

## MANAGEMENTUL PERSONALULUI BIBLIOTECILOR CARE LUCREAZĂ DE LA DISTANȚĂ

**Natalia SUVAC,**  
ORCID 0000-0001-8960-9258  
**Biblioteca Științifică a ASEM**



**Rezumat:** Munca la distanță este un nou tip de relații în organizațiile din Republica Moldova. Articolul descrie premisele dezvoltării managementului la distanță a muncii personalului bibliotecii, avantajele activității și necesitatea controlului acesteia. Articolul tratează nevoia de a studia caracteristicile personalului bibliotecii, de a dezvolta o procedură de evaluare a performanței, precum și de a pregăti personalul pentru activitatea la distanță și de a menține un nivel de comunicare eficientă. Rezultatele acestui studiu sunt de o natură teoretică, pot fi folosite în biblioteci pentru organizarea locurilor de muncă la distanță, pentru o înțelegere mai completă a esenței muncii la distanță, a particularităților sale față de alte tipuri de activități.

**Cuvinte-cheie:** management la distanță, control la distanță, managementul personalului de bibliotecă, tehnologia informației.

**Abstract:** Remote work is a new type of relationship in organizations in the Republic of Moldova, developed over time. The author describes the premises for development of remote management of library staff, basing on analysis of publications. She presents the advantages of the library's remote work and its control, identifies common problems that arise when working remotely. This article deals with the need to study the characteristics of the library staff, to develop evaluation procedure for this activity, and prepare the staff for remote work, maintaining level of effective communication. The results of this study are of a theoretical nature: libraries could use them for organization of remote jobs, for more correct understanding of essence of remote work and, its peculiarities, in comparison to other types of activities.

**Keywords:** remote management, remote control, library staff management, information technology.

Conducerea unei biblioteci este orientată astăzi spre introducerea competentă a inovațiilor, planificarea cu pricepere a strategiei de personal și dezvoltarea comunicațiilor. Pandemia de coronavirus a provocat dezvoltarea inovațională a activității organizațiilor, inclusiv a bibliotecilor – trecerea activității în mediul online, de la distanță. Actualmente, conceptul de *activitate la distanță* este relevant ca niciodată.

Pentru prima dată, conceptul de *lucru la distanță* a fost dezvoltat de inginerul american Jack Nilles, care, în anul 1972, a exprimat ideea că mijloacele moderne de comu-

nicare fac posibilă menținerea contactului între angajați la distanță, ceea ce înseamnă că nu este necesar să îți angajații în birou [9].

În țările europene, organizațiile au folosit destul de activ angajarea personalului la distanță, ceea ce nu putem spune și despre organizațiile din Republica Moldova. În acest sens, o astfel de formă de muncă precum „munca de la distanță” a devenit o noutate pentru multe organizații autohtone, acestea fiind nepregătite pentru acest gen de activitate, nici organizațional, nici procedural.

La 26 mai 2020, prin Legea 69/2020, a fost introdus un capitol nou în Codul Muncii

din Republica Moldova „Muncă la distanță”, care reglementează organizarea lucrului la distanță [1]. Munca la distanță reprezintă forma de organizare a muncii în domeniile de activitate, prin care salariatul își îndeplinește atribuțiile specifice ocupației, funcției sau meseriei pe care o deține în alt loc decât cel organizat de angajator, folosind inclusiv mijloace din domeniul tehnologiei informației și comunicațiilor. Această formă de lucru este prevăzută în Contractul individual de muncă sau într-un acord suplimentar la contractul existent [3].

Este recunoscut faptul că multe organizații au primit solicitări de a face „funcțional” acest tip de aranjament flexibil de lucru și, ca atare, munca la distanță a scos la iveală, în egală măsură, atât probleme, cât și soluții. A apărut nevoia de formulare urgentă a principiilor de lucru de la distanță pentru angajații săi.

Managementul de la distanță este „gestionarea de la distanță a comenzilor și proceselor în care sunt utilizate canalele tehnologiei Internet, sistemele informatice, noi produse software, mijloace de telecomunicații” [8, p. 36]. El constă în conducerea persoanelor de la distanță folosind tehnologia informației. Totodată, trebuie de remarcat faptul că există un management tradițional de calitate, care se bazează pe aceleași abilități, dar are specificul său, întrucât distanța implică un fir de control mai lung și mai complex.

Analiza publicațiilor dedicate problemelor conducerii de la distanță a permis evidențierea avantajelor și dezavantajelor lucrului la distanță [2; 8; 9; 10]. Ele pot fi atribuite și bibliotecilor. Deci, avantajele lucrului de la distanță includ: acces non-stop la un computer funcțional; organizarea programului de lucru la discreția personală, ținând cont de propriul ritm biologic; posibilitate de a lucra în condiții confortabile de casă; economie de timp și de costuri datorită faptului că nu este necesară deplasarea la locul de muncă; accelerarea interacțiunii cu clienții; creșterea ritmului de schimb al informațiilor; eliminarea dependenței permanente de regulile birocratice ale organizației care adesea sunt ineficiente și inutile.

Dezavantajele lucrului de la distanță sunt: mai mult timp pentru îndeplinirea sarcinilor; nu este posibil permanent să obținem recomandările necesare de la conducere; problemele cu clienții sunt rezolvate mai dificil decât prin comunicarea față în față; activitate fizică redusă; distragerea atenției, deoarece acasă suntem obișnuiți să ne relaxăm și să avem grijă de noi, precum și să dedicăm timp treburilor casnice, familiei; lipsa comunicării personale; legătură directă cu programul de lucru; cheltuieli din propriile mijloace pentru a crea un loc de muncă (masa de lucru, fotoliu, cost ridicat al echipamentelor informatice, plata pentru internet, electricitate).

Munca la distanță necesită o autoorganizare și o automotivare sporită din partea angajaților, deoarece, spre deosebire de munca în birou, angajații nu au un mediu disciplinar extern. În plus, munca la distanță presupune o independență și încredere mai mare. Deci, este foarte important ca întregul mecanism complex de interacțiune între oamenii de la distanță să funcționeze fără întreruperi și erori. În acest sens, managementul personalului de la distanță necesită eforturi suplimentare din partea managerului pentru a stabili o muncă eficientă.

Problemele comune de preocupare managerială la distanță includ următoarele [10, p. 64]:

- *Dificultate în transmiterea sarcinii angajatului de la distanță.* De regulă, sarcina este scrisă într-un chat sau trimisă prin e-mail, comunicată prin telefon. Cu toate acestea, este dificil de stabilit dacă angajatul a înțeles ce i se cere, dacă este suficient de implicat în proces, dacă poate îndeplini cu succes sarcina.
- *Feedbackul cu privire la rezultatele finalizării (sau nefinalizării) unei sarcini poate deveni prea formal sau poate să se piardă cu totul.* Acest lucru duce la faptul că managerul nu obține rezultatul dorit, iar angajatul se simte nemulțumit.
- *Lipsa instrumentelor de motivare pentru un manager de la distanță.* Prin comunicarea directă este mult mai ușor să inspire un angajat, folosind diverse instrumente de comunicare verbală și non-

verbală (pentru a găsi cuvinte potrivite, a face un schimb de emoții). Este deosebit de dificil de transmis de la distanță momente legate de servirea clienților la nivel înalt.

- *Lipsa controlului.* Angajații de la distanță sunt mai greu de controlat: managerul nu vede în ce stare emoțională este angajatul său, cât de inspirat și motivat este pentru a îndeplini sarcinile. Cu toate acestea, remarcăm faptul că sentimentul de lipsă de control nu este întotdeauna asociat cu îndepărtarea. Prin urmare, este recomandabil să fie organizat un astfel de sistem de valorificare a muncii prestate care să ofere managerului o bună înțelegere a ceea ce face angajatul, iar acesta va fi încurajat să dea dovadă de mai multă conștientizare și responsabilitate, atunci când planifică ziua și îndeplinește obiectivele planificate.

Deschiderea în comunicarea cu angajații, respectarea reciprocă a acordurilor, viteza mare de interacțiune – toate acestea reprezintă o cultură a organizării și reguli simple de lucru, care permit unei echipe de la distanță să fie eficientă.

Fără îndoială, activitățile unui manager de la distanță ar trebui să coincidă cu activitățile unui manager obișnuit: utilizarea unor sarcini clasice, cum ar fi stabilirea obiectivelor, planificarea sarcinilor, organizarea implementării acestora, feedbackul angajaților, motivația acestora etc. Totodată, toate sarcinile menționate mai sus dobândesc anumite caracteristici și în timpul activității de la distanță.

În primul rând, conducerea de la distanță solicită organizarea unui canal de comunicare accesibil și de înaltă calitate. Tehnologiile moderne permit astăzi utilizarea diferitor instrumente pentru a menține contactul de la distanță. Acestea sunt: conferințe video, pagini și chaturi de pe site-ul organizației, e-mail, comunicarea prin telefon, Viber, WhatsApp, Facebook. Totodată comunicând prin telefon, Viber sau prin e-mail, este mai dificil să inspiri o persoană, să faci un schimb de energie. Prin urmare, este necesar și contactul fizic la anumite intervale de timp.

Psihologul austriac și american Paul

Watzlawick, la sfârșitul anilor '60 ai secolului trecut, a propus un model de comunicare între doi oameni, format dintr-o parte rațională și emoțională [10, p. 64]. El a concluzionat că nivelul emoțional al comunicării este mult mai mare și mai profund, începe mai devreme și se termină mai târziu decât cel rațional.

Potrivit unui alt model de transmitere a informației în comunicare, care a fost propus în anii 1980 de către un psiholog american, profesor de psihologie la Universitatea din California, Los Angeles, Albert Meyerabian, în procesul de comunicare verbală, cuvintele ocupă aproximativ 7% din comunicare. Informațiile audibile nonverbale: intonația, timbrul, viteza de vorbire, energia, pauzele semantice, starea de spirit a vorbitorului ocupă aproximativ 38%, însă informațiile nonverbale vizibile, cum ar fi manifestarea emoțiilor și a stării psihologie (expresii faciale, gesturi, mers etc.), constituie circa 55%.

În timpul unei conversații telefonice, putem distinge dacă o persoană merge, stă în picioare sau pe scaun. Prin pauze, intonații, tonul vorbirii, putem înțelege în ce stare se află vorbitorul. Astfel, cantitatea dominantă de informații este transmisă prin canale de care nu suntem conștienți.

Totodată anumite dificultăți în conducerea angajaților la distanță apar din cauza particularităților comunicării la distanță și lipsei a unui contact constant. Angajații ar trebui să înțeleagă când și cum pot contacta managerul în caz de întrebări, unde pot face un schimb de mesaje sau posta fotografii și comentarii. Pentru a depăși aceste bariere, este necesar să folosim tehnologiile disponibile, astfel încât comunicarea să fie cât mai aproape de formatul obișnuit față în față.

Una dintre sarcinile importante ale unui manager de la distanță este să organizeze comunicarea cu angajații în așa fel încât fluxul de informații să fie suficient. Comunicând cu angajații la distanță și prin mijloace de comunicare, managerul trebuie să creeze condiții în care angajatul să simtă că face parte dintr-o singură echipă. În același timp, angajatul trebuie să cunoască tehnologiile moderne de comunicare, să aibă abilități de regăsire a informațiilor și de uti-

lizare a echipamentelor informatice. Fără astfel de cunoștințe, deprinderi și abilități munca la distanță este imposibilă.

După cum demonstrează practica, nimic nu este mai motivant decât recunoașterea succesului angajaților. Din cauza faptului că emoțiile și sentimentele unui angajat care lucrează la distanță nu sunt întotdeauna clare, este mai dificil pentru un manager să-i evalueze motivația și implicarea. Acest fapt confirmă ca managerul trebuie să organizeze munca în așa fel încât toți

angajații de la distanță să se simtă utili și satisfăcuți moral pentru faptul că sunt capabili să influențeze dezvoltarea companiei în timp ce lucrează de acasă. Încrederea și recunoașterea meritelor unei persoane oferă un stimulent suplimentar pentru o muncă de înaltă calitate și conștiincioasă în beneficiul organizației.

Astfel, putem remarca câteva recomandări care ar trebui urmate pentru a construi un sistem eficient de management de la distanță într-o organizație (Figura 1):

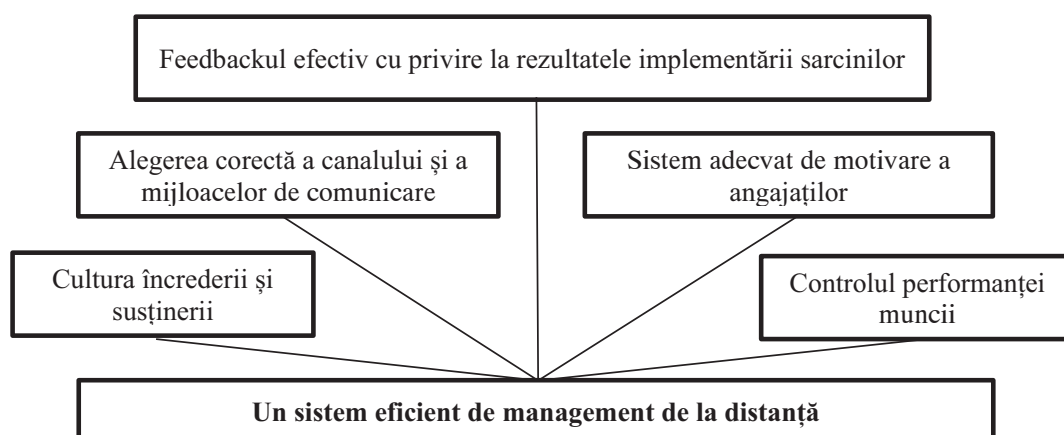


Figura 1. Un sistem eficient de management de la distanță într-o organizație contemporană [5].

Munca de la distanță este viitorul multor organizații și deja este imposibil de lucrat fără un management eficient la distanță într-o bibliotecă modernă. Managementul de la distanță de înaltă calitate este cheia dezvoltării armonioase a bibliotecii în condiții moderne, necesitând cunoștințe și disciplină din partea liderului-manager și a subordonaților.

Ținând cont că munca la distanță necesită o autodisciplină sporită și o responsabilitate personală a fiecărui salariat, prin urmare, nu se potrivește pentru toată lumea. Înainte de a decide transferarea angajaților la distanță, este necesar de a

analiza cu atenție argumentele pro și contra. Dar pentru evitarea neînțelegerilor cu salariații, ar fi corect de a elabora un regulament instituțional privind munca la distanță, unde se fie descrise în detaliu cerințele, obligațiunile și responsabilitățile salariaților și ale angajatorului.

Astfel, rezumând toate cele spuse mai sus, putem remarca faptul că managementul la distanță se dezvoltă din ce în ce mai mult ca o formă alternativă de muncă. Ca și în alte situații, există unele dezavantaje și probleme, însă popularitatea activității la distanță este în creștere și reprezintă incontestabil noua tendință în funcționarea bibliotecilor.

### Referințe bibliografice:

1. LEGE nr. 69 din 21.05.2020 cu privire la instituirea unor măsuri pe perioada stării de urgență în sănătate publică și modificarea unor acte normative. [citată 9.11.2023]. Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=125899&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=125899&lang=ro)
2. Managementul performanței la distanță [Online]. Ghid pentru companii. [citată 3.09. 2022]. Disponibil: <https://goodstory.ro/blog/managementul-performantei-la-distanța>
3. Munca la distanță – caracteristici, avantaje și dezavantaje [online]. [citată 3.09.2022]. Disponibil: <https://dad.md/dad-human-capital/munca-la-distanța-caracteristici-avantaje-si-dezavantaje/>

4. SUVAC, Natalia, NICUȚĂ, Ina. Biblioteca Științifică a ASEM în perioada pandemiei: noi provocări și oportunități de dezvoltare. In: Magazin bibliologic. 2021, nr. 1/2, pp. 66-69. ISSN 1857-1476.
5. АВДЕЕВА, Н. М. Дистанционное управление как новое направление менеджмента [online]. [citată 13.09.2022]. Disponibil: <https://web.snauca.ru/issues/2016/12/75305>
6. АЛАВЕРДОВ, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации. Москва: Синергия, 2017. 680 с. ISBN 978-5-4257-0269-2.
7. ЖАВОРОНКОВ, Д. А. Система управления персоналом, работающим дистанционно [online]. [citată 04.09.2022]. Disponibil: <http://cyberlinka.ru/article/n>.
8. ОЛЬХОВСКАЯ, Ю., ЛИТВИНОВА Н., ГРИШИНА Н. Дистанционное управление персоналом: правила общения, коммуникации [online]. [citată 03.09.2022]. Disponibil: <http://hr-portal.ru/article>
9. РЕЗНИК, С. Д., ХОЛЬКИНА, О. В. Особенности дистанционного управления персоналом организации [online]. [citată 14.09.2022]. Disponibil: <http://panor.ru/articles/79310.html>
10. ШАРОВАТОВ, Ю. Дистанционный менеджмент: Как управлять сотрудниками на удаленке. Москва: Альпина Паблишер, 2022. 243 с. ISBN 978-5-9614-3580-1.