

**Orxan AĞAMİRZƏYEV**  
*AMEA MEK-in doktorantı*

## **KİTABXANANIN KADR MENECMENTİ VƏ ONUN SPESİFİK XÜSUSİYYƏTLƏRİ**

**Açar sözlər:** idarəetmə, kitabxana işi, kitabxana-informasiya menecmenti, kadr menecmenti, kitabxana meneceri, kitabxana kadrları

**Ключевые слова:** управление, библиотечное дело, библиотечно-информационный менеджмент, кадровый менеджмент, менеджер библиотеки, библиотечные кадры

**Key words:** management, librarianship, library and information management, personnel management, librarian-manager, library personnel

Cəmiyyətdə gedən sosial-iqtisadi islahatlar şəraitində kitabxanaların məqsəd və vəzifələri gündən-günə əhəmiyyətli dərəcədə dəyişir-onların idarəetmə fəaliyyəti mürəkkəbləşir, əməkdaşların peşəkarlıq səviyyəsinin artmasını tələb edən şəxsi məsuliyyət faktoru ön plana keçir. Yeni informasiya texnologiyalarının aktiv istifadəsi, kitabxanaların sosial rolunun və funksiyalarının genişlənməsi kitabxana əməkdaşlarından yeni biliklər tələb edir.

Müasir kitabxana işçisi informasiya cəmiyyətinin çağırışlarına və ölkənin sosial-iqtisadi inkişafının vəzifələrinə cavab verən yeni biliklərə, bacarıq və vərdislərə yiyələnməlidir. O, öz peşəsindən savayı informatika, pedaqogika, psixologiya, kulturologiya, kommunikaçivistika və digər qarışıq elm və fəaliyyət sahələri üzrə biliklərə malik geniş təhsilli mütəxəsis olmalıdır. (5,7-12.)

Ümumiyyətlə, kitabxana işinin idarəetmə və xidmət sisteminin dəyişilməsi ayrı-ayrılıqda hər bir kitabxana əməkdaşından və kollektiv olaraq bütün işçi heyətindən psixoloji mobillik və yeni şəraitə operativ adaptasiya tələb edir. Bu zaman kitabxananın kadr potensialının qaydaya salınması, onun təkmilləşdirilməsi prosesinin planlaşdırılması və inkişafı məsələsi ortaya çıxır.

Məlumdur ki, kadr siyasəti, kadrlarla iş sisteminin formalaşması və seçimi ümumdövlət işinin mühüm vəzifəsi hesab olunur və dövlətin sosial-iqtisadi siyasətində başlıca yer tutur. Kadr kapitalının maksimal dərəcədə

səmərəli istifadəsi hər bir fəaliyyət sahəsi üçün uğurun vacib faktorlarından hesab olunur. Yaxşı hazırlıq keçmiş, balanslaşdırılmış və möhkəm birləşmiş işçi heyəti olmadan işdə qalıcı uğura nail olmaq mümkün deyil.(9)

Kadrların idarə olunmasına yeni yanaşma çərçivəsində kitabxananın insan resursları dəyərli resurs kimi qiymətləndirilir, kadr potensialı qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün vacib strategiya rolunu oynayır. Kitabxananın işçi heyəti kitabxana fəaliyyətinin inkişafında strategiya obyektinə və müstəsna rolunu oynayan əsas faktordur. (8,5-12.)

Kitabxananın kadr menecmenti-kitabxana menecmentinin özəyi və kitabxananın idarəetmə fəaliyyəti sistemində əsas istiqamətdir. Kitabxanada işləyən insanlar, əmək və idarəetmə prosesində onlar arasında yaranan qarışıqlıq münasibət və kadr prosesləri kitabxananın kadr menecmentinin subyektinə hesab olunur.(3)

Kitabxananın kadr menecmentinin əsas məqsədi-səriştəli və işə birbaşa aidiyyəti olan kitabxanaçıları bir yerdə toplamaq, onları bir yerdə tutma bacarığı və peşəkar hazırlıq səviyyəsinin daha da təkmilləşdirilməsinin həyata keçirilməsidir. O, insanlarla işləmək, onları düzgün seçmək və qiymətləndirmək, ixtisas səviyyəsinin artırılması məsələlərində onların maraqlarını nəzərə almaq bacarığı aşılayır.

Kitabxananın kadr menecmenti-kitabxana rəhbərinin, rəhbərlik və işçi heyətin və idarəetmə sisteminə daxil olan yarım bölmə mütəxəssislərinin məqsədyönlü fəaliyyəti, eyni zamanda kadr siyasətinin strategiya və konsepsiyalarının və işçi heyətin idarə olunmasının metod və prinsiplərinin işlənilməsidir. Bir sözlə, kitabxananın kadr menecmentinin əsasında kitabxananın işçi heyəti ilə rəhbərliyin işgüzar tərəfdaşlıq modeli durur.

Kitabxananın kadr menecmentinin texnologiyası kadrların işə götürülməsindən tutmuş işdən çıxarılmasına qədər olan geniş spektri əhatə edir. Bura aşağıdakılar daxildir:

- əmək bazarının tədqiqi, axtarış, cəlbətmə, muzzla tutma, kitabxana üçün işçi heyətin seçimi və işə qəbulu;
- işə qəbul, attestasiya, seçim və yerləşdirilmə zamanı kitabxanaçıya işgüzar rəyin verilməsi;
- kitabxanada əmək haqqı və imtiyazların müəyyənləşdirilməsi, kitabxanaçı ilə əmək müqaviləsinin tərtibi;
- kitabxanaçının kollektivə adaptasiyası və peşəkar istiqamətlənmə;
- kitabxanaçının əmək fəaliyyətinin motivasiyası;
- kitabxanada əməyin təşkili və normalaşdırılması;
- kitabxanaçının tutduğu vəzifə üzrə təlimat və göstərişlərin işlənilməsi;

-kitabxanadaxili işgüzar münasibətlərdə etika və korporativ mədəniyyət prinsiplərinə riayət olunması;

-kitabxanadaxili konfliktlərin (rəhbərlik-kitabxanaçı, şöbə və ya sektor müdiri-kitabxanaçı, kitabxanaçı-kitabxanaçı, oxucu-kitabxanaçı, oxucu-oxucu və s.) və streslərin idarə olunması;

-kitabxanada əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və attestasiya;

-kitabxanada işgüzar karyeranın planlaşdırılması və xidməti-peşəkar irəliləmənin idarə olunması;

-kitabxananın işçi heyətinin əmək təhlükəsizliyinin təmin olunması;

-kitabxanadaxili kadr işində innovasiyaların tətbiqinin idarə olunması;

-kitabxana kadrlarının daimi maarifləndirilməsi, təhsili və ixtisasartımı;

-kitabxanada işçi heyətin davranışının idarə olunması, əmək intizamına riayət;

-kitabxanada kadrların sosial inkişafının idarə olunması;

- işdən azad olunma;

Kitabxanada kadr menecmenti texnologiyalarının tətbiqi:

- sosial münasibətlər sisteminə fərqli təsir göstərməyə imkan yaradır;

-insanın peşəkar və fərdi imkanlarının sosial sistemə daha incə və rəşional qoşulmasını təmin edir;

-kitabxana daxilində kitabxanaçının peşəkar təcrübəsinin tələb olunma mexanizmi formalaşır.

Kitabxananın kadr menecmenti kadrları səmərəli şəkildə istifadə olunması vacib hesab edilən əmlak, kitabxananın inkişafını və avtomatlaşdırılmasını təmin edə biləcək resurs kimi dəyərləndirir. (6,44)

Kitabxananın kadr menecmenti sisteminin formalaşdırılması peşəkar kadrlar xidməti vasitəsi ilə həyata keçirilir. Kitabxanalarda kadrlar xidmətinin yaradılması üçün təşkilati ierarxiyada kadr xidmətinin statusunu yüksəltmək, rəhbərin və kadrlar xidməti əməkdaşlarının peşəkarlığına istiqamətlənmək lazımdır.

Kadrlarla iş apararkən hər bir rəhbər işçi danışıqların, münasibətlərin qarşılıqlı anlaşma şəraitində qurulmasına imkan yaratmalıdır. Birbaşa tənqid etmək, xəbərdarlıq etmədən cəzalandırmaq və kobud rəftar etmək səmərəli hesab edilə və yaxşı nəticə verə bilməz: Bunun üçün işə:

1. Hər bir işçinin əməyi obyektiv qiymətləndirilməlidir;

2. İşin nəticəsinin qərəzli qiymətləndirilməsi və əmək haqqının bu nəticə ilə əlaqələndirilməsi yolverilməzdir;

3. Münasibətlərin qarşılıqlı dialoq şəklində qurulması vacibdir;

4. Tənqid etmək və ya hədələmək birtərəfli münasibətin ifadəsi olduğu üçün yolverilməzdir;

5. Qiymətləndirmə müntəzəm və daimi olmalıdır.

Ümumiyyətlə, kitabxana üçün idarəetmə kadrlarının hazırlanmasında aşağıdakı metodlardan istifadə olunması daha məqsədəuyğundur:

- kurslar və seminarlar təşkil etmək;
- müsahibələr və diskussiyalar keçirmək;
- işgüzar oyunlar təşkil etmək;

Kollektivin işində uğur işçi heyətin psixoloji uyğunluğundan asılıdır. Kollektiv daxilində yaranan dostluq və qarşılıqlı kömək səmərəli fəaliyyət üçün əlverişli şərait yaradır və düşmənçiliyi, şübhəli davranışları, paxıllıq və inamsızlığı aradan qaldırır.(1;2)

İşçi heyətinin idarə olunmasının əsasında kitabxananın inkişaf strategiyası durur. O, kitabxanayı qarşıya qoyduğu məqsədə istiqamətləndirir və işin yerinə yetirilmə səmərəliliyinin müddət və göstəriciləri özündə ehtiva edir.(7,404)

Kitabxanada kadrların idarə olunmasının başlıca məqsədi kitabxanaçıların potensialından və yaradıcı imkanlarından maksimum istifadə etməkdir. Bunun üçün aşağıdakı kompleks məsələlərin həlli lazımdır:

-kitabxananın tipinə və profilinə uyğun gələn işçi heyətinə (ümumi və kateqoriyalar üzrə) tələbatın müəyyən edilməsi;

-kitabxanaçıların karyerasının planlaşdırılması və onların inkişafında irəliləyişin təmin olunması;

-kitabxanada əmək məhsuldarlığının idarə olunması;

-qabaqcıl iş üsullarının tətbiq edilməsi;

-kitabxananın işçi heyətinin peşə-ixtisas hazırlığının müntəzəm olaraq artırılması;

-kitabxana konfliktlərinin (münaqişələrin) yumşaldılması və idarə olunması;

-kitabxanada iş üçün normal sosial-psixoloji mühitin yaradılması.

Kitabxana kadrlarının menecmenti bütün səviyyə və istiqamətlərdə rəhbərliyin əsas vəzifəsinə çevrilməlidir. Bunun üçün hər bir kitabxana aşağıdakı prinsiplərə əməl etməlidir:

1. Kitabxana rəhbərliyi hər zaman öz inkişaf vəzifələrinə, kadrlar üzrə cari və perspektiv tələbata, bu sahədəki qanunvericilik tələblərinə şərtsiz istiqamətlənməlidir;
2. Kitabxana ilə onun işçi heyətinin maraqları arasındakı balans gözlənilməlidir;
3. İşdən çıxarılmaların azaldılması və məşğulluq səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün əlverişli şərait yaradılmalıdır;
4. Həmkarlar təşkilatı ilə geniş əməkdaşlıq aparılmalıdır;

5. Hər bir işçiyə maksimal qayğı göstərməli, onun hüquqlarına, azadlığına və şəxsiyyətinə hörmət olunmalıdır;

Kitabxana əlbəttə ki, kadr menecmentinin dünyada tətbiq edilən bütün prosesdurlarını birbaşa əxz edə bilməz. Onun qarşısında duran ən ümdə vəzifə tətbiq edilən metodlardan ən aktualını seçmək və onları peşəkar şəkildə tətbiq etməkdir. Bu istiqamətdə aparılan bütün işlər-kitabxananın kadr potensialının sistemləşdirilməsi, hər bir əməkdaşda özünə nəzarət vərdişinin inkişaf etdirilməsi, işçi heyətin innovasiya yaradıcılığına motivasiyası, idarətmə fəaliyyətinin işləmə rejimindən inkişaf rejiminə keçməsi və s. kitabxana kadrlarının menecmentinin nəticəsi olmalıdır.

### ƏDƏBİYYAT:

1. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации Текст. / В.М. Анисимов. М., 2003. - 230 с.
2. Замедлина, Е. А. Особенности управления [Электронный ресурс] / Е. А. Замедлина // Основы менеджмента : самое главное : [учебник]. – Режим доступа : <http://www.be5.biz/ekonomika/mzea/02.htm>
3. Кильпякова Ирина Сергеевна. Библиотечный кадровый менеджмент как основа развития кадрового потенциала современной библиотеки : на примере областных универсальных научных библиотек Центрального Федерального Округа Российской Федерации : диссертация ... кандидата педагогических наук : 05.25.03 / Кильпякова Ирина Сергеевна.- Белгород, 2009.- 150 с.
4. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент Текст.: учебное пособие / М.А. Коргова. М.: РАГС, 2004. - 268 с.
5. Кузнецова Т.Я. Библиотечные кадры сегодня и завтра: пути решения проблемы кадров, которые «решают все» / Т.Я.Кузнецова // Научные и технические библиотеки. – 2009. - №3. – С.7-12.
6. Паршукова Г.Б. Технологии современного менеджмента в библиотечной деятельности: Учеб. пособие / ГПНТБ СО РАН. – Новосибирск, 2004. –187 с.
7. Сулова И.М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учеб. Для вузов культуры и искусств / И.М. Сулова, В.К. Ключев ; под общ. Ред. И.М. Суловой ; МГУКИ.- СПб.: Профессия, 2010.-600с.

8. Сулова, И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом/ И. М. Сулова // Научные и технические библиотеки. - 2006. - N 12. - С. 5-12.
9. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2004. — 280 с.

**О. АГАМИРЗАЕВ**

Докторант Центральной Научной  
Библиотеки НАН Азербайджана

## **КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **РЕЗЮМЕ**

Рассматривается значение, содержание и параметры кадрового менеджмента в системе управления современной библиотекой.

**O. AGAMIRZAYEV**

Doctoral candidate of the Central Scientific Library  
of Azerbaijan National Academy of Sciences.

## **PERSONNEL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF LIBRARY AND INFORMATION ACTIVITIES**

### **SUMMARY**

The significance and parameters of personnel management within the modern libraries' management system are examined.