Evaluarea eficienţei managementului resurselor umane. Politici şi fundamente metodologice. Cazul Bibliotecii Municipale „B. P. Hasdeu" Chişinău

Dr. LIDIA KULIKOVSKI
Biblioteca Municipală „B. P. Hasdeu," Chişinău
TATIANA ŞATRAVCA
Biblioteca „Târgu-Mureş," Chişinău

Abstract:

The Evaluation of the Human Resource Management Efficiency. Policies and Methodological Fundaments. The Case of the „B. P. Hasdeu" Municipal Library

Public libraries are facing major economic problems which affect the human resource management. On the one hand, in order to survive, libraries must be competitive, so they need the best specialists. But, on the other hand, the act of selection isn't at its best because of the labor market and because of the personnel fluctuations. All these problems can only be solved by improving the human resource selection or by redefining the personnel's attributions according to social, economic and political changes. These also influence another dimension of the human resource management, that of evaluating the employees.

Thus, an efficient human resource management becomes an indispensable means for libraries in solving the organizational and individual problems of the employees. Human beings play an important part in ensuring the quality of the services that the library offers, they represent the key to the success of a library. At the same time, human beings represent the most difficult resource of the library as far as the management is concerned.

In order to evaluate the human resource management efficiency, a study was carried out at the B.P.Hasdeu Municipal Library. The research method was the interview, used to check both the perception of the managerial segment, and that of the executive one; and the results of the study, as well as its methodology, are detailed and carefully analyzed.

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)

Keywords: *human resource management, personnel, evaluation, efficiency, methodology*.

Bibliotecile publice se confruntă cu mari probleme economice, de supravieţuire chiar, care influenţează negativ Managementul Resurselor Umane (în continuare MRU). Pe de o parte, ca să supravieţuiască, bibliotecile trebuie să performeze, deci au nevoie de cei mai buni specialişti. Dar, în acelaşi timp, actul de selecţie nu dă randamentul dorit, din cauza pieţei mici de forţă de muncă (specialişti bibliotecari) şi pe deasupra fluctuaţiile de personal îşi lasă amprenta pe efortul bibliotecii de a reţine şi utiliza resursele umane. Rezolvarea acestor probleme nu se poate realiza doar prin îmbunătăţirea selecţiei sau redescrierea posturilor, cerute, iarăşi, de mediul social, economic şi politic. Condiţiile sociale, economice şi (în Republica Moldova) cele politice, la rândul lor, influenţează şi altă dimensiune a MRU - evaluarea angajaţilor (lipsa mijloacelor pentru sporurile prevăzute de politicile de evaluare a bibliotecilor). În acest context, managementul resurselor umane, un management eficient al resurselor umane, devine mijlocul indispensabil al bibliotecilor pentru soluţionarea problemelor organizaţionale şi individuale ale angajaţilor.

În efortul de a supravieţui, bibliotecile publice au utilizat tot arsenalul mix-ului de marketing. Au utilizat instrumente bine cunoscute şi, la fel, bine explorate şi analizate de biblioteci - aşa-numiţii „cei 4P" (*Produsul*, *Plasarea* sau *Distribuţia*, *Promovarea*, *Preţul*). Bibliotecile sunt instituţii publice care oferă servicii informaţionale, culturale, educaţionale, recreaţionale etc. Serviciile, însă, implică un al „cincilea P," esenţial, a cărui putere depăşeşte adesea impactul oricărui alt „P." Şi acest al cincilea „P," identificat de William J. McEwen, este reprezentat de *Persoane (Angajaţi)*[1]" Persoanele, adică angajaţii, conferă vitalitate bibliotecii, ei asigură relaţia bibliotecii cu utilizatorii, satisfac cerinţele lor, asigură realizarea scopurilor bibliotecare. Într-o măsură deloc neglijabilă, relaţiile şi non-relaţiile cu biblioteca rezultă din activităţile cotidiene şi din reacţiile angajaţilor, care îndeplinesc rolul de resursă de forţă a bibliotecii şi care respectă promisiunea făcută de bibliotecă

[1] William McEwen, ***Forţa brandului***, Bucureşti, Editura ALLFA, 2008, p. 72.

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)

utilizatorilor săi. Utilizatorul nu reţine prin ce cale, mod, ajung serviciile şi resursele bibliotecii la el, sau prin ce cale şi mijloc este transmisă, furnizată informaţia; el reţine persoanele care l-au servit atunci când a apelat la bibliotecă, atunci când a solicitat un document, o referinţă, o consultaţie etc. Bibliotecile se aseamănă între ele - au aceleaşi scopuri, funcţii, misiuni. Le diferenţiază dimensiunea umană - angajaţii lor. Oamenii joacă cel mai real şi puternic rol în asigurarea calităţii serviciilor, ei reprezintă cheia spre succesul bibliotecii, ei determină performanţa bibliotecii. Teoreticianul Natalia Zavtur afirma încă în 2000 că „*... personalul constituie obiectul principal al exercitării managementului. ... în biblioteconomia Republicii Moldova s-a conştientizat faptul că soluţionarea problemelor complexe, care stau în faţa bibliotecilor, depinde hotărâtor de gradul de valorificare a potenţialului uman*."[2] În acelaşi timp, oamenii sunt şi cea mai dificilă resursă pentru biblioteci în ceea ce priveşte administrarea acestora. Al cincilea „P" reprezintă pentru managementul bibliotecar cea mai dificilă provocare.

Eficienţa aplicării MRU depinde într-o măsură foarte mare de fundamentul metodologic-normativ, care nu se referă la legislaţia în domeniu, ci la gama largă de instrumente şi mecanisme manageriale de asigurare a suportului economico-financiar, structural-procesual şi motivaţional necesar participării angajaţilor la derularea proceselor de management - contractul colectiv de muncă, contractul individual de muncă, regulamente, proceduri, reguli, instrucţii, concepte, norme, viziune, misiune şi valori care asigură operabilitate sistemului de management al resurselor umane.[3] Aceeaşi părere o împărtăşeşte şi A. Prodan: „*Politica ... este expresia valorilor şi culturii manageriale şi ne arată ce intenţionează să facă organizaţia pentru a-şi atinge obiectivele ... O politică*

[2] Natalia Zavtur, ***Evoluţia ideii de management în gândirea teoretică de biblioteconomie din Republica Moldova***. În: ***Probleme actuale ale teoriei şi practicii biblioteconomice. Către 45 de ani de învăţământ biblioteconomic în Republica Moldova***, Chişinău, s.n., 2005, p. 67.

[3] Lidia Kulikovski, ***Abordări ale managementului la Biblioteca Municipală „B. P. Hasdeu***," în ***Cartea, modul nostru de a dăinui***, Chişinău, s.n., 2006, p. 85.

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)

de resurse umane este un ghid de comportament pe termen lung al organizaţiei privind ceea ce va face, sau nu, cu angajaţii săi."[4]

În scopul evaluării eficienţei MRU, la biblioteca municipală s-a iniţiat un studiu axat pe percepţia angajaţilor. Ca metodă de cercetare s-a utilizat intervievarea angajaţilor. Intervievarea, fiind o audiere socială, un mijloc de estimare a impactului activităţilor MRU, am utilizat-o pentru a verifica opiniile şi percepţiile segmentului managerial (conducerea de vârf şi intermediară) şi a segmentului executoriu (bibliotecari, angajaţi în prima linie, relaţiile cu utilizatorii, care cel mai bine ştiu şi simt zilnic problemele instituţiei) pentru a obţine un tablou cât mai amplu posibil a aspectelor MRU în activitatea managerială a bibliotecii.

La elaborarea chestionarului s-au luat în vedere atât aspectele de nivel global, cât şi aspectele legate de activităţile MRU. Menţionăm de la început că evaluarea globală a MRU la biblioteca municipală se realizează în fiecare an. Evaluarea MRU într-un complex unic - global, activităţi şi eficienţa MRU - nu s-a efectuat. Astfel, urmărind evaluarea eficienţei MRU, chestionarul a fost structurat în patru compartimente/module: 1. *Politici*; 2. *Imaginea generală a MRU în Biblioteca Municipală „B. P. Hasdeu"*; 3. *Motivare, recompensare*; 4. *Eficienţa MRU*.

Fiecare compartiment are un număr diferit de întrebări. Numărul de întrebări este condiţionat de obiectivul modulului. Primul modul, *Politici*, este mai detaliat şi a fost structurat pe şapte dimensiuni: *cine se ocupă la Biblioteca Municipală de MRU?; există la Biblioteca Municipală politici de personal?; politicile pe care le cunosc şi activităţile pentru care există proceduri clare la Biblioteca Municipală; activităţile pentru care procedurile se respectă şi motivele pentru care consideră procedurile ca fiind incorecte; activităţile pentru care nu cunosc suficient procedurile existente.* Prin acest modul ne-am propus să urmărim dacă angajaţii cunosc cadrul politic şi metodologic al MRU şi dacă, în viziunea lor, se respectă.

Modulul II cuprinde două dimensiuni, dar destul de vaste: *elementele care caracterizează negativ MRU la Biblioteca Municipală; elementele care caracterizează pozitiv MRU la Biblioteca Municipală.* Ambele au acelaşi

[4] Adriana Prodan, ***Managementul resurselor umane***, Iaşi, Editura Princeps, 2008, p. 48.

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)

număr de aspecte, expuse în aceeaşi succesiune, elaborate dinainte, adică întrebări închise, pentru a uşura munca completării, dar şi pentru a facilita prelucrarea datelor. Prin acest modul, ne-am propus să evaluăm atractivitatea bibliotecii municipale în vederea recrutării, selectării angajaţilor, factorii pozitivi de reţinere a resurselor umane la biblioteca municipală, aspectele slabe sau forte ale evaluării performanţelor, confortul pe post al angajatului, aspecte ale mediului şi culturii organizaţionale.

Modulul III s-a axat pe motivaţie: *factorii motivaţionali existenţi la Biblioteca Municipală*; *factorii demotivatori existenţi la Biblioteca Municipală*, urmărind prin acest modul eficienţa activităţii de motivare şi aspectele negative ale acestui context.

Modulul IV a avut drept scop aprecierea eficienţei MRU de către angajaţi: *Managementul Resurselor Umane la Biblioteca Municipală este unul eficient?* au fost rugaţi să identifice *feedback-ul pozitiv* şi *feedback negativ* şi să acorde *o notă de la 1 (cel mai mic) la 10 (cel mai mare) pentru MRU la Biblioteca Municipală.*

Ca element al structurii chestionarului, au fost folosite întrebări introductive, de opinie, de cunoştinţe, de identificare, de control. Au fost distribuite şi returnate 100 de chestionare. Pentru eşalonul de conducere (cei ce elaborează politicile, le implementează, instruiesc angajaţii ca să le cunoască şi aplice corect) au fost distribuite 47 de chestionare. Eşantionul s-a determinat în felul următor: sunt 31 de filiale cu 31 de directori, 1 director general, 3 directori adjuncţi, 6 departamente cu funcţii metodice, 4 servicii - total 47. Au fost returnate 45 de chestionare.

Pentru angajaţi, bibliotecari, s-au distribuit 55 de chestionare (bibliotecari de la *Relaţii cu publicul* preponderent şi câţiva din departamente şi servicii). Vrem să menţionam că respondenţii/angajaţii au reacţionat prompt, au fost deschişi, a fost foarte uşor să colaborăm cu ei. Încă un aspect pe care l-am sesizat în procesul desfăşurării interviului: nimeni din eşalonul bibliotecarilor nu a cerut informaţii adăugătoare, lămurire, specificare sau alte întrebări. Aceasta ne face să conchidem că angajaţii bibliotecii municipale sunt familiarizaţi cu chestionarea, intervievarea, că vor să participe, astfel contribuind la îmbunătăţirea proceselor, activităţilor de MRU.

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)

Sperăm că răspunsurile au fost sincere, în preambul asigurându-i că este un interviu anonim, iar rezultatele vor fi făcute publice într-o şedinţă a personalului bibliotecii municipale, vor fi publicate într-o revistă de specialitate. În continuare ne vom referi, în acest articol, doar la rezultatele modulului I - *Politici de personal*.

Tabel nr. 1. *Cine se ocupă la Biblioteca Municipală de managementul resurselor umane?*

	% directori	% angajaţi	% total directori, angajaţi
Directorul general	62,2	60,0	61,0
Directori adjuncţi (care anume, precizaţi)	88,9	76,4	86,0
Tatiana Coşeri	37,0	32,7	35,0
Larisa Cîşlaru	33,3	32,7	33,0
Tatiana Oghii	20	2	17,0
Ludmila Pînzaru	4,3	7,3	6,0
Directorii departamentelor	28,0	7,3	17,0
Directorii de filiale	55,0	50,9	53,0
Altele	3,6	3,6	4,0
Nu au răspuns	2	0	2

Răspunsurile sintetizate, în mare, corespund realităţii şi putem conchide că da, angajaţii bibliotecii municipale ştiu corect cine se ocupă de MRU. *Politica de asigurare cu personal* stipulează următoarele: „*Responsabilitatea asigurării cu resurse umane, calitatea, dezvoltarea, motivarea lor aparţine:*

1. *Şefului Serviciului Personal;*
2. *Managerilor intermediari;*
3. *Directorilor de bibliotecă;*
4. *Şefilor de filiale*."

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)

Directorii adjuncţi, în egală măsură, se ocupă de problemele de personal, dar întâietate i se acordă, conform rezultatelor (35%), Tatianei Coşeri. Şefului Departamentului *Resurse Umane*, care efectuează angajarea propriu-zisă, i s-au acordat doar 17%. Tatiana Coşeri, ca director adjunct, este responsabilă de instruirea personalului (doar o direcţie de activitate a MRU), dar este percepută ca directorul adjunct responsabil de MRU. Angajaţii o ştiu ca preşedinte al *Comisiei de conciliere*, ca secretar a *Comisiei de atestare*. Sunt poziţii temporare, dar legate de managementul resurselor umane, iar angajaţii i-au oferit primordialitate.

Biblioteca Municipală are elaborată propria politică în domeniul resurselor umane, bazată pe legislaţia în vigoare şi pe cadrul de reglementare a bibliotecii. Politicile de personal la biblioteca municipală sunt suplimentate de planuri de acţiuni, programe operaţionale anuale pentru realizarea obiectivelor pe termen lung. Elaborate, aprobate, aceste politici, reguli, proceduri au fost implementate şi încetăţenite în tradiţia bibliotecii şi toate activităţile de personal au fost aduse în concordanţă cu ele. Condiţia esenţială este ca acestea să fie respectate de manageri şi de angajaţi.

Ştiu angajaţii de existenţa lor? Aceasta a fost intenţia întrebării a doua din chestionar: *Există la Biblioteca Municipală politici de personal?* Răspunsurile sunt pozitive. Din 100 respondenţi, 85% au răspuns *da*. 9 angajaţi au bifat răspunsul *nu ştiu*. Probabil sunt noi angajaţi: 6 dintre bibliotecari şi trei din eşalonul de conducere. Dintre bibliotecari puteau să nu ştie. Dar dintre directori, şefi, credem că sunt noi angajaţi. Distribuţia procentuală o ilustrează tabelul nr. 2.

Tabel nr. 2. *Există la Biblioteca Municipală politici de personal?*

	Directori %	Bibliotecari %	Total directori, angajaţi %
DA Dacă DA, completaţi întrebarea nr. 3	90,0	81,1	85,0
NU Dacă NU, treceţi la întrebarea	0	0	0

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)

nr. 7			
NU ŞTIU Dacă NU ŞTIŢI, treceţi la întrebarea nr. 7	6 %	13,0 %	9,0 %
Nu au răspuns	-	-	6,0

Respondenţii, directorii şi angajaţii, au fost rugaţi să numească politicile pe care le cunosc. Nominalizarea politicilor a fost prestabilită. În lista pentru bifare au fost incluse politici exacte ca *managementul conflictelor*, *fişa postului, contractul individual de muncă*, *BONUS etc.*, dar şi nominalizări de control ca: *politica de formare profesională a personalului, instruirea personalului* şi *dezvoltarea profesională*, pentru a vedea dacă, într-adevăr, le cunosc sau le intuiesc. Rezultatele obţinute scot în evidenţă politicile pe care fiecare din ei le cunosc cel mai bine - *contractul individual de muncă, fişa postului, regulamentul concursului „cel mai bun bibliotecar", salarizare.* Restul din cele oferite să le bifeze, au fost intuite. La această concluzie am ajuns analizând opţiunile pentru *politica de formare profesională a personalului, instruirea personalului* şi *dezvoltarea profesională* care, de fapt, nu sunt politici separate. Mai mult de 42 procente ştiu exact cum se numeşte corect - *Politica de formare profesională în Biblioteca Municipală.* Restul respondenţilor, suntem convinşi că au avut în vedere anume acest document, dar nu ştiau exact titlul.

Tabelul nr. 3. *Numiţi politicile pe care le cunoaşteţi*.

	directori	%	**Total directori, angajaţi** %	%	angajaţi	
politica de recrutare	23	51,1	**39**	29,0	16	politica de recrutare
politica de formare profesională a personalului	32	72,0	**42**	18,0	10	politica de formare profesională a personalului

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)

instruirea personalului	32	72,0	**46**	25,5	14	instruirea personalului
regulament privind organizarea concursului pentru angajare	11	24,0	**17**	10,9	6	regulament privind organizarea concursului pentru angajare
evaluarea personalului	23	15,0	**50%**	49,0	27	Evaluarea personalului
managementul conflictelor	9	20,0	**11**		2	managementul conflictelor
politica de asigurare cu personal	11	24,0	**29**	32,7	18	politica de asigurare cu personal
selectarea personalului	8	17,5	**17**	16,3	9	selectarea personalului
fisa postului	39	86,7	**82**	78,1	43	fisa postului
cel mai bun bibliotecar	39	86,7	**88**	89,0	49	cel mai bun bibliotecar
dezvoltare profesională	2	4,3	**3**		1	dezvoltare profesională
salarizare	39	86,7	**88**	89,0	49	salarizare
promovarea personalului	4		**15**		11	promovarea personalului
contract individual de muncă	39	86,7	**88**	89,9	49	contract individual de muncă
BONUS	1		**1**		0	BONUS
Alte, precizaţi	0		0		0	Alte, precizaţi
Nu au răspuns	6		**6**		0	Nu au răspuns

La fel şi *politica de recrutare, de asigurare cu personal, selectarea personalului* care sunt părţi integrante ale *Politicii de Asigurare cu personal la Biblioteca Municipală. Recrutarea şi selectarea personalului Biblioteca Municipală.*

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)

Doar un angajat din eşalonul conducerii a menţionat că ştie *Regulamentul de atribuire a bonusului,* instrument de evaluare a performanţei globale, a performanţei de echipă; de la executori, nimeni n-a menţionat că îl cunoaşte.

Puţine unităţi procentuale a acumulat poziţia *managementul conflictului.* Acest rezultat poate fi comentat dual: 1) poate fi considerat negativ - nu se promovează, instruieşte personalul cu referire la managementul conflictului, astfel angajaţii nu cunosc; îl regăsim însă în *Programul de dezvoltare profesională* pe anul 2008 şi 2) poate fi considerat pozitiv: oamenii nu cunosc pentru că nu există conflicte majore şi repercusiuni asupra activităţii globale ale Bibliotecii Municipale. Conflictele sunt locale - în departamente sau filiale - şi rareori influenţează comportamente generale. Rapoartele anuale MRU înregistrează: în 2004 - nici un conflict; în 2005 - nici un conflict; în 2006 - 4 conflicte; 2007 - 2 conflicte, în 2008 - 4 conflicte. Toate conflictele au fost remediate pozitiv.

Şi totuşi, ne pare straniu procentul pe care l-a cumulat poziţia *evaluarea personalului*; după părerea noastră este foarte mic în comparaţie cu efortul Bibliotecii Municipale de evaluare a activităţii, a performanţelor instituţionale. La Biblioteca Municipală există mai multe politici cu referire la evaluare:

1. Evaluarea activităţii şi performanţelor resurselor umane;
2. Regulament de organizare şi evaluare a conferinţei anuale *Biblioteca Municipală „B. P. Hasdeu" - suport informaţional pentru comunitatea chişinăuiană: servicii, programe inovative*;
3. Regulament de atribuire a BONUS-ului (conţine elemente de performanţă individuală);
4. Regulament de evaluare a bibliotecii conform sistemului de priorităţi anuale;
5. Topul „*Cel mai bun bibliotecar al anului*;"

Atestarea, proces de evaluare a competenţei şi performanţei individuale, care se petrece anual la Biblioteca Municipală, nu a fost menţionată de nimeni.

Rugaţi să *bifeze activităţile pentru care există proceduri clare la Biblioteca Municipală*, angajaţii au menţionat că cele mai cunoscute

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)

politici, proceduri de management al resurselor umane sunt cele cu referire la: *salarizare* (Antrepriza de brigadă), *evaluare* (Regulamentul topului „*Cel mai bun bibliotecar*"), *contractul individual de muncă* şi *fişa postului* - cele pe care fiecare din angajaţi le-a văzut, pentru că le-a completat (sunt obligatorii). Urmează, cu un punctaj foarte bun, *dezvoltarea profesională* (cu 73%), apoi, mai jos, s-a clasat *evaluarea* (cu 66%).

Cele mai multe puncte au acumulat poziţiile: salarizare, angajare, relaţiile cu publicul, instruire, evaluare; activităţile cele mai importante dintr-o bibliotecă, în viziunea celor care le-au dat prioritate. Angajaţii cunosc multe proceduri MRU. Neconcordanţă se iveşte în diferenţa răspunsurilor la poziţia *evaluarea performanţelor*, care a acumulat 79%. Pe când la întrebarea *Dacă cunosc politica de evaluare a personalului*, au răspuns *cunosc* în proporţie de 66 %.

Ne-am interesat care sunt *Activităţile pentru care nu cunosc suficient procedurile existente.* Din cei 100 de respondenţi, nu au răspuns 79. Se remarcă astfel că, totuşi, oamenii cunosc procedurile referitoare la MRU. Doar 7 angajaţi din categoria *manageri* de nivel mediu nu cunosc suficient politicile de personal. Cota procentuală a răspunsurilor este nesemnificativă, fapt pentru care nu o comentăm.

Nu atât de generos au bifat *Activităţile pentru care procedurile se respectă la Biblioteca Municipală*: se dovedeşte că se respectă, în viziunea angajaţilor, poziţia instruire (77%), salarizare (72%), relaţiile cu publicul (71%). Rezultate aproape pozitive au acumulat *evaluarea* (65%) şi *angajarea* (64%). Iar domeniile vulnerabile sunt: domenii de decizie (8%), relaţiile cu salariaţii (22%). Aceste rezultate indică necesitatea îmbunătăţirii urgente a acestor aspecte ale MRU.

Cele mai multe opţiuni, la fel ca şi la întrebările precedente, au fost exprimate pentru: angajare, salarizare, evaluarea performanţelor, instruire şi perfecţionare, relaţiile cu publicul, dar într-o măsură mai mică. Tabelul nr. 4. relevă diferenţa dintre răspunsurile acumulate la opţiunea *există* şi se *respectă*.

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)

Tabelul nr. 4. *Există politici / se respectă politici*

Domenii %	Există	Se respectă	Diferenţa
Angajare	96 %	64 %	32 %
Salarizare	96 %	72 %	24 %
Evaluarea performanţelor	79 %	65,0 %	14 %
Instruire şi perfecţionare	87 %	77,0 %	10 %
Relaţiile cu utilizatorii	92 %	71,0 %	21 %

Diferenţa dintre *există* şi se *respectă* este mare, de 24% la salarizare; foarte mare, 32% la angajare; 21 % la relaţiile cu publicul; 14% la evaluare; 10% la instruire. Diferenţa a fost declanşată de răspunsurile bibliotecarilor, adică subalternilor. Să urmărim corelaţia dintre răspunsurile directorilor (puterii) / şi a angajaţilor (executorilor) :

- Angajare - 93, 3% / 53,3% - diferenţa 40%;
- Salarizare - 93,3% / 54,5% - diferenţa 39,2%;
- Evaluarea performanţelor - 86,6% / 47,3% - diferenţa 39,3%;
- Instruire şi perfecţionare - 95,5% / 61,8% - diferenţa 33,7%;
- Relaţiile cu utilizatorii - 86,6% / 58,2 - diferenţa 28,4%.

Putem trage nişte concluzii. Directorii elaborează politici care trebuie respectate. Angajaţii sunt cei care testează calitatea produselor directorilor. Doar mai mult de jumătate, de la 61% la 58, 54, 53%, afirmă că se respectă. Dar, pentru că în aşa zisul *top* au ieşit angajarea, salarizarea, evaluarea, aceste rezultate au şi o conotaţie subiectivă. Astăzi, nimeni nu-i mulţumit de salarizare şi evaluare. La fel şi în sectorul cel mai dificil din bibliotecă - *relaţiile cu publicul* - bibliotecarii vor în continuare utilizatorul din secolul trecut: umil, tăcut, respectuos. Astăzi însă, avem un alt produs al lumii virtuale, mult mai libertin, care alege, care spune ce nu-i place, care vrea să fie tratat frumos, servit prompt etc. Notarea scăzută a acestei poziţii - relaţia cu utilizatorii - exprimă, de fapt, dificultatea sectorului unde îşi exercită munca bibliotecarii.

Paradoxul diferenţierii punctelor de vedere dintre conducători şi executori poate fi, deci, explicat când se referă la salarizare, evaluare, angajare, unde decidentul este directorul, iar executorul nu totdeauna este consultat, nu i se cere opinia şi poate fi nemulţumit. Dar diferă, şi încă foarte mult, punctele de vedere la alte poziţii unde executorii au acumulat puncte mai multe decât directorii ca: promovarea, relaţiile familiale, planificarea personalului, relaţiile cu salariaţii, supraveghere şi control.

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)

Tabelul nr. 5. *Directori/angajaţi/diferenţa*

	directori	angajaţi	**diferenţa**
Probleme familiale	17,8	35,4	**18,2**
Supraveghere şi control	4,3	36,4	**32,1**
Relaţiile cu salariaţii	8,9	52,1	**43,2**
Planificarea personalului	15,3	25,4	**10,1**
Domenii de decizie	4,3	21,9	**17,6**

Din tabelul de mai sus vedem clar că angajaţii dau răspuns *pozitiv* acestor aspecte, deci putem conchide că angajaţii sunt mult mai mulţumiţi de cum se respectă politicile referitoare la relaţiile administraţiei cu ei, *la relaţiile cu angajaţii, la problemele familiale, la domeniile de decizie*. Ne întrebăm de ce directorii nu sunt mulţumiţi de aspectele de care ei sunt responsabili: supraveghere şi control, planificarea personalului, domenii de decizie, relaţiile cu angajaţii?

Completăm analiza cu răspunsurile la *activităţile pentru care consideră procedurile folosite ca fiind incorecte*. Datele obţinute au scos iar în prim plan salarizarea. Precizăm că, la această întrebare, nu au răspuns 72 de respondenţi din cei 100. Doar 11 persoane dintr-o sută au menţionat ca incorecte procedurile de salarizare. Mai mulţumiţi în acest caz au fost bibliotecarii, dintre care nu au răspuns 44 de persoane, pe când la directori nu au răspuns 28 de persoane. Înseamnă că 17 angajaţi din ierarhia managerială de mijloc au pretenţii la respectarea unor politici. Detaliat, urmăriţi distribuirea nemulţumirilor faţă de politici, taxându-le ca incorecte, în tabelul nr. 6.

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)

Tabelul nr. 6. *Activităţile pentru care consideraţi procedurile folosite ca fiind incorecte*

	% Directori	% Angajaţi	**Total directori, angajaţi %**
Nu au răspuns	62,2	80,0	**72,0**
Salarizare	15,5	7,3	**11,0**
Recrutare	15,5	0	**7,0**
Angajare	11,0	3,6	**7,0**
Planificarea personalului	15,5	0	**7,0**
Instruire şi perfecţionare	2,2	7,3	**5,0**
Evaluarea performanţelor	4,3	3,6	**4,0**
Supraveghere şi control	4,3	3,6	**4,0**
Domenii de decizie	8,9	0	**4,0**
Relaţiile cu salariaţii	8,9	0	**4,0**
Concediere	4,3	0	**2,0**
Altele (precizaţi care)	4,3	0	**2,0**
Probleme familiale	2,2	0	**1,0**
Relaţiile cu utilizatorii, cu publicul	2,2	0	**1,0**
Promovare	0	0	**0**

Răspunsurile obţinute sunt, în mare, pozitive, dar insuficiente pentru a trage concluzii generale asupra eficienţei MRU la Biblioteca Municipală „B. P. Hasdeu". Avem nevoie şi de analiza rezultatelor obţinute la celelalte module ale sondajului realizat, care vor urma şi care vor fi corelate cu performanţa organizaţională a Bibliotecii Municipale. „*Managementul resurselor umane reprezintă „coloana vertebrală" a unei organizaţii moderne*" în viziunea teoreticienilor G. Pânişoară şi I. O. Pânişoară. Ei sunt de părere că „*tot ce ceea ce înseamnă managementul*

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)

resurselor umane are legătură directă cu productivitatea, cu performanţa şi cu succesul."[5]

Sondajele de opinie în rândul angajaţilor reprezintă un mod mai sofisticat de a pătrunde în mintea lor. Fiecare om are tipare recurente de gândire, simţire şi comportament, care pot fi aplicate în mod productiv sau negativ. Oamenii sunt diferiţi; unii vor să aibă recunoaşterea şefului, alţii simt că mai valoroasă este recunoaşterea colegilor. Unii aspiră la preţuire publică. *Fiecare angajat respiră alt oxigen psihologic*, consideră specialiştii de la Compania Gallup, lider mondial în evaluarea şi analiza atitudinilor, a opiniilor şi a comportamentelor.[6]

Bibliografie selectivă:

- Michael Muller-Camen, Richard Croucher, Susan Leigh, ***Human Resource Management. A Case Study Approach***, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2009, 516 p.
- Kjell Nordstrom, Jonas Ridderstrale, ***Funky Business Forever: cum să ne bucurăm de capitalism***, Bucureşti, Editura Publică, 2009, 236 p.

[5] G. Pânişoară, I. O. Pânişoară, ***Managementul resurselor umane***, Iaşi, Editura Polirom, 2007, p. 9.

[6] Marcus Buckingham, Curt Coffman, ***Manager contra curentului***, Bucureşti, Editura ALLFA, 2007, 225 p.

BDD-A19435 © 2010 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 23:08:11 UTC)