

# «МАСШТАБ КАДРОВЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ЗНАЧИТЕЛЕН...»,

или О ТОМ, КАК ЛЮДИ В НАЦИОНАЛЬНОЙ  
БИБЛИОТЕКЕ СМОГЛИ РАБОТАТЬ, ОПЕРЕЖАЯ ВРЕМЯ

Фото А.Г. Шаблюка

Владение информацией и ее использование — главное конкурентное преимущество для каждой страны, компании, человека.

Беларусь, добившись за последние годы заметных результатов в экономике, вполне готова стать лидером в постсоветском регионе. При этом одно из серьезных условий инновационного развития страны — освоение мощных информационных ресурсов. Именно поэтому 7 марта 2002 г. Президент Республики Беларусь подписывает Указ № 153 «О строительстве здания государственного учреждения «Национальная библиотека Беларуси».

До открытия нового интеллектуального центра, оборудованного новейшими технологиями, осталось меньше года. Масштаб работ не только у строителей, но и работников Национальной библиотеки огромен. За короткий срок главной библиотеке надо трансформироваться в информационный портал, где посредством компьютерных сетей граждане республики получают доступ к национальным и мировым информационным ресурсам, а также новая библиотека будет готова предоставить миру разностороннюю информацию о Беларуси.

И конечно, все это громадьё задач будут решать люди, кадры. О том, как складывается кадровая политика в главной библиотеке страны на ее переломном этапе, корреспондент **Ирина Михайловна ГУРИНОВИЧ** беседует с заместителем директора по научной работе и связям с общественностью Национальной библиотеки Беларуси, заслуженным работником культуры **Людмилой Геннадьевной КИРЮХИНОЙ**.



— Как мне представляется, Людмила Геннадьевна, не только руководству Национальной библиотеки, но и всему ее коллективу выпала доля спрессовать время — за минимальный срок выполнить такой объем работ, которого хватило бы на

**десятилетия, кроме того, без предварительного плавного перехода практически совершить прыжок в новое информационное пространство. И с чего Вы начали?**

— Персонал нашей библиотеки всегда отличался высоким профессионализмом. Поэтому новый статус библиотеки — стать республиканским информационным и социокультурным центром с учетом инновационных технологий — нас не застал врасплох. Чтобы грамотно разработать кадровую стратегию, мы обратились к опыту крупнейших библиотек мира, изучили достижения в области реинжиниринга\* применительно к нашим условиям, к нашему масштабу работ. Замечу, подходы к реформированию организационно-управленческой структуры во многом нам определил архитектор. Новый облик здания и внедрение современных автоматизированных информационных библиотечных технологий. На подставке-стилобате (четырёхэтажный подиум) находится «алмаз» — высотная часть строения фондохранилища, где разместятся залы для пользователей библиотеки. Теперь посетитель не будет ходить по зданию, чтобы искать нужную информацию, информация сама найдет человека. Думаю, мы сумели найти оптимальные варианты для осуществления кадровой политики в новом «интеллектуальном» здании. Они легли в проект программы «Кадры Национальной библиотеки», которая прошла через серьезные экспертные оценки, была обсуждена в коллективе.

Сейчас реализация программы идет по плану поэтапно. Подбираются кадры (число работающих должно увеличиться вдвое!). Процесс идет плавно, без рывков, с учетом преемственности поколений и владения новыми знаниями.

**— Я постоянный читатель вашей библиотеки вот уже 40 лет. И замечала, что коллектив у вас стабильный. А это и хорошо, и плохо. С одной стороны, опытный, с другой, — инновации в сфере библиотечного дела за последние 3–5 лет резко изменились...**

— Я понимаю, о чем Вы хотите сказать — об омоложении, ротации кадров. Позволю себе небольшой экскурс в нашу историю. Библиотека всегда была стабильным социальным институтом с точки зрения кадров. Так уж сложилось, что это в основном женский коллектив. Были времена, когда женщины составляли более 90% работающих. Что еще было стабильным в недавнем прошлом в библиотечном деле — так это, к сожалению, социальная незащищенность наших работников! Низкие зарплаты, необеспеченность жильем, заметьте, при очень интенсивном трудовом дне, огромных объемах работы, физических нагрузках — как это ни странно звучит. И неслучайно в трудные 90-е годы мы начали катастрофически терять квалифицированный персонал. Опытные люди уходили в другие сферы, образованная молодежь нас обходила. На работу за год к нам приходило не более 10 выпускников Белорусского университета культуры. Так что был момент, когда руководители среднего

\*Под реинжинирингом понимают радикальный способ преобразования внутрифирменного управления. В широкой практике ведущих компаний мира термин появился несколько лет назад.

звена на 90% были предпенсионного и пенсионного возраста. Естественно, возник вопрос: с кем планировать будущее библиотеки? За три года до открытия нового «интеллектуального» здания мы поняли — надо безотлагательно менять ситуацию. И начинать следует прежде всего с омоложения высшего и среднего руководящего звена. Делать это необходимо деликатно.

Определенный опыт у нас уже был — период внедрения контрактной системы. Он научил всех работающих адаптироваться к новым условиям, взаимодействию нанимателя с каждым работником. Поэтому в нынешней ситуации хорошо сработали проверенные формы, такие как собеседования, анкетирование, аттестация, а также работа различных комиссий. Я позволю просто перечислить некоторые: конкурсная комиссия, комиссия по работе с резервом кадров, комиссия по подготовке кадров, по разрешению конфликтных ситуаций и разногласий и другие. Конечно, был составлен коллективный договор администрации и профсоюзного комитета, при обсуждении которого снялись многие болевые моменты, острые углы, приняты меры по социальной защите персонала (помощь матерям-одиночкам, поддержка молодых семей, помощь ветеранам и т. д.).

Масштаб кадровых преобразований, которые мы проводим сейчас, значителен. Вот несколько цифр. До начала реорганизации коллектива в библиотеке работало 550 человек. К концу 2005 г. штатная численность сотрудников составит 1 000 человек.

**К сведению.** Коллектив по образовательному уровню выглядит в цифрах так: 80% сотрудников имеют высшее образование, 50% работающих имеют стаж работы до 5 лет, 28% — от 6 до 15 лет, 22% — свыше 15 лет. Возрастной ценз характеризуется следующими данными: до 30 лет — 28%, от 31 до 39 лет — 20%, от 40 до 50 лет — 22%, свыше 50 лет — 30%.

Сегодня можно с уверенностью констатировать, что опасения по поводу старения коллектива ушли в прошлое, хотя сейчас средний возраст сотрудников — 43 года. Средний возраст «новобранцев» — 23 года. Хочу еще обратить внимание на две цифры. Если на начало 2004 г. средний возраст руководителей подразделений составлял 51 год, то сейчас — 47 лет.

**— Привлекательность труда для молодежи, как Вы выражаетесь, в одном из самых «интеллектуальных» зданий страны,**



Обсуждаем условия работы персонала



*Правильно разместить работников в новом здании — задача и кадровой службы*

## **естественна. А социальная сфера будет изменена к лучшему?**

— Да. И атмосфера в новой библиотеке комфортна не только для гуманитариев, но и «технарей». И те, и другие востребованы. Ведь мы работаем и в старом здании, и готовим себя к работе в новом. Одновременно учимся, проектируем новые системы, разрабатываем новые программы различных направлений деятельности (количество отделов библиотеки возросло от 20 до 40, и это не предел). Так, за 2005 г. мы разработали 5 основополагающих концепций с программами их реализации. Возросла напряженность труда. «Мозговой штурм» стал нормой работы. Везде логика, расчеты, обоснования. Думаю, нам заслуженно повысили уровень оплаты труда. Ежегодно нашему коллективу стало выделяться жилье в городских ЖСК (от 10 до 30 квартир). Мы надеемся также на строительство жилого дома для работников библиотеки на территории, прилегающей к ней. Но это пока в планах...

Опытные работники оценили действия правительства. Правда, кое-кто из молодых, приходя к нам, начинал знакомство с фраз: «А что я у вас буду иметь? Какую зарплату? Сколько лет ждать квартиру?» Поначалу это нас шокировало, но в процессе работы — новой, очень интересной, творческой и перспективной — жизнь ставила все на свое место. Ведь опыт, как говорят, — награда дел многотрудных.

**— Коллектив Национальной библиотеки, как традиционно женский, можно поздравить с недавним приходом на должность нового директора — мужчины...**

— Роман Степанович Мотульский — профессионал, доктор педагогических наук, профессор. Имя хорошо известное в научной среде, его научные изыскания как раз захватывают проблему развития библиотеки как социального института в век информационных технологий. Он досконально изучил опыт крупнейших мировых библиотек... Но, как говорит Роман Степанович, опыт — дело хорошее, и мы, белорусы, им безусловно воспользуемся, но просто копировать не будем. У нас есть свои условия, цели, задачи, собственный опыт.

Фото А.Г. Шаблюка

Вы, наверное, подразумевали в своем вопросе еще и то, как мужчина-руководитель справляется с женским коллективом, с женской психологией? Конечно, в женском коллективе есть специфика — дом, дети, здоровье... Но есть и другое, по-моему, не менее важное обстоятельство. Женщины всегда отличались ответственным отношением к своим обязанностям, они, как правило, блистательные исполнители. А микроклимат в Национальной библиотеке на протяжении всей истории всегда отличался безусловной интеллигентностью и добросердечием.

Новый директор направил свои усилия в области управления кадрами в русло формирования корпоративной культуры и сохранения традиций. Его цель — при коренной стремительной перестройке библиотеки и ее коллектива создать условия как для преемственности, так и для мобильного восприятия нового, передового. И вот еще одна цифра, как говорят, к сведению: мужчин в Национальной библиотеке совсем недавно было 8%, сейчас уже 15%, думаем, будет больше.

**— Чтобы Национальная библиотека стала информационным центром всего передового в мире, ее персонал должен сам задавать тон. Говорят, еще совсем недавно человечество каждые 5 лет обновляло свои знания больше чем наполовину, сейчас в иных отраслях этот срок спрессовался до 2 лет. Значит, учиться надо всегда...**

— Вы, наверное, заметили, что мы часто пользуемся термином «интеллектуальное» здание. Замечу, в него может вкладываться два смысла. Один — как упоминание об уникальном архитектурном и строительном сооружении, а второй — подразумевал людей, способных работать в условиях стремительного развития информационных технологий, в условиях постоянного совершенствования новейшего оборудования. Ведь оснащение иных рабочих мест столь уникально, что по стоимости составляет сотни тысяч долларов. И потому квалификация людей должна быть высочайшей. В этих целях между Национальной библиотекой и Белорусским государственным университетом культуры и искусств заключен договор о переподготовке и повышении квалификации кадров специалистов. Только в 2005 г. в университете повысили квалификацию 29 специалистов, в основном имеющих техническое образование, а вот гуманитарии учатся работать с новейшим электронным оборудованием. Второе высшее образование получают 12 сотрудников, включенных в резерв руководящих кадров.

Кроме того, в феврале–марте 2005 г. мы послали заявки в ведущие учебные заведения с просьбой направить к нам лучших выпускников, ориентированных на долговременную работу в



Фото  
А.Г. Шаблюка

*Неформальная обстановка располагает к общению*

Национальной библиотеке. Представители библиотеки присутствовали на заседаниях госкомиссий по распределению. В результате к нам пришло более 80 выпускников 9 вузов по 31 специальности, — в основном, именные стипендиаты и обладатели дипломов с отличием, знающие несколько иностранных языков.

В данный момент мы формируем программу повышения квалификации персонала с учетом графика ввода комплекса информационно-технологических и инженерных систем строящейся библиотеки. Кроме того, надеемся создать на базе передовых технологий и с участием квалифицированных специалистов свой образовательный центр. Так что добро пожаловать к нам за знаниями, мы будем рады ими делиться.

**— Вот-вот — я бы совсем не прочь. Боюсь, что в новой библиотеке я со своим знанием компьютера не очень быстро освоюсь!**

— Не волнуйтесь, мы предусмотрели визуальную и консультационную помощь, так что любой пользователь с любым уровнем подготовки будет чувствовать себя у нас комфортно.

**— Мы уже касались вопроса «корпоративной культуры». Не хотелось бы подробнее поговорить о том, что этот термин подразумевает применительно к вашему учреждению?**

— Корпоративная культура в нашем коллективе базируется на основополагающих ценностях, которые разделяются членами коллектива. Это всегда спланированный и организованный

## СПРАВКА

### Национальная библиотека Беларуси:

➤ поддерживает партнерские отношения по международному книгообмену более чем с 330 организациями из 50 стран мира;

➤ объем фонда на данный момент — свыше 8 млн. экземпляров, в том числе 70 тыс. редких и старопечатных книг и рукописей, 2,8 млн. экземпляров периодических изданий, 81 тыс. экземпляров нот, 31 тыс. экземпляров аудиовизуальных документов, 15 тыс. экземпляров карт, 700 тыс. экземпляров авторефератов и диссертаций;

➤ общий объем баз данных, генерируемых библиотекой, составляет свыше 2 млн. записей;

➤ пользователями Национальной библиотеки являются более 90 тыс. жителей республики, которым ежегодно выдается около 3,5 млн. документов;

➤ новое здание библиотеки будет иметь общую площадь 112 670 кв. м, высота здания — 72 м, объем фондохранилища — 14 млн. единиц хранения, количество читальных залов — 20 и рассчитаны они на 2 тыс. мест;

➤ социокультурный центр Национальной библиотеки включает в себя: смотровую площадку, многофункциональный конференц-зал на 550 мест, Президент-центр, центр правовой информации, интернет-центр, музей книги, музей Национальной библиотеки, художественную галерею, павильоны Hi-tech (высоких технологий), центр компьютерных игр, детскую игровую комнату, комплекс кафе и ресторанов, физкультурно-оздоровительный комплекс.

процесс. Существенно, чтобы он не был односторонним и в него, кроме дирекции, вовлекались все сотрудники библиотеки. Мы, например, работаем в две смены, у большинства скользящие выходные дни. Это непростые условия для нашего коллектива еще и потому, что здесь чаще, чем в других, работники уходят в декретные отпуска, у них болеют дети... Взаимозаменяемость как выход из положения была предложена руководству «снизу», а потому не вызывает ни у кого протеста. Мы часто приглашаем наших ветеранов на подмену (на основе срочного договора), за что они нам благодарны.

У нас традиция — каждый молодой работник имеет наставника из числа мэтров-профессионалов. Молодежь же объединилась в свой совет, действует он активно, они выпускают оригинальную газету «СМС-ка» — любимое детище всей библиотеки. А юбилеи сотрудников (будь то директор или рабочий) не проходят незамеченными. Мы с почетом провожаем на пенсию и торжественно встречаем молодых специалистов. В день рождения библиотеки, 15 сентября (а в этом году нам исполнилось 83 года), мы по традиции поздравили молодежь, влившуюся в наш коллектив. А они, как это у нас заведено, повеселили нас своим капустником.

Если коротко о корпоративной культуре и в стиле ныне модных и многочисленных книг по управлению персоналом — мы стараемся учитывать динамику развития человеческой личности, ее природу и характер на пользу предприятию.

**— И последний вопрос. Что открыли Вы лично для себя нового как руководитель, курирующий кадры?**

— Я еще раз убедилась: наши кадры бесценны, а коллектив уникален. Люди восприняли и смогли работать в режиме опережения времени, многие справились с выполнением даже несвойственных им функций, и это все осуществляется в стесненных условиях труда. Некоторые задачи приходилось решать буквально на ходу. Для решения иных проблем люди сумели мобилизовать силы, энергию, умственный потенциал. А чего требовали взамен? Самого простого — прямого, откровенного, доверительного общения, обмена информацией. Когда человеку понятно, что происходит, с какой целью, какими способами руководство намерено решать те или иные проблемы, тогда он способен ворочать горы, а все вместе мы добиваемся цели.



*Посвящение молодых специалистов в профессию библиотекаря*