

**Universitatea Liberă Internațională din  
Moldova**



***SYMPOSIA  
PROFESSORUM***

***Seria Biblioteconomie.  
Informare. Documentare***

**Chișinău, 2003**

CZU [02+378.8](478)(063)

S 98

## **SYMPOSIA PROFESSORUM**

*Seria Biblioteconomie.  
Informare. Documentare*

**2003**

**Director:** *acad., prof. univ. Andrei GALBEN*

**Coordonator:** *prof. univ. inter., dr. Gheorghe POSTICĂ*

**Colegiul de redacție:**

**Zinaida SOCHIRCĂ**  
**Ludmila CORGHENCI**  
**Olesea LEAHU**  
**Veronica GHETU**

**Machetare computerizată: Victor TIHAI**

### **Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții**

Symposia Professorum / Univ. Liberă Int. din Moldova;  
dir. Andrei Galben; coord. Gheorghe Postică; resp. de ed.  
Zinaida Sochircă. – Ch.: ULIM, 2003. – 97 p.

Ser.: Biblioteconomie. Informare. Documentare. – 2003.  
– Text: lb. rom

Bibliogr. la sfârșitul art.

ISBN 9975-934-13-7

[02+378.8](478)(063)

## CUVÂNT ÎNAINTE

Ca în fiecare an, secțiunea „Biblioteconomie. Informare. Documentare” a Symposia Professorum ULIM – 2003, și-a axat lucrările asupra unui subiect complex, îmbinând organic interesele științifice ale Departamentului Informațional – Biblioteconomic (program anual de investigații și cercetări științifice, planul de funcționare a Laboratorului Biblioteconomic ULIM) cu cele individuale. Acesta ține de managementul de bibliotecă – arie de interes teoretic și practic pentru DIB ULIM. Punând accentul pe modul de a conduce și a gestiona rațional personalul, tehnologiile și resursele materiale, în egală măsură la DIB ULIM se insistă pe creativitate, inovații și responsabilitate, stabilind convergențe între interesele personale și cele de ordin general. Problemele managementului de bibliotecă preocupă atât contingentul de manageri superiori și funcționari, cât și întreg personalul DIB ULIM. Independent de statutul funcțional, fiecare angajat trebuie să dețină cunoștințe manageriale, acestea dinamizând cele trei componente ale activității umane: ideile, acțiunile, oamenii.

Materialele, incluse în culegere, oglindesc, în mare parte, realizările Departamentului Informațional – Biblioteconomic ULIM la capitolul „management de bibliotecă”, dar și preocupările teoretico - științifice ale angajaților acestuia. Am putea menționa, că temele și problemele abordate se integrează în componentele de bază ale științei și practicii manageriale: management organizațional, strategic, funcțional și managementul resursele umane. Astfel, autorii scot în evidență aspecte ce țin de politicile managementului resurselor umane și educarea managementului la DIB ULIM, evoluția structurii funcționale și dirijarea managerială a diverselor procese de activitate informațional – bibliotecară (servicii informaționale, fenomenul „tehnici și tehnologii informaționale”, dezvoltarea resurselor documentare etc.). Atenționăm publicul interesat și

asupra tratării în paginile culegerii a problemelor homologiei - știință despre studiul integral al omului .

Prin prezenta lucrare sunt realizate mai multe scopuri. În primul rând, ea prezintă o sinteză a activității de cercetare și studiu a personalului DIB ULIM în anii 2002 – 2003, confirmând statutul de structură științifică în cadrul comunității universitare și profesionale. În al doilea rând, prin intermediul culegerii sunt promovate, făcute public experiențele și cercetările teoretice ale bibliotecarilor ULIM. Nu în ultimul rând, lucrarea tinde să devină un instrument util pentru managerii superiori și funcționarii ai instituțiilor bibliotecare, alte categorii de angajați ai acestora, contribuind la valorificarea teoretică și practică a științei manageriale.

***Ludmila CORGHENCI***

## EVOLUȚII ÎN ABORDAREA ȘI APLICAREA MANAGEMENTULUI LA DIB ULIM

*Zinaida SOCHIRĂ*

În ultima perioadă s-a înregistrat o creștere impresionantă de lucrări care au apărut în domeniul managementului, urmare a utilizării tot mai frecventă a acestui termen în multiplele domenii de activitate. Multe dintre temele de management au fost abordate de secole cu mult înainte să apară noțiunea de management, precum și marii reprezentanți a acestui domeniu.

Încă din antichitate, Platon și Aristotel, au avut preocupări privind raporturile omului cu munca și responsabilitatea ce derivă din aceste raporturi. Platon considera că „autoritatea este necesară pentru a permite îndeplinirea sarcinilor importante”, în timp ce Aristotel afirma că „omul ca animal social sau politic are nevoie de a participa la propriul destin”.

Calea istorică a evoluției managementului începe pe la mijlocul sec. XIX. Noțiunea de management este utilizată în literatura occidentală anglo-saxona pentru a defini conceptul de conducere, ca teorie și activitate practică sau proces, cu semnificația de „a ține în mână,, , „a conduce în mod eficace”.

În dicționarul enciclopedic managementul are semnificația de “știință a organizării și conducerii întreprinderii”, sau “ansamblul activităților de organizare și conducere în scopul adoptării deciziilor optime în procesarea și reglarea proceselor microeconomice”. Aceste semnificații pot fi supuse unor critice, pe motivul că ambele variante explică noțiunea de management printr-o singură funcție (organizarea) și prin termenul atât de cunoscut nouă (conducere), care nu presupun însă exercitarea tuturor funcțiilor managementului.

Încă în sec.XIX, francezul H. Fayol (1841-1925), care a fost de fapt reprezentantul și promotorul conceptului latin (care are la bază metode deductive, principii cu caracter universal),

în lucrarea sa “Administrația industrială și generală”, a definitivat cele 5 infinitive ale managementului: *a prevede, a organiza, a comanda, a coordona și a controla*. În opinia lui H. Fayol, cele cinci funcții ale managementului au următoarea semnificație:

- a prevede înseamnă a evalua viitorul și a-l pregăti;
- a organiza înseamnă a întreprinde, a dota o instituție cu tot ceea ce este necesar pentru funcționarea ei (materiale, utilaje, capital, resurse umane etc);
- a comanda, adică „a trage cele mai mari foloase de la cei care compun întreprinderea, în interesul acesteia”;
- a coordona înseamnă a realiza armonie între toate componentele întreprinderii, astfel încât să se ușureze funcționarea și succesul acesteia;
- a controla, adică a verifica dacă totul se petrece conform programului adoptat, ordinilor date și principiilor admise.

Pe măsura dezvoltării și consolidării managementului, numeroși specialiști în domeniu la diferite etape de dezvoltare a acestuia, au împărțit procesul de management în mod diferit, definitivând noi funcții, cum ar fi: motivarea personalului, evaluarea cunoștințelor, menținerea și dezvoltarea unui climat de competiție, cooperare și creativitate etc.

Trecerea în revistă a evoluției managementului în comunicarea mea, nu este deloc întâmplătoare, explicație fiind faptul că tot ce se realizează în practică, are la bază niște teorii. De aceste teorii ne-am ghidat și noi, bibliotecarii de la ULIM în implementarea managementului în instituția noastră. Cum a decurs acest proces, care au fost etapele de implementare și, cel mai important lucru, care sunt rezultatele implementării managementului? Fără doar și poate, că managementul este un proces continuu, care necesită modificări majore, și cu cât evoluția managementului într-o instituție este în ascensiune, cu atât cerințele și necesitățile la această instituție se amplifică și se schimbă (influența și relația este și invers reciprocă).

Ca oricare altă instituție bibliotecară, DIB ULIM a traversat câteva etape de dezvoltare. În lucrarea științifică „DIB ULIM: modelarea viitorului, analiza prezentului, interpretarea trecutului”, prilejuită de împlinirea a 10 ani de existență, sunt specificate 4 etape de dezvoltare a acestui departament universitar:

- **etapa de constituire și dezvoltare inițială (anii 1992 – 1994);**
- **etapa statornicirii organizațională și funcțională (anii 1995 – 1996);**
- **etapa modernizării tehnologice a activității informațional-bibliotecare (anii 1997 –1999);**
- **etapa reformelor și schimbărilor organizațional-funcționale (anul 2000 – prezent).**

Cum specificăm anterior, managementul este un proces continuu și în evoluția sa la DIB, de la starea incipientă până în prezent, a traversat perioade intense și mai puțin intense.

Perioada de constituire și dezvoltare inițială a DIB ULIM (anii 1992-1994), a fost dificilă, dar și norocoasă, de perspectivă pentru instituția noastră. De la bun început fondatorii primei instituții de învățământ de alternativă au dat dovadă de o previziune strategică, aplicând sintagma: „Dați-mi o bibliotecă și voi constitui o universitate”. Și totuși, care au fost strategiile trasate pentru aceasta perioadă? Referindu-ne la cele 5 poziții, expuse de către H. Fayol, putem conchide, că în această perioadă accentul a fost pus pe 2 funcții de bază ale managementului: a prevedea, a organiza.

Sarcina principală, care a fost pusă în fața noastră, a fost de a constitui o bibliotecă în termeni reduși, care să satisfacă cerințele informațional – documentare ale procesului educațional. Astfel, *strategiile* s-au axat pentru:

- *formarea și completarea fondului informațional didactic* (eforturi deosebite s-au depus pentru formarea colecției de documente ale Bibliotecii în domeniul dreptului,

limbilor străine, medici, economiei, fondului de referințe etc. Numai în 2 ani de existență, fondul bibliotecii a atins cifra de 40 000 exemplare);

- *amenajarea spațiului și organizarea funcțională* (a fost creată sala de lectură cu 50 de locuri pentru cititori, au fost puse bazele structurii ierarhico – funcțională, dominantă în aceea perioadă în instituțiile bibliotecare, au fost organizate serviciile funcționale „Achiziții și catalogare”, „Împrumut la domiciliu” etc.);

- *stabilirea relațiilor cu instituțiile similare din R. Moldova și străinătate* (colaborări profesionale cu Biblioteca „B. P. Hașdeu”, bibliotecile universitare din republică, dar și cele de peste Prut);

- *elaborarea primei concepții de dezvoltare a Bibliotecii ULIM;*

- *motivarea și atragerea personalului la bibliotecă, proiectarea posturilor* (biblioteca avea nevoie de buni profesioniști, flexibili și deschiși schimbărilor, cu viziuni netraditionale – pe potrivă comunității universitare servite).

A doua etapă de dezvoltare a DIB ULIM ține de anii 1995-1996, în cadrul acesteia urmărindu-se statornicirea, asigurarea durabilității organizațională și funcțională a bibliotecii universitare. În această perioadă eforturile manageriale au fost concentrate pentru:

- *elaborarea și promovarea spre aprobare de către fondator a Concepției Bibliotecii ULIM, care a inclus strategiile de dezvoltare și funcționare a Bibliotecii pentru următorii 3 ani;*

- *proiectarea noilor spații funcționale și transferul Bibliotecii ULIM în blocurile noi ale Universității Libere Internaționale din Moldova (str. V. Pârcalab, 52). În acest sens menționăm constituirea și asigurarea activității echipelor, fiind elaborate și discutate câteva proiecte pentru amplasarea și amenajarea spațiilor funcționale;*



- rearanjarea colecțiilor și constituirea unor colecții noi (colecțiile „Referințe”, „Biblioteca de biblioteconomie, informare și documentare”, „Valori bibliofile” etc.);

- definitivarea structurii Bibliotecii (noi spații funcționale pentru serviciile funcționale); constituirea a 3 săli de lectură; oferirea simultan a circa 300 de locuri /clienți;

- continuarea concentrării eforturilor asupra completării colecțiilor cu literatură didactică pentru domeniile de profil, în special pentru disciplinele cu predare în limbile franceză și engleză;

- formarea unei imagini favorabile Bibliotecii în comunitatea universitară prin implementarea principiului „Biblioteca în serviciul comunității universitare”.

Și această perioadă a fost marcată de succese și insuccese. Numai prin buna organizare a muncii, prin elaborarea unor strategii, prin abnegația și optimismul întregii echipe de la Biblioteca ULIM, a fost posibilă reamplasarea în spațiile noi ale bibliotecii într-un termen record (aproximativ o lună), termen în care biblioteca a continuat să-și exercite funcțiile de bază – servirea beneficiarilor.

În anii 1996-1999 începe o nouă etapă de dezvoltare a Bibliotecii ULIM, care ține de modernizarea activității informațional-bibliotecare prin implementarea noilor tehnici și tehnologii. În această perioadă activitatea managerială a avut drept priorități:

- elaborarea și promovarea proiectului „Automatizarea Bibliotecii ULIM” (1998) către Fundația Soros și Rectoratul ULIM;

- promovarea imaginii ULIM și a Bibliotecii acesteia în exterior, (stagiul de documentare la Institutul de Drept Comparat din Lausanne, Elveția a directorului Z, Sochircă (3 luni);

- demararea lucrărilor privind elaborarea Proiectului Tempus-Tacis „Management Development for University

Library” (inițierea relațiilor cu potențialii parteneri; determinarea strategiilor și direcțiilor prioritare etc.).

Procurarea softului TINLIB prin sprijinul financiar al Fundației Soros Moldova și implementarea acestuia, procurarea a 5 calculatoare de către ULIM, constituirea rețelei interne, demararea automatizării proceselor de bibliotecă și crearea catalogului electronic, sunt puținele dintre multiplele realizări ale etapei date.

O filă cu adevărat istorică în dezvoltarea DIB este înscrisă la etapa reformelor și schimbărilor organizațional-funcționale (anul 2000 – prezent). O realizare deosebită a acestei perioade de timp - implementarea proiectului Tempus –Tacis „Management Development for University Library” (anii 2000 –2002), proiect care a avut o rezonanță triumfătoare atât pentru bibliotecarii de la ULIM, pentru comunitatea universitară, cât și pentru comunitatea profesională din Republica Moldova. La această etapă putem menționa interesul insistent pentru aplicații din domeniul managementului strategic, managementul schimbărilor, managementul organizațional și al resurselor umane. Suportul implementărilor manageriale inovatoare în cadrul acestei etape include:

- definitivarea și implementarea filosofiei instituției informațional-bibliotecare (cu statut de departament universitar);

- diversificarea serviciilor informațional-bibliotecare (concept “biblioteca utilizatorului”; programe “Grija pentru noii beneficiari”, ”Formarea interculturală a utilizatorului”, cultura informațională, parteneriat “bibliotecar pe subiecte – utilizator” etc.);

- resursele umane ale instituției informațional-bibliotecare (identificarea și valorificarea creativității bibliotecarilor; echipe de procese; instruirea la locul de muncă; rolul și locul managerilor funcționali, valorificarea culturii instituționale etc.).

Esențial considerăm formularea și declararea  *misiunii* DIB ULIM, aceasta reflectând rolul și locul Departamentului în comunitatea universitară, orientarea acestei structuri pentru prestarea serviciilor moderne și accesibile clienților, ce să corespundă provocărilor, schimbărilor mediilor interne și externe. Misiunea DIB ULIM este prezentată după cum urmează:

- modelarea, dezvoltarea și administrarea serviciilor informațional-bibliotecare performante în sprijinul procesului educațional ULIM;
- facilitarea și lărgirea accesului la surse de informare și documentare (interne și externe) prin implementarea tehnologiilor informaționale moderne, formarea deprinderilor de căutare, selectare, regăsire și utilizare a informației de către clienți.

Rezultatul sistemului de activități de orientare analitică – sintetică este documentul instituțional „Direcții strategice de activitate a DIB ULIM. pentru anii 2002 –2005”, care stabilește următoarele strategii:

- dezvoltarea și actualizarea permanentă a resurselor informaționale și documentare în sprijinul procesului didactic, științific și educațional ULIM;
- diversificarea formelor și metodelor de comunicare a resurselor documentare și informaționale (extinderea și diversificarea serviciilor);
- promovarea tehnologiilor și tehnicilor informaționale și de comunicare; asigurarea procesului informațional-bibliotecar cu echipament tehnic performant;
- orientarea clienților pentru utilizarea eficientă a surselor de informare și documentare; formarea documentar-informațională a clienților;
- valorificarea potențialului creativ al personalului DIB ULIM;

- extinderea implicațiilor de cooperare și colaborare ale DIB ULIM;
- eficientizarea participării DIB ULIM în circuitul cultural și științific.

### **Bibliografie**

1. Burlacu, Natalia, Cojocaru, Vadim. Management. Ch., 2000. 473 p.
2. Departamentul Informațional – Biblioteconomic: modelarea viitorului, analiza prezentului interpretarea trecutului (1992 – 2002) / Univ. Liberă Int. din Moldova; echipa de lucru: L. Corghenci, V. Ghețu; resp. de ed. Z. Sochircă . Ch., 2002. 32 p.
3. Direcții strategice de activitate 2002 – 2005 / Departamentul Informațional – Biblioteconomic ULIM. Ch., 2001. 20 p.
4. Nicolescu, Ovidiu. Management . București: ed. Economica, 1997. 596 p.
5. Sochircă, Zinaida. Biblioteca universitară: acces și deschideri către public // Symposia Professorum. Seria Biblioteconomie. Informare. Documentare: materialele sesiunii șt. din 26 – 27 apr. 2002 / Univ. Liberă Int. din Moldova; dir. A. Galben, coord. Gh. Postică. Ch., 2002. p. 4 – 7.

# ETICA COMUNICĂRII ÎN BIBLIOTECĂ

*Natalia ZAVTUR*

Etica comunicării în cadrul organizației prevede acceptarea și respectarea valorilor, normelor și prescripțiilor morale, necesare reglementării relațiilor în colectiv și cu persoanele din exterior, în legătură cu transmiterea și recepționarea informației.

Etica comunicării contribuie la umanizarea procesului informațional, sporirea nivelului culturii organizaționale, respectarea drepturilor Omului privind accesul la informație, libera exprimare, proprietatea intelectuală .

În bibliotecă etica comunicării se impune printr-o multitudine de **factori**:

- profesia bibliotecarului este una de comunicare, caracterizată prin contactul permanent cu beneficiarii, în cadrul grupurilor de muncă și în colectiv, cu persoane din mediul extern bibliotecii: editori, scriitori, pedagogi etc.;

- profesia bibliotecarului este o profesie, pusă în serviciul unei comunități, fiind posibilă evaluarea imediată și directă a personalului privind calitatea prestației și comportamentul etic;

- bibliotecarul este indicat / abilitat să promoveze valorile și normele morale ale societății, exemplul propriu fiind indispensabil acestei funcții;

- personalul bibliotecii, reprezentat în majoritate de sexul feminin, se conformă „modelului comunicativ” al omului, interesat în menținerea continuă a relațiilor și comunicării.

Comunicarea în bibliotecă se sprijină pe **perceptele generale** ale eticii comunicării:

- responsabilitatea morală pentru conținutul mesajului și decizia de a-l difuza;

- alegerea momentului potrivit pentru abordarea problemei;
- gestiunea timpului destinat comunicării;
- evitarea poluării informaționale;
- ascultarea corectă a interlocutorului;
- alegerea tonului comunicării în limitele bunei cuviințe;
- folosirea adecvată a semnelor non - verbale;
- respectarea etichetei.

Aspectul principal al eticii comunicării în bibliotecă este relația „bibliotecar – beneficiar”. Comunicarea cu beneficiarul presupune recunoașterea importanței acestuia ca valoare supremă a bibliotecii. În baza unei asemenea predispoziții bibliotecarul va aprecia beneficiarul ca personalitate, va manifesta preocupare pentru interesele lui informaționale, îi va oferi încredere, va demonstra plăcerea de a-l servi.

Specialiștii în etica de bibliotecă subliniază următoarele calități morale necesare bibliotecarului în relațiile cu publicul: onestitatea, cumsecădenia, bunătatea, receptivitatea, comunicabilitatea, sociabilitatea, răbdarea etc.

Comunicarea cu beneficiarul cere respectarea regulilor de politețe vizavi de folosirea formulelor de salut, adresare, mulțumire, scuze, acceptate în eticheta de serviciu.

Contează bunele maniere ale bibliotecarului alături de atenția acordată beneficiarului, respectarea distanței de comunicare, ținută, vestimentație, utilizarea telefonului etc.

Într-o etică a comunicării satisfacția este reciprocă. Beneficiarul manifestă recunoștință pentru informația obținută, contact și înțelegere. Bibliotecarul resimte bucuria împlinirii datoriei etice și profesionale.

Un alt aspect al eticii comunicării de bibliotecă îl constituie relațiile dintre membrii colectivului. Indiferent dacă sunt formale sau neformale, acestea influențează fiecare individ în parte, precum și colectivul în ansamblu. Relațiile interpersonale în colectiv se bazează pe astfel de virtuți morale,

ca: bunătatea, amabilitatea, înțelegerea, a fi de ajutor, interesul, prietenia, cooperarea, răbdarea, considerația etc.

Colectivul de bibliotecari este caracterizat de unele contradicții, generate de particularitățile sexului feminin, având ca expresie surplusul de emoții, intrigile, conflictele, dezbinarea. Buna judecată și calitățile morale îi ajută pe membrii colectivului să înfrunte situațiile dificile, să le înlăture în funcție de reglementările etice.

Coeziunea morală a colectivului este susținută de principiul conformismului, care cere recunoașterea importanței regulii, normei, precum și supunerea minorității majorității. Însă este important ca acest principiu să nu aducă prejudicii demnității umane, să nu lezeze dreptul individului la exprimarea liberă a opiniei.

Etica comunicării în bibliotecă deasemenea vizează comportamentul managerilor. Comunicarea ocupă un loc deosebit în procesul managerial. Ea servește la luarea deciziilor, asigurarea angajaților cu informația necesară, realizarea politicii de personal etc. Comportamentul etic sau ne-etic al conducătorilor determină propria lor activitate, precum și modul de acțiune al organizației în ansamblu. Etica individuală a managerilor poate veni în contradicție cu cerințele organizației. Datoria morală îi obligă să decidă vizavi de ceea ce doresc, ce pot și ce trebuie să facă.

Sistemul de valori al conducătorilor include: echitatea, dreptatea, nepărtinirea, onestitatea, obiectivismul, înțelegerea, simțul datoriei, răbdarea etc. În procesul de comunicare profesională conducătorii vor respecta astfel de reguli de bază, ca:

- vor da aceeași importanță drepturilor și intereselor subalternilor ca și cerințelor personale;
- vor oferi mai mult spațiu de comunicare interlocutorilor;
- vor ține cont de opiniile și sugestiile angajaților;

- vor informa sistematic angajații asupra rezultatelor, problemelor și perspectivelor dezvoltării instituției bibliotecare, creând un mediu benefic privind transparența;
- vor lua o poziție activă față de soluționarea conflictelor;
- vor fi un exemplu de comportament etic;
- nu vor evita comunicarea.

Este important ca managerii bibliotecilor să manifeste preocupare pentru propriul comportament, asumându-și responsabilitatea pentru educația etică a personalului.

### **Bibliografie**

1. Mathis, Robert L. Managementul resurselor umane / Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu. București, 1997. p. 248 – 251.
2. Palii, Alexei. Cultura comunicării. Ch., 2002. p. 11-23, 57–78.
3. Алтухова, Г. А. Профессиональная этика библиотекаря. Москва, 2002. 112 p.



## ABORDĂRI ALE MANAGEMENTULUI LA BIBLIOTECA MUNICIPALĂ „B.P.HAȘDEU”

*Lidia KULIKOVSKI*

Motto:

*„Managementul este unul din factorii  
esențiali care explică de ce o  
bibliotecă este bogată, activă și  
eficientă sau ineficientă și săracă”*

La Biblioteca Municipală „B.P.Hasdeu” (în continuare BM) managementul este un proces continuu mai mult de 14 ani. În această perioadă noi am lucrat asupra diferitor aspecte ale managementului cum ar fi: misiunea bibliotecii, valorile, măsurarea performanței, productivitatea, motivarea personalului, planificarea strategică, satisfacerea utilizatorilor, normarea, analiza costurilor, calitatea, modificări organizaționale.

Acestea au loc în toate bibliotecile, dar nu am auzit ca o altă bibliotecă să desfășoare această activitate atât de sistematic și de complex ca noi. Prin intermediul acestei comunicări noi propunem altor biblioteci să compare activitatea lor cu a noastră și să ne facă cunoștință cu succesele lor. De fapt această comunicare va fi o autoevaluare a managementului și deoarece autoevaluarea este o componentă a dezvoltării managementului, noi ne întrebăm ce-am obținut pe parcursul ultimilor 14 ani. A meritat oare ? Ce-am câștigat prin aceasta ? Două lucruri îmi vin în minte când determin succesul unei biblioteci publice: rolul ei în societate și nivelul ei de utilizare.

Importanța rolului unei biblioteci în societate și nivelul de respect față de ea este parțial reflectată de bugetul alocat de către Administrația Publică Locală (în continuare APL). Din acest punct de vedere, noi nu am avut mari probleme -

biblioteca pare să aibă o imagine bună la nivel comunitar. Această imagine depinde de diversificarea și îmbunătățirea serviciilor și de nivelul de utilizare a lor.

Azi nivelul de utilizare rămâne în creștere, ajungând la 8 milioane împrumuturi (10/cap locuitor) și 3,1 milioane vizite (4/cap locuitor) pe an. De asemenea, noi avem o nouă formă de utilizare – prin pagina web - [www.hasdeu.md](http://www.hasdeu.md) ce numără 60.000 vizite în 9 luni ale anului 2003.

Dar nu despre performanțe ași vrea să vorbesc, deși sunt consecința aplicării unui sistem performant de management. Vreau să vorbesc despre sistemul de **Management Hasdeu**, componentele, avantajele și dezavantajele lui.

Astăzi, în condițiile unei lumi a căror cuvinte cheie sunt *globalizare, diversitate, Internet*, satisfacerea necesităților informaționale ale utilizatorilor presupune o gândire rapidă și acțiuni pe măsură. Bibliotecile câștigă doar dacă sunt capabile să ofere rapid serviciile pe care le doresc utilizatorii. În acest context și în contextul tendințelor de modernizare, cerute de Societatea Informației, un loc aparte revine, prin importanță, dimensiunile și implicațiile sale, mutației spre managementul participativ. Această formă de management este puțin utilizată de biblioteci nefiind specifică instituțiilor culturale.

Managementul participativ este mai mult decât un sistem de management, el este o stare de spirit ce caracterizează instituțiile competitive.

Accentuarea acestei dimensiuni a managementului practicat de BM se reflectă în:

- implicarea structurilor participative de management în adoptarea celor mai importante decizii pentru prezentul și mai ales, viitorul bibliotecii;
- crearea de condiții organizatorice care să faciliteze participarea directă a componentelor bibliotecii la derularea proceselor decizionale;

- amplificarea accesului salariaților la fondul de informații de care dispune biblioteca;

- intensificarea comunicațiilor interpersonale.

Evoluția BM spre managementul participativ are o determinare obiectivă în profundele transformări ce s-au produs în factorii ce condiționează caracteristicile și modalitățile de manifestare a proceselor de management. Între acestea semnalăm:

- creșterea dificultății, complexității și diversității obiectivelor ce revin bibliotecii noastre și componentelor sale;

- multiplicarea și diversificarea influențelor exercitate de mediul ambiant național și internațional ce reclamă forme de reacție rapide, deci decizii de anvergură, cu impact nemijlocit asupra caracteristicilor dimensionale și funcționale ale bibliotecii;

- amplificarea importanței proceselor de management în creșterea eficienței;

- amplificarea autonomiei decizionale, în special ale filialelor, serviciilor specializate, prin decentralizarea de „sus” în „jos” ori de „jos” în „sus”, ceea ce implică decizii adecvate pentru exercitarea volumului sporit de atribuții, responsabilități și competențe;

- ritmul rapid de generare și implementare a schimbărilor, a noului tehnic, tehnologic, economic și managerial, cu reflectare în comprimarea perioadelor de adoptare a deciziilor, situație ce reclamă antrenarea unui număr sporit de bibliotecari în procesele decizionale;

- ridicarea nivelului de pregătire profesională și managerială a managerilor și executanților ce face posibilă și necesară participarea reală a acestora la soluționarea decizională a multiplelor probleme cu care se confruntă biblioteca.

Sistemul managementului participativ presupune un ansamblu de fundamente, prin care, se operaționalizează conținutul său. La BM acestea sunt:

- **Fundamentul organizatoric**, care asigură suportul procesual și structural pentru managementul participativ. La BM funcționează organisme participative de management precum – Adunarea generală a colectivului, Consiliul de Administrație, Comitete de direcții, echipe manageriale, grupuri de muncă, filiale, servicii, departamente, centre, secții, comisii etc. – ce dispun de atribuții, responsabilități și competențe, prin care se asigură adoptarea de decizii strategice și tactice, cu impact nemijlocit asupra funcționalității și eficacității lor. Structura de rețea determină interdependența dintre componentii BM, amplifică conexiunile dintre ei, accentuează importanța fiecărui element, evidențiază sprijinul și suportul reciproc. Structura tip rețea presupune canale informaționale rapide, eficiente între componenți, asigurarea unui proces informațional instituțional deschis, transparent, care susține un climat comunicațional pozitiv, un climat organizațional democratic participativ, factor foarte important pentru o bibliotecă de mărimea și complexitatea BM. Accentul pe relațiile dintre bibliotecari, considerarea lor drept resurse importante ale BM și utilizarea motivației extrapecuniare a condiționat trecerea de la organigramă la sociogramă.

- **Fundamentul decizional**, care asigură participarea componentilor bibliotecii, amplasați pe diferite niveluri ierarhice, la derularea proceselor decizionale strategice și tactice. Acest proces este facilitat de promovarea și utilizarea unor instrumente manageriale clasice sau evolute precum managementul prin excepții, managementul prin proiecte, managementul prin obiective, managementul prin rezultate, delegarea, ședința etc;

## 1. Management prin excepție (ME):

Dimensiunile și complexitatea problemelor cu care se confruntă BM dictează abordarea lor selectivă în vederea economisirii resurselor, timpului. ME este un sistem simplificat de management, bazat pe concentrarea celor mai buni manageri și specialiști în zonele decizionale și operaționale cheie pentru competitivitatea BM, iar managerii de nivel superior se concentrează asupra problemelor de perspectivă, de concepție.

În cadrul BM se culege și se transmite un volum mare și mereu sporind de informație la intervale precis stabilite – lunar, semestrial, anual. Fluxurile informaționale ascendente cuprind în exclusivitate informații ce reflectă abateri pozitive și negative de la programe, planuri, standarde, norme. Această informație circulă pe verticala sistemului de management și este reținută la primul nivel ce are competența de a lua decizii ce se impun; cu cât abaterile sunt mai mari, mai grave, cu atât parvin la un nivel ierarhic mai mare.

ME este un instrument indispensabil în activitatea BM la **previzionarea obiectivelor și stabilirea normelor**, dar și în celelalte elemente ce concură la desfășurarea activităților bibliotecii, cu precizarea expresă a nivelurilor cantitative finale. Se stabilesc indicatori cantitativi la nivel de an, trimestru, lună, zi, oră dacă este nevoie. Pentru aplicarea cu succes a ME BM și-a **precizat toleranțele** pentru care se admit variații de la valorile previzionate. Toleranțele se stabilesc diferențiat pe fiecare nivel ierarhic, în funcție de importanța și natura proceselor implicate. **Aplicarea** ME implică compararea realizărilor cu nivelurile previzionate. Se stabilesc valorile efective, se calculează diferențele față de nivelul planificat și în cazul când abaterile depășesc limitele admise, se identifică cauzele care le-au generat. În **faza finală se iau deciziile** în vederea înlăturării abaterilor, acționând asupra cauzelor care le-au generat sau asupra modificării obiectivelor, normelor în situația când abaterile sunt justificate. (exemple de decizii în

cazul aplicării ME: reducerea numărului de personal al filialei, extinderea orelor de funcționare, mărirea numărului de personal, renunțarea la unele servicii, retragerea proiectului etc.).

## 2. **Management prin proiecte (MPP):**

Conceperea și implementarea rapidă și eficientă de noi servicii, tehnologii și produse electronice, impun BM aplicarea managementului prin proiecte. MPP este un cadru adecvat pentru soluționarea problemelor cu caracter complex și inovațional, care sunt dificil de rezolvat cu ajutorul abordărilor de management de tip clasic.

MPP mai este un cadru dintre cele mai propice pentru descoperirea și formarea de manageri dinamici, competenți, îndrăzneți de care avem atâta nevoie în această lume instabilă.

Exemple de proiecte: Biblioteca Publică de Drept, Centrul de Informare Comunitară, CID Chișinău, Centrul de Informare Economică, Sala de Lectură Germană, Biblioteci pentru Minorități, Catalogul Electronic Partajat al BM, Biblioteci de Carte Românească, *E-Eminescu*; servicii- Ludoteca, Tabere de lectură, Servicii pentru deținuți, În obiectiv vârsta a treia etc.

MPP se aplică la toate nivelele – filiale, servicii, departamente, dar cu un succes deosebit la CID „Chișinău”, la departamentele Automatizare, Marketing, Persoane Dezavantajate și la filiala „I. Mangher”. Aceste structuri utilizează MPP ca politică de dezvoltare.

## 3. **Managementul prin obiective (MPO):**

BM practică elemente de MPO ca: stabilirea obiectivelor fundamentale, specifice și individuale, programe de acțiuni, calendare de termen și bugete. Bugetul fiind instabil, face obiectivele vulnerabile. Deaceia nu putem aplica MPO în totalitatea sa, mai ales nu putem adapta subsistemul decizional, structural la cerințele realizării obiectivelor (doar subsistemul informațional, dar care nu are atâta putere). BM aplică cu succes aspecte ale MPO ca: urmărirea realizării obiectivelor

fundamentale (la nivel de BM), la nivel de componente (filială, departament), evaluarea realizării obiectivelor și recompensarea personalului.

Corelarea recompensei cu realizarea obiectivelor amplifică nivelul de motivare al personalului, dezvoltă un climat de creativitate, întărește responsabilitatea salariaților față de realizarea obiectivelor nu numai la manageri ci și la executanți, corelarea mai strânsă a nivelului salarizării cu rezultatele obținute de fiecare salariat și grup de muncă din cadrul BM.

Dezavantajul constă în faptul, că MPO dezvoltă competitivitate și rivalitate între filiale.

#### 4. **Management prin rezultate (MPR):**

O metodă de creștere a preocupării față de costuri și combinarea cu stabilirea obiectivelor este managementul prin rezultate. BM îl aplică cu succes de 5-6 ani și îl consideră un instrument indispensabil în calcularea indicatorilor de performanță.

Fiecare filială, centru de informare are propria politică referitoare la servicii ce derivă din politica operațională a BM. Bazată pe domeniile-cheie ale întregii bibliotecii, fiecare component al BM anual definește propriile domenii-cheie. Majoritatea costurilor opționale sunt legate de scopuri specifice, precum salariile, chiria (în cazul câtorva filiale), achizițiile, întreținere (încălzire, apă, lumină, telefon), Internet. Aplicând MPR, calculăm cât costă activitatea BM, cât costă un serviciu și altele. De exemplu: cât costă un împrumut la nivel de BM, sau la „O. Ghibu”, ori la „A. Donici”; în rezultatul calculelor putem compara, trage concluzii.

MPR mai presupune o sumă care poate fi utilizată mai lejer de fiecare unitate, dar mai dificil de realizat în condițiile BM.

- **Fundamentul motivațional**, care este asigurat de maniera de interpătrundere a intereselor comunității, bibliotecii, componentelor ei și utilizatorilor în general, fondatorilor și managerilor îndeosebi. Pentru aceasta BM a

conceput și operaționalizează un șir de mecanisme motivaționale adecvate, un șir de sisteme flexibile de cointerесare, axate pe gradul de realizare a obiectivelor previzionate și pe gradul de participare a fiecărui angajat la realizarea acestora. Este vorba și despre îmbinarea recompenselor /sanctiunilor de natură materială cu cele moral/spirituale, diversificarea stimulentei și corelarea acestora cu nevoile individuale de management. Dimensiunea participativă a managementului este asigurată nu numai de crearea și întreținerea unui cadru și a unui climat organizațional adecvat, ci și de climatul motivațional, care la BM este permanent stimulat, elimină abordările colectiviste, populiste în ceea ce privește acordarea de recompense sau sancțiuni. Sistemul motivațional BM este ghidat de valoarea „apreciem creativitatea, competența curajul, integritatea bibliotecarilor noștri”.

- **Fundamentul moral-spiritual** reprezintă un nou tip de cultură organizațională, o mentalitate diferită pe care personalul bibliotecii o are față de participare la procesele decizionale. Mecanismele specifice economiei de piață – competitivitatea, mediul neprietenos, tehnologiile, sunt câțiva factori care declanșează modificări profunde de cultură organizațională. La BM ele sunt susținute de promovarea unor sisteme de management flexibile, dinamice și eficiente, favorizante participării active și responsabile a salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor.

Viața BM, ca a oricărei alta, se manifestă nu numai prin activitățile desfășurate, ci și prin stările subiective pe care le trăiesc bibliotecarii ei și care configurează dimensiunea ei umană. Angrenați în realizarea misiunii BM bibliotecarii interacționează, cooperează, activitatea lor fiind însoțită de trăiri de tot felul: satisfacție-însatisfacție, bucurie-tristețe, încredere-descurajare. Stări care, într-un grad înalt, influențează starea generală a organizației noastre.



Sistemul de management participativ susținut de misiunea BM, valorile împărtășite de bibliotecarii noștri, de miturile, ritualurile, climatul organizațional pozitiv și comunicarea managerială eficientă, contribuie la diminuarea stărilor negative, consolidează cultura organizațională. Iar energia, ideile și entuziasmul bibliotecarilor noștri o fortifică.

BM pune preț greu pe climatul organizațional și comunicarea managerială, împărtășind părerea că briza este de preferat furtunii. Rezultatul este concludent – nici un conflict grav de muncă în ultimii 14 ani.

- **Fundamentul juridic** este asigurat de reglementarea normativă a managementului participativ .Nu mă refer la legislația națională – ea lipsește (cea necesară; cea care există - este inoperantă ), ci la gama largă de instrumente și mecanisme manageriale de asigurare a suportului economico-financiar, structural-procesual și motivațional necesar participării salariaților la derularea proceselor de management (contractul colectiv de muncă, contractul individual de muncă, regulamente, proceduri, reguli, instrucții, politici, concepte, norme, viziune, misiune și valori care asigură operabilitate sistemului de management participativ). ME oferă și mai mult – participarea tuturor salariaților la elaborarea fundamentului juridic.

Acest exercițiu are în egală măsură avantaje și dezavantaje. Dezavantajul este că participarea tuturor face procesul de elaborare mai dificil și de lungă durată; avantajul este că documentele cadru sunt mai realiste, mai utile și respectarea lor garantată. Exemplu poate servi elaborarea **Politicii de achiziții a BM, Managementul Colecției BM și Strategia de dezvoltarea a colecției BM** care a durat 6 luni și **Politica de acces al BM** care durează doi ani și încă nu-i definitivată. În primul caz autorul a fost managerul Departamentului Achiziții care doar s-a consultat cu managerii departamentelor, serviciilor, filialelor. La politica de acces muncesc toate

departamentele, filialele, bibliotecari de rând, utilizatori, reprezentanți ai ONG-urilor, ai APL. O astfel de abordare demonstrează că BM este o instituție civică, parte componentă a comunității, iar comunitatea participând în acest proces cunoaște mai bine biblioteca, preocupările, problemele ei, de fapt descoperă biblioteca.

Ultimii doi ani echipa Hașdeu s-a concentrat asupra consolidării fundamentului juridic prin revizuirea și elaborarea instrumentelor manageriale-cadru: Sistemul de evaluare, Politica de personal, Sistemul de motivare, Politica calității, Politica de marketing, Conceptul BM referitor la persoanele dezavantajate, Conceptul „METRO”, Referențialul BM, Politica de acces. Aceste documente au fost supuse examinării publice și evaluate prin trei întrebări simple: Vin aceste documente în sprijinul utilizatorilor? Ajută la formarea sau la reflectarea spiritului de echipă? Contribuie la consolidarea imaginii și la creșterea credibilității BM?

Bob Usherwood în cartea sa “Redescoperirea managementului bibliotecii publice” consideră managementul o provocare pentru bibliotecile publice și susține că aplicarea managementului în aceste instituții trebuie realizată în funcție de misiunea și valorile promovate de serviciul public, ceea ce le va permite să rămână o forță socială eficientă în secolul următor, având în vedere secolul nostru.

Dimensiunea participativă a managementului BM poartă amprenta unor particularități legate de atribuțiile, responsabilitățile și competențele circumscrise de comunitatea chișinăueană, de specificul bibliotecii publice, dar și de parametrii constructivi și funcționali ai unui organism participativ – așa cum se vrea și este Biblioteca Municipală „B.P.Hasdeu”.

## EDUCAREA MANAGEMENTULUI ÎN INSTITUȚIA BIBLIOTECARĂ

*Ludmila CORGHENCI*

Astăzi, când bibliotecile trebuie să facă față provocărilor de ordin informațional, tehnologic, financiar, economic și social, indispensabile pentru angajații acestora devin cunoștințele și abilitățile de management. Insistăm asupra următoarei poziții – cheie: ***este necesară crearea în biblioteci a unei infrastructuri practico - educaționale în domeniul managementului, destinată tuturor categoriilor de personal.*** De ce? Performanțele și competitivitatea bibliotecii (acestea constituind orientarea strategică pentru fiecare instituție bibliotecară) sunt în proporție directă cu creativitatea și implicațiile tuturor angajaților. Identificarea și valorificarea celor din urmă este sarcina primordială a managerilor superiori și funcționari, dar și a fiecărui angajat cu respect de sine și față de profesia pe care o practică. Cunoștințele și abilitățile manageriale sunt un suport efectiv pentru optimizarea creativității, motivării și implicațiilor profesionale. Aș susține chiar, că profesia de bibliotecar inserează cunoștințe și abilități de management grație aspectului public al acesteia și prestării de servicii informațional – bibliotecare membrilor diverselor comunități.

Încă un motiv în sprijinul ideii susținute mai sus. Majoritatea angajaților instituției bibliotecare tind să fie numiți „profesioniști” sau să lucreze într-o bibliotecă de „profesioniști”. Ce implică noțiunea de „profesionalism”? Conform DEX-ului, cuvântul „profesionalism” are un dublu înțeles: primul se referă la profesia în sine (adică deținerea diplomei de specialitate), cel de-al doilea orientând spre deținătorul de diplomă „bine pregătit, care e bun în ceea ce face”. E ușor să fii profesionist în primul sens al cuvântului,

fapt manifestat pe larg în bibliotecile din Republica Moldova. Iată câteva poziții, care dezvăluie cel de-al doilea aspect (acestea fiind în legătură directă cu domeniile și ariile managementului). Indiferent de statutul funcțional deținut, un bun profesionist trebuie să realizeze permanent: *planificarea* (a etapelor pe parcurs, a zilei de muncă pentru a depista prioritățile și a nu fi „mânat de val”); *luarea deciziilor* (accentul fiind pus nu atât pe complexitatea acestora, cât pe modul în care sunt luate: pe baza „fierului personal”, a intuiției ori în baza unei analize serioase a situației?); *comunicarea* (oare câți bibliotecari pun mare preț pe faptul cum explică ori cum discută cu un coleg, un client, un manager etc.); *grija pentru realizarea creativă a sarcinilor profesionale* (lucrăm la „normă” și așteptăm alții să ne corecteze greșelile? Atitudinea personală se manifestă în „produsul final”?) ș.a.m.d. Deținerea și implementarea acestor calități sunt proporționate de cunoașterea normelor și rigorilor manageriale.

Procesul de educare a managementului în instituția bibliotecară poate fi conceput (chiar definit) **ca un proces continuu, efectuat în scopul implementării formelor de independență responsabilă și interdependență eficientă între angajați**. Educarea managementului în cadrul bibliotecilor, la părerea noastră, ține de 3 factori – cheie: managementul resurselor umane, managementul organizațional și managementul strategic (conținutul acestor factori este acoperit de specificul și prioritățile instituției bibliotecare). Șirul factorilor - cheie ar putea fi continuat. Însă cei menționați acoperă ariile funcționale principale ale managementului: asigurarea cu resursele umane competente, organizarea și previziunea.

În procesul de educare a managementului e necesar să ținem cont de tripla semnificație a noțiunii: *activitate practică (proces), centru de decizie și disciplină științifică*. Managementul ca activitate practică poate fi definit ca un tip de

muncă, prin care o persoană se implică individual, dar și determină alți colegi să desfășoare anumite activități profesionale. A doua semnificație a managementului ține de existența în instituțiile bibliotecare a diverselor centre de decizie (Consiliu de Administrație, Consiliu de Coordonare, Consiliu Științific, Consiliu Metodic etc.), membrii cărora iau decizii prin care influențează activitatea și /sau comportamentul altor persoane. Nu ne pronunțăm asupra eficacității funcționării acestor centre de decizie, un lucru fiind cert: calitatea implicării membrilor acestora este în proporție directă cu nivelul de cunoștințe și deprinderi în domeniul managementului. Managementul ca disciplină științifică semnifică preocupările specialiștilor vizavi de natura și trăsăturile procesului de management, conturarea unui ansamblu de cunoștințe și deprinderi specifice. Acestea fiind spuse, putem conchide că procesul de educare a managementului include două laturi de bază: 1) însușirea de către angajați a unui ansamblu de cunoștințe și deprinderi de management; 2) crearea condițiilor necesare (contribuții ale administrației, dar și implicarea insistentă a fiecărui angajat) pentru implementarea principiilor manageriale în activitatea practică.

Educarea managementului are loc prin diverse forme și metode. În cadrul Departamentului Informațional – Biblioteconomic ULIM, accentul este pus pe următoarele forme de educare a managementului: *instruirea continuă, delegarea, team coaching și competiția.*

*De ce instruirea continuă?* Aceasta presupune inițiativa bibliotecarilor de a cunoaște, motivarea personală, satisfacția profesională, continuitatea studiilor și învățarea permanentă. Bibliotecarul nu întrerupe procesul de asimilare a cunoștințelor și deprinderilor noi la finele unei acțiuni de instruire, promovându-le și aplicându-le la locul de muncă. Instruirea continuă plasează în prim plan interesul și dorința bibliotecarului de a cunoaște, de a se schimba și de a-și

schimba activitatea, acestea fiind amplificate de sprijinul și susținerea instituției bibliotecare. Instruirea continuă îmbină organic interesele bibliotecarului cu cele ale instituției, creând condiții optime în aplicarea cunoștințelor însușite, creșterii eficienței organizației. Conceptul instruirii continue a bibliotecarilor ULIM prevede îmbinarea organică a avantajelor oportunităților externe de instruire (Școala de Biblioteconomie; participare la diverse reuniuni profesionale de nivel național, departamental, teritorial; implicare în proiecte coordonate; stagii în țară și străinătate; cursuri etc.) și organizarea/asigurarea funcționării unui sistem eficient de instruire la locul de muncă (oportunități interne: Școala BibIns ULIM; laborator biblioteconomic; stagii în structurile DIB ULIM a noilor angajați; implicare în proiecte Tempus – Tacis; cursuri universitare; aplicarea ofertelor prestatorilor de servicii de instruire la locul de muncă și altele).

În timp ce instruirea continuă are în centrul atenției un trainer/formator, care are rolul de a transfera cunoștințe / informații participanților, *team coaching-ul* plasează în centrul atenției echipa, modul cum membrii acesteia interacționează. Am putea considera că *team coaching-ul* este același lucru cu instruirea continuă, însă specialiștii în domeniu fac totuși o diferențiere clară între aceste două forme de educare a managementului. Să încercăm o prezentare succintă a esenței *team coaching-ului*, dat fiind circulația restrânsă a celui din urmă în practica bibliotecară. În traducerea din limba engleză *coaching-ul* înseamnă un proces de antrenare. Esența acestuia constă nu în a ajuta bibliotecarul să rezolve o situație, ci în a-l învăța să rezolve asemenea situații de sinestătător. Spre deosebire de training (de instruire), care oferă un set de instrumente profesionale, *coaching-ul* oferă fiecărei persoane posibilitatea de a descoperi singur care sunt necesitățile sale, care sunt instrumentele care îl pot ajuta, care sunt sursele de informare. Beneficiile *coaching-ului* ar fi: relații ierarhice mai

bune; relații eficiente cu decidenții; coeziune în echipă; relații colegiale mai bune; satisfacție profesională crescută; reducerea conflictelor; creșterea implicării angajaților, scăderea fluctuației de personal etc. Coaching-ul este un proces de parteneriat, presupunând implicația a 2 persoane: antrenor (coach) și persoana antrenată (coachee). În proces este important interesul ambelor părți: omului nu-i poți impune, dacă nu dorește. Dar, la părerea mea, eficacitatea coaching-ului în mare parte este determinată de cultura și poziția profesională a antrenorului (să nu se confunde cu tutorele, mentorul). În sprijinul formării acestora vine Școala de Biblioteconomie din Moldova prin organizarea ciclurilor de seminare în cadrul a 4 module: „Management și marketing biblioteconomic”, „Diversificarea serviciilor informaționale – bibliotecare”; „Tehnici și tehnologii informaționale” și „Catalogarea și clasificarea documentelor”.

*Competiția* poate fi un factor de progres, suportul creării unui mediu creativ în instituția bibliotecară. Concursurile, topurile organizate în comunitatea profesională (la nivel național, departamental, teritorial, dat și în cadrul unor instituții bibliotecare – este cunoscută în acest sens activitatea Bibliotecii Naționale, Bibliotecii ASEM, Bibliotecii municipale „B.P.Hasdeu”, unor biblioteci județene), considerate și acceptate în formule adecvate (lipsite de uz birocratic, formalism, scepticism – acesta din urmă predominând în comunitatea bibliotecară), pot să genereze un proces de transformare și schimb de idei. E importantă și tratarea competitorilor (adică a persoanelor implicate în acțiuni de caracter competitiv) drept modele, profesori, puncte de referință în activitatea profesională. Mediul benefic promoțional (cu părere de rău, acest aspect nu este apreciat la justa lui valoare de către organizatorii concursurilor și altor activități competiționale) devine indispensabil procesului de formare a relațiilor interdependente între competitori și colegii

de serviciu, clienți, fondatori etc. Pentru DIB ULIM este importantă orientarea pentru organizarea și implementarea competiției în cadrul funcțional intern. Până în prezent accentul a fost pus pe participarea bibliotecarilor ULIM la concursuri și alte activități competiționale externe.

*Delegarea* este considerată o metodă eficientă de îmbunătățire a procesului decizional, constând în atribuirea unor sarcini profesionale ori a conducerii întrunirilor biblioteconomice, organizaționale, culturale din cadrul bibliotecii. Se mai consideră, că delegarea contribuie la schimbarea modalității de interacțiune dintre angajați, și nu a personalului înșiși, fapt cu care nu putem fi de acord. Atribuind bibliotecarilor diverse sarcini și roluri, oare nu influențăm mentalitatea profesională a acestora, poziția și prestigiul profesional, capacitatea de a planifica și de a expune logic gândurile, modul de comunicare și comportare în mediul profesional? În acest sens este elocventă experiența Departamentului Informațional – Biblioteconomic ULIM, care aplică această metodă în cazul unor sarcini profesionale concrete, dar mai ales pentru conducerea activităților științifico–biblioteconomice (Symposia Professorum, secția „Biblioteconomie. Informare. Documentare”, ateliere profesionale „Structuri funcționale și organizaționale ale bibliotecii universitare” și altele). Îndeplinind roluri de moderator, persoană care provoacă și fixează deciziile luate (Decision Driver), urmărește încadrarea în timpul stabilit a întrunirii (Pacer), bibliotecarii obțin abilități privind următoarele categorii de indicatori: indicatori de management al timpului (punctualitate, prezentă, confidențialitate etc.); indicatori de management al energiei (reactivitate, asiduitate, capacitate de a prevedea conflictele și altele); indicatori de etică (ținerea în vizor a auditoriului, dirijarea discuțiilor aprinse).

Specialiștii în domeniu consideră, că dacă secolul trecut a plasat în centul atenției *tehnologia*, perioada următoare va



aparține *conducerii și economiei*. Este important să conștientizăm, că traversăm o epocă în care nu atât aspectele cantitative (număr angajați, număr documente, număr computere etc.), cât mai ales calitatea prevalează.

### **Bibliografie**

1. Androniceanu, Armenia. Managementul schimbărilor. București: Ed. ALL Educațional, 1998. 170 p.
2. Burduș, Eugen, Căprărescu, Gheorghiță. Fundamentele managementului organizației. București: Ed. Economica, 1999. 512 p.
3. Lebedencu, Miruna. Resursele umane în viitor. Profesii. 2003. 1 sept. p. 1. (supl.săpt. al „Ziarului financiar”).
4. Mut, Laura. Educarea managementului. Profesii. 2003. 19 mai. p. 8. (supl. săpt. al „Ziarului financiar”).

## HOMOLOGIA – ȘTIINȚA DESPRE STUDIUL COMPLEX AL OMULUI

*Svetlana ZBÂRNEA*

*„A cunoaște omul nu e un lux, ci o necesitate”  
(Elena Manuil)*

Omul, Viața, Universul - trei cuvinte atât de des utilizate, atât de cunoscute și totodată atât de puțin cunoscute, atât de simple și totodată atât de complicate. Cine ar îndrăzni să afirme că cunoaște originea și esența acestor mari enigme ale Realității? Mii și mii de ani la rând oamenii muncesc asupra tălmăcirii acestor noțiuni și nu se știe dacă vor găsi cândva formula lor cea mai adecvată. Este un adevăr cunoscut de toți. Cu cât omul cunoaște mai mult, cu cât pătrunde mai adânc în tainele materiei și ale spiritului, cu atât mai clar înțelege că tot ce a descoperit și a însușit este doar o mică pagină din infinita Carte a Universului pe care omul încearcă s-o descifreze.

Probabil, vor fi sute și poate mii de răspunsuri la întrebările: Ce este Omul? Ce este Viața? Ce este Universul? Dar printre multiplele probleme ce stau astăzi în fața noastră, cea mai importantă și cea mai complicată este cea a formării omului și a calităților lui.

Problema studiului omului ne preocupă mereu. Se efectuează cercetări și experiențe în diferite domenii și însăși evoluția umanității este o încercare de a da un răspuns acestei întrebări: ce este omul? Și totuși, omul nu se cunoaște integral, odată ce apar diferite conflicte, nu-și poate soluționa propriile probleme, nici pe-ale altora, suferă, se stinge, deseori fără a înțelege sensul vieții sale, uneori printr-o întâmplare banală, stupidă.

„ ... aceleași probleme îmi răscolesc cugetul de multă vreme și mie: discordanța dintre religie și știință, proveniența și existența omului, relațiile Om - Univers, Om - Societate,

apariția și existența mai multor credințe și în sfârșit, - care este Marele Adevăr?”, îi scriam prin 1999 profesorului Trifan Mirolubov în rezultatul apariției articolului domniei sale cu denumirea „Dumnezeu nu e o fantomă, ci o realitate: Știința despre om și faptele lui” din ziarul „Literatura și arta”.

Ne-am încadrat într-o colaborare destul de fructuoasă în jurul ideii lansate de către academicianul Boris Melnic de a efectua un studiu complex al Omului, avându-i antrenați în soluționarea ei pe unii dintre cei mai de vază oameni de știință și cultură: academicianul B. Melnic, care își are un aport deosebit în studiul omului, academicianul Mina Lozanu, doctor habilitat în biologie, acad. Ion Borșevici, doctor în filosofie, Ștefan Urîtu, doctor în fizică, Ștefan Lungu, pastor și capelan al penitenciarelor din republică, Claudia Partole și Galina Furdul – scriitoare, Nicolae Bujor, directorul centrului „Arta de a deveni om” și, bineînțeles, profesorul T. Mirolubov.

La 21 martie 1999 ne-am întrunit la I Conferință Științifică cu genericul „Omul, Lumea, Universul”. În cadrul acesteia a fost adoptată decizia de fondare a Societății „Omul și Universul”, urmând înregistrarea oficială a Societății la Ministerul Justiției al Republicii Moldova. În calitate de președinte a fost ales academicianul Boris Melnic, fiind creat și un consiliu de administrație, dirijat de către T. Mirolubov. Până în prezent în cadrul Societății funcționează două laboratoare de Homologie : „Studiul complex al omului” (la Universitatea de Stat din Moldova) și „Homologia – Studiul complex al omului” (la Universitatea de Studii Umanistice).

În activitatea Societății un rol deosebit de important îi revine generației tinere: studenți și elevi, doctoranzi și tineri lectori, aceștia încadrându-se activ atât în pregătirea conferințelor, cât și a altor activități ce țin de studiul omului: seminare didactico-științifice, conferințe studentești, diferite întruniri asupra subiectelor ce țin de cunoașterea omului, munca în laboratoarele de homologie, emisiuni la radio,

homoteci etc. Una dintre cele mai importante realizări a activității Societății ține de includerea în curriculum - ul universitar și în unele școli a obiectului „Cursul de Homologie” (la USM, USUM și școala nr. 39 din municipiul Chișinău).

În a doua jumătate a sec. XX s-au acutizat stringent pericolele ce vizează direct omenirea, acestea luând amploare în rezultatul comportamentelor, activităților umanității. Problemele globale ale omenirii au pus în fața științelor omul drept aspectul prioritar al contemporaneității. În cadrul Academiei de Științe a Federației Ruse a fost fondat și activează Institutul Omului, în Franța – Institutul Vieții. S-au editat zeci și sute de lucrări care vizează tangențele Om-Univers. La Iași, România, printre cele mai recente se înscrie studiul „Omul și Universul” de Gheorghe Hasan, referitor la evoluția Lumii de la particulele elementare până la neuroni și la conștiința umană. La noi, în Moldova, după cum am menționat anterior, s-a profilat ideea unui studiu complex al omului de către membrii fondatori ai Societății „Univers - Om” (în număr de 16 persoane).

Cine dintre noi și de câte ori a încercat să caute răspuns la întrebările: „De ce eu sunt așa? De ce trăiesc așa? De ce gândesc ori spun așa și fac altfel? De ce nu înțeleg aceasta? De ce nu pot aceasta? De ce nu trăiesc mai mult, dar numai atât? Cum e Universul și dacă avem oarecare legături cu el?” etc. Poate că doar al zecelea om și-a pus întrebarea și a încercat să găsească un răspuns în sine și în cei de-l înconjoară. În rest, au considerat întrebările demult rezolvate, banale și fără nici un folos. Adică e pentru mințile filosofilor, a conducătorilor Lumii sau a lui Dumnezeu, dar nu pentru mine. Și dacă o să-mi adresez întrebarea, ce va fi? Schimb eu ceva? Dar probabil că ar fi necesar să ne adresăm mai des întrebări de genul acestora și să încercăm a le găsi soluția, unindu-ne forțele spirituale și materiale. Această sarcină încearcă s-o realizeze noua știință – Homologia.

*„Homologia – studiul complex al omului – are menirea să efectueze cercetări și să elucideze ființa umană ca o integritate biologică-antropologică, socio-culturală și spiritual morală. Scopul studiului complex al omului este de a determina originea, esența și natura omului; factorii ce contribuie în procesul formării particularităților, capacităților, facultăților și calităților omului, de a analiza totalitatea de factori ce au contribuit și contribuie la procesul dezvoltării în ascensiune a speciei umane, găsiind legile conform cărora există Omul și Universul.”*, - astfel prezintă definiția științei T. Mirolubov, șeful Laboratorului de Homologie, USUM. Similară cu afirmația lui Montaigne, precum că: „... a educa înseamnă a forma oameni, nu specialiști (tehnicieni, oameni de afaceri, politicieni, etc.) e și următoarea: „Orice știință, orice credință, orice artă formează specialități. Homologia este știința atotcuprinzătoare și sintetică despre om, viață, univers.”

Cercetarea și cunoașterea Realității despre om trasează calea studierii părților, componentelor Întregului. Studierea separată a părților, mai devreme sau mai târziu, inevitabil ne aduce la necesitatea efectuării unui studiu integrator al problemei. Demult s-a început procesul integrării diverselor direcții științifice și au apărut biochimia, astrofizica, psihopedagogia, sanocreatologia, sinergetica, etc.(1, p. 5). Omul este un obiect al studierii acestor și multor alte științe. În una din lucrările sale, pe când se contura ideea studiului integral al omului B. Melnic, convins de importanța temei, scria: „... este absolut necesar să fie elaborat și adoptat un program special de studiere complexă a omului ... Realizarea acestui program complex, interdisciplinar, trebuie să fie efectuat de specialiști din domeniul fiziologiei, geneticii, biochimiei, psihologiei, psihofarmacologiei, dietologiei, culturii, al științelor umane, specialități ce ar pune temelia științifică pentru formarea omului civilizat, sănătos cu

restabilirea armoniei dintre dezvoltarea fizică și spirituală a lui ...”.

La baza studiului integral al omului se află cinci principii:

1. Unitatea dintre om și Univers (om și Natură);
2. Unitatea dintre om și omenire (om și societate);
3. Unitatea dintre corpul și spiritul uman (om și conștient, subconștient, supraconștient);
4. Unitatea dintre trecutul, prezentul și viitorul umanității;
5. Unitatea dintre normă și patologic

Deci, cercetarea și cunoașterea complexă a Omului, poate fi efectuată doar în baza tuturor cunoștințelor acumulate de către științe, religii și arte. Anume la conexiunea acestora apare buchetul legic obiectiv universal conform căruia există Universul, viața și omul. Cercetarea exhaustivă și cunoașterea complexă a Omului ne va ajuta posibil să răspundem la întrebarea vitală a existenței umanității: pot fi evitate sau minimalizate războaiele, sărăcia și mizeria din viața omenirii? Doar omenirea se mai zbate în mrejele sclaviei homosociale, demonstrând unii altora cine și ce este, cine și ce poate, totodată conștientizând că fiecare este cineva și poate ceva, că a ne demonstra și a folosi forța în relațiile interumane înseamnă în continuare a ne condamna la autodistrugere. Dar dezvoltarea capacităților de cunoaștere și creative ale omului nu are limite.

Studiind omul ca o integritate biologică, socială și spirituală savanții preconizează să cerceteze cauzele dualității și flexibilității ființei umane, a agresivității și mărinimiei omului, a binelui și răului; frumuseții și urâteniei, cauzele unității și divizării societății umane în medii socioumane, morfologia Omului, a Societății și a Universului, mecanismele formării conștiinței și a intelectului la oameni. Omul a devenit problema prioritară fiindcă numai el făurește și distruge, ca și Universul. El creează, el trebuie să găsească cheia rezolvărilor așa numitor „probleme globale contemporane”.

În continuare mă voi referi succint la *metodologia studiului complex al Omului*. Cercetările în orice domeniu se bazează pe o anumită concepție, anumite principii și criterii, având o metodologie bine determinată, anumite tehnologii. În cazul Homologiei, menționăm două concepții fundamentale referitor la origini – creaționistă și evoluționistă. Nu e simplu și ușor să efectuezi un studiu bazat pe ambele concepții, căci studiul complex al Omului anume presupune analiza și sinteza tuturor factorilor, a tot ce avem acumulat în arsenalul cunoștințelor despre Lume, Viață și Om.

Din adâncurile seminției umane, Omul apare ca un Titan, care a crescut și s-a format datorită capacității de a munci și a cunoaște. Procesul cunoașterii de către Om a Lumii și pe sine însuși a mers pe două căi: *mistică și rațională*, care nu sânt decât două modalități de a exprima unul și același adevăr. Atâta timp cât oamenii nu vor putea clarifica noțiunile și esența diverselor întrebări legate de natura lor și de Dumnezeu, se consideră corect și necesar ca în procesul cercetărilor să fie aplicat *principiul neutralismului universal*. Conform acestuia sunt inadmisibile afirmarea sau negarea unui concept.

Metodologia studiului complex al Omului se bazează pe arsenalul metodelor de cercetare acumulate de omenire, pe legile logicii. În acest context, mai mult ca oricând, este necesar un dialog inteligent între știință și religie. Atât științele, cât și religiile, încearcă să descifreze tainele originii Lumii, numai că unii o fac prin taina misticii și a revelațiilor, iar alții – pe calea experimentelor și a gândirii logice.

#### *Aspectul științifico-filosofic al studiului complex al omului*

Fie că mergem pe calea creaționistă a dezvoltării omului, fie pe alte direcții omul în esența sa mai întâi e o ființă biologică. Prioritare sunt aceste necesități, și apoi apar celelalte ce țin de gândire, rațiune. Aristotel menționa: „Numai după ce au fost satisfăcute nevoile vieții au început oamenii să

filosofească” (1, p. 7). Însăși viața, existența umană îi adresează omului întrebări, pune în fața lui probleme tot mai complicate, pe care el treptat le soluționează. Omul intră în raporturi tot mai complicate cu realitatea și este continuu frământat de întrebări. Căutând, la unele găsind răspunsuri adevărate, omul treptat descifrează tainele existenței vieții, ale sale și tainele Universului. Fiecare știință, orice religie reflectă o anumită și concretă viziune cu privire la originea și esența lumii, vieții și a omului. Dar Filosofia le adună, le analizează, le prezintă așa cum sunt, făcând uneori și o sinteză a lor, căutând legile supreme ale existenței. Din negura de vremuri, omul a căutat și caută să înțeleagă, cum, când și din ce a apărut Lumea, viața și el însuși. În acest context Homologia – studiul complex al omului – poate fi o ramură a filosofiei. În realitate, Homologia are obiectul său concret de studiu – Omul în complexitatea sa de componente și factori. *Care sunt cauzele ce-au adus omul și omenirea la actuala stare? Care sunt legile conform cărora se desfășoară existența vieții în Univers, pe Pământ, însăși existența în ascensiune a omului și a omenirii?* Iată problemele fundamentale ale studiului complex al omului.

#### *Aspectul social al studiului complex al omului*

Aspectul sau factorul social nu poate fi cercetat și elucidat decât în strânsă legătură cu biologicul omului, cu factorul natural. De aici și știința Antropo-logos. Antropologia pornește de la biologic și ajunge la social. Din biologic apare socialul, din biosocial apare spiritualul. Iată de ce studiul complex al Omului a fost numit Homologia – știința de sinteză despre om-societate-spiritualitate, deoarece omul este această trinitate integrală alcătuită din *corp, suflet și spirit. Omul se naște ereditar cu un corp de om, dar el devine om sau antiom datorită mediului sociouman al Societății.* Studiul complex al omului, care are menirea să efectueze cercetări aprofundate ale tuturor factorilor ce contribuie la formarea și devenirea omului



Om, necesită întreaga și deplina atenție a științei contemporane. Războaiele, crizele, cataclismele naturale și sociale, suferințele, sărăcia și nevoile se datorează cunoașterii incomplete a ființei și societății umane, a necunoașterii și nerespectării legilor vieții și existenței.

### *Aspectul spiritual al studiului complex al omului*

Studiul complex al Omului are menirea să cerceteze originea, natura și esența spiritului, a spiritualității umane.

*Rolul și impactul culturii în procesul formării și devenirii omului om*

Comuniunea de oameni își produc cultura lor specifică ce formează civilizația concretă etnomană, la temelia căreia stă munca, limba, modul de trai, filosofia, știința și religia, teritoriul geografic. Cultura produce conștiință și demnitate națională. Culturile naționale sunt parte indisolubilă a culturii umane, a omenirii. Cultura dezvoltă intelectul uman, datorită căruia omul însușește treptat legile existenței și cele eterne, astfel pătrunzând în tainele Universului.

În continuare mă voi referi succint la Buchetul Legic Obiectiv Universal conform căruia există și se dezvoltă Omul și Universul:

*Legea Creației – eredității.* Totul ce există pe Pământ face traiectoria unei dezvoltări continue.

*Legea Ireversibilității.* Nici un bioorganism nu poate reveni și repeta orice etapă parcursă deja. Procesul evolutiv-involuntiv al existenței bioorganismelor este ireversibil.

*Legea ciclicității.* Orice organism, orice bioorganism din componența Marelui Univers are durata sa de existență ciclică, un ciclu închis în sine, alcătuit din perioade și etape caracteristice fiecărui individ și fiecărei specii în parte.

*Legea identității – diversității.* Conform acestei legi, toate speciile florei și faunei terestre sunt identice, dar diverse după morfologie, proprietăți, capacități, facultăți și calități.

*Legea echilibrului* ce ține de un regim specific de hrană, activitate și odihnă, aceste din urmă dau posibilitatea să se mențină un echilibru.

*Legea ascensiunii.* Legea ascensiunii se atribuie speciei umane. Ea constă în faptul autodesăvârșirii individului și a speciei umane în întregime.

*Legea subzistenței* se explică prin: viața există atâta timp, atunci și acolo, unde, când și cât timp există condițiile necesare pentru existența ei.

În condițiile actuale ale existenței umane studiul omului devine un imperativ al timpului. Această știință este atât mesagerul, cât și mesajul omului către om de a se cunoaște. Toate instituțiile din lume pregătesc specialiști pentru acoperirea necesităților societății. Dar pentru a însuși noțiunile elementare a științelor și religiilor, înainte de a căpăta o profesie anumită, fiecare om trebuie să însușească știința – arta de a fi om.

Prin intermediul laboratoarelor de Homologie, în care să lucreze specialiști bine formați, profilați pe anumite direcții ale cunoașterii omului ca ființă multidimensională, este asigurată atât interdisciplinaritatea, cât și pluridisciplinaritatea (subiectul supus cercetărilor fiind omul).

În prezent putem afirma cu certitudine că Homologia este o știință nouă și deosebit de importantă, care a reușit să se profileze clar pe fondalul altor discipline într-un răstimp foarte scurt:

Deci, Homologia este:

- un sistem de cunoștințe despre crearea Lumii și a Omului, care servește la cunoașterea omului în complexul problemelor sale;
- știința, care studiază legile dezvoltării corpului și sufletului omului, în ipostază de copil și parte a Universului;

- știință - artă, care permite oamenilor să se cunoască pe ei înșiși, să învețe a dirija cu sine, cu rațiunea sa, cu voința, cu dorințele și pasiunile;
- arta, care în baza cunoștințelor acumulate de omenire, a experienței și a culturii, contribuie la eliberarea oamenilor de neștiință și superstiții, dogme și calități antiumane, odată ce omul și omenirea au conștientizat importanța, locul și rolul lor în Univers (4, p. 6).

Astăzi ca niciodată se simte necesitatea unei discipline integratoare a cunoștințelor acumulate de către științe, religii și arte despre om, viață și univers. Această știință – Homologia - ca direcție științifică face abia primii pași, dar este pe o cale corectă – calea cunoașterii integre. Minunate sînt lucrurile pe care le vedem și le înțelegem: doar nu este nimic mai prețios ca viața și omul. Să ne studiem și să ne cunoaștem în totalitate pentru a ne înțelege pe noi înșine. Posibil aceasta va fi calea unirii și salvării de autodistrugere.

*Dum spiro spero!*

### **Bibliografie**

1. Daukște L., Miroljubov, T. Homologie: (Meditații referitoare la problema studiului complex al omului). Ch., 2002. 37 p.
2. De la omul contemporan tehnicizat la omul viitorului: materialele conf. șt. - didactice, 19 apr. 2003 / USUM. Ch., 2003. 50 p.
3. Melnic B., Miroljubov T., Daukște L. Homologia: (Știință sintetică despre om). Analele științifice ale Universității de Studii Umanistice din Moldova. Ch., 2001. p. 110-117 .
4. Мирослюбов, Т. Человек – тайна. Он должен себя познать. М., 1997. 25 p.

**POLITICI ALE MANAGEMENTULUI  
RESURSELOR UMANE**  
**(recomandări pentru elaborarea unui document  
instituțional)**

*Ludmila CORGHENCI*

Oricare bibliotecă tinde să aplice și să se implice în procesul de schimbare, ajustându-și întreaga activitate acestui scop. Este important să implementăm noi tehnici și tehnologii, dar primordial trebuie să schimbăm metodele și procedurile manageriale. În general, vizavi de personal e necesar să fie adoptată o abordare de tip marketing, în care clientului (personalului de bibliotecă) i se oferă produsul final dorit și solicitat (instituția bibliotecară).

Managementul resurselor umane (MRU) este un termen relativ recent, modern pentru ceea ce s-a numit tradițional: „administrarea personalului”, „conducerea activității de personal”, „dezvoltarea angajaților” etc. De fapt, în instituțiile bibliotecare „lucrul cu cadrele” a fost realizat la fiecare etapă. Dar „MRU” **asigură o abordare integrată a activităților de personal prin unirea filosofiei instituției privind personalul, intereselor și posibilităților profesionale cu relațiile profesionale propriu-zise** . Specialiștii în domeniul MRU prezintă deosebirile teoriei tradiționale și managementului resurselor umane după cum urmează:

<b>Elemente de caracterizare</b>	<b>Teoria tradițională a personalului</b>	<b>Managementul resurselor umane</b>
Noțiuni utilizate	Forță de muncă Mână de lucru	Capital uman Resurse umane Personal Valori umane
Categoriile cu caracter discriminatoriu	Sectoare de muncă intelectuală Realizatori ale celor	În conceptul MRU oricare sector de activitate

	mai importante servicii Sectoare de operații tehnice	informațional- bibliotecară necesită implicații și viziuni creative
Modul de abordare și tratare a personalului de către manageri	Ca o mulțime, în mod global, ca masă de oameni capabili și destinați să muncească, să execute	Ca persoane, indivizi cu viziuni și comportamente specifice
Principiul fundamental de remunerare	În funcție de munca depusă, vechimea de muncă	În funcție de rezultatul, produsul final
Evaluarea performanțelor	Formală, neseemnificativă	Esențială, sistematică
Creativitatea, inovația personalului	Impusă, formală,	Esențială, dinamică, concretizată în acțiuni, proiecte, programe, soluții organizatorice și de conținut
Stimularea inițiativei salariaților	Absentă, inițiativa fiind considerată un atentat la autoritatea șefilor ierarhici; blocată de predominarea structurii organizaționale ierarhică	Susținută și promovată prin sisteme de remunerare, promovare în funcție, posibilități de dezvoltare a carierii profesionale

Analiza comparată, prezentată în tabelul de mai sus, ne permite să conchidem: **MRU orientează managerul instituției bibliotecare spre fiecare angajat în parte, acceptându-l pe cel din urmă ca o individualitate cu caracteristici și posibilități** (profesionale și generale) **specifice**. Avantajul menționat confirmă necesitatea abordării în mod profesionist a capitalului uman, deci a elaborării și asigurării funcționalității **politicii resurselor umane**.

Cum am putea defini politica resurselor umane vizavi de activitatea instituției informațional – bibliotecare? Nu există un punct de vedere oficial unanim acceptat, care să întrunească consensul specialiștilor în domeniu. Menționând că definițiile existente nu conțin elemente contradictorii, completându-se reciproc, considerăm că **politica de personal a instituției bibliotecare orientează și îmbină organic filosofia acesteia cu sistemele de valori instituționale și individuale.**

Procesul de elaborare și aplicare a politicii de personal într-o instituție bibliotecară este supus următoarelor **prevederi (cerințe):** integrarea activităților cu personalul în managementul organizațional și strategic al bibliotecii (asigurarea concordanței cu strategiile și politicile generale ale instituției); obținerea adeziunii întregului personal; stimularea, la fiecare angajat, a dorinței de îmbunătățire continuă a activității profesionale; antrenarea în activități decizionale a celor care manifestă competență și interes; asigurarea unui climat de angajare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat; definirea clară a compartimentelor; comunicarea în scris, asigurându-se o uniformitate în interpretarea conținutului; transparență.

Dată fiind importanța politicii de personal, aceasta este acceptată / aplicată în multe biblioteci din Republica Moldova, chiar dacă nu este formulată (exprimată) formal sau explicit. În biblioteci politicile de personal își găsesc expresie, în numeroase situații, **ca o atitudine a managerilor față de angajați, în felul cum sunt tratați aceștia.** La solicitarea autorului de a descrie conținutul, de a prezenta explicit politica respectivă, marea parte a managerilor au dovedit o anumită ezitare, nehotărâre, urmând afirmația ca politica personalului nu a fost formulată (scrisă). Ar fi un formalism, o limitare a libertății de acțiune orientarea instituțiilor bibliotecare pentru formularea scrisă, explicită a politicii de personal? Numeroși specialiști în domeniu văd în existența materială (scrisă) a

politicii de personal un factor stimulator și de orientare strategică, specificând următoarele avantaje:

- uniformitatea în interpretarea conținutului politicii de personal;
- tratarea corectă și echitabilă a angajaților prin raportarea acestora la un document scris;
- transparența în activitățile de personal;
- asigurarea integrității acesteia (în mare parte, practica instituțiilor bibliotecare reduce politica de personal la existența unor criterii și cerințe de angajare, lăsând în umbră alte părți componente importante);
- elaborarea unui suport fundamental teoretico – metodologic pentru activitatea cu personalul.

Mai menționăm, că formularea scrisă a politicii de personal impune o anumită disciplină, dar și prestigiu instituției bibliotecare. De exemplu, în carul Universității noastre Departamentul Informațional – Biblioteconomic este unica structură universitară, care a elaborat documentul „Politica resurselor umane la DIB ULIM” (la nivel de proiect), urmând aprobarea acestuia de către factorii decidenți.

Managementul resurselor umane, incluzând diverse domenii de activitate, prevede evidențierea **unei serii de componente ale politicii de resurse umane**. Aceste componente ar putea fi considerate drept elemente de structură pentru documentul instituțional „Politica resurselor umane”, indispensabil funcționării eficiente a instituției bibliotecare. Să urmărim ce ar trebui să reflecte un astfel document :

- **politica oportunităților egale sau a egalității șanselor** (reflectă și definește intenția instituției bibliotecare de a trata corect și echitabil fiecare angajat, de a crea oportunități egale întreg personalului, indiferent de sex, rasă, religie, stare civilă, condiții fizice etc. Acest aspect al politicii resurselor umane se aplică, de regulă, prin monitorizare: pornind de la

unele informații legate de angajați, pot fi stabilite sectoarele unde ar putea să apară situații de discriminare);

- **politica de angajare** (reflectă orientarea bibliotecii pentru menținerea profesionalismului și dezvoltarea carierei; metode de aplicare: planificarea resurselor umane; analiza și reproiectarea posturilor; recrutarea; selecția; angajarea propriu – zisă);

- **politica de integrare profesională** (reflectă tendința instituției bibliotecare de a asigura asimilarea și adaptarea efectivă și operativă a unei persoane în mediul profesional concret);

- **politica de instruire (dezvoltare) a angajaților** (exprimă obligația sau angajamentul bibliotecii de a contribui la modernizarea cunoștințelor și fortificarea deprinderilor profesionale, de a crea posibilități de avansare în carieră);

- **politica de identificare și valorificare a creativității bibliotecarilor** (oglindește intenția instituției bibliotecare de a menține (obține) competitivitatea prin îmbunătățirea folosirii resurselor umane);

- **politica de evaluare a performanțelor angajaților instituției bibliotecare și de motivare a acestora** (constă în aprecierea sistematică a gradului în care angajații își îndeplinesc responsabilitățile de serviciu și dirijarea comportamentului profesional al acestora în scopul mării eficienței acțiunilor);

- **politica de protecție și siguranță** (prezintă felul în care biblioteca intenționează să asigure locuri de muncă sigure și sănătoase, să manifeste grijă pentru perioada de muncă activă și ulterioară acesteia);

- **alte componente** (în funcție de specificul instituției bibliotecare, necesitățile acesteia).

**Când se elaborează politicile de personal de către biblioteci?** Nu este cazul să ne concentrăm eforturile pentru acestea la confruntarea cu situații dificile, când apar probleme.



Politicile de personal sunt un instrument indispensabil oricărei instituții bibliotecare care tinde să devină competitivă, să țină piept provocărilor mediilor interne și externe. În elaborarea (sau reformularea) politicii din domeniul resurselor umane se parcurg, de regulă, următoarele etape principale:

- înțelegerea culturii instituționale a bibliotecii și a valorilor curente și strategice acceptate;
- analiza politicilor de personal existente, formale și neformale, scrise și nescrise;
- analiza influențelor externe (legislația în domeniu, imaginea și atractivitatea profesională a bibliotecii și altele);
- consultarea și prelucrarea opiniilor managerilor de diferite niveluri din bibliotecă;
- culegerea și analiza opiniilor angajaților bibliotecii privind politicile de personal;
- elaborarea politicii de personal în funcție de rezultatele prelucrării și analizei datelor, informațiilor culese;
- aplicarea și supravegherea eficacității politicii de personal.

Politica resurselor umane a bibliotecii inserează următoarele **activități**:

- **conceperea** (misiunea și obiectivele bibliotecii; perspectivele strategice ale acesteia și rolul resurselor umane; motivarea și participarea angajaților instituției bibliotecare);
- **proiectarea** (descrierea și analiza posturilor de bibliotecă; determinarea necesităților de personal);
- **realizarea** (recrutarea, selecția, integrarea profesională a noilor angajați);
- **utilizarea optimă (și rațională) a resurselor umane** (instruirea personalului; identificarea și valorificarea creativității acestuia; dezvoltarea carierei bibliotecarilor;

motivarea personalului; evaluarea performanțelor profesionale).

### **Bibliografie**

1. Management pentru biblioteci și centre de informare / Robert D. Stueart, Barbara B. Moran; trad. Lucia – Mihaela Vitcowsky. București, 1998. 331 p.
2. Manolescu, Aurel. Managementul resurselor umane. București: Ed. Economica, 2001. 560 p.
3. Mathis, Robert L. Managementul resurselor umane / Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu. București: Ed. Economica, 1997. 472 p.

## MANAGERUL FUNCȚIONAL – UN LEADER LA DIB ULIM?

*Felicia LUCA*

Managementul este o știință, un domeniu de activitate practică, dar și o artă. A orienta, a aduce oamenii de a da tot ce pot mai bun activității profesionale, face parte din arta managerială.

La rândul său trebuie de subliniat aspectul esențial al managementului - comportamentul uman, acesta fiind strâns legat de procesul de management.

Un manager, adică o persoană abilitată cu funcții de dirijare, organizare, control și planificare, e obligat să antreneze oamenii pentru efectuarea bună, calitativă a obiectivelor profesionale, pentru obținerea performanțelor. Dar acest proces, la părerea mea, implică interesul ambelor părți: atât a managerului, cât și a altor categorii de angajați. Cu sila omului nu-i poți impune, dar mai ales nu-i poți da. Procesul de management presupune implicarea (cel puțin intenția, dorința, orientarea de a se implica) tuturor membrilor instituției în misiunea acesteia, în realizarea scopurilor și valorilor propuse. Atitudinea, poziția, implicarea profesională nu se impune, nu se câștigă – ci se educă și se dorește. Iar manager, dacă nu se naște lider, trebuie să învețe cum să devină unul.

În publicațiile de specialitate sunt aplicate diverse categorisiri pentru manageri, cea mai larg aplicată fiind următoarea:

- manageri superiori;
- managerii funcționali.

Ce prezintă managerul funcțional? Care sunt aptitudinile general-umane și profesionale ale acestei categorii de personal? Căutând răspuns la aceste întrebări, analizându-le, am ajuns la următoarele concluzii: în literatura de specialitate (publicații de

management, publicații de biblioteconomie) acest subiect este abordat superficial, neconcret, accentul fiind pus pe managerii superiori și personal (resurse umane) în întregime.

Suntem martori ai unei „discriminări” istoriografice. Din punct de vedere teoretic, managerul funcțional este o forță motrice a schimbărilor, un intermediar efectiv între managerii superiori și alte categorii de personal. În același timp, această „discriminare” teoretico-documentară ar putea fi o reflectare a situației practice: rolul și locul managerului funcțional nu este evidențiat, acceptat, tratat la justa lui valoare.

Cu părere de rău, acest lucru se răsfrânge negativ asupra cooperării, colaborării la nivelul managerilor funcționali din diferite biblioteci. În acest sens DIB ULIM a venit cu o inițiativă profesională, convocând managerii funcționali la „mese rotunde”, ateliere profesionale pentru a se cunoaște, a colabora, a comunica profesional. Aceste reuniuni au fost concepute și în calitate de punți de comunicare și colaborare în domenii concrete de activitate profesională.

Astfel, primul atelier, a fost convocat la 9 aprilie 2003 și a întrunit reprezentanți ai bibliotecilor universitare cu responsabilități în completarea resurselor documentare și informaționale, discuțiile fiind axate asupra subiectelor:

- structura funcțională a serviciului Completarea și evidența colecțiilor;
- direcții și politici de dezvoltare a colecțiilor în bibliotecile universitare;
- evidența colecțiilor;
- modulul Achiziții al soft-ului TINLIB: probleme și aplicații;
- alte aspecte de cooperare și colaborare.

Discuțiile întreținute în cadrul atelierului au contribuit la actualizarea cunoștințelor, la un schimb de opinii eficient, la promovarea experiențelor reprezentative în domeniul dezvoltării resurselor documentare și informaționale.

Politica resurselor umane la DIB ULIM, punând accentul pe capacitățile profesionale ale unui manager funcțional, stabilește următoarele cerințe pentru acesta:

- capacitatea de a atrage și organiza grupuri de oameni;
- de a lua decizii eficiente;
- de a delimita în mod clar răspunderile fiecăruia în realizarea lor;
- aptitudinile de comunicare;
- abilitatea de a menține un contact personal;
- inteligența;
- cunoștințele manageriale;
- spirit de lucru în echipă.

Un manager funcțional trebuie să fie un bun strateg, luptător pe plan profesional.

Proiectul „Tempus-Tacis” „Library Training în Moldova” a influențat esențial rolul și locul managerilor funcționali (la început – la nivel de concept, urmând și anumite aplicații practice). Până la demararea Proiectului aceștia întruneau următoarele caracteristici:

- predominarea aspectului executiv, nefiind implicați în acțiuni decizionale;
- responsabilități strict limitate privind organizarea și disciplina muncii, controlul activității etc.

Dar anii 2000-2002 au schimbat radical prestața managerilor funcționali, aceștia devenind lideri ai unităților de structură ale Departamentului Informațional Biblioteconomic, implicându-se în formularea și realizarea strategiilor și priorităților, activității de mentor etc.

Managerul funcțional este o categorie specifică a personalului de bibliotecă, care trebuie să îmbine organic cunoștințele și deprinderile manageriale cu cele profesionale. Acest lucru trebuie luat în considerație la elaborarea

programele de instruire (subiectele de management sunt adresate managerilor superiori, iar managerilor funcționali fiindu-le puse la dispoziție tematici strict tehnico-profesionale). O astfel de stare a lucrurilor influențează negativ locul și rolul managerului funcțional în cadrul bibliotecilor.

În structurile rigide managerul funcțional se transformă într-un executor, neavând un rol decizional în activitatea Bibliotecii. La DIB se îmbină organic și se implementează elementele structurii ierarhice cu cea plată, cea din urmă oferind posibilități largi de a valorifica potențialul profesional al managerilor funcționali (de exemplu bibliotecar-contract; lucru în echipă etc.).

Printr-o pregătire adecvată orice persoană, care posedă un minimum de calități, poate să ajungă în situația de a exercita obligațiunile unui manager eficace. Pe parcursul practicii se afirmă că „nu trebuie să te naști lider, dar trebuie să înveți cum să devii unul”.

În ultimul deceniu leadershipul s-a conturat ca o componentă majoră a managerului, prezentând însă o specificitate și autonomie aparte, având o influență majoră, nu rareori chiar decisivă asupra performanțelor.

La baza leadershipului se află spiritul de echipă, reflectând dorința oamenilor de a gândi, simți și a se comporta armonizat în vederea realizării unui scop comun.

Spiritul de echipă este rezultatul integrării a patru procese:

- construirea încrederii între persoanele implicate;
- stabilirea unei misiuni și a unor scopuri clare;
- derularea de procese decizionale;
- motivarea puternică, participativă, individuală și de grup, pentru a contribui la realizarea scopurilor.

Sunt caracteristice aceste procese ale activității managerilor funcționali la DIB ULIM? Cred că la acest capitol avem mult de completat, de studiat, de învățat.

Orientarea prioritară a leaderilor de la DIB ULIM constă în a oferi servicii diverse și calitative comunității universitare, fiecărui client în parte, punând la bază conceptul ”biblioteca utilizatorului”.

Dar așa menționa, ca managerii funcționali ai DIB ULIM nu sunt permanent în acțiune. Problema poate fi soluționată doar prin implicația la nivel instituțional a părților participante: manageri superiori – manager funcțional – personal de specialitate. Condiția esențială ține de conștientizarea și acceptarea de către managerii funcționali a rolului și locului lor de leaderi în instituția bibliotecară.

### **Bibliografie**

1. Corghenci, L. Managementul resurselor umane în bibliotecile Republicii Moldova Magazin bibliologic, 2000, Nr 3-4, p.10-12.
2. Cum să fii un manager? Idei de afaceri , 1999, Nr 2, p.62-65.
3. Digodi, I. Formarea profesională continuă: opțiune fără de alternativă. Magazin bibliologic, 2002, Nr 1-2, p. 5
4. Russu, C. Managementul întreprinderilor mici și mijlocii. București: Ed. Expert, 1996. 427 p.
5. Kulikovski L. Calea spre un management performant: instrumente ale leadership-unui în biblioteca publică din Helsinki. Magazin bibliologic, 2002, Nr. 3-4, p. 8.
6. Mathis, Robert L. Managementul resurselor umane. București: Ed. Economica 1997. 472 p.
7. Pudroski C. Activitatea succesului personal și profesional. Profesii, 2003, 16 iun., p. 8. (supl. la săpt. “Ziarul financiar”).
8. Pudroski C. Nu trebuie să te naști liber, dar trebuie să înveți cum să devii unul. Profesii, 2003, 8 sept., p. 8. (supl. la săpt. “Ziarul financiar”).

## RELAȚIILE PUBLICE ÎN CONTEXTUL COMUNICĂRII

*Olesea LEAHU*

Relațiile publice (PR) țin de domeniul comunicării bibliotecii cu societatea. Acțiunea PR asupra publicului poartă un caracter mai indirect, spre deosebire de publicitate. *Scopul PR constă în stabilirea relațiilor bilaterale pentru constatarea intereselor comune și înțelegere reciprocă bazată pe adevăr, cunoștințe și informare completă.* Această cooperare pentru dezvoltarea unor relații publice poate fi diferită în dependență de mărimea și caracterul ambelor părți, dar filozofia, strategia și metodele rămân aceleași, oricare ar fi scopul. Cele mai importante părți ale programului PR pentru obținerea unei reputații bune este crearea unei atmosfere de încredere și realizarea unei strategii comune.

În activitatea cotidiană a bibliotecilor din păcate se confundă noțiunile de *Relații Publice* și *Relații cu publicul*. Astfel este necesar de a accentua, că PR reprezintă ansamblul de activități utilizate pentru crearea, menținerea și influențarea unei activități favorabile pentru bibliotecă, pe când *relațiile cu publicul* se ocupă de serviciile prestate de către bibliotecă beneficiarilor săi.

Declarația oficială pentru PR editată de către Societatea Relațiilor cu Publicul SUA (Public Relations Society of America, PRSA), de la 16 noiembrie 1982, spune: “PR, contribuind la stabilirea înțelegerii reciproce între grupuri aparte și organizații, ajută societății pluraliste complicate să primească decizii și să activeze mai efectiv. Ele asigură armonia dintre activitatea particulară și cea socială. PR servește multor instituții sociale: sindicatelor, instituțiilor guvernamentale, asociațiilor benevole, fondurilor, spitalelor, organizațiilor de învățământ, religioase și nu în ultimul rând



bibliotecilor... Pentru atingerea scopurilor sale aceste organizații trebuie să stabilească relații strânse cu auditorii diferite și grupuri sociale: muncitori, membri ai diferitor asociații, consumatori, acționari ș. a., de asemenea și cu societatea. Pentru ca organizația să-și atingă scopul, sunt necesare de la conducere cunoștințe, înțelegerea opiniilor și prețului oamenilor cu care organizația lucrează. Însăși scopurile sunt determinate de factorii externi. Specialistul în PR joacă rolul de consilier al conducerii. În calitate de mediator acesta ajută să schimbe scopurile instituționale, logic acceptabile de societate” (1).

După părerea Institute of Public Relation din Marea Britanie PR reprezintă “un efort deliberat, planificat și susținut pentru a stabili și menține o înțelegere mutuală între organizație și publicul ei” (5). Astfel, ca metodă de comunicare PR este cea mai adecvată și mai accesibilă bibliotecilor, ce urmărește „*asigurarea comunicării, acceptării și cooperării*” optime între bibliotecă și beneficiarii săi.

Grunig și Hunt accentuează că „relațiile publice (...) reprezintă managementul comunicării dintre organizație și categoriile de public relevante” (2). „Categoriile de public” fiind numite grupurile, instituțiile etc. cu care comunică biblioteca. Aceste categorii se află atât în afara bibliotecii cât și în interiorul ei, cum ar fi colaboratorii bibliotecii, dar și beneficiarii interni și externi. Comunicarea prin intermediul relațiilor publice poate lua mai multe forme, obiectivele fiind urmărite prin procese unidireționale și prin procese bidireționale (interactive). Bibliotecile preferă strategii mixte în funcție de contextul dat.

Totuși, cred că relațiile publice este o funcție bazată pe activitatea continuă și sistematică. Prin intermediul acesteia biblioteca caută să obțină înțelegerea, simpatia și sprijinul celor, cu care are relații în prezent sau va avea în viitor. Astfel, relațiile publice reprezintă o problemă de comunicare în fluxul

informațional ce este bilateral: atât de la bibliotecă către mediu, cât și de la mediu la bibliotecă. În consecință, se obține o colaborare mai eficientă între bibliotecă și mediul exterior și o satisfacere mai cuprinzătoare a intereselor generale. Este vorba de un dialog care înlocuiește monologul activității publicitare.

Relațiilor publice poartă un caracter cuprinzător și sistematic. Ele includ activități publicitare, dar și acțiuni mai largi. PR are ca obiectiv primar obținerea unei atitudini favorabile față de bibliotecă, de produsele și serviciile ei.

Specialiștii care activează în domeniul publicității și relațiilor publice au elaborat modelul **AIDA**. Modelul reflectă treptele psihologice de recepționare a mesajului de către o persoană sau un auditoriu. Dacă la elaborarea mesajului se ține cont de acest mecanism, primul are șanse mari să fie recepționat și înțeles. Conform acestui model, pentru a fi recepționat, mesajul trebuie să atragă în primul rând atenția, după care interesul față de cele expuse în mesaj, dorința de a răspunde, a reacționa și nu în ultimul rând, de a acționa.

Activitatea PR își mărește importanța sa și în rezultatul dezvoltării, intensificării comunicației. Răspândirea informației despre bibliotecă (atât pozitivă, cât și negativă), devine tehnic din ce în ce mai simplă și accesibilă. Crește numărul de surse, participanți și mijloace de schimb informațional, îndeosebi în rezultatul folosirii tehnologiilor actuale de informare, inclusiv și rețeaua globală Internet. Moldova se mișcă încet către o societate informațională.

Conducerea cu informația proprie devine o necesitate pentru orice organizație ce funcționează în societate, ce a atins o treaptă informațională dezvoltată. Activitatea specifică relațiilor publice include atât beneficiarii reali, cât și cei potențiali, furnizorii de carte, reprezentanții administrației locale, ai altor instituții de cultură, presa, comunitățile de afaceri ș. a.

Principalul obiectiv al PR fiind crearea imaginii pozitive a bibliotecii și a produselor / serviciilor sale, acțiunile ce le întreprinde o bibliotecă nu se reduc doar la furnizarea de informații utile beneficiarilor săi, dar și la înregistrarea mesajelor / reacțiilor ale categoriilor diverse de public.

Spre deosebire de mesaje, ce sunt transmise prin alte metode de promovare, cele specifice PR sunt „concrete, explicative și educative” (3). Cu ajutorul mijloacelor utilizate de relațiile publice: simpozioane, discursuri, interviuri, lansări de carte, conferințe, briefinguri ș. a., biblioteca difuzează mesaje personalizate, care generează încredere și simpatie față de bibliotecă.

În ultimele două, trei decenii în țările cu economia înalt dezvoltată a sporit rolul metodelor socio-politico-psihologice de conducere a comportamentului mediului bibliotecii. Treapta actuală de dezvoltare a umanității cere de la management folosirea metodelor mult mai grele și sofisticate de conducere. Pentru a conduce cu evenimentele, nu este necesar de a conduce cu oamenii. Astăzi este necesar de a conduce cu ceea, ce gândesc și simt oamenii, de a forma opinia publică și dispoziție. Astfel de conducere presupune instaurarea și gestionarea comunicației cu diferite grupuri sociale: parteneri, structuri financiare, mijloace de informare mass - media și cu colaboratorii săi.

Succesul unei bibliotecii depinde în mare măsură de relațiile pe care le are cu beneficiarii, colaboratorii, instituțiile guvernamentale, comunitățile locale, băncile, investitorii, mass - media etc. Indiferent dacă dorește sau nu, o bibliotecă nu-și poate desfășura activitatea în afara mediului de afaceri, fără să întrețină relații publice, doar că ele pot fi gestionate, sau lăsate să curgă de la sine.

Bibliotecile folosesc mai multe metode PR. Alegerea lor depinde de auditoriul și scopurile comunicării bibliotecii. Tabelul, care urmează mai jos, prezintă un model de PR,

elaborat și adaptat de către autor în baza unor surse de specialitate (4):

<b>Auditorii bibliotecii</b>	<b>Scopurile comunicării</b>	<b>Metode PR</b>
<i>Structura organului de conducere.</i>	Demonstrarea participării bibliotecii în rezolvarea problemelor puse în fața administrației, scoaterea în evidență a rolului bibliotecii în viața comunității	Ghidarea informațională a activității de dirijare a conducerii: dări de seamă anuale.
<i>Beneficiarii.</i>	Ridicarea calității de servire și confort	Personificarea servirii, lărgirea asortimentului serviciilor.
<i>Membrii Comunității.</i>	Informarea despre serviciile posibile prestate. Atragerea atenției asupra evenimentelor activității bibliotecare.	Emisiunile radio și TV, articole în presă, activități biblioteconomice și științifice
<i>Instituții de cultură, știință și învățământ.</i>	Demonstrarea productivității și cooperării.	Proiectele de cercetare comune și acții culturale.
<i>Editurile, librăriile, centrele informaționale.</i>	Demonstrarea productivității și cooperării.	Prezentări, expoziții, mese rotunde.
<i>Sponsori, politicieni, businessmen ș.a.</i>	Apărarea intereselor bibliotecii, căutarea resurselor financiare contractuale și de înnoire a bazei tehnico-materiale.	Organizarea cercurilor, premiarea instituțiilor și beneficiarilor ce ajută biblioteca.
<i>Jurnaliștii.</i>	Activitatea bibliotecilor prin prisma mass - media, colaborarea cu jurnaliștii pe un termen de lungă durată ce sunt gata să scrie despre evenimentele ce au loc în bibliotecă.	Scrierea comunicatelor de presă, pregătirea press- realease, organizarea conferințelor ș.a.

Necătând la faptul că pentru comunicarea cu un auditoriu anume se aleg scopuri și mijloace PR speciale, există reguli comune pentru colaborare:

1. Mai întâi de toate trebuie să se cerceteze auditoriul țintă, dacă este la curent cu activitatea bibliotecii date;
2. Comunicarea are loc în sfere de interes anume și cu parteneri de afaceri adecvați;
3. Raporturile să se stabilească pe o durată mai mare de timp;
4. Să se comunice informație veridică și obiectivă care trebuie să se confirme în lucrul de toate zilele.

Mai există câteva metode de folosire a PR, cum ar fi: apariția noutății înainte de reclamă; implementarea experienței reprezentative din străinătate în condițiile țării noastre (așa cum au procedat Biblioteca Publică de Drept, Departamentul Informațional Biblioteconomic ULIM, utilizând eficient serviciul Acces Liber la raft, Serviciul Informații Comunitare, baza de date **Informații Comunitare** etc.); crearea serviciilor în sprijinul comunității locale. Acest exemplu ne permite să înțelegem cât de efectiv PR poate contribui la crearea unor servicii anume pentru beneficiarii săi. O metodă efectivă este aceea de a obține încrederea beneficiarilor, oferindu-le informație veridică și operativă.

După cum am mai menționat bibliotecile nu apelează la un singur model în activități de relații publice, ci le adaptează și le combină în funcție de scopurile și contextele diferite. PR contribuie la transformarea bibliotecilor în lideri și experți, prezentarea noilor produse/servicii, influențarea beneficiarilor, formarea opiniei despre bibliotecă, crearea necesităților informaționale ș. a.

PR ca formă de comunicare are un caracter informativ, fiind de fapt o comunicare personalizată și potrivită, cu un mesaj unic și credibil. Ele vehiculează informații prin: purtător

de cuvânt, conferințe de presă, materiale publicitare, evenimente speciale asociate cu implicarea în sponsorizări, donații. Relațiile publice implică dialogul și reușesc să ajungă la persoanele care resping publicitatea sau alte forme de comunicare. Activitățile editoriale sunt foarte eficiente, implicând cheltuieli mult mai mici decât în folosirea altor forme. Dezavantajele utilizării relațiilor publice constau în faptul, că viața mesajului este limitată, iar ele nu sunt controlabile. Această formă de comunicare se dezvoltă rapid în țara noastră grație caracterului novator, prezentând o serie de avantaje în raport cu celelalte forme de comunicare. Totuși succesul, reușita PR constă, de fapt, într-o activitate continuă.

### **Bibliografie**

1. Black, S. Public Relation – Čto èto takoe?. Moskva, 1990. 248 p.
2. McQuail, Windahl Sven. Modele ale comunicării de masă. București: Ed. SNSPA, Fac. de Comunicare și Relații Publice, 2001. p.162.
3. Moldveanu, Maria; Ioan-Franc, Valeriu. Marketing si cultura. Bucuresti: Expert, 1997. p. 52
4. Spravočnik bibliotekarâ / pod. red. A. N. Vaneeva, V. A. Minkinoj. Sankt-Peterburg: Izd. “Profesiâ”, 2000. 432 p. (Seriâ “Biblioteka”).
5. Stanciu, Sica. Bazele generale ale marketingului. București, 1999. p. 94.

## DE CE „MANAGEMENTUL PROIECTULUI” LA DIB ULIM?

*Angela AMORȚITU*

*“Dacă putem ști unde suntem,  
ceva despre cum am ajuns aici, am putea  
vedea către ce tindem și dacă rezultatele care  
se află firesc în drumul nostru nu sunt  
acceptabile - să facem schimbarea oportună”*

*Abraham Lincoln*

De ce “**managementul proiectului**” la DIB ULIM? În condițiile, când activitatea informațional – bibliotecară este supusă unor provocări majore din partea comunității universitare (schimbări în curriculum-ul universitar, implementarea formelor și metodelor noi de studiu, interconexiunea disciplinelor de studiu, exigențe ale clienților etc.), eficacitatea funcționării instituției bibliotecare depinde de potențialul conceptual, strategic al structurii informațional – bibliotecare. Identificarea și valorificarea celui din urmă se efectuează prin implementarea managementului proiectului. Care este poziția noastră vizavi de această formă de dirijare a activității instituției bibliotecare?

Implementarea „**managementului proiectului**” la DIB ULIM ține de trei etape principale. Din punct de vedere cronologic prima etapă cuprinde anii 1998 – 1999, când la solicitarea administrației DIB angajații au fost implicați în elaborarea conceptului de reorganizare și amenajare a spațiilor funcționale bibliotecare. În baza a trei proiecte de concepte, prezentate de către diferite grupuri de lucru, a fost elaborat unul complex, prezentat și aprobat la nivel de Rectorat. Implicațiile DIB ULIM în proiectul internațional Tempus – Tacis „Library Training in Moldova” (anii 2000 – 2001) au semnat o nouă

etapă în realizarea „managementului proiectului”, principiile și prevederile acestuia lărgindu-și sfera de aplicare în activitatea informațional –bibliotecară. Urmare a unei astfel de funcționări a fost facilitată și procedura de implementare a managementului strategic și organizațional. A treia etapă urmează după anul 2001, specificul acesteia constând în elaborarea și implementarea conceptelor, proiectelor de importanță locală, orientate pentru optimizarea satisfacerii cerințelor informațional – documentare ale comunității universitare.

Analizând experiențele practice, putem conchide că „**managementul proiectului**” este procesul amplu și complex prin care se stabilește, pe baza anticipării schimbărilor ce se vor produce în cadrul și în interiorul bibliotecii, evoluția ei pe termen lung și performanțele pe care le va realiza. Prin “**managementul proiectului**” se asigură formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei stabilite.

Orice activitate sau proces de lucru în cadrul bibliotecii necesită o atitudine și poziție conceptuală desfășurată (anume aceasta constituie esența „managementului proiectului” în viziunea noastră). Este necesar să conștientizăm, că bibliotecarul în condițiile unei societăți informaționale nu este un simplu executant al unor procese tehnice, ci un profesionist ce își planifică activitatea, are un concept bine determinat asupra oricărei probleme de profesie.

Managementul proiectului trebuie să aibă la bază analiza tuturor laturilor, fațetelor activităților și fluxurilor de bibliotecă. El trebuie să reprezinte în mod obligatoriu sursa, punctul de pornire al întregii activități manageriale, dar și a oricărui angajat al instituției bibliotecare.

Biblioteca în condițiile fluctuante ale economiei de piață nu poate supraviețui fără o evaluare a activităților viitoare, fără stabilirea unor priorități și obiective, fără trasarea unor



modalități de acțiune și a unor posibile link-uri active, care ar deschide noi porți, noi motoare de dezvoltare informațională. În aceste condiții elaborarea și implementarea unui proiect (unui concept, unei strategii) reprezintă un pas important și necesar în dezvoltarea bibliotecii în acord cu cerințele contemporane.

Managementul reprezintă un element al schimbărilor, un proces creativ și formativ, o prioritate și funcție importantă a bibliotecii. Pentru ca un proiect să aibă șanse maxime de reușită, el trebuie să fie construit pe baza următoarelor principii:

- *Inovație*
- *Responsabilitate*
- *Participare comunitară*
- *Eficiență*
- *Profesionalism*
- *Transparență*

Mai există un aspect foarte important al “**managementului proiectului**”. Este necesar să orientăm personalul nu numai pentru emiterea, „nașterea” ideilor și propunerilor. Fiecare frază, gen “M-am gândit să facem asta”, trebuie să fie însoțită de un plan concret de acțiune. Acesta din urmă va insera răspuns la întrebările: care sunt obiectivele, cine beneficiază de rezultate, cine ce face, în cât timp cu ce resurse, cine coordonează / este responsabil etc. O astfel de abordare cere din partea personalului concentrarea eforturilor, dar mai ales o tratare complexă, cu abordări actuale și strategice a problemelor.

În ultimii trei ani la DIB ULIM au fost elaborate un șir de programe și concepte, ce au avut un impact deosebit în comunitatea universitară:

- “Grija pentru noii beneficiari” ;
- conceptul “biblioteca utilizatorului” ;
- conceptul materialelor promoționale ;

- conceptul “formarea culturii informaționale a clienților” ;
- conceptul politicii de instruire a angajaților DIB ULIM ;

Care sunt beneficiile unei astfel de politici manageriale? Sintetizând experiența DIB ULIM, dar și opiniile teoretice ale specialiștilor în domeniul managementului, putem specifica următoarele avantaje ale „managementului proiectului”:

- dezvoltarea abilităților angajaților (management de proiect, management de echipă, comunicare );
- dezvoltarea atitudinii și poziției profesionale (receptivitate, gândire pozitivă, acceptarea greșelilor etc.);
- acumularea de cunoștințe și experiențe;
- împlinire profesională (mândrie, auto-motivare, încredere în sine, în organizația și în membrii unde lucrează);
- disciplinează și ordonează persoana profesional și funcțional;
- un proiect sau o concepție de importanță locală poate să devină un proiect de anvergură, de proporții mari, unde sunt implicate diferite biblioteci, organizații;
- proiectul implică lucrul în echipă, sarcina fiind pusă în fața unui grup de oameni ; de aici și sentimentul de apartenență la acest grup pentru fiecare din membrii grupului.

Aplicarea principiilor “managementului proiectului” în cadrul DIB ULIM a creat unele oportunități și ne-au adus în fața următoarelor concluzii:

- formarea unei viziuni conceptuale în abordarea problemelor profesionale (atât strategice, cât și curente) influențează eficacitatea funcționării instituției bibliotecare;
- este important ca fiecare concept (proiect) să fie formulat explicit și clar , să fie promovat la nivelul comunității, în serviciul căreia funcționează biblioteca;

- necesitatea instruirii continue la capitalul consolidarea educației manageriale a personalului instituției bibliotecare.

### **Bibliografie**

1. Androniceanu, Armenia. Managementul schimbărilor. București: Ed. ALL Educațional, 1998. 170 p.
2. Direcții strategice de activitate 2002-2005 / Departamentul Informațional Biblioteconomic; Univ. Liberă Int. din Moldova. Ch., 2001. 20 p.
3. Luca, Ștefania. Cine are nevoie de managementul proiectelor? Profesii., 2003,10 mart. p.1. (supl. săpt. al „Ziarului financiar”).
4. Mut, Laura. Educarea managementului. Profesii, 2003, 19 mai, p.8. (supl. săpt. al „Ziarului financiar”).

## REFLECȚII PE MARGINEA ACTIVITĂȚII DE MARKETING LA DIB ULIM

*Natalia GHIMPU*

Competiția de piață, cererea de informație, precum și alte provocări ale mediilor interne și externe impun necesitatea de a implementa o nouă metodă în activitatea bibliotecară – marketingul. Marketingul este definit ca un proces social, de relație a cererii cu oferta, precum și drept o funcție managerială a organizației moderne. Pornind din domeniul economic, ideile marketingului se răsfrâng și asupra serviciilor și organizațiilor non-profit, inclusiv și asupra activității bibliotecilor. Marketingul non-profit este adresat celor două părți implicate: beneficiarilor și finanțatorilor (identificarea și evaluarea cerințelor beneficiarilor, stabilirea unor servicii pentru ei, identificarea potențialilor finanțatori și donatori etc.).

O varietate a marketingului non-profit este marketingul de bibliotecă. Necesitatea adaptării tehnicilor de marketing la contextul particular al activităților de bibliotecă, duce la schimbare și este un imbold transformator și de adaptare a ofertei documentare la cerințele beneficiarilor. Propagarea marketingului duce la creșterea necesității de a utiliza și desigur de a plăti pentru serviciile furnizate, de a înțelege valoarea organizației, urmând creșterea nivelului de susținere a instituției. Practica actuală a instituțiilor bibliotecare sugerează, că marketingul este o componentă esențială a oricărui plan al organizației. Marketingul permite ameliorarea serviciilor de documentare în măsura, în care ele reușesc să pună în acord utilizatorul și cerințele lui cu serviciile oferite. În acest sens marketingul ține cont de :

- cunoașterea cerințelor de informare;
- adaptarea la cerințele propriu zise;
- publicitate.

Este important să reținem, că politica de marketing a unei instituții se înscrie în direcția realizării misiunii și obiectivelor strategice, misiunea reprezentând cartea de vizită a bibliotecii în comunitatea universitară).

Activitatea de marketing la Departamentul Informațional Biblioteconomic ULIM ține de impunerea imaginii, stimularea intențiilor de colaborare și oferirea serviciilor informațional – bibliotecare (gratuite și servicii comerciale). Acordarea serviciilor gratuite și diversificarea sortimentului lor este un credo al DIB ULIM. Serviciile non-profit pot fi împărțite în două grupe: *orale și scrise*.

*Serviciile orale* reprezintă o activitate orientată în vederea formării imaginii, promovării spațiilor funcționale, resurselor documentar – informaționale, serviciilor prestate și a condițiilor de acces. Succesul Relațiilor cu publicul este determinat de faptul în ce măsură imaginea creată este confirmată prin activitatea curentă de servire și în ce măsură obligațiunile declarate corespund realizărilor concrete.

Pentru a obține o imagine benefică a bibliotecii, Relațiile cu publicul au datoria de a respecta anumite reguli și mijloace de colaborare. Regulele pot fi următoarele:

- colaborarea se întretine în contextul intereselor și competenței partenerilor de afaceri;
- relațiile se stabilesc pe un termen mai îndelungat;
- informația selectată este veridică și obiectivă, confirmată prin activitatea cotidiană.

Mijloacele de marketing, aplicate de Relațiile cu publicul la DIB ULIM, pot fi evidențiate după cum urmează:

- diversificarea serviciilor prestate;
- personificarea procesului de deservire a beneficiarului de către bibliotecari (fiecărui beneficiar - informația solicitată);
- examinarea cererilor și a reclamațiilor;

- promovarea tehnologiilor informaționale în scopul lărgirii și facilitării accesului la informare;
- orientarea beneficiarului spre utilizarea mai eficientă a surselor de informare și documentare;
- actualizarea și dezvoltarea în continuare a resurselor informaționale și documentare;
- aspectul atrăgător al bibliotecii (ambianța confortabilă a sălilor de lectură etc.).

În cadrul Departamentului Informațional Biblioteconomic ULIM sunt oferite diverse genuri de servicii orale, cu conținut de marketing:

- expoziții de documente;
- prezentări de carte;
- întâlniri cu persoane notorii din domeniul culturii și științei;
- organizarea orelor didactice cu destinație specială;
- organizarea excursiilor – panoramic pentru studenții anului întâi cu scopul de a cunoaște și de a se orienta în spațiile funcționale ale DIB ULIM, serviciile prestate și condițiile de acces la resursele documentar – informaționale;
- organizarea manifestărilor științifice (conferințe, sesiuni, susținerea tezelor de licență și de doctor etc.) în colaborare cu alte structuri universitare,

Dintre *serviciile scrise*, oferite și utilizate de către DIB ULIM, pot fi specificate:

- elaborarea și promovarea în comunitatea universitară (și cea profesională) a documentelor strategice și de ordin conceptual (direcții strategice de activitate a DIB ULIM, programe anuale, rapoarte și altele);
- elaborarea și mediatizarea documentelor de reglementare (ROF, condiții de acces la resursele DIB ULIM etc.);
- pagina WEB a DIB ULIM;
- reclama;

- sponsorizarea (în bază de proiecte, contracte etc.).

Primele două servicii scrise țin de interesul clienților, dar mai ales de cel al comunității profesionale. Prin intermediul serviciilor nominalizate sunt promovate experiențele reprezentative, realizările, orientările strategice profesionale.

Pagina WEB a DIB ULIM este o modalitate avantajoasă grație oferirii informației operative, flexibilității, posibilități de accesare nelimitată în timp, spațiu și cantitate.

Reclama de bibliotecă (acest serviciu poate fi oferit și oral: anunțuri la radioul Universității, prezentări etc.). Reclama scrisă are drept scop impunerea imaginii profesionale a DIB ULIM, serviciilor și produselor oferite, în scopul informării beneficiarilor și stimulării cererii la produsele și serviciile oferite.

Reclama de bibliotecă este divizată în:

- reclama din interiorul bibliotecii (destinată prioritar studenților și cadrelor didactice ULIM);
- externă (destinată preponderent potențialilor beneficiari).

Reclama externă, scrisă ține de articole în publicații de specialitate (publicate de către colaboratorii DIB ULIM ) în revista „Pro Libris”, „Gazeta bibliotecarului”, „Universiras”, „Symposia Professorum,, Seria Biblioteconomie, panouri, afișe) și în mass media (prezentate de specialiști ori alte persoane). În relațiile cu mass media DIB ULIM este deschis, oferind informația relevantă vizavi de activități, servicii, strategii, condiții de servire.

Reclama internă scrisă poate fi sub forma materialelor promoționale, ce pot fi consultate în spațiile funcționale ale DIB ULIM. În sub ordinea DIB ULIM se află trei săli de lectură și mediateca, fiecare sală găzduiește în incinta sa un anumit gen de literatură respectiv sânt oferite aceste materiale pentru o orientare în colecțiile de documente. De asemenea materialele promoționale oferă informația despre bazele de date ce pot fi accesate, informațiile utile pentru a consulta

documentul necesar, grija pentru noii beneficiari, accesare documentelor ne tradiționale(SD,DVD) și informație generală despre DIB ULIM.

DIB ULIM are ca scop prioritar acordarea gratuită a serviciilor, dar oferă și servicii comerciale, ce sunt suplimentare și nu influențează activitatea de bază a acestuia.

Sponsorizarea, în general, reprezintă o acțiune benevolă întreprinsă de mecenați, din anumite considerente: recunoștință pentru colaborare, conștiință civică, proiecte de colaborare cu alte instituții asemănătoare sau participare la concursuri cu caracter deschis în presă, donații. Putem fi mândri, că DIB ULIM a beneficiat de anumite granturi, pe bază de concurs cu caracter deschis și anume: megaproiectul Pușkin, programul Courants du Monde (sprijinit de Alianța Franceză), proiectul TEMPUS-TACIS „Library Training in Moldova”, proiecte în cadrul Programului Informațional al Fundației Soros – Moldova, proiect „Achiziții de documente pentru bibliotecile universitare” (sprijinit de către Agenția Universitară Francofonă). DIB ULIM a beneficiat și de anumite donații din partea Ambasadei SUA, Ambasadei Austriei, Ambasadei Kazahstanului și altor factori (de exemplu, donații individuale).

S-a constatat, că principiile marketingului sunt conștientizate de către profesioniști și aplicate în viața bibliotecilor. El apare ca o necesitate și un instrument managerial, fiind considerat drept soluție de optimizare a activității bibliotecii. Aplicarea marketingului e binevenită în condițiile actuale, sporind atenția factorilor ce condiționează activitatea bibliotecilor. În același timp instituția bibliotecară trebuie să demonstreze adaptibilitate, flexibilitate, transformarea mentalității, schimbarea atitudinii în raport cu beneficiarii.



## **Bibliografie:**

1. Bășan, G. Management – marketing /G. Bășan, D. Fundătură. București: Coresi, 1992. 288 p.
2. Medrihan, G. Marketing: concepte, metode și tehnici strategice. București: Goma, 1997. 214 p.
3. Șrefănescu, P. Bazele marketigului. București, 1994. 557 p.

## DIRIJAREA FENOMENULUI “TEHNICI ȘI TEHNOLOGII INFORMAȚIONALE” ÎN BIBLIOTECA UNIVERSITARĂ

*Veronica GHEȚU*

Întotdeauna omul a căutat să se informeze pentru *a învăța mai bine, a crea, a decide, a acționa*. Dintotdeauna, el a produs idei, a scris texte și a contribuit la dezvoltarea cunoașterii. Astăzi, el comunică cu ușurință cu semenii săi prin telefon, fax sau mesagerie electronică și-și exprimă frecvent părerile la televiziune, în media, sau în reuniuni și conferințe. Această producție de informație generală sau specială a condus la crearea dispozitivelor legate de difuzarea cunoștințelor, precum reviste de specialitate, biblioteci, centre de documentare, baze de date, servere ale noii pânze electronice, numite Internet. Se dezvoltă azi veritabile piețe industriale în sânul unei societăți a informației. Societatea cunoașterii conferă noi dimensiuni procesului învățării; definește componenta „formarea și perfecționarea personalului”; impune o nouă filosofie a sistemelor de informare și documentare. Selecția conținutului de informații, condiționarea acestora pentru o utilizare pertinentă, stăpânirea tehnologiilor de informare, în special a nevoilor și grijii unui răspuns economic și cultural, sunt componentele principale ale unui management al informației. În fața extraordinarelor transformări ale sistemelor de informații și documentare din ultimii douăzeci de ani, în fața actualei explozii a rețelelor electronice, trebuie să constatăm că un număr de cercetători sau profesori rămân neștiutori față de posibilitățile oferite azi, dar și de riscurile care pot apărea, dintr-o imperfectă stăpânire și cunoaștere a acestora.

*A colecta, a tria, a trata, a valida, a difuza informația utilă* este cu siguranță problema specialiștilor în informare și documentare formați corect și competenți. Dar aceasta privește

atât pe cercetători, cât și pe formatori, responsabili de instituții de învățământ etc. Toți trebuie să intervenim ca actori ai unei noi inteligențe, fondate pe un management responsabil al informării. Mai mult, azi trebuie să găsim legăturile care se stabilesc între procesul informației, pe de o parte, și demersurile de formare sau învățare, pe de altă parte. Pregătirea tinerilor, școala, universitatea, metodele de informare moderne au devenit o necesitate. Centrele de documentare și de informare, biblioteca universitară sunt instrumente de punere în valoare a resurselor electronice, ale Internetului și multimedia. Integrarea lor într-un proiect pedagogic punând informația în centrul procesului formativ este mai mult ca niciodată o prioritate. Diferite unghiuri de abordare oglindesc raporturile între informare și formare, pentru formarea cu informație și formare pentru informație. DIB ULIM insistă asupra acestei viziuni, orientând comunitatea universitară pentru relații funcționale de parteneri egali. În acest sens sunt utilizate diverse pârghii, inclusiv: promovarea documentului strategic „Politica de dezvoltare a resurselor documentare și informaționale a DIB ULIM”; implementarea accesului liber la raft; facilitarea accesului la baze de date utile etc.

Biblioteca trebuie să se modernizeze mereu pentru a răspunde nevoilor de informare generale și celor individuale. Ea este specializată în prelucrarea cărților, articolelor, publicațiilor electronice, astfel încât utilizatorii să poată găsi informația de care au nevoie. Informatica și noile tehnologii de informare au început să-și modifice profesiile. Piața tehnologiei digitale a documentelor adaugă noi complexități; arhivarea și documentarea sunt tot mai apropiate. Astfel apar meserii noi care nu mai au legătură cu lanțul documentar, sau mai bine spus nu mai fac parte din tradiționalul lanț documentar, punând accent pe dimensiunea sistematică a documentării. Se spune tot *bibliotecar*, dar se fac referire la meserii ca expert în supravegherea tehnologică, informațională, inginerie

documentară, specialist în bibliometrie sau scientometrie, făuritori de sisteme de informație și produse multi-media sau hipermedia, gestionari ai unei documentări structurate, redactori tehnici, specialiști în arhivare electronică. Bibliotecarii încearcă din ce în ce mai mult să-și folosească competențele pentru comunicare, sau cunoștințe metodologice sau pedagogice și de formare (specialiști ai transferului informativ și cognitiv), urmărind finalitatea serviciilor și produselor, în termeni de management și situându-se altfel în raport cu utilizatorul, cu nevoile și practicile sale de informare. *Astăzi, se trece progresiv de la o logică a producției la o nouă logică a folosirii și valorificării informației. Tendința este de încorporare a valorii adăugate a produselor și serviciilor de informație.*

Astăzi, biblioteca universitară încearcă să dețină un potențial considerabil care poate fi exploatat la maximum cu ajutorul noilor unelte informatice. Serviciile de rețea completează colecțiile fizice și se poate rezuma la sintagma „a face mai mult cu mai puține mijloace”. Nu mai este nevoie să circule direct periodicele în instituție sau în laboratoarele universităților. Acum informația exploatată (adunată, concepută), devine un produs adaptat la diferite nevoi. Competențele bibliotecarilor în domeniul cercetării documentare și a cunoașterii surselor de informare se extind pentru a cuprinde și documentele electronice. Bibliotecarii analizează, clasifică și descriu informațiile destinate și utilizate în sistemele de cercetare sprijinind utilizatorii în a găsi ceea ce caută. În rețea, bibliotecarii răspund la întrebările utilizatorilor pe teme de informare, oferind acces la colecțiile bibliotecilor și la instrumentele de cercetare documentară. Tehnologiile de informare (autostrăzile informaționale, multimedia) permit să se depășească granițele geografice și temporale; să dezvolte o formare dincolo de ziduri, în timp real. Specialiștii din bibliotecă aleg astăzi din rețea acele site-uri care răspund

întrebărilor utilizatorilor – selecția fiind mai rapidă când avem de-a face cu documentele electronice decât cu documentele tipărite. Bibliotecarii profesioniști împreună cu cadrele didactice sunt în măsură să determine dacă un site Internet constituie o sursă de informare interesantă sau este de dorit să cauți răspunsul în sursele imprimare tradițional, fie să le folosești pe ambele. Furnizarea de servicii de calitate necesită resurse, dar din păcate implementarea noilor tehnologii nu se face în mod sistematic și concomitent la nivel național, prin crearea unor rețele bine coordonate cu servicii centralizate, care ar conduce la economisirea a numeroase resurse materiale și umane.

Biblioteca, astăzi, trebuie să aibă o viziune generală asupra surselor de informare, tehnicilor de informare, sistemelor de transfer al informației și a serviciilor de informare. Astfel, biblioteca universitară trebuie să ia toate măsurile posibile pentru a facilita accesul la informație; să adune și să difuzeze informație cât mai calitativă și mai cantitativă. Accesul la informații în biblioteca universitară are la bază următoarele elemente:

- oferirea resurselor informaționale (selecționate și organizate);
- oferirea cunoștințelor actualizate sub diferite forme și diferite culturi în societatea informației;
- deținerea personalului care are o imaginație globală a informațiilor și cunoștințelor disponibile și servicii de informare;
- este în măsură să evalueze validitatea și fiabilitatea surselor de informare;
- formează persoane (clienți ai instituției bibliotecare) apte să gestioneze informația, sursele de informare, sistemele de comunicare necesare procesului educațional și formării profesionale.

### *Noi investiții de făcut, noi responsabilități asumate*

Institutele de învățământ superior trebuie să investească, astăzi, mai mult ca oricând, în puternice echipamente educaționale, adevărate mașini care să "împrăștie" informația structurată, putând fi consultată de către studenți de diferite origini, pe loc sau la distanță, aparținând sau nu aceleași instituții. Este cazul universităților americane, australiene, din sud-estul Asiei. Mai mult ca niciodată profesorii și alți formatori (bibliotecari), trebuie să realizeze produse informaționale și formaționale, care pot fi difuzate prin satelit de către rețelele calculatoarelor. *Președintele unui Institut de Tehnologii din America arăta într-un studiu că 50% din cunoștințelor dobândite de tinerii absolvenți în universitățile americane, provin de la libera consultare a surselor de informare și de cunoștințe disponibile pe Internet.* Acesta este un fapt care nu poate fi ignorat. În ceea ce privește specialiștii din informare și documentare, ei devin parteneri egali în procesul de formare și gestionare a cunoștințelor. Deja pe piață la nivel internațional, apar produse și servicii de informare-formare care modifică tradiționalele locuri de muncă ale profesorului-bibliotecarului-documentaristului.

Tehnologiile informaționale și comunicaționale au devenit instrumente indispensabile pentru educație și dezvoltare. Informația din lumea largă este la ușa noastră. Circulația ideilor se accelerează și este pe punctul de a ne schimba certitudinile și deprinderile. Beneficiarii noștri trebuie să aibă posibilitatea să beneficieze de ceea ce înseamnă Internet. Inteligența colectivă se dezvoltă în mod spectaculos pe rețelele electronice. Vor rămâne beneficiarii noștri departe de căile de circulație ale informației planetare pentru că noi nu am știut să creăm un sistem propriu? Este interesant de notat faptul că noile tehnologii de informație au contribuit din plin la o re poziționare strategică a misiunilor și funcțiilor documentării. Dezvoltarea siturilor Internet, a societăților și în mod special

crearea instrumentelor Intranet au reliefat necesitatea gestionării profesionale, scoaterea la lumină și menținerea unor astfel de instrumente de lucru, de dispunere a resurselor info-documentare structurate, validate, în permanență actualizate, ceea ce se știe că fac bine bibliotecarii documentaliști. Dar dincolo de instrumente, este gestiunea dinamică a infostructurii organizaționale care este încredințată serviciilor moderne de documentare, singurele capabile să asigure perenitatea instrumentelor, ca o structurare și actualizare a conținuturilor informaționale.

Astfel spus, este nevoie în bibliotecile universitare de un adevărat management al informării și documentării. Perspectivile societății informaționale sunt axate pe valorificarea superioară a informațiilor manageriale și de gestiune. P. Drucker precizează că „**informația înseamnă un nou tip de management**”, înțelegând prin aceasta faptul că gândirea și acțiunea managerială sunt determinate, în măsură hotărâtoare, de informații.

Gestiunea eficientă a informatizării, semnifică - *investiții necesare în materie de instrumente avansate* (sisteme de gestionare a bazelor de date și a gestiunii electronice a documentelor...), *prin crearea unor servicii apropiate* (centre de documentare, centre de resurse, direcții de informare și documentare, ...) recurgând la competențele specifice noi, *prin dezvoltarea unor noi activități - supraveghere informațională*. Exploatarea actuală a utilizării Internetului face mai mult ca niciodată nevoia recurgerii la medieri info-documentare specializate pentru selecționarea unei informații pertinente, sintetizând-o, determinând modalitățile eficiente de acces la resursele necesare diferitelor grupe de utilizatori.

În concluzie menționăm, că succesul bibliotecilor în viitor va putea fi determinat de cât de bine decidenții, managerii instituțiilor bibliotecare vor ști să aleagă angajații potriviți, care

să se adapteze repede schimbărilor și culturii organizaționale și care „vor face casă bună” cu tehnologia.

### **Bibliografie**

1. Androniceanu, Armenia. Managementul schimbării: Valorificarea potențialului creativ al resurselor umane. București: ALL Educațional, 1998. p. 158-167.
2. Lebedencu, Miruna. Resursele umane în viitor. Profesii, 2003, 1 sept., p. 1. (supl. săpt. la „Ziarul Financiar”).
3. Regneală, Mircea. Biblioteca publică și rolul său în mileniul III. Biblioteca. 2003, Nr 3, p. 93-95.



## **DIRIJAREA PROCESULUI DE DEZVOLTARE A RESURSELOR DOCUMENTARE**

*Alina FRUMUSACHI*

O bibliotecă hrănește spiritual o colectivitate – acesta este chiar principiul său de funcționare. Ea apare cu o oarecare șansă de a dura numai în cazul, în care colectivitatea simte nevoia să-și definească temelia memoriei și să-și întărească șansele de nemurire. Colectivitatea, ce încadrează și legitimează biblioteca, este mai întâi publicul servit. Documentele sunt achiziționate, iar colecțiile sunt constituite pentru public. A aborda problema achizițiilor într-o bibliotecă înseamnă a intra chiar în miezul problemelor de fond, al modului de funcționare, al legitimității acestei biblioteci. Constituirea fondului este una din sarcinile cheie în activitatea de bibliotecă, pentru că mărimea și diferențierea fondului determină în mod hotărâtor valoarea și importanța respectivei biblioteci. Îndeplinirea acestei sarcini presupune urmărirea anumitor principii strategice, cum ar fi:

- dezvoltarea colecției unei biblioteci trebuie să se fondeze pe o gândire profesionistă și independentă a bibliotecarului, fără ca această gândire să aibă o influență politică, comercială sau de sectă;
- colecțiile bibliotecii trebuie să răspundă intereselor tuturor membrilor colectivității pe care o servește; să satisfacă cerințele de studii și de cercetări științifice;
- bibliotecile trebuie să facă rost de documente care nu se conțin în colecțiile lor prin utilizarea serviciilor de schimb național și internațional, recurgând la prestarea serviciilor de informare în formă electronică;
- fiecare bibliotecă trebuie să elaboreze politica de dezvoltare a resurselor sale.

Toate aceste principii își găsesc reflecție în politica de dezvoltare a resurselor documentare și informaționale a instituției bibliotecare. Ce este o politică de dezvoltare a resurselor? Este un act absolut voluntar ce pune în evidență obiectivele și nu se reduce la o prezentare de practici actuale de achiziție. Se sprijină pe interesele utilizatorilor și pe o analiză a fondurilor existente. Politica de achiziție se elaborează în legătură strânsă cu autoritățile colectivității de care depinde biblioteca și pe care aceasta o servește.

La DIB ULIM procesul de completare a colecțiilor se face în baza unui document de reglementare numit „Politica de dezvoltare a resurselor documentare și informaționale ale DIB ULIM”(PDR). Acest document a fost elaborat în baza „Legii cu privire la biblioteci” (nr.287 – XIII din 16.11.1994), „Regulamentului – cadru de organizare și funcționare a bibliotecilor instituțiilor de învățământ superior” (aprobat prin hotărârea nr.74/6 din 7 mai 2002 a Colegiului Ministerului Educației din Republica Moldova), „Regulamentului privind organizarea și desfășurarea procesului didactic” (aprobat de către Rectorul ULIM la 9 iunie 2000), „Regulamentului de organizare și funcționare a Departamentului Informațional – Biblioteconomic ULIM” (aprobat prin ordinul nr. 53 din 29 mai 2001 al Rectorului ULIM). Politica de dezvoltare a resurselor documentare și informaționale ale DIB ULIM determină și reglementează procesul de dezvoltare a colecțiilor: achiziționarea documentelor în diferite limbi și pe diferite suporturi, obiectivele și criteriile de selecție, normele și nivelurile de completare, numărul optim de exemplare pentru ansamblul colecțiilor. DIB ULIM își fixează politica de dezvoltare a colecțiilor în funcție de cunoașterea beneficiarilor și a nevoilor de studiu și cercetare ale acestora și a surselor privitoare la producția de documente și la canalele de difuzare a acestora.

DIB ULIM are la îndemână o serie de surse care ușurează investigațiile de cunoaștere a beneficiarilor și a nevoilor lor de studiu și cercetare. În categoria surselor despre beneficiari pot fi incluse:

- planurile de învățământ ale departamentelor ULIM;
- planurile și temele de cercetare științifică din cadrul departamentelor și altor subdiviziuni ULIM;
- liste cu sugestiile de achiziție din partea beneficiarilor;
- rezultate ale sondajelor și investigațiilor asupra necesităților informațional – documentare ale clienților DIB ULIM.

Sursele referitoare la producția de documente și la canalele de difuzare ale acestora, în viziunea specialistului din Franța B. Calenge, sunt diferite: **editoriale** (producția dintr-un domeniu); **intelectuale** (instrumentele de selecție); **materiale** (furnizorii publici sau privați). Să menționăm succint conținutul fiecăruia dintre grupurile enumerate.

Referindu-ne la **piața editorială** putem menționa următoarele:

- editorii nu au prim scop satisfacerea utilizatorilor bibliotecii;
- editorii investesc a priori în titlurile care au o șansă de a găsi public la un moment dat. Unele cărți „sunt interzise” în numele unui consens social sau în numele unor exigențe democratice;
- panorama editurilor nu este atât de variată pe cât pare. Pot fi remarcate unele carențe editoriale în legătură cu: acoperirea anumitor domenii; gradul diferit de abordare a unor subiecte sau absența totală a acestora.

**Sursele intelectuale** pentru achizițiile curente și retrospective se împart în trei mari categorii. Primele două, repertoriile bibliografice curente și cataloagele editurilor și librăriilor, se referă la actualitate și disponibilitate. Cea de-a treia categorie (cererile utilizatorilor, selecțiile bibliografice

înserate în cărți, selecțiile operate de alte biblioteci sau de alte organisme specializate) se referă doar la conținutul documentelor.

Achizițiile curente cer o consultare absolut regulată a anumitor instrumente bibliografice, achizițiile retrospective cer o consultare exactă și sistematică a altor instrumente specifice, iar cererile din partea utilizatorilor autorizează o cercetare heteroclită.

Astfel, în activitatea sa, DIB ULIM folosește următoarele surse intelectuale de achiziție:

- bibliografiile naționale curente
- bibliografiile specializate
- prospectele promoționale ale editurilor
- cataloagele și listele furnizorilor – comerciali și necomerciali
- sursele on-line.

În procesul de achiziție un loc aparte și destul de important îl dețin **sursele materiale**. DIB ULIM își mărește fondurile documentare cu ajutorul furnizorilor comerciali și necomerciali.

Achiziționarea propriu-zisă a documentelor se face prin diverse metode, știute și aplicate de către instituțiile bibliotecare din Republica Moldova.: cumpărare, schimb de documente, donații, transfer și altele. Aceste metode sunt specifice și activității DIB ULIM. Acesta din urmă a implementat o metodă specifică de dezvoltare a resurselor documentare, vorba fiind despre „depozitul legal ULIM”. Câteva cuvinte despre această metodă.

**Depozitul legal ULIM (DL ULIM)** este parte componentă a colecțiilor DIB ULIM și constituie una din sursele de creștere a fondului documentar. DL ULIM este o prevedere instituționalizată, ce reglementează recepționarea obligatorie de către DIB ULIM a unui exemplar, reprezentând întreaga producție editorială tipărită, fotografiată sau înregistrată la

Complexul Editorial – Poligrafic ULIM. Această colecție este constituită în baza reglementărilor biblioteconomice moderne în scopul:

- completării exhaustive cu documente ce formează patrimoniul universitar;
- păstrării și conservării fondului documentar și informațional ULIM;
- asigurării controlului bibliografic în universitate;
- servește la ținerea evidenței statistice generale a documentelor, editate de Complexul Editorial ULIM (CE ULIM);
- constituirii fondurilor locale de documente;
- satisfacerii mai depline a cerințelor de informare și de lectură a cititorilor.

Colecția „Depozit legal ULIM” include câte un exemplar din documentele, transmise periodic de la Centrul Editorial ULIM. Această colecție este intangibilă, oglindind patrimoniul editorial al Universității Libere Internaționale din Moldova.

În baza celor expuse putem conchide, că operațiunea de achiziție presupune să se meargă mai departe nu numai cu un simplu examen al validității conținutului titlurilor selecționate. Bibliotecarii trebuie să demonstreze că publicațiile pe care le achiziționează se bazează pe o analiză care nu se limitează la convingerile personale sau la presiunile utilizatorilor. Selecțiile nu sunt intuitive, ci au la bază reguli de biblioteconomie, adoptate și utilizate în toate tipurile de biblioteci. Coordonatorul achizițiilor are responsabilitatea de a evalua procesul de achiziție, de a stabili prioritățile și de a întocmi o listă cu opțiuni bibliografice. Achiziția nu este un act solitar. Exprimarea opțiunilor și definirea priorităților vor avea de câștigat dacă vor fi făcute în colectiv în cadrul bibliotecii, precum și dacă vor fi găsite explicații coerente atât pentru public cât și pentru factorii tutelari. Este important să se explice nu numai opțiunile, ci și rațiunile de selectare, pentru

ca politica de achiziții să devină un instrument de aplicare a obiectivelor asumate de către bibliotecă.

### **Bibliografie**

1. Calenge, Bertrand. Politicile de achiziții: construirea unei colecții într-o bibliotecă. București: Ed. Biblioteca Bucureștilor, 1999. 399 p.
2. „Politica de dezvoltare a resurselor documentare și informaționale ale DIB ULIM” (PDR). Ch., 2002. (Document de uz intern).
3. Rusea, Lili. Managementul dezvoltării colecțiilor bibliotecilor universitare. Biblioteca, 2003, Nr 5-6, p.145-147, 174-175.

## SERVICII INFORMAȚIONALE: ASPECTE MANAGERIALE

*Natalia PÎSLARU*

*„Viitorul apropiat al civilizației este  
societatea informațională în cadrul  
căreia informația devine resursa de  
bază a evoluției societății.”*

***Bill Kats***

O componentă importantă a infrastructurii informaționale sunt bibliotecile – centre, care depozitează și pun în circulație marea parte a resurselor informaționale existente în societate.

Procesul de modernizare a serviciilor în bibliotecile din Republica Moldova a început încă din anii 1980 – 1981, dar în lipsa unei strategii de stat fiecare bibliotecă și-a elaborat propriul model.

Bibliotecile furnizează servicii în special acelor oameni, care sunt capabili și dornici să depună efort suplimentar pentru propria dezvoltare și să ofere un nou conținut propriei vieți și care prin aceasta ajută în mod activ la construirea unei noi Europe. Utilizarea cunoștințelor devine tot mai intensă. Pe lângă transmiterea generală de cunoștințe, un serviciu este necesar în măsura în care obține răspunsuri exact pentru întrebările puse de cineva.

Din punctul de vedere al publicului, rațiunea de a exista și scopul final al tuturor bibliotecilor este de a răspunde solicitărilor individuale ale utilizatorului . Dar în centrul activității informaționale în sprijinul comunității universitare un rol nu mai puțin important revine informării anumitor grupuri de clienți (noi catedre, noi subiecte de predare, laboratoare și cercuri științifice etc.).

În acest sens bibliotecile Republicii Moldova au definit drept una dintre strategiile prioritare crearea și prestarea *serviciilor de informare*. Anume aceasta și dorința de a perfecționa serviciile oferite utilizatorilor noștri, și mai ales, de a introduce noi servicii de informare pentru comunitate, a contribuit la constituirea unor noi structuri funcționale în bibliotecile publice, universitare: servicii de informații comunitare, centre de informare și documentare și altele: De exemplu, în rezultatul implementării unor principii ale managementului funcțional și organizării bi-modale a structurii organizaționale, la DIB ULIM a fost constituit Centrul de Informare și Documentare ULIM (anul 2001). CID este conceput ca o „arhivă” informațională despre și pentru ULIM (universitarii, studenții acesteia).

CID ULIM are în sarcină:

1. identificarea, colecționarea, depozitarea și comunicarea:
  - patrimoniului universitar de documente care fac obiectul depozitului legal ULIM;
  - documente referitoare la ULIM (proces didactic, științific, relații internaționale,
  - realizări ale studenților);
  - colecțiile „Disertații”, „Autoreferate”, „Teze de licență”;
2. elaborarea bibliografiilor în colecția „Universitaria”;
3. ținerea la zi a cataloagelor specifice: „ULIM: prezent și perspective”, „Publicații ale cadrelor didactice și științifice ULIM” și altele;
4. organizarea bazelor de date și punerea la dispoziția factorilor interesați informațiilor în domeniu;
5. prestarea serviciilor informațional-consultative.

Bibliotecile universitare au un rol major în procesul de învățământ, răspunzând nevoilor de informare, determinate de



activitatea educațională. Mulți autori specialiști, acordând o atenție prioritară conceptului de „bibliotecă digitală”, menționează necesitatea schimbării metodelor și tehnologiilor de procesare și distribuire a informațiilor.

Noi modele de servicii de bibliotecă au fost dezvoltate continuu. Fiecare manager este interesat de o structură de optimizare a modului, în care folosim resursele pentru îndeplinirea sarcinilor. Datorită faptului că bibliotecile au fost nevoite să facă față unei concurențe în industria de servicii informaționale (cum ar fi vendorii de baze de date, servicii de livrare a documentelor electronice), ele trebuie să se gândească la o contrabalansare pentru a-și menține un rol viabil în relația cu utilizatorii lor. Chiar și fără această prospectare a pieței de servicii, bibliotecile sunt de mult preocupate de calitatea serviciilor pe care le oferă.

O gestionare modernă a serviciilor de informare se bazează pe următoarele principii:

- informația este o resursă de exploatat;
- mijloacele de informare există și se justifică prin obiectivele propuse;
- personalul specializat (bibliotecarii, documentariștii) are rol de agent în transferul de informații.

În sprijinul promovării resurselor documentare și informaționale sunt efectuate diverse activități informaționale. La DIB ULIM constituirea instrumentelor de informare asupra resurselor documentare este o sarcină care integrează eforturile diverselor structuri funcțional - bibliotecare: Informare bibliografică și Documentară, Automatizare, Centrul de Informare și Documentare etc. (7). Activitățile la acest capitol pot fi divizate în următoarele categorii:

- orientare și informații generale (servicii prestate la punctul Info-ULIM ori clienții sunt direcționați către bibliotecarii pe subiecte)

- servicii de consultanță (oferite în serviciul IBD ori de către bibliotecarii pe subiecte)
- servire în regim „cerere ofertă”, efectuată de către bibliotecarii consultanți și în serviciul IBD.
- ținerea la zi și elaborarea instrumentelor informaționale în sprijinul promovării resurselor informaționale și documentare ale DIB ULIM
- instruirea informațional-documentară a clienților (6) .

Ultimele decenii au fost caracterizate de o supraabundență de teorii de management, care pretind să aibă soluții pentru rezolvarea dificultăților, cu care se confruntă instituțiile în era informațională. Bibliotecile din întreaga lume sunt într-o competiție acerbă pentru a fi mai eficiente și mai eficace. Dacă în funcție de teoria de bază a managementului prioritară este administrarea eficientă a schimbărilor, putem menționa că vizavi de activitatea informațională atenția trebuie îndreptată spre implicațiile în manevrarea mediilor informaționale (1). O bibliotecă modernă trebuie să fie capabilă să răspundă impactului informațional și noilor cerințe, adică:

- să aibă echipament modern;
- angajații să apară prompt când e nevoie;
- documentele asociate serviciilor oferite să fie în versiune scrisă și imprimată, succinte și clare;
- facilitățile oferite să fie bine organizate;
- serviciul oferit să fie îndeplinit corect;
- să actualizeze înregistrările din bazele de date;
- angajații să ofere servicii cu promptitudine;
- angajații să se ofere, întotdeauna, cu bunăvoință.

Pentru a-și servi mai bine utilizatorii, multe biblioteci își extind eforturile de dezvoltare a colecțiilor prin includerea resurselor INTERNET, care oferă astfel de avantaje, precum:

- actualizare în timp și spațiu;
- accesul la distanță imediat.

Pe lângă instrumentele de informare tradiționale, OPAC și echipamentele adecvate, biblioteca trebuie să ofere și servicii care au la bază noile tehnologii, acest lucru presupunând atât o schimbare formală, cât și una de conținut.

Biblioteca modernă presupune o serie de strategii, scopul cărora este de a eficientiza activitatea ei, printre care instruirea utilizatorilor, acces la noile media, acces la materialele tipărite etc. Biblioteca modernă trebuie să asigure surse de informare și servicii într-o varietate de mijloace, pentru a îndeplini dorințele utilizatorilor în ceea ce privește educația, informarea, dezvoltarea profesională (3).

În acest sens deosebit de solicitate devin serviciile de referințe on-line. Atribuțiile și funcțiile serviciilor de referințe sunt determinate în funcție de profilul bibliotecii, specific fiind totuși menirea de a „**răspunde la întrebări**” (Bill Katz). În funcție de scopul întrebărilor, bibliotecarul determină calitatea informației cerute și cantitatea ei. Nivelul serviciilor oferite depinde de natura așteptărilor utilizatorului, timpul de care dispune personalul, nivelul de pregătire al personalului, numărul și accesibilitatea surselor disponibile utilizatorului. Un bibliotecar profesionist cunoaște și utilizează mai multe strategii de căutare a informațiilor solicitate, căile de exploatare a materialului bibliografic fiind de la general la specific și invers.

Serviciile informaționale în era informațională reprezintă o punte de trecere de la societatea industrială la societatea informațională.

Informatizarea schimbă aspectul bibliotecii și face ca viitorul să se întrevadă ca fiind sigur și totuși incitant.

## Bibliografie

1. Direcții și strategii de dezvoltare a colecțiilor în bibliotecile universitare. Constanța: Ex Ponto, 2001, p.140-158.
2. The modernization of the informational services / Acad. de Studii Economice. Chișinău, 2000, p. 41-43.
3. Stoica, I. Criza în structurile infodocumentare. Constanța: Ex Ponto, 2001, p. 87-90.
4. Urâtu, Serafim. Dreptul de acces la informație – piatră de temelie a unei societăți democratice. Accesul la informație în Republica Moldova. Chișinău: Universitas,1999, p. 312 – 315.
5. Kulikovschi, L. DIB ULIM a votat Europa! Biblio Polis, 2002, Nr 4, p. 47.
6. Departamentul Informațional Biblioteconomic al Universității Libere Internaționale din Moldova: rap. anual. Chișinău, 2002, p.10-11.
7. Departamentul Informațional Biblioteconomic: modelarea viitorului, analiza prezentului, integrarea trecutului (1992-2002). Chișinău, 2002, p.20-22.

## AUTORII MATERIALELOR INCLUSE ÎN CULEGERE

**Amorțitu, Angela** – bibliograf, Departamentul Informațional  
Biblioteconomic (DIB) ULIM

**Corghenci, Ludmila** – director adjunct, DIB ULIM

**Frumusachi, Alina** – șef serviciu „Dezvoltarea și prelucrarea  
analitică – sintetică a resurselor documentare și  
informaționale”, DIB ULIM

**Ghețu, Veronica** – șef Centru Automatizare, DIB ULIM

**Ghimpu, Natalia** – șef oficiu Sala de Lectură nr. 3,  
DIB ULIM

**Kulikovski, Lidia** – director general, Biblioteca municipală  
„B. P. Hasdeu”, Chișinău

**Leahu, Olesea** – bibliotecar – coordonator, Centru de  
Automatizare, DIB ULIM

**Luca, Felicia** – șef oficiu Sala de Lectură nr.1, DIB ULIM

**Pîslaru, Natalia** – șef serviciu Informare Bibliografică și  
Documentară, DIB ULIM

**Sochrică, Zinaida** – director general, DIB ULIM

**Zavtur, Natalia** – lector superior, catedra Biblioteconomie și  
Asistență Informațională a Universității de Stat din Moldova

**Zbârnea Svetlana** – șef oficiu „Prelucrarea analitică –  
sintetică a resurselor documentare și informaționale”, DIB  
ULIM

## CUPRINS

<b><i>Ludmila Corghenci</i></b> Cuvânt înainte .....	3
<b><i>Zinaida Sochircă</i></b> Evoluții în abordarea și aplicarea managementului la DIB ULIM .....	5
<b><i>Natalia Zavtur</i></b> Etica comunicării în bibliotecă.....	13
<b><i>Lidia Kulikovski</i></b> Abordări ale managementului la Biblioteca Municipală „B. P. Hașdeu.....	17
<b><i>Ludmila Corghenci</i></b> Educarea managementului în instituția bibliotecară.....	27
<b><i>Svetlana Zbârnea</i></b> Homologia – știința despre studiul integral al omului .....	34
<b><i>Ludmila Corghenci</i></b> Politici ale managementului resurselor umane la DIB ULIM: recomandări pentru elaborarea unui document instituțional.....	44
<b><i>Felicia Luca</i></b> Managerul funcțional: un leader la DIB ULIM?.....	51
<b><i>Olesea Leahu</i></b> Relațiile publice în contextul comunicării.....	56

<b><i>Angela Amorțitu</i></b>	
De ce „managementul proiectului” la DIB ULIM.....	63
<b><i>Natalia Ghimpu</i></b>	
Reflecții pe marginea activității de marketing la DIB ULIM.....	68
<b><i>Veronica Ghețu</i></b>	
Dirijarea fenomenului „tehnici și tehnologii informaționale” în biblioteca universitară.....	74
<b><i>Alina Frumusachi</i></b>	
Dirijarea procesului de dezvoltare a resurselor documentare.....	81
<b><i>Natalia Pîslaru</i></b>	
Servicii de referințe: aspecte manageriale.....	87
<b><i>Autorii materialelor incluse în culegere</i></b> .....	93

## **Din aceeași colecție:**

### **Symposia Professorum, ediția 1999**

*Serii: Istorie; Filologie; Drept; Economie; Medicină; Program.*

### **Symposia Professorum, ediția 2000**

*Serii: Istorie; Filologie; Drept; Economie; Medicină; Psihologie; Biblioteconomie; Științe reale; Program.*

### **Symposia Professorum, ediția 2001**

*Serii: Istorie; Filologie; Drept; Economie; Medicină; Psihologie și pedagogie; Inginerie; Biblioteconomie; Program.*

### **Symposia Professorum, ediția 2002**

*Serii: Istorie; Filologie; Drept; Economie; Medicină; Psihologie și pedagogie; Inginerie; Jurnalism și Comunicare publică; Biblioteconomie; Program.*

### **Symposia Professorum, ediția 2003**

*Serii: Istorie; Filologie; Drept; Economie; Medicină; Psihologie și Asistență Socială; Inginerie; Jurnalism și Comunicare publică; Biblioteconomie; Program.*