

საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა

ბიბლიოთეკათმცოდნეობისა და საბიბლიოთეკო სტანდარტების
განყოფილება

კონტროლის ფუნქცია საბიბლიოთეკო მენეჯმენტში მეთოდური
რეკომენდაციები

თბილისი
2009

UDC (უაკ) 025

შემდგენელი : გ. თაყნიაშვილი
რედაქტორი : ლ. ზამბახიძე
დაკაბადონება : ლ. პაპალაშვილი

კონტროლის ფუნქცია საბიბლიოთეკო მენეჯმენტში : მეთოდური რეკომენდაციები /
შემდგ. გ. თაყნიაშვილი ; რედ. ლ. ზამბახიძე ; საქართველოს პარლამენტის ეროვნული
ბიბლიოთეკა . - თბ . ;
2009 . - გვ.

წინასიტყვაობა

საქართველოში მოქმედი თითოეული ბიბლიოთეკა თავისი სტატუსითა და ფუნქციონალური დანიშნულებით დაქვემდებარებულია რომელიმე სახელმწიფო სტრუქტურას; აღმასრულებელ, საკანონმდებლო ან საგანმანათლებლო დაწესებულებას. ის გარემოება, რომ სახელმწიფო ბიბლიოთეკები იმყოფებიან საბიუჯეტო სახსრებზე, განაპირობებს ბიბლიოთეკების მუშაობაზე გარკვეული ზედამხედველობის განხორციელებას. ბიბლიოთეკების დამფუძნებლები ყოველწლიურად თხოულობენ მათ დაქვემდებარებაში მყოფი ბიბლიოთეკებიდან წლიურ სტატისტიკურ მონაცემებს, სადაც ძირითადად ყურადღება ექცევა საფინანსო ანგარიშებს. ბიბლიოთეკების დამფუძნებლები აკონტროლებენ სახელმწიფო სახსრების ხარჯვის მოზანშეწონილობას. ბიბლიოთეკებისადმი განხორციელებული ყოველგვარი ზედამხედველობა მიზნად ისახავს მათი მუშაობის გაუმჯობესებას, შემჩნეული ხარვეზების დროულად გამოვლენასა და მათს აღმოფხვრას. ამ ობიექტურ გარემოებათა გათვალისწინებით, ბიბლიოთეკის ხელმძღვანელობა საკუთარი ძალებით აწესრიგებს შიდასაბიბლიოთეკო პროცესებს, ყველა იმ მიმართულებას, რაზედაც დახარჯული იქნა სახელმწიფო სახსრები. ბიბლიოთეკების მართვაში განხორციელებული კონტროლი არ ნიშნავს მხოლოდ საფინანსო მდგომარეობის შესწავლას და კონტროლს. ეს მიმართულება ბიბლიოთეკებისადმი ზედამხედველობის ერთ-ერთი ნაწილთაგანია. საბიბლიოთეკო მენეჯმენტში განხორციელებული კონტროლი ატარებს კომპლექსურ ხასიათს. იგი მოიცავს მმართველობის ყველა ფორმას. კონტროლი ხორციელდება ყველა შიდასაბიბლიოთეკო პროცესებზე, რომელთა გამართული ფუნქციონირება ხელს შეუწყობს ბიბლიოთეკის მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესებას.

კონტროლის ფუნქცია საბიბლიოთეკო მენეჯმენტში განიხილება როგორც ერთ-ერთი საშუალება და ფორმათაგანი ბიბლიოთეკის მართვაში, რომლის საბოლოო მიზანს შეადგენს ბიბლიოთეკის მატერიალურ-ტექნიკური საშუალებებისა და ადამიანური რესურსების რაციონალურად გამოყენება. პროფესიულ დონეზე ჩატარებული კონტროლი მუდმივად ზრდის შრომის ნაყოფიერებას და ხელს უწყობს ბიბლიოთეკაში ნორმალური მორალურ-ფსიქოლოგიური გარემოს დამკვიდრებას.

§ 1. კონტროლის ფუნქცია საბიბლიოთეკო მენეჯმენტში

საბიბლიოთეკო მომსახურების ხარისხის ამაღლებისა და ამ პროცესში მიღწეული დონის შენარჩუნებაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კონტროლის თანმიმდევრულ და მიზანმიმართულ განხორციელებას. თანამედროვე საბიბლიოთეკო მენეჯმენტის კონცეფციაში კონტროლის ფუნქცია განიხილება ფართო სპექტრით. იგი მოიცავს ბიბლიოთეკაში განხორციელებული კომპლექსური ღონისძიებების შესწავლას, ანალიზს, ხარვეზების გამოვლენასა და რეკომენდაციების შემუშავებას. კონტროლი, როგორც ბიბლიოთეკების ვერტიკალური მართვის ფორმა, იმავე დროს გულისხმობს ბიბლიოთეკების მართვაში ჰორიზონტალური ფორმების ფაქტორის გათვალისწინებას. კონტროლის განხორციელება ქვედა რგოლებში ლოგიკური თანმიმდევრობით ასახავს ცალკეული საბიბლიოთეკო პროცესების შესრულების ხარისხის დონეს.

რთული სტრუქტურის მქონე ბიბლიოთეკებში (ეროვნული, სამეცნიერო-უნივერსალური) კონტროლი ორგანულად დაკავშირებულია საბიბლიოთეკო მენეჯმენტის ერთიან პროცესთან. ასეთი ტიპის ბიბლიოთეკებში გამოყოფენ კონტროლის ძირითად მიმართულებებს:

1. შიდა საბიბლიოთეკო კონტროლი, რომელიც ითვალისწინებს კონტროლის განხორციელებას ისეთ საბიბლიოთეკო პროცესებზე, როგორებიცაა საბიბლიოთეკო დოკუმენტების აღრიცხვა, მათი დამუშავება, საცნობარო აპარატების ორგანიზება, მკითხველთა მომსახურება. ამ პროცესებზე კონტროლის ამოცანას შეადგენს ცალკეული ოპერაციებისა და ციკლების წარმოების ხარისხის შესაბამისობა საერთაშორისო სტანდარტებთან და რეკომენდაციებთან. თავის მხრივ, ეს ოპერაციები შესრულების დონით უნდა პასუხობდეს ბიბლიოთეკის პროფილსა და სპეციფიკას, მომხმარებლის საინფორმაციო და საბიბლიოთეკო მოთხოვნილებების მაქსიმალურად გათვალისწინებას.

2. სახელმწიფო დონეზე განხორციელებული კონტროლი, რომელიც ძირითადად გულისხმობს ფინანსური კონტროლის განხორციელებას. მაკონტროლებელი ორგანო, სპეციალისტთა ჯგუფი სწავლობენ და ამოწმებენ ბიბლიოთეკისათვის გამოყოფილი თანხების მიზნობრივი ხარჯვის მდგომარეობას, ავლენენ ხარვეზებს და აყალიბებენ მათი გამოსწორების გზებსა და საშუალებებს. ფინანსური კონტროლის მთავარ ამოცანას შეადგენს ის, თუ როგორ იცავს ბიბლიოთეკა სახელმწიფოს ინტერესს, მკითხველისა და ინფორმაციის მომხმარებლის მოთხოვნილებებს. დაკომპლექტების მიმართულებით განხორციელებული ფინანსური კონტროლის ფუნქციას შეადგენს ამ მიზნით გამოყოფილი თანხების გეგმაზომიერი ხარჯვა, რამდენიმე წიგნი და სხვა სახის მასალა

იქნა შექმნილი, როგორც მათი შინაარსობრივი შესაბამისობა ბიბლიოთეკის პროფილთან, ეფემპლართა რაოდენობა, თანხლები დოკუმენტაციის სისწორე და ა.შ.

3. სამართლებრივი კონტროლის განხორციელება გულისხმობს ბიბლიოთეკის მიერ სამართლებრივი დანიშნულების აქტებისა და ნორმების დაცვის მდგომარეობის შესწავლას; ეს პროცესი ერთდროულად მოიცავს ბიბლიოთეკის თანამშრომელთა ინტერესების დაცვასა და მკითხველთა უფლებების რეალიზაციაზე კონტროლს. სამართლებრივი ორგანოების მიერ ჩატარებული კონტროლი მოიცავს უპირველეს ყოვლისა, იმის შესწავლასა და შემოწმებას, თუ როგორ არის ბიბლიოთეკაში გამოყენებული ადამიანური რესურსები, როგორც მათი ქვედა რგოლებში განაწილების პრინციპი; დაცულია თუ არა თანამშრომლის პროფესიული დონე, უნარი, შესაძლებლობები ანუ რამდენად პროდუქტიულია თანამშრომელი მოცემულ უბანზე; სამართლებრივი კონტროლი იმავე დროს გულისხმობს საბიბლიოთეკო დოკუმენტების, როგორც სახელმწიფო ქონების დაცვის მდგომარეობის შესწავლას. მაკონტროლებელი ორგანო სწავლობს ბიბლიოთეკის ძირითადი საშუალებების დაცვის პირობების შესაბამისობას მიღებული სტანდარტების მოთხოვნილებებთან; კონტროლი შეიძლება განხორციელდეს კონკრეტულ საგანგებო სიტუაციასთან დაკავშირებით (წიგნების დატაცებისა და ბიბლიოთეკის გატეხვის ფაქტები); მაკონტროლებელი ორგანო ყველა ასეთი შემთხვევების შესწავლის დროს ქმნის შესაბამის დოკუმენტაციას და ბიბლიოთეკისათვის მიყენებული ზარალის ოდენობიდან გამომდინარე, წარუდგენს შესაბამის ორგანოებს რეაგირებისათვის.

სამართლებრივი კონტროლის ერთ-ერთი ფუნქციათაგანია იმის გარკვევა, თუ რამდენად კანონიერად იქნა მიღებული ან სამსახურიდან დათხოვნილი თანამშრომელი, რამდენად იქნა დაცული შრომით კანონმდებლობა;

სამეცნიერო და უნივერსალური ტიპის ბიბლიოთეკებში კონტროლის განხორციელების აუცილებლობა ნაკარნახევის რამდენიმე ფაქტორით, კერძოდ :

ა) კონტროლის ჩატარების დროს ვლინდება ხარვეზები ბიბლიოთეკის მმართველობით საქმიანობაში. საბიბლიოთეკო მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუნქციათაგანია ბიბლიოთეკაში შედგენილი სამუშაო გეგმების შესრულების შესწავლა; გეგმების რეალიზაცია ერთდროულად ავლენს ხარვეზებს მიმდინარე საბიბლიოთეკო პროცესებში, და აზუსტებს, თუ რამდენად სწორად იქნა შედგენილი ცალკეულ უბანზე სამუშაო გეგმები. გეგმების კონტროლი ქვედა რგოლებში გამართული მუშაობის ერთ-ერთი წინაპირობათაგანია. ბიბლიოთეკის სტრუქტურული დანაყოფების (განყოფილებები, სექტორები, დეპარტამენტები) ხელმძღვანელები პერიოდულად ისმენენ დაბალი რგოლების მიერ შესრულებული სამუშაოების ანგარიშებს. ამ პროცესებზე კონტროლი გულისხმობს მიმდინარე სამუშაოთა შესწავლას, მათი ხარისხობრივი მაჩვენებლის გაანალიზებასა და რეკომენდაციების შემუშავებას. კონტროლის მექანიზმი ხელს უწყობს ბიბლიოთეკის სამუშაო გეგმის განხორციელების საქმეს; ამ მიმართულებით კონტროლი ძირითადად ყურადღებას აქცევს ამა თუ იმ პროცესის ხარისხობრივ მაჩვენებლებს.

ბ) კონტროლის განხორციელების ერთ-ერთი აუცილებელი ფაქტორია ბიბლიოთეკებში პერიოდულად შექმნილი კრიტიკული სიტუაციები. ასეთი

სიტუაციები შესაძლებელია გამოვლენილი იქნეს ბიბლიოთეკის დაკომპლექტების პროცესში (თანხების არამიზნობრივი გადაადგილება, შესყიდული წიგნის პარტიების დაგვიანებით შემოტანა და ა.შ.); კრიტიკული სიტუაცია შეიძლება შეიქმნას მკითხველთა მომსახურების სფეროში. მისი გამომწვევი მიზეზი შეიძლება იყოს გაცემული უარების ზრდა, დაკვეთების დაგვიანებით შესრულება, რაც საბოლოო ჯამში იწვევს მკითხველთა სამართლიან უკმაყოფილებას. კონტროლის ფუნქციაა ამ შემთხვევაში ოპერატიული ზომების გატარება; მაკონტროლებელ ორგანოს (ჯგუფს, კომისიას) კარგად უნდა ახსოვდეს, რომ რაც უფრო მეტია გაცემული უარების რაოდენობა, მით უფრო დაბალია ბიბლიოთეკაში მომსახურების ხარისხი. კონტროლის შედეგად შეიძლება დაისახოს კონტრეტული ღონისძიებები ფონდში არსებული ხარვეზების შევსება, საბიბლიოთეკო დოკუმენტებთან ხელმისაწვდომობის თვალსაზრისით და ა.შ. მომსახურების ოპერატიულობას ბევრწილად განაპირობებს მისი წინამდებარე ოპერაციების ზუსტი და დროული შესრულება. აქ იგულისხმება ფონდების განახლების ოპერატიულობა, თუ რამდენად დროულად შემოდის ახლად გამოცემული წიგნი და სხვა სახის მასალა ბიბლიოთეკაში; როგორი პერიოდულად ხასიათდება წიგნის დამუშავების გზა ბიბლიოთეკაში. საგანგაშო სიტუაციად შესაძლებელია მიჩნეული იქნეს ახლადმიღებული მასალების დიდი ხნით დაგვიანება დამუშავების პროცესში. დამუშავების ხარისხი და შემოსული დოკუმენტის ოპერატიული ასახვა საცნობარო აპარატში თავისთავად განაპირობებს მომსახურების ხარისხს. მკითხველის დაუკმაყოფილებელ მოთხოვნებზე ოპერატიული რეაგირება კონტროლის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქციათაგანია. კონტროლმა უნდა დასახოს ამ სიტუაციის გამოსწორების კონკრეტული გეგმა, გამოავლინოს გამომწვევი მიზეზები და ა.შ.

გ) კონტროლის განხორციელების ერთ-ერთი ასპექტია ბიბლიოთეკაში მიღწეული წარმატებებისა და დადებითი ტენდენციების ფიქსირება. კონტროლის დადებითი მხარე სწორედ იმაში გამოიხატება, რომ ყოველმხრივ იქნეს წახალისებული ის ნოვაციური და პროგრესული, რომელიც სახეზეა, რომელიც განხორციელდა და წარმოჩინდა დაბალ რგოლებში. ამ თვალსაზრისით კონტროლი შეიძლება განვიხილოთ როგორც წახალისების ერთ-ერთი საშუალებათაგანი. სიახლეთა დანერგვა და შემოქმედებითი მიდგომების გამოვლენა მეტყველებს თანამშრომელთა პროფესიულ დონეზე, მათ უნარზე მიაღწიონ წარმატებას შრომის კულტურის მაღალი ორგანიზების საშუალებით. ასეთი ტენდენციების გამოვლენა დადებითად განაწყობს ბიბლიოთეკის მთლიან კოლექტივს და ქმნის უკეთეს მორალურ-ფსიქოლოგიურ გარემოს.

კონტროლის ყველა მიმართულება და ფორმა, რომელიც ხორციელდება შიდა საბიბლიოთეკო თუ გარეშე ორგანოების მიერ, განიხილება არა როგორც საგანგებო აქცია, როგორც ეს ადრე იყო მიღებული, არამედ როგორც მუდმივად რეალიზებადი მმართველობითი ფუნქცია. კონტროლის განხორციელება ყველა ასპექტით აუცილებელია თანამშრომელთა საქმიანობის სწორი ორგანიზებისათვის. კონტროლის პროცესში გამოვლენილი ხარვეზები საჭიროებენ ოპერატიულ რეაგირებას საბიბლიოთეკო მენეჯმენტის ყველა რგოლში. დასახული ღონისძიებები საშუალებას აძლევს ბიბლიოთეკის მენეჯერს წახალისოს წარმატებული სპეციალისტები და იმავე დროს გაატაროს გარკვეული სახის ადმინისტრაციული ზომები იმ თანამშრომელთა

მიმართ, რომელთა მიზეზით შეიქმნა კრიტიკული სიტუაცია, დაირღვა ბიბლიოთეკის შინაგანწესი და, რაც მთავარია, შეილახა მკითხველის ინტერესი.

კონტროლის ობიექტი შეიძლება იყოს ბიბლიოთეკა მთლინად, მისი მუშაობის ყველა ძირითადი მიმართულებებისა და ასპექტების შემოწმება; ასეთი სახის კონტროლს უწოდებენ გლობალური სახის კონტროლს; სხვა შემთხვევაში კონტროლი შეიძლება განხორციელდეს შერჩევით, კერძოდ, რომელიმე საბიბლიოთეკო პროცესის (მკითხველთა მომსახურება, საბიბლიოთეკო დოკუმენტის დამუშავება, დაკომპლექტება და სხვ.) წარმოებაზე; კონტროლის ობიექტის შერჩევა დამოკიდებულია გამოვლენილი ხარვეზების შინაარსსა და ხარისხზე; ზოგ შემთხვევაში შესაძლებელია ამა თუ იმ ხარვეზის დაძლევა კონტროლის გარეშე; კერძო შემთხვევაში, რომლებიც გამოწვეულია ნაკლებად საგანგებო მიზეზებით და არ ქმნის ხელოვნურად დაძაბულ სიტუაციას, შეიძლება გამოსწორდეს ოპერატიულად, ზედმეტი მეურვეობისა და მკაცრი მითითებების გარეშე.

საბიბლიოთეკო მენეჯმენტი აყალიბებს კონტროლის ყველაზე გავრცელებულ სახეებს :

1. წინასწარი კონტროლი, ამ პროცესში შიდასაბიბლიოთეკო კომისია (ჯგუფი) სწავლობს ძირითადად ბიბლიოთეკის მართვისათვის აუცილებელი დოკუმენტაციის წარმოების სისწორეს. ესენია თანამშრომელთა თანამდებობრივი ინსტრუქციები, ბიბლიოთეკის დებულება და შინაგანაწესი, მიღებული ინსტრუქციები, ნორმები, სტანდარტები, სამსახურებრივი დანიშნულების აქტები და ისეთი დოკუმენტაცია, რომელიც აუცილებელია ბიბლიოთეკის საქმიანობის ეფექტური წარმართვისათვის. კონტროლის პროცესში უნდა გამოვლინდეს წარმოებული დოკუმენტაციის შესაბამისობა ამა თუ იმ საბიბლიოთეკო პროცესის სპეციფიკასთან. კონტროლმა ამავე დროს უნდა უზრუნველყოს ზედმეტი, არა საჭირო დოკუმენტაციის გამოვლენა, მოძველებული ფორმებისა და ნორმების ხმარებიდან ამოღება. ყველა სახის დოკუმენტაცია, რომელიც აუცილებელია ბიბლიოთეკის ვერტიკალური მართვისათვის, უნდა ეყრდნობოდეს გარკვეულ ნორმატიულ აქტს / კანონი, დებულება, შინაგანაწესი, დადგენილება, გადაწყვეტილება და ა.შ. /.

წინასწარი კონტროლის პროცესში სწავლობენ საერთაშორისო საბიბლიოთეკო დაწესებულებებისა და ორგანიზაციების (IFLA, იუნესკო) მიერ მიღებული რეკომენდაციებისა და სხვა სახის მასალების მოთხოვნილებათა გათვალისწინების მდგომარეობას. ასეთი სახის დოკუმენტაციის სახელმძღვანელოდ მიღება ხელს უწყობს საერთაშორისო ხასიათის ნორმებთან მიახლოებას, რაც თავისთავად განაპირობებს ბიბლიოთეკის არა მარტო საქმიან კონტაქტებს, არამედ ზრდის საერთაშორისო ასპარეზზე მისი წარმოჩენის საშუალებებს.

2. მიმდინარე კონტროლი ხორციელდება ძირითადად ბიბლიოთეკის დირექციის მიერ შექმნილი კომისიის (სპეციალისტთა ჯგუფის) მიერ. მიმდინარე კონტროლი შეიძლება განხორციელდეს ცალკეულ შიდასაბიბლიოთეკო პროცესებზე. კონტროლის ობიექტის შერჩევა დამოკიდებულია ცალკეულ უბნებზე შესრულებული სამუშაოების ხარისხზე. კონტროლის გამომწვევი მიზეზი შეიძლება იყოს ინფორმაციის მომხმარებლისაგან

შემოსული სიგნალი, წინადადება. მიმდინარე კონტროლის შესახებ შესაძლებელია წინადადებით მიმართოს განყოფილების უფროსმა, ცალკეულ საბიბლიოთეკო პროცესებზე პასუხისმგებელმა პირმა. ორივე შემთხვევაში კონტროლის ამოცანას შეადგენს საკითხებზე ოპერატიული რეაგირება შემჩნეული ნაკლოვანებების აღმოფხვრის მიზნით.

მაკონტროლებელი ჯგუფი /კომისია/, თუ იგი მიზნად ისახავს ბიბლიოთეკის შიდა პროცესების კომპლექსურ შესწავლას და დასკვნების მომზადებას, კონტროლს ახორციელებს პირველად საბიბლიოთეკო პროცესებზე. ბიბლიოთეკაში წიგნის გზის შესწავლა კონტროლის ჯგუფს საშუალებას აძლევს ლოგიკურად გაყვეს წიგნის მოძრაობის გზას მისი ბიბლიოთეკაში შემოსვლიდან თაროზე განთავსებამდე. კონტროლის პროცესი იწყება შემოსული მასალების მიზნობრიობის შესწავლით. თითოეული პარტია შეიძლება განხილული იქნეს კომპლექსურად მისი შინაარსისა და ბიბლიოთეკის პროფილის გათვალისწინებით. კონტროლის პროცესში ზუსტდება შემოსული ნაბეჭდი თუ სხვა სახის მასალების შეძენაზე დახარჯული თანხის და ეგზემპლართა ოდენობა; ამავე ეტაპზე წარმოებს საბიბლიოთეკო დოკუმენტების პირველადი აღრიცხვის დოკუმენტების (ინვენტარული და ჯამობრივი აღრიცხვის ფორმები) წარმოების სისწორე. ამ დოკუმენტების ფორმების შესაბამისობა მოქმედ სტანდარტებთან. კონტროლი გრძელდება საბიბლიოთეკო დოკუმენტების შინაარსობრივი დამუშავების ხარისხის შემოწმებაზე. კონტროლი ავლენს დამუშავებაში დაშვებულ ხარვეზებს, აფასებს დადებით ტენდენციას, განაზოგადებს ცალკეული ოპერაციების შესრულების ხარისხს.

საბიბლიოთეკო დოკუმენტების დამუშავების პროცესზე კონტროლის განხორციელება გულისხმობს, უპირველეს ყოვლისა, ამა თუ იმ დოკუმენტის მრავალმხრივ ასახვას ბიბლიოთეკის ტრადიციულ და თანამედროვე საცნობარო აპარატში. კონტროლმა უნდა გამოავლინოს ამა თუ იმ მასალის შინაარსის ასახვის სისწორე იმ მიზნით, რომ არ დაიკარგოს მკითხველისათვის საჭირო ინფორმაცია. დოკუმენტის შინაარსის ასახვა საცნობარო აპარატში ბევრად განაპირობებს ანალიტიკური ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას. ასეთი ინფორმაციები ხშირად წარმოდგენილია კრებულებში, მრავალტომეულ და სერიულ გამოცემებში, კონფერენციების მასალებში, წელიწდეულებში და სხვა სახის პუბლიკაციებში. დოკუმენტების დამამუშავებელი განყოფილება არ უნდა დაკმაყოფილდეს ამა თუ იმ მასალის ერთჯერადი ასახვით საცნობარო აპარატში. დოკუმენტის ანალიზის საფუძველზე სპეციალისტები ღებულობენ გადაწყვეტილებას მისი მრავალ ასპექტიანი ასახვისათვის; ელექტრონული კატალოგი, თუ იგი სწორადაა წარმოებული, საშუალებას იძლევა თითოეული მასალის შინაარსი გახსნას ყოველმხრივ, რათა მკითხველს საშუალება ჰქონდეს მოიძიოს თუნდაც მწირი ინფორმაცია კონკრეტული დარგის, თემის, პიროვნების, გეოგრაფიული ადგილის და სხვ. შესახებ. დოკუმენტების შინაარსის გახსნაზე კონტროლის განხორციელება პროფესიულ დონეზე შეუძლია ამ პროცესში გამოცდილ სპეციალისტს. საცნობარო აპარატში წარმოდგენილი თითოეული დოკუმენტის ბიბლიოგრაფიული ჩანაწერი საშუალებას უნდა იძლეოდეს ინფორმაციის მომხმარებლის თვალსაზრისით შევხედოთ ამა თუ იმ პირველად წყაროს.

მიმდინარე კონტროლის პროცესში მაინც მთავარია მომსახურების ხარისხის კონტროლი. ამ პროცესამდე წარმოებული კონტროლი შესაძლებელია მიჩნეული იქნეს როგორც კონტროლი, რომელიც ხორციელდება მომსახურების წინა საბიბლიოთეკო პროცესებზე. ბიბლიოთეკის ეფექტური მუშაობა განიზომება მკითხველის თვალთ, მისი მომსახურების დონით. აქედან გამომდინარე, კონტროლის ჯგუფი ყველა წინა ოპერაციებსა და ციკლებს სწავლობს და ამოწმებს მომსახურების თვალსაზრისით. მომსახურების სფეროს კონტროლი გულისხმობს მიღებული დაკვეთების შესრულების ოპერატიულობას, შესრულების ხარისხს, გაცემული უარების მოტივაციას. ბიბლიოთეკის მომსახურების ობიექტებზე (აბონემენტი, სამკითხველო დარბაზი) განხორციელებული კონტროლი მიზნად ისახავს ბიბლიოთეკის შინაგანაწესის დაცვაზე კონტროლის უზრუნველყოფას; წიგნის მოძრაობა გაცემის პუნქტიდან მკითხველის სამუშაო ადგილამდე უნდა ექვემდებარებოდეს სისტემატურ მეთვალყურეობას. სამკითხველო დარბაზში მომუშავე მკითხველები ხშირად ცდილობენ ხელყონ საბიბლიოთეკო დოკუმენტის ფიზიკური მთლიანობა. დაბრუნებულ მასალაზე კონტროლი უნდა განხორციელოს სპეციალისტმა, რომელიც იმავე დროდ ვალდებულია გაცემის პროცესში გადაამოწმოს ამა თუ იმ მასალის მდგომარეობა. მომსახურების უბანზე განხორციელებული კონტროლი ოპერატიულად ავლენს ფაქტობრივ მომსახურებაში განმეორებადი ხასიათის ნაკლოვანებებს (დაკვეთის შესრულების დაგვიანება, დაუსაბუთებელი უარები და ა.შ.). კონტროლის შედეგად მიღებული რეკომენდაციების საბოლოო მიზანს შეადგენს მომსახურების ხარისხის ამაღლება, თითოეული საბიბლიოთეკო დოკუმენტის მაქსიმალური ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა.

3. დასკვნითი კონტროლი – კონტროლის ამ ეტაპზე წარმოების მაკონტროლებელი ორგანოს (კომისიის, ჯგუფის) მიერ ჩატარებული სამუშაოების შეჯერება. ყალიბდება გამოვლენილი ხარვეზების სახე, ხასიათი, მუშავდება რეკომენდაციები, ისახება ნაკლოვანებათა გამოსწორების გზები და საშუალებები. კონტროლის ამ სახის ერთ-ერთი ფუნქციათაგანის არსებული ხარვეზებისა თუ მიღწევების მოტივაციის შესწავლა, იმის დადასტურება, რომ ხარვეზი, ნაკლოვანება თუ დადებითი ეფექტი დაკავშირებულია ბიბლიოთეკის მთლიანი კოლექტივის პროფესიულ საქმიანობასთან. კონტროლის ჯგუფმა ცალკეული ნაკლოვანებები არ უნდა განიხილოს ერთიანი, მთლიანი საბიბლიოთეკო პროცესებიდან განცალკევებით, იზოლირებულად. კონტროლის ჯგუფის თითოეული წევრი დარწმუნებული უნდა იქნეს იმაში, რომ უნივერსალურ ბიბლიოთეკაში თითოეული საბიბლიოთეკო პროცესის ხარისხი ერთიმეორეს განაპირობებს და საბოლოო შედეგში აისახება ცალკეული პროცესების შესრულების დონე. თუ მომსახურების ხარისხი დაბალია, ეს იმას ნიშნავს, რომ დაბალი იყო დაკომპლექტების ხარისხი, დამუშავების ოპერატიულობა, არ იყო გამართული საცნობარო აპარატის მუშაობა და ა.შ. ბიბლიოთეკებში დანერგილი თანამედროვე ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა ოპერატიულად გაკონტროლდეს ყველა საბიბლიოთეკო პროცესი, აქცენტი გადატანილი უნდა იქნეს არა შესრულების რაოდენობაზე, არამედ ხარისხობრივ მაჩვენებლებზე. დასკვნითი კონტროლის ეტაპზე შედგენილი თითოეული დოკუმენტი, დასკვნა, რეკომენდაცია ბიბლიოთეკის

დირექციის მიერ აღქმული უნდა იქნას, როგორც მთლიანი კოლექტივის ნაკლი თუ მიღწევა, სადაც ასახულია თითოეული თანამშრომლის წილი, მის მიერ გაწეული სამუშაოს ხარისხი და პროფესიული დონე.

კონტროლის დასკვნით ეტაპზე შედგენილი დოკუმენტაცია დაფუძნებული უნდა იქნეს კონკრეტულ ფაქტებსა და გამოვლენილი ხარვეზების მეთოდურ დასაბუთებაზე. შემუშავებული რეკომენდაციები უნდა ატარებდეს პრაქტიკულ ხასიათს. მეორე მხრივ ასეთი დოკუმენტაციის დონე უნდა აკმაყოფილებდეს მომდევნო კონტროლის მოთხოვნოვანობებს; ის ფაქტი, რომ შიდა საბიბლიოთეკო კონტროლი არ განიხილება ერთჯერად, დამთავრებულ საქმიანობად, მაკონტროლებელი ორგანოს მიერ შექმნილი დასკვნა და რეკომენდაციები უნდა ექვემდებარებოდეს უთუო შესრულებას. კონტროლის განხორციელება დამთავრებულად შეიძლება ჩაითვალოს ერთ მოცემულ ეტაპზე, ბიბლიოთეკის კომპლექსური, გლობალური შესწავლის შემდეგ; ამ ეტაპზე ჩამოყალიბებულმა დოკუმენტაციამ უნდა გააადვილოს მომდევნო პერიოდში განსახორციელებელი კონტროლის წარმოება.

§ 2. კონტროლის მეთოდები

ბიბლიოთეკის მაკონტროლებელი ჯგუფი (ორგანო) კონტროლის მეთოდებს ირჩევს იმის მიხედვით, თუ რა მიზანს ისახავს კონტროლი, რომელი სტრუქტურული დანაყოფია კონტროლის ობიექტი. თუ კონტროლი ხორციელდება ბიბლიოთეკის მთლიანი მუშაობის მასშტაბით, ე.ი. ტარდება ბიბლიოთეკის გლობალური შემოწმება, მაშინ ჯგუფი ირჩევს კონტროლის ყველაზე აპრობირებულ ფორმებს. ასეთი ფორმებიდან შეიძლება გამოიყოს :

1. დოკუმენტალური შემოწმების მეთოდი – ასეთი მეთოდის გამოყენების პროცესში მაკონტროლებელი ჯგუფი სწავლობს პირველ რიგში ბიბლიოთეკის მენეჯმენტის მარეგულირებულ დოკუმენტაციას. მათ რიცხვს განეკუთვნება: ბიბლიოთეკის დებულება, შინაგანაწესი – ბიბლიოთეკის დირექციის მიერ მიღებული ბრძანებები და განკარგულებები, რომლებიც თავიანთი შინაარსით განეკუთვნებიან მმართველობითი ხასიათის დოკუმენტაციას. ამავე პროცესში მაკონტროლებელი ჯგუფი სწავლობს კანონქვემდებარე აქტს, საბიბლიოთეკო ფონდებთან და სხვა სახის მატერიალურ საშუალებებთან დაკავშირებულ დოკუმენტაციას. ყველა ასეთი დოკუმენტი განიხილება როგორც შიდასაბიბლიოთეკო პროცესების მარეგულირებელი საშუალება, რომელიც უზრუნველყოფს ბიბლიოთეკის მართვას როგორც ვერტიკალური, ასევე ჰორიზონტალური ფორმით. დოკუმენტალური შემოწმების დროს მაკონტროლებელი ჯგუფი ყურადღებას აქცევს დოკუმენტის შედგენის იურიდიულ მხარეს, რამდენად შესრულებადია მასში გატარებული თითოეული მუხლი, მხარე; დაცულია თუ არა ის პერიოდი, როდესაც უნდა შესრულებულიყო დოკუმენტში მითითებული სამუშაო, საბიბლიოთეკო პროცესი. ბიბლიოთეკის ქვედა რგოლების დოკუმენტებს განეკუთვნება განყოფილებათა დებულებები, თანამშრომელთა თანამდებობრივი ინსტრუქციები. ამ უკანასკნელის შესწავლის დროს მაკონტროლებელი ჯგუფი ყურადღებას აქცევს

თანამშრომლის კვალიფიკაციას, მის პროფესიულ დონეს, მოტივაციას, თუ რამდენად შეესაბამება ინსტრუქციაში ჩამოყალიბებული სამუშაოთა შინაარსი სპეციალისტის პროფესიულ დონეს, მის გამოცდილებას და, რაც მთავარია, არის თუ არა ამ თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაო ხარისხიანი. დოკუმენტალური შემოწმების დროს მაკონტროლებელი ჯგუფი სწავლობს ასევე ბიბლიოთეკის წლიურ ანგარიშს, საბუღალტრო ჩანაწერებს, გასული (ჩამოწერილი) საბიბლიოთეკო დოკუმენტზე შედგენილი აქტების სისწორეს და ა.შ.

2. გამოკვლევების ჩატარების მეთოდიკა, როგორც კონტროლის ერთ-ერთი ფორმათაგანი, მიზნად ისახავს ბიბლიოთეკაში განხორციელებულ ამა თუ იმ პროცესის (ციკლის) მუშაობის შესწავლას ადგილზე: განყოფილება, სექტორი და ა.შ. ეს პროცესები შეიძლება იყოს: ბიბლიოთეკის დაკომპლექტება, დამუშავება-კატალოგიზაცია, საცნობარო აპარატის ორგანიზება, მკითხველთა მომსახურება, საბიბლიოთეკო ტექნოლოგიების გამოყენება და ა.შ. გამოკვლევა არ გულისხმობს ამ პროცესების შესწავლას ანკეტირების და სხვ. მეთოდების გამოყენებით. სპეციალისტი, რომელიც კარგად იცნობს ამა თუ იმ საბიბლიოთეკო პროცესის სპეციფიკას, თანმიმდევრულად ამოწმებს ცალკეულ სამუშაოთა შესრულების სისწორეს. საბიბლიოთეკო დოკუმენტების დამუშავების პროცესზე გამოკვლევის ჩატარების დროს, მაკონტროლებელი ჯგუფი სწავლობს დამუშავების ხარისხს, მის ოპერატიულობას; ყურადრება ექცევა წიგნის გზას ბიბლიოთეკაში; რამდენად დროულად მიდის ცალკეული დოკუმენტი დამუშავების დანაყოფიდან შემდგომ სტრუქტურულ დანაყოფში და რამდენად დროულად გახდება იგი ხელმისაწვდომი მკითველისათვის.

3. ინვენტარიზაციის მეთოდი, როგორც ბიბლიოთეკის მუშაობაზე კონტროლის განხორციელების ერთ-ერთი ფორმათაგანი, გამოიყენება ბიბლიოთეკის მატერიალურ ფასეულობათა სახეზე არსებობის დასადგენად. ბიბლიოთეკის მატერიალური ფასეულობის ინვენტარიზაცია პერიოდულად ტარდება შიდასაბიბლიოთეკო სტრუქტურული დანაყოფის მიერ. მაკონტროლებელი ორგანო ძირითადად სწავლობს შედგენილი დოკუმენტაციის სისწორეს, ამოწმებს მატერიალური ფასეულობის სახეზე არსებობას, მის ფიზიკურ მდგომარეობას, ღირებულებას, დაცვისა და ექსპლუატაციის პირობებს. ასეთ ღირებულებებს განეკუთვნება წიგნები და სხვა სახის ინფორმაციის მატარებელი საშუალებები, ელექტრონული ჩანაწერები, აუდიოვიზუალური მასალები, კომპიუტერული ტექნიკა, ბიბლიოთეკის ინვენტარი და მოწყობილობები, ავეჯი და სხვა სახის მატერიალური ნივთები, რომელთა შესამენად დაიხარჯა სახელმწიფო თანხები. ინვენტარიზაციის მეთოდის გამოყენებით შესაძლებელია ოპერატიულად დაზუსტდეს კომპიუტერული ტექნიკისა და ინვენტარ-მოწყობილობების სახეზე არსებობის ფაქტები. უფრო რთულია საბიბლიოთეკო დოკუმენტების სახეზე არსებობის დადგენა. იმ ბიბლიოთეკებში, სადაც მილიონობით საბიბლიოთეკო დოკუმენტი დაცული, მაკონტროლებელი ჯგუფი (ორგანო) ცხადია, ვერ ჩაატარებს საბიბლიოთეკო დოკუმენტების ინვენტარიზაციას საბიბლიოთეკო პრაქტიკაში მიღებული მეთოდებით, და იმ დროში, რომელიც გამოყოფილი აქვს მაკონტროლებელ ჯგუფს ბიბლიოთეკის მუშაობის შესასწავლად. ამ ეტაპზე მაკონტროლებელი ჯგუფი სწავლობს და ამოწმებს

ფონდების ინვენტარიზაციის დოკუმენტაციას; ადგენს, თუ როდის ჩატარდა ბოლო შემოწმება (ინვენტარიზაცია). დაცული იქნა თუ არა ინსტრუქციით გათვალისწინებული პერიოდები ფონდების შემოწმებისა. მაკონტროლებელი ჯგუფი ყურადღებას აქცევს საბიბლიოთეკო დოკუმენტის პირველადი აღრიცხვის ფორმების წარმოების სისწორეს. ასეთი დოკუმენტებია = საბიბლიოთეკო ფონდების ინდივიდუალური აღრიცხვის წიგნი (საინვენტარო წიგნი); ფონდების აღრიცხვის ჯამობრივი წიგნი; შემოსულ პარტიებზე, ან ცალკეულ აპარატზე, საგანზე, ავეჯზე არსებული საბუღალტრო დოკუმენტი და ა.შ.

ინვენტარული მეთოდის გამოყენებით შესწავლილი მატერიალური საშუალებების სახეზე არსებობის შესახებ დოკუმენტის გაფორმების დროს მაკონტროლებელი ჯგუფი ყურადღებას აქცევს ასეთი ღირებულებების ფაქტობრივ მდგომარეობას, მისი დაცვისა და ექსპლუატაციის პირობებს. როგორც აღინიშნა, მაკონტროლებელი ჯგუფისათვის ძნელია წიგნობრივი ფონდების სახეზე არსებობის ფაქტების დადგენა. ამ შემთხვევაში მაკონტროლებელი გჯუფი სწავლობს და ამოწმებს წინა ინვენტარიზაციის მასალებს: აქტებს, თანმხლებ საბუთებს; ბოლო შემოწმების შემაჯამებელ აქტში აღნიშნული უნდა იქნეს ისეთი მონაცემები, როგორცაა = რამდენი ირიცხებოდა შემოწმების პერიოდისათვის, რამდენია გამოვლენილი დანაკლისი ეგზემპლარებსა და ღირებულებებში, დაიფარა თუ არა დანაკლისი, რამდენი საბიბლიოთეკო დოკუმენტია ამჟამად სახეზე. ცხადია, დიდი ფონდების მფლობელ ბიბლიოთეკებში ამის დადგენა რთულია, მაგრამ, აუცილებელია. ასეთი ტიპის ბიბლიოთეკებში ფონდების შემოწმების პროცესი შეიძლება გაგრძელდეს დიდხანს, მაგრამ ბოლოს მაინც უნდა დაზუსტდეს ფონდის მოძრაობის შენაჯამი.

მილიონობით საბიბლიოთეკო დოკუმენტი, რომელთა ღირებულება გამოიხატება ასევე მილიონობის ტოლი სახელმწიფო ვალუტით, ცხადია საჭიროებს სისტემატურ კონტროლს მის დაცვასა და ხელმისაწვდომობაზე. მაკონტროლებელი ჯგუფი ბიბლიოთეკის ხელმძღვანელობის ყურადღებას ამახვილებს ბიბლიოთეკის ძირითადი საშუალებების შენახვისა და მოვლა-პატრონობის იურიდიულ მხარეებზე; დასკვნით ნაწილში მაკონტროლებელი ჯგუფი აყალიბებს ბიბლიოთეკის მატერიალური საშუალებების სახეზე არსებობის მთლიან სურათს, ამუშავებს რეკომენდაციებს არსებული ხარვეზების გამოსწორების მიზნით და ადგენს ამ ხარვეზების გამოსწორების კონკრეტულ ვადებს.

§ 3. კონტროლი საბიბლიოთეკო პერსონალის მართვაზე

თანამედროვე ეტაპზე, როდესაც უნივერსალური, სამეცნიერო და საჯარო ბიბლიოთეკები მოექცნენ 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, ადმინისტრაციული და სოციალურ-ფსიქოლოგიური) თანამედროვე ეტაპზე უპირატესობა ენიჭება კადრების მართვის სიცალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდს. თანამედროვე საბიბლიოთეკო მენეჯმენტი აყალიბებს საბიბლიოთეკო პერსონალის მართვის ფორმებს, ამ მიმართულებით კონტროლის უცილებლობას 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 პიროვნებათაშორისი დამოკიდებულება. ასეთ გარემოში რთულია მომზადებული და ყოველმხრივ ინფორმირებული კადრის მართვა მარტო ადმინისტრაციული მეთოდით. ცხადია, აქ ერთიმეორეს 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 მოქმედებისაგან.

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 არსებული გამოცდილების გამოყენებით.

პერსონალის მართვაზე კონტროლის ერთ-ერთ ამოცანას შეადგენს დაამკვიდროს საჭირო და აუცილებელი მომენტები ბიბლიოთეკის შრომით კოლექტივში და შეამციროს არაეფექტური ტენდენციები. მმართველობითი ხასიათის სიახლე აიძულებს თანამშრომლებს იმუშაონ ერთად და იყვნენ 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 ბრძანებლური ხასიათის მომენტები. მენეჯერს კარგად უნდა ესმოდეს, რომ ბრძანების გაცემა უფრო ადვილია, ვიდრე დარწმუნება. დარწმუნება ანუ მოტივაცია განიხილება როგორც პიროვნების მართვის ერთ-ერთი ფორმათაგანი. კონტროლი ამ მიმართულებით ხორციელდება ყველა იმ ზომებისა და ფორმების შესწავლაზე, რომლებიც მხოლოდ ბიბლიოთეკაში გამოიყენება ადმინისტრაციის მიერ. ბიბლიოთეკის თითოეულ დანაყოფში შექმნილი ატმოსფერო უნდა ანვითარებდეს პიროვნების შემოქმედებით უნარს. პერსონალის მენეჯმენტის ისეთი ფორმები, როგორცაა დაძალება, იძულება, შეგულიანება და სხვ. გამოიყენებული უნდა იქნეს საგანგებო შემთხვევებში; ამ კუთხით ადმინისტრაცია ითვალისწინებს თანამშრომლის ფსიქოლოგიურ პორტრეტს, მის ხასიათს, ტემპერამენტს, თვითკონტროლის უნარს, პროფესიულ დონეს და ა.შ.

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

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

2. ბიბლიოთეკის წინაშე უახლოეს მომავალში მდგარი ამოცანების რეალიზაცია, ასეთი შეფასების კრიტერიუმი 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 რაოდენობით, 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 მიღების პროცედურების დაცვას; ატესტაციის დოკუმენტაციის და ა.შ. საბოლოოდ დასკვნაში აღინიშნება ამ თანამდებობაზე (უბანზე) დანიშნული კადრის მიზანშეწონილობა; რამდენად შეესაბამება იგი თამანდებობას და როგორია მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი. საკადრო პოლოტიკაზე 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 მუშაობისათვის. 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, რომლებიც ჩამოყალიბებულია აღნიშნული თანამდებობის პირთათვის, და რომელიც დამოწმებულია დოკუმენტის სახით. თითოეული თანამშრომლის თანამდებობრივი ინსტრუქცია, მისი ძირითადი არსით უნდა შეესაბამებოდეს ამ თანამშრომლის პროფესიულ დონეს, 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 იქნა გათვალისწინებული ამ პროცესში კანდიდატურის პირადი თვისებების ერთობლიობა: კანდიდატის სურვილი იმუშაოს მოცემულ თანამდებობაზე; აქ გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მოტივაციას, სტიმულირებას, ენთუზიაზმს. საქართველოს საჯარო და სასკოლო ბიბლიოთეკის ბიბლიოთეკარებმა სწორედ ენთუზიაზმის წყალობით შეინარჩუნეს ბიბლიოთეკები; ისინი მოტივირებული 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 შეემლოს შეკრას მცირე კოლექტივი და მიაღწიოს მაღალ შრომით მაჩვენებლებს, 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, მაგალითად, 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 საჯაროდ 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

უშვალოდ თანამშრომლებთან გასაუბრებით სწავლობს პიროვნების, განსაკუთრებით ახლად დანიშნული სპეციალისტის ფსიქოლოგიურ გარემოს; როგორ შეეჩვია იგი კოლექტივს, რა სიძნელეებია 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-სფიქოლოგიური კლიმატი, არის თუ არა ერთიმეორესთან შეხამებული პიროვნების აქტივიზაციისა და ინიციატივის მომენტი მთლიანი კოლექტივის ინტერესებთან; ეს გარემოებები ერთგვარად განაპირობებენ შრომის ნაყოფიერების ზრდას ერთის მხრივ, და აადვილებენ ბიბლიოთეკის მართვას _ მეორეს 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 შეიქმნას დაძაბული სიტუაცია. თითოეული თანამშრომელი ინფორმირებული უნდა იქნეს წინასწარ, რომ კონტროლის ჯგუფი არ არის სადამსჯელო ღონისძიებებისათვის შემოსული. მის მიერ შემუშავებული დასკვნები და რეკომენდაციები ემსახურება ბიბლიოთეკის პრესტიჟის ამაღლებას, სამუშაო ძალების გონივრულ გამოყენებას, დადებითი მომენტების წახალისების და თანამშრომელთა შორის ოპტიმისტური განწყობის შექმნას.

ლიტერატურა :

1. ხარისხის მართვა უნივერსალურ სამეცნიერო ბიბლიოთეკებში / საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა . – თბ., 2008 . _ 34 გვ.
2. ბერიძე როსტომ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი . – თბ. : უნივერსალი, 2009 . _ 198გვ.
3. Сулова И.М. Менеджер бивлиотеки . - Учебное пособие . - М ., 1993 . - 94с.
4. Жадько Н.В. Информационная культура библиотечного менеджера / Научн. и Техн. б-ки . - 1993 . - №12 . - с. 3-11.
5. Управление библиотекой . - СПб . - 2002 . - 302с.

დაიბეჭდა გამომცემლობა «ეროვნული მწერლობის»
სტამბაში. მხატვრის ქ. № 4

ტელ.: 31-70-47 32-73-62
litandart@yahoo.com
vaja.otarashvili@yahoo.com

Filename: New Microsoft Word Document.doc
Directory: D:\sabiblioteko
Template: C:\Documents and Settings\ktomadze\Application Data\Microsoft\Templates\Normal.dot
Title:
Subject:
Author: nplg
Keywords:
Comments:
Creation Date: 20.01.2010 13:45:00
Change Number: 3
Last Saved On: 20.01.2010 14:18:00
Last Saved By: nplg
Total Editing Time: 33 Minutes
Last Printed On: 20.01.2010 14:18:00
As of Last Complete Printing
Number of Pages: 17
Number of Words: 5,515 (approx.)
Number of Characters: 31,440 (approx.)