

15. DEDIU, Liviu-Iulian. *Managementul serviciilor pentru utilizatori în bibliotecile contemporane*. București: Ed. ANBPR, 2012. 274 p. ISBN 978-606-92717-0-4.
16. *Dicționar de management*. Cluj-Napoca : Ed. Casa Cărții de Știință, 1999. 228 p. ISBN 973-940-472-3.
17. GHINCULOV, Silvia. *Managementul informațional în instituțiile infodocumentare*. – Chișinău : Ed. Epigraf, 2007. 112 p. ISBN978-9975-924-24-5.
18. TÎRZIMAN, Elena. *Specialiștii în biblioteconomie și știința informării – competența profesională a societății informaționale*. În: *Magazin bibliologic*. 2002, nr 2, p. 23-27.
19. ȚĂRAN, Nicolae. *Managementul inovației*. Timișoara : Ed. Amarcord, 1995. 100 p. ISBN 973-970-51-5-4.

MANAGEMENTUL CUNOȘTIINȚELOR ÎN INSTITUȚIILE INFODOCUMENTARE: CAZUL BIBLIOTECII MUNICIPALE „B.P. HASDEU”

*Angela TIMUȘ,
absolventă, USM, Științe ale comunicării și informării;
conf. univ. dr. Natalia GOIAN,
USM*

Abstract

The most important phenomenons of the development of the society: the knowledge and the organization, lead to the emergence of knowledge based on institutions, which include elements such collective intelligence, competence, group and sustainable development. The success of these institutions is due to the innovation, knowledge distribution and relations between the members of collective. The knowledge's valorification represents the quality of results. As a support for the formation and continuing professional development serve the technic of discovering by the institution of the human potential.

Keywords: *intellectual capital, culture of institution, knowledges, info-documentary management.*

* * *

„A ști că știm ceea ce știm și că nu știm ceea ce nu știm, aceasta este adevărata cunoaștere” (Confucius)

Informațiile și cunoștințele capătă o importanță tot mai mare în societatea con-

temporană, astfel devenind un potențial strategic și pentru instituțiile infodocumentare, care reprezintă principalele structuri implicate în culegerea, prelucrarea și diseminarea informațiilor.

Bibliotecile, ca structuri infodocumentare, traversează un proces de reformă ce implică regândirea propriilor servicii în raport cu această lume în schimbare, printr-o cunoaștere profesională a unor domenii indispensabile activității, inclusiv și a sistemului de management al cunoștințelor.

În majoritatea structurilor de activitate astăzi, se poate observa tendința mișcării spre structuri bazate pe cunoaștere, spre structuri flexibile care încurajează inovarea și schimbarea.

Astfel, managementul cunoștințelor a devenit un proces principal pentru toate tipurile de structuri ale societății. O societate de succes, bazată pe cunoaștere susține formarea de noi atitudini și capacități, cu un acces mult mai larg la oportunitățile de educație și de învățare permanentă, pentru a însoți schimbările

rapide și generale care au loc în societatea contemporană.

Bibliotecile ca o parte integrantă a sistemului cunoașterii, susțin constituirea unei societăți deschise care garantează libertatea de informare. Pentru a deveni actori importanți pe piața cunoașterii, bibliotecile trebuie să-și modifice continuu managementul. Aceasta înseamnă promovarea flexibilității, a transparenței, a învățării instituționale, îmbunătățirea eficienței și eficacității, reevaluarea și adaptarea metodelor de lucru la cerințele contemporane. În aceeași măsură, trebuie să se acorde o deosebită importanță politicii competențelor și cooperării, să aibă în cadrul planului de acțiuni abordări moderne, orientate spre rezultate, centrate pe valorificarea resurselor strategice ale societății actuale, informația și cunoașterea, care definesc și modelează acțiunile. Schimbarea pentru bibliotecile înseamnă acceptarea unor idei și concepte noi, deprinderea unor calificări și competențe noi, renunțarea la tehnici și modele învechite.

R. Stueart și B. Moran caracterizează biblioteca ca „un sistem deschis care, primind informații din exterior, le transformă și le pune la dispoziția mediului social în care funcționează”. [3] Acești specialiști consideră că biblioteca dispune de o serie de subsisteme (subsistemul social, subsistemele psihosociale, subsistemul structural, subsistemul tehnic) care reacționează la ciclul schimbării. Producerea unor reforme în bibliotecile presupun acțiuni desemnate generic prin sintagma celor „3 I”, respectiv inovare (crearea de cunoștințe noi), învățare (asimilarea de cunoștințe noi) și interactivitate partenerială referitoare la cunoaștere.

Bibliotecile își concentrează eforturile asupra dezvoltării și valorificării informațiilor și cunoștințelor acumulate în scopul de a genera noi informații și cunoștințe, care duc la modificarea performanță a modului

de desfășurare a activității acestora. Reușita unei biblioteci este propria ei schimbare, astfel încât managementul cunoștințelor și capitalul intelectual, managementul calității totale, necesitatea procesului inovării să confirme faptul că întreg personalul poate să coopereze, să devină coparticipant, să interacționeze pentru a-și pune în valoare, cât mai eficient, cunoștințele, printr-o instruire continuă. Trebuie ca la toate nivelele să se gândească, să se conceapă, să se elaboreze și să se acționeze productiv și cu simțul responsabilității.

Pentru ca managementul cunoștințelor să devină o realitate este necesar ca instituția să schimbe în plan intern competiția cu parteneriatul, cu coparticiparea. În cadrul instituției e necesar ca personalul ei să realizeze trecerea de la „*e domeniul meu de competență și mă pot întrece cu oricine în cadrul lui*”, la „*e domeniul meu de competență și doresc să împărtășesc experiența și cunoștințele mele oricui din echipa în care activez spre binele unității noastre*”. Un asemenea model de management conduce spre facilitarea creării condițiilor pentru participare conștientizată la activitatea creativă. Pentru a se putea realiza trecerea, în cadrul unei instituții la o nouă cultură și la noul management al cunoștințelor e necesar ca unitatea să devină o „instituție care învață” și să fie îndeplinite cel puțin următoarele condiții:

- angajații să fie convinși să lucreze în echipă, cu toții formând o unitate instituțională;
- personalul angajat să aibă certitudinea că dacă este competent și productiv rămâne pe postul pe care este angajat;
- cunoștințele existente, realizările tehnice ale personalului angajat aparțin unității, ele nu pleacă din unitate odată cu pensionarea personalului.

Orice succes sau eșec al instituției depinde de calitatea oamenilor săi, de aceea e importantă menținerea potrivit căreia cunoștințele reprezintă o trăsătură specifică omului. În acest sens, putem remarca faptul că și în era informațională, instituțiile rămân dependente de oameni mai mult ca niciodată. Astăzi se cere inteligența și experiența factorului uman care transformă informațiile în cunoștințe folositoare și decizii favorabile. Peter Drucker afirma următoarele: „...faptul că știi cum funcționează o mașină de scris nu înseamnă că ești scriitor” [4, p. 25]. Reușita instituției astăzi, depinde de abilitatea de a „captura” informația din diverse surse și de a o transforma în cunoștințe utile, pe care apoi să le impună drept cultura organizațională. Nu este îndeajuns să transformi informațiile în cunoștințe, este notabil faptul ca aceste cunoștințe să fie în legătură directă cu nevoile, dorințele și așteptările clienților. În acest mod se va obține poziția de lider, necesară imaginii instituției.

Cunoștințele reprezintă cea mai valoroasă resursă a instituției care aparțin angajaților, iar orice activitate nemijlocită a angajaților influențează managementul bazat pe cunoștințe. Cele trei elemente de bază ca cunoștințele, capitalul intelectual și timpul devin cele mai relevante resurse. Iar cei ce posedă capacitatea de a gândi și implementa noi idei, sunt oamenii care constituie sursă principală în formularea de strategii de productivitate relevante. În acest context se produc schimbări majore în instituții la următoarele niveluri: cunoștințe, creativitate și inovare; parteneriat și dialog deschis; echipe creative. Managementul bazat pe cunoștințe presupune și construirea unei noi culturi, ce exprimă o resursă managerială intangibilă a instituției. Valoarea cunoștințelor trebuie în permanență verificată, asigurată și în concordanță cu obiectivele instituției.

În concluzie, putem afirma că beneficiile instituției din perspectiva managementului cunoștințelor sunt următoarele:

- crește notorietatea brandului instituției și statutului ei în comunitate și ajută la obținerea și menținerea unei poziții fruntașe;
- servește la cunoașterea și înțelegerea clienților, asigură calitatea serviciilor și produselor, astfel venind în întâmpinarea așteptărilor clienților;
- sprijină dezvoltarea și menținerea rețelelor de parteneri;
- susține puterea de gândire colectivă a angajaților;
- crește productivitatea și profitabilitatea instituției prin formula de interconectare a funcțiilor;
- garantează un mediu favorabil pentru dezvoltare și inovare, astfel sporind eficiență și valoare acesteia;
- asistă la educarea clienților în mediul mereu schimbător.

Studiile teoretice analizate ne-au permis să distingem aspectele importante cu privire la managementul cunoștințelor în instituțiile infodocumentare accentuând astfel ansamblul de instrumente și abilități de administrare a cunoștințelor.

Studiul analitic realizat la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” privind evaluarea culturii instituționale și identificarea aspectelor de dezvoltare profesională s-a axat pe următoarele aspecte: analiza de ansamblu a instituției, organizarea structurală, analiza dimensiunii potențialului uman, analiza privind bunele practici în domeniul formării profesionale a personalului. În urma prelucrării informațiilor din documentele primare ale instituției, am constatat câteva aspecte importante.

Elementele esențiale ce caracterizează echipa BM „B.P. Hasdeu” pot fi prezentate astfel: un scop comun, sarcini clare și strategii bine definite; existența de materiale, resurse umane, de timp, de informație, de

activitate și putere; fiecare își cunoaște propriul rol și rolurile celorlalți; conducerea este efectuată în baza competențelor cu referire la sarcină, individ, echipă; există cooperare, comunicare eficientă, înțelegere și soluționare rapidă a problemelor; există coeziune și susținere reciprocă; respectarea normelor de grup, modelelor de comportament acceptate.

Un segment important privind *dezvoltarea profesională și individuală a personalului BM* se referă la identificarea nevoilor de formare, ce constituie punctul inițial al determinării traiectoriei proprii de formare continuă a fiecărei persoane. Această activitate se realizează prin analiza scopurilor instituționale, fișei postului, experienței și vârstei personalului, problemelor pe care le întâmpină fiecare angajat în îndeplinirea sarcinilor, analiza informațiilor de tip cantitativ și calitativ, analiza intereselor, opțiunilor de creștere profesională și individuală. Aici se păstrează echilibrul adecvat între nevoile sistematice și nevoile individuale. Deci, în funcție de exigențele sistematice se schimbă și nevoile individuale, prezentate astfel: analiza competențelor echipei în ansamblu pentru schițarea sarcinilor profesionale colective; examinarea competențelor individuale pentru realizarea sarcinilor profesionale individuale; identificarea competențelor individuale în scopul promovării în carieră; cercetarea profundă a domeniului în vederea dezvoltării profesionale; creșterea experienței în domeniu în scopul dezvoltării personale.

O direcție complementară în acest sens, de o importanță deosebită, reprezintă și *conținutul programului de formare continuă*, care astăzi schimbă poziția-cheie pe întărirea performanței și nu doar pe achiziția de cunoștințe, ceea ce înseamnă schimbarea căii de la „ce” la „cum”. În context, devine importantă întărirea competenței metodologice a formării printr-o abordare polyvalentă a pregătirii continue,

prin îmbinarea unor stagii cu orientare teoretică și metodologică, cu activități practice interne. Astfel, formarea continuă din perspectiva instituției care învață și produce învățare, este o strategie în plină emergență. Formarea își atinge scopul atunci când provoacă schimbări la nivel individual, de grup și social și influențează atitudinile și comportamentele profesionale, atitudinile cognitive atât la nivel individual, cât și organizațional.

Formarea profesională a personalului reprezintă un proces de instruire continuă, pe parcursul căruia se urmărește ca salariații să dobândească cunoștințe teoretice și abilități adecvate desfășurării activităților lor. Acest proces estimează cunoștințele dobândite și schimbările de comportament la nivel individual. Fiecare persoană participantă la un curs de pregătire profesională comunică cunoștințele dobândite în echipa din care face parte, iar managerii de nivel superior și intermediari urmăresc dacă aceste cunoștințe contribuie la îmbunătățirea desfășurării activităților în cadrul serviciului respectiv.

În concluzie remarcăm că programele de educație a bibliotecarilor la BM cuprind activități care oferă atât cadru teoretic, cât și unul practic al domeniului. Cursurile de educație generală și cursurile de specialitate devin componente esențiale ale educației specialiștilor la Biblioteca Municipală. Aici se dezvoltă o cultură colectivă deschisă pentru schimbare, în care învățarea, creativitatea și calitatea sunt apreciate și căutate, în care dobândirea de noi abilități și cunoștințe este un proces continuu, iar implementarea programelor de parteneriat cu alte instituții sunt acțiunile necesare pentru a stimula cercetarea, inovarea, generarea de cunoștințe noi.

O altă metodă de cercetare în domeniul profesional a servit chestionarul *Viziuni și opinii ale bibliotecarilor privind managementul cunoștințelor*, care a urmărit

câteva aspecte principale: obținerea rezultatelor cu privire la percepția noțiunilor de management al cunoștințelor, informația și cunoașterea; identificarea rolului formării continue în societatea cunoașterii; îmbunătățirea proceselor de învățare prin implementarea de noi instrumente.

Investigarea aplicativă a evidențiat aspectele cele mai importante privind managementul cunoștințelor: bibliotecarii au fost disponibili și sinceri în afirmațiile lor; bibliotecarii au fost solidari și deschiși pentru a împărtăși cunoștințele cu colegii; dezvoltarea profesională continuă reprezintă principala modalitate de adaptare la noul mediu al cunoașterii pentru bibliotecari; se consideră că în instituție se creează cunoaștere nouă și susțin ideea implementării de noi modele pentru dezvoltarea și distribuirea cunoștințelor deja existente; valorificarea cunoștințelor reprezintă sursa de avantaj competitiv pentru instituție.

Diagnosticarea managementului cunoștințelor evidențiază traseul transmiterii de cunoștințe implicite și explicite între oameni printr-un concept unic – mobilizarea inteligenței colective. Generarea capitalului de cunoștințe devine un contribuitor major în traiectoria dezvoltării instituției infodocumentare. În acest context evidențiem aspectele cele mai importante privind managementul cunoștințelor: managementul cunoștințelor trebuie să reprezinte un demers continuu al instituției; cunoștințele trebuie să fie tratate de către angajați ca componente esențiale ale funcționalității performanțelor instituției; cunoștințele reprezintă o sursă principală de putere pentru angajați și instituție; valorificarea superioară a cunoștințelor trebuie să se efectueze atât pe orizontală cât și pe diagonală, la nivel intern cât și extern; angajații instituției trebuie să conștientizeze, că obținerea cunoștințelor reprezintă numai un început ce trebuie urmat de utilizarea,

valorificarea și protejarea cunoștințelor; să se concentreze atenției asupra zonelor și proceselor de muncă unde se înfăptuiesc și se utilizează intens noi cunoștințe; să fie apreciată la justa valoare de către angajați sintagma „instituția care învață”.

Instituția care învață preferă o rezolvare sistematică a problemelor, experimentarea noilor idei, învățarea din experiența propriilor istorii, învățarea din experiența altora. Managementul cunoștințelor se bazează pe câteva principii:

- *gândirea sistematică*, ceea ce înseamnă că fiecare angajat înțelege activitatea pe care o realizează, precum și modul în care aceasta influențează rezultatul total al activității instituției, la fel și satisfacția față de produsul final;
- o *viziune clară* a instituției dovedește că fiecare angajat are un punct de vedere unic referitor la misiunea și viziunea instituției, precum și influența personală pentru a realiza acestea;
- principiul *schimbării modelului mental* înseamnă că accesul muncii din trecut se schimbă într-un proces de muncă mental, bazat pe gândire, creativitate în rezolvarea problemelor;
- învățarea în echipă subînțelege că angajații împreună dezvoltă soluțiile unor probleme și efectuează implementarea lor;
- *influența personală* definește că toți angajații sunt orientați spre o înțelegere comună pentru implementarea cu succes a schimbărilor.

O echipă înseamnă mai mult decât suma persoanelor care o compun. Când studiem un mediu de lucru, considerăm eficacitatea grupului de lucru, drept unul dintre factorii contribuitori la valoarea adăugată. Dar cu scop comparativ putem examina valoarea colectivă prin comba-

terea valorilor intrinseci ale membrilor echipei. Dacă evaluăm fiecare persoană individual, ne creăm o bază de pe care putem face câteva analize importante asupra capitalului uman, spre exemplu:

- *valoarea relativă a echipei*. Înțelegerea valorii relative a echipei ne ajută să ne concentrăm mai bine eforturile îndreptate spre păstrarea angajaților talentați. Această valoare poate fi comparată cu contribuția echipei;
- *distribuția potențialului*. Putem înțelege cum este distribuit potențialul în instituție și în ce verigi ale ei am putea avea la un moment probleme cu continuitatea;
- *gradul de aliniere la valori*. Aici ne putem face o idee despre cum se distribuie alinierea la valorile instituției pe funcțiunile și pe compartimentele acesteia. Astfel, putem adopta diferite măsuri care să conducă la deplasarea culturii spre valorile declarate ale instituției.
- *flexibilitatea forței de muncă*. Cu cât este mai mare factorul mediu pentru „capabilitate”, cu atât este forța de muncă a instituției mai flexibilă.
- *capabilitatea* este o resursă atât de importantă pentru procesul de adăugare de valoare, încât trebuie riguros analizată și măsurată. Un sistem de măsurare a capabilității este cel mai important instrument care poate fi folosit în procesele care necesită compararea individului cu profilul postului, ca spre exemplu: un sistem de măsurare a capabilității este cel mai important instrument care poate fi folosit în procesele care necesită compararea individului cu profilul; recrutarea și selecția (cum corespunde candidatul specificației postului vizat); planificarea carierei și evaluarea potențialului (cum co-

respunde angajatul profilului unui post diferit pe care l-ar putea ocupa în viitor); planificarea dezvoltării (în ce domenii și la ce niveluri ne planificăm să creștem capabilitatea unei persoane?);

- *potențialul angajatului*. Este importantă reevaluarea periodică a potențialului, deoarece atât percepțiile cât și aspirațiile angajaților evoluează în timp. Aici este importantă transparența în privința modului cum este perceput potențialul angajaților.

Pentru a-și putea măsura progresele, instituția își fixează obiective atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. Fiecare dintre aceste obiective are forțele sale motrice – factorii de „input”, care determină rezultatele dorite. Asupra acestora se exercită diferite influențe specifice. Un bun sistem de management trebuie să monitorizeze nu numai rezultatele dorite, ci și toate forțele motrice și factorii de influență ai obiectivelor. Urmărind lanțul performanței instituției, ajungem la concluzia că aspectele privitoare la oameni reprezintă o dependență critică a acestuia. Indicatorii cu care măsurăm aceste aspect sunt la fel de importanți pentru succes ca și oricare altele folosite în instituție.

Un set credibil de indicatori și modele de măsură va permite elaborarea unor decizii mai practice și mai bune în diferite aspecte importante ale instituției, precum: achiziția de noi angajați, maximizarea performanței și productivității, formarea profesională individuală și instituțională, formarea de parteneriate.

Pentru a avea succes, managementul cunoștințelor nu trebuie văzut ca pe o sarcină tehnică ce presupune doar crearea de sisteme sofisticate, ci ca pe o problemă socială, atenția trebuie îndreptată către dimensiunea umană, către contextul social și relațional.

Cu toate schimbările radicale care se produc în managementul cunoștințelor, scopul său nu se schimbă, astfel devenind un sistem generator de valoare adăugată și de profit. Managementul cunoștințelor poate fi și un monitor al excelenței organizaționale, care analizează „factorii de succes” și „rezultatele” pentru crearea de noi valori a instituției.

Referințe bibliografice

20. Cojocaru, Vasile Gh. *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*. Chișinău: Lumina, 2004. 336 p.
21. Dediu, Liviu-Iulian. *Managementul serviciilor pentru utilizatori în bibliotecile contemporane*. București: Editura ANBPR, 2012. 274 p.
22. *Despre schimbare la nivelul bibliotecilor în era globalizării*. Disponibil: <http://www.lis.ro/9-10-porumbeanu.pdf>.
23. Flonta, Mircea; Nagâț, Gabriel; Ștefanov Gheorghe. *Introducere în teoria cunoașterii științifice*. București: Ed. Universității din București, 2004. 373 p.
24. Munteanu, Igor; Ioniță, Veaceslav. *Managementul cunoștințelor: ghid pentru comunitățile de practicieni*. Chișinău: Cartier, 2012. 111 p.
25. Nicolescu, O.; Nicolescu L. *Economia, firma și managementul bazat pe cunoștințe*. București: Editura Economică, 2005. 283 p.
26. Pârnu, Ilie. Epistemiologia managementului cunoașterii. În: *Managementul cunoașterii: teme actuale, culegere de studii*. București: Ed. Universității din București, 2011. 284 p.
27. Porumbeanu, Octavia-Luciana. *Managementul cunoașterii și structurile infodocumentare*. București: Ed. Universității din București, 2006. 311 p.
28. Stoica, Ion. *Criza în structurile infodocumentare: sensuri și semnificații contemporane*. Constanța: Ex Ponto, 2001. 223 p.

РЕБРЕНДИНГ ВУЗОВСКОЙ БИБЛИОТЕКИ КАК НОВЫЙ ВИТОК В ЕЕ РАЗВИТИИ (НА ПРИМЕРЕ НАУЧНОЙ БИБЛИОТЕКИ АЕСМ)

*Елена РАЙЛЯН,
доктор экономики, Молдавская Экономическая Академия*

Abstract

The article highlights the role and the importance of university libraries and the need to promote and to rebrand them on the information market. The author offers basic promotion tools for the Scientific Library of AESM. The article covers requirements for staff that is responsible for promoting the library and information services.

Keywords: *university library, marketing, promotion, promotion tools, target segments, information market, users, library services, rebranding, marketing thinking, innovation services.*

* * *

Современная вузовская библиотека трансформируется в ключевой механизм в системе классического и дистанционного образования вуза в условиях глобализации, участвует в создании открытой виртуальной среды, предоставлении доступа к информации, создании гибкой многофункциональной структуры, обеспечивающей доступ к знаниям. Привычное формальное образование уступает место идее обучения в течение всей жизни. Вузовская библиотека способна комплексно удовлетворить потребность и предоставить возможность учиться для людей на протяжении всей их жизни вне стен привычных аудиторий.