Е. В. Шитова
Е. А. Васюкова

Инструменты консалтинга в библиотеке: опыт использования, результаты и перспективы

Аннотация. Статья раскрывает опыт применения консалтинговых инструментов в библиотеках как эффективного подхода к развитию персонала и трансформации организационной культуры. На основе практических кейсов показано, как диагностика, коучинг, фасилитация и развитие soft skills повышают качество сервисов, усиливают командное взаимодействие и формируют устойчивые изменения в работе библиотек. Рассматриваются достигнутые результаты и перспективы внедрения консалтинга как системной практики.

Ключевые слова: библиотечный менеджмент, консалтинг, soft skills, клиентоориентированность, фасилитация, коучинг, командообразование, мониторинг процессов.

E. V. Shitova
E. A. Vasyukova

Title Consulting Tools in the Library: Experience, Results, and Prospects

Abstract. The article presents the experience of applying consulting tools in libraries as an effective approach to staff development and organizational culture transformation. Based on practical case studies, it demonstrates how diagnostics, coaching, facilitation, and the development of soft

skills improve service quality, enhance team interaction, and generate sustainable changes in library operations. The achieved results and prospects for implementing consulting as a systemic practice are discussed.

Keywords: library management, consulting, soft skills, customer orientation, facilitation, coaching, team building, process monitoring.

Введение. Почему консалтинг в библиотеке?

Современная библиотека — это не только книжный фонд и пространство, но и центр культурного, образовательного и социального развития района. От библиотеки сегодня ждут живого диалога с сообществом, понятных сервисов, открытого пространства для творчества и инноваций. Чтобы соответствовать этим ожиданиям, недостаточно обновить интерьер или закупить технику. Ключевым ресурсом становится команда — ее компетенции, мотивация и способность к изменениям.

В этой логике консалтинг перестает быть «чужим» бизнес-инструментом и становится естественной частью современного библиотечного менеджмента. Он помогает посмотреть на учреждение глазами читателя и сотрудника, выявить «слепые зоны», усилить сильные стороны и выстроить устойчивую систему развития. Это управленческая оптика, без которой любые решения рискуют превратиться в догадки.

Консалтинг как метод работы с персоналом

В течение двух лет в библиотеках Централизованной библиотечной системы Кировского района Санкт-Петербурга активно применялись инструменты консалтинга: велась плановая работа по выявлению проблем, их изучению и аналитике. Внедрение новых методов работы с персоналом за данный период будет описано на примере четырех библиотек (назовем их условно библиотеки A, B, C, D). В каждом

случае использовался единый методологический каркас, адаптированный под контекст.

Диагностика компетенций стала первым шагом. Было проведено более 70 глубинных интервью, организованы фокус-группы и наблюдения за рабочими процессами. Особое внимание уделялось «мягким» компетенциям: цифровой грамотности, коммуникации, эмоциональному интеллекту и стрессоустойчивости. Диагностика выявила как общие вызовы (отсутствие четкой миссии, выгорание, слабая клиентоориентированность), так и уникальные «боли»: скрытые конфликты в библиотеке A, «пассивно-агрессивное» управление в библиотеке B, тревожную эмоциональную атмосферу в библиотеке D и инертность части коллектива в библиотеке C.

Групповое обучение позволило работать с запросами каждого коллектива: от страха публичных выступлений до умения справляться с выгоранием. Сотрудники лучше узнавали друг друга, учились брать инициативу, генерировать и предлагать идеи, доводить их до результата. Руководители — делегировать, слушать и создавать условия для роста и эффективной работы.

Формирование командных стратегий происходило через фасилитационные и стратегические сессии. В библиотеке A прошла форсайт-сессия «Анализ трендов и прогнозирование будущего», где коллектив впервые совместно сформулировал «карту будущего». В библиотеке C была проведена стратегическая сессия по выработке миссии и определению целевой аудитории — ранее библиотека работала «с теми, кто пришел», без понимания, кого именно она хочет привлекать.

Коучинговые практики помогали участникам не «получать ответы», а находить их внутри себя. Была внедрена постановка SMART-целей, работа с внутренними барьерами и применены инструменты для развития профессиональной идентичности.

Особенно важной оказалась поддержка новых руководителей. Например, в библиотеке C после смены заведующего

были проведены персональные коуч-сессии, в ходе которых новый руководитель сформулировала видение развития, выстроила систему взаимодействия с заместителями и определила основные принципы работы с коллективом.

Soft skills как ключевой вектор

Консалтинговая работа в библиотечной сфере невозможна без глубокой опоры на soft skills как со стороны консультантов, так и самих сотрудников.

Коммуникация и эмпатия стали основой всех тренингов. Сотрудники библиотеки D, например, на мастер-классе по коммуникации впервые научились «читать» вербальные и невербальные сигналы посетителей, задавать открытые вопросы и слушать без оценки. Это напрямую повлияло на качество обслуживания: сотрудники перестали «отшивать» посетителей формальными фразами и начали вступать в диалог.

Эмоциональный интеллект стал темой отдельного тренинга в той же библиотеке D. Сотрудники освоили техники саморегуляции, научились распознавать эмоции коллег и читателей, а главное — управлять собственным внутренним состоянием в стрессовых ситуациях. Это особенно актуально в условиях высокой эмоциональной нагрузки и «бесконечной гонки за показателями».

Критическое мышление и креативность развивались через проектные задачи и мозговые штурмы. В библиотеке A коллектив предложил перенос детской зоны на первый этаж и создание единой точки обслуживания — решения, которые сразу же вошли в план реновации. В библиотеке C сотрудники начали сами инициировать мини-проекты: от «тихих продавцов» на витринах до активных welcome-зон.

Навыки фасилитации и модерации отрабатывались с ключевыми сотрудникам. Уже через несколько месяцев после тренингов в библиотеках C и D появились внутренние модераторы, способные самостоятельно вести командные

встречи, собирать обратную связь и организовывать обсуждения без конфликтов.

Практика показывает: как только команда осваивает эти компетенции, напряжение снижается, время обсуждений сокращается, а качество решений растет. Люди начинают не просто «работать рядом», а действовать согласованно. И это напрямую отражается на том, как библиотека встречает читателя и как сопровождает его маршрут по пространству и сервисам.

Опыт использования консалтинговых инструментов в библиотеках

Применяемый в библиотеках консалтинговый подход всегда начинался с индивидуальных интервью, дополняемых анкетой для сотрудников. Это позволяло получить как количественные данные по ключевым параметрам, так и глубокое качественное понимание ситуации: вовлеченность, удовлетворенность, качество коммуникации, уровень мотивации и степень эффективности руководства коллективом.

Анкета включает более 30 вопросов, затрагивающих эмоционально-психологические аспекты, например: «Чувствуете ли вы себя частью коллектива?», «Насколько вы удовлетворены атмосферой в коллективе?», и профессиональные аспекты, например: «Есть ли у вас четкие инструкции по выполнению задач?», «Получаете ли вы обратную связь от руководителя и коллег?», «Соответствует ли работа вашим карьерным ожиданиям?». Отдельный блок вопросов посвящен развитию «мягких навыков» — респонденты отмечали, над развитием каких компетенций им хотелось бы поработать дополнительно: стрессоустойчивость, эмоциональный интеллект, тайм-менеджмент, работа в команде, коммуникация и т. д.

Индивидуальные интервью проводились по структурированному гайду и были сосредоточены на личном опыте сотрудника: его профессиональных достижениях и трудностях, восприятии изменений, уровне выгорания, взаимодействии

с коллегами и руководством, а также готовности к переменам и развитию.

Такой комбинированный метод — анкетирование + глубинные интервью — позволил выявить не только симптомы (например, низкую инициативность или скрытые конфликты), но и их первопричины: отсутствие миссии, целей, четких производственных задач, слабую обратную связь, дублирование процессов, «токсичные» роли в коллективе, страх перед новыми технологиями.

На основе этих данных был запущен, например, ряд тренингов по стрессоустойчивости, эмоциональному интеллекту и построению конструктивной обратной связи, которые оказались особенно востребованы в библиотеке В, где коллектив долгое время жил в атмосфере «пассивной агрессии» и профессионального выгорания.

Анализ внутренних процессов выявил в ряде библиотек системные проблемы: дублирование учета в бумажных и электронных системах, неэффективное использование пространства, отсутствие четкой навигации для посетителей. В качестве примера одного из используемых эффективных инструментов можно привести «Мониторинг рабочего места», который проводился в течение двух недель в библиотеке А. На протяжении указанного периода назначенные эксперты «со стороны» присутствовали в залах библиотеки в течение всего рабочего дня. Все происходящие процессы фиксировались в онлайн-таблице, доступ к которой был открыт всем экспертам и руководству библиотекой. Там отражались следующие позиции:

- Дата и день недели
- Время, зал и количество посетителей
- Организация рабочего места, работа с пространством зала
- Приветливость, вежливость, компетентность сотрудников / ФИО сотрудника, комментарии
- ФИО эксперта и его комментарии: замечания, пожелания и т. д.

После окончания мониторинга рабочей группой экспертов совместно с руководителями был произведен анализ результатов и намечен план работы с коллективом. В связи с этим была оказана помощь по оптимизации рабочих процессов, распределению обязанностей, переустройству пространств библиотеки и запуску новых проектных команд.

Так, в библиотеке С была создана временная группа по ребрендингу, которая разрабатывает предложения по обновлению визуального стиля, навигации и витрин. В библиотеке А — команда по редизайну пространства, которая предложила вынести кафедру в холл и сделать фронт сервиса «видимым». В библиотеке D запустили короткие регулярные планерки и внедрили прозрачные инструменты отслеживания задач. В библиотеке В начали работу над формированием концепции и целевой аудитории.

Этот описанный опыт показывает, что консалтинг — это не «таблетка от всего», а точная настройка под «живую» команду. Мониторинг, как внешний взгляд, помогает увидеть картину целиком, фасилитация создает безопасное пространство для разговора, коучинг усиливает каждого, а простые измерения и их аналитика фиксируют динамику.

Результаты

Через 3–6 месяцев после начала работы были зафиксированы устойчивые изменения:

- рост удовлетворенности сотрудников условиями труда: по внутренним дополнительным опросам, проведенным в библиотеках С и D, количество тех, кто чувствует себя «выгоревшим» или «недооцененным», сократилось на 40–50%;
- повышение качества обслуживания: читатели стали чаще возвращаться, отмечать «теплый прием», «понятную навигацию» и «готовность сотрудников помочь»;
- уверенность в использовании технологий: сотрудники перестали избегать ридеров и ИРБИС, начали предлагать

электронные книги и обучать читателей цифровым сервисам;

- рост инициативности: в библиотеках C и D сотрудники сами запускают мини-проекты, участвуют в мозговых штурмах, предлагают новые форматы мероприятий без «указания сверху».

Это не «красивые слова», а ежедневные мелочи, из которых складывается реальное качество: приветствие звучит дружелюбно, помощь приходит вовремя, задачи прозрачны, успехи отмечаются объективно и публично.

Перспективы развития консалтинговой практики в библиотеке

Чтобы результаты не были разовыми, библиотечной системе важно развивать внутренний ресурс. Один из путей — создание *центров компетенций*, где наставники и тренеры внутри ЦБС проводят диагностику, умеют фасилитировать процессы и сопровождать индивидуальный рост. Тогда поддержка становится не «приглашенной услугой», а частью повседневной работы коллективов.

Следующий шаг — сетевое взаимодействие. Библиотеки могут делиться опытом через онлайн-встречи и peer-to-peer консультации: разбирать кейсы, обмениваться чек-листами, помогать друг другу делать «быстрые аудиты». Это уже происходит во многих регионах и дает мощный эффект взаимного ускорения.

Не меньшее значение имеют цифровые инструменты: короткие онлайн-опросы читателей и сотрудников, общие доски задач и календари, чат-боты для вопросов и обратной связи. Они укорачивают дистанции, делают процессы прозрачными и экономят время.

Наконец, важна культура непрерывного развития. Если библиотека принимает на вооружение короткие циклы «сделали — проверили — поправили», ошибки перестают пугать, а улучшения становятся регулярными. В других учреждениях

культуры — от музеев до культурных центров — такие подходы уже прижились.

В России методическая поддержка модельных библиотек включает аудит пространства и сервиса, обучение фронт-офиса, работу с навигацией и афишами. В мировой практике публичные библиотеки строят развитие на сервис-дизайне и сотрудничестве с жителями: интервью, прототипирование сценариев, открытые сессии с персоналом. Музеи активно развивают программы изучения аудиторий и коучинг фронт-офиса.

Общее у всех одно: отказ от догадок в пользу разговора с людьми и системная работа с командами. Это и есть консалтинг в лучшем смысле.

Заключение

Консалтинг в библиотеке — это простой и эффективный способ научиться делать дело лучше. Он помогает вовремя корректировать профессиональные траектории, наводить порядок в процессах, поддерживать инициативы и превращать реновацию из «ремонта стен» в обновление смыслов и ролей. В центре этого процесса — люди: читатели, которым нужен понятный и теплый сервис, и сотрудники, которым необходима ясность, поддержка и возможность расти.

Здесь важно также отметить, что описанные процессы и практики невозможны без полной включенности руководителя учреждения. Все выявленные проблемы обсуждались с директором ЦБС, а предложенные мероприятия и их темы согласовывались.

Библиотека будущего — это не только технологии и новые пространства. Это команда, которая умеет слушать, договариваться и действовать вместе. Консалтинг и soft skills ведут к такому будущему прямой дорогой: через внимание к деталям, уважение к контексту и маленькие устойчивые шаги, складывающиеся в большую систему, всегда готовую к росту и переменам.