

Aspecte marcante ale managementului de bibliotecă identificate la Compartimentul de Completare a colecțiilor bibliotecii publice

LILIANA MOLDOVAN
Biblioteca Județeană Mureș

Formulări introductive

„Trebuie să ai clar în minte ceea ce ți-ai propus să realizezi și întotdeauna lucrul la care aspiři să fie atât de amplu încât să nu-l poți niciodată duce la îndeplinire în totalitate”

(Katleen Heim)

Managementul culturii reprezintă una dintre cele mai teribile provocări la adresa specialiștilor din domeniul managerial, aceștia exprimându-și convingerea că nu se pot obține performanțe culturale remarcabile decât într-un mediu intelectual condus cu îndemânare și organizat conform variatelor stringențe impuse de teoriile conducerii și organizării. Cercetătorii aduc tot mai multe dovezi referitoare la strânsa corelație dintre cultură și performanța organizațională, la întrepătrunderea paradigmatică dintre disciplinele organizării și conducerii și atrăgătorul domeniu al progresului cultural. O încercare de gestionare a activităților culturale va porni întotdeauna de la cunoașterea factorilor care generează și modelează permanent cultura, de la surprinderea corectă a ansamblului de semnificații, de concepte, de teorii referitoare la termenul de cultură, în general. Potrivit informațiilor furnizate de istoria și filosofia culturii, termenul în discuție a cunoscut un număr generos de definiții și încercări de lămurire conceptuală și etimologică. Un punct de plecare senzațional îl oferă antichitatea greacă, în accepțiunea filosofilor greci cultura semnificând acțiunea liberă și creatoare a oamenilor asupra naturii. Gânditorii romani au propus și ei definiții interesante în încercarea de a surprinde specificul și esența activităților culturale ale omenirii: în timp ce Horațiu considera cultura o activitate de cultivare a spiritului, Cicero concepea cultura ca pe un efort educațional de „rodire a sufletului.” Astăzi folosim termenul în diferite contexte comunicaționale, de o varietate extremă, specialiștii în problemele culturii înregistrând peste 250 de definiții ale noțiunii de cultură. În contextul studiului de față odată cu extrapolarea termenului în plan socio-economic ne interesează răspunsul la întrebarea: *Ce legătură există între cultură și afaceri?* Mai mult, vom

găsi un răspuns la întrebarea: „Pot bibliotecile, ca instituții culturale de avangardă să devină modelele unor activități de informare și documentare pline de succes?”

La rândul său, conceptul de **management** a stârnit numeroase controverse. În căutarea definiției perfecte a actului managerial, specialiștii s-au oprit asupra raportului management – conducere. Suntem tentați să considerăm că între cei doi termeni ar exista o sinonimie perfectă. Spre deosebire de teoriile tradiționale, înclinăm să credem că între cele două noțiuni poate fi stabilită o ușoară diferență de sens sesizată și de Michael Gorman care scria: „*Diferența fundamentală dintre management - administrație, pe de o parte, și actul conducerii, pe de cealaltă, este că prima se axează pe ceea ce este, pe când cea de a doua se preocupă de ceea ce va fi.*” Într-o altă formulare, prin conducere desemnăm capacitatea de a influența activitatea unui grup în cadrul eforturilor acestuia de a proiecta și de a îndeplini anumite obiective. La fel ca și cuvântul „conducere” termenul „management” este încărcat de semnificații și poate avea diferite sensuri în funcție de diferitele situații paradigmatică din istoria științelor conducerii. Una din definițiile clasice ale managementului aparține lui Fayol, care a stabilit că primele cinci atribuții ale managerului sunt: funcția de comandă, de organizare, planificare, control și implementare. Concepțiile mai recente atrag atenția asupra rolului transformațional al liderului, asupra capacității lui de a produce schimbări acordându-se o importanță specială felului în care conducătorul influențează modul de gândire al oamenilor. Susținătorii acestei idei pornesc de la premisa că o conducere eficientă trebuie să fie rezultatul implicării nemijlocite a liderului obligat să asigure autonomie celor conduși astfel încât aceștia din urmă să aibă posibilitatea de a participa la actul conducerii sau cel puțin să aibă impresia participării directe. Liderii buni pot să-i conducă și să-i influențeze pe ceilalți, dețin capacitatea de a-și motiva subalternii obținând maximum de competență și implicare din partea grupului cu care lucrează. Pentru a îndruma eficient o organizație, managerul trebuie să cunoască cum funcționează ea, să identifice tiparele de organizare relevante pentru instituția respectivă. Un bun cadru de conducere știe ce trebuie făcut, știe că obiectivul central al bibliotecii este asigurarea serviciilor de lectură și informare către beneficiari; conducătorii diferitelor compartimente ale bibliotecii știu cum trebuie făcut punând în practică planurile și proiectele instituției unde lucrează. Bineînțeles, managerul își poate ajuta angajații să ducă la îndeplinire sarcinile imediate sau pe termen lung întreținând o bună comunicare cu personalul bibliotecii, sprijinindu-l în însușirea viziunii manageriale asupra bibliotecii. Un bun manager de bibliotecă îi va obliga pe conducătorii diferitelor compartimente să se implice în angrenajul managerial într-o manieră concretă contribuind în același timp la coordonarea cu

responsabilitate a activității din sectorul respectiv. Nu contează cât de mare este compartimentul, cât de mulți sunt angajații pe care-i are în subordine, importantă este fermitatea cu care fiecare șef de compartiment se implică în procesul eficientizării muncii în bibliotecă.

Stilul de comunicare al conducătorilor determină modul în care se desfășoară activitatea în cadrul organizației, favorizează procesul de îndeplinire a obiectivelor. Implementarea unor rețele administrative descentralizate și orientarea managerilor spre relațiile interpersonale poate conduce la obținerea unor rezultate strălucitoare dacă la nivelul conducerii se înțelege că *„valoarea puterii constă în a o împărți cu ceilalți.”* Domeniul eficacității conducerii este extrem de complex și este determinat de o serie de factori cum ar fi: calitățile personale ale liderului, conjunctura socio-economică concretă, atitudinile comportamentale ale conducătorilor și ale grupului condus, natura obiectivelor și sarcinilor de îndeplinit.

În sfera conducerii organizaționale se pune astăzi accentul pe teoria conducerii transformătoare, pe capacitatea managerului de a schimba părerile oamenilor. Ideile de avangardă în materie de management indiferent că este vorba de managementul afacerilor sau managementul instituțiilor publice se bazează tot mai mult pe înțelegerea modalităților de gestionare a relațiilor interumane deoarece potrivit spuselor lui Peter F. Drucker: *„elementul uman este cel care determină capacitatea productivă a organizației.”* Înțelegerea mecanismelor de formare și schimbare a atitudinilor și comportamentelor factorului uman dintr-o organizație devine în contextul ultimelor decenii o condiție sine qua non a obținerii de rezultate manageriale productive și eficiente.

Managementul achizițiilor documentelor de bibliotecă

„Nici o funcție nu e mai vitală pentru societatea noastră decât cea de manager, managerii stabilesc dacă instituțiile noastre sociale ne vor servi în mod adecvat sau dacă ne vor irosi talentele și resursele noastre.” (Henry Mintzberg)¹

Managementul cultural și managementul de bibliotecă sunt, fără îndoială subiecte înrudite. Stilul guvernării unei organizații culturale de drept public este diferit de modalitățile în care se administrează o afacere. Comportamentul unui director de bibliotecă este ușor diferit de cel al conducătorului unei firme economice, fiecare având misiuni diferite de îndeplinit. Misiunea bibliotecilor publice din România este succint formulată în **Legea bibliotecilor** nr. 334 din

¹ *** *Managementul organizațiilor publice* / Coordonatori: prof. dr. Nicolae A. Bibu, conf. dr. Florin Foltean, Timișoara, Cecma Pertner, 2002.

2002: „scopul principal al bibliotecii este de a constitui, de a organiza, a prelucra, a dezvolta și conserva colecții de cărți, publicații seriale, alte publicații specifice și baze de date pentru a facilita utilizarea acestora în scop de informare, cercetare, educație sau recreere; în cadrul societății informaționale biblioteca are un rol de importanță strategică”. Există însă aspecte de profunzime care apropie managementul bibliotecilor de managementul firmei, aspecte fidele esenței oricărui act de conducere axat pe: **planificarea, organizarea, conducerea, controlul, evaluarea** eficienței activității desfășurate fie în plan economic, fie în domeniul cultural.

Referitor la strategiile de dezvoltare ale bibliotecii publice identificăm elemente care o diferențiază de strategiile de conducere proprii organizațiilor culturale, direcțiile de interes ale bibliotecii îndreptându-se, de exemplu, spre trei obiective hotărâtoare: serviciile către consumator, conținutul informațional al colecțiilor, pregătirea profesională a personalului de specialitate

A conduce nu înseamnă doar a găsi obiective, ci a le duce la îndeplinire plasându-le în contextul adecvat realizării lor. La originea procesului de fixare a obiectivelor specifice secției de completare a colecțiilor stau două mari principii: 1) activitatea de dezvoltare a colecțiilor trebuie astfel valorificată, încât să nu fie exclusă nici o categorie de cititori, deoarece biblioteca județeană este o bibliotecă publică școlară și universitară, tehnică și științifică, literară și de divertisment; 2) colecțiile bibliotecii publice au un caracter enciclopedic și servesc nevoilor de cultură, educație, informare și divertisment ale cetățenilor

Fixarea și inventarierea obiectivelor devine un lucru de mare preț dacă idealurile sunt transpuse în fapte în condițiile creării unor circumstanțe organizaționale favorabile stimulării relațiilor bibliotecii cu marea majoritate a beneficiarilor ei. Biblioteca poate obține succese notabile dacă acțiunile angajaților ei sunt îndreptate spre obiective precise, realizabile și măsurabile. „*Oamenii trebuie să aibă sentimentul că știu încotro se îndreaptă*” în acest sens liderul va fi întotdeauna o persoană care să aibă o viziune generală asupra dezvoltării bibliotecii, o viziune pe care să o articuleze în așa fel încât să poată fi înțeleasă și adoptată de întreaga comunitate de bibliotecari din instituția respectivă. Finalizarea procesului de planificare începe în momentul punerii în practică a prevederilor planului printr-o acțiune responsabilă, bine coordonată îndreptată în direcția materializării obiectivelor.

La secția de Completare a colecțiilor” obiectivul central sub care se reunesc sarcinile concrete de achiziție, catalogare și cotare a documentelor se referă la necesitatea colectării unor informații relevante, conforme cu interesele de lectură, studiu, amuzament și educație ale cititorilor, pe baza creșterii progresive a fondurilor de publicații ale bibliotecii. Eficacitatea muncii desfășurate la acest

compartiment este în strânsă legătură cu capacitatea vizionară și integratoare a persoanei care organizează munca de la achiziții, de talentul acestuia de a elabora planuri strategice utile pentru fixarea obiectivelor. Fiecare secție a bibliotecii are dreptul, din perspectiva managementului obiectivelor, să-și formuleze propriile obiective, să le integreze în planul general de dezvoltare a bibliotecii publice.

„Persoanele aflate în posturi de conducere trebuie să-și asume responsabilitatea planificării în propriul compartiment de muncă și să concluzeze la elaborarea planului general al organizației” ...deoarece astăzi, mai mult decât oricând, „planificarea strategică a devenit factor esențial în încercarea bibliotecilor de a-și stabili singure viitorul.”²

În concordanță cu cerințele actuale de managementul resurselor umane, personalul din bibliotecile publice se grupează într-o structură fixă formată din trei categorii de personal: personalul de specialitate, personalul administrativ, personalul de întreținere.

Bibliotecarii de la dezvoltarea colecțiilor sunt cuprinși în prima categorie alături de bibliografi, cercetători, documentariști, restauratori, ingineri de sistem și informaticieni și, bineînțeles, bibliotecarii de la secțiile de împrumut ale instituției.

Mentalitățile din managementul resurselor umane evoluează continuu astfel încât descoperim la un moment dat matricea organizațională propusă de Henry Mintzberg pentru o bibliotecă mare unde structura organizațională va cuprinde cinci niveluri:

1. vârful strategic format din directorul general și directorii adjuncți;
2. linia de mijloc formată din conducătorii diferitelor compartimente sau servicii;
3. tehnostuctura alcătuită din angajații de la catalogare și sectorul de informatică;
4. personalul auxiliar necesar doar în organizațiile foarte mari format din angajații de la serviciul de personal și compartimentul de marketing;
5. nucleul operațional compus din bibliotecarii care se ocupă cu comunicarea fondurilor și intră în legătură nemijlocită cu utilizatorii bibliotecii.

Această divizare reflectă specializarea pe orizontală a personalului, factorii de activitate din fiecare secție orientându-se spre îndeplinirea unui pachet de sarcini specifice, fiecare contribuind în felul său la realizarea obiectivelor generale ale organizației. Orice bibliotecă publică va trebui să-și stabilească o structură organizațională care să se concentreze asupra diviziunii muncii și asupra

² Robert D. Stueart, Barbara B. Moran, *Management pentru biblioteci și centre de informare*, Ediția a 4-a, București, ABBPR, 1998, p. 25.

mecanismelor coordonării activităților specializate pentru îndeplinirea scopurilor stabilite în procesul de planificare. Mecanismele coordonării sunt cu atât mai greu de mânuit cu cât gradul de specializare al bibliotecarilor este mai îngust. În aceste condiții, bibliotecarii recrutați la secția de Completare și organizare a colecțiilor de la Biblioteca Județeană Mureș îndeplinesc un pachet de sarcini comun care cuprinde: 1) dezvoltarea și actualizarea colecțiilor bibliotecii publice în raport cu producția editorială anuală și în funcție de cerințele de pe piața de informații; 2) evidența publicațiilor proaspăt intrate în bibliotecă; 3) completarea și dezvoltarea catalogului intern al bibliotecii prin redactarea fișelor cu descrierea bibliografică; 4) clasificarea documentelor în vederea administrării colecțiilor și așezării corespunzătoare a cărților în depozitele bibliotecii. Pe primul plan în sistemul de funcții al bibliotecii publice stă colectarea, organizarea și asigurarea accesului la sursele de informare iar bibliotecarii de la Completarea colecțiilor au competența necesară pentru a îndeplini aceste sarcini specifice sectorului de muncă auxiliar la bibliotecii.

O încercare taxonomică împrumutată din sfera marketingului cultural evidențiază existența a două tipuri de servicii puse la dispoziția publicului: servicii externe și servicii interne. **Serviciile interne**, aproape lipsite de transparență, se referă la intrările de documente (prin achiziții, Depozit legal, donații, schimb interbibliotecar), la descrierea bibliografică și clasificarea documentelor în sprijinul organizării colecțiilor și a cataloagelor din bibliotecă.

Serviciile externe, desfășurate cu ușile deschise, includ: înscrierea cititorilor, consultarea cataloagelor, împrumutul de documente la sala de lectură sau la domiciliu. Repet: rostul tuturor acestor activități este unic și vizează sporirea contribuției cărții la pregătirea profesională și spirituală a populației care apelează la serviciile ei.

De obicei numărul personalului de la achiziție este foarte restrâns, fapt ce se repercutează asupra ritmicității procurării de documente și a rapidității cu care se realizează activitatea de catalogare a documentelor. Dacă raportul dintre numărul de catalogatori respectiv numărul personalului de la împrumut nu este judicios calculat fiind în defavoarea bibliotecarilor de la Secția de achiziție și organizare a colecțiilor, atunci numărul cărților de la raftul cu noutăți al secțiilor de la împrumut va scădea în mod corespunzător. Semnificativă nu este doar calitatea activităților de la biroul de Completare și administrare a fondurilor de documente, ci și eficiența cu care acestea se derulează. Stabilirea unui raport corespunzător între mărimea resurselor financiare destinate îmbogățirii fondurilor și quantumul sarcinilor concentrate la sectorul de achiziții este esențială pentru obținerea contextului necesar satisfacerii la timp a sarcinilor de creștere a numărului de unități de bibliotecă înscrise în registrele bibliotecii. De asemenea orice cadru de conducere va încerca să mențină un raport echitabil între numărul

angajaților de la Relațiile cu publicul și numărul bibliotecarilor catalogatori și a personalului de la achiziții. În situația în care bibliotecarii de la completarea colecțiilor se ocupă cu managementul documentelor având sarcina de a procura noi documente, de a ține evidența lor, de a le descrie biblioteconomic, de a clasifica și cota noile stocuri de cărți, numărul angajaților care lucrează în acest compartiment este necorespunzător. De altfel nici nomenclatorul de funcții și criteriile de normare a resurselor umane pentru bibliotecile publice nu vine în sprijinul cadrelor de conducere care ar dori să echilibreze situația resurselor umane din bibliotecă.

O atitudine democratică asupra resurselor umane nu se poate susține când legislația pentru bibliotecă stabilește că la serviciul de achiziții să fie asigurat:

- pentru cărți: 1 post la 850 documente / an
- pentru publicații seriale: 1 post la 300 de abonamente / an

Este crucial pentru managerii din bibliotecă să construiască și să mențină o rețea organizațională și informațională eficientă între membrii diferitelor secții astfel încât aceștia să aibă ocazia să facă schimb de competențe implicându-se în mod egal în procesul de atingere a unui țel comun: îmbunătățirea serviciilor bibliotecii și adaptarea permanentă la sferile de interes ale clienților.

Numai într-un context comun de obiective, semnificații, cunoștințe și reguli comune de comportament angajații de la secțiile în care se asigură circuitul fondurilor de documente pot să-și formeze o serie de abilități de comunicare a colecțiilor și de asistare a utilizatorilor, iar specialiștii de la Completarea colecțiilor își vor dezvolta capacitatea de a lucra cu un număr enorm de tipărituri și alte materiale informaționale obținute din surse naționale și locale. Aceștia din urmă vor anticipa cerințele publicului astfel încât cumpărarea de cărți să devină o investiție reușită, iar activitatea de achiziție și catalogare biblioteconomică să-și dovedească mereu eficiența. Colectarea publicațiilor nu este o activitate suficientă sieși, nici o bibliotecă nu-și dezvoltă fondurile doar pentru a avea cât mai multe cărți, pentru a dovedi că deține un uriaș fond de documente, completarea fondurilor bibliotecii publice cu caracter enciclopedic se realizează întotdeauna în virtutea deservirii comunității pentru care funcționează, indiferent că este vorba despre comunitatea cercetătorilor și profesorilor, despre cetățenii obișnuiți ai unei localități sau ai unui municipiu, despre comunitatea „studioasă” a elevilor și studenților. În concluzie, managementul dezvoltării colecțiilor bibliotecii va fi întotdeauna orientat spre satisfacerea necesităților de instruire și informare a unor categorii largi și variate de solicitanți de vreme ce eficacitatea organizațiilor publice se măsoară prin cantitatea și calitatea serviciilor furnizate

În cadrul literaturii de specialitate, și mă refer aici la studiile și cercetările din mediul biblioteconomic, se vorbește tot mai mult despre managementul

prelucrării de bibliotecă. Într-adevăr, conducerea și organizarea activității la secția de completare a colecțiilor nu ar trebui să se realizeze fără un stabil fundament teoretic, constituit pe baza legilor și metodologiilor formulate în cadrul managementului prelucrării biblioteconomice a documentelor. Ca părți esențiale ale managementului de bibliotecă, managementul achizițiilor și managementul organizării colecțiilor trebuie tratate cu seriozitate și supuse unor consecvente analize științifice susținute de premisa că dezvoltarea colecțiilor este un proces constant care răspunde cu promptitudine cerințelor de informare a beneficiarilor. Dacă tratăm informația ca pe un produs economic și privim instituția bibliotecară ca pe un furnizor cultural de informații atunci activitatea de colectare a documentelor tipărite și audio-vizuale devine una din marile provocări ale managementului de bibliotecă. În situația creșterii rapide a cererii de informații dublată de scăderea bugetelor destinate cumpărării de carte, activitatea de achiziție a noilor documente va fi tratată cu mare responsabilitate de conducătorii bibliotecilor care trebuie să pună la punct un program bine conturat al dezvoltării colecțiilor bazat pe următoarele puncte:

- cunoașterea situației fondurilor bugetare necesare acoperirii cheltuielilor pentru achiziția de documente;
- cunoașterea cu exactitate a structurii fondurilor tradiționale și a mecanismelor de organizare și distribuire a colecțiilor pe secții și filiale;
- stabilirea politicii de dezvoltare a colecțiilor;
- stabilirea criteriilor de selectare a noutăților;
- organizarea resurselor umane de la secția de Completare a colecțiilor;
- cercetarea structurii utilizatorilor prin aplicarea unor metode de marketing;
- constituirea fondului de documente electronice al bibliotecii;
- implementarea tehnologiilor informaționale în procesul de întregire a fondurilor de publicații;
- orientarea achizițiilor către resursele electronice de pe piața de informații.

Problematika dezvoltării fondurilor bibliotecii constituie doar un punct de plecare pentru înțelegerea complexității muncii desfășurate de bibliotecarii de la clasificarea și catalogarea documentelor. Domeniul organizării colecțiilor este extrem de vast și poate fi analizat în cadrul unui studiu independent, de aceea mă voi rezuma la reflectarea sarcinilor încredințate personalului de la achiziții, înlăturând norul ignoranței care plutește asupra acestui compartiment important al oricărei biblioteci, sector despre a cărui existență utilizatorii bibliotecii dețin prea puține informații.

La biroul de Completare a colecțiilor se desfășoară una dintre cele mai dinamice activități din sfera biblioteconomică, una din cele mai importante atribuții a personalului de la această secție fiind dezvoltarea și organizarea

colecțiilor de bibliotecă în vederea satisfacerii cerințelor de lectură și informare a populației. În acest sens serviciul de achiziții concepe un proiect trimestrial sau anual de dezvoltare curentă și retrospectivă a fondului de documente, care respectă principiile politicii de achiziții din instituția respectivă și urmărește îmbogățirea permanentă a colecțiilor gestionate cu documente românești și străine indiferent de suportul lor material, indiferent dacă este vorba de cărți, de periodice, de CD-uri sau benzi magnetice. Întregirea colecțiilor deja existente nu se realizează, după cum bine putem observa, la întâmplare, ci va ține întotdeauna seama de profilul enciclopedic al bibliotecii publice, de dimensiunea bibliotecii, de schimbările înregistrate pe piața editorială, de bugetul alocat cumpărării de documente și nu în ultimul rând de interesul manifestat de cititori pentru un domeniu sau altul al cunoașterii universale, de solicitările beneficiarilor.

În condițiile în care ne confruntăm cu supraproducția editorială, structura fondurilor bibliotecii trebuie proiectată în așa fel încât să fie utilă cetățenilor spre care se îndreaptă serviciile ei iar găsirea de soluții la chestiunile stringente se va finaliza cu elaborarea unui program de strategie și politică culturală axat în primul rând pe procurarea ultimelor apariții din sfera editorială. Obiectivele înscrise în programul strategic au un caracter mobil, sunt orientative și se pot modifica în raport direct proporțional cu schimbarea cerințelor de lectură și informare ale comunității deservite.

Conducerea și organizarea serviciului de completare a colecțiilor ridică o serie de probleme legate în special de găsirea unor răspunsuri la întrebarea: cum putem oferi clienților, într-un mod eficient și atractiv, servicii astfel încât aceștia să devină utilizatori satisfăcuți? Aceasta este una din întrebările care îi frământă pe toți managerii din industria serviciilor și organizațiilor publice, și își află răspuns în mediul marketingului. Din perspectiva principiilor de marketing biblioteca nu va mai pune accent pe sarcina creșterii cu orice preț numărului de cărți, ea va încerca să vină în întâmpinarea nevoilor utilizatorilor prin oferirea unor servicii corespunzătoare intereselor beneficiarilor. De asemenea va respecta prevederile Legii bibliotecilor unde se impune ca necesarul anual minim de publicații procurate să fie de 1,5 – 2,5 documente / locuitor.

Însușindu-și un mod de gândire economic, personalul de la achiziții este nevoit să stabilească numărul lunar optim de documente achiziționate, să facă o selecție drastică a produselor tipărite fără a scăpa din vedere obligația de a satisface setea de informație a clienților-cititori. Stabilirea nevoilor consumatorului de carte devine factor primordial, determinant al politicii de achiziții. Planificarea activității de îmbogățire a fondurilor trebuie să pornească de la identificarea diferitelor grupe de cetățeni care vin să viziteze biblioteca. Constituirea colecțiilor este orientată întotdeauna spre utilizator: oferta de informații propusă de bibliotecari trebuie să fie astfel constituită încât cititorii să

plece de la bibliotecă mulțumiți de serviciile și produsele oferite. Pe lângă sondajele de marketing, esențial este și contactul direct al bibliotecarilor cu publicul cititor. Observarea utilizatorilor, analiza registrului cu evidența împrumuturilor zilnice sunt metode improvizate care pot conduce la obținerea unor date importante privind grupurile de utilizatori și interesele lor informaționale și educaționale. Constituirea și sporirea patrimoniului de documente determină valoarea culturală și creșterea rolului informativ al bibliotecii în raza comunității în care acționează ca factor activ de educare și transformare culturală a populației. Ținerea colecțiilor bibliotecii la zi poate contribui la îmbunătățirea imaginii și serviciilor bibliotecii. Chiar dacă nu intră în contact cu cititorii, bibliotecarii de la Completarea colecțiilor sunt nevoiți să se informeze în legătură cerințele beneficiarilor. Un rol important îl are în acest sens comunicarea cu secțiile care desfășoară activități de relații cu publicul. Persoanele care intră în contact nemijlocit cu cititorii dețin informații concrete cu privire la documentele solicitate. Aceștia pot să stabilească, prin intermediul unor statistici întocmite cu profesionalism, în ce direcție se îndreaptă interesele informaționale ale cetățenilor, care sunt aspirațiile intelectuale și educaționale ale acestora. Repet, întreținerea unor relații de interdependență între toate serviciile dintr-o bibliotecă poate contribui în mod accentuat la dezvoltarea imaginii bibliotecii publice și la creșterea calității serviciilor.

Bibliotecile județene din țara noastră sunt biblioteci publice frecventate de cititori din toate straturile sociale. Pe baza sondajelor de marketing realizate de personalul de la serviciile de Relații cu publicul putem obține informații relativ exacte în privința structurii utilizatorilor. Statisticile demonstrează că principalele grupe de utilizatori ai bibliotecii sunt copiii și adolescenții, urmând apoi grupa studenților cu vârste cuprinse între 20-35 de ani. Odată cu trecerea la grupele de vârstă specifice cititorilor maturi, numărul acestora scade simțitor înregistrându-se o ușoară creștere doar în cazul cititorilor de vârstă a treia. Observăm, pe de altă parte, că interesele de lectură ale cetățenilor sunt foarte variate și diferă în chip firesc de la o vârstă la alta. În mod corespunzător sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească biblioteca în domeniul dezvoltării fondurilor sunt diversificate și vor fi îndreptate spre procurarea de documente din sfera celor trei mari zone de interes: 1) domeniul educațional formativ; 2) domeniul informațional; 3) literatura de „loisir” sau de recreere. Ponderea domeniilor nefiind marcată cu strictete, pot avea loc rediscutări și reformulări ale priorităților atât în privința cantității cărților cumpărate, cât și a subiectelor pe care le tratează. În ultimul deceniu, spre exemplu, sectorul economico-financiar a luat o amploare neașteptată determinând solicitarea unui număr mare de documente aparținând acestei discipline. Furnizarea de informații pentru studiu și educație nu este o sarcină nouă a bibliotecilor județene dar acoperirea necesarului de informații pentru cetățenii

care vor să se formeze pentru noile profesii împrumutate în ultimii 15 ani din Occident, cum ar fi profesiile de manager, informatician, inginer de sistem și alte noi ocupații apărute pe piața românească a forței de muncă, presupune reformularea cantitativ-calitativă a sarcinilor și readaptarea fondurilor de bibliotecă în funcție de evoluțiile concrete de pe piața informațională și formativ-educativă națională și internațională. O altă tendință care s-a conturat în ultimii ani și căreia i s-au închinat pagini întregi de literatură biblioteconomică este transformarea bibliotecii într-un centru comunitar de informare. Cititorii nu mai vin la bibliotecă doar pentru a împrumuta cărți, ci solicită informații concrete despre societatea în care trăiesc, despre schimbările socio-politice și culturale din localitatea în care domiciliază. Cetățenii trebuie să aibă posibilitatea de a obține informații la fața locului răsfoind presa locală și națională, citind reviste de specialitate sau participând în mod activ la manifestări culturale, vizitând expoziții sau participând la lansări de carte. Un rol important în cadrul circulației de informații îl au abonamentele la ziare și reviste dar și împrumuturile și schimburile interbibliotecare. Nu trebuie neglijat rolul Internetului și posibilitatea copierii și fotocopierii documentelor din fondurile bibliotecii. Bibliotecarii care se ocupă cu dezvoltarea colecțiilor sunt pregătiți să facă față confruntării cu noi responsabilități continuând să sporească patrimoniul bibliotecii cu documente obținute prin cumpărare, abonamente, donații, schimb interbibliotecar și Depozit legal.

Fiecare din aceste mijloace de dezvoltare a colecțiilor ridică probleme concrete și implică realizarea unor sarcini specifice a căror gestionare și îndeplinire constituie substanța managementului achizițiilor de documente de bibliotecă. Pentru a evidenția condițiile speciale de desfășurare a managementului achizițiilor subliniez că activitatea de sporire a fondurilor de documente depinde de următorii factori:

- quantumul resurselor financiare destinate cumpărării de documente;
- fondul tradițional al bibliotecii;
- ofertele existente de piața editorială;
- schimbările apărute pe piața financiară;
- comunicarea cu editurile;
- sistemul bibliotecilor publice, mai precis, relațiile stabilite cu Biblioteca Națională și celelalte biblioteci județene;
- relația instituției cu cititorii și de ce nu cu autorii cărților (în calitate de donatori de carte);
- relația bibliotecii cu managerii diferitelor firme de succes (în vederea obținerii unor sponsorizări).

Obligația finanțării bibliotecilor publice din România aparține administrației locale, iar în cazul bibliotecilor județene problema finanțării trebuie rezolvată de către Consiliile Județene. Astfel, asigurarea creșterii numărului de publicații solicitate de beneficiari pentru cercetare, studiu și lectură depinde în mare măsură de bugetul propus de administrația locală județeană pentru completarea fondului de bază al bibliotecii. Bineînțeles, mijloacele financiare alocate bibliotecii pentru procurarea de documente ar trebui să fie direct proporțional cu ritmul creșterii prețurilor cărților și periodicelor, cu perpetuarea necesarului de carte al bibliotecii care trebuie să se plieze, atât cantitativ cât și calitativ, peste solicitările beneficiarilor. Statisticile dovedesc că în anul 2001, spre exemplu, în România s-au alocat fonduri pentru cumpărarea a 0,06 documente / locuitor în timp ce în Slovenia, ca să luăm o țară central-europeană, raportul este de 2,88 documente / locuitor. În vederea folosirii eficiente a fondului de achiziții fiecare instituție bibliotecară județeană va trebui să stabilească o politică de achiziții științific structurată. În primul rând trebuie aplicate o serie de standarde care țin de specificul bibliotecii publice, apoi va trebui evaluat fondul tradițional al bibliotecii pentru realizarea achiziției de carte curentă și retrospectivă. O modalitate simplă de verificare a structurii fondului de documente se referă la consultarea Registrului de Mișcare a Fondurilor care reflectă împărțirea colecțiilor în diferitele domenii ale cunoașterii umane în funcție de Clasificarea Zecimală Universală pe baza căreia se realizează de veacuri indexarea documentelor existente în bibliotecile românești și europene. O politică de achiziții performantă implică supunerea fondurilor tradiționale ale bibliotecii unui proces de evaluare din care să rezulte că patrimoniul de documente are un caracter dinamic crescând continuu, are o destinație precisă fiind constituit spre folosul diferitelor categorii de beneficiari, are un caracter structurat și sistematizat constituindu-se după principiile Clasificării Zecimale Universale care împarte documentele pe domenii ale cunoașterii, după conținut. Una dintre cele mai importante componente ale politicii de achiziții este cunoașterea structurii ansamblului de documente gestionare de bibliotecă. Planul de dezvoltare a colecțiilor include în mod obligatoriu și strategiile proceselor de selecție și de achiziție de carte. Sunt cuprinse aici modalitățile de implementare a ideologiei generale de dezvoltare a colecțiilor, metodele de materializare a deciziilor privind selecția documentelor, sunt indicate persoanele cu drept de decizie în privința selectării și procurării de noutăți editoriale.

O altă chestiune care trebuie clarificată este situația resurselor informaționale adică analiza diversității de suporturi și de documente susceptibile de a fi achiziționate. Importanța acordată anumitor produse editoriale depinde de gradul de folosire a cărților sau a altor publicații. Se pornește de la premisa că o carte este bună dacă folosește cuiva, dacă se potrivește cu opțiunile beneficiarilor

în privința lecturii, cu nevoia lor de informare. În contrast cu sporirea produselor existente pe piața informațională, resursele financiare alocate bibliotecii publice pentru susținerea politicii de achiziții rămân constante în condițiile în care crește valoarea comercială a cărților și revistelor. Dacă exigențele bugetare nu sunt compatibile cu creșterea productivității în edituri și tipografii, persoanele care se ocupă cu achiziția vor lua anumite decizii pentru a cheltui în mod echilibrat sumele alocate renunțând la achizițiile mai puțin urgente în favoarea obținerii documentelor solicitate cu prioritate de beneficiari. În situația în care mărimea colecțiilor variază de la o instituție bibliotecară la alta, managementul achizițiilor va fi conceput în așa fel, încât oferta de împrumut să se adapteze cerințelor beneficiarilor, să aibă o structură cât mai variată și să se modifice la nevoie în funcție de profilul schimbător al cererii de informații. Soluții responsabile trebuie găsite și în privința numărului de exemplare achiziționate din fiecare titlu dar și în privința destinației exemplarelor în diferitele secții și filiale ale bibliotecii.

Reținem că formarea și dezvoltarea fondurilor oricărei biblioteci publice se realizează prin: A. achiziție curentă și retrospectivă de documente; B. Depozit Legal; C. abonamente pentru ziare și reviste; D. schimb interbibliotecar; E. donații.

Înțelegerea complexității funcției de dezvoltare a colecțiilor nu se realizează prin simpla enumerare a metodelor de completare a fondurilor de documente, ci presupune identificarea unor sarcini suplimentare determinate, pe de o parte, de efortul de a pune un semn de egalitate între formele tradiționale și metodele informatizate de achiziție și, pe de altă parte, de încercările de echilibrare a balanței dintre volumul achizițiilor de publicații monografice și seriale editate în format tradițional, adică tipărite, și volumul achiziției de cărți și reviste electronice. Introducerea termenului de document electronic în sfera limbajului biblioteconomic este o realizare terminologică a ultimelor decenii, specialiștii din domeniul informaticii de bibliotecă stabilind că: *„documentele electronice sunt rezultatul prelucrării informației cu ajutorul calculatoarelor”*, informația tipărită metamorfozându-se în informație digitală.

A. Cumpărarea de cărți

Cumpărarea de cărți de la diferiți furnizori, în principal de la librării și direct de la edituri, reprezintă sursa primordială de completare a colecțiilor. Principalul inconvenient al acestei forme de achiziție se referă la necesitatea obținerii unor resurse financiare corespunzătoare planurilor de creștere a volumului de documente din depozitele bibliotecii.

Când spunem achiziție mintea ne zboară la resursele financiare, creșterea progresivă a fondurilor de documente nefiind posibilă în absența fondurilor

bănești corespunzătoare. În cazul instituțiilor publice din sistemul bibliotecilor românești constituirea și dezvoltarea colecțiilor este condiționată de cuantumul fondurilor bănești alocate în acest sens de instituțiile tutelare. Dificultățile financiare prin care trece cultura națională se resimt și la nivelul bibliotecilor care reușesc cu greu să păstreze caracterul enciclopedic al bibliotecii publice aprovizionându-se cu cărți din toate domeniile cunoașterii. În lumina filosofiei managementului prin obiective conducerea colectivului de bibliotecari de la achiziții și-a propus să păstreze în cadrul fiecărui stoc de cărți cumpărat un raport echitabil între cărțile referitoare la toate disciplinele cunoașterii și culturii umane. Formulând obiectivul echității cognitive și ideatice a documentelor achiziționate subordonații de la această secție au posibilitatea de a contribui la îmbunătățirea serviciilor bibliotecii cumpărând „exact” ceea ce doresc cititorii.

Bibliotecarii de la achiziții își asumă responsabilitatea perpetuării caracterului enciclopedic al colecțiilor bibliotecii încercând să culegă informații (cunoștințe) cât mai variate furnizate pe suport tradițional (cărți, reviste), dar și pe suporturi electronice cu precizarea că reprezentarea CD-urilor și a cărților electronice în registrele bibliotecii se află abia la început și nu este semnificativă cantitativ. Amprenta universalității fondului de bază al bibliotecii ridică problema obligației achiziționării de documente referitoare la toate zonele cunoașterii umane, cu scopul îmbunătățirii relațiilor cu cititorii care trebuie să plece de la bibliotecă satisfăcuți fiindcă au primit informațiile solicitate. Nu putem stabili cu exactitate câte cărți dintr-o anumită disciplină să fie cumpărate într-o perioadă determinată de timp. Intervin o serie de factori materiali și culturali care îl obligă pe bibliotecar să facă o selecție a noutăților. Chiar dacă persoana responsabilă cu achizițiile știe, pe baza consultării sondajelor de marketing, ce anume cer cititorii, ce informații sunt necesare fiecărei categorii de beneficiari, este imposibil de anticipat ce cărți urmează să tipărească editorii, nu se poate prognoza cu ce costuri vor apărea volumele respective. În aceste condiții selectarea informațiilor esențiale se realizează cu dificultate, astfel încât conținutul cărților împrumutate sau solicitate la sala de lectură să nu fie întotdeauna pe placul consumatorului de cultură și știință. Pentru a fi în acord cu solicitările beneficiarilor și mișcându-se în granițele unui buget restrâns angajații de la achiziție împreună cu conducătorul lor iau decizia sacrificării unor domenii ale cunoașterii, procurând cărți care să acopere sfera de interes cea mai aglomerată. Din aceste motive numărul volumelor destinate creșterii colecțiilor de literatură română și universală va fi mai mare decât cantitatea noutăților din domeniul non-fiction. Pe de altă parte, în procesul planificării achizițiilor prin creșterea colecțiilor de cărți din domeniul medical, tehnico-ingineresc și al științelor economice și manageriale s-a urmărit satisfacerea intereselor specialiștilor, profesorilor și studenților din mediile universitare ale orașului Târgu-Mureș.

Trebuie să notăm că pentru documentele obținute prin cumpărare, biblioteca apelează la diverși furnizori. Alegerea furnizorilor este rezultatul unor operațiuni de marketing referitoare la cercetarea noilor produse editoriale astfel încât prețurile să fie avantajoase, iar cărțile să fie reprezentative pentru sectorul informațional sau cognitiv la care se referă. De obicei, în vederea evitării aglomerării cu facturi și comenzi de tot felul, bibliotecile colaborează cu câteva librării locale, iar pentru publicațiile din afara comerțului cu librăriile locale se apelează la comerțul direct cu editurile. Sunt parcurse în acest sens cataloagele editoriale care cuprind volumele apărute la respectiva editură într-o anumită perioadă și cataloagele cu ofertele editoriale incluzând titlurile care urmează să apară într-o editură. Opțiunea pentru un anumit difuzor de carte, pentru o anumită editură depinde întotdeauna de calitatea serviciilor oferite de furnizor, de regularitatea livrării cărților, de posibilitatea selectării documentelor și, nu în ultimul rând, de reducerile de preț practicate de librării și edituri. Cunoștințele de managementul comunicării pot fi extrem de utile bibliotecarilor de la achiziții, aceștia reușind să constituie și să întrețină la standarde profesionale relațiile de colaborare cu editorii și furnizorii de carte. Nivelul de comunicare al bibliotecii cu producătorii și furnizorii de carte poate fi menținut la cote înalte dacă, pe de o parte, editurile sunt pregătite să ofere servicii ferme facturând și livrând rapid volumele comandate iar, pe de altă parte, dacă bibliotecarii înaintează comercianților de pe piața de carte comenzi ferme și dese, cu caracter regulat. Întreținerea unor relații comunicaționale pline de succes este condiționată de formularea exactă a solicitărilor bibliotecii și de cunoașterea condițiilor de livrare și de plată a documentelor furnizate de librării, tipografii și edituri. În cadrul programului de achiziții al bibliotecii colaborarea cu editurile deține un loc primordial. Înainte de a trece la comanda propriu-zisă referitoare la titlurile care prezintă interes pentru bibliotecă și la numărul de exemplare specific fiecărui titlu, persoana de la achiziții va întreprinde o serie de operațiuni practice: obținerea de informații cu privire la solicitările cititorilor, parcurgerea cataloagelor de editură, lecturarea ofertelor cu noutăți, selectarea noutăților și decizia de cumpărare, formularea actului de comandă și precizarea modalităților de plată. Procedura de comandă tradițională, anterior dezvăluită, se poate simplifica dacă instituția apelează la mijloacele moderne ale comerțului prin Internet.

Principiile generale ale politicii de achiziții se aplică și în sfera publicațiilor periodice: se pornește de la structura tematică a fondului tradițional de periodice urmărindu-se completarea colecțiilor deja existente, dar se păstrează o sumă de bani pentru noile abonamente solicitate de beneficiari.

Eficiența acțiunilor de refacere permanentă a fondului de carte poate fi estimată prin abordări cantitative: referitoare la numărul concret al cărților achiziționate în fiecare an și calitative: referitoare la valoarea literară, estetică,

științifică și culturală a achizițiilor. În cazul abordării cantitative nu sunt de neglijat „sugestiile” legislative privind numărul minim de documente obținute în bibliotecile publice, stabilindu-se că în localitățile mari este necesară cumpărarea a câte unui volum pentru fiecare al zecelea locuitor. Pe de altă parte în literatura biblioteconomică părerea că serviciile dintr-o bibliotecă publică nu prezintă un grad corespunzător de rentabilitate decât dacă biblioteca achiziționează o treime din totalul titlurilor apărute pe piața de carte, generează discuții înflăcărâte. În lumina unei abordări calitative a problematicii completării colecțiilor este recomandat ca bibliotecarii de la achiziții să aibă în vedere, atunci când realizează selecția: editura care tipărește cartea, trăsăturile stilistice ale documentului, noutatea conținutului informațional, interesul pe care îl poate reprezenta cartea pentru diferitele categorii de cititori, valoarea bibliofilă a cărții, caracteristicile fizice, raportul cu fondurile tradiționale stabilindu-se ce aduc în plus noile achiziții față de vechile publicații și cum se integrează în colecțiile bibliotecii.

Există și alte instrumente cu ajutorul cărora se poate calcula eficiența muncii de achiziție. Unul dintre ele este analiza frecvenței solicitării unui document. În acest sens se va întocmi o listă cu cărțile împrumutate frecvent, la care se poate anexa un index cu titlurile solicitate dar inexistente în depozitele bibliotecii. Cu ajutorul instrumentelor de analiză se poate contura profilul politicii de achiziții, se pot conștientiza punctele tari și punctele slabe ale activității de completare a colecțiilor evitându-se neglijarea vreunui domeniu din sfera de interes informațional și cultural al cititorilor. O bibliotecă poate furniza informații noi și interesante cititorilor, pe de-o parte, cunoscând fondul tradițional al bibliotecii, pe de altă parte, adaptându-l în funcție de dispozițiile de lectură ale celor care frecventează biblioteca.

Practica biblioteconomică a dovedit existența unor modalități de sporire gratuită a fondurilor. Creșterea fondurilor cu titlu de gratuitate se poate realiza prin intermediul depozitului legal, donațiilor particulare și donațiilor de la stat (incluzând în această categorie donațiile intermediare de Ministerul Culturii), schimburilor directe dintre biblioteci.

B. Legea Depozitului Legal

Legea Depozitului Legal îi obligă pe editori să trimită, cu titlu gratuit, un număr exact de exemplare din noile apariții, la Biblioteca Națională și respectiv la Bibliotecile județene. Prevederile Legii depozitului legal se referă atât la cartea curentă, cât și la publicațiile periodice și au fost stabilite pentru prima dată în Franța medievală, mai precis în 1537, când s-a stabilit printr-o ordonanță semnată de Francisc I obligația tipografilor de a oferi un exemplar gratuit din fiecare titlu tipărit la Biblioteca Regală de la Paris. La noi în țară, Biblioteca Națională este principalul deținător al funcției de constituire a depozitului legal. În condițiile

respectării Noii Legii Depozitului Legal nr. 280/1995 (prima variantă a acestei legi fiind elaborată în secolul al XVIII-lea, în vremea lui Constantin Brâncoveanu), bibliotecile județene și Biblioteca Națională au posibilitatea să-și îmbogățească patrimoniul cultural cu cel puțin un exemplar din tot ceea ce a apărut în cadrul comerțului cu cartea. Depozitul legal ar trebui să constituie un izvor constant de sporire a volumului de publicații existente în depozitele bibliotecilor dar, din nefericire, în industria cărții, există edituri care ignoră prevederile legale și „uită” să aprovizioneze bibliotecile județene și Biblioteca Națională cu câte un exemplar din noile tipăriți înregistrate la editurile și tipografiile respective. Constatăm că introducerea managementului comunicării prin întreținerea unor eficiente și constante legături cu editurile locale poate crea condiții favorabile respectării de către edituri și tipografia a dispozițiilor din Legea depozitului legal.

C. Donațiile de cărți

Intervenția bibliotecarului poate fi oportună și în cazul obținerii de cărți prin donații. Relațiile apropiate cu cititorii, cu oamenii de știință și cultură care vin la bibliotecă sau care au intrat vreodată pe poarta bibliotecii dau roade nesperate în acest sens. Deși formează o sursă aleatorie de creștere a colecțiilor efortul de obținere a donațiilor nu poate fi ignorat deoarece sponsorizările cu cărți scot la iveală uneori bijuterii bibliofile surprinzătoare. O simplă incursiune în istoria bibliotecilor românești demonstrează că adeseori constituirea unor valoroase colecții de bibliotecă s-a realizat pe baza donațiilor făcute de marile personalități culturale ale României. Fundamentul colecțiilor Bibliotecii Academiei Române, spre a da numai un exemplu, s-au constituit pe baza donațiilor făcute de Al. Odobescu, V. A. Urechia, Mihail Kogălniceanu, Ion Ghica.

Practicarea donațiilor de carte a devenit o obișnuință a zilelor noastre, chiar dacă donațiile prezentului nu se mai ridică la valoarea bibliofilă a volumelor ce făceau obiectul donațiilor în trecut. De cele mai multe ori donatorul este cel care se oferă să facă o donație. Intenția acestuia este uneori susținută de un contract scris, alteori este rezultatul unei înțelegeri verbale cu reprezentantul instituției care primește donația. Acceptarea unei donații nu se face în manieră aleatorie, ci necesită luarea unor decizii specifice derivate din definirea donației ca „un contract solemn” prin care o persoană fizică sau juridică se angajează să transmită cu titlu gratuit un stoc de cărți sau alte documente unei organizații bibliotecare. În primul rând, documentele oferite cu titlu de donație vor suporta un proces de evaluare în urma căruia exemplarele uzate moral și deteriorate fizic vor fi respinse. Dacă avem de a face cu o donație eclectică, selectarea exemplarelor valoroase se va face ținând cont de anumite criterii referitoare la conținutul informațional al documentelor donate, raportul cu fondurile bibliotecii în sensul

că donația trebuie să îmbogățească colecțiile tradiționale, gradul de atractivitate a donației în raport cu posibila ei cititor, notorietatea colecției și a posesorului ei

După aplicarea restricțiilor de selectare donația va fi pregătită pentru a intra în depozitele bibliotecii încheindu-se un contract de donație, sau un proces verbal de donație însoțit de lista cu „elementele” donației, după care urmează evaluarea și inventarierea cărților ce fac obiectul donației respective. În situația unor documente vechi, de patrimoniu, evaluarea va fi realizată de o comisie de specialitate, eventual de un anticar specializat în estetica și istoria cărților vechi. Din momentul înregistrării donației în documentele de evidență ale bibliotecii, volumele oferite cu titlu de donație devin bunuri de drept public bucurându-se de același regim ca și celelalte publicații păstrate în bibliotecă și oferite spre consultare beneficiarilor.

În general bibliotecarii avizați recomandă primirea oricărei donații de cărți cu valoare intelectuală medie intuind că acceptarea de la o persoană fizică sau juridică a unei prime donații poate atrage donații ulterioare. În același timp biblioteca are dreptul de a respinge donațiile necorespunzătoare în privința conținutului și a formei, stocul de cărți oferit în mod gratuit bibliotecii nefiind întotdeauna înscris în întregime în registrele bibliotecii. Orice bibliotecă încearcă să-și sporească fondurile pe baza donațiilor ceea ce nu înseamnă că bibliotecarii de la achiziții pot accepta automat orice donație, fără discernământ, fără a fi supusă unor criterii stricte de evaluare, stabilindu-se gradul în care volumele oferite de donator se integrează structurii generale a fondului de carte și corespund profilului bibliotecii.

D. Schimburile de publicații dintre instituțiile bibliotecare

O altă modalitate de creștere a potențialului informațional al bibliotecii se referă la schimburile naționale și internaționale dintre instituțiile bibliotecare. La nivelul bibliotecilor publice românești se practică în mod frecvent schimbul reciproc de publicații, iar documentele care fac obiectul acestui troc intelectual sunt în cea mai mare parte cărți, reviste și publicații editate de instituțiile între care se realizează schimbul de documente.

Schimbul interbibliotecar este un exemplu al dialogului cultural, informațional și profesional care funcționează în cadrul sistemului de biblioteci din România, fiecare partener al acestui dialog având convingerea că obiectele schimbului prezintă importanță datorită conținutului, a valorii lor bibliofile și nu datorită valorii lor financiare. Folosirea schimbului de publicații ca modalitate de creștere a colecțiilor bibliotecii prezintă avantajul procurării unor documente care nu au intrat în sfera comerțului național sau internațional de tipărituri. Indiferent de mărimea și de tipul organizației bibliotecare schimbul de cărți dintre cele două instituții presupune respectarea următoarelor etape: parcurgerea listelor cu

volumele destinate schimbului și selectarea documentelor care prezintă interes pentru biblioteca care primește cărțile, trimiterea listei cu cărțile solicitate din stocul oferit ca obiect al schimbului interbibliotecar, expedierea coletelor, întocmirea listelor cu volumele destinate schimbului reciproc ca modalitate concretă de „reîntoarcere” a serviciului.

Cea mai mare responsabilitate în privința achiziției este legată însă de creșterea fondurilor prin cumpărarea de publicații. Importanța care se dă astăzi acestei activități depinde de conștientizarea faptului că de volumul și structura fondurilor depinde eficiența activității de comunicare a colecțiilor și calitatea relațiilor cu utilizatorii. Eficiența se testează prin control și evaluare. În procesul evaluării conducătorul compartimentului poate afla cât de bine își îndeplinește un salariat sarcinile. Cunoscând rezultatele anchetării muncii de achiziție, funcționarii de la Completare pot să-și îmbunătățească stilul de lucru, să se perfecționeze profesional, pot să îmbunătățească sistemul comunicării profesionale cu celelalte secții ale bibliotecii. Pe de altă parte, evaluarea slujește liderului care poate lua decizii corecte privind salarizarea și promovarea angajaților. Conducători diferiți folosesc metode diferite de apreciere astfel, pe lângă competență și inițiativă, pot fi apreciate spiritul de cooperare, înfățișarea, amabilitatea și prezența la serviciu.

Ca parte importantă a managementului de personal, examinarea evaluativă a activităților desfășurate la secțiile de completare a colecțiilor se poate realiza cu ajutorul normării activității (utilizând norme cantitativ-calitative referitoare la cât de bine execută salariatul sarcinile, norme privind stilul de muncă și gradul de adaptabilitate) sau prin folosirea unor instrumente specifice de calculare a performanței. Prin aplicarea unor procedee de evaluare este stimulată activitatea decizională la secția de Completare a colecțiilor și poate fi urmărită eficiența cu care acest serviciu intern al bibliotecii satisface cerințele de informare și lectură stabilite de publicul cititor. Într-o organizație, calificativele pozitive se acordă persoanelor care execută o muncă de calitate pornind de la premisa că fiecare angajat poate atinge un nivel de competență ridicat în îndeplinirea unei sarcini specifice.

În esență, conducătorul compartimentului de dezvoltare a colecțiilor și inclusiv personalul aflat în subordinea lui trebuie să cunoască istoricul fondurilor bibliotecii în care lucrează, să-și asimileze structura tradițională a colecțiilor. Se evită în acest fel apariția de contradicții între arhitectura informațională a fondurilor și introducerea în bibliotecă a unor informații proaspete prin cumpărarea de noi documente. Este nemaipomenit să ai posibilitatea de a face lucruri noi fără a intra în contradicție cu maniera de lucru tradițională desfășurată în cadrul secției de „prelucrare” a documentelor. Liderii diferitelor compartimente din bibliotecă caută în mod constant modalități de menținere a echilibrului dintre vechi și nou iar munca de la achiziții nu face excepție. Experiența

biblioteconomică a dovedit că numai în cazul menținerii unui microclimat organizat și bine administrat, desfășurarea activităților de dezvoltare și prelucrare biblioteconomică a noilor documente poate deveni eficace și eficientă contribuind la „*asigurarea unui număr corespunzător de publicații pentru lectura motivată de anumite interese sau de divertisment dar și achiziția unor lucrări de referință valoroase, românești sau străine, de interes mai larg.*”³

Reflecții finale

Concluziile acestei incursiuni teoretice se reduc în cele din urmă la principiul că orientarea generală a activității de dezvoltare a colecțiilor dintr-o bibliotecă se bazează pe anumite decizii inițiale care stau la baza formulării liniilor generale ale politicii de achiziții. La rândul ei politica de achiziții ca parte integrantă a planurilor strategice conținând proiectele de dezvoltare strategică a bibliotecii, canalizează producția decizională spre stabilirea și realizarea obiectivelor viitoare și sarcinilor specifice elaborate în cadrul acestui sector intern al bibliotecii. Politica tradițională de achiziții vine în sprijinul procesului decizional privind procurarea de documente pentru bibliotecă prin cumpărare, donații, schimb interbibliotecar și Depozit legal și asigură funcționarea coerentă, uniformă a operațiunilor specializate desfășurate la compartimentul de organizare și completare a colecțiilor. Concret, politica de dezvoltare a fondului de publicații cuprinde trei tipuri de prevederi: prevederi referitoare la folosirea eficientă a resurselor financiare, prevederi privind funcționarea compartimentului și împărțirea sarcinilor tuturor membrilor secției respective, prevederi cu privire la gestionarea fondurilor de documente noi achiziționate în așa fel încât să permită accesul egal al utilizatorilor la toate disciplinele cunoașterii și practicii umane.

Modernizarea activităților de creștere progresivă a colecțiilor este impusă de necesitatea satisfacerii cerințelor de informare științifică, culturală și educațională a persoanelor care apelează la serviciile bibliotecii. În mod corespunzător, cititorii intervin în procesul de modelare a politicii de dezvoltare a colecțiilor, solicitările beneficiarilor înregistrând un continuu proces de transformare și actualizare care afectează stilul de lucru al bibliotecarilor de la achiziții obligați să facă față unor noi responsabilități privind gestionarea și furnizarea în condiții optime a informațiilor râvnite de cetățenii din localitatea în care funcționează biblioteca.

Politica de achiziții joacă un rol covârșitor în procesul decizional, ea nu trebuie să devină o frână în calea schimbării. Acceptarea schimbării este hotărâtoare pentru reușita tranziției de la vechi la nou, de la convențional, la

³ Nicolae Băciut, *Repere culturale mureșene 2005*, Târgu- Mureș, Editura Tipomur, 2005, p. 17.

acțiuni novatoare. Schimbarea privește și dezvoltarea resurselor tehnologice ale bibliotecii, prin introducerea și folosirea sistemelor de calculatoare inaugurându-se o nouă modalitate, informațională, de prelucrare și transmitere a datelor. Informatizarea bibliotecilor și utilizarea unor soft-uri specifice pentru biblioteci, cum ar fi programul Tinlib, reprezintă fără îndoială un semn al progresului, un semn al integrării instituțiilor bibliotecare în rețeaua societății digitale actuale.

Încercarea de a defini specificul practicilor de dezvoltare a colecțiilor luând ca reper cele mai importante și progresive teorii și metode din știința managementului atingând aspecte ale managementului strategic, managementului prin obiective, managementului comunicării și managementului resurselor umane implică un nivel ridicat de dificultate dacă conștientizăm că activitatea de completare a colecțiilor se află la intersecția dintre avalanșa de tipărituri de pe piața editorială, nivelul scăzut al resurselor bugetare destinate completării colecțiilor de bibliotecă și sporirii interesului beneficiarilor față de serviciile bibliotecii cititorii dorind să primească tot mai multe și mai variate informații despre oameni, știința, cultura și istoria lor. Intervin și eforturile de creștere a competențelor echipei de lucru de la Completare privind modernizarea serviciilor de dezvoltare progresivă a „depozitului” de informații și cunoștințe al bibliotecii încercând să-și ajusteze strategiile de muncă la cerințele epocii informării și informatizării. În acest sens, bibliotecarii catalogatori vor fi nevoiți să se familiarizeze cu metodele moderne de procurare, descriere bibliografică, organizare și comunicare a colecțiilor bibliotecii în sistem informatizat. Implementarea noilor tehnologii, situată la loc de cinste în cadrul strategiilor de dezvoltare a sistemului de bibliotecă românești, va produce schimbări la nivelul muncii de dezvoltare a colecțiilor de documente. Apariția unor noi fațete ale sectorului de completare a colecțiilor este strâns legată de găsirea și introducerea unor metode manageriale de utilizare eficientă a resurselor informaționale ale bibliotecii în așa fel încât trecerea de la biblioteca tradițională la instituția care gestionează colecții virtuale de informații să se realizeze lent fără traumatisme în spațiul resurselor financiare și umane ale bibliotecii. În privința noilor tipuri de informații achiziționate se va pune accentul pe obținerea și livrarea către utilizatori a documentelor în format electronic folosindu-se o bună parte a resurselor financiare ale bibliotecii pentru constituirea cataloagelor electronice. Folosirea calculatoarelor și cunoașterea unor softuri de bibliotecă influențează favorabil creșterea serviciilor bibliotecii către cititorii care vor avea posibilitatea de a accesa rapid și nemijlocit informațiile solicitate.

Bibliotecarii de la serviciul de achiziții trebuie să identifice o serie de probleme și să găsească soluții pentru a putea să facă față „mizelor” secolului XXI în legătură cu continuarea conservării și difuzării patrimoniului de documente, valorificarea producției editoriale, rămânând deschiși pentru toate tipurile de

informații, păstrarea caracterului „material” al bibliotecii pregătind-o pentru a deveni o bibliotecă virtuală. Compartimentului de Completare și dezvoltare a colecțiilor i s-a stabilit un loc important în cadrul muncii de bibliotecă acest serviciu contribuind la îmbunătățirea statutului bibliotecii în cadrul comunității prin sporirea cantitativă și calitativă a ofertei de informații puse la dispoziția cetățenilor.

Proiectată ca bibliotecă publică de tip enciclopedic Biblioteca Județeană Mureș își „alimentează” fondurile cu documente aparținând tuturor domeniilor cunoașterii și practicii umane, ține pasul cu noutățile fiecărei discipline și reflectă orizontul cultural și științific al societății contemporane prin numeroasele și variatele documente tipărite, documente audio-vizuale și informatizate pe care le gestionează și le metamorfozează în produse de informare și delectare intelectuală transmise, cu profesionalism, diferitelor categorii de beneficiari. Astăzi, trăind într-o lume în care nevoia de informare a luat o neîngrădită amploare, Biblioteca Județeană și împreună cu ea totalitatea bibliotecilor românești formează un unic spațiu spiritual, o infosferă minuțios organizată și științific condusă, unde se proiectează destinul istoric, politic și cultural al națiunii noastre, un spațiu al libertății intelectuale unde se scriu traiectoriile profesionale sau artistice a mii și mii de oameni veniți aici pentru a citi, a afla și a cerceta, pentru a dialoga cu marile spirite ale lumii, sfidând trecerea timpului și aruncând o privire spre „oglinzile infinite ale istoriei” pentru a pătrunde apoi în marea ecuație existențială a omenirii.

Some Aspects Concerning Library Management Identified in the Department of Development Collection

Abstract

If in the field of the cultural management experts have tried to answer the question: What is the relation between culture and business, research workers in librarianship have tried to answer the following question: “*Can libraries, as vanguard cultural establishments, become patterns for some successfully information and documentation duties?*” Finding a perfect definition of the managing procedure, Fayol elaborated one of the classical definitions of management considering that the first five duties of a manager are: commend, organization, planning, control and implementation function.

Shortly, regarding the person, a manager is a member in charge of the organization with the best results obtained by the other staff of the institution.

As a process, the management is an action of “providing” and administrating the human, material and financial resources in order to accomplish the aimed purposes of the organization. Along time, theoreticians in the organizations management have emphasized either the automatic feature of an organization or the social dimension of human organization “*which can be really seen as living systems.*” The recent points of view focus on the transforming role of a leader in order to turn his / her own abilities to make changes by paying a special attention to the way the leader influences the manner people think. The supporters of this idea have as premises that an efficient management should be a result of the leader directly getting involved and obliged to secure autonomy to those lead members so that they may participate in managing or at least have the impression of a direct participation to it. In order to guide efficiently an organization a manager has to know how it works, to identify relevant patterns in organizing a certain institution. A good leading member knows what to do, knows that the main purpose of a library room is providing reading availability and access to information services towards readers; managers of different departments of a library know how to do it by practicing projects of the institution where they work.

The cultural management and the library management are undoubtedly related matters. The way a public cultural organization is governed differs from the manners a business is dealt with. A library manager conduct is a little different from the one of managing a trade company, either of them with specific missions to accomplish. The mission of public libraries in Romania is systematically revealed in the Law of Libraries nr. 344 from 2004: “*the main purpose of a library is building up, organizing, preparing, expanding and keeping collections of books, serial publications, other particular publications or data in order to facilitate all of these to be used for information, research, educational or relaxation purposes.*” Concerning development strategies for the public libraries, components can be identified, making them differ from the management strategies specific to cultural organizations, the perspective interest of a library leading, for instance, towards three decisive objectives:

- providing services to readers;
- the informational content of collections;
- professional training for the specialized staff.

About managing acquisitions in a library, at “Development collections” department the specific duties to make acquisitions, descriptive cataloguing and allotting a call number on documents are reunited under a central objective referring to the necessity of collecting some relevant information according to the

reading, study, amusement and educational interest of readers, corresponding to the progressive increase of publication stocks in a library.

The library collections extending management will always try to meet the needs for instructions and information to a huge and varied category of consumers so that no category of readers may be excluded because the county library is a school and university library as well as a technical, scientific, literary or an entertainment one.

Under such circumstances the librarians selected for the Department of Completing and organizing collections from the Mures County Library are to carry out a number of usual duties referring to:

1. extending and up dating the collections of the public libraries in accordance with the yearly editions outcome and the needs on the information market;
2. inventorying the brand new library publications;
3. completing and extending the internal catalogue of a library by writing bibliographical descriptions on cards;
4. classifying the documents in order to administrate collections and place the books properly in the library storage.

Collectioning collections is not a sufficient procedure itself; no library can expand its stocks only for the reason to have as many books as possible, to prove that owns a huge stock of documents. Developing a public library encyclopaedic stock is always made in order to serve the community it works for, no matter it is about the researchers and teachers community, ordinary citizens of a locality or town, or it is about the “hard-studying” community of pupils and college students.

If the information is regarded as an economic product and the library room is seen as a cultural provider of information then the procedure of collecting printed and audiovisual documents becomes one of the greatest challenges of the library management. As the demand for information has rapidly increased and it is followed by a budget decrease destined to buying books, new book acquisition will be dealt with diligent responsibility by the library managers who have to draw up a well framed program to expand collections aiming to:

- knowing what is the situation for the budget stocks necessary to meet the expenses for buying documents;
- precisely knowing the destination concerning traditional stocks and of processes in organizing and distributing collections;
- establishing a policy in expanding collections;
- finding out criterion to select the brand new items;
- organizing the human resources office from the department of Developing collections;

- searching the consumers system by using some marketing methods;
- building up the electronic documents stocks of the library;
- inserting information technologies in the act of expanding the publications stock;
- directing acquisitions to the electronic resources in the market of information.

Building up collections is always meant to be used towards consumers so that the source of information offered by librarians may be organized and readers can leave the library completely pleased with the services given. Extending the recent collections is not made by accident, but it has to be taken into consideration that a library is a public encyclopaedic institution, the library room dimensions, the fluctuations on the publishing market, the government funds directed to buying documents and, at last but not least the policy of acquisitions guided by consumers needs.

A policy of performance in acquisitions involves the traditional stocks of a library to go under a revaluation process, coming out that the documents patrimony has a dynamic character continuously increasing and an exact destination to be useful to different kind of beneficiaries, a structural and systematic feature according to the Universal Decimal Classification which divides documents in different knowledge fields by their content. Delimitating the old documents stocks architecture becomes an essential condition to figure out the structure of perspective collections of the library obtained by providing new publications. Formulating the general principles concerning the content of ideas and information about all the documents in a library is a matter of the policy of extending the units' volume of a library. The plan of developing collections necessarily includes strategic processes in selecting and buying books. There are included here manners of inserting the general ideology to expand collections, methods to practice decisions on selecting documents, are indicated the persons who have the right to decide about selecting and buying new publisher's series.

It is to remember that building up and expanding books stocks in each public library is accomplished by: A. Present and former buying documents; B. Legal deposit; C. Newspaper and magazine subscriptions; D. Interlibrary exchange; E. Donations.

The librarians from **the department of acquisitions** take responsibility to keep the encyclopaedic character of the library collections by trying to pick up a diversity of information from traditional sources (books, magazines) or electronic ones. They try to buy documents covering all the human knowledge fields in order to improve their relationships with the readers who ought to leave the

library pleased with the information received. To meet the beneficiary demands and in accordance with a low budget, the employees from the acquisition department and the manager decide to sacrifice some fields by making acquisitions to satisfy the most demanded domain of interest. Because of these, the number of books directed to increasing the Romanian and Universal literature collections will be more extended than the number of new-entries in the non-fiction section. It is recommended that in the librarianship literature librarians from the acquisitions should take into consideration:

- the publisher which prints books;
- the stylistic features of field;
- what is new in the information content;
- the interest in the book for different sorts of readers;
- the book number of pages;
- the physical characteristics;
- the connections with the traditional stocks by finding out what the new acquisitions bring more than the old ones and how they match the library collections.

The efficiency in a permanent book stock refreshing can be estimated by quantitative measures - referring to the number of books bought every year, and qualitative – which are about the literary, esthetical, scientific value of acquisitions.

The practice in biblioteconomy has proved that there are some ways to expand the book stocks by no expense. It can be done by using the legal storage, private or state donations (including in this category donations guided by the Ministry of Culture), direct exchanges between libraries.

The Law of the Legal Deposit obliges publishers to send free of charge a certain number of new books to the National Library and to the County Libraries. The Law of the Legal Deposit stipulates both the recent publications and the periodical publications. The legal deposit ought to be a permanent source to increase the volume of existent publications in the library stores but unfortunately, in the book industry, there are publishers ignoring legal stipulations and “forget” to supply the county libraries and the National Library with one item of the new editions registered at the publishers and at the printing houses.

Practicing book donations is very common nowadays even if at the moment donations are not as extensive as they used to be. Most times the donor is the one offering to make a donation. One’s intention to donate is sometimes under a written contract, other time is the result of a verbal agreement with the member of the institution who gets the donation. Accepting donations does not

occur accidentally but involves some particular decisions as a consequence of the fact that a donation is defined as a “solemn contract” by which a person or an institution takes responsibility to give free of charge a set of books or other documents to a library organization. First of all, the documents offered as donations will go through a process of evaluation and the moral and physical worn-out copies are not to be accepted. In case of an eclectic donation, to select the valuable copies some criterion must be regarded, referring to:

- the information content of the donated documents;
- the connections with the library stocks, meaning that the donation has to enrich the traditional collections;
- how attractive a donation proves to be towards possible readers;
- the fame of collection and of its possessor.

Another way to increase the potential of information in a library refers to the **national and international exchanges between library institutions**. In the Romanian public libraries the mutual exchange of publications is frequently used and the documents as objects of this intellectual procedure are most of them books, magazines and publications of institutions taking part in the exchanging documents act.

The conclusions on this theoretical lecture are at last summarized to the principle that the general perspective of extending the collection stocks in a library is based on some preliminary decisions which formulate the general directions of a policy of acquisitions. As well, the policy of acquisitions as a part of strategic plans, by including strategic development projects for libraries directs the decisional product towards establishing and accomplishing the future purposes and particular missions inside this section of a library. The traditional policy of acquisitions comes to support the decisional process in providing documents for libraries by buying, donating, interlibrary exchanging or Legal Deposit and assures a coherent functionality of special operations in the department of organizing and development collections.