

ԳՐԱԴԱՐԱՆԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՍՈՑԻԱԼ-ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Բանալի բառեր` գրադարան, սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտ, անձնակազմի կառավարում, ղեկավարման ոճ, բարենպաստ մթնոլորտ, անբարենպաստ մթնոլորտ:

Keywords: library, socio-psychological environment, staff management, management style, favorable environment, unfavorable environment.

Գրադարանների կառավարման տեսության և պրակտիկայի հարցերում առաջնային տեղ են գրավում սոցիալ-հոգեբանական խնդիրները:

Սոցիալ-տնտեսական իրականության շարունակվող տեղաշարժերը փոխակերպում են մոտեցումները մարդկային ռեսուրսների կառավարման խնդիրների նկատմամբ: Ժամանակակից գիտության մեջ 21-րդ դարի գրադարանի աշխատանքային թիմի կառավարման հոգեբանական հիմունքների հարցերը գործնականում գրեթե մշակված չեն` չնայած դրանց արդիականությանը և նշանակալիությանը: Գրադարանի անձնակազմը հիմնական ռեսուրս է և գրադարանի հիմնական արժեքը, քանի որ աշխատակիցների մտավոր և ստեղծագործական ներուժից է կախված գրադարանի գործունեության արդյունավետությունը: Կազմակերպությունում, ներառյալ գրադարանում, անձնակազմի կառավարման խնդիրներից մեկը թիմում սոցիալ-հոգեբանական բարենպաստ մթնոլորտի ձևավորումն է [Трофимова, 2021]:

Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը համարվում է աշխատանքային միջավայրի էական գործոններից մեկը, որը ձևավորվում է աշխատակիցների փոխհարաբերությունների, աշխատանքի կազմակերպման, ղեկավարի վարքագծի և կառավարման ոճերի միջոցով: Առաջին հերթին, թիմի հոգեբանական մթնոլորտը մարդկանց միջանձնային փոխազդեցության և նրանց համատեղ գործունեության արդյունքն է: Այն արտացոլում է կազմակերպության անդամների և նրա առանձին ստորաբաժանումների միջև հարաբերությունների և հաղորդակցության վիճակը, ինչը ազդում է թիմի անդամների վարքագծի, նրանց կարգապահության և, ընդհանուր առմամբ, նրանց գործունեության արդյունքների վրա:

Գիտական գրականության ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս առանձնացնել սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտ հասկացության մեկնաբանման չորս հիմնական մոտեցումներ [Васильева, 2018].

1. սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը դիտվում է որպես սոցիալ-հոգեբանական երևույթ, որպես հավաքական գիտակցության վիճակ: Հասկացվում է որպես մարդկանց մտքերի արտացոլում մի շարք երևույթների նկատմամբ, որոնք կապված են նրանց հարաբերությունների, աշխատանքային պայմանների և դրա խթանման մեթոդների հետ (Լ.Պ. Բուևա, Է.Ս. Կուզմին, Ն.Ն. Օբոզով, Կ.Կ. Պլատոնով, Ա.Կ. Ուլեդով):
2. սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի էական բնութագրիչ է համարվում ընդհանուր հուզական և հոգեբանական տրամադրությունը (Ա.Ա. Ռուսալինովա, Ա.Ն. Լուտոշկին):
3. սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը ներկայացվում է որպես միմյանց հետ անմիջական շփման մեջ գտնվող մարդկանց փոխհարաբերությունների ոճ: Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի ձևավորման գործընթացում զարգանում է միջանձնային հարաբերությունների համակարգ, որը որոշում է յուրաքանչյուր աշխատակցի սոցիալական և հոգեբանական բարեկեցությունը (Վ.Ս. Շեպել, Վ.Ա. Պոկրովսկի, Բ.Գ. Պարիզին):
4. սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը սահմանվում է աշխատակիցների սոցիալական և հոգեբանական համատեղելիության, նրանց բարոյահոգեբանական միասնության, համախմբվածության, ընդհանուր կարծիքների, սովորույթների և ավանդույթների առկայության տեսանկյունից (Վ.Վ. Կոստլապով, Ա.Ն. Շչերբան, Լ.Ն. Կոզան):

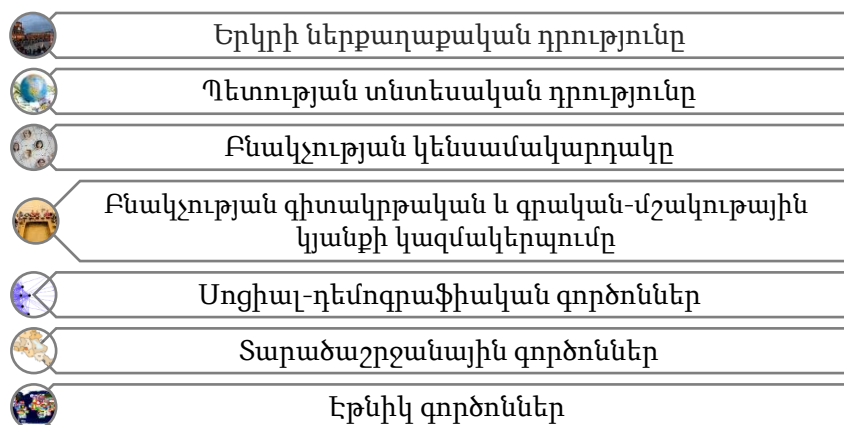
Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը գրադարանում բնութագրվում է աշխատակազմի ներսում ձևավորված փոխհարաբերություններով, տիրող իրավիճակի հուզական ընկալմամբ և

ընդհանուր տրամադրությամբ: Կարող էնք ասել նաև, որ սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը մարդկանց հաղորդակցման աղբյուրն է, միաժամանակ հետադարձ ազդեցություն է թողնում նրանց վրա, պայմանավորում ինքնազգացողությունը, աշխատանքի արտադրողականությունը, ջանքերի համադրումը, կառավարման մշակույթի մակարդակը [Միրզոյան, 2005, 22]:

Գրադարանի աշխատակազմը որպես կառավարման ու կարգավորման օբյեկտ՝ աչքի է ընկնում ինքնատիպ առանձնահատկություններով [Булмычева, 2018].

1. Այն ձևավորվում է փոքր խմբերի տարբեր համակցություններով, որոնց անդամներն ունեն սոցիալական, մասնագիտական և որակավորման տարբեր հատկանիշներ:
2. Գրադարանի աշխատակիցներին բնութագրելու համար կարևոր է գենդերային հատկանիշը, քանի որ այնտեղ աշխատում են հիմնականում կանայք, ինչը պահանջում է գրադարանի ղեկավարից իմանալ նման խմբերի կառավարման հոգեբանական առանձնահատկությունները: Կանայք հոգեպես անկայուն են՝ զգացմունքային, հեշտությամբ խոցելի, ավելի քիչ են հակված փոխզիջումների, կարևորում են մանրուքները և ավելի հակված են հոգ տանել ընտանիքի մասին՝ ի վնաս աշխատանքի [Суслова, 2009, 413-414]:
3. Գրադարանային թիմի կազմը կախված է նրա անդամների հոգեբանական համատեղելիությունից: Նման համատեղելիության հնարավոր է հասնել աշխատակիցների ընտրության և կրթության հատուկ համակարգի միջոցով:
4. Հատուկ ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ գրադարանի աշխատակազմում պետք է ներառվեն տարբեր մասնագիտական և անձնական հատկանիշներով մարդիկ, ինչը թույլ է տալիս համատեղել նրանց ներուժը՝ ի շահ ընդհանուր գործի: Ըստ հետազոտությունների՝ այն աշխատակազմերը, որոնցում անդամները տարբեր են, առավել շատ արդյունքներ են գրանցում, խնդիրների լուծման որակը բարձր է [Ժամանակակից կառավարչի ստեղծարարության զարգացման հոգեբանական գործոնները, 2024, 140]:
5. Գրադարանների կառավարման յուրահատկություններից է նաև այն, որ նրանց ղեկավարների գերակշռող մասը կանայք են: Կնոջ և տղամարդու գործարար և հոգեբանական հատկությունների համեմատության մի շարք հետազոտություններ ցույց են տվել, որ որոշ չափորոշիչներով դրանք իսկապես տարբերվում են [Գյուրջյան, 2009, 261]:

Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը ձևավորող արտաքին գործոնները / մակրոմիջավայրը



Աղյուսակ 1: Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը ձևավորող արտաքին գործոնները

Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը կարելի է համարել որևէ խմբի, կազմակերպության կամ հասարակության ընդհանուր «հոգեկան վիճակը», որը ձևավորվում է բազմաթիվ գործոնների ազդեցությամբ: Այդ գործոնները կարելի է բաժանել 2 խմբի՝ արտաքին և ներքին:

Արտաքին միջավայրը՝ մակրոմիջավայրը, լայն սոցիալական տարածք է, միջավայր, որտեղ սովյալ գրադարանն իրականացնում է իր գործունեությունը [Иночкин, 2010]: Մակրոմիջավայրի գործոնները ավելի ընդհանուր են և ազդում են ոչ միայն գրադարանի, այլև ողջ հասարակության վրա: Դրանք այնպիսի գործոններ են, որոնք գտնվում են խմբի կամ կազմակերպության անմիջական վերահսկողության սահմաններից դուրս, սակայն զգալի ազդեցություն են ունենում թիմի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի վրա (տե՛ս **Աղյուսակ 1**):

Այսինքն, տնտեսական ճգնաժամերը, ներքաղաքական անկայունությունը, գործազրկության բարձր մակարդակը կարող են առաջացնել անհանգստություն, սթրես և բացասական տրամադրություն աշխատողների շրջանում: Ի հակակշիռ դրան, պետության տնտեսական աճը և բարեկեցությունը կարող են բարելավել մարդկանց տրամադրությունը և նպաստել ավելի դրական մթնոլորտի ձևավորմանը: Սոցիալական լարվածությունը, պատերազմները, բնական աղետները կարող են ունենալ խորը հոգեբանական հետևանքներ և բացասաբար ազդել գրադարանի կառավարման սոցիալ-հոգեբանական խնդիրների վրա: Տեխնոլոգիական զարգացումը և ներդրումը գրադարանում կարող է առաջացնել անվտանգության զգացողության կորուստ, գործազրկության վախ և այլ խնդիրներ, որոնք կարող են բացասական ազդեցություն ունենալ կառավարման գործընթացի վրա: Մյուս կողմից, էլեկտրոնային և ատոմի գրքերի շրջանառումը, սոցիալական ցանցերով գրադարանի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածումը կարող են նաև բարելավել միջթիմային հաղորդակցումը և աշխատանքի դինամիկան: Դեմոգրաֆիկ փոփոխություններ, այն է՝ բնակչության տարիքային կազմը, կրթական մակարդակը, մշակութային արժեքները էապես կարող է ազդել գրադարանի վարկանիշի վրա: Տարբեր մշակույթներ ունեն տարբեր արժեքներ և նորմեր, որոնք ևս այս կամ այն կերպ ազդում են մարդկանց վարքի և հարաբերությունների վրա: Մշակութային քաղաքականությունը կարող է նպաստել գրադարանների զարգացմանը և նրանց դերի ամրապնդմանը հասարակության մեջ, ինչն էլ կմեծացնի գրադարանի ծառայությունների պահանջարկը, աշխատակցի ինքնագնահատականը, հանգամանքներ, որոնք կարող են կառավարման սոցիալ-հոգեբանական խնդիրների վրա և՛ դրական, և՛ բացասական ազդեցություններ ունենալ:

Վերոբերյալ արտաքին գործոնները միասին կազմում են մի բարդ համակարգ, որը ազդում է մարդկանց վարքի, հարաբերությունների և ընդհանուր տրամադրության վրա: Գրադարանի աշխատակազմի յուրաքանչյուր անդամ պետք է հաշվի առնի այս գործոնները և ձկուն լինի, որպեսզի կարողանա ադապտացնել գրադարանի ծառայությունները փոփոխվող պահանջներին և պայմաններին՝ ապահովելու համար գրադարանի հաջող գործունեությունը:

Գրադարանի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը ձևավորող ներքին գործոնները / միկրոմիջավայրը

Գրադարանի միկրոմիջավայրը աշխատողների ամենօրյա գործունեության ոլորտն է, կոնկրետ նյութական, տեխնիկական և հոգևոր պայմանները, որոնցում նրանք աշխատում են: Հենց այս մակարդակում է, որ մակրոմիջավայրի որոշակի ազդեցությունները յուրաքանչյուր անհատի համար ձեռք են բերում իրենց յուրահատկությունը և կապը կյանքի պրակտիկ իրողությունների հետ [Նույն տեղում]:

Գրադարանը, լինելով տեղեկատվական կենտրոն, միաժամանակ հանդիսանում է նաև սոցիալական փոխազդեցության և գիտելիքների փոխանակման տարածք:

Գրադարանի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը ձևավորող ներքին գործոնները կարելի է բաժանել մի քանի խմբի:

1. Տիպիկական միջավայր: Գրադարանի ներքին տարածքի կազմակերպումը, լուսավորությունը, աղմուկի մակարդակը, ջերմաստիճանը, օդափոխությունը, գույների

ընտրությունը և այլ գործոններ զգալիորեն ազդում են աշխատանքների կազմակերպման վրա: Գրադարանի ժամանակակից, գրավիչ և հարմարավետ տարածքը և ձևավորումը կարող է նպաստել դրական մթնոլորտի ձևավորման վրա:

2. **Տեխնիկական հագեցվածություն:** Ժամանակակից տեխնոլոգիաների հասանելիությունը (համակարգիչներ, Wi-Fi) կարող է դարձնել գրադարանը ավելի գրավիչ:
3. **Անձնակազմ:** Գրադարանի աշխատակիցների հաղորդակցման ունակությունները, մասնագիտական որակավորումը, նրանց ինֆորմացիոն հմտությունները նույնպես կարևոր դեր ունեն մթնոլորտի ձևավորման գործում: Բացի աշխատակազմի պաշտոնական կառուցվածքի, որը որոշվում է աշխատանքի տեխնոլոգիական բաժանմամբ և յուրաքանչյուր անդամի պաշտոնական իրավունքներով ու պարտականություններով, գոյություն ունի իրական հարաբերությունների ինքնաբուխ ձևավորում: Դրանք սովորաբար հիմնված են միջանձնային հարաբերությունների [Виханский, 2008, 269] և հոգեբանական գործոնների վրա՝ շփման անհրաժեշտություն, հետաքրքրությունների նմանություն, միմյանց հանդեպ համակրանքի և հակակրանքի դրսևորում, ոչ ֆորմալ լիդերության միտում և այլն [Иночкин, 2010]:
4. **Ծառայությունների բազմազանությունը:** Գրադարանի կողմից տրամադրվող ծառայությունների որակը և բազմազանությունը ավելացնում է գրադարանի գրավչությունը, աշխատակիցների զբաղվածությունը և նպաստում է դրական մթնոլորտի ձևավորմանը:

Հետազոտողները (օրինակ՝ Կովալևիչ, Պոչեբուտ), թիմի հոգեբանական մթնոլորտն ուսումնասիրելիս, տալիս են դրսևորման բարենպաստ և անբարենպաստ ձևերի բնութագրերը: Այս բնութագրերի ընդհանրացման հիման վրա կարող ենք ներկայացնել գրադարանում բարենպաստ սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի հիմնական բնութագրիչները.

1. Գրադարանում աշխատակիցների միջև գերակշռում են համերաշխ փոխհարաբերությունները, լավատեսությունը: Հարաբերությունները կառուցված են համագործակցության, փոխօգնության, բարի կամքի դրսևորման սկզբունքների վրա. քննադատությունն արտահայտվում է բարի ցանկություններով (զարգացման քննադատություն):
2. Գրադարանում բոլոր աշխատակիցների նկատմամբ գործում են արդար և հարգալից վերաբերմունքի չափանիշները:
3. Գրադարանում առկա է հավասարակշռություն անհատական աշխատանքի և խմբային գործունեության միջև, բարձր է գնահատվում ազնվությունը, աշխատասիրությունը և նվիրումը:
4. Գրադարանավարները ակտիվ են, եռանդով լեցուն, արագ արձագանքում են ներքին և արտաքին շահակիցների պահանջներին, իրենց աշխատանքում և մասնագիտական գործունեության մեջ հասնում են բարձր կատարողականի:
5. Առանձին աշխատակիցների անհաջողությունները գրադարանի բոլոր անդամների մոտ առաջացնում են կարեկցանք: Գրադարանի ձեռքբերումներն ու անհաջողությունները ընկալվում են որպես իրենց սեփականը:
6. Գրադարանի ներսում ձևավորված աշխատանքային խմբերի հարաբերություններում առկա է փոխըմբռնում և համագործակցություն:
7. Գրադարանում դժվար պահերին առաջանում է հուզական միասնություն («մեկը բոլորի համար և բոլորը մեկի համար»):

Գրադարանում բարենպաստ սոցիալ-հոգեբանական միջավայրի առկայության դրական հետևանքներն են՝

- ✓ Աշխատակիցները ստանում են ավելի մեծ հաճույք իրենց աշխատանքից, զարգացնում են իրենց մասնագիտական, հաղորդակցման և մարդկային հարաբերությունների հմտությունները:

- ✓ Այցելուների համար գրադարանը դառնում է այսպես կոչված «երրորդ վայր»՝ հարմարավետ անկյուն, որտեղ նրանք ձգտում են անցկացնել իրենց ազատ կամ արտաաշխատանքային ժամերը:

Հարափոփոխ ժամանակաշրջանում ոչ միշտ է հնարավոր լինում պահպանել դրական սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտ: Գրադարանի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտը անբարենպաստ որակելու համար առանձնացրել ենք հետևյալ բնութագրիչները.

1. Գրադարանում գերակշռում են ճնշված տրամադրությունը, հոռետեսությունը, կոնֆլիկտը, ագրեսիվությունը, մարդկանց հակակրանքը միմյանց նկատմամբ և մրցակցությունը: Քննադատական դիտողությունները կրում են ակնհայտ կամ թաքնված հարձակումների, ուրիշների կարծիքների նկատմամբ անհանդուրժողականության բնույթ:
2. Գրադարանում ամրագրված չեն արդարության և հավասարության նորմերը, աշխատակիցները նկատելիորեն բաժանված է «արտոնյալների» և «անտեսվածների», նորեկներն իրենց ավելորդ են զգում, օտար են, հաճախ թշնամաբար են տրամադրվում նրանց նկատմամբ:
3. Գրադարանի աշխատակիցները իներտ են, պասիվ, ոմանք ձգտում են մեկուսանալ մնացածից, անկարող են աշխատել ընդհանուր գործի վրա:
4. Մեկի հաջողություններն ու անհաջողությունները անտարբեր են թողնում գրադարանի մնացած անդամներին, երբեմն էլ առաջացնում են ընդգծված նախանձ:
5. Գրադարանում առաջանում են հակամարտող խմբեր, որոնք հրաժարվում են մասնակցել համատեղ աշխատանքներին:
6. Դժվար դեպքերում գրադարանի աշխատակիցները չեն կարողանում միավորվել, առաջանում են շփոթություն, վեճեր, փոխադարձ մեղադրանքներ:
7. Աշխատակիցների միջև կարող է լինել անվստահություն, որը խոչընդոտում է բաց և ազատ հաղորդակցությանը:

Անբարենպաստ սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի հետևանքները.

- ✓ Գրադարանի ռեսուրսների ոչ արդյունավետ օգտագործում,
- ✓ Գրադարանի, որպես կրթամշակութային և սոցիալ-հասարակական ինստիտուտի նշանակության կորուստ,
- ✓ Գրադարանի ծառայություններից օգտվողների քանակի նվազում:

Ընդհանրացնելով, կարող ենք ասել, որ առողջ մթնոլորտ ձևավորելու նպատակով գրադարանի կառավարման սոցիալ-հոգեբանական խնդիրները ենթադրում են՝

- Ա) բաց և ազատ հաղորդակցության խթանում,
- Բ) խմբային աշխատանքների կազմակերպում,
- Գ) հավասար պայմաններ ապահովում բոլոր աշխատակիցների համար,
- Դ) կոնֆլիկտների կանխման կամ լուծման մեթոդների կիրառում [Աղուզումցյան, 2012, 31]:

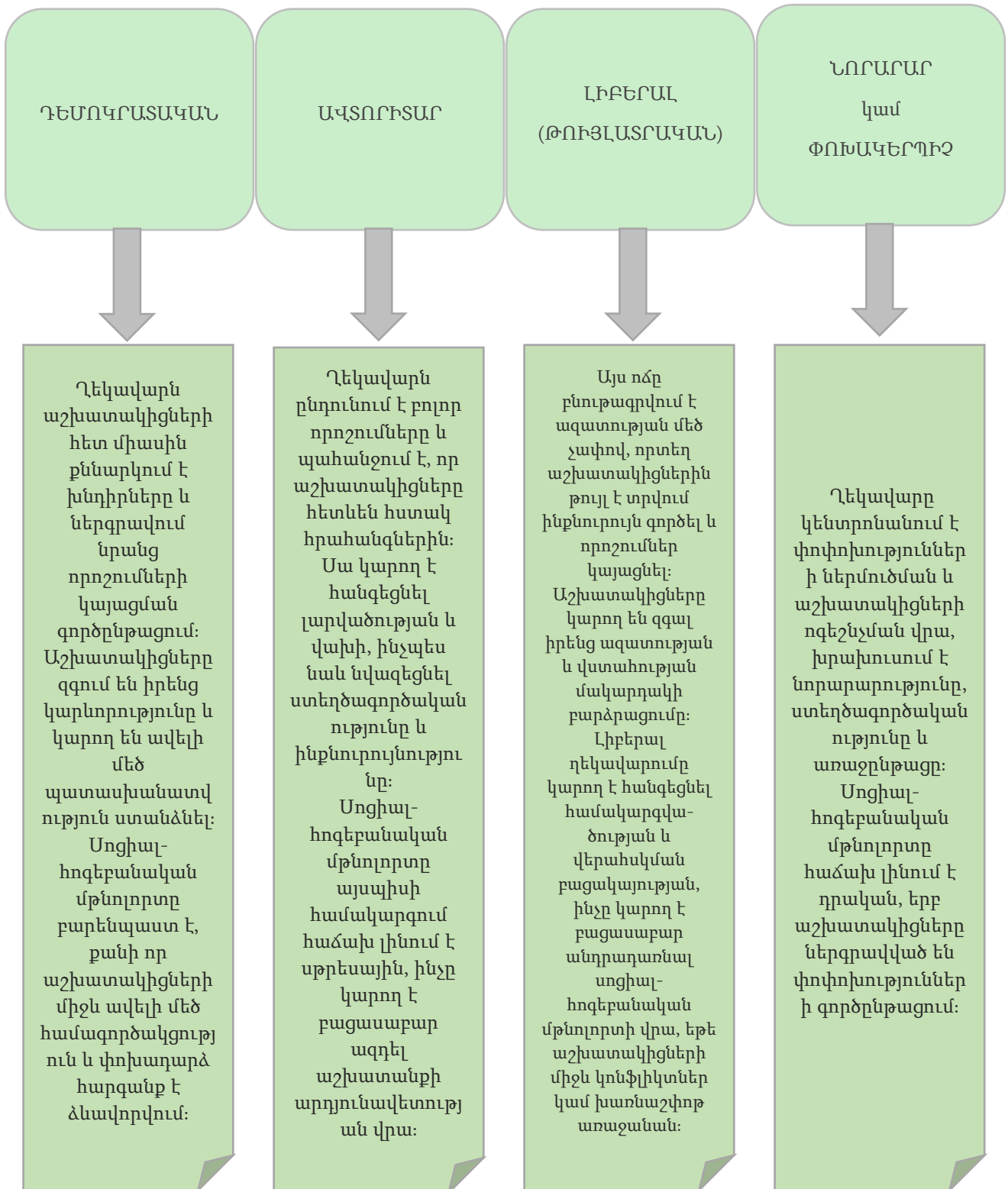
Կառավարման տեսության վերաբերյալ ժամանակակից գրականության մեջ առանձնահատուկ նշանակություն է տրվում անձնակազմի հոգեկան և ֆիզիկական վիճակի վերլուծությանը և գնահատմանը: Այս գործոնի կարևորությունը պայմանավորված է անձնակազմի բավարարվածության մակարդակի և նրանց աշխատանքի արդյունքների միջև ապացուցված հարաբերակցությամբ [Султанов, 2022]:

Գրադարանի ղեկավարի դերի և անձնային որակների ազդեցությունը կառավարման գործընթացի վրա

Գրադարանի ղեկավարի և աշխատակիցների միջև փոխշահավետ համագործակցությունը նպաստում է աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը, աշխատակիցների բավարարվածության և ընդհանուր առմամբ ավելի բարենպաստ աշխատանքային միջավայրի ստեղծմանը: Ըստ ամերիկացի տեսաբան Ջ. Պֆեֆերի՝ արդյունավետ կառավարումը «ընդունակությունն է ազդելու նրանց վրա, ումից մենք ինքներս ենք կախված» [Pfeffer, 1992, 38]:

Ղեկավարի աշխատանքը մտավոր աշխատանք է և կրում է ստեղծագործական բնույթ: Ղեկավարի կառավարման ոճը կառավարման կուլտուրայի ընդհանրացված ցուցանիշն է, նրա աշխատանքի «ձեռագիրը» [Եղիգարյան, 2004, 41]:

Ղեկավարման ոճը պետք է լինի ճկուն և հարմարվողական, համապատասխանի գրադարանի ընդհանուր նպատակներին և առաքելությանը, քանի որ գրադարանը դինամիկ միջավայր է: Ղեկավարման ոճերը տարբեր կերպ են ազդում գրադարանային թիմի սոցիալ-հոգեբանակ մթնոլորտի վրա (տե՛ս **Աղյուսակ 2**):



Աղյուսակ 2: Գրադարանի ղեկավարման ոճերը և դրանց ազդեցությունը սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի վրա

Արդյունավետ կառավարման պարագայում ղեկավարները կարողանում են ճկուն կերպով փոխել իրենց ոճը՝ ըստ իրավիճակի: Օրինակ, ճգնաժամային իրավիճակում ավելի արդյունավետ կարող է լինել ավտորիտար ոճը, իսկ ստեղծագործական նախագծերի իրականացման ժամանակ՝ լիբերալը:

Ամփոփելով՝ նշենք, որ հմուտ ղեկավարը պետք է կարողանա.

- ✓ Հարմարվել տարբեր իրավիճակներին,
- ✓ Հասկանալ և հաշվի առնել աշխատակիցների անհատականությունը,
- ✓ Ստեղծել բաց և հարգալից հաղորդակցության միջավայր,
- ✓ Խթանել թիմային աշխատանքը,
- ✓ Նպաստել աշխատակիցների մասնագիտական աճին:

Ղեկավարը պետք է հավասարակշռի անմիջական կառավարման անհրաժեշտությունը և աշխատակիցներին ինքնուրույնություն ու պատասխանատվություն ընձեռելու գործընթացները: Նա պետք է հմտորեն հիմնավորի, որ իրենք միևնույն համակարգի երկու կողմերն են՝ տարբերակված դերերով փոխլրացնում են միմյանց՝ գրադարանի որդեգրած ռազմավարական խնդիրներն իրագործելու համար [Միրզոյան, 2012, 72]:

Գրադարանի կառավարումն արդյունավետ իրագործելու համար ղեկավարը պետք է.

1. ստեղծի ձևականություններից զուրկ միջավայր, որտեղ աշխատակիցները կկարողանան ազատորեն արտահայտել իրենց կարծիքը, դրսևորել նրբանկատություն և արդարամտություն, հաշվի առնի ենթակետերի կարիքներն ու շահերը [Суслова, 2009, 413],
2. գնահատի աշխատակիցների աշխատանքը և խրախուսի ձեռքբերումների համար,
3. ապահովի աշխատակիցների պրոֆեսիոնալ աճի և զարգացման հնարավորությունները,
4. հազեցնի աշխատանքային առօրյան բազմազան պարտականություններով և կազմակերպի թիմային աշխատանքում աշխատակիցների ավելի մեծ ներգրավվածությունը,
5. ձևակերպի գրադարանի զարգացման ընդհանուր տեսլականը և այն քննարկի աշխատակիցների հետ՝ համատեղ կոնկրետ, չափելի և ժամկետ ունեցող նպատակներ դնելու համար, որոնց հասնելուն կձգտեն բոլորը,
6. կազմակերպի կանոնավոր՝ ֆորմալ (ժողովներ, քննարկումներ) և ոչ ֆորմալ (գրույցներ, սուրճի ընդմիջումներ) հանդիպումներ աշխատակազմի հետ, որոնք նպաստում են տեղեկատվության փոխանակմանը, խնդիրների քննարկմանը և որոշումների ընդունմանը,
7. ապահովի աշխատակիցների հետ հետադարձ կապը, որը հնարավորություն կտա վերահսկել աշխատանքային գործընթացները և կատարել անհրաժեշտ փոփոխություններ: Այս գործոնների իրականացումը կնպաստի գրադարանի ղեկավարի և աշխատակիցների միջև արդյունավետ փոխգործակցության հաստատմանը, ինչը, իր հերթին, կբարելավի գրադարանի աշխատանքի որակը և կնպաստի նրա զարգացմանը:

Գրադարանի ղեկավարի անձնային որակները կարևորագույն դեր են խաղում գրադարանի ներսում հոգեբանական մթնոլորտի ձևավորման գործում: Առաջին հայացքից դրական անձնային որակերը կարող են ունենալ թաքնված թերություններ (Տե՛ս **Աղյուսակ 3**):

ԱՆՁՆԱՅԻՆ ՈՐԱԿՆԵՐ	ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	ԹԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ
Հաղորդակցության հմտություններ	-Նպաստում է թիմային համագործակցությանը -Մեծացնում է վստահությունը	- Պահանջում է շատ ժամանակ և ջանք արդյունավետ հաղորդակցվելու համար

Ապրումակցում (Էմպաթիա)	- Օգնում է հասկանալ թիմի զգացմունքները - Նպաստում է համերաշխությանը	- Կարող է բարդացնել գործնական սահմանների պահպանումը
Աջակցության դրսևորում	- Մեծացնում է աշխատակիցների մոտիվացիան - Ջարգացնում է անձնական աճը	- Կարող է նվազեցնել աշխատակցի ինքնուրույնությունը
Կոնֆլիկտների լուծման հմտություն	- Նվազեցնում է լարվածությունը - Նպաստում է արդյունավետ փոխհարաբերություններին	- Կարող է լինել բարդ և ժամանակատար
Ինքնավստահություն և պատասխանատվություն	- Նպաստում է վստահ որոշումների կայացմանը - Աջակցում է կայունությանը	- Կարող է սխալների հանգեցնել
Մոտիվացնելու ունակություն	- Նպաստում է գրադարանի աշխատակազմի աշխատունակության բարձրացմանը - Խթանում է գրադարանի զարգացումը	- Կարող է ճնշող ազդեցություն ունենալ

Աղյուսակ 3: Գրադարանի ղեկավարի՝ սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի վրա ներգործող անձնային որակները

Առհասարակ կառավարչին բնորոշ հոգեբանական բնութագրերն ու անձնային որակները, ելնելով ժամանակի հրամայականից, կարող են փոփոխվել, սակայն դրանցից հիմնարարներն են շփվողականությունը, պատասխանատվությունը, անկախությունն ու ինքնուրույնությունը, սթրեսակայունությունը և հուզական կայունությունը, նպատակապացությունը, հվակնոտությունը, ստեղծարարությունը, հուզական ինտելեկտը, ինքնավստահությունը, լիդերությունը, ինքնազարգացումը, ոգեղենությունը, համարձակությունը, հումորի զգացումը, հուսալիությունը [Ժամանակակից կառավարչի ստեղծարարության զարգացման հոգեբանական գործոնները, 2024, 16]:

Գրադարանի կառավարման սոցիալ-հոգեբանական խնդիրների ախտորոշումը

Գրադարանի կառավարման ընթացքում առաջացած խնդիրների ախտորոշումը հնարավորություն է տալիս հասկանալու, թե ինչպիսին են միջանձնային հարաբերությունները և ինչպես կարելի է բարելավել դրանք: Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի ախտորոշումը գրադարանում տիրող հարաբերությունների, զգացմունքների և վերաբերմունքների համակարգի գնահատումն է:

Ախտորոշումը կատարվում է հետևյալ կերպ.

- 1. Հարցումների անցկացում:** աշխատակիցների և այցելուների շրջանում հարցումների անցկացումը կարող է տալ արժեքավոր տեղեկություններ գրադարանում տիրող մթնոլորտի մասին:

2. **Դիտարկում:** գրադարանի աշխատանքի ուղղակի դիտարկումը կարող է օգնել հայտնաբերել խնդիրները, որոնք հարցումների միջոցով չեն կարող հայտնաբերվել:
3. **Խմբային քննարկումներ:** աշխատակիցների հետ խմբային քննարկումները կարող են օգնել հասկանալ նրանց կարծիքները և առաջարկները:
4. **Անհատական հարցազրույցներ:** անհատական հարցազրույցները կարող են օգնել հասկանալ աշխատակիցների և այցելուների անձնական կարծիքները:

Գրադարանի կառավարման սոցիալ-հոգեբանական խնդիրների շտկում

Գրադարանի կառավարման ընթացքում առկա խնդիրների բացահայտումը և շտկումը միտված են ստեղծելու ավելի հարմարավետ, արդյունավետ և ոգեշնչող աշխատանքային միջավայր:

Գրադարանի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի կորեկցիա նշանակում է գրադարանում տիրող հարաբերությունների, զգացմունքների և վերաբերմունքների համակարգի բարելավում:

Գրադարանի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի կորեկցիան անհրաժեշտ է, երբ.

- հայտնաբերվում են այնպիսի խնդիրներ, ինչպիսիք են հաղորդակցման դժվարությունները, կոնֆլիկտները, մոտիվացիայի նվազումը, այցելուների դժգոհությունը,
 - մթնոլորտը չի նպաստում արդյունավետ աշխատանքին՝ աշխատակիցները չեն զգում իրենց հարմարավետ, աշխատանքի ընթացքը ստեղծագործական և արդյունավետ չէ,
 - գրադարանը չի կարողանում լիարժեքորեն բավարարել այցելուների պահանջները: Նման իրավիճակներում առաջարկվում են կորեկցիայի քայլեր.
- a. Խնդրի ախտորոշում,
 - b. Հարցումների անցկացում ,
 - c. Դիտարկում,
 - d. Խմբային քննարկումներ,
 - e. Անհատական հարցազրույցներ:

Խնդիրները վեր հանելուց հետո պետք է մշակել կոնկրետ գործողությունների պլան, որը ուղղված կլինի հայտնաբերված խնդիրների լուծմանը: Կարևոր է ընդգծել, որ գրադարանի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի կորեկցիան պետք է լինի շարունակական գործընթաց: Այն պահանջում է ղեկավարության և աշխատակիցների համատեղ ջանքերը:

Կորեկցիան իրականացնելու համար նպատակային են.

1. կանոնավոր հանդիպումների կազմակերպում,
2. բաց և թափանցիկ հաղորդակցության խթանում,
3. կոնֆլիկտների լուծման համար համապատասխան միջոցառումների իրականացում,
4. աշխատակիցների աշխատանքի գնահատում, նրանց կարիերայի աճի հնարավորությունների ապահովում,
5. աշխատանքային տարածքի հարմարավետության բարելավում, անհրաժեշտ սարքավորումների ապահովում,
6. համատեղ գործունեության իրականացում (թիմբիլդինգ)[Базаров, 2008, 24]¹⁸,
7. աշխատակիցների համար վերապատրաստման և կատարելագործման ծրագրերի կազմակերպում: Ընդ որում, մարդկային կապիտալում կատարված ներդրումներն այսօր համարվում են ամենաշահավետն ու արդարացվածը [Հովհաննիսյան, 2013, 134]:

¹⁸ Համատեղ գործունեության տեսակների վերաբերյալ տե՛ս Базаров Т. Ю., 2008, с. 24.

Գրադարանի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի բարելավման համար կարելի է կիրառել որոշակի մեթոդներ (Աղյուսակ 4):

<p>Կորպորատիվ միջոցառումներ</p> <p>որոնք համախմբող ազդեցություն ունեն, եթե աշխատողներն իրենք են մասնակցում կազմակերպչական աշխատանքներին</p>	<p>Թիմի ստեղծման գործողությունների շարք, որն ուղղված է կուռ թիմ ստեղծելուն և միավորելուն</p> <p>քվեստներ, սպորտային խաղեր, բիզնես և դերային խաղեր և այլն</p>	<p>Վերապատրաստումներ օգնում են ցույց տալ աշխատակիցների տարբեր հնարավորությունները, նորեկների ներառումը և ինտեգրումը գրադարանային աշխատանքներին ավելի սահուն է տեղի ունենում</p>	<p>Տեղեկատվական համակարգի և հետադարձ կապի համակարգի առկայություն</p> <p>կազմակերպչական փոխգործակցության բոլոր մակարդակներում (ղեկավար-աշխատակիցներ, աշխատակից-աշխատակից)</p>
---	--	---	--

Աղյուսակ 4: Գրադարանի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի բարելավման մեթոդները

Եզրակացություն

Այսպիսով, գրադարանի կառավարման սոցիալ-հոգեբանական խնդիրները պետք է հասկանալ որպես տիրող սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի բաղադրիչների (նորմեր, ակնկալիքներ, արժեքներ, վերաբերմունք, ավանդույթներ, խմբային կարծիք և տրամադրություն) ձևավորման գործընթաց՝ հաշվի առնելով աշխատողների հոգեբանական համատեղելիության գործոնը:

Ժամանակակից գրադարանի ղեկավարումը բարդ, բազմաբաղադրիչ գործընթաց է: Կատարված ուսումնասիրությունը հնարավորություն է ընձեռում փաստել, որ սոցիալ-հոգեբանական կառավարման ուղղությամբ այն ներառում է հետևյալ փուլերը:

Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի ներկա վիճակի վերլուծություն: Այս փուլի շրջանակներում ուսումնասիրվում է առկա վիճակը: Այստեղ կարող են օգտագործվել հետևյալ մեթոդները:

- աշխատակազմի անդամների փոխգործակցության մոնիտորինգ,
- հարցումների և հարցազրույցների անցկացում:

Հետազոտության արդյունքների հիման վրա ձևավորվում է առկա սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի բնութագիրը՝ որակվելով բարենպաստ կամ անբարենպաստ:

Գրադարանում բացասական սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի պատճառների հետազոտություն: Այս փուլում ուսումնասիրվում են հայտնաբերված վիճակի կոնկրետ պատճառները:

«Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի ներկա վիճակը. Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի ապագա վիճակը» մատրիցայի ձևավորում: Այստեղ ձևավորվում է «ինչպես կա» (as-is) և «ինչպես պետք է լինի» (to be) մատրիցային մոդելը: Մատրիցայի շրջանակներում ձևավորվում են ընդհանուր առաջարկներ սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի մի վիճակից մյուսին անցնելու համար:

Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի վիճակը փոխելու կոնկրետ միջոցառումների ձևավորում. իրականացման հատուկ մեխանիզմի ընտրություն, տևողության սահմանում, պատասխանատուների նշանակում, իրականացման բյուջեի սահմանում, իրականացման արդյունքի ներկայացում և այլն:

Սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի բարելավմանն ուղղված միջոցառումների իրականացման փուլ. Այս փուլում պլանավորված գործողությունները ստանում են ֆիզիկական ձև:

Ուստի ընդգծենք, որ գրադարանի կառավարումը սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի բարելավման տեսանկյունից պահանջում է՝

- շարունակական աշխատանք,

- հստակ ռազմավարություն,
- աշխատակիցների կարիքների բավարարում,
- գրադարանի նպատակների կենսագործում:

Հավելենք, որ գրադարանի կառավարման վերոնշյալ ալգորիթմների իրականացման արդյունքում սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի բարելավմանը հասնելու պարագայում անհրաժեշտ են պարբերական մշտադիտարկումներ:

Ընդհանրացնելով՝ փաստենք, որ գրադարանի սոցիալ-հոգեբանական մթնոլորտի կառավարումը կարելի է համարել գրադարանի հաջող գործունեության հիմնական գրավականներից մեկը: Հետևաբար, գրադարանի կառավարման արդյունավետության աստիճանը կարելի է որոշել՝ հաշվի առնելով ինչպես կատարողականի արդյունքները, այնպես էլ առանձին աշխատակիցների՝ աշխատանքից և միջանձնային հարաբերություններից հոգեբանական բավարարվածության ցուցանիշները, քանզի այն ազդում է ոչ միայն աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման, այլև շահակիցների բավարարվածության և գրադարանի ընդհանուր վարկանիշի վրա:

SUMMARY

The object of socio-psychological environment management is a working team. The issues of psychological bases of team management of libraries not well-explored in professional literature in Armenia in the 21st century.

By means of experimental methods, the article presents and generalises the peculiarities of the socio-psychological environment of the library. It comprehensively examines the factors influencing the environment and highlights the importance of its formation and management. The goal is to create a comfortable and effective working environment.

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Աղուզումցյան Ռ.Վ. և ուր., Կոնֆլիկտի կառավարումը կազմակերպություններում, Երևան, Պետական ծառայություն, 2012, 76 էջ:
2. Գյուրջյան Ա., Նասիլյան Ի., Կորպորատիվ կուլտուրայի կառավարման հիմնախնդիրները հանրապետության կազմակերպություններում: Ուսումնական ձեռնարկ, Երևան, Տիգրան Մեծ, 2009, 360 էջ:
3. Եղիգարյան Վ., Կառավարում. սոցիալ-հոգեբանական ասպեկտ, Երևան, Դար, 2004, 208 էջ:
4. Ժամանակակից կառավարչի ստեղծարարության զարգացման հոգեբանական գործոնները / Ս. Պողոսյան, Ռ. Աղուզումցյան, Ա. Խաչատրյան, Խ. Ղազեյան. Երևան, հեղ. հրատ., 2024, 212 էջ:
5. Հովհաննիսյան Ա., Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հայաստանյան հիմնախնդիրները ժամանակակից պայմաններում // Հանրային կառավարման հիմնախնդիրներ, Պրակ Ա. / Խմբ. Յու. Սուվարյան, Վ. Միրզոյան, Երևան, ՎՄՎ-Պրինտ, 2013, էջ 133-145:
6. Միրզոյան Վ., Կառավարման արդյունավետություն և արդյունավետ կառավարում // Բանբեր Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի, Երևան, Տնտեսագետ, 2012, № 1, էջ 58-75:
7. Միրզոյան Վ., Կառավարման մշակույթ: Բախումների կառավարում: Գործարար հաղորդակցման կառավարում: Ուսումնական մոդուլներ, Երևան, Տնտեսագետ, 2005, 100 էջ:
8. Базаров Т. Ю., Управление персоналом. Учебное пособие, Москва, Академия, 2008, 226 с.
9. Булычева А. А., Социально-психологические характеристики управления персоналом современной библиотеки (на примере Республики Мордовия) // РУМЯНЦЕВСКИЕ ЧТЕНИЯ - 2018: Библиотеки и музеи как культурные и научные центры: историческая ретроспектива и взгляд в будущее: к 190-летию со времени основания румянцевского музея. Материалы Международной научно-практической конференции, с.106–111. [Электронный ресурс] <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35122237>, 16.04.2024.

10. Васильева Е. А., Формирование социально-психологического климата в коллективе педагогов // Психология, социология и педагогика. 2018. № 1 [Электронный ресурс] URL: <https://psychology.snauka.ru/2018/01/8488/> 11.09.2024.
11. Виханский О. С., Стратегическое управление, Москва, Экономист, 2008, 296 с.
12. Иночкин В. В., Методика оценки социально-психологического климата в коллективе библиотеки // Научные и технические библиотеки, 2010, № 6, с. 62–70. [Электронный ресурс] URL: ellib.gpntb.ru/subscribe/ntb/2010/6/ntb_6_6_2010.html, 07.06.2024.
13. Султанов М. В., Управление социально-психологическим климатом как важный элемент системы управления персоналом в современной организации // Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденция развития. Сборник статей XXII Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2022, с. 56–65. [Электронный ресурс] URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49085058>. 16.04.2024.
14. Сулова И. М., Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учебник для вузов культуры и искусств / И. М. Сулова, В. К. Клюев, Санкт-Петербург, Профессия, 2009, 600 с.
15. Трофимова Л. А., Социально-психологический климат коллектива библиотеки как условие ее эффективной деятельности // Библиосфера, 2021, № 1. с. 63–74. <https://doi.org/10.20913/1815-3186-2021-1-63-74>. 26.06.2024.
16. Pfeffer, J., Managing with Power: Politics and Influence in Organizations, Boston, Harvard Business School Press, 1992, 391 p.