

СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ЯК ПЕРЕДУМОВА УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ У БІБЛІОТЕЦІ

^аЛеся Біловус, ^бОлена Васильків

^аЗахідноукраїнський національний університет (Тернопіль, Україна)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4882-4511>

^бЗахідноукраїнський національний університет (Тернопіль, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7017-8299>

1. ВСТУП

Кардинальні політичні, економічні і соціальні зміни, що характеризують сучасний розвиток суспільства, підвищили значимість інформації і статус бібліотек як найбільш демократичного джерела доступу до накопичених людством знань. Зміни вимог користувачів до якості бібліотечної діяльності, процесів переробки та надання інформації ставлять бібліотеки перед необхідністю освоєння нових соціальних та інформаційних технологій, використання сучасних засобів доступу і перетворення інформації, створення нових видів продуктів.

Бурхливі інформаційно-комунікаційні процеси останніх десятиліть призвели до цілого ряду досліджень, пов'язаних із визначенням основних принципів функціонування бібліотек у контексті розвитку суспільства знань. Україна також швидко залучається до цих процесів, бібліотечна справа також трансформується, розвивається теорія і практика бібліотечної справи. Сучасним етапом розвитку бібліотечної справи в Україні є перетворення бібліотек з центрів концентрації, зберігання друкованих творів у центри концентрації, обробки та публічного використання всіх ресурсів та основних потоків інформації. У роботах Ю. Аврасової [1], Л. Беліної [2], О. Волошиної [4], Т. Вилегжаніної [3], Т. Гетьманової [6], О. Качанової [10], Н. Ніколаєнка [19], Г. Петрової [20], Т. Роскіної [23], Н. Тарасенко [26], Я. Хіміч [27] зроблено спробу виявити специфіку інноваційної діяльності бібліотек, запропоновано підходи до управління інноваціями в бібліотечній справі.

Фахівцям бібліотечної справи стає очевидним той факт, що саме інноваційний шлях розвитку бібліотек, оновлення всіх сторін їх життєдіяльності забезпечують виконання покладеної на них соціальної місії. Настільки ж очевидно, що усунення такого роду проблем вимагає використання науково обґрунтованих підходів до організації бібліотечної діяльності. Розробка науково обґрунтованих підходів до оновлення бібліотечної діяльності є неможливою без застосування досягнень інноватики. Це і визначило актуальність нашої роботи.

2. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Успішна реалізація інновацій багато в чому залежить від ефективності вирішення різних управлінських завдань:

- розробки концепції змін і встановлення зв'язку потенційних інновацій з корпоративними цінностями і місією бібліотеки;
- пошуку людей, здатних до ініціювання ідей і впровадження нововведень в практику;
- інформування співробітників про зміни і їх залучення до управління (планування, документування змін), вивчення ставлення співробітників до змін і своєчасного запобігання опору нововведенням;
- організації роботи проектних груп і підбору команди виконавців проектів;
- створення певних умов, які сприяють зростанню творчої активності персоналу (системи підвищення кваліфікації; соціальних пільг, методів матеріального і нематеріального стимулювання інноваційної активності; організації конкурсів проектів і «банку ідей»);

– створення інноваційних комунікацій та інформування місцевої громади про досягнення бібліотеки.

Для реалізації інновацій, перш за все, необхідний особливий «інноваційний клімат», тобто особливі умови, що сприяють інноваційній активності персоналу й усувають різні перешкоди на шляху перетворення інноваційної ідеї в інновацію.

У всіх сферах суспільної практики процеси впровадження нового, як правило, супроводжуються опором певного кола співробітників [4; 25]. Успіх інноваційної діяльності не гарантується, що викликає невпевненість у поведінці персоналу. Стосовно змін бібліотечний персонал можна умовно розділити на три категорії. Перша – це ініціатори змін, вони активні і заповзятливі, швидко адаптуються до змін, здатні брати участь в інноваційних проєктах і домагатися необхідних результатів. Другу, найбільш численну, групу складають пасивні спостерігачі, вони консервативні, менш мобільні, з побоюванням ставляться до змін, більш підвладні страху за можливі наслідки (втрату стабільності, наявного статусу та інше). Третю групу складають «опоненти». Вони або відкидають зміни, або критикують їх. Якщо у цю групу входять творчі та висококваліфіковані фахівці з великим досвідом роботи, вони можуть відчутно вплинути на результативність змін, здатні впливати на представників другої групи, схилити їх саботувати зміни.

Фахівцями в галузі соціальної психології інновацій встановлено, що найбільш типовою причиною опору змінам є страхи втрати стабільності, що виникають у співробітників організації перед необхідністю змін [5; 12–13]. Безумовно, що бібліотечні фахівці, стикаючись з необхідністю різного роду змін, відчують певні упередження та побоювання, і це цілком зрозуміло. Будь-які інновації, як радикальні, так і такі, що спрямовані на покращення, викликають напругу і впливають на звичний хід подій бібліотечного життя, ускладнюють функціональні обов'язки персоналу. Нововведення ставлять персонал перед необхідністю «нарощування» (поповнення) професійних знань, набуття нових умінь і навичок. Інноваційне середовище вимагає від кожного бібліотечного фахівця (керівника або співробітника) оцінки своїх сил і можливостей, свого місця в інноваційному процесі. Цілком очевидно, що певній частині бібліотечного персоналу можуть здатися непереконливими прогнозовані переваги від впровадження нового, будуть проявлятися побоювання або небажання освоювати нові знання і вміння. Інші можуть переживати через можливість втратити авторитет, визнати свою некомпетентність у нових для них питаннях професійної діяльності. Реакція персоналу може виражатися в ідеалізації минулого, його протиставленні сучасному. Співробітники будуть згадувати «минулі часи» (колишнього директора, бібліотеку «до об'єднання», до реорганізації та інше), не включатимуться в інноваційний процес або імітуватимуть визнання своєї некомпетентності у нових для них питаннях професійної діяльності.

Така ситуація можлива, якщо інновації радикальні, несподівані для персоналу, співробітники не брали участі у їх плануванні, виявилися до них професійно не підготовленими, а також якщо попередні зміни не принесли відчутних результатів, позитивно не позначилися на персоналі.

Складність впровадження нововведень у бібліотечному середовищі обумовлена роллю «традиційного» і його протиставленням «новому». Повага до традицій і їх послідовне дотримання – риса бібліотечної спільноти. У бібліотекознавчій літературі неодноразово наголошувалося на необхідності обережного впровадження інновацій при збереженні традицій, поваги до попереднього досвіду [8; 15].

Головною перешкодою на шляху реалізації інновацій є відсутність у персоналу і керівників необхідних знань, що дозволяють адекватно використовувати нові підходи і розробки. «Нове» може сприйматися як «давно відоме». У цьому випадку впровадження «нового» ще більше буде ускладнено, оскільки персоналом не усвідомлюється проблема «браку» знань.

Відсутність знань, при необхідності впровадження нових методів роботи, змушує співробітників дотримуватися двох позицій. По-перше, шукати можливості поповнення

нових знань і «швидко вчитися» новим формам і методам діяльності. По-друге, встановлювати у своїй свідомості аналог «нового» і невідомого з «відомим і добре знайомим», переконуючи себе в тому, що вони здатні впоратися з поставленим завданням. Безумовно, перша позиція продуктивна, вона дозволяє персоналу освоювати нові напрямки діяльності, шукати способи підвищення кваліфікації. Друга позиція – помилкова, оскільки може призвести до деформації суті нового явища, його дискредитації, неможливості отримання очікуваного результату.

Широке інформування персоналу про «нове», тобто про очікувані результати впровадження нових розробок, засоби досягнення цілей, можливості участі кожного співробітника в інноваційному процесі та ін., розглядаються дослідниками головною умовою створення «інноваційного клімату» в будь-яких організаціях [4; 11; 21; 25; 30; 31].

Поняття «інноваційний клімат» у контексті бібліотечної інноватики характеризує також і умови, в яких розкривається творчий потенціал бібліотечного персоналу, усуваються перешкоди психологічного й організаційного характеру, що лежать на шляху реалізації інновацій. Інноваційний клімат проявляється в особливій інноваційній культурі, що створює «атмосферу» зростання інноваційної активності, яка закріплює творчість і новаторство в якості базових ідеалів для співробітників. Інноваційний тип організаційної культури характеризується: значно більш високим освітнім рівнем співробітників, творчою обстановкою і новаторством, постійним вдосконаленням, експериментаторством і готовністю до ризику, динамізмом і мобільністю персоналу, його здатністю до вирішення нових виробничих задач [11].

На інноваційний клімат бібліотеки впливають різні організаційно-психологічні чинники: вікова структура персоналу; співвідношення різних статевих груп; наявність неформальних лідерів; поява в колективі нових співробітників (перш за все, керівників інших бібліотек (відділів) або співробітників більших бібліотек, представників інших професій). Оновлення колективу за рахунок нових співробітників може вплинути на зростання інноваційної активності персоналу бібліотеки або ж навпаки, сприяти появі суб- або контркультур. У теорії інновацій вважається, що наявність субкультур в організації означає, що персонал розрізнений на певні угруповання, які мають різні, але не антагоністичні уявлення про зміст, цінності і норми діяльності організації. У тому випадку, коли існують полярно протилежні погляди, що знаходяться в постійному конфлікті, говорять про наявність в організації контркультур [16]. Наявність контркультур – серйозний привід для керівника замислитися про форми і методи управління нововведеннями.

Для управління нововведеннями є важливим відстежувати стан організаційного клімату, прогнозувати ситуацію, виявляти чинники, що сприяють виникненню суб- і контркультур. Своєчасне визначення бажаних (позитивних) і небажаних (негативних) наслідків змін, ретельне вивчення кожного з урахуванням наявності коштів, підготовки персоналу, ставлення до них співробітників дозволяє спланувати певні управлінські дії, спрямувати зусилля керівника бібліотеки (підрозділу) на запобігання конфліктів і саботажу змін, продумати послідовність змін і заходів, що сприяють їх здійсненню.

У промисловості і соціальній сфері вважається важливим діагностувати можливості персоналу з позицій оцінки його ролі в інноваційному процесі: лідера – керівника, новатора – «генератора ідей», члена команди (проектної групи), виконавця [18; 22; 25]. Аналогічні пропозиції були презентовані і в бібліотекознавчій літературі [8; 14; 27; 29].

На нашу думку, діагностика можливостей персоналу повинна починатися з оцінки соціально обумовлених потреб співробітників бібліотеки і умов для їх задоволення в контексті інновацій. Бібліотечна професія дивовижна і багатогранна, вона дає можливість розкритися людям різного характеру, соціальної активності, темпераменту тощо. Обслуговування читачів, каталогізація, бібліографічна діяльність або зберігання фондів як процеси бібліотечної діяльності з'єднують в одному колективі людей, які по-різному

виявляють себе як в особистісному, так і в професійному плані. Якщо сам процес професійної діяльності приносить співробітнику бібліотеки задоволення, то позитивні емоції можуть викликати інноваційні ідеї та дії, спрямовані на їх реалізацію. Встановивши потреби (в спілкуванні, саморозвитку, повазі та інше) і можливості щодо їх задоволення і самореалізації особистості кожного співробітника, бібліотечний менеджер може отримати бажане (інноваційну активність персоналу) без напруги і стресу як для бібліотекарів, так і для себе самого. У цьому сенсі інноваційна діяльність буде розглядатися як засіб реалізації творчих здібностей особистості бібліотекара. Однак важливо підкреслити, що ця робота з персоналом не ведеться за принципом «пропонуйте і робіть що хочете». Вона являє собою чітку кадрову стратегію, засновану на виявленні здібностей, потреб і можливостей кожного співробітника, і передбачає таку розстановку кадрів, де творчий потенціал кожного співробітника може бути використаний з максимальною віддачею. У цьому випадку, гнучкість, люб'язність, прагнення створити умови для прояву можливостей кожного співробітника – головні принципи діяльності керівника.

Іншим найважливішим питанням формування «інноваційного клімату» в бібліотеках є залучення співробітників до участі в управлінні змінами, що дозволяє мінімізувати опір і домагатися ефективності інновацій. Звісно ж, що це можливо за певних умов:

- розвитку у співробітників навичок ризикової поведінки;
- створення, поповнення та використання в стратегічному управлінні «банку ідей» бібліотеки (мережі бібліотек) на основі проведення конкурсів та колегіального обговорення проблем бібліотечної розвитку («мозкові штурми» та інше);
- використання різноманітних форм внутрішньо організаційних заходів, що об'єднують персонал, дозволяють виробити «командність» у роботі;
- заохочення ініціативи, використання методів матеріального і нематеріального стимулювання творчої активності персоналу.

Розглянемо ці умови більш докладно.

Інновації завжди пов'язані з ризиком не тільки в промисловості та економіці, а й у бібліотечній справі. Під ризиком розуміється витрата зусиль, коштів, певне співвідношення виграшу і втрат, шансів і загроз. В умовах нововведень кожен співробітник має потребу в оцінці власної здатності і готовності до змін. Перехід від емоцій до дії можливий, якщо людина здатна повірити в себе і свої можливості. В іншому випадку в особистості формується програма (вимоги) для інших (керівників, молодих співробітників та ін.) і пасивне очікування змін.

Така ситуація пов'язана з відсутністю у певної частини персоналу навичок ризикової поведінки. Вони є надзвичайно важливими для розвитку інновацій. Ризикована поведінка вимагає від фахівця певних здібностей:

- домінувати і брати на себе відповідальність;
- швидко входити в нову сферу діяльності;
- враховувати суб'єктивні та об'єктивні обставини діяльності бібліотек;
- діяти в потрібному темпі, концентрувати увагу на одних сторонах справи й ігнорувати інші;
- спиратися на потрібних справі людей, знаходити і розподіляти ресурси для реалізації інновацій;
- визначати значущих для бібліотеки осіб, потенційно готових до фінансової, матеріальної, натуральної та моральної її підтримки, розробляти стратегію фандрейзингу.

Звісно ж, що організація тренінгів з формування навичок ризикової поведінки в бібліотеках сприятиме інноваційному розвитку бібліотек.

Крім здатності до ризику, у бібліотечного персоналу необхідно розвивати навички пошуку інноваційних ідей, їх розробки і фіксації. Відомий досвід японських компаній, в яких вважається нормою зобов'язувати працівників пропонувати нові ідеї і за кращі – преміювати [7]. Аналогічні методи розвитку інноваційної активності співробітників почали застосовувати і у бібліотечній практиці.

У загальній теорії змін обґрунтовується необхідність формування в організації «банку ідей» [17]. Вважається, що він значно полегшує вибір перспективних розробок, є інструментом планування інноваційного процесу. Основною умовою його використання в управлінському процесі є оновлюваність такого «банку ідей». На нашу думку, дана форма роботи є перспективною для бібліотек. У «банку ідей» може міститися інформація про нові розробки в галузі, пропозиції співробітників, партнерів та інших осіб, зацікавлених у бібліотечному розвитку. Формування «банку ідей» в бібліотеці вимагає певної організаційної роботи, пов'язаної з розробкою порядку пропозиції інноваційних ідей, способів заохочення ініціації, спеціальних форм обліку та систематизації пропозицій. Засобом вирішення даного завдання можуть розглядатися різні внутрішньо організаційні (корпоративні) заходи: конкурси, аукціони ідей, обговорення, презентації нових перспективних для бібліотек проєктів. Такі заходи дозволяють виявляти різні точки зору на розвиток бібліотеки, колегіально розглядати всі альтернативні варіанти, вибирати ті, які найбільш прийнятні. Важливість цієї роботи полягає у забезпеченні ефективних двосторонніх інформаційних зв'язків керівної ланки зі співробітниками бібліотеки. Внутрішні комунікації сприяють розумінню співробітниками цілей, послідовності й очікуваних результатів інновацій (спонукають «внести» свій внесок у «спільну справу», залишити «слід в історії бібліотеки», перешкоджають опорі змінам); удосконаленню відносин з користувачами бібліотек (інформованість дозволяє співробітникам адекватно сприймати ситуацію і роз'яснювати споживачам мету нововведень); поліпшенню організаційного клімату бібліотеки; своєчасному виявленню нових інноваційних потреб, ініціації нових ідей.

Для створення інноваційного клімату важлива особлива атмосфера співпраці, в якій кожен співробітник відчуває себе членом єдиної команди. Особливе місце у створенні такої «атмосфери» займають дозвільні заходи (для багатьох національних бібліотек є традиційним проведення в бібліотечному колективі різних свят («Дня бібліотек», календарних подій, конкурсів на «кращого за професією», літературних вечорів тощо), спільних туристичних поїздок і подорожей). Ці заходи засновані на спільній творчості і релаксації, націлені на згуртування колективу, формування у персоналу почуття «єдиної команди».

Психологами доведено, що популярні свого часу заходи художньої самодіяльності (КВК, самодіяльні спектаклі та інше) дарували радість і задоволення від спільної творчості, були потужним засобом формування колективу. На нашу думку, відродження традицій художньої самодіяльності має великі потенційні можливості для створення інноваційного клімату і творчого розвитку бібліотечного персоналу.

На формування інноваційного клімату в бібліотеці особливо впливає визнання і заохочення досягнень новаторів. Визнання – одна з форм мотивації, що спонукає персонал до реалізації інновацій. Вважається, що при недооцінці керівником внеску певного співробітника в інноваційний процес, той може проявляти агресію і опір змінам, поступово зменшувати свій внесок, не проявляти зацікавленість, не виконувати більше того, що визначено у посадовій інструкції [28]. Урахування цього чинника в бібліотечній справі дозволяє вирішити багато психологічних проблем інноваційної діяльності. Визнання може проявлятися по-різному: в різних формах заохочення, у підвищенні у посаді співробітника, його статусу в бібліотеці, надання певних привілеїв.

Нам видається, що творча самореалізація характерна тільки для тих бібліотечних працівників, хто впевнений у своїх силах, позитивно мислить і позитивно ставиться до дійсності. В управлінні персоналом неприпустимі прийоми порівняння одного бібліотекаря з іншим. Звісно ж, що порівняння не може викликати позитивної реакції, воно лише роз'єднує персонал (на успішних («хороших») і відстаючих («нехороших»)), сприяє виникненню субкультур (або контркультур) в організаційній культурі бібліотеки.

На нашу думку, має сенс лише порівнювати діяльність співробітника «до» і «після» навчання, участі у програмі, у тренінг-семінарі та ін. Дотримання цієї умови дозволяє керівнику стимулювати розвиток можливостей співробітника, показати йому позитивну динаміку професійного зростання, забезпечуючи при цьому позитивну реакцію в навколишніх. Кожен активний працівник має право розраховувати на визнання його ролі і внеску в розвиток бібліотеки, певні пільги і привілеї. У цьому плані особливого значення при управлінні нововведеннями в будь-яких сферах суспільного виробництва надають стимулюванню інноваційної активності персоналу [24; 25].

Як відомо, система стимулювання включає в себе форми матеріального / нематеріального стимулювання і статусні відмінності (привілеї, що їх отримує співробітник, який займає певне становище в організації). У цілому, цю систему розглядають як таку, що складається з форм грошової винагороди і набору різних пільг, так званого компенсаційного пакета, що використовується як у якості своєрідного регулятора інноваційної поведінки співробітників, їх залучення і збереження в організації, так і в якості засобу регулювання витрат. У компенсаційний пакет включають дві групи мотиваторів інноваційної поведінки, заснованих на чинниках «умов праці» та «умов зростання». До перших відносять: режим роботи, соціальні гарантії і т. ін. До других – можливість інтелектуального та професійного розвитку, підвищення професійної майстерності. У науковій літературі підкреслюється, що якщо в силу об'єктивних причин використання однієї з груп мотиваторів стримується, то виконувати компенсаторні функції і застосовуватися більш активно може інша група [6]. Для бібліотек, безумовно, важливі обидві групи чинників.

У бібліотечній справі мотиватори «умов праці» і форми матеріального заохочення новаторів (премії, надбавки, доплати) залишаються найважливішими засобами стимулювання інноваційної активності працівників, проте далеко не єдиними. Не менше значення мають мотиватори «умов зростання». Вони відкривають нові можливості для прояву ініціативи, самовираження співробітника, дають йому право отримати додаткову освіту тощо. Застосування «мотиваторів зростання» не вимагає великих фінансових витрат, оскільки вони засновані на заохоченні не в грошовому еквіваленті, а в натуральному (товари, послуги, пільги, привілеї та ін.), що задається цінностями і нормами організаційної культури.

Вплив зазначених чинників на інноваційну поведінку бібліотечних працівників стане можливим тільки за певних умов:

- включення мотиваторів в задані цінності організаційної культури бібліотеки і норми професійної діяльності (відображення в документах);
- їх використання в практиці управління персоналом в конкретній бібліотеці;
- широкої інформованості персоналу бібліотеки про можливості отримання визнання і заохочення за внесок в зміни (які заохочення, привілеї, стягнення застосовуються до співробітника, яким способом він може висловити керівництву бібліотеки своє ставлення до оцінки його внеску в зміни).

Готовність керівника і персоналу до здійснення інноваційного процесу є визначальним чинником його результативності. На кожному етапі інноваційного процесу будуть вирішуватися різні завдання управління персоналом. На етапі ініціації інновації основними завданнями управління персоналом є:

- вивчення особливостей особистісного і професійного розвитку персоналу бібліотеки, існуючих взаємин, що дозволяють оцінити можливості персоналу в умовах, що склалися (інноваційної ситуації);
- формування інноваційних установок й інноваційної свідомості в колективі, розробка чинників, що потенційно підсилюють інноваційну активність співробітників.

На етапі прийняття рішення про необхідність змін і підготовки бази здійснення інновацій в конкретних умовах основними завданнями управління персоналом є:

- створення соціальної інфраструктури змін (психологічна підготовка персоналу до нововведень, розробка комплексу заходів, що забезпечують залучення персоналу в управління змінами, широке інформування співробітників про завдання, перебіг та результати змін, стимулювання інноваційної активності бібліотекарів, формування відповідальності за здійснення інновації);

- формування кадрового корпусу керівників – лідерів (менеджерів) бібліотечних змін;

- формування норм інноваційної поведінки, прояви творчої індивідуальності та ініціативи;

- розробка умов заохочення творчої активності співробітників (премій, пільг, можливостей для навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, авторських гарантій і пріоритетів);

- створення середовища для творчого розвитку особистості бібліотекаря;

- визначення стимулів, що забезпечують зацікавленість керівників структурних підрозділів бібліотеки в розвитку творчого потенціалу колективу.

На етапі підготовки бібліотеки до змін основними завданнями управління персоналом є:

- формування умінь і навичок дослідника-новатора (аналізувати інноваційну ситуацію, реальний і потенційний попит на нововведення, здійснювати проєктну роботу, розвивати інноваційні відносини і комунікації);

- навчання методикам інноваційної діяльності та навичкам ризикової поведінки;

- визначення ступеня відповідальності і функцій кожного співробітника в реалізації інновацій.

На етапі впровадження нововведень і реалізації нововведень в інновації основними завданнями управління персоналом є:

- облік і своєчасне визначення позитивних і негативних, прямих і опосередкованих, очікуваних і неочікуваних наслідків впливу інноваційних змін на діяльність персоналу;

- вивчення комплексу об'єктивних і суб'єктивних чинників, що визначають характер відносин працівників до інноваційного процесу; вивчення психологічних бар'єрів і причин опору бібліотекарів змінам;

- подолання опору, коригування установок персоналу на просування інновацій у професійному середовищі.

Реалізація даного комплексу завдань дозволяє сформувати активне ставлення бібліотекарів до змін, створити і підтримати «інноваційний клімат» у бібліотеках.

3. ВИСНОВКИ

Отже, найважливішим чинником інноваційного розвитку бібліотеки є створення інноваційного клімату – особливих умов, що сприяють розкриттю творчого потенціалу бібліотечного персоналу в усуненні перешкод психологічного та організаційного характеру, що лежать на шляху реалізації інновацій. Для розвитку інноваційної діяльності потрібне формування особливої інноваційної культури, яка характеризується більш високим освітнім рівнем співробітників, творчою обстановкою, експериментаторством і готовністю до ризику, здатністю персоналу до вирішення нових виробничих завдань.

Завданнями управління змінами є: своєчасне визначення бажаних (позитивних) і небажаних (негативних) наслідків змін, ретельне вивчення кожного з урахуванням наявності коштів, підготовленості і ставлення до них співробітників; організація всебічної підготовки персоналу до інновацій (функціональна, психологічна, інформаційне забезпечення); забезпечення «підтримки творчості», тобто створення певних умов, що сприятливо впливають на досягнення стратегічних цілей розвитку бібліотеки (навчання і

перенавчання персоналу інноваційним методикам, застосування соціальних пілґ і статусних відмінностей для авторів інноваційних ідей; заохочення ініціатив).

4. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Авраева Ю. Б. Время библиотечных инноваций. *Библиография*. 2005. № 4. С. 56–61.
- [2] Беліна Л. М. Інноваційні технології обслуговування користувачів у провідних бібліотеках України. *Адаптація завдань і функцій наукової бібліотеки до вимог розвитку цифрових інформаційних ресурсів: матеріали міжнар. наук. конф.* (Київ, 8–10 жовт. 2013 р.) / Нац. акад. наук України, Нац. б-ка України імені В. І. Вернадського, Асоц. б-к України, Рада директорів наук. б-к та інформ. Центрів – членів МААН. Київ, 2013. С. 93–95.
- [3] Вилегжаніна Т. Інновації – визначальний фактор розвитку бібліотек України. *Бібліотечна планета*. 2009. № 3. С. 6–9.
- [4] Волошина О. Психологічні аспекти ефективного управління інноваційним процесом в ОВС. URL: <http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/10952/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81.pdf>.
- [5] Вплив інноваційної диспозиції особистості на динаміку професійного самовизначення. URL: http://4ua.co.ua/psychology/tb3bd78a5c53a88421316c27_0.html.
- [6] Гетьманова Т. О. Особливості проявів конфліктних ситуацій та шляхи їх вирішення на прикладі Наукової бібліотеки ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. URL: https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/3733/3/NB_NUUE_%20Hetmanova_TO.pdf
- [7] Іванова А. О., Пуліна Т. В., Кутідзе Л. С. Упровадження досвіду японської системи управління персоналом на українських підприємствах. URL: <http://oaji.net/articles/2019/727-1548751826.pdf>.
- [8] Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова, О. І. Гуторов, С. Г. Турчина, І. О. Шарко. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
- [9] Інноваційні послуги публічних бібліотек : метод.-поради / Терноп. обл. універс. наук. б-ка, наук.-метод. від.; підгот. Л. М. Козачок. Тернопіль : [б. в.], 2012. 22 с.
- [10] Качанова Е. Ю. Инновационно-методическая работа библиотек: учеб. пособие. СПб. : Профессия, 2007. 336 с.
- [11] Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
- [12] Кублікова Т. Б. Управління інноваціями : теорія та практика: навчальний посібник. Одеса : Астропринт, 2014. 236 с.
- [13] Кузнєцова О. Спрямованість інноваційності в системі рис особистості майбутнього психолога. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Психологічні науки*. 2018. № 1 (19). С. 66–73.
- [14] Маркетинг у сфері культури та мистецтв / Ф. Кольбер [та ін.]; пер. з другого англ. вид. С. Яринич; наук. ред. І. Безгін. Львів : Кальварія, 2004. 235 с.
- [15] Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.
- [16] Менеджмент: навчальний посібник / Н. С. Краснокутська, О. М. Нашекіна, О. В. Замулата ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
- [17] Минкина В. А. Библиотечная конфликтология: приглашение к продолжению дискуссии. *Науч. и техн. б-ки*. 2001. № 10. С. 39–48.
- [18] Москалец В. П. Психология личности : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 262 с.
- [19] Ніколаєнко Н. Інноваційна діяльність бібліотеки Української інженерно-педагогічної академії: стан і перспективи. URL: http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/853/3/N_%20Nikolaenko.pdf.
- [20] Петрова Г. О. Організація роботи персоналу бібліотеки в умовах протиріч традиційних технологій з інноваційними. *Бібліотечний форум України*. 2007. № 1. С. 36–40.
- [21] Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : матеріали XI Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 22 березня 2018 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 200 с.
- [22] Психологічні бар'єри професійного розвитку особистості. URL: <https://schkola4kotovo.ru/uk/psihologicheskie-barery-professionalnogo-razvitiya-lichnosti/>.
- [23] Роскіна Т. І. Інноваційна діяльність освітянських бібліотек – важливий чинник оптимізації науково-інформаційного забезпечення вітчизняної педагогічної науки, освіти і практики. URL: <http://www.library.edu.ua.net/datas/upload/files/roskina.pdf>.
- [24] Саламаха О. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств та особливості її фінансового забезпечення. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 1193–1197.
- [25] Симанюк Е. Е., Дев'ятовського І. В. Безперервна освіта як ресурс подолання психологічних бар'єрів в процесі професійного розвитку особистості. *Освіта і наука*. 2015. № 1 (1). С. 80–92.

- [26] Тарасенко Н. Інноваційні аспекти бібліотечно-інформаційного виробництва. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. Київ, 2015. Вип. 41. С. 543–559.
- [27] Хіміч Я. О. Інноваційні зміни в бібліотеці на основі проектного, кадрового менеджменту та інноваційної діяльності бібліотек: посіб. для бібліотекарів за програм. підвищ. кваліфікації. Київ : Самміт-книга, 2012. 88 с.
- [28] Чудакова В. П. Моделі й технологія формування психологічної готовності персоналу організацій до інноваційної діяльності як чинника конкурентоздатності особистості в швидко-змінних умовах: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / За ред. С. Д. Максименка (гол. ред.) та ін. Київ–Алчевськ : ЛАДО, 2013. Том II. *Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія*. 2013. Вип. 38. С. 314–326.
- [29] Hranchak T., Skiter T. Інтернет-маркетинг у діяльності бібліотек України. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2019. № 4. С. 36–55.
- [30] Schein E. H. *Organizational Psychology*. Prentice. Nail, 1965.
- [31] Smith J. Anex amination of the consequences of electronic innovations. *J. Interlibr. Loan, Doc. Deliv. and Inf. Supply (J. Int. Loan and Inf. Supply)*. 1998. Vol. 8, № 4. P. 71–78.