

**От руководства чтением
к клиентоориентированности: смена парадигмы.
(Опыт технической библиотеки предприятия)**

Раскрыты некоторые аспекты внедрения клиентоориентированного подхода в технической библиотеке предприятия, подчеркнута важность использования принципов систем управления взаимоотношениями с клиентами в библиотечной практике; освещён практический опыт изменения традиционной формы библиотечной работы с учётом пожеланий пользователей.

Ключевые слова: библиотеки, читатели, пользователи, клиенты, клиентоориентированный подход, информационное обслуживание, клиентская база, мобильные пункты книговыдачи, Красноярский центр научно-технической информации и библиотек Красноярской железной дороги.

До появления Интернета и компьютерных технологий накопленные человечеством знания хранились в основном в библиотеках, а библиотекарь выполнял роль лоцмана в океане книг: он их отбирал, систематизировал, хранил и предоставлял читателям. Знание фонда, потребностей читателей, высокий уровень образования давали возможность библиотекарям руководить чтением, рекомендовать издания для получения дополнительных знаний по выбранной читателем теме, и, таким образом, участвовать в развитии личности.

Следует отметить, что далеко не всегда потребность читателей в информации была осознанной и добровольно приводила их в библиотеку. Например, горным офицерам Колывано-Воскресенских заводов систематическое изучение и просмотр новой литературы вменялось в обязанность. Чтение книг по тематике, непосредственно относящейся к производственной деятельности, было обязательным также для мастеров и подмастерьев этих заводов [1. С. 22, 23].

Во времена советской власти руководство чтением в библиотеках стало носить принудительный характер. На первое место ставилась пропаганда внешней и внутренней политики КПСС, а работа с читателем должна была носить «наступательный и оперативный характер» [2. С. 5]. Возможно, это было дополнительным фактором, способствующим тому, что со временем роль «руководителя чтением» сформировала у многих библиотекарей авторитарный, доминирующий стиль общения с читателями. Исследования, проведённые ВСГАКИ [3], показали: по мнению пользователей, 61% библиотекарей игнорирует их как личность и имеет негативные установки по отношению к ним. В то же время библиотекари оценивали своё отношение к читателям как доброжелательное (71%). Этот конфликт во взаимоотношениях привёл бы к краху любое предприятие, оказывающее услуги, но библиотеки долгое время были практически единственным общедоступным источником информации, поэтому читатели всё равно продолжали их посещать.

С появлением компьютерных технологий, Интернета, произошла революция в информационной сфере. Информация перешла в цифровую форму, что изменило способы её создания, хранения, систематизации, передачи. Сегодня любой пользователь Интернета может не только общаться в социальных сетях, вести свой архив фотографий, видео, издавать свои произведения, но и на качественно ином уровне создавать свою библиотеку (один из множества подобных проектов – «Библа»: <http://bibla.ru>), организовывать обсуждение прочитанного, общаться с авторами книг (в том числе и по видеосвязи), формировать тематические подборки, обмениваться книгами безвозмездно (включая «буккроссинг») и т.д. Традиционная библиотека (как социальный институт) для этого не нужна. Нужны книги в цифровой (или бумажной) форме.

Библиотечное сообщество осознало угрозу довольно поздно – сейчас идёт мучительный поиск своей роли в современном мире. Но для того чтобы библиотеки вновь стали востребованными, необходимо прежде всего изменить психологические установки, парадигму мышления.

Парадигма – это система взглядов и представлений, в рамках которой мы воспринимаем окружающий мир и предсказываем будущее. Однако мир постоянно меняется, и правила, которые хорошо работали в прошлом, могут стать тормозом в развитии. По меткому выражению Джозела Баркера [4. С. 136], «Никто не станет покупать устаревшее совершенство». В условиях изменившихся правил игры Д. Баркер выделяет три модели смены парадигм: сохранить парадигму, сменить потребителя; сменить парадигму, сохранить потребителя;

сменить парадигму, сменить потребителя [Там же. С. 137].

Библиотека предприятия не может сменить потребителя, так как является структурным подразделением организации-патрона и обязана обеспечивать информационное обслуживание сотрудников предприятия. В этих условиях единственно возможная модель – смена собственной парадигмы.

В наше время одним из важнейших активов компании является клиент, его лояльность. По мнению В. В. Брежневой, одна из стратегий развития библиотеки, ориентированной на клиента, – сервисный подход. Взгляд на информационное обслуживание сквозь призму сервиса и представлений, сложившихся в этой сфере, позволяет выйти за рамки привычных взглядов, принятых в библиотечной науке и практике [5. С. 6].

Не случайно Руководство ИФЛА по работе публичных библиотек вводит термин *клиент* вместо *читатель* или *пользователь*. Очевидно, что «в конечном счёте, клиенты делают свой выбор – принимать услуги публичных библиотек или нет» [6. С. 55].

Клиентоориентированность – основная стратегия для любого предприятия и учреждения сегодня. Библиотеки не могут быть исключением. Но как этот подход реализовать на практике, из каких конкретных действий он будет складываться?

Красноярский центр научно-технической информации и библиотек Красноярской железной дороги (КрЦНТИБ КрЖД) прошёл несколько этапов внедрения клиентоориентированного, сервисного подхода к обслуживанию пользователей [7], и этот подход себя оправдывает, позволяя обеспечивать устойчивое развитие организации.

Каковы же сегодня основные ожидания клиента от обслуживания любым предприятием? Это – гибкость в выполнении его индивидуальных требований; коммуникация, релевантная клиенту; возможность иметь дело только с одним человеком; достаточно один раз дать организации информацию [8. С. 17]; понимание того, что он собой представляет – его история и потенциал.

В настоящее время обеспечить эти потребности без применения систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) невозможно. Надо отметить, что стратегия развития бизнеса, ориентированная на интересы каждого конкретного потребителя и установление личных отношений с ним, существовала сотни лет. До индустриальной революции такой подход был вполне естественным и обоснованным, и лишь массовое производство сделало персональное общение предметом роскоши [9. С. 24].

Библиотеки всегда накапливали информацию о своих пользователях в читательских формулярах – по сути дела, это была клиентская база. Анализ данных давал важные знания о читателях, их предпочтениях, позволял разделять читателей на группы (в том числе и для руководства чтением). Все традиционные формы пропаганды книги, рекомендательная библиография имели чёткое читательское назначение (сегментирование клиентов). Но далеко не все библиотеки проводили анализ читательских формуляров, так как в докомпьютерную эпоху это было очень трудоёмким процессом.

Автоматизация позволила библиотекам существенно изменить традиционные процессы (книговыдачу, поиск информации в каталоге, составление библиографических списков), рекламировать свои фонды в Интернете (ЭЖ на сайте) и т.д. Доставка информации стала почти мгновенной, возможности межбиблиотечного взаимодействия – захватывающими дух. Но возможность анализа клиентской базы с целью персонализации общения, выстраивания грамотной маркетинговой стратегии библиотеки, направленной на конкретные целевые группы, не была заложена в программы автоматизации для библиотек. Поэтому в стандартную БД «Читатели» КрЦНТИБ (Система автоматизации библиотек ИРБИС) нами были внесены дополнения (с учётом принципов CRM-систем) (табл.):

Дополнительный элемент в БД «Читатели»	Назначение
Группа полей/подполей, описывающих информационные потребности	Сегментирование клиентов на основе информационных потребностей, позволяющее предоставлять только ту информацию, которая интересна пользователю.
Учёт информирования (данные)	Учёт обслуживания пользователей,

о том, когда, кем, какая информация была отправлена пользователю по электронной почте)	получающих информацию по электронной почте. Контроль за качеством обслуживания пользователей индивидуального информирования (анализ руководителем количества и содержания предоставленной информации). Получение данных о наиболее часто используемых в информировании изданиях (важно для формирования подписки).
Учёт взаимодействия (данные о том, когда, какое мероприятие пользователь посетил; учёт других видов взаимодействия, важных при обслуживании)	Сбор истории взаимоотношений с пользователем, не фиксируемых в традиционных формах учёта библиотечной работы, но существенных для организации качественного персонализированного обслуживания.
Учёт канала, который «привёл» нового пользователя в библиотеку	Получение данных для выделения наиболее результативных «точек контакта» с пользователем, что обеспечит привлечение новых пользователей с меньшими затратами.
Учёт групп рассылок, на которые подписался пользователь	Получение данных о составе групп рассылок.
Учёт изданий сигнального информирования, на которые подписан пользователь	Получение списка изданий сигнального информирования для оптимизации процесса рассылки. Анализ группы пользователей, входящих в группу сигнального информирования.

Кроме дополнительных полей/подполей в БД «Читатели» были добавлены выходные формы, позволяющие анализировать накопленную информацию.

В результате из «11 основных компонентов CRM-решения» Бартон Голденберга мы смогли реализовать лишь три: управление контактами (и клиентской базой); управление маркетингом (в т.ч. опросами и рассылками); отчётность для высшего руководства.

Но даже реализация этих трёх компонентов при ведении единой БД читателей КрЦНТИБ и филиалов позволяет:

- обеспечить единое информационное пространство знаний о пользователе и истории взаимоотношений с ним (одна и та же информация пользователю не предоставляется, информационные сообщения – о мероприятиях, задолженности и т.д. – не дублируются);
- обеспечить единые стандарты для общения с пользователем (единая форма информационного письма с идентификатором, обращения для пользователей, рассылок);
- выделять целевые группы для маркетинговых мероприятий независимо от территориального расположения пользователей;
- оперативно получать аналитические отчёты по различным аспектам;
- обеспечить контроль за деятельностью сотрудников.

Назову очень важные функции, которые в настоящее время не реализованы в системе автоматизации (здесь необходимы усилия разработчиков):

- «планировщик задач» с системой напоминаний (служебная функция для каждого сотрудника, обслуживающего пользователей);
- персональные рекомендации (по аналогии с интернет-магазинами). Реализация этой функции нами видится как отбор системой автоматизации в ЭК изданий, релевантных зафиксированным информационным потребностям пользователя, но ещё ни разу ему не выдававшихся. Причём

библиотекарь может просматривать этот список и при необходимости его редактировать. Пользователь, входя в свой электронный формуляр, может просмотреть «Персональные рекомендации», отметить нужные издания, которые автоматически направляются в «Заказы» АРМ «Книговыдача»;

- архив прочитанных книг. Пользователь должен видеть перечень прочитанных книг и иметь возможность снова заказать их непосредственно из архива в своём электронном формуляре.

Ведение клиентской БД с учётом принципов CRM-систем – существенно помогает в работе библиотекарей, но это только один из аспектов внедрения сервисного подхода. Для пользователя главное – качественное предоставление разнообразных, необходимых именно ему услуг. Ориентация на клиента заставила нас пересмотреть некоторые традиционные формы библиотечной работы, например, тематические выставки, которые всегда были важной составляющей частью работы технической библиотеки предприятия. В КрЦНТИБ технология их подготовки и проведения существенно изменена с учётом маркетинговых инструментов продвижения [10]. Книговыдача изданий, представляемых на выставках, повысилась, что подтвердило эффективность выбранного подхода, но пожелания пользователей заставили преобразовать традиционный формат книжных выставок в мобильные пункты книговыдачи (МПК).

Характеристики МПК: всегда приближен к рабочему месту пользователей (это выездное мероприятие); издания выдаются пользователю сразу (у библиотекаря есть ноутбук с необходимыми базами данных); обзор представленной литературы проводится по желанию пользователя; библиотекарь даёт развернутую консультацию по всем услугам Центра (не только технической библиотеки), включая работу с сайтом; основная функция – не выдавать издания, а знакомить пользователя с возможностями Центра, записывать, перерегистрировать, подписывать на получение услуг.

МПК работают с определенной периодичностью, все пользователи, подписанные на рассылку «Новости, анонсы событий технической библиотеки», накануне получают приглашение на МПК, содержащее аннотированный перечень изданий, которые будут представлены во время работы МПК.

Опыт показал гораздо более высокую эффективность работы МПК по сравнению с выездными тематическими выставками, так как МПК позволяет пользователю получить комплекс услуг. Если читатель получил книгу в МПК, подписался на рассылки, то вероятность его прихода в техническую библиотеку (или обращение к услугам Центра) существенно увеличивается. Пользователь, просто познакомившийся с выставкой, с гораздо меньшей вероятностью придёт в библиотеку (скорее всего, просто скачает издание из Интернета или купит его в интернет-магазине).

Учёт пользовательских предпочтений важен даже в мелочах: например, замечено, что машинисты и помощники машинистов (для них два раза в месяц работает МПК в фойе ДК железнодорожников) неохотно подходят к библиотекарю, одетому в официальном стиле, с фирменным шарфиком и значком. Поэтому на МПК для машинистов библиотекарь одевается в стиле *casual*. Работа же МПК в Управлении дороги обязательно предполагает соответствующий дресс-код с использованием всей фирменной атрибутики КрЦНТИБ.

Учёт мнения пользователей в преобразовании тематических выставок в МПК потребовал не только изменения технологии работы библиотекарей, но и серьёзную «ломку» стереотипов профессионального поведения. Библиотекарям сложно было смириться с тем, что они похожи на «менеджеров по продажам» крупных сотовых операторов, работающих на выездных стендах. Но общение с пользователями, их благодарность, творческий характер работы, увеличение числа новых и постоянных читателей, а также мотивация со стороны руководства, сделали эту форму работы любимой не только пользователями, но и библиотекарями.

В настоящее время, с развитием поисковых, информационных систем, библиотекарь должен стать профессионалом не только в сфере поиска информации, но и в сфере качественного предоставления этой информации, чтобы пользователь хотел получить услугу именно у человека, а не у машины. Американские библиотекари поняли это значительно раньше: «Уникальные фонды, новейшая технология значат очень мало, если библиотекари при обслуживании пользователей не принимают во внимание психологию поведения... Информационный поиск, который библиотекарь проводит быстро, так как это ему удобно (кроме того, он считает себя достаточно компетентным), нельзя назвать услугой. Это, если можно так сказать, контр-услуга. Пользователю можно простить неправильное поведение, профессионалу – нет.

Библиотекари должны помнить не только о человеческих слабостях пользователей, но в первую очередь о своих. Только тогда человеческий фактор может стать хорошим помощником при поиске и предоставлении информации» [11. С. 17, 18].

Клиентоориентированность – это не «потакание» пользователю. На мой взгляд, – это чуткое улавливание потребностей пользователей и предложение таких услуг и в такой форме, которые будут оптимальны для каждого конкретного человека. Для этого нужно серьёзно изменить парадигму мышления (от авторитарного к сервисному), методы работы, а также расширить функционал систем автоматизации библиотек.

Библиотекарь и сегодня может рекомендовать читателю, что почитать. Но формы и способы доставки этой информации существенно расширились. А выбор всё равно остаётся за клиентом – воспользоваться услугами библиотекаря и библиотеки или ... сервисом персональных рекомендаций на «Ozon.ru».

Список источников

1. **Каратыгина Т. Ф.** История технических библиотек в СССР / Т. Ф. Каратыгина. – Москва : Книга, 1981. – 166 с.
2. **Библиотека – производству** : практич. пособие. – Москва : Книжная палата, 1987. – 79 с.
3. **Езова С. А.** Вредные библиотекари, вредные пользователи // Науч. и техн. б-ки. – 1998. – № 6. – С. 34–41.
4. **Баркер Дж.** Парадигмы мышления. Как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире / Дж. Баркер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 187 с.
5. **Брежнева В. В.** Сервисный подход как стратегия развития библиотеки, ориентированная на клиента / В. В. Брежнева // НТИ. Сер.1. Организация и методика информационной работы. – 2006. – № 9. – С. 6–12.
6. **Руководство ИФЛА по работе публичных библиотек.** – 2-е полн. пересм. изд. / ИФЛА, РБА ; сост. К. Кунц, Б. Габбин ; науч. ред. изд. на рус. яз. В. Р. Фирсов. – С.-Петербург : Изд-во «Рос. нац. б-ка», 2011. – 183 с.
7. **Ушакова О. Б.** Сервисный подход к обслуживанию пользователей: опыт информационного центра предприятия / О. Б. Ушакова, Е. В. Шавыркина, Г. А. Арноси // Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса [Электронный ресурс] : материалы конф. – Электрон. дан. – Москва : ГПНТБ России, 2011. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: IBM PC Windows 2000 или выше. – Загл. с этикетки диска. – ISBN 978–5–85638–150–3. – № гос. регистрации 0321100651.
8. **Александр Д.** Карманный справочник по CRM / Д. Александр, Ч. Тернер. – Москва : НИРРО, 2004. – 136 с.
9. **Черкашин П.** Стратегии управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) / П. Черкашин. – Москва : Бином, 2007. – 384 с.
10. **Ушакова О. Б.** Опыт раскрытия фонда научно-технической библиотеки предприятия / О. Б. Ушакова // Науч. и техн. б-ки. – 2010. – № 12. – С. 35–41.
11. **Проблемы американских библиотекарей** (по страницам зарубежных профессиональных журналов) // Науч. и техн. б-ки. – 1996. – № 12. – С. 12–18.