

БИБЛИОТЕКА И РЫНОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

УДК 026/027:339.138

Ястребова Е.М.

Внутренний маркетинг в библиотеке

Раскрыты содержание, функции и значение понятия "внутренний маркетинг", которое автор предлагает использовать при перестройке деятельности библиотек. Приведен пример работы библиотек г. Билефельда (ФРГ).

Обширный материал И.К. Джерелиевской по проблеме "Библиотеки и рынок" [1], несомненно, представляет большой интерес для библиотекарей, дает повод для вдумчивого анализа состояния дел и в то же время вызывает ряд критических замечаний. Из них хочу выделить одно, как мне кажется, весьма распространенного свойства — превалирование универсальности над библиотечной специфичностью и особенностями. Хотелось бы более детального отражения параметров "самобытности" библиотечного менеджмента и маркетинга, а также большей сосредоточенности на некоммерческих аспектах маркетинговой концепции работы библиотек. Кроме того, считаю необходимым остановиться на феномене внутреннего маркетинга в библиотеке, о котором И.К. Джерелиевская упоминает в ряде своих публикаций, не обозначая терминологически.

Из 20 просмотренных мной российских изданий по указанной теме за 1990—1992 гг. лишь 2 [2, 3] используют это понятие и только в качестве антипода международного маркетинга (вывод товаров и услуг за рубеж), поэтому необходимость его уточнения и "приложения" к библиотеке становится еще более настоятельной.

Осуществление маркетинговой концепции в библиотеках всегда сопряжено с распространением и укоренением относительно новых идей и воззрений, согласно которым происходит преобразование ее организационной структуры, ассортимента библиотечно-библиографических услуг, каналов взаимодействия с пользователем, моделей поведения библиотекарей, методов управления коллективом и т. п. Данные идеи должны быть понятны библиотекарям, находить у них отклик. Не кто иной, как сотрудники библиотеки будут на практике воплощать нововведения, целесообразность которых не должна вызывать у них ни тени сомнения, т. е. требуется маркетинг для реализации самой маркетинговой концепции или ее отдельных составляющих, во избежание тавтологии — внутренний маркетинг.

Внутренний маркетинг (как и маркетинг вообще) является философией в построении работы библиотеки и одновременно инструментом для наиболее выгодного "сбыта" или "продажи" маркетингового подхода библиотекарям. Он удовлетворяет потребности руководства в доведении до сведения низовых исполнителей содержания, направлений, возможных средств осуществления грядущих перемен в библиотеке.

Внутренний маркетинг также предоставляет руководству возможности для целенаправленного воздействия на поведение, формирование шкалы ценностей, идейной и трудовой убежденности библиотекарей. Это — своего рода внутренние публик рилейшнз, т. е. мероприятия по укреплению связей между всеми работающими в библиотеке, по "цементированию" и мобилизации коллектива на претворение в жизнь маркетинговой концепции под девизом: "Вместе знать, вместе говорить, вместе побеждать", в котором слово "вместе", безусловно, выступает ключевым [4].

Итак, чтобы библиотека могла эффективно выполнять стоящие перед ней задачи, используя преимущества маркетинга, он должен войти в умы и сердца библиотекарей через различные формы общения, передачи информации от руководства на места, т. е. посредством внутреннего маркетинга. Общепризнанные лидеры в области налаживания производственных контактов и этики — японские управляющие — до 30% своего рабочего времени расходуют на обмен мнениями с сотрудниками фирмы по поводу того, как можно усовершенствовать межличностные отношения, коммуникацию персонала и тем самым повысить производительность фирмы. Воспитание у работников при-

верженности делу и фирме, заботливости о ее процветании постоянно находится в центре их внимания.

Профессиональное и неформальное общение в библиотеке играет архиважную роль, в его ходе библиотекари лучше узнают друг друга, потому становятся более терпимыми и лояльными, у них появляется "чувство локтя". Убежденные в необходимости перемен библиотекари более осмысленно выполняют свои новые обязанности.

Необходимо придумать и "запустить" систему информирования библиотекарей о том, что предстоит им сделать завтра, в ближайшее время, в отдаленной перспективе; обеспечить ее бесперебойную и безупречную работу. Существует множество, по крайней мере, 11 причин, ведущих к искажению информационного послания, "засорению" информационных каналов [5, с. 57—59]. К ним прежде всего относятся: ошибка перспективы (отстоящее по времени событие фиксируется нами слабее, чем то, которое произошло сегодня утром или вчера вечером), эффект излучения (более актуальное событие оказывает более сильное давление при принятии решения), эмоциональные диспропорции (гнев, страх, радость изменяют значимость и масштаб события), перенапряженность и заданность восприятия (периодичность или другая характеристика явления неизменна, а нам из-за чрезмерной концентрации на нем кажется, что оно очень часто повторяется и т. п.), стремление видеть и слышать желаемое, а не то, что говорится и происходит на самом деле, предубеждения и стереотипы (например, электронный каталог вреден для здоровья и не особо эффективен по сравнению с карточным), выбор базы сравнения (другие отделы библиотеки, другие библиотеки в городе, регионе, СНГ, Европе, мире), скуго изложенная суть поручения (остальное сотрудник домысливает сам), стремление приукрасить собственную деятельность (приписать количество обслуженных читателей, выданных справок), "познавательный консонанс" (то, что нам не нравится, мы стараемся исключить из нашего сознания).

Четкая сквозная система информирования в библиотеке помогает каждому сотруднику лучше ориентироваться в собственной работе, понимать ее роль в деятельности библиотеки, правильнее оценивать факты и их значимость для руководства, улучшает качество управленческих решений на всех уровнях и этапах их подготовки, позволяет всему персоналу библиотеки продуктивно заниматься инновационной и организаторской деятельностью, а кроме того, углубляет веру

в то, что поставленные задачи нужны и библиотеке, и обществу в целом [5, с. 156—158].

Кроме системы информирования внутренний маркетинг включает и культуру организации, в нашем случае библиотеки. В понятии "культура библиотеки", по моему мнению, объединяются идейные убеждения и нормы, этические ценности и душевное богатство коллектива, а также идеологические и социально-психологические мероприятия, нацеливающие на поддержание и укрепление творческого, высокоморального климата в нем. Каждой библиотеке необходимо иметь для новых сотрудников книжицу, где изложены основные сведения о ней и "правила игры" в данном коллективе — оперативность, тактичность, энергичность, дружелюбность, безукоризненное обслуживание. В перечне ценностей библиотеки должны преобладать качественные, а не количественные, стратегические и социальные, лишь затем утилитарно-прагматические.

Культура библиотеки относительно стабильна, текущие события оказывают на нее небольшое влияние, ведь в ней отражаются коренные общечеловеческие идеалы: содействие ближнему, приоритет гуманных отношений между людьми, уважение личности каждого человека (и библиотекаря, и читателя).

Рассмотрим, как проходил процесс формирования культуры организации, внедрялся внутренний маркетинг в системе публичных библиотек г. Билефельда (ФРГ), которая была одной из баз исследования "Использование и апробация концепции маркетинга для публичных библиотек", проведенного Немецким библиотечным институтом в 1990—1992 гг.

Вначале была досконально изучена обстановка в центральной библиотеке. С этой целью опрошены 87 из 116 сотрудников. Результаты показали, что наибольшие опасения вызывают взаимоотношения между сотрудниками и пользователями библиотеки. Библиотекари упускают из виду роль просветителей и всезнаек, далеки от действительного понимания реальных запросов пользователей, считая, что это им давно известно; сверх того, выяснилось, что библиотечный коллектив неоднороден, в нем сосуществуют (а порою противодействуют) разные фракции. Для изменения данной негативной картины предложено сотрудникам библиотеки стремиться к достижению самопонимания и взаимопонимания, наладить хорошую систему коммуникации в коллективе, развивать рыночное мышление.

Анонимный опросный лист для работников публичных библиотек Билефельда составлялся социологом при участии библиотекарей. Он должен был выявить мнение специалистов по фундаментальным вопросам функционирования их библиотеки (цели, задачи, перспективы, "узкие места", сильные стороны учреждения и пр.), мотивам их собственной деятельности, организации досуга и т. п. Результаты опроса показали, что многие билефельдские библиотекари особо гордятся и ратуют за прусские ценности личности — дисциплину, порядок, прилежание, скромность, выполнение любой команды сверху в отведенный срок, что не совсем "стыкуется" с профессиограммой мыслящего рыночными категориями современного библиотекаря.

Полученная информация сопоставлена с аналогичной по другим библиотекам ФРГ, со среднестатистическими данными по другим профессиональным группам в стране. Тщательно проанализированные и представленные в виде таблиц, схем и графиков результаты анкетирования обсуждены с библиотекарями, что помогло им лучше понять себя, прийти к взаимопониманию по ряду проблем (например: как повысить эффективность обслуживания пользователей, результативность работы тех или иных отделов, в чем состоит призвание и предназначение библиотекаря в настоящий период и т. п.). Интенсивный обмен мнениями дал возможность найти приемлемые для всех решения по многим вопросам, отчетливее осознать место каждого библиотекаря в деятельности учреждения в целом.

Для повышения уровня информирования и упрощения общения сотрудников библиотеки друг с другом и с руководством решено издавать информационные письма с удачным, быстро запоминающимся названием "ИнБиБи" (Информация библиотеки Билефельда), где в лаконичной форме описываются происшедшие и предстоящие события в жизни библиотеки, публикуются сообщения вышестоящих органов управления, общественных организаций, официально-правовые документы. Письма рассылаются во все филиалы системы.

Улучшению деятельности способствует организация так называемых рабочих групп — мобильных команд сотрудников из разных подразделений центральной библиотеки и библиотек-филиалов, технических и прочих служб, выполняющих определенные задания, или программы.

Например, одна из таких групп еженедельно организует журфикусы в центральной библиотеке за 15—20 минут до ее открытия для читателей. Присутствовать на них может любой сотрудник. Здесь

сообщаются последние новости о назначениях, перемещениях, изменениях в графике работы и т. п. Можно просто пообщаться с коллегами. Среди таких групп — несколько проектных. Они занимаются созданием и практическим осуществлением конкретных программ, решают несложные, сугобо эмпирические задачи. Проектная группа "Посмотри и улыбнись" разработала оформление абонемента, одного отраслевого читального зала, макеты метаинформационных указателей по отделам библиотеки. Группа "Суть — метла" придумала новую схему размещения фонда центральной библиотеки, проверила состояние и наполнение фонда открытого доступа, в результате 3400 экз. книг были переведены в книгохранилище, 8000 исключены (по ним прошла та самая метла), оставшаяся часть — в соответствии с читательскими интересами по-новому сгруппирована.

Подобные рабочие группы способствуют более широкому распространению информации об инновациях в библиотеке, упрочивают систему управления библиотекой по горизонтали, налаживают и расширяют личные и рабочие контакты между сотрудниками. И кроме всего прочего — именно в группах идет активное изучение и параллельное внедрение рыночных форм хозяйствования, маркетинговых принципов.

В свое время маркетинговая группа тоже возникла как рабочая. В течение шести недель она проделала главную часть работы по составлению маркетинговой концепции для билефельдской системы библиотек: уточнила ее цели, проанализировала рыночные сегменты, предложила оптимальный набор товаров и услуг, способы их продвижения к пользователю. Она нашла шесть девизов, которые претендуют на то, чтобы заложить основы культуры библиотеки: 1) мы здесь для ВАС, 2) культура — не абстрактна, а конкретна, 3) Вы спрашиваете, мы отвечаем, 4) к успеху — через знание, 5) развлекайтесь вместе с нами, 6) у нас есть все (не совсем бесспорное утверждение, оно было выдвинуто в самом начале работы над концепцией, когда маркетинговый подход воспринимался весьма неопределенно, потому противоречит идее дифференцированного обслуживания разных сегментов рынка пользователей) [6, с. 171].

Знакомство с организацией дела в одной из немецких библиотек подтверждает, что внутренний маркетинг нужен любой библиотеке. Он является предпосылкой того, что маркетинговая концепция будет переведена в практическую плоскость, он — залог и неотъемлемый

компонент будущего благополучия библиотеки на фоне рыночной экономики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Джерелиевская И.К. Синдром страха перед рыночными отношениями // Науч. и техн. б-ки. — 1992. — № 10. — С. 38—42; Формирование рынка информационно-библиотечных услуг // Там же. — № 11. — С. 3—15; Менеджмент (история, теория, содержание) // Там же. — № 12. — С. 45—58; Моделирование библиоменеджера // Там же. — 1993. — № 1. — С. 4—14; Модель системы подготовки менеджеров // Там же. — № 2. — С. 3—18; Библиотека — субъект рыночных отношений (постановка проблемы) // Там же. — № 3. — С. 4—12; Библиотечная коммуникация как феномен рыночных отношений // Там же. — № 5. — С. 22—33.
2. Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг: выбор лучшего решения. — М.: Экономика, 1993. — С. 26.
3. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Как побеждать на рынке. — М.: Финансы и статистика, 1991. — С. 14.
4. Ястребова Е.М. Руководить и добиваться успеха. — М.: Торр, 1993. — С. 11.
5. Ковалевски С. Научные основы административного управления / Общ. ред. и предисловие Л.Н. Качалиной. — М.: Экономика, 1979. — С. 57—62, 156—158.
6. Die effektive Bibliothek: Endbericht des Projektes "Anwendung und Erprobung einer Marketing-Konzeption für Öffentliche Bibliotheken" / Red. P. Borchard, Dt.Bibl.Inst.; Bd.1. — Berlin: DBI, 1992. — S. 7—23, 168—174.