

Secțiunea:
BIBLIOTECILE VIITORULUI: POSIBILITĂȚI INFINITE

Section:
THE LIBRARIES OF THE FUTURE: INFINITE POSSIBILITIES

CZU 005:02

**MANAGEMENTUL DE BIBLIOTECĂ:
STILURI EFICIENTE DE GESTIONARE**

EFFECTIVE LIBRARY MANAGEMENT STYLES

Lina MIHALUȚA¹ [ORCID: 0000-0001-5833-3690]

Abstract: *The scientific paper is centered on the current problems of library management. Elements of management, successes and failures are highlighted. The emphasis is placed on the importance of innovative and organizational management in the performing activity of a contemporary library.*

Keywords: *library management, innovative management, organizational management, personnel strategies, continuous professional training, information technologies, organizational structure, organizational culture, planning*

Managementul de bibliotecă este un proces profesional de activitate asociat cu stabilirea obiectivelor și dezvoltare a modalităților eficiente de atingere a acestora în condițiile de continuă schimbare a mediului de activitate a unei instituții a informației. Managementul bibliotecilor este privit prin prisma activităților care vizează asigurarea îmbunătățirii activității bibliotecilor, creșterea eficienței și evoluției pentru a răspunde nevoilor în schimbare continuă ale utilizatorilor.

Istoria dezvoltării teoriei managementului presupune acțiunea de conducere a unei organizații. De-a lungul timpului managementul ca tip special de activitate profesională a devenit mai complex și diferențiat. În dependență de funcțiile pe care le îndeplinește, managementului i s-au atribuit mai multe determinative: *inovativ, financiar, informațional, al calității, de bibliotecă, managementul personalului* etc.

Managementul într-un mediu de bibliotecă are drept scop obținerea rezultatelor maxime în activitate: gestionarea personalului, planificarea strategiilor de dezvoltare, stabilirea parteneriatului și multe alte direcții. Atunci când alegem un stil de management, este necesar să ținem cont de varietatea funcțiilor care sunt alocate bibliotecilor contemporane.

În această comunicare mi-am propus să vorbesc despre cele mai eficiente funcții ale managementului de bibliotecă.

¹ Direcția Bibliotecii Științifice a USARB, mihaluta.lina@usarb.md

Astăzi, bibliotecile îndeplinesc sarcinile organizațiilor culturale, educaționale, științifice și de informare. Multifuncționalitatea schimbă mecanismul de funcționare a managementului în bibliotecă, obligându-l să realizeze și funcții de marketing. Aceasta înseamnă că trebuie să dezvoltăm noi servicii și competențe, să îmbunătățim mijloacele tradiționale de activitate și să utilizăm activ tehnologiile digitale.

Bibliotecile dețin un rol important în facilitarea accesului la informații pentru învățare, educație și formare. Este un fapt cunoscut că o bibliotecă bine gestionată este o bibliotecă de succes. Managementul bibliotecii înseamnă un management al resurselor de informații, al resurselor umane, al mijloacelor financiare pentru realizarea obiectivelor propuse.

Într-o bibliotecă contemporană, bibliotecarii, zi de zi, îndeplinesc funcții manageriale.

Funcții

Henry Fayol (1841-1925)² a expus principiile și practicile managementului în contextul lor modern. Fayol și-a dedicat atenția studiului activităților manageriale și a identificat cele cinci funcții de bază și aplicabile universal (aplicabile și managementului bibliotecilor), cum ar fi:

Planificarea include formularea scopurilor, obiectivelor, luarea deciziilor, stabilirea strategiilor, politicilor pentru viitor.

Organizarea include departamente, funcții de linie și personal, descentralizare, comitete și decizii de grup și promovare eficientă a activităților.

Staffing cuprinde selecția personalului, fișa postului, numirea personalului în funcție, evaluarea, dezvoltarea managerilor de bibliotecă.

Conducere (coordonare) se ocupă de factorul uman, motivație, leadership și comunicare.

Controlul include sistemul și procesul de control, tehnicile de control, controlul performanței generale pentru funcționarea unui management eficient.

Elemente de management

În 1937, oamenii de științe sociale Luther Gulick³ și L. Urwick⁴ au descris șapte „activități și obligațiuni majore ale oricărui director executiv”. De atunci,

² Henry Fayol (29 iulie 1841 – 19 noiembrie 1925) a fost un inginer minier francez, director de minerit, autor și director de mine, care a dezvoltat o teorie generală a administrării afacerilor, numită adesea Fayolism. El și colegii săi au dezvoltat această teorie independent de managementul științific, dar aproximativ simultan. La fel ca și contemporanul său Frederick Winslow Taylor, el este recunoscut pe scară largă ca un fondator al metodelor moderne de management.

³ Luther Halsey Gulick (1892–1993) a fost un politolog american, profesor Eaton de știință municipală și administrație la Universitatea Columbia și director al Institutului său de Administrație Publică, cunoscut ca expert în administrație publică

⁴ Lyndall Fownes Urwick MC (3 martie 1891 – 5 decembrie 1983) a fost un consultant de management britanic și gânditor de afaceri. El este recunoscut pentru integrarea ideilor unor teoreticieni anteriori precum Henri Fayol într-o teorie cuprinzătoare a administrării managementului. El a scris o carte influentă numită *The Elements of Business Administration*, publicată în 1943. Împreună cu Luther Gulick, a fondat revista academică *Administrative Science Quarterly*.

acronimul POSDCORB este folosit pentru a descrie cele 7 funcții ale managerilor denumite „Elementele managementului”. Acronimul POSDCORB înseamnă: Planificare, Organizare, Staffing, Dirijare, Coordonare, Raportare și Bugetare.

Influența lui Henri Fayol este vizibilă și în cele cinci elemente ale managementului lui Luther Gulick și L. Urwick.

Planificarea este elaborarea, în linii mari, a activităților care trebuie efectuate într-o instituție și a metodelor de realizare a acestora pentru a atinge scopul stabilit.

Organizarea este stabilirea structurii formale de autoritate prin care diferite secțiuni sau diviziuni ale organizației sunt aranjate, definite și coordonate pentru obiectivul definit.

Staffing înseamnă întreaga funcție a personalului (angajare, instruire) și de menținere a condițiilor favorabile de muncă.

Dirijarea este interpretată ca o sarcină continuă de a lua decizii și de a le întruhipa în ordine specifică și generală. Aceasta implică furnizare de instrucțiuni de către personalul de vârf (managerul superior) al bibliotecii.

Coordonarea reprezintă un aspect destul de important pentru interrelaționarea diferitelor aspecte ale muncii într-o organizație.

Raportarea înseamnă informarea celor față de care bibliotecarul este responsabil cu privire la evenimentele care au loc. Aceasta include: informarea autorităților, subordonaților și utilizatorilor prin înregistrări, rapoarte, comunicări etc.

Bugetarea se referă la munca ce ține de finanțe sub formă de planificare fiscală, contabilitate și control.

Cele șapte elemente ale managementului, menționate mai sus, sunt considerate a fi nucleul procesului de management. Acestea se referă, în esență, la diferite aspecte implicate în conducerea unei organizații tipice de informare.

Munca instituției depinde de faptul cât de organic sunt conectate aceste funcții.

Există trei tipuri de management care sunt folosite astăzi în activitatea bibliotecilor.

Managementul strategic include managementul de proiect. Acestea pot fi programe țintite pentru dezvoltarea culturii sau științei la nivel regional; programe de dezvoltare strategică a bibliotecilor la nivel de oraș și raion. Monoproiectele sunt implementate într-o bibliotecă specifică și rezolvă probleme complexe ale dezvoltării acesteia.

Strategia de personal este construită în jurul personalității și motivației angajaților. Automatizarea proceselor, contrar predicțiilor, nu numai că nu l-a înlocuit pe bibliotecar, dar i-a majorat și mai mult rolul. Calculatoarele și programele sunt controlate de oameni. Indiferent de nivelul de echipare a unei instituții, un angajat calificat, flexibil în stăpânirea noilor tehnologii rămâne resursa cea mai valoroasă. Prin urmare, este atât de important să folosim cât mai eficient potențialul specialiștilor, prin a crea condiții pentru dezvoltarea lor profesională, precum și gestionarea cu competență a echipei întregi.

Strategia de personal evaluează, analizează și dezvoltă un sistem de interacțiune cu angajații care influențează cursul ales în dezvoltarea bibliotecii. La fel strategia de personal ajută la ocuparea posturilor vacante, la reducerea fluctuației personalului și la evaluarea perspectivelor de carieră ale specialiștilor din cadrul bibliotecii.

Managementul inovației este un sistem de management care ne permite să asimilăm rapid și eficient inovațiile. Sarcinile principale ale acestui tip de management sunt dezvoltarea metodelor de cunoaștere și aplicare a inovațiilor și furnizarea de resurse pentru procese inovatoare.

Managerul de bibliotecă

Cu puțin timp în urmă, conceptul de manager de bibliotecă părea nefiresc pentru instituția cărții, devenit astăzi un fenomen comun. Un sistem de management, oriunde este aplicat, implică manageri. Ei stăpânesc metodologia de management, știu să stabilească obiective și să le atingă, gestionează personalul și motivează echipa pentru a obține rezultate. Managerul de bibliotecă nu ocupă neapărat o poziție de conducere, el poate nici măcar să nu aibă subordonați. În același timp, el este responsabil pentru rezultatele obținute de bibliotecă. Managerul – șeful bibliotecii - este adesea un manager antreprenorial, pune în acțiune proiecte și planuri mari, prețuiește creativitatea în muncă și știe să creeze condiții de muncă, în care fiecare angajat poate avea oportunități de dezvoltare profesională.

Ca și în alte organizații, în biblioteci sunt fixate trei niveluri de management: superior, mediu, inferior. În consecință, trei categorii de lucrători sunt clasificați ca personal de conducere. Managerii superiori stabilesc obiectivele, strategiile, efectuează controlul general. Managerii medii (funcționali) sunt șefii de servicii, diviziuni, care sunt responsabili de realizarea obiectivelor. Ei sunt acei care raportează despre succese și insuccese managerului superior. Managerii inferiori sunt cei care realizează, nemijlocit, obiectivele. Ei pot lua, în multe cazuri, anumite decizii urgente, neavând timp de consultare cu administratorii.

Managementul organizațional

Experții în domeniul managementului organizațional identifică două componente ale organizației, care interacționează între ele, atunci când se realizează schimbări strategice. Prima componentă este **structura organizației**, a doua este **cultura organizațională**.

Structura organizațională definește limitele unităților structurale și stabilește conexiuni formale între ele, iar cultura organizațională dirijează acțiunile membrilor echipei. În literatura modernă, cultura organizațională a unei biblioteci este înțeleasă ca un ansamblu al celor mai importante ipoteze acceptate și dominante în echipă și exprimate în valorile declarate de bibliotecă, oferind angajaților săi linii directe pentru comportamentul și acțiunile lor. Aceste orientări valorice determină climatul moral, îi ajută pe bibliotecari să înțeleagă scopul activității bibliotecii lor și, prin urmare, creează norme de activitate și comportament, reguli

de respectare a acestora.

Cultura nu numai că distinge o bibliotecă de alta, dar determină și, în mod semnificativ, succesul funcționării și dezvoltării acesteia pe termen lung. Întrucât purtătorii culturii organizaționale sunt oamenii, formarea acesteia stă la baza managementului personalului bibliotecii. Pe baza ei se determină orientări comportamentale și se reglementează relațiile interpersonale în echipă, se construiesc relații între conducere și subordonați. În strategia și structura organizației sunt reflectate principiile de management, care, la rândul lor, sunt considerate instrumente ale culturii organizaționale.

Conținutul culturii organizaționale influențează direcția comportamentului și este determinat nu de o simplă sumă de ipoteze, ci de modul în care acestea sunt interconectate pentru crearea modelelor de comportament. Cultura organizațională determină limitele flexibilității sistemului în situații extreme, exprimă gradul de pregătire al echipei de a implementa schimbări și gradul de maturitate a acesteia. Este necesară o cultură inovatoare, creativă ca să fie înțeleasă și aplicată de angajați și nu una perpetuată orbește.

Istoria dezvoltării managementului de bibliotecă este însoțită de un șir întrebări mereu actuale: „cine administrează biblioteca?”, „ce gestionează el/ea?”, „cum?”, „cu ce tehnologii?”, „cine și cu ce noțiuni de management operează?” Cea mai importantă schimbare în managementul bibliotecilor este schimbarea de la un focus din interior, la unul orientat spre exterior, o schimbare de la conducerea individuală la o conducere colectivă.

Ce ajută și ce împiedică managementul?

Dezvoltarea pozitivă a unei biblioteci este influențată de:

- calitățile profesionale ale unui lider;
- disponibilitatea echipei pentru schimbare;
- profesionalismul angajaților;
- relații impecabile ale bibliotecii cu publicul și mass-media;
- coeziunea echipei, cultura organizațională a acesteia.

Cauzele insucceselor în promovarea managementului

- miopia managerilor;
- inhibarea activității creative și a inițiativei angajaților;
- inerția, reticența angajaților de a susține inițiativa;
- lipsa resurselor necesare din cauza insuficienței de fonduri sau din alte motive;
- dificultăți în atragerea tinerilor specialiști promițători, absolvenți cu studii în domeniul sistemelor informaționale, psihologie, publicitate, design sau relații publice.

Guruul managementului Isaac Adizes⁵ consideră că o persoană nu este

⁵ Isaac Adizes (1937) este un scriitor și consultant de afaceri israelian și american, specializat în îmbunătățirea eficienței managementului, antreprenor. El este fondatorul și CEO-ul Institutului Adizes, unde a dezvoltat Metodologia Simbergetică Adizes. Această abordare a fost aplicată în diferite organizații, de la startup-uri la corporații multinaționale, pentru a facilita schimbarea

capabilă să îndeplinească toate cele patru roluri necesare pentru a conduce eficient o organizație: a fi producător de rezultate, administrator, antreprenor și integrator. Locul „managerului ideal” inexistent ar trebui să fie luat de o echipă complementară de manageri, fiecare membru al cărei știe să îndeplinească perfect unul dintre roluri și le cunoaște pe celelalte la un nivel acceptabil. Este important ca echipa să nu aibă lideri care să se concentreze doar pe un singur rol, uitând complet de ceilalți. Astfel de distorsiuni fac managementul inefficient și pun în pericol soarta organizației.

Concluzie

A administra o bibliotecă astăzi înseamnă introducerea competență a inovațiilor, planificarea cu pricepere a strategiei de personal, dezvoltarea comunicațiilor și satisfacerea nevoilor publicului. În același timp, managementul nu este încă folosit în toate bibliotecile sau este folosit mai des sub formă de elemente separate. Motivul – aceasta poate fi lipsa unui concept de activități de marketing comun întregului sistem al bibliotecilor, analiza insuficientă a cererii utilizatorilor pentru serviciile plătite și lipsa pregătirii în masă a personalului pentru această activitate.

Referințe bibliografice:

1. FĂGĂRĂȘAN, Corneliu. Library Management: an Overview of Its Past, Present, and Future. In: *Revista Română de Biblioteconomie și Știința Informării*. Online. 2017. volume 13 Issue 2. pp. 47-52. ISSN 2559-5490, ISSN-L 1841-1940. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/320168192_Library_Management_an_Overview_of_Its_Past_Present_and_Future [accesat 15-04-2024].
2. *FUNCTIILE MANAGEMENTULUI DE BIBLIOTECĂ*. Online. Disponibil: <https://www.scribgroup.com/management/FUNCTIILE-MANAGEMENTULUI-DE-BI51652.php> [accesat 15-04-2024].
3. Henri Fayol Online. Disponibil: https://en.wikipedia.org/wiki/Lyndall_Urwick [accesat 09.04.2024]
4. Ichak Adizes Online. Disponibil: https://en.wikipedia.org/wiki/Lyndall_Urwick [accesat 15.04.2024]
5. *LIBRARY SYSTEM AND MANAGEMENT. MODULE-5A. MANAGEMENT OF LIBRARIES*. Online. Disponibil: <https://www.nios.ac.in/media/documents/SrSecLibrary/LCh-015A.pdf> [accesat 14-04-2024].
6. *Lyndall Urwick*. Online. Disponibil: https://en.wikipedia.org/wiki/Lyndall_Urwick [accesat 10.04.2024]
7. *Luther Gulick* Online. Disponibil: https://en.wikipedia.org/wiki/Lyndall_Urwick [accesat 12.04.2024]
8. Менеджмент библиотечного дела. Сост. И. А. САННИКОВА. В: *Методический журнал «Культура и образование»: от теории к практике. Приложение 8. Киров: Вятский колледж культуры. 2017. 95 р.*

rapidă fără conflicte distructive și pentru a optimiza performanța.