

**Evaluarea eficienței managementului resurselor umane.
Politici și fundamente metodologice.
Cazul Bibliotecii Municipale „B. P. Hasdeu” Chișinău**

Dr. LIDIA KULIKOVSKI

Biblioteca Municipală „B. P. Hasdeu,” Chișinău

TATIANA ȘATRAVCA

Biblioteca „Târgu-Mureș,” Chișinău

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.

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

Bibliotecile publice se confruntă cu mari probleme economice, de supraviețuire chiar, care influențează negativ Managementul Resurselor Umane (în continuare MRU). Pe de o parte, ca să supraviețuiască, bibliotecile trebuie să performeze, deci au nevoie de cei mai buni specialiști. Dar, în același timp, actul de selecție nu dă randamentul dorit, din cauza pieței mici de forță de muncă (specialiști bibliotecari) și pe deasupra fluctuațiile de personal își lasă amprenta pe efortul bibliotecii de a reține și utiliza resursele umane. Rezolvarea acestor probleme nu se poate realiza doar prin îmbunătățirea selecției sau redescoperirea posturilor, cerute, iarăși, de mediul social, economic și politic. Condițiile sociale, economice și (în Republica Moldova) cele politice, la rândul lor, influențează și altă dimensiune a MRU - evaluarea angajaților (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 soluționarea problemelor organizaționale și individuale ale angajaților.

În efortul de a supraviețui, bibliotecile publice au utilizat tot arsenalul mixului de marketing. Au utilizat instrumente bine cunoscute și, la fel, bine explorate și analizate de bibliotecari - așa-numiții „cei 4P” (*Produsul, Plasarea sau Distribuția, Promovarea, Prețul*). Bibliotecile sunt instituții publice care oferă servicii informaționale, culturale, educaționale, recreaționale etc. Serviciile, însă, implică un al „cincilea P,” esențial, a cărui putere depășește adesea impactul oricărui alt „P.” Și acest al cincilea „P,” identificat de William J. McEwen, este reprezentat de *Persoane (Angajați)*¹ Persoanele, adică angajații, conferă vitalitate bibliotecii, ei asigură relația bibliotecii cu utilizatorii, satisfac cerințele lor, asigură realizarea scopurilor bibliotecare. Într-o măsură deloc neglijabilă, relațiile și non-relațiile cu biblioteca rezultă din activitățile cotidiene și din reacțiile angajaților, care îndeplinesc rolul de resursă de forță a bibliotecii și care respectă promisiunea făcută de bibliotecă

¹ William McEwen, *Forța brandului*, București, Editura ALLFA, 2008, p. 72.

utilizatorilor săi. Utilizatorul nu reține prin ce cale, mod, ajung serviciile și resursele bibliotecii la el, sau prin ce cale și mijloc este transmisă, furnizată informația; el reține persoanele care l-au servit atunci când a apelat la bibliotecă, atunci când a solicitat un document, o referință, o consultație etc. Bibliotecile se aseamănă între ele - au aceleași scopuri, funcții, misiuni. Le diferențiază dimensiunea umană - angajații lor. Oamenii joacă cel mai real și puternic rol în asigurarea calității serviciilor, ei reprezintă cheia spre succesul bibliotecii, ei determină performanța bibliotecii. Teoreticianul Natalia Zavtur afirma încă în 2000 că „... *personalul constituie obiectul principal al exercitării managementului. ... în biblioteconomia Republicii Moldova s-a conștientizat faptul că soluționarea problemelor complexe, care stau în fața bibliotecilor, depinde hotărâtor de gradul de valorificare a potențialului uman.*”² În același timp, oamenii sunt și cea mai dificilă resursă pentru biblioteci în ceea ce privește administrarea acestora. Al cincilea „P” reprezintă pentru managementul bibliotecar cea mai dificilă provocare.

Eficiența aplicării MRU depinde într-o măsură foarte mare de fundamentul metodologic-normativ, care nu se referă la legislația în domeniu, ci la gama largă de instrumente și mecanisme manageriale de asigurare a suportului economico-financiar, structural-procesual și motivațional necesar participării angajaților la derularea proceselor de management - contractul colectiv de muncă, contractul individual de muncă, regulamente, proceduri, reguli, instrucții, concepte, norme, viziune, misiune și valori care asigură operabilitate sistemului de management al resurselor umane.³ Aceași părere o împărtășește și A. Prodan: „*Politica ... este expresia valorilor și culturii manageriale și ne arată ce intenționează să facă organizația pentru a-și atinge obiectivele ... O politică*

² Natalia Zavtur, *Evoluția ideii de management în gândirea teoretică de biblioteconomie din Republica Moldova*. În: *Probleme actuale ale teoriei și practicii biblioteconomice. Către 45 de ani de învățământ biblioteconomic în Republica Moldova*, Chișinău, s.n., 2005, p. 67.

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

de resurse umane este un ghid de comportament pe termen lung al organizației privind ceea ce va face, sau nu, cu angajații săi.”⁴

În scopul evaluării eficienței MRU, la biblioteca municipală s-a inițiat un studiu axat pe percepția angajaților. Ca metodă de cercetare s-a utilizat interviuarea angajaților. Interviuarea, fiind o audiere socială, un mijloc de estimare a impactului activităților MRU, am utilizat-o pentru a verifica opiniile și percepțiile segmentului managerial (conducerea de vârf și intermediară) și a segmentului executoriu (bibliotecari, angajați în prima linie, relațiile cu utilizatorii, care cel mai bine știu și simt zilnic problemele instituției) pentru a obține 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 și aspectele legate de activitățile MRU. Menționăm de la început că evaluarea globală a MRU la biblioteca municipală se realizează în fiecare an. Evaluarea MRU într-un complex unic - global, activități și eficiența MRU - nu s-a efectuat. Astfel, urmărind evaluarea eficienței 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. *Eficiența MRU*.

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

⁴ Adriana Prodan, *Managementul resurselor umane*, Iași, Editura Princeps, 2008, p. 48.

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

Modulul III s-a axat pe motivație: *factorii motivaționali existenți la Biblioteca Municipală; factorii demotivatori existenți la Biblioteca Municipală*, urmărind prin acest modul eficiența activității de motivare și aspectele negative ale acestui context.

Modulul IV a avut drept scop aprecierea eficienței MRU de către angajați: *Managementul Resurselor Umane la Biblioteca Municipală este unul eficient?* au fost rugați să identifice *feedback-ul pozitiv și feedback negativ* și 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 cunoștințe, de identificare, de control. Au fost distribuite și returnate 100 de chestionare. Pentru eșalonul de conducere (cei ce elaborează politicile, le implementează, instruiesc angajații ca să le cunoască și aplice corect) au fost distribuite 47 de chestionare. Eșantionul s-a determinat în felul următor: sunt 31 de filiale cu 31 de directori, 1 director general, 3 directori adjuncți, 6 departamente cu funcții metodice, 4 servicii - total 47. Au fost returnate 45 de chestionare.

Pentru angajați, bibliotecari, s-au distribuit 55 de chestionare (bibliotecari de la *Relații cu publicul* preponderent și câțiva din departamente și servicii). Vrem să menționăm că respondenții/angajații au reacționat prompt, au fost deschiși, a fost foarte ușor să colaborăm cu ei. Încă un aspect pe care l-am sesizat în procesul desfășurării interviului: nimeni din eșalonul bibliotecarilor nu a cerut informații adăugătoare, lămurire, specificare sau alte întrebări. Aceasta ne face să conchidem că angajații bibliotecii municipale sunt familiarizați cu chestionarea, interviewarea, că vor să participe, astfel contribuind la îmbunătățirea proceselor, activităților de MRU.

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

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

	% directori	% angajați	% total directori, angajați
Directorul general	62,2	60,0	61,0
Directori adjuncți (care anume, precizați)	88,9	76,4	86,0
Tatiana Coșeri	37,0	32,7	35,0
Larisa Cișlaru	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 realității și putem conchide că da, angajații bibliotecii municipale știu corect cine se ocupă de MRU. *Politica de asigurare cu personal* stipulează următoarele: „Responsabilitatea asigurării cu resurse umane, calitatea, dezvoltarea, motivarea lor aparține:

1. Șefului Serviciului Personal;
2. Managerilor intermediari;
3. Directorilor de bibliotecă;
4. Șefilor de filiale.”

Directorii adjuncți, în egală măsură, se ocupă de problemele de personal, dar întâietate i se acordă, conform rezultatelor (35%), Tatianeii Coșeri. Șefului Departamentului *Resurse Umane*, care efectuează angajarea propriu-zisă, i s-au acordat doar 17%. Tatiana Coșeri, ca director adjunct, este responsabilă de instruirea personalului (doar o direcție de activitate a MRU), dar este percepută ca directorul adjunct responsabil de MRU. Angajații o știu ca președinte al *Comisiei de conciliere*, ca secretar a *Comisiei de atestare*. Sunt poziții temporare, dar legate de managementul resurselor umane, iar angajații i-au oferit primordialitate.

Biblioteca Municipală are elaborată propria politică în domeniul resurselor umane, bazată pe legislația în vigoare și pe cadrul de reglementare a bibliotecii. Politicile de personal la biblioteca municipală sunt suplimentate de planuri de acțiuni, programe operaționale anuale pentru realizarea obiectivelor pe termen lung. Elaborate, aprobate, aceste politici, reguli, proceduri au fost implementate și încetățenite în tradiția bibliotecii și toate activitățile de personal au fost aduse în concordanță cu ele. Condiția esențială este ca acestea să fie respectate de manageri și de angajați.

Știu angajații de existența lor? Aceasta a fost intenția întrebării a doua din chestionar: *Există la Biblioteca Municipală politici de personal?* Răspunsurile sunt pozitive. Din 100 respondenți, 85% au răspuns *da*. 9 angajați au bifat răspunsul *nu știu*. Probabil sunt noi angajați: 6 dintre bibliotecari și trei din eșalonul de conducere. Dintre bibliotecari puteau să nu știe. Dar dintre directori, șefi, credem că sunt noi angajați. Distribuția procentuală o ilustrează tabelul nr. 2.

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

	Directori %	Bibliotecari %	Total directori, angajați %
DA Dacă DA, completați întrebarea nr. 3	90,0	81,1	85,0
NU Dacă NU, treceți la întrebarea	0	0	0

nr. 7			
NU ȘTIU Dacă NU ȘTIȚI, treceți la întrebarea nr. 7	6 %	13,0 %	9,0 %
Nu au răspuns	-	-	6,0

Respondenții, directorii și angajații, au fost rugați să numească politicile pe care le cunosc. Nominalizarea politicilor a fost prestabilită. În lista pentru bifare au fost incluse politici exacte ca *managementul conflictelor*, *fișa postului*, *contractul individual de muncă*, *BONUS etc.*, dar și nominalizări de control ca: *politica de formare profesională a personalului*, *instruirea personalului și dezvoltarea profesională*, pentru a vedea dacă, într-adevăr, le cunosc sau le intuiesc. Rezultatele obținute scot în evidență politicile pe care fiecare din ei le cunosc cel mai bine - *contractul individual de muncă*, *fișa postului*, *regulamentul concursului „cel mai bun bibliotecar”*, *salarizare*. Restul din cele oferite să le bifeze, au fost intuite. La această concluzie am ajuns analizând opțiunile pentru *politica de formare profesională a personalului*, *instruirea personalului și dezvoltarea profesională* care, de fapt, nu sunt politici separate. Mai mult de 42 procente știu exact cum se numește corect - *Politica de formare profesională în Biblioteca Municipală*. Restul respondenților, suntem convingși că au avut în vedere anume acest document, dar nu știau exact titlul.

Tabelul nr. 3. Numiți politicile pe care le cunoașteți.

	directori	%	Total directori, angajați %	%	angajați	
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

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, precizați	0		0		0	Alte, precizați
Nu au răspuns	6		6		0	Nu au răspuns

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

Doar un angajat din eșalonul conducerii a menționat că știe *Regulamentul de atribuire a bonusului*, instrument de evaluare a performanței globale, a performanței de echipă; de la executori, nimeni n-a menționat că îl cunoaște.

Puține unități procentuale a acumulat poziția *managementul conflictului*. Acest rezultat poate fi comentat dual: 1) poate fi considerat negativ - nu se promovează, instruește personalul cu referire la managementul conflictului, astfel angajații nu cunosc; îl regăsim însă în *Programul de dezvoltare profesională* pe anul 2008 și 2) poate fi considerat pozitiv: oamenii nu cunosc pentru că nu există conflicte majore și repercusiuni asupra activității globale ale Bibliotecii Municipale. Conflictele sunt locale - în departamente sau filiale - și rareori influențează 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.

Și totuși, ne pare straniu procentul pe care l-a cumulat poziția *evaluarea personalului*; după părerea noastră este foarte mic în comparație cu efortul Bibliotecii Municipale de evaluare a activității, a performanțelor instituționale. La Biblioteca Municipală există mai multe politici cu referire la evaluare:

1. Evaluarea activității și performanțelor resurselor umane;
2. Regulament de organizare și evaluare a conferinței anuale *Biblioteca Municipală „B. P. Hasdeu” - suport informațional pentru comunitatea chișinăuiană: servicii, programe inovative*;
3. Regulament de atribuire a BONUS-ului (conține elemente de performanță individuală);
4. Regulament de evaluare a bibliotecii conform sistemului de priorități anuale;
5. Topul „*Cel mai bun bibliotecar al anului*;”

Atestarea, proces de evaluare a competenței și performanței individuale, care se petrece anual la Biblioteca Municipală, nu a fost menționată de nimeni.

Rugați să *bifeze activitățile pentru care există proceduri clare la Biblioteca Municipală*, angajații au menționat că cele mai cunoscute

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 și fișa postului* - cele pe care fiecare din angajați 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 pozițiile: *salarizare*, *angajare*, *relațiile cu publicul*, *instruire*, *evaluare*; activitățile cele mai importante dintr-o bibliotecă, în viziunea celor care le-au dat prioritate. Angajații cunosc multe proceduri MRU. Neconcordanță se ivește în diferența răspunsurilor la poziția *evaluarea performanțelor*, care a acumulat 79%. Pe când la întrebarea *Dacă cunosc politica de evaluare a personalului*, au răspuns *cunosc* în proporție de 66 %.

Ne-am interesat care sunt *Activitățile pentru care nu cunosc suficient procedurile existente*. Din cei 100 de respondenți, nu au răspuns 79. Se remarcă astfel că, totuși, oamenii cunosc procedurile referitoare la MRU. Doar 7 angajați 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 *Activitățile pentru care procedurile se respectă la Biblioteca Municipală*: se dovedește că se respectă, în viziunea angajaților, poziția *instruire* (77%), *salarizare* (72%), *relațiile cu publicul* (71%). Rezultate aproape pozitive au acumulat *evaluarea* (65%) și *angajarea* (64%). Iar domeniile vulnerabile sunt: domeniile de *decizie* (8%), *relațiile cu salariații* (22%). Aceste rezultate indică necesitatea îmbunătățirii urgente a acestor aspecte ale MRU.

Cele mai multe opțiuni, la fel ca și la întrebările precedente, au fost exprimate pentru: *angajare*, *salarizare*, *evaluarea performanțelor*, *instruire și perfecționare*, *relațiile cu publicul*, dar într-o măsură mai mică. Tabelul nr. 4. relevă diferența dintre răspunsurile acumulate la opțiunea *există și se respectă*.

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

Domenii %	Există	Se respectă	Diferența
Angajare	96 %	64 %	32 %
Salarizare	96 %	72 %	24 %
Evaluarea performanțelor	79 %	65,0 %	14 %
Instruire și perfecționare	87 %	77,0 %	10 %
Relațiile cu utilizatorii	92 %	71,0 %	21 %

Diferența dintre *există* și *se respectă* este mare, de 24% la salarizare; foarte mare, 32% la angajare; 21 % la relațiile cu publicul; 14% la evaluare; 10% la instruire. Diferența a fost declanșată de răspunsurile bibliotecarilor, adică subalternilor. Să urmărim corelația dintre răspunsurile directorilor (puterii) / și a angajaților (executorilor):

- Angajare - 93,3% / 53,3% - diferența 40%;
- Salarizare - 93,3% / 54,5% - diferența 39,2%;
- Evaluarea performanțelor - 86,6% / 47,3% - diferența 39,3%;
- Instruire și perfecționare - 95,5% / 61,8% - diferența 33,7%;
- Relațiile cu utilizatorii - 86,6% / 58,2 - diferența 28,4%.

Putem trage niște concluzii. Directorii elaborează politici care trebuie respectate. Angajații 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 așa zisul *top* au ieșit angajarea, salarizarea, evaluarea, aceste rezultate au și o conotație subiectivă. Astăzi, nimeni nu-i mulțumit de salarizare și evaluare. La fel și în sectorul cel mai dificil din bibliotecă - *relațiile 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 poziții - relația cu utilizatorii - exprimă, de fapt, dificultatea sectorului unde își exercită munca bibliotecarii.

Paradoxul diferențierii punctelor de vedere dintre conducători și 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 și poate fi nemulțumit. Dar diferă, și încă foarte mult, punctele de vedere la alte poziții unde executorii au acumulat puncte mai multe decât directorii ca: promovarea, relațiile familiale, planificarea personalului, relațiile cu salariații, supraveghere și control.

Tabelul nr. 5. Directori/angajați/diferența

	directori	angajați	diferența
Probleme familiale	17,8	35,4	18,2
Supraveghere și control	4,3	36,4	32,1
Relațiile cu salariații	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 angajații dau răspuns *pozitiv* acestor aspecte, deci putem conchide că angajații sunt mult mai mulțumiți de cum se respectă politicile referitoare la relațiile administrației cu ei, *la relațiile cu angajații, la problemele familiale, la domeniile de decizie*. Ne întrebăm de ce directorii nu sunt mulțumiți de aspectele de care ei sunt responsabili: supraveghere și control, planificarea personalului, domenii de decizie, relațiile cu angajații?

Completăm analiza cu răspunsurile la *activitățile pentru care consideră procedurile folosite ca fiind incorecte*. Datele obținute au scos iar în prim plan salarizarea. Precizăm că, la această întrebare, nu au răspuns 72 de respondenți din cei 100. Doar 11 persoane dintr-o sută au menționat ca incorecte procedurile de salarizare. Mai mulțumiți 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 angajați din ierarhia managerială de mijloc au pretenții la respectarea unor politici. Detaliat, urmăriți distribuția nemulțumirilor față de politici, taxându-le ca incorecte, în tabelul nr. 6.

Tabelul nr. 6. Activitățile pentru care considerați procedurile folosite ca fiind incorecte

	% Directori	% Angajați	Total directori, angajați %
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 și perfecționare	2,2	7,3	5,0
Evaluarea performanțelor	4,3	3,6	4,0
Supraveghere și control	4,3	3,6	4,0
Domenii de decizie	8,9	0	4,0
Relațiile cu salariații	8,9	0	4,0
Concediere	4,3	0	2,0
Altele (precizați care)	4,3	0	2,0
Probleme familiale	2,2	0	1,0
Relațiile cu utilizatorii, cu publicul	2,2	0	1,0
Promovare	0	0	0

Răspunsurile obținute sunt, în mare, pozitive, dar insuficiente pentru a trage concluzii generale asupra eficienței MRU la Biblioteca Municipală „B. P. Hasdeu”. Avem nevoie și de analiza rezultatelor obținute la celelalte module ale sondajului realizat, care vor urma și care vor fi corelate cu performanța organizațională a Bibliotecii Municipale. „Managementul resurselor umane reprezintă „coloana vertebrală” a unei organizații moderne” în viziunea teoreticienilor G. Pânișoară și I. O. Pânișoară. Ei sunt de părere că „tot ce ceea ce înseamnă managementul

*resurselor umane are legătură directă cu productivitatea, cu performanța și cu succesul.*⁵

Sondajele de opinie în rândul angajaților reprezintă un mod mai sofisticat de a pătrunde în mintea lor. Fiecare om are tipare recurente de gândire, simțire și comportament, care pot fi aplicate în mod productiv sau negativ. Oamenii sunt diferiți; unii vor să aibă recunoașterea șefului, alții simt că mai valoroasă este recunoașterea colegilor. Unii aspiră la prețuire publică. *Fiecare angajat respiră alt oxigen psihologic*, consideră specialiștii de la Compania Gallup, lider mondial în evaluarea și analiza atitudinilor, a opiniilor și 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*, București, Editura Publică, 2009, 236 p.

⁵ G. Pânișoară, I. O. Pânișoară, *Managementul resurselor umane*, Iași, Editura Polirom, 2007, p. 9.

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