

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

**From Reading Management to Customer Focus: Change of Paradigm
(Information Library of the Enterprise Practice)**

**Від керівництва читанням до орієнтованості на клієнта: зміна парадигми
(досвід технічної бібліотеки підприємства)**

О. Б. Ушакова

*Красноярский центр научно-технической информации и библиотек
Красноярской железной дороги – филиала ОАО
«Российские железные дороги»,
Красноярск, Россия*

Olga Ushakova

*Scientific and Technical Information and Library Center
of Krasnoyarsk Region Railway Lines – Branch of Russian Railways,
Krasnoyarsk, Russia*

О. Б. Ушакова

*Красноярський центр науково-технічної інформації та бібліотек
Красноярської залізниці – філії ВАТ «Російські залізниці»,
Красноярськ, Росія*

Раскрываются некоторые аспекты внедрения клиентоориентированного подхода в технической библиотеке предприятия, подчеркивается важность использования принципов систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в библиотечной практике, описывается практический опыт изменения традиционной формы библиотечной работы с учетом пожеланий пользователей.

The paper describes few aspects of introduction of customer focused approach of information library of the enterprise, importance of application of principles of customers relationship management (CRM) in library practice, and practical experience of changes made in accordance with readers' request in traditional library work.

Розкриваються деякі аспекти впровадження клієнтоорієнтованого підходу в технічній бібліотеці підприємства, підкреслюється важливість використання принципів систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) в бібліотечній практиці, описується практичний досвід зміни традиційної форми бібліотечної роботи з урахуванням побажань користувачів.

До появления Интернета и компьютерных технологий накопленные человечеством знания хранились в основном 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 своей тематике, непосредственно относящейся к производственной деятельности, было обязательно 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, приведшим к тому, что с течением времени роль «руководителя чтением» сформировала у многих библиотекарей авторитарный, доминирующий стиль общения с читателями. Исследования, проведенные ВСГАКИ [3], показывают, что, по мнению пользователей, 61% библиотекарей игнорирует их как личность, и имеет негативные

установки по отношению к ним. Библиотекари в то же время оценивали свое отношение к читателям как доброжелательное (71%). Этот конфликт во взаимоотношениях привел 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, сети Интернет, 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 (и проч., и проч.), но и на качественно ином уровне создавать свою библиотеку¹, организовывать обсуждение прочитанных изданий, общаться с авторами книг (в том числе и по видеосвязи), формировать свои тематические подборки, обмениваться книгами безвозмездно (включая «бук-кроссинг») 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 идет мучительный поиск своей роли в современном мире. Но для того, чтобы вновь стать востребованными, необходимо изменить прежде всего психологические установки, парадигмы мышления.

Парадигмы – это система взглядов и представлений, в рамках которых мы воспринимаем окружающий мир и предсказываем его поведение в будущем. 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 [4, 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, одной из стратегий развития библиотеки, ориентированной на клиента, является сервисный подход. Рассмотрение информационного обслуживания 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 счете, **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) проходил несколько этапов по внедрению 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?

- Гибкость в выполнении его индивидуальных требований.
- Коммуникация, релевантная клиенту.
- Все время 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.

¹ Один из множества подобных проектов – «Библа» <http://bibla.ru>

На сегодняшний день реализовать обеспечение этих потребностей 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 этих данных давал важные знания о читателях, их предпочтениях, позволял разделять их на группы (в том числе и для руководства чтением). Все традиционные формы пропаганды книги, рекомендательная библиография, имели четкое читательское назначение (сегментирование клиентов). Но далеко не все библиотеки использовали анализ читательских формуляров, т.к. в докомпьютерную эпоху это было очень трудоемким процессом.

Автоматизация позволила библиотекам существенно изменить традиционные процессы – книговыдачи, поиска информации в каталоге, составление библиографических списков, позволила рекламировать свои фонды в Интернете (электронный каталог на сайте), и т.п. Доставка информации стала почти мгновенной, возможности межбиблиотечного взаимодействия – захватывающими дух. Но возможность анализа клиентской базы с целью персонификации общения, выстраивания грамотной маркетинговой стратегии библиотеки, направленной не на «среднюю температуру по больнице», а на конкретные целевые группы, не была заложена в программы автоматизации для библиотек. Поэтому в стандартную базу данных «Читатели» КрЦНТИБ (САБ «Ирбис»), нами были внесены дополнения (с учетом принципов CRM-систем) (табл.1):

Таблица 1

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.
Учет информирования (данные о том, когда, кем, какая информация была отправлена пользователю по электронной почте)	– Учет обслуживания пользователей, получающих информацию по электронной почте. – Контроль за качеством обслуживания пользователей индивидуального информирования (анализ руководителем количества и содержания предоставленной информации) ² – Получение данных о наиболее часто используемых в информировании изданиях (важно для формирования подписки)
Учет взаимодействия (данные о том, когда, какое мероприятие пользователь посетил, учет других видов взаимодействия, важных при обслуживании)	Сбор истории взаимоотношений с пользователем, не фиксируемый в традиционных формах учета библиотечной работы, но существенных для организации качественно персонифицированного обслуживания.
Учет канала, который «привел» нового пользователя в библиотеку	Получение данных для выделения наиболее результативных «точек контакта» с пользователем, что обеспечит привлечение новых пользователей с меньшими затратами.
Учет групп рассылок, на которые подписался пользователь	Получение данных о составе групп рассылок
Учет 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 многочисленные выходные формы, позволяющие анализировать накопленную информацию.

² КрЦНТИБ имеет 8 филиалов на станциях Красноярской железной дороги. Без учета информирования в единой базе данных невозможно осуществлять оперативный контроль за количеством и качеством предоставленной пользователям информации.

В результате из «11 основных компонентов CRM-решения» Бартона Голденберга мы смогли реализовать лишь три:

- управление контактами (и клиентской базой),
- управление маркетингом (в т.ч. опросами и рассылками),
- отчетность для высшего руководства.

Но даже реализация этих трех компонентов при ведении единой базы данных читателей Центра 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;
- получать аналитические отчеты оперативно, по различным аспектам;
- обеспечить контроль за деятельностью сотрудников.

Очень важными функциями, которые на сегодняшний день не реализованы в системе автоматизации (здесь необходимы усилия разработчиков), являются:

- «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 электронном каталоге изданий, релевантных зафиксированным информационным потребностям пользователя, но еще ни разу ему не выдававшимся. Причем 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 прямо из архива в своем электронном формуляре.

Ведение клиентской базы данных с учетом принципов CRM-систем – это существенная помощь в работе для библиотекарей, но это только один из аспектов внедрения сервисного подхода. Для пользователя главным является качественное предоставление разнообразных, необходимых именно для него, услуг. Ориентация на клиента заставила нас пересмотреть некоторые традиционные формы библиотечной работы. К примеру, тематические выставки. Проведение тематических выставок всегда было важной составляющей работы технической библиотеки предприятия. В КрЦНТИБ технология их подготовки и проведения уже была существенно изменена с учетом маркетинговых инструментов продвижения [10]. Книговыдача изданий, представленных на выставке, повысилась, что показало эффективность выбранного подхода, но пожелания пользователей заставили преобразовать традиционный формат книжных выставок в мобильные пункты книговыдачи (МПК).

Характеристики мобильного пункта книговыдачи:

- МПК всегда приближен к рабочему месту пользователей (это выездное мероприятие);
- Издания с мобильного пункта выдаются пользователю сразу (у библиотекаря есть ноутбук с необходимыми базами данных);
- Обзор представленной литературы проводится по желанию пользователя;
- Библиотекарь дает развернутую консультацию по ВСЕМ услугам Центра (не только технической библиотеки), включая работу с сайтом;
- Основная функция МПК – не выдать издания, а познакомить пользователя с возможностями Центра, записать, перерегистрировать, подписать на получение услуг.

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

Опыт показал гораздо более высокую эффективность работы мобильных пунктов книговыдачи перед выездными тематическими выставками, так как такая «точка контакта» позволяет пользователю сразу получить комплекс услуг. Если читатель получил книгу с МПК, подписался на рассылки, то вероятность его прихода в техническую библиотеку (или использование услуг Центра), существенно увеличивается. Пользователь, просто познакомившийся с выставкой, с гораздо меньшей вероятностью придет в библиотеку, (скорее всего, просто скачает издание с Интернета или купит его в интернет-магазине).

Учет пользовательских предпочтений является важным даже в мелочах: к примеру, было замечено, что машинисты и помощники машинистов (для них 2 раза в месяц работает МПК в фойе ДК железнодорожников), неохотно подходят к библиотекарю в фирменном шарфике и значке, одетом в официальном стиле. Поэтому на МПК для машинистов библиотекарь приходит в стиле casual. Работа же МПК в Управлении дороги обязательно предполагает дресс-код в официальном стиле с использованием всей фирменной атрибутики КрЦНТИБ.

Учет мнения пользователей в преобразовании тематических выставок в МПК, потребовал не только изменения технологии работы библиотекарей, но и серьезную «ломку» стереотипов профессионального поведения. Библиотекарям сложно было смириться с тем, что их роль сильно напоминает «менеджеров по продажам» крупных сотовых операторов с их выездными стендами. Но общение с пользователями, их благодарность, творческий характер работы, увеличение числа новых и постоянных читателей, а также мотивация со стороны руководства, сделало 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 поиске информации, но и в качестве 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 не значит «потакание» пользователю. По нашему мнению, клиентоориентированность – это чуткое улавливание его потребностей и предложение таких услуг и в такой форме, которая будет оптимальна для каждого конкретного человека. Только для этого нужно серьезно изменить парадигмы 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 до пользователя существенно расширились. А выбор все равно остается за клиентом – воспользоваться услугами библиотекаря и библиотеки, или ... сервисом персональных рекомендаций на «Ozon.ru».

Литература

1. Каратыгина, Т.Ф. История технических библиотек в СССР/ Т.Ф. Каратыгина.-М.: Книга, 1981. – 166с. Библиотека-производству: практич. пособие. – М.: Книжная палата, 1987. – 79с.
2. Езова, С.А. Вредные библиотекари, вредные пользователи/ С.А. Езова // Научные и технические библиотеки. – 1998. – №6. – С.34–41
3. Баркер, Дж. Парадигмы мышления. Как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире/Дж. Баркер.- М.:Альпина Бизнес Букс, 2007. – 187с.
4. Брежнева, В.В. Сервисный подход как стратегия развития библиотеки, ориентированная на клиента/В.В. Брежнева // Научно-техническая информация. Сер.1. Организация и методика информационной работы. – 2006. – №9. – С. 6–12
5. 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.-СПб.: Изд-во «Рос. нац. б-ка», 2011. – 183 с.
6. 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. – М.: 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.
7. Александер, Д. Карманный справочник по CRM/ Д. Александер, Ч. Тернер.-М.:НIPPO, 2004. – 136с.
8. Черкашин, П. Стратегии управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)/П. Черкашин.-М.:Бином, 2007. – 384с.
9. Ушакова, О.Б. Опыт раскрытия фонда технической библиотеки с учетом клиентоориентированного подхода/О.Б. Ушакова // Научные и технические библиотеки. – 2010. – №12. – С.35–41
10. Проблемы американских библиотечарей (по страницам зарубежных профессиональных журналов) // Научные и технические библиотеки. – 1996. – № 12. – С. 12–18.