

**PRACTICA COMUNICĂRII  
INSTITUȚIONALE ÎN VIZIUNEA  
ANGAJAȚILOR BIBLIOTECII  
MUNICIPALE „B.P. HASDEU”**

*Constantin MARIN, prof. univ., dr. hab.,  
Universitatea de Stat din Moldova*

*Nelly ȚURCAN, prof. univ., dr. hab.,  
Universitatea de Stat din Moldova,  
Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”*

*Rezumat:* Transformările actuale în domeniul infodocumentar, care au fost provocate inițial de nevoia de schimbare, sunt acum determinate tot mai mult de nevoia de a diversifica serviciile cu valoare adăugată, de a crește nivelul de satisfacție a utilizatorilor bibliotecii, precum și de optimizare a managementului și a comunicării instituționale.

Pentru elaborarea strategiei de comunicare instituțională a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” a fost necesar a stabili starea actuală și opiniile privind comunicarea instituțională în cadrul instituției. În acest scop, a fost realizat un sondaj la care au participat 117 de bibliotecari de la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”, ceea ce reprezintă 32,77% dintre personalul de specialitate al instituției.

Sondajul a urmărit câteva obiective: (1) investigarea atitudinilor angajaților Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” față de comunicarea în cadrul instituției; (2) identificarea nivelului de familiarizare a personalului de specialitate al Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” cu rolul, tehnicile, formele și metodele de comunicare instituțională internă; (3) analiza atitudinilor privind implicarea personalului Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” în comunicarea instituțională externă.

Rezultatele sondajului au arătat că Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” este percepută diferit de angajații proprii. Percepțiile diferite ale angajaților sunt o consecință firească a priorităților, accentelor sau preferințelor în comunicarea instituțională pe care o desfășoară Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”.

*Cuvinte-cheie:* comunicare instituțională, comunicare internă, comunicare externă, sondaj, biblioteca publică, Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”.

*Abstract:* The current transformations in the infodocumentary field, which were initially caused by the need for change, are now increasingly driven by the need to diversify value-added services, to increase the level of library user satisfaction, as well as to optimize management and institutional communication.

In order to develop the institutional communication strategy of “B.P. Hasdeu” Municipal Library it was necessary to establish the current state and opinions regarding institutional communication within the institution. For this purpose, a survey was conducted in which 117 librarians from “B.P. Hasdeu” Municipal Library participated, which represents 32.77% of the specialized staff of the institution.

The survey pursued several objectives: (1) investigating the attitudes of the employees of “B.P. Hasdeu” Municipal Library regarding communication within the institution; (2) identifying the familiarization of the specialized staff of “B.P. Hasdeu” Municipal Library with the role, techniques, forms and methods of internal institutional communication; (3) analysis of the attitudes regarding the involvement of “B.P. Hasdeu” Municipal Library staff in external institutional communication.

The results of the survey showed that its own employees perceive “B.P. Hasdeu” Municipal Library differently. The different perceptions of the employees are a natural consequence of the priorities, accents or preferences in the institutional communication carried out by “B.P. Hasdeu” Municipal Library.

*Keywords:* institutional communication, internal communication, external communication, survey, public library, “B.P. Hasdeu” Municipal Library.

## Introducere

Transformările actuale în domeniul infodocumentar, care au fost provocate inițial de nevoia de schimbare, sunt acum determinate tot mai mult de nevoia de a diversifica serviciile cu valoare adăugată, de a crește nivelul de satisfacție a utilizatorilor bibliotecii, precum și de optimizare a managementului și a comunicării instituționale.

Comunicarea instituțională a bibliotecii, ca și a altor entități sociale, reprezintă activitatea interactivă informațională „programată și neîntreruptă, direcționată spre acreditarea complexă a acesteia la scară internă și la cea externă, spre legitimarea personalității ei prin conversiunea identității în imagine instituțională, precum și spre obținerea consensului cu opinia publică în baza vocației sociale a instituției” [15, p. 38].

Comunicarea instituțională a bibliotecii este esențială pentru a asigura o funcționare eficientă, a stabili o relație sigură cu publicul

țință, a promova serviciile și proiectele bibliotecii, în cele din urmă – pentru a îndeplini eficace misiunea bibliotecii. Bibliotecile au nevoie să comunice atât intern, între membrii echipei, cât și extern, cu utilizatorii și alte organizații și entități. În esență, comunicarea instituțională a bibliotecii reprezintă un set de strategii și tehnici care ajută la stabilirea unei legături de încredere și de cooperare cu utilizatorii și comunitatea locală.

### Sinteza literaturii

Deși sunt destule surse care abordează diverse aspecte ale comunicării instituționale/organizaționale, constatăm că există puține publicații referitoare la problemele de comunicare a bibliotecilor, în special comunicarea internă a bibliotecilor, inclusiv și a celor publice.

Două întrebări de bază au fost examinate în articolul *The internal and external communication patterns of university libraries in Northeast Brazil*: (a) modelele de comunicare internă cu privire la bibliotecă și comunitatea instituției

și (b) modelele de comunicare externă dintre biblioteca universitară și alte biblioteci din nord-estul Braziliei, cu accent pe programe de cooperare și activități de rețea. În acest proiect de cercetare a fost utilizată metoda anchetei pe bază de interviu și chestionar pentru a obține informații de la directorii de biblioteci, profesori și studenți [18]. Acest studiu a constatat că există lacune în fluxul de informații transmis de la bibliotecă la utilizatori. Bibliotecile universitare, prin urmare, par izolate de comunitatea lor de utilizatori. Mai

multe biblioteci au propus modelele de comunicare externă, dar dezvoltarea lor diferă foarte mult. Majoritatea asociațiilor și rețelelor de instituții se concentrează pe relațiile naționale și internaționale, în timp ce puține programe sunt concepute cu un scop concret de a crea o infrastructură informațională regională.

Pentru a satisface necesitățile utilizatorilor bibliotecii este necesar să se stabilească un dialog cu aceștia, precum și să le cunoască așteptările. Alegerea unui canal adecvat de comunicare cu

---

**Comunicarea instituțională a bibliotecii este esențială pentru a asigura o funcționare eficientă, a stabili o relație sigură cu publicul țintă, a promova serviciile și proiectele bibliotecii, în cele din urmă – pentru a îndeplini eficace misiunea bibliotecii. Bibliotecile au nevoie să comunice atât intern, între membrii echipei, cât și extern, cu utilizatorii și alte organizații și entități.**

---

utilizatorii, pentru stabilirea și participarea acestora la gestionarea bibliotecii, dă putere utilizatorilor, ajută managerii bibliotecilor să eficientizeze utilizarea bibliotecii. Articolul semnat de Manoj Kulkarni și Neela J. Deshpande este consacrat extinderii drepturilor și oportunităților utilizatorilor bibliotecii, identificării unui canal de comunicare pentru a satisface așteptările utilizatorilor privind calitatea serviciilor bibliotecilor de la 29 de institute de formare administrativă de stat din India [13]. Concluzia finală a studiului prevede că în fiecare centru sunt necesare diverse activități pentru a stabili o comunicare eficientă și a avea un dialog permanent cu utilizatorii.

Studiu autorilor Pius Tom Umoren și Juliana Nwakaego Agwunobi analizează tendințele și evoluțiile privind comunicarea în bibliotecile academice [21]. Trei întrebări de cercetare au fost luate în considerare pentru investigare: (1) Ce reprezintă comunicarea în bibliotecile academice?; (2) Cum se angajează bibliotecarii în comunicare pentru a ameliora activitatea?; (3) Ce factori contribuie la o comunicare eficientă și orientată spre rezultate bazate pe teoriile comunicării? Studiul a discutat preocupările comunicării cu privire la relația dintre informație și comunicare; scop, tipuri și modele de comunicare. Studiul respectiv a tratat, de asemenea, tehnicile de comunicare cu utilizatorii în biblioteca Universității din Calabar (Nigeria). Cercetarea a evaluat modul în care bibliotecarii din bibliotecile academice comunică în îndeplinirea sarcinilor de căutare, acces, procesare, stocare și distribuire a informațiilor către clienți. Concluzia la care au ajuns autorii articolului constă în faptul că comunicarea contribuie la furnizarea eficientă a serviciilor de bibliotecă, deoarece promovează predarea, învățarea și cercetarea, precum și obiectivele serviciilor comunitare ale instituțiilor academice.

Pentru a înțelege, a articula și a îmbunătăți mai bine impactul bibliotecii academice asupra comunității online, a fost examinată comunicarea bibliotecii cu studenții și profesorii care se află online [11]. În faza inițială a cercetării, participanții la focus-grupul online au răspuns la întrebări care ilustrează scenarii de comunicare în bibliotecă. Pe baza rezultatelor primei etape, pentru a doua etapă, a fost elaborat un chestionar. Rezultatele ambelor faze au demonstrat că ignoranța utilizatorilor cu privire la cum și când să comunice cu biblioteca poate acționa ca o barieră de comunicare. De asemenea, a fost constatat faptul că utilizatorii online apreciază

foarte mult posibilitatea de a interacționa cu bibliotecarii și sunt necesare o serie de strategii de comunicare.

Tim Bottorff și colegii [4] menționează că în secolul al XXI-lea comunicarea și colaborarea sunt aspecte vitale ale biblioteconomiei, în special pentru bibliotecarii din instituțiile afiliate și regiuni, care sunt adesea separați de omologii lor din sistem atât prin distanța fizică, cât și prin structuri administrative. Autorii consideră că rezultatele acestui studiu vor contribui la o mai bună înțelegere a problemelor de comunicare în cadrul profesiei, vor sugera posibile abordări și soluții pentru îmbunătățirea modelelor de comunicare și colaborare, precum și vor pune bazele viitoarelor cercetări pe aceste subiecte.

Biblioteca ca organizație care se concentrează pe servirea utilizatorilor are nevoie de o modalitate de a construi relații între utilizatori și personalul bibliotecii pentru a obține rezultatele dorite. Comunicarea este importantă în managementul oricărui sistem. Mai mulți autori au examinat eficiența comunicării în procesul de administrare a bibliotecii. Abraham Etebu Tabor [17] descrie importanța comunicării în bibliotecă, problemele comunicării bibliotecii, precum și oferă soluții pentru problemele de comunicare identificate. De asemenea, autorul menționează că administrația bibliotecii este responsabilă pentru controlul și monitorizarea unei biblioteci și nu poate funcționa fără o bună comunicare.

Studiul *Effective Communication for Library Administration in Nigerian Tertiary Institutions* [1] a discutat barierele în calea comunicării eficiente în bibliotecă. Autorii au recomandat directorilor de biblioteci să nu-și evalueze angajații în același mod, în ceea ce privește comunicarea sau înțelegerea mesajului. Diferențele individuale determină modul și percepția ideilor sau instrucțiunilor. Prin urmare, bibliotecarul are nevoie de mai multe cunoștințe pentru a gestiona aceste sarcini provocatoare. Importanța comunicării în managementul și serviciile bibliotecii nu poate fi suprasolicitată. Diverse fațete ale abilităților de comunicare interpersonală, precum și ale abilităților de comunicare în managementul eficient al bibliotecii și centrelor de informare au fost dezvăluite de Avijit Dutta [10]. Experiența arată că bibliotecarii au nevoie de abilități foarte bune pentru competențe profesionale, management, crearea de rețele și lucru în echipă. Pentru a avea succes în activitatea profesională, nu este suficient ca bibliotecarul să posede cunoștințe specifice domeniului de activitate, dar este important să dețină

abilitați de comunicare, astfel încât să poată comunica cu ușurință la locul de muncă. Abilitățile de bază de comunicare, recunoscute pentru eficiența în managementul bibliotecilor sau a centrelor de informare, includ: comunicarea verbală, comunicarea nonverbală, corespondența internă și externă, prezentarea și explicarea informațiilor, abilitățile de negociere și relații publice.

Actualmente, bibliotecile trebuie să se adapteze la evoluțiile noilor tehnologii. Mediile digitale s-au infiltrat nu doar la nivelul operațional și acțional, dar și în comunicarea cu utilizatorii potențiali ai bibliotecii. Drept urmare, bibliotecile pot profita de aplicații

---

**Actualmente, bibliotecile trebuie să se adapteze la evoluțiile noilor tehnologii. Mediile digitale s-au infiltrat nu doar la nivelul operațional și acțional, dar și în comunicarea cu utilizatorii potențiali ai bibliotecii. Drept urmare, bibliotecile pot profita de aplicații oferite de noile tehnologii pe Internet, care oferă opțiuni cuprinzătoare de comunicare și ajută la proiectarea și implementarea diverselor activități.**

---

oferite de noile tehnologii pe Internet, care oferă opțiuni cuprinzătoare de comunicare și ajută la proiectarea și implementarea diverselor activități. Pentru a-și extinde serviciile către public este necesară o bună politică de comunicare cu management antropocentric, astfel încât bibliotecile să poată juca un rol activ și să acționeze ca zone de integrare socială. Eleni Maria Nisotaki [16] prezintă rezultatele unei cercetări la biblioteca academică a Universității Elene privind identificarea nevoilor și aspirațiilor utilizatorilor, inclusiv practicile de comunicare pe baza noilor media, fiind prezentate

date care vizează o mai bună politică de comunicare pentru a crește gradul de conștientizare a utilizatorilor/cititorilor cu privire la utilizarea noilor tehnologii.

În timp ce axioma potrivit căreia comunicarea este cheia pentru funcționarea eficientă a bibliotecilor, comunicarea internă trece adesea pe planul doi atunci când vine vorba de repartizarea sarcinilor de serviciu și a fluxurilor de lucru zilnice [22]. Acest lucru este evident datorită lipsei de interes, numărul insuficient de cercetări și al publicațiilor la tema comunicării interne. Comunicarea internă a primit mult mai puțină atenție decât comunicarea externă (de exemplu, eforturi de promovare și de sensibilizare etc.).

Într-o perioadă în care cetățenii exprimă o scădere a încrederii față de instituții, bibliotecile publice au câștigat în popularitate și fiabilitate. Pentru a se asigura că rămân o excepție de la scăderea

încrederii, bibliotecile trebuie să se angajeze cu societatea și să răspundă nevoilor comunităților pe care le servesc, pentru a-și câștiga sprijinul și o bună finanțare pentru a continua să ofere serviciile solicitate.

Autoarea Diana K. Wakimoto, examinând comunicarea internă în bibliotecile publice, subliniază că o comunicare internă eficientă este esențială pentru personalul bibliotecii publice [21]. Doar așa personalul bibliotecilor publice poate să execute sarcinile, să lucreze împreună ca o unitate coerentă și să îndeplinească misiunea bibliotecii. Cu toate acestea, există adesea o lipsă de atenție coordonată privind o comunicare internă clară, care implică toți bibliotecarii. Acest lucru poate crea un mediu în care există dezacorduri între personalul și departamentele bibliotecii, ceea ce conduce la zvonuri și scăderea moralului. Studiul respectiv a analizat starea actuală a comunicării interne a bibliotecilor publice, precum și a propus sugestii pentru îmbunătățirea comunicării interne în aceste biblioteci. Una dintre concluziile la care a ajuns autoarea prevede că managementul bibliotecii are potențialul de a crea un mediu și o cultură în care comunicarea internă este eficientă și sprijină personalul bibliotecii, munca lor și funcționarea eficientă a bibliotecii în ansamblu.

În domeniul biblioteconomiei și științei informației, o mare parte din literatura de specialitate privind comunicarea internă s-a concentrat în special pe tehnologia utilizată în primul deceniu al acestui secol, în special pe Intranet. De exemplu, David Dahl [9] a prezentat un studiu de caz cu privire la utilizarea Microsoft SharePoint pentru a crea un Intranet departamental. Deși Intranetul tot mai rar este obiect al cercetărilor, funcția lui – de a colecta, menține și partaja informații între angajați – este încă necesară în biblioteci, indiferent de tehnologia utilizată.

În timp ce unele biblioteci pot alege o platformă diferită pentru a crea un Intranet, concluziile lui David Dahl [9], necesitatea transparenței în implementarea schimbării, precum și importanța instruirii pentru a îmbunătăți capacitatea de utilizare a noului sistem rămân relevante și astăzi. Wendy Chu [7] și Jason J. Battles [3] au remarcat, de asemenea, că succesul noilor rețele Intranet necesită timp pentru a învăța și a menține noile tehnologii de comunicare.

Înainte de a schimba strategiile și instrumentele comunicării interne, este necesar să obținem informații de bază despre practicile actuale de comunicare. Acest lucru poate fi realizat printr-un

audit al instrumentelor de comunicare, care permite bibliotecii sau oricărei organizații să colecteze astfel de informații și să formuleze recomandări de îmbunătățire bazate pe date. Mardi Chalmers și colegii [6] au publicat un studiu de caz privind proiectarea, imple-

---

**Întrucât comunicarea internă este, cu siguranță, o chestiune de management, în prezent, rolurile directorilor și conducătorilor bibliotecilor se schimbă datorită instrumentelor noi de comunicare care pretind să ofere egalitate, transparență, interacțiune, sociabilitate.**

---

mentarea, analiza și raportarea auditurilor cu privire la instrumentele de comunicare internă în Biblioteca Pollack din Fullerton (Universitatea de Stat din California). Poate deloc surprinzător, e-mailul a fost cea mai comună formă de comunicare identificată de studiul respectiv. O preocupare mai mare pentru conducerea bibliotecii a fost constatarea potrivit căreia mulți angajați ai bibliotecii consideră că și-ar

putea face munca mai bine dacă ar înțelege mai bine prioritățile bibliotecii. Evident, în astfel de situații, conducerea bibliotecii trebuie să comunice mai bine prioritățile la toate nivelurile organizației.

Întrucât comunicarea internă este, cu siguranță, o chestiune de management, în prezent, rolurile directorilor și conducătorilor bibliotecilor se schimbă datorită instrumentelor noi de comunicare care pretind să ofere egalitate, transparență, interacțiune, sociabilitate. În acest context, cercetătorii examinează modul de utilizare a instrumentelor Web 2.0 pentru comunicarea internă în biblioteci [2, 8, 12].

O strategie de comunicare vine în sprijinul dezvoltării multi-dimensionale a unei biblioteci prin fortificarea identității instituționale, fizice și culturale; prin conversiunea acesteia în imagine instituțională internă și externă propice pentru realizarea vocației sociale, comunitare, culturale și profesionale a instituției; prin încurajarea dialogului continuu al bibliotecii în ansamblu ca entitate complexă, al structurilor ei interne, al angajaților și publicului-țintă extrainstituțional.

Diana K. Wakimoto remarcă faptul că comunicarea internă – comunicarea între cei care lucrează în bibliotecă – este vitală pentru implicarea, succesul și funcționarea angajaților și departamentelor bibliotecii [23, p. 190]. Autoarea acestui articol propune încorporarea unei strategii globale de comunicare internă pentru a modela cultura organizațională și participarea angajaților, cu scopul final de a poziționa bibliotecile ca lideri ai schimbării în



discursul public. Articolul detaliază, de asemenea, strategii și tactici specifice pentru a consolida relațiile și înțelegerea dintre manageri și angajații din prima linie pentru a se asigura că noul plan de comunicare are succes. Studiul explorator realizat de autoare s-a axat pe chestionarea personalului din bibliotecile academice din Statele Unite pentru a determina teme comune și modalități potențiale de a îmbunătăți comunicarea internă a bibliotecilor.

Literatura științifică și practică referitoare la strategiile de comunicare relevă importanța atât a conținutului mesajului strategic, cât și a procesului de mesagerie pe mai multe niveluri care ajunge la toate părțile interesate și potențialii susținători. Un exemplu privind modul în care Bibliotecile Universității din Virginia Commonwealth au dezvoltat și implementat o viziune, advocacy și strategia de comunicare în sprijinul unei inițiative majore de construcție a bibliotecii a fost descris de John E. Ulmschneider [20]. Efortul de succes a determinat comunitățile dispartate ale Bibliotecilor VCU să îmbrățișeze și să susțină un design deosebit și premiat la un concurs al bibliotecii, care diferă atât de practica arhitecturală a universității, cât și de așteptările inițiale ale comunităților interesate pentru clădirile bibliotecii.

Articolul autorilor Terri Carroll și Jason Kucsma propune încorporarea unei strategii cuprinzătoare de comunicare internă pentru a modela cultura organizațională și a îmbunătăți implicarea angajaților, cu scopul final de a poziționa bibliotecile pentru leadership în cadrul discursului public în schimbare. Articolul detaliază, de asemenea, strategiile și tacticile specifice pentru a consolida relațiile și înțelegerea dintre managementul superior și personalul din prima linie pentru a se asigura că noul plan de comunicare are succes [5].

Astfel, comunicarea instituțională este esențială pentru promovarea serviciilor bibliotecii, îmbunătățirea relației cu publicul, precum și pentru eficiența managementului și funcționarea bibliotecii. Bibliotecile pot utiliza o varietate de strategii și tehnici pentru a comunica eficient cu utilizatorii, pentru a se asigura că serviciile lor sunt promovate în mod corespunzător, dar în același timp pentru a comunica eficient în cadrul instituției.

### **Metodologia cercetării**

În scopul elaborării strategiei de comunicare instituțională a Bibliotecii Municipale (BM) „B.P. Hasdeu”, a fost necesar a stabili

starea actuală și opiniile privind comunicarea instituțională în cadrul instituției.

Sondajul realizat a urmărit următoarele obiective generale:

- investigarea atitudinilor angajaților Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” față de comunicarea în cadrul instituției;
- identificarea nivelului de familiarizare a personalului de specialitate a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” cu rolul, tehnicile, formele și metodele de comunicare instituțională internă;
- analiza atitudinilor privind implicarea personalului Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” în comunicarea instituțională externă.

Conform scopului studiului, a fost folosită cercetarea prin sondaj care „este un set sistematic de metode folosite pentru a culege informații pentru a genera cunoștințe și pentru a ajuta la luarea deciziilor” [14, p. XXXV]. Utilizarea sondajului prevede culegerea de date referitoare la atitudini, comportamente și incidența evenimentelor [19].

Populația țintă pentru studiul cantitativ a fost personalul de specialitate din cadrul Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”, cum ar fi personalul cu funcții de conducere și personalul cu funcții de execuție. Pentru cercetare a fost folosită eșantionarea nealeatorie pe bază de voluntariat, chestionarul fiind completat de bibliotecarii care s-au oferit să răspundă la întrebările din chestionar.

La 1 ianuarie 2022, numărul scriptic al personalului BM „B.P. Hasdeu” a constituit 425 de persoane, dintre care 357 de persoane (84%) – personal de specialitate.

Sondajul a fost realizat în perioada 19-28 iulie 2022 pe un eșantion de 117 de respondenți, ceea ce reprezintă 32,77 la sută dintre titularii de specialitate ai instituției.

În calitate de instrument de colectare a datelor a fost utilizat un chestionar online, elaborat pe baza formularelor Google (<https://forms.gle/2aSKtfVo4ty87Kpu9>).

Chestionarul a fost compus din patru secțiuni cu 42 de întrebări. Secțiunea 1 s-a concentrat pe informațiile generale privind comunicarea instituțională la BM „B.P. Hasdeu”. Secțiunile 2 și 3 au evaluat semnificația și practicile comunicării instituționale interne și externe la BM „B.P. Hasdeu”. Secțiunea 4 s-a axat pe colectarea informațiilor socioprofesionale ale respondenților. La sfârșitul chestionarului, respondenților li s-a cerut să își expună

opiniile pe care le-au considerat importante privind comunicarea instituțională a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”, care nu au fost acoperite prin întrebările din chestionar, dar pe care le-ar fi dorit să le semnaleze.

Respondenții au fost rugați să ofere răspunsuri la 32 de întrebări închise și 10 întrebări deschise. Chestionarul a inclus întrebări cu răspuns unic, cu răspunsuri multiple, cu răspunsuri de selectare, întrebări grilă cu mai multe variante, întrebări cu răspuns pe scară de evaluare. Fiecare întrebare a oferit respondenților posibilitatea de a adăuga alte opțiuni sau opinii cu descrieri în text liber. Chestionarul a avut, de asemenea, 10 întrebări deschise, solicitând bibliotecarilor să-și spună punctele de vedere cu privire la diferite aspecte ale comunicării instituționale interne și externe a BM „B.P. Hasdeu”.

## Rezultate și discuții

### a) Profilul socioprofesional al participanților la sondaj

La sondajul demarat ca suport pentru elaborarea strategiei de comunicare instituțională a BM „B.P. Hasdeu” au participat 117 de respondenți care reprezintă toate structurile organizaționale ale Bibliotecii Municipale: administrația, instituțiile afiliate, centrele și secțiile BM.

Profilul participanților la sondaj este prezentat în *Tabelul 1*. Majoritatea celor ce au participat la sondaj, peste 90 la sută ( $n = 107$ ), au studii superioare, inclusiv studii superioare de profil (39,3%;  $n = 46$ ).

În funcție de vechimea în munca profesională, domeniul biblioteconomic, ponderea cea mai mare revine respondenților ce au vechime de muncă până la 5 ani și constituie circa o treime din eșantion (31,6%;  $n = 37$ ), precum și celor care au activat în domeniul infodocumentar peste 26 de ani (25,6%;  $n = 30$ ).

Nivelul de calificare a personalului de specialitate este determinat pe baza evaluării și atribuirii categoriei de calificare. La sondaj au participat bibliotecari ce au diferite categorii de calificare, majoritatea având categoria I ( $n = 40$ ); proporții practic identice au revenit pentru persoane cu categoria superioară ( $n = 25$ ) și categoria II ( $n = 29$ ). Respondenții care nu dețin categorii de calificare constituie 19,7 la sută ( $n = 23$ ).

Tabelul 1. Profilul participanților la sondaj

Variabilă	Nivel	n	%
Pregătirea profesională inițială	Studii superioare în biblioteconomie	46	39,3
	Studii superioare în alte domenii de formare profesională	61	52,1
	Studii medii de specialitate în biblioteconomie	2	1,7
	Studii medii de specialitate în alte domenii de formare profesională	6	5,1
	Altele	1	0,9
	Nu răspund	1	0,9
Vechimea în muncă în domeniul biblioteconomic	Până în 5 ani	37	31,6
	6-10 ani	19	16,2
	11-15 ani	10	8,5
	16-20 ani	13	11,1
	21-25 ani	8	6,8
	Peste 26 ani	30	25,6
Categorია de calificare profesională	Categoria superioară	25	21,4
	Categoria I	40	34,2
	Categoria II	29	24,8
	Fără categorie	23	19,7

Sursa: Elaborare proprie pe baza rezultatelor sondajului

În cadrul cercetării a fost important să cunoaștem experiența respondenților în realizarea practicilor de comunicare internă și externă. Astfel, 69 de respondenți (59%) au menționat că sunt experimentați în activități ce țin de comunicarea instituțională, având experiență de peste 5 ani. Ceilalți 48 de bibliotecari care au participat la sondaj au remarcat că au diferită experiență de comunicare internă și/sau externă, dar care nu depășește 5 ani, sau respondenții nu au practicat deloc la astfel de activități (*Figura 1*).

#### b) Prezentarea generală a practicilor de comunicare în cadrul Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”

Pentru a determina situația generală privind practicile de comunicare la BM „B.P. Hasdeu” au fost adresate câteva întrebări cu privire la atmosfera de comunicare în cadrul bibliotecii, familiarizarea și implicarea în comunicarea internă și externă a bibliotecii. Astfel, respondenții au fost rugați să se expună cu privire la mulțumirea lor de calitatea comunicării în cadrul Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” (*Figura 2*). Circa trei pătrimi din participanții la sondaj (77,8%;  $n = 91$ ) au menționat că sunt satisfăcuți

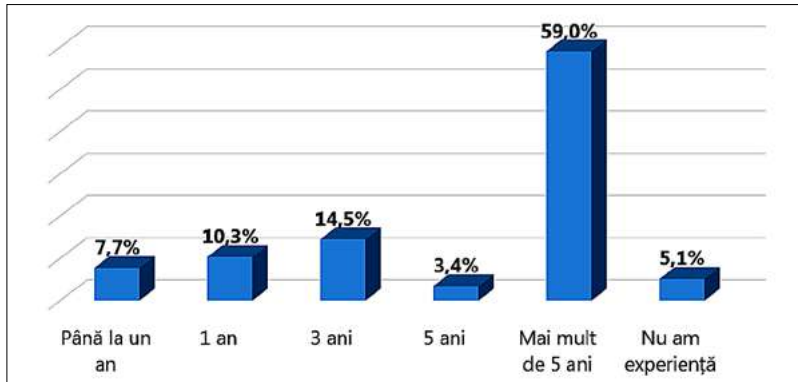


Figura 1. Experiența de comunicare internă și/sau externă la BM „B.P. Hasdeu”

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

de atmosfera de comunicare la BM, 17 (14,5%) respondenți au remarcat că nu sunt mulțumiți, iar 9 bibliotecari (7,7%) nu au putut să-și expună atitudinea.

Respondenții au fost rugați să evalueze diferite aspecte ale comunicării în funcție de relevanța lor pentru propria persoană (Tabelul 2). Respondenții s-au expus destul de favorabil cu privire la importanța comunicării pentru realizarea profesională și integrarea în serviciul în care activează respondentul (scorul mediu >8), iar pentru confortul psihologic a fost acumulat scorul mediu mai jos de opt (scorul mediu >7). Abaterea standard pentru importanța comunicării în asigurarea confortul psihologic indică că populația respectivului lot nu este foarte omogenă în opinii.

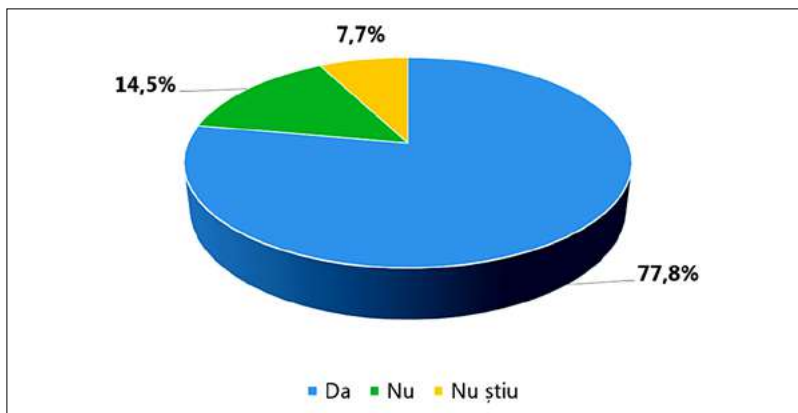


Figura 2. Opinia privind mulțumirea de calitatea comunicării în cadrul Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

Tabelul 2. Răspunsurile respondenților cu privire la importanța comunicării

Importanța comunicării	Scor mediu	Devierea standard	n
În ce măsură comunicarea vă asigură realizarea profesională?	8,19	1,84	117
În ce măsură comunicarea vă asigură confortul psihologic?	7,77	2,15	117
În ce măsură comunicarea vă asigură integrarea în serviciul în care activați?	8,15	1,91	117

Note: scala din 10 puncte (1 = nu este important, 10 = foarte important).

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

Participanții în proporție de 77,7% ( $n = 91$ ) au acordat între 8 și 10 puncte în evaluarea contribuțiilor comunicării la realizarea lor profesională (Figura 3). La fel au procedat 68,4 la sută ( $n = 80$ ) dintre cei chestionați, când a fost vorba despre aportul comunicării în asigurarea confortului lor psihologic, iar 76,1% ( $n = 89$ ) – în cazul integrării lor în serviciul în care activează.

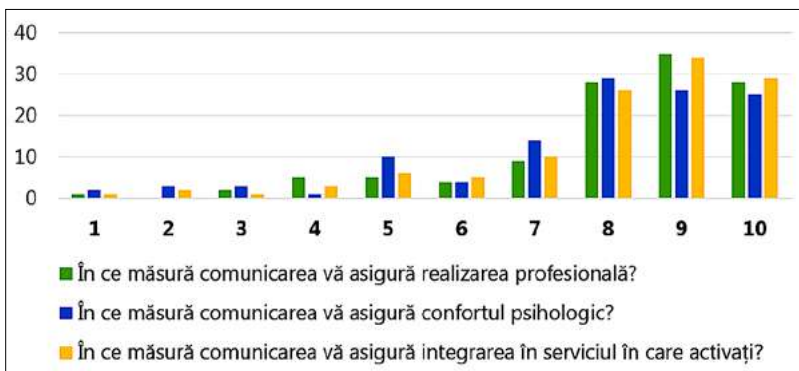


Figura 3. Opinia privind importanța comunicării în cadrul Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

BM „B.P. Hasdeu” este percepută diferit de angajații proprii (Figura 4). Astfel, 55,6 la sută ( $n = 65$ ) dintre participanții la chestionarul menționat o tratează drept instituție culturală; 18,8% ( $n = 22$ ) – ca prestator de servicii infodocumentare; 15,4 la sută ( $n = 18$ ) – în calitate de liant între utilizator și spațiul infodocumentar, iar 4,3% ( $n = 5$ ) – ca depozit de carte. Numărul celor care consideră că BM se produce în toate ipostazele (de fapt, ceea ce este sau ar trebui să fie Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”) e ceva mai mult de 5% ( $n = 6$ ). Percepțiile diferite ale angajaților (nu

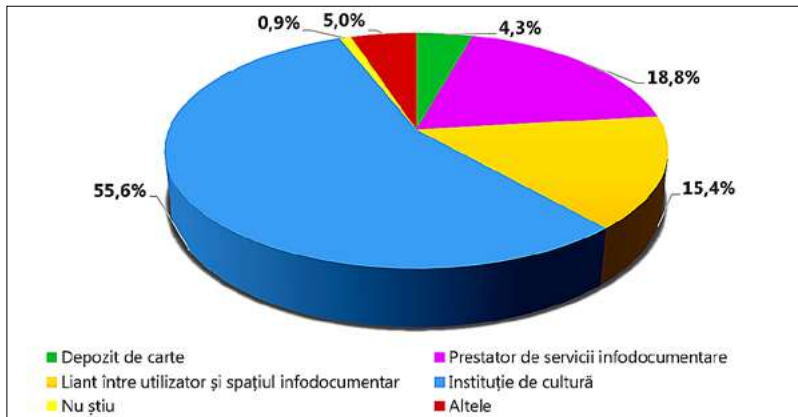


Figura 4. Percepția Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” de către respondenți  
Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

cunoaștem cum este interpretată BM de către beneficiarii ei, dar riscăm să presupunem că ar putea fi simetrică) sunt o consecință firească a priorităților, accentelor sau preferințelor în comunicarea instituțională pe care o desfășoară BM.

Datele au arătat că marea majoritate a participanților la sondaj (92,3%;  $n = 108$ ) sunt la curent cu ceea ce se întâmplă la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” (Figura 5). Doar 7 respondenți (6%) nu dețin informații, iar 2 persoane (1,7%) în general nu manifestă interes pentru a cunoaște ceea ce se întâmplă la BM. Răspunsurile la această întrebare corelează cu opiniile privind informarea respondenților privind Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”: 88,9% ( $n = 104$ ) se consideră persoane informate. Totuși, pe unele poziții se

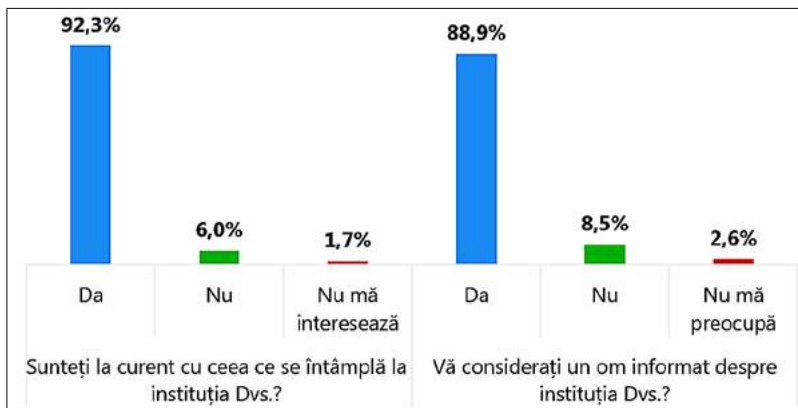


Figura 5. Informarea respondenților cu privire la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”  
Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

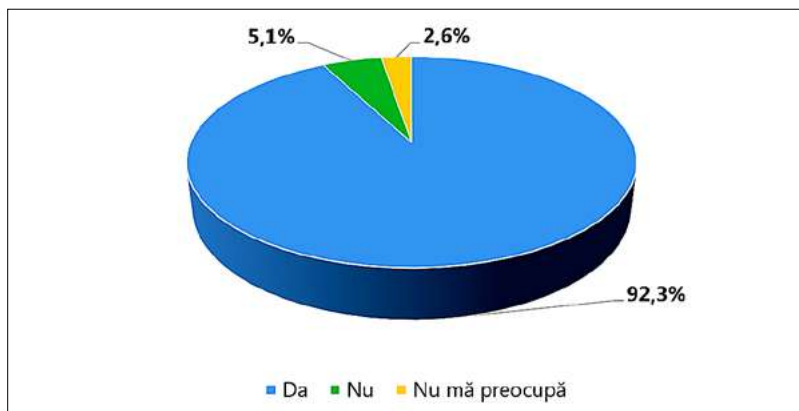


Figura 6. Participarea respondenților în comunicarea internă și/sau comunicarea externă a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

constată divergențe. De exemplu, din cei 7 respondenți care consideră că nu sunt la curent cu ceea ce se întâmplă la BM, două persoane se consideră informate. Pe de altă parte, jumătate din cei 10 respondenți care susțin că nu sunt informați despre BM, au menționat că sunt la curent cu ceea ce se întâmplă la bibliotecă.

Distribuția răspunsurilor la întrebarea cu privire la participarea în comunicarea internă sau cea externă a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” a arătat că marea majoritate a participanților la sondaj ( $n = 108$ ) sunt implicați în practicile de comunicare ale BM (Figura 6).

### c) Comunicarea internă la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”

Importanța comunicării interne într-o organizație este subliniată de specialiștii în managementul organizațional și de cei din comunicare, iar instituțiile și organizațiile prestatoare de servicii demult sunt obsedate să comunice corect cu clienții lor. De la crearea unui mediu încurajator până la stimularea angajamentului pentru a construi o cultură pozitivă, comunicarea internă eficientă aduce beneficii unei instituții, unui loc de muncă în diferite moduri. Cu toate acestea, citim rapoarte despre organizații/instituții care nu reușesc să implementeze practici eficiente de comunicare la locul de muncă.

Care este situația în cadrul Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”? E important să cunoaștem opinia personalului instituției, dat fiind faptul că dacă comunicăm bine cu angajații tăi, poți



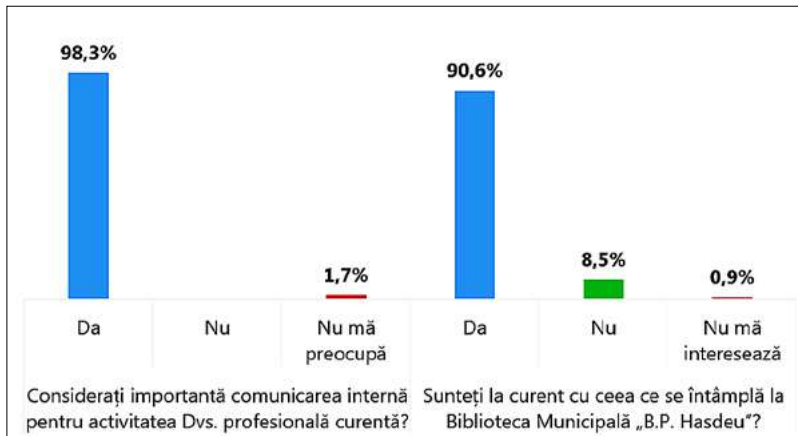


Figura 7. Opinia respondenților privind importanța comunicării interne pentru activitatea profesională curentă

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

comunica bine cu utilizatorii tăi. Dacă utilizatorii bibliotecii sunt esențiali pentru succesul activității, imaginii instituției, atunci nici o instituție infodocumentară nu trebuie să treacă cu vederea importanța comunicării interne.

Practic, toți participanții la sondaj au remarcat că importanța comunicării interne pentru activitatea profesională curentă nu poate fi subapreciată: 115 (98,3%) respondenți au menționat că comunicarea internă este importantă și doar 2 bibliotecari au remarcat că nu-i preocupă starea comunicării interne la BM (Figura 7).

Astfel, cercetarea efectuată a scos la iveală perceperea ambivalentă a comunicării instituționale interne. Pe de o parte, respondenții studiului menționat au afirmat, aproape în unanimitate, că acest segment de comunicare este important pentru activitatea lor profesională curentă; pe de altă parte, ei au spus că sunt la curent cu ceea ce se întâmplă în cadrul instituției. Totodată, 10 bibliotecari (8,5%) nu sunt la curent cu ceea ce se întâmplă la BM, deși la o întrebare similară 6 din ei au dat un răspuns contrariu.

Caracterul preponderent descendent al comunicării la locul de muncă a fost relevat de către participanții la sondaj (Figura 8). Întrebați de la cine află cel mai des noutățile instituționale, peste 70 la sută ( $n = 82$ ) au numit „șefii”, urmași, ca pondere, de reuniunea formală (12,8%;  $n = 15$ ) care, presupunem, de asemenea, este gestionată de șefi. În calitate de alte surse de documentare au figurat colegii de la locul de muncă și cei din alte subdiviziuni (respectiv, 7,7%;  $n = 9$  și 3,4%;  $n = 4$ ). De aici deducem că un alt segment

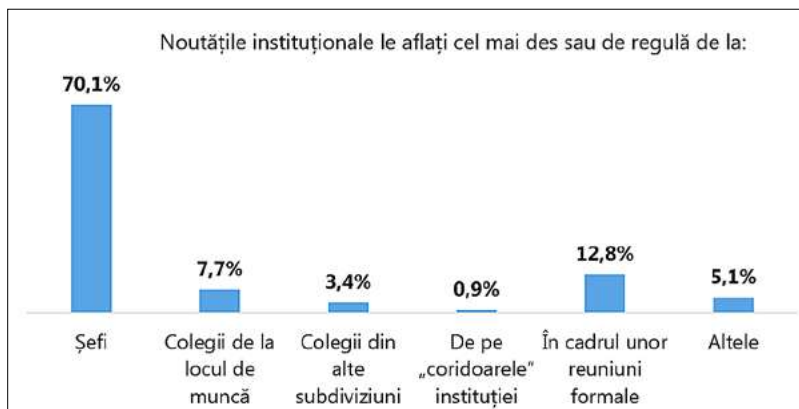


Figura 8. Filierile de informare cu privire la noutățile instituționale

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

de comunicare internă – pe orizontală – este puțin solicitat. Au fost voci care au menționat că managerii funcționali nu comunică și nu pun subalternii la curent cu noutățile din cadrul instituției.

Comunicarea instituțională internă este esențială pentru buna funcționare a organizației și pentru crearea unei culturi organizaționale solide. În acest scop instituțiile/organizațiile folosesc diverse canale atât pe verticală, cât și pe orizontală, cum ar fi: e-mailuri, mesaje instantanee, platforme de colaborare, proiecte, reuniuni, conferințe, Intranet, postere și comunicate.

*Comunicarea internă pe verticală* cuprinde comunicarea *descendentă* sau în aval (de sus în jos, adică de la manageri spre executori, având în vizor, în principal, îndrumarea, formarea profesională și controlul salariaților) și comunicarea *ascendentă* sau amonte (dinspre angajații de rând spre diverse straturi manageriale, care este axată preponderent pe relaționarea salariaților cu șefii, colectarea de informații necesare pentru eficientizarea activității profesionale). *Comunicarea internă pe orizontală* trebuie efectuată *lateral* între componentele structurale cu statut similar (secție – secție, instituție afiliată – instituție afiliată) și *transversal* între toate subdiviziunile BM, indiferent de statutul lor instituțional.

Ambele tipuri de comunicare internă trebuie să țintească spre asigurarea transparenței instituționale, coordonarea activității diferitelor subdiviziuni, transferul de experiență, soluționarea problemelor sau a conflictelor – lucru benefic pentru consolidarea coeziunii BM. Comunicarea internă la BM trebuie să îmbine judicios și echilibrat comunicarea offline și comunicarea

online, caracterul centralizat (pe verticală) și cel descentralizat (pe orizontală).

Câteva întrebări din chestionar s-au axat pe identificarea instrumentelor de comunicare internă la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” (Tabelul 3). Astfel, respondenții au menționat că cele mai des utilizate, dar și cele mai eficiente instrumente de informare despre evenimentele interne în cadrul BM sunt: poșta electronică, site-ul web al BM, platforme/rețele sociale, în special Facebook-ul etc.

*Tabelul 3. Răspunsurile respondenților  
cu privire la instrumentele de informare*

<b>Cele mai des utilizate instrumente de informare despre evenimentele interne în cadrul BM</b>	<b>n</b>	<b>Cele mai eficiente surse de informare despre evenimentele interne în cadrul BM</b>	<b>n</b>
E-mail	67	E-mail	48
Facebook	40	Facebook	21
Platforme/rețele sociale	31	Site-ul web	18
Site-ul web	28	Platforme/rețele sociale	14
Telefon	14	Comunicarea cu colegii	10
Platforma evenimente. hasdeu	14	Telefon	9
Reuniuni profesionale, ateliere, traininguri	14	Șefii	7
Șefii	11	Comunicare verbală / interpersonală	6
Ședințe	9	Toate	6
Bloguri	7	Ședințe	4
Messenger	7	Messenger	4
Zilele de dezvoltare	7	Reuniuni profesionale, ateliere, traininguri	4
Comunicarea cu colegii	6	Bloguri	3

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

Întrebați cu privire la ce alte metode de comunicare internă ar prefera, respondenții nu au identificat instrumente sau canale de comunicare diferite de cele specificate în răspunsurile la întrebările precedente. Aceasta denotă că participanții la sondaj nu sunt familiarizați cu alte instrumente de comunicare internă (de exemplu, newsletter, Intranet, mass-media internă, podcast-uri ș.a.) sau nu conștientizează că pot fi folosite instrumente bine-cunoscute (cum ar fi: raportul anual, scrisori de felicitare, ecusonul, grupul angajaților pe Facebook etc.).

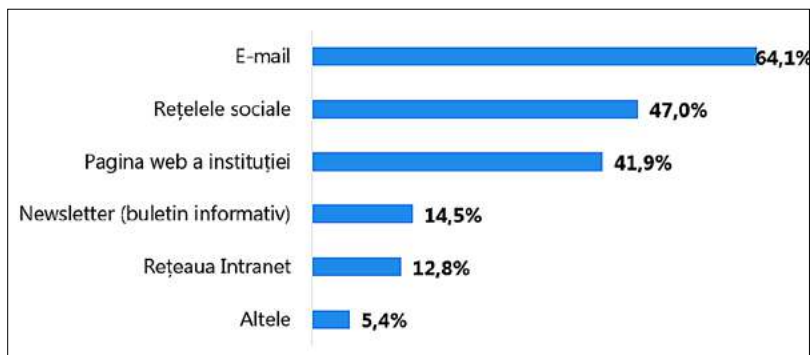


Figura 9. Instrumente de comunicare internă pentru care pledează respondenții

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

Participanții la sondaj au optat în cea mai mare măsură pentru o comunicare internă în grup cu prezență fizică (40,2%;  $n = 47$ ), urmată de cea în grup la distanță, online (32,5%;  $n = 38$ ) și interpersonală (21,4%;  $n = 25$ ). Totodată, cei mai mulți respondenți au pledat pentru spațiul virtual ca locație a comunicării interne (Figura 9): e-mail (64,1%;  $n = 75$ ), rețelele sociale (47%;  $n = 55$ ), site-ul web al instituției (41,9%;  $n = 49$ ). Printre cel mai puțin solicitate mijloace de comunicare la locul de muncă se numără newsletter-ul (14,5%;  $n = 17$ ) și rețeaua Intranet (12,8%;  $n = 15$ ). Starea această de lucruri poate fi explicată de prioritatea mijloacelor online în raport cu cele offline în perioada de pandemie, dar și de cultura instituțională lacunară la acest capitol.

De fapt, răspunsurile la întrebările de mai sus sugerează că o parte considerabilă a respondenților nu sunt familiarizați cu formele, tehnicile și instrumentele de comunicare. Una din cauze ar putea fi faptul că mai puțin de jumătate dintre respondenți (41,9%;  $n = 49$ ) au multă experiență de comunicare în cadrul Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” (Figura 10), iar circa 60 la sută au foarte puțină experiență (44,4%;  $n = 52$ ) sau nu o au deloc (9,4%;  $n = 11$ ).

În opinia bibliotecarilor BM, cei care au participat la sondaj, responsabili de comunicarea internă trebuie să fie șeful direct sau persoana specializată în comunicarea internă (Figura 11). Astfel, circa 50 la sută din respondenți consideră că în responsabilitatea șefilor trebuie să fie comunicarea internă cu subalternii direcți (51,3%;  $n = 60$ ); 36,8% ( $n = 43$ ) de respondenți susțin că o persoană specializată din cadrul BM ar trebuie să fie responsabilă de comunicarea internă, iar 6 persoane (5,1%) optează pentru mandatarea unui coleg cu misiunea respectivă.

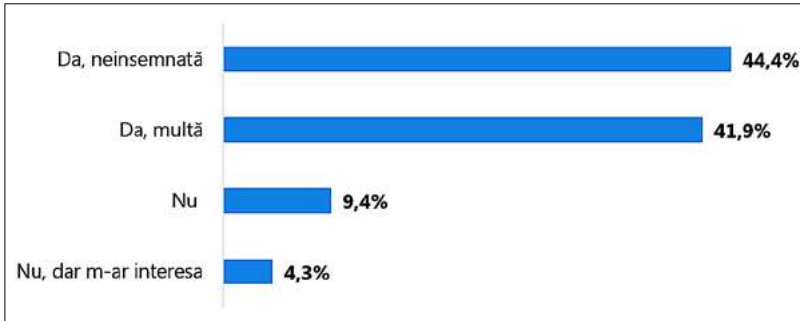


Figura 10. Experiență de comunicare în cadrul Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului



Figura 11. Opinii privind responsabili de comunicarea internă la BM „B.P. Hasdeu”

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

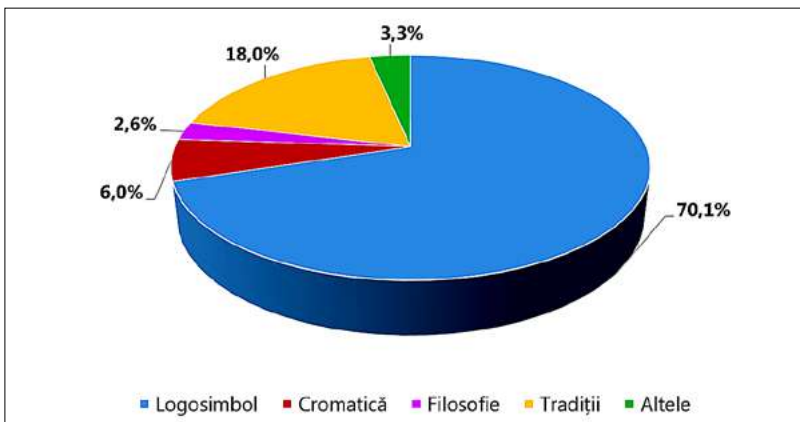


Figura 12. Opinii privind însemnele de identificare ale BM „B.P. Hasdeu”

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

Circa 90 la sută din respondenți consideră că însemne de identificare ale Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” sunt logosimbolul (70,1%;  $n = 82$ ) și tradițiile (18%;  $n = 21$ ). Destul de puțini au menționat cromatica (6%;  $n = 7$ ) sau filosofia (2,6%;  $n = 3$ ) în calitate de însemne de identificare ale BM (Figura 12).

Unii respondenți optează pentru anumite identități distincte ale apartenenței instituționale, cum ar fi uniforma instituțională sau elemente de identitate instituțională (Figura 13). Astfel, marea majoritate susține introducerea unor elemente de apartenență instituțională (71,8%;  $n = 84$ ), dar sunt împotriva introducerii uniformei instituționale (62,4%;  $n = 73$ ). Ponderea celor care au fost indiferenți față de acest subiect este foarte mică; 6,8% ( $n = 8$ ) de respondenți nu se interesează dacă va fi sau nu introdusă uniforma instituțională și, respectiv, 4,3% ( $n = 5$ ) – dacă vor fi instituite anumite elemente de apartenență instituțională.

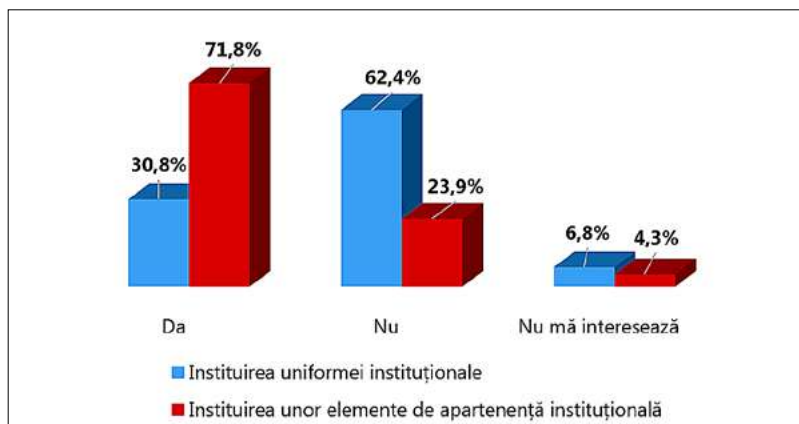


Figura 13. Opinii privind elemente ale identității instituționale la BM „B.P. Hasdeu”

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

#### d) Comunicarea externă a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”

Comunicarea instituțională externă reprezintă un proces prin care o organizație sau o instituție comunică cu publicul extern, cum ar fi clienții, utilizatorii, partenerii, mass-media și alte entități din afara organizației. Obiectivele comunicării instituționale externe pot include consolidarea imaginii organizației, creșterea notorietății și recunoașterii brandului, construirea relațiilor cu utilizatorii/clienții și partenerii, precum și creșterea încrederii în organizație.

În prezent, Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” este cunoscută și recunoscută de publicul ei drept o entitate infodocumentară cu personalitate distinctă, performantă, inovativă, sensibilă la provocările societale și profesionale. Percepția dată se datorează, în bună parte, serviciilor prestate, evenimentelor culturale și celor de instruire de anvergură organizate cu regularitate de BM. Faptul consemnat este confirmat și de peste 80% dintre participanții la sondajul angajaților (44,4%;  $n = 52$  dintre ei au spus că discursul instituțional extern este axat preponderent pe serviciile prestate, iar 36,8%;  $n = 43$  – pe acțiunile culturale). Comunicarea externă axată esențialmente pe conversiunea identității în imagine instituțională a fost preponderent prilejuită de evenimentele culturale organizate de BM, acestea constituind generator/factor de vizibilitate și imagine instituțională. Faptul dat a fost reținut și de angajații instituției participanți la sondaj: doar 12% ( $n = 14$ ) dintre ei au afirmat că în vizorul comunicării externe s-au aflat însemnele de identitate instituțională (Figura 14). Publicul extern, de asemenea, își creează judecata despre BM după diversele acțiuni sau campanii organizate de aceasta.

În prezent, Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” este cunoscută și recunoscută de publicul ei drept o entitate infodocumentară cu personalitate distinctă, performantă, inovativă, sensibilă la provocările societale și profesionale. Percepția dată se datorează, în bună parte, serviciilor prestate, evenimentelor culturale și celor de instruire de anvergură organizate cu regularitate de BM.

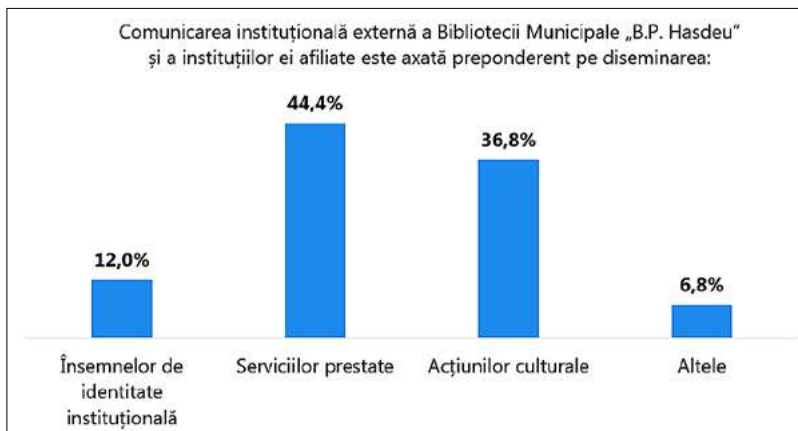


Figura 14. Discursul comunicării externe al BM „B.P. Hasdeu”

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

Pe parcursul timpului, în scopul promovării sale externe, BM a făcut uz în mod echilibrat atât de instrumente offline, cât și de cele online. În ultimii doi-trei ani, practicile de autoreprezentare online au devenit dominante, acestea fiind cauzate de o serie de factori, între care pandemia Covid-19 s-a numărat printre cele decisive. Astfel, comunicarea externă a BM ca entitate structurală complexă a migrat în bună parte pe net: fie că a fost vorba de site-ul ei instituțional, fie – de cele circa 40 de bloguri ale conducerii BM, secțiilor bibliotecii sau ale instituțiilor afiliate, fie de prezențele tuturor componentelor structurale ale BM pe rețelele sociale.

Contribuția acestor instrumente la dezvoltarea imaginii instituționale este interpretată diferit de angajații BM. Astfel, 41 la sută dintre respondenți ( $n = 44$ ) consideră că site-ul web al BM asigură comunicarea externă în totalitate, iar 56,4% ( $n = 66$ ) – parțial (Figura 15). Coraportul respectiv în cazul paginilor instituțiilor afiliate de pe rețelele sociale este respectiv de 29,1% ( $n = 34$ ) și 61,5 % ( $n = 72$ ).

În viziunea respondenților, impactul redus (preponderent parțial) al comunicării externe în spațiul virtual este determinat cel mai mult de gradul limitat al actualizării site-ului instituțional (42,7%) și a paginilor de pe Facebook ale instituțiilor afiliate (36,8%;  $n = 43$ ), caracterul lor neinteractiv (respectiv 41,9% și 39,3%). Eficiența restrânsă a comunicării externe online, în opinia respondenților, mai este cauzată de design-ul nesatisfăcător al paginilor web (respectiv 33,3% și 32,5%) și de utilizarea insuficientă

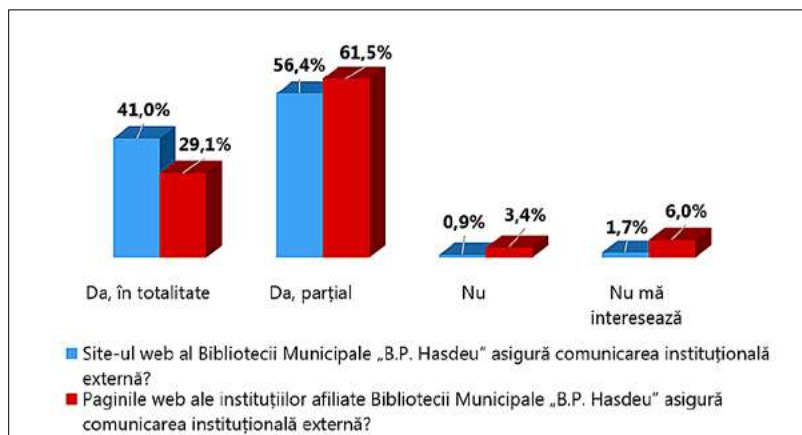


Figura 15. Gradul de implicare a site-ului web al BM „B.P. Hasdeu” și a prezențelor pe net a instituțiilor afiliate în comunicarea externă

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului



a hipertextului (respectiv 24,8% și 32,5%). În *Tabelul 4* sunt prezentate opiniile respondenților cu privire la lacunele site-ului web al Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”, precum și ale paginilor web ale instituțiilor afiliate BM.

*Tabelul 4. Opiniile respondenților cu privire la lacunele site-ului web al Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” și ale instituțiilor afiliate*

Lacune	Site-ul web al BM „B.P. Hasdeu”		Paginile web ale instituțiilor afiliate	
	n	%	n	%
Actualizare redusă	50	42,7%	43	36,8%
Lipsa caracterului interactiv	49	41,9%	46	39,3%
Designul	39	33,3%	38	32,5%
Nu este aplicat intertextul	29	24,8%	38	32,5%
Tematica redusă	27	23,1%	26	22,2%
Axarea pe preocupările bibliotecii centrale, neglijarea vieții instituțiilor afiliate	23	19,7%	21	17,9%
Prezențe masive (preponderent) ale managerilor	22	18,8%	24	20,5%
Altele	7	6,3%	9	8,1%
Nu sunt / nu cunosc	11	9,9%	11	9,9%

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

Totodată, participanții la sondaj au remarcat și anumite atuuiri ale site-ului web al Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”, precum și ale paginilor web ale instituțiilor afiliate BM (*Tabelul 5*). Remarcăm, totuși, că aceste opinii vin în contradicție cu datele de mai sus, când același criteriu este văzut de unii ca unul pozitiv (de exemplu, actualizarea zilnică), pe când alții consideră că aceste instrumente au o actualizare redusă.

Tabelul 5. Opiniile respondenților cu privire la atuurile site-ului web al Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” și ale instituțiilor afiliate

Atuuri	Site-ul web al BM „B.P. Hasdeu”		Paginile web ale instituțiilor afiliate	
	n	%	n	%
Reflectă atât viața bibliotecii centrale, cât și a instituțiilor afiliate	82	70,1%	42	35,9%
Diversitate tematică	77	65,8%	79	67,5%
Actualizare zilnică	51	43,6%	47	40,2%
Interactivitate	42	35,9%	54	46,2%
Interconectarea la paginile instituțiilor afiliate	30	25,6%	24	20,5%
Designul	28	23,9%	22	18,8%
Aplică intertextul	16	13,7%	12	10,3%
Altele	4	3,6%	8	7,2%
Filialele nu au pagini web	–	–	6	5,4%

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

Răspunsurile respondenților la o serie de întrebări deschise privind instrumentele (paginile pe rețelele sociale) ce asigură comunicarea externă a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” și a instituțiilor ei afiliate (bloguri/vloguri), ce promovează imaginea BM „B.P. Hasdeu”, precum și instrumentele care nu sunt valorificate de Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” și de instituțiile ei afiliate, denotă că respondenții menționează instrumentele aplicate în practica de comunicare a BM, cum ar fi diverse rețele sociale (în special, Facebook), site-ul instituțional, blogurile instituțiilor afiliate, secțiilor și centrelor BM. Totodată, remarcăm să unii bibliotecari au răspuns că nu cunosc astfel de instrumente. Puțini au fost cei care au numit instrumente de comunicare utilizate mai rar sau nevalorificate de BM, cum ar fi: podcasturile, rubrici la TV și radio, cărți virtuale.

Comunicarea externă la BM, consideră participanții la sondaj, este animată în cele mai frecvente cazuri de Secția comunicare și promovare a instituției. Așa cred 33,3 la sută ( $n = 39$ ) dintre respondenți (Figura 16). Alți 24,8% ( $n = 29$ ) consideră că în comunicarea externă sunt antrenați preponderent șefii de toate nivelurile, iar 19,7% ( $n = 23$ ) au spus că în acest sector comunicațional sunt angrenați toți.

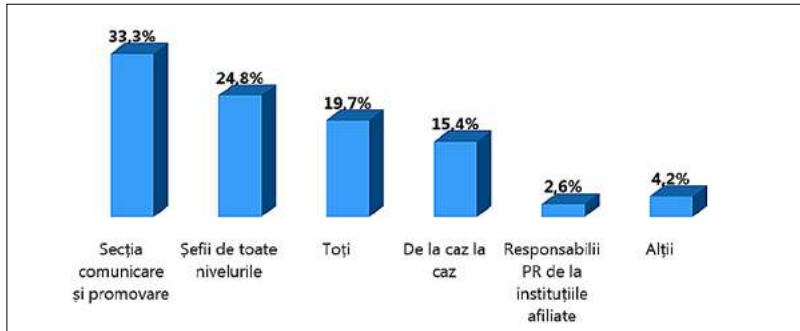


Figura 16. Opinii privind responsabilitatea pentru comunicarea instituțională a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

În același timp, respondenții au avut opinii diverse cu privire la care dintre entitățile numite mai sus o fac pe cont / la inițiativă proprie. Astfel, 23,1 la sută ( $n = 27$ ) dintre respondenți consideră că cel mai bine se descurcă cu astfel de responsabilitate șefii de la toate nivelurile administrative ale BM; 11,1% ( $n = 13$ ) dintre respondenți au spus că toți angajații BM se implică din inițiativă proprie în comunicarea instituțională; 9,4% ( $n = 11$ ) au menționat că inițiativa vine din partea Secției comunicare și promovare a instituției; 21 dintre respondenți (18%) au remarcat că acest lucru se întâmplă de la caz la caz; 18,8 la sută ( $n = 22$ ) nu sunt la curent, iar 6 persoane (5,1%) consideră că nu o face nimeni.

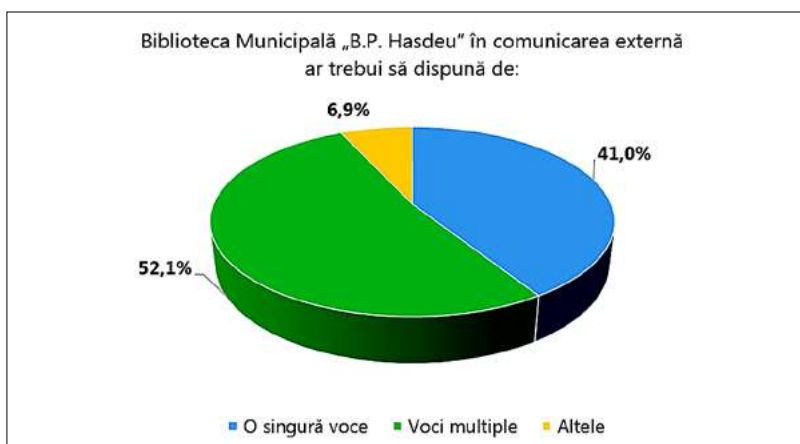


Figura 17. Stratagemile de comunicare instituțională a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

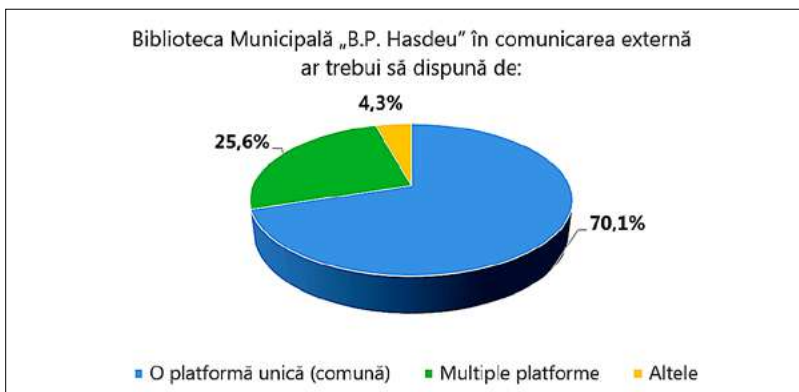


Figura 18. Platforme de comunicare instituțională a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”  
Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

Strategia de comunicare a instituției ar trebui să încurajeze adeziunea membrilor instituționalizați la sloganul: „Multiple voci, o singură instituție”. Opțiunea dată derivă și din opiniile participanților de la BM la sondajul menționat. 52,1 la sută dintre ei ( $n = 61$ ) au pledat pentru vocile multiple, iar 41 % ( $n = 48$ ) – pentru o singură voce (Figura 17).

Totodată, sondajul a relevat predilecția pentru dezvoltarea unei platforme comune, unice (70,1%;  $n = 82$ ), în timp ce alții (25,6%;  $n = 30$ ) au optat pentru platforme multiple (Figura 18).

Edificarea și valorizarea teritoriului unic/unitar/comun de identitate instituțională pentru toate componentele BM constituie o abordare integrată a comunicării instituționale. În acest sens, ea prescrie utilizarea unui banner comun de reprezentare atât a

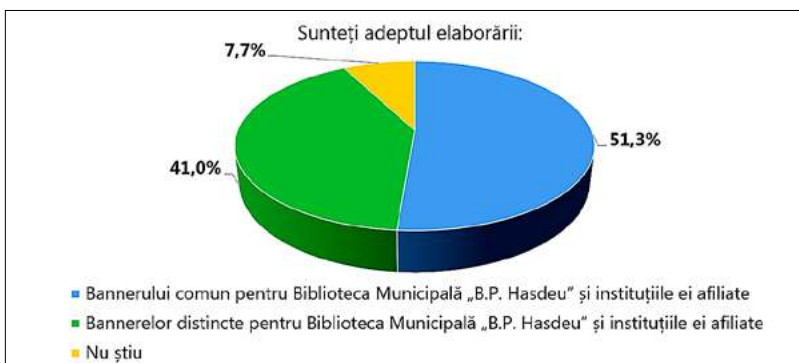


Figura 19. Viziunea respondenților privind bannerul instituțional al Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”

Sursa: Elaborată de autori pe baza rezultatelor sondajului

Bibliotecii Municipale în întregime, cât și a instituțiilor ei afiliate. Ideea dată are drept temei opțiunea a 51,3 la sută ( $n = 60$ ) dintre participanții la sondajul de referință (*Figura 19*).

### Concluzii

Rezultatele sondajului au arătat următoarele:

- Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” este percepută diferit de angajații proprii. Percepțiile diferite ale angajaților sunt o consecință firească a priorităților, accentelor sau preferințelor în comunicarea instituțională pe care o desfășoară BM.
- BM a recurs la instrumentele de comunicare ori de câte ori a organizat diverse evenimente culturale, de formare etc.
- BM aplică resurse tehnologice moderne de comunicare.
- Comunicarea instituțională nu este abordată în complexitate.
- Comunicarea internă constituie un sector puțin valorificat de BM.
- Dispersarea personalului implicat în comunicare în diverse structuri ale BM.
- Caracterul preponderent descendent al comunicării la locul de muncă.
- Deschiderea angajaților pentru comunicarea internă.
- Abordarea reduționistă a comunicării interne (cu precădere, pe verticală descendentă).
- Valorificarea germinală a altor segmente de comunicare internă (pe verticală ascendentă, pe orizontală laterală și transversală).
- Nivelul redus de comunicare internă dintre instituțiile afiliate, dintre acestea și sediul central al BM.
- Lipsa regulamentului instituțional de comunicare internă.
- Utilizarea sporadică a tehnicilor offline și online de comunicare internă.
- Evenimentul cultural și serviciile prestate sunt folosite pentru dezvoltarea imaginii instituționale.
- Imaginea externă a BM reprezintă preocuparea unei părți bune a angajaților.
- Comunicarea externă nu dispune de un caracter diferențiat pentru diferite categorii de public, ea admite dezechilibru între tehnicile offline și online.
- Instituțiile afiliate în promovarea lor externă deseori subestimează apartenența lor la familia BM.

**Referințe bibliografice**

1. ADEPOJU, Eunice Olayinka, FAMILUSI, Ezekiel Babatope. Effective Communication for Library Administration in Nigerian Tertiary Institutions. In: *International Journal of Scientific Research and Engineering Development* [online]. 2020, vol. 3, nr. 2, pp. 1186-1198 [citat 12.03.2023]. eISSN 2581-7175. Disponibil: <http://www.ijred.com/volume3/issue2/IJSRED-V3I2P174.pdf>
2. BATS, Raphaëlle. Internal Communication in Libraries: Are We Organizations 2.0?. In: *Information in e-motion: Bobcatss 20th International Conference on Information Science*, Amsterdam [online]. 23-25 January 2012, pp. 62-66, hal-00711162, version 1 [citat 12.03.2023]. Disponibil: <https://hal.science/hal-00711162/>
3. BATTLES, Jason J. Designing and Building a Collaborative Library Intranet for All. In: *Journal of Web Librarianship* [online]. 2010, vol. 4, nr. 2-3, pp. 251-263 [citat 12.03.2023]. eISSN 1932-2917. DOI: <https://doi.org/10.1080/19322909.2010.500570>
4. BOTTORFF, Tim, GLASER, Robbin, TODD, Andrew, ALDERMAN, Barbara. Branching out: Communication and collaboration among librarians at multi-campus institutions. In: *Journal of Library Administration* [online]. 2008, vol. 48, nr. 3-4, pp. 329-363 [citat 12.03.2023]. eISSN 1540-3564. Disponibil: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01930820802289391?journalCode=wjla20>
5. CARROLL, Terri, KUCSMA, Jason. Strengthening libraries with strategic internal communications. In: *Journal of Library Administration* [online]. 2022, vol. 62, nr. 2, pp. 243-258. ISSN 1540-3564. DOI: <https://doi.org/10.1080/01930826.2022.2026128>
6. CHALMERS, Mardi, LIEDTKA, Theresa, BEDNAR, Carol. A Library Communication Audit for the Twenty-First Century. In: *Portal: Libraries and the Academy* [online]. 2006, vol. 6, nr. 2, pp. 185-195. ISSN 1530-7131. DOI: <https://doi.org/10.1353/pla.2006.0017>
7. CHU, Wendy. Implementation as Ongoing and Incremental: Case Study of Web 2.0 Use for Staff Communication. In: *Journal of Access Services* [online]. 2012, vol. 9, nr. 3, pp. 134-153. eISSN 1536-7975. DOI: <https://doi.org/10.1080/15367967.2012.684579>
8. COSTELLO, Kristen, BOSQUE, Darcy D. For Better or Worse: Using Wikis and Blogs for Staff Communication in an Academic Library. In: *Journal of Web Librarianship* [online]. 2020, vol. 4, nr. 2-3, pp. 143-160. eISSN 1932-2917. DOI: <https://doi.org/10.1080/19322909.2010.502877>
9. DAHL, David. An Unexpected Ally: Using Microsoft's SharePoint to Create a Departmental Internet. In: *Journal of Web*

- Librarianship* [online]. 2010, vol. 4, nr. 3-4, pp. 207-224. eISSN 1932-2917. DOI: <https://doi.org/10.1080/19322909.2010.503092>
10. DUTTA, Avijit. Role of Communication Skills in Effective Management of Library and Information Centres. In: *Personality Development and Communication Skill: Tools for the Present Era* [online]. At: K.D. College of Commerce & General Studies, Midnapore, Paschim Medinipur, 2017 [citat 12.03.2023]. Disponibil: [https://www.researchgate.net/publication/351587761\\_Role\\_of\\_Communication\\_Skills\\_in\\_Effective\\_Management\\_of\\_Library\\_and\\_Information\\_Centres](https://www.researchgate.net/publication/351587761_Role_of_Communication_Skills_in_Effective_Management_of_Library_and_Information_Centres)
  11. FAULK, Nick, CRIST, Emily. A Mixed-Methods Study of Library Communication with Online Students and Faculty Members. In: *College & Research Libraries* [online]. 2020, vol. 81, nr. 3, pp. 361-377. ISSN 2150-6701. DOI: <https://doi.org/10.5860/crl.81.3.361>
  12. GOTTFRIED, John, DELANCEY, Laura, HARDIN, Amanda. Talking to Ourselves: Internal Communication Strategies for Reference Services. In: *Reference & User Services Quarterly* [online]. 2015, vol. 54, nr. 3, pp. 37-43. eISSN 2163-5242. DOI: <https://doi.org/10.5860/rusq.54n3.37>
  13. KULKARNI, Manoj, DESHPANDE, Neela J. Empowering Library Users, Establishing Channel of Communication for Service Quality Expectations of Trainers from Government Administrative Training Institute (ATI) Libraries in India. In: *World Library and Information Congress: 78th IFLA General Conference and Assembly* [online]. 11-16 August 2012, Helsinki, Finland [citat 12.03.2023]. Disponibil: <https://www.ifla.org/past-wlic/2012/203-kulkarni-en.pdf>
  14. LAVRAKAS, P.J. (ed.). *Encyclopedia of survey research methods* [online]. Los Angeles: Sage Publications, 2008, vol. 1. ISBN 978-1-4129-1808-4. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781412963947>
  15. MARIN, Constantin. *Comunicare instituțională: Studiu*. Chișinău: Centrul Tehnologii Informaționale al FJȘC, C.C.R.E. „Presa”, 1998.
  16. NISOTAKI, Eleni Maria. Library communication policy and ways to raise public awareness using new technologies. In: *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries* [online]. 2022, vol. 11, nr. 3, pp. 501-525 [citat 12.03.2023]. ISSN 2241-1925. Disponibil: <https://www.qqml-journal.net/index.php/qqml/article/view/785>
  17. TABOR, Abraham Etebu. Communication in the Library for Effective Administration. In: *Library Philosophy and Practice* [online]. 2010, January, art. 318 [citat 12.03.2023]. eISSN 1522-0222. Disponibil: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/318/>
  18. TJOUMAS, Renee. The internal and external communication patterns of university libraries in Northeast Brazil. In: *International*

- Library Review* [online]. 1984, vol. 16, nr. 4, pp. 415-427. ISSN 0020-7837. DOI: [https://doi.org/10.1016/0020-7837\(84\)90029-3](https://doi.org/10.1016/0020-7837(84)90029-3)
19. ȚURCAN, Nelly. *Explorarea metodelor de cercetare în biblioteconomie și știința informării* [online]. Chișinău: Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”, 2021 [citat 12.03.2023]. ISBN 978-9975-134-31-6. Disponibil: <https://hapes.hasdeu.md/xmlui/handle/123456789/333>
  20. ULMSCHNEIDER, John E. Vision, Advocacy, Narrative, Outreach: Strategic Communication for New Library Buildings. In: HICKERSON, H. Thomas, LIPPINCOTT, Joan K., CREMA, Leonora (eds.). *Designing Libraries for the 21<sup>st</sup> Century* [online]. Chicago: ACRL, 2022, pp. 89-104 [citat 12.03.2023]. ISBN 978-0838939222. Disponibil: [https://scholarscompass.vcu.edu/libraries\\_pubs/73/](https://scholarscompass.vcu.edu/libraries_pubs/73/)
  21. UMOREN, Pius Tom, AGWUNOBI, Juliana Nwakaego. Communication in academic libraries: an assessment of university of Calabar library technique in information services delivery. In: *Global Journal of Educational Research* [online]. 2017, vol. 16, nr. 1, pp. 47-54. ISSN 1596-6224. DOI: <http://dx.doi.org/10.4314/gjedr.v16i1.7>
  22. WAKIMOTO, Diana K. Exploring Internal Communication in Public Libraries: Challenges and Opportunities for Library Leaders. In: *Library Leadership and Management* [online]. 2021, vol. 35, nr. 2, pp. 1-18. ISSN 1945-8851. DOI: <https://doi.org/10.5860/llm.v35i2.7466>
  23. WAKIMOTO, Diana K. Internal communication in academic libraries: Challenges and opportunities. In: *College & Undergraduate Libraries* [online]. 2022, vol. 29, nr. 3-4, pp. 190-205. eISSN 1545-2530. DOI: <https://doi.org/10.1080/10691316.2022.2151542>

## **BIBLIOTECILE TRANSFORMĂ COMUNITĂȚI: UN MODEL CARE ADAUGĂ VALOARE ACTIVITĂȚII BIBLIOTECII**

*Dr., conf. univ. Lidia KULIKOVSKI*

Într-o lume din ce în ce mai digitală, vedem rolul bibliotecilor ca a unor Centre Comunitare și, mai nou, ca a unui Conector Comunitar, uneori subevaluat, și, ocazional, sub foc. Când diminuarea bugetelor locale se combină cu revoluția tehnologică non-stop, iar serviciile bibliotecii publice, care se concentrează pe construirea față-în-față a comunității, inspirat educă utilizatorii, iar utilizatorii se angajează în discursul public, acest lucru poate părea