

**ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ КОЛЕКТИВІВ БІБЛІОТЕК
УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ ЗА ЧАСІВ ДРАМАТИЧНИХ НЕВІДОМОСТЕЙ**
Колесникова Т.О., к.н. із соціальних комунікацій, с.н.с., директор науково-технічної
бібліотеки Дніпровського національного університету залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна (Дніпро, Україна), e-mail chief.library@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4603-4375

Анотація. Головне завдання кожного керівника бібліотеки за часів драматичних невідомостей (наприклад, за необхідності соціального дистанціювання при COVID-19) – організація роботи дистанційно працюючих співробітників. Готуючись до суттєвих змін у вищій освіті України, необхідно розробити можливі моделі організації віддалено працюючих команд (колективів) університетських бібліотек. Аналіз ситуації дозволив запропонувати наступні теоретичні моделі організації віддалено працюючих команд університетських бібліотек: Модель 1 – Еталонна; Модель 2 – Профі; Модель 3 – Стартова; Модель 4 – «Zero conditional» (умовно нульова). В практиках університетських бібліотек України найбільшого поширення отримала «Модель 3 – Стартова». Представлено досвід науково-технічної бібліотеки Дніпровського національного університету залізничного транспорту в організації віддаленої роботи колективу.

Ключові слова: університетська бібліотека; організація роботи віддалених команд; моделі організації віддалено працюючих колективів; організаційний клімат; COVID-19; Україна

Вступ

Фізичне дистанціювання та соціальна згуртованість – це те, що допоможе зменшити негативний вплив пандемії коронавірусу на наше суспільство. Робота віддалено отримувала все більшого поширення в світі серед сучасних фахівців і до COVID-19. Можливість працювати з будь-якого зручного місця забезпечує більшу гнучкість, більший баланс між роботою та особистим життям, а також може підвищити продуктивність (15 Culture-Building Tips For An All-Remote Team, 2020).

Поняття «віддалена робота» (telework, telecommuting, teleworking), з'явившись у 1973 р. завдяки Jack Nilles (директор з міждисциплінарних досліджень, University of Southern California), означає роботу вдома, з використанням інформаційних технологій і телекомунікацій для заміни поїздки до офісу, пов'язаних із роботою ("Jack Nilles", 2018).

При швидкій і несподіваній адаптації до віддаленої роботи з дому та віртуалізованим операціям деякі способи підтримки бібліотеками світу своїх університетських спільнот припинені, інші – змінили фокус, треті – стали активно розвиватися. Наприклад, велика частина роботи з наукової комунікації, що включає в себе

сприяння дослідникам, підтримку публікаційної діяльності та просування університету в міжнародних рейтингах, може бути розширена (Kolesnykova, & Matveyeva, 2019; Yarp, & Kozhayeva, 2019). Це ж стосується й бібліотечних сервісів для дистанційного навчання студентів, внормованих стандартами, наприклад, «Standards for Distance Learning Library Services», затверджених The Association of College & Research Libraries – ACRL (підрозділ American Library Association) ще в 2008 р. і періодично поновлюваних у відповідь на вдосконалення університетських практик дистанційних форм навчання студентів (Standards for Distance Learning Library Services, 2008).

При цьому вже більше 10 років, задовго до поточного спалаху COVID-19, університетські бібліотеки, працюючи в світі дослідницької та освітньої інфраструктури, постійно спілкувалися в мережах, обмінювалися e-mail, текстовими повідомленнями через ICQ (системи спілкування в реальному часі), брали участь в онлайн-зустрічах, співпрацювали через Google Docs ...

Сьогодні фокус обов'язків і ролей бібліотек ЗВО, який в силу економічної кризи в Україні, консерватизму професії та інших факторів вкрай повільно зміщувався в бік віртуальних комунікацій, потребує дуже швидкого переміщення. При цьому новий онлайн-формат послуг вкрай важливий і для виживання самої бібліотеки як структури, затребуваною спільнотою. Історик медицини і філософ Чарльз Розенберг (Rosenberg, 1989) стверджував, що епідемії чинять тиск на суспільства, які вони вражають, і служать інструментом для відбору проб при соціальному аналізі. Вони оголюють, що дійсно важливо для населення та кого вони по-справжньому цінують. Підкреслю, що в співтоваристві свого університету бібліотека, як правило, є надійним інформаційним центром, якому довіряють і де завжди можна отримати релевантну, оперативну, цінну інформацію та великий перелік різноманітних послуг. Нам необхідно зберегти, а можливо і зміцнити цю довіру, перенісши при цьому комунікацію з користувачами й між самими бібліотекарями в цифровий простір і використовуючи широкий набір інструментів взаємодії.

Тому, на мою думку, **головне завдання** кожного керівника бібліотеки за часів драматичних невідомостей (наприклад, при необхідності соціального дистанціювання при COVID-19) – *організація роботи дистанційно працюючих співробітників*, має бути багатостадійним:

- на першому етапі – встановити комунікацію між співробітниками та організувати віддалену діяльність бібліотечного колективу таким чином, щоб мінімізувати

неможливість надання існуючих цифрових послуг користувачам і доступів до цифрового контенту;

- на другому етапі – забезпечити ефективну комунікацію колективу, заохочувати самоосвіту кожного співробітника, аналізувати результати і реагувати на виникаючі труднощі з тим, щоб якість роботи бібліотеки жодним чином не постраждала в порівнянні з фізичною присутністю співробітників в університетських корпусах;

- на заключному етапі (після поступового виходу з епідемії COVID-19) – розширити напрямки діяльності бібліотечних колективів, забезпечивши баланс їх ролей (онлайн і офлайн) в підтримці функцій бібліотеки як соціокультурного та інформаційного центрів університетських спільноти, а тепер – і онлайн-провайдера цифрових медіа, програм і послуг.

Дуже важливо розуміти, що швидка адаптація окремих бібліотекарів до віддаленої роботи і розвиток злагодженої діяльності всієї команди вимагає **зміни організаційного клімату** онлайн-структури, яка тільки формується, за вже сформованої **організаційної культури роботи** бібліотеки.

«Організаційна культура» ("Organizational Culture") (Organizational culture, 2020) організації – це цінності та моделі поведінки, які сприяють збереженню й розвитку її унікального соціального та психологічного середовища. Організаційна культура носить історичний характер і розвивається протягом тривалого періоду часу; це цінності та норми організації, які виникли органічно з плином часу і не можуть бути легко змінені (Kummerow, Kirby, & Ying, 2014).

«Організаційний клімат» ("Organizational Climate"), в свою чергу, є однією з характеристик організаційної культури, який динамічний і більш змінюваний під впливом зовнішнього і внутрішнього впливу, так як це стосується ставлення поточних ситуацій автономії, контролю, заохочення, поваги, турботи і довіри.

У різні періоди історії можна спостерігати, наприклад, що навіть за досить схожої організаційної культури бібліотек різних університетів України, організаційний клімат в кожній з них сильно розрізняється. Перш за все, це стосується управлінських цінностей (цінності керівника та особливості сприйняття цих цінностей співробітниками) та стилю керівництва (Жильцова, 2020), які особливо важливі зараз, коли керівники протягом останніх тижнів займалися організацією переміщення своїх бібліотек в онлайн-структуру.

Мета роботи

Готуючись до суттєвих змін у вищій освіті України, необхідно розробити моделі організації віддалено працюючих команд (колективів) університетських бібліотек та встановити, які з них вже мають місце в умовах розвитку епідемії COVID-19.

Методика

Минуло вже 6 тижнів, з того моменту (з 12.03.2020 р.), як бібліотеки закладів вищої освіти України змушені були автономно шукати свою антикризову модель роботи колективу в умовах соціального дистанціювання та переходу ЗВО на дистанційне навчання. Сьогодні можна з упевненістю сказати, що, подолавши перший кризовий тиждень невизначеності й розгубленості (для одних – великої, для інших – меншої), до 24 квітня 2020 р. керівники бібліотек вибудували свої моделі організації віддалено працюючих команд (співробітників).

Досвід науково-технічної бібліотеки Дніпровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна (НТБ ДНУЗТ), директором якої я маю честь бути, доводить, що за 5-7 днів можливо організувати чітку, злагоджену та ефективну роботу віддаленого колективу до 40 осіб (<https://library.diit.edu.ua/>). Безумовно, я визнаю, що можливо описаний нижче досвід НТБ ДНУЗТ – не найкращий досвід, але це ефективна 1,5-місячна робота, яка підтверджується аналізом досягнутих результатів.

Особисті бесіди (телефон, вайбер, скайп) з керівниками університетських бібліотек України, вивчення сайтів, постів і реплік українських колег в Фейсбук (Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського", Тернопільський національний економічний університет, Тернопільський національний економічний університет ім. І. Пулюя, Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, Харківський національний медичний університет, Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Г. Сковороди, Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова, Одеський національний університет ім. І. Мечникова та ін.), аналіз досвіду роботи зарубіжних бібліотек під час епідемії COVID-19 (COVID-19 and the Global Library Field, 2020; Maclin-Hurd S., 2020), а також інших сфер дозволили написати цю статтю.

Результати

Встановлено, що злагоджено працюючий віддалений колектив університетської бібліотеки повинен забезпечити своїм користувачам:

- віддалений (без технічних бар'єрів) доступ до бібліотечного контенту для інституціональних користувачів;
- створення / розширення обсягу контенту в інформаційних системах бібліотеки;
- створення / розширення асортименту цифрових послуг бібліотеки

Але існуюча картина має такий вигляд: 1) повністю віддалена робота – це новий досвід для всіх бібліотек ЗВО України та їх співробітників (за дуже рідкісним винятком для ІТ-фахівців); 2) більшість бібліотек та їх керівників виявилися не готові до організації віддаленої роботи колективу; 3) поки що неможливо поставити знак рівняння між поняттям «спільнота фахівців бібліотеки, які працюють віддалено / дистанційно» і «онлайн-спільнота бібліотечних фахівців».

Тому, осмислюючи те, що відбувається в професійному співтоваристві, постараюся чесно та об'єктивно висловити свою думку, що не працює або не може бути зроблено в існуючих обставинах, які моделі організації власних віддалено працюючих команд (колективів) повинні демонструвати або демонструють сьогодні університетські бібліотеки України.

Аналіз ситуації дозволив розробити наступні чотири **моделі організації віддалено працюючих команд університетських бібліотек**:

Модель 1 – Еталонна. Команда (колектив), підготовлена до можливих обмежень фізичної комунікації. Особливість – наявність повного штату співробітників, що володіють навичками, інструментами і достатньою пропускну здатністю домашнього інтернет для віддаленої роботи та забезпечують створення цифрового контенту, доступ користувачів до нього, надання онлайн-послуг бібліотеки, а також функції забезпечення безпеки (ІТ-сек'юриті).

Модель 2 – Профі. Функціональні групи, підготовлені до можливих обмежень фізичної комунікації. Особливість – наявність декількох невеликих груп співробітників, об'єднаних в формальні або неформальні структури та реалізуючих окремі напрямки роботи бібліотеки (Колесникова, 2016) Члени таких груп мають навички, інструменти, достатню пропускну здатність домашнього інтернет для віддаленої роботи та забезпечують доступ користувачів до всього цифрового контенту та більшості онлайн-послуг бібліотеки. Але надання повного комплексу онлайн-послуг неможливе.

Частина співробітників, які не мають якісного інтернет-зв'язку, можуть бути задіяні, наприклад, у створенні цифрових ресурсів локально.

Модель 3 – Стартова. Окремі співробітники, підготовлені до можливих обмежень фізичної комунікації. Особливість – наявність декількох (нерідко 2-4) працівників, що володіють навичками, інструментами й достатньою пропускну здатністю домашнього інтернет для віддаленої роботи та по-мінімуму забезпечують роботу сайту бібліотеки (як основного каналу комунікації з користувачами), а також мінімум сервісів. Велика частина співробітників задіяні в створенні цифрових ресурсів локально.

Модель 4 – «Zero conditional» (умовно нульова). Відсутність працівників, підготовлених до можливих обмежень фізичної комунікації. Особливість – співробітники бібліотеки не володіють навичками, інструментами та достатньою пропускну здатністю домашнього інтернет для віддаленої роботи. Види та обсяги робіт, виконуваних вдома, визначаються в залежності від ситуації. З одного боку, Модель 4 може демонструвати посилення цифрового розриву і позбавлення конституційного права на працю тих, у кого немає комп'ютерів, ноутбуків, планшетів, смартфонів або доступу до інтернет вдома. З іншого – невідповідність компетентностей бібліотекарів необхідності задоволення зростаючих потреб вищої освіти, в т.ч. дистанційного навчання або дослідницької діяльності.

Практичні моделі організації віддалено працюючих команд університетських бібліотек України:

Мені не вдалося відшукати жодної університетської бібліотеки, що відноситься до **Моделі 1 – «Еталон»**. Але нехай цей факт буде закликом до дії для всіх бібліотечних колективів, оскільки будь-який студент, викладач, вчений, адміністратор або інший член університетського співтовариства має право на користування бібліотечними послугами та ресурсами, незалежно від того, де він фізично знаходиться. І логічно, що бібліотекарі повинні задовольняти їх інформаційні та дослідницькі потреби теж незалежно від свого місця знаходження – в бібліотечних залах або працюючи вдома дистанційно (віддалено).

За короткий час **Модель 2 – «Профі»** отримала швидке поширення в Україні (ДНУЗТ, КПІ, ОНУ, ТНЕУ, ХНМУ та ін.), так як безліч бібліотечних процесів для зручності та економії часу давно були перенесені в онлайн. Саме її в нинішніх умовах можна вважати найбільш наближеною до еталонної Моделі 1. Сформована організаційна культура роботи в кожній із бібліотек дозволяє, спираючись, перш за все, на управлінські цінності, а також економічні умови, організаційну структуру, зміст роботи, розмір бібліотеки, досить швидко та успішно змінити організаційний клімат. Наприклад, у

великих університетських бібліотеках (більше 70 співробітників), як правило, більший бюрократизм, ніж у середніх (30-70) і невеликих (менше 30); але саме колективи двох останніх вирізняє більш високий рівень згуртованості і швидкість реалізації творчих проєктів. «Профі» відрізняються активними процесами в **зміні мислення**, так як починають думати як єдина віддалена команда. Це її стрижень.

Модель 3 – «Стартова» властива найбільшій кількості бібліотек вищих закладів освіти України. Недостатньо ефективно сформований організаційний клімат, який спирається, перш за все, на цінності керівника і стиль його керівництва, а також на особливості сприйняття цих цінностей співробітниками, складні (в минулому і тим більше зараз) економічні умови ЗВО, навряд чи дозволяють заявляти про можливість в найближчі півроку-рік здійснення повноцінного переходу бібліотеки в онлайн-структуру. У той же час, саме у цієї стартової моделі є найбільший потенціал. Отримані під час вимушеного дистанціювання уроки, підкріплені розумінням необхідності саморозвитку та отримання нових компетентностей (Колесникова, 2016), розробка й реалізація нової стратегії розвитку бібліотеки, фінансові вливання в розширення / модернізацію парку обчислювальної техніки бібліотеки і (важливо!!!) оновлення кадрів, можуть дозволити моделі «Стартова» протягом 1-1,5 років піднятися до «Профі» (в ідеалі – до «Еталонна») і залишитися затребуваною університетським співтовариством.

Стрімкий «стрибок із безодні» навряд чи можливий для **Моделі 4 – «Zero conditional»**. Серед бібліотек ЗВО України така зустрічається рідко, але ... Неефективно сформований організаційний клімат, за який відповідає, перш за все, керівник бібліотеки, позбувся динаміки та немов законсервувався в далекому минулому. Можна говорити про повну відсутність у директорів навичок управління змінами та, що виходить із цього, неготовність утримати необхідний рівень керівництва (постановки завдань, комунікації, мотивації, контролю) в умовах переходу колективу до віддаленої роботи. Відсутність у співробітників навичок використання сучасних інформаційних технологій і телекомунікацій доводять, що така бібліотека не відповідає вимогам до сьогоденного рівня обслуговування університетських спільнот, в т.ч. дистанційного навчання студентів і дослідницьких практик. Сумніваюся, що існуючі послуги бібліотеки будуть надалі затребувані користувачами, а її діяльність отримає схвалення з боку ректорату та вченої ради.

Досвід НТБ ДНУЗТ із організації віддаленої роботи колективу

Швидка адаптація кожного бібліотекаря до віддаленої роботи та розвиток злагодженої діяльності всієї команди вимагає швидкої зміни організаційного клімату. Як я вже зазначала раніше, в НТБ ДНУЗТ протягом одного робочого тижня була організована чітка і злагоджена робота віддаленого колективу, чисельність якого після оптимізації становить 38 осіб. Бібліотека відрізняється значною підготовленістю та багаторічною успішною роботою колективу в цифровому просторі. Перш за все, це ведення сайту (<https://library.diit.edu.ua>) як повноцінної багатофункціональної Web-орієнтованої екосистеми бібліотеки (Kliushnyk, Kolesnykova, & Shapoval, 2019). За напрямком роботи «Цифрове бібліотечне видавництво» ми є співвидавцями двох наукових журналів – «Anthropological Measurements of Philosophical Research» (статті індексуються в WoS CC; <http://ampr.diit.edu.ua>) і «Наука та прогрес транспорту» (<http://stp.diit.edu.ua>), журналу конференції «University Library at a New Stage of Social Communications Development. Conference Proceedings» (<http://unilibnsd.diit.edu.ua>), супроводжуємо репозитарій eadNURT (<http://eadnurt.diit.edu.ua>), підтримуємо сайти конференцій з філософії та бібліотечно-інформаційної справи, в т.ч. публікуємо тези, доповіді, презентації (<http://conf-ampr.diit.edu.ua> і <http://conflib.diit.edu.ua>), працюємо з базами даних. Але, незважаючи на це, ніколи раніше співробітники бібліотеки не були закомутовані в такому широкому масштабі. Тому і директор бібліотеки, і співробітники, які опинилися в ситуації «мій тимчасовий домашній офіс», кардинально змінили спосіб комунікації один із одним, процес, види та графік роботи (з огляду на зростання відволікаючих чинників, в т.ч. сімейні – діти вдома, та господарські – приготування їжі, прибирання, дрібний ремонт, весняні роботи в саду тощо).

Виходячи з цього, завдання керівної групи (директор, два заступники, завідувачі відділами) полягало в якомого більш **швидкій зміні організаційного клімату** за допомогою, насамперед, чіткої організації віддаленого робочого процесу та правильної онлайн-комунікації між співробітниками.

Для реалізації цього завдання було вирішено слідувати наступному **алгоритму з трьох кроків**.

Крок 1. Отримати інформацію, хто з колег може працювати віддалено (онлайн або автономно) і в якому обсязі виконувати звичні операції. Скласти список співробітників з їх технологічними можливостями віддаленої роботи з дому: технічні характеристики комп'ютера, можливість установки необхідних програм, чи є доступ в інтернет, які програми доступні з домашньої мережі Wi-Fi, чи дозволяє пропускну здатність проводити

онлайн-відеоконференції, використовуючи комп'ютер, ноутбук, смартфон тощо. При неможливості виконання звичної роботи (низька пропускну здатність інтернет-зв'язку, неможливість установки необхідних додаткових програм і т.д.), розглянути можливість надання співробітникам інших видів робіт (за їх згодою). При цьому, з огляду на необхідність мати в бібліотеці різнопланових фахівців, запропонувати можливі заходи з розширення вузької професійної спеціалізації. Наприклад, Українська бібліотечна асоціація (<https://ula.org.ua>), «Проект сприяння академічній доброчесності в Україні – SAIUP» (<https://saiup.org.ua>), Clarivate Analytics (<https://www.facebook.com/WoS.Ukrainianin>), Elsevier Ukraine (<https://www.facebook.com/ElsevierUkraine>) пропонують різні безкоштовні вебінари й дистанційні курси на найбільш затребувані теми. Ситуація з COVID 2019 доводить, що *співробітники, які не вміють пристосовуватися до екстремальних умов, вже нікому не потрібні.*

Крок 2. Акцентувати увагу на засобах інформаційної взаємодії (каналах комунікації), що є (разом із інформаційними ресурсами та інформаційною інфраструктурою) компонентами єдиного інформаційного простору бібліотеки. Дистанційні працівники повинні мати можливість взаємодіяти з іншими членами колективу за заздалегідь визначеними та погодженими каналами комунікації. Концентрація уваги на даному питанні:

а) допоможе в створенні простору (сервісу зберігання, редагування та синхронізації файлів), куди можуть бути викладені загальні документи, в т.ч. організаційно-регламентуюча документація, звіти про виконану роботу (наприклад, за день, тиждень), документи та презентації, що вимагають редагування, а також все, що необхідно для комфортної роботи. Наприклад, на **Google-ducky** (Документи, Таблиці та Презентації) нами створені ресурси загального доступу з виділенням папок всіх керівників, в яких розміщуються різноманітні документи. Будь-який співробітник, який має доступ до папок за певним посиланням, може знайомитися, редагувати, а також завантажувати необхідні документи;

б) забезпечить візуальне спілкування (дирекції із завідувачами відділів, завідувачів відділами зі своїми командами, один з одним, відео-зустрічі всього колективу) та обмін повідомленнями в команді. Ми, наприклад, використовуємо сервіси **Google: Hangouts Chat** (зручний і безпечний месенджер для командної роботи) і **Hangouts Meet** (безпечні відеоконференції і відеозустрічі для співробітників організації). У відеоконференціях Hangouts беруть участь: члени керівної групи НТБ ДНУЗТ (10 осіб зустрічалися в перший тиждень 3 рази, далі – двічі на тиждень); завідувачі відділами зі своїми співробітниками

(до 10 осіб по мірі необхідності). Послугами віддаленого конференц-зв'язку з більшістю колективу (як правило, це 26-28 осіб, тому що в інших немає можливості) користуємося на платформі **Zoom**. Серед софтів, також використовуваних нами для онлайн відео-зустрічей, – **Skype, Viber**. Приєднатися до відео-зустрічей або до інших запланованих заходів можливо за допомогою запрошення електронною поштою (**Gmail**) або загального **Онлайн-календаря** для спільної роботи (сумісного з Gmail, Диском, Контактими і Hangouts).

в) сприяє швидкому зв'язку. Всі співробітники бібліотеки використовують **стільниковий зв'язок** (смарт і «звичайні» мобільні телефони), що особливо важливо для при екстреного зв'язку. Серед мобільних додатків для здійснення дзвінків, а також відправки повідомлень (не тільки текстових, але й відео, фото, аудіо) використовуємо **Messenger Facebook, Viber, Telegram, Hangouts Chat, WhatsApp**. Але узгоджуємо питання щодо єдиного каналу зв'язку для забезпечення відділеної роботи. Для звичайного зв'язку використовуємо **е-пошту**.

Крок 3. Визначити способи комунікації та умови, що сприяють (крім технологій) якісному виконанню роботи. В основі лежить той факт, що в колективі вже склалися робочі відносини, певний рівень взаємної довіри та поваги. Колеги знають стилі роботи, навички, сильні й слабкі сторони один одного. Можливість бачити та одночасно розмовляти з товаришами по службі (вербальні та невербальні комунікації) – ключова умова побудови міцних відносин і читання невербальних сигналів. Перебуваючи в нашій новій пандемічній реальності, ми всі відчуваємо себе трохи ізольовано, тому дуже важливо бачити обличчя колег, чути їхній сміх у відповідь на розповіді про робочі курйози, згадувати забуті жести і забавні гримаси при обміні новинами... Відео-зустрічі **всього колективу** НТБ ДНУЗТ на платформі **ZOOM**, **групові** – на **Hangouts** є, з моєї точки зору, ідеальним форматом для того, щоб поставити завдання, обговорити деталі виконання, проаналізувати результат, відверто відповісти на складні, різнопланові питання та бути почутим колегами, керівництвом, знаходячись в стресових умовах. Особистісні відео-спілкування через **Skype, Viber, Hangouts** багато в чому знижують психологічні проблеми ізоляції, а до того ж дозволяють отримати індивідуальні консультації з робочих питань. Згодом прийшло розуміння того, що крім самоізоляції ми повинні навчитися **самоорганізації**. Технологічні інструменти важливі, але вони не є чарівною паличкою та самі по собі не зроблять дистанційну роботу успішною. Адже всі знають вплив "людського фактора" на будь-які процеси: забув, забив, зроблю пізніше, хіба це обов'язково "прям щас?". Тому колеги повинні зрозуміти, що керівництво їм довіряє та

контролює саме виконання поставлених завдань, а не час зайнятості. Звіти про результати щоденної роботи та роботи за тиждень кожного із співробітників представлені завідувачами відділом у відповідних папках відділів через *Google Диск (Документи)*.

Способи комунікації та умови (крім технологій), що впливають на зміну організаційного клімату колективу, повинні мінімізувати стрес і максимізувати успіх в новому онлайн-середовищі. Це передбачає: 1) від директора – координації, чіткої постановки завдань колективу й роз'яснення, які саме результати важливі для підвищення продуктивності та ефективності (при відсутності, наприклад, таких звичних показників, як зайнятість і запізнення на роботу), заохочення їх за досягнення й перевищення цих результатів; 2) від співробітників – більше можливостей, вибору (в т.ч. графіка роботи, балансу між роботою та особистим життям) і відповідальності на індивідуальному рівні (наприклад, нездійсненність отримання відповідей на часті питання змушує багато моментів вирішувати самому, а це мотивує на отримання нових знань).

Ми розуміємо, що і за часів сьогоdnішніх драматичних невідомостей (пандемічної реальності), і після швидкого повернення до звичайного життя бібліотека несе основну відповідальність за забезпечення доступності своїх ресурсів, послуг і персоналу для своїх користувачів незалежно від їх фізичного розташування. Тому, працюючи віддалено в умовах COVID-19, НТБ ДНУЗТ почала розробку нових сервісів для дистанційного навчання студентів, в т.ч. зі створення нових онлайн-навчальних посібників (Проект «Digital Library Publishing», <https://library.diit.edu.ua/uk/page/e-publishing-house>). При цьому ми керуємося тим, що, хоча дистанційне навчання та онлайн-навчання часто неофіційно використовуються як взаємозамінні, але вони не є синонімами, оскільки онлайн-навчання можна використовувати в якості інструменту в умовах, які взагалі не включають дистанційне навчання, наприклад в основних корпусах університетів. Тобто онлайн-навчання може відбуватися як інструмент дистанційного навчання.

Висновки

«Ні карантину на знання!» – саме такий меседж повинен бути характерний сьогодні для діяльності університетів та університетських бібліотек. І він, як «корисний» вірус, може пронизувати всі (навіть самі незначні) процеси. Розглядаючи питання про те, як же будувати нам свою власну онлайн-спільноту бібліотечних фахівців (поки на рівні окремих бібліотек), укладаючи віртуальну цеглинку за цеглинкою, можна зробити наступні висновки:

1. Перехід університетських бібліотек світу і України до збільшення обсягу діяльності в онлайн-просторі неминучий.
2. Швидка адаптація окремих бібліотекарів до віддаленої роботи та розвиток злагодженої діяльності всієї команди вимагає зміни організаційного клімату онлайн-структури, що тільки формується, за вже сформованої організаційної культури роботи бібліотеки.
3. Зміна організаційного клімату може відбуватися за допомогою, насамперед, чіткої організації віддаленого робочого процесу та правильної онлайн-комунікації між співробітниками бібліотеки.
4. Створення нового формату університетської бібліотеки може спиратися на чотири моделі організації віддалено працюючих команд (колективів): Модель 1 – Еталонна; Модель 2 – Профі; Модель 3 – Стартова; Модель 4 – «Zero conditional» (умовно нульова).
5. В практиках університетських бібліотек України найбільшого поширення серед моделей організації віддалено працюючих команд (колективів) отримала «Модель 3 – Стартова».
6. Університетським бібліотекам необхідні концепція, структурні зміни і зміни назв посад, нові види послуг у зв'язку з переходом їх установ на дистанційну форму навчання студентів.
7. На рівні Секції університетських бібліотек Української бібліотечної асоціації, а також в окремих бібліотеках необхідно вже зараз приступити до процесу «сценарного планування» для вивчення можливих варіантів майбутнього, а потім для підготовки до виживання та досягнення успіху в різних сценаріях часів драматичних невідомостей.

Список використаних джерел

- Жильцова, О. (2020). Віртуальний шеф: як зберегти продуктивність команди? [вебінар]. Retrieved 7 April 2020 from https://www.youtube.com/watch?v=RGSU2jOWqwo&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0GWJHEGowV9-1bX4MK9pshwrHJtXlXLi3peMp75UTtG97_QWwyGldfa2E
- Kliushnyk, I., Kolesnykova, T., & Shapoval, O. (2019). Unified Digital Infrastructure of the Modern Scientific Library on the Basis Web Technologies. *Science and Transport Progress*, 1(79), 64-80. doi: <http://dx.doi.org/10.15802/stp2019/160434>
- Колесникова, Т. О. (2016). Професійні компетентності зарубіжних університетських бібліотекарів. *Бібліотеки і суспільство: рух у часі та просторі : матеріали II*

наук.-практ. інтернет конф., 24-31 жовт. 2016 р., Харків. нац. мед. ун-т, Наук.

б-ка. Retrieved from: <http://eadnurt.diit.edu.ua/jspui/handle/123456789/9036>

Колесникова, Т. О. (2016). Сервісні служби сучасної університетської бібліотеки:

обслуговування науковців. *Безпекове інноваційне суспільство : Взаємодія у сфері правової освіти та правового виховання: міжнар. інтернет-конф., 25 трав. 2016 р.,*

Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Харків. Retrieved from:

<http://eadnurt.diit.edu.ua/jspui/handle/123456789/4733>

COVID-19 and the Global Library Field (2020). *Website IFLA*. Retrieved 24 April 2020 from

<https://www.ifla.org/covid-19-and-libraries>

"Jack Nilles". (2018). *JALA International*. Retrieved 25 March 2020 from

<https://www.jala.com/jnmbio.php>

Kolesnykova, T., & Matveyeva, O. (2019). An Analysis of Digital Library Publishing Services in Ukrainian Universities. *Evidence Based Library and Information Practice*, 14(4), 52-71.

doi: <https://doi.org/10.18438/ebliip29510>

Kummerow, E., Kirby, N., & Ying, L. X. (2014). *Organisational culture : concept, context, and measurement*. New Jersey. ISBN 9789812837837

Maclin-Hurd, S. (2020). Stay-At-Home Stir Crazy? Library Crowdsourcing Projects Provide Productive Distraction at a Social Distance. *Library Journal*. Retrieved 6 April 2020 from https://www.libraryjournal.com/?detailStory=library-crowdsourcing-projects-provide-productive-distraction-social-distancing-covid-19&utm_source=Marketing&utm_medium=email&utm_campaign=april9AcademicNewswire

Organizational culture. *BusinessDictionary*. Retrieved 6 April 2020 from

<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>

Rosenberg, C. (1989). What Is an Epidemic? AIDS in Historical Perspective. *Daedalus*. Vol. 118, No. 2. pp. 1-17. Retrieved from:

https://www.jstor.org/stable/20025233?seq=1#metadata_info_tab_contents

Standards for Distance Learning Library Services. ACRL. (2008). *Website ALA*. Retrieved 30 March 2020 from <http://www.ala.org/acrl/standards/guidelinesdistancelearning#library>

Yap, J., & Kozhayeva, A. (2019). Is our Collection Enough or Underutilized?: A Citation Analysis of Master's Theses. *University Library at a new stage of social communications development. Conference Proceedings*, 4, 122-129. doi:

http://dx.doi.org/10.15802/unilib/2019_186961

15 Culture-Building Tips For An All-Remote Team: Forbes Coaches Council (2020). *Forbes*. Retrieved 25 March 2020 from

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/02/04/15-culture-building-tips-for-an-all-remote-team/#7b0a070ca775>

ОРГАНИЗАЦИЯ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВОВ БИБЛИОТЕК УНИВЕРСИТЕТОВ УКРАИНЫ ВО ВРЕМЕНА ДРАМАТИЧЕСКИХ НЕИЗВЕСТНОСТЕЙ

Колесникова Т. А., к.н. по социальным коммуникациям, с.н.с., директор научно-технической библиотеки Днепропетровского национального университета железнодорожного транспорта им. академика В. Лазаряна, (Днепро, Украина), e-mail chief.library@gmail.com. ORCID: 0000-0002-4603-4375

Аннотация. Главная задача каждого руководителя библиотеки во времена драматических неизвестностей (например, необходимости социального дистанцирования при COVID-19) – организация работы дистанционно работающих сотрудников. Готовясь к существенным изменениям в высшем образовании Украины, необходимо разработать возможные модели организации удаленно работающих команд (коллективов) университетских библиотек. Анализ ситуации позволил предложить следующие теоретические модели организации удаленно работающих команд университетских библиотек: Модель 1 – Эталонная; Модель 2 – Профи; Модель 3 – Стартовая; Модель 4 – «Zero conditional» (условно нулевая). В практиках университетских библиотек Украины наибольшее распространение получила «Модель 3 – Стартовая». Представлен опыт научно-технической библиотеки Днепропетровского национального университета железнодорожного транспорта в организации удаленной работы коллектива.

Ключевые слова: университетская библиотека; организация работы удаленных команд; модели организации удаленно работающих коллективов; организационный климат; COVID-19; Украина

ORGANIZATION OF REMOTE WORK FOR UNIVERSITY LIBRARY STAFF IN UKRAINE DURING DRAMATIC UNCERTAINTIES

Kolesnykova Tetiana, PhD Social Sciences (Communication), Director of the Scientific and Technical Library, Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan (Dnipro, Ukraine). Email: chief.library@gmail.com. ORCID: 0000-0002-4603-4375

Abstract. The main task of each library director in times of dramatic uncertainties (for example, the need for social distance during COVID-19) is the organization of work for the employees working remotely. During preparation for significant changes in Ukrainian higher education, it is necessary to develop possible models for the organization of remotely working staff of university libraries. An analysis of the situation made it possible to develop the following theoretical models for the organization of remotely working staff of university libraries: Model 1 – Standard; Model 2 – Profi; Model 3 – Starting; Model 4 – Zero conditional. In the practice of university libraries in Ukraine, the most widely used is Model 3 – Starting. The experience of the Scientific and Technical Library of the Dnipro National University of Railway Transport in the remote work organization is presented.

Keywords: university library; work organization of remote staff; organization models of remotely working staff; organizational climate; COVID-19; Ukraine