

## გურამ თაყნიაშვილი

### კონტროლის განხორციელება საბიბლიოთეკო პერსონალის მართვაში

თანამედროვე ეტაპზე, როდესაც უნივერსალური, სამეცნიერო და საჯარო ბიბლიოთეკები მოქცნენ შეცვლილ სოციალურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ გარემოში, ერთობ გართულებულია საბიბლიოთეკო პერსონალის მართვა. იმ ბიბლიოთეკებში, სადაც ასობით თანამშრომელია დასაქმებული, ბიბლიოთეკების მართვა შეუძლებელია ადრე მიღებული მეთოდებით. ბიბლიოთეკების მართვის მიღებული სამი მეთოდიდან (ეკონომიკური, აღმინისტრაციული და სოციალურ-ფსიქოლოგიური) თანამედროვე ეტაპზე უპირატესობა ენიჭება კადრების მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდს. თანამედროვე საბიბლიოთეკო მენეჯმენტი აყალიბებს საბიბლიოთეკო პერსონალის მართვის ფორმებს, ამ მიმართულებით კონტროლის აუცილებლობას და იმ გარემოებებს, რამაც განაპირობა კადრების მართვის სირთულე.

საბიბლიოთეკო კადრების მართვის ფორმები და მეთოდები ძირეულად შეიცვალა ბოლო 15-20 წლის განმავლობაში. ცვლილებები გამოწვეულია ისეთი ობიექტური გარემოებებით, როგორებიცაა:

ა) უპირველეს ყოვლისა, თვისებრივი ცვლილებები მოხდა თვითონ საბიბლიოთეკო კადრების შემადგენლობაში. არასპეციალური განათლებით ბიბლიოთეკაში მოსულმა კადრების დიდმა ნაწილმა მოკლე დროში აითვისა თანამედროვე საბიბლიოთეკო ტექნოლოგიები. ისინი მომზადებულნი აღმოჩნდნენ გარდამავალ პერიოდში; მათ კარგად იციან თავიანთი უფლებები და მოვალეობები, ცდილობენ მონაწილეობა მიიღონ ბიბლიოთეკის მართვაში. დიდი რაოდენობის საბიბლიოთეკო კადრების მართვაში გართულდა პიროვნებათა შორისი დამოკიდებულება. ასეთ გარემოში რთულია მომზადებული და ყოველმხრივ ინფორმირებული კადრის მართვა მარტო აღმინისტრაციული მეთოდით. ცხადია, აქ ერთმანეთს უნდა შეერწყას მართვის ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფორმები.

ბ) უნივერსალურ სამეცნიერო ბიბლიოთეკებში გართულდა კადრებთან მუშაობის სამართლებრივი რეგულირების პროცედურები: სამუშაოზე მიღება, დათხოვნა, შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება. ქვეყანაში მოქმედი შრომითი კანონმდებლობა ბიბლიოთეკის მენეჯერს ზღუდავს თვითნებური მოქმედებისგან.

გ) ცვლილებები შეეხო ასევე ბიბლიოთეკის შრომითი კოლექტივების მორალურ-ფსიქოლოგიურ ატმოსფეროს. ბიბლიოთეკების მართვაში თანამედროვე მენეჯმენტი მოითხოვს, მეტი ყურადღება დაეთმოს თითოეული თანამშრომლის საქმიან და პიროვნულ თვისებებს; მის ხასიათს, შესაძლებლობებსა და მიდრეკილებებს, რომელთა ერთობლიობა ბევრწილად განაპირობებს თანამშრომლის შრომის ნაყოფიერებას. ბიბლიოთეკის

ხელმძღვანელობამ ამ მიმართულებით ისეთი ატმოსფერო უნდა შექმნას, სადაც თითოეული თანამშრომელი მაქსიმალურად გამოავლენს საკუთარ შესაძლებლობასა და უნარს, პროფესიულ დონეს, იმ მონაცემებს, რომლებმაც განაპირობა მისი სამუშაოზე მიღება.

ბიბლიოთეკის წარმატებებს განსაზღვრავს ინტელექტუალური ადამიანური და სტრუქტურული კაპიტალი. სწორედ ადამიანურ რესურსებს შესწევს უნარი, შექმნას ხარისხიანი ღირებულება საბიბლიოთეკო პრაქტიკაში არსებულ გამოცდილებას გამოყენებით.

პერსონალის მართვაზე კონტროლის ერთ-ერთ ამოცანას შეადგენს დაამკვიდროს საჭირო და აუცილებელი მომენტები ბიბლიოთეკის შრომით კოლექტივში და შეამციროს არაეფექტური ტენდენციები. მმართველობითი ხასიათის სიახლე იძულებს თანამშრომლებს იმუშაონ ერთად და იყენონ ერთიმეორეზე დამოკიდებულნი, თითოეულმა თანამშრომელმა საკუთარ თავზე უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა იმ პროცესებზე, რომლებსაც თვითონ ასრულებს. მაკონტროლებელი ორგანო ყურადღებას აქცევს თანამშრომლისა და ხელმძღვანელი პირის ურთიერთდამოკიდებულების საკითხს. ეს ურთიერთობა უნდა ატარებდეს კონსულტაციურ ხასიათს, მასში არ უნდა ჭარბობდეს მბრძანებლური ხასიათის მომენტები. მენეჯერს კარგად უნდა ესმოდეს, რომ ბრძანების გაცემა უფრო ადვილია, ვიდრე დარწმუნება. დარწმუნება ანუ მოტივაცია განიხილება როგორც პიროვნების მართვის ერთ-ერთი ფორმათავანი. კონტროლი ამ მიმართულებით ხორციელდება ყველა იმ ზომისა და ფორმის შესწავლაზე, რომელიც მხოლოდ ბიბლიოთეკაში გამოიყენება ადმინისტრაციის მიერ. ბიბლიოთეკის თითოეულ დანაყოფში შექმნილი ატმოსფერო უნდა ანვიტარებდეს პიროვნების შემოქმედებით უნარს. პერსონალის მენეჯმენტის ისეთი ფორმები, როგორცაა დაძალება, იძულება, შეგუღიანება და სხვ. გამოყენებული უნდა იქნეს საგანგებო შემთხვევაში; ამ კუთხით ადმინისტრაცია ითვალისწინებს თანამშრომლის ფსიქოლოგიურ პრიორიტეტს, მის ხასიათს, ტემპერამენტს, თვითკონტროლის უნარს, პროფესიულ დონეს და ა.შ.

საბიბლიოთეკო პერსონალის მართვაზე კონტროლის განხორციელების პროცესში ყურადღება ექცევა კადრების შერჩევისა და მოზიდვის დაგეგმარებას. ბიბლიოთეკის ღირექციაში წინასწარ უნდა დაგეგმოს კადრებით უზრუნველყოფის სამუშაოები და მიმართულებები. ასეთი გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს პირობითად სამ მომენტს:

1. არსებული ადამიანური რესურსების შესაძლებლობების შეფასება, რამაც უნდა ცხადყოს ამ კოლექტივის ძალებითა და შესაძლებლობებით ბიბლიოთეკის უახლოეს მომავალში მიზნისა და მისიის შესრულება.

2. ბიბლიოთეკის წინაშე მდგარი ამოცანების რეალიზაცია; ასეთი შეფასების კრიტერიუმში სახელმძღვანელოდ უნდა იქცეს კადრების შერჩევის პროცესში.

3. მომავალ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების პროგრამის შემუშავება. ასეთი პროგრამა შესაძლებელია შემუშავდეს კომპეტენტური სპეციალისტების მიერ, სადაც გათვალისწინებული იქნება თანამედროვე, დღევანდელი ხარვეზები ბიბლიოთეკის მუშაობაში და დაისახება კონკრეტული ღონისძიებები სამომავლო მომსახურების თვალსაზრისით. არსებული ადამიანური რესურსების შესაძლებლობების შეფასება უნდა მოხდეს არა

იმდენად რაოდენობრივი, არამედ ხარისხობრივი მაჩვენებლით (მკითხველთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ხარისხი, დამუშავების, კატალოგიზაციის, საინფორმაციო მომსახურების ხარისხი და ა.შ.). ახლო მომავლისათვის შემუშავებულ პროგრამაში ნათლად უნდა გამოიკვეთოს კადრების მართვის მიმართულებით გასატარებელი ღონისძიებები. მაკონტროლებელი ჯგუფი სწავლობს საკადრო პოლიტიკის მართებულობას: თანამშრომლის ქიღვიპი პროცედურების დაცვას, ატესტაციას, დოკუმენტაციას და ა.შ. საბოლოოდ დასკვნაში აღინიშნება ამ თანამდებობაზე (უბანზე) დანიშნული კადრის მიზანშეწონილობა; რამდენად შეესაბამება იგი თანამდებობას და როგორია მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი. საკადრო პოლიტიკაზე კონტროლის განხორციელება იმავე დროს გულისხმობს ისეთი საკითხების შესწავლას, როგორცაა კადრებთან მუშაობის დაგეგმარება. ბიბლიოთეკის დირექციამ წინასწარ უნდა დაგეგმოს იმ სამუშაო ძალების რაოდენობა და ხარისხი, რომელიც აუცილებელია ბიბლიოთეკის ოპერატიული (თანამედროვე) და პერსპექტიული მიზნების მისაღწევად. შრომითი რესურსების გამიზნულ ფორმირებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ბიბლიოთეკის ეფექტური მუშაობისთვის. ამიტომ ადამიანური რესურსების ფორმირება განსაკუთრებით სამეცნიერო და უნივერსალურ ბიბლიოთეკებში უნდა ემყარებოდეს მეცნიერულ საფუძვლებს. ამ მდგომარეობის შესწავლისას მაკონტროლებელი ორგანო ყურადღებას უნდა აქცევდეს თითოეული პიროვნების, თანამშრომლის ამ ადგილზე შერჩევისა და დანიშვნის სისწორეს. საბიბლიოთეკო პერსონალის მართვისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს პოტენციური შრომითი რესურსების ფორმირებას. შრომითი რეზერვის შექმნა ნიშნავს საკადრო პოლიტიკის განვითარებას დიალექტიკურ რეჟიმში. შრომითი რეზერვის ხარისხობრივი შემადგენლობა იმთავითვე განაპირობებს ბიბლიოთეკის ხვალისდელ დღეს.

შრომითი რეზერვიდან კონკურსის წესით შერჩეული კანდიდატი თავისი მონაცემებით უნდა აკმაყოფილებდეს იმ სტანდარტულ მოთხოვნებს, რომელიც ჩამოყალიბებულია აღნიშნული თანამდებობის პირთათვის და რომელიც დამოწმებულია დოკუმენტის სახით. თითოეული თანამშრომლის თანამდებობრივი ინსტრუქცია, თავისი ძირითადი არსით, უნდა შეესაბამებოდეს ამ თანამშრომლის პროფესიულ ღონეს, მის უნარსა და შესაძლებლობებს, რაც რეალიზებული უნდა იქნეს საბოლოო შედეგის სახით.

პერსონალის მართვის საკითხების შესწავლის პროცესში მაკონტროლებელი ჯგუფი ამოწმებს კადრის შერჩევისა და დანიშვნის პროცედურის დაცვას. რამდენად უნდა იქნას გათვალისწინებული ამ პროცესში კანდიდატურის პირადი თვისებების ერთობლიობა: კანდიდატის სურვილი იმუშაოს მოცემულ თანამდებობაზე; აქ გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მოტივაციას, სტიმულირებას, ენთუზიაზმს. საქართველოს საჯარო და სასკოლო ბიბლიოთეკების ბიბლიოთეკარებმა სწორედ ენთუზიაზმის წყალობით შეინარჩუნეს ბიბლიოთეკები; ისინი მოტივირებულნი არიან მაღალი მოქალაქეობრივი შეგნებით, იმის აუცილებლობით, რომ წიგნი და ბიბლიოთეკა ნიადაგ საჭიროა მოსახლეობის აღზრდისა და განათლებისათვის.

ბიბლიოთეკაში თანამდებობის პირის შერჩევის დროს (განყოფილების უფროსი, დეპარტამენტის დირექტორი და სხვ.) ყურადღება უნდა მიექცეს მის პიროვნულ თვისებებს, ქცევის მანერას, ხასიათს, უნარს. მას უნდა შეეძლოს შეკრას მცირე კოლექტივი და მიაღწიოს მაღალ შრომით მაჩვენებელს რაც შეიძლება ნაკლები რესურსების გამოყენებით.

ბიბლიოთეკაში თანამდებობის პირთა შერჩევა სარეზერვო რესურსებიდან დამატებით მოთხოვნებს უყენებს კანდიდატურას. ამ პროცესში შეიძლება ჩატარდეს ტესტირება, სადაც გამჟღავნდება კანდიდატურის ინტელექტუალური დონე. ხელმძღვანელ პირთა შერჩევა ზოგიერთ ქვეყანაში წარმოებს ე.წ. შეფასების ცენტრებში, სადაც პრეტენდენტს აძლევენ რთულ მმართველობით დავალებებს, მაგილითად, ავლენს თუ არა კანდიდატურა პედაგოგიურ ტაქტს, შეუძლია თუ არა კავშირი დაამყაროს მისთვის უცხო კოლექტივთან, მხედველობაშია მისაღები კანდიდატურის ტაქტი, ქცევის მანერა, გარეგნული იერი; შეუძლია თუ არა საჭაროდ გამოსვლა, როგორია მისი მეტყველების კულტურა, შეუძლია თუ არა მისცეს ინტერვიუ და ა.შ.

შრომითი რესურსების ფორმირებისა და განვითარებისათვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომელთა სოციალურ ადაპტაციას. მაკონტროლებელი ორგანო უშუალოდ თანამშრომლებთან გასაუბრებით სწავლობს პიროვნების, განსაკუთრებით ახლად დანიშნული სპეციალისტის ფსიქოლოგიურ გარემოს: როგორ შეეჩვია იგი კოლექტივს, რა სიმძნელებია მის მუშაობაში, სწორად იქნა იგი ამ თანამდებობაზე დანიშნული, თუ არა.

საბიბლიოთეკო პერსონალის მართვა მეცნიერულ და მეთოდოლოგიურ დონეზე საჭიროებს ამ სფეროში არსებული გამოცდილებისა და პრაქტიკის შესწავლას, დაკვირვებას, გამოქვეყნებული მასალების გაცნობას. ამ კუთხით ბევრი რამ არის შექმნილი აშშ-ს საბიბლიოთეკო ასოციაციისა და რუსეთის ეროვნული ბიბლიოთეკის სპეციალისტების მიერ.

ბიბლიოთეკების მართვის სტილი და ორგანიზებული კულტურა ბევრწილად დამოკიდებულია ბიბლიოთეკის მენეჯერის ინფორმაციულ კულტურაზე, მის უნარზე აკონტროლოს ნებისმიერი საბიბლიოთეკო სიტუაცია. ეს მომენტი უფრო აქტუალურია დღეს, როდესაც შესაძლებელია მოულოდნელი გარემოებები შეიქმნას საბიბლიოთეკო სფეროში.

საბიბლიოთეკო კადრების მართვის კონტროლის პროცესში ჯეროვანი ყურადღება უნდა მიექცეს, თუ რამდენადაა გამოყენებული ბიბლიოთეკის ხელმძღვანელობის მიერ სოციალურ-ფსიქოლოგიური და სოციალურ-პედაგოგიური მეთოდები, როგორია მთლიანად ბიბლიოთეკის კოლექტივში არსებული მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, არის თუ არა ერთიმეორესთან შეხამებული პიროვნების აქტივზაციისა და ინიციატივის მომენტი მთლიანი კოლექტივის ინტერესებთან; ეს გარემოებები ერთგვარად განაპირობებს შრომის ნაყოფიერების ზრდას, ერთის მხრივ და აადვილებენ ბიბლიოთეკის მართვას, მეორე მხრივ.

თანამედროვე საბიბლიოთეკო მენეჯმენტი კონტროლის ფუნქციას განიხილავს, როგორც ბიბლიოთეკის მართვის ისეთ კომპონენტს, რომელსაც შეუძლია კეთილგონივრული ზეგავლენა მოახდინოს მთლიანად ბიბლიოთეკის

მართვაზე, სწორი და რაციონალური გზით წარმართოს ბიბლიოთეკის შრომითი რესურსები და ამით ხელი შეუწყოს ბიბლიოთეკის მუშაობის ხარისხის ამაღლებას. ბიბლიოთეკის სამუშაო ამოცანებზე განხორციელებული კონტროლი უნდა მიმდინარეობდეს მშვიდ გარემოში. ამ პროცესმა ბიბლიოთეკის კოლექტივში არ უნდა შექმნას დაძაბული სიტუაცია. თითოეული თანამშრომელი ინფორმირებული უნდა იქნეს წინასწარ, რომ კონტროლის ჩგუფი არ არის სადამსჯელო ღონისძიებებისათვის შემოსული და მის მიერ შემუშავებული დასკვნები და რეკომენდაციები ემსახურება ბიბლიოთეკის პრესტიჟის ამაღლებას, სამუშაო ძალების გონივრულ გამოყენებას, დადებითი მომენტების წახალისებასა და თანამშრომელთა შორის ოპტიმისტური განწყობის შექმნას.

### დამოწმებული ლიტერატურა

რ. ბერიძე, 2009 - რ. ბერიძე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2009.

ხარისხის მართვა უნივერსალურ სამეცნიერო ბიბლიოთეკებში, საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა. თბ., 2008.

Сулова И.М., 1993 – Сулова И.М., Менеджер библиотеки – Учебное пособие, М, 1993.

Управление библиотекой, 2002 – Управление библиотекой, СПб, 2002.

## GURAM TAKNIASHVILI

### MODERN LIBRARY MANAGEMENT

In modern libraries management of the library personnel is one of the main problems. In universal libraries, with hundreds of specialists, running the personnel is based on statute, regulations and instructions, whose elaboration and realization demands specific control. In view of these circumstances running the library personnel is considered as one of the directions of the management. Management of the library personnel has utterly changed for the last 15-20 years as a result of the objective circumstances in which the libraries turned out to be. Management of the library personnel is affected by the social-economical and psychological environment of the library. The methodological approach to this problem has totally changed due to preferences given to the horizontal method rather than the vertical method of library management.

For the management of the staff it is very important to pay attention to personal qualities, character, aspirations and abilities of a personnel, which determines the capacity for work of the staff in total.

Newly-enrolled non-specialists in library matters not only studied professionally the traditional technologies, but also gain literacy in the modern library technologies.. In this respect it became more complicated to manage well-trained and well-informed staff. In this process economical, social and psychological methods of managing will fill up each other.

The aim of managing the personnel is to achieve a high-quality service with less labor resources. In order to achieve such level it is necessary to pursue the right policy in selecting the staff. The function of control in the libraries is implied through studies of dynamic changes of the personnel.

The effective work of scientific universal libraries and final results in many ways depend on the rightfulness in formation of human resources. The formation of labor resources is strongly affected by a manager, whose ability and skills fully determine the course of affairs in accordance with modern requirements. The management of the staff should be conducted with such methods and forms that it could enable to provide normal psychological and ethical atmosphere. In the process of management administrative, psychological and ethical methods should be reasonably used.