

BIBLIOTECILE CA STRUCTURI ORGANIZAȚIONALE

Victor PETRESCU, director BJ „Ion Heliade Rădulescu” Târgoviște

Bibliotecile sunt organizații oficiale, majoritatea covârșitoare non-profit, prestatoare de servicii (informaționale, culturale, de instrucție și educație), având caracteristici specifice, ce le particularizează în raport cu celelalte instituții social-culturale, cum ar fi:

- sunt agenți de prestare de servicii, instituții care nu sunt orientate spre realizarea de profit; furnizează informații și nu servicii sau produse de factură materială;
- îndeplinesc atribuții atât de furnizare, cât și de îndrumare, o combinație care în domeniul medical, de exemplu, este asigurată în cooperare de cabinetul doctorului, spital și farmacie;
- furnizează servicii personale fără ca, în majoritatea cazurilor, să aibă relații personale, pe baze permanente cu clientul;
- cu toată acceptarea generală de care se bucură, se caracterizează în prezent ca având unele scopuri ambigui și nicidecum obiective clar stabilite;
- pe parcursul îndelungatei lor istorii, și-au creat și menținut anumite concepte privind funcționarea și metodele de lucru care explică uneori structura lor rigidă și atitudinea de rezistență față de schimbare;
- reacționează atât față de resurse, cât și față de clientelă într-o manieră dualistă, câteodată chiar contradictorie, o parte din personal fiind caracterizată de orientarea preponderentă către carte, restul fiind orientat mai mult către utilizatori, văzuți ca beneficiari;
- funcționează ca unități auxiliare ale unor organizații mai mari, cum sunt universitățile, școlile, facultățile, municipalitățile, și nu ca entități independente;
- din cauza rolului auxiliar sunt supuse deseori presiunilor externe din partea structurilor politice, cadrelor didactice sau utilizatorilor;
- dețin în eșaloanele superioare personal cu studii superioare, însemnând un nucleu de bază al personalului format din specialiști cu educație deosebită;
- sunt administrate de profesioniști, promovați din rândurile personalului de specialitate și nu de manageri de carieră;
- caută să-și definească identitatea și sfera de activitate în ansamblul unei mulțimi de surse de comunicare și informare pe care le are societatea/comunitatea în general, dar și organizația tutelară.

În opinia lui Peter F. Drucker², există trei căi de stabilire a tipului de structură necesar unei organizații, și anume:

- analiza activităților;*
- analiza deciziilor;*
- analiza relațiilor.*

Managerul este cel care trebuie să stabilească tipul muncii, ce activități pot fi grupate și unde pot fi ele plasate. Referitor la procesul de decizie, este absolut necesară precizarea felului acestora, locul în care sunt luate (în structura organizației), precum și responsabilitatea fiecărui cadru de conducere. În analiza relațiilor se reliefează cele dintre părțile componente ale structurii organizatorice, precum și răspunderile fiecărui cadru de conducere față de diferitele unități, ca și răspunderile diferitelor unități față de fiecare cadru de conducere.

W. J. Duncan³ arată că proiectarea structurii organizatorice se face pe baza următoarelor concepte:

- *unitatea de conducere*: nici un membru al organizației nu trebuie să primească dispoziții de la sau să fie răspunzător față de mai mult de un conducător la un anumit moment (se materializează în organigramă);
- *specializarea muncii* (sau diviziunea muncii): productivitatea poate fi sporită semnificativ atunci când oamenii execută activități în care își utilizează cel mai bine abilitățile, aptitudinile și competențele profesionale;
- *numărul de subordonați direcți ai unui conducător*, un conducător aflat la un anumit nivel ierarhic, desfășurând o anumită activitate, poate coordona direct, în mod eficace, munca unui număr limitat de subordonați, parametru care este influențat de factori ca: natura și complexitatea sarcinilor, nivelul de competență al cadrelor, nivelul de delegare a autorității;
- *gradul de centralizare*, materializat în echilibrul dintre aceasta și descentralizare, reprezentând măsura redusă în care conducerea instituției delegă autoritatea de luare a deciziilor, iar descentralizarea însemnând extinderea durabilă și sistematică a delegărilor la toate nivelurile ierarhice din cadrul întreprinderii, determinată de factori ca: mărimea instituției; gradul de diversificare a activității; filozofia

managerială a conducerii; nivelul de competență al cadrelor; rețeaua de comunicații din instituții; condițiile economice; necesitatea de inovare; importanța deciziilor;

- *compartimentalizarea* (sau *departamentalizarea*): gruparea pe compartimente a posturilor cu atribuții identice, apropiate sau complementare, astfel încât să fie posibilă coordonarea lor.

Când se concepe structura organizării formale, diviziunea activităților acesteia în grupe de lucru care alcătuiesc obiectul compartimentelor se face ținând cont de mai multe criterii:

– *funcțiile specializate*. Gruparea posturilor se face în raport cu specializarea lor în domeniul diferitelor funcții (servicii, personal, finanțe, marketing. La nivelurile superioare ale structurii organizatorice compartimentalizarea pe funcții este cea mai indicată și cel mai frecvent adoptată);

– *produsele (serviciile)* întreprinderii, în cazul când acestea pot fi grupate;

– *zonele geografice* în care acționează întreprinderea; criteriu de adoptat atunci când sunt necesare eforturi pe linie de marketing, diferențiate de la o zonă la alta;

– *clienții produselor (serviciilor)* întreprinderii: compartimentalizarea se poate face pe grupe reprezentative de clienți;

– *abilitățile personale* ale subordonaților.

O altă modalitate de a concepe structura organizatorică este cea pe baza *tipurilor de autoritate exercitate* în cadrul întreprinderii, propusă de Corneliu Russu4:

- organizarea ierarhică. Aplicabilă în întreprinderile mici, în care managerul coordonează nemijlocit activitatea tuturor subordonaților, care sunt puțin numeroși devine inefficientă în condițiile dezvoltării întreprinderii;
- organizarea ierarhic-funcțională, în care o parte din salariați se specializează în domenii funcționale - planificare, contabilitate, financiar, personal - și oferă servicii specializate celeilalte părți care realizează activitățile de bază ale întreprinderii; este aplicabilă în întreprinderi mari, coordonarea nemaiputând fi făcută de o singură persoană.

Un element important în proiectarea organizării formale a întreprinderii este acela al *definirii posturilor existente* în cadrul structurii, adică a muncii pe care o au de îndeplinit persoanele ce ocupă posturile respective.

Structura organizațională a bibliotecilor face apel la cele relatate până acum, avându-se în vedere faptul că proiectarea unei structuri organizaționale trebuie să țină cont de strategia de dezvoltare și de obiectivele propuse.

Specializarea (împărțirea pe departamente/servicii)

În toate organizațiile, *specializarea pe orizontală* dezvoltă departamentele și serviciile, fiecare cu specificitatea sa. Cea pe verticală reprezintă ierarhizarea funcțiilor, a posturilor. Acest tip reprezintă de fapt structura de putere a organizației. În cadrul specializării pe orizontală se regăsesc grupate activități sau sarcini similare, sarcini care pot fi orientate către activitate sau către factorul uman. În bibliotecă, de exemplu, sarcini orientate către activitate pot fi considerate, catalogarea cărților și clasificarea lor, cele cu orientare către factorul uman putând fi considerate relațiile bibliotecarilor cu utilizatorii, capacitatea directorului de bibliotecă de a colabora cu oficialitățile locale. Perioada contemporană, caracterizată drept a informației, duce la o reinterpretare a specializării în ceea ce privește biblioteca, pornindu-se de la faptul că aceasta acționează în domeniul informațional, deci într-un mediu concurențial. Acest lucru conduce la apariția unor noi servicii și departamente, specializate în informatică, practic realizându-se un nou sistem de comunicare, o nouă structură de bibliotecă.

După cum am specificat, există anumite criterii după care se pot stabili serviciile și departamentele unei organizații. Abordându-le prin prisma bibliotecii, putem face următoarele considerații:

- *numărul de angajați*: în bibliotecă acest criteriu este conjunctural, folosit, de exemplu, în cazul unei mutări, acțiune care presupune specializări inferioare;
- *funcții/atribuții* - este un criteriu des uzitat; funcțiile de comunicare, cercetare și valorificare a fondurilor, de achiziție, catalogare, clasificare sunt cele care stau la baza organizării bibliotecii; multe dintre ele s-au grupat, în timp, pentru că servesc aceluiași scop;
- *repartizarea teritorială* - se folosește și în ceea ce privește organizarea bibliotecii, urmărindu-se ca sediul să fie în zona centrală a ariei geografice servite, filialele urmând să acționeze doar în zone reprezentative din punct de vedere demografic; această repartizare teritorială ridică din punct de vedere managerial problema coordonării activității, dar și probleme de comunicare;

- *utilizatorii (beneficiarii)*. Organizarea unei biblioteci urmărește satisfacerea nevoilor de informare ale unor categorii socio-profesionale sau de vârstă distincte - de aici și apariția unor secții speciale: pentru copii sau tineret, pentru cercetători, cei cu handicap sau mai recent pentru oameni de afaceri. În unele cazuri se constată însă că această structură este rigidă (de exemplu, în cazul secțiilor pentru copii), recurgându-se la o organizare mai largă. Problema este și mai dificil de rezolvat în cazul filialelor, unde acest lucru nu este posibil.

În baza *Legii bibliotecilor* (nr. 334/2002)5, s-a elaborat „Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a bibliotecilor publice”, care în anexe precizează funcțiile de conducere și de execuție (de specialitate și administrative).

Relevant este faptul că apar printre funcțiile de specialitate și cele de paleograf, muzeograf, cercetător științific, analist-programator, programator-informatician, redactor, sociolog, traducător. Acestea consfințesc noi mutații în conceptul organizațional de bibliotecă, în acest început de secol și mileniu.

O bibliotecă publică nu poate folosi o singură metodă de organizare (lucru valabil doar în cazul bibliotecilor specializate). Managerul este cel care, pe baza strategiei de dezvoltare și a obiectivelor stabilite, poate recurge la metodele de organizare pe care le consideră, la un moment dat, cele mai potrivite.

Specializarea – ierarhizarea

Cea pe verticală reprezintă structura de putere într-o organizație, modul de exercitare a autorității. Ea presupune atât delegarea de autoritate către subdiviziunile inferioare, cât și existența unor canale de comunicare eficientă între „vârful” decizional și palierele inferioare de decizie.

a) Centralizare și descentralizare

Ce presupune acest mod de abordare? Este o structură ierarhică rigidă, atribuțiile și competențele fiind apanajul conducerii superioare. Apoi descentralizarea este o delegare de autoritate, o organizație „participativă”.

Aceasta are avantaje de necontestat, în prezent majoritatea organizațiilor fiind de acord cu un anumit nivel al descentralizării, ce permite să se reacționeze rapid la nivel local. În multe cazuri deciziile sunt atât de numeroase încât nu pot fi centralizate. Se acceptă ideea că puterea de decizie trebuie să fie descentralizată, competențele fiind delegate segmentelor din organizație unde este necesar să se ia respectivele decizii.

b) Unitatea de comandă și sfera de competență managerială

Structura organizatorică trebuie să garanteze subordonarea fiecărui angajat față de un singur șef. S-a constatat însă că în multe organizații acest criteriu este deseori încălcat, un subordonat având mai mulți șefi. Situația este valabilă și pentru biblioteci, mai ales în perioada actuală, în care serviciile s-au dezvoltat și diversificat în mod permanent. Managerul bibliotecii, în acest context, trebuie să-și asigure departamentele/serviciile cu personal de conducere selecționat, cu care să colaboreze, delegând acestora luarea anumitor decizii și anumite responsabilități. Problema poate fi abordată și în ceea ce privește numărul de subordonați ai unei sfere de competență managerială. Astfel, sfera de competență managerială diferă în funcție de complexitatea activității dintr-o bibliotecă, de numărul de decizii ce trebuie luate, de timpul avut la dispoziție. Serviciile aferente sunt în general împărțite în două mari categorii: tehnice și servicii pentru utilizatori, fiind coordonate la nivel de șefi de serviciu, sau directori adjuncți (în funcție de mărimea bibliotecii), în subordinea directorului general.

c) Conducerea și personalul de execuție specializat

Între cele două categorii, personalul de conducere și personalul de specialitate există, în mod normal, o relație de colaborare, primul asigurând atingerea obiectivelor organizației, iar cel de-al doilea venind cu consultanța profesională necesară. În ultimă instanță însă, deciziile sunt luate de către conducere, personalul de specialitate neputând lua decizii în numele acesteia.

În cazul bibliotecilor, în ultima perioadă se constată o creștere a numărului personalului de execuție specializat și diversificat, acesta fiind folosit drept consultant pentru probleme specifice. În general, managerii de nivel mediu care sunt plasați în fruntea acestor departamente au putere de decizie la nivelul sectorului respectiv. Pentru a evita conflictele dintre conducere și personalul specializat trebuie foarte bine clarificate competențele și ariile de decizie.

Organigramele

Organigramele sunt reprezentările grafice ale structurilor organizaționale, cuprinzând posturile, funcțiile, ponderea ierarhică, compartimentele, relațiile de activitate.

Funcția principală este de a stabili ce legături există în cadrul bibliotecii. Cu cât instituția organizațională este mai mare, cu atât actul conducerii se realizează mai greu, relațiile între compartimente (care la rândul lor pot avea și organigrame proprii), fiind imperios necesare. Totodată între angajați există și relații de muncă care nu se regăsesc în cadrul oficial. Mai trebuie ținut cont și de relațiile dintre bibliotecă ca instituție cu alte instituții de cultură, organe de conducere ale administrației publice locale sau biblioteci din țară și străinătate cu care colaborează.

Organigramele sunt o reflectare a situației concrete ale fiecărei organizații. Legăturile se stabilesc ierarhic de sus în jos, sau lateral (cele de colaborare, în vederea realizării unor obiective comune sau apropiate) și definesc fluxuri de autoritate (de subordonare) de la consiliul de administrație, conducere (director, director adjunct, șef serviciu birou) și până la ultimul angajat sau tip de activitate ce se desfășoară. Orice modificare trebuie realizată în concordanță cu strategia și obiectivele stabilite la nivelul instituției sau compartimentelor de activitate și aduse la cunoștința nu numai a angajaților pe care-i vizează direct, ci a tuturor, deoarece pot interveni factori perturbatori pentru întregul mecanism.



O interesantă organigramă, concepută „în formă de *covrig*” propune Robert D. Stuart și Barbara B. Moran⁶, pe care o reproducem alăturat.

Ea este interesantă, deoarece vizează atât structura internă a unei biblioteci, cât și aspectele externe, sau cele legate de funcționalitatea ei (achiziții materiale, resurse financiare, întreținere etc).

Organigramele sunt instrumente importante de lucru deoarece permit o vizualizare locală a situației concrete a unei unități, analiza lor periodică de îmbunătățire a activității în concordanță cu strategia

și obiectivele stabilite.

Propunem și noi o astfel de organigramă, conformă cu *Legea bibliotecilor*. În aceasta se regăsește (cap. V, art. 52), ca organ de conducere directorul general sau directorul, cu unul sau mai mulți adjuncți. Se precizează rolul consultativ al Consiliului de Administrație (condus în calitate de președinte de director), ca și posibilitatea funcționării unui Consiliu Științific, de asemenea cu rol consultativ în dezvoltarea colecțiilor, cercetării științifice sau al activităților culturale.

Se evidențiază apoi structura internă (servicii, secții, săli, depozite) stabilindu-se legăturile funcționale dintre ele, precum și compartimentele administrativ-financiar, de pază și ordine.

Forța unei astfel de organigrame constă în cunoașterea, de către fiecare angajat al bibliotecii, atât a locului său de muncă, a sarcinilor ce-i revin (conform fișei de post și a dispozițiilor primite de la șeful său ierarhic), cât și a problemelor majore ce revin organizației în diferite etape.

Acte normative

De-a lungul anilor, organizarea și funcționarea bibliotecilor a fost reglementată de o serie de acte normative care au abordat o problemă diversă: biblioteca publică privită în general; colecțiile sale; activitățile de evidență; gestiunea; încadrarea; promovarea; pregătirea și perfecționarea personalului; retribuirea; conservarea patrimoniului; relațiile cu utilizatorii; schimbul de documente; statistica de bibliotecă etc.

O analiză a evoluției legislației din domeniu, până în 1996 o face Ion Ciotloș⁷ care le grupează în: legi, decrete; ordonanțe; hotărâri ale Consiliului de Miniștri și ale Guvernului României; ordine; instrucțiuni; norme; regulamente; convenții; recomandări internaționale.

Prin ele s-a încercat normalizarea, reliefașarea importanței acestei instituții în viața social-culturală a țării.

Un pas hotărâtor s-a făcut prin apariția *Legii bibliotecilor* (nr. 334/31, mai 2002), care precizează în primul său articol că biblioteca este „*instituția, compartimentul sau structura specializată al cărei scop principal este de a constitui, a organiza, a prelucra, a dezvolta și a conserva colecții de cărți, publicații, alte documente specifice și baze de date pentru a facilita utilizarea acestora în scop de informare, cercetare, educație sau recreere; în cadrul societății informaționale biblioteca are rol de importanță strategică*”.

Dispozițiile generale stabilesc tipurile de biblioteci, după forma de constituire sau de organizare, condițiile de finanțare a bibliotecilor de drept public, serviciile acestora. Este precizat sistemul național de biblioteci, funcțiile pe care le îndeplinește fiecare tip de bibliotecă, patrimoniul, personalul, conducerea acestora.

Un capitol distinct este rezervat Comisiei Naționale a Bibliotecilor, organism științific și de decizie în domeniu, sub autoritatea Ministerului Educației și Cercetării și a Ministerului Culturii și Cultelor.

Sesizându-se o serie de deficiențe sau probleme insuficient precizate, este necesar în timp îmbunătățirea ei, în concordanță cu legislația altor țări, în special cu cea europeană, pentru includerea bibliotecilor românești într-un sistem integrator care să ne aducă avantaje certe.

NOTE:

1 **Martin, Lowell A.**, *Organizational Structure of Libraries*, Metuchen, NJ, Scarecrow Press, 1984, pp. 12-13, citat de: Stueart, Robert D., Moran, Barbara B., *Management pentru biblioteci și centre de informare*, București, Biblioteca Națională a României, ABBPR, 1998, p. 12-13.

2 **Drucker, Peter F.**, *The Practic of Management*, New York, Harper et Row, 1954, p. 195-201.

3 **Duncan, W. J.**, *Management*, New York, Randon House Business Division, 1983, p. 75-91.

4 **Russu, Corneliu**, *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, București, Ed. Expert, 1996, p. 289-290.

5 **Legea bibliotecilor** publicată în *Monitorul Oficial al României*, partea I, nr. 422/18.VI.2002, p. 7-16.

6 **Stueart, Robert D., Moran, Barbara B.**, trad. Lucia-Mihaela Vitcowsky, *Management pentru biblioteci și centre de informare*, București, Biblioteca Națională a României, ABBPR, 1998.

7 **Ciotloș, Ion**. *Breviar legislativ. În sprijinul activității bibliotecilor publice*, București, Centrul de perfecționarea personalului din cultură și artă, de pregătire postliceală și postuniversitară, 1996, 126 p.