



**ULBS**

Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

INSTITUTUL DE ORGANIZARE A STUDIILOR  
DOCTORALE ȘI POSTDOCTORALE SIBIU

Domeniul de doctorat: MANAGEMENT

**TEZĂ DE DOCTORAT**  
**CONTRIBUȚII PRIVIND MANAGEMENTUL**  
**RESURSELOR UMANE ÎN CONTEXTUL**  
**EVOLUȚIEI BIBLIOTECILOR PUBLICE**

**REZUMAT**

doctorand:

**Ing. CORINA NICOGLU (căs. CIURARU)**

conducător științific:

**Prof. Univ. Dr. Ing. DOINA BANCIU**

SIBIU, 2020





## CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

<b>CUPRINS</b> .....	<b>1</b>
<b>LISTA ABREVIERILOR</b> .....	<b>5</b>
<b>LISTA FIGURILOR</b> .....	<b>6</b>
<b>LISTA TABELELOR</b> .....	<b>10</b>
<b>LISTA ANEXELOR</b> .....	<b>12</b>
<b>1. INTRODUCERE</b> .....	<b>13</b>
1.1. CADRUL CONCEPTUAL ȘI DEFINIREA TEMEI DE CERCETARE.....	13
1.2. SCOPUL CERCETĂRII .....	15
1.3. FORMULAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE, RELEVANȚA PENTRU SUBIECTUL ABORDAT .....	15
1.4. STRATEGIA DE CERCETARE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE LUCRU .....	17
<b>PARTEA I</b> .....	<b>20</b>
<b>2. PARTICULARITĂȚI ALE BIBLIOTECILOR PUBLICE DIN ROMÂNIA ÎN CORELAȚIE CU SOCIETATEA INFORMAȚIONALĂ</b> .....	<b>21</b>
2.1. CONTEXTUL ORGANIZAȚIONAL - ELEMENTE DEFINITORII.....	21
2.1.1. <i>Contextul în care biblioteca își desfășoară activitatea</i> .....	21
2.1.2. <i>Entități interesate în dezvoltarea bibliotecilor publice</i> .....	28

2.1.3. Monitorizarea și evaluarea continuă .....	29
2.2. SOCIETATEA INFORMAȚIONALĂ – IMPACTUL ASUPRA STRUCTURILOR INFO-DOCUMENTARE.....	30
2.3. BIBLIOTECILE PUBLICE, FACTORUL UMAN ȘI PLANIFICAREA STRATEGICĂ .....	32
2.4. COMPETENȚELE BIBLIOTECARULUI MODERN – CERINȚE ȘI REALITĂȚI .....	38
2.5. PIAȚA FORȚEI DE MUNCĂ – PERSPECTIVE REFERITOARE LA BIBLIOTECI .....	44
2.6. NOILE GENERAȚII DE PROFESIONIȘTI DIN BIBLIOTECI. CERTITUDINI ȘI ÎNTREBĂRI .....	46
<b>3. CONSIDERAȚII PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN SOCIETATEA INFORMAȚIONALĂ – ABORDĂRI TEORETICE.....</b>	<b>53</b>
3.1. ERA DIGITALĂ ȘI IMPACTUL ASUPRA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE.....	53
3.2. TEHNICI DE MANAGEMENT MODERN ÎN BIBLIOTECI.....	56
3.2.1. <i>Leadership în biblioteci</i> .....	57
3.2.2. <i>Cultura organizațională – modalitate de schimbare a mentalităților neproductive</i> .....	62
3.2.3. <i>Formarea profesională a specialiștilor din biblioteci - preocupare managerială permanentă</i> .....	64
3.2.4. <i>Instrumentele de învățare online – un deziderat generat de necesitate</i> .....	70
3.2.5. <i>Mentoratul – modalitate simplă și eficientă de formare la locul de muncă</i> .....	73

3.2.6. <i>Evaluarea informațiilor asimilate prin programele de pregătire profesională</i> .....	74
3.3. EVOLUȚIA RESURSELOR UMANE DIN BIBLIOTECILE PUBLICE ROMÂNEȘTI; STUDIU DE CAZ .....	75
3.4. DATE STATISTICE REFERITOARE LA RESURSELE UMANE EXISTENTE ÎN BIBLIOTECILE PUBLICE ROMÂNEȘTI.....	89
<b>PARTEA A II-A.....</b>	<b>93</b>
<b>4. CADRUL CONCEPTUAL ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII EMPIRICE</b>	<b>94</b>
4.1. OBIECTIVELE CERCETĂRII.....	94
4.2. SPECIFICAREA METODEI DE CERCETARE ȘI MOTIVAREA ALEGERII	99
4.3. CONSTRUCȚIA INSTRUMENTELOR DE CERCETARE.....	100
4.3.1. <i>Chestionarul</i> .....	100
4.3.2. <i>Etapale creării chestionarelor</i> .....	101
4.3.3. <i>Structura chestionarelor</i> .....	103
4.4. DESCRIEREA EȘANTIOANELOR .....	107
4.5. PROCEDURI DE PRELUCRARE A DATELOR .....	107
4.6. PROCEDURI DE ANALIZĂ A DATELOR .....	108
<b>5. REZULTATELE CERCETĂRII EMPIRICE – INTERPRETAREA DATELOR ȘI INFLUENȚA LOR ASUPRA FUNCȚIILOR MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE.....</b>	<b>109</b>
5.1. PLANIFICAREA – ASPECT ESENȚIAL ÎN ASIGURAREA EFICIENTIZĂRII ACTIVITĂȚII ÎN BIBLIOTECA PUBLICĂ.....	109

5.1.1. <i>Managementul strategic al resurselor umane din perspectiva managerilor</i>	110
5.1.2. <i>Interesul manifestat de noile generații pentru o carieră într-o bibliotecă</i>	112
5.2. OCUPAREA POSTURILOR – REALITĂȚI ȘI NECESITĂȚI ÎN ALCĂȚUIREA UNEI ECHIPE EFICIENTE .....	121
5.3. FORMAREA PROFESIONALĂ – ACTIVITATE CONTINUĂ ȘI PRIORITARĂ PENTRU CREȘTEREA PERFORMANȚELOR ANGAJAȚILOR .....	125
5.3.1. <i>Programele de pregătire profesională dezvoltate în bibliotecile publice</i>	125
5.3.2. <i>Identificarea nevoilor de formare profesională ale angajaților</i> .....	132
5.4. RETENȚIA ANGAJAȚILOR – MODALITATE DE CONSOLIDARE A UNEI ECHIPE PUTERNICE .....	139
5.4.1. <i>Evaluarea performanțelor</i> .....	139
5.4.2. <i>Promovarea pe post</i> .....	140
5.4.3. <i>Motivarea și recompensarea angajaților</i> .....	141
5.4.4. <i>Evaluarea satisfacției angajatului</i> .....	149
5.4.5. <i>Serviciile nespecifice de bibliotecă și motivația angajaților</i> .....	174
5.5. FUNCȚIA ADMINISTRATIVĂ – GESTIONAREA DOCUMENTELOR PRIVITOARE LA RESURSELE UMANE .....	186
<b>6. CONCLUZII ȘI DISCUȚII.....</b>	<b>188</b>
<b>REFERINȚE ȘI BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>201</b>
<b>ANEXE .....</b>	<b>211</b>

## CUVINTE CHEIE

Managementul resurselor umane, biblioteci publice, bibliotecari, societate informațională, digitalizare, formare profesională, piața muncii

## LISTA ABREVIERILOR

ALA	American <b>L</b> ibraries <b>A</b> ssociation
ANBPR	Asociația Națională a <b>B</b> ibliotecarilor și <b>B</b> ibliotecilor <b>P</b> ublice din <b>R</b> omânia
BCS/BNaR	<b>B</b> iblioteca <b>C</b> entrală de <b>S</b> tat / <b>B</b> iblioteca <b>N</b> ațională a <b>R</b> omâniei
BCU	<b>B</b> iblioteca <b>C</b> entrală <b>U</b> niversitară Carol I
HRM	<b>H</b> uman <b>R</b> esource <b>M</b> anagement
IA/AI	<b>I</b> nteligență <b>A</b> rtificială/ <b>A</b> rtificial <b>I</b> ntelligence
ICI	<b>I</b> nstitutul <b>N</b> ațional de <b>C</b> ercetare- <b>D</b> evelopare în <b>I</b> nformatică
IFLA	<b>I</b> nternational <b>F</b> ederation of <b>L</b> ibrary <b>A</b> ssociations and <b>I</b> nstitutions
IHRM	<b>I</b> ntelligent <b>H</b> uman <b>R</b> esource <b>M</b> anagement
INCFC	<b>I</b> nstitutul <b>N</b> ațional pentru <b>C</b> ercetare și <b>F</b> ormare <b>C</b> ulturală
INS	<b>I</b> nstitutul <b>N</b> ațional de <b>S</b> tatistică
IoT	<b>I</b> nternet <b>o</b> f <b>T</b> hings
GDPR	<b>G</b> eneral <b>D</b> ata <b>P</b> rotection <b>R</b> egulation
LIS	<b>L</b> ibrary and <b>I</b> nformation <b>S</b> cience
MOOC	<b>M</b> assive <b>O</b> pen <b>O</b> nline <b>C</b> ourse
MRU	<b>M</b> anagementul <b>R</b> esurselor <b>U</b> mane
OCLC	<b>O</b> nline <b>C</b> omputer <b>L</b> ibrary <b>C</b> enter
STEAM	<b>S</b> cience, <b>T</b> echnology, <b>E</b> ngineering, <b>A</b> rts and <b>M</b> athematics
TIC/IT&C	<b>T</b> echnologia <b>I</b> nformației și a <b>C</b> omunicațiilor/ <b>I</b> nformation <b>T</b> echnology and <b>C</b> ommunications
UNIMARC	<b>U</b> niversal <b>M</b> achine <b>R</b> eadable <b>C</b> ataloging



## **I. MOTIVAȚIA ȘI IMPORTANȚA CERCETĂRII**

Societatea evoluează rapid, progresul informațional este câteodată greu de anticipat, iar bibliotecile, instituții milenare, au în față, în permanență, provocări fără precedent. Managementul unei biblioteci trebuie să fie armonizat cu analiza nevoilor utilizatorilor, cu tendințele societății cunoașterii și planificarea strategică. Cum trebuie construită o strategie de management adaptată la aceste timpuri? Dar, mai ales, cum se pot gestiona resursele umane din biblioteci într-o eră a digitalizării, inteligenței artificiale, Internet of Things, robotizării etc? Ce noi competențe ar trebui să dezvolte un bibliotecar al secolului al XXI-lea? Este biblioteca un loc de muncă atractiv pentru tânăra generație? Acestea sunt doar o parte dintre întrebările la care lucrarea își propune să răspundă.

Tema acestei teze de doctorat s-a conturat în urma interesului autorului de a aplica un management al resurselor umane cât mai eficient în bibliotecile publice, pe baze științifice, cu scopul de a mări performanțele și de obține indicatori specifici mult mai buni. Însă, în urma documentării realizate, s-a observat că, deși există suficientă literatură de specialitate, biblioteconomică, în ceea ce privește resursele umane și managementul lor în astfel de instituții nu există referințe aprofundate, ci doar unele informații. Au fost utile și apreciate cercetările autori incluși în bibliografia studiată care au depus eforturi în studiul managementului serviciilor de bibliotecă, leadershipului în biblioteci sau alte lucrări de management, dar majoritatea nu aprofundează aspecte care privesc angajații din bibliotecile românești, importanța echipei în obținerea unor rezultate profesionale deosebite și că un management bun se referă și la alcătuirea și organizarea eficientă a resurselor umane ale organizației. Bibliotecile publice românești, din dorința foarte mare de a-și dovedi utilitatea, într-o perioadă în care oamenii sunt foarte ușor atrași de alte modalități de informare, fac eforturi substanțiale de redefinire a rolului și misiunii lor astfel încât să se plieze pe nevoile comunităților pe care le deserveșc. Uneori, în această provocare vitală pentru aceste instituții, se neglijează faptul că schimbările se realizează cu fonduri și dotări, dar, mai ales, cu oameni.



Prin urmare, devine necesară o lucrare care să prezinte aspecte legate de managementul modern al resurselor umane, direcțiile de viitor spre care acesta se îndreaptă, tehnici performante de pregătire profesională sau diverse analize ale evoluției profesiei de bibliotecar în contextul societății digitale, considerații susținute de o cercetare empirică bazată pe suficiente date statistice astfel încât să se obțină un “tablou” amplu în ceea ce privește activitatea profesioniștilor din bibliotecile publice românești.

În completarea datelor colectate, a contribuit și experiența de peste 20 de ani în structurile de conducere a unei biblioteci publice românești, ca președinte sau membru în zeci de comisii de angajare și promovare, dar și în calitate de președinte al Comisiei de pregătire profesională a Asociației Naționale a Bibliotecarilor și Bibliotecilor Publice din România (ANBPR). Informațiile acumulate s-au dovedit utile în interpretarea datelor și stabilirea concluziilor.

Astfel, prin cercetarea demarată între anii 2017 – 2020 se evidențiază o parte din realitățile din sistemul de biblioteci publice românești ca un prim pas spre identificarea de soluții, acolo unde este cazul.

**Scopul** acestei lucrări este să prezinte, pe baza documentării și cercetării, considerații asupra managementului resurselor umane în bibliotecile publice românești corelate cu evoluția tehnologică și digitală.

Principalele funcții ale managementului resurselor umane au constituit criteriile de ordonare a informațiilor și raportat la acestea s-a identificat, conform rezultatelor obținute, care este situația personalului din bibliotecile publice din România. De asemenea, prin interpretarea acestor date se obțin informații despre rolul pe care managementul resurselor umane îl are în dezvoltarea unei biblioteci publice. Rezultatele obținute oferă posibilitatea de a formula concluzii pertinente în ceea ce privește recrutarea personalului, motivarea, pregătirea lui profesională etc. Deși există un număr relevant de informații: 7 chestionare, sute de respondenți, zeci de variabile corelate în 36 de tabele și 66 de grafice, cercetarea va continua ulterior apariției acestei teze și va completa datele deja existente, pentru că evoluția pe o perioadă mai mare de timp poate conduce la concluzii mai precise. O parte din informațiile obținute în timpul documentării și cercetării acestei lucrări au fost deja incluse în diverse prezentări și articole, iar diseminarea lor va continua.

Rezultatele prezentate sunt un instrument de lucru util pentru specialiștii în resurse umane din biblioteci, manageri, bibliotecari și diverse comisii profesionale din cadrul ANBPR.

## II. OBIECTIVE

**Obiectivul general** este creșterea performanțelor managementului aplicat în sistemul de biblioteci. Solidari cu profesioniștii din aceste instituții și misiunea asumată de bibliotecile moderne în societatea informațională, ne dorim să contribuim la creșterea calității serviciilor oferite în bibliotecile românești, prin oferirea de soluții eficiente de management.

**Obiectivele specifice** sunt următoarele:

### **O1 Importanța managementului resurselor umane în bibliotecile publice**

*Ipoteză:* În bibliotecile românești nu există un management al resurselor umane.

În ceea ce privește managementul resurselor umane adaptat la cerințele societății informaționale, în România nu există studii directe asupra acestei teme. Există foarte multă literatură de specialitate dedicată managementului organizațional, de bibliotecă, managementului resurselor umane în general, însă insuficient despre cel aplicat sistemului de biblioteci. Poate acesta este și motivul pentru care unele biblioteci își folosesc ineficient personalul, acesta este demotivat, uneori slab pregătit, există tot felul de diferențe de abordare de la bibliotecă la bibliotecă, interpretări diferite etc. Bibliotecile încă nu își permit manageri specializați în resurse umane care să elaboreze strategii performante. Dacă, totuși, există persoane care au în fișa postului câteva atribuții specifice resurselor umane, acestea nu integrează în rezultatele muncii lor conceptele societății cunoașterii spre care bibliotecile moderne trebuie să se îndrepte, pentru că, de obicei, nu fac parte din categoria de personal de specialitate, au competențe pur administrative. Ideal ar fi ca cele două tipuri de pregătiri, biblioteconomică și de management, să se regăsească în competențele profesionale ale celui care elaborează strategia resurselor umane.

### **O2 Recrutarea personalului: identificarea nivelului de interes pe care îl prezintă profesia de bibliotecar în rândul tinerilor**

*Ipoteză:* Tinerii nu sunt atrași de o carieră în biblioteca publică.

Dinamica pieței forței de muncă începe să fie dictată de noile generații, numite de sociologi: X, Y, Z etc. Acestea au nevoi și interese diferite. Pentru angajatori este foarte important să cunoască și să ofere ceea ce își doresc acești tineri. Pentru bibliotecă, în calitate de organizație, sarcina este dublă, și modul în care o rezolvă va determina chiar viitorul acestei instituții: acești tineri pot deveni angajații de mâine sau viitorii beneficiari ai serviciilor de

biblioteca. Există temerea justificată prin faptul că se citește din ce în ce mai puțin cartea pe suport tradițional și că tinerii sunt atrași mai mult de activitățile care implică tehnologie și inovare. În acest moment, biblioteca nu este o opțiune atrăgătoare pentru tineri, a reieșit acest lucru din rezultatele chestionarelor aplicate liceenilor și care sunt detaliate în capitolele următoare ale acestei lucrări. Din acest motiv, dar și pentru că natalitatea este în scădere, mobilitatea forței de muncă crește, facultățile de specialitate se reduc, bibliotecile se vor confrunta cu o lipsă de specialiști. Pe de altă parte, bibliotecile beneficiază de niște atuuri care trebuie folosite: diversitatea activităților, creativitatea și lucrul într-un mediu care provoacă la studiu, instruire, informare. Este responsabilitatea managerilor și a specialiștilor în resurse umane să evalueze și să elaboreze strategii corespunzătoare în acest sens. Aceste motive au stat la baza dorinței de a cerceta și a identifica soluții pentru aceste probleme.

### **O3 Identificarea nevoilor de instruire și importanța implementării de metode moderne de pregătire profesională continuă. Evaluarea eficienței pregătirii profesionale în stabilirea performanțelor angajatului**

*Ipoteză:* În România pregătirea profesională a angajaților din biblioteci nu își atinge scopul.

Mediul adecvat învățării depinde de trei factori: *managementul resurselor umane, infrastructura tehnologiei informaționale și comunicare*. Alegem persoanele potrivite pentru atingerea obiectivelor dorite, folosim metode moderne și rapide de instruire, dar și baze de date cu informații care pot fi utilizate ulterior în procesul de învățare și, nu în ultimul rând, creăm posibilitatea ca angajații să comunice profesional suficient de mult între ei astfel încât să asigurăm schimbul de idei și cunoștințe importante.

Astfel, plecând de la frazele de mai sus, se înțelege de ce este atât de important să se acorde atenție pregătirii profesionale continue și de ce trebuie asigurări că angajații unei bibliotecii sunt în permanență incluși în programe de instruire mai mult sau mai puțin formale, dar care, în final, să aducă plus valoare instituției.

Conceperea unui program de formare profesională într-o bibliotecă publică adaptată la societatea informațională este o misiune complexă. Sunt multiple studii care prezintă noile valențe ale profesiei de bibliotecar, un astfel de profesionist trebuie să dețină mai multe competențe decât în urmă cu câteva zeci de ani, iar responsabilii de formarea profesională a angajaților trebuie să țină cont nu numai de acestea, dar și de tendințele spre care se îndreaptă bibliotecile, astfel încât să pregătească programe de formare adecvate cu acestea și cu adevărat

eficiente. Pentru atingerea acestui obiectiv este necesară analiza furnizorilor și a programelor de formare comparativ cu nevoia de formare profesională pe care o exprimă personalul din biblioteci cu rol de execuție, dar și de conducere.

#### **O4 Identificarea postului potrivit pentru fiecare angajat conform pregătirii și stilului de lucru**

*Ipoteza:* Satisfacția profesională a angajatului dintr-o bibliotecă publică nu este direct proporțională cu performanța în muncă.

Literatura de specialitate demonstrează că performanța profesională, uneori, într-un anumit context organizațional, nu este în directă legătură cu satisfacția profesională a angajatului. Mai mult, sunt cercetări care susțin că “aspectele extreme (foarte scăzute și foarte crescute) ale performanței profesionale conduc la o satisfacție profesională scăzută, în timp ce performanța profesională medie, oferă angajaților predispoziția de a resimți satisfacție profesională.” (Balaș Timar Rad & Lile, 2016) Cercetarea de față se evidențiază motivele pentru care angajații din biblioteci sunt nemulțumiți și de ce factori depinde rezolvarea lor. Acest lucru este de interes pentru practicienii din domeniul resurselor umane, pentru că principiul conform căruia un ”angajat fericit este un angajat productiv” nu este în totalitate susținut de cercetători. Din acest motiv trebuie mers mai în profunzime și studiată fiecare organizație sub toate aspectele care țin de management, leadership și cultură organizațională.

#### **O5 Motivarea și întărirea spiritului de echipă**

*Ipoteză:* În bibliotecile românești nu se aplică tehnici de motivare a angajaților și de lucru în echipă.

Acest obiectiv este în relație cu cel de mai sus. Satisfacția profesională poate fi obținută și prin aplicarea de tehnici potrivite de motivare, fie prin recompensarea materială, fie prin diverse alte practici care țin de motivarea indirectă. Cercetările au demonstrat că, pe lângă compensațiile directe, se mai pot folosi și alte metode cum ar fi programul flexibil de lucru, sprijinirea carierei angajaților, feedback-urile realizate la intervale echilibrate de timp etc. (Zaharia, 2009)

Chestionarul pentru bibliotecarii publici (Q2) are în vedere colectarea de informații legate de ce anume îi motivează sau îi demotivează pe angajații unei biblioteci la propriul loc de

muncă. De asemenea, anumite informații vor fi preluate și din chestionarul dedicat serviciilor nespecifice de bibliotecă (Q6).

## **O6 Diversificarea serviciilor pentru public**

*Ipoteză:* Bibliotecile care pun accent doar pe serviciile tradiționale nu au personal motivat, implicat și nici rezultate deosebite.

În ultimul deceniu, în bibliotecile românești au apărut diverse servicii noi, nespecifice, care au la bază nevoi reale identificate în rândul comunităților. Crearea lor a avut mai multe cauze: s-au preluat din modelele de succes ale bibliotecilor din afara României, care au un grad de utilizare incomparabil mai mare, bibliotecile și-au modificat misiunea și au adăugat rolului de tranzacționare de carte și pe cel de relaționare, prin care bibliotecarul depune mai mult accent pe utilizator și dorințele acestuia. Aceste transformări au avut, în mod implicit, efect asupra angajatului din bibliotecă și mediului de lucru. Dacă modificările au fost benefice sau nu, acest lucru este demonstrat de răspunsurile la chestionarul dedicat analizei acestor servicii nespecifice de bibliotecă (Q6). Datele au fost și cu informațiile statistice pe care bibliotecile le raportează către Institutul Național de Statistică, acestea fiind surse indirecte de cercetare.

## **O7 Implicarea personalului în procesul managerial/decizional, împărțirea responsabilității – analiza leadershipului**

*Ipoteză:* Managerii de bibliotecă nu practică împărțirea responsabilităților cu angajații lor.

Alka Bhatnagar, U.S. Diplomat, Former Regional Public Engagement Specialist at U.S. Department of State, prezintă ce competențe ar trebui să dețină un bibliotecar al secolului XXI:

- un lider **vizionar** cu un angajament puternic pentru serviciul public pe care îl susține;
- abilități de lucru cu oamenii, să construiască **parteneriate** și să comunice cu utilizatorii;
- abilități de **management** pentru a livra rezultate optime cu resurse limitate. (Bhatnagar, 2013)

Din cele de mai sus se observă cât de importante sunt abilitățile de leadership pentru un bibliotecar și, cu atât mai mult, pentru un manager de bibliotecă. Fiecare bibliotecar, la locul de muncă, trebuie să demonstreze calități de lider, pentru că relaționează cu oamenii, colegi sau public, are de organizat activități din cele mai diverse și de implementat proiecte variate, singur sau în parteneriat.

Pe de altă parte, multe dintre rezultatele bune ale unei biblioteci sunt în relație directă cu modul în care managerul își conduce echipa. Un lucru este foarte important și trebuie validat prin aceste cercetări: **leadershipul nu este un atribut destinat doar managerilor, fiecare angajat poate deveni un lider informal** dacă este implicat în diverse inițiative profesionale, are în permanență contribuții în domeniu, își face timp pentru noi proiecte, este deschis inovației, gândește holistic, are o perspectivă de ansamblu, împărtășește tot ceea ce face etc.

### **O8 Identificarea de modalități și *bune practici* care pot fi implementate pentru realizarea unui management al resurselor umane performant în biblioteci**

Chestionarele realizate abordează domenii foarte diverse din activitatea angajaților care din bibliotecile publice. Ele strâng date de la persoane din medii foarte diverse, cu pregătiri profesionale diferite și care răspund la întrebări din tot spectrul activității specifice unei biblioteci. Prin urmare, rezultatele sunt generatoare de multiple concluzii, care privesc toate funcțiile managementului resurselor umane. Dorim să exploatăm acest lucru la maxim și să oferim o imagine de ansamblu cât mai completă identificând practici, modele de lucru care trebuie promovate sau evitate în activitatea din biblioteci.

## **III. METODOLOGIA CERCETĂRII**

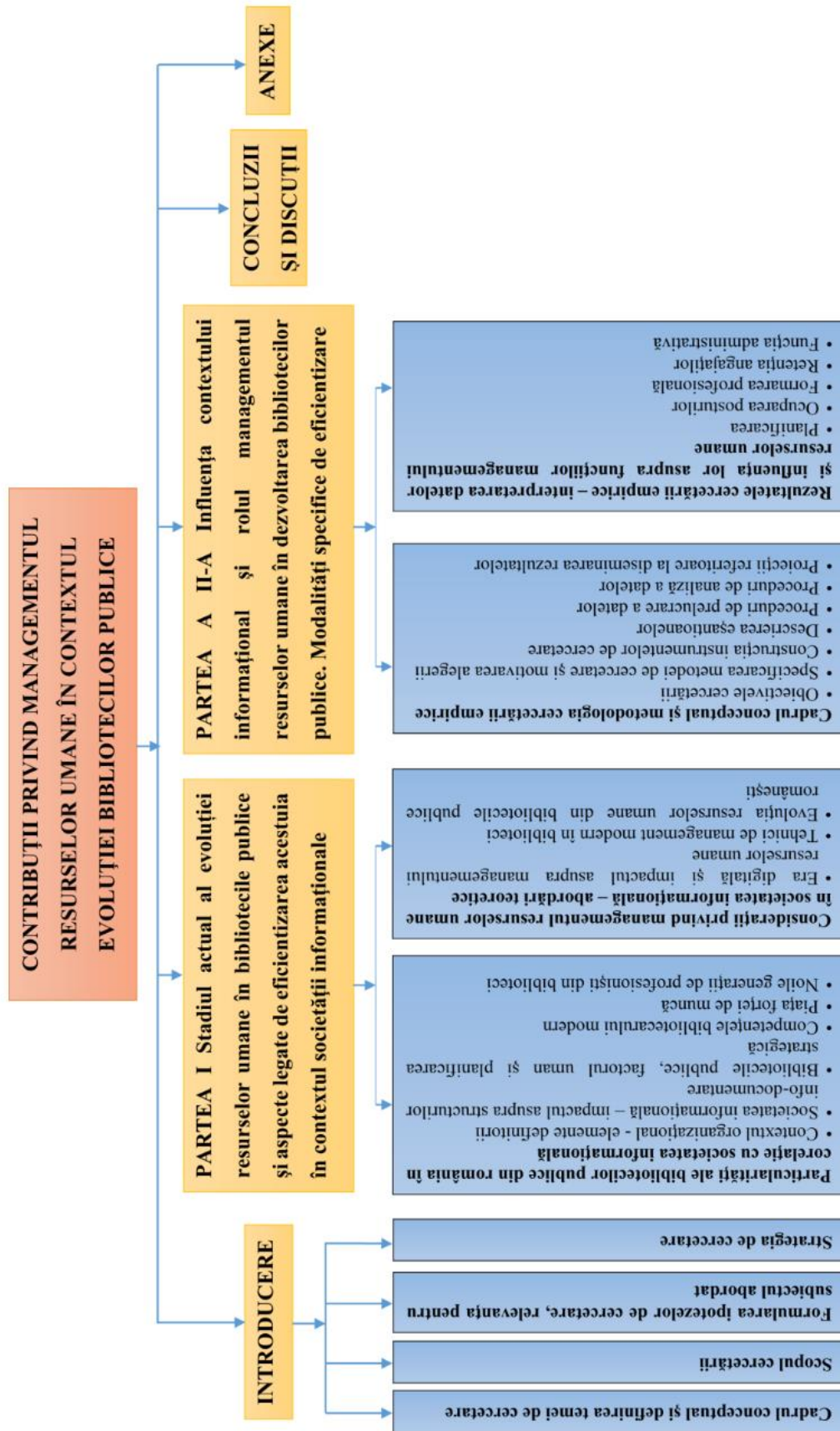
Cercetarea în vederea realizării tezei de doctorat este concepută pe două planuri: teoretic și practic. Cercetarea teoretică este prezentată pe larg în partea întâi a tezei de doctorat și constă în documentarea necesară fundamentării științifice și familiarizării lectorului cu subiectului ales. Se bazează pe studiul bibliografiei de specialitate formată din cărți, periodice, studii, articole în format tipărit, dar și electronic. De asemenea, s-a utilizat posibilitatea oferită de Universitatea “Lucian Blaga” Sibiu de căutare de informații utile pe platforma națională de acces electronic la literatura științifică ANELIS PLUS. În același scop de a accesa cât mai multe articole științifice s-au utilizat și platformele pentru cercetători ResearchGate și Academia.edu. Organizarea și sistematizarea informațiilor utile s-au realizat prin intermediul aplicației informatice Mendeley.

A doua parte a tezei de doctorat este dedicată cercetării empirice întreprinse pentru a confirma sau infirma, după caz, ipotezele de cercetare formulate mai sus drept obiective specifice de cercetare.

Pentru cercetarea empirică, aplicată, s-a aplicat următoarea metodologie:

- **Eșantionarea:** s-au avut în vedere următoarele categorii de respondenți
  - **Personalul de specialitate din bibliotecile publice românești:** din mediul urban sau rural, din mai multe categorii de vârstă sau pregătire profesională
  - **Managerii de bibliotecă publică**
  - **Persoane tinere (elevi și studenți)** care urmează studii la specializări socio-umane în licee și facultăți și sunt susceptibili a urma o carieră într-o bibliotecă
  - **Bibliotecarii din Biblioteca Județeană “Panait Istrati” Brăila,** extrem de utili mai ales pentru faza de testare prealabilă a chestionarelor
- **Chestionarea:** s-au utilizat preponderent metode cantitative bazate pe sondaj în care instrumentul principal a fost chestionarul construit pe întrebări de tip grilă. Astfel s-au realizat un număr de șapte chestionare (Q1-Q7), care au fost distribuite către respondenți personal sau online (prin intermediul platformei Google Drive). S-au folosit sporadic, cu scopul de a susține confirmarea informațiilor obținute prin metode cantitative și metode calitative, respectiv interviul și studiul de caz. Chestionarele sunt explicate pe larg în subcapitolul dedicat descrierii structurii acestor chestionare și sunt anexe la teza de doctorat.
- **Interpretarea** are la bază analiza cantitativă și calitativă a rezultatelor provenite din prelucrarea chestionarelor. S-au utilizat instrumente și aplicații informatice pentru a prelucra datele: IBM-SPSS și, dacă a fost cazul, Microsoft Excel. La aceste date s-au adăugat o serie de informații de ordin calitativ obținute prin interviuri realizate cu diverși colegi din biblioteci, observații colectate în urma experienței profesionale acumulate de-a lungul timpului etc. Interpretarea are rolul de a valida sau nu ipotezele inițiale de cercetare și să ofere informații asupra obiectivelor propuse.
- **Concluzii și direcții viitoare de cercetare:** această etapă constituie ultima parte a tezei de doctorat și reprezintă contribuția personală a autorului la studiul managementului resurselor umane în contextul evoluției sistemului de biblioteci. De asemenea, pentru că subiectul este departe de a fi epuizat, s-au precizat modurile în care cercetarea este diseminată și continuată.

# IV. STRUCTURA LUCRĂRII





## V. PREZENTAREA SINTETICĂ A TEZEI DE DOCTORAT

Expunerea rezultatelor cercetării empirice nu poate fi completă, dacă nu există și o documentare prealabilă care să prezinte stadiul actual al evoluției resurselor umane în bibliotecile publice corelat cu aspectele legate de eficientizarea MRU în contextul societății informaționale și a erei digitale. Din acest motiv lucrarea este împărțită în două părți, documentarea subiectului și cercetarea propriu-zisă.

**Partea I Stadiul actual al evoluției resurselor umane în bibliotecile publice și aspecte legate de eficientizarea acestuia în contextul societății informaționale** este divizată, la rândul ei, în două secțiuni principale dedicate prezentării generale a bibliotecilor publice și managementului resurselor umane din biblioteci, ambele în relație cu societatea informațională și dezvoltarea fără precedent a digitalizării.

Se prezintă contextul organizațional în care bibliotecile publice funcționează. Acest lucru este necesar în egală măsură și pentru profesioniștii din biblioteci, chiar dacă sunt avizați în ceea ce privește activitatea acestor instituții, dar și pentru cei care doresc să se familiarizeze și să înțeleagă particularitățile sistemului de biblioteci publice din România. Se utilizează uneori, pe parcursul lucrării, termenul de sistem pentru că bibliotecile publice românești (2261 la număr, conform INS, 2018), nu funcționează independent, ele relaționează într-o rețea structurată pe orizontală, dar și pe verticală, dezvoltă proiecte comune, identifică probleme, interacționând în permanență.

Se parcurge cadrul legislativ, principalele acte care reglementează activitatea personalului din bibliotecile publice, legi, hotărâri, regulamente, proceduri. În ceea ce privește al contextul extern se analizează factorii care influențează din afară, tendințele identificate de IFLA la nivel global, utile pentru că oferă informații despre direcțiile în care bibliotecile românești trebuie să se dezvolte. Nu se poate încheia descrierea contextului organizațional fără punctarea decidenților și rolului acestora asupra bibliotecilor publice: minister, administrație publică, asociații profesionale, comunitățile etc.

Societatea informațională necesită o secțiune dedicată pentru a explica modul în care bibliotecile, structuri info-documentare prin excelență, s-au adaptat la cerințele acesteia. Una dintre concluziile care a rezultat din acest subcapitol este că ne-adaptarea înseamnă dispariție

pentru bibliotecile publice atât timp cât se observă din ce în ce mai mult transferul interesului publicului către zona digitală. În acest context, în funcție de rapiditatea cu care bibliotecile vor identifica noi modalități de funcționare, noi tipuri de colecții și servicii, își vor păstra publicul în continuare. Aceeași societate informațională care implementează și utilizează tehnologii moderne de ultimă generație constrânge bibliotecile să treacă de la etapa de **tranzacționare** la cea de **relaționare**, spre a satisface nevoile utilizatorilor din ce în ce mai precise și mai particulare în ceea ce privește **informarea, instruirea, socializarea sau petrecerea timpului liber**. Pentru a atinge aceste obiective profesioniștii din biblioteci trebuie să utilizeze planificarea strategică și cercetarea continuă a nevoilor utilizatorilor.

În egală măsură cu identificarea nevoilor publicului, trebuie realizată și o strategie a resurselor umane cu care se vor realiza toate celelalte proiecte pe care biblioteca și le propune. O astfel de strategie are la bază o analiză SWOT a resurselor umane din bibliotecile publice românești, care sunt elementele care definesc această categorie de profesioniști. Concluziile unei astfel de analize sunt prezentate tot în această secțiune și fac trecerea la un capitol cu implicații importante: competențele unui bibliotecar modern.

Uneori, aceste atribute necesare unui bibliotecar al zilelor noastre sunt aproape necunoscute celor din afara sistemului de biblioteci și parțial cunoscute chiar de profesioniștii din interiorul lui. Motivele sunt diverse, dar sunt legate în mare măsură de pregătirea profesională a angajaților din biblioteci și de managementul resurselor umane existent sau nu în acest instituții. Însă, însușirea noilor competențe, subliniem acest lucru, este cea mai importantă soluție de modernizare a unei biblioteci publice și de menținere a ei în atenția celor pe care îi deservește.

Bibliotecile nu sunt în afara mișcărilor generate de piața forței de muncă naționale sau internaționale. Ele sunt afectate, profesia este amenințată sau salvardată în funcție de strategiile adoptate la nivel național sau european. Privind statisticile și tendințele pieței forței de muncă se ridică câteva semne de întrebare legate de viitorul acestei profesii, de atractivitatea pe care aceasta o reprezintă. Sunt prezentate date incluse în strategiile europene, naționale, studii diverse care arată care sunt provocările cu care piața muncii se confruntă în prezent. Acestea sunt comparate cu realitățile și datele statistice existente în bibliotecile publice românești.

Viitorul profesiei de bibliotecar raportat la tendințele adoptate de noile generații este un subiect prea puțin abordat dar important, de aceea este prezentat cu obiectivitate, pe baza

documentării, dar și a datelor indirecte oferite de diverse rapoarte oficiale. Care este mentalitatea noilor generații față de muncă și cum pot fi motivați tinerii, dar, mai ales, cum pot fi atrași aceștia spre o carieră într-o bibliotecă publică sunt teme de interes care merită o analiză mai atentă, prin urmare beneficiază de spațiu și abordare separată în structura lucrării.

Documentarea tezei continuă cu managementul resurselor umane în biblioteci în contextul societății digitale, relaționarea și efectele interacțiunii lor.

Era digitală contribuie din plin la schimbarea viziunii pe care o avem asupra multor domenii de activitate. Inteligența artificială, digitalizarea, conectivitatea de mare viteză, Internet of Things, Big Data sunt concepte care transformă masiv viața oamenilor, dar și a companiilor. Ele stau la baza noilor modalități de lucru, pe baza lor se re proiectează sectoare și proceduri. MRU nu are cum să nu fie influențat de aceste schimbări profunde și sunt destule voci care pretind că, la un moment dat, în acest domeniu, aportul oamenilor va fi diminuat sau chiar va dispărea. Specialiștii din biblioteci cunosc aceste teorii, pentru că există unele opinii care afirmă că biblioteca, în forma ei tradițională, nu mai are viitor și că, bibliotecarul, așa cum îl cunoaștem toți, este reprezentantul unei profesii care va dispărea.

Studiile prezentate demonstrează că MRU va cunoaște schimbări importante, o parte din munca specialiștilor va fi înlocuită de Inteligența Artificială, a apărut Managementul inteligent al resurselor umane (Intelligent Human Resource Management - IHRM) și primele platforme digitale care recrutează, realizând acest lucru în moduri foarte atractive și eficiente pentru companiile care apelează la acest gen de roboți. Avantajele sunt suficiente, cum ar fi faptul că interviul se poate susține la orice oră dorește candidatul, se poate întrerupe și relua, la cerere, iar domeniile în care se fac recrutările sunt din cele mai diverse.

Însă, tot studiile demonstrează că deocamdată, pentru o bună perioadă de timp, omul nu va fi înlocuit de mașinile inteligente, în MRU există încă sectoare în care, cu toată digitalizarea, prezența omului este indispensabilă. Însă, pentru eficientizarea activității, este posibilă și chiar necesară o combinație a inteligenței artificiale cu aspectele decizionale în care este nevoie de gândirea umană.

Așa cum s-a afirmat puțin mai sus, și bibliotecile sunt forțate să se adapteze sub presiunea societății informaționale. Acest lucru înseamnă, în primul rând, schimbări masive de mentalitate în rândul profesioniștilor din biblioteci, începând cu managerii și ajungând la fiecare angajat. Pentru manager este important să își contureze planul de management ținând cont de

“noul val”, cel al digitalizării și să se asigure, prin mijloace specifice, ca angajații înțeleg modul în care misiunea instituției se adaptează la noile cerințe din partea beneficiarului direct, comunitatea. Managerul trebuie să țină cont de factorii economici, sociali și sociologici și, alături de specialistul în managementul resurselor umane, să recruteze și să pregătească personalul astfel încât acesta să găsească acele motivații personale, psihologice care aduc o atitudine corectă față de muncă. Institutul Mercer propune un model de aliniere dinamică necesar de implementat în organizațiile moderne, pentru obținerea de rezultate cât mai bune. Acesta se bazează pe Claritate strategică, Activarea performanței, Agilitate și inovare și aceste elemente trebuie să existe și în biblioteci, în atenția permanentă a liderilor acestora.

Managerii de bibliotecă dacă își propun să devină și adevărați lideri în organizațiile lor trebuie să țină cont de câteva elemente, explicate pe larg în cadrul lucrării:

- Bun cunoscător al literaturii de specialitate din domeniul leadershipului.
- Să fie un bun comunicator
- Să gestioneze cu abilitate riscurile
- Să dețină viziune și planificare strategică
- Să dezvolte cultura organizațională
- Satisfacția proiectelor realizate
- Să se bazeze pe marketing și outreach
- Să evalueze și să analizeze statisticile
- Să ofere mentorat și suport profesional angajaților

Rezultatele unui leadership de calitate într-o bibliotecă se reflectă prin:

- Calitatea și dezvoltarea colecțiilor și serviciilor pentru public;
- Eficiența muncii;
- Fidelitatea utilizatorilor;
- Introducerea inovării și creativității;
- Responsabilizarea angajaților prin implicarea în actul decizional;
- Intensitatea dezvoltării profesionale;
- Performanțele echipelor de muncă;
- Implementarea schimbărilor;
- Creșterea numărului de utilizatori.

Cultura organizațională deține un subcapitol în care se demonstrează importanța ei și că un management performant și modern trebuie să țină cont de acest aspect și să includă elemente de cultură, climat și transformare organizațională în propria strategie.

Un element foarte important în managementul resurselor umane se referă la formarea profesională a angajaților. Pentru bibliotecile publice românești formarea profesională este un subiect de mare actualitate și, din acest motiv, lucrarea oferă un spațiu suficient de generos prezentării lui.

Cadrul legislativ românesc este punctul din care se începe abordarea formării profesionale a personalului de specialitate din bibliotecile publice românești. Apoi se trec în revistă tipurile de pregătire profesională adecvate categoriei de angajați la care facem referire:

- pregătirea academică și situației ei precară în ceea ce privește biblioteconomia și știința informării. Reducerea centrelor universitare cu o astfel de specializare, dar și numărul și interesul din ce în ce mai scăzut al absolvenților de liceu pentru acest tip de studii superioare.
- formarea profesională asigurată de diverși furnizori acreditați a oferi cursuri de calificare sau perfecționare sau simple instruiri pentru angajații din biblioteci. Este important ca aceste cursuri să fie recunoscute și atestate de către Autoritatea Națională pentru Calificări (ANC), Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice precum și de Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice.
- pregătire profesională la locul de muncă, în condițiile pe care Codul Muncii le prevede
- autoperfecționarea, modalitate prin care fiecare angajat își poate îmbunătăți competențele și abilitățile studiind în funcție de propriile necesități profesionale.

În cadrul tezei de doctorat s-au prezentat pe larg toate formele de pregătire profesională de care personalul de specialitate beneficiază și s-au precizat și care sunt punctele slabe ale acestora, dar și modalități mai eficiente.

În prezent, în România, nu există platforme online dedicate pregătirii profesionale a angajaților, iar acest lucru este un dezavantaj, care poate genera un handicap pentru profesioniștii români, comparativ cu cei din alte țări. Educația online are un impact profund asupra ocupării forței de muncă, culturii și comunicării din întreaga lume, ne precizează un raport IFLA. Deși România cunoaște din punct de vedere informatic un salt apreciabil, în domeniul formării biblioteconomice, nu există nicio inițiativă aplicată domeniului biblioteconomic. În

sprijinul utilității creării unor astfel de modalități de instruire normale în aceste vremuri, dar și ca model de urmat, s-a prezentat oferta vastă de cursuri și instruirii oferită de ALA, profesioniștilor ei.

Tot legat de pregătirea profesională continuă, sunt o serie de cursuri care oferă acele competențe moderne și necesare pe care un bibliotecar ar trebui să le dețină și care ar trebui să fie oferite de furnizorii de astfel de servicii și care nu se regăsesc în oferta actuală. O reîmprospătare a ofertei de cursuri ar fi foarte necesară și ar ridica nivelul serviciilor oferite de biblioteci pentru publicul lor. Pandemia de coronavirus declanșată la începutul anului 2020 a condus la o regândire a instruirii angajaților din bibliotecile publice, astfel, în ANBPR, s-au început cursuri prin intermediul platformei de dialog ZOOM. Însă problema nu este rezolvată, trebuie găsite soluții pe termen lung, mai eficiente, după modelul celor prezentate în lucrare.

Referirile reperate pe tot parcursul tezei la modul în care a evoluat profesia de bibliotecar de-a lungul timpului, ce etape a avut de parcurs în România, necesită și o exemplificare printr-un studiu de caz. În acest scop, s-a cercetat arhiva de personal a Bibliotecii Județene “Panait Istrati” Brăila, una dintre cele mai vechi biblioteci publice din România, cu aproape 140 de ani de existență, dar și alte surse, pentru a identifica, din punct de vedere al resurselor umane, care au fost transformările pe care le-a suferit. Astfel se pot defini trei perioade mari de timp, care, fiecare în felul ei, și-au pus amprenta asupra modului în care bibliotecarii și-au dus la îndeplinire misiunea.

Astfel, pe baza documentelor de arhivă, se poate constata că, inițial, bibliotecarul a fost un simplu custode, preocupat de mărirea fondului de carte și de prezervarea lui. Ulterior, pe măsură ce colecțiile au început să crească și au apărut primii cititori, a apărut și necesitatea organizării și evidenței fondului de carte. După acest interval de început (1881-1945), a urmat perioada socialistă (1946-1989), în care încadrarea personalului s-a diversificat, dar au fost impuse bariere de natură ideologică și acestea au avut efectele corespunzătoare asupra modului în care s-au constituit colecțiile și au fost oferite publicului. Etapa de după 1989 și până în prezent este caracterizată de schimbări majore și foarte rapide, acest ritm alert determinând personalul din biblioteci să păstreze ritmul sau să piardă utilizatori și susținerea comunității. Este o adevărată întrecere pentru identificarea nevoilor reale ale publicului, pentru convingerea ordonatorilor de credite, administrațiile locale să investească în modernizarea bibliotecilor, iar managementul e presat să identifice soluții moderne, adaptate la realitățile momentului. Personalul de specialitate are diverse specializări și competențe care nu au legătură directă cu

profesia tradițională de bibliotecar, dar care sunt utile pentru implementarea noilor servicii pentru public, de a întreține și folosi echipamente IT&C de ultimă generație și astfel putem găsi în biblioteca brăileană (și nu numai aici) angajați din următoarele domenii: informaticieni, redactori, sociologi, ingineri, restauratori, manageri de proiect etc. Scopul acestei diversificări este tocmai lărgirea tipului de servicii oferite și folosirea noilor tehnologii în toate sectoarele bibliotecii publice pentru eficientizarea activităților și obținerea de performanțe sporite. Bineînțeles că managementul resurselor umane a avut o contribuție importantă și, în continuare, are un rol deosebit, fiind parte integrată din managementul general al instituției brăilene.

În încheierea primei părți a lucrării, cea consacrată documentării subiectului ales, s-au prezentat o serie de date statistice furnizate de către Institutul Național de Statistică referitoare la personalul de specialitate din bibliotecile publice românești, date colectate între anii 2015-2018. Pe baza acestor date putem defini un profil **general** al bibliotecarului român: **femeie, cu studii superioare și vârsta cuprinsă între 25 și 49 de ani**. Informațiile provenite din aceasta statistică sunt utile pe tot parcursul cercetării empirice.

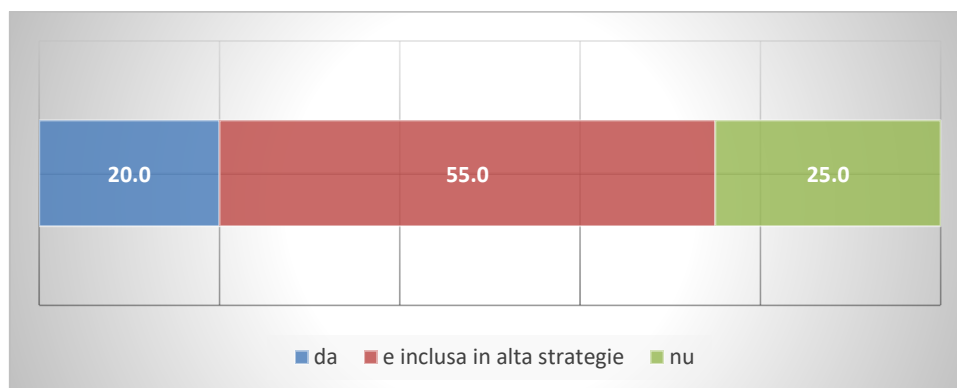
**Partea a II-a, Influența contextului informațional și rolul managementul resurselor umane în dezvoltarea bibliotecilor publice. Modalități specifice de eficientizare**, este consacrată studiului influenței contextului informațional și rolului MRU în dezvoltarea bibliotecilor publice prin prezentarea unor modalități specifice de eficientizare obținute pe baza cercetărilor empirice întreprinse. Această parte urmărește atingerea obiectivelor de cercetare, structurând conținutul conform funcțiilor specifice MRU. Astfel se evidențiază modul în care rezultatele cercetării se subscriu temei de cercetare alese și concluziile sunt organizate mai eficient.

Procesul de planificare a resurselor umane este piatra de hotar pentru managerul de resurse umane. Cu această etapă trebuie să își înceapă munca, stabilind o strategie, un plan coerent în concordanță cu planul de management și indicatorii de performanță pe care conducatorul unei organizații, respectiv bibliotecii publice, i-a fixat.

Managerii de biblioteci publice județene au fost chestionați pentru a identifica în ce măsură consideră că MRU este important în instituția pe care o conduc și dacă există strategie de resurse umane adecvată. Bibliotecile județene sunt bibliotecile publice în care numărul de angajați este suficient de mare pentru a necesita o strategie proprie. Însă, etapa de planificare a resurselor umane dintr-o bibliotecă nu depinde numai de strategia managerială sau de necesitățile instituției. Pentru o bibliotecă județeană orice modificare a statutului de funcții sau a

organigramei trebuie aprobată în ședință de către consilierii județeni. În cazul bibliotecilor municipale sau comunale, primăriile și consiliile locale sunt cele care decid în astfel de situații.

Partea de planificare presupune și o componentă care vizează atragerea forței de muncă și, pentru că există suficiente semnale că tinerii nu sunt tentați să urmeze o carieră într-o bibliotecă publică. Două chestionare sunt concepute în acest scop, unul destinat elevilor de liceu cu specializarea socio-umană și unul pentru studenții aflați în programele de licență și master la biblioteconomie, filologie etc. Concluziile au fost următoarele:



**Figura 1 Există strategie de resurse umane în bibliotecă?**

Doar 20% susțin că dețin o strategie dedicată resurselor umane, 55% consideră că este inclusă în alte strategii, iar 25% nu au așa ceva (Fig. 10).

Ipoteza conform căreia tinerii nu doresc să lucreze într-o bibliotecă se confirmă. Datele rezultate din chestionare coroborate cu statistica INS asupra personalului din biblioteci arată că, în câțiva ani, bibliotecile se vor confrunta cu o criză de personal.

Este necesară elaborarea de strategii pe termen lung de atragere a tinerilor absolvenți. Trebuie pus accentul pe latura creativă, adaptată la societatea digitală pe care o parte dintre biblioteci a adoptat-o. Tinerii trebuie să găsească un loc de muncă atractiv în care să poată să implementeze proiecte inovatoare. Managerii de bibliotecă, specialiștii în resurse umane, dar și ANBPR trebuie să își unească eforturile în direcția atragerii tinerilor. Pentru aceasta trebuie concepute programe de promovare a profesiei de bibliotecar, modul în care ea a evoluat și oportunitățile pe care le oferă. Din multitudinea de răspunsuri primite mai jos este extras unul, oferit de studenții înscriși la studii de licență la specializarea Biblioteconomie și Știința Informării, considerat relevant:



**Tabel 1 Opinia studenților despre alegerea profesiei de bibliotecar**

Vârsta	Ai vrea să devii bibliotecar?				
	Nu au răspuns/sunt angajați în bibliotecă	da, vreau	poate	niciodată	nu știu, nu m-am gândit
18-25 ani	2.3%	6.8%	31.8%	13.6%	22.7%
26-40 ani	0.0%	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%
41-60 ani	15.9%	0.0%	2.3%	0.0%	0.0%
<b>Total</b>	<b>18.2%</b>	<b>11.4%</b>	<b>34.1%</b>	<b>13.6%</b>	<b>22.7%</b>

Ocuparea posturilor presupune analiza, recrutarea și selectarea candidaților în vederea atingerii performanțelor propuse. În bibliotecile românești angajarea personalului este reglementată prin intermediul legislației în vigoare și s-a prezentat în ce constă aceasta și ce efecte are asupra alegerii personalului. Acest lucru prezintă câteva avantaje, dar s-a observat că rigiditatea impusă de legislație nu ajută în selectarea celor mai potrivite persoane pentru o serie de activități dinamice, creative, care nu presupun muncă de birou. Astfel, nu sunt puține cazurile în care în biblioteci sunt angajate persoane care își doresc doar un loc de muncă și nu se identifică cu misiunea pe care instituția și-o propune, iar acest lucru poate fi unul dintre factorii care influențează calitatea serviciilor oferite publicului, beneficiarul final. Ar fi util de preluat, acolo unde legislația permite, practici care se folosesc la recrutare în mediul privat. Acestea sunt mult mai eficiente și alegerea candidaților potriviți se face cu mult mai multă atenție.

Instruirea și dezvoltarea personalului prin programe de formare profesională deține un subcapitol aparte, pentru că, așa cum s-a afirmat pe parcursul acestei teze, este o activitate care, derulată continuu și eficient, poate crește substanțial performanțele unei organizații, în cazul de față, al unei biblioteci publice.

Pentru identificarea nevoilor de pregătire a personalului de specialitate din biblioteci, dar și pentru a afla opinia managerilor de bibliotecă s-au utilizat două chestionare care au fost

completate de către membrii ANBPR (unul pentru manageri, iar celălalt pentru bibliotecari), asociația fiind unul dintre principalii furnizori de cursuri de calificare și perfecționare în profesia de bibliotecar din România. Dintr-un număr de 41 de biblioteci au răspuns 32 de manageri, iar pentru chestionarul care a avut în vedere bibliotecarii au fost colectate peste 400 de răspunsuri. S-au abordat subiecte care au oferit răspunsuri legate de aproape toate aspectele care țin de pregătirea profesională, lucru apreciat de respondenți și care, prin urmare, trebuie repetat periodic pentru a identifica cele mai bune soluții în ceea ce privește nevoile de formare profesională. Acest lucru trebuie realizat, pe cât posibil, chiar de asociațiile profesionale care își asumă în misiunea lor și pregătirea profesională a membrilor. Furnizorii de cursuri pentru bibliotecari ar trebui să își modernizeze oferta prin introducerea de cursuri online și la distanță. Beneficiile sunt multiple pentru toți factorii implicați: formatori, manageri și angajați. De mare utilitate pentru alcătuirea unei programe de instruire eficiente este identificarea preferințelor bibliotecarilor:

**Tabel 3 Distribuția interesului pentru tematica instruirilor oferite de ANBPR**

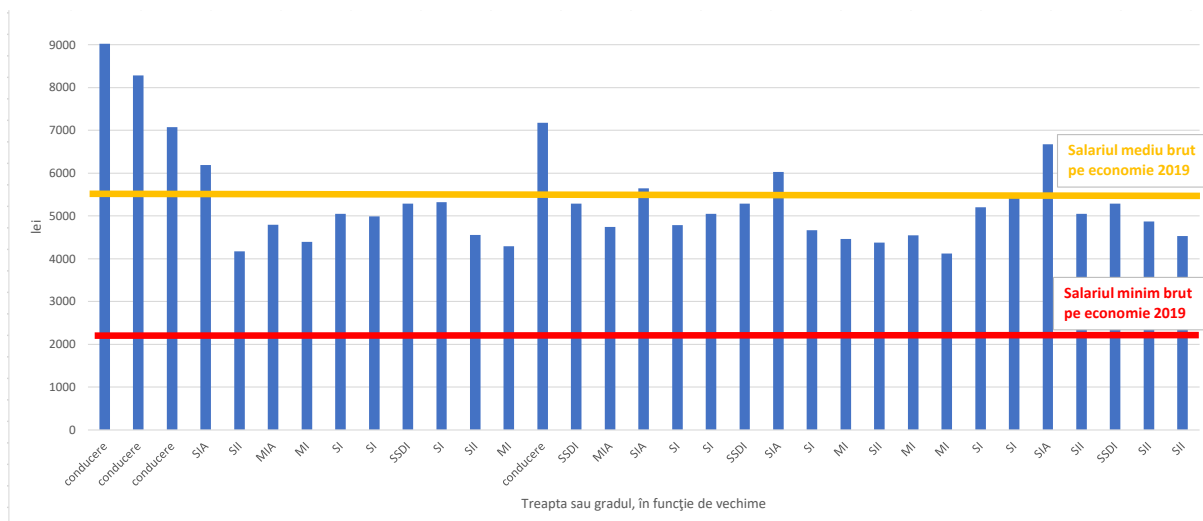
Tipul de bibliotecă în care activați		Selectați, din tematica propusă, cursurile pe care le-ați considera utile pentru perfecționarea dumneavoastră:													Total
		Calificare/perfecționare în ocupația de bibliotecar	Competențe sociale și civice-Advocacy și politici publice	Marketingul serviciilor de bibliotecă	Prelucrarea informațiilor în format UNIMARC	Dezvoltarea serviciilor de bibliotecă-Competențe informatice	Comunicarea organizațională	Public speaking	Patrimoniul cultural și comunitatea	Leadership	Tehnici de negociere și vânzări	Tehnici de cunoaștere și comunicare cu segmentele de public	Evaluarea și motivarea personalului	Statistica de bibliotecă	
județeană	Număr	18	11	21	16	37	21	27	20	14	2	26	14	16	243
	%	2.0%	1.2%	2.3%	1.7%	4.0%	2.3%	2.9%	2.2%	1.5%	0.2%	2.8%	1.5%	1.7%	26.3%
municipală	Număr	16	6	14	12	30	10	15	12	3	2	20	3	9	152
	%	1.7%	0.7%	1.5%	1.3%	3.3%	1.1%	1.6%	1.3%	0.3%	0.2%	2.2%	0.3%	1.0%	16.5%
comunală	Număr	103	32	55	19	99	21	25	53	9	4	55	15	38	528
	%	11.2%	3.5%	6.0%	2.1%	10.7%	2.3%	2.7%	5.7%	1.0%	0.4%	6.0%	1.6%	4.1%	57.2%
<b>Total</b>	<b>Număr</b>	<b>137</b>	<b>49</b>	<b>90</b>	<b>47</b>	<b>166</b>	<b>52</b>	<b>67</b>	<b>85</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	<b>101</b>	<b>32</b>	<b>63</b>	<b>923</b>
	<b>%</b>	<b>14.8%</b>	<b>5.3%</b>	<b>9.8%</b>	<b>5.1%</b>	<b>18.0%</b>	<b>5.6%</b>	<b>7.3%</b>	<b>9.2%</b>	<b>2.8%</b>	<b>0.9%</b>	<b>10.9%</b>	<b>3.5%</b>	<b>6.8%</b>	<b>100.0%</b>

Evaluarea, promovarea, motivarea și salarizarea angajaților sunt aspecte sensibile atât pentru manageri, dar și pentru angajați. Ca și în cazul angajărilor, legislația românească are prevederi stricte asupra modului în care se evaluează și promovează personalul din instituțiile deconcentrate, categorie din care fac parte și bibliotecile publice. În practică, în cazul promovării, ca și în cazul evaluării, se creează un sistem greoi, care nu stimulează eficiența. Legislația este rigidă și promovarea are loc doar dacă sunt fonduri alocate în buget și s-a respectat acea perioadă de trei ani de la ultima avansare. Pentru rezultate cu adevărat bune este necesar să se pună accent, în primul rând, performanțele angajaților, fără a încuraja birocrăția. Deși în mediul privat promovările nu au la bază reglementări deosebite, ele se desfășoară într-un mod mult mai practic, legat strâns de calitatea muncii și de profitul pe care angajatul îl aduce organizației, iar, din această cauză, angajații se simt mai motivați.

Motivarea reprezintă cumulumul de metode prin care managerii reușesc să stimuleze angajații astfel încât aceștia să performeze în activitatea pe care o desfășoară. În literatura de specialitate se menționează:

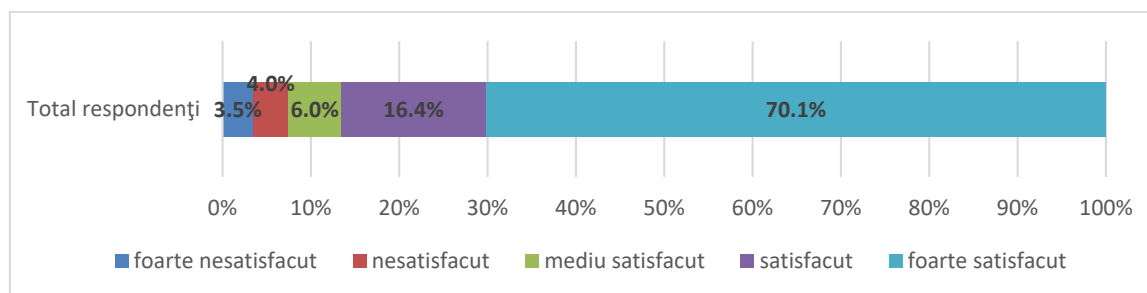
- comunicarea eficientă/asertivă
- delegarea sarcinilor
- încurajarea angajaților
- feed-back-ul regulat
- abordarea individuală, flexibilă care poate convinge un angajat să depună mai mult interes.

Recompensarea este o modalitate de motivare, dar nu singura și nu cea mai eficientă. Însă pentru bibliotecari este un subiect sensibil și nu puține au fost situațiile în care aceștia au militat pentru obținerea unor drepturi salariale suplimentare. Pentru a înțelege mai bine care este situația reală am prezentat cadrul legislativ de salarizare și am realizat studiu de caz, analizând salariile corespunzătoare unor încadrări diverse ale personalului de specialitate din Biblioteca Județeană “Panait Istrati” Brăila comparativ cu câștigul salarial mediu net lunar pe economie și salariul minim brut lunar pe economie. Cu doar câteva excepții care se referă la personalul cu funcții de conducere, majoritatea angajaților, la finele anului 2019, au un salariul brut lunar sub salariul mediu brut pe economie (Figura 2)



**Figura 21 Salariul brut al personalului de specialitate în funcție de treaptă sau grad, comparativ cu salariul mediu brut și salariul minim brut pe economie raportat la finele anului 2019 (sursa: Biblioteca Județeană “Panait Istrati” Brăila)**

În procesul de motivare al angajaților este important să se cunoască care este nivelul de satisfacție al lor și ce sunt pârghiile care o susțin. Aceste informații arată și ceea ce trebuie modificat astfel încât lucrurile să se schimbe în bine. Unul dintre chestionarele realizate în scopul identificării gradului de satisfacție a personalului din bibliotecile publice abordează majoritatea aspectelor legate de activitatea angajaților: referitoare la condițiile de muncă, relațiile de serviciu, atașamentul față de profesie, conflicte, finanțare, implementarea de tehnologii moderne etc. Unul dintre răspunsurile interesate este prezentat în figura 3.



**Figura 3 Atașamentul față de profesie (în funcție de tipul bibliotecii în care este angajat respondentul)**

La acest chestionar au răspuns 200 de respondenți. Al doilea chestionar a fost adresat personalului cu funcție de conducere din bibliotecii și a avut ca scop identificarea nivelului de leadership, dar și modul în care aceștia interacționează și cunosc nevoile echipei pe care o conduc.

Din aceste două chestionare se desprind următoarele observații directe:

- Cu toate că sunt situații în care bibliotecarii susțin și alte activități decât cele specifice profesiei, există conflicte de muncă, sunt nemulțumiți de retribuirea primită, în general, aceștia se declară satisfăcuți profesia pe care au ales-o și de locul de muncă pe care îl ocupă;
- Există diferențe între rural și urban legate de condițiile de muncă și de atribuțiile care revin unui bibliotecar. Rolul asociațiilor profesionale, dar și al bibliotecilor care au sarcini metodologice, de coordonare, este să identifice soluții pentru diminuarea discrepanțelor.

Un chestionar a fost creat special pentru o situație care merită a fi analizată și care, până în acest moment, nu a fost tratată aparte. În bibliotecile moderne, din zilele noastre, s-a observat că activitățile pentru public s-au “abătut” de la linia tradițională, de împrumut de carte, cu care majoritatea era obișnuită atunci când era vorba de aceste instituții. Astfel bibliotecarii inițiază, organizează și desfășoară activități pentru public din cele mai diverse, cu legătură indirectă cu cartea sau lectura, sau, sunt situații, când această legătură nu este nicicum evidentă. Pe baza experienței de peste 20 de ani, s-a observat că bibliotecarii nu ajung să implementeze astfel de activități nespecifice fără o schimbare de mentalitate serioasă, însă odată declanșat mecanismul, se obține un rezultat cu totul deosebit. Bibliotecarii dau dovadă de foarte multă creativitate, inovativitate și propun cu mare plăcere activități și servicii noi de bibliotecă pe care publicul le apreciază în mod deosebit, acest lucru reflectându-se în date statistice mult mai bune.

Relevant pentru a observa importanța acestui tip de activități este urmărirea ponderii lor într-o bibliotecă publică românească:

**Tabel 4 Activități nespecifice de bibliotecă și participanți la acestea în perioada 2015 - 2019**

Anul	2015	2016	2017	2018	2019
Activități	1.275	1.599	1.537	2.045	2102
Participanți	28.907	35.182	31.076	45.696	46.527
Activități/zi	5,1	6,4	6,15	8,18	8,4
Participanți/zi	115,2	140,7	124,3	182,8	186,1

Sursa: Biblioteca Județeană „Panait Istrati” Brăila, 2020

Care este mecanismul și ce anume motivează bibliotecarii să se implice în acest activități care nu aduc niciun plus la salariu și, de cele mai multe ori, nu sunt cuprinse în fișa de post? Pentru a înțelege și a avea răspunsurile la această întrebare am creat un chestionar la care au

răspuns 200 de respondenți. Se pare că, dincolo de motivația financiară, pentru bibliotecari este important faptul că își pot pune în valoare creativitatea și că mulțumirea lor vine din satisfacția beneficiarilor lor, iar aceste activități aduc un plus de atractivitate muncii oarecum de rutină, dacă este vorba de tranzacționarea de documente. Rezultatele acestui chestionar sunt utile managerilor pentru că diversificarea serviciilor de bibliotecă înseamnă și angajați care muncesc cu mai mult interes, dacă sunt lăsați să aibă inițiativă.

Ultima funcție specifică managementului resurselor umane este cea administrativă. Este vorba de munca de gestionare a evidențelor angajaților și, în prezent, acest lucru se realizează în regim mixt: clasic, prin organizarea și arhivarea tuturor documentelor care țin de personal și sunt pe suport tipărit și electronic, prin înregistrarea informațiilor într-o bază de date națională prin intermediul aplicației ReviSal.

## **VI. CONCLUZII ȘI DISCUȚII**

Teza de doctorat tratează un subiect care îmbină și compară informații din domeniul biblioteconomiei și managementului resurselor umane în contextul transformărilor impuse de societatea informațională, era digitalizării și a IT&C. În perioada de documentare s-au studiat lucrări din ambele domenii, însă s-au identificat foarte puține informații din zona de interferență dintre MRU și bibliotecile publice. Bibliotecile publice sunt foarte preocupate de managementul serviciilor pentru utilizatorii lor, de leadership și modul în care acesta poate schimba o astfel de instituție, de digitalizare sub toate aspectele ei, biblioteci digitale, transformarea digitală a organizației etc. Însă analiza resurselor umane, în biblioteci, în general, și în bibliotecile publice din România, în special, este destul puțin abordată, deși angajații sunt cheia unor servicii performante și a unei dezvoltări durabile și dau valoare acestei instituții. Asociația profesională care ar trebui să se ocupe de promovarea intereselor membrilor ei, personalul de specialitate, nu deține aproape niciun fel de informații despre aceștia și nici nu se întrevede prea curând un interes de a colecta astfel de date.

Un punct de plecare îl constituie statistica națională a INS, care conține date generale despre numărul de biblioteci și angajați grupate pe câteva criterii: an, tipul bibliotecii, vârstă, gen, pregătire profesională.

Având în vedere toate cele de mai sus, lucrul de peste 20 de ani cu colegii din biblioteca publică brăileană, dar și schimbul intens de experiență cu profesioniștii din toate bibliotecile publice țară, s-a conturat necesitatea dezvoltării subiectului, documentării și diseminării lui, nu numai prin intermediul acestei lucrări, ci și la numeroasele întâlniri profesionale desfășurate de-a lungul timpului.

Cercetarea întreprinsă este extrem de utilă în contextul lipsei mari de date legate de personalul de specialitate din bibliotecile publice din România. Unele aspecte se cunosc doar de către profesioniștii cu experiență, din observații personale, dar fără a fundamentate cifre oferite de instrumente și metode de cercetare adecvate. Și din acest punct de vedere, lucrarea abundă în informații care se referă la toate funcțiile managementului resurselor umane. Lucrarea poate servi ca un ghid pentru orice persoană care dorește să se informeze supra subiectului, indiferent dacă este din România sau de oriunde.

Dacă managerii de bibliotecă doresc să crească eficiența instituției lor trebuie să cunoască în detaliu care este structura resurselor umane cu care aceștia lucrează. Și nu ne referim doar la angajații proprii, ci la profilul general al bibliotecarilor publici români. În plus, trebuie să accepte preluarea oricăror tehnici de management bazate pe tehnologii moderne. Se pare că provocările sunt neașteptate și, uneori, extrem de dure, iar fără angajați bine selectați, pregătiți și informați biblioteca nu va face față. Astfel, personalul de specialitate din bibliotecile publice este analizat din punct de vedere legislativ, al modului în care se efectuează angajările, promovările sau evaluările, oferind puncte de vedere și analize critice acolo unde, din experiență, rezultatele nu sunt cele scontate.

Subiectele abordate sunt foarte diverse: atractivitatea unui loc de muncă într-o bibliotecă publică, satisfacția muncii, specificul ei, condițiile de muncă, impactul tehnologic, formarea profesională, conflictele la locul de muncă ș.a. S-au colectat un număr suficient de mare de răspunsuri astfel încât să fie formulate o serie de concluzii și să se genereze interes pentru dezbateri și analize ulterioare.



Astfel, prin intermediul cercetării prezentate în teza de doctorat **Contribuții privind managementul resurselor umane în contextul evoluției bibliotecilor publice** s-au evidențiat următoarele:

- S-a identificat literatura care are legătură directă și este utilă pentru bibliotecile publice moderne, astfel încât să se vină în sprijinul celor care sunt preocupați de acest subiect.
- Pe baza celor cercetate, s-au obținut informații care să ofere o imagine cât mai completă despre specificul resurselor umane din bibliotecile publice românești. În literatura de specialitate există lucrări de biblioteconomie, management, managementul serviciilor moderne, comunicarea și dezvoltarea colecțiilor, marketingul de bibliotecă, dar nu au fost preocupări pentru prezentarea situației personalului din biblioteci și managementul acestuia.
- Cunoașterea din interior a sistemului de biblioteci publice a condus la concluzia că se pot aduce numeroase îmbunătățiri dacă s-ar aplica tehnici adecvate de leadership, s-ar pune mai mult accent pe cultura organizațională sau s-ar moderniza pregătirea profesională continuă a angajaților.
- Managementul de bibliotecă este important de studiat pentru că bibliotecile din întreaga lume cunosc o perioadă în care trebuie să își redefinească menirea în contextul societății informaționale, avântului utilizării noilor tehnologii în detrimentul cărții în format tradițional. Fără un management realist și modern, fără profesioniștii din acest domeniu, soluțiile pe care bibliotecile le caută la întrebările legate de viitorul cărții, al lecturii, dar și al bibliotecilor, nu vor putea fi identificate cu ușurință. Bibliotecarii mai bine pregătiți, conștienți de rolul lor complex în societate, capabili să asimileze mereu noi informații și competențe, doar aceștia vor da durabilitate și sens bibliotecilor viitorului.
- Pe baza informațiilor analizate se constată că în bibliotecile românești este necesar un mai mare accent pe pregătirea profesională continuă, începând de la manageri și până la personalul cu funcții de specialitate, dar și administrativ. S-a menționat "sărăcia" și insuficiența cursurilor pe care le au la dispoziție bibliotecarii, necesitatea ca acestea să fie de actualitate, moderne, axate pe **tehnologia informației, leadership, management de proiect, comunicare** etc. În acest sens, asociațiile profesionale au un rol important, propunând cât mai multe programe de pregătire profesională cu un pas înaintea timpurilor. Pregătirea de bază a unui bibliotecar este importantă, dar fără o actualizare

și completare continuă a informațiilor, nu se realizează progrese substanțiale pentru bibliotecile unde astfel de bibliotecari profesază.

Lucrarea aduce și o serie de contribuții profesionale utile:

- O analiză de detaliu a practicilor curente asupra managementului resurselor umane în bibliotecile publice.
- O analiză SWOT asupra bibliotecilor publice din punct de vedere al resurselor umane
- Identificarea punctelor forte și a celor slabe în activitatea de management a resurselor umane, precum și a oportunităților de dezvoltare a profesiei în biblioteci
- Proiectarea unor chestionare a căror structură acoperă cerințele unei analize de detaliu. Aceste chestionare pot fi preluate și utilizate în măsura în care răspunsurile primite îndeplinesc condițiile necesare.
- Analiza critică a răspunsurilor și structurarea lor conform principalelor activități specifice MRU
- Dezvoltarea bazei de cercetare științifică și documentare din domeniul MRU.
- Gruparea rezultatelor cercetării astfel încât să evidențieze principalele aspecte care definesc managementul resurselor umane: planificarea, selecția, formarea, motivarea, remunerarea personalului.
- Definierea unui model care să poată fi aplicat în bibliotecile publice românești
- Identificarea a trei direcții de analiză interconectate: managementul resurselor umane, specificul sistemului de biblioteci publice și societatea informațională, modul în care aceasta din urmă le influențează pe celelalte două.
- Prezentarea sistemului de biblioteci publice și managementul resurselor umane în contextul noilor tehnologii.
- Identificarea cele mai noi practici aplicate resurselor umane din biblioteci sau care sunt preluate din alte domenii cu scopul de a reprezenta exemple de bune practici și în biblioteci.
- Evidențierea diferențelor între ceea ce se întâmplă în bibliotecile românești comparativ cu cele din alte țări. Ce modele se pot prelua sau este necesar să preluăm pentru ca angajații români să performeze.
- Identificarea discrepantei între modernitatea managementului resurselor umane bazat pe tehnologie aplicat în mediul privat și modul în care acesta este înțeles în bibliotecile

publice, instituții considerate a fi conservatoare, cu un buget asigurat de către administrațiile locale și mai puțin interesate de eficientizare.

- Recomandări de acțiune pentru factorii și entitățile implicate în dezvoltarea bibliotecilor în contextul transformărilor digitale din societatea informațională.

Dacă ar fi să definim într-un singur cuvânt tot ceea ce această teză dorește să propună bibliotecilor publice, acel cuvânt ar fi SCHIMBARE. După câteva secole în care bibliotecarul a fost, în principal, un custode erudit de cărți, finalul secolului XX îl surprinde prin evoluția tehnologică masivă care declanșează un șir de schimbări de toate felurile. Bibliotecile își schimbă structura colecțiilor și serviciilor, bibliotecarul poate avea diverse pregătiri de bază, pornind de la cele umaniste și terminând cu cele de factură socio-tehnică, adaptându-se de la serviciile bazate pe tranzacționare la cele de relaționare, pentru că biblioteca din instituție depozitară de carte a devenit un spațiu al comunității. Cel mai mai complex proces este cel al schimbării de mentalitate și rolul managementului resurselor umane trebuie să se facă mai mult simțit, oferind condițiile de formare a unei culturi organizaționale suficient de puternice ca să facă față solicitărilor din ce în ce mai pretențioase ale publicului, astfel încât angajatul să nu se demotiveze sau să nu dețină suficiente resurse pentru a îndeplini misiunea.

Se pot obține, pe baza informațiilor cuprinse în această lucrare, strategii, programe adaptate la specificul resurselor umane din bibliotecile românești fără a aplica tehnici preluate din alte părți ale lumii și neverificate dacă se potrivesc sau nu sistemului de bibliotecă din România, pentru că este prezentat un set de date suficient de mare și acoperitor, care apoi se poate completa sau dezvolta în funcție de necesități.

Această lucrare este un bun punct de pornire și o motivare pentru deschiderea de alte direcții de cercetare ale acestui subiect vast și insuficient abordat cum este cel al managementului resurselor umane în bibliotecă. În același timp, dinamica domeniului este rapidă și informațiile trebuie continuu împrăștiate, pentru că implementarea IT&C, digitalizarea, AI, robotizarea etc aduc schimbări spectaculoase.

Toate cercetările întreprinse sau pe care le vom întreprinde pe viitor au un singur scop, eficientizarea rezultatelor pe care profesioniștii din bibliotecă trebuie să la aibă, contribuția la progresul instituției numită Bibliotecă astfel încât aceasta să devină cu adevărat modernă și să răspundă nevoilor utilizatorilor ei.



## REFERINȚE ȘI BIBLIOGRAFIE (selectiv)

1. *Agenda digitală pentru Europa*. (2010). Preluat de pe Fișe descriptive despre Uniunea Europeană, Parlamentul European: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/ro/sheet/64/agenda-digitala-pentru-europa>
2. American Library Association. (2011). *Economic Impact of Libraries*. Preluat de pe American Library Association: [http://www.ala.org/tools/research/librariesmatter/economic-impact-libraries?fbclid=IwAR2\\_qPPq6nyi8y3ZCfkkwFLNY3dQFPC6TURne-BWZgss4nGjohw\\_bLk6EYk](http://www.ala.org/tools/research/librariesmatter/economic-impact-libraries?fbclid=IwAR2_qPPq6nyi8y3ZCfkkwFLNY3dQFPC6TURne-BWZgss4nGjohw_bLk6EYk)
3. American Library Association. (2012, octombrie 19). *Staff Development | Tools, Publications & Resources*. Preluat de pe American Library Association: <http://www.ala.org/tools/atoz/staff-development> (Accessed February 2, 2020)
4. Anghelescu, H., & Chiaburu, E. (2015). Regime Change in Romania: A Quarter-Century Impact on Libraries. *Library Trends*, 63(4), 809-843. Preluat de pe <http://digitalcommons.wayne.edu/slisfrp/128>
5. Balaș Timar Rad, D., & Lile, R. (2016, octombrie). Relația dinamică dintre performanța în muncă și satisfacția profesională. *Săptămâna Securității și Sănătății în Muncă*. Arad. Preluat de pe [https://www.researchgate.net/publication/309033694\\_Relatia\\_dinamica\\_dintre\\_performanta\\_in\\_munca\\_si\\_satisfactia\\_profesionala](https://www.researchgate.net/publication/309033694_Relatia_dinamica_dintre_performanta_in_munca_si_satisfactia_profesionala)
6. Banciu, D. (2001). *Informatizarea bibliotecilor – concepte și practici*. București: Editura Universității din București.
7. Banciu, D. (2004). Cultura informației și comunicării – factor determinant al dezvoltării durabile. *Strategia de Dezvoltare Durabilă a României „ORIZONT 2025”, Sesiunea a V-a: „Telecomunicații, Tehnologia Informației și Servicii Poștale”*. București.
8. Banciu, D. (2011). University libraries within the digital environment promoted by the i2020 Strategy. *Proceedings Conferința Internațională de Biblioteconomie și Știința Informării „Biblio 2011”*, Universitatea Transilvania (ISSN 2066-5121), pag. 7,

- Braşov, 2-4 iunie 2011. Preluat de pe [http://webbut.unitbv.ro/biblio2011/CD\\_BIBLIO2011.pdf](http://webbut.unitbv.ro/biblio2011/CD_BIBLIO2011.pdf).
9. Banciu, D. (2015). *Educație și cultură în era digitală*. București: Editura Niculescu, 2015. ISBN 978-973-748-950-0.
  10. Banciu, D. & Donciulescu, D. (2003). The e-Learning process – from research to practice. *E-COMM-LINE 2003*; CONFERENCE PROCEEDINGS, București, 2003, pag. 294-300.
  11. Bhatnagar, A. (2013). Modern Design for the Customer of Today and Tomorrow. Preluat de pe [https://photos.state.gov/libraries/korea/49271/october\\_2013/PI\\_Modern\\_Library\\_Design\\_for\\_the\\_Customer\\_of\\_Today\\_IRO\\_Alka\\_Bhatnagar.pdf](https://photos.state.gov/libraries/korea/49271/october_2013/PI_Modern_Library_Design_for_the_Customer_of_Today_IRO_Alka_Bhatnagar.pdf)
  12. Biblioteca Academiei Române. (2013). *Bibliotecile si agenda digitală 2020*. Preluat de pe Biblioteca Academiei Române: [https://bibliacad.ro/ICI\\_biblioteci.html](https://bibliacad.ro/ICI_biblioteci.html)
  13. Biblioteca Județeană „Panait Istrati” Brăila. (fără an). Dosarele de resurse umane existente în arhiva Bibliotecii Județene „Panait Istrati” Brăila, perioada 1970 - 1985.
  14. Biblioteca Județeană „Panait Istrati” Brăila. (n.d.). Dosarele din fondul Biblioteca Județeană „Panait Istrati” Brăila existente în colecțiile Direcției Județene a Arhivelor Statului Brăila, perioada 1919 - 1940.
  15. Buculei, T., & Procopie, O. (1982). *Biblioteca Județeană „Panait Istrati” Brăila 1881 – 1981*. Brăila.
  16. Ciuraru, C. (2015, decembrie). Makerspaces în biblioteca publică brăileană. *BIBLIOTECA : Buletin trimestrial de biblioteconomie*, 26(12).
  17. Ciuraru, C., & Pantea, D. (2011). *Ghid de bune practici în situații de risc pentru uzul bibliotecilor publice*. Brăila: Proilavia.
  18. Cooke, N. (2012). Professional development 2.0 for librarians: developing an online personal learning network (PLN). *Library Hi Tech News*, 29 (3), pg. 1-9. Preluat de pe <https://doi.org/10.1108/07419051211241840>
  19. Coravu, R., & Repanovici, A. (2018). LIS education in Romania after 1989. (T. I. (IFLA), Ed.) *SET Bulletin: official publication of the IFLA Section on Education and Training*, 19(1). Preluat de pe [https://www.ifla.org/files/assets/set/Bulletin/set-bulletin2018janissue05\\_pdf.pdf?fbclid=IwAR1ZEyW7dlnbDiyE2pGzcW\\_GbPj9vZzxGLYjIrKbubH7aRPsbfA0ugEwr08](https://www.ifla.org/files/assets/set/Bulletin/set-bulletin2018janissue05_pdf.pdf?fbclid=IwAR1ZEyW7dlnbDiyE2pGzcW_GbPj9vZzxGLYjIrKbubH7aRPsbfA0ugEwr08)

20. Croitoru, C., & Marinescu Becuț, A. (2019). *Barometrul de Consum Cultural 2018. Dinamica sectorului cultural în Anul Centenarului Marii Uniri*. (E. U. Academic, Ed.) București: Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală (INCF). Preluat de pe <https://www.culturadata.ro/wp-content/uploads/2019/10/Barometrul-de-consum-cultural-2018-web.pdf>
21. Dediu, L.-I. (2012) Managementul serviciilor pentru utilizatori în bibliotecile contemporane. Bucuresti: ANBPR.
22. Dicu, V. (2013, septembrie). Cultura organizațională în bibliotecă. *Axis Libris, anul VI, nr. 20,, IV (20)*.
23. *Dora, a robot developed in Romania and specialized in recruitment, held over 100,000 interviews*. (2018). Preluat de pe Dowload Chain: [https://downloadchain.com/dora-a-robot-developed-in-romania-and-specialized-in-recruitment-held-over-100000-interviews/?fbclid=IwAR2Q\\_CABPOq7sH6fbXZuJr3fMvagoOciyJDQtwcott36tMsSoggSvYqgIk4](https://downloadchain.com/dora-a-robot-developed-in-romania-and-specialized-in-recruitment-held-over-100000-interviews/?fbclid=IwAR2Q_CABPOq7sH6fbXZuJr3fMvagoOciyJDQtwcott36tMsSoggSvYqgIk4)
24. European Parliament. (2016). *Research for Cult Committee - the new role of public libraries in local communities*. Preluat de pe European Parliament, Directorate-general for internal policies: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/585882/IPOL\\_STU\(2016\)585882\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/585882/IPOL_STU(2016)585882_EN.pdf)
25. Fuentes, M. A. (2019). *Dealing with Uncertainty in IFLA Trend Report*. Preluat de pe The International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA): [https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla\\_trend\\_report\\_2019.pdf](https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla_trend_report_2019.pdf)
26. Guvernul României. (2014). *Strategia Națională de Ocupare a Forței de muncă 2014 - 2020*. Preluat de pe Ministerul Muncii, Familiei, Protecției sociale și Persoanelor Vârstnice: [http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Munca/2014-DOES/2014-01-31\\_Anexa1\\_Strategia\\_de\\_Ocupare.pdf](http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Munca/2014-DOES/2014-01-31_Anexa1_Strategia_de_Ocupare.pdf)
27. Holder, S., & Lannon, A. (2019). *Managing conflict in the intergenerational library workplace*. Preluat de pe Library Connect - Partnering with the Library Community: <https://libraryconnect.elsevier.com/articles/managing-conflict-intergenerational-library-workplace#.Xjs8x01J87M.link>
28. I.N.S. (2019, iunie 29). *Activitatea unităților cultural - artistice - anul 2018*. Preluat de pe Institutul Național de Statistică: <http://www.insse.ro/cms/ro/content/activitatea-unit%C4%83%C5%A3ilor-cultural-artistice-%E2%80%93-anul-2018>

29. IFLA. (2019). *Online Education will Democratise and Disrupt Global Learning*. IFLA. Preluat de pe <https://trends.ifla.org/online-education>
30. Isberg, C. (2019). *Adopting Holistic Approaches in IFLA Trend Report 2019*. IFLA. Preluat de pe [https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla\\_trend\\_report\\_2019.pdf](https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla_trend_report_2019.pdf)
31. Jarrahi, M. (2018). Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making. *Business Horizons*, 61(4). doi:10.1016/j.bushor.2018.03.007
32. Kaarst-Brown, M. L., Nicholson, S., von Dran, G., & Stanton, J. (2004). Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource. *Library Trends*, 53 (1), 33-53. Preluat de pe <https://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1097&context=istpub>
33. Kulikovski, L. (2006). Abordări ale managementului la Biblioteca Municipală „B. P. Hasdeu”. În *Cartea, modul nostru de a dăinui* (p. 85). Chișinău.
34. Leitner, G. (2019). *Introduction in IFLA Trend Report Update 2019*. Preluat de pe The International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA): [https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla\\_trend\\_report\\_2019.pdf](https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla_trend_report_2019.pdf)
35. Levința-Perciun, E. (2012). *Motivarea personalului: provocări și soluții: Ghid practic pentru managerii din serviciul public*. Chișinău, p. 15.
36. Marr, B. (2016). *Key Business Analytics: The 60+ tools every manager needs to turn data into insights*. Pearsons UK.
37. MCSI. (2015). *Agenda Digitală pentru România 2020*. Preluat de pe Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale: <https://www.comunicatii.gov.ro/agenda-digitala-pentru-romania-2020/> In text: (MCSI, 2015)
38. Mercer&Sirota. (2017). *Engaging today`s workforce: insights from 25 years of reasearch*. Preluat de pe MERCER: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/gl-2017-career-engaging-todays-workforce-insights-from-25-years-of-research-mercer.pdf>
39. Muscalu, E.&Muntean S.N. (2012). Motivation – a stimulating factor for increasing human resource management performance in *Business Excellence and Management*, Volume 2 Issue 1/March 2012
40. Niculescu, O., & Verboncu, I. (2009). *Fundamentele managementului organizațional*. București: Editura Universitară.

41. Quick, S., Prior, G., & Toombs, B. (2013). *Cross-European survey to measure users' perceptions of the benefits of ICT in public libraries*. Bill and Melinda Gates Foundation. Preluat de pe <https://digital.lib.washington.edu/researchworks/bitstream/handle/1773/22718/Final%20Report%20-%20Cross-European%20Library%20Impact.pdf>
42. Ritchie, A., & Genoni, P. (2008). Mentoring in professional associations: continuing professional development for librarians. *Health Information and Libraries Journal*, 16(4). Preluat de pe <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1046/j.1365-2532.1999.00241.x>
43. Scott, S. (2015). *Creating sustainable impact: What we've learned from Romanian Libraries*. Preluat de pe <https://www.irex.org/insight/creating-sustainable-impact-what-weve-learned-romanian-libraries> In text: (Scott, S., 2013)
44. Shahbazi, R., & Hedayati, A. (2016). Identifying Digital Librarian Competencies According to the Analysis of Newly Emerging IT-based LIS Jobs in 2013. *The Journal of Academic Librarianship*, 42(15), pg. 542-550. Preluat de pe <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2016.06.014>
45. Spector, P. (fără an). *Job Satisfaction Survey JSS*. Preluat de pe Paul Spector: <http://paulspector.com/scales/our-assessments/job-satisfaction-survey-jss/job-satisfaction-survey-translations/>
46. Tîrziman, E. (2017). The Librarian - A Redefined Profession for the 21st Century. *Romanian Journal of Library and Information Science*, 13 (4), 101-108. Preluat de pe [http://www.rrsi.ro/index.php/rrsi/issue/view/48/pdf42017?fbclid=IwAR2DAWxfnQek4e8pWrxV34bxq481LjX\\_JmkOKhEm3wOcGMGYy1dHyBLcWFM](http://www.rrsi.ro/index.php/rrsi/issue/view/48/pdf42017?fbclid=IwAR2DAWxfnQek4e8pWrxV34bxq481LjX_JmkOKhEm3wOcGMGYy1dHyBLcWFM)
47. Widén, G., & Kronqvist-Berg, M. (2014). The Future Librarian: A Diverse and Complex Professional. *IATUL Conferences. Paper 7*. Preluat de pe <http://docs.lib.purdue.edu/iatul/2014/plenaries/7>
48. Zaharia, D. (2009). Practica motivării angajaților. În T. Constantin, & E. U. din (Ed.), *Determinanți ai motivației în muncă – de la teorie la analiza realității organizaționale*. Iași. Preluat de pe [https://www.researchgate.net/publication/273761423\\_Practica\\_motivarii\\_angajatilor](https://www.researchgate.net/publication/273761423_Practica_motivarii_angajatilor)