



**Кіровоградська обласна бібліотека
для дітей ім. А.П. Гайдара**

**відділ розвитку дитячих бібліотек
і маркетингу**

**ОБЛАСНА ШКОЛА
БІБЛІОТЕЧНОГО КОНСАЛТИНГУ
«ПРОФЕСІЙНИЙ ТАНДЕМ»**

**Зміна стилю менеджменту -
головна умова
запровадження
бібліотечної інноватики**

**М Е Т О Д И Ч Н І
П О Р А Д И К Е Р І В Н И К У**

**м. Кіровоград
2011 рік**

Значення бібліотек у 21 столітті зростає в усьому світі. Можна окреслити коло певних тенденцій, що впливають сьогодні на зміст бібліотечної справи:

- освіта набуває ще більшої важливості, тому значна увага приділяється безперервній освіті;
- сучасному населенню потрібно підвищувати рівень грамотності, інакше кажучи, навчитися працювати з документами в електронній формі, з інформацією різноманітних ЗМІ і бібліотеки відіграють у цьому певну роль;
- концепція «інформаційного суспільства» актуальна для всіх країн, тому всі заклади, що мають відношення до інформації — бібліотеки, школи та ЗМІ — набувають нового значення.

Виконанню усіх цих завдань слугують бібліотеки. Їхня унікальність в тому, що вони задовольняють інформаційні та культурні потреби кожного громадянина. Саме цим бібліотеки відрізняються від шкіл чи ЗМІ, що пропонують вже готову «порційну» інформацію, яка, зазвичай, враховує погляди тих, хто її доносить — телеведучих, учителів чи журналістів (або ж інституцій, що стоять за ними). Натомість в бібліотеках користувачі отримують різноманітний інформаційний матеріал, що дає їм можливість сформулювати власну думку.

Проблема, про яку говорять бібліотекознавці нашої країни – недооцінка бібліотек. У найгіршому випадку їх вважають просто мережею закладів книгообміну. Значний потенціал бібліотек при такому підході майже не береться до уваги ні на національному, ні на регіональному, ані навіть на місцевому рівнях. Таке ставлення впливає на обсяги бюджетного фінансування та рівень оплати праці в бібліотеках.

Тому, сьогодні вкрай важливим питанням є зміна стилю менеджменту в бібліотеці. Це обов'язкова умова для просування інноваційних процесів. Що це означає на практиці? Відмова від авторитарного стилю керівництва; використання лідерства; делегування повноважень на різних рівнях з відповідним розподілом відповідальності; постійне навчання.

Обов'язковою умовою успішної інноваційної діяльності бібліотеки є командний настрій або командний дух.

Робота у команді – це узгоджені дії і співпраця усіх членів, де кожна людина вбачає успіх іншої як засіб досягнення свого успіху. Тобто, усі підрозділи, кожен працівник, так чи інакше, мають бути задіяними в реалізації нового.

До основних елементів бібліотечних інновацій відносять:

1. *Організаційні зміни.* Це можуть бути: оновлені напрями бібліотечної політики, проектна діяльність, введення нових секторів, посад, зміни назви бібліотеки тощо.

2. *Створення власних бібліотечних продуктів.* Як приклад, зміни в репертуарі бібліотечних послуг (віртуальні довідки і виставки, розроблення та впровадження або нововведення сайту, широкий доступ до баз даних бібліотеки, інше).

3. *Технологічні.* Зміни технології бібліотечних процесів та операцій.

4. *Управлінські.* Зміни процесів управління бібліотечною системою або колективом.

В останні роки управлінський персонал бібліотек прийнято називати «бібліотечними менеджерами». Таким чином підкреслюється їхня роль у складанні нових систем управління, здатність працювати в нових умовах і бути лідерами перетворень.

Професійний менеджер бібліотеки має знатися на поточній суспільно-політичній ситуації, її тенденціях, бути здатним «вписати» свій заклад у навколишнє суспільне середовище, знайти йому належне місце серед інших подібних закладів. Такі знання й уміння допоможуть приймати рішення щодо дій у конкретних ситуаціях або обґрунтувати запити на фінансування до тих, хто приймає відповідні рішення. Менеджер гарантує, що всі наявні ресурси використовуються якнайефективніше.

Вмілий бібліотечний менеджмент виходить з певного рівня розуміння ролі та завдань бібліотеки і означає управління нею відповідно до цього розуміння.

Слід звернути увагу на той факт, що для більшості бібліотек, запровадження інновацій – складний процес.

За визначенням науковців, бібліотека в цілому, як заклад – система інерційна, схильна до розвитку траєкторією вже існуючою, тому й адаптування до нових умов відбувається важко. Також відомо, що середньостатистична людина за своєю природою не дуже схильна до змін. Отож, керівникам частенько доводиться відчувати супротив з боку вищих організацій та інертність своїх підлеглих – працівників бібліотеки. Тому, без активного втручання керівництва, люди, у своїй більшості, будуть байдужими або навіть налаштованими проти інтересів закладу. Але головним у роботі керівника з персоналом повинен бути принцип прозорості, який полягає в максимальному ознайомленні колективу з планами розвитку бібліотеки та виконанням поставлених завдань. Керівник має бути готовим не лише відповісти на будь-які питання своїх колег, а й вміти кожного переконати в тому, що важливо саме зараз для кожного працівника, користувача і бібліотеки загалом.

Керівникам варто пам'ятати, що бібліотека, насамперед, є організацією фахівців. А це передбачає певні вимоги до менеджменту – щоб найефективніше використати ресурси, слід забезпечити працівників простором для дій та певною незалежністю. Адже керувати висококваліфікованими фахівцями – це майже те саме, що керувати митцями.

Таким чином, *бібліотечний менеджмент* – це професійна область, що пов'язана з розробкою ефективних способів діяльності в умовах зовнішнього оточення бібліотеки, яке постійно змінюється. Оскільки бібліотеки це установи, які пропонують свої послуги, то чим інтенсивніше суспільство їх використовує, тим вірогідніша увага і підтримка бібліотек з боку громадськості.

У цьому аспекті, дуже важливими компонентами є *риса характеру та професійна підготовка особистості керівника*. Адже керівнику необхідно, водночас, підтримувати існуючий порядок і сміливо запроваджувати нововведення.

За для ефективного реалізації такого управління, керівнику, перш за все, необхідна особиста інноваційна активність та ініціативність, емоційність, комунікабельність, відповідальність, відкритість для нових ідей, вміння передбачати розвиток подій, створювати і підтримувати творчу атмосферу і позитивне мислення колективу. У зв'язку з цим, не зайвим буде сказати про коефіцієнт інтелекту (IQ), який як «традиційна мудрість» потрібен успішному керівнику. Психологи наголошують, що успіх не завжди приходить до керівника з високим IQ. Іншими словами, значення мають різні «типи кмітливості», які можуть суттєво допомогти в успішній роботі. До них відносяться: емоційний інтелект (EQ), фінансовий інтелект (FQ), інтелект взаємовідносин (RQ). Ці коефіцієнти може розвинути кожна людина на відміну від інтелекту IQ, який, як стверджують вчені, закладається в нас на рівні ДНК.

Так, *емоційний інтелект* – це здібність людини продовжувати рух вперед, не дивлячись на супротив усіх сторін. Наявність цієї якості – це ключ до конкурентоздатності конкретної особистості.

Фінансовий інтелект – це інший засіб бути розумним керівником. Необхідно чітко уявляти, чого бажає керівник, запроваджуючи інновації в роботу бібліотеки, тобто який їх кінцевий результат.

Інтелект взаємовідносин – це здібність вміло, дружньо, тепло і ненав'язливо налагоджувати контакти з іншими людьми. Щоб успішно це здійснити, необхідно відкинути емоції і взяти ініціативу на себе. Замість того, щоб думати про те, що ви можете отримати, необхідно подумати, як ви зможете допомогти іншим досягти того, чого хочуть вони.

Отже, не тільки IQ, а й «велика трійка» є критерієм оцінки управлінської діяльності керівника по запровадженню інновацій та кроками вперед.

Економічні терміни в умовах ринкових відносин стали звичними у бібліотечній лексиці та практичній діяльності, оскільки політичні, економічні та соціальні умови в Україні, що постійно змінюються, поставили перед бібліотеками проблему вибору — існувати тільки на кошти, виділені державою чи шукати інші засоби функціонування бібліотек.

Використання загального *маркетингового підходу* в роботі бібліотек надає значні переваги у вирішенні цих питань.

Маркетинг — наука, що постійно розвивається і цим пояснюється неможливість в одному універсальному понятті дати характеристику. На сьогодні існує близько 2000 визначень маркетингу, кожне з яких розглядає той чи інший його бік, комплексну характеристику. Наявність різних визначень дає можливість напрацювати оптимальне визначення бібліотечного маркетингу.

Бібліотечний маркетинг — це технологія управління, що зорієнтована на максимальне задоволення потреб (запитів, послуг, продукції) наявних і потенційних користувачів. Маркетинг направлений на максимальне вдосконалення роботи бібліотек в умовах ринкової економіки, на пристосування та активізацію попиту на бібліотечні послуги і є системою різних видів діяльності бібліотеки, пов'язаних між собою, що охоплюють планування ціноутворення, продаж, доставку товарів і надання послуг, яких потребують реальні чи потенційні користувачі. Маркетинг охоплює всю діяльність бібліотеки — починається з користувача, і закінчується користувачем.

Запровадження маркетингу в бібліотеках розпочинається з розробки маркетингової концепції. Сьогодні, коли скорочуються державні асигнування на розвиток бібліотек, вони самі повинні відшукувати нові й кращі шляхи своєї діяльності з метою оптимального використання наявних ресурсів.

Маркетинг є головним засобом впливу бібліотеки на користувача.

Класична схема маркетингу іноді подається як чотирьох «Р» — product (товар)
price (ціна)
promotion (просування)
place (місце).

Часто до них додають ще одне
«Р» — people (люди).

У бібліотечній справі поняття «товар» асоціюється з двома термінами — «бібліотечна продукція» та «бібліотечна послуга».

Бібліотечна продукція — це інформаційні списки, бібліографічні покажчики, методичні поради тощо, тобто все, що має властивості і форму реального матеріального товару.

Безпосередній контакт бібліотекаря з користувачем — невід'ємна частина *бібліотечної послуги*.

До них відносять і бази даних бібліотеки, що періодично оновлюються (поповнюються).

Перед бібліотеками стоїть завдання класифікації бібліотечних послуг. Для того, щоб бібліотекар, маючи чітке уявлення про результат своєї роботи, зміг запропонувати ту чи іншу послугу в залежності від мети споживача, рівня його знань, вимог і потреб.

А читач, в свою чергу, зможе вибирати з розмаїття послуг йому потрібну

Класифікація потрібна також і для визначення нормативів трудовитрат, планування, обліку роботи бібліотеки та порівняння діяльності бібліотек.

Питання *класифікації послуг* досить дискусійне і має різні погляди. У відповідності до змісту праці, витраченої на реалізацію послуг, їх класифікують:

- інформаційні (пошук інформації)
- комунікативні (спілкування)
- документальні (видача документу).

Аналізу наявних бібліотечних послуг і постійного їх удосконалення вимагає маркетингова політика.

Це відбувається шляхом:

- створення нових бібліотечних продуктів та послуг;
- відмови від застарілих послуг та послуг, що не виправдали себе;
- модифікації існуючих послуг та їх постійної диверсифікації (процес поширення видів діяльності) і диференціації з метою покращення якісних характеристик та пристосування до нових ринків.

Такий аналіз не можливий без *маркетингових, соціологічних досліджень*, які дозволяють бібліотеці зорієнтуватися у необхідності вирішення питань, що стоять перед нею відповідно до потреб користувачів.

Сьогодні бібліотечні заклади розуміють, що повинні боротися за увагу користувачів. Тому, працюючи над підвищенням рівня проведення заходів, з метою створення позитивного іміджу, бібліотеки працюють на зміцнення своєї репутації.

Імідж — це цілісний образ, який складається з багатьох факторів і є відображенням будь-якого соціального факту чи процесу.

Імідж бібліотеки можна визначити як певний образ, який визначається відношенням суспільства до бібліотеки, її послуг, ресурсів та товарів. Образ бібліотеки постійно змінюється. Якість таких змін безпосередньо залежить від діяльності керівництва бібліотеки та її колективу, які цілеспрямовано, систематично створюють імідж на основі тих ресурсів, що є у наявності.

Створення позитивного іміджу допомагає користувачам сприймати послуги бібліотеки як дещо відмінне від інших аналогічних пропозицій.

Тісна співпраця із засобами масової інформації має велике значення для правильного відображення діяльності бібліотеки в очах громадськості, що є важливою умовою для створення її позитивного іміджу.

Основою роботи із мас-медіа є *підготовка прес-релізу* – короткого повідомлення про захід чи подію.

У прес-релізі розкривається час і мета проведення заходу, вказуються його організатори та учасники. Прес-релізи можуть розповсюджуватися і за допомогою факсу чи електронної пошти.

Викладення матеріалу у прес-релізі може бути різним. Наприклад, репортаж з місця події, реклама творчих конкурсів, програма літніх читань, огляд популярної літератури або новинок для дітей і дорослих, відео (аудіо) ролик на ТБ, радіо та інше.

Яскравим прикладом популяризації роботи дитячих бібліотек може бути висвітлення цікавої інформації про будь-які бібліотечні заходи та відкриття нового, досвіду роботи у щоквартальному науково-методичному журналі «Світ дитячих бібліотек».

Одним з найважливіших напрямів маркетингової діяльності є *бібліотечна реклама*.

Рекламна діяльність як складова маркетингової політики бібліотеки активно сприяє утвердженню позитивного іміджу, формує громадську думку, реалізує систему заходів, що встановлюють комунікативний зв'язок закладу і різних верств населення, керівних органів, місцевої влади.

Реклама дозволяє «відкрити» бібліотеку і зробити її максимально доступною для всіх категорій населення.

Основні завдання просування бібліотечних послуг засобами реклами такі:

- формування позитивного іміджу бібліотеки в свідомості населення, спонсорів, представників місцевих органів влади, громадських організацій;

- інформування про нові послуги, введені бібліотекою;

- збереження популярності послуг, що вже існують;

акцентування уваги потенційних користувачів на специфічних властивостях інформаційної продукції і послуг бібліотеки, на відносно невеликій вартості платних послуг та безоплатності форм обслуговування.

Реклама, що використовується в бібліотечній практиці, включає в себе *різноманітні види*:

- внутрішня (розрахована на читачів);
- зовнішня (розрахована на потенційних користувачів);
- масова (розрахована на широке коло користувачів);
- групова (розрахована на певний сегмент ринка);
- персональна;
- адресна (інформація про місце знаходження бібліотеки);
- престижна (складає враження про бібліотеку як про надійного, незамінного партнера);
- усна, друкована, електронна та інші.

Рекламними засобами бібліотек є: інформаційні видання про бібліотеку, сувенірна продукція, вітрини, стенди, щити тощо.

До *видів рекламної продукції* відносять: буклети, путівники, закладки, пам'ятки, листівки, бюлетені, друковані каталоги, бібліографічні покажчики, календарі тощо.

За *цільовим призначенням* рекламна продукція має свої відмінності. Наприклад, якщо цільовою групою є учні шкіл чи студенти, то увага в рекламному виданні акцентується на освітніх ресурсах бібліотеки (паперових, електронних), клубах дозвілля, можливостях безкоштовного доступу до мережі Інтернет і таке інше.

Як показує досвід, реклама сприяє зростанню популярності бібліотек, їхньому престижу, зміцненню зв'язків з різними громадськими організаціями, соціальними інститутами, позашкільними закладами, установами культури та освіти тощо.

В умовах інформатизації суспільства значним важелем бібліотечної реклами є *бібліотечний веб-сайт*. Завітавши на веб-сторінку, відвідувач може ознайомитись зі структурою бібліотеки, її ресурсами, послугами, а також знайти інформацію про заходи, які вже відбулися у бібліотеці або мають відбутися найближчим часом. Користувач Інтернету має можливість скористатися базами даних бібліотеки, відвідати віртуальні виставки.

Виступаючи засобом реклами, веб-сайт бібліотеки одночасно є і її об'єктом.

Відповідно, інформація про існування електронної сторінки розміщується в друкованій рекламній продукції та на сторінках місцевої преси.

Загалом, електронна сторінка дозволяє:

- надати інформацію про заклад з метою ознайомлення широкої аудиторії із закладом та його діяльністю;
- інформувати користувачів сайту про продукцію та послуги організації;
- надати можливість практичного ознайомлення відвідувачів сайту з платними продуктами й послугами (при їх наявності);
- забезпечити доступ до безоплатних продуктів та послуг;
- інформувати користувачів про заходи (конференції, семінари, виставки, наради, конкурси тощо), як ті, що проведені, так і ті, що плануються на майбутнє;
- ознайомити з реалізованими проектами закладу та з тими, що заплановано реалізувати.

Можна констатувати, що організація рекламної діяльності у бібліотеці значно впливає на ефективність самої реклами як важливого засобу формування суспільного іміджу бібліотеки.

Кожного дня бібліотекарі задаються питаннями: на кшталт «Як залучити користувачів, які форми обслуговування обрати?», «Які послуги і на яких умовах надавати користувачам, щоб вони сподобалися більше ніж в інших закладах?». Іншими словами, як досягти максимальної ефективності, використовуючи обмежені людські, часові й грошові ресурси?

Допомогти у вирішенні цих проблем може використання в роботі бібліотек основ *фандрейзингу* – системи заходів, націлених на позабюджетне фінансування. Ця форма роботи добре відома бібліотекарям і вже широко використовується у їхній повсякденній діяльності. Але, все ж таки, дієвість фандрейзингу залежить від ретельного планування, детальної розробки фандрейзингової концепції, рекламної кампанії, визначення майбутніх донорів та постійної роботи з ними.

Головне у фандрейзингу не просити кошти взагалі, а продумати конкретну проблему, яку треба вирішити бібліотеці, вибрати пріоритети для її подальшого розвитку, тобто просити під конкретну справу.

Останнім часом переважна більшість бібліотек залучає додаткові кошти шляхом розробки проектів до різних фондів, а також за рахунок участі в різних програмах з метою отримання грантів. Отримати гранти – це найскладніша і копітка, але цікава й іноді, навіть, азартна частина фандрейзингу.

Грант – це кошти, які надаються безоплатно (фондом або корпорацією) бюджетним організаціям чи приватним особам для виконання конкретних робіт.

Одним з таких прикладів є програма «Бібліоміст», що впроваджується Радою міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX) у рамках партнерства з Фундацією Білла та Мелінди Гейтс, Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та Міністерством культури і туризму України. Завдяки цій програмі, вже 730 українських бібліотек отримали комп'ютери та доступ до Інтернету. Приємно, що серед них є й наші колеги з області.

Підвищенню позитивного іміджу бібліотеки також сприяє тісна і плідна співпраця зі спонсорами та меценатами, оскільки здійснені за спонсорські кошти придбання надають змогу ще краще та оперативніше задовольняти потреби користувачів.

Підсумовуючи наведене вище, можна зробити висновок: бібліотечний менеджмент і бібліотечний маркетинг є взаємопов'язаними і взаємозумовленими складовими процесу управління сучасною бібліотекою.

Якщо перший – це генератор інновацій, то другий – засіб для забезпечення їх реалізації.

Спираючись на досвід функціонування бібліотек, можна стверджувати, що їх успішна діяльність можлива за умов:

- чіткої концентрації зусиль колективу на головних напрямках, визначення цілей та вибору стратегій розвитку;

- впровадження інновацій, сприйняття нових ідей і заохочення творчих починань;
- врахування реалій інформаційного суспільства в організації гнучких форм роботи, створенні мобільних груп та об'єднанні зусиль працівників за для досягнення конкретних цілей;
- забезпечення позитивної мотивації колективу до змін, задоволення від спільної праці всіх учасників, створення морально-етичного резерву бібліотеки;
- використання можливостей, які надає сучасне підприємництво;
- високого рівня управління з позицій нововведень, ефективності діяльності і відповідальності за доручені завдання.

Виконання цих умов допоможе бібліотеці не упустити час і раціонально використати нові можливості для ефективного функціонування.

Вибір інноваційного шляху означає свідомі зміни у бібліотечній роботі, що потребує проявлення ініціативи усіма учасниками цього процесу. Нагородою за це є можливість постійного розвитку як особисто кожного працівника, так і бібліотечного закладу в цілому.

Інформаційні ресурси на допомогу вивченню теми

Аносова Н. Библиотечный коллектив: проблемы изучения и управления // Світ дитячих бібліотек. – 2009. – № 4. – С.55

Башун О. Маркетинг і фандрейзинг в бібліотеках. – Донецьк, 2000. – 60 с.

Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. – М., 2000. – 944 с.

Кузилова Т. Формування іміджу бібліотеки для дітей: реклама, маркетинг, фандрейзинг, менеджмент: консультація. – К., НБУ для дітей. – 8 с.

Николаенко Н. Инновационная ориентированность руководителя – залог успешной деятельности библиотеки // Бібліотечний форум України. – 2010. – № 3. – С. 5.

Пашкова В. Публічні бібліотеки: виклики XXI століття // Бібліотечний форум України. – 2010. – № 4. – С. 16.

Сусллова И. Менеджмент в современной библиотеке: научно-методическое пособие. – М., 2004. – 176 с.

Укладач матеріалу

Лариса Босюк

провідний методист
відділу розвитку дитячих бібліотек і маркетингу

Відповідальна за випуск

Таїсія Манжула

директор обласної бібліотеки для дітей ім. А.П.Гайдара