

Ирина Михнова
Антон Пурник

ЭФФЕК- ТИВНАЯ БИБЛИО- ТЕКА

Практическое
руководство

Как обустроить
библиотеку и сделать её
нужной людям



ИРИНА МИХНОВА, АНТОН ПУРНИК
Эффективная библиотека:
как обустроить библиотеку
и сделать её нужной людям:
практ. руководство. — М.:
Рос. гос. б-ка для молодёжи,
2018. — 432 с., ил.

Предлагаемая вашему вниманию книга является своего рода практическим руководством по библиотечному маркетингу. Авторы её — И. Б. Михнова, первый в библиотечной сфере дипломированный маркетолог (1992 г.), член Гильдии маркетологов, кандидат педагогических наук, и А. А. Пурник, специалист по управлению проектами, кандидат экономических наук.

Книга состоит из Введения (Спрос — конкуренты — эффективность) и 10 разделов с тематическими приложениями. Разделы определены как некие Факторы (Пользователи и их потребности; Ресурсы; Технологии; Пространство; Персонал; Услуги; Специализированные залы и службы; Равные возможности; Мероприятия и проекты; Имидж и независимые оценки). Каждый из них при желании может прочитываться как самостоятельный текст.

Практическую основу книги составляет деятельность Российской государственной библиотеки для молодёжи и централизованной библио-

течной системы «Киевская» (Москва), где в течение более 20 лет работали и продолжают работать И. Б. Михнова и А. А. Пурник со своими коллегами. Помимо этого, здесь приведены примеры из практики российских и зарубежных библиотек.

Книга адресована сотрудникам библиотек всех типов, расположенных как в городах, так и в районных и сельских населённых пунктах; теоретикам библиотечного дела; преподавателям, студентам и аспирантам учебных заведений, готовящих библиотечные кадры; руководителям отрасли культуры; библиотечной общественности; специалистам организаций, работающих с библиотеками на условиях социального партнёрства.

В конце издания приведён предметно-тематический указатель.

ISBN 978-5-9909991-2-1

© Михнова И. Б., Пурник А. А.,
2018

© Красновский Я. А., дизайн,
2018

© Чайкун С. А., иллюстрации,
2018

© Российская государственная библиотека для молодёжи, 2018

ОБ АВТОРАХ

9

БЛАГОДАРНОСТИ

11

ПРЕДИСЛОВИЕ

13

«БИБЛИОТЕКИ, ГДЕ ЖДУТ
МОЛОДЫХ»: ИНТЕРВЬЮ
С ДИРЕКТОРОМ РГБМ

17

ВВЕДЕНИЕ. СПРОС — КОНКУРЕН-
ТЫ — ЭФФЕКТИВНОСТЬ

29

ФАКТОР 1. ПОЛЬЗОВАТЕЛИ

И ИХ ПОТРЕБНОСТИ. Как понять, что человеку нужно, и создать спрос на библиотечные услуги? Ведь люди такие разные, каждому хочется чего-то своего

51

ПРИЛОЖЕНИЕ. Что нового мы узнали о молодёжи, понаблюдав за её библиотечным поведением

71

ФАКТОР 2. РЕСУРСЫ. Как сформировать и раскрыть библиотечные ресурсы, чтобы они соответствовали ожиданиям пользователей и были ими востребованы?

79

ПРИЛОЖЕНИЕ. Библиотека и книжный «круговорот»

109

ФАКТОР 3. ТЕХНОЛОГИИ. Как поставить библиотечные технологии на службу людям, чтобы облегчить им жизнь и упростить доступ к информации?

123

ПРИЛОЖЕНИЕ. Интернет вещей в библиотечной практике

153

ФАКТОР 4. ПРОСТРАНСТВО. Как сделать пространство библиотеки умным, комфортным и безопасным, чтобы людям не хотелось его покидать?

159

ПРИЛОЖЕНИЕ. День да ночь — сутки прочь! Или от чего зависит режим работы библиотеки

189

ФАКТОР 5. ПЕРСОНАЛ. Как собрать команду компетентных и дружелюбных сотрудников, чтобы люди получали пользу и удовольствие от общения с ними?

199

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Библиотекарь — профессия пенсионер. Поверили? И напрасно

221

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Волонтёры в библиотеке

227

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Молодёжные библиотечные объединения: каков тренд?

233

ФАКТОР 6. УСЛУГИ. Как раз-работать и предложить людям услуги, адекватные их сегодняшним потребностям, и предугадать завтрашние?

237

ПРИЛОЖЕНИЕ. Библиотека «выходит на заработки». С чего начать?

265

ФАКТОР 7. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ЗАЛЫ И СЛУЖБЫ. Как правильно выбрать перспективную специализацию и не бояться вовремя отказаться от неё?

273

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. DIY, (хак)-хакерспейсы, фаблабы, мейкеры, мейкерспейсы — пространства и движения «делателей»

301

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Оценим перспективность идеи с помощью swot-анализа

307

ФАКТОР 8. РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ. Как сделать библиотеку — реально, не на словах — не только доступной средой, но и местом равных возможностей?

313

ПРИЛОЖЕНИЕ. Библиотека, доступная для всех. Как этого добиться?

337

ФАКТОР 9. МЕРОПРИЯТИЯ И ПРОЕКТЫ. Как найти гармонию между социальным заказом и реальными интересами людей и научиться доверять их выбору?

347

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Международный проект «Живая библиотека»

379

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Тотальный диктант: «Писать грамотно — это модно»

383

ФАКТОР 10. ИМИДЖ И НЕЗАВИСИМЫЕ ОЦЕНКИ. Как создать позитивный образ библиотеки и понять, что внешняя среда приняла и достойно оценила его?

387

ПРИЛОЖЕНИЕ. Мультимедийные и видеопроекты: работа на имидж библиотеки

417

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

421

ПРЕДМЕТНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ И ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ

423

В интервью, которое взял у директора РГБМ И. Б. Михновой главный редактор молодёжного интернет-журнала МГУ «Татьянин день» Даниил Сидоров¹, в концентрированном виде представлены все базовые идеи и подходы, позволившие библиотеке за 10 лет стать одной из самых современных и популярных у молодёжи страны.

Мы посчитали возможным привести его здесь, чтобы читатели сразу вошли в круг тем и проблем, которые найдут отражение и развитие в этой книге. Итак.

¹ <http://www.taday.ru/text/2203612.html>

МОЛОДЁЖЬ КАК ВОРОНКА

Ирина Борисовна, хотел бы начать с провокационного вопроса: молодёжь — что, особенные люди, чтобы для них была отдельная библиотека?

Мы все особенные: и вы, и я, и другие — каждый. Просто молодёжь — это категория, которая сегодня, как воронка, всасывает все другие возрасты. Сейчас дети пытаются «подпрыгнуть» и стать чуть старше, но и взрослые люди, почти до седины, хотят сохранить молодость.

И мы как молодёжная библиотека столкнулись с тем, что, хотя возраст нашей целевой аудитории — от 14 до 30 лет, сюда «слетаются» также и дети, и взрослые. Так, у нас есть психологический тренинг «Сны и сновидения» — «учимся понимать своё бессознательное». Однажды на него пришли восемь дам далеко за 70! Некоторые, решившие, что сейчас им расскажут, что означает их вчерашний сон, быстро ушли. А другие остались и работали в группах в интерактивном формате — потому что их затянула та самая «воронка».

Какой процент ваших посетителей — люди от 14 до 30 лет?

Где-то чуть больше половины. И вот что любопытно. Оказалось, что есть прямая зависимость между возрастом

и социальным составом аудитории и качеством ресурсов, прежде всего книжных. Когда 10 лет назад я и мои коллеги пришли работать в эту библиотеку, сюда за книгами приходили местные школьники и пенсионеры. Причём по 40 человек в день. Но чем качественнее, актуальнее становились наши фонды, чем чаще при комплектовании фонда учитывались потребности молодёжи, тем больше менялся состав пользователей. Постепенно приоритетными категориями становились студенты и работающая молодёжь. В итоге они создали свою — интеллектуальную, творческую — «воронку», которая стала втягивать всех остальных. Да и число ежедневных посещений увеличилось — до 800–1 000.

В чём тогда ваше отличие? Что здесь такого, чего нет больше нигде?

Пожалуй, самое главное отличие молодёжных библиотек от всех остальных типов библиотек — они изначально ориентированы не на фонды, не на книгу и чтение как таковое, а на целый комплекс жизненных, личностных и профессиональных потребностей и интересов молодых людей, которые тем или иным образом отражаются в их читательских и информационных предпочтениях. Иными словами, в центре внимания молодёжных библиотек — человек (личность, индивидуальность), а книга и чтение — эффективные средства его формирования. Потому мы считаем, что в стране должно быть много таких библиотек. Ведь молодёжь составляет почти 30 % населения. Это базовый «человеческий капитал», формирующий будущее России. Тем более налицо явная тенденция расширения возрастных границ молодёжи.

Кроме того, молодёжь — социально-возрастная категория, требующая некой социальной поддержки: ведь зачастую ребята живут в общежитиях, на съёмных квартирах, им необходимы подработки. Это и самая рискованная категория, потому что многие вещи, многие поступки в своей жизни им приходится делать и совершать впервые. Риски могут быть позитивными, а могут быть и негативными. Общественная активность — свойство этого возраста, но куда её направить — вот в чём вопрос. Иногда говорят: библиотекарь — рискованная профессия. Потому что он вместе со своим молодым читателем каждый раз вступает в «зону неопределённости»: и на уровне отбора книг в фонд, и в процессе формирования лекционных циклов, и при рекомендации тех или иных произведений, и просто в непосредственном общении с ним.

В последнее время применительно к библиотеке стали использовать такой термин, как «пространство развития». Вроде бы правильно — знание развивает человека. Но термин этот взят, в сущности, из образования и имеет сильную воспитательную нагрузку. А мы нашу библиотеку называли пространством возможностей.

С нашей точки зрения, библиотека существует для того, чтобы помогать молодому человеку в его самообразовании (он ведь всё время чему-то учится), самопознании (что он есть на этой Земле), самоидентификации (что он есть относительно других) и самореализации (творческой, общественной и прочей). Потому главное здесь слово — «само»: мы готовы предоставить молодым людям максимальную самостоятельность на территории библиотеки. Поэтому, кстати, здесь так много волонтеров.

Сейчас стали общим местом рассуждения, что библиотека в традиционном, советском понимании — как книгохранилище — себя изжила. В большинстве городов есть интернет, и приходиться за ним куда-то незачем, поэтому библиотека должна превратиться в клуб.

Так подсказывает здравый смысл.

Что вы и делаете...

Нет-нет-нет! К нам это не может относиться. Мы являемся самой главной библиотекой для молодёжи России, научно-методическим центром федерального значения и разрабатываем концепции развития не только для себя, но и для других публичных библиотек страны.

Если у тебя библиотека с фондом «морально устаревшим» (есть такое понятие в нашей библиотечной среде), воспроизводящим ценности и приоритеты советского времени, то чем ты можешь компенсировать свою «малоинтересность» людям? Большим числом разного рода досуговых мероприятий. По этому пути московские власти частично направили свои районные библиотеки. И определённая логика в этом есть.

Сейчас часто оценивают работу библиотеки по количеству проведенных мероприятий, выходов в парки, на площади и во дворы — типа библиотеки «идут в народ».

Но ведь происходит это, как правило, потому что на территории самой библиотеки делать-то человеку нечего, кроме как участвовать в этих самых мероприятиях.

Вот мой шестилетний внук ходил по субботам в детскую библиотеку на платные занятия (500 рублей за каждое) «Школы развития». Занятия были интересными, но ни единого читателя в библиотеке не было.

В РГБМ, во-первых, фонд просто замечательный. Его формируют не специальные люди (комплектаторы) и не в централизованном порядке, а сами сотрудники залов обслуживания. Они стоят за кафедрами, непосредственно работают с читателями и знают реальный спрос. Поэтому в открытом доступе в залах находится не просто качественная литература, а адекватная читательским интересам и потребностям. Вот недавно мы заметили, что в зале естественно-технической литературы стало много студентов-медиков. Почему? Потому что в вузовских библиотеках таких хороших, как здесь, антропологических атласов нет.

Во-вторых, это современные технологии, которые позволяют человеку экономить время, связанное с получением и сдачей книг. Есть станции читательского самообслуживания, на улице у входа в библиотеку размещена уличная станция круглосуточного книговозврата. Плюс ко всему — максимально открытый доступ к стеллажам с книгами с лёгкой навигацией. Поэтому человеку не составит труда самому найти книгу, оформить её получение и через пару минут побежать по другим делам. Но если нужна консультация — пожалуйста, для этого и находятся в залах квалифицированные библиографы.

Оснастить помещения библиотеки современной техникой, которая позволяет человеку не тратить своё драгоценное свободное время на то, чтобы взять на дом книгу, — задача в целом понятная. А вот добиться, чтобы молодые люди задерживались в залах библиотеки надолго, сложнее. Для этого нужно, чтобы библиотечные помещения соответствовали их представлениям о пространстве, в котором комфортно и привычно. Ведь современная молодёжь в принципе окружена хорошими пространствами, в которые она в случае чего и направится, минуя библиотеку.

И наконец, личность библиотекаря. Не просто умный, а умный с точки зрения пользователя. Очень часто молодые люди считают, что они умнее библиотекаря — потому что знают нечто, чему их недавно научили, либо своё, приходящее их интересам. Они готовы общаться с библиотекарем, который соответствует их представлениям о партнёре, с которым стоит иметь дело, можно говорить на одном языке. И важны не просто умные, но ещё и дружелюбные библиотекари. Лет пять назад в социальных сетях порой писали: «Все хорошо в библиотеке для молодёжи, вот только библиотекарьши советские». Это значит, строгие, многозначительные и всё запрещают. Сейчас такого нет.

Все-таки тот путь, который обозначили вы, — это путь крупных библиотек, которых немного...

Дело не в масштабе библиотеки, если честно, а в том, насколько ты готов учитывать в своей работе (в организации пространства и в своих действиях) потребности приходящих к тебе людей. Да, «фишкой» Библиотеки для молодёжи является наличие здесь, помимо основных залов обслуживания с совокупным книжным фондом в 600 тыс. изданий, многих специализированных залов. МедиаLAB — это лаборатория для самореализации в области технического творчества. «Музыкальный подвал» (со студией звукозаписи и комнатами для громкого прослушивания винила и музицирования) ориентирован на базовые молодёжные интересы — работу со звуком. Центр визуальных искусств и комиксов отражает возрастную потребность в работе с визуальными образами. Зал редкой книги притягивает к себе всех, кто хочет потрогать руками старую книгу и услышать рассказ о её истории. Там совершенно своя аура. Скоро появится Кабинет художника — это уже ориентация на людей, увлекающихся рисованием. А есть ещё кабинет психолога, детская комната, видеостудия, полиграфическая лаборатория, кафе, даже фитнес-зал — всё это интересно молодым людям и заставляет надолго задерживаться в библиотеке.

И есть ещё один фактор, который точно пока не свойственен библиотекам Москвы: опора на молодёжь. Практически каждый день приходят волонтеры со своими идеями. Они готовы бесплатно читать лекции, вести тренинги, мастер-классы. А на умного молодого лектора всегда найдётся своя умная аудитория.

Наркотик против наркотика

Вы в своём интервью говорите: «Как правило, библиотеки работают с молодёжью, имеющей достаточно низкий уровень общекультурных представлений, ведь перед нами постоянно ставят задачи борьбы с недостатками и негативными явлениями в молодёжной среде, отвлечением молодых людей от улиц. Мы же предлагаем ориентироваться на молодёжь с высоким уровнем интеллектуальных и общекультурных предпочтений. Остальные подтянутся». А подтягиваются? Приходят молодые люди, которые, вообще говоря, не ваша «ядерная» аудитория?

Безусловно! Например, в зале редкой книги молодые ребята из числа временных мигрантов любят бесе-

ды «за жизнь» с заведующим залом, кстати, выпускником МГИМО.

Почему часто библиотекари не могут работать с продвинутой молодёжью? Не потому, что у библиотеки плохие фонды, нет финансирования или пространство неудачное. А потому, что сами они не соответствуют уже (или ещё?) в общекультурном и интеллектуальном плане этой аудитории. Они нервничают, когда сталкиваются с темами, предлагаемыми молодыми читателями. «Сознательное и бессознательное. Обсуждение на английском языке» — кто готов принять участие в таком разговоре?

Библиотеки изначально ориентировались на борьбу с недостатками, которые существуют в молодёжной среде. На этом замешаны концепции большинства учреждений культуры: сначала выясняем, какие проблемы есть, а потом разрабатываем стратегию и тактику их преодоления. У нас нет такой задачи: мы просто считаем, что, если ты ориентируешься на умных, хороших, позитивных людей, остальные обязательно подтянутся.

Вы двигаетесь через утверждение позитива?

Вы правы на сто процентов: мы не боремся с негативными проявлениями, а поддерживаем и развиваем позитивные. Помню, в конце 90-х годов мощные обороты набрала борьба с наркоманией. Тогда нас обязывали делать тематические выставки (типа «Нет — наркомании!») и приглашать врачей читать лекции. Мы работали в библиотечной системе Западного округа Москвы, и на Кутузовском проспекте у нас была компьютерная библиотека, где ребят с буйными характерами усаживали за компьютеры, дабы не оставалось времени на блуждание по улице. Мы тогда сформулировали слоган «Наркотик против наркотика»: в качестве наркотика у нас выступал компьютер — на тот момент компьютерной зависимости ещё не было. Сейчас такого рода «наркотик против наркотика» может быть другим — вот чтение книги в библиотеке, например.

Вы упомянули о проблемных категориях, которые тоже подтягиваются. Замечаете ли вы в библиотеке детей из неблагополучных семей или уже упомянутых мигрантов? Что их интересует?

Мы не можем пока специально вычленить эти группы. Ещё лет восемь назад мы взяли в штат этнопсихологов и планировали, как в некоторых зарубежных странах, связаться с миграционными службами, чтобы вести правовое просвещение, организовывать какие-то клубы и так далее. На тот момент никого эта проблема особо

не интересовала. А без партнёров поднять такое направление невозможно.

А молодые временные мигранты у нас появляются всё чаще. Играют в настольные игры, смотрят фильмы, листают иллюстрированные журналы, работают на библиотечных компьютерах. Серьёзную литературу они вряд ли читают.

А литература на языках стран бывшего Советского Союза у вас есть?

Мы пытались её собирать. Но идея оказалась непродуктивной — выйти на серьёзный спрос на неё мы не можем. Видимо, это пока не наша аудитория.

Самый читающий остров в СССР

Вопрос, конечно, очень банален, но как вы относитесь к утверждению, что молодёжь сегодня не читает, книги ей неинтересны?

(Смеется.) Эта проблема во многом надумана. Во все времена одна молодёжь читала, другая не читала. И в советское время были читающие, мало читающие и вовсе не читающие.

Ну как же, мы были самой читающей страной в мире!

В далёкие 70-е годы я точно знала, где находится в нашей стране самый читающий район. Это был один из островов Северных Курил — там моя подруга учителем работала. На острове был маленький клуб, махонькая библиотека и магазин водочный. А вот телевизоров у людей не было.

Сейчас нужно говорить об изменении состава и содержания свободного времени молодого человека. Раньше не было интернета — не было часов, которые он «крадёт» у книги. Государственные границы «на замке» — и люди мало ездят по миру, больше времени остаётся на чтение. Люди не разделяют идеи ЗОЖ — вместо того, чтобы бегать, можно читать. Чем больше мы создаём возможностей молодому человеку, тем больше «кусков» отрезаем от книжного «пирога». Это нормально. Мир большой, и способы взаимодействия с ним и восприятия его могут быть разными.

И как же тогда вернуть молодого человека к книге?

Дело в том, что у меня лично никогда не стояла задача вернуть или отдалить. Для меня книга — не объект, вокруг которого надо крутиться, а средство познания жизни и определения своего места в ней. Вернуть можно тех, кто там был. А если молодёжь не читала, её можно только привлечь, приучить к процессу чтения. Чтобы приучить, нужно создать среду, которая бы способствовала, провоцировала потребность в чтении.

Десять лет назад здесь было очень мало читателей: прибегали, брали книгу и убегали. Сейчас одновременно в залах обслуживания могут находиться до 180 человек. Больше половины читают книги, и отнюдь не только учебную литературу. Они читают здесь классику тоже. Зачем? Она есть в интернете, есть в домашних библиотеках. А потому, что здесь тепло, уютно, никто не мешает, ничто не отвлекает. Это место, где тебе хорошо.

Вот 15 апреля, в День экологических знаний, приходил к нам министр природных ресурсов и экологии Сергей Донской. Его коллеги сделали фото подиума зала художественной литературы. Я назвала картинку «лежбище котиков»: один смотрит видео, другой работает на ноуте, третий — на айпаде, ещё один «завис» в смартфоне. Четверо читают книги (к вопросу о книгах). А благодаря личному кабинету на сайте библиотеки у пользователей есть доступ в несколько электронных библиотек («ЛитРес», «БиблиоРоссика», «Университетская библиотека онлайн», East View и другие). Кстати, возможностями личного кабинета могут пользоваться все молодые инвалиды России.

Открыть фонды и поставить пуфики

В другом интервью вы вспоминали: «Конечно, на первых порах многим библиотекарям приходилось ломать себя. Они не понимали, что происходит. Когда стены одного из залов стали зелёных и фиштакковых цветов, старейшая сотрудница написала заявление об увольнении: непривычные стены действовали ей на нервы»...

Да-да! Потом сотрудница забрала заявление. Безусловно, на первых этапах модернизации библиотеки (а с тех пор прошло почти 10 лет) большинство было против — у них был свой, сформированный предыдущими десятилетиями, традиционный взгляд на библиотеку.

Во-первых, тогда в открытом доступе на полках стояли самые плохонькие книги — можно было не бояться, что их украдут. А почему боялись краж? Это шло из советских времён, когда в книжных магазинах не было стоящей литературы — её можно было взять только в библиотеках. Поэтому библиотекари защищали фонды как могли. А тут вдруг тебе говорят: «Вы должны открыть фонды. Вынести из книгохранения в залы всё лучшее и предоставить свободный доступ к нему всем читателям». Людей охватывала паника.

На вас, наверное, жаловались...

Ой жаловались! В министерство, в прокуратуру, писали в «Литературную газету», «Комсомольскую правду». Сотрудники приходили в кабинет, уговаривали меня одуматься, уходили из библиотеки. Но те, кто категорически отказывались принять перемены, не смогли бы к ним и привыкнуть. А тех, кто остался, мы учили и учили. Причём делали это пришедшие со мной в библиотеку молодые сотрудники, которых «старожилы» на первых порах называли «мальчиками» и «девочками». А через год некоторых уже звали по имени-отчеству. Потому что эти самые молодые понимали в информационных ресурсах и технологиях гораздо больше.

А вот читатели... За ними вообще интересно наблюдать. Во всех библиотеках сейчас есть пуфики. А вы знаете, откуда пришло это слово в наши библиотеки? До 2008 года в продаже не было ничего такого мягкого, уютного и лежащего на полу. Мы купили это «нечто» и раскидали по пространству библиотеки (до сих пор на подоконниках лежат круглые подушки, продававшиеся как «собачьи»). И молодые люди, которые ни на чём, кроме стула и изредка кресла, в библиотеке не сидели, спрашивали сотрудников: «На этом правда можно сидеть?» Мы тогда не знали, как это назвать, и придумали «пуфики» (до того в русском языке «пуфами» назывались низкие мягкие табуретки. — «ТД»).

Молодёжь с лёгкостью приняла нововедения. А вот пожилым людям на первых порах не нравилось буквально всё. Сейчас нравится.

Вы им не говорили: «Идите в соседнюю библиотеку»?

Знаете, говорили временами. Но не помогало. Поэтому искали способы увернуться от них: ставили барные стулья... (смеётся) А когда молодёжи стало много, в библиотеку потянулись и пожилые люди — уже другие, понимающие и принимающие новое.

Можно спать, но нельзя стирать носки

Насколько, на ваш взгляд, эффективны специальные акции типа «Библионочи»?

«Библионочь» на первых порах задумывалась как средство привлечения людей в библиотеку. У нас в последние годы проблем с этим нет, поэтому первые два раза мы не принимали в ней участия. Но как некое интересное действие, как литературный праздник «Библионочь» молодёжи нравится.

Недавно мои рациональные молодые коллеги предложили на время сессии вовсе не закрывать библиотеку. Это, на мой взгляд, неплохая идея. Что касается кругло-суточной работы в другие дни (сейчас библиотека открыта ежедневно с 11 до 22 часов), то мы рассматривали этот вопрос, но решили, что с точки зрения наших возможностей здесь больше затрат, чем преимуществ.

Кстати, вы как-то отсекаете нежелательных посетителей, бродят?

Есть такой психологический механизм: человек формирует пространство, но и пространство формирует человека. Чем организованнее пространство, тем лучше люди самоорганизуются. Например, в московском метро почти нет урн, а все равно никто не бросает бумажки. Меня иногда спрашивают, не бузят ли посетители, не ломают ли что-то на территории библиотеки? Нет. Если пространство психологически правильно выстроено, люди уважают его. Конечно, бывают иногда инциденты. Пьяных я не видела. Бомжи тоже особо не приходят, хотя всякое случалось. Носки пытались сушить на батарее в зале иностранной литературы. Поэтому в Правилах пользования библиотекой внесено множество ограничений — во избежание подобных казусов!

Вы сказали, что иногда молодые люди у вас спят. Что вы с ними делаете?

Мы радуемся! Более того, у нас пледы есть. А подушки нашими сотрудниками связаны — их тьма в библиотеке. То есть читатель может взять нашу подушку, наш плед, если у него душа требует, и прикорнуть. А когда проснётся, пойдёт к книжному стеллажу...

Раз уж вы молодёжная библиотека, сколько у вас молодых сотрудников?

Ох! Молодость же относительна, но от 19 до 35 лет — примерно 30 %.

Как привлечь молодых людей на такую работу?

Когда мы только начинали строить библиотеку, был хаос, ремонт, трудная физическая работа. Ко мне подходили сотрудники и спрашивали: «Когда же к нам придёт молодёжь?» Я отвечала: «Как только мы всё отремонтируем, у нас будут технологии, всё будет красиво, комфортно — вот тогда». Так оно и получилось! Сейчас на разные вакансии в нашей библиотеке претендуют даже не десятки, а сотни! На должность сотрудника «Музыкального подвала» пришло 200 резюме.

Другое дело — текучесть молодёжных кадров. Это закономерно: слишком много возможностей, хочется всё

попробовать. И если вспомнить о социальных лифтах, то ведь есть не только вертикальный, но и горизонтальный лифт — когда человек переходит из одной профессиональной области в другую, из одного социального круга в другой. По моим ощущениям, в молодости больше движутся по горизонтали: вот он, процесс самопознания, самоидентификации. А когда ты уже что-то понял про себя, тогда уже начинаешь двигаться вверх.

Что, на ваш взгляд, ждёт библиотеки в ближайшие годы?

Бессмысленно заглядывать далеко вперёд. Мы находимся в непредсказуемой среде, и у нас есть особая «целевая аудитория» — молодёжь. Раньше говорили: «Он колебался вместе с линией партии». Вот у нас то же самое: мы изменяемся так и в том направлении, как и в каком направлении меняются интересы и потребности нашей молодёжи. Тогда библиотека будет безусловно востребована в молодёжной среде.



**ЧТО ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНАЯ
БИБЛИОТЕКА?**

31

**ЧЕМ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ СПРОС
НА ИНФОРМАЦИОННО-
БИБЛИОТЕЧНЫЕ УСЛУГИ
И РАБОТЫ?**

34

**С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ
МОЖНО СТОЛКНУТЬСЯ
ПРИ УДОВЛЕТВОРЕНИИ
СПРОСА?**

37

**КАК НАЙТИ ОБЩИЙ ЯЗЫК
С ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ?**

41

**С КЕМ БИБЛИОТЕКА КОН-
КУРИРУЕТ ЗА ВНИМАНИЕ
НАСЕЛЕНИЯ?**

43

**МОЖНО ЛИ ИЗМЕРИТЬ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ УСЛУГИ
ИЛИ РАБОТЫ?**

47

Всё что полезно собирай! Оставь другим
незнание и неуверенность. Вот первый
секрет выживаемости в каменных,
но диких джунглях.

Льюис Кэрролл. «Алиса в Зазеркалье»

ЧТО ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНАЯ БИБЛИОТЕКА?

Один из главных вопросов сегодняшнего дня: как в условиях дефицита уважения к библиотекам не только удерживать библиотеку на плаву, но и двинуться вперёд — навстречу тому идеальному образу, который формируется в голове каждого специалиста, задумывающегося о будущем библиотеки. И здесь тема эффективности её работы выходит едва ли не на первый план. Но прежде чем думать и говорить о том, что нужно знать, уметь, понимать, чтобы сделать библиотеку таковой, стоит разобраться с самим понятием «эффективность» применительно к библиотеке.

Слово «эффективность» имеет общее значение, а также множество конкретных — в зависимости от сферы, в которой употребляется. Эффективность (*англ.* efficiency) — достижение каких-либо определённых результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объёма продукции из данного количества ресурсов. Эффективность часто называют оптимальностью по Парето¹.

Для количественного определения экономической эффективности используются показатели эффективности. В чём их смысл? Они отражают (демонстрируют) результативность экономической системы (в нашем случае — библиотеки), выражающуюся в отношении полезных конечных результатов её функционирования к затраченным ресурсам. Обращаем ваше внимание: оцениваются не абсолютные показатели, а их динамика (соотношение того, сколько «на входе» вложено, и того, сколько получено «на выходе»).

Острота современной ситуации в нашей стране, как, впрочем, и во всём мире, в том, что бюджетное финансирование везде сокращается, и организациям, существу-

¹ Оптимальность по Парето — такое состояние некоторой системы, при котором значение каждого частного показателя, характеризующего систему, не может быть улучшено без ухудшения других. Многим известно суждение Парето: «Всякое изменение, которое никому не приносит убытков, а некоторым людям приносит пользу (по их собственной оценке), является улучшением». Тем самым, признаётся право на все изменения, которые не приносят никому дополнительного вреда.

ющим на средства, выделяемые государством, приходится искать способы не только сохранить себя, но и активно развиваться — иначе стагнация и естественное умирание. Когда в библиотеку поступает информация о размере бюджетных средств, выделяемых на текущий год, и становится очевидным, что их явно недостаточно, каковы действия руководства?

Первый (как правило, проигрышный) вариант: обосновать цифрами и примерами, что выделенное финансирование неадекватно поставленным перед библиотекой задачам: его не хватает не только на развитие, но и просто на обеспечение нормального функционирования. Другой вариант: ещё больше урезать не профинансированные бюджетом услуги, работы, требующие прямых затрат.

Третий: сократить «расходную часть» за счёт персонала: догрузить оставшихся сотрудников работами без увеличения зарплаты либо сократить тех, кто заведомо не готов работать в условиях повышенной интенсивности, чтобы на их место принять людей с другим подходом к работе. Иногда это оказывается вполне возможным. Но здесь главное — уменьшив количественный состав сотрудников, не просто увеличить объём работы остальных без соответствующих доплат, а придумать такие организационно-технологические методы, которые позволят перераспределить нагрузку на него. Да, денег дополнительных сотрудник не получит, но и перегруза не будет. Известное «правило Парето 80/20» гласит: затраты времени на выполнение плана: 20 % труда реализуют 80 % результата, но остальные 20 % результата требуют 80 % общих затрат.

Умный и предприимчивый директор приложит усилия для получения дополнительных средств от платных услуг и договорных работ, займётся поиском грантов и спонсоров. И это будет уже четвёртый вариант действий, на который активно настраивают библиотеку и учредители, и органы местной власти.

Понимаем, сложно бывает признать, что экономические понятия «эффективность», «эффективная» применимы к библиотеке. Безусловно (и никем это не оспаривается): у библиотеки есть определённая гуманистическая, социальная миссия.

Но надо согласиться, наконец, с тем, что это также и предприятие (пусть даже именуемое учреждением или организацией) по производству и предоставлению населению неких услуг и работ, ориентированное на удовлетворение его нужд и потребностей.

— Подробнее об этом см. в Приложении к разделу «Фактор 6. Услуги».

Государство как система обладает определёнными ресурсами, и для него вопросы эффективности всегда были и будут максимально важны. Оно обязано оценивать эффективность своих вложений. Понятно, что, вложив деньги в оборону страны, можно потом оценить, снизился или повысился уровень угроз; инвестируя в промышленность, можно зафиксировать, произошёл рост или падение производства.

А культура и образование оцениваются по иным, интегральным, показателям — например, по степени соответствия предлагаемых услуг спросу (реальному или потенциальному) целевых групп потребителей и уровню удовлетворённости ими.

Во всяком случае государственное (муниципальное) задание на оказание государственных (муниципальных) услуг, выполнение государственных (муниципальных) работ предполагает (должно предполагать) именно это. А одним из условий финансирования библиотеки является наличие у неё плана по повышению эффективности деятельности в части оказания государственных услуг (выполнения работ) на основе целевых показателей.

В «Модельном стандарте деятельности общедоступной библиотеки»², в котором даны рекомендации органам государственной власти субъектов РФ и органам муниципальной власти, присутствуют оба понятия.

² http://www.rba.ru/cms_rba/news/upload-files/news/2014/04_12/modstandart.pdf

Библиотечная услуга — общественно-полезное действие, обеспечивающее доступ к документам и информации, в том числе электронным библиотечно-информационным ресурсам — сетевым и находящимся в цифровом виде. Различают культурно-просветительские, образовательные, библиографические, документные и другие библиотечные услуги.

Работа в библиотеке (в рамках государственного и/или муниципального задания) — разновидность библиотечно-информационной и культурно-просветительской деятельности библиотеки, направленная на развитие общества в целом. К работам в библиотеке отнесены культурно-просветительские мероприятия и мероприятия, направленные на повышение информационной культуры пользователей, обучение библиотекарями пользователей навыкам электронного библиотечно-информационного самообслуживания, в том числе для использования сетевых (локальных и удалённых) ресурсов библиотеки.

Если основываться на данных определениях, то эффективная библиотека — это библиотека, социальные, культурные и экономические результаты деятельности которой

по предоставлению пользователям информационно-библиотечных услуг и проведению культурно-просветительских и иных мероприятий ощутимо превышают затраты на их разработку (производство) и иные работы, связанные с предоставлением и/или проведением их (например, на доведение информации до пользователей).

Иными словами, нужно не просто провести мероприятие (и потом отчитаться числом участников), но достичь определённого социального эффекта. А затраты могут быть финансовые, материальные, ресурсные, кадровые, даже нервные, но в любом случае они имеют количественное или качественное выражение. И вновь подчеркнём: эффективность — это достижение максимального эффекта при минимальных затратах.

³ Рынок — совокупность процессов и процедур, обеспечивающих обмен между покупателями (потребителями) и продавцами (поставщиками) отдельных товаров и услуг.



Одна библиотека проводит интернет-конференцию с региональными библиотеками, и за столом управления сидят восемь IT-специалистов (а их в отделе двенадцать). В другой библиотеке техническую поддержку аналогичной интернет-конференции оказывают 1–2 специалиста, которые, помимо IT-работ, занимаются ещё многим другим.

Одинаковое по сложности мероприятие может готовить группа сотрудников, а может один, но очень сильный специалист. Число же людей, пришедших и оставшихся до-

вольными мероприятием, будет одинаковое.

Можно установить в зале обслуживания книгоподъёмник за 10 миллионов рублей, а можно за 800 тысяч. Результативность их работы будет примерно равная, затраты разные. Но для того, чтобы понять, что библиотеке действительно нужно, и затем найти на рынке подходящую модель и прочее, должны быть специалисты высокого уровня. Их будет мало и стоять они будут достаточно много, но экономии библиотеке дадут на порядок большую.

ЧЕМ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ СПРОС НА ИНФОРМАЦИОННО-БИБЛИОТЕЧНЫЕ УСЛУГИ И РАБОТЫ?

Зададимся вопросом: чем, по существу, услуги (работы) отличаются от известного понятия «товар». И те, и другие — продукты труда людей, попавшие на рынок³. Но услуги (работы) обладают некими качествами (неосвязаемость, неотделимость от источника, предоставляющего услугу, непостоянство качества, несохраняемость), которые люди не любят оплачивать.

— Подробнее об этом см. в Приложении к разделу «Фактор 6. Услуги».

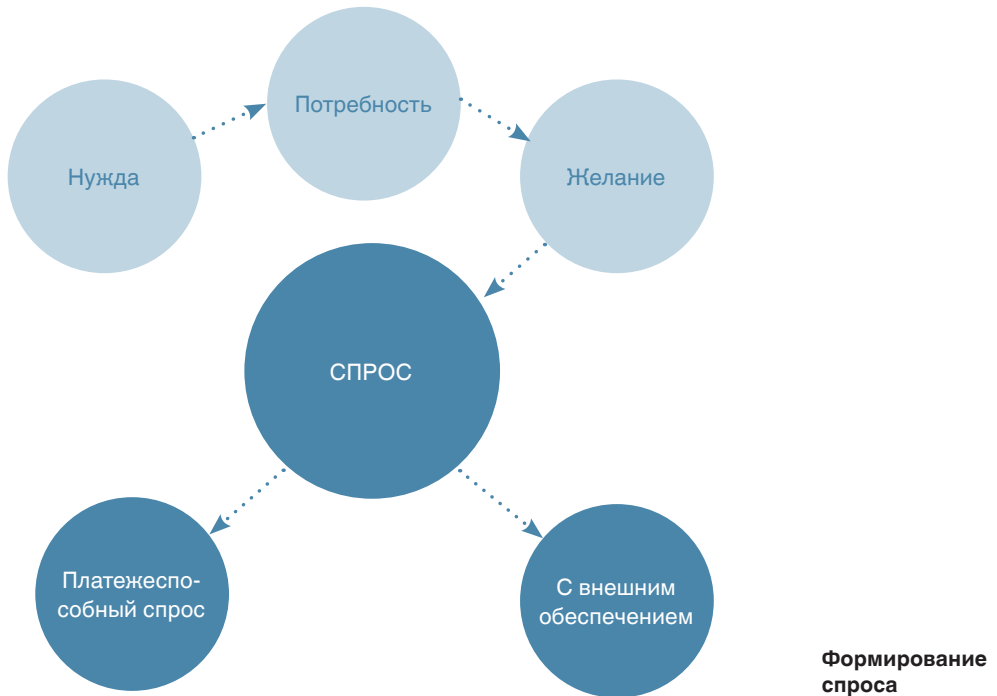


Продаваемую в магазине «бумажную» книгу (библиотечную брошюру) можно пощупать, полистать, поста-

вить на полку, можно подарить другому, наконец, перепродать. Человек понимает, за что платит деньги.

Библиотечную услугу по громкому чтению текста нельзя пощупать, она не существует в отрыве от читающего, не сохраняется сама по себе во времени и в пространстве, каждый раз её качество иное (если не будет другой услуги по записи чте-

ния, но тогда на выходе мы получим уже продукт в виде диска с записью, а если на него будет назначена цена, то он станет товаром). Была услуга — не стало услуги, сохранились лишь её нематериальные результаты (удовольствие, некое новое знание).



Проблема эффективности предоставления информационно-библиотечных услуг и библиотечных работ (мероприятий) напрямую связана с наличием спроса на них. Однако возникает он не на пустом месте. Сначала у человека появляется *нужда*. Без удовлетворения её человек не может существовать — это ощущение нехватки чего-либо, настоятельное желание получить какое-либо благо или избежать чего-то нежелательного.

Потребность — это нужда, принявшая конкретную форму в зависимости от социального статуса человека, системы его ценностных и культурных предпочтений, от уровня развития общества, от различных характеристик страны и места, где он живёт.

Потребность, направленная на конкретный объект, способный её удовлетворить, приобретает форму *желания*.

Так вот, *спрос* — это желание определённого товара, услуги (работ), подкреплённое способностью приобрести его (платежеспособностью). Применительно к рынку культуры можно говорить о двух видах спроса.



Желание и возможность получить (бесплатно) услугу = спрос с внешним обеспечением (оплата со стороны государства, спонсора либо за счёт собственных средств организации).

Желание и возможность приобрести (купить) услугу = платежеспособный спрос (оплачивает сам человек).

Всё то же самое происходит на рынке библиотечных услуг и работ. Эффективность деятельности библиотеки напрямую связана со спросом, с наличием или отсутствием его на те или иные виды услуг и работ.

Итак. В основе спроса на библиотечные услуги и работы лежит некая не имеющая прямого отношения к самой библиотеке нужда, ощущение отсутствия чего-то (я ощущаю, что мне не хватает специальных знаний, неких умений, качеств характера, моя эмоциональная жизнь не заполнена, одним словом — тоска и дискомфорт).

Эта нехватка способна преобразоваться в некую потребность, а затем в желание (мне нужно, мне хочется много читать, начать общаться с интересными для меня людьми, принять участие в каком-то проекте).

Но всякое желание должно быть обеспечено возможностью его реализовать.



У вас есть деньги. Вы идёте в магазин, приобретаете там «бумажную» книгу или оплачиваете электронную, купленную, например, в «ЛитРес».

У вас нет денег. Или не хочется их тратить на книгу. Но вы можете

пойти в библиотеку, где просто возьмёте её. Вам она ничего не будет стоить — за неё уже заплатила библиотека.

То же будет происходить и со всеми другими нуждами—потребностями—желаниями людей, которые имеют отношение к библиотеке. Предположим, что человек не готов выложить свои деньги за библиотечную услугу (платные услуги). Тогда его желание преобразуется в спрос на эту услугу лишь в случае, если библиотека будет иметь финансовые возможности его удовлетворить. Если возможностей у неё не будет, то желание так и останется желанием. Вот такая сложная бухгалтерия.

Справедливости ради стоит сказать, что в обществе всегда есть потребности, которые нельзя измерить деньгами и превратить в спрос. Существуют блага и услуги так называемого коллективного пользования (охрана общественного порядка, оборона, государственное управление, единая энергетическая система, сеть коммуникаций и т. д.). В мировой экономической науке они именуются общественными товарами.

С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ МОЖНО СТОЛКНУТЬСЯ ПРИ УДОВЛЕТВОРЕНИИ СПРОСА?

Таким образом, одним из условий эффективности предоставляемых библиотекой услуг (работ) является наличие адекватного спроса на них. Но, как мы знаем, спрос на ту или иную (казалось бы, чисто библиотечную) услугу часто готовы и способны удовлетворить и другие организации. В этом случае они — наши фактические конкуренты. Как библиотеке достойным образом позиционировать⁴ себя на рынке? Рассмотрим несколько вариантов, которые мы облекли в форму советов.

⁴ Позиционирование — комплекс мер, благодаря которым в сознании целевых потребителей организация, услуга (работа), товар занимают своё, уникальное, место по отношению к аналогичным организациям, услугам (работам), товарам.

1. Спрос на услугу (работу) есть, но уже удовлетворяется вашими конкурентами

Нужно развернуть спрос в сторону библиотеки либо сформировать аналогичную услугу, но с дополнительной, неожиданной характеристикой.

Вы точно знаете: у людей есть желание и возможности воспользоваться предложенной вами услугой (работами). Но вас опередили, и спрос «ушёл» к другим. Таких примеров множество, потому что большинство библиотечных услуг аналогичны услугам наших конкурентов.

Выставки, лекции, концерты организуют галереи, музеи, дома культуры, книжные магазины. Социальные, культурные проекты (в том числе связанные с книгой) реализуют сейчас различные некоммерческие организации. В городах появилось много мест для спокойного, комфортного проведения свободного времени. Даже книги — в библиотеке их берут во временное пользование, однако за новинками всё-таки идут в книжные магазины.

Значит, вам нужно узнать, кто работает на рынке ваших услуг (работ), и найти нестандартный поворот, некую изюминку, которой не будет у «чужих» услуг, либо придумать другую, уникальную.

2. Спрос на некую услугу (работу) не очевиден, но уже чётко «просматривается» сквозь не проявленные нужды и потребности

Идите на опережение: почувствуйте, предугадайте эти нужды и потребности, создайте соответствующие услуги или работы и далее — активно формируйте спрос на них.

В начале спрос будет потенциальным, поэтому его нужно выявить, публично обозначить и «громко проговорить». Типичные примеры — сетевые акции, в которых сначала принимало участие небольшое число людей (Ночь музеев, Библионочь, Тотальный и Географический диктанты). Так, Тотальный диктант, придуманный студентами Новосибирского университета, ныне превратился в мощный международный проект, так велик оказался спрос на идею самопроверки на грамотность.

3. Спрос на ваши услуги (мероприятия) у целевой аудитории отсутствует, а что ей нужно, вы не понимаете

Дайте вашим реальным и — особенно — потенциальным пользователям возможность предложить свои идеи и реализовать их.

В 2014–2015 годах мы пригласили молодёжь принять участие в проекте «Фабрика идей». Тогда молодые люди предложили более 70 идей, из которых 12 были приняты к реализации. Это лектории, тренинги, мастер-классы, которые потом велись их авторами продолжительное время. «Фабрика идей» стала своего рода «зеркалом» нужд и потребностей молодёжи. Этот формат подхватили другие библиотеки, придавшие ему свои «повороты».

4. Вы прогнозируете («нюхом чуете»): в обществе зреет некая социальная потребность

Формируйте услугу или работу только на ближайшую перспективу, лишь незначительно опережая сформированную потребность в ней (и соответственно — спрос).

Не все, но многие способны почувствовать, что в обществе созревает некая потребность на ту или иную социально значимую услугу. Её ещё нет, но она рядом, и нужно её вовремя ухватить. И тут важно не перестараться.

На опережение идти надо — это и называется инновацией. Но если общество совсем не готово пока признать вашу идею стоящей, ваши усилия будут напрасны.