

## MANAGEMENTUL DE BIBLIOTECĂ, SUPTOR TEORETIC ȘI PRACTIC PENTRU IMPLEMENTAREA SCHIMBĂRII

**Tatiana DARII**  
**Biblioteca Publică Raională**  
**„Î.P.S. Antonie Plămădeală”, Hâncești**



**Rezumat:** Articolul scoate în evidență importanța unui management eficient pentru implementarea schimbării în bibliotecă. Autorul argumentează, pe baza exemplului Bibliotecii Publice Raionale „Î.P.S. Antonie Plămădeală”, Hâncești, metodele și mecanismele inovative de îmbunătățire a activității instituției infodocumentare. Sunt indicate bunele practici și principiile managementului calității totale cu accent pe impactul acestora.

**Cuvinte-cheie:** Biblioteca Publică Raională „Î.P.S. Antonie Plămădeală”, Hâncești, management de bibliotecă, schimbare a bibliotecii, istorie de succes.

**Abstract:** This article highlights the importance of effective management for implementing change in the library. The author bases on the example of the "Î.P.S. Antonie Plămădeală" District Public Library Hâncești, and describes the innovative methods and mechanisms to improve the activity of the institution. Good practices and principles of total quality management are indicated, with an emphasis on their impact.

**Keywords:** Regional Public Library. "Î.P.S. Antonie Plămădeală", Hâncești, library management, library change, success stories.

Teoriile moderne ale managementului de bibliotecă se bazează pe ideea clară a nevoii de schimbare, pe teoria de evoluție a sistemului bibliotecilor publice în funcție de modificările intervenite la nivelul societății informaționale, culturale și sociale. Biblioteca Publică Raională „Î.P.S. Antonie Plămădeală” din Hâncești (BPR) este o instituție biblioteconomică cu un management de succes și bibliotecari profesioniști. În biblioteca publică managementul este un proces continuu, ce pune accent pe diferite aspecte, cum ar fi: misiunea bibliotecii, valorile, măsurarea performanței, satisfacerea utilizatorilor, productivitatea, motivarea personalului, planificarea strategică, normarea, calitatea, modificările organizaționale. Biblioteca Publică Raională „Î.P.S. Antonie Plămădeală” din Hâncești se sprijină, în principal, pe câteva aspecte importante legate de: schimbarea imaginii

bibliotecii în societate; implementarea în bibliotecă a principiilor managementului calității totale; reorientarea misiunii bibliotecii spre îndeplinirea unor obiective educaționale, sociale și comunitare; adaptarea serviciilor de bibliotecă la necesitățile specifice persoanelor cu nevoi speciale; corelarea performanțelor obținute în domeniul promovării cărții și a lecturii, cu obținerea unor succese în spațiul vieții sociale și educaționale. În primul rând, ne axăm pe „managementul resurselor umane care reprezintă „coloana vertebrală” a unei instituții infodocumentare. Tot ceea ce înseamnă managementul resurselor umane are legătură directă cu performanța și cu succesul. Cea mai importantă unealtă în acest proces sunt oamenii. Bibliotecile se aseamănă între ele, au aceleași scopuri, funcții, misiuni. Le diferențiază dimensiunea umană – angajații ei. Oamenii joacă cel mai real și

puternic rol în asigurarea calității serviciilor, ei reprezintă cheia spre succesul bibliotecii, ei determină performanța bibliotecii.

Una dintre prioritățile manageriale ale BPR Hâncești ține de investiții continue în performanța angajaților. După cum afirmă Lidia Kulikovski: „Inovația în management este inevitabilă. Nu poți conduce o instituție a secolului XXI pe un model de management de 100 ani”, fiindcă bibliotecarul secolului XXI trebuie să posede abilități extraordinare de comunicare interpersonală, socială și tehnologică, să posede calități de lider, dar să se poată integra și în echipă, să creeze un context de încredere și respect, să fie preocupat de autoperfecționarea profesională, să sesizeze și chiar să creeze oportunități pentru instituție [3]. Trebuie totuși prin tot ce facem să ne impunem, să demonstrăm că în mediul complex al secolului XXI suntem indispensabili societății. Din mânători de cărți, bibliotecarii trebuie să devină mânători de informații, deci personalul constituie obiectul principal al exercitării managementului.

Așadar, un management al resurselor umane eficient este cel care asigură un mediu de muncă, în care oamenii pot lucra cel mai bine, și un mediu de comunicare, în care oamenii pot comunica unii cu ceilalți cel mai bine. Într-un astfel de medii managerii prosperă, angajații excelează, iar biblioteca evoluează îndepărtându-se de managementul tradițional. În acest sens, s-a pus accent pe consolidarea spiritului de echipă. De exemplu, la organizarea diverselor evenimente culturale, educaționale, științifice, sociale, toți colaboratorii bibliotecii, împreună cu managerul, contribuie la buna desfășurare, implicându-se în tot procesul

de organizare, de la elaborare a conceptului până la implicarea partenerilor.

Un punct strategic al managementului eficient al resurselor umane îl constituie aprobarea organigramei BPR din Hâncești, care este unul dintre cele mai importante obiective realizate în susținerea angajaților instituției. Deși bibliotecile publice din zona centru, ca de exemplu din Rezina, Căușeni, Orhei, dispuneau de funcții ca metodist, șef serviciu, director adjunct, bibliotecar principal, BPR din Hâncești nu dispunea de aceste funcții în lista de tarificare, toți angajații activând în calitate de bibliotecar, îndeplinind totuși atribuțiile funcțiilor nominalizate mai sus. O realizare remarcabilă a fost aprobarea regulamentului de organizare și funcționare a bibliotecii din data de 20 septembrie 2019, în cadrul ședinței Consiliului Raional. În conformitate cu acesta, au fost aprobate funcții noi, cum ar fi: formator; metodist; administrator rețea calculatoare; șef filială; șef serviciu; bibliotecar principal. Drept urmare, au crescut atractivitatea muncii în bibliotecă, performanțele organizaționale și reputația bibliotecii.

Planificarea strategică la BPR „Î.P.S. Antonie Plămădeală” din Hâncești este nucleul întregii activități manageriale. Succesul strategiei de dezvoltare și inovare depinde de capacitatea celor care o proiectează pentru a menține un echilibru perfect între tradițional și modern, între funcțiile de bază ale bibliotecii și noile servicii solicitate de cetățeni. În acest sens, au fost amenajate spații comunitare funcționale și atractive. S-a pledat mult în perioada anilor 2012-2023 pentru îmbunătățirea spațiilor și a mobilierului de bibliotecă, care este o altă componentă a bibliotecii moderne (Fig. 1).



Fig. 1. Spațiile renovate, un punct de atracție pentru utilizatori.

Astfel, transferul BPR în incinta Palatului Manuc Bey a adus doar plusvaloare instituției. În colaborare și cu susținerea Consiliului Raional și a Direcției Cultură și Turism, am utilizat toate metodele și tehnicile de îmbunătățire a condițiilor de muncă ale angajaților. O contribuție substanțială a venit din partea Consiliului Județean Prahova, care a alocat bibliotecii circa 35.000

euro pentru a finaliza lucrările în bibliotecă. Activând în această locație deosebit de frumoasă, cu un design de-a dreptul fascinant (Fig. 2), numărul vizitatorilor a crescut considerabil, utilizatorii bibliotecii au acces la multe servicii de dezvoltare a competențelor inovative, dar și la o colecție de carte bogată cu cele mai noi ediții, ce constituie peste 75.000 de titluri.



Fig. 2. Dotări substanțiale în amenajarea spațiilor BPR, grație contribuției Consiliului Județean Prahova

Un alt imperativ realizat în ultima perioadă este implicarea bibliotecii în procesul de evaluare, fapt ce a constituit garanția managementului calității totale. BPR din Hâncești a trecut cu brio acest proces de evaluare, care s-a axat pe calitate și performanță, promovând modelul unei biblioteci publice prin standarde de calitate, formulate ca un ansamblu de criterii minime și specifice, oferind mecanisme de monitorizare și determinare a măsurii în care biblioteca corespunde acestor standarde de referință. Evaluarea a contribuit la înțelegerea clară a lacunelor, deficiențelor și problemelor care urmează a fi remediate. Astfel, în urma evaluării, biblioteca noastră a obținut categoria I. BPR Hâncești și-a măsurat succesul, a demonstrat importanța și impactul bibliotecii în timpuri de modernizare informațională continuă a societății. În concluzie, considerăm că evaluarea reprezintă un factor esențial pentru sporirea calității și performanței bibliotecii.

Politica de management a BPR este orientată spre instruirea/dezvoltarea competențelor profesionale ale angajaților de profil, deoarece doar un profesionist ade-

vărat poate face față cerințelor de formare a comunității. BPR deține statutul de Centru Biblioteconomic Teritorial, care asigură funcțiile de gestionare metodologică, organizatorică, analitică, informativă, formativă, consultativă și asistență metodologică pentru toate subdiviziunile și filialele Bibliotecii și celor 54 de biblioteci din raion. Biblioteca a reușit să consolideze o echipă de bibliotecari, care au realizat că o bibliotecă modernă poate fi construită doar prin efort comun și prin formare/dezvoltare de competențe. În acest sens, apreciem enorm contribuția Centrului de Formare Profesională Continuă BNRM atât pentru oferta diversificată pe care ne-o livrează, precum și pentru formatorii pregătiți la cel mai înalt nivel.

Ca centru biblioteconomic teritorial, BPR din Hâncești le oferă bibliotecarilor din rețea suportul necesar pentru activitatea eficientă. Astfel, fiecare specialist exercită rolul de „mentor” (curator) pentru 5 biblioteci pe care le monitorizează. Mentorii îi ghidează în: elaborarea portofoliilor de evaluare a bibliotecii; elaborarea portofoliilor de atestare a bibliotecarilor; orga-



nizarea evenimentelor culturale, educative ș.a. Scopul acestui mecanism de activitate constă în dezvoltarea personalului din bibliotecile din rețea; colaborarea eficientă cu APL; creșterea nivelului de competențe, eficiență, calitatea activității; furnizarea serviciilor de calitate utilizatorilor bibliotecii.

Incursiunea noastră în domeniul managementului de bibliotecă pornește de la convingerea că eforturile de revigorare a activităților din instituțiile de cultură presupune, înainte de toate, înțelegerea rolului pe care îl joacă schimbarea în bunul mers și evoluția firească a oricărei organizații ce funcționează în spațiul cultural. În acest sens, primii pași se fac din interior și se sprijină pe dorința managerilor și bibliotecarilor de a fi din ce în ce mai performanți, de a pune lucrurile în mișcare prin creșterea calității serviciilor tradiționale, proiectarea unor servicii noi, conforme cu modificările surprinse la nivelul intereselor infodocumentare, educaționale, sociale și culturale exprimate de cetățeni.

BPR din Hâncești acționează în spațiul comunitar prin construirea unui sistem complex de servicii, ce sunt în corelație cu Obiectivele de Dezvoltare Durabilă 2030. Atenția Bibliotecii s-a îndreptat, mai ales în ultimii ani, spre publicul aflat în situații speciale, format din persoane cu deficiențe de vedere sau de auz, persoane care nu au posibilitatea de a se deplasa la bibliotecă ori cetățeni care doresc să obțină un plus de educație sau instruire. Avem în vedere ur-

mătoarele servicii sociale ale bibliotecii: Incluziunea copiilor CES (Partener: Centrul de Plasament „Pasărea Albastră”, Hâncești) și Reintegrarea și resocializarea persoanelor liberate condiționat înainte de termen din penitenciare (Biroul de Probațiune, Penitenciarul nr. 7 de la Rusca, Hâncești). În cadrul acestor servicii, punem în valoare cea mai importantă resursă a bibliotecii – cartea. La secțiunea „Achiziția de carte”, în Biblioteca Raională din Hâncești se alocă anual în medie câte 100.000 lei pentru a completa colecțiile bibliotecii cu cele mai noi titluri, ținând cont de cerințele utilizatorilor. Astfel, prin organizarea acestor activități, biblioteca își consolidează locul în societate, atrage voluntari și generează mișcări sociale pozitive.

Succesul presupune mult mai mult, necesită acțiune, consecvență și totală implicare. Suntem în concordanță cu cele spuse de Lidia Kulikovski, specialistă în biblioteconomie, bibliologie, conferențiar universitar, care consideră: „Lumea bibliotecară este un ocean care se schimbă continuu în feluri și căi neașteptate. Noi putem ghici direcția și pregăti pânzele, dar nu putem comanda valurile de reflux și nici piste de sutelor de forțe cunoscute sau necunoscute ca cele: demografice, legale, tehnologice, culturale sau iraționalismul uman, atitudinea decidenților, indiferența autorităților. Efortul managementului de vârf a fost orientat să susțină o bibliotecă flexibilă, a cărei echipă să poată ghici direcția vântului neprielnic, să reușească să ridice pânzele înaintea furtunii”[3].

### Referințe bibliografice:

1. BIBLIOTECILE publice din raionul Hâncești anul 2023: Raport analitic anual. Biblioteca Publică Raională „Î.P.S. Antonie Plămădeală”. Hâncești, 2024. 166 p. Disponibil: <http://bibliotecipublicerm.wordpress.com/hancesti/> [accesat: 2024-03-26].
2. ENACHE, Ionel. Cercetarea de marketing în structurile infodocumentare. [online]. Disponibil: <http://lisr.unibuc.ro/13-enache.pdf> [accesat: 2024-03-26].
3. KULIKOVSKI, Lidia, ȘATRAVCA, Tatiana. Evaluarea eficienței managementului resurselor umane la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”. [online]. Disponibil: [https://www.academia.edu/6488166/EVALUAREA\\_EFICIEN%C5%A2EI\\_MANAGEMENTULUI\\_RESURSELOR\\_UMANE\\_LA\\_BIBLIOTECA\\_MUNICIPAL%C4%82\\_B\\_P\\_HASDEU\\_Politici\\_de\\_personal\\_1](https://www.academia.edu/6488166/EVALUAREA_EFICIEN%C5%A2EI_MANAGEMENTULUI_RESURSELOR_UMANE_LA_BIBLIOTECA_MUNICIPAL%C4%82_B_P_HASDEU_Politici_de_personal_1) [accesat: 2024-03-26].
4. MOLDOVAN, Liliana. Introducere în managementul serviciilor de bibliotecă. Cluj-Napoca: Ecov Transilvan, 2017. 218 p. [online]. Disponibil: <https://bjmures.ro/wp-content/uploads/2023/05/M00107.pdf> [accesat: 2024-03-26].
5. STANCIU, Ștefan. Comportament și cultură organizațională: Note de curs. [online]. Disponibil: [https://www.academia.edu/4754343/Culturaorganizationala\\_stefan\\_stanciu\\_mihaela\\_ionescu](https://www.academia.edu/4754343/Culturaorganizationala_stefan_stanciu_mihaela_ionescu) [accesat: 2024-03-26].