

Клеппер Е. В., Нагибина В. В.

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ НА СЛУЖБУ СПЕЦИАЛЬНЫХ БИБЛИОТЕК

Рассказано о применении элементов менеджмента и маркетинга в практике специальных библиотек, приведены рекомендации для руководителей по организации взаимоотношений в коллективе.

Библиотека может иметь хорошую материальную базу, укомплектованный штат и при этом быть формальной организацией, выполняющей свои планы, но не вносящей в трудовой процесс дух творчества. А в другой — условия похуже, зато читатели считают ее творческой лабораторией, библиотекари работают с желанием и интересом. Многие специальные библиотеки, относительно равные по качеству фонда и квалификации штата, находятся в неодинаковых условиях: одну поддерживает коллектив обслуживаемого предприятия, а к другой не проявляет никакого интереса. Почему это происходит?

Очевидно, дело в моральном климате, установившемся в библиотеке. Если до внедрения нового хозяйственного механизма преимущество сотрудников второй библиотеки сводилось только к большему моральному удовлетворению, то в настоящее время ситуация в корне изменилась. Во-первых, от библиотеки, которая не вошла в трудовой процесс обслуживаемой организации, коллектив вообще может отказаться. Во-вторых, «соучастие» в совместной работе обеспечивает библиотекаря льготы и привилегии, которыми обладают читатели.

Как же организовать работу так, чтобы не только книжные фонды, помещения и оборудование, но и так называемый человеческий фактор был задействован самым эффективным образом? На этот вопрос отвечает наука управления. В современных условиях на предприятиях и организациях большую роль начинает играть менеджер — квалифицированный специалист в области организации и управления. В библиотеке управление является функцией администрации, но может частично делегироваться одному из сотрудников, например, заведующему сектором НОТ, начальнику

планово-экономического отдела, заведующему методическим отделом или консультанту-специалисту со стороны, привлекаемому на определенный период на основе договора.

В ряде специальных библиотек у нас работает 1—2 сотрудника, но и здесь трудовой процесс протекает в контакте с коллективом обслуживаемой организации, администрацией, возникают советы и другие неформальные объединения, поддерживающие ее деятельность.

Поэтому знакомство с азами менеджмента является обязательным для каждого руководителя библиотеки как большой, так и маленькой. Правда, здесь надо сделать, по крайней мере, две оговорки. Во-первых, управление как область знаний не относится к точным наукам, ее правила и рекомендации должны применяться в соответствии с ситуацией. Принести успех могут противоположные действия. В одних случаях наказание сотрудника может вызвать благоприятные последствия. Например, заведующий отделом получил взыскание и лишен премии. Большинство членов коллектива сделали вывод, что справедливость торжествует, упущения в работе даже у единомышленника директора, известного специалиста, караются в соответствии с мерой вины. В другом случае аналогичные действия могут вызвать затяжной конфликт в коллективе, который расценит их как личную недоброжелательность руководителя, сведение счетов и приведет к выводу, что безупречная работа может быть перечеркнута одним проступком. Точно так же неординарно строятся и отношения с читателями.

Теперь вторая оговорка. Блестящие образцы практики управления подчас показывают администраторы, совершенно незнакомые с

научным менеджментом: природные способности позволяют искусно управлять. Может быть, эта статья вызовет у них желание описать свой уникальный опыт.

Итак, попробуем выделить некоторые правила, рекомендации для руководителей библиотек в следующих направлениях:

взаимоотношения с администрацией обслуживаемой организации;

взаимоотношения с читателями;

взаимоотношения в коллективе библиотеки.

Администрация обслуживаемой организации состоит из людей, не являющихся специалистами в библиотечном деле, и осознание его важности и необходимости зависит не только от качества работы библиотеки, но и системы взаимоотношений руководителей.

Администратор предприятия, с которым Вы поддерживаете контакты, должен понять, что Вы такой же специалист в своем деле, как и он в своем. Причем убедить его в этом предпочтительно не декларациями и тем более не на дискриминационной основе, подчеркивающей его некомпетентность в библиотечном деле. В ходе Ваших бесед целесообразно затронуть моменты, которые Вас обоих интересуют, но с различных точек зрения. Например, речь может пойти об успехах электроники в Японии, которые интересуют Вашего собеседника с точки зрения заимствования опыта, а Вас — с точки зрения закупки изданий этой страны. Это даст возможность наладить заинтересованный контакт и показать свою профессиональную осведомленность о литературных источниках. Такая беседа может возникнуть спонтанно или по заранее подготовленному сценарию. Здесь все зависит от того, насколько Вы надеетесь на свою интуицию и непринужденность и свободу в общении. Может быть, на первом этапе лучше сценарий, а затем необходимость в нем отпадет.

Администратор должен чувствовать, что Вы не стремитесь переложить на него свои заботы, его помощь требуется Вам для того, чтобы лучше выполнить работу, в которой он заинтересован. Можно дать понять собеседнику, что если он предоставит Вам возможность пользоваться множительной техникой, его сотрудники не будут проводить в библиотеке лишнее время и одновременно более широко ознакомятся с необходимой литературой.

Следует учитывать и такой психологический момент: как правило, руководитель предприятия не откажет Вам во всех Ваших просьбах и также маловероятно, что все — выполнит. Поэтому целесообразно подготовить несколько вопросов и начать с того, где Вы заведомо рассчитываете на отказ. После нескольких отрицательных решений при хоро-

шем контакте Вы можете надеяться на положительную реакцию. Поэтому самый важный в данной ситуации вопрос поберегите на конец беседы. Впрочем, очень важно, чтобы Вам не изменило чувство меры и Вы не поставили слишком много проблем. Не забудьте, что перегруженные корабли часто тонут.

Постарайтесь сделать так, чтобы благодаря Вашей работе рос престиж руководителя обслуживаемого предприятия. Не забудьте дать ему литературу, позволяющую проявить осведомленность, пригласите в библиотеку видного ученого, встреча с которым вызовет общественный резонанс. Это не уловки, а часть Вашей работы, которая идет на пользу дела.

При обсуждении вопросов целесообразно иметь при себе подготовленные документы (Временное положение о надбавках к заработной плате, порядок выполнения заявок библиотеки, график использования транспортных средств и т. д.), которые сразу же при благоприятном решении могут быть подписаны и вступить в законную силу. В противном случае достигнутая договоренность может не реализоваться.

Руководитель обслуживаемого предприятия обычно разрешает с Вами принципиальные вопросы, менее значительные находятся в компетенции подчиненных ему лиц.

Хороший контакт с ними часто бывает особенно затруднителен. В этих случаях важно, чтобы каждое должностное лицо, с которым приходится утрясать проблемы деятельности библиотеки, ощущало Ваше уважение к его должности и личности. В то же время нельзя им позволить смотреть на библиотеку как на жестоящее звено. Большую помощь здесь могут оказать общественные советы, в которые обязательно должны входить авторитетные сотрудники, активно пользующиеся библиотекой.

Начальник отдела информации, ведущие специалисты, отказывающие библиотеке в благоприятном отношении, должны ощущать недовольство не только сверху, но и снизу. Жалобы не могут носить личный характер, а должны касаться только конкретного решения. Причем дать такой апелляции целесообразно только тогда, когда подготовлена почва для положительного решения. Правда сама по себе не обеспечивает победы в споре. А каждое поражение создает атмосферу, в которой становится трудно работать, возникает некое пренебрежение к библиотеке, позволяющее и дальше не проявлять заботу о ее нуждах.

В контакте с людьми нет мелочей. Даже выбор времени встречи (наименее загружен-

ное для собеседника) влияет на исход переговоров.

На предприятиях, где практикуются «пятиминутки», «диспетчерский час» и т. д., целесообразно добиться права участия в них заведующего библиотекой наряду с другими подразделениями.

Все библиотечные проблемы необходимо выносить на рассмотрение с точки зрения их важности для коллектива предприятия. Например, закупку нового оборудования стоит рассмотреть в аспекте введения дополнительных форм обслуживания, повышения их качества.

Наибольшие конфликты возникают в процессе совместной деятельности с органами НТИ, которым большинство библиотек подчинено. Руководитель службы НТИ должен быть уверен, что библиотека не претендует на выполнение функций его отдела, напротив, без ее работы неосуществимы и его планы. Разумеется, форма общения только дополнительный элемент успеха, основа его — качество самой работы.

Читатели библиотеки — главное звено, на которое направлена ее деятельность. Стиль контакта с ними — чрезвычайно важный фактор. Приходя в библиотеку, читатель всегда должен рассчитывать на доброжелательность библиотекаря, возможность неформального общения, интерес к его работе. Быстрое нахождение читательского формуляра, специально оставленная книга, вовремя полученное оповещение о поступлении информации, интерес к мнению абонента о прочитанном создают такую атмосферу.

В условиях введения дополнительных платных услуг необходимо предусмотреть реакцию читателя на эту меру. В ряде случаев отталкивающим является не сами по себе 20 копеек пени за задержку или несколько рублей за дополнительные библиографические разыскания, а сам факт денежных расчетов с библиотекой. Меркантилизация библиотечных услуг может привести к потере читателей и не дать никакой дополнительной прибыли.

Платные услуги не могут носить принудительный характер, а должны устанавливаться только на основе договора с читателями. Читатели имеют право определять, какие услуги они хотят получать за плату, даже если инициатива исходит от библиотеки. Причем каждого читателя необходимо осведомить, что то, что он получал раньше бесплатно, он может на тех же условиях получать и теперь.

В ряде случаев плату за услуги вносит не сам читатель, а его организация, учреждение и, несмотря на это, он выражает недовольство. Это связано с дополнительными процессами оформления заказов, которые подчас но-

сят бюрократический характер. Такой стиль абсолютно неприемлем. Конечно, нельзя отказаться от заполнения определенных документов, но при этом читатель должен потерять минимум времени и, во всяком случае, не переходить из помещения в помещение, ждать отсутствующих сотрудников и т. д.

В то же время какое-то предпочтение к получателю платных услуг совершенно недопустимо. За плату он приобретает только дополнительное право на те услуги, которые общество сегодня не считает возможным оплатить. Одновременно должно улучшаться традиционное бесплатное обслуживание. Иногда сам библиотекарь, непосредственно обслуживающий читателя, отрицательно относится к введению платных услуг и передает ему свой настрой. Хотя вопрос достаточно спорен, но если в этой библиотеке он решен положительно, ни в коем случае нельзя подводить читателя к неприятию системы.

В последнем десятилетии у нас сложилась практика приоритетного обслуживания потребителей информации в соответствии с их местом в научном и производственном процессе. В определенной мере она оправдана.

Но приоритетное обслуживание не должно напоминать талонное распределение дефицита в системе торговли. Здесь необходима гибкость, которая позволит сохранить неформальную систему общения с читателем, традиционную для библиотек как общественных институтов. Если читатель выражает желание получить доступ к привилегированным формам обслуживания, целесообразно пойти ему навстречу. Услуга по самой своей сущности осуществляется только тогда, когда потребитель ее воспринимает. Услуги не накапливаются и не служат предметом спекуляции. В то же время в коллективе предприятия, учреждения могут быть сотрудники, не занимающие сегодня соответствующего должностного положения, но вырабатывающие новые научно-технические решения. Поэтому не только демократический дух библиотеки, но и сама суть дела требует равных возможностей в получении необходимых источников информации в устраивающем читателя режиме.

Библиотекарь должен видеть в каждом читателе живую многогранную личность с разнообразными интересами и потребностями. Библиотека специфическими методами не только удовлетворяет читательские запросы, но и потребность в общении и самоутверждении. Как бы не был автоматизирован процесс библиотечного обслуживания, на его выходе должен быть элемент живого общения.

В то же время нельзя не учитывать, что читатели специальной библиотеки — коллектив, имеющий формальные и неформальные связи.

Воздействие на каждого читателя сказывается на всей системе чтения через взаимовлияние, обмен мнением, коллективный труд. Эти связи необходимо изучать для того, чтобы информация, выдаваемая одному потребителю, становилась достоянием многих. Следует прогнозировать и ненавязчиво подталкивать процесс взаимоинформации читателей как о наличии издания, так и о его содержании. Библиотекарию приходится заботиться не только об удовлетворении запросов, но и о том, чтобы они влияли на оптимизацию научно-производственного процесса и положение читателя в коллективе. Сегодня только такой подход может обеспечить авторитет библиотеки. А только реальный авторитет библиотеки обеспечивает ее материальные возможности и саму прочность существования.

Живое общение с потребителем обогащает производителя услуги знаниями о масштабе потребностей, которые он обслуживает, его оптимальном режиме, оценке конечных результатов, т. е. всегда содержит элемент социологического исследования. В библиотеке этот процесс имеет свои особенности, так как читатель обогащает нас знаниями о самом содержании источников информации. Умение впитывать информацию на основе неформальной обратной связи — обязательное качество для библиотекаря. Читатель должен ощущать себя в библиотеке одновременно объектом профессионального обслуживания, без которого он не может обойтись, и консультантом по своей узкой специальности. Все современные школы управления построены на том, что общение должно приносить взаимное удовлетворение и способствовать самоутверждению личности. Это дает возможность устанавливать правильные контакты, создавать атмосферу доброжелательности и направлять ее на решение общих задач. Роль и место библиотеки в обществе определяется прежде всего отношением к ней читателей, официальные решения вторичны, и степень их направленности на нужды библиотеки отражает читательскую оценку значимости библиотечного обслуживания.

Остановимся кратко на формировании коллектива библиотеки с точки зрения научного менеджмента. В течение долгого времени мы практически не могли влиять на этот процесс. Не потому, что не знали как, а в силу реальных обстоятельств. Низкая оплата библиотечных работников и уровень их подготовки не давали возможности выбора.

Как бы хорошо мы ни воспринимали рекомендации американских школ управления по подбору специалистов, точно соответствующих их функциональным обязанностям, или японских, дающих простор для развития спо-

собностей специалиста и готовых ради этого видоизменить его функции, реализовать ни ту, ни другую систему мы практически не могли. Нам не оставалось ничего другого, как руководствоваться принципом «на безрыбье и рак рыба». В перспективе ситуация должна измениться, мы уже отмечали в двух предыдущих статьях, что число библиотекарей и самих библиотек, очевидно, сократится, а оплата труда увеличится. Оба эти фактора будут воздействовать на образование рынка рабочей силы и возможность выбора наиболее подходящих претендентов.

В настоящее время существуют, не оказывая влияния на практику, квалификационные характеристики, определяющие требования к библиотечным должностям. Они сугубо формальны и практически не дифференцируют потребность в знаниях, способностях, характерологических особенностях сотрудника в соответствии с типом и видом библиотеки, а также функциональные обязанности в процессе комплектования, хранения, обработки фондов и библиотечного обслуживания.

Не способствует формированию кадров и система подготовки библиотечных работников в специальных высших учебных заведениях. Отягощенные весьма разнообразными знаниями, молодые специалисты не получают достаточно глубокой общекультурной подготовки. А ведь, очевидно, именно высокий уровень культуры должен быть основой библиотечной профессии.

Адаптация специалиста проходит в условиях практической деятельности. Поэтому внутренняя структура коллектива, его устремления являются решающим звеном в формировании библиотекаря. И здесь мы сталкиваемся со специфическими трудностями, нуждающимися в осмыслении и определенном смягчении. Большинство специальных библиотек насчитывают всего несколько работников, а подчас и одного. В этих условиях у специалиста нет перспектив должностного роста, т. е. одного из важнейших жизненных стимулов.

Возникает необходимость обеспечить профессиональный рост и соответствующее повышение оклада на одном и том же рабочем месте через систему повышения квалификации, обмен опытом, стажировки. Кроме того, нельзя препятствовать выдвижению работника в крупные библиотеки или в библиотеки при учреждениях, нуждающихся в наиболее квалифицированном библиотечном обслуживании. Работа в библиотеке данного предприятия, учреждения должна стать признанной школой, чтобы через 5—6 лет у работника создавался престиж, открывающий ему путь на руководящие должности. Текучесть кад-

ров — естественный процесс и так к нему следует относиться. Правда, на ряде предприятий создаются методы закрепления кадров — дополнительные отпуска, освобождение от уплаты подоходного налога, единовременные выплаты, дополнительные пенсии, ничто не препятствует их распространению и на библиотечных работников. Это может несколько снизить процент текучести кадров.

В маленьких коллективах особенно важна психологическая совместимость сотрудников. Теория подбора коллектива с этой точки зрения разработана, существуют даже специальные тесты.

В библиотечной практике формализованные способы подбора психологически совместимого коллектива не применяются. Но интуитивные методы действуют, хотя до сих пор о них стыдливо умалчивалось. Между тем интуиция, на основе которой могут возникнуть симпатии и антипатии, реально существует и подсказывает человеку правильность выбора, в том числе и сотрудника, с которым предстоит длительное ежедневное общение, и сбрасывать ее со счетов нецелесообразно.

Практика показывает, что профессиональное расхождение при психологической совместимости имеет конструктивный характер, способствует развитию деятельности. Поэтому соревнование идей и подходов не должно пугать руководителя.

В то же время в самом отношении к труду, признании его значимости необходимо единомыслие. Часто пришельцы из других более престижных вузов, не нашедших работу по специальности, вносят нигилистическое отношение к библиотечному процессу. Это пагубно влияет на коллектив, хотя сама по себе работа в библиотеке различных специалистов достаточно плодотворна. Поэтому необходима гибкая кадровая политика с учетом неформальных индивидуальных особенностей сотрудника.

Таким образом, наука управления приобретает все большее значение для библиотекаря и помогает ему установить правильную систему взаимоотношений в своем коллективе, с читателями и руководством.

Повышается значение для библиотеки теории и практики маркетинга. Классический маркетинг предполагает, что все задачи предприятия, его технология, объем, качество производства просматриваются через призму сбыта товаров. Его применение характерно при условии высокого насыщения рынка товарами и, само собой, в условиях купли-продажи. Поэтому говорить о маркетинге в области культуры можно только условно, подчеркивая этим первостепенность распространения услуг,

приоритет этого процесса перед всеми остальными. Иными словами, маркетинг для библиотеки — это система управления с позиции наилучшей реализации услуг, причем речь идет о платных услугах.

Поскольку, как мы уже показывали в предыдущих публикациях, библиотека сегодня заинтересована продавать свои услуги широкому кругу лиц и организаций, она может использовать элементы маркетинга. Но речь идет именно о его отдельных находках, а не о построении системы. Во всяком случае, для тех, кто не ставит коммерческие цели во главу библиотечного обслуживания.

Прежде всего, целесообразно заимствовать методы изучения потребительского рынка. В настоящее время многие библиотеки начинают продавать услуги, которые могут более эффективно производить другие организации (переплетные, звукозаписывающие и др.). Они неизбежно оттеснят библиотеки от покупателя и сведут их дополнительные доходы на нет. Маркетинг же предполагает изучение всех возможных производителей аналогичных услуг и сравнительную оценку их эффективности, а на этой основе утверждение своих шансов на реализацию.

В зависимости от итогов анализа принимается решение:

производить и продавать услугу самостоятельно;

производить и продавать услугу в кооперации с другими организациями;

отказаться от продажи услуги.

Подробно изучается рынок сбыта. Проводится социологическое исследование потребности в данной услуге. Заключаются договоры, вводятся платные абонементы на ряд услуг и т. д. Только после этого определяется оптимальный объем работы, который даст экономический эффект.

При определении цены на услугу исходят из покупательской способности населения. Не всегда высокая цена приводит к коммерческому успеху. Целесообразно установить цену, по которой будет удовлетворяться массовый спрос. Экономический успех определяется возможностью широкого тиражирования услуги. Так, выгоднее выслать 1000 оповещений о поступлении литературы по 10 копеек каждое, чем 50 оповещений по рублю.

Маркетинг нельзя свести к одноразовой кампании, это постоянный процесс изучения рынка сбыта услуг и конкурентов на этом рынке. Он требует выделения специального сотрудника, имеющего соответствующую подготовку. Скорее всего, это может быть библиотечный работник, прошедший курсы мар-

кетинга, которые сейчас широко организуют кооперативы, институты повышения квалификации и другие учреждения.

Применение элементов менеджмента и маркетинга позволит библиотекам успешно адаптироваться в современных условиях. Но они

не являются панацеей от всех возникающих трудностей. В основе библиотечной работы остается квалифицированный труд профессионала-библиотекаря, который должен улучшаться в результате использования науки управления.