

# МОЛОДЫЕ В БИБЛИОТЕЧНОМ ДЕЛЕ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

№ 4 (октябрь)  
2003

«Роспечать» Индекс  
82231



Свидетельство  
о регистрации  
ПИ № 77-13425  
от 26 августа 2002 г.  
Выдано Министерством РФ  
по делам печати,  
телерадиовещания и  
средств массовой  
коммуникаций

## Учредитель

трудоуговой коллектив  
редакции «Молодые в  
библиотечном деле».

## Главный редактор

Татьяна Сергеевна  
Макаренко

## Над номером работали:

Н.А. Митрофанова

М.В. Коптяева

В.В. Монахова

## Литературный редактор

Е.Ю. Макаренко

## Дизайн-верстка

А.С. Жаглин

Тел редакции (095) 952-11-52

Тел./факс (095) 954-18-03

E-mail: [mbr1@yandex.ru](mailto:mbr1@yandex.ru)

Почтовый адрес

для писем:

125 047, Москва, а/я 20

Издательский дом

«Один из лучших»

## СОДЕРЖАНИЕ :

### ОФИЦИАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

Постановление Правительства Российской Федерации № 225 от 16 апреля 2003 г. «О трудовых книжках» .....3  
Постановление Министерства труда и социального развития Российской Федерации № 69 от 10 октября 2003 г. «Об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек» .....16

### КАДРОВАЯ МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА БИБЛИОТЕК

Кикова Б.А., Лисовенко Н.П. Юношеская библиотека Адыгеи  
– творческому развитию молодых кадров.....25

### ШКОЛА БИБЛИОМЕНЕДЖЕРА

Дубровина Л.А. Подходы к формированию структуры социального партнерства библиотек через призму менеджмента качества.....30

### МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОНТАКТЫ И ПРОЕКТЫ

Митрофанова Н.А. Спасибо тебе, «Открытый мир», за новые открытия! .....40  
Коптяева М.В. Германские зарисовки .....52

### ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ЛАБОРАТОРИЯ тема: КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В БИБЛИОТЕЧНОЙ СФЕРЕ: ВАРИАЦИИ НА ТЕМУ .....56

Монахова В.В. Психолог приходит в библиотеку: к вопросу о включении психологической службы в корпоративную культуру библиотеки .....59

**Номер сверстан и  
подготовлен к печати  
ООО «Издательский дом  
«Один из лучших»»**

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
«ОДИН ИЗ ЛУЧШИХ»



**Генеральный директор**

*С.А.Пичурочкин*

**Главный редактор**

*А.С. Щербакoв*

**Тел. (095) 952-11-52,**

**(095) 954-18-03**

**[www.nashsai.com](http://www.nashsai.com)**

**Идея обложки**

*А.Ю.Макаренко*

Редакция осуществляет свою деятельность в рамках Закона РФ о СМИ и прочих нормативных актов, регулирующих соответствующий правовой аспект.

Редакция не несет ответственности за информацию, содержащуюся в рекламных материалах. Присланные фотографии и письменные материалы не возвращаются.

При перепечатке любых материалов ссылка на «Молодые в библиотечном деле» обязательна.

Отпечатано

ООО «Издательский дом

«Один из лучших»»

Заказ №

Тираж 500

Номер подписан к печати

Бубнова О.С. Внутренние издания РГБ как элемент корпоративной культуры.....64  
Ахмадова Ю.А. Краснодарские вариации на тему организационной культуры библиотек .....72

### **ИССЛЕДОВАНИЯ МОЛОДЫХ: ОБЪЕКТ ИЗУЧЕНИЯ – ПРАВОСЛАВНЫЕ БИБЛИОТЕКИ**

Медведева О.В. Православные библиотеки Тамбовщины (XVII - первая половина XIX века).....85

### **ОБЪЕДИНИЛИСЬ ЧТОБЫ ПОМОГТЬ**

Возрождения культуры Чеченской республики через восстановление библиотек.....91

Гадаев М.С-А. Фонд «Северный Кавказ» - библиотекам.....99

### **ПУБЛИЧНАЯ ЛЕКЦИЯ**

Езова С.А. Задумайтесь об этике смолоду!.....103

### **БЛОКНОТ КОМПЛЕКТАТОРА**

Издательство «Терра».....110

# ОФИЦИАЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ



**МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ПЕРВЫЙ  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА**

103693, Москва, Китайгородский проезд, д. 7  
телефон 925-11-95, факс (095) 928-17-91

от 30.04 2003 г. № 41-01-16/69  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 200 г.

Органы исполнительной власти  
субъектов Российской Федерации в  
сфере культуры, организации  
федерального ведения Министерства  
культуры Российской Федерации

О направлении постановления  
Правительства Российской  
Федерации от 16.04.2003 № 225

Направляем для сведения и использования в работе постановление Правитель-  
ства Российской Федерации от 16 апреля 2003 г, № 225 "О трудовых книжках".

Н.Л. Дементьева





# ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## ПОСТАНОВЛЕНИЕ

от 16 апреля 2003 г. № 225  
МОСКВА

### О трудовых книжках

В соответствии со статьей 66 Трудового кодекса Российской Федерации Правительство Российской Федерации постановляет:

1. Утвердить прилагаемые:

форму трудовой книжки и форму вкладыша в трудовую книжку; Правила ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей.

2. Установить, что трудовые книжки нового образца вводятся в действие с 1 января 2004 г.

Имеющиеся у работников трудовые книжки ранее установленного образца действительны и обмену на новые не подлежат.

3. Министерству финансов Российской Федерации:

а) утвердить образцы трудовой книжки и вкладыша в нее, а также технические требования к изготовлению их бланков;

б) обеспечить на подведомственных предприятиях изготовление по единому образцу бланков трудовой книжки и вкладыша в нее;

в) утвердить порядок обеспечения работодателей бланками трудовой книжки и вкладыша в нее.

4. Министерству труда и социального развития Российской Федерации:

а) утвердить инструкцию по заполнению трудовых книжек;

б) обеспечить надлежащий контроль за своевременным и правильным ведением и хранением трудовых книжек;

в) давать разъяснения по вопросам утвержденных настоящим постановлением.

5. Органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации провести необходимую работу по введению в организациях, находящихся на их территории, трудовых книжек и вкладышей в них нового образца.

Председатель Правительства  
Российской Федерации

М.Касьянов



УТВЕРЖДЕНА  
постановлением Правительства  
Российской Федерации  
от 16 апреля 2003 г, № 225

## ФОРМА ТРУДОВОЙ КНИЖКИ

(Обложка)

Герб Российской Федерации  
ТРУДОВАЯ КНИЖКА

(Титульный лист)

Герб Российской Федерации

## ТРУДОВАЯ КНИЖКА

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_

Дата рождения \_\_\_\_\_

(число, месяц, год)

Образование \_\_\_\_\_

Профессия, специальность \_\_\_\_\_

Дата заполнения \_\_\_\_\_

(число, месяц, год)

Подпись владельца книжки \_\_\_\_\_

М.П.

Подпись лица, ответственного за ведение  
трудоустройственных книжек

\_\_\_\_\_ (разборчиво)



### Сведения о работе

Серия и номер\*

(10 разворотов)

№ записи	Дата			Сведения о приеме на работу, переводе на другую постоянную работу, квалификации, увольнении (с указанием причин и ссылкой на статью, пункт закона)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
1	2			3	4

### Сведения о награждении

Серия и номер

(10 разворотов)

№ записи	Дата			Сведения о награждении (поощрении)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
1	2			3	4

\*Серия и номер указываются на одной из четырех страниц каждого развернутого листа трудовой книжки.



УТВЕРЖДЕНА  
постановлением Правительства  
Российской Федерации  
от 16 апреля 2003 г, № 225

## ФОРМА ВКЛАДЫША В ТРУДОВУЮ КНИЖКУ

ВКЛАДЫШ В ТРУДОВУЮ КНИЖКУ  
(без трудовой книжки недействителен)

Герб  
Российской Федерации

Фамилия \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Отчество \_\_\_\_\_

Дата рождения \_\_\_\_\_

(число, месяц, год)

Образование \_\_\_\_\_

Профессия, специальность \_\_\_\_\_

Дата заполнения \_\_\_\_\_

(число, месяц, год)

Подпись владельца книжки \_\_\_\_\_

М.П.

Подпись лица, ответственного за ведение  
трудовых книжек

\_\_\_\_\_  
(разборчиво)

Вкладыш в трудовую книжку изготавливается по утвержденной форме трудовой книжки. Объем вкладыша: "Сведения о работе" - 9 разворотов, "Сведения о награждениях" - 8 разворотов.



УТВЕРЖДЕНА  
постановлением Правительства  
Российской Федерации  
от 16 апреля 2003 г. № 225

## **ПРАВИЛА** **ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой** **книжки и обеспечения ими работодателей**

### **I. Общие положения**

1. Настоящие Правила устанавливают порядок ведения и хранения трудовых книжек, а также порядок изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей.

2. Трудовая книжка является основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника.

3. Работодатель (за исключением работодателей - физических лиц) обязан вести трудовую книжку на каждого работника, проработавшего в организации свыше пяти дней, если работа в этой организации является для работника основной.

Работодатель - физическое лицо не имеет права производить записи в трудовых книжках работников, а также оформлять трудовые книжки работникам, принимаемым на работу впервые.

4. В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводе на другую постоянную работу и об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждении за успехи в работе.

5. Сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение.

6. Трудовые книжки ведутся на государственном языке Российской Федерации, а на территории республики в составе Российской Федерации, установившей свой государственный язык, оформление трудовых книжек может наряду с государственным языком Российской Федерации вестись и на государственном языке этой республики.

7. Работодатель обязан по письменному заявлению работника не позднее трех дней со дня его подачи выдать работнику копию трудовой книжки или заверенную в установленном порядке выписку из трудовой книжки.

### **II. Ведение трудовых книжек**

8. Оформление трудовой книжки работнику, принятому на работу впервые, осуществляется работодателем в присутствии работника не позднее недельного срока со дня приема на работу.





9. В трудовую книжку при ее оформлении вносятся следующие сведения о работнике:

а) фамилия, имя, отчество, дата рождения (число, месяц, год) - на основании паспорта или иного документа, удостоверяющего личность;

б) образование, профессия, специальность - на основании документов об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний (при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки):

10. Все записи о выполняемой работе, переводе на другую постоянную работу, квалификации, увольнении, а также о награждении, произведенном работодателем, вносятся в трудовую книжку на основании соответствующего приказа (распоряжения) работодателя не позднее недельного срока, а при увольнении - в день увольнения и должны точно соответствовать тексту приказа (распоряжения).

11. Все записи в трудовой книжке производятся без каких-либо сокращений и имеют в пределах соответствующего раздела свой порядковый номер.

12. С каждой вносимой в трудовую книжку записью о выполняемой работе, переводе на другую постоянную работу и увольнении работодатель обязан ознакомить ее владельца под расписку в его личной карточке, в которой повторяется запись, внесенная в трудовую книжку.

Форма личной карточки утверждается Государственным комитетом Российской Федерации по статистике.

13. Трудовая книжка заполняется в порядке, утвержденном Министерством труда и социального развития Российской Федерации.

14. Записи в трудовую книжку о причинах прекращения трудового договора вносятся в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса Российской Федерации или иного федерального закона.

15. При прекращении трудового договора по основаниям, предусмотренным статьей 77 Трудового кодекса Российской Федерации (за исключением случаев расторжения трудового договора по инициативе работодателя и по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (пункты 4 и 10 этой статьи), в трудовую книжку вносится запись об увольнении (прекращении трудового договора) со ссылкой на соответствующий пункт указанной статьи.

16. При расторжении трудового договора по инициативе работодателя в трудовую книжку вносится запись об увольнении (прекращении трудового договора) со ссылкой на соответствующий пункт статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации.

17. При прекращении трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон, в трудовую книжку вносится запись об основаниях прекращения трудового договора со ссылкой на соответствующий пункт статьи 83 Трудового кодекса Российской Федерации.

18. При прекращении трудового договора по другим основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом Российской Федерации или иными федеральными законами, в трудовую книжку вносится запись об увольнении



(прекращении трудового договора) со ссылкой на соответствующие статью, пункт Трудового кодекса Российской Федерации или иного федерального закона.

19. При прекращении трудового договора с работником, осужденным в соответствии с приговором суда к лишению права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью и не отбывшим наказание, в трудовую книжку вносится запись о том, на каком основании, на какой срок и какую должность он лишен права занимать (какой деятельностью лишен права заниматься).

20. Сведения о работе по совместительству (об увольнении с этой работы) по желанию работника вносятся по месту основной работы в трудовую книжку на основании документа, подтверждающего работу по совместительству.

21. В трудовую книжку по месту работы также вносится с указанием соответствующих документов запись:

а) о времени военной службы в соответствии с Федеральным законом "О воинской обязанности и военной службе", а также о времени службы в органах внутренних дел и таможенных органах;

б) о времени обучения на курсах и в школах по повышению квалификации, по переквалификации и подготовке кадров.

22. Соответствующие записи, внесенные в трудовую книжку лиц, освобожденных от работы (должности) в связи с незаконным осуждением либо отстраненных от должности в связи с незаконным привлечением к уголовной ответственности, установленными соответственно оправдательным приговором либо постановлением (определением) о прекращении уголовного дела за отсутствием события преступления, за отсутствием в деянии состава преступления или за недоказанностью их участия в совершении преступления, признаются недействительными. Работодатель по письменному заявлению работника выдает ему дубликат трудовой книжки без записи, признанной недействительной. Дубликат трудовой книжки выдается указанным лицам в порядке, установленном настоящими Правилами.

В трудовые книжки лиц, отбывших исправительные работы без лишения свободы, вносится по месту работы запись о том, что время работы в этот период не засчитывается в непрерывный трудовой стаж. Указанная запись вносится в трудовые книжки по окончании фактического срока отбытия наказания, который устанавливается по справкам органов внутренних дел.

При увольнении осужденного с работы в установленном порядке и поступлении его на новое место работы соответствующие записи вносятся в трудовую книжку в той организации, в которую он был принят или направлен.

23. При восстановлении в установленном порядке непрерывного трудового стажа в трудовую книжку работника вносится по последнему месту работы запись о восстановлении непрерывного трудового стажа с указанием соответствующего документа.



24. В трудовую книжку вносятся следующие сведения о награждении (поощрении) за трудовые заслуги:

а) о награждении государственными наградами, в том числе о присвоении государственных почетных званий, на основании соответствующих указов и иных решений;

б) о награждении почетными грамотами, присвоении званий и награждении нагрудными знаками, значками, дипломами, почетными грамотами, производимом организациями;

в) о других видах поощрения, предусмотренных законодательством Российской Федерации, а также коллективными договорами, правилами внутреннего трудового распорядка организации, уставами и положениями о дисциплине.

25. Записи о премиях, предусмотренных системой оплаты труда или выплачиваемых на регулярной основе, в трудовые книжки не вносятся.

### **III. Внесение изменений и исправлений в трудовую книжку.**

#### **Дубликат трудовой книжки**

26. Изменение записей о фамилии, имени, отчестве и дате рождения, а также об образовании, профессии и специальности работника производится работодателем по последнему месту работы на основании паспорта, свидетельства о рождении, о браке, о расторжении брака, об изменении фамилии, имени, отчества и других документов.

27. В случае выявления неправильной или неточной записи в трудовой книжке исправление ее производится по месту работы, где была внесена соответствующая запись, либо работодателем по новому месту работы на основании официального документа работодателя, допустившего ошибку. Работодатель обязан в этом случае оказать работнику при его обращении необходимую помощь.

28. Если организация, которая произвела неправильную или неточную запись, реорганизована, исправление производится ее правопреемником, а в случае ликвидации организации - работодателем по новому месту работы на основании соответствующего документа.

29. Исправленные сведения должны полностью соответствовать документу, на основании которого они были исправлены. В случае утраты такого документа либо несоответствия его фактически выполнявшейся работе исправление сведений о работе производится на основании других документов, подтверждающих выполнение работ, не указанных в трудовой книжке.

Свидетельские показания не могут служить основанием для исправления внесенных ранее записей, за исключением записей, в отношении которых имеется судебное решение, а также случаев, предусмотренных пунктом 34 настоящих Правил.

30. В разделах трудовой книжки, содержащих сведения о работе или сведения о награждении, зачеркивание неточных или неправильных записей не допускается.



Изменение записей производится путем признания их недействительными и внесения правильных записей.

В таком же порядке производится изменение записи об увольнении работника (переводе на другую постоянную работу) в случае признания увольнения (перевода) незаконным.

31. Лицо, утратившее трудовую книжку, обязано немедленно заявить об этом работодателю по последнему месту работы. Работодатель выдает работнику дубликат трудовой книжки не позднее 15 дней со дня подачи работником заявления.

32. При оформлении дубликата трудовой книжки, осуществляемом в соответствии с настоящими Правилами, в него вносятся:

а) сведения об общем и (или) непрерывном стаже работы работника до поступления в данную организацию, подтвержденном соответствующими документами;

б) сведения о работе и награждении (поощрении), которые вносились в трудовую книжку по последнему месту работы.

Общий стаж работы записывается суммарно, то есть указывается общее количество лет, месяцев, дней работы без уточнения организации, периодов работы и должностей работника.

Если документы, на основании которых вносились записи в трудовую книжку, не содержат полных сведений о работе в прошлом, в дубликат трудовой книжки вносятся только имеющиеся в этих документах сведения.

33. При наличии в трудовой книжке записи об увольнении или переводе на другую работу, признанной недействительной, работнику по его письменному заявлению выдается по последнему месту работы дубликат трудовой книжки, в который переносятся все произведенные в трудовой книжке записи, за исключением записи, признанной недействительной.

Трудовая книжка оформляется в установленном порядке и возвращается ее владельцу.

В таком же порядке выдается дубликат трудовой книжки, если трудовая книжка (вкладыш) пришла в негодность (обгорела, порвана, испачкана и т.п.).

34. При массовой утрате работодателем трудовых книжек работников в результате чрезвычайных ситуаций (экологические и техногенные катастрофы, стихийные бедствия, массовые беспорядки и другие чрезвычайные обстоятельства) трудовой стаж этих работников устанавливается комиссией по установлению стажа, создаваемой органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации. В состав такой комиссии включаются представители работодателей, профсоюзов или иных уполномоченных работниками представительных органов, а также других заинтересованных организаций.

Установление факта работы, сведений о профессии (должности) и периодах работы в данной организации осуществляется комиссией на основании документов, имеющихся у работника (справка, профсоюзный билет, учет-



ная карточка члена профсоюза, расчетная книжка и т.п.), а в случае их отсутствия - на основании показаний двух и более свидетелей, знающих работника по совместной с ним деятельности в одной организации или в одной системе.

Если работник до поступления в данную организацию уже работал, комиссия принимает меры к получению документов, подтверждающих этот факт.

По результатам работы комиссии составляется акт, в котором указываются периоды работы, профессия (должность) и продолжительность трудового стажа работника.

Работодатель на основании акта комиссии выдает работнику дубликат трудовой книжки.

В случае если документы не сохранились, стаж работы, в том числе установленный на основании свидетельских показаний, может быть подтвержден в судебном порядке.

#### **IV. Выдача трудовой книжки при увольнении (прекращении трудового договора)**

35. При увольнении работника (прекращении трудового договора) все записи, внесенные в его трудовую книжку за время работы в данной организации, заверяются подписью работодателя или лица, ответственного за ведение трудовых книжек, печатью организации (кадровой службы) и подписью самого работника (за исключением случаев, указанных в пункте 36 настоящих Правил).

Если трудовая книжка заполнялась на государственном языке Российской Федерации и на государственном языке республики в составе Российской Федерации, заверяются оба текста.

Работодатель обязан выдать работнику в день увольнения (последний день работы) его трудовую книжку с внесенной в нее записью об увольнении.

При задержке выдачи работнику трудовой книжки по вине работодателя, внесении в трудовую книжку неправильной или не соответствующей федеральному закону формулировки причины увольнения работника работодатель обязан возместить работнику не полученный им за все время задержки заработок. Днем увольнения (прекращения трудового договора) в этом случае считается день выдачи трудовой книжки. О новом дне увольнения работника (прекращения трудового договора) издается приказ (распоряжение) работодателя, а также вносится запись в трудовую книжку. Ранее внесенная запись о дне увольнения признается недействительной в порядке, установленном настоящими Правилами.

36. В случае если в день увольнения работника (прекращения трудового договора) выдать трудовую книжку невозможно в связи с отсутствием работника либо его отказом от получения трудовой книжки на руки, работодатель направляет работнику уведомление о необходимости явиться за тру-



довой книжкой либо дать согласие на отправление ее по почте. Пересылка трудовой книжки почтой по указанному работником адресу допускается только с его согласия.

Со дня направления указанного уведомления работодатель освобождается от ответственности за задержку выдачи работнику трудовой книжки.

37. В случае смерти работника трудовая книжка после внесения в нее соответствующей записи о прекращении трудового договора выдается на руки одному из его родственников под расписку или высылается по почте по письменному заявлению одного из родственников.

#### **V. Вкладыш в трудовую книжку**

38. В случае если в трудовой книжке заполнены все страницы одного из разделов, в трудовую книжку вшивается вкладыш, который оформляется и ведется работодателем в том же порядке, что и трудовая книжка.

Вкладыш без трудовой книжки недействителен.

39. При выдаче каждого вкладыша в трудовой книжке ставится штамп с надписью "Выдан вкладыш" и указывается серия и номер вкладыша.

#### **VI. Учет и хранение трудовых книжек**

40. С целью учета трудовых книжек, а также бланков трудовой книжки и вкладыша в нее, в организациях ведутся:

а) приходно-расходная книга по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее;

б) книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них.

Формы указанных книг утверждаются Министерством труда и социального развития Российской Федерации.

41. В приходно-расходную книгу по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее, которая ведется бухгалтерией организации, вносятся сведения обо всех операциях, связанных с получением и расходованием бланков трудовой книжки и вкладыша в нее, с указанием серии и номера каждого бланка.

В книге учета движения трудовых книжек и вкладышей в них, которая ведется кадровой службой или другим подразделением организации, оформляющим прием и увольнение работников, регистрируются все трудовые книжки, принятые от работников при поступлении на работу, а также трудовые книжки и вкладыши в них с указанием серии и номера, выданные работникам вновь.

При получении трудовой книжки в связи с увольнением работник расписывается в личной карточке и в книге учета движения трудовых книжек и вкладышей в них.

Приходно-расходная книга по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее и книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них должны быть пронумерованы, прошнурованы, заверены подписью руководителя организации, а также скреплены сургучной печатью или опломбированы.



42. Бланки трудовой книжки и вкладыша в нее хранятся в организации как документы строгой отчетности и выдаются лицу, ответственному за ведение трудовых книжек, по его заявке.

По окончании каждого месяца лицо, ответственное за ведение трудовых книжек, обязано представить в бухгалтерию организации отчет о наличии бланков трудовой книжки и вкладыша в нее и о суммах, полученных за оформленные трудовые книжки и вкладыши в них, с приложением приходного ордера кассы организации. Испорченные при заполнении бланки трудовой книжки и вкладыша в нее подлежат уничтожению с составлением соответствующего акта.

43. Трудовые книжки и дубликаты трудовых книжек, не полученные работниками при увольнении либо в случае смерти работника его ближайшими родственниками, хранятся в течение 2 лет в кадровой службе организации отдельно от остальных трудовых книжек. По истечении указанного срока неостребованные трудовые книжки хранятся в архиве организации в течение 50 лет, а затем подлежат уничтожению в установленном порядке.

44. Работодатель обязан постоянно иметь в наличии необходимое количество бланков трудовой книжки и вкладышей в нее.

### **VII. Ответственность за соблюдение порядка ведения трудовых книжек**

45. Ответственность за организацию работы по ведению, хранению, учету и выдаче трудовых книжек и вкладышей в них возлагается на работодателя.

Ответственность за ведение, хранение, учет и выдачу трудовых книжек несет специально уполномоченное лицо, назначаемое приказом (распоряжением) работодателя.

За нарушение установленного настоящими Правилами порядка ведения, учета, хранения и выдачи трудовых книжек должностные лица несут ответственность, установленную законодательством Российской Федерации.

### **VIII. Изготовление бланков трудовой книжки и обеспечение ими работодателей**

46. Изготовление бланков трудовой книжки и вкладыша в нее и обеспечение ими работодателей на платной основе осуществляются в порядке, утвержденном Министерством финансов Российской Федерации.

Бланки трудовой книжки и вкладыша в нее имеют соответствующую степень защиты.

47. При выдаче работнику трудовой книжки или вкладыша в нее работодатель взимает с него плату, размер которой определяется размером расходов на их приобретение, за исключением случаев, предусмотренных пунктами 34 и 48 настоящих Правил.

48. В случае неправильного первичного заполнения трудовой книжки или вкладыша в нее, а также в случае их порчи не по вине работника стоимость испорченного бланка оплачивается работодателем.





## МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

### ПОСТАНОВЛЕНИЕ от 10 октября 2003 г. № 69

#### ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ИНСТРУКЦИИ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ТРУДОВЫХ КНИЖЕК

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2003 г. N 225 "О трудовых книжках" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2003, N 16, ст. 1539) Министерство труда и социального развития Российской Федерации постановляет:

1. Утвердить:

Инструкцию по заполнению трудовых книжек согласно приложению N 1;

Форму приходно-расходной книги по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее согласно приложению N 2;

Форму книги учета движения трудовых книжек и вкладышей в них согласно приложению N 3.

2. Признать не действующими на территории Российской Федерации:

Постановление Госкомтруда от 20 июня 1974 г. N 162 "Об утверждении Инструкции о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях и организациях";

Постановление Госкомтруда СССР от 2 августа 1985 г. N 252 "О внесении изменений и дополнений в Инструкцию о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях и организациях, утвержденную Постановлением Госкомтруда от 20 июня 1974 г. N 162";

Постановление Госкомтруда СССР от 31 марта 1987 г. N 201 "О внесении дополнений в Инструкцию о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях, организациях";

пункт 2 Постановления Госкомтруда СССР от 15 августа 1990 г. N 332 "О признании утратившими силу и внесении изменений в постановления Госкомтруда по вопросам совместительства";

Постановление Госкомтруда СССР от 19 октября 1990 г. N 412 "О внесении изменений в Инструкцию о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях и организациях, утвержденную Постановлением Госкомтруда от 20 июня 1974 г. N 162 (в редакции Постановления Госкомтруда СССР от 2 августа 1985 г. N 252)".

Министр труда и социального развития  
Российской Федерации

А.П. ПОЧИНОК





## **ИНСТРУКЦИЯ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ТРУДОВЫХ КНИЖЕК**

Настоящая Инструкция в соответствии с пунктом 13 Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей (далее - Правила ведения трудовых книжек), утвержденных Постановлением Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2003 г. №225 "О трудовых книжках", устанавливает порядок заполнения трудовых книжек, вкладышей в них дубликатов трудовых книжек (далее - трудовые книжки).

### **1. Общие положения**

1.1. Записи дат во всех разделах трудовых книжек производятся арабскими цифрами (число и месяц - двузначными, год - четырехзначными). Например, если работник принят на работу 5 сентября 2003 г. в трудовой книжке делается запись: "05.09.2003".

Записи производятся аккуратно, перьевой или гелевой ручкой, ручкой-роллером (в том числе шариковой), световодостойкими чернилами (пастой, гелем) черного, синего или фиолетового цвета и без каких-либо сокращений. Например, не допускается писать "пр." вместо "приказ", "расп." вместо "распоряжение", "пер." вместо "переведен" и т.п.

1.2. В разделах "Сведения о работе" и "Сведения о награждении" трудовой книжки зачеркивание ранее внесенных неточных, неправильных или иных признанных недействительными записей не допускается.

Например, при необходимости изменения конкретной записи о приеме на работу в разделе "Сведения о работе" после соответствующей последней в данном разделе записи указывается последующий порядковый номер, дата внесения записи, в графе 3 делается запись: "Запись за номером таким-то недействительна". После этого производится правильная запись: "Принят по такой-то профессии (должности)" и в графе 4 повторяется дата и номер приказа (распоряжения) или иного решения работодателя, запись из которого неправильно внесена в трудовую книжку, либо указывается дата и номер приказа (распоряжения) или иного решения работодателя, на основании которого вносится правильная запись.

В таком же порядке признается недействительной запись об увольнении, переводе на другую постоянную работу в случае признания незаконности увольнения или перевода самим работодателем, контрольно-надзорным органом, органом по рассмотрению трудовых споров или судом и восстановления на прежней работе или изменения формулировки причины увольнения. Например: "Запись за номером таким-то недействительна, восстановлен на прежней работе". При изменении формулировки причины увольнения делается запись: "Запись за номером таким-то недействительна, уволен (указывается новая формулировка)". В графе 4 делается ссылка на приказ (распоряжение) или иное ре-



шение работодателя о восстановлении на работе или изменении формулировки причины увольнения.

При наличии в трудовой книжке записи об увольнении или переводе на другую постоянную работу, впоследствии признанной недействительной, по письменному заявлению работника выдается дубликат трудовой книжки без внесения в него записи, признанной недействительной. При этом в правом верхнем углу первой страницы дубликата трудовой книжки делается надпись: "Дубликат". На первой странице (титульном листе) прежней трудовой книжки пишется: "Взамен выдан дубликат" с указанием его серии и номера.

## 2. Заполнение сведений о работнике

2.1. Предусмотренные Правилами ведения трудовых книжек сведения о работнике, указываемые на первой странице (титульном листе) трудовых книжек, заполняются следующим образом:

фамилия, имя и отчество указываются полностью, без сокращения или замены имени и отчества инициалами, дата рождения записывается полностью (число, месяц, год) на основании паспорта или иного документа, удостоверяющего личность (например, военного билета, заграничного паспорта, водительских прав и др.);

запись об образовании (основном общем, среднем общем, начальном профессиональном, среднем профессиональном, высшем профессиональном и послевузовском профессиональном образовании) осуществляется только на основании надлежаще заверенных документов (аттестата, удостоверения, диплома и т.п.);

запись о незаконченном образовании соответствующего уровня может быть произведена на основании представленных надлежаще заверенных документов (студенческого билета, зачетной книжки, справки образовательного учреждения и т.п.);

профессия и/или специальность указываются на основании документов об образовании, квалификации или наличии специальных знаний (при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки) или других надлежаще оформленных документов.

2.2. После указания даты заполнения трудовой книжки работник своей подписью на первой странице (титульном листе) трудовой книжки заверяет правильность внесенных сведений.

Первую страницу (титульный лист) трудовой книжки подписывает также лицо, ответственное за выдачу трудовых книжек, после чего ставится печать организации (печать кадровой службы), в которой впервые заполнялась трудовая книжка.

2.3. Изменения записей в трудовых книжках о фамилии, имени, отчестве и дате рождения производятся на основании паспорта, свидетельства о рождении, о браке, о расторжении брака, об изменении фамилии, имени, отчества и других документов и со ссылкой на их номер и дату.

Указанные изменения вносятся на первой странице (титульном листе) трудовой книжки. Одной чертой зачеркивается прежняя фамилия или имя, отчество, дата рождения и записываются новые данные. Ссылки на соответствующие документы делаются на внутренней стороне обложки трудовой книжки и



заверяются подписью работодателя или специально уполномоченного им лица и печатью организации (или печатью кадровой службы).

2.4. Изменение (дополнение) на первой странице (титульном листе) трудовой книжки записей о полученных новых образовании, профессии, специальности осуществляется путем дополнения имеющихся записей (если они уже имеются) или заполнения соответствующих строк без зачеркивания ранее внесенных записей.

### 3. Заполнение сведений о работе

3.1. В графе 3 раздела "Сведения о работе" трудовой книжки в виде заголовка указывается полное наименование организации, а также сокращенное наименование организации (при его наличии).

Под этим заголовком в графе 1 ставится порядковый номер вносимой записи, в графе 2 указывается дата приема на работу.

В графе 3 делается запись о принятии или назначении в структурное подразделение организации с указанием его конкретного наименования (если условие о работе в конкретном структурном подразделении включено в трудовой договор в качестве существенного), наименования должности (работы), специальности, профессии с указанием квалификации, а в графу 4 заносятся дата и номер приказа (распоряжения) или иного решения работодателя, согласно которому работник принят на работу. Записи о наименовании должности (работы), специальности, профессии с указанием квалификации производятся, как правило, в соответствии со штатным расписанием организации. В случае, если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, специальностям или профессиям связано предоставление льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, специальностей или профессий и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, предусмотренным соответствующими квалификационными справочниками.

Изменения и дополнения, внесенные в установленном порядке в квалификационные справочники, штатное расписание организации, доводятся до сведения работников, после чего в их трудовые книжки на основании приказа (распоряжения) или иного решения работодателя вносятся соответствующие изменения и дополнения.

Если работнику в период работы присваивается новый разряд (класс, категория и т.п.), то об этом в установленном порядке производится соответствующая запись.

Установление работнику второй и последующей профессии, специальности или иной квалификации отмечается в трудовой книжке с указанием разрядов, классов или иных категорий этих профессий, специальностей или уровней квалификации. Например, слесарю-ремонтнику была установлена вторая профессия "Электрогазосварщик" с присвоением 3 разряда. В этом случае в трудовой книжке: в графе 1 раздела "Сведения о работе" ставится порядковый номер записи, в графе 2 указывается дата установления второй профессии, в графе 3 делается запись: "Установлена вторая профессия "Электрогазосварщик" с присвоением 3 разряда", в графе 4 указывается соответствующее удостоверение, его номер и дата.



По желанию работника запись в трудовую книжку сведений о работе по совместительству производится по месту основной работы на основании документа, подтверждающего работу по совместительству. В графе 1 раздела "Сведения о работе" трудовой книжки ставится порядковый номер записи, в графе 2 указывается дата приема на работу в качестве совместителя, в графе 3 делается запись о принятии или назначении в качестве совместителя в структурное подразделение организации с указанием его конкретного наименования (если условие о работе в конкретном структурном подразделении включено в трудовой договор в качестве существенного), наименования должности, специальности, профессии с указанием квалификации, в графе 4 указывается наименование документа, на основании которого внесена запись со ссылкой на его дату и номер. В таком же порядке производится запись об увольнении с этой работы.

3.2. Если за время работы работника наименование организации изменяется, то об этом отдельной строкой в графе 3 раздела "Сведения о работе" трудовой книжки делается запись: "Организация такая-то с такого-то числа переименована в такую-то", а в графе 4 проставляется основание переименования - приказ (распоряжение) или иное решение работодателя, его дата и номер.

3.3. В трудовые книжки лиц, отбывших наказание в виде исправительных работ, запись о невключении времени работы в период отбытия наказания в непрерывный трудовой стаж вносится следующим образом. В разделе "Сведения о работе" трудовой книжки в графе 1 ставится порядковый номер записи, в графе 2 - дата внесения записи; в графе 3 делается запись: "Время работы с такой-то даты (число, месяц, год) по такую-то дату (число, месяц, год) не засчитывается в непрерывный трудовой стаж". В графе 4 указывается основание для внесения записи в трудовую книжку - приказ (распоряжение) или иное решение работодателя (изданный в соответствии с приговором (определением) суда), его дата и номер.

3.4. При восстановлении в установленном порядке непрерывного трудового стажа в трудовую книжку работника по последнему месту работы в графу 3 раздела "Сведения о работе" вносится запись: "Непрерывный трудовой стаж восстановлен с такого-то числа, месяца, года", в графе 4 делается ссылка на соответствующее наименование документа, на основании которого внесена запись со ссылкой на его дату и номер.

#### 4. Заполнение сведений о награждении

Порядок внесения сведений о награждении следующий: в графе 3 раздела "Сведения о награждении" трудовой книжки в виде заголовка указывается полное наименование организации, а также сокращенное наименование организации (при его наличии); ниже в графе 1 ставится порядковый номер записи (нумерация, нарастающая в течение всего периода трудовой деятельности работника); в графе 2 указывается дата награждения; в графе 3 записывается, кем награжден работник, за какие достижения и какой наградой; в графе 4 указывается наименование документа, на основании которого внесена запись со ссылкой на его дату и номер.



## 5. Заполнение сведений об увольнении (прекращении трудового договора)

5.1. Запись об увольнении (прекращении трудового договора) в трудовой книжке работника производится в следующем порядке: в графе 1 ставится порядковый номер записи; в графе 2 указывается дата увольнения (прекращения трудового договора); в графе 3 делается запись о причине увольнения (прекращения трудового договора); в графе 4 указывается наименование документа, на основании которого внесена запись, - приказ (распоряжение) или иное решение работодателя, его дата и номер.

Датой увольнения (прекращения трудового договора) считается последний день работы, если иное не установлено федеральным законом, трудовым договором или соглашением между работодателем и работником.

Например, при прекращении трудового договора с работником в связи с сокращением штата работников 10 октября 2003 г. определено последним днем его работы. В трудовой книжке работника должна быть произведена следующая запись: в графе 1 раздела "Сведения о работе" ставится порядковый номер записи, в графе 2 указывается дата увольнения (10.10.2003), в графе 3 делается запись: "Уволен по сокращению штата работников организации, пункт 2 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации", в графе 4 указывается дата и номер приказа (распоряжения) или иного решения работодателя об увольнении.

5.2. При прекращении трудового договора по основаниям, предусмотренным статьей 77 Трудового кодекса Российской Федерации (за исключением случаев расторжения трудового договора по инициативе работодателя и по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (пункты 4 и 10 этой статьи), в трудовую книжку вносится запись об увольнении (прекращении трудового договора) со ссылкой на соответствующий пункт указанной статьи.

Например: "Уволен по соглашению сторон, пункт 1 статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации" или "Уволен по собственному желанию, пункт 3 статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации".

5.3. При расторжении трудового договора по инициативе работодателя в трудовую книжку вносится запись об увольнении (прекращении трудового договора) со ссылкой на соответствующий пункт статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации либо иные основания расторжения трудового договора по инициативе работодателя, предусмотренные законодательством.

Например: "Уволен в связи с ликвидацией организации, пункт 1 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации" или "Уволен в связи с прекращением допуска к государственной тайне, пункт 12 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации".

5.4. При прекращении трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон, в трудовую книжку вносится запись об основаниях прекращения трудового договора со ссылкой на соответствующий пункт статьи 83 Трудового кодекса Российской Федерации.

Например: "Уволен в связи с неизбранием на должность, пункт 3 статьи 83 Трудового кодекса Российской Федерации" или "Трудовой договор прекращен в связи со смертью работника, пункт 6 статьи 83 Трудового кодекса Российской Федерации".



5.5. При прекращении трудового договора по дополнительным основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом Российской Федерации или иными федеральными законами, в трудовую книжку вносятся записи об увольнении (прекращении трудового договора) со ссылкой на соответствующую статью Трудового кодекса Российской Федерации или иного федерального закона.

Например: "Уволен в связи с повторным в течение года грубым нарушением устава образовательного учреждения, пункт 1 статьи 336 Трудового кодекса Российской Федерации" или "Уволен в связи с достижением предельного возраста, установленного для замещения государственной должности государственной службы, пункт 2 (1) статьи 25 Федерального закона от 31.07.1995 N 119-ФЗ "Об основах государственной службы Российской Федерации".

5.6. При расторжении трудового договора по инициативе работника по причинам, с которыми законодательство связывает предоставление определенных льгот и преимуществ, запись об увольнении (прекращении трудового договора) вносится в трудовую книжку с указанием этих причин. Например: "Уволена по собственному желанию в связи с переводом мужа на работу в другую местность, пункт 3 статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации" или "Уволена по собственному желанию в связи с необходимостью осуществления ухода за ребенком в возрасте до 14 лет, пункт 3 статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации".

## **6. Особенности заполнения сведений об увольнении (прекращении трудового договора) и приеме (назначении) на работу в связи с переводом работника на другую постоянную работу к другому работодателю (в другую организацию) или его переходом на выборную работу (должность)**

6.1. При увольнении (прекращении трудового договора) в связи с переводом работника на другую постоянную работу к другому работодателю (в другую организацию) в графе 3 раздела "Сведения о работе" трудовой книжки указывается, в каком порядке осуществляется перевод: по просьбе работника или с его согласия.

При приеме на новое место работы в трудовой книжке работника в графе 3 раздела "Сведения о работе" делается запись, предусмотренная п. 3.1 настоящей Инструкции, с указанием при этом, что работник принят (назначен) в порядке перевода.

6.2. При увольнении (прекращении трудового договора) в связи с переходом работника на выборную работу (должность) к другому работодателю (в другую организацию) в трудовой книжке делается запись: "Уволен в связи с переходом на выборную работу (должность) в (указывается наименование организации), пункт 5 статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации".

На новом месте работы после указания полного наименования выборного органа, а также сокращенного наименования выборного органа (при его наличии) в графе 3 раздела "Сведения о работе" трудовой книжки делается запись о том, на какую работу (должность) избран работник, а в графе 4 указывается решение выборного органа, дата и номер его принятия.



## 7. Особенности заполнения дубликата трудовой книжки

7.1. Дубликат трудовой книжки заполняется в соответствии с разделами 1 - 6 настоящей Инструкции.

7.2. Если работник до поступления в данную организацию (к данному работодателю) уже работал, то при заполнении дубликата трудовой книжки в разделе "Сведения о работе" в графе 3, прежде всего, вносится запись об общем и/или непрерывном трудовом стаже работы в качестве работника до поступления в данную организацию (к данному работодателю), подтвержденном соответствующими документами.

Общий стаж работы записывается суммарно, то есть указывается общее количество лет, месяцев, дней работы без уточнения, у какого работодателя, в какие периоды времени и на каких должностях работал в прошлом владелец трудовой книжки.

После этого общий и/или непрерывный трудовой стаж работы, подтвержденный надлежаще оформленными документами, записывается по отдельным периодам работы в следующем порядке: в графе 2 указывается дата приема на работу; в графе 3 записывается наименование организации (работодателя), где работал работник, а также структурное подразделение и работа (должность), специальность, профессия с указанием квалификации, на которую был принят работник.

Если представленными документами подтверждается, что работник переводился на другую постоянную работу в той же организации (у того же работодателя), то об этом также делается соответствующая запись.

Затем в графе 2 указывается дата увольнения (прекращения трудового договора), а в графе 3 - причина (основание) увольнения, если в представленном работником документе имеются такие данные.

В том случае, когда документы не содержат полностью указанных выше сведений о работе в прошлом, в дубликат трудовой книжки вносятся только имеющиеся в документах сведения.

В графе 4 указывается наименование, дата и номер документа, на основании которого произведены соответствующие записи в дубликате. Оригиналы документов, подтверждающих стаж работы, после снятия с них копий и надлежащего их заверения работодателем или кадровой службой возвращаются их владельцу. Работодатель обязан оказать содействие работнику в получении документов, подтверждающих стаж его работы, предшествующий поступлению на работу к данному работодателю.

## Уважаемые коллеги!

Если у вас возникнут вопросы по ведению, хранению и заполнению трудовых книжек, вы можете обратиться в редакцию журнала. На ваши вопросы ответят специалисты Министерства труда и социального развития Российской Федерации.



ФОРМА ПРИХОДНО-РАСХОДНОЙ КНИГИ  
ПО УЧЕТУ БЛАНКОВ ТРУДОВОЙ КНИЖКИ И ВКЛАДЫША В НЕЕ

N	Дата		От кого по- лучено или кому отпу- щено		Основание (наименова- ние доку- мента, N и дата)	Приход		Расход		Сумма (руб.)	
	чис- ло	мес- яц	год	мес- яц		год	Количество трудо- вых книжек (се- рия и номер)	Количество трудо- вых книжек (се- рия и номер)	Сумма (руб.)		Сумма (руб.)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Приложение N 3  
к Постановлению Минтруда России  
от 10 октября 2003 г. N 69

ФОРМА КНИГИ УЧЕТА ДВИЖЕНИЯ ТРУДОВЫХ КНИЖЕК  
И ВКЛАДЫШЕЙ В НИХ

N п/п	Дата приема на работу, заполне- ния трудовой книжки или вкладыша в нее		Фамилия, имя и отчество владельца трудо- вой книжки	Серия и номер трудо- вой книжки или вкладыша в нее	Долж- ность, профес- сия, спе- циаль- ность ра- ботника, который сдал тру- довую книжку или на которого заполнена трудо- вая книжка или вкла- дыш в нее	Наиме- нование места работы (с указа- нием струк- турного подраз- деления), куда принят работник	Дата и N приказа (распо- ряжения) или ино- го реше- ния ра- ботада- теля, на основа- нии которого произве- ден при- ем ра- ботника	Расписка ответ- ственно- го лица, приня- вшего или запол- нившего трудо- вую книжку	Полу- чено за за- полне- ние тру- довых книжки или вкла- дыши в них (руб.)	Дата вы- дачи на руки трудо- вой книжки при увольне- нии (пре- краще- нии тру- дового догово- ра)	Расписка работни- ка в по- лучении трудо- вой книжки	
	число	ме- сяц										год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13





# КАДРОВАЯ МОЛОДЁЖНАЯ ПОЛИТИКА БИБЛИОТЕК

Органы управления регионами, библиотеки за последнее время накопили большой опыт в работе с молодыми специалистами: разработаны эффективные пути мотивации, саморазвития, профессионального совершенствования.

В этом разделе мы будем знакомить с организацией работы, уже существующими кадровыми технологиями по поддержке молодых библиотекарей в ряде регионов и отдельных библиотеках России.

## ЮНОШЕСКАЯ БИБЛИОТЕКА АДЫГЕИ - ТВОРЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ МОЛОДЫХ КАДРОВ



**Бэлла Аслановна КИКОВА,**  
*директор Адыгейской республиканской  
юношеской библиотеки,*

**Надежда Петровна ЛISOVENKO,**  
*методист Адыгейской республиканской  
юношеской библиотеки,  
(г. Майкоп)*



Библиотечная молодежь – будущее библиотек наступившего третьего тысячелетия. Это им, молодым, высокопрофессиональным кадрам, предстоит активно продвигать библиотеки в мировое информационное пространство, создавать

такую атмосферу, чтобы пользователь испытывал интеллектуальный подъем, радость и отдыхал в библиотеке душой. В настоящее время в Адыгейской республиканской юношеской библиотеке  $\frac{3}{4}$  библиотечных сотрудников в возрасте до 35 лет, все имеют высшее и среднее специальное образование. Это побудило администрацию библиотеки к созданию благоприятной среды для молодых библиотекарей, открывая перед ними перспективу роста, возможность оторваться от рутины, увидеть в профессии библиотекаря что-то масштабное,



необычное, творческое, интересное. Высокие результаты работы невозможны без знаний, умений, которые соответствуют последним достижениям культуры, науки, техники, передовому библиотечному опыту. Не обошёл нашу библиотеку и продукт человеческого гения – Интернет. Теперь благодаря компьютерным информационным технологиям наряду с автоматизацией библиотечных процессов перед библиотеками открываются новые возможности более качественного информационного обслуживания пользователей. Практика показала, что молодые специалисты наиболее активно, с интересом усваивают новые технологии. В библиотеке идет процесс автоматизации рабочих мест. В перспективе – создание правовой базы для юношества, целевых программ и проектов.

В связи с этим наша библиотека ощутила острую потребность в квалифицированных специалистах. Профессиональный уровень библиотечных работников является одним из приоритетных направлений Адыгейской республиканской юношеской библиотеки. В настоящее время Министерство культуры Республики Адыгея предоставляет возможность библиотекам направлять молодых работников, на учебу по целевому направлению в Краснодарский государственный институт культуры и искусства. В этом году на отделение библиотечковедения и библиографии поступила заведующая массовым сектором Теучеж Лариса. Библиотекарь читального зала Цишева Зулима учится на последнем курсе факультета адыгейской филологии и культуры Адыгейского государственного университета.

Работники методического отдела библиотеки постоянно совершенствуют систему работы с молодыми специалистами. Так, в 2001 г. был проведен семинар для библиотечных работников юношеских подразделений республики «Этика и этикет библиотечной деятельности», где молодые сотрудники получили высокую оценку старших коллег. Они принимали участие в деловой игре «Библиотекарь отдела обслуживания», целью которой было усвоение различных уровней общения. Участников оценивали по следующим критериям:

Убедительность исполнения роли (актерское мастерство).

Владение культурой речи.

Поведение в конфликтной ситуации. Оценивались такие качества как терпение, внимательность, доброжелательность.

Невербальное общение.

Все молодые сотрудники приняли участие в анкетировании «Изучение профессиональных качеств библиотекаря. Библиотекарь реальный и идеальный». Проанализировав ответы, можно заключить, что *наиболее значимыми качествами для идеального библиотекаря* оказались:

Профессионализм.

Понимание смысла работы.

Общая культура и эрудиция.

*В реальности же библиотекари считают себя* обладающими:

Общей культурой.

Коммуникабельностью.

Профессионализмом и умением общаться.

Такое качество, как стремление к знанию в обоих случаях оказалось на 10-





Директор Адыгейской РЮБ  
Б.А. КИКОВА с молодыми  
библиотекарями

м месте. Это побудило нас к дальнейшей работе с сотрудниками. Чтобы профессионализм вышел на первое место надо усваивать новые знания, умения, формировать навыки. Уметь учиться – это качество, которое должен вырабатывать в себе каждый специалист, чтобы развиваться и идти вперед.

В настоящее время ведется разработка системы поддержки молодых кадров, которая бы содействовала творческим исканиям молодым, оказывала постоянную поддержку

в непрерывном повышении квалификации, способствовала развитию личности. При её создании используется передовой опыт российских библиотек по работе с молодыми сотрудниками, в первую очередь, Ставропольской краевой юношеской библиотеки, Центральной муниципальной библиотеки им. Н.А. Некрасова г. Ижевска, Центральной городской библиотеки г. Омска. Для нас очень важно, чтобы молодые библиотекари принимали активное участие в делах коллектива при разработке новых идей и проектов.

У каждой библиотеки есть своя история. Творческий путь Адыгейской республиканской юношеской библиотеки запечатлен в прекрасно оформленных альбомах. Они посвящены истории библиотеки со дня ее основания. В них отражены как повседневные будни, так и участие библиотеки в массовых культурных мероприятиях, читательских конференциях. За оформление этих альбомов отвечают молодые сотрудники. Это формирует у них уважение к опыту старшего поколения, силами которого в библиотеке создана доброжелательная, душевная творческая атмосфера. Наставничество, передача опыта молодым стали традицией.

Молодые – сторонники активного отдыха и неформального общения. В альбомах кадры участия сотрудников коллектива в мероприятиях. Тёплые душевные воспоминания оставил у читателей и библиотекарей театрализованный литературно–музыкальный вечер, посвящённый творчеству А.С. Пушкина «Вся жизнь один чудесный миг». Молодые работники читального зала и абонементов, перевоплотившиеся в образы пушкинских героев доносили до читателей волшебный мир пушкинской поэзии, помогали проникнуться духом времени, в котором жили его герои. Всероссийский День библиотек для наших сотрудников стал ещё и днём общения с уникальнейшей природой Северного Кавказа. Выезжать на высокогорное плато Лачо–Наки стало его традицией.

Большую партнёрскую помощь в проведении мероприятий и акций библиотеке оказывают Республиканский комитет по делам молодёжи Республики Адыгея, Южный региональный центр содействия, Государственная медицинская организация Республиканский СПИД–центр. Молодые библиотекари Адыгейской юношеской библиотеки являются активными организаторами и



участниками городских программ «Город без наркотиков» и «Поклонимся Великим тем годам». Никого не оставляют равнодушными разработанные при участии молодых библиотекарей встречи с интересными людьми, поэтические вечера, литературно–музыкальные композиции, в которых принимают участие писатели, поэты, художники Адыгеи.

Ярким событием в жизни библиотеки 2003 года стал региональный семинар «Молодёжь Юга России: сомнения тревоги и надежды». Целью этого мероприятия было возрождение и упрочение единства и дружбы между народами Северного Кавказа и Российской Федерации. Естественно, мероприятие такого масштаба требовало большой ответственной организационной работы со стороны администрации и творческой инициативы молодых работников. Силами всего коллектива была проделана огромная предварительная работа. Методическим отделом АРЮБ была разработана анкета «Гражданственность и патриотизм в сознании молодёжи Республики Адыгея» и проведено исследование, которое дало возможность представить реальную картину гражданской и патриотического сознания молодёжи Адыгеи.

Исследованием было охвачено 100 респондентов, юношей и девушек от 15 до 21 года. В анкету было включено 9 вопросов, разных по форме. Респондентам давалась возможность дать свой альтернативный ответ. Анализ результатов опроса помог нам узнать, что знает молодёжь об истории своей малой и большой Родины, что значит для подрастающего поколения понятие патриотизм, что читают они о Великой Отечественной войне, как относятся к предстоящей Военной реформе, что думают об армии на контрактной основе.

Читальный зал украсили книжно–иллюстративные выставки «Патриотизм – это путь к возрождению России», «Аты-баты, я иду в солдаты». Национальный колорит придала сектору краеведения развёрнутая книжная выставка «Земля Адыгов: история и современность». Внимание участников семинара привлекла нетрадиционная выставка, представляющая альбомы с фотографиями из истории творческой жизни библиотеки.

На семинаре обсуждались вопросы Государственной программы патриотического воспитания и новое в работе библиотек в этом направлении. Программа получилась насыщенной и интересной. Затрагивались актуальные темы: «Краеведческая работа библиотек, как стержень формирования патриотического сознания молодёжи», «Экологическое воспитание как импульс к воспитанию патриотических чувств. Тема военно–патриотического воспитания получила особое звучание на семинаре и стала ключевой на круглом столе «Какая армия нужна России в XXI веке». В региональном семинаре принимали участие представители Российской государственной



Выезд коллектива библиотеки на высокогорное плато Лачо-Наки в День библиотек



юношеской библиотеки (г. Москва), юношеских библиотек Краснодарского и Ставропольского краев. Регион Северного Кавказа также представляли Осетия-Алания и Чеченская республика. Для молодых библиотекарей семинар стал хорошей школой приобретения профессионального опыта, стимулом для дальнейшего роста.

Уже не первый год молодые сотрудники библиотеки принимают активное участие в организации и проведении Всемирного фестиваля Адыгской культуры в Адыгее. Молодые представители адыгских диаспор Сирии, Израиля, Турции благодарны нашим молодым сотрудникам–волонтерам за хорошую организацию их пребывания на Земле предков, чуткое и внимательное отношение, интересную организацию досуга. В нашем коллективе понимают, что творческий подход к выполнению библиотечной работы - это путь к созданию привлекательного имиджа библиотеки.

### **МОЛОДЫЕ В БИБЛИОТЕЧНОМ ДЕЛЕ: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**

Сборник. М., 2002.-17,5 а.л.

Кадровая ситуация в библиотеках сегодня характеризуется тремя основными показателями: старение, текучесть и «вымывание». Тому, как решают эти проблемы библиотеки различных регионов, посвящен данный сборник. Он подобрал в себя опыт работы библиотек последнего десятилетия.

Эффективные пути саморазвития, мотивации, профессионального совершенствования, адаптации молодых специалистов, а также формы и методы выявления творчески активных, инновационно мыслящих молодых библиотекарей – в материалах сборника. Горизонтальная или вертикальная карьера – что выбирает библиотекарь? Имидж библиотекаря – кто мы – «скромненький синий чулочек» или ...? Все это – на страницах сборника.

Документальный блок состоит из:

- \* программ социологических исследований;
- \* программ выявления и закрепления молодых специалистов на местах;
- \* положений о совете молодых специалистов, условий конкурсов;
- \* документов федерального, регионального и внутрибиблиотечного уровней, регламентирующих работу с молодыми специалистами.

Сборник можно заказать по адресу: 129 010, г. Москва, Протопоповский пер., д.9, РГБС, ком. 017, ББФ. Факс 280-28-67 (ББФ). Эл.почта, mbr1@yandex.ru

\* В электронной форме (дискета) – 50 руб.

\* Печатное издание – 70 руб.

\* В печатном и электронном формате – 100 руб.

#### **Наши реквизиты:**

**Получатель: ИНН 7702074790 Некоммерческая организация**

**«Библиотечный благотворительный фонд» ОСБ № 5281**

**Стромынское г.Москва**

**Банк: Сбербанк России г. Москва, Р/с 4070 3810 4380 7010 1073**

**БИК 044 525 225, Кор.**

**Счет 3010 1810 4000 0000 0225**



# ШКОЛА БИБЛИОМЕНЕДЖЕРА

Этой публикацией мы продолжаем тему «Всеобщее Управление  
Качеством - Total Quality Management (TQM) и библиотека».

Особое внимание автор фокусирует на человеческом факторе,  
обозначая, с одной стороны, группы потребителей и её социальных  
партнеров, а, с другой стороны, очерчивая ведущую роль персонала  
в системе социального партнерства библиотеки.

## ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРУКТУРЫ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА БИБЛИОТЕК ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



**Людмила Александровна ДУБРОВИНА,**  
*главный специалист  
Отдела библиотек  
Минкультуры России  
(г. Москва)*

В условиях трансформации общественных и экономических отношений меняется и характер трудовых отношений как в обществе, так и внутри любой организации: успех определяется её скоростью и адекватной реакцией на запрос потребителя. Именно эта скорость выявляет лидеров и зависит от времени практической реализации четко определенной цели деятельности, обеспечивающей минимальные издержки (временные, финансовые, кадровые и пр.) для оказания высококачественных услуг. Именно поэтому наиболее эффективной рабочей моделью управления становится модель Всеобщего Управления Качеством - Total Quality Management (TQM).

Известный специалист в области менеджмента качества В. Лапидус иллюстрирует эту мысль, используя для построения две оси "смелость - страх" и "радость (от результатов труда) - разочарование" (рис.1). На этой схеме отражены подходы к трудовым отношениям, способам взаимодействия внутри коллективов, характерным для наиболее известных социально-экономических систем нового времени.



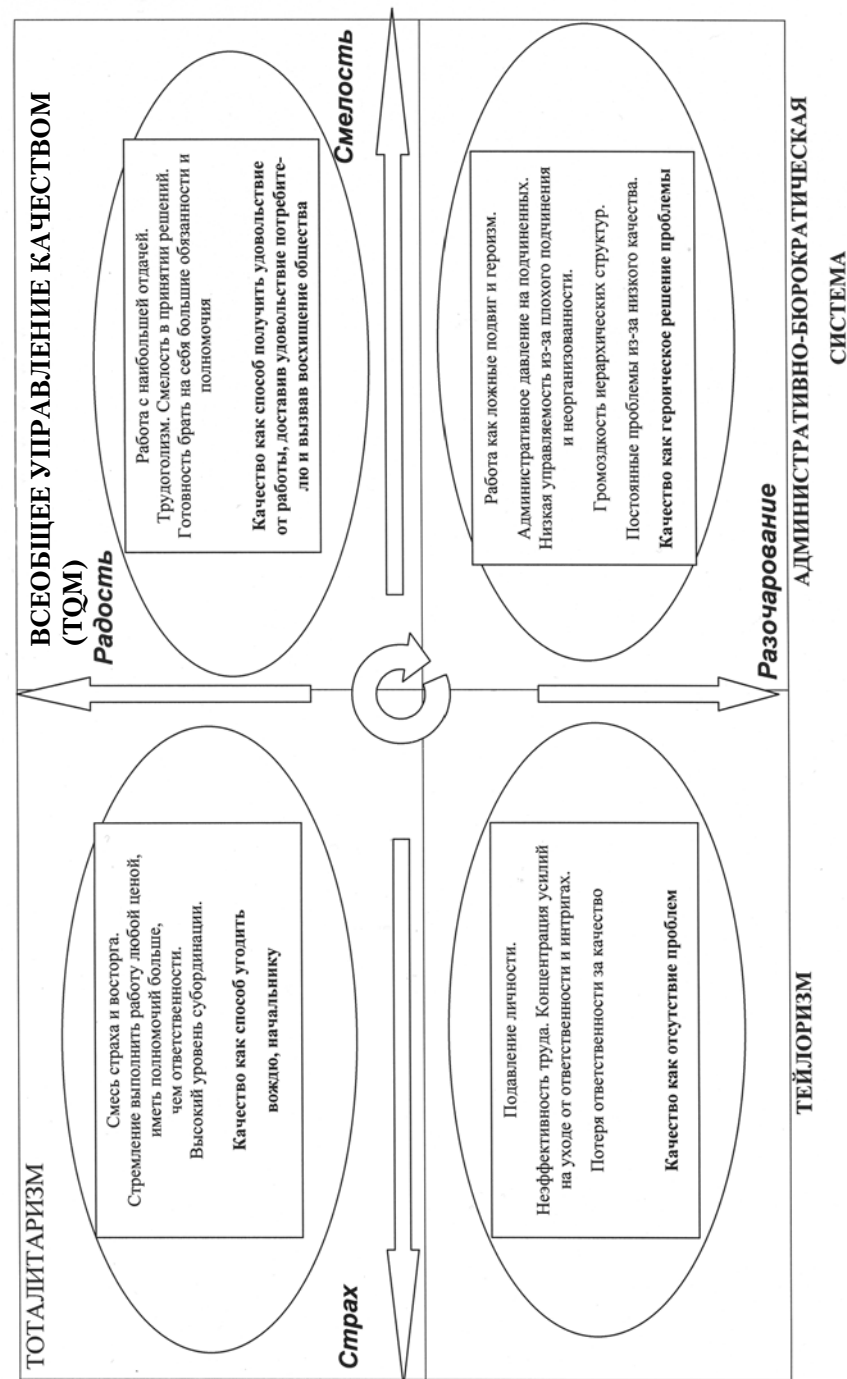


Рис. 1. Четыре формации, по-разному использующие шкалы "смелость-страх", "радость - разочарование для мотивации сотрудников

Левый нижний угол - это подход Ф. Тейлора, характерный для довоенных (до второй мировой войны) этапов развития капитализма.

Левый верхний угол - это подходы, отличающие мотивации тоталитарных стран. Хорошо известные достижения сталинизма - стройки социализма - пример смещения страха и радости по отношению к работе. Они обеспечивали очень высокую эффективность, но не обладали преемственностью. Огромную роль в этот период сыграла идеология, крах которой в дальнейшем повлек за собой и разрушение экономики.

В нижнем правом углу расположена система взаимоотношений, часто называемая административно-бюрократической (советской), при которой страх был потерян, а удовольствие от работы люди могли получать лишь в весьма специфических ситуациях. Почти повсеместно реальный страх за жизнь пытались заменить страхом перед хамством и грубостью. Это делало работу абсолютно безрадостной, но при этом, например, исполнители не боялись ничего: прогуливали, не подчинялись начальству. Смелость была большая, но направлена она была на борьбу с руководством.

Правый верхний угол - это эпоха Всеобщего управления качеством. Организация работы, производственные отношения, новый стиль менеджмента позволяют людям получать удовольствие от своей работы, при этом всячески изгоняются страхи и поддерживается смелость. Люди работают как одна команда. Может быть, это и есть реализация вселенской мечты о социальной справедливости.

С нашей точки зрения, эта схема дает достаточно убедительные аргументы в пользу того, что TQM означает переход к новой социально-экономической эпохе. Для России социальная роль Всеобщего управления качеством особенно важна, ибо позволит смягчить социальные потери населения при переходе к рыночным отношениям, а также предложить людям новые социальные идеи и концепции, отсутствие которых деморализует общество.

Новые социальные взаимоотношения требуют от людей активности как на работе, так и в жизни. Чтобы вырвать людей из пассивности и глухой обороны, нужны "герои и патриоты", то есть сильные лидеры. Но, как говорил М. Жванецкий, "каждый подвиг - это что-то преступление", а именно - начальства.

Библиотеки как центры информационной, культурной, социальной работы имеют самые разнообразные возможности внести свой вклад в обеспечение устойчивого развития во всех сферах и на всех его уровнях, для чего необходимо, с одной стороны, согласовывать свои усилия с другими институтами гражданского общества, а, с другой, - библиотеки должны уметь доказывать, что выделенные им средства используются на выполнение правильно сформулированных целей и задач наиболее эффективным образом, и помочь им в этом может овладение философией и методологией менеджмента качества.

Первый и основной принцип или цель Всеобщего управления качеством - "Ориентация на потребителя", означает, что организации, в том числе и библиотеки, зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стараться превзойти их ожидания. Искреннее стремление к этому может быть даже важнее самого результата.





Потребители - главный источник стабильности и долговременного успеха библиотеки. Следует особо отметить, что в менеджменте качества считается, что каждая организация, имеет пять групп потребителей или заинтересованных сторон. Группы потребителей библиотек изображены на рис.2. Практически на этой схеме отображена структура социального партнерства библиотек через призму менеджмента качества.

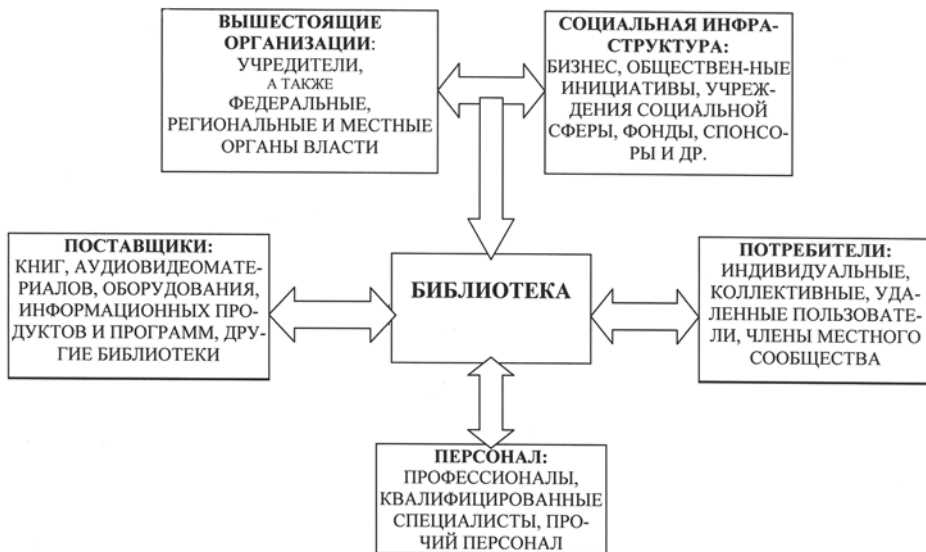


Рис.2 Заинтересованные стороны библиотеки

Для обеспечения социального включения и повышения качества работы библиотеки с потребителями руководству необходимо:

- изучить диапазон потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон относительно доступности библиотечных и информационных услуг, форм их предоставления, оперативности и комфортности обслуживания и обеспечить сбалансированный подход к их потребностям и ожиданиям;
- довести данные о потребностях и ожиданиях до сведения всего персонала библиотеки;
- организовать постоянный мониторинг удовлетворенности всех групп заинтересованных сторон и соответствующие (корректирующие) действия на основе результатов этих измерений;
- создать механизмы управления отношениями с каждой группой потребителей;
- сконцентрировать усилия на улучшении ключевых процессов деятельности библиотеки по обеспечению удовлетворения прежде всего приоритетных потребностей заинтересованных сторон.

Далее мы акцентируем внимание только на работе с заинтересованными



сторонами, которые библиотеки пока еще не считают своими потребителями: с учредителями, местным сообществом, поставщиками и персоналом.

При выстраивании своих отношений с вышестоящими органами руководству публичной библиотеки следует, прежде всего, согласно рекомендациям проекта PULMAM - ХТ "Публичные библиотеки в век цифровой информации", уделить внимание выделению социального включения в качестве приоритета политики библиотеки, появляющегося во всех библиотечных службах и информационных услугах; совмещать свои услуги с сервисом, предлагаемым местными властями. Библиотекам других видов следует определять свои отношения с вышестоящими организациями или обслуживаемым коллективом ориентируясь на эти указания, но учитывая и конкретные реалии своей деятельности.

При выстраивании взаимоотношений с местным сообществом руководству библиотеки следует, согласно рекомендациям Манифеста о публичной библиотеки ЮНЕСКО - ИФЛА, прежде всего коммулировать в своих фондах информацию, необходимую для анализа потребностей местного сообщества и анализа характеристики региона, что дает руководству библиотеки и органам управления культуры возможность планировать развитие библиотечных услуг и их популяризацию. Библиотекам других видов следует определять свои отношения с обществом или обслуживаемым коллективом, ориентируясь на эти указания, но учитывая и конкретные реалии своей деятельности.

Руководству надо учитывать потенциальные преимущества для библиотеки от установления партнерства с поставщиками с целью создания ценности для обеих сторон. При установлении отношений с поставщиками библиотеке следует:

- определить основных поставщиков и другие библиотеки в качестве потенциальных партнеров;
- совместно достичь четкого понимания потребностей и ожиданий потребителей и потенциальных партнеров;
- поставить цели, обеспечивающие возможности постоянного и долгосрочного партнерства.

Особо хотелось бы остановиться на ведущей роли персонала в системе социального партнерства библиотеки. Еще Поль Отле в 1922 году так определял понятие деятельности библиотекаря: "Библиотекарь организует библиотеку и управляет ею, ... является одновременно воспитателем, человеком знаний, человеком дела, администратором и организатором... Библиотекарь должен руководствоваться тройственной идеей: 1) идеей интеллектуальной: неустанно помнить, что книга, а, следовательно, и библиотека, относится к области ценностей научных, эстетических, моральных, духовных; 2) идеей технической: стремиться к тому, чтобы всякое начинание, всякое дело было выполняемо всегда с наибольшим овладением техникой, по лучшим методам, на основе лучших материалов, лучшими орудиями, лучшим персоналом, и, таким образом, достигало бы наибольшей производительности; 3) идеей социальной: стремиться сделать ощутимой, реальной общественную работу, желать принести пользу наибольшему числу людей, работать над улучшением общества". По-



дробно обозначил Поль Отле и круг познаний библиотекаря: "Библиотекарь должен обладать эрудицией,... должен иметь понятие в применении наук в практической жизни и быть способен подняться до понимания широких философских обобщений. Библиотекарь должен быть энциклопедистом. Он должен интересоваться всей совокупностью человеческих знаний. В обществе с такой специализацией умственного труда, как наше, библиотеки вместе со школой и университетом - единственное учреждение, представляющее совокупность знания и работающее над их объединением".

С 1922 года изменились технологии и масштабы деятельности любой системы, в том числе и библиотеки, но суть и задачи функционирования библиотеки и библиотекаря, в главном, остались неизменны. Качество деятельности и услуг библиотеки - это, прежде всего, качество работы персонала, а, значит, и качество знаний, умений и навыков людей. И все они должны быть вовлечены в совершенствование деятельности и услуг библиотеки. Необходимо у всех сотрудников формировать мировоззрение, философию качества, которая предполагает:

- учет общечеловеческих и социальных компонентов в работе;
- осознание того, что основой качества является качество труда, а не техника и технология;
- выполнение требований потребителей (внутренних и внешних) как цели всех процессов производства;
- восприятие пожеланий потребителей как меры качества;
- командную работу и ответственность менеджеров;
- лидерство высшего руководства в области качества;
- осознание высшим руководством задачи повышения качества как цели совершенствования деятельности;
- сосредоточение усилий высшего руководства на создании стратегии развития библиотеки и корпоративной культуре.

"Никто не сможет сделать Вас богатыми, кроме людей, которые работают на Вас,- это слова создателя и руководителя компании "СОНИ" Акио Морита. - Как вы относитесь к людям, так и они относятся к вам".

При традиционном подходе к формированию трудовых отношений предполагается, что люди продают свое время и мастерство библиотеке, которая и оценивает их (рис.3).

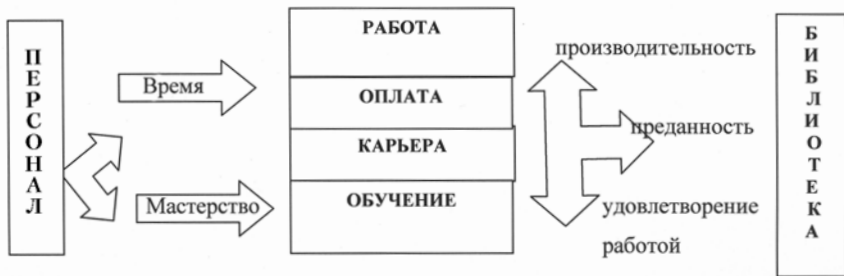


Рис.3 Традиционный подход к процессу управления трудовыми отношениями.



Библиотека в данном случае выступает в роли работодателя (заказчика), а сотрудники - в роли производителей (поставщиков). В центре внимания договора между индивидуальным сотрудником и библиотекой фиксируется право на рабочее место.

В менеджменте качества библиотека - это поставщик, а сотрудники являются заказчиками (клиентами). Работа в таких учреждениях характеризуется интенсивной деятельностью, базирующейся на интеллектуальном потенциале и творческой организации труда. Интеллектуальная собственность представляет собой нематериальный оборотный фонд, который принадлежит не библиотеке, а человеку. Обмен между библиотекой и сотрудниками должен основываться не на количестве затраченного рабочего времени, а определяться интеллектуальным вкладом сотрудника, способствующим развитию библиотеки. При таком подходе сотрудник играет роль "внутреннего" клиента, и, следовательно, возникает понятие "внутреннего рынка".

Внутренний рынок - интеграция возможностей и ожиданий персонала с целями и возможностями, которые библиотека может предложить, исходя из потребностей своей деятельности. Это наглядно показано на рис. 4. На "внутреннем рынке" основная задача библиотеки состоит в том, чтобы понять ключевые потребности персонала, от которого в большой степени зависит успех библиотеки. При этом надо учитывать, что "внутренние клиенты" выражают потребности:

- в достижении цели - вместо выполнения конкретных заданий;
- в участии в принятии решений - вместо повиновения указаниям;
- в самоопределении роли - вместо предписанных либо лишь "увеличенных" ролей;
- в тренере (поддержать развитие персонала) - вместо учителя (чистая передача мастерства);
- в соучастии в "повышении производительности" - вместо продажи своего рабочего времени.



Рис. 4. Подход TQM к процессу управления трудовыми отношениями.



Одним из главных демотиваторов в нашей отрасли считается низкий уровень заработной платы библиотечных сотрудников. И это весьма справедливо. Однако надо учитывать, и то, что при значительном увеличении библиотечных зарплат, может произойти смена контингента сотрудников: на место увлеченных людей, работающих часто за идею, придут более активные деловые сотрудники, которые смогут значительно коммерциализировать деятельность библиотек, что грозит свертыванием ее основной функции - гармонизации развития общества, обеспечения широкого бесплатного доступа к информации.

Большинство руководителей считает, что, если людям хорошо платить и строго спрашивать, то они из страха потерять должность будут хорошо работать. Однако, это далеко не так. Получая много, люди часто боятся проявить инициативу, хотя бы спрятаться за чужую спину, хотя бы в тени. Деньги и страх их потратить - не самый лучший метод мотивации.

Необходимо начать изживать страхи, сотрудники должны перестать бояться совершить ошибку. Люди не могут работать без ошибок, да и без риска. Кроме того, чаще всего мы понимаем, что такое ошибка, только задним числом. Мало кто ошибается преднамеренно.

В стиль менеджмента надо привнести больше приятных эмоций: хвалить, поощрять людей за хорошую работу. Нужно учить и тренировать людей. Японцы всем доказали, что учить сотрудников выгоднее, чем менять их. Обучение является частью системы мотивации. Обучая людей, вы одновременно и мотивируете их, воспитываете сотрудников в духе преданности интересам библиотеки. Для библиотеки знания и мотивированность персонала - это ценность, которая стоит больше, чем фонды и технологии. Менеджер должен:

1. Уметь слушать. Установлено, что 9% рабочего времени люди пишут, 16% - читают, 30% - разговаривают и 45% - слушают других людей. Если мы задумаемся, сколько времени мы затратили на то, чтобы научиться говорить, читать и писать, а сколько на то, чтобы слушать, мы поймем, почему мы так плохо слушаем и слышим друг друга.

2. Уметь быть объективным.

3. Уметь советовать. У людей сильно желание знать результаты своего труда и обсуждать их и свои стремления с руководителями.

Известный социолог Г.В. Миллер доказал: для того, чтобы на предприятии начались изменения, надо создать критическую массу сотрудников, содействующих нововведениям (1/7 - 1/9 от общей численности).

Достичь заметных успехов, создать широкую базу для социального партнерства возможно только тогда, когда возглавляют эту работу лидеры. Именно руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности библиотеки. Они должны создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач библиотеки. Руководитель-лидер - необходимое условие устойчивого успеха.

В 2002-2003 годах методом экспресс-самооценки было опрошено 92 руководителя библиотек системы Министерства культуры Российской Федерации с целью оценки результативности и эффективности систем менеджмента, применяемых в библиотеках, определения уровня их управляемости. Анкетирование



проводилось на федеральных и региональных курсах повышения квалификации руководящих работников отрасли во время семинаров по проблемам менеджмента качества. Обследование выявило, что наименьшие средние баллы (из 13 возможных) получили такие критерии как "Роль руководства. Лидерство" - 3,5 балла, "Управление персоналом" - 4,0 балла; "Удовлетворенность персонала" - 3,6 балла. Это позволяет сделать вывод о необходимости изменения не только системы работы с персоналом, но и системы управления библиотеками вообще, так как ни одна организация не сможет качественно работать, если не активизирован ее главный ресурс - человеческий.

Однако это болезнь характерна и для организаций других отраслей Российской Федерации. По экспертным оценкам, распределение затрат времени руководителями разного уровня примерно таково:

- 20% - работа по намеченным планам;
- 40% - внештатные незапланированные действия;
- 40% - внутренние конфликты с коллегами, включая скрытые и открытые конфликты, то есть - борьба и интриги.

Изменение системы управления библиотеками на основе применения менеджмента качества, по-нашему мнению, может сделать эти цифры другими:

- 80% - работа над плановыми заданиями;
- 20% - внештатные ситуации;
- 0% - борьба с коллегами.

Таким образом, силы руководителя должны быть направлены на удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон, а борьба - только с конкурентами. Надо сформировать систему лидерства в библиотеке:

1. Лидер - директор библиотеки.
2. Лидеры - руководители отделов, которые проводят политику библиотеки в ее подразделениях.
3. Лидеры - активисты среди рядовых сотрудников библиотеки, которые постоянно поддерживают "костер" и не дают ему угаснуть, пока менеджеров нет рядом.

Только таким образом можно воодушевить весь персонал библиотеки сверху донизу и получить именно ту обратную связь, которая позволит постоянно улучшать все процессы.

Лидерство - компонент не только неотъемлемый, но и незаменимый. Его отсутствие повлечет за собой значительные финансовые потери и, прежде всего, потери конкурентоспособности. Руководитель, стоящий во главе библиотеки, вместе с руководящим органом несет всю ответственность за ее работу. Однако управленческую роль в ней должны также играть все сотрудники библиотеки, отвечающие за те или иные ресурсы, будь это фонды, кадры или формирование системы социального партнерства.

Качество - это не только качество фондов, информационных ресурсов, оборудования, это и качество процессов организации работы библиотеки и предоставляемых ею услуг, а, значит, и уровень ее персонала, который полностью должен быть вовлечен в систему менеджмента качества. Сотрудникам должна быть предоставлена возможность участия в разработке правил и процедур оператив-



ной деятельности. Чтобы максимально использовать навыки и опыт сотрудников, должна поощряться их инициативность. Привлечение сотрудников к процессу принятия решений позволяет им почувствовать причастность к правилам и процедурам, определяющим порядок работы библиотеки.

В заключении хочется еще раз повторить, что одно из ключевых предназначений менеджмента качества - выявление и изучение реальных потребностей всех заинтересованных сторон для достижения и поддержания равновесия. Никакая библиотека не может рассчитывать на долговременный успех, если остается неудовлетворенной хотя бы одна из заинтересованных сторон.

## МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ



БИБЛИОТЕЧНЫЙ  
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ  
ФОНД

# РБА

РОССИЙСКАЯ  
БИБЛИОТЕЧНАЯ  
АССОЦИАЦИЯ  
СЕКЦИЯ «МОЛОДЫЕ В  
БИБЛИОТЕЧНОМ  
ДЕЛЕ»



СВЕРДЛОВСКАЯ  
ОБЛАСТНАЯ НАУЧНАЯ  
БИБЛИОТЕКА  
им. В.Г. БЕЛИНСКОГО

*105-летию Белинки посвящается*

### 3-я Международная конференция-фестиваль «Молодые в библиотечном деле: Карьера. Имидж»

5-9 апреля 2004 г. Екатеринбург

В программе:

- ☉ Выступления ведущих российских библиотекарей.
  - Дискуссионный клуб "Библиотечная карьера".
  - ☉ Выставка рекламной издательской продукции библиотек.
  - Школа библиотечной рекламы.
  - ☉ Фестиваль библиотечных сайтов/ домашних страниц.
  - Мастер-класс "Интернет-образ библиотеки".
  - ☉ Дебаты/Конкурс ораторского мастерства. Уроки библиотечной риторики. Имидж-класс. Тренинги по психотехнике.
  - ☉ Большое Библиотечное Дефиле.
  - ☉ Конкурс слоганов и логотипов движения "Молодые в библиотечном деле".
- Мы рассчитываем на ваше активное участие в программе.

Ориентировочная стоимость проживания (без питания) - 500 руб. в сутки.

Все расходы - за счет направляющей стороны.

Срок подачи заявок до 15 марта.

Контакты: С 1 марта смена номеров телефонов на семизначные:

(343) 371 65 27 Надежда Сергеевна Сулимова

nadezda\_sulimova@library.uraic.ru,

350 15 76 Елена Ивановна Якубовская

assoz@library.uraic.ru,

350 57 26 Фариды Рафаиловны Каримова

farida@library.uraic.ru



# МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОНТАКТЫ И ПРОЕКТЫ

**В 2003 г. участники программы "Молодые в библиотечном деле", активно развивающие это направление не только в рамках своей библиотеки, но и на уровне регионов, осуществили стажировки в библиотеках Соединенных Штатах Америки и Германии. Предлагаем Вашему вниманию их путевые заметки.**



## **СПАСИБО ТЕБЕ, "ОТКРЫТЫЙ МИР", ЗА НОВЫЕ ОТКРЫТИЯ!**

**Наталья Анатольевна МИТРОФАНОВА,**  
*зав. сектором инновационной деятельности и  
непрерывного образования  
консультационно-методического центра  
Псковской ОУНБ  
(г. Псков)*



С 2 по 12 октября 2003 года в составе группы российских библиотекарей я посетила США по программе "Открытый мир". Таких поездок в течение года было несколько. Название и символ программы в виде зеркально отражаемых друг в друге букв "OM / OW" знакомы многим и стали неотъемлемой частью профессиональной жизни российских библиотекарей в 2003 году. Поэтому я не излагаю суть программы (основные сведения о ней размещены на сайте [www.openworld.gov](http://www.openworld.gov)), а поделюсь своими впечатлениями об увиденном.

Вначале я хочу выразить свою признательность за включение в число участников и организацию этой поездки отдельным людям и организациям. Прежде всего, это Министерство культуры Российской Федерации и куратор программы







3-я делегация российских библиотечек в Вашингтоне

"Молодые в библиотечном деле", главный специалист Л.А. Дубровина; ББФ и руководитель программы и председатель секции РБА "Молодые в библиотечном деле" Т.С. Макаренко, сотрудники Американских советов по международному образованию в Москве Н.Н. Тумбулиди и Н. Дмитриева, невидимая четкая работа которых обеспечила нам бесперебойную и исчерпывающую информацию по всем вопро-

сам пребывания на территории США, сотрудники Американских советов по международному образованию в Вашингтоне Джеффри Магнусон и Рустам Кораласбаев. С особенной теплотой, наверное, мы все будем вспоминать наших двух "добрых ангелов-хранителей" - Веру де Бюшананн, менеджера программы "Открытый мир" (центр "Открытый мир", Вашингтон) и Наталью Домбровскую (Американские советы по международному образованию, Вашингтон), которые щедро дарили нам не только профессиональное знание и информацию о библиотеках США, но и совершенно ненавязчиво показали все лучшее, что они сами открыли в Америке - уютные уголки Вашингтона и ... своей (совсем русской - у Веры!) души.

Спасибо всем тем, кто остался "за кулисами" подготовки этого 2-х-недельного праздника для ума и сердца. Это была красивая работа очень профессиональной команды!

**Немного официальной информации.** В течение 10 дней мы посетили Библиотеку Конгресса и Национальный книжный фестиваль в г. Вашингтон. Ведущие американские библиотечные специалисты познакомили нас с концепцией равного и свободного доступа к информации, который поддерживают все библиотеки США. Нам были подробно представлены ресурсы Библиотеки Конгресса в Интернете и, в частности, проведены презентации 2 интересных проектов: Question Point - on-line сетевой программы, объединяющей библиотеки всех видов для возможности ответа на любой поставленный читателем вопрос, и "Встреча на границах" - мультимедийной англо-русской электронной цифровой библиотеки, содержащей богатейший информационный ресурс об истории движения к Аляске: русских - на восток, а американцев - на запад. Г-н Джон Кол расказал о развитии и проектах Центра книг при Библиотеке Конгресса, о роли центров книги отдельных штатов в продвижении чтения на территории США.

Местом основного пребывания меня и членов моей группы стал *штат Канзас (г.Импория и г.Топика, столица штата)*. Нам были показаны ресурсы следующих библиотек: старшей школы г. Импортрии, технического колледжа Флинт Хиллс, университета Импортрии, публичной библиотеки г. Импортрии, публичной библиотеки г. Топика, библиотеки Капитолия штата Канзас. Статус и деятельность публичных библиотек несколько различны, поэтому, переводя на русскую



систему, публичная библиотека г. Импортри близка центральной районной библиотеке, а публичная библиотека г. Топики - центральной городской (среднего города вроде Пскова).

Во время визита в Америку какие-то вещи бросились в глаза нам всем (в данном случае я сужу по тем отчетам своих коллег, с которыми мне удалось познакомиться). Однако ракурс видения у каждого специалиста свой, поэтому я, стараясь не повторяться в главном, попробую поделиться теми открытиями, которые важно обозначить для понимания сходств и различий в библиотечной ситуации наших двух стран - России и Америки.

***Все выводы я буду делать на основании того, что я видела в библиотеках вышеозначенных городов США.***

## **ЧТО В НЕЙ ОСОБЕННОГО, В АМЕРИКАНСКОЙ БИБЛИОТЕЧНОЙ ЖИЗНИ?**

**Или что отличает ситуацию в американском библиотечном сообществе от нашей, российской**

**1. Неформальный характер общественных профессиональных объединений американских библиотекарей.** Чего греха таить, мы очень любим жаловаться на жизнь в "локальных форматах" собраний, "круглых столов" или иных региональных "сходок", прикладывая очень незначительные усилия для того, чтобы наш голос был услышан на соответствующем уровне для принятия решений. Наличие в каждом штате США своей реально действующей библиотечной Ассоциации позволяет нашим американским коллегам цивилизованно и гораздо более результативно отстаивать права целого "цеха" библиотекарей.

Коллеги из других групп рассказывали о том, как сотрудники американских библиотек борются за конфиденциальность чтения и права на защиту информации о своих читателях (с положениями Патриотического акта, принятого Конгрессом). Другим примером реального демократизма отношений власти и библиотечного сообщества США может служить полемика вокруг федерального закона о защите детей от агрессивных ресурсов INTERNET (CIPA). Принятый в середине 2003 года закон обязывает устанавливать во всех местах публичного доступа детей и подростков к Интернет (прежде всего, в библиотеках) защитные фильтры, отсекающие все сайты и порталы, которые могут разрушительно воздействовать на сознание и психику этой категории пользователей. Спектр таких ресурсов весьма широк, поэтому ALA (Ассоциация американских библиотек) и, в частности, Ассоциация библиотек Канзаса, выступают против продления действия этого нормативного акта в существующей редакции. Почему? С точки зрения самих библиотекарей, в процессе фильтрации отсеиваются и нужные источники, нарушаются положения концепции о свободном и равном доступе к информации. Свою позицию по этому вопросу библиотечная Корпорация доносит до Парламента вполне настойчиво, не опасаясь, что ей "за это что-то будет".

2. Парадокс ситуации с развитием американского библиотечного дела состоит в том, что формально **США не имеют национальной библиотеки и "областных" библиотек с традиционными для России функциями.** Библиотека Конгресса и библиотеки штатов обслуживают интересы и потребности законодательной власти (сенатов, палат представителей). Основная функция библиотеки штата для



других библиотек - разработка нормативов и стандартов деятельности для библиотек штата, консультирование по библиотечному законодательству и различным вопросам организации и развития конкретных библиотек в своем штате (в первую очередь, финансово-экономическим).

**Большой объем работ библиотек штатов связан с продвижением и поддержкой локальных библиотечных проектов** в рамках различных федеральных и муниципальных программ, причем - не только библиотечных. Так, при библиотеке Капитолия штата Канзас работает специальный Комитет по грантам, который распоряжается бюджетными финансовыми потоками, выделяемыми на развитие библиотечного дела штата, а также распределяет часть федеральных средств на поддержку библиотечных проектов. Порядка 20-25 библиотек штата ежегодно могут претендовать на присуждение гранта на свой проект. Размер финансирования колеблется в пределах 2 тыс. долларов (в исключительных случаях грант может составлять от 5 до 7 тыс. долларов). Преимуществами получают проекты, направленные на работу с детской аудиторией, на обслуживание пожилых читателей, инвалидов, а также на совершенствование информационно-технологических процессов в библиотеках (автоматизацию). Причем, по условиям финансирования библиотек штата Канзас, грант присуждается только на реализацию проекта, на комплектование фонда различными носителями, проведение акций, техническое оснащение без индивидуальной финансовой поддержки библиотекарей.

**3. Основанием для открытия новой библиотеки в любом штате США служит не столько анализ основных статистических показателей, а наличие у местных жителей потребностей в новой библиотеке.** Работа американских библиотекарей не завязана на цифрах, отчетах, она измеряется совсем другими показателями, что, безусловно, не может не вызывать искренней радости за наших коллег. Библиотеки могут позволить себе не вести тотальную статистику всего и вся вообще (кроме годовой финансовой отчетности - это святое!). Цифровые показатели собираются и представляются публично в тех случаях, когда без них бывает сложно предметно доказать значимость конкретной библиотеки для местного сообщества или бизнеса. Процесс открытия новой библиотеки часто начинается с наличия ходатайства активной общественности к муниципальной власти, которая уже делает системный запрос к имеющимся библиотекам для подтверждения объективной необходимости в открытии новой библиотеки. В данном случае речь вообще не идет о частных библиотеках - только о тех, которые полностью или частично создаются на муниципальные средства.

**4. Огромные площади библиотек всех типов и видов, наличие физического пространства, на котором можно разместить фонд достаточно большой величины, огромный парк компьютеров и мультимедиа для пользователей, оборудовать рабочие места для сотрудников, - все это создает особую атмосферу для "свободы мышления и действий" библиотекарей и читателей.** Мы можем говорить о нерациональном использовании наших площадей, непродуманной планировке размещения структурных подразделений, но, согласитесь, зачастую все это просто негде размещать и не на чем планировать.

**5. Самое главное и, на мой взгляд, принципиальное отличие наших библиотеч-**



ных установок, - то, что для американских библиотек и библиотечарей нет деления на детские и взрослые библиотеки, на специальные библиотеки и категории обслуживания. Во главе всего - Человек, большой или маленький, пожилой или только начинающий жить, со своими потребностями и желаниями, а после (и то - чисто номинально) - категории, направления и т.д. Все происходит в едином библиотечном пространстве, в рамках разных программ и проектов, но структурно и по существу - это делает ОДНА публичная библиотека для всех жителей - ближних и удаленных. Начиная с внутриутробного периода и до старости (если не покидает места жительства), человек проходит свои читательские и возрастные ступени в мире, созданном ТОЛЬКО для него. Достаточно взглянуть



Наша мини-группа возле Капитолия

на формулировку читательского буклета о публичной библиотеке г. Топика (штат Канзас) чтобы почувствовать свою причастность к библиотечному миру на его пороге: "Это твой персональный гид по публичной библиотеке г. Топика. Это твоя библиотека. Пользуйся этим и наслаждайся этим!". Хотя почему только на пороге?! Эта же библиотека поразила нас тем, что предусмотрела такое сервисное предложение для своих клиентов, как автоматизированный сборщик книг, сданных читателями-...автомобилистами! Не заходя в здание библиотеки, они сдают в специальное окошко книги, которые по сложной системе автоматизированного конвейера проходят все последующие этапы - идентификации принадлежности к фонду данной библиотеки (по штрих-кодам), сортировке, форматной компоновке на специальных тележках, которые остается только докатить до лифта и до того раздела фонда, где они стоят в библиотеке.

6. Важное достижение американского общества и библиотек - **высокая степень доверия потребителей библиотечных услуг к их качеству и компетентности тех, кто обслуживает клиентов и пользователей.** Именно эти технологии мы должны постигать в первую очередь. Безусловно, российский менталитет основан на вечном сомнении в том, "как бы не обдурили". В библиотечной реальности мы весьма часто встречаем такую реакцию на лице только что пришедшего к нам пользователя. Барьеры взаимного недоверия мешают нам объективно знать истинные потребности друг друга, а без этого мы никогда не сможем быть взаимно довольны.

## А ЧТО ТАМ, ВНУТРИ?

### Или замечательные частности, о которых стоит упомянуть

Давайте посмотрим, как работаете нашим американским коллегам, и что делается для того, чтобы эта работа приносила удовлетворение всем участникам библиотечных процессов.





Автоматизированный сборщик книг, сданных читателями-автомобилистами (публичная библиотека г. Топика, административный центр штата Канзас)

"Незаменимых у нас нет", - провозглашают многие российские библиотеки по отношению к своим работникам (я здесь - о и мотивации, и о стимулировании, и об организации труда), и зачастую теряют лучших специалистов с катастрофической скоростью. В США нет ни незаменимых, ни заменимых, зато есть **система внутренних методических инструкций для сотрудников ВСЕХ функциональных уровней на выполнение любой операции** (например, в Библиотеке

Конгресса - "Как организовать обслуживание в системе "Question Point" - on-line сетевой программе ответов на вопросы и запросы читателей через INTERNET). Прелесть такого подхода заключается в том, что данные инструкции составлены таким образом и, вероятно, с такой степенью подробности, что понятны любому начинающему работать в этом процессе сотруднику - с библиотечным образованием или без, с опытом или без такового. Таким образом с уходом сотрудника (в отпуск, по болезни или вовсе, что для американских коллективов - не меньшая проблема, чем для российских) его **участок работы никогда не остается пустующим надолго**. На уровне выполнения процесса всегда можно быстро найти и обучить замену. Качество выполняемой работы, безусловно, зависит и от человеческого фактора, от способностей и возможностей конкретного сотрудника, **но работа будет выполняться и в рамках тех средних критериев качества, которые устанавливает каждая библиотека для данной операции**. Российские библиотеки имеют технологические карты на отдельные процессы, но они, как правило, - предмет самостоятельности каждой библиотеки, и степень их быстрого освоения и усвоения ставится мною под большое сомнение. Мы подчас не умеем делать "просто и понятно", максимально "запутываем следы", где это только возможно.

Для достижения единообразия и совместимости форматов различных информационных программ, продуктов и ресурсов любого поколения, любой степени сложности их разработкой и поставкой на библиотечный рынок в США занимаются специальные структуры - информационные фирмы, агентства и пр. То же самое касается организации комплектования печатными изданиями - книгами и периодикой. Задача библиотек в этом аспекте - не изобретение "велосипедов" (в виде авторских, не совместимых ни с какой другой библиотечной программой баз данных, картотек, каталогов и пр.), а поддержание своих ресурсов в дееспособном состоянии. Таким образом, из повседневной практики библиотекаря уходит половина задач, которые решает на этом же участке работы российский "библиотечный Кулибин".

Подтверждая тот факт, что оседлость не является типичной чертой американ-



ского образа жизни (люди там не скованы местом проживания и пропиской), хочу обратить внимание на мотивацию руководителей библиотек США при найме на работу новых сотрудников. Они предпочитают набирать сотрудников из других мест (например, не выпускников ВУЗа, который находится в зоне обслуживания библиотеки). Таким образом, руководители библиотек пытаются обеспечить новизну взгляда на ту среду, в которой нанимаемый будет работать. По-русски мы называем этот подход "чтобы глаз не замыливался". Очень часто руководители стараются вводить в коллектив хотя бы одного сотрудника, уровень которого выше всех остальных, чтобы такой новичок "подтягивал" всех прежних работников до своей "планки" - интеллектуальной, профессиональной и т.д.

Для экономии ресурса квалифицированного персонала в США существует заслуживающая внимания форма привлечения к оплачиваемому труду в библиотеке студентов-практикантов библиотечных факультетов ВУЗов (их ласково называют "пажами"). Например, в публичной библиотеке г. Эмпория (штат Канзас) из 26 сотрудников 14 являются именно подрабатывающими студентами.

Одним из новшеств, которые с определенного времени традиционно связывают с Америкой, являются всевозможные рейтинги популярности персон или явлений. Существует такой рейтинг и для публичных библиотек Америки. Результаты и достижения деятельности библиотек ежегодно рассматриваются специальной Комиссией по ряду критериев оценки качества (их порядка 20-ти). Говоря образно, в итоге выстраивается некая координатная ось, на которой каждая библиотека визуально определяет свою позицию по отношению к другим библиотекам страны, видит те проблемы, которые ей нужно решать, чтобы быть, например, в 10-ке лучших библиотек страны, 20-ке и т.д. - в зависимости от амбиций коллектива. Это хороший инструмент неформальной борьбы за качество, в котором есть элементы и соревнования, и стимулирования, и мотивирования одновременно.

Свои системы оценки качества персонала имеет каждая библиотека Америки. Эффективность вклада каждого работника оценивается ежегодно, причем совершенно не для фискальной цели, а для придания смысла тому, что делает человек, что ему мешает, на своем ли он месте, не перерос ли он его. Интересно то, что такие (с российской точки зрения) "экзекуции" совершенно не воспринимаются таковыми нашими коллегами за океаном. Для них это - вещь естественная и неотделимая от производственного цикла. Главным итогом такой различной по формам и сценариям оценки является выработка сотрудником дальнейшего плана действий по улучшению качества своей работы на последующий год, определение своих "точек роста" в рамках профессии и должности.

Профессиональный рост сами американские библиотекари не связывают для себя с системой внутренних курсов и семинаров, которые организуются далеко не во всех библиотеках США, особенно публичных. Получение степеней бакалавра и магистра на соответствующих факультетах ВУЗов, а также дальнейших степеней, идентичных нашим кандидатской и докторской; предоставление возможностей для непосредственных контактов с коллегами на конференциях и в командировках - именно эти формы наши коллеги считают для себя предпочтительными в профессиональном развитии. Дело доходит до того, что каждый сотрудник лю-



бой библиотеки может выбрать для себя библиотеку, конференцию и т.д., а также сроки, в которые он хотел бы посетить эту библиотеку или встречу в течение года, и библиотека обязательно изыщет эту возможность (в финансовом плане), заложив в статью расходов на следующий год соответствующую сумму.

### **ВСПОМНИТЬ ВСЕ!**

#### **Или что вспоминается с особенным трепетом после возвращения домой**

Первое, что приходит на ум, - продуманность деталей приема российских библиотечарей американскими коллегами "на местах". Одна постановка задачи американской принимающей стороной - обеспечить наибольший комфорт вновь прибывшим людям, отвлечь их от непродуктивных мыслей о бытовых мелочах и снять все возможные барьеры - психологические, коммуникационные и прочие, - вызывает чувство благодарности. Двуязычные разговорники в принимающих семьях, вручение фотоаппаратов прямо в аэропорту принимающего города, приветствия на русском языке во многих организациях, подарок в виде карты для международных телефонных переговоров и многие другие вещи - это, конечно, впечатляло и умиляло даже "бывалых" в профессиональных зарубежных поездках коллег.

Я не покривлю душой, если скажу, что мне и моим коллегам: Т.В. Брагиной (ОУНБ, г. Владимир), М.В. Андрюшкиной (НБ Чувашской Республики), И.В. Эйдемиллер (РНБ, г. Санкт-Петербург), Л.В. Гусевой (Нижний Новгород) очень повезло с людьми, на 14 дней ставшими для нас больше, чем коллегами и сопровождающими. Редкое сочетание внимания, заботы и такта, слаженная работа и полная растворенность в своих гостях - именно это мы нашли в Джойс Дэвис (Joyce Davis) - директоре библиотек и архивов Университета Эмпории, Сю Блейчл (Sue Blechl) - директоре публичной библиотеки г.Эмпория, Майры Доу (Mirah Dow) - директоре по работе со студентами факультета библиотекведения и информационного менеджмента Университета Эмпории и Дженет Андерсон-Стори (Janet Anderson-Story) - директоре библиотеки технического колледжа Флинт Хилс. Неподдельное желание слушать, слышать, понять наши желания и потребности, найти ответы на вопросы, которые были у каждой из нас, - именно это вспоминается острее всего и ... грустнее всего, потому что мы нашли настоящее взаимопонимание, и, честно признаться, времени на развитие этого процесса нам не хватило. Прекрасные, чуткие семьи, приютившие нас; высокопрофессиональный переводчик Ася Папинако, обеспечившая нам непрерывную коммуникацию и просто моральную поддержку в новых для нас условиях - это подарок судьбы!

Программа визита каждой группы (зимней весенней, нашей - осенней) включала участие хотя бы в одном крупном мероприятии большого формата. "Октябрытам" (наша группа ездила в Америку в октябре) повезло, наверное, больше всех, поскольку нам посчастливилось побывать, не больше, не меньше как на Национальном книжном фестивале в Вашингтоне, который патронировала сама Лора Буш.

Данный проект целиком подготовлен и проведен Центрами книги, которые действуют в каждом американском штате. Координирует их работу Центр книги при Библиотеке Конгресса через сеть координаторов на местах. Статус большин-



ства центров - независимая общественная организация - позволяет им, формально не входя в структуру библиотек, сосредоточиться на поиске и привлечении спонсорских средств на организацию масштабных проектов, а также на развитие самих Центров. Американские книжные центры организуются в первую очередь для продвижения чтения в среду местного населения.



Интерьер детского отделения публичной библиотеки г. Импортрия (штат Канзас)

Каждый из них имеет свой спектр партнеров, заинтересованных в сотрудничестве по популяризации и распространению книжной и печатной продукции на территории США. В числе таковых для Центра книги при Библиотеке Конгресса выступают Ассоциация продавцов книг, Комитет по СМИ и полиграфии при Правительстве США, ALA (Американская библиотечная ассоциация) и, конечно, Библиотека Конгресса.

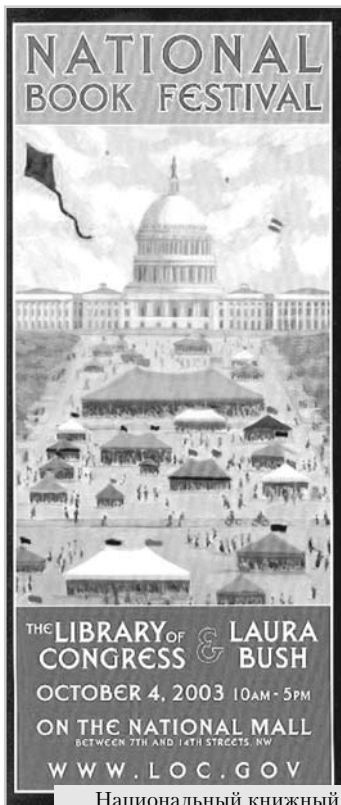
Вообще, о проектах книжных центров США следовало бы поговорить отдельно, поскольку мы (российские библиотеки) только начинаем развивать подобную сеть, не до конца представляя, а чем же должна быть наполнена их деятельность. Однако размер отчета позволяет мне уделить место только одному из них - национальному фестивалю. Смысл его состоял в том, что на центральной алее Вашингтона (огромной парковой зоне напротив Капитолия), в течение одного дня - 4 октября - был открыт целый город из шатровых павильонов, в которых авторы прозы, поэзии и прочих жанров, иллюстраторы, издатели, чтецы и другие специалисты, так или иначе причастные к этапам создания и реализации книг, могли показать американской публике свои достижения за прошедший год. Каждый шатер имел название: "История и биографии", "Сказки и истории", "Беллетристика и фантастика" и т.д., в которых были выставлены книги лауреатов тех литературных премий, которые присуждаются в каждом штате по данной номинации.

Уже 3 года существует процедура отбора номинантов, однако, критерии постоянно меняются. Коротко схему можно представить так: каждый центр книги, имея полную информацию обо всех пишущих людях своего штата, составляет список тех авторов по разным жанровым группам, рейтинги издательских тиражей и продаж которых за прошедший год наиболее высоки. В ряде штатов допускается номинирование участников фестиваля издательствами. Затем списки от штатов направляются в специальную комиссию при Центре книги Библиотеки Конгресса, которая и утверждает окончательный список участников фестиваля текущего года и победителей ("лучшую книгу года") в каждой номинации. В конкурсной программе фестиваля 2003 года участвовали номинанты Центров книг из 13 штатов.

Центры книг не платят гонорары приглашаемым авторам, однако, условием выставления изданий на фестиваль является их продажа, причем по ценам, уста-







Национальный книжный фестиваль (обложка рекламного проспекта).

навливаемым издательствами, напечатавшими книгу (без льгот и скидок "на праздник"). Для желающих приобрести книгу с подписью автора был предусмотрен специальный павильон, где можно было получить автограф прямо из рук своего кумира. Помимо этого, каждое издательство оплачивает писателям, привозимым на фестиваль, командировочные расходы и проезд. Специальный денежный фонд, который формируется региональными центрами и Центром книги Библиотеки Конгресса в течение года, позволяет выплатить победителям в каждой номинации приличную премию.

Несмотря на ограничения, которые я перечислила, желающих участвовать в таких фестивалях предостаточно. Они даже выстраиваются в очередь, которая носит условное название "Лист ожидания". Издательства, писатели и другие желающие участвовать в фестивалях и конкурсной программе, помещаются в список очередников, и по мере возможности приглашаются в последующие этапы фестиваля.

Данная Акция в поддержку книг, чтения, писателей и издателей носит более рекламный и PR-овский, нежели чисто коммерческий, характер. Может быть в этот день Америка, возможно, не увидела среди участников писателей 1-го ряда (их приглашение стоит очень дорого), зато весь молодой

цвет американской литературы был налицо.

Все это факты, а неискушенный же в библиотечных проектах зритель, пришедший 4 октября на Национальный книжный фестиваль увидел шумные, разноцветные павильоны, в которых на разных площадках одновременно шли живые дискуссии о литературе, авторы встречались со своими читателями и цитировали свои последние произведения. Дети и взрослые терпеливо выстаивали огромные очереди, чтобы попасть в красивый "Школьный автобус" - абсолютно настоящий, на день сошедший с экрана одноименного сериала. Внутри него проходила конкурсная игровая программа для самых маленьких гостей фестиваля. Для них же был организован специальный павильон, где известные рок-музыканты, авторы-исполнители вели душевные разговоры о том, какие книги они любили читать в детстве и пели свои песни, под которые - с немалым удовольствием, чем ребятня плясали и взрослые.

Пределом воображения был специальный сектор, в котором не менее чем в 5 вариантах можно было сделать БЕСПЛАТНОЕ фото на память - с любимыми персонажами книг, на фоне Капитолия и т.д. Однако непременным условием фотографи-



рования было наличие в руках книги и записи в специальном регистрационном журнале о том, кто ты есть и какую последнюю книгу ты прочел в текущем году.

Однако вас, уважаемые российские библиотекари, данный фестиваль поразил бы сокровищами центрального павильона, который и объяснял главную цель и событие этого дня. В Павильоне на отдельных лотках была разложена рекламная продукция Центров книг 50 Штатов, поясняющая их концепции развития, проекты годовой работы Центра, лучшие книги штата. Причем каждый центр сам выбирал, как он будет представлять итоги своей работы и популяризации чтения в своей местности. Фирменные брелки, ручки, карандаши с эмблемами центров книги, сумочки, закладки, плакаты, дневнички для записей своих впечатлений о прочитанной книге и многие другие интересные и симпатичные вещи - все это раздавалось абсолютно БЕСПЛАТНО любому зашедшему "на огонек" этого павильона. Каждый предмет на столике центров нес информацию либо о лучших писателях и книгах штата, либо содержал слоганы и призывы к чтению.

Мне бы хотелось поделиться одной чисто американской технологией ненавязчивого привлечения к чтению любого, самого нечитающего клиента. Ее нам демонстрировали коллеги на этом фестивале. Каждый человек, вошедший в павильон «50 Штатов», получал на входе второе сложенный буклет, который содержал фирменную картинку фестиваля и внутри - разноцветную, лоскутиками раскрашенную карту Соединенных Штатов. Проходя мимо столика Центра книги каждого штата, хозяева предлагали гостю сделать отметку на этой карте в лоскутике того штата, на "территории" которого ты сейчас находился. Отметки эти были совершенно разные - кто-то ставил огромные печати (детские наборные печати, которые и у нас продаются сейчас в большом количестве!), кто-то прилеплял наклейки, кто-то рисовал от руки. Все гости шатра были вовлечены в процесс штампования своих карт, упоены этим "броуновским движением" от стола к столу, не замечая, что это движение имеет определенный смысл и, в общем-то, организовано! Вернувшись в отель, я долго размышляла: только ли ради процесса создания движения для публики была затеяна эта ситуация с картой или для чего-то еще? Рассматривая карту, я поймала себя на том, что, как ребенок, воспринимаю ее пометки, деля их на "нравится" - "не нравится". Разбирая свои сокровища (а каждый из 50 делегатов только нашей русской группы унес с собой минимум 2 сумки, доверху набитых всяким "добром") мне в первую очередь хотелось искать и находить в ней предметы с пометкой того штата, чей рисунок, печать или картинка "нравятся". Их я рассматривала с гораздо большим вниманием и интересом. А поскольку каждая вещь несла на себе какую-то читательскую информацию, не сомневаюсь, что, будь я более глубоко знакома с новинками американского книжного рынка, не преминула бы на следующий день пойти в библиотеку или в магазин и спросить в них книги тех авторов, которые значатся на закладках или в проспектах понравившегося мне штата. Умно? Это и есть ненавязчивый библиотечный PR по-американски!

### **И ЧТО - СОВСЕМ НЕТ ПРОБЛЕМ?!**

#### **Или что объединяет искания российских и американских библиотекарей**

Как говорят сами библиотекари в США, наши американские коллеги "носят много шляп", то есть, на их взгляд, выполняют слишком много функций, ряд ко-



торых напрямую не связан со спецификой библиотечной деятельности.

Недостаток финансирования различных сторон и направлений библиотечной работы, проблемы с молодыми кадрами, ущемленность профессии с точки зрения недооценки вклада библиотекарей в общественную жизнь, низкая оплата труда библиотекарей по сравнению с другими секторами и отраслями - эти и другие проблемы, близкие нам, испытывают абсолютно все библиотеки США. Однако каждый день каждый американский библиотекарь (тем более тот, который имеет соответствующий спектр полномочий) что-то делает для того, чтобы этих проблем хотя бы на его уровне ответственности становилось меньше. Каким образом и в каком направлении - я уже рассказывала выше.

## ФИНАЛ

**В завершении этого материала, мне бы хотелось сделать три отступления.**

**Первое.** Я намеренно избегала мелких деталей и рассказа о конкретных формах работы, программных продуктах и т.д. (включе "из опыта работы ...ЦБС"). Для того, чтобы описать все, нужен не один цикл выступлений и печатных работ, и все равно многое останется на уровне устных рассказов или воспоминаний участников. На самом деле, важнее понять не "как", а "зачем", "по какому принципу" делается что-то, а алгоритм выстроится сам собой. Каждый из нас, раскрывая вам "свою Америку", помогает выстроить общий контекст развития и организации действий американских библиотек, который дает общее видение, большую картину, где у каждой детали есть свое неотъемлемое место.

**Второе.** В ходе этой поездки едва ли половина наших визитов и коммуникационных площадок составляли неблиблотечные учреждения. Условием проведения программы "Открытый мир" являлось знакомство с институтами американской демократии (органами власти, судами и т.д.), социальной сферой, образованием и т.д. В течение 10 дней мы посетили Капитолий штата Канзас, Сенат, Палату представителей, муниципальную Комиссию, торгово-промышленную палату, университет г. Эмпории, школы, больницу, полицейский участок и ряд других, не менее интересных мест. Каждый визит вносил еще один штрих в портрет американского общества и его образ жизни. "Прозрачность" всех процессов в этих институтах (рассказ о полном цикле организации заседаний Сената, проведении процессов в суде), сама возможность доступа в любое здание (орган власти) любого человека и право его реального, а не формального участия в любом процессе при соблюдении известных правил поведения, этикета и протокола создает некую иную среду для существования и самовыражения человека в Америке. Иначе говоря, концепция свободного и равного доступа к информации - в действии.

**Третье.** Мне бы меньше всего хотелось выглядеть не патриотом, который растаял в восторге от того, что узнал об Америке и ее библиотеках. Я очень ценю все те трудные радости и успехи, которые достигаются моими российскими коллегами. Мы проходим путь обретений, гораздо более сложный, нежели наши коллеги из любой другой страны. И, описывая то, что казалось важным для меня, я бы хотела, чтобы вы, читая, видели не эмоции, а те возможности, которые имеются прежде всего у нас, российских библиотекарей. Для того чтобы "не догонять и перегонять", а поступательно развиваться, наполнять свою работу новым содержанием и технологиями для того драгоценного, что зовется Человек!



## ГЕРМАНСКИЕ ЗАРИСОВКИ



**Марина Васильевна КОПТЯЕВА,**  
заведующая инновационным отделом  
Свердловской областной универсальной  
научной библиотеки им. В.Г. Белинского  
(г. Екатеринбург)

Рабочую программу визита в Берлин формировали немецкие партнеры – хорошие знакомые г-н **Петер Хельферих** (Библиотеки, издательства, книжная торговля) и г-жа **Франсуаза Симон** (общество «Восток–Запа»). Помимо знакомства с библиотеками всевозможных типов, видов и размеров, мы посетили штаб-квартиру информационного агентства EBSCO, встречались со студентами университета им. Гумбольдта, изучающими библиотечное дело, побывали на приеме по случаю презентации календаря «Лучшие библиотеки мира» в частном офисе главы издательства «Bibspider».

### **Самые сильные библиотечные впечатления.**

Тщательная продуманность, рациональность оборудования и оснащения библиотек. Потолочные светильники перемещаются по специальным рельсам, стеллажи легко передвигаются и имеют откидные столики, помещения легко трансформируются в большие или меньшие с помощью тех же стеллажей, занавесов, перегородок. Работать удобно, перестановки совершаются без больших физических усилий.

Немецкие библиотекари завидуют двум вещам в российском библиотечном деле – тому, что у нас есть детские библиотеки, и тому, что у нас есть единая система классификации. Чуть ли не каждая немецкая библиотека имеет собственную систему классификации.

Настоящее потрясение – государственная библиотека г. Берлин. Более разумной, красивой и большей библиотеки я, пожалуй, не видела. Впечатление усиливалось многократно благодаря мастерски построенной экскурсии – настолько точно выверены каждая остановка группы при передвижении по библиотеке и информационные акценты: на что обратить внимание группы, что сказать и сколько... Экскурсия, после которой чувствуешь подъем, воодушевление. Похоже, наша группа тоже понравилась хозяевам, потому что нас провели и не входящие в план экскурсии места – книгохранение и даже на крышу. Один из сопровождавших нас отставных библиотекарей (он пришел специально на встречу с российскими коллегами) даже посетовал, что он



У здания, в котором находится штаб-квартира фирмы Ibsco L&S



здесь проработал 20 лет, а на крышу его никогда не приглашали. Фонд библиотеки 4,5 млн. единиц, расположен на 16 ярусах. Требования рассылаются пневмопочтой, а книги с ярусов к выдаче (единственное место в библиотеке на 1 этаже) доставляются транспортером, который движется не только по вертикали, но и по горизонтали, практически по всей площади яруса. Все эти передвижения отражаются на



У входа в городскую библиотеку г. Берлина

электронном табло. Эта работа считается чисто технической и тяжелой, ее выполняют мужчины в рабочих комбинезонах (грузчики), а библиотекари – это, в основном, консультанты по поиску. Редкий отдел карт и глобусов. На почетном месте огромных размеров глобус на русском языке, подаренный библиотеке Президентом Российской Федерации В.В. Путиным, а напротив в углу – старый глобус, который в 30–40-е гг. стоял в рейхсканцелярии (сейчас это не очень афишируется).

Библиотеки заполнены читателями. Городская земельная библиотека, например, принимает около 7000 человек ежедневно. Самый читающий возраст в Германии – от 31 до 40 лет (примерно 25% от общего количества читателей), на втором месте, видимо, студенты – читатели в возрасте 21–25 лет.

Вообще немцы очень тщательно все считают (в отличие, скажем, от американских библиотек). Я даже специально привезла статистический отчет земельной библиотеки для сравнения с нашими формами. Есть над чем поразмышлять.

Несмотря на то, что компьютеров в любой библиотеке много (в земельной – 171 пользовательское место, мониторы только жидкокристаллические, плоские), время работы на них строго ограничено – не более двух часов в день, больше не дадут ни за какие деньги. Выход в Интернет платный, можно купить карту на год (10 евро), но работать не более одного часа в день. Постоянным читателям – скидки. Вообще, платные услуги распространены в библиотеках Германии повсеместно. Просмотр микрофильмов редких книг, например, стоит 2 евро за 1 час работы (весь доход поступает напрямую фирме, которая реставрирует и микрофильмирует старые книги).

Городская земельная библиотека Берлина собирает все, что издается о нем по всему миру: не только книги, но и журналы, газеты, открытки, аудиоматериалы – все, кроме видео. В этой связи очень понравилась работа отдела обязательного экземпляра. В Германии есть закон об обязательном экземпляре, предусмотрена система штрафов для не выполняющих его, но библиотекари говорят, что работать все равно приходится на индивидуальных контактах практически со всеми издателями. Особое внимание – к «серой» литературе (*у немцев это узаконенный термин для малотиражной специальной литературы*). Дорогостоящие книги маленьких издательств частично оплачиваются библиотеками. Поступление обязательного экземпляра за год – около 17–20 тысяч



книг и 180–200 названий журналов. Работают три человека, пять рабочих мест. Путь книги от поступления в библиотеку до читателя занимает восемь недель.

Огромные коллекции музыкальной продукции. А вот видеокассеты – это, в основном, для массовых библиотек.

### Небиблиотечные впечатления

Роскошная осень. Желтые, красные, дубовые, кленовые листья под ногами, на скамейках, в воздухе.

Неожиданно красивый немецкий язык. Правда, никогда и не слышала столько немецкой речи сразу. Практически все, с кем пришлось общаться, в разговоре спокойно переходят на английский. А немцы моего возраста почти все учили в школе русский язык и знают какие-то слова, фразы. В каждой библиотеке находился русскоговорящий сотрудник. В основном, женщины из России, вышедшие замуж за немцев. Странно, но ни одна из них не произвела впечатления счастливой или довольной. «Натуральные» немки гораздо увереннее и веселее.

Берлин, по моим представлениям, не похож на столичный город. Он чуть меньше Москвы, но мало старинных зданий и памятников, в основном XIX век, не старше. И не потому, что многое было разрушено, их просто нет. Тема войны, разрушений, берлинской стены, советских времен возникает постоянно, но без оценочных суждений, просто констатация фактов – «это было». Методично сносится, переносится, реставрируется все, что принадлежало Восточному Берлину. Вообще, стройплощадки и реставрационные работы – на каждом шагу. Изумительные музеи с мировыми шедеврами. Подлинники, вывезенные в разное время из разных стран.

Отлично работающий городской транспорт. Городская наземная электричка – S-Bahn – настолько комфортабельна и удобна, что непонятно, зачем им вообще частный транспорт. Телевизоры в вагонах метро. Двухэтажные автобусы.

Одно из самых сильных впечатлений – район Кройцберг, турецкое гетто. Проживает около 4 млн. турков, уже третье поколение, выросшее в Германии и не говорящее на немецком языке. Страшноватое местечко – грязь, обшарпанные здания, разбитые окна, неработающие лифты. А на ступеньках библиотеки перед открытием (мы проходили мимо) – очередь: две турчанки с полуприкрытыми лицами и пожилой турок.

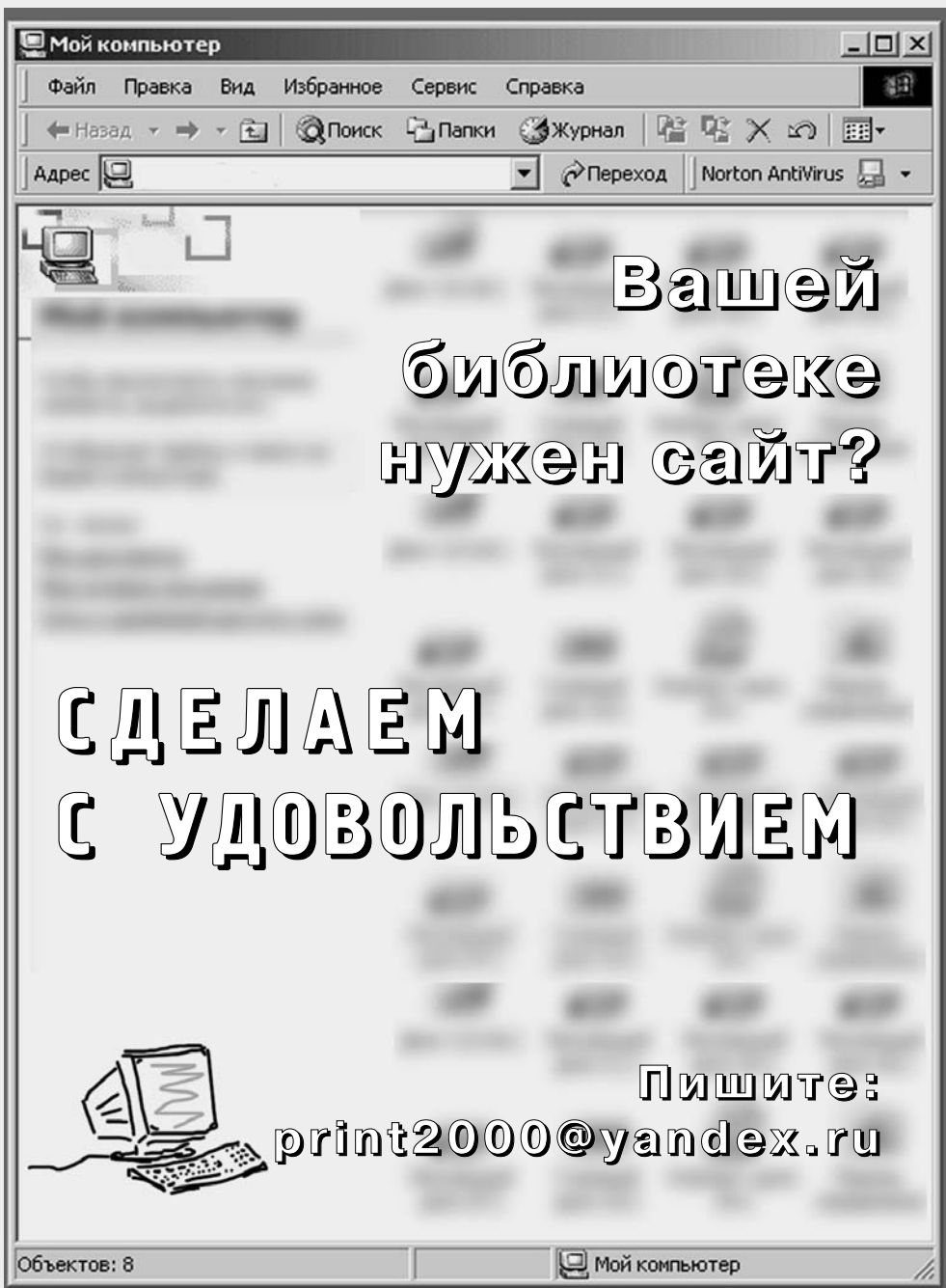
\*\*\*

Кроме впечатлений о стране её специалистах каждый из нас вынес новые знакомства с библиотечными специалистами России, волею судьбы собранными в одну группу. В таких поездках рождаются совершенно особые отношения между людьми, которые помогают потом работать и сохраняются на годы. Пусть рядом с каждым из нас всегда будут хорошие люди – и в Германии, и в России! Это главное.



Одна из муниципальных библиотек г. Берлина





**Вашей  
библиотеке  
нужен сайт?**

**СДЕЛАЕМ  
С УДОВОЛЬСТВИЕМ**

**Пишите:  
print2000@yandex.ru**

Объектов: 8

Мой компьютер

# ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ЛАБОРАТОРИЯ

**Мы начинаем новую рубрику, которая должна будет помочь понять место психолога в современной библиотеке, а, значит, и принять его в коллектив как неотъемлемую его часть.**

**Чем он может быть полезен нашему сообществу?**

**Какие перед ним поставить задачи, какие его консультации необходимы управленцам, сотрудникам обслуживания, комплектовщикам и другим библиотечным служащим?**

**Предлагаем вынести эту дискуссию на страницы нашего журнала.**

**Среди тем, которые мы собираемся затронуть в 2004 году:**

- психология обслуживания;
- управленческая практика;
- профессиональное самоопределение;
- технологии работы библиотечных психологов.

**А открываем мы лабораторию темой:**

**"Корпоративная культура в библиотечной сфере: вариации на тему".**

**Наряду с тематическими лабораториями,**

**мы будем проводить встречи-интервью с коллегами из регионов - серия встреч "Знакомьтесь ....".**

**Надеюсь, наше сотрудничество будет плодотворным и принесет вам, нашим читателям, новые знания, практические советы и интересные знакомства.**

**Мы надеемся, что Вы предложите темы, которые сегодня волнуют и которые требуют принятия конкретных решений.**

**Для ответа на возникающие вопросы**

**мы готовы приглашать к разговору психологов, как теоретиков, так и практиков.**

*Вести рубрику будет **Валентина Викторовна Монахова** - заведующая отделом психологической поддержки Центральной городской публичной библиотеки им. Н.А.Некрасова г. Москвы.*

*Мне очень приятно представлять именно Валентину Викторовну, потому что еще свежи впечатления от её яркого, эмоционального выступления на Первой Международной научно-практической конференции "Молодые в библиотечном деле" в апреле 2001 г. в Москве. Тогда ещё библиограф справочно-библиографического отдела с трехлетним стажем работы в библиотеке, студентка 5 курса в своем вы-*





ступлении постаралась обоснованно, аргументированно, корректно показать на своем примере место педагога и юриста, филолога и психолога в библиотеке. Своей дальнейшей работой она продемонстрировала, что, если молодой специалист имеет четкую профессиональную позицию, готов представить реальный и обоснованный проект, умеет активно использовать свои знания, его всегда поддержат. Сегодня она - заведующая отделом психологической поддержки одной из крупнейших библиотек г. Москвы. На страницах нашего журнала она будет вести разговор о сложных психологических особенностях библиотечной профессии. Я надеюсь, что вы, наши читатели, этот разговор не только поддержите, но и будете активными его участниками.

Главный редактор Т.С. Макаренко

## "КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В БИБЛИОТЕЧНОЙ СФЕРЕ: ВАРИАЦИИ НА ТЕМУ"

Прежде всего, о некоторых вопросах теории. К настоящему моменту теории и практики менеджмента предложили несколько детальных моделей корпоративной культуры, включая методы ее исследования и сценарии изменения. Не повторяясь, адресую читателей к подробному обзору подходов: Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. - 1997. - №4. - С.55-65, а также к недавно переведенной книге классиков данной темы: Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб., Питер, 2001. - 320 с.

Что же касается методов исследования корпоративной культуры, то они весьма специфичны, поскольку "имеют дело" с достаточно тонким и аморфным феноменом. Известны несколько процедур: опросник Дила - Кеннеди (Deal Т.Е., Kennedy А.А.), а также модифицированная процедура Г.И. Марасанова на его основе, опросник Константина, процедура К. Камерона, методика С.А. Липатова и др.

Остановимся на некоторых нюансах этой проблемы. В понимании термина "корпоративная (или организационная) культура" у многих практиков существует одна небольшая сложность. Мы привыкли, что понятие "культура" отражает определенную оценку. Говорят: этот человек культурный; этот отличается высокой культурой, а этому бы не мешало повысить свою культуру. В отличие от подобных оборотов речи, выражения "повысить корпоративную культуру", "укреплять" и "развивать корпоративную культуру" мягко говоря, не совсем корректно, вот по какой причине. Корпоративная культура представляет собой характеристику наличной ситуации, некую данность, специфичную не



только для отрасли, но и для отдельной организации (в нашем случае - для конкретной библиотеки). Именно корпоративная культура позволяет учреждению существовать в ее конкретных уникальных условиях, по сути дела, адаптироваться к внешней среде. Так наличие корпоративной культуры не зависит от возраста библиотеки (к примеру, она есть и в новом филиале), от размера штата, от эффективности работы персонала (даже если учреждение на пороге краха, у него есть определенная корпоративная культура). Упрощая, можно сказать, что понятие "корпоративная культура" аналогично понятию "ментальность" для конкретного человека.

Корпоративная культура может целенаправленно формироваться учреждением или администрацией (в виде построения миссии или базовых ценностей), а может складываться стихийно, что обычно и происходит. В результате мы имеем определенные устойчивые структуры, куда входят:

- ценности (к примеру: работать ради удовлетворения потребностей клиента, ради повышения рейтинга библиотеки, ради сплочения коллектива, ради собственной профессиональной состоятельности, ради собственного достатка и т.п.);

- расстановка сил (дистанция власти, способы принятия жизненно важных решений);

- образцы поведения;

- способы распоряжения рабочим временем;

- поощряемые способы коммуникации, в т.ч. допустимые формы личных отношений между сотрудниками и уровень личностного доверия;

- отношение к критике, инакомыслию и способы урегулирования конфликтов;

- отношение к инновациям, появлению нового;

- формальные и традиционные процедуры (приема на работу, вхождения в коллектив, организации праздников и т.д.).

Корпоративная культура может меняться - под давлением внешних обстоятельств или когда организация вступает на путь перемен (целенаправленных корпоративных изменений). Эта смена обычно болезненна и практически всегда требует серьезных усилий. Даже для внедрения инноваций, которые не затрагивают всей библиотеки, администрации придется "бороться" с определенными стереотипами, диктуемыми корпоративной культурой, т.е. не укреплять её, а, напротив, расшатывать наиболее закостеневшие, консервативные её части.

Обычно термин "корпоративная культура" относят к конкретному учреждению. Говоря об отрасли (в нашем случае, о библиотечной), мы можем попытаться выделить некоторые наиболее явные общие черты. Прежде всего они будут отражать реалии централизованного управления библиотеками (т.е. в широком смысле корпоративную культуру ведомств, имеющих свои библиотечные системы). Например (чисто умозрительно), можно сказать, что для корпоративных культур библиотек характерен консерватизм, недоверие новациям, клановость, принятие важных управленческих решений узкой группой лиц, некоторый технократизм (это обосновано четкой системой планирования/отчетности), "плавающие" критерии эффективности работы персонала и т.д. Мно-



гое мы можем понять, изучая демографические характеристики основного контингента служащих и социально-психологические особенности женских коллективов: предпочтение неформальных коммуникаций формальным процедурам, обилие традиций, связанных с коллективными "посиделками", преобладание личного фактора в оценке работы сотрудника и проч. Важно понять, что применительно к корпоративной культуре, не важно, хорошо все это или плохо. Это данность, на которую нужно оглядываться, проводя изменения. Даже не прибегая к сложным процедурам и к помощи дорогостоящих специалистов, можно получить интересный материал для анализа. Вопрос состоит в том, как его интерпретировать. Приглашаем подискутировать на эту тему вместе с авторами статей "Психологической лаборатории".

## **ПСИХОЛОГ ПРИХОДИТ В БИБЛИОТЕКУ: К ВОПРОСУ О ВКЛЮЧЕНИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ В КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ БИБЛИОТЕКИ**



**Валентина Викторовна МОНАХОВА,**  
заведующая отделом психологической поддержки  
Центральной городской публичной библиотеки  
им. Н.А. Некрасова  
(г. Москва)

Начать первый разговор о корпоративной (организационной) культуре библиотеки мне бы хотелось вот с какого вопроса. Психолог как сотрудник аналитической службы, очевидно, принимает участие в изучении организационной культуры и построении программ по ее преобразованию то есть, занимает фактически "внешнюю" позицию. Однако, как сотрудник службы по персоналу, психолог неминуемо сам попадает под влияние организационной культуры. С этой точки зрения, хорошо бы проследить, с какими особенностями ментальности сотрудников организации он сталкивается, начиная работать в коллективе. Иными словами, описать процесс вхождения психолога в организационную культуру библиотеки.

Появление в отрасли новой службы проходит несколько закономерных этапов, один из которых - "поиск предназначения" и преодоление некоторого сопротивления. Казалось бы, все об этом знают, но прямого обсуждения вопроса как-то избегают. Дело в том, что такого рода "работа над ошибками" неприятна не только для руководителя службы (необходимость признать свои промахи), но и вскрывает определенные замалчиваемые проблемы отрасли и конкретной организации, разговор о которых нелегок и неприятен. Он провокативен, несет нездоровый пафос разоблачения или "копания в грязном белье", что естественным образом вызывает защитную реакцию. Инициатора подобного разговора начинают обвинять в необъективности, разоблачать его собственные психологические комплексы. Тем не менее "перепрыгнуть" этот этап психолог



не может себе позволить. Кто же должен в этом разобраться, если не он!

Итак, первый этап работы психологической службы в библиотеке предъявляет серьезные требования к профессионализму, терпению и выдержке психологов. Помимо новых идей, находок, первых положительных результатов приходится иметь дело с целым комплексом трудностей. Не всегда удается преодолеть их с честью, порой, опыт достается ценой ошибок. Попробуем честно проанализировать затруднения и «подводные камни», которые подстерегают специалиста во время основания психологической службы в библиотеке.

### **1. Задачи службы**

Первым делом рассмотрим, что происходит при появлении в библиотеке нового подразделения. Для начала должно существовать целевое обоснование для его создания - какие актуальные для библиотеки функции будут за ним закреплены. Этот механизм упрощается, если существуют принятые в библиотечном сообществе нормативные документы (типовые положения, должностные инструкции и т.п.). В противном случае, все зависит от воли и видения директора библиотеки. Существует заблуждение, что заведующий подразделением должен сам сформулировать свои задачи. С точки зрения менеджмента это неточно и нелогично. Заведующий может выйти с предложением, с описанием моделей работы (их может быть несколько, в качестве альтернатив), но последнее слово, конечно, остается за руководителем библиотеки, поскольку именно он определяет стратегические задачи организации.

Но вот служба создана, задачи за ней закреплены, написано положение об отделе. Ура! Однако, вздыхать с облегчением еще не время. Сложности неизбежно возникнут, если закрепленная за службой функция не актуальна для конкретной библиотеки. Естественный процесс в любой системе - упрощение, удаление лишнего, сбрасывание балласта: если какие-то функции не являются необходимыми, они отомрут. Возможен вариант, когда принудительными мерами удастся включить лишнее звено в цепочку, но это явно неэкономичный путь. Проиллюстрируем это на примере. Психолога просят присутствовать в качестве эксперта на совещаниях дирекции. Первый раз все проходит успешно. Однако жизнь библиотеки требует частых коллективных консультаций, дирекция собирается без четкого графика, решения принимаются быстро - время не терпит. Информировать психолога о приходе, тратить время на заслушивание его экспертного мнения - не всегда рационально. Постепенно "эксперт" чувствует, что пропускает добрые 90% важных совещаний и уже плохо осведомлен о текущих событиях, он в растерянности, его работа не востребована.

Но, допустим, и этот спорный момент преодолен, тогда, наконец, мы приближаемся к распространенной, хотя и редко принимаемой в расчет проблеме. Это ситуация, когда закрепленная за психологической службой функция противоречит сложившимся способам жизнедеятельности организации, т.е., собственно, корпоративной культуре.

### **2. Сопротивление инновациям**

Новые технологии касаются не только новой техники - это могут быть методы работы, методы коммуникаций, методы мониторинга и контроля работы сотрудников и т.д. Психологическая служба в данном случае выступает как вне-



дряемая инновация. Проблема в том, что любые изменения в этой сфере больно ударяют по устоявшимся традициям. К примеру, администрация поручает психологической службе проводить арбитраж конфликтов в подразделениях и при обслуживании посетителей. Однако в библиотеке уже существует определенная практика, традиция разрешать конфликты неформально, силами подразделения, не прибегая к посредничеству администрации, "не вынося сор из избы". Психолог невольно вторгается в этот механизм, вызывая раздражение у сотрудников и управленческого корпуса. Таких примеров немало.

Хочет психолог этого или нет, он привносит с собой (будем надеяться, временно) определенную долю хаоса. Прежде, чем строить новый принцип взаимоотношений (например, случился конфликт - обратиться к психологу), нужно сломать старый. Дело даже не в том, лучше насаждаемый порядок или хуже, а в том, что он новый. Всем нам присущ здоровый консерватизм, доверие тому, что привычно, и отторжение того, что непривычно, ново и потому - чуждо. Есть более или менее консервативные люди (с долей тех и других в коллективе связывают такое понятие как "инновационный потенциал"), но в целом можно сказать, что внедрение нового обязательно встретит сопротивление.

Теперь рассмотрим еще более глубокий слой. В нашем случае мы не просто внедряем инновацию. Конечно, если посадить все подразделение на новую технику с новым программным обеспечением, первое время это парализует работу - новинки нужно освоить. Но здесь сопротивление не так уж и велико: все понимают, что это необходимо. Психолог же с его инновациями вторгается гораздо глубже - в личные методы работы и шире - способы жизнедеятельности сотрудников. Мы говорим: общайся не так, как ты привык, а иначе; разрешай конфликты не так, а по-другому; управляй своим отделом не так, а вот как. Конечно, на самом деле мы пытаемся выработать у работника навыки более эффективного общения и управления, но это далеко не просто навыки. В отличие от освоения производственных процессов, это "личная зона". Как правило, взрослый человек считает себя способным самостоятельно разобраться в своей жизни, и деятельность психолога может выглядеть как помеха или даже угроза индивидуальному стилю, характеру, убеждениям. К примеру, сотрудник может быть уверен, что научить общаться нельзя, в этом случае психолог с его тренингом общения будет невольно посягать на его представления. В конце концов, человек может просто не понимать смысла деятельности психолога и считать занятия с ним напрасным отвлечением от работы. Принуждение к такому общению неизбежно вызовет раздражение.

### **3. Стереотипы в восприятии психолога**

Существуют определенные психологические тенденции в восприятии самой фигуры психолога. Они связаны с общими традициями медицинской и психологической помощи у нас в стране. Долгое время основным специалистом по "психическим проблемам" был психиатр, то есть врач. Обращение к психиатру означало одно: у человека "что-то не в порядке с головой", он ненормален. С появлением психологов это отношение частично было перенесено на них. Психологи и психотерапевты немедицинских направлений и сейчас затрачивают массу усилий, чтобы разъяснить разницу между собой и



психиатром, объяснить простой факт, что психолог работает с нормальными, психически здоровыми людьми. И, тем не менее, не всегда преуспевают с подобными объяснениями. О чем это говорит? О том, что здесь задействованы стереотипы восприятия, которые очень тяжело изменить с помощью рационального убеждения.

Второй мифологический образ психолога - "человек с анкетой". Причем с "анкетой" (тестом), которая может показать всю поднаготную конкретного человека - от черт характера до совместимости с непосредственным начальником. Конечно, это сильное преувеличение, но, как мы знаем, "у страха глаза велики". Приход психолога, в особенности, если его приглашает администрация, связан в сознании сотрудников с процедурой оценки. Даже не важно, оценки чего: нормальности (первый миф), пригодности, способностей, совместимости и т.д. Оценка сама по себе несет неприятный психологический оттенок (вспомните школьные отметки). А в нашем случае есть еще два отягчающих обстоятельства: первый - оценка проводится таинственными "анкетами", на механизм действия которых сотрудник никак повлиять не может; и второй - она касается психологической сферы, где нет четких и понятных всем критериев.

Исходя из всего этого, тревога вполне объяснима. Будет ли она связана с гипотетическими последствиями оценивания (например, карьерными проблемами) или с самой процедурой, болезненной для самолюбия человека, нужно понимать одно: эта тревога иррациональна, алогична. Ее нельзя "убрать", просто объяснив человеку, что он заблуждается.

Итак, мы выделили уже несколько узко психологических затруднений, которые психологу придется разрешить: неприятие нового, неприятие советов и рекомендаций в том, что человек считает своим способом жизни, дискомфорт от перспективы оценки своей компетентности, неосведомленность о работе психолога в принципе и/или недоверие психологам как классу специалистов.

Конечно, страхи, тревоги, неуверенность и дискомфорт могут иметь разную интенсивность и по-разному проявляться. Мы можем сталкиваться с уходом от контакта, стремлением утаить или исказить информацию, скрытым или явным сопротивлением тестированию, игнорированием или саботажем рекомендаций или даже с прямыми высказываниями недовольства. Это касается не только рядовых сотрудников, но и управленческого корпуса. На конкретные проявления, конечно, будет оказывать воздействие внутренняя среда конкретной организации.

#### **4. Личность психолога**

Нельзя не упомянуть еще один фактор, способный усугубить или практически нивелировать обозначенные затруднения. Это личность психолога. В профессиональной литературе часто выделяют профессионально важные качества психолога. Мы не будем повторяться. Гораздо важнее для нашего обсуждения рассмотреть две результирующие этих качеств - **авторитет и доверие**.

**Авторитет** можно назвать итоговым показателем профессиональных навыков, опыта, возраста, пола (у мужчин авторитет выше), имиджа, эффектив-



ности работы и так называемой "харизмы" человека. Авторитет можно формировать, но ряд обстоятельств приходится принять как данность. Кроме того, главные факторы авторитета тоже зависят от корпоративной культуры конкретной организации (где-то больше верят возрасту и опыту, где-то - "харизме" и одержанным "победам"). Как бы там ни было, с авторитетом связывают ожидания от деятельности психолога: поможет ли он разрешить конкретные проблемы, будет ли его работа нужной для организации, сможет ли он дать компетентные рекомендации и т.д. Существует, правда, некоторый парадокс. Именно высокий авторитет может загнать психолога в еще одну ловушку: "профессиональная мифология" диктует не только страхи, но и нереальные ожидания от работы психолога. Например, "психолог быстро наладит работу моего коллектива". Здесь, как и любому специалисту, необходимо видеть границы своей роли. Как пишет С. Степанов в книге "Между нами, психологами", психолог в организационном механизме всего лишь смазка, а ни в коем случае не двигатель.

**Доверие** - еще более тонкий психологический феномен. Он в еще большей степени зависит от уже свершившейся истории пребывания психолога в библиотеке, от его нравственных принципов и твердости следования профессиональной этике. В определенный момент психологу приходится балансировать на очень тонкой грани: ведь ему нужно приобрести доверие и администрации, и коллектива, а это, зачастую, вещи взаимоисключающие. Даже заслуженное доверие легко разрушить. Именно поэтому первый необходимый шаг психолога - построение четких и прозрачных для коллектива отношений с администрацией. В особенности это касается предоставления собранной психологом информации.

Исходя из всего вышесказанного, нелишне подумать и о "вводной", "адаптирующей" деятельности психологической службы на первые месяцы, преимущественно нейтрального характера. К примеру, мы выбрали сеансы психологической разгрузки и микротренинги управления самочувствием на рабочем месте. Почему: это конкретная, "вещественная" деятельность, всем понятная, нужная значительной части коллектива, легко осуществимая без отрыва от работы. Психологическая разгрузка не вызывает беспокойства, не требует трудоемкого обучения. Дополнительно создается традиция "дозированной" психологической помощи: не все сразу решатся обратиться к психологу за консультацией, некоторые вначале услышат о такой возможности от коллег, затем - заглянут, после чего - разок-другой поприсутствуют. Возможно, первая волна интереса будет единственной, но за психологом закрепится определенный положительный образ. Кроме того, выделится группа сотрудников, остро нуждающаяся в психологической поддержке.

Разумеется, это не единственная вводная форма работы. Главные особенности, которыми она должна обладать, - это психологическая безопасность и добровольность. Основным же требованием к началу работы психолога остается терпеливое разъяснение коллективу своих задач и методов работы.



**Автор следующей статьи представляет крупнейшую библиотеку России и мира. Если мы воспользуемся метафорой, придется сравнить ее с целым городом или даже государством. Ничего удивительного, что вопрос об организационной культуре для столь грандиозного по меркам нашей отрасли сообщества важен и непросто. В частности, автор представляет анализ выпускаемых библиотекой изданий с точки зрения их роли в корпоративной культуре Российской государственной библиотеки, а так же затрагиваются психологические особенности вхождения СМИ в структуру корпоративной культуры.**

---

---

## **ВНУТРЕННИЕ ИЗДАНИЯ РГБ КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**



**Оксана Сергеевна БУБНОВА,**  
*ведущий библиотекарь,  
Российская Государственная библиотека,  
(г. Москва)*

Еще несколько лет назад понятие «корпоративная культура» было малоизвестно, хотя, на самом деле, корпоративная культура, естественно, существовала всегда. Элементы, характерные для корпоративной культуры многих западных компаний с богатыми традициями имели свои аналоги в СССР: доски передовиков труда, значки, почетные грамоты - её классические проявления.

Корпоративная культура, иногда называемая организационной культурой, - это набор наиболее важных предположений, принимаемых всеми членами коллектива, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Она состоит из идей, взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются членами организации. Принято считать, что именно ценности являются ядром, определяющим корпоративную культуру в целом. Они формируют стили поведения, а также стили общения с коллегами и клиентами. Поэтому нельзя принимать за корпоративную культуру только набор неких внешних признаков, таких как униформа, обряды и т.п.

Формирование корпоративной культуры - длительный и сложный процесс, первыми шагами которого являются определение миссии организации и определение основных базовых ценностей. И, уже исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика.

Особенности корпоративной культуры часто определяются сферой деятельности. Например, в финансовой среде она более определена, строга,





поведение сотрудников четко регламентировано, стиль общения - более формальный. Корпоративная культура в библиотечной сфере часто весьма разнообразна, как правило, она менее определена, допускает больше вариаций в поведении, общении, стиль которого менее формален, более демократичен; приветствуется энергичность, коммуникабельность, тем более, что одним из основных ресурсов библиотек является персонал. По данным разных источников, фирмы с ярко выраженной, сложившейся корпоративной культурой действуют гораздо эффективнее в использовании человеческих ресурсов.

Российская государственная библиотека является одной из старейших в России. Как и у всякого учреждения со столь длительной и богатой историей, у нее есть своя сложившаяся корпоративная культура. Возраст Библиотеки насчитывает 175 лет, на протяжении которых складывались корпоративные ценности, нормы, традиции. В разные исторические периоды корпоративные ценности и нормы претерпевали значительные изменения. Корпоративная культура, с которой Библиотека подошла к концу XX века, в основном, была сформирована в послевоенный период. Охарактеризовать сложившуюся корпоративную культуру можно следующим образом:

*Основные нормы:*

- здоровый консерватизм;
- аккуратность;
- педантичность;
- предельная конкретность в принятии решений на своем участке;
- доброжелательное отношение.

*Ценности:*

- первая библиотека страны;
- хранилище уникальных фондов;
- обслуживание широкого круга пользователей;
- уникальный творческий коллектив.

*Символы:*

- Пашков дом;
- 19-ти ярусное хранение;
- 3-й зал, запечатленный в фильмах;
- парадная лестница, мраморные колонны.

В связи с глобальными процессами внутри страны - перестройкой и формированием правового государства, а в мировом масштабе - становлением информационного общества, которое выдвигает перед библиотеками новые задачи, - меняется их роль и место на информационном рынке, а также характер взаимодействия библиотеки и общества. Подобные перемены неизбежно влекут за собой изменения корпоративной культуры библиотек, которые всегда проходят болезненно для коллектива. Устаревание ценностей и норм, появление новых, трансформация символов - вот неполный набор происходящих изменений.

Перед РГБ стал вопрос формирования новых корпоративных ценностей, символов, новой корпоративной культуры. В ближайшее время видится



необходимым провести исследования корпоративной культуры Библиотеки на данном этапе ее развития: изучить представления коллектива о миссии, о ресурсах; выяснить представления работников о своей роли в процессе достижения целей; отношение к истории и традициям, а также исследовать работу с персоналом. В задачи исследования также входит выработка рекомендаций по формированию корпоративной культуры.

Инструменты формирования корпоративной культуры разнообразны. Это и праздники, которые объединяют сотрудников организации в одно целое, корпоративное издание, через которое сотрудникам можно доносить нужную информацию и т.д. И все-таки основным средством для этого являются собственные каналы массовой информации. Наибольшее распространение в практике получили корпоративные издания организаций, под которыми принято понимать выходящие с определенной периодичностью (не реже раза в год) печатные издания, выпускаемые за счет организации (полностью или частично), предназначенные для конкретной целевой группы и отражающие её интересы. В последние годы к традиционным печатным корпоративным средствами массовой информации добавились корпоративные радио и телевидение, WAP-службы, а также интернет-сайты и WebTV.

Любая крупная организация рано или поздно задумывается о создании собственных СМИ. И все чаще подобные идеи воплощаются в жизнь. На Западе любая уважающая себя корпорация имеет свою газету или журнал. Развитие рынка корпоративных изданий не обошло стороной и Россию: многие большие компании тоже начинают осознавать важность собственных СМИ в налаживании благоприятных отношений со служащими. Хотя здесь сложилась своя специфика: наибольшее распространение получили именно печатные издания и интранет/интернет-порталы. Деятельность в этой области в России опирается на определённый опыт времен СССР, когда почти каждое крупное предприятие имело свою многотиражную газету. Сегодня рынок таких изданий переживает второе рождение.

Российские компании осознают всю важность корпоративных изданий, и библиотеки не являются исключением. Так, в последние годы крупные российские библиотеки и областные центры стали создавать редакционные коллективы, занимающиеся выпуском и разработкой собственных корпоративных изданий. Распространяются такие издания либо по библиотеке, либо по областной ЦБС.

При выпуске корпоративных изданий достигаются следующие цели:

- *Информированность.* Каждый сотрудник получает достоверную информацию, преподнесенную должным образом, непосредственно от руководства организации, а не от третьих лиц, что повышает доверие к представителям руководящего звена.

- *Соучастие.* Преодолевается проблема отчуждённости работника от результатов своего труда. Он видит задачи и результаты работы организации в целом, свое место в ней.

- *Причастность.* Персонал организации отождествляет себя с коллекти-



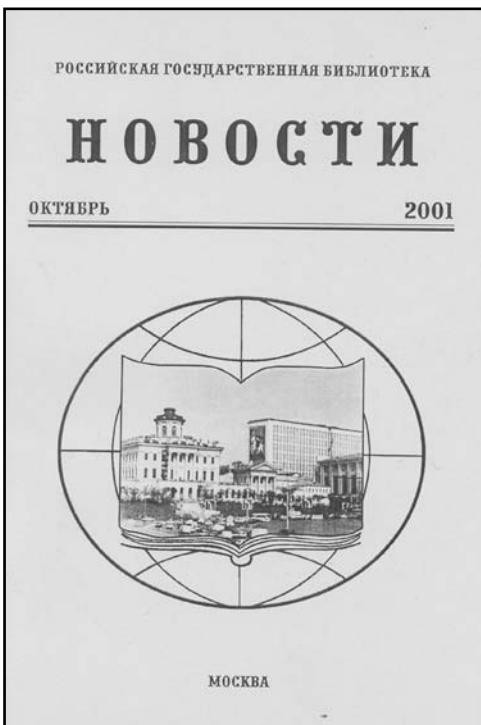
вом. В сознании рабочего прочно укореняется дихотомия "мы" - "они" ("сотрудники организации" - "все остальные"), причем это противопоставление необязательно имеет агрессивный оттенок. Скорее, его можно сравнить с отношением к семье.

- *Трансляция корпоративной культуры.* По данным социальных психологов, весьма значительную часть информации об окружающем мире (а значит, информации о его культуре и, в том числе, нормах поведения) современный человек получает от СМИ. Корпоративные mass-media в этом вопросе не являются исключением и представляют собой один из очень эффективных инструментов формирования соответствующей культуры.

Корпоративные издания подразделяются на два основных вида. Оно может быть ориентировано, во-первых, на работников организации (внутреннее издание) и, во-вторых, на ее клиентов. В зависимости от этого и выстраивается содержание корпоративного средства массовой информации. В случае, если газета предназначена для внутреннего пользования, руководство компаний на ее страницах пытается донести до сотрудников некую важную для них информацию: рассказать о кадровых перестановках, представить начальника того или иного отдела и т.д. Если же корпоративное издание ориентировано на клиентов, то содержание его обычно посвящено обзору услуг или товаров организации.

Процесс формирования внутренних СМИ в Российской государственной библиотеке начался в 1999 году. Тогда появились "Новости" - оперативная брошюра, затем газеты "Книжный червь" и "Дети Библиотеки" и новый вид корпоративного СМИ - интранет-портал РГБ.

Первым внутренним изданием в РГБ стали "**Новости**" - это официальное издание, выходящее с 1999 года. Изначально была заложена идея выпускать оперативное издание о различных мероприятиях, выставках, комиссиях, проводимых в РГБ, предоставлять информацию из Профкома и Совета ветеранов Библиотеки. Вся информация "Новостей" носила официальный характер, предоставлялась непосредственно руководством Библиотеки. Стиль преподнесения информации вполне соответствовал старой корпоративной культуре РГБ, т.е. был



консервативным, сдержанным, спокойным. Единственным недостатком впоследствии стала неоперативность издания. Цель новостей: регулярно информировать коллектив и библиотечную общественность о важнейших событиях и результатах работы по основным направлениям деятельности Библиотеки. Вся информация была систематизирована и разбита по соответствующим рубрикам, а издание представляло собой брошюру. Текущий номер выходил не раньше двадцатого числа следующего месяца - издание пользовалось спросом. Затем поступило предложение издавать "Новости" как приложение к журналу "Библиотековедение", целью издания стало: информировать не только коллектив РГБ и библиотечную общественность о важнейших событиях и результатах работы по основным направлениям деятельности Библиотеки, но и о текущих и предстоящих событиях в жизни других библиотек страны, т.е. издание становится ориентированным не только на РГБ, но на библиотеки страны. Меняется формат и название рубрик, брошюра превращается в журнал большого размера с иллюстрациями, что очень утяжелило информацию. С 2001 года "Новости" стали издаваться нерегулярно и, как правило, это были сдвоенные номера - "Новости" утрачивают свой первоначальный смысл оперативной листовки, в результате журнал теряет своего адресата.

Возникает вопрос: целесообразно ли выпускать дальше издание в таком виде? Если да, то какие изменения оно должно претерпеть, чтобы вернуться на прежние позиции?

Газета "Книжный червь" издается с 2001 года. Предложение о ее создании поступило от Центра по общественным связям, руководство РГБ его поддержало. Газета рассчитана на внешних пользователей и сотрудников Библиотеки, но, в большей мере, ориентировано на коллектив. Цель - создать внутреннее библиотечное издание, которое информировало бы читателей и сотрудников о событиях,



# Книжный Червь

Ежемесячная газета для сотрудников и читателей  
Российской государственной библиотеки

№ 9 ноябрь 2002

новости

Открылась  
Александровская  
библиотека

Стр. 3

тема номера

В РГБ  
заканчивается  
ремонт

Стр. 4

коллекция

Рукописная  
карта  
Сибири

Стр. 6—7

## УВАЖАЕМЫЙ ЧИТАТЕЛЬ!

Этот номер мы постараемся составить так, чтобы затронуть максимальное количество сфер жизни главной библиотеки: что происходит в ней, что хранится в ее фондах, какие люди работают. Но только Вы, наши читатели, можете оценить эти усилия, решить, интересно это Вам или нет. Мы же, в свою очередь, открыты к диалогу с читателем, готовы меняться. Расскажите нам, какие рубрики Вы хотели бы видеть в «КЧ», о ком и чем Вы бы хотели прочесть на страницах газеты, как бы Вы изменили ее название. Все пожелания будут рассмотрены и учтены. Редакция «КЧ» хочет познакомиться со своими читателями, знать их вкусы и интересы.

## ГЛАВНОЕ КНИГОХРАНИЛИЩЕ СТРАНЫ



2,5 года прошло с тех пор, как в основном книгохранилище начался ремонт. От том, как продвигается ремонт, свицательствуют объявления в зале каталогов: открыт тот-то отдел, закрывается тот-то. Но что же делается в хранилище? Чтобы ответить на этот вопрос, «КЧ» решил побывать на строительных площадках, которые разрабатываются на участках книгохранилища.

Обход 19-ярусного хранилища начался с самого последнего этажа — там работа идет во всю. Закрываются противопожарными дверями стеллажи книг, темные коридоры, свисающая со стен электропроводка, полное отсутствие рабочей мебели, строительный мусор и рабочие в спецодежде вместо библиотекарей. На 18 ярусе то же самое. Но чем ниже — тем заметнее результаты ремонта. Это похоже на смену кадров киноплёнки: на одном ярусе ремонт закончен, но еще не заказана новая мебель, на другом мебель заказана, но еще не доставлена, на третьем

мебель уже привезли, но не собрали, на четвертом собрали стеллы, но стеллажи еще не привезли, на пятом все готово к работе, но еще не расставлены книги, на шестом уже начинается работа.

Так, обслуживание началось на 7 и 8 ярусах, зато только-только закончил 14 ярус, где находится изондация, и готовится к полному закрытию три яруса корпуса Б. На последних еще не полностью закрыты книги, но работники уже переделаны на работу на других ярусах.

(Окончание на с. 4)



происходящих в РГБ. Материалом для газеты стали все события, происходящие в Библиотеке, т.е. то, что может заинтересовать читателя. Типовая структура издания: новости, анонс текущих и предстоящих событий, информация об отделах, сотрудниках, собрании коллекции, книгах, хранящихся в Библиотеке. В процессе работы редакция сталкивается с различными трудностями - это связано с тем, что выпуском газеты занимается немного сотрудников, в результате чего издание выходит нерегулярно, материал, как правило, расположен сумбурно, нет определенной структуры и традиционных рубрик, информация тяжеловесна для восприятия.

Одной из самых актуальных проблем корпоративной прессы является подача новостей. О том, что происходит в жизни Библиотеки, читатели узнают с опозданием - новости быстро устаревают, а газета или журнал выходит раз в месяц, иногда реже. Однако, и эту проблему можно решить, выпуская электронный корпоративный журнал, распространяющийся по локальной электронной сети, либо в Интернете. Делать электронное издание удобнее и дешевле, кроме того, интерактивный режим позволяет поддерживать постоянную обратную связь с читателями.

В 2002 году Отделом использования компьютерных сетей был создан неофициальный **Инtranет-портал РГБ**. На сайте размещается информация о новостях неофициального характера в жизни Библиотеки так называемых "человеческих новостях". Основным требованием является участие самих сотрудников: они присылают на сайт новости и другую полезную, с их точки зрения, информацию. Было использовано специальное программное обеспечение, позволяющее сайту динамично обновляться. На сайте можно найти различную информацию - это доска объявлений, официальные бланки, телефоны и E-mail сотрудников, новости РГБ, интересные ссылки и т.д., функционирует форум, где можно обсудить новости, но, повторяем - всю эту информацию присылают пользователи. Пользователи могут зарегистрироваться, это раскрывает перед ними ряд привилегий, позволяет скорректировать интерфейс по своему усмотрению. В дальнейшем планируется создать страницы отделов, где можно будет просмотреть полученную из них информацию, скачать при необходимости соответствующие бланки. Важно отметить, что при таком варианте работы администратор является посредником между новостью и пользователем, не будучи официальным разработчиком сайта.

Создание интранет-портала РГБ стало важным моментом в развитии корпоративной культуры Библиотеки. Но мы столкнулись с рядом проблем: это недостаточное оснащение Библиотеки соответствующей техникой; низкая степень информированности, в том числе и о существовании интранет-портала; недостаток компьютерной грамотности сотрудников.

С 2002 года в РГБ выпускается газета "**Дети Библиотеки**" - неформальное издание учредителем которой является Совет молодых специалистов (СМС). В основном, оно ориентировано на молодых и вновь пришедших сотрудников. Газета сохраняет, восстанавливает традиции РГБ и приобщает к корпоративным ценностям Библиотеки, поскольку одним из важных



элементов корпоративной культуры является отношение к «новичкам», их адаптация к самой корпоративной культуре. Внедрение в нее - процесс часто сложный и болезненный: нужно не просто понять все тонкости работы в национальной библиотеке, но и «впитать» их в себя. Адаптация к корпоративной культуре - один из самых сложных моментов после прихода на новое место.

Цель газеты: осуществлять информационное представительство деятельности Совет Молодых Специалистов. В связи с этим в ее функции входит выполнение следующих задач:

- Информирование читателей о событиях, происходящих в Библиотеке.
- Информационная


- поддержка деятельности СМС и организация молодежной жизни в РГБ.
- Сохранение, поддержание и передача библиотечных традиций последующим поколениям сотрудников.
- Взаимодействие с читателями: налаживание системы горизонтального информирования сотрудников.
- Ежеквартально организация "горячей линии" сотрудников с руководством Библиотеки.

На страницах газеты можно найти интервью с сотрудниками, проработавшими в Библиотеке много лет и внесшими большой вклад в ее развитие, различные новости молодежной жизни, в том числе опросы молодых сотрудников об их работе в РГБ. В коллективе Библиотеки удивительно много талантливых людей: некоторые пишут стихи и прозу, кто-то рисует, по возможности редакция старается публиковать их работы в газете. На последней странице номера всегда можно найти карикатуры и юмористические зарисовки, пользующиеся огромной популярностью. (Кстати, карикатуры предоставляет и отдел милиции, заботливо охраняющий стены РГБ.)

Сегодня газета активно взаимодействует с интранет-порталом РГБ, что

**Дети Библиотеки**

Молодежная  
газета  
Российской  
государственной  
библиотеки



Январь  
2003 г  
№ 1(7)

---

**Тема номера: Совет молодых специалистов**

---

*Наверняка многие знают, что когда-то в нашей Библиотеке существовал Совет молодых специалистов, который занимался профессиональной деятельностью молодых сотрудников. Потом он распался. Наша молодежь захотела создать организацию, которая бы объединила и сплотила коллектив Библиотеки и занялась не только профессиональной, но и досуговой деятельностью сотрудников. Такая организация появилась и пока она растет так и называется – Совет молодых специалистов (СМС). Что он собой представляет, и чем он будет заниматься? За ответами на эти вопросы мы обратились к руководителю Совета Светлане Александровне Боровой.*

*Боровова Светлана Александровна работает в Организационном отделе с 2000 г. Руководителем Совета молодых специалистов Российской Государственной библиотеки, который только-только появился на свет...*

**Корр: Что такое СМС?**

**Света:** СМС – это Совет молодых специалистов нашей Библиотеки, который занимается не только профессиональной деятельностью сотрудников, но и сделать их досуг более интересным и разнообразным. В Совет могут вступить все желающие в возрасте до тридцати лет, независимо от должности и стажа работы.

**Корр: Света, как получился Совет молодых специалистов?**

**Света:** Сначала появилась газета «Дети Библиотеки». Потом в один прекрасный день ко мне обратилась Людмила Николаевна Тихонова, ученый секретарь, с просьбой помочь в организации конференции молодых специалистов, которая прошла в ноябре 2002 года. Естественно мы согласились, но для всех нас

это было впервые. Мы очень переживали, что не справимся с этой задачей. Хорошо, что руководство Библиотеки поддерживало нас и все прошло удачно. На этой конференции мы познакомилась с нашими коллегами из других регионов России, где уже существуют молодежные организации. После этого появилась идея создать подобную организацию в нашей Библиотеке. Мы пришли к директору с проектом создания Совета молодых специалистов. Виктор Васильевич его поддержал. Так и появился СМС.

**Корр: Чем собирается заниматься СМС?**

**Света:** Во-первых, газета «Дети Библиотеки». Нам бы очень хотелось, чтобы она стала объединяющим звеном, связывающим всех сотрудников Библиотеки вне зависимости от возраста, должности или отдела, помогая большому и разнообразному коллективу Библиотеки почувствовать себя одной командой. Мы обмениваемся опытом с нашими коллегами из других региональных библиотек, которые тоже выпускают молодежные газеты.

---

**Дети Библиотеки 2003 1(7)**



открывает для обеих сторон дополнительные технические и информационные возможности. Редакция активно использует все доступные ресурсы, чтобы сделать свою работу более успешной. Как показывает практика, для эффективной реализации стратегии корпоративных изданий, необходимо создание единого коммуникационного центра с привлечением всех заинтересованных служб, таких как отдел кадров, отдел социального развития и др.

Основной проблемой газеты "Дети Библиотеки", как и вообще внутренних изданий РГБ, является отсутствие обратной связи, а успешность издания во многом зависит именно от налаженного диалога между газетой и читателями. Редакция обязана знать, что интересно читателю, она готова сотрудничать с читателями, чтобы "озвучить" их интересы. Для этих целей в Библиотеке установлен почтовый ящик газеты "Дети Библиотеки", но чаще всего мнение о газете и материалах в ней опубликованных выражается в процессе личных контактов. Это, безусловно, является стимулом развития издания, но не может охватить всю аудиторию читателей и понять их общее настроение.

Мне, как редактору газеты "Дети Библиотеки", хотелось бы, учитывая ошибки всех предыдущих изданий, вести свою работу так, чтобы оно не превратилось в так называемый "леденец", чтобы его содержание не стало слащавым рассказом о Библиотеке и сотрудниках. К сожалению, некоторые издания имеют тенденцию приукрашивать успехи своих издателей, подрывая тем самым читательское доверие к подобным СМИ.

По мнению исследователей, чем крупнее и многочисленнее та или иная компания, тем сложнее ее руководству найти общий язык с каждым конкретным сотрудником. Если штат организации насчитывает до сотни человек, собственная газета служит лишь дополнением к прочим информационным каналам. Если число сотрудников переваливает за тысячу, то создание собственного издания становится жизненно необходимым. Только таким способом можно как-то объединить трудовой коллектив и держать его в курсе дел всей организации. Очевидно, для многих учреждений, не имеющих колоссальных бюджетов на классическую рекламу, корпоративное издание остается едва ли единственным маркетинговым инструментом качественного взаимодействия с клиентами и сотрудниками.

Корпоративные издания позволяют организациям проводить свою собственную информационную политику и налаживать внутренние связи. Этот вопрос тем более актуален, что в связи с низкой оплатой труда и прочими проблемами в библиотеках весьма велика «текучесть» кадров, а уходящие сотрудники уносят с собой опыт, клиентов, да и поиск и подготовка новых специалистов на их место отнимает немало времени и денег. Один хороший отзыв сотрудника о своей организации стоит многих рекламных объявлений. Корпоративные издания способствуют осознанию важности выполняемой работы и создают чувство причастности к общему делу.



**Следующая статья знакомит нас с ситуацией в г. Краснодаре. Автор провела исследование в 12 библиотеках разных типов: краевых, вузовских и массовых.**

**Как мы видим, для разговора о корпоративной культуре не обязательно прибегать к специальным процедурам сбора данных. Полученные результаты дают хорошую возможность порассуждать о характерных и специфических чертах корпоративных культур библиотек различных типов.**

---

---

## **КРАСНОДАРСКИЕ ВАРИАЦИИ НА ТЕМУ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ БИБЛИОТЕК**



**Юлия Асламбековна АХМАДОВА,**  
*делопроизводитель ОАО "ЮГ-СИСТЕМА плюс",  
дипломница Краснодарского государственного  
университета культуры и искусств  
(г.Краснодар)*

### **СОВРЕМЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ГЛАЗАМИ БИБЛИОТЕКАРЕЙ КРАСНОДАРА**

Изучение организационной культуры библиотек еще только начинается. Публикаций в профессиональной библиотечной литературе по данной теме в целом, немного, можно сослаться лишь на работы Т.А. Ждановой, Т.Б. Сабининой, Е.Я. Галимовой, В.А. Минкиной, а также разделы в книге "Основы библиотечного менеджмента" И.М. Суловой и "Справочнике библиотекаря" (СПб,2001). Однако, сегодня, проблемы организационной культуры активно разрабатываются в таких науках, как социология и социальное управление, выявилась специальная область экономических знаний - теория организации. Если взглянуть на библиотечный опыт с точки зрения достижений этих областей, то окажется, что отдельные компоненты организационной культуры в библиотечном ведении разрабатываются достаточно интенсивно(1). Например, рассмотрению роли библиотеки в культурно-историческом контексте и с современных позиций посвящены публикации Н.А. Ванеева, Б.С. Елепова, О.А. Лаврик, А.В. Соколова и других. О таких проблемах как взаимоотношение между руководителями и сотрудниками библиотек, распределение власти и полномочий в контексте профессиональной этики и управления библиотекой, формирования благоприятного социально-психологического климата писали Г.А. Алтухова, И.Г. Моргенштерн, И.А. Мейжис, И.М. Сулова, Е.М. Ястребова. Порядок приобщения новых сотрудников к ценностям организации в процессе профессио-





нальной и социально-психологической адаптации рассматривали Л.Ф. Дыченко, Г.П. Фонотов, А.С. Чачко. О мотивации и поощрении сотрудников зарубежных и отечественных библиотек писали Т.В. Еременко, И. Киларова, Ю.Ф. Черныкова, Э.Р. Сукиасян. Материальное стимулирование рассмотрено В.К. Клюевым, С.Д. Колегаевой, Н.В. Могилеввер.

Однако авторы в большинстве случаев не связывают эти вопросы с формированием организационной культуры библиотеки в целом. Не изучена взаимосвязь и взаимовлияние отдельных компонентов организационной культуры, а также ее влияние на работу с персоналом и формирование положительного образа библиотеки. На современном этапе в библиотековедении практически не применяются методы изучения особенностей организационной культуры и оценки ее жизнеспособности. Вместе с тем, накопленный опыт может оказаться полезным. Но не сам по себе, а при условии включения его в более широкую систему представлений об организационной культуре библиотеки в целом (1, 3).

Изучение библиотечного опыта и результатов исследований в других науках позволило нам предложить собственную методику анализа организационной культуры библиотеки.

С нашей точки зрения на организационную культуру библиотеки влияют, прежде всего, такие факторы как:

- текучесть кадров, а также причины, её вызывающие;
- обучение и повышение квалификации сотрудников библиотек;
- социально-психологический климат в коллективе и роль руководителя в его формировании;
- социальные гарантии, предоставляемые библиотекой, политика стимулирования персонала.

С учетом вышеизложенного был проведен социологический опрос библиотечных работников краевых, массовых и учебных библиотек с целью изучения мнения сотрудников об организационной культуре их библиотеки. В анкетировании приняло участие 12 библиотек г. Краснодара. Среди них:

- Краснодарская краевая универсальная научная библиотека им. А.С.Пушкина,
- Краснодарская краевая юношеская библиотека,
- Краснодарская краевая детская библиотека им. Братьев Игнатовых,
- Центральная городская библиотека им. Некрасова,
- Библиотека-филиал ЦБС им. Белинского,
- Библиотека-филиал ЦБС им. Лермонтова,
- Библиотека-филиал ЦБС им. Маяковского,
- Библиотека-филиал ЦБС им. Чуковского,
- Библиотека-филиал ЦБС № 30,
- Библиотека-филиал ЦБС № 31,
- Научная библиотека Краснодарского государственного университета культуры и искусств,
- Научная библиотека Кубанского государственного университета.

Всего было опрошено 63 респондента из краевых, массовых и учебных библиотек (по 21 сотруднику, следующих структурных подразделений: читаль-



ный зал, абонемент, отдел обработки и комплектования, справочно-библиографический отдел, методический отдел, отдел редкой книги, отдел искусств, отдел компьютеризации).

*Образовательный состав коллективов библиотек.*

Результаты исследования вселяют оптимизм относительно кадрового потенциала библиотек Краснодара. Их числа опрошенных высшее образование имеют:

**Табл. 1**

Образование	Краевые библиотеки	Массовые библиотеки	Учебные библиотеки
Высшее	100%	90,5%	76%
Высшее библиотечное	76%	57%	48%

Среднее специальное не библиотечное образование получили 5% работников краевых библиотек и 9,5% учебных библиотек. 19% сотрудников краевых и учебных библиотек продолжают учебу в высших учебных заведениях.

Анкетирование позволило установить, что некоторые сотрудники библиотек имеют следующие не библиотечные специальности (по диплому):

- преподаватель - 52%;
- филолог-руссист - 14%;
- документовед - 10%;
- техник-электронщик - 10%;
- логопед - 5%;
- культорганизатор - 5%;
- инженер-электрик - 5%.

Процент библиотекарей, работающих не по специальности, указанной в дипломе в массовых (38%) и учебных (38%) библиотеках выше, чем в краевых (19%).

*Из 63 респондентов имеют общий стаж работы:*

**Табл. 2**

Стаж работы	Краевые библиотеки	Массовые библиотеки	Учебные библиотеки
свыше 15 лет	57%	90%	19%
10-15 лет	14%	14%	24%
5-10 лет	14%		29%
3-5 лет	5%	5%	14%
1-3 года			19%
до 1 года	9,5%		5%



Табл. 3.

Работают в библиотеке	Краевые библиотеки	Массовые библиотеки	Учебные библиотеки
больше 15 лет	48%	90%	14%
10-15 лет	14%	9,5%	19%
5-10 лет	24%	19%	29%
3-5 лет	5%	5%	14%
1-3 года	14%		
до 1 года	9,5%	19%	9,5%

### Причины смены мест работы

Центральное место в проведенном исследовании уделялось проблеме текучести кадров и выявлению ее причин. Мы полностью согласны с высказыванием заведующей отделом инноватики Свердловской областной научной библиотеки им. В.Г. Белинского, М.В. Коптяевой: "Если из библиотеки специалисты уходят по возрасту - это естественный процесс. Если уходят двадцатилетние, проработав год - два, это нормально: их обычно и принимали на малозначительные, легкозаменяемые участки. Но если библиотека остается без поколения тридцатилетних - это значит, что её ждут сложные времена. Самый продуктивный возраст (а библиотекарь - профессия женская) - это 35-45 лет, когда образование уже получено, дети подросли, есть силы и желание трудиться, не утрачена способность к обучению и восприятию нового" (2).

К моменту исследования в возрасте от 35 до 45 лет находились 65% сотрудников краевых и 60% - массовых библиотек. В учебных же библиотеках, к сожалению, их количество значительно ниже - 15%, что оказывает неблагоприятное воздействие на работу библиотек в целом.

*Большинству респондентов приходилось менять место работы:*

Табл. 4

	Краевые библиотеки	Массовые библиотеки	Учебные библиотеки
Меняли место работы	67%	71%	62%
1 раз	29%	5%	19%
2 раза	14%	5%	24%
3 раза	19%	14%	9,5%
4 раза	14%	48%	9,5%

Причины смены места работы анкетированные отметили самые разные. У работников краевых библиотек шкала причин выстроилась следующим образом:

1 место - финансовые проблемы - 24%;

2 место - проблемы сокращения штатов -14%;



3 место делят:

- социально-психологический климат в коллективе - 9,5%,
- взаимоотношения с руководством - 9,5%,
- удаленность места работы от места жительства - 9,5%,
- ликвидация учреждения как такового - 9,5%,
- перемена места жительства - 9,5%;

4 место - не устраивал график работы 5% опрошенных.

Самой главной причиной смены места работы сотрудников массовых библиотек является перемена места жительства - 49%, остальные же являются второстепенными.

В учебных библиотеках, также как и в краевых, на первое место респонденты поставили финансовые проблемы (38%). Не устраивал график работы 14% опрошенных, а 9,5% анкетированных пришлось поменять место работы из-за социально-психологического климата в коллективе, 5% - из-за проблем с руководством и 5% - из-за удаленности места работы от места жительства.

Эти цифры дают материал для размышлений. Например наиболее распространенная причина смены мест работы сотрудников массовых библиотек показывает так называемую "привязку на местность". Сотрудники районных библиотек живут рядом с местом работы - с библиотекой.

*Работа в библиотеке привлекла участников опроса по ряду показателей:*

**Табл. 5**

Показатели	Краевые библиотеки	Массовые библиотеки	Учебные библиотеки
Интересная работа	24%	33%	19%
Высокая заработная плата	38%	5%	9,5%
Расположение места работы	9,5%	14%	
Социально-психологический климат		5%	
Общение с людьми	5%	5%	
График работы	5%	9,5%	19%
Организационные способности руководителя			
Помощь в учебе	5%	5%	9,5%

### *Непрерывное профессиональное образование*

Следующая проблема, которую мы изучали - это проблема обучения и повышения квалификации сотрудников библиотек, приобретающая в настоящее время особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. Постоянное повышение профессионализма, обучение и развитие персонала - существенная часть организационной культуры библио-



теки, один из мощных инструментов закрепления опытных кадров.

Сегодня руководство библиотек уделяет все большее внимание проблеме обучения и повышения квалификации библиотекарей. В настоящее время существуют прекрасные возможности для профессионального роста библиотечных специалистов: научные конференции, обучающие и научно-практические семинары, всевозможные стажировки и тренинги. Несмотря на это, к сожалению, сегодня большинство библиотекарей основным способом повышения квалификации отметили самообразование - 90% сотрудников краевых библиотек, 90,5% - массовых библиотек, 81% - вузовских библиотек. Многие сотрудники библиотек г.Краснодара повышают свою квалификацию при помощи стажировок, семинаров, институтов и курсов повышения квалификации (62% работников краевых библиотек, 81% - массовых библиотек, 48% - учебных).

Многие работники краевых и учебных библиотек (60% и 70%) выразили желание получить еще одну профессию. Из них: специальность психолога выбрали 15% сотрудников краевых библиотек и 19% - учебных. Библиотекари также отдают предпочтение таким специальностям как: юрист, экономист, социолог, менеджер, переводчик, оператор ЭВМ, документовед, искусствовед, косметолог, визажист.

Вызывает озабоченность то, что процент библиотекарей массовых библиотек, желающих получить еще одну специальность, - 34%. Это оказывает неблагоприятное влияние на организационную культуру данных библиотек и еще раз подтверждает предположение, что, сотрудники массовых библиотек ориентированы больше на место (удобное место работы) в этом они самодостаточны, это их устраивает. Но может быть это предположение неправомерно?

#### Социально-психологический климат коллективов библиотек

Проблема социально-психологического климата библиотеки и роль руководителя в его формировании в настоящее время является очень актуальной. Существует ряд факторов, формирующих атмосферу в коллективе: отношения по вертикали и горизонтали, стиль и нормы общения, организация и условия труда, политика стимулирования работников.

Одной из основных проблем, связанных с организационной культурой, является проблема отношений между сотрудниками в библиотеке:

Табл.6

Отношения в коллективе	Краевые библиотеки	Массовые библиотеки	Учебные библиотеки
Полное взаимопонимание и поддержка	62%	86%	43%
Хорошее взаимопонимание и поддержка	29%	5%	43%
Ограничиваются служебными обязанностями	14%	14%	6%



Большинство анкетированных краевых (67%) и массовых (67%) библиотек отметили, что для улучшения социально-психологического климата прежде всего необходима организация "маленьких праздников" (Дни рождения, Новый год, 8-е Марта и др.), а сотрудники учебных библиотек поставили на первое место личные контакты после работы (29%). Лишь несколько сотрудников библиотек высказались за проведение совещаний, планерок (15%). Эти данные указывают на ведущую роль неформального общения в создании комфортной, доброжелательной, теплой атмосферы в коллективе.

Особую роль среди факторов, формирующих социально-психологический климат, играет руководитель. Коллектив и руководитель должны постоянно взаимодействовать. Для создания благоприятного социально-психологического климата в библиотеке руководителю необходимо: распределять между работниками полномочия и ответственность в соответствии с их должностными инструкциями, уважать мнение подчиненных, учитывать их индивидуальные потребности в карьерном росте и в достижении общих целей библиотеки, отстаивать их интересы перед вышестоящим руководством, строить отношения с подчиненными на доверии и уважении. По результатам опроса можно сделать вывод о том, что: большая часть опрошенных работников краевых и массовых библиотек (57% и 76%) полностью довольны сложившимися отношениями с непосредственным руководителем. Однако, в учебных библиотеках лишь 5% респондентов отметили этот пункт. Большинство из них, в общем довольны (43%) отношениями с руководителем и совсем недовольны - 9,5%. В краевых и массовых библиотеках отрицательный ответ дали лишь 10% опрошенных.

Привлекают в непосредственном руководителе респондентов следующие качества:

**Табл. 7**

Качества	Краевые библиотеки	Массовые библиотеки	Учебные библиотеки
Доброжелательность к сотрудникам	66,7%	62%	28,6%
Навыки коммуникации	28,6%	23,8%	19%
Аналитические способности	33,3%	14,3%	23,8%
Авторитет в коллективе	38,1%	28,6%	14,3%
Настойчивость	14,3%	23,8%	28,6%
Умение принимать самостоятельное решение	38,1%	38,1%	28,6%
Организаторские способности	57%	52,4%	38,1%
Ничего не привлекает	9,5%		4,8%

Согласно результатам исследования, практически у всех библиотекарей есть возможность высказывать недовольство, замечания и предложения (90,5%), таким образом работники могут проявлять инициативу на рабочем месте.



## Политика стимулирования работников

Большое влияние на организационную культуру библиотеки и, в частности, на социально-психологический климат библиотеки оказывает политика стимулирования библиотечных работников. Так, медицинским страхованием охвачены 100% библиотекарей. Но только краевые библиотеки и научная библиотека Кубанского государственного университета предоставляют работникам общежитие, а детям сотрудников - детский сад. К сожалению, льготными путевками в санатории и дома отдыха пользуются лишь некоторые сотрудники библиотек г.Краснодара. Для повышения социальной престижности руководство библиотек предоставляет путевки в пионерские лагеря, оказывает материальную помощь сотрудникам, предоставляет дополнительные отпуска (ЦБС), ведет активное моральное стимулирование библиотечных работников.

Проведенное нами социологическое исследование предоставляет широкие возможности для анализа, в том числе феномена организационных культур библиотек г. Краснодара. Выявлены сильные и слабые стороны кадровой политики, проводимой администрациями краевых, массовых и учебных библиотек на современном этапе. Конечно, для исследования организационной культуры библиотек еще многое предстоит сделать, но имеющийся уже опыт необходимо широко пропагандировать и распространять.

## **ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТЕСТИРОВАНИЯ В ПРАКТИКЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕК КРАСНОДАРА**

В практической психологии достаточно популярен вопрос о типологии личности (дифференциальной психологии). Эта проблема занимает важное место в психологической науке и ее прикладных отраслях, является "вечной" в мировой литературе, играет немаловажную роль в жизни каждого человека.

Как частный случай крайне интересна и своевременна постановка этого вопроса в контексте кадрового менеджмента библиотек Краснодара. Качество работы библиотек, на наш взгляд, определяется не только финансовыми возможностями и материально-технической базой, главную роль играют люди - сотрудники библиотек.

Для эффективной работы с персоналом директор и администрация библиотек должны иметь систему объективной оценки тех или иных качеств человека. Чаще всего применяется набор известных методик, например, тест Кэттелла, методика "Карта интересов", методика "Самооценка направленности контакта по К. Томасу", "Характерологический опросник по К. Леонгарду-Г. Шмишеку" и многие другие.

Изучив опыт американских психологов (в частности, Калифорнийского университета), мы разработали собственную методику "Определение поведенческого типа личности библиотекаря", выделив пять основных типов и два подтипа поведения, соответствующие различным темпераментам работ-



ников библиотек. Преобладание черт того или иного типа поведения определяет наличие у работника задатков руководителя или типичного исполнителя. Так, поведенческий тип "Диктатор" соответствует деспотическому стилю руководства; "Властелин" соответствует типу авторитарного руководителя или неформального лидера; поведенческий тип "Либерал" - демократическому руководителю или неформальному лидеру; тип "Исполнитель" имеет два подтипа - "Исполнитель-труженик" и "Исполнитель-индифферентный" - это подчиненные.

Данная методика может быть использована для анализа личности и ее соответствия должности при приеме на работу. Подбор и отбор кандидатов на вакантные места в любое учреждение начинается с определения профессиональных и личных качеств, которыми должен обладать кандидат на определенную должность. И библиотеки в этом плане не являются исключением. Наша методика позволит определить базовую структуру личности, а также индивидуальные и личностные качества, которые влияют на развитие характера человека, его мотивы, установки и поведение.

Одним из способов поддержания эффективности функционирования библиотеки является аттестация сотрудников, которая представляет собой комплексную оценку их сильных и слабых сторон (знаний, навыков, умений черт характера, влияющих на работу библиотеки) библиотекарей, степени их соответствия требованиям должности. Аттестация является мотивирующим фактором для работников библиотек и позволяет произвести внутрибиблиотечные перемещения. Сегодня существует много методов оценки персонала. Тест "Определение поведенческого типа личности библиотекаря" может быть использован для определения личностных качеств работников библиотек.

Еще одним направлением эффективной кадровой политики является создание условий для непрерывного образования сотрудников библиотек и повышения их квалификации. Развитие библиотечных специалистов предполагает:

- 1) совершенствование навыков, необходимых для выполнения ими своих непосредственных обязанностей;
- 2) приобретение знаний, умений и навыков, необходимых для продвижения по служебной лестнице.

На сегодняшний день главной задачей повышения квалификации библиотекаря является сокращение разрыва между требованиями конкретной должности и реальными возможностями специалиста. Для обнаружения тех качеств, которые необходимо развить, наиболее подходит психологическое тестирование, и использование нашей методики приносит хорошие результаты. Очевидно, что у каждого типа личности есть определенные склонности к занятию тем или иным делом. Фактически, если мы знаем психологический тип и "условный тип" должности, на которую претендует данный работник, мы сможем узнать те стороны личности, которые ему нужно развивать.

Данная методика может быть использована и при внутрибиблиотечных трудовых перемещениях, когда есть вакансии и несколько претендентов на





одну должность. В результате тестирования руководство библиотеки получает информацию о том, кто из библиотекарей по своему типу более склонен для занятия данной должности. Таким же образом мы можем применять данный метод и при создании нового структурного подразделения библиотеки, филиала ЦБС, когда необходимо распределить обязанности между сотрудниками.

У каждого типа личности есть свои пристрастия и цели в жизни, каждый находит свой интерес в работе, и для каждого библиотекаря существуют свои мотивирующие факторы. Это необходимо учитывать директору, администрации библиотек при выборе способа мотивации конкретного сотрудника, поэтому "Властелина" необходимо продвигать по служебной лестнице, "Либералу" поручать работу с людьми, а "Исполнителю-труженику" - рутинную работу.

Мы использовали предлагаемую методику в практике работы библиотек г. Краснодара. Целью данного исследования являлось проведение сравнительного анализа поведенческих типов личности в краснодарских библиотеках, влияние сочетания типов на морально-психологический климат в библиотеке, а также оценка соответствия типа библиотекаря и "условного типа" должности.

В исследовании приняли участие четыре библиотеки:

- Научная библиотека Краснодарского государственного университета культуры и искусств,
- Научная библиотека Кубанского государственного университета,
- Научная библиотека государственного технологического университета,
- Центральная городская библиотека им. Некрасова.

Всего было опрошено 60 человек (по 15 человек из каждой библиотеки).

На устойчивость трудовой группы, на условия адаптации новых сотрудников влияет морально-психологический климат в коллективе. Хороший трудовой коллектив - важное условие развития его членов и организаторов, база для формирования душевного комфорта и жизненной уверенности. Одним из центральных моментов формирования сплоченной трудовой группы является психологическая совместимость, т.е. объединение библиотекарей на основе наличия у них одинаковых или противоположных психологических качеств. Основная проблема человеческого взаимонепонимания, в том, что у каждого из типов личности ("Диктатор", "Властелин", "Либерал", "Исполнитель") - свой язык, свои понятия о справедливости, каждый из них в чем-то силен, а в чем-то слаб. И, если человек работает в той сфере деятельности, к которой он психологически предрасположен, то и результативность у него намного лучше, и чувствует он себя уверенно.

Результаты опроса показали, что, к сожалению, не все, а только 30% опрошенных специалистов считают, что работа в библиотеке - это их призвание. В результате производительность труда у данных работников намного ниже, чем у их коллег - приверженцев данной профессии. Кроме того, это ухудшает морально-психологический климат в коллективе.

Проведя социологический опрос, мы выяснили, что в библиотеках Крас-



нодарского государственного университета культуры и искусств (61%), Кубанского государственного университета (46,6%), ЦГБ им. Некрасова (50%) на первом месте стоит поведенческий тип "Либерал", который отличается отсутствием бурных эмоций, умеренностью, дипломатичностью, тактичностью в отношениях с людьми, неконфликтностью. Такие люди легко адаптируются к обстоятельствам, приспосабливаются к новым условиям. При принятии решения они тщательно взвешивают все возможные варианты, и пытаются найти оптимальный. Эти библиотекари могут стать и хорошими руководителями, и хорошими подчиненными. Как руководители, люди поведенческого типа "Либерал" будут стремиться поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе, избегать конфликтов, они прекрасные организаторы. Начальнику "Либералу" свойственен демократический стиль руководства, он позволяет подчиненным самим принимать решения в области их компетенции. Подчиненные "Либералы" исполнительны, обязательны, ответственны. Им можно поручать сложную работу, и она будет выполнена в срок. Как правило, такие подчиненные способны работать под руководством любого начальника - как авторитарного, так и демократического. Отсутствие выраженного честолюбия и стремления к власти приводит к тому, что такие люди становятся неформальными лидерами в коллективе, но только при условии наличия у них выдающихся качеств (высокого интеллекта, профессионализма).

Работников с поведенческим типом "Либерал" рекомендуется назначать на следующие должности: комплектатор, заведующий сектором, заведующий отделом, заведующий филиалом, директор библиотеки. Таких сотрудников рекомендуется направлять на семинары, конференции, в командировки в другие страны или регионы с другой культурой, так как они обладают высокой адаптируемостью к новым условиям. Целесообразно назначать человека с типом поведения "Либерал" руководителем в конфликтные коллективы, так как он умеет "сглаживать углы" и предотвращать крупные конфликты.

Первое место в научной библиотеке Кубанского государственного технологического университета занимают библиотекари с поведенческим подтипом "Исполнитель-труженик", который характеризуется состоянием постоянного внешнего спокойствия, невозмутимости. Однако за наружной маской спокойствия могут скрываться сильные эмоции - радость, гнев, разочарование. Эти библиотекари не любят конфликтных ситуаций, и поэтому не высказывают своих мнений и не отстаивают свою точку зрения. Такие люди - плохие организаторы, поскольку не умеют и не желают воздействовать на людей. Состояние постоянного сдерживания эмоций приводит к стрессам и снижению работоспособности.

Назначать людей с подтипом поведения "Исполнитель-труженик" на руководящие должности нецелесообразно. Руководителям, у которых в подчинении находятся такие библиотекари, рекомендуется предоставлять им спокойную, рутинную работу - они могут стать высококлассными систематизаторами, каталогизаторами, редакторами, библиографами.



Поведенческому типу "Либерал" в этой библиотеке отводится второе место - 33,3% опрошенных.

В научных библиотеках Кубанского государственного университета (40%) и Краснодарского государственного университета культуры и искусств (27,8%) на втором месте стоит поведенческий тип "Властелин", для которого характерны честолюбие, стремление быть первым, активность, состояние постоянной деятельности, работы "на износ". Люди с типом поведения "Властелин" - яркие и эмоциональные лидеры, руководители, организаторы. Стремление к власти - одна из их главных черт, и поэтому, даже не занимая руководящую должность, такая личность будет стремиться к лидирующему положению в коллективе, и, скорее всего, достигнет его. Подчиненный типа "Властелин" делает все сам, не будет ожидать распоряжения начальника в непредвиденной ситуации, у него отсутствует страх взять ответственность на себя. Руководитель типа "Властелин" пытается все контролировать лично, как правило, все решения принимает сам - быстро, стремительно, формулирует мысли четко и коротко. Таким людям свойственен авторитарный, жесткий стиль руководства; они не будут сомневаться, уволить ли работника или нет с точки зрения этических норм. Дело - превыше всего. Подчиненным от таких руководителей следует ожидать как высокоэмоциональной похвалы, так и резкого, и даже грубого порицания.

Личность с типом поведения "Властелин" рекомендуется назначать руководителем в критических условиях: при тяжелом психологическом климате в коллективе, состоянии постоянных конфликтных ситуаций, в случае необходимости принятия жестких и непопулярных решений, необходимых для выживания и развития библиотеки. Как подчиненный, человек с поведенческим типом "Властелин", скорее всего, будет неформальным лидером в коллективе. В таком случае, задача директора библиотеки - найти с ним общий язык и сделать своим соратником. Такой подчиненный не требует надзора и контроля за его работой, так как контролирует себя сам. Прямой контроль и приказы без обсуждения, скорее всего, приведут к конфликтам.

Поведенческому типу "Диктатор" и подтипу "Исполнитель - индифферентный" отдано третье место в научной библиотеке Кубанского государственного университета - по 6,7%. Поведенческий тип "Диктатор" близок к "Властелину", однако, относится такой руководитель к сотрудникам библиотеки как к деталям механизма ("винтикам"), ему свойственны враждебность и гнев, повышенная раздражительность по отношению к окружающим, а также тотальный контроль.

Поведенческому подтипу "Исполнитель-индифферентный" несвойственно самостоятельное принятие решений, поскольку они боятся ответственности. Не рекомендуется использовать таких работников в подразделениях, связанных с работой с людьми: комплектатор, заведующий сектором, заведующий отделом, работник абонента, читального зала, библиограф, методист. "Исполнителю-индифферентному" лучше предоставить работу, не требующую творческого поиска. Например, техническая обработка литературы.

В ЦГБ им. Некрасова второе место занимает "Исполнитель-труженик" -



20% библиотекарей. В научной библиотеке Краснодарского государственного университета культуры и искусств на третьем месте стоят "Исполнитель - труженик" (5,6%) и "Исполнитель - индифферентный" (5,6%). В научной библиотеке Кубанского государственного технологического университета (13,3%) и ЦГБ им. Некрасова" (15%) третье место отводится "Исполнителю - индифферентному. Поведенческий тип "Властелин" занимает третье место в ЦГБ им. Некрасова - 15% и четвертое - в научной библиотеке Кубанского государственного технологического университета - 6,7% опрошенных.

В результате тестирования мы выяснили, что некоторые библиотекари считают, что должность, занимаемая ими на данный момент, не соответствует их профессиональным качествам. Например, библиотекарь 11 разряда считает, что ему соответствует должность заведующего отделом, библиотекарь 8 разряда читального зала утверждает, что его профессиональным качествам соответствует должность директора, однако, по набранным баллам он относится к поведенческому подтипу "Исполнителя-труженика". Подобные противоречия, возникающие в коллективах библиотек можно разрешить, проведя более подробные исследования личностей сотрудников.

В целом, проведенное исследование показало, что в библиотеках г. Краснодара господствует достаточно благоприятный морально-психологический климат. Конечно, есть в отделах библиотек и люди, которые психологически плохо совместимы. Особенно опасно, если конфликт вспыхивает между библиотекарем - неформальным лидером и заведующим отделом или директором, между заведующим отделом и директором. При формировании трудового коллектива, с нашей точки зрения, очень важно учитывать психологическую совместимость работников библиотеки. И тогда любые возможные конфликты будут легко разрешимы, а в библиотеках будет царить благоприятный морально-психологический климат, что непосредственно будет влиять на высокую производительность труда.

### Литература:

1. Галимова Е.Я. Организационная культура библиотеки /Е.Я.Галимова: учеб. пособие по курсу "Организационное развитие систем управления". - Краснодар: КГУКИ, 2001. - 61с.
2. Коптяева М.В. Библиотека без тридцатилетних нежизнеспособна // Молодые в библиотечном деле: Кадровая политика: Сб. материалов первой междунар. науч. практ. конф. "Молодые в библиотечном деле" (23-24 апр. 2001 г., Москва) и заседание секции РБА "Молодые в библиотечном деле" (23 мая 2001 г., Саратов). - М., 2002. - Вып. 1. - С. 66-70.
3. Сабинина Т.Б. Организационная культура как фактор развития персонала библиотеки /Т.Б.Сабинина: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук; Спец.05.25.03-Библиотековедение, библиогр. и книговедение.- СПб.:Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2002.-22с.



# ИССЛЕДОВАНИЯ МОЛОДЫХ: ОБЪЕКТ - ПРАВОСЛАВНЫЕ БИБЛИОТЕКИ

## ПРАВОСЛАВНЫЕ БИБЛИОТЕКИ ТАМБОВЩИНЫ (XVII - ПЕРВАЯ ПОЛОВИНА XIX ВВ.)



**Ольга Владимировна МЕДВЕДЕВА,**  
аспирантка  
Тамбовского государственного  
университета им. Г.Р.Державина  
(г.Тамбов)

*Медведева Ольга Владимировна в настоящее время является аспиранткой кафедры библиотечно-информационной деятельности Тамбовского государственного университета им. Г.Р.Державина. Родом из г. Котовска Тамбовской области. В 2002 г. окончив с отличием отделение библиотековедения и библиографии ТГУ им. Г.Р.Державина, поступила в аспирантуру университета по специальности 05.25.03 Библиотековедение, библиографоведение и книговедение. Тема кандидатской диссертации «Библиотечное дело как часть историко-культурного наследия Тамбовской губернии: XVIII – начало XX вв.». Выбор темы обусловлен, с одной стороны, общей тенденцией, связанной с возрастанием интереса к культуре русской провинции, а с другой – отсутствием научных работ, обобщающих историю библиотечного дела Тамбовщины.*

Под православными библиотеками принято понимать конфессиональные библиотеки, учредителями которых являются учреждения Русской православной церкви (монастыри, храмы, учебные заведения, некоторые благотворительные организации и православные братства) или частные лица [1]. Первые православные библиотеки Тамбовщины формируются на протяжении XVII – первой половины XIX вв., причем возникновение монастырских и храмовых библиотек относится ко времени формирования Тамбовского региона как административно-культурной единицы. XVI – XVII века стали периодом активной колонизации края, и известную роль в этом процессе сыграли монастыри, выраставшие из молитвенных скитов старцев, уходивших на далекую окраину



государства. Они выполняли миссионерские функции, проповедуя христианское учение среди языческой мордвы. К 1764 г. в Тамбовском крае насчитывалось уже около 30 монастырей, среди которых, к примеру: Шацкий Николы Чудотворца Черниев (1573), Цнинский Троицкий (1615), Козловский Троицкий (1627) монастыри, Мамонтова пустынь (1629) и другие. Однако только те из них, которые пользовались покровительством руководства центральных монастырей, постепенно превращались в феодальных вотчинников и благодаря этому располагали материальными средствами, позволявшими собирать более или менее значительные библиотеки.

Небольшие библиотеки формировались практически во всех монастырях и церквях, складываясь из минимального количества книг, которые имели при себе поселенцы-монахи. Сохранившиеся сведения позволяют считать первой библиотекой Тамбовского края библиотеку Цнинского Троицкого монастыря, разрушенного впоследствии, во время восстания под предводительством С.Разина. Многие книги поступили в этот монастырь вкладом от отца Нифонта: «напрестольное Евангелие в бархатных крышках с медными, вызолоченными изображениями евангелистов; требники и разные богослужебные книги в новых хороших переплетах» [2].

В феврале 1682 г. в связи с усилением расколичества по повелению Федора Алексеевича была открыта Тамбовская епархия, спустя 17 лет прекратившая свое самостоятельное существование и восстановленная в 1758 г. Образование епархии имело естественным следствием привлечение в Тамбов образованных представителей духовенства, являвшихся владельцами личных книжных собраний.

В XVIII веке в России складываются образовательные комплексы Духовного ведомства: школы при архиерейских домах, духовные училища, семинарии, академии. В 1779 г. открывается Тамбовская духовная семинария, явившаяся первым учебным заведением края, а в течение первой половины XIX в. возникают духовные училища. Неотъемлемой составной частью каждого учебного заведения, обеспечивающей учебный процесс, являлась библиотека. Наиболее богатой библиотекой, начало формирования которой относится к 1780 г., обладала духовная семинария. Первыми ее книгами стали 128 учебников, приобретенных в Комиссии народных училищ. Первоначально библиотека семинарии, как и любого другого учебного заведения, складывалась исключительно из учебной литературы, составлявшей ее подвижную, или продажную часть, представлявшую своего рода книжный магазин, книги из которого предназначались для продажи либо бесплатной выдачи учащимся. На содержание фундаментальной (основной, неподвижной) библиотеки требовались особые средства, недостаток которых постоянно ощущался в учебных заведениях рассматриваемого периода. В 1788-1797 гг. семинарская библиотека получала весьма скромную сумму, равную 50 руб. [3]. К середине XIX в. штатная сумма на содержание библиотеки семинарии, осуществлявшей в то время руководство библиотеками духовных училищ, увеличилась до 114 руб. 20 коп. Тем не менее, и в подобных условиях библиотека довольно успешно пополняла свой фонд, составивший в 1808 г. 935 книг, а к 1835 г. выросший до 1522 [4].



Фонды библиотек духовных училищ были крайне невелики, даже в 1843 г. включая от 27 названий книг в Липецких и Лебедянском духовных училищах до 38 – в Шацких. Неслучайно вся библиотека нередко помещалась в одном шкафу вместе с архивом учебного заведения.

Фонды монастырских и храмовых библиотек, как это отмечалось выше, были невелики. Об этом свидетельствуют дошедшие до наших дней списки (реестры) книг, составлявшиеся в случае ревизий, при смене местных властей и библиотекарей, в целях хозяйственного учета и обычно включавшиеся в общие описи монастырского имущества. Так, опись Шацкого Черниева монастыря 1742 г. отражает 22 названия богослужебных книг и книг для назидательного чтения. Фонд другого, Тамбовского Вознесенского женского, монастыря насчитывал в 1764 г. 18 книг. Довольно значительными по сравнению с приведенными выше были библиотеки Саровской пустыни (1805) и Козловского Троицкого монастыря, развивавшиеся в более выгодных материальных условиях. Однако и их фонды росли достаточно сдержанно: библиотека Козловского Троицкого монастыря включала в 1706 г. 49 названий книг, в 1776 г. – 63, а в 1849 г. – 201 [5]. Большинство же церковных библиотек ограничивалось двумя-тремя десятками богослужебной и богословской литературы.

Для комплектования монастырских библиотек имелось своего рода наставление – «Правило о книгах», позднейший вариант которого был опубликован в 1644 г. в «Кирилловой книге». «Правило» рекомендовало к прочтению помимо священного писания 94 сочинения отцов церкви, нравоучительные сборники, четьи-минеи, сочинения Даниила Странника, «Судебник», «Стоглав» и другое. С созданием в 1721 г. Синода подобные списки стали помещаться при указах для безусловного исполнения. Большую часть рекомендуемой литературы можно было обнаружить и в тамбовских монастырях.

В фондах монастырских библиотек преобладали богослужебные, богословские и церковно-исторические произведения, а также различные грамоты и выписи, являвшиеся составной частью монастырских архивов и первоначально входившие в состав библиотек. Богослужебные книги: апостолы, псалтыри, триоди, требники, каноники, служебники, часословы, октоихи, ирмологии, образовывавшие стандартное ядро фондов, имелись обычно в нескольких экземплярах. Достаточно широко были представлены жития святых и «писания святых отцов». В фондах некоторых библиотек содержалась литература, направленная против сектантов («О духоборцах»). Немногочисленными являлись отделы учебных книг, церковного законодательства, гражданской истории и географии. Естественнонаучные, атеистические, философские сочинения, объявленные наряду с апокрифами еретическими, «ложными», редко встречались в монастырских библиотеках. В первой половине XIX века в фондах монастырских и церковных библиотек появляются периодические издания: «Христианское чтение», «Журнал человеколюбивого общества», «Воскресное чтение» и другие.

О составе фонда семинарской библиотеки позволяет судить дошедший до нас каталог 1808 г. Неслучайным является тот факт, что 43 % фонда составляли книги на латинском языке, поскольку в то время он был положен в основу



образования. Литература была систематизирована по отделам: теология, философия, история, география, математика, риторика, поэтика, грамматика, - которые, в свою очередь, детализировались по формату. 1 % библиотечного фонда приходился на книги на французском, немецком, грузинском, еврейском языках [6]. В силу специфики задач обучения в семинарской библиотеке наиболее укомплектованными являлись отделы теологии (297 экз. – 31,7%) и философии (211 экз. – 22,3%). Немалую долю в фонде занимала также историческая (117 экз. – 12,5%) и филологическая (151 экз. – 16,5%) литература, особенно выделялись книги по риторике, необходимые для подготовки будущих проповедников.

Тот же характер носили личные библиотеки духовенства, включавшие преимущественно богослужебную и богословскую литературу. Размеры книжных собраний духовных лиц зависели от положения владельцев. Так, обладателем богатой библиотеки духовной литературы являлся ученый-богослов епископ Феофил, назначенный на тамбовскую кафедру в 1788 г. Его келейная библиотека перешла по завещанию Тамбовской духовной семинарии. Библиотека из 119 книг принадлежала игумену Козловского Троицкого монастыря Варлааму. Интересен тот факт, что в реестре книг отца Варлаама имеет место и светская литература: «Эстамент Петра Первого», «Букварь», «Словарь юридический», «Азбука с правописанием», «Слово» [7]. Многие церковно- и священнослужители, послушники монастырей также занимались созданием своих библиотек и, не имея средств на приобретение литературы, лично переписывали книги и составляли отдельные тематические сборники. К примеру, в 1839 г. библиотека Козловского Троицкого монастыря пополнилась 8 рукописными книгами, оставшимися после смерти монаха Романа [8].

К началу XIX века формируются основные способы комплектования библиотек: выписка и покупка у частных лиц и в книготорговых точках, пожертвования, поступления книг после смерти владельцев частных собраний. В монастырские и храмовые библиотеки большая часть книг поступала из Московской синодальной типографии. Заслуживает быть отмеченным тот факт, что в 1793 г. в исполнение указа Синода епископом Феофилом при Тамбовской духовной консистории был организован книжный магазин для продажи церковных книг, открывавший церквям и монастырям возможность регулярного пополнения библиотек книгами по ценам ниже рыночных. Библиотеки учебных заведений получали литературу из Комиссии духовных училищ.

Материально-техническая база библиотек напрямую была связана с наличием финансовых средств и с реализацией функций, присущих тем или иным библиотекам. Так, монастырские библиотеки, выполнявшие прежде всего кумулятивную и мемориальную функции, были направлены преимущественно на обеспечение сохранности фонда. Первоначально монастырские книги хранились в алтаре, а по мере накопления для них отводились особые помещения, называвшиеся часто книгохранильницами или книгохранилищами, - которые обычно располагались в колокольне. В библиотечном опыте монастырей отчетливо отражено стремление обезопасить книжный фонд и от стихийных бедствий, и от посторонних лиц. Это видно из описания Краснослободского





Предтечева монастыря, принадлежавшего в 1756-1799 гг. Тамбовской епархии: «Двери в книгохранительную на железных крючках, зади дверей прибит за- слон ради крепости. У дверей на пробоех замок снычевой» [9].

Все библиотеки подвергались регулярным проверкам, в ходе которых про- верялось состояние библиотечных фондов, а также изымалась запрещенная литература, попадавшая в библиотеки в результате пожертвований. Так, в 1805 г. указом № 123 Тамбовской духовной консистории был определен порядок ос- видетельствования библиотеки духовной семинарии, предусматривавший предоставление рапортов о состоянии библиотеки каждую треть года [10]. По- водом для издания указа послужили неоднократно повторявшиеся случаи рас- траты книг.

Библиотеки церквей, монастырей, учебных заведений являлись библиоте- ками ограниченного пользования. Школьные библиотеки были открыты ис- ключительно для преподавателей и учащихся. 16 июня 1854 г. Священным Си- нодом были приняты разработанные Санкт-Петербургским Академическим правлением правила выдачи книг воспитанникам семинарии, согласно кото- рым литература для чтения выдавалась 2-3 раза в определенные часы «с тем чтобы в чтении учениками книг требуемы были от них надлежащие успехи» [11]. Труд библиотекаря в духовной семинарии оплачивался, хотя и весьма низко: в середине XIX в. жалованье библиотекаря составлял 41 руб. 50 коп. В монастырских библиотеках обязанности библиотекаря выполнял один из мо- нахов, неся ответственность за книжный фонд и оставаясь прежде всего храни- телем. Читателями монастырских библиотек являлись церковно- и священ- нослужители данного и других монастырей, члены их семей, в том числе пред- ставительницы женского пола, рядовые монахи, использовавшие книги при ке- лейном чтении, богослужении, в литературной работе. В «Тетрадах выдачи из библиотеки монахам книг для чтения» Козловского Троицкого монастыря встречаются также записи: «на мельницу», «в город», «на гостиницу», что по- зволяет выдвинуть предположение о том, что книгами могли пользоваться и миряне [12]. Личные библиотеки представителей духовного сословия также имели свой круг читателей, о чем свидетельствуют, в частности, пометки, сде- ланные в реестре книг игумена Варлаама: «отдано», «в Козловский монастырь», «в Трегуляев монастырь» [13].

Таким образом, православные библиотеки являлись первыми и долгое вре- мя единственными библиотеками Тамбовского края, включая в себя библиоте- ки монастырей, церквей, духовных учебных заведений, личные библиотеки ду- ховенства. Их фонды складывались из литературы, не отвергаемой православ- ной церковью, и предназначались довольно ограниченному кругу читателей, преимущественно - духовного сословия.

### Литература:

Фунтикова С.П. Православные библиотеки: прошлое и настоящее: Учеб. по- собие / С.П.Фунтикова; Моск. гос ун-т культуры и искусств. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Профиздат, 2002. – С. 6.

Дьяконов П. Упраздненный монастырь / П.Дьяконов // Тамб. епарх. ведомо-



сти. – 1893. - № 1. – С. 9.

Хитров Г.В. Историко-статистическое описание Тамбовской епархии / Г.В.Хитров. – Тамбов, 1861. – С. 152.

ГАТО, ф. 186, оп. 39, д. 62.

ГАТО, ф. 212, оп. 1, дд. 187, 491.

ГАТО, ф. 186, оп. 14, оп. 14, д. 134.

ГАТО, ф. 181, оп. 1, д. 42.

ГАТО, ф. 212, оп. 1, д. 383.

Слуховский М.И. Русская библиотека XVI–XVII вв. / М.И.Слуховский. – М.: Кн., 1973. – С.17.

ГАТО, ф. 186, оп. 21, д. 91.

ГАТО, ф. 186, оп. 60, д. 61, л. 3.

ГАТО, ф. 212, оп. 1, дд. 487, 511, 520, 534, 536.

ГАТО, ф. 181, оп. 1, д. 42.



**БИБЛИОТЕЧНАЯ  
СТОЛИЦА**

**ТВОЙ  
САМЫЙ  
БЛИЗКИЙ  
ДРУГ**

**Ежемесячная  
газета  
о библиотеках,  
библиотекарях  
и не только**

**подписной индекс  
25 567**



# ОБЪЕДИНИЛИСЬ, ЧТОБЫ ПОМОГАТЬ

В этом разделе мы будем публиковать материалы  
об организациях,  
объединяющих вокруг себя единомышленников  
и делающих одно дело.  
Об акциях, мероприятиях, направленных на решение  
проблем, требующих консолидирующего начала



БИБЛИТЕЧНЫЙ  
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ  
ФОНД

**РБА**

РОССИЙСКАЯ  
БИБЛИОТЕЧНАЯ  
АССОЦИАЦИЯ



Межрегиональный  
гуманитарный фонд  
«СЕВЕРНЫЙ КАВКАЗ»



РОССИЙСКИЙ  
КОМИТЕТ  
ПРОГРАММЫ  
ЮНЕСКО  
«ИНФОРМАЦИЯ  
ДЛЯ ВСЕХ»

## **ВОЗРОЖДЕНИЕ КУЛЬТУРЫ ЧЕЧЕНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ ЧЕРЕЗ ВОССТАНОВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕК**

10 июля и 25 июля 2003 г. по инициативе межрегионального фонда «Северный Кавказ», НКО «Библиотечный благотворительный фонд», Российской библиотечной ассоциации и Российским комитетом программы ЮНЕСКО «Информация для всех» в рамках объявленной РБА благотворительной акции «Восстановление библиотек Чеченской Республики» были проведены рабочие совещания.

В них приняли участие Специальный представитель в г. Москве исполняющего полномочия Президента Чеченской Республики, представители МИДа России, Минкультуры России, ФАПСИ, Минкультуры Чеченской Республики, ведущих библиотек России, Библиотеки Конгресса США, общественных и коммерческих организаций, журналов «Школьная библиотека» и «Молодые в



библиотечном деле», иных СМИ, а также международных организаций – Информационного центра ООН, ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ, Информационного центра Совета Европы, Международного Красного Креста.

На этих представительных совещаниях было много сказано о прошлом, настоящем и будущем чеченских библиотек. Главная цель - поиск и рассмотрение практических путей восстановления



Рабочий момент совещания  
«Восстановление библиотек Чеченской  
республики», Москва, 10 июля 2003

и развития библиотечной системы Чеченской Республики, а также выработка предложений о реальной помощи. Выступления всех участников рабочих совещаний можно условно разделить на три блока: говорили о прошлом, о том, что было в советское время; о настоящем чеченских библиотек и перспективах их развития.

### **БЫЛО**

до военных действий 362 публичные библиотеки, составлявших библиотечную сеть Чеченской Республики, в том числе 3 республиканские: универсальная научная им. А.П.Чехова (ныне Национальная библиотека), Республиканская детская им. А.П.Гайдара и Республиканская специальная для слепых. Общий книжный фонд достигал 10,5 млн. экземпляров. Фонд одной лишь Национальной библиотеки составил 2,6 млн. единиц хранения – это была одна из крупнейших библиотек Северного Кавказа, уникальный фонд которой содержал не только редкие издания на чеченском и ингушском языках, изданий XIX и XX веков, но и полный комплект патентов и свидетельств изобретений стран соцлагеря за период с 1957 по 1990 годы. Такого собрания патентов (около 800 тыс. экз.) не имела ни одна библиотека Северного Кавказа и юга России. Централизованная библиотечная система г. Грозного включала 32 библиотеки-филиала с совокупным фондом 1,3 млн. экземпляров. В конце 90-х годов XX столетия в Республиканскую универсальную библиотеку им. А.П.Чехова поступало ежегодно 35 тыс. книг, 60 наименований газет, 485 – журналов. В публичных библиотеках работало свыше 1800 сотрудников, четверть из которых имела высшее образование и 60% - среднее специальное.

### **СЕГОДНЯ**

**общее число библиотек системы Минкультуры Чеченской Республики – 258**, из них в сельской местности – 232, республиканских – 3 (национальная, детская и спецбиблиотека для слепых), централизованных библиотечных систем – 17, детских библиотек – 18; **число школьных библиотек**, относящихся к Министерству образования – **450**;

**общий книжный фонд** библиотек Минкультуры РФ – **1376 тыс. экз.** (без поступлений 2003 года). Национальная библиотека впервые за последние 10



лет получает по подписке периодические издания;

**читателей – 115875,**

**книговыдача – 1526141;**

**библиотечных работников – 617, из них специалистов – 60%,**

Анализ вышеизложенного показывает, что жители Чечни находятся в сложных условиях, когда выполнение конституционного права на доступ к книжной и электронной информации затруднен, а без него невозможно формирование интеллектуального потенциала республики, сохранение и развитие национальной самобытности. По последней переписи населения в Чечне зарегистрировано 1 млн. 100,3 тысяч жителей. В среднем на одного человека приходится одна книга. Библиотечная сеть и книжный фонд республики не соответствуют социальным требованиям и нормам, утвержденным распоряжением Правительства Российской Федерации от 03.07.96 № 1063-р, таким образом, в своем большинстве население не обеспечивается центральной прессой, комплектование случайное, не разработаны механизмы систематического пополнения фондов. Всё это отражается на уровне обслуживания читателей. Библиотеки Чечни на несколько порядков отстают от общероссийских показателей, которые предусматривают внедрение и пропаганду новейших информационных технологий, современных носителей информации, доступ в глобальное информационное пространство, участие в информатизации общества через владение информационной культурой и компьютерной грамотностью.

Зарботная плата резко отличается по отношению к средней по стране. Национальная библиотека расположена в таких условиях, что о сохранности фондов говорить не приходится. 71 библиотека требует капитального ремонта, улучшение оборудования необходимо каждой библиотеки.

### **ОДНАКО**

благодаря энтузиазму и фанатичной преданности своему ремеслу основного костяка библиотекарей республики, поставкам библиотечного оборудования Минкультуры России, количеству и ассортименту которого удовлетворяют сегодняшние потребности, начатому процессу комплектования библиотек по Федеральной целевой программе «Культура России (2001-2005 г.г.)», а также благодаря первым реальным шагам благотворительной акции «Восстановление библиотек Чеченской Республики» по передаче компьютеров, книг и компакт-дисков Национальной библиотеке и другим библиотекам есть надежда на восстановление библиотек Чеченской Республики.

Библиотек Чеченской республики получают **государственную поддержку** со стороны Министерства культуры Российской Федерации выраженную в финансировании комплектования библиотек, приобретении оборудования, непрерывном образовании специалистов.

Восстановлению **помогают и библиотечная общественность, и представители третьего сектора России:**

Общероссийскую благотворительную акцию по восстановлению библиотек Чеченской Республики объявила Российская библиотечная ассоциация. В акции приняли участие многие российские библиотеки и передали в фонды чеченских библиотек комплекты книг. В их числе Центральная городская пуб-



личная библиотека им. Н.А. Некрасова, передавшая около 4 тыс. экз. книг.

НКО «Библиотечный благотворительный фонд» в рамках программы «Благотворительное комплектование библиотек России» передал:

муниципальным библиотекам Чечни около 13 тыс. экземпляров книг (через фонд «Северный Кавказ»);

Федеральной миграционной службе Министерства внутренних дел РФ (для миграционных пунктов) – около 300 экз. книг

Институт проблем гражданского общества передал в дар свыше 1 тыс. книг;

Российская ассоциация школьных библиотек разработала и реализует программу восстановления школьных библиотек Чеченской Республики. Одна из задач программы – передача книг и учебников, а также повышение квалификации библиотечкарей. Так, 29 апреля 2003 г. в г. Грозном прошел семинар школьных библиотек, который провела главный редактор журнала «Школьная библиотека», президент Российской ассоциации школьных библиотек Т.Д. Жукова.

И это еще не полный перечень организаций, которые уже оказали помощь библиотекам Чечни.

Приятно отметить, что библиотекари Чечни, приезжая на профессиональные мероприятия, находят у коллег понимание и поддержку. Это было и в Белгороде на Школе инноватики, и в Пскове на конференции РБА, и в Кисловодске на семинаре «Новый образ современной публичной библиотеки», и на Крымской конференции. Не остались без внимания чеченские коллеги и в Москве. О.А. Зозулина, директор библиотеки № 27 Центрального административного округа г. Москвы, в которой проходило одно из рабочих совещаний, преподнесла в дар Национальной библиотеке Чеченской Республики картину.

## **ОТ АКЦИЙ К ПЛАНОМЕРНОЙ РАБОТЕ**

под таким девизом шла работа совещаний, рассматривались вопросы о взаимодействии федерального центра и субъектов Российской Федерации в восстановлении библиотек Чеченской Республики, возможной поддержке этого процесса со стороны общественных и коммерческих организаций, международных структур. Особенно это касается подготовки и проведения мероприятий к 100-летию юбилею Национальной библиотеки Чеченской Республики в 2004 году. Юбилей явится символом возрождения библиотек Республики.

В качестве конкретного сегодняшнего дела предлагается приступить к созданию сети публичных центров правовой информации (ПЦПИ) на базе библиотек Чечни, что станет конкретным действием, направленным на восстановление библиотек в интересах государства и общества. Подготовительные мероприятия по созданию ПЦПИ на базе муниципальных библиотек Чеченской Республики предполагается начать с районов, пограничных со Ставропольским краем (Наурский, Надтеречный и Шелковской). Такое решение обусловлено тем, что с территории Ставрополя будут завозиться компьютерное оборудование, книги, компакт-диски, устанавливаться необходимое программное и информационное обеспечение. Чеченские библиотекари будут на базе краевых учреждений культуры и образования проходить подготовку и переподго-




товку для работы с информацией и библиотечно-информационными технологиями.

На совещаниях рассматривались также дальнейшие шаги по укреплению позиций библиотек в Чеченской Республике. Особое внимание было предложено уделить формированию массивов, в первую очередь, детско-юношеской, деловой, экологической информации на базе библиотек, формированию библиотечных фондов, подготовке и переподготовке кадров, вхождении чеченских библиотекарей в профессиональную среду, а также их социально-психологической адаптации и реабилитации.

*Совещание создало постоянную рабочую группу из представителей государственных учреждений, общественных организаций, и ряда коммерческих структур. Рабочая группа:*

*планирует работать над долгосрочной корпоративной программой помощи восстановлению библиотек Чечни, которая будет координироваться с имеющимся планом Министерства культуры Чеченской Республики;*

*определила программу минимум (программу последовательных шагов) по восстановлению библиотек Чеченской Республики.*



Обсуждение планов: В.Р. Тридрих, первый зам. председателя Совета фонда «Северный Кавказ», Т.Т. Шудуев зам. мин. культуры Чеченской республики, Н.В. Шахова, главный специалист Минкультуры России, куратор библиотек Чеченской республики, Г.В. Закамская, председатель Правления НКО «Библиотечный благотворительный фонд»

*Публикация подготовлена по материалам совещаний, состоявшихся 10 июля и 25 июля 2003 г. в Москве.*

## **В РАЗВИТИЕ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ**

организации, принимавшие участие в совещаниях, провели ряд мероприятий входящих в их компетенцию. Представим лишь некоторые.

\*\*\*

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ ПО ВОПРОСАМ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КУЛЬТУРЫ**

**БЮРО по Азербайджану, Армении, Беларуси, Грузии, Республике Молдова и Российской Федерации в МОСКВЕ**

Вклад Бюро ЮНЕСКО в Москве в процесс восстановления культурного и образовательного, научного и коммуникационного потенциала Чеченской республики, интеграции этого региона в общую информационную сеть был воплощен в виде семинара-тренинга для чеченских библиотекарей по профессиональным аспектам использования информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). В ходе тренинга было представлено новое программное



обеспечение для создания виртуальных библиотек – Гринстоун (Greenstone). Это бесплатное и открытое, многоязычное программное обеспечение было разработано в рамках проекта «Цифровая библиотека Новой Зеландии» в Университете Байкато, в настоящее время оно совершенствуется и распространяется ЮНЕСКО и неправительственной организацией «Хьюман ИНФО».

\*\*\*

**СТАВРОПОЛЬСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ КРАЕВАЯ  
УНИВЕРСАЛЬНАЯ НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА  
им. М.Ю. ЛЕРМОНТОВА**

**28-29 октября 2003 г.** в Ставропольской краевой универсальной научной библиотеке им. М.Ю. Лермонтова (СКУНБ) проходил **семинар-тренинг «Библиотеки XXI века: новые информационные и коммуникационные технологии»**, организованный **Бюро ЮНЕСКО в Москве и СКУНБ им. М.Ю.Лермонтова.**

Для участия в семинаре в Ставрополь приехали заместитель начальника отдела библиотек Министерства культуры Российской Федерации М.Н. Усачев, координаторы проектов информационных технологий бюро ЮНЕСКО в Москве Т.А. Мурована и Алма-Ате С. Карпов, библиотечные работники из Москвы, Санкт-Петербурга, представители национальных библиотек стран СНГ: Беларуси, Азербайджана, Грузии и Южного Федерального округа Российской Федерации: Дагестан, Северная Осетия-Алания, Адыгея, Кабардино-Балкария, Карачаево-Черкессия, Ингушетия, Калмыкия. Большая группа в основном молодых специалистов прибыла для участия в семинаре из Чеченской Республики. Это сотрудники из Национальной библиотеки, Республиканской специальной библиотеки для слепых, Центральной городской библиотеки, Республиканской детской библиотеки.

В своем вступительном слове **Т.А. Мурована** отметила, что ЮНЕСКО давно занимается вопросами обеспечения всеобщего доступа к библиотечным ресурсам и тесно сотрудничает в этих вопросах с Международной федерацией библиотечных ассоциаций и учреждений (ИФЛА). В «Манифесте об Интернете», подготовленном этими организациями, говорится о том, что обеспечение свободного доступа к информации, вне зависимости от средств ее передачи или государственных границ, является главной обязанностью библиотечной профессии. Она также заострила внимание участников семинара на том, что в основе библиотечной деятельности лежит интеллектуальная свобода. Публичные библиотеки как самые доступные для пользователей информационные структуры общества играют огромную роль в формировании информационной культуры личности и организации информационного просвещения и образования – этих важнейших условий обеспечения открытого и всеобщего доступа к знаниям, информации и киберпространству. Т.А. Мурована выразила уверенность, что этот тренинг станет очередным шагом на пути к повышению возможностей публичных библиотек через использование новых информационных технологий, а так-





же позволит участникам обменяться опытом и наладить новые контакты.

Одной из главных тем, которые обсуждались на семинаре-тренинге, была **«Государственная библиотечная политика в области коммуникации и информатизации»**. С её теоретическими и практическими сторонами ознакомили участников семинара **М.Н. Усачев**. В



Выступает заместитель начальника Отдела Минкультуры России **М.Н. Усачев**

его докладе речь шла о корпоративной деятельности библиотек и создании единого библиотечного пространства, создании системы обеспечения прав граждан на доступ к общественной информации, наращивании информационной базы библиотек.

**Опытom использования информационных и коммуникационных технологий** поделилась директор Ставропольской государственной краевой универсальной научной библиотеки им. М.Ю. Лермонтова **Л.П. Дуренко**.



Круглый стол «Интернет-Технологии ...» проводят начальник управления по информационному обслуживанию Российской национальной библиотеки **Е.Д. Жабко** и заведующая Центром правовой информации Российской национальной библиотеки **Е.В. Тихонова**.

В рамках семинара-тренинга прошёл **круглый стол «Интернет-технологии как поддержка профессиональной деятельности библиотек»**. С материалами, которые легли в основу обсуждения выступили начальник управления по информационному обслуживанию Российской национальной библиотеки **Е.Д. Жабко** и заведующая Центром правовой информации Российской национальной библиотеки **Е.В. Тихонова**. В дискуссии активное участие приняли специалисты СКУНБ им. М.Ю. Лермонтова: **Д.Н. Яцукто** раскрыл возможности Центра открытого доступа к Интернет, **М.И. Воронова** представила мультимедийные технологии в библиотеки, **Т.В. Голикова** – электронный каталог СКУНБ им. М.Ю. Лермонтова, **Л.А. Бедарева** рассказала об использовании электронных ресурсов в библиографической деятельности, **Т.А. Москвитина** – электронных ресурсов бизнес-информации, **Н.Ф. Лубенко** - электронных информационных ресурсах на иностранных языках, **Е.И. Васильева** – о правовых справочно-поисковых системах.

29 октября 2003 г. в Центре открытого доступа к Интернет для участников семинара и сотрудников Ставропольской краевой универсальной научной библиотеки им. М.Ю.Лермонтова был проведен **тренинг «Гринстоун: про-**

\* [www.unesco.kz/cdroms/ict](http://www.unesco.kz/cdroms/ict)



граммное обеспечение для создания виртуальных библиотек»\*. Вел его **Сергей Карпов**, специалист по информации Бюро ЮНЕСКО в Алма-Ате. Программа тренинга включала:

обзор мировых ИТК-ресурсов для библиотек (знакомство с учебными курсами для библиотекарей на CD-ROM, программными продуктами и примеры их использования на практике; знакомство с виртуальной выставкой

«Строим Общество Знаний» и мультимедийной продукцией, произведенной библиотеками Центральной Азии: «Музыкальное Наследие» (НБ Республики Казахстан) и «Эпос «Манас» (НБ Кыргызской Республики);

обзор коллекции Цифровой библиотеки «Гринстоун» (обучающие курсы и документация, демонстрация построения коллекции, подготовка файлов);

практическое занятие: установка программного обеспечения «Гринстоун», построение коллекции.\*

Тренинг стал завершающим этапом всего мероприятия. Слушатели приобрели навыки создания цифровых коллекций и быстрого размещения файлов в Интернет.

Участники семинара выразили огромную благодарность представителям Бюро ЮНЕСКО в Москве и Алма-Ате, специалистам Российской национальной библиотеки и Ставропольской краевой научной универсальной библиотеки им. М.Ю. Лермонтова и все выразили ту точку зрения, что сегодня как никогда остро, встает вопрос взаимодействия библиотек. Только объединяя усилия, ставя перед собой единые цели, можно решать самые насущные задачи. Необходимо создание совместных проектов, благодаря которым стало бы возможно создание единого информационного пространства.

\*\*\*



Чеченские библиотекари на семинаре ЮНЕСКО г. Ставрополь

## Некоммерческая организация «Библиотечный благотворительный фонд»

Некоммерческая организация «Библиотечный благотворительный фонд», ставящая своей задачей профессиональную и социальную поддержку библиотекарей и информационных работников России, ведет активную помощь библиотекам и библиотекарям Чеченской Республики. Большую консультативную помощь оказывает Председатель правления ББФ Г.В. Закамская директорам республиканских библиотек. В каждый свой приезд в Москву они непременно посещают Фонд и конечно покидают его обогащенные новыми знаниями, а фонды после таких визитов пополняются но-

\* [www.unesco.ru](http://www.unesco.ru)





выми интересными книгами. При активном содействии ББФ Национальная библиотека республики получила компьютеры от фирмы «Консультант Плюс».

Рабочая встреча председателя правления НКО «Библиотечный благотворительный фонд» и директора Национальной библиотеки Чеченской Республики Ш.А. Удиева

\*\*\*

## **ФОНД «СЕВЕРНЫЙ КАВКАЗ» – БИБЛИОТЕКАМ**

Межрегиональный гуманитарный фонд «Северный Кавказ» создан в январе 2002 г. как негосударственная межрегиональная некоммерческая организация для осуществления гуманитарной деятельности на территории Северного Кавказа.

Инициаторами создания Фонда стали северокавказские республики Российской Федерации: Адыгея, Дагестан, Ингушетия, Кабардино-Балкария, Карачаево-Черкессия, Северная Осетия-Алания, Чеченская Республика.

Основными задачами Фонда являются:

- участие в разработке и реализации проектов и программ социальной, общественно-политической и этно-конфессиональной направленности в республиках Северного Кавказа;
- оказание помощи населению Северного Кавказа, пострадавшему в ходе событий в Чеченской Республике, а также в результате стихийных бедствий;
- приоритетное разрешение проблем занятости в республиках за счёт поставок необходимого оборудования;
- участие в восстановлении социальной инфраструктуры населенных пунктов Северного Кавказа.

Фонд планирует осуществлять свою деятельность не за счёт бюджетных ассигнований, а путем привлечения средств зарубежных организаций и частных лиц, которые считают возможным выделение финансирования для решения проблем республик Северного Кавказа. Однако подобные операции сопровождаются рядом трудностей из-за отсутствия достаточно компетентной и ответственной организации, способной использовать предоставляемые денежные



средства по целевому назначению. По мнению потенциальных доноров, а также Управления по координации гуманитарных вопросов ООН, ОБСЕ и дипломатических представительств в Москве, именно такой организацией может и должен стать Фонд «Северный Кавказ».

Одним из направлений деятельности Фонда является восстановление социальной инфраструктуры Чеченской Республики. В результате военных действий в Чеченской Республике разрушены, в том числе и здания, где размещались объекты социально-культурной направленности. Для вхождения в российское и мировое информационное пространство, становления гражданского общества, развития духовности и культуры чеченского общества большое значение имеет создание Республиканского Центра Знаний. На начальном этапе мы работаем над организацией полноценной и объёмной библиотеки, к созданию книжного фонда которой привлечены различные гуманитарные организации.

На втором этапе создания Республиканского Центра Знаний будет организован Молодежный интеллект-клуб. Из-за известных событий развитие современных технологий обошло стороной молодёжь, проживающую на территории Чеченской Республики. Интеллект-клуб, оснащенный современной компьютерной и аудиовизуальной техникой с выходом в Интернет, создаст оптимальные условия для удовлетворения информационных интересов молодёжи, её самообразования, разумного досуга, отдыха и развлечений. Совершенно очевидно, что создание Центра будет способствовать оформлению и сохранению для настоящих и будущих поколений культурно-документального наследия Чеченской Республики как части культурного достояния народов мира. Немаловажным является тот факт, что будет обеспечен доступ пользователей к российским и мировым библиотечно-информационным ресурсам.

Восстановление библиотек – одна из первоочередных задач социальных программ Фонда. Особенно велико их значение в настоящее время в г.Грозном, где в последние годы жители были вынуждены ограничить себя в приобретении книг, отказаться от подписки на газеты и журналы. В последние годы в городе начали функционировать различные учебные заведения. По растущему конкурсу на вступительных вузовских экзаменах можно судить о тяге молодежи к приобретению знаний, а ведь именно удовлетворение информационных, образовательных и культурных потребностей населения является одной из основных функций библиотеки.

Несмотря на то, что условия работы сотрудников библиотеки г. Грозного отличаются от общероссийских, формированию, поддержке и совершенствованию системы профессиональной адаптации молодых библиотекарей должно уделяться большое внимание. От этого в значительной степени зависит способность эффективно действовать в современных условиях. Особенно актуально оказание методической помощи для сельских библиотек, поскольку работа с сельской молодежью должна быть направлена на преодоление в их сознании аспекта оторванности, культурной отсталости от современников, живущих в городе.

Фонд со своей стороны будет развивать сотрудничество с общественными организациями, государственными структурами, готовыми поддержать биб-



лиотеки и библиотекарей Северного Кавказа в их стремлении повысить общественную значимость учреждений культуры и улучшить библиотечно-информационное обслуживание населения.

Участие в Межрегиональной конференции молодых библиотекарей Юга России в апреле 2003 г. способствовало дальнейшему развитию библиотечного направления деятельности Фонда. Конференция показала корпоративные возможности и создала условия для объединения государственных, коммерческих и общественных организаций для оказания помощи во благо библиотекарям Юга России, в том числе и Северного Кавказа.

И уже в июне при финансовой поддержке фонда «Северный Кавказ» пять библиотекарей из Национальной библиотеки, Республиканской детской и Центральной районной библиотеки Наурского района Чеченской Республики, четверо из которых – молодые специалисты – приняли участие в научно-практическом семинаре «Новый образ современной публичной библиотеки», организованном Ставропольской краевой юношеской библиотекой в г. Кисловодске. На Семинаре с лекциями и практическими занятиями выступили главный специалист Министерства культуры Российской Федерации Л.А.Дубровина и ведущий научный сотрудник Российской государственной библиотеки С.Г.Матлина. Участие в этом мероприятии позволило чеченским библиотекарям получить не только новые профессиональные знания, но и проконсультроваться у врачей и по возможности поправить свое здоровье.

Финансовая помощь Фонда в социальной адаптации и вхождении чеченских библиотекарей в профессиональную среду будет продолжаться. Так, Фонд в сентябре 2003 г финансирует поездки:

- трех специалистов в г. Майкоп Республики Адыгея на региональный семинар «Молодежь Юга России: сомнения, тревоги и надежды», организуемый Адыгейской республиканской юношеской библиотекой при поддержке Министерства культуры Республики Адыгеи;

- пяти библиотекарей в г. Анапа Краснодарского края на Международную конференцию «Через библиотеки к будущему», организуемую Минкультуры России, секциями детских и юношеских библиотек РБА, департаментом культуры Краснодарского края.

В целях повышения квалификации библиотечных работников Фонд готов развивать обеспечение профессиональной научно-методической литературой. Началось это направление деятельности с оформления 100 подписок на журнал «Молодые в библиотечном деле» и газету «Библиотечная столица» на II полугодие 2003 г. Фонд планирует также финансирование издания Сборника



Чеченские библиотекари с организаторами и участниками семинара г. Кисловодск, июнь 2003



материалов Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых и специалистов «Библиотека XXI века: библиотечное обслуживание», что даст возможность бесплатно обеспечить этим изданием все библиотеки Северного Кавказа, а также участников Конференций в г. Майкопе и г. Анапе. Благодаря этому изданию библиотеки Северного Кавказа смогут познакомиться с опытом библиотечного обслуживания как крупнейших библиотек федерального, краевого и областного уровней, так и сельских библиотек. География опубликованных работ обширна: Омск, Ижевск, Белгород, Ярославль, Липецк, Екатеринбург, Кемерово, Саратов, Махачкала, Хасавьюрт, Псков, Пермь, Горнозаводск, Кунгур и Краснокамск Пермской обл., и ряд других городов России, а также коллеги из библиотек Украины и, конечно, хозяева конференции – специалисты московских и подмосковных библиотек.

Следующее направление, которое развивает Фонд «Северный Кавказ» в помощь библиотекам республики, – это обеспечение их книгами и оборудованием. Куплен и передан в дар Национальной библиотеке копировальный аппарат CANON FC-336 формата А4. С начала 2003 г. Фонд «Северный Кавказ» активно сотрудничает с Библиотечным благотворительным фондом (ББФ). Библиотечным благотворительным фондом через Фонд «Северный Кавказ» передано в дар библиотекам Чеченской республики свыше 13 тысяч книг московских издательств, таких как «Терра», Юридическая литература, РОСПЭН, Просвещение и др. При активном содействии ББФ Национальная библиотека республики получила в июле 2003 г. три компьютера от фирмы «Консультант Плюс». Библиотечный благотворительный фонд оказал и гуманитарную помощь библиотекарям Чеченской республики, передав фонду «Северный Кавказ» спортивные обувь и комплекты одежды фирмы «Adidas».

С целью объединения усилий различных организаций и учреждений по восстановлению библиотек Чеченской Республики Фонд «Северный Кавказ» стал одним из инициаторов проведения рабочего совещания с этими структурами.

*Материал подготовлен  
Мухисом Солт-Ахмедовичем ГАДАЕВЫМ  
заместителем директора  
Межрегионального гуманитарного фонда «Северный Кавказ»*



# ПУБЛИЧНАЯ ЛЕКЦИЯ

## ЗАДУМАЙТЕСЬ ОБ ЭТИКЕ СМОЛОДУ

**Светлана Андреевна ЕЗОВА,**

*к.п.н., профессор, декан библиотечного факультета  
Восточно-Сибирской государственной академии культуры и искусств,  
Академик Международной академии информатизации  
(г. Улан-Удэ)*



Главным нравственным принципом личности является уважение и взаимоуважение людей друг к другу. Общение библиотекаря с читателем настолько профессионально насколько оно этично. В кодексах профессионального поведения библиотекарей различных стран мира включены пункты, в которых провозглашается принцип уважения коллег и пользователей, а в этическом кодексе библиотекарей Кореи даже выделен пункт "Достоинство", в который включено нравственное требование: "библиотекари всегда сохраняют честность и самоуважение" (8, с.48).

Самоуважение и уважение - это важнейшие слагаемые эффективного личностного и профессионального поведения. Уважать, в интерпретации В. Даля, значит "почитать, чтить, душевно признавать чьи-либо достоинства; ценить высоко" (4, с. 460). Продолжим теоретическое уточнение понятия "уважение" - "почтительное отношение, основанное на признании чьих-либо достоинств" (6, с. 819). В одной из современных трактовок, данной зарубежными специалистами в сфере психологии общения, акцент делается на таких характеристиках уважения, как "проявление внимания или предупредительности к человеку, соблюдение его прав" (3, с.25).

Уважение читателя - это признание его человеческого достоинства, соблюдение его прав на комфортное библиотечно-информационное обслуживание, на обеспечение свободного доступа к информации и др. Уважение библиотекаря читателем - это признание его чувства собственного достоинства, права на взаимодействие с читателем, соблюдающим правила поведения в библиотеке и др. Знание своих прав, уважение и взаимное соблюдение прав читателем, биб-



лиотекарем - главное условие оптимизации библиотечного обслуживания.

Потребности в уважении и признании отнесены известным американским психологом А. Маслоу к наиважнейшим после потребностей: 1) физиологических; 2) потребности в безопасности; 3) потребности в любви, привязанности и принадлежности к определенной социальной группе.

Мне встречалось такое мнение в литературе, что если человек не способен уважать себя, то он не способен уважать и других. Так ли это?

Для наглядности рассмотрим в системе координат взаимосвязь этих проявлений уважения, на вертикальной оси расположим "уважение, неуважение к себе", на горизонтальной оси - "уважение, неуважение другого" (рис 1).

Рис. 1



В ситуации I библиотекарь проявляет уважение к себе и уважает читателя, соблюдает его права. Только при этих условиях возможно взаимоуважение, а, следовательно, и диалогический тип взаимодействия библиотекаря и читателя (конечно в том случае, если и читатель уважительно относится к себе и библиотекарю).

В ситуации II библиотекарь самоуничижительно относится к себе, считает себя никчемным, в то же время, он признает достоинства партнера по взаимодействию - читателя, его ум, эрудицию, внушительный вид и т.д., уважительно, трепетно к нему относится. "Из кожи лезет вон", чтобы наилучшим образом обслужить его. Сам же библиотекарь испытывает некоторую ущербность, стеснение, закомплексованность в силу заниженной самооценки.

В ситуации III библиотекарь, не уважая ни себя, ни читателя, может учинить скандал, оскорбить и т.д.

В ситуации IV библиотекарь уважает себя, он знает себе цену, он горд собой, в то же время он может уничижительно, презрительно отнестись к читателю, нарушить его читательские права.





То есть только в ситуациях, которые соответствуют отмеченным на схеме первой и второй четвертям, происходит соблюдение прав и интересов читателей.

Качественной характеристикой общения является культура общения. Основываясь на работах отечественных психологов В.Н. Мясищева, Б.Д. Парыгина, уточним понятие "культура общения" как адекватное восприятие, понимание человеком партнера по общению, адекватное выстраивание отношений с ним, правильный выбор тактики поведения и формы обращения с партнером.

Ф. Бэкон считал, что "этика ставит своей целью пропитать и наполнить душу внутренней порядочностью, тогда как гражданская наука не требует ничего кроме внешней порядочности". Предпримем попытку выразить в системе координат взаимосвязь соблюдения, несоблюдения библиотекарем этических норм и уровня культуры общения для чего на оси горизонтальной расположим уровни культуры общения, на вертикальной - "соблюдение (несоблюдение) библиотекарем этических норм в общении с читателем"(рис 2).

Рис.2



В ситуации I библиотекарь проявляет высокий уровень культуры общения, его поведение нравственно.

В ситуации взаимодействия библиотекаря с читателем во II четверти проявляется его высокий уровень культуры общения, т.е. он адекватно понимает читателя, выстраивает отношения, выбирает адекватную тактику поведения и форму обращения, но в то же время он может вести себя безнравственно. Как только за читателем закрывается дверь, библиотекарь может осудить его за что-либо, подтрунить над читательскими предпочтениями т.е. повести себя неэтично.

В ситуации III библиотекарь нарушает этические нормы, к тому же у него невысокий уровень культуры общения. Допустим, библиотекарь корыстен, он пытается получить от читателя личную компенсацию за оказанную услугу, о чем неприкрыто намекает ему, он занимает позицию авторитарного Родителя,



в повелительной форме обращается к читателю, относится к нему с чувством превосходства.

В ситуации IV библиотекарь в общении с читателем соблюдает нравственные нормы (уважительно относится к читателю и т.п.), но в силу того, что у него невысокий уровень культуры общения (затрудняется понять эмоциональное состояние, т.к. не владеет языком жестов; стесняется переспросить, хотя не точно понял запрос и т.д.), библиотекарь может не в полной мере удовлетворить читательские потребности.

Таким образом, оптимально ведет себя библиотекарь с читателем, с коллегой только в ситуациях в I четверти системы координат.

В отечественной поэзии и прозе профессия библиотекаря нередко ассоциируется с обликом скромного человека. Далее проведем терминологические уточнения этого понятия. В этимологических словарях русского языка (составителей А. Преображенского, М., 1910-1914 г.г. и Шанского М.М. и др. 1971 г.) "скромный" трактуется как "ограниченный". Более широко интерпретирует это понятие В. Даль (4, с.210): "Скромный - умеренный во всех требованиях, смиренный, кроткий и невзыскательный за себя; не ставящий личность свою наперед, не мечтающий о себе; приличный, тихий в обращении". Последняя характеристика в этом определении навеивает распространенный в литературе образ "тихоголосой женщины". На днях, читая книгу М. Юденич, я столкнулась со следующим определением: "скромный - от "скоромный - убогий, ограниченный, серый, лишенный и без того немногих человеческих радостей". Стереотип "серой мышки" занимает центральное место в сознании и студенческой библиотечной молодежи, чей опыт взаимодействия с сотрудниками библиотек разных типов и видов весьма многообразен.

Обратившись к Энциклопедии афоризмов, находим мысли великих о скромном человеке. Так Г. Гейне считал, что "люди, ничем не замечательные, конечно, правы, проповедуя скромность. Им так легко осуществить эту добродетель". А. Франс полагал, что "во всем надо соблюдать меру, даже в скромности". На мой взгляд, прекрасное качество человека скромность должно иметь место в портретной характеристике библиотекаря, но наряду с другими достоинствами человека, о чем, точно сказал Ж. Лабрюйер: "Люди так заняты собой, что у них нет времени вглядываться в окружающих и справедливо их оценивать. Вот почему те, у кого много достоинств, но еще больше скромности, нередко остаются в тени". О скромности в личностной характеристике Ж. Лабрюйер выразил следующим образом: "Скромность так же нужна достоинствам, как фигурам на картине нужен фон: она придает им силу и рельефность". Среди основных требований к интервьюерам американские исследователи называют "коммуникабельность, открытость, доброжелательность, скромность, беспристрастность, надежность и честность в работе" (2, с.100), то есть качество "скромность" рассматриваем наряду с другими, аналогично этому оно должно иметь место среди значимых профессиональных, личностных качеств, которые должны быть развиты, сформированы у



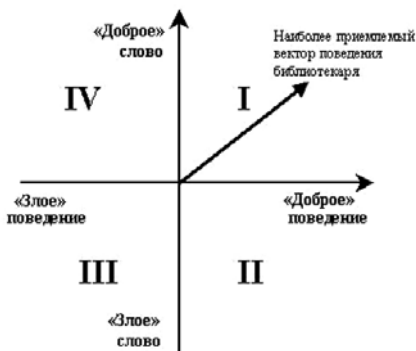
библиотекаря, но не подменять их и быть выпяченным.

Сейчас уместно вспомнить о пятой потребности человека в системе иерархии потребностей А. Маслоу - потребности в самоактуализации, то есть в осуществлении своих способностей и талантов, творческих потенций, воплощения "себя" (1, с.276). В кодексах профессиональной этики библиотекарей разных стран мира (издание, в котором они собраны, уже было упоминание в статье), выражена активная позиция библиотекаря в профессиональной деятельности.

Со дня сотворения мира в нем происходит вечная борьба добра и зла. "Добро и зло - это две реки, которые так хорошо смешали свои воды, что невозможно их разделить" (П. Буаст). В зарубежной художественной литературе преобладают карикатурные стереотипные образы библиотекаря, "которые зачастую предстают равнодушными, малообразованными и постоянно третирующими читателей" (5, с.41).

Пойдем на мысленный эксперимент и рассмотрим взаимосвязь проявлений добра (в слове и поведении) и зла (в слове и поведении) в системе координат, на горизонтальной оси отложим проявления доброго или злого поведения, на вертикальной - проявление слова (соответственно, доброго или злого). (рис 3)

Рис. 3



В ситуации I библиотекарь отзывчив, доброжелателен, приветлив, предупредителен и все его действия направлены на удовлетворение потребностей читателей.

Поведение в ситуации IV можно охарактеризовать, как "мягко стелет, да жестко сплет", т.е. он может быть приветлив, учтив, но на словах, а его поведение свидетельствует об обратном (пообещает, но не сделает, например, пойдет искать литературу, но не дойдет до нужного стеллажа, а читателю сообщит, что книг нет в фонде). Конечно, ни в коем случае нельзя ассоциировать библиоте-

каря со злодеем, но, в конечном счете, для читателя вовремя найденные книги могут обернуться неудачей в его учебной, научной деятельности.

Во II четверти происходит ситуация, в которой библиотекарь "добавляет ложку дегтя в бочку меда". Удовлетворит запрос, читателя, но при этом может быть бестактным, ехидным, жестоким (грубо подметит неточности в запросе читателя и др.). Нельзя забывать, что словом можно нанести удар по самолюбию человека.

В ситуации взаимодействия библиотекаря с пользователем в III четверти зло проявляет себя во всей полноте, "во всей красе" - возникают конфликтные ситуации.

Причины проявления злобы афористично выразил Д. Лихачев: "Зло в человеке всегда связано с непониманием другого человека, с мучительным чувством зависти, с еще более мучительным чувством недоброжелательности, с недовольством своим положением в обществе, с вечной съедающей человека злобой, разочарованием в жизни. Злой человек казнит себя своею злобой". А Н. Рерих считал, что "зло есть грубейшая форма невежества". По мнению В. Ключевского "Добрый человек не тот, кто умеет делать добро, а тот, кто не умеет делать зла".

Таким образом, мир нравственных отношений библиотекаря с читателем многолик, от профессионала требуется осознания своих этических ценностей и их соответствия миссии библиотекаря-гуманиста... и вступить на путь самосовершенствования.

#### **Литература:**

1. Большой психологический словарь / Сост. и общ. ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко. - СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. - с. 276.
2. Варганова Г.В. Библиотечные и информационные исследования в США / СПбГУКИ. - СПб.: Профессия, 2002. - с. 100.
3. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. - СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. - с. 25.
4. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка: Т. 1-4. - М.: Рус. яз., 1978-1980. - Т.4., 1980.
5. Матвеев М. Библиотеки и библиотекари в детективных романах // Библиотечное дело. - 2003. - №9. - с. 41.
6. Ожегов С.И. Словарь русского языка: 70000 слов / Под ред. Н.Ю. Шведовой. - 21-е изд., перераб. и доп. - с.819.
7. Юденич М.Я. Я отворил пред тобою дверь. - М., 2001. - с.78.
8. Этический кодекс библиотекарей. Корея // Библиотечная этика в странах мира (Сборник кодексов). - СПб., 2002. - 156 с.



## ВНИМАНИЕ!

Исследования и социологические опросы, проводимые рядом библиотек среди сотрудников, выявили тот факт, что молодым специалистам небезразлично, с какими изданиями они работают, на базе каких фондов идет обслуживание читателей не только в содержательном плане, но и по внешнему виду книги. Качество библиотечных фондов - большая проблема, напрямую связанная с мотивацией выбора молодыми специалистами сферы приложения своих сил в той или иной библиотеке, а иногда вообще вне библиотеки.

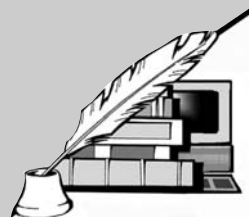
Эти обстоятельства и побудили редакцию внести посильную лепту в решение этой проблемы -

### проект "ИЗДАТЕЛЬСТВА - МОЛОДЫМ БИБЛИОТЕКАРЯМ".

Первый шаг - совместная информационная акция редакции журнала "МОЛОДЫЕ В БИБЛИОТЕЧНОМ ДЕЛЕ" и издательств г. Москвы

Редакция планирует размещать достаточно полную и достоверную информацию:

- об издательствах, работающих с библиотеками на выгодных условиях, - "ВЫГОДНАЯ ПОКУПКА";
- о книготорговых организациях, предлагающих широкий спектр услуг, - "ЦЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ";



# БЛОКНОТ КОМПЛЕКТАТОРА

СКИДКА НАЧИНАЕТСЯ С 20%



Издательство первой волны "перестройки" работает на книжном рынке свыше 13 лет. Ассортимент предлагаемой продукции отличается высоким вкусом. Оно хорошо вписалось в рыночные отношения, не снизив качества издательско-полиграфического оформления. 95% книг издаются высокой печатью, на качественной бумаге, в твердом переплете, т.е. **учитываются особенности пользования книгами в библиотеке**. Все книги имеют индивидуальную полиэтиленовую упаковку, делающую издания менее подверженными повреждениям при транспортировке.

**Тематика и типы изданий** - художественная, детская, учебная, научно-популярная, справочная литература;  
- собрания сочинений, серийные и отдельные издания мировой классики, исторических произведений, детективов, сентиментальной литературы, фантастики, энциклопедий, словарей, книг по домоводству, быту и досугу.

**Условия покупки для библиотек** - участникам акции **гибкая система скидок**:  
- независимо от суммы заказа скидка 20% ;  
- при заказе свыше 50 000 руб. - скидка увеличивается.

**Доставка**  
- Все виды доставки.  
- по Москве доставка бесплатная;  
- самовывоз.

**Заявки на литературу можно направлять**

**по адресу издательства:** 115093, Москва, ул. Щипок, д. 2.  
"Книжная лавка -Терра", отдел реализации.  
тел./факс 737-04-73, 737-04-74  
e-mail: lavka@kkterra.ru  
менеджер Светлана Филина

# Собрания сочинений

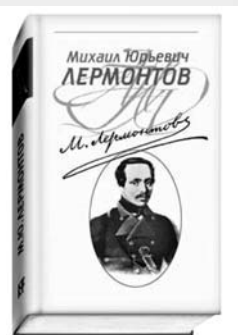


**А. К. Толстой**  
**СОБРАНИЕ СОЧИНЕНИЙ**  
в 5-ти томах

Первый литератор в древнем дворянском роде Толстых, Алексей, обладал тонким чувством юмора (вспомним придуманного им Козьму Прутков!), но умел и залугать читателя, рассказывая сказки про ухрей и вурдалаков. Толстой создал удивительный мир образов в романе «Князь Серебряный», в драматической трилогии о Борисе Годунове и Иоанне Грозном. А какой лирикой наполнены его «Средь шумного бала...» и «Колокольчики мои...».

Формат 125 x 200, переплет, суперобложка, от 384 с. до 368 с.

Цена: 408.00



**М. Лермонтов**  
**СОБРАНИЕ СОЧИНЕНИЙ**  
в 4-х томах

«Гордая вражда с небом, презрение рока и предчувствие его неизбежности» – вот что характерно для творчества великого поэта М. Ю. Лермонтова. В издание вошли стихотворения и поэмы («Кавказский пленник», «Корсар», «Демон», «Мцыри», «Беглец» и др.), сказки для детей, драмы, а также романы «Княгиня Лиговская», «Герой нашего времени» и другие прозаические произведения.

Формат 125 x 200, переплет, суперобложка, от 368 с. до 384 с.

Цена: 408.00



**М.Е. Салтыков-Щедрин**  
**СОБРАНИЕ СОЧИНЕНИЙ**  
в 8-ми томах

Говорят, что «смеясь, человечество расстается со своими заблуждениями». Читая и перечитывая М.Е. Салтыкова-Щедрина, мы не устаем смеяться над анекдотичностью ситуаций в которые попадают его герои. Но готово ли общество растаять со своими заблуждениями и ошибками, если в течение почти двух столетий злободневность произведенный нисколько не уменьшается?

Формат 125 X 200 переплет суперобложка, от 288 с. до 416 с.

Цена: 683.00

Аверченко А.В. Собрание сочинений в 6-и томах	516.82
Белый Андрей Собрание сочинений в томах	380.00
Валишевский К.С. Собрание сочинений в 9-и томах	2588.50
Домбровский Ю. Собрание сочинений в 6-и томах	432.00
Ильф И. и Петров Е. Собрание сочинений в 5-и томах	510.80
Паустовский К.Г. Собрание сочинений в 7-и томах	720.70
Толстой А.Н. Собрание сочинений в 10-и томах	980.64
Чехов А.П. Собрание сочинений в 15-и томах	1 153.8
Чуковский К.И. Собрание сочинений в 15-и томах (вып. 6 томов)	787.21
Штильмарк Р.А. Собрание сочинений в 4-х томах	399.60



**А. де Сент-Экзюпери  
СОБРАНИЕ СОЧИНЕНИЙ  
в 3-х томах**

В Собрание сочинений вошли сказка «Маленький принц», повести «Южный почтовый», «Ночной полет», «Планета людей», роман «Цитадель», а также произведения из книг «Смысл жизни», «Военные записки. 1939–1944», московские репортажи и письма.

*Формат 125 х 200, переплет, суперобложка, 416–480–416 с.*

Цена: 266.40



**У. Коллинз  
СОБРАНИЕ СОЧИНЕНИЙ  
в 10-ти томах**

Уильям Коллинз так сформулировал свои требования к роману: «заставить читателей смеяться, плакать, ждать». Эти принципы он полностью реализовал в своем творчестве. Его «Лунный камень» считается «самым детективным детективом в мире». Это, а также другие самые захватывающие романы писателя: «Женщина в белом», «Армадель», «Деньги миледи», «Закон и жена», «Отель с привидениями» – читайте в Собрании сочинений.

*Формат 125 х 200, переплет, суперобложка, от 560 с. до 688 с.*

Цена: 1064.00



**В. Гюго  
СОБРАНИЕ СОЧИНЕНИЙ  
в 14-ти томах**

Песенка «Belle» постоянно звучит в радиозфире, мюзикл «Notre-Dame de Paris» собирает аншлаги по всему миру. Романтичная история любви прекрасной Эсмеральды, трагичность судьбы Квазимодо вот уже два столетия не оставляют никого равнодушным... Впрочем, как и герои других произведений Виктора Гюго: романов «Отверженные», «Труженики моря», «Человек, который смеется», «Девяносто третий год», рассказов, пьес.

*Формат 125 х 200, переплет, суперобложка, от 496 до 688 с.*

Цена: 1419.70

Говард Р. Собрание сочинений в 8-и томах (вып. 4 тома)	332.00
Дос Пассос Дж. Собрание сочинений в 3-х томах	367.80
Жид А. Собрание сочинений в 7-и томах	618.30
Ирвинг В. Собрание сочинений в 5-и томах	560.20
Мей К. Собрание сочинений в 12-и томах	923.00
Стивенсон Р.Л. Собрание сочинений в 8-и томах	604.80
Стоун И. Собрание сочинений в 13-и томах	1 765.90
Стюарт М. Собрание сочинений в 12-и томах	1 133.40
Твен Марк Собрание сочинений в 18-и томах	1 400.40
Уайлд О. Собрание сочинений в 3-х томах	371.7
Уэллс Г.Д. Собрание сочинений в 12-и томах	931.20
Шоу И. Собрание сочинений в 8-и томах	809.08



# Справочная литература



**РУССКАЯ ФИЛОСОФИЯ:  
Словарь**

Екатерина II, А. Скрыбин, Л. Оболенский, Н. Бердяев... – этих людей объединяет то, что они внесли вклад в развитие русской философской мысли. Словарь включает более пятисот статей, раскрывающих взгляды русских мыслителей и содержание их важнейших трудов. Издание дает представление об основных направлениях и этапах развития отечественной философской мысли, ее своеобразии и взаимосвязях с различными философскими течениями других стран.

Формат 163 x 212, переплет, суперобложка, 656 с.

Цена: 96.48



**ЭНЦИКЛОПЕДИЯ СИМВОЛИЗМА: Живопись, графика и скульптура. Литература. Музыка**

Живопись, литература, скульптура и графика представлены известными и малоизвестными именами, чья жизнь и творчество были связаны с культурой «эпохи символизма». Кроме того, энциклопедия содержит более 300 иллюстраций, которые наиболее полно отражают суть эпохи символизма, определившего развитие современной культуры.

Цена: 350.00



**ЭНЦИКЛОПЕДИЯ УМА**

Около восьми тысяч афоризмов, мыслей, житейских советов, правил и наставлений, высказанных людьми знаменитыми и авторитетными, избранных и переведенных из французских источников русским писателем и лексикографом Н. П. Макаровым.

Формат 135 x 215, переплет, 624 с.

Цена: 95.00

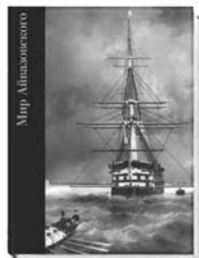
Арсеньев Ю. Геральдика	91.00
Везерфорд Дж. История денег	85.00
Памятники архитектуры в дореволюционной России: Очерки истории архитектурной реставрации	550.00
Словарь иностранных слов. В 2-х томах	415.00
Тройницкий С. Гербовед 1913-1914 гг.	320.00
Ферсман А. Очерки по истории камня. В 2-х томах	940.00
Чепурнов Н. Наградные медали Государства российского.	
Энц.ил.издание	520.00

### Серия «Библиотека искусства»

В книгах серии приведены интереснейшие рассказы о жизни и творчестве художников и иллюстрации, воспроизводящие практически полностью все написанное ими. В этих альбомах раскрывается мир художника, прослеживается жизненный путь великих мастеров кисти, внимательно рассмотрены детали быта эпохи, когда они творили.

Формат 280 x 200, переплет, в каждом томе 192 с., цв. ил.

А. Веретенников  
МИР АЙВАЗОВСКОГО  
Р. Уоллэйс. МИР ВАН ГОГА  
Р. Уоллэйс. МИР ЛЕОНАРДО  
Р. Шикель. МИР ГОЙИ  
Т. Фут. МИР БРЕЙГЕЛЯ  
А. Веретенников  
МИР ЛЕВИТАНА



Цена: 320.00



### Серия

### «НАРОДНАЯ БИБЛИОТЕКА – МАСТЕРА ЖИВОПИСИ»

Прекрасные альбомы отражают все периоды творчества каждого художника. Вступительные статьи, написанные ведущими искусствоведами, представляют собой интереснейшие биографические очерки. Репродукции, выполненные на высоком полиграфическом уровне, точно передают палитру великих мастеров, а удобный формат справочников позволит брать их с собой в дорогу, музей, в школу, институт.

Формат 145 x 215, обложка, 64 с., цв. ил.

Зинаида Серебрякова  
Андрей Рублев  
Рафаэль Санти  
Нестеров  
Леонардо да Винчи

Поль Гоген  
Врубель  
Брейгель Питер старший  
Андо Хиросигэ  
Айвазовский

Цена: 52.00

Долгополов И. Мастера и шедевры. В 6-и томах	630.00
Никольский В. История русского искусства	62.00
Ревальд Дж. История Импрессионизма	350.00
Ревальд Дж. Пост-импрессионизм	390.00
Скурлов В., Смородинова Г.	
Фаберже и русские придворные ювелиры	252.00

# Отдельные издания

## Суть литературоведения

Книгу, о которой мы хотим вам рассказать, написал известный поэт **Сергей Наровчатов** (сборник его стихов мы недавно представляли в журнале). На этот раз речь пойдет о прозаической книге писателя. В ней очень просто, без зауми, рассказывается о том, что такое речь, язык, как возникла письменность, что такое литературное произведение и что такое литература вообще.

Не сомневаемся, что у части читателей от упоминания перечисленных понятий лицо сделалось скучным. Это оттого, что им неинтересно преподавали в школе русский язык и литературу. Ах, если бы их учил С. Наровчатов, если бы им вовремя попалась эта книга! Они бы понимали законы развития языка, строения фразы, словесности, литературных жанров, что эпоха определяет язык произведения.

Увы, не было в их детстве, отрочестве замечательной книги **«Необыкновенное литературоведение»**. И тем самым они обеднили себя, лишили огромного удовольствия получить ЗНАНИЕ. Потому что знание расширяет представление о мире, делает жизнь богаче, осмысленнее, позволяет видеть в явлениях не только внешнюю сторону, но и скрытый от непосвященных (читайте: несведущих, ненаученных) смысл происходящего. Не заметят, как пересекает тот или иной писатель границы жанра, стиля, направления, как, рассказывая известный, вечный сюжет, чуть-чуть изменяет, нарушает ход событий, отсылает читателя к другому, такому же вечному сюжету и вместе с тем обогащает, развивает литературный процесс, двигает его на полшага вперед. Следить за этим — вышнее наслаждение, однако оно доступно лишь тем, кто ПОНИМАЕТ, что происходит. И мой совет — не стоит упускать возможность разобраться в сути одной из гуманитарных дисциплин с помощью книги С. Наровчатова «Необыкновенное литературоведение».

*Е. Субботина*

---

*Из книги С. Наровчатова «Необыкновенное литературоведение»*

Как написано «Слово о полку Иго-реве» — прозой или стихами? Судя по переводам, осуществленным писателями XIX и XX веков, это, безусловно, поэтическое произведение. Жуковский, Майков, Шевченко, Заболоцкий, Новиков, Югов перелагали его на современный русский язык стихотворной речью, «Плач Ярославны» переводился как лирическое стихотворение Козловым и Гербелем, Прокофьевым и Семеновским. Наряду со стихотворными переложениями нет недостатка в прозаических, но почти все они напоминают хорошие подстрочники — нечто, причем самое существенное, в них отсутствует.

В «Истории русской поэзии», выпущенной солидным академическим изда-



С. Наровчатов  
НЕОБЫЧНОЕ  
ЛИТЕРАТУРОВЕДЕНИЕ  
(Терра-школе)  
Формат 125x200,  
переплет, 400 с.

Цена: 92.40

тельством, «Слово о полку Игореве» не рассматривается вовсе. Оно тем самым целиком отнесено к области прозы. Как говорится, невероятно, но факт! Невероятно потому, что, если даже «Слово» нельзя полностью разделить на ритмические периоды, оно остается поэтическим сочинением по самой своей природе. Весь строй мышления автора поэтичен, как поэтично его восприятие мира, как мастерством поэта, а не прозаика характерен его литературный почерк...

Трудно провести в «Слове» строгую границу между стихом и прозой. Оно в целом—поэзия, а прозаичен ли тот или иной отрывок, суть дела от этого не меняется. Но, значит, порой стих от прозы трудноотличим, они взаимопроницаемы и взаимобратимы? Основной признак стиха свойствен и прозе. Правда, он обычно не так резко выражен в ней, как в стихе, но мы

знаем разительные примеры, когда ритм в прозе ощущается на редкость четко. Вспомните к случаю хрестоматийный гоголевский образец: «Чуден Днепр при тихой погоде...»

Множество раз па протяжении этой книги мы произносили слово «поэзия». Но что оно значит, не объясняли, доверяясь читательской интуиции. Ведь, в конце концов, чуть не каждый из нас понимает, о чем идет речь, когда слышит это слово. В условном значении оно охватывает самые различные понятия. Однажды я присутствовал на встрече работников искусства с космонавтами, и это слово у всех буквально не сходило с языка. Лепешинская говорила о поэзии танца, Царев о поэзии сцены, Жаров о поэзии экрана, а Герман Титов вдохновенно сказал о поэзии и романтике космоса. Меня настолько это ошеломило, что я промолчал весь вечер и хотел было сказать несколько слов на странную тему. «Поэзия поэзии», но засмутился.

Так что же такое поэзия?

### ***Поговори со мною невербально...***

Именно так — невербальным средством общения — называется язык, на котором мы говорим, даже когда молчим. Это язык телодвижений. Мы по-наполеоновски скрещиваем руки на груди, когда не согласны с тем, что слышим. Потираем ладони, ожидая что-то хорошее. Подносим руку ко рту, произносясь ложь.

О том, как научиться лучше понимать окружающих и самих себя рассказывается в книге А. Мельника «Язык жестов». Из нее мы узнаем о происхождении и классификации языка жестов, о существовании дактилологии (ручной азбуки, которой пользуются глухонемые), жаргонных и асоциальных жестах, с помощью которых общаются криминальные и асоциальные личности, о культовых и профессиональных жестах, о жестах уваживания и любви, а также о специфике жестов представителей разных народов и национальностей.

Из-за различия культур люди одной национальности всегда подмечают вещи, которые совершенно незаметны людям другой национальности. Кстати, именно такие мелочи являются причиной многих драматичес-



Язык жестов

Формат 125x200,  
переплет, 448 с.: ил.

Цена: 118.65

ких событий, не говоря уже о провалах разведчиков.

Наблюдения психологов показывают, что среднестатистический русский отличается относительной сдержанностью и делает примерно 40 жестов в час, мексиканец — 180, француз — 120, итальянец — 80, а финн — всего один жест.

Современные этнографы условно делят все цивилизации по признаку направленности взгляда. Русский обычай предполагает смотреть прямо в глаза, этим определяется степень теплоты и откровенности. Однако направленный прямо в глаза взгляд русских воспринимается многими народами как невежливость, дерзость, а взгляд этих народов в сторону воспринимается русскими как стеснительность или нежелание быть искренними. Американцы смотрят в глаза только тогда, когда хотят убедиться в том, что собеседник понял их правильно, англичане во время разговора моргают, чтобы показать, что слушают. Пристально же смотреть, как в России, в Англии считается неприличным.

Знание традиционной культуры поведения позволяет нормально общаться с представителями других национальностей, а также учит уважать чужие обычаи, какими бы странными они не показались на первый взгляд.

В прежние времена китаец, встречая другого, пожимал руку самому себе, в наше время — делает легкий поклон или кивок головой. В Новой Зеландии маори приветствуют друг друга, потира-ясь носами. Французы целуют друг друга в щеку. Самоанцы обнюхивают друг друга, жители Андаманских островов садятся к другому на колени, обнимают за шею и плачут.

Так что если где-нибудь на Аляске вас вдруг стукнут кулаком по голове и плечам, не спешите давать сдачи или обращаться в полицию — может быть, с вами поздоровался эскимос.

М. Евланова



Б. Пастернак  
СОБРАНИЕ ПЕРЕВОДОВ:  
В 5 ТОМАХ  
(Мастера перевода)  
Формат 125x200,  
переплет, 400 с.

Цена: 291.00 (3 тома)

## ПЕРЕВОДЫ

### ЗАМЕТКИ ПЕРЕВОДЧИКА

*Часто ли, читая бессмертные драмы Шекспира или Гете, сонеты Петрарки или поэмы Шиллера, мы задумываемся о человеке, который, потратил немало времени, чтобы перевести эти произведения на русский язык, сделать их доступными для нас, заставить восхищаться слогом и музыкой стиха, почувствовать его так, как может быть, чувствовал автор-Книжный клуб рад представить своим читателям новую серию «Мастера перевода», в которой важнейшей фигурой будет выступать переводчик, зачастую являющийся великолепным литератором. Ведь не секрет, что многие поэты, прославившие свое имя собственными неповторимыми стихотворениями, занимались переводами.*

*Серию открывает Собрание переводов Бориса Пастернака, признанного мастера, человека, владевшего искусством*

*выявлять суть переводимого произведения в совершенстве. В первые четыре тома вошли драматические произведения Шекспира, Гёте, Шиллера, Кальдерана, Клейста. Пятый том представляет собой сборник переводов зарубежной поэзии: английской, французской, польской, чешской, испанской, грузинской ...*

\*\*\*

В прошлом году вместе с Е. Ф. Книпович и И. Н. Розановым мы давали заключение по «Антологии английской поэзии», собранной, но еще не выпущенной Гослитиздатом. Ее просмотр навел нас на размышления, давно для нас не новые. Мы ими поделимся.

Составление иностранных антологий начинают с подбора подлинников, к которым потом подыскивают требующиеся переводы. Составитель, А. И. Старцев, выбрал обратный путь, взяв за отправную точку определившиеся итоги. В основу собрания положен запас лучших русских переводов за полтора десятилетия, начиная с Жуковского, без заботы о том, лучшим ли удачам английского гения соответствуют эти лучшие свидетельства русского.

Такой подбор случайно подтвердил наше давнее убеждение. Переводы либо не имеют никакого смысла, либо их связь с оригиналами должна быть более тесной, чем принято. Соответствие текста — связь слишком слабая, чтобы обеспечить переводу целесообразность. Такие переводы не оправдывают обещания. Их бледные пересказы не дают понятия о главной стороне предмета, который они берутся отражать, — о его силе. Для того чтобы перевод достигал цели, он должен быть связан с подлинником более действительной зависимостью. Отношение между подлинником и переводом должно быть отношением основания и производного, ствола и отводка! Перевод должен исходить от автора, испытываемого воздействием подлинника задолго до своего труда. Он должен быть плодом подлинника и его историческим следствием.

Вот отчего подражания и заимствования, явления школы и примеры иностранных влияний ближе вводят в мир европейских образцов, чем прямые их переложения. Картину таких влияний и представляет названное собрание. Антология рисует английскую поэзию с точки зрения силы, которую мы с ее стороны испытали. Она показывает английскую поэзию в ее русском действии. Это в глубочайшей степени соответствует самой идее першца, его назначению.

Мы уже сказали, что переводы неосуществимы, потому что главная прелесть художественного произведения в его неповторимости. Как же может повторить ее перевод?

Переводы мыслимы: потому что в идеале и они должны быть художественными произведениями и, при общности текста, становиться вровень с оригиналами своей собственной неповторимостью. Переводы мыслимы потому, что до нас веками переводили друг друга целые литературы, и переводы — не способ ознакомления с отдельными произведениями, а средство векового общения культур и народов.

Возможности английской метрики неисчерпаемы. Немногогосложность английского языка открывает богатейший простор для английского слога. Сжатость английской фразы — залог ее содержательности, а содержательность — порука ее музыкальности, потому что музыка слова состоит не в его звучно-

сти, а в соотношении между его звучанием и значением. В этом смысле английское стихосложение предельно музыкально.

Когда-то молодую англоманию Пушкина и Лермонтова мы не могли объяснить одним идейным влиянием Байрона. В их увлечении нам всегда чудилось какое-то ускользающее основание. Позднее, при нашем скромном знакомстве с Кит-сом и Суинберном, нас останавливала та же загадка. Мера нашего восхищения не покрывалась их собственной притягательностью. За их действием нам мерещился тот же тайный и повторяющийся прида-ток. Долго мы относили это явление к обаянию самой английской речи и преимуществам, которые она открывает для английской лирической формы. Мы ошибались. Таинственный прида-ток, сообщающий дополнительное очарование каждой английской строчке, есть незримое присутствие Шекспира и его влияния в целом множестве наиболее действенных и типических английских приемов и оборотов.

Совсем недавно редакторы «Антологии» уверовали, будто ее выпуску препятствует отсутствие в ней переводов из Шелли. За восполнением этого пробела редакторы обратились к Ахматовой, Зенкевичу и пишущему эти строки.

Вопреки предубеждению и противодействию редакции, нам продолжает казаться, что русским Шелли был и остался трехтомный бальмонтский. В свое время этот труд был находкою, подобной открытиям Жуковского. Пренебрежение, высказываемое к этому собранию, зиждется на недоразумении. Обработка Шелли совпала с молодыми и творческими годами Бальмонта, когда его свежее своеобразие еще не было опорочено будущей водянистой искусственностью. Прискорбно, что поздний Бальмонт развенчивает раннего.

Мы с чрезвычайной неохотой, не предвидя от этого никакой радости, взяли за поэта, всегда казавшегося нам далеким и отвлеченным. Наверное, мы не ошиблись, и нас постигла неудача. Но мы не добились бы этого, если бы остались при своем старом взгляде на великого лирика. Чтобы прийти с ним в соприкосновение, даже ценой неуспеха, надо было взглянуться в него попристальной. Мы пришли к неожиданной концепции.

В заклинателе стихий и певце революций, безбожнике и авторе атеистических трактатов нам открылся предшественник и провозвестник урбанистического мистицизма, которым дышали впоследствии русский и европейский символизм. Едва только в обращениях Шелли к облакам и ветру нам слышались будущие голоса Блока, Верхарна и Рильке, как все в нем оделось для нас плотью. Разумеется, мы все же переводили его как классика. Сказанное относится главным образом к «Оде западному ветру».

***Борис Пастернак. 1943***

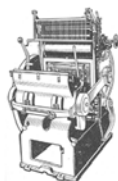
Раздел подготовлен по материалам журналов:

Терра-Книжный Клуб: иллюстр. ежекварт. лит.-библиогр. журнал для всей семьи. - 2003. - № 5. - 128 с.

Мир книги: иллюстр. журнал. - 2003. - осень. - 64 с.

# ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «Один из лучших»

ПРЕДЛАГАЕТ:



**ПЕЧАТЬ**



**ДИЗАЙН**



**ВЕРСТКА**

Брошюр

Буклетов

Книг

Газет

Сборников

Визиток

Календарей

Конвертов

Бланков

цены на сайте:

[www.nashsait.com](http://www.nashsait.com)

подробности по телефону:

(095) 505-5892

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
«Один из лучших»



Для срочного просчета  
стоимости заказа  
присылайте заявку  
на [print2000@yandex.ru](mailto:print2000@yandex.ru)