

Abordări ale managementului la Biblioteca Municipală "B. P. Hasdeu"

Dr. Lidia KULIKOVSKI,

Director general al BM "B. P. Hasdeu"

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 13 ani. În această perioadă noi am lucrat asupra diferitelor 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 asemenea activitate atât de sistematic și de complex ca noi. Prezentul articol constituie o autoevaluare a managementului și deoarece autoevaluarea este un component al dezvoltării managementului, ne întrebăm: Ce-am obținut pe parcursul ultimilor 13 ani? A meritat oare? Ce-am câștigat prin aceasta? Două lucruri îmi vin în minte când determin succesul unei biblioteci publice: rolul ei în comunitate și nivelul ei de utilizare.

Importanța, rolul unei biblioteci în comunitate 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 - bibliotecă pare să aibă o imagine bună la nivel comunitar - bugetul de 7 mln lei este aproape satisfăcător. Această imagine depinde însă și de diversificarea și îmbunătățirea serviciilor și de nivelul de utilizare a lor.

Azi nivelul de utilizare este în continuă creștere, ajungând la 8 milioane împrumuturi (10/cap locuitor) și 3,1

milioane vizite (4/cap locuitor) pe an. De asemenea, recurgem tot mai des la o nouă formă de utilizare - prin pagina web (www.hasdeu.md), ce numără 60.000 vizite în numai 9 luni ale anului 2003.

Dar nu despre performanțe aș vrea să vorbesc, deși și ele 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* etc. asemenea, 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, prin dimensiunile și implicațiile sale, mutației spre managementul participativ. Această formă de management este puțin utilizată de bibliotecă, 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, pentru 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 produse 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 rapidă, 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 a 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 executaților, ce ar 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, 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. Aceste componente acționează, interacționează într-o structură de tip rețea (dar nu de tip matricială, cum abordează structura de tip rețea managementul clasic). BM a acceptat structura tip rețea-network. Structura de rețea determină interdependența dintre componentele BM, amplifică conexiunile dintre ele, accentuează importanța fiecărui element, evidențiază sprijinul și suportul reciproc. Structura de tip rețea presupune canale informaționale rapide, eficiente între componente, 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 ca resurse importante ale BM și utilizarea motivației extrapecuniare a condiționat trecerea de la organigramă la sociogramă.

- **Fundamentul decizional**, care asigură participarea componentelor bibliotecii, amplasate pe diferite niveluri ierarhice, la derularea proceselor decizionale strategice și tactice. Acest proces este facilitat de promovarea și utilizarea unor instrumente manageriale clasice sau evaluate pre-



cum 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 concepție și de perspectivă.

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, respectiv, 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 care 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 își precizează anual 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 digitale, impun BM aplicarea managementului prin proiecte. MPP se consideră că este cel mai adecvat cadru pentru soluționarea problemelor cu caracter complex și inovational, 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 atât de mult 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, Bibliotecă pentru Minorități, Catalogul Electronic Partajat al BM, Bibliotecă de Carte Românească, E-Eminescu; servicii - Ludoteca, Tabere de lectură, Servicii pentru deținuți, În obiectiv vîrsta a treia etc.*

MPP se aplică la toate nivelurile - filiale, servicii, departamente, dar cu un succes deosebit la CID "Chișinău", Departamentul Automatizare, Persoane Dezavantajate și la filiala "I. Mangerher". Aceste structuri utilizează MPP ca pe o 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 buge-



te. Bugetul fiind instabil, face obiectivele vulnerabile. De aceea 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 atîta putere). BM aplică cu succes aspecte ale BPO 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 strînsă a nivelului salarizării cu rezultatele obținute de fiecare salariat și grup de muncă din cadrul BM.

Dezavantajul constă în faptul că 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 cinci-șase ani, considerîndu-l 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 își definește propriile domenii-cheie. Majoritatea costurilor operaționale sunt legate de scopuri specifice, precum salariile, chiria (în cazul cîtorva filiale), achizițiile, întreținere (încălzire, apă, lumină, telefon), Internet. Aplicînd MPR, calculăm cît costă activitatea BM, cît costă un serviciu, de exemplu, cît costă un împrumut la nivel de BM, sau la "O. Ghiбу" ori la "A. Donici", putem compara, trage concluzii.

• **Fundamentul motivațional**, care este asigurat de maniera de in-

terpătrundere 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 de gradul de participare a fiecărui angajat la realizarea acestora. Contează îmbinarea recompenselor/sanctiunilor de natură materială cu cele moral-spirituale, diversificarea stimulentele 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 cîțiva factori care declanșează modificări profunde de cultură organizațională. La BM ele sunt susținute de promovarea unor sisteme de management flexibile, dinamice și eficiente, favorizabile participării active și responsabile a salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor.

Viața BM 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-insatisfacție, 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 preferabilă furtunii.

Fundamentul juridic este dat de reglementarea normativă a managementului participativ (nu mă refer la legislația națională - ea lipsește, cea necesară; cea care există este inoperantă) și 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 e garantată. Exemplu poate servi elaborarea *Politicii de achiziții a BM*, *Managementul Colecției BM* și *Strategia de dezvoltarea a colecției BM* care a durat șase luni și *Politica de acces a BM*, care durează doi ani și încă nu-i definitivată. În primul caz, autor a fost managerul Departamentului Achiziții care

doar s-a consultat cu managerii departamentelor, serviciilor, filialelor. La politica de acces muncesc toate departamentele, filialele, bibliotecarii de rând, ba chiar vor fi implicați 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.

În ultimii doi ani echipa Hasdeu 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 sunt 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 chișinăuiană, 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".