'яўляецца дамінуючай, то ў дзейнасці Бібліятэкі пытанне аб цэнах адыходзіць на другі план. Пры выбары цаны ўлічваюцца грамадскія інтарэсы і задачы Нацыянальнай бібліятэкі як захавальніцы здабыткаў культуры народа, таму цана на яе паслугі часта ўстанаўліваецца ніжэй сабекошту. Напрыклад, пры вызначэнні цаны на капіраванне Бібліятэка кіруецца ў першую чаргу задачай захавання фондаў, а не жаданнем атрымаць прыбытак.

Замежныя спецыялісты лічаць, што плата за паслугі павінна выкарыстоўвацца на патрэбы бібліятэк і развіццё іх паслуг, а не ў інтарэсах асобных людзей або дзяржавы. Гэта, на жаль, не знайшло свайго ўвасаблення ў Законе "Аб бібліятэчнай справе ў Рэспубліцы Беларусь", даходы ад платных паслуг бібліятэк паранейшаму абкладаюцца падаткамі.

З мэтай павелічэння ступені інфармаванасці рэальных і патэнцыяльных карыстальнікаў аб сваіх паслугах Бібліятэка імкнецца шырока выкарыстоўваць магчымасці рэкламы. Мы спадзяемся, што яна дапаможа ўмацаваць стануючы вобраз Бібліятэкі, устанавіць зваротную сувязь з карыстальнікамі, а часам і павялічыць фінансавыя паступленні з розных крыніц. Як вядома, рэклама Бібліятэкі рэалізуецца сродкамі разнастайных праграм па сувязях з грамадскасцю ("public relations"). НББ уключае ў сістэму мерапрыемстваў па фарміраванню сувязей з грамадскасцю выступленне бібліятэчных работнікаў перад аўдыторыяй карыстальнікаў; выданне друкаваных матэрыялаў аб Бібліятэцы (буклетаў, праспектаў, брашур, бібліяграфічных паказальнікаў і г.д.); супрацоўніцтва са сродкамі масавай інфармацыі; арганізацыю інфармацыйных стэндаў і выстаў; выкарыстанне аўдыёвізуальных сродкаў і матэрыялаў; наладжанне інфармацыйнага абслугоўвання органаў дзяржаўнай улады і адміністрацыі з мэтай пераканаць іх у неабходнасці развіцця бібліятэчна-інфармацыйнага абслугоўвання і г.д. Апрача таго, рэклама Бібліятэкі рэалізуецца таксама і праз разнастайныя праграмы па сувязях з міжнароднымі арганізацыямі і пасольствамі замежных краін, акрэдытаванымі ў Рэспубліцы Беларусь.

Прыкладамі такога супрацоўніцтва могуць быць імпрэза, прысвечаная гадавіне стварэння ААН (1994 г.) з удзелам яе прадстаўнікоў і супрацоўнікаў Міністэрства замежных спраў Рэспублікі Беларусь, а таксама выстава "Сучасная польская кніга", арганізаваная НББ, Міністэрствам культуры і друку Рэспублікі Беларусь, Нацыянальнай бібліятэкай у Варшаве, пасольствам Польшчы ў Рэспубліцы Беларусь і польскай асацыяцыяй "Дапамога палякам на Усходзе". Усе экспанаты выставы былі падараваны НББ. Урачыстае адкрыццё выставы і перадачу матэрыялаў у фонды Бібліятэкі здымалі і паказвалі беларускае і польскае тэлебачанне.

Рэалізацыя праграм па сувязях з міжнароднымі арганізацыямі дапамагла Бібліятэцы атрымаць ад ЮНЕСКА выдаткі на аўтаматызацыю ў памеры 5 тыс. долараў.

Цесна супрацоўнічае НББ і з Беларускай фундам культуры, які фінансуе асобныя яе праграмы.

У фарміраванні фондавай калекцыі выданняў беларускай экстарыерыкі грунтоўна дапамагаюць нашы замежныя суайчыннікі, і ў прыватнасці Беларуска інстытут навукі і мастацтва ў Нью-Йорку.

У апошні час узнікла яшчэ адна форма "публік рылэйшнз" — маркетынг асобы, гэта значыць, стварэнне рэкламы бібліятэкі праз рэкламу найбольш кваліфікаваных яе супрацоўнікаў. Аб іх высокай кваліфікацыі, інтэлектуальным патэнцыяле, тэарэтычных і практычных дасягненнях павінна ведаць як мага большае кола калег і грамадскасці. Улічваючы тое, што рэйтынг бібліятэкі ўзрастае разам з ростам рэйтынгу спецыялістаў, НББ імкнецца рэкламаваць сваіх спецыялістаў, дапамагаць ім прымяняць свае здольнасці па-за межамі Бібліятэкі ў якасці дакладчыкаў, кансультантаў, экспертаў, выкладчыкаў, што садзейнічае павышэнню яе іміджу. Іх выступленні на міжнародных сімпозіумах, творчыя сувязі з замежнымі калегамі і публікацыі ў спецыяльных навуковых выданнях робяць гонар не толькі Нацыянальнай бібліятэцы Беларусі, але і садзейнічаюць павышэнню прэстыжу бібліятэчнай прафесіі.

Ускладненне інфармацыйных патрэб грамадства, рост цен на дакументы, неабходнасць мадэрнізацыі тэхнічнай базы Бібліятэкі патрабуюць не толькі павелічэння фінансавання, але і разумнага яго выкарыстання, што і прымусіла Бібліятэку займацца стратэгічным планаваннем. З гэтай мэтай яшчэ ў канцы 80-х гадоў была распрацавана "Канцэпцыя развіцця НББ". Аднак глабальны характар гэтага дакумента, адсутнасць неабходнай навукова-даследчай базы, змяненні, што адбыліся за час яго падрыхтоўкі, запатрабавалі перагледзець і дапоўніць Канцэпцыю. Правядзенне вышэйназванага даследавання, зацвярджэнне ў 1994 г. новага "Статута НББ"\* , які вызначае місію Бібліятэкі, дазваляць вырашыць гэту праблему.

Прыкладам стратэгічнага планавання можа служыць распрацаваная НББ у 1989—1990 гг. праграма "Аўтаматызаваная інфармацыйная бібліятэчная сістэма" (АІБС) Міністэрства культуры і друку Рэспублікі Беларусь, якая з'яўляецца ўвасабленнем стратэгічнай мэты ўдасканалення інфармацыйнага забеспячэння карыстальнікаў. Гэта, у сваю чаргу, патрабуе вырашэння спецыфічных мэт мадэрнізацыі тэхнічнай базы Бібліятэкі, пераводу на аўтаматызацыю вытворчых працэсаў і ўчасткаў. Для рэалізацыі стратэгіі быў распрацаваны план яе ўкаранення з характарыстыкай падрыхтоўчых і асноўных этапаў работ, якія выкладзены ў "Тэхніка-эканамічным абгрунтаванні стварэння АСУ"\*\* . У адпа-

\* Статут Нацыянальнай бібліятэкі Беларусі. — Мн., 1994. — 12 с.

\*\* Автоматизированная информационная библиотечная система (АИБС) Министерства культуры БССР: Технико-экономическое обоснование создания АСУ. — Мн., 1989. — 133 с.

веднасці з планам выпрацоўвалася палітыка яго рэалізацыі, быў распрацаваны шэраг рэгламентуючых і тэхналагічных дакументаў, неабходных для выканання вытворчых працэсаў у аўтаматызаваным рэжыме, праведзена падрыхтоўка кадраў, зменена структура бібліятэчных працэсаў з улікам новых тэхналогій.

У 1993 г. была распрацавана спецыяльная праграма па рабоце з фондамі, вядзецца падрыхтоўка праграмы па стварэнню традыцыйных і аўтаматызаваных бібліяграфічных баз даных.

Пры рэалізацыі стратэгіі ўзнікла неабходнасць яе ўзаема сувязі са структурай бібліятэкі і планаваннем. У наш хуткаплынны час, калі знешнія ўмовы дзейнасці часта змяняюцца, а тэхналогіі імкліва развіваюцца, структура бібліятэкі не павінна запавольваць працэдуру выпрацоўкі рашэнняў і перашкаджаць укараненню новых тэхналогій. Для таго, каб рэалізаваць выбраную стратэгію, НББ палічыла больш мэтазгодным прымяніць для арганізацыі сваёй работы праектна-матрычную сістэму кіравання, у якой адбываецца налажэнне спецыяльна створаных, часовых мэтавых структур на пастаянную структуру бібліятэкі шляхам стварэння праблемна-мэтавых груп.

Для эфектыўнай дзейнасці ў НББ існуе і міжаддзельская інтэграцыя, якая ажыццяўляецца праз работу розных камісій, саветаў, правядзенне сумесных нарад, што дапамагае хутка выканаць разнастайныя тэхналагічныя працэсы.

Адной з важнейшых мэт упраўленчай дзейнасці ў сферы вытворчасці з'яўляецца павышэнне яе эфектыўнасці, якое асноўваецца на такіх фактарах, як павелічэнне рэнтабельнасці, рост прадукцыйнасці працы, павышэнне якасці. Зараз цэнтральнае месца ў кіраванні вытворчасцю займае выбар аптымальных для бібліятэкі тэхналогій, распрацоўка якіх грунтуецца на аснове стандартызацыі бібліятэчных працэсаў. У цяперашні час на тэрыторыі Рэспублікі Беларусь у галіне бібліятэчнай справы часова дзейнічаюць стандарты, зацверджаныя Дзяржстандартам СССР. Такое становішча доўга працягвацца не можа. Найбольш аптымальны варыянт — стварэнне рэспубліканскай сістэмы стандартаў па бібліятэчнай справе на базе міжнародных стандартаў ISO. Ролю каардынатора ў вырашэнні гэтай задачы на рэспубліканскім узроўні ўзяла на сябе Беларуская бібліятэчная асацыяцыя. НББ уключылася ў арганізацыйную работу па стварэнню тэхнічнага камітэта па стандартызацыі. Быў падрыхтаваны пакет дакументаў, у тым ліку і "Тэхнічная праграма па распрацоўцы, перагляду і ўвядзенню ў дзеянне нарматыўна-тэхнічнай дакументацыі на падставе ISO ў Рэспубліцы Беларусь" (тэхнічны камітэт "Інфармацыйна-дакументныя камунікацыі").

У НББ пры ўвядзенні ў эксплуатацыю дзвюх аўтаматызаваных сетак (камплектавання і апрацоўкі; бібліяграфічна-інфармацыйнага сервісу) узнікла неабходнасць ва ўдакладненні структуры тэхналагічных і рабочых працэсаў, што дазволіць удасканаліць тэхналогію.

З гэтай мэтай распачата работа па распрацоўцы маршрутна-аператыўных карт тэхналагічных працэсаў. Пры ўкараненні аўтаматызаваных бібліятэчных працэсаў мы сутыкнуліся таксама з адсутнасцю навукова абгрунтаваных норм на асноўныя тэхналагічныя працэсы і адзінай метадыкі іх разліку. У сувязі з гэтым была распрацавана "Метадыка нарміравання бібліятэчных працэсаў у аўтаматызаваным рэжыме"\* з выкарыстаннем уласнага вопыту работы і матэрыялаў розных арганізацый і ўстановаў.

Важнай складанай часткай упраўленчай дзейнасці НББ з'яўляецца аператыўнае ўпраўленне вытворчасцю, якое ўключае функцыі каляндарнага планавання, размеркавання работ і кантролю за тэрмінамі іх выканання. У бібліятэцы каляндарныя планы работы складаюцца ў вытворчых падраздзяленнях тэрмінам на адзін год, грунтуюцца на задачах стратэгічнага плана і па-

вінны аператыўна рэагаваць на патрэбы карыстальнікаў, што дасягаецца ўстанаўленнем з імі цесных кантактаў. Напрыклад, стала ўжо традыцыяй фарміраваць план аддзела бібліятэказнаўства з улікам загазаў бібліятэк рэспублікі, якія з'яўляюцца карыстальнікамі метадычных паслуг.

Усё гэта робіць каляндарнае планаванне больш эфектыўным і канкрэтным. Акрамя збору прапановаў-заявак штогод у бібліятэкі рэспублікі накіроўваецца тэматычны план выпуску ведамаснай літаратуры НББ, на якую, у тым ліку і метадычную, арганізуецца падпіска, што фактычна з'яўляецца формай зваротнай сувязі з карыстальнікамі.

Каляндарны план прадугледжвае размеркаванне работ паміж супрацоўнікамі аддзелаў і персанальную адказнасць іх за выкананне планавых заданняў. Кантроль за тэрмінамі выканання плана з боку кіраўнікоў падраздзялення здзяйсняецца шляхам правядзення штомесячных вытворчых нарад з супрацоўнікамі. У канцы кожнага квартала і года супрацоўнікі і кіраўнікі падраздзяленняў робяць справаздачу перад дырэкцыяй бібліятэкі аб выніках работы.

Нават пры навукова абгрунтаваным стратэгічным планаванні, дасканалай арганізацыйнай структуры бібліятэкі і рэгламентах вытворчых працэсаў рашаючай умовай яе эфектыўнай дзейнасці з'яўляюцца кадры. Пры рэалізацыі кадровай палітыкі НББ зыходзіць з агульнай тэорыі кіравання, якая характарызуецца сістэмным і мэтавым падыходам і ўвагай да псіхалагічнага фактара.

У 1991 г. былі зацверджаны "Адзіныя патрабаванні да месці, парадку распрацоўкі і афармлення службовых інструкцый супрацоўнікаў", якія спрыялі падрыхтоўцы гэтых дакументаў на супрацоўнікаў розных падраздзяленняў бібліятэкі.

У 1993 г. было распрацавана "Палажэнне аб камісіі па рабоце з кадрамі", асноўная задача якога — ажыццяўленне навукова абгрунтаванай кадровай палітыкі па падбору, расстаноўцы і ацэнцы прафесійных і асабістых якасцей супрацоўнікаў, фарміраванню стабільнага працаздольнага калектыву. 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 кадраў.

Новыя бібліятэчныя тэхналогіі патрабуюць і новых прафесійных якасцей бібліятэкараў, такіх, як умненне працаваць са спецыфічнымі чытацкімі групамі, са спецыфічнымі фондамі (у нас гэта мікраносьбіты, дыскеты, аўдыёвізуальныя дакументы, кампакт-дыскі), з сучаснай тэхнікай і выконваць абавязкі кансультанта па аўтаматызаваных БД. Сацыяльна абумоўлена і патрабаванне да бібліятэкараў ведання асноў менеджменту і маркетынгу, валодання прафесійнай этыкай.

Надаючы надзвычай вялікае значэнне рабоце з кадрамі і разумеючы, што тут шмат неапрацавана, дырэкцыя НББ запланавала распрацаваць праграму работы з кадрамі з улікам матэрыялаў апошняга даследавання, навукова-практычнай канферэнцыі 1994 г. "Бібліятэчныя кадры: сучасны стан, праблемы, перспектывы", сітуацыі сённяшняга дня.

Як бачым, НББ мае некаторыя напрацоўкі ў сферы менеджменту і маркетынгу. Але гэта толькі першыя крокі — наперадзе вялікая творчая і арганізацыйная работа.

\* Ракавецкая Л.І. Метадыка нарміравання бібліятэчных працэсаў у аўтаматызаваным рэжыме // Аператыўная інфармацыя па праблемах культуры і мастацтва. — 1995. — Вып. 3. — С. 51—66.