

**А. Владичинська,**  
*автор і викладач Школи сервісу  
Києво-Могиллянської бізнес-школи, міжнародний консультант з сервісу,  
єдиний сертифікований консультант з сервісу у Східній Європі*

### НАВІЩО СЕРВІС У БІБЛІОТЕЦІ?

**С**ЬОГОДНІ сервіс важливий не лише для ефективної діяльності компаній – представників бізнесової сфери, а й для успішного розвитку установ, котрі надають свої послуги в галузі культури.

Так, скажімо, аби бути затребуваною, бібліотеці потрібно не просто ефективно задовольняти потреби користувачів, а постійно працювати на випередження, перевищуючи їхні очікування.

Звернімо увагу на два вагомих моменти, котрі впливають на зовнішній контекст, в якому працюють як бізнесові структури, так і державні організації, зокрема бібліотеки. По-перше, дедалі важче захоплювати послугами користувачів у світі, де використання комп'ютерів та найрізноманітніших мобільних пристроїв призводить до зменшення кількості часу, який людина проводить безпосередньо спілкуючись, відвідуючи установи (адже можна



скористатися онлайнними послугами, спектр яких стрімко розширюється). А по-друге, ми в Україні пожинаємо плоди того мину-

лого, коли продаж товарів та надання послуг здійснювалися в умовах дефіциту, а продавець/надавач послуг був переконаний, що дарує іншим благо, оскільки в нього можна отримати хоч якийсь товар або послугу. У нинішніх реаліях, коли пропозиція значно перевищує попит, це не працює. І, безумовно, старий підхід не сприяє налагодженню приязних стосунків між будь-якою організацією та її клієнтами, зокрема, між бібліотекою та її користувачами.

Тож на що орієнтуватися, аби бути сучасною установою і працювати на майбутнє окремої людини та громади в цілому? Саме сервіс-бачення та сервіс-орієнтованість допомагають багатьом компаніям світу досягати успіху.

Цікаво, що компанії можна умовно поділити на два типи: перший – ті, що просто заробляють гроші будь-якими методами, другий – ті, котрі ставлять питання про те, як вони можуть допомогти клієнтові (намагаються зрозуміти його, служити йому і знати його потреби). Це дві принципово різні стратегії. І дуже важливо, щоб ті організації, котрі перейшли до другої стратегії, не тільки не перестали продавати свої товари чи послуги, а навпаки – стали успішнішими.

Сервіс – це не лише вміння усміхатись або вітатись і не лише технології чи персонал. Він має багато складових, і тільки завдяки комплексному розумінню можна оцінити якість сервісу та покращити його. Як розібратися, що таке хороший сервіс? Кому він потрібен? Ви можете не дбати про сервіс, якщо ваша організація – монополіст і не боїться конкурентів. Монополії може бути все одно, як вона обслуговує клієнтів, вона може заплющити очі на сервіс. Але тут виникає запитання: чи довго така ситуація протримається?

Якщо сервіс звести до двох слів, то вони звучать так: просто і приємно. Наскільки просто мати справу з вашою організацією та наскільки приємні відчуття від цього? Розглядаючи сервіс детальніше, потрібно зауважити, що він має шість складових.

**Фізична складова** (зовнішній вигляд будівлі, її інтер'єр, площа, планування, місцезнаходження, доступність, зокрема для людей з особливими потребами, навігація тощо) – довгострокова складова, яку нелегко змінити.

**Атмосферна складова** (оточення, освітлення, чистота, акустика, зручні меблі, настрій, оголошення, надписи, рівень шуму тощо) значно легше піддається зміні, аніж попередня. Фактично кожного дня її можна творити наново.

**Технічна складова** включає рівень кваліфікації співробітників, технічне оснащення, програмне за-

безпечення, швидкість технологічних процесів, зручність користування сайтом, якість продукту (послуги), знання, вчасність доставляння продукту (виконання послуги) та ін.

**Функціональна складова** (години роботи, відкриті тощо) відповідає на питання: наскільки просто та зручно працювати з вашою організацією?

**Операційна складова** (щоденні посадові обов'язки персоналу, чистота, дрес-код, ведення документації, дотримання інструкцій тощо) – це ті дії, котрі мають виконувати працівники, аби щось узгалі відбулося, наприклад, відчинити двері або підняти слухавку (у випадку бібліотек – зареєструвати користувача чи видати книгу) тощо. Часто люди думають, що сервіс – це і є лише операційна частина. Але це не так. Сервіс, як бачимо, значно ширше поняття.

**Складова досвіду** (гостинність, зустріч клієнта, персоналізація, тобто адаптація, пристосування певних продуктів чи послуг до побажань, вимог і особливостей конкретної людини; перевищення очікувань, використання імені клієнта, запам'ятовування його уподобань, бажання допомогти, передбачення потреб, відновлення відносин після сервісного дефекту тощо) – це те, як себе відчуває клієнт, «спілкуючись» із вашою установою. Це складова, про яку часто забувають. Але вона створює цінність, котру ви насправді даєте користувачеві. Саме дії співробітників, спрямовані на приємне здивування клієнта, примушують його прийти до вас іще раз та рекомендувати вашу організацію іншим.

Проаналізувавши всі компоненти сервісу, корисно дати відповідь на запитання, які складові найважливіші для бібліотек у цілому та які є особливо важливими для вашої бібліотеки? Аналіз також допоможе побачити, який компонент сервісу у вашій установі страждає найбільше, виявити дефекти сервісу. Останні є «ворогами», що здатні викликати негативний клієнтський досвід та бути причиною неповирення користувача до бібліотеки, до її сайту тощо.

З якої складової треба починати, аби покращити сервіс? Це залежить від специфіки вашої діяльності. Необхідно подивитися на свою організацію в комплексі. Водночас варто усвідомлювати, що не можна одразу переходити до складової досвіду без налагодження операційної та технічної складових.

Сервіс-навички (здатність співробітника перевищити очікування клієнта, незважаючи на обставини) формуються на основі особистого життєвого досвіду людини; минулого та теперішнього досвіду роботи. Суттєво на цей процес впливає культурна складова (особиста культура, культура організації). З огляду на це для досягнення успіху пропонується певна революція в українському уявленні сервісу: радикальна зміна звичного менталітету, щоб не лише клієнти, а й співробітники (як внутрішні клієнти) обов'язково отримували абсолютно інший (позитивний) досвід, а це, у свою чергу, сприятиме покращенню їхніх сервіс-навичок.

Турбота про клієнтський досвід має бути важливою для будь-якої установи. Якщо сервіс організації дає відповідь на запитання «що ми робимо?» (які послуги надаємо тощо), то клієнтський досвід — це ключ до відповіді на запитання «як ми це робимо?».

Гарний сервіс характеризують такі слова, як «точно», «вчасно», «доставлено». Хороший сервіс сьогодні — це вже звичайна річ, це не запам'ятовується, це необхідний мінімум (наприклад, звернулися до нас із запитанням — ми чемно, з усмішкою дали на нього відповідь). А клієнтський досвід (як позитивний, так і негативний) — це відчуття, зв'язок, залишене враження від «контакту» з вашою організацією. І запам'ятовується саме це. На основі позитивного досвіду клієнт приймає рішення повернутися до вас знову.

Відомо, що витрати на залучення нових клієнтів значно перевищують витрати на утримання існуючих. Тому успішні організації розвиваються, борючись за увагу та час уже існуючих клієнтів, зменшуючи рівень відмов чи незадоволення, аби постійні відвідувачі були приємно вражені й у подальшому сприяли залученню нових.

Коротко зупинімося на питанні негативного клієнтського досвіду. Причинами формування останнього можуть бути, наприклад, негативні повідомлення, які користувач «зчитує» в процесі отримання товару чи послуги. Це часто бувають усні чи письмові (у вигляді оголошень) заборони, попередження, посилення на інструкції і правила тощо. Звичайно, без певних рамок у роботі не обійтись, але компанія, турбуючись про довгостроковий успіх, винаходять найрізноманітніші способи, як «обіграти» ці обмеження задля зменшення їх негативного впливу на клієнта. Наприклад, замість надпису чи знака «Вхід із напоями заборонено» розміщують столик з табличкою «Тут можуть відпочити Ваші напої»; замість інформації «Адміністрація не несе відповідальності за будь-які залишені цінні речі» — надпис «Будь ласка, не забудьте перевірити шафу, щоб не залишити цінні речі» та ін. Такий підхід дійсно створює дружню атмосферу.

Доцільним є проведення аналізу сайту установи, оголошень, рекламної продукції, висловлювань («Ні», «Нам потрібно перевірити інформацію», «Нам заборонено це робити», «Ми за це не відповідаємо», «У нас такі правила» тощо) та поведінки співробітників, окремих процедур на наявність негативних сигналів з метою усунення останніх.

Чи можливо виміряти сервіс? Наведемо приклад зі сфери бізнесу. У рамках одного дослідження у 300 керівників компаній запитали, який, на їхню думку, рівень сервісу, що вони надають. 80% відповіли, що найвищий. Проте коли опитали 3 000 клієнтів цих компаній, то лише 8% підтвердили думку управлінців. Виявляється, досить часто компанія не відстежує клієнтський досвід, а тому вважає, що в неї все добре з рівнем сервісу, тоді як насправді це зовсім не так.

На що ж потрібно орієнтуватись? Існують різні способи визначення рівня сервісу. Один із них — об-

числення показника повернення клієнтів (*retention rate*). Він свідчить про те, якими клієнтами «живе» бізнес — новими чи постійними. Важливою також є статистика щодо того, звідки приходять нові клієнти.

Ще один спосіб — визначення індексу споживачької лояльності. Його вираховують таким чином: клієнтам треба поставити запитання: «Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте нашу компанію (установу) своїм друзям/колегам/родичам?» (за шкалою від 0 до 10 балів). За результатами опитування визначаються «критики» (ті, які дали від 0 до 6 балів), «нейтральні споживачі» (7–8) та «промоутери» (9–10). Далі від відсоткової частки «промоутерів» слід відняти відсоткову частку «критиків».

Важливо, щоб організація не просто вирахувала цей показник (навіть якщо він викликає оптимізм і становить, наприклад, 87%), а натомість провела опитування своїх «критиків», аби дізнатися, що саме їм не подобається. Ще важливіше — розібратись із «нейтралами». Адже їм байдуже до вашого сервісу. Погане можна змінити, а от нейтральне... Для сервісу «нормально» — це ніяк, «нормально» — це погано. Насправді це означає, що у вас щось не так, але клієнт не хоче про це говорити. У цьому контексті з «нейтральними споживачами» потрібно працювати навіть ще більше, ніж із «критиками».

Варто пам'ятати, що кількісні показники відображають те, що відбувається у вашій організації, проте вони не дають розуміння, чому так відбувається. Щоб про це дізнатися, спробуйте поставити себе на місце користувача, отримати послугу самі в себе. Чи це саме те, що потребує сучасний представник вашої громади, ваш реальний чи потенційний користувач? Помилково було б відштовхуватися від переліку власних послуг, доводячи клієнту, наскільки вони корисні і при цьому ігнорувати об'єктивний погляд на реальні потреби користувача. Оцінюйте на власному досвіді якість свого «продукту», порівнюйте себе з конкурентами. Будьте уважними до скарг колег та користувачів. Читайте відгуки про вашу установу, завжди намагайтесь розібратися, хто правий — клієнт чи співробітник. Навіть якщо ви дуже любите своїх працівників, знайте: коли клієнт скаржиться — значить, щось не так.

Організації варто турбуватися про формування спільного внутрішнього сервіс-бачення, аби кожен співробітник, незалежно від посади, відчував причетність до чогось більшого, ніж виконання своїх безпосередніх обов'язків, усвідомлював те, що його робота впливає на загальний результат діяльності установи. А надметою бібліотеки може виявитися робота над формуванням привабливості вашого регіону або ж формування середовища для спілкування та розвитку певної цільової аудиторії (підтримки молоді, малого бізнесу, фахівців певної сфери, родин) та ін.

Доцільно також прописати разом з колегами «Цикл досвіду клієнта» — поетапну докладну схему отримання певної послуги (послуг) з точки зору користувача. Детально проаналізувати кожен з етапів

(наприклад: 1. Відвідування сайту. 2. Приїзд до бібліотеки. 3. Гардероб. 4. Реєстрація і т. д., аж до завершення перебування у приміщенні), спираючись на основні компоненти сервісу, названі вище.

Завдання матимуть ефективність, якщо виконати їх по черзі для кожної вашої цільової групи (зрозуміло, що у студента, науковця, бізнесмена, домогосподарки зовсім різний режим дня, можливість відвідати бібліотеку та різні потреби і очікування від вашої організації).

Зауважмо, що в нинішній ситуації рівень очікувань від бібліотек досить низький, а тому останнім на сьогодні досить легко перевищити сподівання своїх клієнтів. Варто враховувати при цьому, що кожен бажає відчувати себе особливим та важливим. Кожен користувач чекає, щоб його впізнали, незалежно від того, зателефонував він чи прийшов особисто, просто зайшов у приміщення чи чекає своєї черги, аби скористатися бібліотечними послугами.

Низка бібліотек в Україні дійсно намагаються максимально орієнтуватися на потреби користувача: крім доступності і відкритості, якісних традиційних сервісів, вони дивують найрізноманітнішими послугами [курси іноземних мов, консультації фахівців (юристів, психологів, лікарів), широкий спектр майстер-класів та багато іншого]. Бібліотекарі надають допомогу в отриманні адміністративних послуг, пошуку роботи, в соціальній адаптації, на основі вивчення потреб своїх громад займаються формуванням середовища для особистісного та професійного розвитку, навчання, спільного родинного відпочинку тощо.

У процесі виконання вищеописаних практичних завдань виявляються недоліки сервісу організації. Для їх усунення не завжди потрібні значні фінансові витрати. Але тут обов'язково знадобляться: бажання змінюватися, орієнтуючись на реальні потреби вашого користувача, спільні зусилля та відповідна робота з колективом.

Якщо рівень сервісу недостатньо високий – варто зосередитися на виявленні проблем. Часто причина полягає в організації процесів певним чином: зручним для організації, але не для клієнта. Наступна причина може бути у співробітниках ус-

танови (невідповідність посаді, необхідність додаткового навчання, недостатня мотивація або взагалі її відсутність, нерозуміння того, навіщо потрібен сервіс та як їхні дії впливають на загальний результат роботи організації, на її імідж та репутацію). Також причиною невдач може виявитися погано налаштована внутрішня комунікація, котра не працює на позитивний результат.

Деякі проблеми можна вирішити шляхом чіткого дотримання непорушних стандартів сервісу. Скажімо, ніколи не звинувачуйте клієнта: «Ви самі винні» і т. п. Ніколи не виправдовуйтесь: «Вибачте, це не моя помилка, а моєї колеги з іншої зміни, не знаю, як так сталося» і т. д. Замість виправдань і звинувачень потрібно взяти відповідальність на себе та виправити ситуацію. Не посилайтесь на правила роботи установи, забороняючи щось клієнту чи відмовляючи йому. Навіть якщо у вас і є певні обмеження, процедури, то краще про це не говорити взагалі, натомість спробуйте оптимально вирішити проблему, якщо це можливо, або ж запропонуйте клієнтові заміну.

Для комплексного налаштування сервісу американські компанії з найвищим рівнем обслуговування (вони називають себе *World Class Companies*) розробили цілу систему. Відповідно до неї, зокрема, необхідно зробити такі основоположні кроки: 1) почати із сервісного бачення: «Навіщо ви потрібні клієнту?»; 2) сформувати сервісну культуру (робота з колективом, турбота про те, як набирати, утримувати і розвивати людей, від яких залежить сервіс у вашій організації); 3) створити непорушні стандарти сервісу (пильніше придивитися до власних послуг, задуматися над низкою базових речей, котрі можна втілити в життя та зробити стандартами сервісу вашої організації і, як наслідок, помітно та вигідно відрізнятись від конкурентів).

Переходити до вищезазначених кроків потрібно лише тоді, коли ви матимете чітке розуміння того, навіщо ви працюєте для користувача. При цьому варто пам'ятати: культура сервісу має перевищувати очікування вашого клієнта.